



جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دور التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية -دراسة حالة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذة:

أ. هاجر موساوي

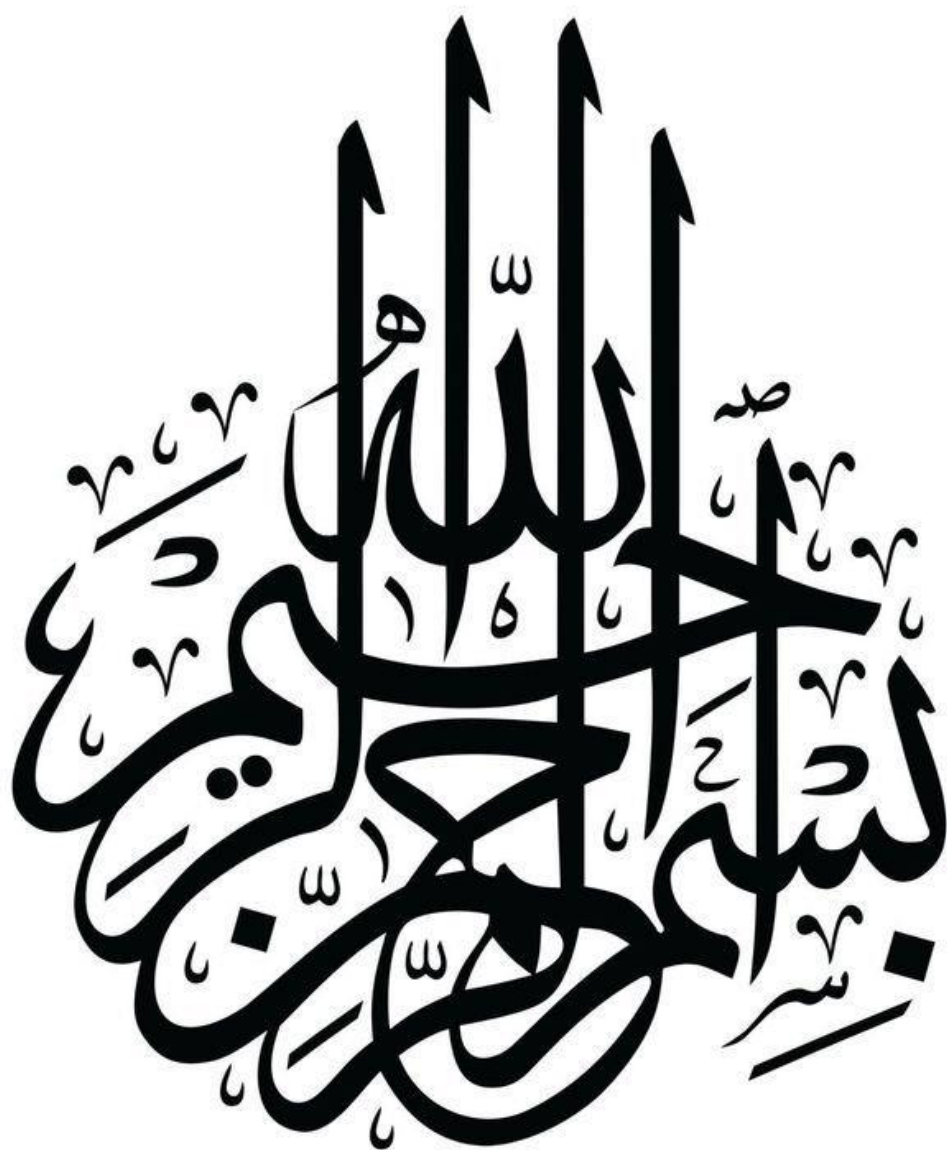
إعداد الباحثة:

خولة مرسي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
أد. مسعودي رشيدة	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
د. موساوي هاجر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجزائر 3	مقررا
د. قريسي ياسين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجزائر 3	عضوا
د. عيساني منصور	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجزائر 3	عضوا
أد. بن حميدة هشام	أستاذ	جامعة بومرداس	عضوا
د. بونوة سمية	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشلف	عضوا

السنة الجامعية: 2024-2025



شكرو عرفان

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ"

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على إحسانه وتوفيقه لنا، ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه الدراسة، والتي نسأل الله أن يجعلها معينة لأهل الخير في أعمالهم؛

أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفّني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة:

"هاجر موساوي" والتي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل؛

وإلى كل أساتذتي طوال مشواري الدراسي؛

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ "قريسي" على مساعدته وتوجيهاته لي في إنجاز الجانب التطبيقي، والأستاذ "قندوز".

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

إهداء

إلى من وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى من صبرت على كل شيء؛
التي كانت مصدر قوتي وإلهامي وسندي في الشدائد بعد الله عز وجل، إلى من قدمت لي كل ما هو غال
من حب وتضحية ومنحتني الأمل والثقة في كل خطوة من مسيرتي؛
إلى التي رعتني حق الرعاية وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي؛
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان: أُمي زوليخة جزاها الله عني خير الجزاء في
الدارين.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قُدما نحو الأمام لنيل المبتغى؛
إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام؛
إلى مدرستي الأولى في الحياة: أبي مناد الغالي على قلبي شفاه الله وعافاه وأطال الله في عمره.
إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أُدخل على قلبيهما شيئا من السعادة، فكل كلمة فيها تحمل جزءاً
من تضحياتهما وحبهما.

إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة وكانوا دوماً مصدراً للدعم والحب في كل مرحلة من حياتي:
مريم وعبد الله وشوقي حفظهم الله وأسعدهم في الدنيا والآخرة؛
إلى صغيري وصغير العائلة الوحيد: محمد جواد جعله الله صالحاً وقرة عين لوالديه.

إلى من كان دائم السند والداعم في كل خطوة من مسيرتي العلمية؛
إلى من منحني الحب والصبر والإصرار في كل تحدٍّ واجهته؛
إلى من جعلته آخر من يُشكر لأنه يستحق شكراً لا ينتهي؛
إلى زوجي العزيز: عبد الغفور حفظه الله ورعاه؛

أهدي لك هذه الأطروحة بكل فخر وامتنان. لقد كنت النور الذي يضيء دروبي في الأوقات الصعبة،
والشريك الذي لم يبخل عليّ بدعمه وإيمانه بقدراتي. لك مني كل الشكر والتقدير، وأنت البطل
الحقيقي خلف هذا الإنجاز.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	I
إهداء	II
فهرس المحتويات	III
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول	VI
الملخص باللغة العربية	VIII
الملخص باللغة الانجليزية	VIII
توطئة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي والخدمات المصرفية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي	3
المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي	3
المطلب الثاني: أهمية التحويل الرقمي	8
المطلب الثالث: أبعاد التحويل الرقمي	15
المبحث الثاني: ماهية الخدمات المصرفية	19
المطلب الأول: مفهوم الخدمة	19
المطلب الثاني: مفهوم الخدمات المصرفية	25
المطلب الثالث: تحسين الخدمات المصرفية	33
خلاصة الفصل	41
الفصل الثاني: عوامل تمكين التحويل الرقمي	
تمهيد	43
المبحث الأول: متطلبات ومعوقات تبني التحويل الرقمي	44
المطلب الأول: دوافع وأسباب تبني التحويل الرقمي	44
المطلب الثاني: تقنيات التحويل الرقمي وتطبيقاتها	65
المطلب الثالث: تحديات ومعوقات تبني التحويل الرقمي	89
المبحث الثاني: أركان التحويل الرقمي بالبنوك	94

94	المطلب الأول: المتطلبات الاستراتيجية للتّحول الرقمي
99	المطلب الثاني: مراحل عملية التّحول الرقمي
103	المطلب الثالث: استراتيجية التّحول الرقمي
116	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية	
118	تمهيد
119	المبحث الأول: آلية عمل التّحول الرقمي في البنوك
120	المطلب الأول: دور التّحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء
136	المطلب الثاني: آليات تطبيق التّحول الرقمي في الخدمات المصرفية
157	المطلب الثالث: دور التّحول الرقمي في خلق القيمة
163	المبحث الثاني: تجارب رائدة لبنوك دولية وعربية في تطبيق التّحول الرقمي
163	المطلب الأول: تجربة مجموعة بوبيان ومصرف قطر
179	المطلب الثاني: تجربة بنك البحرين والبنك العربي وبنك مسقط
186	المطلب الثالث: تجربة بنك السّلام وبنك البركة
196	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول التّحول الرقمي في عينة من البنوك العاملة في الجزائر من وجهة نظر العملاء	
198	تمهيد
199	المبحث الأول: الإطار المنهجي والوصفي للدراسة
199	المطلب الأول: التعريف بأداة جمع البيانات
201	المطلب الثاني: قياس متغيرات الدراسة
205	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
206	المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
206	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
209	المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي
210	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
243	المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
243	المطلب الأول: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
247	المطلب الثاني: علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

255	خلاصة الفصل
256	خاتمة
269	قائمة المراجع
303	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	خصائص التّحول الرقمي	1-1
18	أبعاد التّحول الرقمي	2-1
24	خصائص الخدمة المصرفية	3-1
27	دورة حياة الخدمة المصرفية	4-1
32	اللقاء الخدمي	5-1
35	نموذج تحسين جودة الخدمة	6-1
49	تاريخ دورات الابتكار	1-2
55	شركات التكنولوجيا المالية في الخدمات المالية	2-2
56	أكبر شركات التكنولوجيا المالية في العالم 2024	3-2
73	حجم الاستثمارات في تقنية الحوسبة السحابية	4-2
185	الجوائز التي حاز عليها بنك مسقط	1-3

جدول الرموز والمصطلحات

الرمز	المعنى باللغة الانجليزية	المعنى باللغة العربية
DX	Digital Transformation	التحول الرقمي
IDC	International Data Corporation	شركة البيانات العالمية
IBM	International Business Machines Corporation	شركة آلات الأعمال الدولية
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler	اختصار أسماء بعض الأعضاء المؤسسين الرئيسيين
AMA	American Marketing Association	جمعية التسويق الأمريكية
IHIPs	Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability, Sensitivity.	خصائص الخدمة: المعنوية، التباين، التلازمية، الفناء، الحساسية.
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications	جمعية الاتصالات المالية العالمية بين البنوك
EMV	Europay, Mastercard and Visa	الشركات الثلاث التي ابتكرت معيار EMV
SMACIT	Social, Mobile, Analytics, Cloud, Internet of Things, Artificial Intelligence	التواصل الاجتماعي، والهواتف المحمولة، والتحليلات، والسحابة، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي
BRAICQ	Blockchain, Robotics, Artificial Intelligence, Cognitive and Quantum Computing	البلوك تشين، الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة المعرفية والكمية
MSP	Managed Service Provider	مزود الخدمة المُدارة
EMDEs	Emerging Market and Developing Economies	الأسواق الناشئة والاقتصاديات النامية
FSB	The Financial Stability Board	مجلس الاستقرار المالي
BPaaS	Business process as a service	العمليات التجارية كخدمة
SaaS	Software as a service	البرمجيات كخدمة
PaaS	Platform as a Service	النظام الأساسي كخدمة

البنية التحتية كخدمة	Infrastructure as a Service	IaaS
أنظمة إدارة قواعد البيانات	Database Management System	DBMS
لغة توصيف النص القابلة للتوسعة	Extensible Markup Language	XML
جمعية معايير مهندسي الكهرباء والإلكترونيات	Institute of Electrical and Electronics Engineers	IEEE
وعلامات تحديد ترددات الراديو	Radio Frequency Identification	RFID
غرف المقاصة المركزية	Central Counterparty Clearing houses	CCPs
مستودعات الأوراق المالية المركزية	Central Security Depositories	CSDs
اعرف عميلك	Know Your Customer	KYC
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators	KPIs
طريقة قياس سؤال الهدف	The Goal Question Metric	GQM
تجربة المستخدم	User Experience	UX
واجهة المستخدم	User interface	UI
رمز الاستجابة السريعة	Quick-Response code	QR
تقنيات الخدمة الذاتية	Self-service technologies	SST
أنظمة الهاتف والاستجابة الصوتية التفاعلية	Interactive voice response	IVR
أجهزة الصراف الآلي بالفيديو	Video Teller Machines	VTM
بنك لندن والشرق الأوسط	Bank of London and The Middle East	BMLE

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
146	الفرق بين الخدمات التقليدية والرقمية	1-3
168	الخدمات الرقمية التي يوفرها بنك بوبيان	2-3
174	الجوائز التي تحصل عليها مصرف قطر لعام 2024	3-3
175	الخدمات الرقمية التي يقدمها مصرف قطر	4-3
182	الخدمات الرقمية التي يوفرها البنك العربي	5-3
185	الخدمات الرقمية التي يوفرها بنك مسقط	6-3
189	الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك السلام	7-3
191	الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البركة الدولي	8-3
193	الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البركة الجزائري	9-3
201	عدد فقرات أبعاد المتغير المستقل	1-4
202	عدد فقرات أبعاد المتغير التابع	2-4
203	مقياس ليكرت الخماسي	3-4
203	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	4-4
205	عدد الاستبيانات المسترجعة	5-4
207	ثبات الاستبانة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	6-4
208	اختبار التجزئة النصفية	7-4
209	صدق الاتساق الداخلي (المحور الأول)	8-4
210	صدق الاتساق الداخلي (المحور الثاني)	9-4
211	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10-4
212	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11-4
213	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12-4
214	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	13-4
215	توزيع أفراد العينة حسب البنك المتعامل معه	14-4
217	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك	15-4
218	توزيع أفراد العينة حسب دوافع اختيار العميل للبنك المتعامل معه	16-4

219	توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل استخداما للحصول على الخدمات المصرفية	17-4
220	توزيع أفراد العينة حسب جودة الخدمات المقدمة	18-4
221	التكرار والتكرار النسبي (بعد توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي)	19-4
224	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي)	20-4
225	التكرار والتكرار النسبي (بعد رقمنة تجربة العميل)	21-4
226	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد رقمنة تجربة العميل)	22-4
228	التكرار والتكرار النسبي (بعد رقمنة الخدمات المقدمة)	23-4
229	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد رقمنة الخدمات المقدمة)	24-4
232	التكرار والتكرار النسبي (بعد جودة تجربة العميل الرقمية)	25-4
233	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد جودة تجربة العميل الرقمية)	26-4
237	التكرار والتكرار النسبي (بعد جودة الخدمات المصرفية الرقمية)	27-4
239	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد جودة الخدمات المصرفية الرقمية)	28-4
245	علاقة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسية الأولى	29-4
248	اختبار مدى كفاية العينة	30-4
249	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	31-4
251	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	32-4
253	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	33-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
/	استبيان موجه لعملاء البنوك العاملة في الجزائر	1

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مساهمة التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، من خلال التّركيز على أداء التّحول الرقمي وفق أبعاده المُتمثلة في توفير متطلبات تطبيق التّحول الرقمي ورقمنة الخدمات المصرفية ورقمنة تجربة العميل، وعلاقتها وأثرها على تحسين كل من جودة الخدمات المصرفية الرقمية وجودة تجربة العميل. وتحقيقا لأهداف الدراسة تمّ الاعتماد في جمع البيانات الأولية على استمارة استبيان موجهة لعملاء البنوك العاملة بالجزائر الذين لديهم حسابات بنكية ويستخدمون الخدمات الرقمية للبنوك المتعامل معها، وقد بلغ حجم العينة 190 عميلا موزعا على عدة بنوك في كل من ولايتي تيبازة والجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب طردي قوي بين تطبيق التّحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية، حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.88، كما أظهرت النتائج أنّ جميع الأبعاد المرتبطة بالتّحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على كل من جودة الخدمات المصرفية وجودة تجربة العميل. وبالتالي، يساهم التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية ورفع مستوى رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، خدمات مصرفية، تقنيات رقمية، خدمات رقمية، تجربة العميل، الابتكار.

تصنيفات JEL: G21, L86, O3.

ABSTRACT:

This study aims to study the contribution of digital transformation in improving banking services, by focusing on the performance of digital transformation according to its dimensions, which include providing the requirements for implementing digital transformation, digitizing banking services and digitizing the customer experience, and its relationship and impact on improving banking services and its dimensions. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used for customers of banks operating in Algeria, who have bank accounts and use the digital services. The sample size reached 190 customers distributed across several banks in Tipaza and Algiers. The study concluded that there is a strong positive correlation between the implementation of digital transformation and the improvement of banking services, where the correlation coefficient was 0.88. The results also showed that all dimensions related to digital positively affect both the quality of banking services and the quality of customer experience. Thus, digital transformation contributes to improving banking services and raising enhancing customer satisfaction.

Keywords: Digital transformation, banking services, digital technologies, digital services, customer experience, innovation.

JEL classifications : G21, L86, O3.

توطئة:

لقد جلب العصر الرقمي حقبة محورية تتميز بالانتشار السريع للتكنولوجيا، مما أحدث تغييرات جذرية في جميع مجالات الحياة، بما في ذلك القطاعات التعليمية والاقتصادية والتجارية والاجتماعية، حيث أصبح من الضروري لها مواكبة التطورات والتغيرات السريعة من أجل التكيف والاستجابة السريعة لهذه القوة للحفاظ على استمراريته وتطوير منتجاتها وخدماتها. على مستوى الاقتصاد، ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تحويل العديد من الصناعات التقليدية إلى منصات إلكترونية مبتكرة، مما عمل على زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وإحداث تغييرات في سلوك الأفراد، حيث أصبحت حياتهم اليومية تعتمد بشكل كبير على الأجهزة الذكية والتكنولوجيا المتقدمة. هذا التغيير أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في العمل مثل العمل والتعلم عن بُعد والتجارة الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، أسهمت هذه الثورة الرقمية في تحسين عملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات، مما جعل العالم يبدو أكثر ترابطاً من أي وقت مضى. أيضاً من خلال الإنترنت والتطبيقات الرقمية الذكية أصبح الوصول إلى المعلومات والخدمات أسهل وأسرع، مما غير أنماط العمل والدراسة والترفيه.

يعتبر التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي غيرت وجه العديد من الصناعات حول العالم، والذي يشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتغيير وتحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسات. من بين القطاعات التي تأثرت بشكل عميق بهذه التغيرات هو القطاع المصرفي. في المشهد الاقتصادي، يُعد القطاع المصرفي العمود الفقري للاقتصاد، حيث يلعب دوراً حيوياً في دفع النمو وضمان السيولة، إضافة إلى توفير الخدمات المالية التي تعتبر أساسية لكل من الأفراد والمؤسسات وتسهيل المعاملات اليومية والاستثمارات طويلة الأجل وتدفق رأس المال. نظراً لهذا الدور الحاسم، لا يمكن للبنوك أن تظل متأخرة في سباق التحول الرقمي، ومع تزايد المنافسة في المجال المالي، حيث تقدم الشركات المالية التكنولوجية حلولاً مبتكرة وسريعة، يجب على البنوك الاستفادة من التحول الرقمي (DX) ليس فقط للبقاء ولكن أيضاً لتحسين عملياتها وإنشاء نقاط تفاعل مبتكرة ومعنوية تحسن من ارتباط العملاء وولائهم.

تسلط الديناميكيات المتغيرة لسلوك العملاء والمدفوعة بالتقدم التكنولوجي الضوء على ضرورة تبني البنوك للتحول الرقمي. ومع ظهور الأدوات الرقمية والأتمتة والذكاء الاصطناعي ووسائل التواصل الاجتماعي، أصبح المستهلكون أكثر دراية بالتكنولوجيا، ويطلبون بخدمات مصرفية تكون بنفس سهولة الوصول وسلاسة التطبيقات التي يستخدمونها في حياتهم الشخصية، كما أنهم يتوقعون تجارب سلسة، سريعة، واستجابات

فورية وشخصية عند التفاعل مع المؤسسات، خاصة في المعاملات المالية. لقد ولّت الأيام التي كان فيها العملاء على استعداد للانتظار لعدة أيام لإنجاز معاملات بسيطة أو للتواصل مع ممثلي البنوك. الآن، أصبحت السرعة، والراحة، والشخصية هي الأساس، ويجب على البنوك الاستجابة لهذا الطلب من خلال تحسين خدماتها وتجربة العملاء وضمان مكانتها الحيوية في النظام الاقتصادي الأوسع.

إشكالية الدراسة:

أدى تطوير وتطبيق التقنيات الرقمية مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية إلى بناء منطق خلق القيمة للعديد من الصناعات ومن بينها الصناعة المالية، حيث تعد رقمنة القطاع المصرفي نتيجة مباشرة للرقمنة الشاملة للاقتصاد. في السابق، تميزت الأعمال المصرفية بالفروع المادية والتفاعلات الشخصية والمعاملات الورقية. لكن اليوم، فقد غيّرت التقنيات الرقمية هذا المشهد بشكل كبير، وأصبحت الراحة عند إجراء المعاملات والتخصيص في الخدمات المصرفية، وأن تكون متاحة في أي وقت وفي أي مكان، مطلباً أساسياً للأفراد. إن تحقيق هذا الأمر يتطلب متابعة أحدث التطورات في التكنولوجيا المصرفية وتطويرها، إضافة إلى تنفيذ خطط استراتيجية واستثمارية مبتكرة وقوية. ومع المشهد التنافسي الحالي سرعان ما أصبح التحول الرقمي ضرورة لجميع البنوك من أجل البقاء وسط المؤسسات المالية الأخرى.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة والذي سنحاول الإجابة عليه كالآتي:

«ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟»

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يتم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية؟
- هل يُمكن لتوفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي أن تساهم في تحسين الخدمات المصرفية؟
- كيف يُمكن لرقمنة الخدمات المصرفية أن تساهم في تحسين تجربة العميل؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه وأملا في تحقيق هدف البحث تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التّحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

تتدرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية كالتّالي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التّحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التّحول الرقمي على جودة تجربة العميل الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

دراسة دور التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية تعد من الدراسات الحيوية في الوقت الراهن نظراً لتزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة، وخاصة في القطاع المصرفي. وبالتالي هذه الدراسة تُسهم في فهم كيفية تأثير التقنيات الرقمية في القطاع المصرفي ومدى فاعليتها في تحسين الأداء والخدمات المقدمة للعملاء، مما يسهم في صياغة استراتيجيات مؤسسية أكثر فاعلية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التّوصل إلى مفهوم شامل وموحد للتّحول الرقمي من خلال المفاهيم المختلفة؛
- التّعرف على مفهوم التّحول الرقمي وتقنياته وآليات تطبيقه في مجال الخدمات المصرفية؛
- معرفة أهم التّحديات والمخاطر التي تعترض عملية تبني التّحول الرقمي وتطبيق تقنياته؛
- التّعرف على مدى انتشار الخدمات المصرفية الرقمية، وعرض تجارب ناجحة في مجال الخدمات الرقمية؛

- معرفة دور التّحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الخدمات المصرفية؛
- تحديد طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين أبعاد التّحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة العميل؛
- تقييم التجربة الجزائرية في تطبيق التّحول الرقمي مقارنة بتجارب الدول العربية الأخرى.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الارتباط المباشر للموضوع بتخصص الدراسة، مما يفرض على الباحث أولوية الخوض فيه والتّوسع أكثر؛
- أهمية الموضوع البحثية وإمكانية إخضاعه للبحث قصد إبراز القيمة العلمية له، مما يستدعي التّوسع فيه والبحث المستمر للتطلع على مستجدات النّقد العلمي والتكنولوجي لإثراء موضوعه من الناحية النظرية والتطبيقية بكل ما هو جديد؛
- يُعتبر التّحول الرقمي من المواضيع الحديثة والناشئة على المستوى العالمي عموماً وفي الساحة الاقتصادية الجزائرية خاصة، حيث يركز على كيفية تكيف المؤسسات مع النّقد التكنولوجي ودمج النّقدات الرّقمية في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها. مما يجعله موضوعاً رئيسياً في مختلف الصناعات اليوم؛
- الأهمية الكبيرة التي حاز عليها موضوع التّحول الرقمي خلال جائحة كورونا، باعتباره إحدى السبل التي ساهمت في التصدي للجائحة والتقليل من انتشارها مع استمرار الأعمال الاقتصادية أثناء الحجر الصحي؛
- باعتبار موضوع التّحول الرقمي من المواضيع القليلة التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة، ولا يزال قيد الدراسة ويحتاج إلى دراسته مع متغيرات أخرى؛
- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة حول مدى تطبيق التّحول الرقمي في المؤسسات المالية؛
- الفضول الشخصي حول كيفية تحسين الأدوات الرقمية مثل التطبيقات المحمولة والذكاء الاصطناعي لخدمة العملاء، وتقديم تجارب أكثر تخصيصاً وكفاءة وسلاسة، يجعل هذا الموضوع مثيراً للاستكشاف؛

- يُعد التفكير في كيفية زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية باستخدام الأدوات الرقمية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية سببًا جذابًا لاختيار هذا الموضوع؛
- يعد بحث تأثير التحول الرقمي على الأمان والامتثال، بما في ذلك كيفية تعزيز الأمن السيبراني والامتثال للمعايير، مجالًا مهمًا في التحقيق الأكاديمي؛
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع التي تهتم بالتكنولوجيا والرقمنة وارتباطها بالاقتصاد، وللتعرف على التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المجالات وتقييم مدى تطبيقها ونتائجها على أرض الواقع كالتجربة الجزائرية.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيه:

- وفقا للإشكالية المطروحة سابقا والفرضيات الموضوعية، وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، سيتم الاعتماد على:
- **المنهج الوصفي:** يركز هذا المنهج على وصف الظواهر والخصائص المتعلقة بالموضوع محل البحث. في دراستنا سيتم ذلك من خلال وصف وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة بمختلف جوانبه والمعلومات في الأدبيات المتوفرة حول التحول الرقمي والخدمات المصرفية، حيث تم جمع المعلومات من الكتب، المجالات والدراسات؛
 - **المنهج الإحصائي:** يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، ويكون الهدف من هذا المنهج هو قياس العلاقات بين المتغيرات. في دراستنا سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل تحليل البيانات ثم معالجتها بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي spss.
 - تم الاستعانة بأداة الاستبيان، حيث تم توزيع استمارات موجهة لعينة من عملاء البنوك العاملة في الجزائر في محاولة لرصد واقع استخدامهم للخدمات المصرفية الرقمية، ومعرفة مستوى التفاعل مع هذه الخدمات وإلى فهم أعمق لتأثير التحولات الرقمية على القطاع المصرفي في الجزائر. وتم تصميم الاستبيان وفق أسس علمية ومعرفية محكمة بدءًا من تحكيمه وصولاً إلى اختبارات الصدق والثبات لضمان جودته وموثوقيته.

محددات الدراسة:

لقد اعترضت الباحثة مجموعة من الصعوبات، والتي أردنا الإشارة إليها بغية إفادة الباحثين من أجل تفاديها مستقبلاً، ومن بين هذه الصعوبات:

- قلة المراجع العربية المتخصصة في التّحول الرقمي باعتباره موضوعاً حديثاً في الوقت الحالي، مما جعلنا نعتمد بصفة كبيرة على ترجمة المراجع الأجنبية؛
- قلة الدراسات التي تناولت علاقة التّحول الرقمي بالخدمات المصرفية؛
- صعوبات الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية بالمؤسسات، وصعوبة الحصول على الإحصائيات التي تخدم الموضوع؛
- أما من الجانب الميداني كانت صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة إلى:

- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة في الجزء النظري على حالة التّحول الرقمي والخدمات المصرفية الرقمية في العالم عموماً، ثم تمّ الاستشهاد بتجارب بعض البلدان التي تميزت بريادتها في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، ومنها: الجزائر، الكويت، عمان، البحرين، الأردن، قطر. أما بالنسبة للجانب الميداني، ونظراً لعدم إمكانية تغطية كل مؤسسات القطاع المصرفي، اقتصرَت الدراسة على عينة مكونة من 180 فرد من عملاء بعض البنوك العاملة بالجزائر وهي: البنك الوطني الجزائري BNA، البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الخليج-الجزائر AGB، Société Générale Algérie، بنك البركة الجزائري AL BARAKA. والمتواجدة بالجزائر، بالتحديد ولاية: تيبازة، البلدية والجزائر.

- **الحدود الزمانية:** اقتصرَت مدة توزيع الاستبيانات على فترة زمنية بلغت 5 أشهر، وامتدت من سبتمبر 2024 إلى جانفي 2025.

الدراسات السابقة:

توفر الدراسات السابقة سياقاً لفهم الموضوع، كما أنها توضح الفجوات البحثية التي يمكن استكشافها، إضافة إلى أنها تساهم في تعزيز مصداقية البحث الجديد. على هذا الأساس دعت الضرورة إلى مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تمس الموضوع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

من خلال بحثنا لاحظنا العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الخدمات المصرفية إما باللغة العربية أو الأجنبية، والتي تطرقت إلى الموضوع من منطلقات مختلفة، كما اختلفت تلك الدراسات في دراسة المتغيرات وتأثيرها، في حين الدراسات التي تتناول موضوع التحول الرقمي فكان عددها قليلاً بالمقارنة مع موضوع الخدمات المصرفية، وأغلبها كان باللغة الأجنبية. سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أهم ما جاء فيها، مثل عنوان الدراسة وطبيعتها، وأهم النتائج المستخلصة منها. وفيما يلي عرض مختصر لبعض الأدبيات السابقة مرتبة حسب حادثة الدراسة:

الدراسات السابقة التي تناولت متغير التحول الرقمي:

1- دراسة (Andreasson, 2023)، بعنوان: **The process of executing digital transformation strategies: Case studies in established Swedish manufacturing firms**

"عملية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي: دراسات حالة في شركات التصنيع السويدية الراسخة"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي والسبب وراء تحقيق بعض استراتيجيات التحول الرقمي بينما لا يتم تحقيق البعض الآخر. وللإجابة على أسئلة البحث المقدمة في هذه الأطروحة، تم دراسة حالة لشركات سويدية راسخة تشارك في التحولات الرقمية لمواكبة المنافسة. وعليه، تم إجراء دراستين في شركتين مختلفتين. توضح هذه الأطروحة كيفية قيام الشركات محل الدراسة بدمج كل من التقنيات الرقمية الأساسية والمتقدمة في المنتجات الحالية والجديدة وخلق خدمات رقمية ونماذج أعمال جديدة، مثل قنوات التجارة الإلكترونية وخطط الدفع مقابل الاستخدام. علاوة على ذلك، قدمت الشركات أيضاً إعدادات تنظيمية جديدة، مثل الفرق والأقسام متعددة الوظائف المتخصصة في التقنيات الرقمية وتطبيقاتها المحتملة، حيث كان تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي ديناميكياً، وأعادت الشركات صياغة استراتيجياتها بانتظام طوال العملية.

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

السؤال 1: كيف يتم تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي داخل الشركات الراسخة؟ تسلط هذه الأطروحة الضوء على أن الشركات المدروسة حاولت تحقيق استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بها بطرق مختلفة وباستخدام الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي: المنتجات والخدمات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية، وتغييرات الإعداد التنظيمي، وأن استراتيجيات التحول الرقمي لكلا الشريكتين لم تكن خطية فحسب، بل تطلبت إعادة تقييم وإعادة صياغة مستمرة؛

السؤال 2: لماذا تتحقق بعض استراتيجيات التحول الرقمي، بينما لا تتحقق استراتيجيات أخرى، في الشركات الراسخة؟ حددت هذه الأطروحة ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بها. أولاً، يجب على الشركات ووحدات أعمالها مواءمة منتجاتها وخدماتها الرقمية مع السوق والعملاء المحتملين. ثانياً، دعمت مواءمة المنتجات والخدمات الرقمية مع أبعاد الإعداد التنظيمي التعاون الداخلي والخارجي. وهذا مهم لأن التعاون بين الأقسام عبر الوظائف يمكن من دمج التقنيات الرقمية في المنتجات كما يوفر فرصاً لتطوير منتجات رقمية مفيدة. ثالثاً، أدى عدم القدرة على الجمع بين جميع أبعاد التحول الرقمي إلى عدم التوافق بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية العمل الحالية. والسبب هو أن الطريقة الحالية لممارسة الأعمال التجارية تولد عوائد مالية أعلى بشكل ملحوظ، وعدم إدارة الأبعاد الثلاثة أدى إلى انخفاض أولوية تحقيق التحول الرقمي.

2- دراسة (Masoud & Basahel, 2023)، بعنوان: The Effects of Digital

Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation

"تأثيرات التحول الرقمي على أداء الشركة: دور تجربة العملاء والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات" بحثت هذه الدراسة تجريبياً في تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء وابتكار تكنولوجيا المعلومات، وتأثيره المباشر على أداء الشركة في قطاع الخدمات. وقد تم اقتراح خمس فرضيات لاختبار عوامل الإطار المختلفة. تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات من 164 ممثلاً لشركات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وهم كبار مسؤولي المعلومات وكبار مسؤولي التحول ومديري تكنولوجيا المعلومات.

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي كبير على ابتكار تكنولوجيا المعلومات، مما يدل على أن التحولات الرقمية الفعالة يمكن أن تعزز ابتكار تكنولوجيا المعلومات للشركة. نظرًا لأن التحول الرقمي ينطوي على تبني التكنولوجيا، والابتكار في تكنولوجيا المعلومات هو أي ابتكار تيسره التكنولوجيا؛
- إن فحص تأثيرات التحول الرقمي على أداء الشركة يعكس تأثيرًا إيجابيًا قويًا، أي أن التحول الرقمي الناجح سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة، من خلال تحقيق منتجات وخدمات تنافسية، وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، وحصة السوق، وربحية أكثر صحة؛
- يُظهر التحليل تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للتحول الرقمي على تجربة العملاء، مما يشير إلى أن التبني الناجح للتحولات الرقمية سيعزز تجربة العملاء؛
- يشير التحليل إلى أن تجربة العملاء تؤثر بشكل إيجابي كبير على أداء الشركة. بعبارة أخرى، يتم ترجمة تجربة العملاء الأفضل وفقًا لذلك إلى أداء أفضل للشركة؛
- توضح النتائج تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة، أي أن الابتكار المحسن في مجال تكنولوجيا المعلومات يحسن أداء الشركات.

3- دراسة (Matthias , 2022) ، بعنوان: **Digital Transformation of Business**

Models: New insights into a contemporary organizational change process

"التحول الرقمي لنماذج الأعمال: رؤية جديدة في عملية التغيير التنظيمي المعاصر"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية تمكن الشركات من تحقيق ابتكار نموذج الأعمال الرقمي وتبسيط الضوء على عملية التحول الرقمي والتي تغطي ثلاث مراحل، وهي: الاستعداد والتبني والتنفيذ. لتوفير رؤية نظرية وعملية جديدة للتحول الرقمي لنماذج الأعمال تم تقسيم هذه الأطروحة إلى أربع أقسام، حيث يتناول القسم الأول مراجعة لأدبيات ابتكار نموذج الأعمال الرقمية الحديثة وطرح تعريف جديد لهذا البناء. ويتناول القسم الثاني قضية الاستعداد الرقمي وبناء جاهزية رقمية متعدد الأبعاد قائم على بعدين مهمين وهما التكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية الرقمية. في حين يوضح القسم الثالث كيف تتبنى بعض

الشركات التغيرات الرقمية، أما القسم الرابع تتناول عملية تنفيذ التحول الرقمي بالمنظمات وبالأخص عملية تنفيذ استراتيجية المنصة الرقمية.

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

طرحت هذه الأطروحة سؤال بحثي عام: ما هو ابتكار نموذج الأعمال الرقمي، وكيف يمكن للشركات تحقيقه؟

- ابتكار نموذج الأعمال الرقمي هو: "تغيرات هادفة وغير تافهة وديناميكية يتم إجراؤها على العناصر الرئيسية لنموذج الأعمال من خلال تحويل الأشياء أو العمليات أو المحتوى التناظري أو المادي إلى تنسيقات رقمية في المقام الأول (أو بالكامل)"، ومن التعريف تم تحديد ومناقشة مجموعة من السمات الرئيسية التي تشكل أساس ابتكار نموذج الأعمال الرقمي، وهي: المكونات والعناصر الهادفة/المتعمدة، والجديدة/غير التافهة، والديناميكية/المتطورة، والتكنولوجيا الرقمية/الرقمنة؛

- يعد ابتكار نموذج الأعمال الرقمي مفهوماً معاصراً وذو أهمية كبيرة يمكن للشركات تحقيقه من خلال ثلاث خطوات عملية تتضمن الاستعداد والتبني والتنفيذ. وتمت الإشارة إلى التركيز على مرحلة التنفيذ، حيث يمكن أن يكون أحد المخاطر المحتملة لابتكار نموذج الأعمال الرقمي الفاشل هو أن الشركات لديها استراتيجيات رقمية جيدة ولكن تنفيذها رديء.

4- دراسة (Naimi-Sadigh, Asgari, & Rabiei, 2021)، بعنوان: **Digital**

Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services

"التحول الرقمي في تعطيل سلسلة القيمة للخدمات المصرفية"

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الاتجاهات التي تؤثر على مستقبل العمل المصرفي وتحديد كيفية عمل التحول الرقمي في بنك مسكن الإيراني للاستجابة للاضطراب وكيفية المضي قدماً من خلال بعض الخطوات التي تتيح الاستفادة من الفرص الناشئة عن تطوير وتعزيز التكنولوجيا والتغيرات الناتجة عن تطويرها بما يتماشى مع استراتيجيات وأولويات البنوك. لتحقيق هذه الأهداف يتناول الجزء الأول من الدراسة أبعاد وفوائد ومتطلبات البنوك لتطورها الرقمي مع تحديد الفجوات الكبيرة في التنمية الاقتصادية الذكية التي ينبغي تجنبها. في حين تم تخصيص الجزء الثاني لتوضيح المفاهيم المستخدمة في البحث وتقديم الخلفية النظرية للبحث. أما الجزء الثالث فهو مخصص لشرح طريقة البحث، حيث يتم أولاً مناقشة عمليات تنفيذ

التحول المصرفي الرقمي أين يتم وصف نماذج الأعمال في العصر الرقمي، ثم تتم مناقشة رؤية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبنك وأهدافه وبيان مهمته كما يتم تحديد موقف البنك في السوق الحالي، ووصف استراتيجيات البنك الرقمية من خلال رسم تحليل مصفوفي لفجوة قدرات البنوك باستخدام نموذج من أربع خطوات، وأخيراً يتم تلخيص نتائج الأبحاث والدراسات.

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يتضمن التطور الرقمي إعادة تقييم سلسلة القيمة من خلال تقديم الخدمات الرقمية وتوفير قنوات اتصال جديدة مع العملاء والشركاء وتوفير خدمات رقمية جديدة لشركاء جدد في النظام البيئي الرقمي للبنك. من ناحية أخرى، يغير الاضطراب الرقمي نموذج الأعمال ويستبدل الخدمات التقليدية بالخدمات الرقمية، مما يخلق فرصاً جديدة للسوق؛

- أفضل خطة للمؤسسات المالية في هذا المجال هي استخدام التقنيات الرقمية لتمكين وتحفيز العملاء، حيث تلتزم التقنيات الرقمية بالتواصل بين المؤسسات والعملاء وأصحاب المصلحة، بطريقة تعزز الاتصالات وتروج للعلامة التجارية وتزيد من الربحية؛

- الهدف النهائي للتحول الرقمي للبنك هو رقمنة رحلة العميل من البداية إلى النهاية باستراتيجية رقمية تركز على العميل ويتحقق ذلك عندما يستخدم البنك محل الدراسة مساعدتي التمويل الافتراضيين لتحسين تجربة العملاء والتفاعل في الوقت الفعلي؛

- سعى البنك محل الدراسة إلى رقمنة الرحلة بأكملها من خلال تحديد خمسة أقسام، مثل اكتشاف العملاء، وإثبات العملاء، وتعريف العملاء بأنواع الخدمات والقروض المتاحة، وإقراض عملائه بموجب القواعد واللوائح.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير الخدمات المصرفية:

5- دراسة (Daga, Fadliyani , & Dhita , 2021)، بعنوان: **Strategies to Improve Service Quality Through Digitalization of Banking Services at PT. Bank Negara Indonesia**

"استراتيجيات تحسين جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات المصرفية في بنك الدولة الإندونيسي"

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاستراتيجيات المعتمدة في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية من خلال عملية التحول الرقمي، والمتمثلة في: تطوير قدرات الخدمات المصرفية الرقمية. رقمنة الخدمات وتحسين جودة الخدمة. كما تم التطرق إلى أهم العوامل الداعمة والعوامل المثبطة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات داخل البنك. في سبيل ذلك، تم دراسة حالة بنك الدولة الاندونيسي، وهو أحد البنوك التجارية المملوكة للدولة الملتزمة بالتحول إلى بنك رقمي بما يتماشى مع الاتجاه الرقمي، والذي أصبح قوة حيوية في عصر الثورة الصناعية 4.0. وقد تم صياغة التساؤلات التالية:

- ما هي الاستراتيجيات المستخدمة لتحسين جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة؟

- ما هي العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذ الاستراتيجيات المستخدمة لتحسين جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة؟

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- استراتيجية تحسين جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات في البنك كانت تعمل بشكل جيد من حيث تلبية الخدمات للاحتياجات الرقمية المتزايدة للعملاء، والعامل الداعم في تنفيذ هذه الاستراتيجية هو التزام البنك بتطوير وزيادة رقمنة الخدمات لتحسين جودة الخدمة للاحتياجات الرقمية المتزايدة للعملاء؛

- تم الوصول على مجموعة من العوامل المثبطة في تنفيذ استراتيجيات تحسين جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات، ومنها:

- الافتقار إلى التكيف مع النظام الرقمي للقضاء على الأساليب التقليدية؛

- ثقافة العمل الداخلية في البنك لا تتبع بعد نظام الرقمنة؛

- ضعف التنسيق بين الأقسام في البنك.

في الأخير تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي ينبغي على البنوك مراعاتها في تحسين جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات في المستقبل وهي: أولاً، تحسين ثقافة العمل داخل البنك لتغيير الخدمات التقليدية إلى خدمات رقمية للاستمرار في النمو والتطور في عصر الرقمنة. ثانياً، تعزيز نظام الأمان للخدمة الرقمية لتجنب المخاطر المحتملة مثل الجرائم الإلكترونية. ثالثاً، الانفتاح على التغييرات الموجودة اليوم حتى لا يتم

التركيز على النظام القديم من خلال تطوير الخدمات نحو الرقمنة. رابعاً، تحسين التنسيق بين الأقسام الموجودة في البنك لتحقيق رقمنة أفضل.

6- دراسة (Tuoma & Ekegren, 2021)، بعنوان: Banking-as-a-Service and the transformation of the finance Industry: An empirical investigation

"الخدمات المصرفية كخدمة وتحول صناعة التمويل: دراسة تجريبية"

تهدف هذه الأطروحة إلى تقديم نظرة أعمق للوضع الحالي للخدمات المصرفية كخدمة من خلال النظم البيئية الرقمية والمنصات الرقمية واقتصاد واجهة برمجة التطبيقات. تم إجراء البحث كبحت نوعي، وكان الغرض منه فحص مفهوم الخدمات المصرفية كخدمة وإلقاء الضوء على الوضع الحالي للخدمات المصرفية كخدمة مع ذكر فوائدها وعيوبها. تم تناول الموضوع من وجهات نظر الأعمال والتكنولوجيا والتشريعات. لتحقيق غرض البحث، تم تشكيل سؤال البحث على النحو التالي:

ما هو الوضع الحالي لـ BaaS في صناعة التمويل؟

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- صناعة الخدمات المصرفية من بين غيرها من الصناعات تعمل تحت ضغط مستمر للامتثال للأنظمة وتلبية احتياجات عملائها، حيث أن البنوك تواجه تهديداً جديداً محتملاً من الوافدين الجدد إلى السوق الذين قد يستخدمون البيانات التي يجب على البنوك مشاركتها وتقديمها بطرق جديدة وأفضل للعميل؛
- يتمثل دور BaaS في العمل كرافعة ونوع من الأدوات الجديدة، المستخدمة في الاستفادة من حلول الخدمات المصرفية الرقمية مثل المنصات الرقمية واقتصاد واجهة برمجة التطبيقات والنظم البيئية الرقمية.

7- دراسة (Cajetan , 2018)، بعنوان: Digital banking services, customer experience and financial performance in UK banks

"الخدمات المصرفية الرقمية وتجربة العملاء والأداء المالي في البنوك البريطانية"

تركز هذه الدراسة على تحديد تأثير الخدمات المصرفية الرقمية على تجربة العملاء والأداء المالي للبنوك، استناداً إلى آراء البنوك البريطانية الموثقة في تقاريرها المالية، والاستبيانات الموجهة للموظفين (كبار المديرين) والعملاء. تتخذ الدراسة نهجاً واسعاً في التحقيق في الخدمات المصرفية الرقمية وتجربة العملاء

والأداء المالي للبنوك، وقد استخدمت تقنيات التحليل النوعي والكمي لإنتاج واختبار وتثليث النتائج لزيادة المتانة بالاعتماد على الانحدار ونمذجة المعادلات البنوية وتحليل مربع كاي. وتم طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن دمج نتائج البحث في إطار عمل لتعزيز الخدمات المصرفية الرقمية وتجربة العملاء ذات الصلة والأداء المالي للبنك، في ضوء مقاييس مثل النمو المربح والقيمة الاقتصادية المضافة؟

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تم تحديد القنوات المصرفية الرقمية الرئيسية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات (مثل الهاتف والإنترنت والهاتف المحمول)، ووجدت الدراسة أن البنوك يمكنها استخدام هذه القنوات لتطوير خدمات مبتكرة وتسويق المنتجات، مما يحسن تجربة العملاء والأداء المالي؛

- أظهرت نتائج مقابلات الموظفين أن الطلب على الخدمات المصرفية الرقمية يتسارع من قبل العملاء، في حين تحاول البنوك اللحاق بالركب لتقديم خدمات مصرفية مرنة عبر هواتف العملاء المحمولة بدلاً من الهاتف والإنترنت؛

- تعد القيمة المتصورة والراحة والجودة الوظيفية وجودة الخدمة والابتكار المصرفي الرقمي مهمة في تحسين تجربة العملاء والرضا والولاء والأداء المالي للبنوك.

8- دراسة (وضحة، 2016-2017)، بعنوان: "دور الخدمات المصرفية الإسلامية في تعزيز تنافسية

البنوك الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين عناصر الخدمات المصرفية الإسلامية الخدمات المصرفية العادية، صيغ التمويل الإسلامية باعتبارها متغيراً مستقلاً، وأبعاد التنافسية (الجودة المرنة، التكلفة والوقت باعتبارها متغيراً تابعاً، وقد تم بناءاً على دراسة وتحليل مجموعة من الدراسات والأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة تطوير نموذج استمارة استبيان من أجل جمع البيانات الأولية للبحث. تمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في: هل للخدمات المصرفية الإسلامية دور في تعزيز تنافسية البنوك الإسلامية؟

أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الخدمات المصرفية الإسلامية وتنافسية البنوك، مما يعني أن للخدمات المصرفية الإسلامية دوراً مهماً في تعزيز وتحسين تنافسية البنوك

الإسلامية بين البنوك الأخرى، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الخدمات المصرفية العادية وصيغ التمويل مع تنافسية البنوك بمختلف أبعادها.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض النقاط إلا أنها تختلف في عدة جوانب أهمها:

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة على أن التحول الرقمي يعزز من كفاءة وجودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى تقديمه لتجربة مصرفية أكثر سلاسة وراحة للعملاء، وهو ما يتوافق مع هدف هذه الدراسة؛
- تهدف الدراسات السابقة ومن بينها دراستنا إلى إيجاد نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، لكن تختلف دراستنا في أنها تجمع بين متغير التحول الرقمي والخدمات المصرفية عكس الدراسات الأخرى التي تدرس كل متغير على حدة؛
- بغرض تطبيق المفاهيم والنظريات على الواقع العملي، واختبار فرضيات الدراسة بشكل واقعي، استعانت أغلب الدراسات السابقة بأدوات بحثية في التحليل الكمي والكيفي من خلال استمارة الاستبيان، المقابلات والملاحظة، والذي تم استخدامه في دراستنا لجمع وتحليل البيانات وقياس الظاهرة بشكل موضوعي ودقيق، وقد تم استخدام هذه الأدوات لكونها تتيح جمع بيانات موثوقة وقابلة للتحقق مما يزيد من مصداقية البحث ويقلل من التحيزات الشخصية؛
- قامت دراستنا بالتركيز على تقنيات جديدة وناشئة مثل: الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي والبلوك تشين، في حين أن الدراسات السابقة قد ركزت على التقنيات الأكثر تقليدية مثل: الأتمتة والخدمات المصرفية الإلكترونية أو المقدمة خلال الأنترنت؛
- تناولت دراستنا تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل بشكل دقيق وملمس، وتم التطرق إلى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية المقدمة، في حين ركزت الدراسات الأخرى على الجوانب التقنية والتحليل الكمي للأداء المالي أكثر؛
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أيضا، كونها تفرق بين المفاهيم والمصطلحات المختلفة مثل: الرقمنة، الترقيم والتحول الرقمي، حيث يلجأ البعض إلى تسمية الرقمنة بالتحول الرقمي مع أن التحول الرقمي هو مصطلح أشمل وأعم من عملية الرقمنة، والتي بدورها أعم من عملية الترقيم؛

- تطرقت دراستنا بشكل خاص عن تأثير جائحة كوفيد-19 على تسريع التّحول الرقمي ومدى تأثيره على تحسين الخدمات المصرفية في ظل الظروف الاستثنائية، في حين لم تأخذ الدراسات السابقة هذه الأزمة وتأثيراتها بعين الاعتبار؛

- تركز دراستنا على مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر بدل التركيز على بنك محدد، وهذا لأخذ فكرة عامة عن التّحول الرقمي في القطاع المصرفي الجزائري وعن مستوى الخدمات الرقمية المقدمة من طرف مؤسساته؛

- تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة في نوع وعدد الأبعاد المدروسة، حيث تتناول هذه الدراسة دور التحول الرقمي من عدة أبعاد في آن واحد والتي تتمثل في: توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي، رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة ورقمنة تجربة العملاء المصرفية، ودورها في تحسين الخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في: جودة تجربة العميل الرقمية، جودة الخدمات المصرفية المقدمة، في حين تناولت الدراسات السابقة أثر التحول الرقمي من بعد واحد أو بعدين كحد أقصى؛

- على غرار الدراسات الأخرى، قامت دراستنا بدراسة تأثير ودور التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية بصفة عامة وعلى مستوى جميع أبعادها، حيث لم يتم دراسة تحسين الخدمات من جانب الجودة فقط وإنما تم التركيز على كل من: الفعالية، التطوير، تسريع العمليات، توفير خدمات رقمية مبتكرة، إنتاج خدمات ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى ضم بُعد تحسين تجربة العميل تحت إطار تحسين الخدمات باعتبار أنها نتيجة مباشرة له وتُعد مقياساً حيوياً على نجاح وتحقيق عملية تحسين الخدمات بالمستوى المطلوب.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وعلى ضوء فرضيات الدراسة ومحافظة على التسلسل الزمني والمنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر المستطاع، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول تغطي كلا من الإطار النظري والدراسة الميدانية، وجاءت كما يلي:

الفصل الأول: والمتمثل في الإطار المفاهيمي للتّحول الرقمي والخدمات المصرفية، والذي سنستعرض فيه ما يلي:

المبحث الأول: بعنوان الإطار النظري للتّحول الرقمي، ويندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب، حيث تناول المطلب الأول مفهوم التّحول الرقمي بشكل عام وفي البنوك والخدمات المصرفية بشكل خاص، بالإضافة

إلى الفرق بين التّحول الرقمي والرقمنة والترقيم، أما المطلب الثاني تناول أهمية التّحول الرقمي وخصائصه، في حين تناول المطلب الثالث الأبعاد والركائز الأساسية للتّحول الرقمي.

المبحث الثاني: بعنوان ماهية الخدمات المصرفية، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة مطالب، ويتناول المطلب الأول مفهوم الخدمة بشكل عام، أما المطلب الثاني ضم مفهوم الخدمات المصرفية وأنواعها وخصائصها، أما المطلب الثالث تناول تحسين الخدمات المصرفية.

الفصل الثاني: المتمثل في عوامل تمكين التّحول الرقمي، وينقسم بدوره إلى:

المبحث الأول: بعنوان متطلبات ومعوقات تطبيق التّحول الرقمي، ويندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول دوافع وأسباب تبني التّحول الرقمي، أما المطلب الثاني يضم تقنيات التّحول الرقمي وتطبيقاتها في البنوك، أما المطلب الثالث يتناول تحديات ومعوقات تبني التّحول الرقمي بالبنوك.

المبحث الثاني: بعنوان أركان التّحول الرقمي، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة مطالب، يضم المطلب الأول المتطلبات الاستراتيجية للتّحول الرقمي، أما المطلب الثاني يتناول خطوات ومراحل تطبيق التّحول الرقمي بالبنوك، في حين يتناول المطلب الثالث استراتيجية تبني التّحول الرقمي من حيث مفهومها ونهج بنائها.

الفصل الثالث: المتمثل في مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

المبحث الأول: بعنوان آلية عمل التّحول الرقمي، ويندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب، يضم المطلب الأول دور التّحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء المصرفية مع التّطرق إلى مفهوم تجربة العميل وأبعادها بالإضافة إلى رضا ولاء العميل، في حين يتناول المطلب الثاني آليات تطبيق التّحول الرقمي في الخدمات المصرفية على مستوى كل من الواجهة الأمامية والخلفية، أما المطلب الثالث يتناول دور التّحول الرقمي في خلق القيمة على مستوى البنوك.

المبحث الثاني: بعنوان تجارب رائدة لبنوك دولية وعربية في تطبيق التّحول الرقمي، والذي ضم تجارب عدة بلدان عربية ومنها الجزائر في تطبيق التّحول الرقمي. ويندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب، يضم المطلب الأول تجربة مجموعة بوبيان ومصرف قطر، أما المطلب الثاني يتناول تجربة بنك البحرين والبنك العربي وبنك مسقط، أما المطلب الثالث يتناول تجربة بنك السّلام وبنك البركة.

الفصل الرابع: المتمثل في الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، والذي ينقسم إلى:

المبحث الأول: بعنوان الإطار المنهجي والوصفي للدراسة، ويندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب، يضم المطلب الأول التعريف بأداة جمع البيانات، المطلب الثاني يتناول قياس متغيرات الدراسة، أما المطلب الثالث يتناول مجتمع الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي، والذي يشمل مجتمع الدراسة وعينتها، وكل من خصائص مجتمع الدراسة وطبيعة العينة وحجمها وكذا أدوات التحليل المستخدمة.

المبحث الثاني: بعنوان الأدوات الإحصائية المستخدمة، ويندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول صدق وثبات أداة الدراسة، حيث سيتم التفصيل في قياس ثبات وصدق أداة الدراسة، أما المطلب الثاني يضم قياس صدق الاتساق الداخلي، ويتناول المطلب الثالث التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

المبحث الثالث: بعنوان تحليل واختبار الفرضيات، حيث يتم عرض النتائج المتحصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتّحول الرقمي والخدمات المصرفية

تمهيد:

يشير التّحول الرقمي إلى عملية شاملة من دمج وتطبيق التقنيات الرقمية في جميع جوانب المنظمة، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية أداء الأعمال وطريقة تفاعل الشركات مع عملائها وكيفية تقديم المنتجات والخدمات. الصناعة المالية ليست استثناء، إن دمج التّحول الرقمي مع خدمات البنوك قد أحدث تغييرا جوهريا في الطريقة التي تعمل بها البنوك وتقدم خدماتها للعملاء، حيث تحل نماذج الأعمال الرقمية اللامركزية عبر الأنترنت، إضافة إلى الخدمات المالية الرقمية، محل نماذج الأعمال التقليدية للبنوك التجارية. أدى هذا التّحول إلى تحسين سرعة وجودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إليها. كما ساعد في توفير تجربة مصرفية أكثر مرونة وشفافية. في الوقت نفسه، أتاح للبنوك القدرة على جمع وتحليل البيانات بشكل أفضل، مما ساعد في تحسين استراتيجيات التسويق وتقديم عروض مخصصة تناسب احتياجات العملاء.

في هذا الفصل سيتم التفصيل كل من مفهومي التّحول الرقمي والخدمات المصرفية، وإبراز أهمية كل منهما على القطاعين المالي والأعمال بشكل عام. من خلال هذا الاستعراض، سنفهم ماهية التّحول الرقمي وأساسياته وأركانه مع التّطرق إلى ماهية الخدمات المصرفية. والذي تم تقسيمه إلى ما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للتّحول الرقمي.

المبحث الثاني: ماهية الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتّحول الرقمي

يؤثر التّحول الرقمي تأثيراً عميقاً على اقتصاداتنا ومجتمعاتنا، حيث يغير الطرق التي يتفاعل بها المستهلكون مع بعضهم البعض ومع السوق عبر الأنترنت. أصبحت بيانات المستهلك في هذا السياق، أصلاً اقتصادياً أساسياً يدعم مجموعة واسعة من نماذج الأعمال والتقنيات والمعاملات الجديدة والمبتكرة.

المطلب الأول: مفهوم التّحول الرقمي

التّعريف الأولي للتّحول الرقمي هو استخدام التّقنيات الرقمية لتسهيل العمليات اليومية للمؤسسات. وفي الوقت الحاضر، أصبح هذا المفهوم أوسع بكثير، وأصبح له تأثير عميق على نماذج أعمال المؤسسات المالية بأكملها. يتم الآن تعريف التّحول الرقمي على نطاق أوسع على أنه استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين وترقية أداء وكفاءة المؤسسات.

أولاً: تعريف التّحول الرقمي:

التّحول الرقمي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمات أو الدولة لاعتماد تقنيات رقمية جديدة والاستفادة منها وإحداث تغيير هائل في أداء المؤسسة مع التركيز على التّقنيات التحويلية مثل: أنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتطبيقات الهاتف المحمول والوسائط الاجتماعية والواقع المعزز والواقع الافتراضي، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي و blockchain. (Naimi-Sadigh, Asgari, & Rabiei, 2021, p. 04)

وكما يُعرّفه اتحاد المصارف العربية بأنه: "عملية انتقال المؤسسات والشركات أو القطاعات إلى نموذج عمل يعتمد على التكنولوجيا والتّقنيات الرقمية في تطوير وتحسين الخدمات وابتكار المنتجات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها وتسهيل وصولها للمستفيدين." (اتحاد المصارف العربية، جويلية 2021، صفحة 01)

ويُعرّف أيضاً بأنه: استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، وهو مجال تركيز لعدد من الشركات في جميع أنحاء العالم لأسباب عديدة، بما في ذلك الاستيلاء على السوق الجديدة والبقاء بها. (مها، 2021، صفحة 01)

عرّفته الشركات الاستشارية العالمية كما يلي:

يتم تعريف التّحول الرقمي من قبل شركة البيانات العالمية **IDC** على أنّه: النّهج الذي من خلاله تقود المؤسسة التغييرات في نماذج أعمالها ومتطلبات عملائها وأنظمتها البيئية والتكيّف معها بالاستفادة من الكفاءات والقدرات الرقمية، وتشمل مجالات مثل: السحابة والتتقلية وتحليلات البيانات الضخمة وأنترنت الأشياء (IoT) والتّعلم الآلي والروبوتات وشبكات B2B، وهذا من أجل تحسين الكفاءات التشغيلية وابتكار منتجات وخدمات جديدة. (Simon , Kimberly, Lorenzo, & Victoria, 2017)

كما تُعرّفه **IBM** على أنّه: "تكيف مستمر مع بيئة متغيرة باستمرار، الهدف منه هو بناء أساس تقني وتشغيلي للتطور والاستجابة بأفضل طريقة ممكنة لتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار وظروف السوق والأحداث المحلية أو العالمية".

ومن أجل ابتكار نماذج الأعمال وتحسين العمليات وتحسين تجربة العميل يطبق التّحول الرقمي التقنيات وأفضل الممارسات حيث يستخدم الذكاء الاصطناعي والأتمتة والسحابة والتقنيات الرقمية الأخرى للاستفادة من البيانات ودفع سير العمل الذكي واتخاذ قرارات أسرع وأكثر نكاءً واستجابة في الوقت الفعلي لاضطرابات السوق. (IBM)

عرّفته شركة **مايكروسوفت** بأنّه: "عملية استخدام التقنيات الجديدة وسير العمل لتحسين وأتمتة وتحديث نماذج أعمال المؤسسة، حيث يساعد تحديث الأدوات والأساليب التكنولوجية المؤسسات على تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة والعمل بمستوى عالي من المرونة وخفة الحركة. وهذا بدوره يمكّن الشركات من مواجهة أي تحديات تظهر الآن وفي المستقبل بسرعة وفعالية. كما يتضمن التّحول الرقمي تغيير طريقة تفكير المؤسسة بشأن التقنيات وسير العمل الذي تستخدمه". (Microsoft 365 Team, 2022)

وعرّفته شركة **Forrester**: "التّحول الرقمي يعني وضع الأسس التنظيمية والتشغيلية والتكنولوجية التي تعزز التطور المستمر والتعاون متعدد الوظائف، ويتضمن إعادة التنظيم والاستثمار في التكنولوجيا الناشئة ونماذج الأعمال (Forrester Consulting, 2015) وتطبيق التقنيات الصحيحة مع التركيز بشكل خاص على تجربة العملاء لإنشاء أو تحديث العمليات الداخلية أو تجارب العملاء التي ترقى إلى متطلبات العمل المتغيرة ومتطلبات العملاء الجديدة". (Forrester)

كما عرّفته شركة **Deloitte** على أنّه: "عملية استخدام التكنولوجيا للتطوير المستمر لجميع جوانب نماذج أعمال المؤسسة (ما تقدمه، وكيف تتفاعل مع العملاء وكيف تعمل) (Wired, p. 02) باتباع نهج استراتيجي يُمكن المؤسسة من الكشف عن القيمة الكاملة للتكنولوجيا والابتكار والتقاطها لتحويل أعمالها بشكل جذري". (Deloitte)

وحسب شركة **Accenture** فإنّ: "التحول الرقمي هو العملية التي تقوم من خلالها الشركات بتضمين التقنيات عبر أعمالها لإحداث تغيير جوهري لزيادة الكفاءة وسرعة أكبر في الأعمال ولإعطاء قيمة جديدة للموظفين والعملاء والمساهمين بالابتعاد عن التفكير التقليدي والتوجه نحو نهج تجريبي أكثر تعاونًا في التعامل مع العمل". (Accenture)

Capgemini : "التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا والتطورات الرقمية مثل التحليلات والنقلية والوسائط الاجتماعية والأجهزة الذكية المدمجة لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري أو مدى وصولها للسوق". (Capgemini Consulting, p. 05)

وتعرّف شركة **Cognizant** التّحول الرقمي: "هو عملية تبني ودمج التكنولوجيا في جميع جوانب الأعمال التجارية، ممّا يخلق تحولاً أساسياً يُمكن من الابتكار المستدام والنمو الإبداعي للمؤسسة. وهي تشمل التغييرات الثقافية واعتبارات الموارد الداخلية وتطوير المنتجات التي تدعم تجارب المستخدم المحسّنة والمدعومة بالتكنولوجيا". (Cognizant)

McKinsey & Company : "هي محاولة لتمكين نماذج الأعمال الحالية من خلال دمج التقنيات المتقدمة واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق التميز الاستراتيجي (McKinsey Digital, 2022) والابتكار في إطلاق منتجات أو خدمات جديدة أو التفاعل مع شركاء خارجيين من خلال القنوات الرقمية". (McKinsey & Company, 2018)

عرّفته **KPMG**: "هي عملية مستمرة للقياس والتجربة وتكييف المؤسسة لاستراتيجيتها وتنظيمها مع تطور السوق ومعرفة إذا كانت المؤسسة تريد الاستمرار في تلبية توقعات عملائها، ويبدأ التحول الرقمي بالتركيز على العملاء ووضعهم مركز اهتمام المؤسسة وربطهم في نفس الوقت بالموظفين الداخليين والنظام البيئي والمكاتب الأمامية والمتوسطة والخلفية". (Wim & Ozturk)

من خلال التعاريف السابقة، نجد أنّ هناك الكثير من التعريفات المختلفة والمتداخلة من الأكاديميين والشركات والاستشاريين ومجموعات المصالح الأخرى، والتي تختلف فيما بينها حسب الهدف المراد تحقيقه من تبني التّحول الرقمي. بشكل عام، يشير التّحول الرقمي إلى تحسين وتحويل ممارسات الأعمال التي يتم تمكينها من خلال الجمع الاستراتيجي بين التقنيات الرقمية لتحقيق الاستخدام الأمثل وللوصول إلى أداء معزز.

الرقمنة، التّرقيم والتّحول الرقمي:

يُشير التّحول الرقمي جنبًا إلى جنب مع مصطلحات الرقمنة والتّرقيم، ويتم تعريف كل منها كالتّالي:

التّرقيم: هي عملية ترجمة المعلومات والبيانات المادية والتناظرية إلى شكل رقمي للتخلص من الورق وتخزين المعلومات بسهولة وتقليل الأخطاء البشرية، مثل مسح صورة أو مستند أو سجلات مالية ضوئيًا وتخزينها على جهاز كمبيوتر أو خادم سحابي. (Microsoft 365 Team, 2022) يُعد التّرقيم بمثابة المرحلة الأولى من التغيير الرقمي، والذي يعكس إلى حد ما الضرورة الأساسية للرقمنة والتّحول الرقمي.

الرقمنة: وهي المرحلة الثانية من التغيير الرقمي، ويُقصد بها استخدام التقنيات الرقمية لتغيير وأتمتة العمليات، كما تشير إلى التغيرات في العمليات التي أصبحت رقمية، مثل تدريب الموظفين على استخدام منصات برمجية جديدة مصممة للمساعدة في إطلاق المنتجات بشكل أسرع أو اعتماد أداة إدارة المشاريع لتحسين التتبع والاتصالات والتحكم فيها أو لتبسيط عمليات طلب السلع، بما في ذلك التسوق عبر الإنترنت كقناة إضافية.

المرحلة الثالثة والأكثر انتشارًا للتغيير الرقمي هي التّحول الرقمي، حيث يشمل جهود الرقمنة ويتجاوز مستوى المشروع ويؤثر على المنظمة بأكملها. (Accenture) ويُقصد به تغيير المؤسسة في استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء طرق جديدة لخلق القيمة وتخصيصها، وبالتالي تطوير نموذج أعمال رقمي جديد.

ثانياً: تعريف التّحول الرقمي بالبنوك

يُقصد بالتّحول الرقمي في البنوك هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات المصرفية، مما يؤدي إلى تغيير جذري في الطريقة التي تعمل بها البنوك وتقديم قيمة للعملاء مثل تطوير البرامج المالية والمصرفية والخدمات المصرفية الرقمية والحلول المصرفية عبر الهاتف المحمول والتكنولوجيا المالية، لتكون قادرة على

تلبية طلب العميل بشأن تحرير أسعار الفائدة والبيانات الضخمة وتمويل الهاتف المحمول وإدارة المخاطر وتمويل الإنترنت وإدارة علاقات العملاء. (Trang , Ha An , Eleftherios , & Hoang , 2022, p. 02)

وفي تعريف آخر: فإنّ التّحول الرقمي داخل البنوك هو تبني البنوك للتقنيات الحديثة المتقدمة لتعزيز وتحسين عملياتها التشغيلية، وتشمل هذه التقنيات المتقدمة والحديثة الذكاء الاصطناعي، و blockchain والبيانات الضخمة، وتكنولوجيا الحوسبة السحابية وغيرها. (Khattak, Mohsin , Wajahat , & Syed Aun, 2023, p. 123)

كما عُرّف أيضًا بأنه: الرقمنة الكاملة للبنك وجميع أنشطته وبرامجه ووظائفه. لا يتعلق الأمر فقط بالواجهة الأمامية التي يراها العملاء -أي الخدمات والمنتجات الرقمية- بل أيضًا بالنهاية الخلفية مثل أتمتة العمليات وربط تلك العوالم بالبرمجيات الوسيطة. (Guangyu , Research on Digital Transformation Development Strategy of GX Branch of China Construction Bank, 2023, p. 209)

ثالثًا: تعريف التّحول الرقمي في الخدمات المصرفية

يشير التّحول الرقمي في الخدمات المصرفية إلى دمج التقنيات الرقمية والاستراتيجيات المبتكرة في قطاع الخدمات المالية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجارب العملاء والتكيف مع مشهد السوق المتطور، وتتضمن هذه العملية تحديث الأنظمة والعمليات المصرفية التقليدية ونماذج الأعمال، مما يمكّن البنوك من تقديم خدمات سلسلة ومريحة وآمنة من خلال قنوات رقمية متنوعة. (Tristan , 2023)

عرّفه اتحاد المصارف العربية: هو التّوظيف الأمثل للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة بهدف الارتقاء بالعمليات التشغيلية وتطوير الخدمة المُقدّمة والانجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يُمكن العميل من الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وأي مكان. (اتحاد المصارف العربية، 2022)

في تعريف آخر: يعني رقمنة جميع المنتجات والعمليات والأنشطة المصرفية التقليدية لخدمة العملاء (Alex Mohana , 2021 , وتوفرها من خلال القنوات والأجهزة الرقمية المختلفة بطريقة سهلة الاستخدام. , 2018, p. 333)

قد يكون من الصعب تحديد تعريف للتّحول الرقمي ينطبق على الجميع نظرا لاختلافه من جهة لأخرى، فكلمة "رقمية" قد تعني للبعض عدم استخدام الورق وللبعض الآخر تحليلات البيانات أو الذكاء الاصطناعي. ومع ذلك، بشكل عام، يُعرّف التّحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال مما يؤدي إلى تغييرات أساسية في كيفية عمل الشركات وكيفية تقديمها للقيمة للعملاء. عندما تتحول المؤسسات والطريقة التي تعمل بها من أسلوبها التقليدي للتشغيل والإدارة إلى طرق التشغيل الحديثة والموجهة نحو التكنولوجيا، يشار إليها باسم التّحول الرقمي. وهذا الأخير لا يقتصر على تبني التكنولوجيا الجديدة فحسب، بل يتعلق بتغيير الفكر وثقافة المنظمة لتلبية متطلبات العمل ودفع الابتكار والسير نحو التحسين المستمر. (The enterprisers project, 2016)

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التّحول الرقمي

يُعد التّحول الرقمي من أبرز الاتجاهات التي تؤثر بشكل عميق على كافة جوانب الحياة في العصر الحالي، حيث يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة في مختلف المجالات، ونذكر منها ما يلي:

- المساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، من خلال تعزيز الوصول إلى التعليم الجيد عبر منصات التعلم عن بعد وبيئات التعلم الافتراضي، وتحسين الرعاية الصحية من خلال الابتكار الرقمي في التشخيص والعلاج عن بعد، كما يساعد في الحد من الفقر عبر تحسين فرص العمل وزيادة الإنتاجية، كما يساهم في تعزيز الشمول المالي عبر توفير الخدمات المالية الرقمية، إضافة إلى ذلك يعزز التّحول الرقمي الاستدامة البيئية في إدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة وتقليل التأثيرات البيئية؛ (United Nations, 2017)

- يحتل التّحول الرقمي مكانة هامة في الاستراتيجيات الوطنية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بحيث يعمل على تحسين الكفاءة والإنتاجية، فتح أسواق جديدة، تعزيز الابتكار، تطوير البنية التحتية الرقمية، كما يساهم في تقليص الفجوات الاجتماعية؛ (World Bank Group, 2024)

- يُمكن أن يكون التّحول الرقمي محركًا قويًا للنمو الاقتصادي، حيث يقوم بتعزيز كفاءة الأعمال على المستوى الكلي والجزئي مثل عمليات الإنتاج والمبيعات والاتصالات من خلال التقنيات والتطبيقات المبتكرة؛ (OLCZYK & KUC-CZARNECKA, 2022, p. 778)

- يُشجّع التحول الرقمي الاستثمارات الأجنبية على الدخول للأسواق المحلية، من خلال إزالة العقبات التي تواجه المستثمرين في إنهاء معاملاتهم ومن غير اللجوء إلى المعاملات الورقية؛ (رشوان و قاسم، 2020، صفحة 21)

- تقديم خدمات التصدير والاستيراد ومراقبة البيانات الجمركية ودفع الإيصالات المالية والتخليص الجمركي؛ (Ebbini, 2022, p. 614)

- يقود الاستدامة، حيث تقلل المؤسسات من انبعاثات الكربون عندما تقلل من اعتمادها على الخوادم والمكاتب ومراكز البيانات المادية لصالح الحوسبة السحابية، كما تؤدي إلى تقليل المعدات في مدافن النفايات وتقليل استخدام الكهرباء وتقليل عدد السيارات على الطريق نتيجة العمل عن بعد؛ (Microsoft 365 Team, 2022)

- تحسين استخدام رأس المال البشري بشكل كبير من خلال تطوير المهارات وتقليل عدم المساواة في العمل؛ (Warren , van der Lingen, & Herman , 2022, p. 03)

- إنشاء شراكات وتعاون بين القطاعين العام والخاص بإطلاق الحلول التكنولوجية المشتركة، مثل إطلاق الحكومة الضرائب عبر الأنترنت واستخدام أساليب المصادقة التي تستخدمها البنوك. الأمر الذي يؤدي أيضًا إلى زيادة ثقة المجتمع في الحلول المقدمة ويُنظر إليها على أنها نتيجة جهود جماعية بين القطاعين العام والخاص؛ (EESC, Employers' Group, 2017, p. 03)

- يُساعد التحول الرقمي المؤسسات في الوصول إلى الأسواق في الخارج، من خلال تخفيض الأدوات الرقمية لتكاليف التجارة وتقديم قاعدة أكبر من العملاء المحتملين في الأسواق المحلية والخارجية؛

- يُساعد التحول الرقمي المؤسسات في تأمين التمويل، حيث يقوم بتحسين الوصول إلى المعلومات والمساعدة في تسهيل خيارات التمويل من خلال توفير وصول أسهل إلى سجلات الأعمال ونماذج تسجيل الائتمان من خلال الخدمات المصرفية المفتوحة؛ (Sigurd , et al., 2020, p. 20)

- يساهم التحول الرقمي في تحقيق الرضا والقبول من الجمهور تجاه خدمات الحكومة أو المؤسسة أو البنك؛ (Ebbini, 2022, p. 614)

- يساهم في دمج الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي بالاستفادة من مجموعة المزايا والخدمات المتطورة الرقمية التي يوفرها الاقتصاد الرسمي؛ (Ahmed، 2022، صفحة 53)

كما يحظى التّحول الرقمي بأهمية كبيرة في القطاع المصرفي ومجال الخدمات المصرفية، بحيث:

- يوفر التّحول الرقمي الجهد والتكلفة، حيث تزيل التسهيلات المصرفية عبر الأجهزة والقنوات الرقمية قيود المكان والزمان من الخدمات المصرفية مثل التحقق من أرصدة الحسابات أو تحويل الأموال من حساب إلى آخر، مما يعني أن حساب المستهلك متقل مثل المستهلك نفسه؛ (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018, p. 145)

- كما أصبحت تفضل البنوك أن يكون عملائها أكثر توجهاً نحو استخدام الخدمات المصرفية الرقمية أو أتمتة الخدمات من أجل استغلال جهود الموظفين بشكل أكثر كفاءة من خلال فروعهم في تعاملات أخرى بدلاً من إجراء العمليات الروتينية؛ (Teuta , Shenaj , & Edmond , 2020, p. 64)

- تحسين تجربة العميل من خلال تسريع العمليات أو أتمتها بجعل المهام المصرفية أسرع وأسهل وأكثر تبسيطاً للعملاء، وأيضاً من خلال إضافة قيم جديدة وزيادة الشفافية؛ (Coalition Greenwich, 2020, p. 07)

- التّحول الرقمي له تأثير على تحسين العمليات، مما يغير الطريقة التي تمارس بها البنوك أعمالها، حيث تساعد منصات وخدمات الحوسبة السحابية والتخزين السحابي والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والأتمتة والتقنيات الحديثة الأخرى على تبسيط كل جانب من جوانب العمليات التجارية اليومية وعلى إعادة تشكيل التفاعل التقليدي بين العملاء والبنوك. هذا يعمل على تسريع وقت استجابتها لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء؛

- يساعد في تسريع نمو الأعمال، حيث يوفر تسريع العمليات الداخلية للمؤسسات وقتاً ثميناً يمكنها من إنشاء منتجات وخدمات جديدة بشكل أسرع وجذب عملاء جدد والتركيز على مبادرات أخرى لزيادة الإيرادات؛ (Microsoft 365 Team, 2022)

- يخلق فرص تقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛ (رشوان و قاسم، 2020، صفحة 07)

- يُمكن المؤسسات المصرفية من تقديم قنوات خدمة جديدة من خلال منصات إلكترونية جديدة (الخدمات المصرفية الإلكترونية والخدمات المصرفية الافتراضية) ونقاط الخدمة (متاجر الفروع الإلكترونية ونقاط البيع)؛

- تخفيض التكاليف التشغيلية نتيجة الانتقال من العمل التناظري إلى تدفقات العمل المؤتمتة المستندة إلى السحابة. الأمر الذي يحرر المؤسسات من أعباء صيانة أو استبدال الأصول المادية لتخزين البيانات المكلفة مثل الخوادم ومراكز البيانات وغيرها؛ (Microsoft 365 Team, 2022)

- يُمكن العملاء من الوصول إلى عشرات قنوات الاتصال للتفاعل بفعالية وسهولة مع البنوك والعملاء الآخرين عبر خدمات الدعم والرعاية المخصصة رقمياً؛

- كما يساعد البنوك في خدمة العديد من العملاء المختلفين في نفس الوقت، الأمر الذي يعمل على تحسين أداء أعمال البنك؛

-يقوم برقمنة عمليات وتعاملات الموظفين مما يوفر الموارد البشرية ويقلص وقت تنفيذ المعاملات، وبالتالي فإنّه يساعد البنك من ناحية على زيادة الإنتاج بزيادة عدد العملاء. ومن ناحية أخرى، يساعد البنك على تقليل تكاليف المدخلات من خلال تقليل عدد الموظفين ووقت إجراء المعاملات؛ (Trang , Thi Pham, Eleftherios , & Hoang , 2022, p. 03)

- يساعد من خلال التسويق الرقمي في تقليل تكلفة كل من الإعلان والوصول إلى العملاء من خلال تقديم بديل منخفض التكلفة للمؤسسات لعرض منتجاتها وخدماتها؛ (Sigurd , et al., 2020, p. 07)

- توحيد الاتصالات الداخلية للمؤسسة بين الموظفين والفرق في نظام أساسي واحد قائم على السحابة، يُعرف بالاتصال الموحد، ويشتمل على عدة أدوات مثل البريد الإلكتروني والدردشة ومؤتمرات الفيديو ومكالمات الصوت والفيديو ومشاركة الملفات والتحكم في الإصدار ومشاركة الشاشة والتقويمات والجدولة، والذي يقوم بتسهيل العمل وبالتالي زيادة الانتاجية؛

- جذب العملاء بشكل أعمق، حيث يخلق التحويل الرقمي تحولاً ثقافياً يتيح التحسين المستمر لطريقة تفاعل البنوك مع العملاء وتحسين تجربة خدمة العملاء مع التغير السريع للتقنيات وتقنيات العملاء،

(Cognizant) من خلال دعم مراكز اتصال خدمة العملاء بالبريد الإلكتروني والتحديثات النصية وحسابات الوسائط الاجتماعية ودعم Chatbot وموارد الخدمة الذاتية؛

- يمكن للمؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على بيانات العملاء والمتعاملين من توفير الوقت وتحسين التكاليف وتقليل مساحة المكاتب الفعلية وزيادة دقة البيانات من خلال الترحيل من تخزين البيانات الفعلية إلى السحابة؛ (Microsoft 365 Team, 2022)

- تُقلل قنوات التوزيع الرقمية من الاستثمار في الفروع وموظفي الفروع وإدارات المكاتب الخلفية، الأمر الذي يعمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية للبنوك؛ (Xue Liu, 2021, p. 10)

- تحقيق الشمول المالي، حيث يُمكن التحول الرقمي من إتاحة الخدمات المصرفية للأشخاص الذين يعيشون في المناطق النائية دون التواجد المادي للبنوك أو أحد فروعها؛

- يساعد تبني التحول الرقمي على منح المؤسسات ميزة تنافسية قوية على المنافسين (Coalition Greenwich, 2020, p. 04) من خلال المكاسب في الكفاءة التشغيلية وأداء الموظفين وابتكار المنتجات ورضا العملاء التي نتجت عن تبني أحدث التقنيات الآلية والذكاء والقائمة على السحابة؛ (Microsoft 365 Team, 2022)

- يقوم بتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الفئات المستفيدة من خدمات البنوك بما فيهم المستثمرين؛ (رشوان و قاسم، 2020، صفحة 21)

- يُساعد صانعي القرار في البنوك والمؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرفهم؛

- يُساعد في تحليل البيانات والمعلومات التي تقوم بتسهيل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات؛ (Ebbini, 2022, p. 614)

- يعد التحول الرقمي إصلاحاً ضرورياً وفعالاً لتقليل المخاطر النظامية في القطاع المصرفي وتحسين الأمن المالي وتعزيز الرقابة الذاتية وتحسين العائد على الأصول، كما يعمل على تحسين كفاءة استرداد

الأصول وتقليل التكاليف؛ (Guangyu, Research on Digital Transformation Development Strategy of GX Branch of China Construction Bank, 2023, p. 208)

- تعزيز الأمن السيبراني وحماية المعلومات والبيانات الحساسة المعرضة لخطر الاختراق أو السرقة أو الضياع.

- خصائص التّحول الرقمي:

تستغل المؤسسات المصرفية الخصائص الفريدة التي تخص التّحول الرقمي للاستعداد بشكل أفضل للاضطراب الرقمي.

1- المرونة: تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على التّحرك بسرعة ومرونة من أجل إجراء تعديلات في النظام البيئي المضطرب باستمرار، حيث يؤدي الاضطراب المستمر والابتكار في المؤسسات إلى ظهور نماذج جديدة لطبيعة العمل وكيفية إنجازه، كما تميل الأوصاف الوظيفية والمهام والمهارات والمتطلبات أيضًا إلى أن تكون شديدة المرونة، ويعد الانتقال إلى المرونة التنظيمية أحد أكبر العوائق التي تمنع المؤسسات من الاستفادة من الاتجاهات الرقمية. وبالتالي، على المؤسسات أن تطور نهجًا لتقليل تأثير الاختلافات بين نموذجي التشغيل التقليدي والرقمي، والعمل على تضمين المرونة في المؤسسات من خلال التحديث والتحسين الدائم بناءً على التعليقات والتحليلات السريعة والمستمرة، والتّعلم بشكل أسرع بالسماح للعملاء باختبار المنتجات والخدمات التجريبية في الحد الأدنى من حالتها القابلة للتطبيق، حيث تُمكن هذه العملية المؤسسات من التعلم من حالات الفشل وتقديم عرض أفضل.

2- التّعاون: يتضمن التّعاون في بيئات العمل الحالية مزيجًا من مشاركة الموظفين الافتراضية والمادية، حيث تعمل التّقنيات الرقمية على زيادة توقعات العملاء والموظفين. على سبيل المثال، يتوقع العملاء أن تكون التفاعلات الرقمية غنية ومتسقة عبر كل نقطة اتصال، بينما يتوقع الموظفون بيئة عمل أكثر تفاعلاً وسلاسة. تلبية هذه الاحتياجات تتطلب عمل أعضاء الفريق معًا والتواصل بانتظام، ويعد التعاون ضروريًا لمواءمة الأهداف عبر التكنولوجيا والأشخاص والعمليات ولتقديم تجارب متميزة للعملاء والموظفين. ولتبني نهج تعاوني في المنظمات، يجب على المؤسسات تكييف العناصر التالية:

-تحويل هيكل الفريق: من خلال تصميم هياكل فريق مرنة، بحيث يمكن تشكيلها أو إعادة تشكيلها أو حلها للتكيف مع احتياجات العمل المتغيرة والمتنوعة؛

-دمقرطة المعلومات: باعتبار أن المعلومات عادة تميل إلى الغموض وتكون متاحة ويمكن الوصول إليها على أساس الحاجة فقط، لكن التكنولوجيا الرقمية تعمل على زيادة توافر المعلومات وإمكانية الوصول إليها لمختلف أصحاب المصلحة مثل العملاء والموردين والمنافسين والموظفين، وتوفير المزيد من الوضوح بشأن حقوق القرار والوصول وأمن المعلومات.

3- توزيع الهيكل التنظيمي: تمتلك المؤسسات هيكلًا قائمًا على المناصب، حيث تُنَاط أهم القرارات بالإدارة العليا، وفي هذا التسلسل الهرمي من الأعلى إلى الأسفل غالبًا ما يكون هناك تركيز قليل على الأنواع غير التقليدية من أصحاب المصلحة، مثل المؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي وغيرهم من المقيمين في النظام البيئي الرقمي. ولكن عندما تصبح المؤسسات أكثر رقمية، غالبًا ما يحدث تحول مستمر في حقوق اتخاذ القرار، حيث تتم مشاركة المعلومات القيمة بشكل متزايد مع مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة التقليديين وغير التقليديين وتظهر تدفقات عمل جديدة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في السلطة والنفوذ داخل المنظمة وخارجها. ونتيجة لذلك، قد تكون هناك حاجة أقل لطبقات الهيكل. (Garth , Surabhi , & Wadhwani)

4- المخاطرة: يشير انتشار التكنولوجيا مخاوف بشأن أنواع جديدة من المخاطر، مثل الهجمات الإلكترونية وقضايا خصوصية البيانات، مما يتعين على المؤسسات البحث عن طرق جديدة لتكون أكثر مرونة في إدارة حدود المخاطر والأمن الخاصة بها، والذي يُمكن أن يكون صعبًا أثناء قيامها ببناء أعمالها الرقمية، باعتبار أن قدرتها على تحمل المخاطر محدودة بسبب اللوائح التنظيمية.

شكل رقم 1-1: خصائص التّحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: أبعاد التّحول الرقمي

عند السعي إلى التّحول الرقمي، فإن الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو نشر التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات رقمية جديدة ونماذج أعمال وإعدادات تنظيمية يمكنها توليد قيمة إضافية. ولأنّ لكل استراتيجية معينة هناك مجموعة من الأبعاد، فاستراتيجية التّحول الرقمي كذلك لديها أبعاد خاصة، وتؤثر الطريقة التي تتوي المؤسسة العمل بها مع هذه الأبعاد على الاتجاه الاستراتيجي لها وتوفر إرشادات حول كيفية تنفيذ استراتيجية التّحول الرقمي، وما هي التقنيات الرقمية التي يجب استخدامها، والعملاء الذين يجب استهدافهم، بالإضافة إلى توضيح القيمة التي يمكن أن تخلقها التقنيات الرقمية للعملاء، وهي كالتّالي:

– **التكنولوجيا:** يُقصد بالتكنولوجيا المهارات والخبرات والمعرفة المتراكمة، وكذلك الأدوات والوسائل والمواد التنظيمية والإدارية المتاحة التي يستخدمها الإنسان للاستفادة من الموارد لتلبية احتياجاته المادية والمعنوية. تهتم المنظمات بتمويل وتطوير بنية تحتية متكاملة للمعلومات ونشر شبكات تكون بمثابة الأساس لتكامل البيانات والمحتوى، مما يُمكن إدارة المعلومات من استخدام التقنيات لإنشاء منتجات جديدة والتفاعل وتحليل البيانات التي تدفع النمو وتعمل على تعزيز المنافسة والوصول العادل للجميع. (United Nations, 2021) يركز البعد التكنولوجي على تحديد الطرق التي يتم من خلالها دمج التكنولوجيا في المنظمة الحالية،

ويبحث فيما إذا كانت المؤسسة تسعى بنشاط للحصول على المعرفة حول التقنيات الجديدة لدعم تطوير الأعمال الرقمية وما إذا كانت تربط التقنيات الرقمية لجمع البيانات.

- **خلق القيمة:** تعتبر سلسلة خلق القيمة مجموعة من الأنشطة المترابطة والضرورية لإنشاء المنتجات، بدءاً من استخدام المواد الخام وانتهاءً بتسليم المنتج إلى المستهلك، ويؤدي استخدام التقنيات الجديدة إلى إحداث تغييرات في خلق القيمة والتي تؤدي بدورها إلى تأثير استراتيجيات التّحول الرقمي على كيفية قيام المؤسسة بدمج التقنيات الرقمية في أعمالها الأساسية لتوسيع وإثراء محفظتها الحالية من المنتجات والخدمات (Annabeth , 2021)، والذي يتطلب كفاءات جديدة وأساليب جديدة لتحقيق الدخل من المنتجات والخدمات، وأساليب بديلة لجذب عملاء جدد، أي مدى التّحول من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية.

- **التّغييرات الهيكلية:** التّغييرات الهيكلية ضرورية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة ودمج الممارسات الرقمية والأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة، مثل إجراءات تطوير المنتجات الرقمية الجديدة داخل المؤسسة، كما أنها تشمل الاختلافات في عدد الهيئات التنظيمية في المؤسسة، إذا يمكن دمج هذه الممارسات الرقمية في الأعمال الحالية أو تنفيذها بواسطة وحدة جديدة منفصلة. هناك معلمتين رئيسيتين للتصميم تؤثران على الإعداد التنظيمي للمؤسسات التي تمر بمرحلة التّحول الرقمي، وهما:

- **التنسيق الرأسي للمؤسسة:** أي ما إذا كان هيكل المؤسسة يؤكد على المركزية أو اللامركزية. غالباً يقوم الهيكل المركزي بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى وحدة المؤسسة التي تتخذ القرارات لجميع وحدات الأعمال والإدارات. في حين يُمكن الهيكل اللامركزي وحدات الأعمال والإدارات من اتخاذ قراراتها الخاصة في الأمور المتعلقة بعملها، والذي يُعد أكثر ملاءمة لتجربة التقنيات الرقمية، حيث أنّ وحدات الأعمال المنفصلة والمستقلة يمكنها الاستجابة بسرعة أكبر من وحدة المؤسسة المركزية، كما أنّه أقل تأثراً بالقيود المحتملة التي تفرضها وحدة المؤسسة. تعمل اللامركزية أيضاً على تحسين تدفق المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على تحديد فرص السوق وتطوير المنتجات المناسبة، كما أنه يمكّن المؤسسات من زيادة الابتكار والمرونة، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على الاستجابة للأسواق والتقنيات سريعة التغير؛

- **التنسيق الأفقي:** والذي يتعلق بالتعاون بين الأقسام وتبادل المعلومات. غالباً ما تقسم الشركات القائمة مؤسساتها إلى عدة أقسام وظيفية، مثل البحث والتطوير والتسويق وتكنولوجيا المعلومات، والتي تعمل بشكل مستقل. في حين، يؤكد التّحول الرقمي على الحاجة إلى التعاون بين الوظائف والجمع بين الخبرة لتقديم

المنتجات الرقمية ونماذج الأعمال. على سبيل المثال، يتطلب تطوير منتج رقمي بنجاح مهارات قسم البحث والتطوير في تصميم ودمج المكونات الميكانيكية والإلكترونية ومهارات قسم تكنولوجيا المعلومات في تطوير البرمجيات وإدارة البيانات، كما يؤكد التّحول الرقمي على حاجة المؤسسة إلى تعزيز التواصل بين الإدارات، وكسر الحواجز بين الإدارات الوظيفية، وتسهيل التفاعل بين الموظفين ذوي المهارات المختلفة. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى تفكير الموظفين بشكل أكثر إبداعاً وتوليد أفكار مبتكرة، مما يؤدي في النهاية إلى منتجات وخدمات جديدة. (Annabeth , The six dimensions in detail, 2021)

- **الجانب المالي:** إنّ التكلفة المفرطة للاتصال بالإنترنت وأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي العقبة الرئيسية أمام سد الفجوة الرقمية، وتمثل الجوانب المالية للمؤسسة المحرك والقوة اللازمة للتّحول الرقمي، ولها تأثير إما على إبطاء الأعمال أو الحث على تنفيذ التّحول الرقمي، حيث لا يمكن تغيير الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد الاطلاع على الجانب المالي، لذا يجب على المؤسسات مواجهة التّحويلات الرقمية واستكشاف خياراتها بشكل سريع.

- **الأفراد:** يلعب الأفراد دوراً محورياً من خلال إشراك الجميع في المؤسسة من خلال التّعاون الوظيفي والتفاعل مع الأنظمة الرقمية اليومية (مثل البرمجيات، أنظمة إدارة البيانات)، المرونة والتكيف مع التغيير، والابتكار والمشاركة الفعالة في اقتراح حلول جديدة واتخاذ قرارات استراتيجية مرتبطة بالتّحول الرقمي.

- **العمليات:** تتمثل العمليات في زيادة الكفاءة التنظيمية والأداء وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة، والذي يتطلب تحليلاً كاملاً لدورة حياة تجربة العميل لفهم كيفية تفاعل كل عميل مع علامته التجارية خلال كل خطوة، كما تعمل العمليات على تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة (الأنظمة المالية، البشرية، المبيعات)، تحليل البيانات واتخاذ القرارات وإدارة المخاطر من خلال مراقبة الأداء والعمليات المتعلقة بالرقابة والامتثال.

- **المحتوى:** يجب أن تضمن إدارة كل من معلومات المؤسسة الداخلية والمحتوى الموجه للعملاء العثور على المعلومات للمساعدة في تحديد كيفية تنظيم المعلومات، (United Nations, 2021) ويجب إجراء هذا التقييم عبر جميع الأصول الرقمية، بحيث يتم تنظيم معلومات المنتج وفقاً للسياق لتعكس تفضيلات المشتري، ثم القيام بتحسين البحث المؤسسي والبحث في الموقع الخارجي للحصول على المحتوى الأكثر صلة قدر الإمكان.

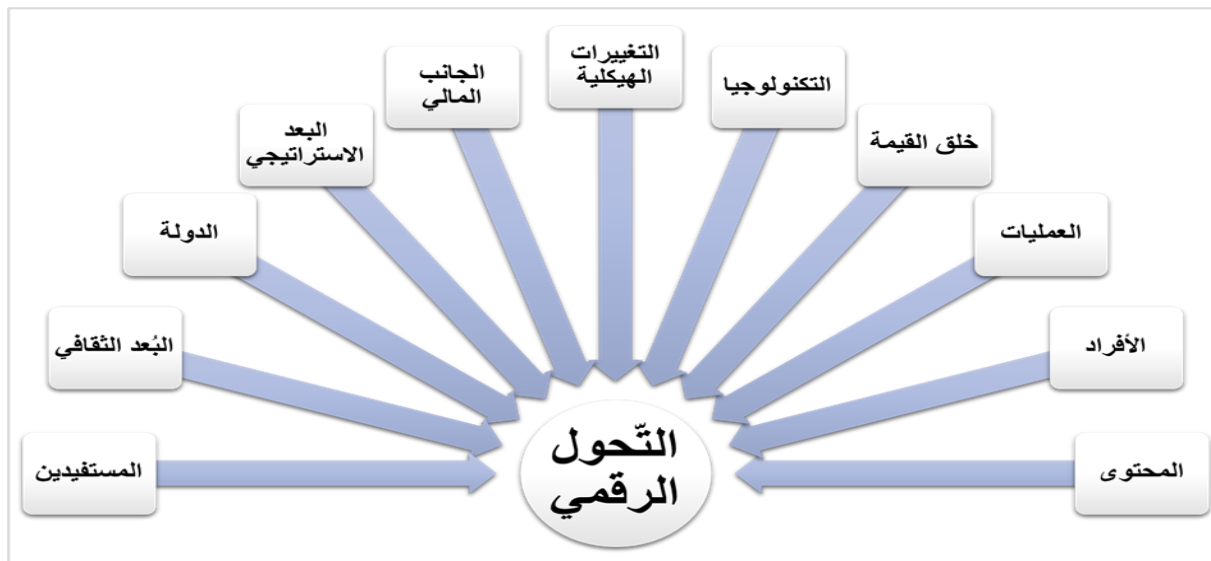
- **الدولة:** يتطلب التّحول الرقمي في السوق المصرفية مزيداً من الاهتمام من جانب الحكومات حيث يتم تطبيقه على المنظمات التي تنقل عدداً كبيراً من البيانات الشخصية الحساسة والثروات وكذلك شركات الطرف الثالث، وبالتالي يجب أن تتم الإجراءات الجديدة بموجب القانون ومن قبل مسؤول أمن المعلومات لمنع المؤسسة من تكبد خسائر غير محسوبة. (Anmar & Salam , 2020)

- **البعد الاستراتيجي:** من خلال تحديد دور التّحول الرقمي في استراتيجية الأعمال المستقبلية للمؤسسة، وإذا تتمتع الإدارة بالمهارات اللازمة لتنفيذه، وأيضاً من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية الأعمال الرقمية منطقية ومتسقة وسهلة الفهم والإدراك والتفسير وانشاء استراتيجية عمل واضحة ومتناسكة للتّحول الرقمي.

- **البعد الثقافي:** بالتركيز على تحديد مدى التّحول الرقمي في الثقافة التنظيمية وما إذا كان الموظفون يدعمون التطوير الرقمي، وأيضاً من خلال تحديد ما إذا كانت الإدارة تدعم بشكل فعال ثقافة النمو الرقمي وإلى أي مدى تعد التقنيات الرقمية جزءاً من لغة المؤسسة والحوار عبر المنظمة.

- **بُعد المستفيدين:** والذي يُركز على تحديد دور العملاء والشركاء في تطوير الأعمال الرقمية للمؤسسة وإذا كانت الإجراءات والأفكار الخاصة بالمبادرات الرقمية الجديدة الناتجة عن العملاء والشركاء قد تم النقطتها، وما إذا كان التأثير على النظام البيئي قد تم أخذه في الاعتبار، كما يشمل إذا كانت المنظمة تتواصل مع العملاء والشركاء رقمياً لجمع البيانات عبر سلسلة القيمة من أجل التحسين والتطوير.

شكل رقم 1-2: أبعاد التّحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: ماهية الخدمات المصرفية

تُعتبر الخدمات جزءاً أساسياً من النظام المالي الذي يساهم في تسهيل حركة الأموال ودعم الاقتصاد الوطني، وتشمل هذه الخدمات مجموعة واسعة من الأنشطة المالية التي تقدمها المؤسسات المصرفية والمالية للأفراد والمؤسسات. في هذا الجزء سنتناول ماهية الخدمات وتعريفها مع تسليط الضوء على أنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

قد يكون من الصعب تحديد المقصود بالخدمة، لأن معظم المنتجات التي نشتريها تحتوي على مزيج من عناصر السلع وعناصر الخدمة، مثلاً تحتوي الوجبة في المطعم على مجموعة من عناصر السلع (الطعام) وعناصر الخدمة (الطريقة التي يتم بها تقديم الطعام). حتى السلع النقية الظاهرة مثل الأخشاب غالباً ما تحتوي على عناصر خدمة، مثل الخدمة المطلوبة في نقل الأخشاب من مكان إنتاجها إلى حيث يطلبها العميل.

أولاً: تعريف الخدمة

تُعرفها جمعية التسويق الأمريكية **AMA** بأنها: "مجموعة الأنشطة والمزايا والرّضا التي يتم عرضها للبيع أو المقدّمة فيما يتعلق بعمليات بيع البضائع" (MANAGEMENT STUDY GUIDE)

وعُرفت أيضاً على أنّها "أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف للطرف الآخر وتكون غير ملموسة في الأساس، قد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي (مثل موارد أو سلع)، والتي يتم توفيرها كحل لمشاكل العملاء". (Harbhajan , p. 03)

وفي تعريف آخر: الخدمات هي نتائج غير ملموسة للجهد البشري، من أفعال أو عمليات أو أداء، وتكون لتلبية الاحتياجات البشرية والتي يُمكن أن تفرض أسعاراً في المقابل. (S. M. Ikhtiar)

وتُعرف باختصار: الخدمة هي نوع من النشاط الاقتصادي غير الملموس، الذي لا يتم تخزينه ولا ينتج عنه ملكية.

كما تم تعريفها حسب مكانتها: "تعتبر الخدمات نشاطًا تجاريًا مهمًا استراتيجيًا ومميزًا رئيسيًا، وبالتالي فقد أصبحت مصدرًا للميزة المستدامة والتنافسية في سوق مالي عالمي" (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018, p. 128)

من خلال التعريفات السابقة، يُمكن تحديد مفهوم الخدمة بأنها أنشطة تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم من خلال مزايا غير ملموسة بشكل أساسي، إما في حد ذاتها أو كعنصر مهم في منتج ملموس، كما لها مناهج واستراتيجيات تسويق منفصلة ومختلفة عن تلك الخاصة بالسلع.

في عملية تقديم الخدمة عادة ما يكون هناك طرفان معنيان:

- مستخدم الخدمة: وهي الشركات أو الأفراد الذين يتوقعون الاستفادة من استخدام خدمة؛
- منتج الخدمة: وهي الشركات أو الأفراد الذين يتوقعون الاستفادة من بيع خدمة. (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018, p. 130)

ثانياً: أنواع وتصنيفات الخدمات

للخدمات عدة تصنيفات تختلف في التسمية لكن تتفق في الجوهر والمضمون، ويُمكن تصنيفها من عدة جوانب كالآتي:

- من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات وفقاً لاعتمادها على المعدات (مثل السيارات الآلية والغسالات)، أو لاعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف الشبائيك).
- من حيث حضور المستفيد: حيث يتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لتأدية الخدمة.
- من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية أو حاجات لمنظمات أعمال.
- من حيث أهداف مقدمي الخدمة: حيث يختلف مقدمو الخدمات في أهدافهم سواء كانت ربحية أو لا، ومن حيث الملكية إذا كانت عامة أو خاصة.

كما يُمكن تصنيف الخدمات حسب معايير أخرى، منها:

تُقسّم الخدمة حسب نوع السوق إلى:

1-الخدمات الاستهلاكية: وهي التي تقدم إشباعا لحاجات شخصية بحتة؛

2-خدمات الأعمال: والتي تقدم إشباعا للحاجات المالية والمحاسبة وصيانة المباني والمعدات. (تيناوي، 2019)

وتُقسّم الخدمة حسب الفئة المستهدفة إلى:

1-الخدمات الموجهة حسب التخصص: هذا النوع يخدم سوق الأعمال، الأفراد وكل قطاعات السوق، يقوم بتقديمها متخصصون مؤهلون ومستقلون، وتتمثل في منح الاستشارات وحل المشكلات وتكون حسب التعيين الذي يطلبه العملاء، مثل الخدمات المالية (خدمات مصرفية، التأمين والتأجير) واستشارات الأعمال والإدارة والاستشارات القانونية والطبية، دعايات ووكالات أبحاث السوق والتأمين وغيرها؛

2-الخدمات الموجهة للمستهلكين: تسمى أيضاً بالخدمات غير المهنية، حيث تكون هذه الخدمة موجهة فقط للمستهلكين أو في الأعمال التجارية لسوق الأعمال (مثل خدمات البيع بالتجزئة تموين المكاتب، الرعاية الصحية، خدمات التنظيف، الجولات السياحية والترفيه).

وتتقسم كذلك وفقاً لنوع عملية الخدمة، والتي يؤخذ فيها بعين الاعتبار:

- مدى كثافة العمل في العملية: أي ما إذا كانت الأجهزة أو العامل البشري هو المسيطر في تقديم الخدمة؛

- مدى تخصيص الخدمة ومستوى التفاعل بين المورد والعميل.

كما يتم تصنيف الخدمات حسب طريقة تقديم الخدمة للعملاء إلى:

1-ذهاب المستفيد لمورد الخدمة: مثل الوكلاء العقاريين والنقل العمومي والمستشفيات ومراكز الرياضة؛

2-ذهاب المورد للمستفيد من الخدمة: مثل خدمات البريد، أعمال التهيئة والصيانة؛

3-غير مباشرة: أي لا يلتقي موردو الخدمة مع المستفيدين منها مباشرة، مثل بطاقات الائتمان، والخدمات المصرفية عن بعد. (McDonald, Frow, & Payne, 2011, p. 34)

وتنقسم حسب كثافة العمالة والتخصيص إلى:

1-مصنع الخدمة: حيث تكون كثافة العمالة منخفضة في بعض عمليات الخدمة، وتشكل الأجهزة والمعدات غالبية التكاليف، ويكون التّوحيد الصناعي نموذجياً ويتم إهمال الاحتياجات الخاصة للعملاء، (مثل شركات الخدمات اللوجستية والفنادق)؛

2-متجر الخدمة: على عكس مصانع الخدمة، تكون وظيفة التفاعل بين مزود الخدمة والعميل أكثر أهمية في متجر الخدمة (مثل المستشفيات)؛

3-الخدمة الجماهيرية: تكون عمليات الخدمة الجماهيرية كثيفة العمالة، ولكن التخصيص والتفاعل فيها بين مزود الخدمة والعملاء منخفضان، (مثل تجارة الجملة والتجزئة والخدمات التجارية والمصرفية والتعليم).

4-الخدمة المهنية: تكون في حالة الخدمات الاحترافية، ويلعب كل من كثافة اليد العاملة والتخصيص دوراً مهماً، حيث توفر هذه الخدمات حلولاً لمشاكل فردية ومعقدة مختلفة، كما للعميل تأثير هام على تكاليف وجودة الخدمة، ومن الأمثلة على ذلك الأطباء والمحامون والمهندسون المعماريون والاستشارات التجارية والتدريب. (Balázs & Gábor , 2012, p. 06)

تم تقسيم الخدمات أيضاً حسب كون الخدمات خالصة أم ترافقها المنتجات إلى أربع فئات تتراوح من خدمة خالصة (نقية) إلى منتج خالص، وهي كالتالي:

1- خدمة خالصة: حيث تكون الخدمة قائمة بذاتها ومقدمة بلا مرافقة لأي منتج ويشترى المرء الخبرة هنا (مثل التحليل النفسي)؛

2- خدمة مصحوبة بسلع (أو خدمات) ثانوية مصاحبة: يكون العرض في الأساس خدمة ولكن تحتوي على منتج (مثل الاستشارات القانونية التي قد يصاحبها تمثيل قانوني بالمحكمة أو خدمات التوصيل)؛

3- خدمة مصاحبة لمنتج ملموس: حيث يحتوي المنتج على خدمات مدمجة لتعزيز جاذبية العملاء كالتشغيل والتدريب والصيانة لأجهزة الكمبيوتر والأدوات الآلية؛

4- منتج ملموس خالص: في هذا العرض لا يتم شراء أي خدمات مع المنتج. (McDonald, Frow, & Payne, 2011, p. 24)

ثالثا: خصائص الخدمة

الخدمات لها عدد من الخصائص التي تميزها عن البضائع والسلع، ولها آثار على الطريقة التي يتم تسويقها بها، ويُطلق عليها بـ (IHIPs)، وهي كالتالي:

1- اللاملوسية (المعنوية) Intangibility:

يُقصد بها أنّ الخدمات إلى حد كبير مجردة وغير ملموسة، يعني يُمكن أن تتحقق وتُلاحظ ولكن لا يُمكن بشكل عام إدراك الخدمة من خلال الحواس الخمس، أي لا يُمكن رؤية الخدمات أو تذوقها أو سماعها أو شمها قبل استهلاكها، كما أنّ المستفيد من الخدمة يصعب عليه قياس كميتها وجودتها، على الرغم من أنّ الخدمات تكون مرتبطة بشكل طبيعي بشيء ملموس في أغلب الوقت (مثل الصراف الآلي). (Balázs & Gábor , 2012, p. 03)

2- عدم التجانس (التباين) Heterogeneity :

تعني أنّ الخدمات غير متماثلة ومتغيرة للغاية، حيث تؤدي الطبيعة غير الملموسة للخدمات إلى وجود اختلاف في الخدمة المقدمة، ونظرًا لمشاركة العنصر البشري إلى حد كبير في تقديم الخدمات فإنّه لا توجد خدمات متطابقة من مزود خدمة إلى آخر أو من لحظة إلى أخرى. الأمر الذي يجعل التوحيد مهمة صعبة. وبالتالي، تعتمد الخدمات في جودتها ومستوى التحكم فيها على كفاءة ومهارة مقدّمها.

3- غير قابلة للفصل (التلازمية) Inseparability:

تعني تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك، أي أنّه يتم استخدام الخدمة بشكل متزامن مع إنتاجها، والتي تشير إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد، حيث عادة ما يتم إنتاج الخدمات واستهلاكها في نفس الوقت بمشاركة العملاء في العملية. وبالتالي، فإنّ من شروط تقديم الخدمة هو وجود المستفيد منها. (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018)

4- القابلية للفناء والتلف Perishability:

يُقصد منها أنّ الخدمات لا يمكن تخزينها للبيع أو للاستخدام لاحقاً، لأنّ الخدمات هي أفعال أو عروض أو أعمال يتم إنتاجها واستهلاكها في وقت واحد، وبالتالي، فإنها تميل إلى الهلاك في غياب الاستهلاك. (Harbhajan , p. 07) لذلك من المهم جداً وضع خطط وتطوير استراتيجيات تتعلق بالسعة بتحديد احتياجات العملاء وإعادة توجيه الطلب في فترات الذروة إلى الفترات الأقل ازدحاماً ولإنتاج تطابق أفضل بين العرض والطلب. (Mudie & Pirrie, 2006, p. 05)

5- الحساسية (سريعة التأثير) Sensitivity:

تتأثر الخدمات بشكل كبير بعوامل خارجية، مثل التقدم التكنولوجي واللوائح الحكومية وزيادة الأسعار، والتي قد تغير طريقة تقديم الخدمة.

6- عدم القابلية للإلغاء Irrevocability:

يُقصد بها أنّه بمجرد تقديم الخدمات لا يمكن إرجاعها أو إلغاؤها، في حين يمكن تقديم خدمات إضافية لتصحيح الأخطاء أو إبطال البضائع المادية المصاحبة لها وإعادةتها وسحبها، ولكن لا يمكن إرجاع الخدمة الأصلية التي تم تقديمها بالفعل أو إلغاؤها أو سحبها. (S. M. Ikhtiar , p. 02)

شكل رقم 1-3: خصائص الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات المصرفية

تساهم الخدمات بشكل كبير في تسهيل المعاملات المالية وتيسير الحياة الاقتصادية، ويشمل مفهوم الخدمات مجموعة واسعة من الأنشطة التي تقدمها المؤسسات المالية للأفراد والشركات (مثل الحسابات المالية، التحويلات وغيرها). هناك نوعان رئيسيان للخدمات المصرفية من حيث الأسلوب والهيكل، وهما: الخدمات المصرفية الإسلامية والخدمات المصرفية التقليدية.

أولاً: تعريف الخدمات المصرفية

حسب المادة 66 من الأمر 03/11 والمتعلق بقانون النقد والقرض: "تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض، وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذا الوسائل". (الجريدة الرسمية، 2003، صفحة 09)

يتم تعريف الخدمات المصرفية على أنها: "النشاط التجاري لقبول الأموال المملوكة من طرف الأفراد والمؤسسات وحمايتها ومن ثمّ إقراض هذه الأموال، ومع مرور الوقت والتطور الذي حصل، اتسعت الأنشطة التي تغطيها الأعمال المصرفية وتقدمها البنوك، حيث أصبحت تشمل خدمات أخرى مختلفة، مثل إصدار بطاقات الخصم والائتمان وتوفير الحفظ الآمن للأشياء الثمينة والخزائن وخدمات الصّراف الآلي وتحويل الأموال عبر الأنترنت عبر العالم". (Techy , 2020)

كما تمّت الإشارة إلى الخدمات المصرفية على أنها تُعتبر -فئة خدمة رئيسية- من عائلة الخدمات المالية، وتتعامل مع المدفوعات والحسابات كأحد أنشطتها التجارية الأساسية. (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018, p. 128)

وتُعرّف أيضاً: "الخدمات المصرفية هي صناعة مدفوعة بالخدمات تحكمها التفاعلات الشخصية بين العميل والبنك" (Vibhanshu & Beibei , 2019, p. 268)

كما تمّ تعريفها في قاموس كولينز على أنها: "النشاط التجاري الذي تقوم به البنوك والمؤسسات المصرفية والمالية المماثلة". (Collins COBUILD Advanced Learner's Dictionary)

تُعرف الخدمات المصرفية الإسلامية بأنها: كل الخدمات والأنشطة المالية والأعمال التي يقدمها البنك حسب مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، وتبعاً للمعتقدات والمبادئ الشرعية الإسلامية المتعلقة بالتجارة وتبادل الأموال والأصول والمنافع، والذي يُسمى بفقّه المعاملات.

الفرق بين المصرفية الإسلامية والبنوك التقليدية:

الفرق الرئيسي بين البنوك الإسلامية والتقليدية هو أنّ البنوك الإسلامية تحظر الفائدة. وعلى عكس البنوك التقليدية، لا تسمح البنوك الإسلامية بإقراض المال للمال، (Alizz Islamic Bank, n.d.) بل تعزز المعاملات التجارية (الشراء والبيع) والشراكات، وتقوم بتوليد الثروة من خلال التجارة والاستثمار المشروعين، وتعمل بمبدأ تقاسم الربح والخسارة بين الشخص الذي يقدم رأس المال والشخص الذي يقدم الخبرة. كما تلعب الصيرفة الإسلامية أدواراً هامة في جانب المسؤولية الاجتماعية، من خلال دفع الزكاة بشكل سنوي والتي تذهب للمحتاجين ومصارف الزكاة المبينة في القرآن الكريم. (AL MASRAF, n.d.)

من التعريفات السابقة، يُمكن تعريف الخدمات المصرفية بأنها تمثل كل نشاط أو خدمة تقدمها البنوك والمؤسسات المصرفية للعملاء سعياً لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم.

ثانياً: دورة حياة الخدمة المصرفية

هي المراحل التي تمر بها الخدمة، من الطلب عليها إلى الاستهلاك، وتساعد هذه المراحل البنوك على إدارة الاستراتيجيات في كل مرحلة للوصول إلى الأداء الأمثل وإشراك العملاء، وهي كالآتي:

1- مرحلة التقديم: يكون الطلب على الخدمة الجديدة أو الشكل الجديد من الخدمة الحالية في هذه المرحلة ضعيفاً لعدم معرفة الأفراد بها، حيث تقدم البنوك خدمات مالية جديدة إلى السوق وتعمل على التوعية بالخدمة والتعريف بها وبمميزاتها وجذب العملاء من خلال الإعلان عنها والتسويق لها بالوسائل والأساليب المختلفة، وتكون الإيرادات منخفضة عادة بسبب قلة العملاء. ويظهر الابتكار بشكل أكثر وضوحاً في مرحلة التقديم لدورة حياة الخدمة المصرفية، حيث أنّ العديد من الخدمات الجديدة لا تحظى أبداً بقبول العملاء ولا تتجاوز المرحلة الأولى من دورة حياة الخدمة.

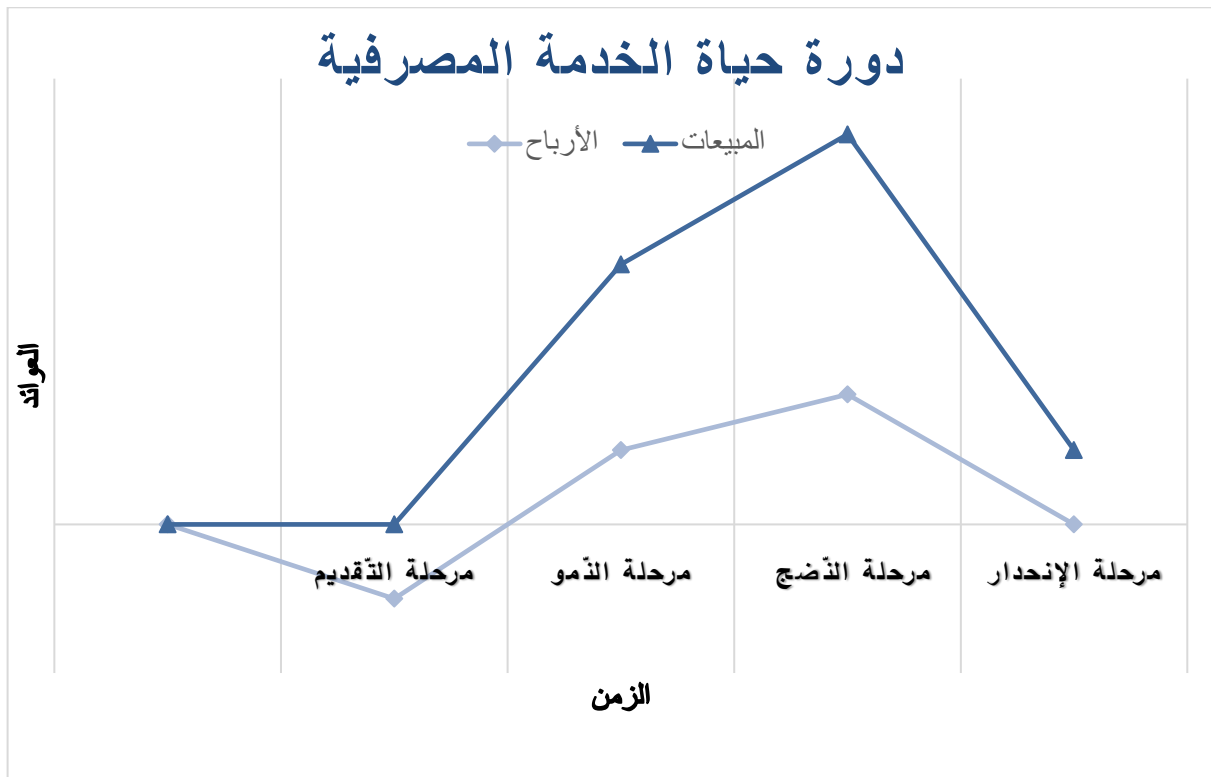
2- مرحلة النمو: مع اكتساب الخدمات للقبول والبدء في رؤية تبني أوسع، فإنها تدخل مرحلة النمو. في هذه المرحلة، تركز البنوك على توسيع نطاق خدماتها لاستيعاب أعداد العملاء والمعاملات المتزايدة مع

ضمان الأمان والامتثال التنظيمي، (KOTLER & KELLER , 2012, p. 310) وأيضا تعمل على تحسين وصل عروضها بناءً على بيانات العملاء وردود الفعل.

3- مرحلة النّضج: في مرحلة النّضج، تصل الخدمة إلى تبني واسع وطلب ثابت من العملاء وتصبح مألوفة في السوق. ومع ذلك، خلال هذه المرحلة، تواجه البنوك تحديات كبيرة بسبب المنافسة الشرسة وتشبع السوق. غالبًا ما يتعلق الابتكار في مرحلة النضج بالتميز وارتفاع الفعالية.

4- مرحلة الانحدار: في النهاية، تواجه كل خدمة انحدارًا لانخفاض الطلب على الخدمة، إما لتحول اهتمامات العملاء إلى خدمات أخرى جديدة أو لأنها أصبحت لا تلبي رغبات العملاء أو لوجود خلل في طرق التوزيع أو في الكفاءة. غالبًا ما تعالج البنوك المبتكرة الانحدار بشكل استباقي من خلال إعادة الابتكار (مثل تجديد المنتجات والخدمات الحالية أو إطلاق خدمات جديدة تمامًا تعكس أحدث التطورات التكنولوجية وتوقعات المستهلكين). (Oleksandr , 2024)

شكل رقم 1-4: دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثالثاً: أنواع الخدمات المصرفية

تُقدم البنوك والمؤسسات المصرفية العديد من الخدمات المختلفة والمتنوعة للعملاء الأفراد أو المؤسسات، وتنقسم حسب وظيفتها إلى قسمين، هما كالتّالي:

الوظائف الأساسية:

1- قبول الودائع: قبول الودائع هو الوظيفة الرئيسية للبنوك التجارية، حيث تقدم البنوك أنواعاً مختلفة من الحسابات المصرفية لتناسب متطلبات واحتياجات العملاء المختلفين، وهي:

- **حساب الودائع الثابتة:** يُقصد بها الأموال المودعة في الحساب لفترة محددة ومُتفق عليها مسبقاً، ولا يُمكن للعميل سحب أمواله إلا بعد انقضاء المدة المحددة.

- **حساب الودائع الجارية:** وتُعرف كذلك بالإيداع تحت الطلب، حيث يُمكن لصاحب الحساب إيداع الأموال وسحبها في أي وقت نظراً لأن الوديعة قابلة للسداد عند الطلب، لا يتم دفع أي فائدة على الحسابات الجارية، ويتقاضى البنك رسوماً مقابل الخدمات التي يقدمها.

- **حساب ودائع التوفير:** الهدف من حساب التوفير هو تعبئة مدخرات الجمهور، حيث يُمكن لأي شخص فتح هذا الحساب عن طريق إيداع مبلغ صغير من المال، كما يمكنه سحب الأموال من حسابه وعمل ودائع إضافية حسب الرغبة.

- **حساب الإيداع متعدد الخيارات:** هو نوع من أنواع التوفير البنكي، حيث يتم تحويل الودائع التي تزيد عن حد معين تلقائياً إلى وديعة ثابتة. من ناحية أخرى، في حالة عدم توفر أموال كافية في حساب التوفير الخاص بالعميل يتم تحويل المبلغ المطلوب تلقائياً من الوديعة الثابتة إلى حساب التوفير المصرفي.

2- تقديم القروض: يقوم البنك بتقديم القروض من خلال إعادة توجيه الأموال التي تم جمعها من أنواع مختلفة من الودائع، وتقرض البنوك الأفراد ورجال الأعمال، ويكون الإقراض إما لأجل أي لفترة محددة، أو من خلال السحب على المكشوف والتي تُمكن العميل من سحب قيمة أكثر من قيمة الأموال المودعة في حسابه، ويسمى المبلغ الإضافي المسحوب بالسحب على المكشوف، أو بتقديم الائتمان النقدي مقابل

الأصول المتداولة والأوراق المالية الأخرى أو عن طريق خصم الكمبيالات. (ANZ Investment Bank, p. 01)

3-الاعتمادات المستندية: هي وسيلة تمويل تُستخدم في عمليات التجارة الخارجية من استيراد وتصدير لضمان دفع المبالغ بين الأطراف المتعاملة، ويتمثل الاعتماد المستندي في العملية التي يقبل بموجبها بنك المستورد الالتزام بدفع المستحقات اللازمة عن عميله لصالح بنك المصدر الأجنبي الذي يمثله مقابل استلام الوثائق والمستندات التي تؤكد عملية شحن البضاعة المتفق عليها وبالمواصفات المطلوبة. ويتضمن الاعتماد المستندي على أربعة أطراف، وهي:

- المستورد أو المشتري: ويسمى أيضا بفتح الاعتماد، وهو الطرف الذي يشتري البضاعة أو الخدمة والذي يكون عميلا لدى البنك، ويطلب فتح الاعتماد لصالح المصدر مع تحديده للشروط والمستندات المطلوبة؛

- البنك فاتح الاعتماد: ويسمى البنك المُصدّر، وهو البنك الذي يتعامل معه المستورد، ويصدر الاعتماد بناءً على طلب المشتري؛

- البنك المراسل: هو البنك الذي يتعامل مع البنك المُصدر، والذي يقوم بإبلاغ المستفيد بنص خطاب الاعتماد الوارد إليه، وقد يقوم بتسديد المبلغ أو تقديم الوثائق المطلوبة للبائع؛

- البائع أو المستفيد: وهو الطرف الذي يقدم البضائع للمشتري وفقا للاتفاق المبرم مسبقا، والذي يتم فتح الاعتماد لصالحه.

الوظائف الثانوية:

1- خدمات الوكالة: حيث يعمل البنك كوكيل مفوض أثناء التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى. يؤدي البنك التجاري بعض الوظائف نيابة عن عملائه ووفقاً لتعليماتهم، ومنها:

- تحصيل الأوراق التجارية (مثل الكمبيالات والسندات والأذونات والشيكات)؛

- تحصيل ودفع الإيجارات وأقساط التأمين والرسوم الأخرى؛ (P.V, K. K, Ambarish , & Vinod ,

p. 12)

- تحويل الأموال من فرع إلى آخر ومن مكان إلى آخر.
- 2- **خدمات الدفع والتحويلات المالية:** تُساعد هذه الخدمات العملاء على تحويل الأموال إلى عميل آخر أو في نفس البنك أو أي بنك آخر في نفس الدولة أو خارج البلاد.
- 3- **خدمات منفعية عامة:** تؤدي البنوك التجارية أيضًا الوظائف المتنوعة التالية:
 - توفير خزانات لحفظ المجوهرات وغيرها من الأشياء الثمينة للعملاء؛
 - توفير معلومات للعميل حول الجدارة الائتمانية للعملاء الآخرين؛
 - توفير الاستشارات وأنواع مختلفة من المعلومات التجارية المفيدة للعملاء؛
 - إصدار خطابات الاعتماد وأوامر الدفع والحوالات المصرفية والشيكات السياحية للعملاء؛ (BYJU'S, 2021, p. 06)
 - توفير النقد الأجنبي للمستوردين والمسافرين للخارج وصرف العملات؛
 - التّعامل بالأوراق المالية والاستثمار في الأصول المالية؛
 - إبرام الصفقات وإدارة الثروات؛
 - تأسيس وإدارة الشركات؛
 - دراسات الجدوى، الوكالة الاستثمارية والبيع الإيجاري للغير؛
 - تسويق وإدارة العقارات؛
 - تصفية التركات، الوفاء بالالتزامات وتصفية الوصايا.
- 4- **الخدمات المصرفية المنزلية:** الخدمات المصرفية من المنزل هي نوع من الخدمات المتطورة والتي تُمكن العميل من إجراء عملياته المالية والحصول على الدعم من داخل البيت وعلى الفور دون حاجة للتنقل، وتتطلب هذه الخدمة ارتباطًا عبر الويب أو الحصول على ممر إلى الخدمات المصرفية القائمة على الويب.

5 -بطاقات الائتمان والخصم: تمنح معظم البنوك بطاقات الائتمان والشيكات لعملائها والتي يتم استخدامها لشراء العناصر والمزايا والمدفوعات وعمليات السحب دون الحاجة للتنقل بالسيولة طول الوقت. (BHADRAPPA , 2021, p. 10)

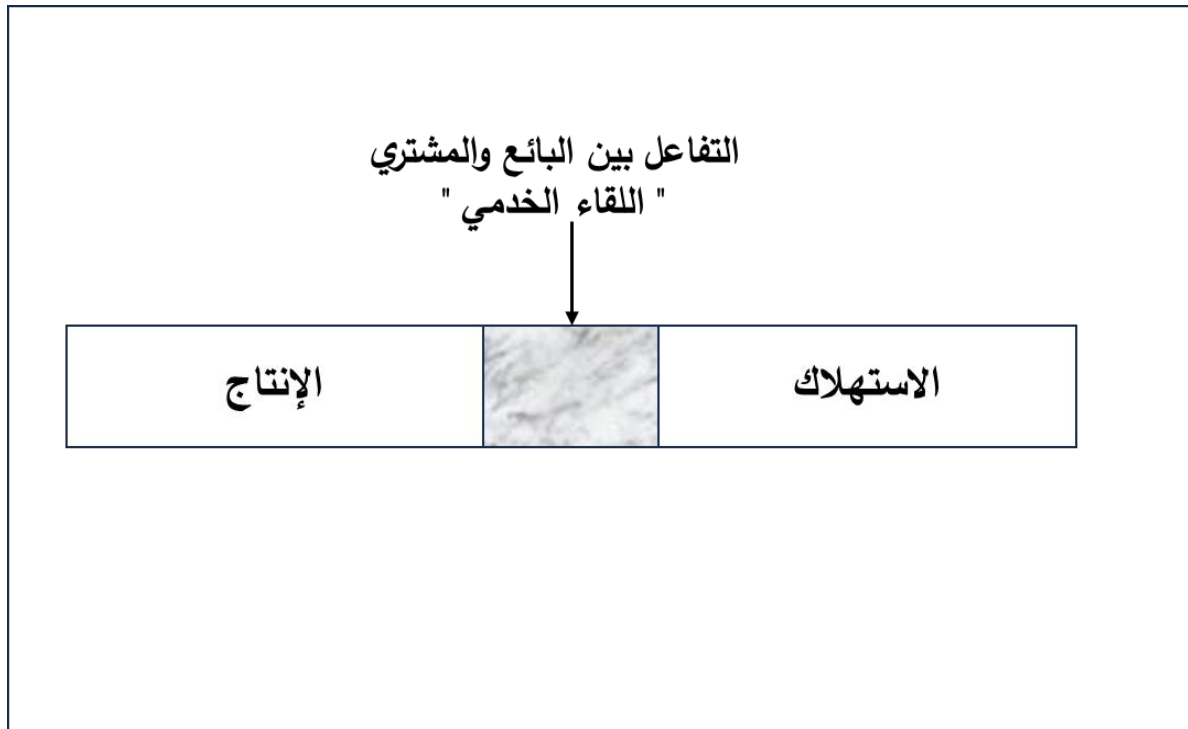
6- خطابات الضمان: خطاب الضمان هو تعهد غير قابل للإلغاء وغير مشروط يصدره البنك نيابة عن عملائه بدفع مبلغ أو مبالغ من المال حتى الحد الأقصى المنصوص عليه في الضمان نفسه للمستفيد عند تقديم طلب مكتوب يتوافق مع شروط وأحكام الضمان. (Commercial Bank International, 2023)

رابعاً: خصائص الخدمات المصرفية

تتطوي الخدمات المصرفية على نفس خصائص الخدمة بصفة عامة ولكن تختلف عنها في بعض الخصائص التي نذكرها فيما يلي:

- 1- عدم ملموسية الخدمة: يُقصد أنّ الخدمات المصرفية مجردة وليس لها تجسيد مادي ولموس، أي لا يُمكن ادراكها أو الاحساس بها بالحواس، وبالتالي لا يُمكن فحصها أو تعبئتها أو تخزينها قبل الشراء؛
- 2- تعدد وتنوع الخدمات المصرفية: من وظائف البنك تقديم وطرح مجموعة واسعة ومختلفة من المنتجات والخدمات الخاصة بها بغرض تلبية رغبات واحتياجات العملاء المختلفة وحسب تواجدهم؛
- 3- الانتشار الجغرافي: للبنوك خاصية الانتشار السريع من خلال فتح الفروع المحلية سواء داخل البلد أو خارجه من أجل الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين من أجل توسيع أعمالها؛
- 4- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف في طرح منتجاتها وتأدية جميع خدماتها على الودائع، باعتبار هذه الأخيرة المصدر الأساسي لتمويل البنك وتحقيق أرباحه؛
- 5- مشاركة العميل في إنتاج الخدمة المصرفية: حيث يساهم العميل في إنتاج الخدمة المصرفية، من خلال تقديم البيانات والمعلومات اللازمة، نوع الخدمة ومواصفاتها، بالإضافة إلى توقعات العميل والتي ينبغي على البنك ادراكها؛ (وضحة، 2016-2017، صفحة 71)

شكل رقم 1-5: اللقاء الخدمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Ignou, p. 80)

6- قياس الجودة: حيث أنّه من الصعب الحكم على الجودة لأنها مختلفة في كل مكان وتختلف من مزود إلى آخر؛

7- عدم الملكية: عندما يتم تقديم الخدمة لا يتم نقل الملكية من مزود الخدمة إلى المستفيد، ولكن المزود فقط هو الذي يبيع الحق في استخدام الخدمة؛

8- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: تتميز الخدمات المصرفية بالتشابه والنمطية بين أغلب البنوك ولا تختلف إلا في حدود قليلة؛

9- التوازن بين النمو والمخاطر: من أولى مسؤوليات البنك الموازنة بين توسع نشاطه المصرفي ودرجة المخاطر والأعباء التي تترتب عن هذا التوسع، باعتبار أن البنك مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة ومتبادلة بين العميل والبنك. (عبد الحفيظ، 2020-2021، صفحة 23)

المطلب الثالث: تحسين الخدمات المصرفية

يعد تحسين الخدمات نهجاً منهجياً لمساعدة المنظمة على تحسين خدماتها وعملياتها الأساسية لتحقيق نتائج أكثر كفاءة.

أولاً: مفهوم تحسين الخدمات

يُقصد بالتحسين: "هو عملية انتقال الشيء من حالة إلى حالة تعتبر أفضل، وعادةً ما يكون ذلك عن طريق تغيير أو إضافة تؤدي إلى التحسن. يعد مفهوم التحسين مهماً للحكومات والشركات، وكذلك للأفراد". (Tarlow, 2007, p. 13)

في تعريف آخر: التحسين هو عملية تطوير نشاط بأكثر قدر ممكن من الكفاءة وبأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن. (SLACK, 2015)

1- تحسين الخدمات:

يُقصد بتحسين الخدمات: هي عملية التطوير والتحسين المستمر لفعالية وكفاءة وجودة العمليات. كما تعني: تحسين جودة الخدمة لجعلها أفضل وأكثر ملاءمة للاستخدام، أو تحسين متانتها أو جعلها أكثر حداثة، وبالتالي زيادة قيمتها. ويُقصد بها كذلك: عملية أو نظام لإجراء تغييرات ذات مغزى في المنتج أو الخدمة التي تخلق عملاء جدد أو تؤدي إلى فوائد أعلى. (DEFINITION)

2- تحسين الخدمات المصرفية:

إنّ عملية تطوير وتحسين الخدمات المصرفية هي عملية شاملة ومتكاملة وترتبط بنشاط التسويق لدى البنك، إضافة إلى كونها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة والتوجه العالمي السريع نحو تبني التكنولوجيا المتطورة والذي يقوم بدفع البنك إلى تحسين خدماته المصرفية من أجل إشباع حاجات ورغبات العملاء وجذب مزيد من العملاء الجدد مع الحفاظ على العملاء الحاليين وضمان ولائهم وعدم توجيههم لبنوك أخرى. (معراج و دادي عدون، 2006، صفحة 24)

ويُقصد بها: تطوير وتحسين الخدمات وتحسين الخصائص التسويقية لها وتدريب العاملين على تقديمها والإبداع في تقديم الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة من أجل كسب المزيد من العملاء والمتعاملين واكتساب ميزة تنافسية، من خلال اعتماد التقنيات الجديدة والتكنولوجيا المتطورة.

كما يُعرف تطوير الخدمة المصرفية أيضا على أنه: " إضافة منافع ومزايا جديدة للخدمات المصرفية بغرض زيادة الطلب على هذه الخدمات" (أولاد ابراهيم، كروش، و دقيش، 2020، صفحة 182)

من جهة أخرى، تم تعريف نهج التحسين من خمس خطوات لتوفير إطار منهجي من البداية إلى نهاية مشروع التحسين، وهي: التحضير، الإطلاق، التشخيص، التنفيذ، التقييم. (Deloitte, 2024)

من التعريفات السابقة، يُمكن القول أنّ مبادرات تحسين الخدمة عبارة عن جهود منهجية لتحسين جودة وكفاءة وفعالية الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، والتي تساعد في زيادة رضا العملاء وخفض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية.

ثانيا: دوافع وأبعاد عملية تحسين الخدمات المصرفية

1- أسباب ودوافع تحسين الخدمات المصرفية:

عادةً ما تكون دوافع تحسين الخدمات عبارة عن مزيج من الأسباب التالية:

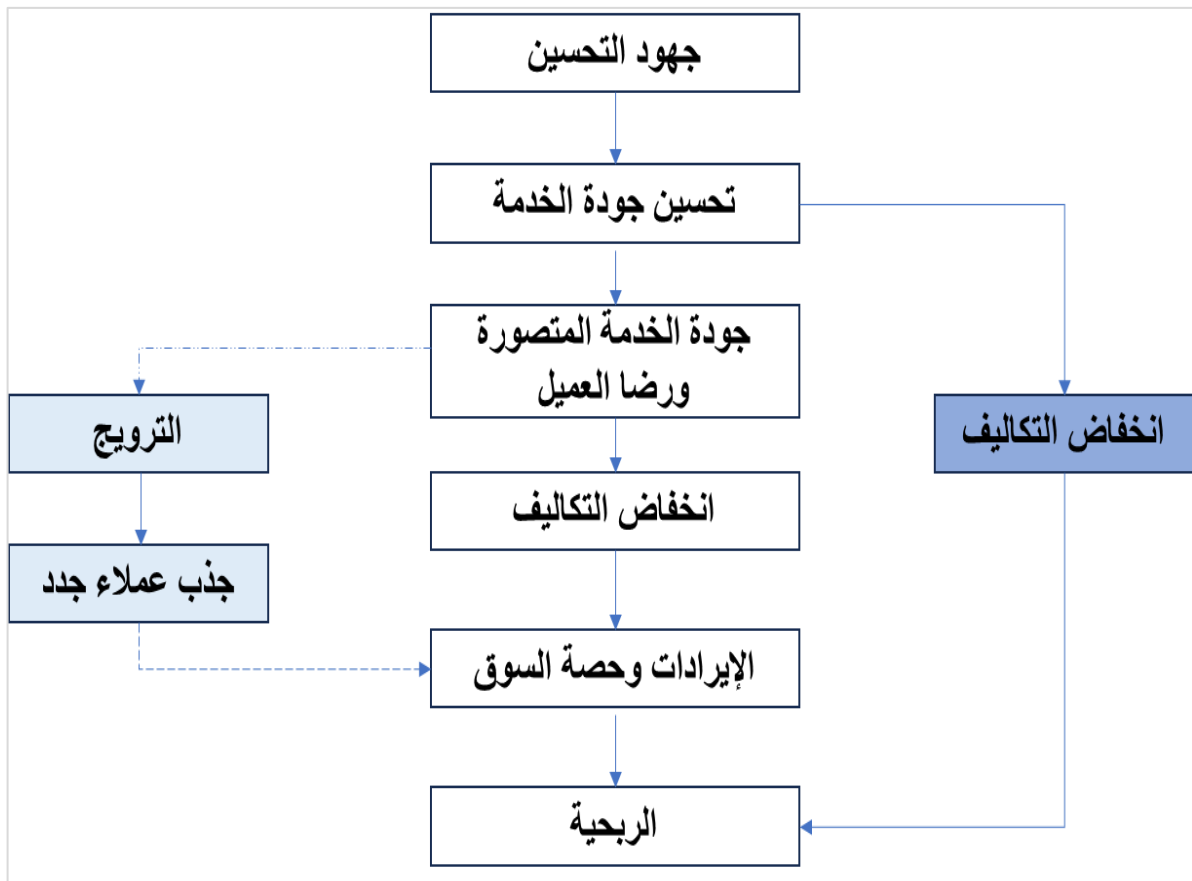
- المنافسة الشديدة في السوق المصرفي والمالي من قبل المؤسسات المالية و Fintechs والتي أخذت بتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المالية المنافسة والمشباهة للخدمات التي تقدمها البنوك، (مثل الودائع والحسابات الجارية والخدمات المصرفية الأخرى)؛
- توسع السوق المالي، حيث أصبحت توجد أسواق جديدة ومبتكرة تحقق أرباحاً جديدة للبنك. الأمر الذي يدفعها لاكتساب المرونة أو الرؤية من أجل التكيف مع تغييرات السوق؛ (guilherme , 2024)
- رغبة المصرف في البقاء والتوسع والمحافظة على انتماء وولاء العملاء الحاليين وخلق تجارب مستخدم أفضل؛
- رغبة البنك في تحسين الإنتاجية، تحقيق الأرباح أو تخفيض التكاليف؛

- التغير في حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء المالية والائتمانية، الأمر الذي يدفع بالبنك إلى القيام بالبحث لتطوير الخدمات المصرفية؛

- تنويع الخدمات المصرفية، أي توزيع المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية؛ (اتحاد المصارف العربية)

- الرغبة في تبسيط سير العمل وسد الثغرات الأمنية وتحقيق التميز التشغيلي.

شكل رقم 1-6: نموذج تحسين جودة الخدمة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Ignou, p. 93)

2- أبعاد تحسين الخدمات المصرفية:

ترتكز عملية تحسين الخدمات المصرفية على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي لا تقوم إلا بها، ونذكر منها ما يلي:

- البُعد التكنولوجي:

تُعتبر التكنولوجيا المصدر والدافع الرئيسي لاتخاذ البنوك قرار التحسين في خدماتها المصرفية وتطويرها وللمنافسة مع البنوك الأخرى، حيث أنّ الابتكارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تم إدخالها في القطاع المصرفي قد عززت وأثرت بشكل كبير وإيجابي على تقديم الخدمة في القطاع. إنّ استخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمات من قبل البنوك قادر على تقليل الاحتكاك في كل خطوة على طول دورة حياة الخدمة، وتحقيق العوائد والأرباح وتحسين معدل تقديم الخدمات في البنك وزيادة ولاء ورضا العملاء وجذب عملاء جدد من خلال تقديم محتوى أفضل للخدمات المصرفية، مما يتيح لها اكتساب ميزة تنافسية. (WORLD BANK GROUP, 2020) كما تُساعد التقنيات الرقمية على تحسين الأمن السيبراني بالخدمات وحماية بيانات العملاء والمؤسسة معاً. (abriel & Dut Bol Ayuel, 2022, p. 70)

- البُعد البشري:

على الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام التقنيات والآلات، يبقى الأشخاص في الخطوط الأولى ولا غنى عنهم. وبالتالي، تتطلب المنظمات من الأشخاص دعم رؤية المنظمة واتجاهها لتظل ذات صلة بعملائها وأصحاب المصلحة. لا يمكن للمنظمة أن تعمل بشكل صحيح إلا مع الأشخاص الذين يجلبون مهارات وكفاءات ومعرفة وثقافة متنوعة. خاصة في مجال الخدمات المصرفية، حيث يعد تقديم خدمة جيدة للعملاء، باعتباره شكل من أشكال التفاعل بين البنوك والعملاء، أحد الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها. (The National Audit Office, 2023) لذا يُعد العامل البشري أحد الأبعاد الأساسية في عملية تحسين الخدمات المصرفية، حيث يُساهم طاقم العمل والموظفون في تقديم خدمة مميزة ذات جودة عالية تتسم بالاحترافية والاستجابة السريعة وبناء علاقة قوية مع العملاء، كما تساعد في تحقيق الخطط والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة بكل سهولة. لهذا تُركز إدارة البنوك في استراتيجيتها لتحسين الخدمات وتطويرها على القوى العاملة بشكل أساسي من خلال تقديم المعرفة وتوفير بيئة عملة مناسبة ومريحة، وأيضاً الاستثمار في برامج تدريبية في أساليب التحسين لرفع كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم في التواصل مع العملاء (مثل

كيفية تحديد وحل المشاكل اليومية، وكيفية تفسير البيانات لتحديد وتوقع المشاكل للأشخاص)، كما تعمل على تحديث القوى العاملة للمساعدة في التّحول (Deloitte, 2019)

- ثقافة المؤسسة:

يُقصد بثقافة المؤسسة مجموعة المعتقدات والافتراضات والقيم التي يتبناها أعضاء المؤسسة، فعندما تتبنى هذه الأخيرة قيمة معينة، مثل الالتزام بالقواعد واللوائح وتحسين القدرات والاهتمام بالعملاء، فإنها تتوقع من جميع أعضائها تبني هذه القيم وعكسها في سلوكياتهم. (Abualooush, Irtameh, & Khaddam, 2018) تدعم الثقافة التنظيمية خدمة العملاء الممتازة وتحفز رضا كل من الموظفين والعملاء، والسبب هو أن كيفية إدارة المنظمة تعتمد على الثقافة (المعتقدات والقيم والموقف) وتؤثر على توجه تقديم الخدمة الجيدة. (O'RIORDAN, 2015) وبالتالي، تحتاج المنظمات إلى وضع هيكل مناسب ومجموعة مميزة من القواعد من خلال تحديد أدوار ومسؤوليات الأشخاص في المؤسسة، وضمان انفتاح قنوات الاتصال وشفافيتها وإنشاء إطار قيادي لتوفير التوجيه والإشراف. يساعد الهيكل الواضح والمحدد في دعم الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ونموذج التشغيل، وعلى تقديم خدمة عملاء عالية الجودة لإرضاء عملائها وموظفيها وكذلك تحسين صورة منظماتهم.

ثالثاً: استراتيجية تحسين الخدمات المصرفية

1- أساليب تحسين الخدمة المصرفية:

تمّ تحديد خمس حالات يُمكن خلالها اعتبار أنّ الخدمات المصرفية جديدة ومبتكرة، وهي:

- توسيع وتكييف خط الخدمة من خلال اضافة طرق جديدة متميزة لتقديم خدمة قائمة مسبقاً؛
- إعادة تصميم الخدمة، بإجراء تعديلات وتحسينات على الخدمات القائمة بالشكل الذي يجعلها أعلى جودة وأداء وتوفر قيمة أكبر للعملاء؛
- التوسع من خلال توزيع الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك بغرض تغطية جزء أكبر من العملاء وتحقيق شمول مالي؛
- طرح خدمات جديدة في البنك وموجودة قبل ذلك في السوق؛

- تقديم خدمات جديدة ومبتكرة لعرضها في السوق لأول مرة. (محسن، 2013-2014، صفحة 72)

2- استراتيجية تحسين الخدمات المصرفية

- التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية:

من خلال توسع البنك لنوع الخدمات التي يقدمها وممارسة مهام جديدة، مثل الانخراط في صناعة التأمين، خدمات السفر والسياحة، التعامل في كافة أنواع الأوراق المالية وتقديم تسهيلات اصدار بطاقات الضمان لعملائها كوسيلة لترويج مبيعاتها، الاتجار في السلع المختلفة بما في ذلك المواد الخام، وكذلك شراء أو انشاء وإدارة شركات (صناعية، تجارية، زراعية، وخدمية) أو المساهمة فيها والدخول في شراكات واتفاقيات.

- النمو عن طريق الاندماج:

تلجأ بعض البنوك بغرض تحقيق هدفي النمو والتوسع إلى الاندماج البنكي وضم منتجاتها وخدماتها مع المؤسسات الأخرى لطرح سلسلة متكاملة من الخدمات المصرفية قادرة على التغطية الشاملة داخل البلد وخارجه.

- التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الجديدة:

يمكن أن يحقق تسخير التقنيات الرقمية الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة. السحابة، التعلم الآلي وغيرها) في عملية تحسين الخدمات مزايا عديدة منها:

- زيادة الكفاءة: من خلال أتمتة المهام المتكررة، وتحرير الموارد البشرية للحالات الأكثر تعقيداً أو إبداعاً أو لخدمة العملاء؛

- تحسين الدقة: بمعالجة كميات هائلة من البيانات باستخدام دقة أكبر وأخطاء أقل من البشر، مما يؤدي إلى توقعات ونتائج أكثر دقة؛

- تحسين التخصيص: بجعل الخدمات أكثر تخصيصاً عن طريق تحليل تفضيلات العملاء والسلوكيات لخلق تجارب مخصصة وتحسينها لإشراك العملاء؛

- التنبؤ بالاتجاهات: باتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، واكتشاف الاتجاهات والتنبؤ بالتغيرات في السوق؛

- الإبداع: يسمح التفكير الإبداعي بخلق إمكانيات جديدة للمنتجات والخدمات ونماذج الأعمال التي تعزز الابتكار؛ (WORLD BANK GROUP, 2020)

- إمكانية الوصول: حيث تجعل الخدمات أكثر سهولة في الوصول إليها وتكون متوفرة بأسعار معقولة.

- التدويل:

من خلال الدخول إلى أسواق مصرفية عالمية بهدف التنويع في الخدمات وتوزيع المخاطر المتعلقة بها والمنافسة الشديدة، وللاستفادة من التسهيلات والحوافز الأجنبية التي تقدمها الدول المضيفة وتخفيض التكاليف الوطنية؛

- التطوير التنظيمي والاداري:

تُعد هذه المرحلة مهمة جدا وضرورة ملحة لمواكبة التغيرات الحاصلة، وتقوم فيها البنوك بتطوير اختصاصات الادارة العليا (مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، الاستشاريون والخبراء) إما بزيادة رأس المال، توزيع الأرباح، تنويع الخدمات المقدمة، إدارة المخاطر ومواجهتها، كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، طرق الرقابة على الأنشطة، نوع الخبراء أو طرق الاشراف على تنفيذ الخطط والبرامج، وفصل الإيرادات والنفقات المرتبطة بالخدمات؛ (بليلية و عزوزي، 2022، صفحة 332)

- الاهتمام بتوجهات وسلوك العملاء والردود الناجمة عنهم:

تُعد من بين الأساليب المهمة والمساعدة في وضع خطط وأهداف عملية التحسين والتطوير في الخدمات، حيث يقوم البنك بتدوين ملاحظات العملاء وتعليقاتهم من خلال استخدام مزيج من الأدوات للحصول على معلومات موثوقة وقابلة للتنفيذ، مثل الاستطلاعات وبطاقات التعليقات والرسائل عبر الأنترنت/الهاتف المحمول والشكاوى والإطراء، وتُعطى هذه الاستراتيجية معلومات مهمة مثل تقييم الأداء وقياسه، تحسين الأداء من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، إنشاء ثقافة خدمة موجهة نحو العملاء وثقافة للتغيير. (Jochen & Christopher , 2021, p. 481)

- تحفيز الابتكار داخل البنك:

يقوم البنك بوضع نظام لتشجيع موظفي البنك على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة من خلال التواصل المباشر وغير المباشر مع العملاء والتعرف على الانطباعات لديهم عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وأوجه القصور التي يمكن تجنبها وتصحيحها، كما تقوم بالتدريب المستمر للموظفين على مواكبة التطور السريع واستخدام مختلف التقنيات وأدوات التكنولوجيا الجديدة. (معراج و دادي عدون، 2006، صفحة 23)

خلاصة الفصل:

يبرز التّحول الرقمي كأحد العوامل الحاسمة التي غيّرت وجه الصناعة المالية. في هذا الفصل، تم تسليط الضوء على كل من مفهومي التّحول الرقمي والخدمات المصرفية، حيث وجدنا أنّ التّحول الرقمي في القطاع المصرفي لا يقتصر فقط على تطبيق التقنيات الحديثة، بل يمثل خطوة أساسية نحو التغيير والتطور في كيفية تقديم الخدمات وإعادة هيكلة العمليات المصرفية بشكل يتماشى مع المتطلبات الحديثة للعملاء ومتطلبات السوق. ويرتكز التّحول الرقمي على أبعاد تشمل الأبعاد التكنولوجية، والمتعلقة بتبني التقنيات المتطورة، والأبعاد البشرية التي تركز على تعزيز الوعي الرقمي وتغيير ثقافة وعقلية المؤسسة وكوادرها البشرية، إضافة إلى الأبعاد التنظيمية التي تركز على تطوير استراتيجيات وخطط عمل تتناسب مع التوجهات الرقمية الحديثة. من جهة أخرى، تُشكل الخدمات المصرفية أساس النشاط المالي والاقتصادي للأفراد والشركات. وبالتالي، لا شك أن تحسين الخدمات المصرفية يعد من الأهداف الأساسية للبنوك في إطار التّحول الرقمي، حيث يساهم هذا التحسين في تقديم خدمات أكثر سلاسة، تقليل التكاليف، وتعزيز تجربة العميل.

في الختام، يتضح أنّ التّحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين التقنيات الحديثة واستراتيجيات التحسين المتواصلة لضمان تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وآمنة تلبي احتياجات العملاء المتزايدة. ومن خلال تحسين هذه الخدمات، ستتمكن المؤسسات من تحقيق كفاءة أعلى وتحسين تجربة العميل وزيادة مستوى الرضا والولاء، مما يساهم في تعزيز استدامتها بيئة تنافسية معقدة، وبالتالي، دفع عجلة النمو الاقتصادي.



الفصل الثاني

الفصل الثاني: عوامل تمكين التّحول الرقمي

تمهيد:

أصبح التّحول الرقمي ضرورة للبقاء والتميز في السوق التنافسي الحالي، خاصة في القطاع المصرفي الذي يتطلب استجابة سريعة وفعالة للتطورات التكنولوجية المتسارعة. لا يقتصر التّحول الرقمي على طرح خدمات جديدة عبر القنوات الرقمية فقط، بل يشمل أيضا إعادة تعريف المؤسسة وعملياتها بأكملها من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة، بهدف توفير حلول مبتكرة تواكب توقعات العملاء المتزايدة والتطورات التكنولوجية الحديثة. وفي ظل هذا التّحول الكبير، تبرز مجموعة من العوامل الأساسية التي تمكّن البنوك من تنفيذ هذه التّحويلات بفعالية، وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

يهدف هذا الفصل إلى استكشاف أبرز العوامل التي تسهم في تمكين التّحول الرقمي في القطاع المصرفي من خلال تسليط الضوء على ثلاثة محاور رئيسية، وهي دوافع وأسباب تطبيق التّحول الرقمي في البنوك، التقنيات الحديثة المستخدمة في هذا التّحول، مع الإشارة إلى المعوقات والتحديات التي قد تواجه البنوك خلال هذه العملية. بالإضافة إلى أركان قيام التّحول الرقمي والمتمثلة في: المراحل التي تمر بها عملية التّحول، ووصولاً إلى استراتيجية تطبيق التّحول الرقمي والمتطلبات اللازمة لضمان نجاح هذا التّحول في البنوك. وقد تم تقسيمه كالتّالي:

المبحث الأول: متطلبات ومعوقات تبني التّحول الرقمي

المبحث الثاني: أركان التّحول الرقمي

المبحث الأول: متطلبات ومعوقات تبني التّحول الرقمي

يُعتبر التّحول الرقمي من أبرز التّوجهات التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي نحو تحسين الأداء وزيادة الفعالية، وتحقيق ذلك يستلزم مجموعة من المتطلبات الضرورية (مثل توفير بنية تحتية متطورة، توافر الكوادر البشري). من جهة أخرى، يواجه المؤسسات الرغبة في التّحول بعض المعوقات التي قد تعرقل تنفيذه. في هذا الجزء سيتم تسليط الضوء على الأسباب التي تدفع بالمؤسسات لتطبيق التّحول الرقمي وأهم التّحديات التي يعتمد عليها والتّطرق إلى المعوقات التي تعيق هذه العملية.

المطلب الأول: دوافع وأسباب تبني التّحول الرقمي

إنّ الهدف وراء التّحول الرقمي مدفوع بالرغبة في الحفاظ على القدرة التنافسية وتحسين الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى ضمان استمرارية الأعمال. يعتمد نجاح عملية التّحول هذه على عدة عوامل وظروف تعمل كمحفزات خارجية وداخلية للمنظمات. يمكن تصنيف محركات التّحول الرقمي على أنها: العملاء، التكنولوجيا والمنافسة، وهي عوامل تُسهّل أو حتى تجبر المؤسسات على اعتماد الحلول الرقمية لمواكبة التغيرات الرقمية في صناعته. إنّ فهم هذه الدوافع أمر بالغ الأهمية لإتقان ظاهرة التّحول وضمان تنفيذها بنجاح.

أولاً: دوافع ناتجة عن البيئة الخارجية

وهي العوامل الحاسمة التي تؤثر على المؤسسات واستراتيجياتها وتوجهاتها نتيجة لتأثيرات من المحيط الخارجي.

1- التّقدم التكنولوجي والتّكنولوجيا الرقمية:

يُعد كل من التّقدم التكنولوجي والتّكنولوجيا الرقمية من العوامل الرئيسية التي شكلت ملامح العصر الحالي، حيث شهد العالم تطوراً غير مسبوق في مختلف المجالات نتيجة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

1-1- كرونولوجيا التّطور التكنولوجي:

على مدار تاريخ البشرية، اتبعت التغيرات المهمة، في كيفية عمل المجتمع والأعمال والمنظمات والثقافة، التطورات الرئيسية في التكنولوجيا، فمن أوائل بواكر الابتكار من المنسوجات والطاقة المائية في الثورة

الصناعية، إلى الإنترنت في التسعينيات، إلى الرقمنة، ركب العالم خمس موجات تكنولوجية متميزة أثرت جميعها بشكل فريد على الطريقة التي يسير بها.

خلال الموجة الأولى من الثورة الصناعية، لعبت الطاقة المائية دورًا أساسيًا في تصنيع الورق والمنسوجات والسلع الحديدية، والتي سُميت بـ "المِكنة المبكرة"، كانت من سبعينيات القرن الثامن عشر إلى ثلاثينيات القرن التاسع عشر، مع الموجة الثانية "الطاقة البخارية والسكك الحديدية" من ثلاثينيات إلى تسعينيات القرن التاسع عشر تقريبًا حدثت تطورات كبيرة في السكك الحديدية والبخار والصلب، وأثرت صناعة السكك الحديدية وحدها على صناعات لا تعد ولا تحصى، من الحديد والنفط إلى الفولاذ والنحاس. بعدها سيطر ظهور الكهرباء التي تزود الضوء والاتصالات الهاتفية من خلال الموجة الثالثة على النصف الأول من القرن العشرين "الهندسة الكهربائية والثقيلة" وأدى خط التجميع إلى إحداث تحول في صناعة السيارات في الموجة الرابعة "الإنتاج الضخم الفوردي" (من الثلاثينيات إلى السبعينيات)، ثم موجة "المعلومات والاتصالات" (من السبعينيات إلى العقد الأول من القرن الحادي والعشرين). وبدأ العالم يرى صعود الموجة السادسة للبشرية "تكنولوجيا التصغير الجزيئية أو النانو"، والتي نعيشها حاليًا. (Bergman, 2018)

يُمكن تلخيص التطورات الرئيسية في التكنولوجيا الرقمية والمصرفية التي قادت التّحول مع مرور الوقت في خمس مراحل مُضمّنة في موجات التطور التكنولوجي وتبدأ أولها من فترة الموجة الرابعة للتكنولوجيا:

الموجة الأولى - منذ 1950- : عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بدأت رحلة التطور التكنولوجي والتكنولوجيا المالية قبل هذه الفترة من خلال بناء البنية التحتية التي تدعم الخدمات المالية المعولمة. حيث مكّن أول كابل عبر المحيط الأطلسي في عام 1866 والكابل الفيديريالي عام 1918 في الولايات المتحدة الأمريكية من إنشاء أول نظام إلكتروني لتحويل الأموال باستخدام تقنيات مثل التلغراف وشفرة مورس. في منتصف القرن العشرين بدأ المهندسون الأمريكيون في تطوير التكنولوجيا الرقمية. اعتمدت تقنياتهم على مفاهيم رياضية اقترحها عالم الرياضيات الألماني في القرن السابع عشر "جوتفريد فيلهلم لايبنتز"، والذي اقترح نظام الحوسبة الثنائية. وقد ألهم ابتكاره رموزًا رقمية مثل الكود القياسي الأمريكي لتبادل المعلومات (ASCII) الذي يصف الأشياء ذات الأرقام.

في هذه المرحلة، اعتمدت الاتصالات السلكية واللاسلكية على الطرق الرقمية لنقل الرسائل. وفي أوائل الثمانينيات، مكنت الألياف الضوئية المُحسنة من تطوير شبكات الاتصالات الرقمية. حلّت التكنولوجيا

الرقمية محل الإشارات التناظرية في العديد من أشكال الاتصالات، وخاصة أنظمة الهاتف الخليوي والكابلات. وبالمقارنة مع عمليات الإرسال التناظرية، كانت الإشارات الرقمية أقل تشويهاً ويمكن تكرارها بسهولة. (Dictionary of American History, 2024)

كان أول وأبرز تقدم تكنولوجي في الصناعة المالية هو ظهور بطاقة الائتمان داينرز كلوب في عام 1950، باعتبارها أول بطاقة ائتمان عالمية، وهي عبارة عن حل دفع محمول يمكن استخدامه في العديد من المؤسسات. أدى إدخال بطاقة الائتمان إلى تغيير جذري في طريقة تفكير المستهلكين في مواردهم المالية، ولم يعد عليهم حمل النقود أو إنفاقها مقابل كل عملية شراء، وأصبح لديهم حرية الاقتراض مقابل حد ائتماني يمكنهم سداه في تاريخ لاحق. (MX TECHNOLOGIES, 2019)

بعدها في ستينيات القرن الماضي، وبالضبط في 1966، تعرّف العالم على أول ماكينة صراف آلي في بنك باركليز، وتميزت هذه الفترة بالانتقال من التحول التناظري إلى التحول الرقمي في الشؤون المالية. (The payments associations, 2020)، فمع اختراع هذه الماكينة لم يعد العملاء مقيدون بساعات العمل والمواقع المصرفية عند رغبتهم للوصول إلى أموالهم. بالإضافة، تمّ أيضًا استخدام أجهزة الكمبيوتر في الخدمات المصرفية في الستينيات عندما أعلن بنك نيو ساوث ويلز عن شراءه لأول جهاز كمبيوتر، والذي يقوم بمركزية حسابات التداول الخاصة بالبنك عن طريق استبدال عمليات المحاسبة الآلية المستخدمة في كل فرع على حدة بهدف تبسيط العمليات والسماح للمؤسسات المالية بالتركيز بشكل أقوى على خدمة العملاء. أشعل استخدام أجهزة الكمبيوتر الثورة المصرفية الرقمية الأولى، حيث بدأت البنوك في الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا الكمبيوتر لأنتمتة المعالجة اليدوية والمهام البسيطة. وبحلول السبعينيات، تمّ إنشاء بورصة ناسداك، وهي أول بورصة رقمية في العالم. كما تم تطوير أول أنظمة الدفع الإلكترونية لكل من المعاملات الدولية والمحلية وتأسست شبكة الدفع الدولية SWIFT في عام 1973، وهو بروتوكول اتصال بين المؤسسات المالية يعمل على تسهيل الحجم الكبير من المدفوعات عبر الحدود. (MX TECHNOLOGIES, 2019)

الموجة الثانية: الخدمات المصرفية عبر الأنترنت

إنّ التحول من التكنولوجيا الإلكترونية الميكانيكية والتناظرية إلى الإلكترونية الرقمية كوسيلة لتخزين ونقل واستخدام المعلومات يعتبر نقطة انطلاق لما نشير إليه بالثورة الرقمية، والتي تتميز فيها التكنولوجيا

بخاصية التّحول المستمر لنفسها، والتوسع التدريجي وتعزيز الإنتاجية عبر مجموعة واسعة من القطاعات والصناعات. بدأت هذه الثورة في النصف الثاني من القرن العشرين مع اعتماد وانتشار أجهزة الكمبيوتر الرقمية والتخزين الرقمي للمعلومات، (Minnalearn) مما أدى بدوره إلى تطوير أنظمة كمبيوتر أكثر تقدماً وقادرة على النسخ الرقمي والتشغيل الآلي للحسابات الرياضية التي تم إجراؤها يدوياً سابقاً.

في الثمانينيات، نقطة تحول أخرى للثورة الرقمية لما تم اختراع ما أصبح يعرف بشبكة الويب العالمية. عندما صمم 'تيم بيرنرز لي' مجموعة قياسية من البروتوكولات أو قواعد الاتصال بين الأنظمة، يليها إعداد خادم لتخزين المعلومات وإنشاء برنامج متصفح، وهو برنامج يُستخدم لعرض أنواع مختلفة من موارد الإنترنت والتفاعل معها، وأصبحت شبكة الويب العالمية متاحة للعامة. ومع تقدم التكنولوجيا الرقمية، أصبحت تكنولوجيا تبادل المعلومات والاتصال ومصطلح "عبر الإنترنت" - الذي يشير إلى استخدام محطة كمبيوتر ولوحة مفاتيح وجهاز تلفزيون للوصول إلى النظام المصرفي - سائدة وأكثر شعبية، وأدت إلى انخفاض تكاليف المعاملات وسهولة تكامل الخدمات، وأصبحت القدرات التسويقية الأكثر استهدافاً.

مع اكتساب الخدمات المصرفية عبر الإنترنت زخماً، أحدث أول كمبيوتر لوحي متوفر تجارياً، والذي تمّ تصنيعه بواسطة شركة سامسونج في عام 1989، موجة جديدة من الراحة في الخدمات المصرفية للأفراد، حيث سمح لموظفي البنك بالتحرك داخل الفرع وحتى خارجه وخدمة العملاء من جهاز لوحي محمول بدلاً من جهاز مربوط أو الانتظار في الطابور حتى يُصبح الصّراف متاحاً. كما شهدت فترة التسعينيات أولى التحركات نحو الخدمات المصرفية الرقمية، حيث بدأ العملاء المتصلون بإدارة أموالهم بطرق مختلفة. وتم تقديم خدمة PayPal في عام 1998 للمستهلكين (Arner, Barberis, & Backley, 2015)، وهو نظام دفع عبر الإنترنت يتيح إجراء التحويلات المالية اللاسلكية. جعلت هذه الخدمات من السهل على الأشخاص الدفع مقابل الخدمات لاسلكياً.

المرحلة الثالثة: الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول

أحدث ظهور التكنولوجيا اللاسلكية والاعتماد الواسع للهواتف الذكية، في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، التّحول الرئيسي في الصناعة المالية والمتمثل في الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. وأتاحت هذه الخدمات للأشخاص إدارة حياتهم المالية من أي مكان تقريباً وفي أي وقت (مثل دفع الفواتير، التحقق من الأرصدة، تحويل الأموال، أو إضافة حسابات جديدة)، ومن خلال أجهزتهم

المحمولة فقط. وبحلول أواخر عام 2005، وصل عدد مستخدمي الإنترنت إلى مليار شخص، وبحلول نهاية العقد نفسه، استخدم ثلاث مليارات شخص في جميع أنحاء العالم الهواتف المحمولة.

في عام 2004، ومع استمرار نمو شعبية الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، تم إقرار "قانون مقاصة الشيكات للقرن الحادي والعشرين"، والذي يُمكن مستلم الشيك من عمل نسخة رقمية منه ثمّ معالجة هذا الشيك إلكترونياً. الأمر الذي أدى إلى تقليل فترة الانتظار لمعالجة الشيكات، وتوفير الراحة وتمكين الأشخاص من دفع الفواتير والمشتريات بشكل أسرع من أي وقت مضى.

المرحلة الرابعة: المرحلة الانتقالية نحو التطبيقات

في 2011، طرحت جوجل تقنية للدفع عبر الهاتف المحمول والمسماة بـ Google Wallet. ولأول مرة، أصبح بإمكان الأفراد استخدام هواتفهم مباشرة لإجراء عمليات الشراء، وفتحت هذه التقنية مستوى جديداً تماماً من الحرية، وحققت التكنولوجيا في الصناعة المالية قفزة نوعية إلى مستوى آخر. (Minnalearn)

وفي عام 2015، قام بنك أمريكا بتقديم تقنية مصادقة بصمات الأصابع ومُعَرِّف اللمس، والذي جعل عملية تسجيل الدخول إلى تطبيقاتهم المصرفية عبر الهاتف المحمول أسهل وأكثر أماناً على الأشخاص. وفي نفس العام، أصبحت تقنية شريحة EMV معياراً بين مصدري البطاقات، حيث تجعل شرائح EMV البطاقات أكثر أماناً، لأن المعلومات المرسلّة تكون مشفرة ومُرمّزة، مما يجعل المدفوعات أكثر تكاملاً.

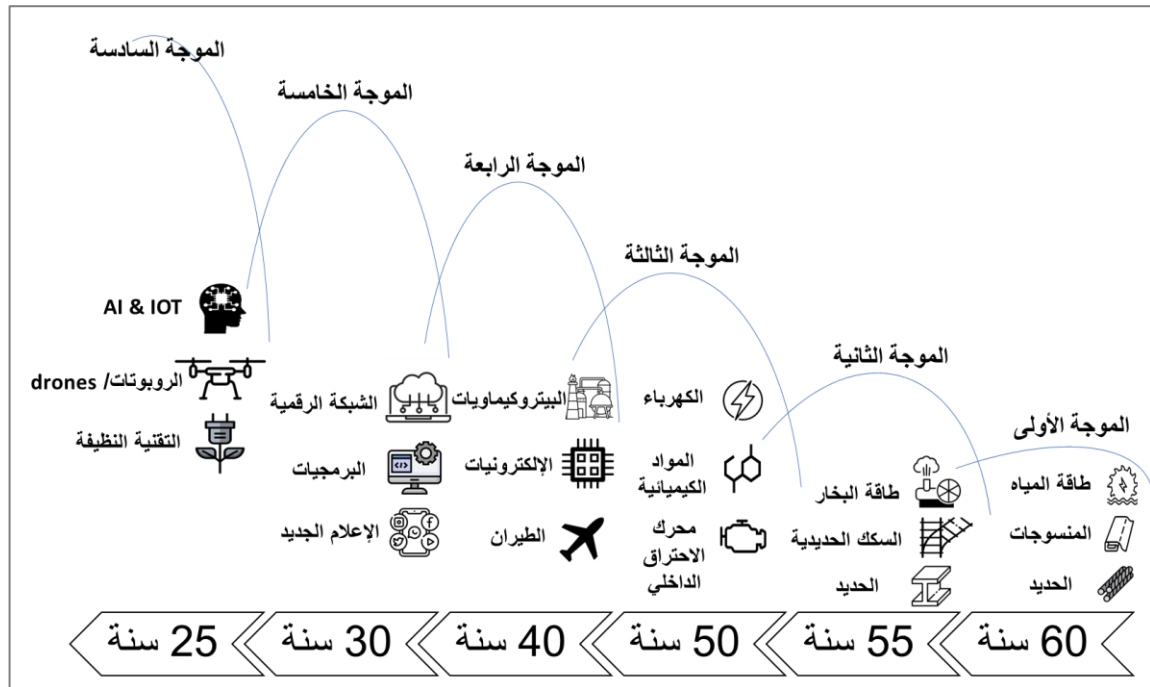
المرحلة الخامسة: عصر المجتمع المتعلم رقمياً

تتمثل الموجة الخامسة والحالية في الارتفاع الهائل في استخدام وسائل التّواصل الاجتماعي والهواتف المحمولة والتحليلات والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء "SMACIT". ولأنّ التكنولوجيا أصبحت أكثر توجهاً نحو المستخدم وسهولة الاستخدام، أصبح الأفراد على جميع المستويات أكثر معرفة رقمياً وبدأوا في استخدام التكنولوجيا بطرق جديدة وبشكل متزايد في مختلف مجالات حياتهم. بحلول عام 2024، كان أكثر 5.4 مليار شخص مستخدم نشط للإنترنت. (Statista, 2024) من وسائل التّواصل الاجتماعي إلى التسوق عبر الإنترنت، ومن تطبيقات الويب التي تسمح بالعمل عن بعد إلى الخدمات المصرفية الرقمية، أدت هذه التطورات إلى إنشاء كمية هائلة من البيانات في الفضاء الرقمي، وبالتّوازي مع ذلك، زادت القدرة على تخزينها بشكل كبير، مما دفع مجتمع اليوم إلى منتصف عصر المعلومات. ومع استمرار تقدم التكنولوجيا تشهد الصناعة المصرفية تحولا كبيرا، والذي أدى إلى تغييرات كبيرة في توقعات المستهلكين

بشأن الراحة والملاءمة والسهولة، حيث يتوقع المستهلكون خدمات شديدة التخصيص وذات صلة مع جميع تفاعلاتهم عبر الأنترنت وخارجها.

الموجة التّالية، تتضمن التّقنيات الثورية أم كما يُطلق عليها: التّقنيات التخريبية، والتي لم يتم استغلال إمكاناتها التجارية بالكامل بعد (مثل سلاسل الكتل blockchain والعقود الذكية، والروبوتات "بما في ذلك الطباعة ثلاثية الأبعاد"، والذكاء الاصطناعي (AI)، والحوسبة المعرفية والكمية "BRAICQ"). تضم هذه الفئات الخمس الشاملة أهم التّقنيات الرقمية التي تلعب دورًا حيويًا في مجال التكنولوجيا، وتعمل بالموازاة مع الخدمات المصرفية المفتوحة في دفع الابتكار لمستقبل الخدمات المالية، كما تعمل على تغيير طريقة تفاعل الأشخاص مع البنوك. (ZIGURAT Institute Of Technology, 2022)

شكل رقم 2-1: تاريخ دورات الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Neufeld, 2021)

1-2- التّحول الرقمي المدفوع بالتكنولوجيا:

إنّ البيئة التكنولوجية الحديثة والمتغيرة باستمرار تجبر جميع الوحدات الاقتصادية على الخضوع للتحويل الرقمي. (Fotis, Ioannis , & Maria , 2021) فقد أدت التكنولوجيات الثورية إلى تحويل الطريقة التي يتفاعل بها الشركات والأفراد والأعمال، وجعل تقديم الخدمات والاستهلاك أكثر مرونة وتوجها للتخصيص

والتمايز والتنويع مما أثار الحاجة إلى الابتكار المستمر. (Cavalcanti, Oliveira, & Santini, 2022). ومع ظهور شبكات الجيل الخامس 5G وتطور التقنيات الرقمية (مثل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل وغيرها) اجتاحت موجة الرقمنة العالم، ودخل العالم تدريجياً عصر الاقتصاد الرقمي. (Zhu & Jin, 2023) الأمر الذي شجع على ابتكار الصناعات التقليدية وجعل التّحول الرقمي اتجاهاً حتمياً ومدرجاً على جدول أعمال جميع المنظمات المعاصرة لكونه عملية تغيير تخريرية تعتمد على التكنولوجيا وتتيح في نهاية المطاف تحسين الأعمال. (Henderikx & Stoffers, 2022) بالنسبة للمؤسسات المصرفية فإن التّحول الرقمي هو اتجاه ومطلب، وهو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية المستدامة (Zhu & Jin, 2023)، وباعتبار أنهم وسطاء ماليين، فهو أمر لا مفر منه لتعزيز الكفاءة وجودة الخدمة والأداء والحفاظ على قدرتها التنافسية وقدرات خدمة العملاء (Hamid Uddin, Mollah, Islam, & Hakim Ali, 2023). كما أصبح تطور التكنولوجيا المالية والاستخدام الفعّال لأحدث التقنيات الرقمية أمراً بالغ الأهمية لمساعدتها في التكيف بسهولة مع التغيير ودفع مستويات أعلى من الابتكار ولقيادة التّحول الرقمي وتمكينه بالمؤسسات، حيث يمكن للحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وأنترنت الأشياء أن توفر للمؤسسات المرونة والرؤى في الوقت الفعلي وتحسين العمليات.

في بيئة الأعمال اليوم، أصبح البحث المستمر عن البيانات ممارسة ضرورية للمؤسسات للتكيف مع التغييرات المحتملة وتحديد فرص الإيرادات الجديدة، فقد أحدثت أنترنت الأشياء تحولاً في طريقة جمع البيانات وتخزينها وتحليلها، مما مكّن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين عملياتها، وتعمل الحوسبة والاتصال والتخزين السحابي على ربط جميع الأجزاء معاً. وبالمثل، تتمتع البيانات الضخمة بالقدرة على توفير نمو طويل الأجل، بدءاً من استهلاك الموارد وحتى أتمتة العمليات وتحسينها، (MIHU , PITIC , BAYRAKTAR , 2023) حيث تستخدم المؤسسات البيانات الضخمة لتحليل العمليات الداخلية والتنبؤ باتجاهات السوق واحتياجات العملاء بناءً على البيانات الموجودة وتحسين العروض وتطويرها. علاوة على ذلك، تعد الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة من الاتجاهات الرقمية الرئيسية التي يمكن أن تتيح نماذج أعمال جديدة وتخلق فرصاً جديدة للمؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية من خلال ابتكار المنتجات أو الخدمات وتحسين عمليات الإنتاج.

تلعب التقنيات الرقمية دوراً مهماً في قيادة وتمكين التّحول الرقمي. ومع ذلك، يعتمد التّحول الرقمي الناجح على اتباع نهج شمولي يأخذ في الاعتبار العوامل التكنولوجية والتنظيمية. يجب على المؤسسات

فهم عملية اعتماد التكنولوجيا التحويلية بشكل أفضل ومواءمة التقنيات الرقمية مع أهداف أعمالها العامة واستكمال أهداف التّحول المحددة لضمان الاستخدام الفعال لهذه التقنيات من أجل البقاء في هذه البيئة الديناميكية والتنافسية بشكل متزايد، كما يمكن للمراقبة المستمرة للعالم التكنولوجي أن تساعد على تحديد الفرص الجديدة لتبسيط نماذج الأعمال والاستفادة من ابتكار نماذج الأعمال.

2- تغيير عادات المستهلكين وتوقعات العملاء :

إنّ صعود المؤسسات المصرفية المنافسة والتدفق المستمر للتكنولوجيا المالية للسوق والارتفاع الهائل في التجارة الإلكترونية وتجارة التجزئة عبر الإنترنت، خاصة تلك الناتجة عن عمليات الإغلاق الوبائية في 2020-2021، أدى إلى تغيير جذري في تجربة العملاء، كما ارتفعت توقعاتهم بشأن ما يمكن أن تفعله المؤسسات المصرفية والمالية لهم بشكل لا رجعة فيه. كما أصبح اكتشاف المنتجات المصرفية الجديدة والتعامل معها أسهل من أي وقت مضى، واستحوذت الجهات الفاعلة الأصغر والأكثر مرونة في مشهد الخدمات المصرفية كالشركات الناشئة، وشركات التكنولوجيا المالية، والبنوك المنافسة، على حصتها في السوق. (Fratiloiu, 2022) تقوم المؤسسات المصرفية بتحويل نفسها بطريقة رقمية، ليس فقط لتمييز نفسها عن المنافسين ولكن أيضًا لفهم توقعات العملاء وإنشاء نماذج تشغيل جديدة للاستفادة من القدرات الجديدة والتقنيات الرقمية التي تشهد نموًا سريعًا، وعليه تحتاج إلى تحويل نماذج أعمالها وإعادة تحديد الطريقة التي تخلق بها القيمة وتخصيصها، حيث يحتاج تطوير الخدمات المبتكرة إلى تعاون وثيق مع العملاء. لهذا السبب يعد العملاء عنصرًا أساسيًا في تطوير وتوفير الخدمات المتقدمة. (Diaz, Sarmiento & Samadi, 2022)

العصر الرقمي هو عصر العميل المتمكن، فمع ظهور الويب التفاعلي إلى جانب استخدام التكنولوجيا الرقمية، يتمتع العملاء بدرجة عالية من الشفافية فيما يتعلق بالمنتجات والأسعار والميزات والمنافسين وصار لدى المستهلكين متطلبات جديدة على بنوكهم، وأدى ظهور المواطنين الرقميين الذين نشأوا مع الأنترنت والأجهزة المحمولة والتطبيقات والتعلم الآلي والأتمتة، والتي تسمح لهم بالحصول على ما يريدون، إلى تفاقم هذه المطالب. (Soni) وأصبح العملاء المعاصرون يطلبون الراحة والسرعة والتخصيص، مثل توفر طرق مختلفة للتواصل وإمكانية الوصول إلى المنتجات والخدمات المصرفية على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، والردود الفورية على الاستفسارات، والمنتجات المالية المخصصة التي تلبي احتياجاتهم الخاصة. (SCHULZ, 2023)، كما يتوقع المستهلكون في جميع أنحاء العالم أن تتصرف بنوكهم وتتفاعل

بشكل أكبر مثل أفضل العلامات التجارية التكنولوجية ومزودي الخدمات الرقمية، على غرار Apple و Google و Amazon و Samsung و Microsoft.

إنّ أحد المحركات المهمة للتّحول الرقمي في الخدمات المصرفية هو تغير توقعات العملاء وسلوكهم، وقد دفعت الحاجة إلى تلبية هذه التوقعات المؤسسات المصرفية إلى الابتكار ورقمنة عملياتها بشكل مستمر والتركيز على تجربة العملاء بتحديد وفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم ثم استخدام تلك المعلومات لتوجيه المبادرات الرقمية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال وضع المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية لقياس النجاح من حيث رضا العملاء ومشاركتهم، كما أنّها تقوم بإعطاء الأولوية لتجربة الموظفين وتزويدهم بالأدوات والإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. ومن خلال التركيز على كل من العملاء والموظفين، يمكن للمؤسسات أن تنتقل بنجاح إلى التحويل الرقمي. (MIHU , PITIC , & BAYRAKTAR , 2023)

يُعد مستقبل اكتساب العملاء في العصر الرقمي مجاًلاً مثيراً وسريع التطور، فمع تقدم التكنولوجيا بوتيرة سريعة والتغير المستمر في سلوك العملاء، تضطر البنوك إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها وإيجاد طرق جديدة للوصول إلى عملائها المستهدفين وإشراكهم. على هذا الأساس، تتجه البنوك نحو استخدام التكنولوجيا للبقاء على اتصال مع عملائها وتزويدهم بأفضل الخدمات الممكنة، وتحقيق نتائج أفضل في اكتساب العملاء. تتضمن هذه الاتجاهات الرئيسية التي تشكل مستقبل اكتساب العملاء عدة أمور، منها:

- استخدام التقنيات الرقمية كالذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: تُحدث هذه التقنيات ثورة في الطريقة التي تقوم بها المؤسسات بجمع البيانات وتحليل سلوك العملاء وتخصيص جهودها التسويقية؛

- زيادة التركيز على تجربة العملاء: من خلال تطوير تجارب عملاء جديدة تكون مريحة وفعالة وآمنة. (Dufft , 2015) لأنّ القدرة على توفير تجربة عملاء متميزة وخدمات مبتكرة عبر جميع نقاط الاتصال بطريقة شخصية للغاية لا تعد عاملاً تنافسياً رئيسياً فحسب، بل إنها ضرورة لبناء علاقات دائمة مع عملائها والبقاء في العصر الرقمي؛

- تسويق أكثر تخصيصاً وسياًفاً: من خلال الوصول إلى المزيد من البيانات والتحليلات المتقدمة، تتمكن المؤسسات من الحصول على المزيد من المبيعات وتطوير أعمالها التجارية عبر الإنترنت، وتقديم رسائل

تسويقية مخصصة وسياقية للغاية، والتي تسمح بالوصول إلى شريحة أوسع من العملاء المستهدفين وزيادة التفاعل مع المستخدمين والتأثير على سلوكهم؛

- تركيز أكبر على الخصوصية والثقة: مع تزايد قلق العملاء والمستهلكين بشأن بياناتهم الشخصية والمالية وخصوصيتهم، تعمل البنوك على إعطاء الأولوية للثقة والشفافية في استراتيجيات اكتساب العملاء. (AIContentfy, 2024)

ثالثا: المنافسة

لقد غيرت التنظيمات (مثل الخدمات المصرفية المفتوحة) الطريقة التي يتفاعل بها القائمون مع شركات التكنولوجيا المالية، كما أتاحت تراخيص الخدمات المصرفية الرقمية ظهور ما يُسمى بالبنوك "الرقمية فقط". كل هذا أدى بطبيعة الحال إلى زيادة مستوى المنافسة في السوق، حيث يقوم الداخلون الجدد بإنشاء منتجات وخدمات منافسة رقمية وأقل تكلفة وأكثر كفاءة في الاستخدام. (MONEYTHOR, 2022)

❖ الجهات المنافسة للبنوك في تقديم الخدمات المالية:

تواجه البنوك اليوم تحديات متزايدة نتيجة لظهور العديد من الجهات المنافسة في تقديم خدمات مالية مبتكرة، والتي نذكر منها كالتالي:

1- شركات التكنولوجيا المالية Fintechs:

يُقصد بالتكنولوجيا المالية تلك التطورات السريعة في الخدمات المالية والتي تعتمد إلى حد كبير على التقنيات الرقمية، ولكن المصطلح لم يتم تعريفه بدقة في الممارسة العملية، حيث في بعض المراجع أصبح مصطلح Fintech مرادفا للشركات التي تقدم أيًا من التقنيات أو الخدمات المالية.

1-1- تعريف التكنولوجيا المالية :

عرّف مجلس الاستقرار المالي التكنولوجيا المالية بأنها: "ابتكار مُمكن تقنيًا في مجال الخدمات المالية، يمكن أن يؤدي إلى الابتكار في نماذج الأعمال أو التطبيقات أو العمليات أو المنتجات الجديدة، لها تأثير مادي مرتبط بالأسواق والمؤسسات المالية وتقديم الخدمات المالية". (Financial Stability Board, 2023)

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإنّه: "لا تتضمن التكنولوجيا المالية تطبيق التقنيات الرقمية الجديدة على الخدمات المالية فحسب، بل تتضمن أيضًا تطوير نماذج الأعمال والمنتجات التي تعتمد على هذه التقنيات، وبشكل عام على المنصات والعمليات الرقمية". (OECD, 2018)

1-2- تعريف شركات التكنولوجيا المالية :

تُعرّف شركات التكنولوجيا المالية بأنّها: "الشركات التي تجمع بين المنتجات والخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات، والتي تكون عادة شركات جديدة نسبيًا (غالبًا شركات ناشئة) تقوم بعرض منتجاتها أو خدماتها المبتكرة". (Werth, Schwarzbach, Rodríguez Cardona, H. Breitner, & Graf von der Schulenburg , 2020)

كما تُعرف على أنّها: "صناعة تتكون من شركات متنوعة تجمع بين الخدمات المالية وتقنيات الابتكار الممنوحة لمقدمي الخدمات المالية"

تكمّن أهمية شركات التكنولوجيا المالية في أنّها تُعتبر كمنصات لتطوير النمو الاقتصادي المستدام ومحركًا للثورة الصناعية الرابعة، كما قد توفر أيضًا حلاً للتمويل المستدام من خلال التمويل الأصغر والتمويل الجماعي، حيث تقوم هذه الشركات بإحداث تغيير جذري في الصناعة المالية وإعادة تشكيلها من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المالية وإنشاء مشهد مالي أكثر تنوعًا واستقرارًا. (MONEYTHOR, 2022)

1-3- تطبيقات التكنولوجيا الرقمية في الخدمات المالية :

تمكنت شركات التكنولوجيا المالية من دخول السوق المالي بقوة من خلال تقديم خدمات مالية مرنة وسريعة ومدعومة بالتقنيات الحديثة، وتوسعت لتشمل مجموعة متكاملة من الخدمات التي كانت تقليدياً من اختصاص البنوك (مثل: الخدمات المصرفية الرقمية، الإقراض الرقمي، المدخرات الرقمية، خدمة إدارة المحافظ والأصول). يوضح الشكل 2-2 أبرز مكونات بيئة التكنولوجيا المالية:

شكل رقم 2-2: شركات التكنولوجيا المالية في الخدمات المالية



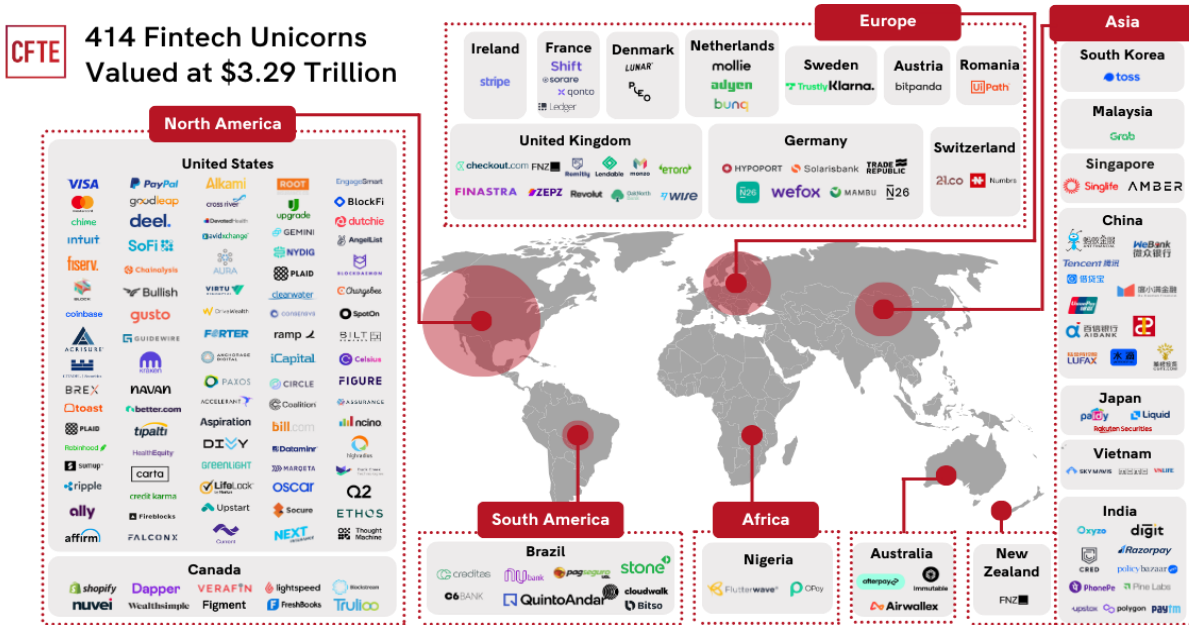
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Alliance for Financial Inclusion, 2024)

1-4- شركات التكنولوجيا المالية كمنافس للبنوك في مجال الخدمات المالية:

تتمتع هذه الأنواع من الشركات بالعديد من المزايا مقارنة بالبنوك التقليدية، حيث أنها تتمتع بالقدرة على تفكيك الأنشطة الأساسية للقطاع المصرفي من مقاصة وتسوية المدفوعات، وإجراء تحويلات الاستحقاق، وتقاسم المخاطر، والتحقق من الثقة، وتخصيص رأس المال. كما تختلف نماذج الأعمال التي تتبناها شركات التكنولوجيا المالية عن تلك التي تطبقها البنوك، فنموذج أعمال هذه الشركات مدفوع بشكل غير ملموس، ويجمع بين التمويل الإلكتروني وتقنيات الإنترنت والشبكات الاجتماعية والذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل وتحليلات البيانات الضخمة. بالإضافة إلى أن نموذج إيراداتهم أكثر قابلية للتوسع من نموذج البنك. بموجب هذا، تتعرض البنوك لضغوط هائلة لتحويل أساليبها ونماذج أعمالها من التركيز على المنتج إلى نهج أكثر تركيزاً على العملاء من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية (Diener & Špaček, 2021). يُبرز الشكل 2-3 قائمة لـ 414 شركة التكنولوجيا المالية التي تصدرت المشهد المالي العالمي في عام 2024 بقيمة سوقية اجمالية تصل إلى 3.39 تريليون دولار، مما يعكس النمو الهائل والتأثير الكبير لهذه الشركات، حيث

تلعب هذه الأخيرة دوراً محورياً في تقديم حلول مالية مبتكرة وتوسيع نطاق الشمول المالي، وتعزيز التحوّل الرقمي في القطاع المالي.

شكل رقم 2-3: أكبر شركات التكنولوجيا المالية في العالم 2024



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (CFTE, 2024)

2- البنوك -الرقمية فقط- Digital Only Banks:

بهدف تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وبدون فروع تم إنشاء منافسين رقميين فقط، وقد سمح الابتعاد عن الأعمال التجارية القائمة على الفروع لهؤلاء اللاعبين الجدد بتقديم منتجات وخدمات مالية بتكاليف أقل. ومن خلال التركيز القوي على الابتكار وسرعة الحركة، أنشأت هذه البنوك الرقمية تجارب فعالة وشخصية للعملاء في أطر زمنية أقصر بكثير مما تستطيع البنوك القائمة القيام به. الأمر الذي أنتج ضغطاً على البنوك التجارية التقليدية للتغيير. (MONEYTHOR, 2022)

2-1- تعريف البنوك -الرقمية فقط-:

تُعرف البنوك "الرقمية فقط" أيضاً: باسم بنوك التكنولوجيا المالية، وهي مؤسسات مالية تعمل بموجب ترخيص مصرفي وتقدم خدمات عبر الإنترنت لعملائها من خلال موقع ويب أو تطبيق للهاتف المحمول.

تم إنشاء هذه المؤسسات من الصفر وتطورت من التكنولوجيا المالية وليس لديها فروع فعلية أو شركات تابعة أو مكاتب. (Schmidt-Jessa & Stradomski, 2023)

كما يُعرف البنك الرقمي -فقط- بأنه: "بنك افتراضي بالكامل بدون فروع مادية، حيث تعمل جميع الأنشطة المصرفية من خلال تطبيقات الهاتف المحمول، وتعمل العمليات الافتراضية بالكامل على تغيير كيفية تجربة الأفراد للخدمة، وبالتالي عاداتهم الاستهلاكية والمالية". (Windasari, Kusumawati, Larasati, & Revira Puspasuci, 2022)

تُعرف أيضًا: باعتبار أنها تطبيقات ثورية للتكنولوجيا المالية تتباعد عن المعايير المصرفية التقليدية، وهي بنوك خالية تمامًا من الأوراق، وبدون توقيع، وبدون فروع بنكية.

2-2- مزايا البنوك -الرقمية فقط-:

إنّ صعود البنوك الرقمية مدفوع بالاعتماد المتزايد للتقنيات الرقمية والطلب المتزايد على خدمات مصرفية أكثر ملائمة وكفاءة ويمكن الوصول إليها.

من وجهة نظر العميل تُقدم البنوك الرقمية العديد من المزايا، ونذكر منها ما يلي:

- الراحة: يمكن للعملاء الوصول إلى الخدمات المصرفية في أي وقت وفي أي مكان من خلال هواتفهم الذكية أو أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم دون الحاجة إلى زيارة فرع البنك الفعلي؛
- رسوم أقل: غالبًا ما تتحمل البنوك الرقمية تكاليف عامة أقل مقارنة بالبنوك التقليدية، مما يسمح لها بتقديم رسوم أقل؛
- الأمان المعزز: غالبًا ما تستخدم البنوك الرقمية إجراءات أمنية متقدمة لحماية بيانات العملاء ومنع الاحتيال، مثل المصادقة الثنائية والمصادقة البيومترية؛
- الخدمات المخصصة: يمكن للبنوك الرقمية استخدام بيانات العملاء والذكاء الاصطناعي لتقديم استشارات مالية مخصصة وخدمات مصرفية مخصصة.

أما من منظور الأعمال يمكن للبنوك الرقمية تقديم العديد من المزايا كذلك، ونذكر منها ما يلي:

- **تكاليف أقل:** يمكن للبنوك الرقمية أن تعمل بتكاليف عامة أقل من البنوك التقليدية، مما يسمح لها بتقديم أسعار تنافسية على المنتجات والخدمات؛
- **العمليات المرنة:** تستطيع البنوك الرقمية التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء من خلال الاستفادة من التكنولوجيا وتحليلات البيانات؛
- **قابلية التوسع:** للبنوك الرقمية القدرة على توسيع قاعدة عملائها بسرعة وكفاءة من خلال الاستفادة من القنوات الرقمية؛
- **تجربة محسّنة للعملاء:** يمكن للبنوك الرقمية تقديم تجربة سلسلة وشخصية للعملاء من خلال الاستفادة من التكنولوجيا وتحليلات البيانات.

بشكل عام، تعمل البنوك الرقمية على إحداث تغيير جذري في الصناعة المصرفية التقليدية من خلال تقديم خدمات مصرفية أكثر ملاءمة وكفاءة وسهولة في الوصول إليها للعملاء. ومع ذلك، فإنها لا تزال تواجه تحديات مثل الامتثال التنظيمي، وثقة العملاء، واكتمال مجموعة المنتجات، ومخاطر الأمن السيبراني.

2-3- أهمية البنوك "الرقمية فقط" مقارنة بالتقليدية:

في الآونة الأخيرة، طوّرت البنوك تطبيقات أكثر تقدماً في الخدمات المصرفية -الرقمية فقط- (المعروفة أيضاً باسم البنوك الافتراضية والبنوك عبر الإنترنت فقط). وعلى عكس البنوك الأخرى المدعومة بالتكنولوجيا، فإنّ البنوك "الرقمية فقط" لا تملك فروعاً بنكية فعلية، حيث تعتمد هذه الأخيرة على البنية التحتية الرقمية لتغطية جميع أنواع المعاملات، كما أنّها لا توفر مكاتب فعلية ولا صرافين وجهاً لوجه وتعمل بالكامل افتراضياً. الأمر الذي يقلل من تكاليف الخدمات مقارنة بالتّي يتم تقديمها تقليدياً في الفروع.

البنوك الرقمية -فقط- هي مؤسسات مالية مختلفة تتجاوز الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والأنترنت من خلال تقديم تجربة جديدة تماماً ونموذج أعمال جديد لعملائها، (Schmidt-Jessa & Stradomski, 2023)، كما أنّها تقدم مجموعة واسعة من الخدمات مثل: المدّخرات والاستثمارات الأكثر مرونة، وبطاقات الائتمان الافتراضية، وتوفر أيضاً خدمات مصرفية ومحفظة رقمية، ولذلك فإنّ البنك "الرقمي فقط" يتمتع بمزايا للبنوك والعملاء، حيث أنه يقدم خدمات مصرفية أكثر ملاءمة وسرعة. بالإضافة

إلى ذلك، فإنّها تعمل على تحسين تجربة العملاء من خلال توفير بساطة الاستخدام (مثل تقديم عمليات التحقق الافتراضية عن طريق التحقق من الحساب البيومتري والتحقق من الحساب عبر الإنترنت كبديل لعملية التحقق المادي)، مما يوفر وقت العملاء الذي كان يتطلب في السابق تفاعلات شخصية حضورية.

3- شركات التكنولوجيا الكبرى Big Techs:

تسعى شركات التكنولوجيا الكبرى إلى تقديم حلول مالية جديدة تتنافس مع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المصرفية، مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في القطاع المالي.

3-1- تعريف شركات التكنولوجيا الكبرى:

تُعرف شركات التكنولوجيا الكبرى على أنّها: شركات كبيرة نشاطها الأساسي هو الخدمات الرقمية في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحليلات البيانات وليس الخدمات المالية بالأخص، وغالباً ما تكون عبر خطوط عمل متعددة في قطاعات مختلفة، حيث تشكل الخدمات المالية جزءاً صغيراً ولكنه متزايد من الخدمات التي تقدمها. (Doerr, Frost, Gambacorta, & Shreeti, 2023)

تُعرف أيضاً بأنّها: "شركات تكنولوجيا كبيرة وراسخة، لديها أعمال أساسية مختلفة، مثل: منصات التواصل الاجتماعي ومحركات البحث، والمعروف عنها أنّها غير مالية بطبيعتها. تشترك شركات التكنولوجيا الكبرى في السمة المشتركة المتمثلة في أنّ خطوط أعمالها الأساسية تولد كميات هائلة من البيانات ولديها خبرة متعمقة لإدارة هذه البيانات وتحليلها". (Armstrong, Balitzky, & Harris, 2020)

3-2- دخول شركات التكنولوجيا الكبرى في مجال الخدمات المالية والمصرفية:

تتوسع أنشطة شركات التكنولوجيا الكبرى في مجال الخدمات المالية بسرعة. ويتعلق هذا بالعديد من الخصائص الاقتصادية الرئيسية التي تتمتع بها شركات التكنولوجيا الكبرى ونموذج أعمالها، حيث تعمل هذه الأخيرة في المقام الأول على إنشاء قيمة كمنصات متعددة الجوانب عبر الإنترنت (MSPs)، مما يتيح ويحفز التفاعلات المباشرة بين مجموعتين أو أكثر من المستخدمين (مثل المشترين والبائعين). حيث يوجد ثلاثة أنواع شائعة من المنصات عبر الإنترنت، وهي: الشبكات الاجتماعية ومنصات التجارة الإلكترونية ومحركات البحث.

من الممكن أن تتنافس منصات التكنولوجيا الكبرى وجهاً لوجه مع البنوك القائمة لأنها "مثلها" تمتلك معلومات قيمة وخاصة، وعلى عكس شركات التكنولوجيا المالية الناشئة، تتمتع هذه المنصات بإمكانية الوصول إلى مصادر بيانات العملاء والمعاملات القيمة بشكل استثنائي، كما تملك أيضًا الأدوات التحليلية اللازمة (مثل خوارزميات الذكاء الاصطناعي) لمعالجة هذه البيانات وتفسيرها لتوقع احتياجات عملائهم والتأثير على سلوكهم. علاوة على ذلك، تلعب منصات التكنولوجيا الكبرى دورًا مركزيًا فيما يتعلق بالعديد من قرارات المستهلكين المؤثرة على خياراتهم المالية، وتعمل على تسهيل دخولها من خلال الثقة المنخفضة في البنوك القائمة وزيادة المعرفة الرقمية بين السكان، كما يسمح امتلاكها للحجم ورأس المال اللازمين بالاستثمار بشكل مريح في تطوير أدوات جديدة وتقديم منتجات مصرفية أكثر استهدافًا، والوصول إلى المستهلكين الذين قد لا يتم خدمتهم بطريقة أخرى، وبالتالي السيطرة على جزء كبير من العلاقة مع العملاء. أيضًا قد تعمل منصات التكنولوجيا الكبرى بمثابة "وسطاء" في منافسة مباشرة مع المؤسسات القائمة التي تعمل على جمع الأموال وإقراضها للمستهلكين والشركات، مما يتيح للعملاء القدرة على التعامل مع العديد من المؤسسات المصرفية وغيرها باستخدام قناة توزيع واحدة. الأمر الذي يُكسبها القدرة على تقديم خدمات جديدة من خلال تجميع عروضها الحالية (مثل الإعلان عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية) مع المنتجات المصرفية التقليدية، على سبيل المثال تقديم ائتمان أقل تكلفة فقط للعملاء الذين يشتركون في خدماتهم عبر الإنترنت أو عمليات الشراء في مواقع التجارة الإلكترونية الخاصة بهم. (Padilla & de la Mano, 2019)

إضافة لما سبق، تتضمن عملية تقديم القرض لديها (وعلى عكس البنوك التقليدية التي تعتمد في كثير من الأحيان على حكم مسؤول القروض) على قرارات مدروسة بناءً على الخوارزميات التنبؤية والتعلم الآلي المطبق على أنواع جديدة من البيانات. يمكن أن تأتي هذه البيانات الجديدة من نشاط منصة التجارة الإلكترونية أو نشاط وسائل التواصل الاجتماعي. ويتيح استخدام تقنيات التعلم الآلي أن تكون عملية توفير الائتمان أكثر شمولاً، حيث يُقدم تقييماً أسرع لمخاطر الائتمان مع تجنب التحيز البشري في عملية صنع القرار. من جهة أخرى، تطلب البنوك في كثير من الأحيان الأصول الملموسة (مثل العقارات) كضمان من المقترضين لمعالجة مشاكل التنفيذ، وتستخدم هذه الأصول لزيادة معدلات الاسترداد في حالة تخلف المقترض عن سداد القرض. كما تتفق البنوك الوقت والموارد لمراقبة مشاريع عملائها للحد من مخاطر قيام المقترضين بتنفيذها بشكل مختلف عما تم الاتفاق عليه. ومن خلال هذه العملية، يمكنهم بناء علاقات طويلة الأمد مع

المقترضين. في حين يمكن لشركات التكنولوجيا الكبرى مراقبة سداد القروض بكفاءة أكبر من البنوك. على سبيل المثال، يمكن لشركات التكنولوجيا الكبرى ضمان سداد الائتمان من خلال التهديد باستبعاد الشركات المتخلفة من نظامها البيئي أو عن طريق خصم المدفوعات من إيرادات الشركات في حالة توفير منصة للتجارة الإلكترونية التي تعمل عليها الشركة. (Doerr, Frost, Gambacorta, & Shreeti, 2023) علاوة على ذلك، وعلى النقيض من البنوك، لا تعتمد شركات التكنولوجيا الكبرى بالضرورة على الضمانات لتقديم القروض، حيث يمكنها معالجة المشكلات الناشئة عن المعلومات غير المتماثلة والمُكملة باستخدام البيانات غير التقليدية من أعمالهم، والتي لا تستطيع البنوك الوصول إليها.

وبالتالي فإنّ دخول شركات التكنولوجيا الكبرى في الخدمات المصرفية للأفراد سيكون له آثار كبيرة على المؤسسات القائمة. ومن المرجح أن تتنازل البنوك عن جزء من توزيعها للخدمات المالية للأفراد، على الرغم من الجهود المبذولة لزيادة تواجدتها في المنصات الرقمية، من أجل الوصول إلى المقترضين، كما سيتعين على البنوك دفع رسوم عضوية كبيرة أو رسوم معاملات للقيام بالأعمال التجارية ضمن هذه المنصات المحورية. وعليه، سيتم تحويل جزء كبير من الربح الذي تولده البنوك الآن من خلال إنشاء وتوزيع المنتجات المالية إلى منصات شركات التكنولوجيا الكبرى. (Padilla & de la Mano, 2019)

❖ المنافسة كعامل تمكين للتّحول الرقمي:

كان لاستخدام التكنولوجيا الجديدة آثار على كل من البنوك القائمة وشركات التكنولوجيا المالية والمشاركين الآخرين في السوق، وأدى إلى انخفاض تكاليف الإقراض وأنظمة الدفع والاستشارات المالية والتأمين وتحسين المنتجات والخدمات بشكل عام للمستهلكين. ومع التوسع السريع في أنواع الشركات التي تنشئ وتقدم التكنولوجيا لتوفير الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية، أصبح مشهد الأعمال الحالي يتميز بالمنافسة الشديدة (Arner, Barberis, & Backley, 2015)، مما يضغط على المؤسسات المصرفية التقليدية لكسب العملاء وزيادة حصتها في السوق، ويدفع هذا الضغط إلى متابعة الإبداع وتبني التغيير وتطوير كفاءة الابتكار للتفوق على منافسيها في السوق؛

شهد القطاع المصرفي تدفقاً للوافدين الجدد في شكل شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية. وقد سارعت هذه الشركات الناشئة، غير المثقلة بالأنظمة القديمة والنماذج المصرفية التقليدية، إلى تبني تقنيات جديدة وتقديم حلول مبتكرة تركز على العملاء. وقد أدى ذلك إلى زيادة الرهان التنافسي، مما أجبر البنوك

التقليدية على تسريع جهود التحول الرقمي لتبقى على صلة بالموضوع (SCHULZ, 2023) من خلال الاستثمار بشكل أكبر في موارد التكنولوجيا للحصول على عوائد ربح أعلى. ونظرًا لأنّ التكنولوجيا أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى في صناعة التمويل، يُمكن اعتبار البنوك والشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية بمثابة قوى متعارضة تتنافس من أجل حصتها في السوق. كما يُمكن لكلا الجانبين أن تُشكل تعاونًا قويًا. فمن ناحية، تحصل الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية على تمويل من البنوك كما تستطيع الاعتماد على البنوك والتأمين لتقديم منتجاتها الأساسية. ومن ناحية أخرى، تستحوذ البنوك على شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية أو تستثمر فيها للاستفادة من التكنولوجيا وطرق التفكير الجديدة لترقية عملياتها وعروضها الحالية. (ZIGURAT Institue Of Technology, 2022). على العموم، في حين أنّ هناك العديد من شركات التكنولوجيا المالية التي تهدف إلى العمل جنبًا إلى جنب مع البنوك القائمة، إلا أنّ هناك أيضًا شركات تتنافس بشكل مباشر مع البنوك على منتج أو خدمة معينة.

من جهة أخرى، أدى ظهور الخدمات المصرفية الرقمية إلى تعطيل الصناعة المصرفية في العديد من البلدان، فعلى الرغم من أنّ معظم البنوك التقليدية أصبحت تقدم خدمات رقمية وأصبحت الحكومات تشجع النّاس على استخدام المدفوعات غير النقدية في حياتهم اليومية، إلا أنّ الخدمات المصرفية الرقمية بالكامل لا تزال جديدة بالنسبة للكثيرين منهم. وحقيقة أن البنوك "الرقمية فقط" ليس لديها مكاتب رسمية، وأنّ جميع الخدمات يتم تقديمها من خلال منصات افتراضية، تخلق تجارب فريدة للعملاء وتجعلها بمثابة منافس شديد للبنوك الأخرى. (Windasari, Kusumawati, Larasati, & Revira Puspasuci , 2022)

شهدت أيضًا صناعة الخدمات المالية مؤخرًا دخول شركات التكنولوجيا الكبرى إلى قطاعات كانت في السابق مجالًا للمؤسسات القائمة، وأصبح العديد منها الآن يقدم خدمات مالية، مستفيدة بذلك من شبكات عملائها الواسعة وتحليلات البيانات والاعتراف بالعلامة التجارية ومراكزها المالية القوية، حيث تمتلك أكبر شركات التكنولوجيا الكبرى قيمة سوقية أكبر بكثير من أكبر المجموعات المالية في العالم، (Armstrong, Balitzky , & Harris, 2020) بما في ذلك Google و Amazon و Facebook و Apple، والتي أطلقت إصدارات مختلفة من المنتجات المالية في الأعوام السابقة. وتهيمن هذه المجموعة من شركات التكنولوجيا بالفعل على عدد من الصناعات ولديها قواعد كبيرة من العملاء المخلصين الذين سيكونون حريصين على تجربة منتجاتهم المالية. (MONEYTHOR, 2022) تتمتع أنشطة شركات التكنولوجيا الكبرى ذات الشبكات الكبيرة والمجموعة الواسعة من الأنشطة في قطاع الخدمات المالية بفوائد عديدة،

وتشمل هذه الإمكانيات الوصول إلى بيانات المستخدم الشاملة واستخدامها في دخول أسواق جديدة، إضافة إلى الابتكار والتنويع والكفاءة في تقديم الخدمات المالية. ففي الاقتصادات المتقدمة، تكون الأنشطة المالية لشركات التكنولوجيا الكبرى عمومًا أكثر ضيقًا وتركز على المدفوعات وتميل إلى استكمال أنشطة المؤسسات المالية القائمة، أما في الأسواق الناشئة والاقتصادات النامية (EMDES)، تقدم شركات التكنولوجيا الكبرى مجموعة واسعة من الخدمات المالية مثل الإقراض والتأمين وإدارة الأصول، ويمكن لشركات التكنولوجيا الكبرى أيضًا أن تساهم في الشمول المالي، لا سيما في اقتصادات الأسواق الناشئة والبلدان النامية، حيث تمتلك القدرة على زيادة إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية من قبل السكان الذين لم يكن لديهم حسابات مصرفية في السابق. (The Financial Stability Board, 2019) إضافة إلى ذلك، في بعض الأحيان، تكون البنوك غير قادرة أو غير راغبة في خدمة بعض المقترضين بسبب ارتفاع تكاليف المعلومات، مما يعرض المقترضين الذين يفتقرون إلى الوثائق الأساسية أو الذين يصعب الوصول إليهم لخطر الاستبعاد (مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناطق النائية وفي الاقتصادات النامية التي تفتقر إلى البيانات المالية المدققة). ومن الممكن أن تعمل شركات التكنولوجيا الكبرى على تقليل هذه الحواجز التي تحول دون الشمول المالي من خلال خفض تكاليف المعلومات والمعاملات. (Doerr, Frost, Gambacorta, & Shreeti, 2023)

في الأخير، ونظرًا للتغير السريع في صناعة التمويل وظهور لاعبين جدد مثل شركات التكنولوجيا المالية وعماقة التكنولوجيا والبنوك الرقمية بالكامل، فمن الواضح أن المؤسسات المصرفية القائمة تحتاج إلى تغيير استراتيجياتها التنافسية. فقد أصبح العملاء اليوم أكثر دقة بشأن ما يريدون، مما يجعل من الصعب على المؤسسات المالية خدمتهم. وتواجه المؤسسات القائمة صعوبة في إعادة هيكلة عملياتها مع الحفاظ على الربحية في نفس الوقت لتلبية الاحتياجات الناشئة، في حين أنه يمكن لشركات التكنولوجيا المالية والبنوك "الرقمية فقط" بناء هيكلها ليكون متوافقًا مع متطلبات الخدمة الرقمية من البداية. وعليه، لا بد من بذل المزيد من الجهود لبنى التقنيات الحيوية في العمليات المصرفية وزيادة الوعي لتسريع عمليات التبنى الرقمي، لأنه في البيئة التنافسية الحالية للخدمات المصرفية، لم يعد تعريف التحول الرقمي يقتصر على الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والأنترنت فقط، بل تواجه البنوك تحديًا للتكيف مع متطلبات إعادة الهيكلة لمختلف التقنيات. (Aysan, Belatik, Unal, & Ettaai, 2022)

رابعاً: تغيير الأنظمة البيئية للأعمال

أدت التغيرات في النظم البيئية للأعمال التقليدية إلى خلق بيئات عمل جديدة تسمى "النظم البيئية للأعمال الرقمية". تؤثر التغييرات في النظم البيئية للأعمال على القرارات الاستراتيجية للمنظمات والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية (Diener & Špaček, 2021)، حيث تُمكن الأنظمة البيئية الرقمية المؤسسات من قيادة العمليات التجارية بشكل أكثر كفاءة وبطريقة يمكن إدارتها بالكامل مع تعزيز القيمة وخدمة العملاء بشكل أفضل والتقدم في المنافسة. (Cleo)

إنّ اتجاه التغيير في اعتماد واستخدام التقنيات الرقمية في أنظمة الأعمال والمنظمات واعتماد الابتكارات في الإجراءات الروتينية السابقة يمكن أن يتأثر أيضاً بأحداث غير متوقعة. على سبيل المثال، فقد أحدثت جائحة كوفيد-19 تغييرات كبيرة في مشهد الأعمال العالمية، وأجبرت العديد من الأعمال والمؤسسات على الانتقال إلى القنوات الرقمية خلال فترة زمنية قصيرة جداً وبأعداد غير مسبوقة (Ciarli, Kenney, Massini, & Piscitello, 2021)، بالنسبة للعديد من المؤسسات، سلطت هذه التحولات غير المتوقعة الضوء على الحاجة الملحة للارتقاء بتجربة العملاء وتبسيطها عبر القنوات، كما اضطرت العديد منها إلى إعادة تقييم نماذجها وعملياتها وأنظمتها بسبب الاختناقات التي خلقتها الأزمة لضمان استمرارية الأعمال. (McKinsey & Company, 2021) كما سلط الوباء الضوء على أهمية وجود استراتيجية رقمية قوية، حيث تحتاج المؤسسات إلى اختيار الأنظمة الرقمية المناسبة وتحديث المهارات الرقمية للموظفين وتطوير تدابير الحماية والأمن المناسبة.

نتيجة للوباء كذلك، حدثت العديد من التحولات الملحوظة في مشهد الأعمال الرقمية عموماً وفي الصناعة المصرفية خصوصاً. أولاً، كان هناك تحول متسارع نحو نماذج الأعمال الرقمية، ويشمل ذلك زيادة في التجارة الإلكترونية والمدفوعات الرقمية والخدمات الافتراضية، حيث تعين على المؤسسات التكيف لتلبية احتياجات العملاء عن بُعد، من خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية وتحديث القوى العاملة لديها لتظل قادرة على المنافسة. ثانياً، أصبحت أدوات العمل عن بعد والتعاون الرقمي أكثر انتشاراً حيث اضطرت المؤسسات إلى إيجاد طرق لمواصلة أنشطتها التشغيلية مع الموظفين الذين يعملون من المنزل. وقد أدى ذلك إلى زيادة التركيز على الأمن الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي (AI) والأتمتة. ثالثاً، أدى الوباء إلى زيادة استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية ومرونة سلسلة التوريد وخفض التكاليف، وتخفيف المخاطر المرتبطة بالاضطرابات الناجمة عن الوباء، ويشمل ذلك استخدام تحليلات البيانات

وإنترنت الأشياء (IoT)). (SCHULZ, 2023) حالياً تحتل المنصات المصرفية الرقمية مركز الصدارة. لكن مع استمرار تطور المشهد الرقمي، يجب على المؤسسات المصرفية أن تظل مرنة وتتبنى الابتكار للبقاء في صدارة المنافسة.

➤ دوافع ناتجة عن البيئة الداخلية:

1- خفض التكاليف: يعمل التحول الرقمي للبنوك التجارية على خفض تكاليف التشغيل ونفقات الإدارة، فبعد أن تتخذ المؤسسة المصرفية خطوة التحول تقوم بتحويل معظم خدماتها المصرفية عبر الأنترنت، وبالتالي ينخفض عدد العملاء الذين يزورون الفروع والمكاتب الخاصة بها. الأمر الذي يعمل على توفير الأموال التي تُنفق على صيانة فروعها الفعلية، واستثمار هذه الأموال في مزيد من الرقمنة لأصول أعمالها (Panasenکو)، كما تقل المساحة التي تستخدمها منافذ الأعمال ونفقات الإيجار وغيرها، وفي الوقت نفسه، سينخفض عدد الموظفين في خط التشغيل وبالتالي توفير تكاليف الموارد البشرية؛

2- زيادة الإيرادات: تعمل التحولات الرقمية للبنوك على زيادة الدخل من خلال الوصول إلى مصادر تمويل جديدة والوصول إلى المزيد من العملاء الذين لم يكونوا في متناول البنوك الفعلية، كما يُمكن للبنك الانخراط في الأنشطة التجارية والاستثمارية، وتوسيع خدماته وضمان تدفقات إيرادات إضافية مرة أخرى؛

3- تحسين الأداء: يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات المصرفية، من خلال تحسين الكفاءة الداخلية للبنوك بتوفير الوقت وإدارة المخاطر بشكل أفضل. ونتيجة لذلك، ستعمل البنوك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي تحسين الأداء المالي لها. الأمر الذي سيساعد على تحسين سمعة البنك وجذب المزيد من العملاء ورفع القدرة التنافسية له. (Nguyen-Thi-Huong, Nguyen-Viet, Nguyen-Phuong, & Van Nguyen, 2023)

المطلب الثاني: تقنيات التّحول الرقمي وتطبيقاتها

لقد غيرت التكنولوجيا الرقمية كيفية تواصل الناس وتعلمهم وعملهم، وسمحت لهم بالتفاعل خارج الحدود الزمانية والمكانية، كما تشكل التطورات الرقمية تغييراً منهجياً في العمليات الداخلية ونماذج الأعمال والكفاءات لتقديم قيم ذكية وتفاعلية للعملاء.

❖ مفهوم التّقنيات الرقمية:

تتداخل مفاهيم التكنولوجيا والرقمية والتّقنيات بشكل كبير، إلا أن لكل منها معنى وخصوصيات واستخدامات.

1- تعريف التّقنيات الرقمية:

تُعرف التّقنيات الرقمية بأنها: أدوات يجب على المؤسسات الاستفادة منها للتقرب من عملائها، وتحويل عملياتها التجارية وتمكين موظفيها. تشمل التّقنيات الرقمية الجديدة الحالية كل من: الحوسبة السحابية، والهواتف المحمولة، والتحليلات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروبوتات، وتقنيات إنترنت الأشياء. يمكن لهذه التّقنيات الرقمية أن تقدم للمؤسسات فرصًا لتغيير قواعد اللعبة إذا تمّ دمجها مع إمكانية الوصول إلى بيانات المؤسسة لإثراء منتجاتها وخدماتها وعلاقاتها مع العملاء.

2- تعريف التكنولوجيا الرقمية:

تُعرف التكنولوجيا الرقمية بأنها: عملية أساسية ثنائية. يتم تسجيل المعلومات الرقمية في كود ثنائي من مجموعات من الأرقام 0 و1 وتسمى بالبتات، والتي تمثل الكلمات والصور. تتيح التكنولوجيا الرقمية إمكانية ضغط كميات هائلة من المعلومات على أجهزة تخزين صغيرة يمكن حفظها ونقلها بسهولة. (Encyclopedia, 2024)

كما تُشير التكنولوجيا الرقمية إلى: تقنيات مثل الموارد عبر الإنترنت والأنظمة والبرامج والتطبيقات والأدوات، (Håkansson Lindqvist, 2019) تتغلغل هذه التّقنيات الرقمية وتعيد هيكلة جميع جوانب الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، إمّا بأن تكون بديلاً للأنشطة والتّقنيات القائمة بعد تعطيلها أو أن تكون مكملة لها، تؤدي هذه العملية إلى خلق أنشطة وخدمات وابتكارات وفرص عمل جديد. (Ciarli, Kenney, Massini, & Piscitello, 2021)

3- تعريف التكنولوجيا المالية:

تُشير التكنولوجيا المالية إلى: استخدام التكنولوجيا لتحويل الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات المالية بمساعدة الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات. وبطريقة أخرى، فهو التقاطع بين التمويل والتكنولوجيا. كما أنها تُمكن المزيد من الأشخاص من الوصول بسهولة إلى الخدمات المالية المختلفة واستخدامها لدفع فواتيرهم أو إرسال الأموال أو حتى فتح حساب جديد، مما يزيد من الشمول المالي.

أصبحت التكنولوجيا المالية من أهم ركائز تحسين القطاع المالي، حيث يفضل معظم العملاء إجراء معاملاتهم باستخدام تطبيقات الهاتف المحمول والحلول الذكية، كما أنّها تساعد الخدمات المالية القائمة على التكنولوجيا في تحقيق الشمول المالي، والذي يهدف إلى توفير المنتجات والخدمات المالية بتكلفة معقولة لكل شريحة من المجتمع، بما في ذلك النساء والشباب والشركات الصغيرة والمتوسطة، لتلبية احتياجاتهم الأساسية بغض النظر عن دخلهم وذلك من خلال تزويدهم بالعديد من الخدمات المالية مثل المدفوعات والادخار والقروض والتأمين. (Magdy Nasrallah, 2021)

❖ أنواع التّقنيات الرقمية:

التقنيات والابتكارات الرقمية المُستخدمة في مشاريع التحول الرقمي الخاصة بالقطاع المصرفي كثيرة تكاد لا تُحصى، ولكن أكثرها شيوعًا حاليًا هي كالتّالي:

أولاً: الذكاء الاصطناعي والتّعلم الآلي Artificial Intelligence & Machine Learning:

الذكاء الاصطناعي هو تقليد سلوكيات الناس بطريقة ذكية باستخدام الروبوتات أو الآلات ذات النظام المدمج الذي يُمكنهم من التفكير بنفس الطريقة المعرفية التي يفعلها البشر وأداء المهام مثل حل المشكلات واتخاذ القرار والتعرف على الكلام والترجمة.

1- تعريف الذكاء الاصطناعي والتّعلم الآلي:

بحسب معجم التكنولوجيا المالية الصادر عن صندوق النقد العربي، يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنّه: "نظام حاسوبي متطور قادر على محاكاة المهارات البشرية، وذلك باستخدام مجموعة من القواعد". (Magdy Nasrallah, 2021, p. 05)

في تعريف آخر: الذكاء الاصطناعي هو مجموعة من البيانات والخوارزميات والقدرة الحاسوبية لتمكين الآلات من محاكاة القدرات والوظائف المعرفية التي يمتلكها البشر، مثل التّعلم وحل المشكلات. وقد أصبحت القدرة على التّعلم من الأنماط في النص والكلام والصور ومقاطع الفيديو وأي بيانات أخرى لتقديم التوصيات، مما جعل الذكاء الاصطناعي منتشرًا في كل مكان في مجال البحث والصناعة، بما في ذلك الخدمات المالية. (Institute for Development And Research in Banking Technology, 2020)

يُعرّف **Geoffrey Hinton** "مخترع نماذج التّعلم" الذكاء الاصطناعي بأنّه: "تم تصميم الذكاء الاصطناعي الحديث وفقًا لأفكار حول كيفية عمل الدماغ. والطريقة التي يعمل بها الدماغ هي أنّ لديه شبكة كبيرة من خلايا الدماغ، حيث تأتي المدخلات وتستمر الأشياء ثم يتم الحصول على مخرجات، والمخرجات التي يتم الحصول عليها تعتمد على قوة الاتصال بين خلايا الدماغ. إذا تم القيام بتغيير نقاط قوة الاتصال هذه، فإنه سيتغير الإخراج المتحصل عليه لكل إدخال".

أحد التطبيقات المهمة للذكاء الاصطناعي هو التّعلم الآلي (ML)، والذي يمكّن نظام الكمبيوتر من استخدام البيانات التاريخية للتنبؤ أو اتخاذ القرارات دون أن تتم برمجته بشكل صريح للقيام بذلك. تستخدم خوارزميات تعلم الآلة بيانات منظمة وشبه منظمة لتطوير نماذج يمكنها توليد نتائج دقيقة أو إجراء تنبؤات باستخدام هذه البيانات.

يُعرف التّعلم الآلي بأنّه: "طريقة للحصول على مجموعة من الإجراءات لحل المشكلات التي تعمل على تحسين نفسها من خلال الخبرة السابقة بمشاركة بشرية قليلة أو معدومة، اعتمادًا على الإحصاء ونظرية الرياضيات". (Magdy Nasrallah, 2021, p. 05)

كما عرّف **Herbert Alexander Simon** "الحائز على جائزة نوبل وجائزة تورينج" التّعلم الآلي بأنّه: "عملية يقوم النّظام من خلالها بتحسين الأداء من خلال التجربة. حيث يهتم التّعلم الآلي ببرامج الكمبيوتر التي تعمل على تحسين أدائها تلقائيًا من خلال الخبرة". (Institute for Development And Research in Banking Technology, 2020)

لقد تأثرت الأنشطة المصرفية، مثل منع الاحتيال، وخدمة العملاء، وأنشطة المكاتب الخلفية، وإدارة الثروات بالذكاء الاصطناعي، لأنه يعمل على تحسين الإنتاجية وتوفير النفقات وتقديم رؤى إبداعية وتعزيز تجربة المستخدم. لكن يواجه انتشار استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات المصرفية بعض التّحديات، مثل: عدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، ونقص البيانات، والموارد المالية اللازمة لنشر هذه التقنيات.

2- استخدامات الذكاء الاصطناعي والتّعلم الآلي في الخدمات المصرفية:

تتظر الهيئات واللجان المالية العالمية إلى التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي كعوامل تمكين لنمو الخدمات المالية وتخصيصها، حيث حدد مجلس الاستقرار المالي (FSB)، تطبيقات مختلفة للذكاء الاصطناعي في القطاع المالي وقطاعات إدارة المحافظ الاستثمارية والائتمان وغيرها، كما شجعت لجنة

بازل للرقابة المصرفية (BCBS) البنوك على تسخير التقنيات الناشئة لزيادة كفاءتها في الاستجابة للتحديات والمخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا المالية. وبالتالي، يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات المالية والمصرفية بعدة طرق، نذكر منها:

2-1- تعزيز الإيرادات:

- استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات المصرفية يمكن أن يساعد في خفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز كفاءة المؤسسات المالية، والقضاء على الأعمال الروتينية اليومية، مما يساعد بدوره على تسريع دورة الابتكار؛

- تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإيرادات من خلال زيادة تخصيص الخدمات للعملاء والموظفين، وخفض التكاليف من خلال الكفاءات الناتجة عن زيادة الأتمتة، وانخفاض معدلات الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد. (Biswas, Carson, Chung, Singh, & Thomas, 2020) حسب شركة أوليفر وایمان الاستشارية، بحلول عام 2030، من المتوقع أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات المالية إلى توفير التكاليف بأكثر من تريليون دولار أمريكي، مع توفير المؤسسات المصرفية حوالي 22 بالمائة من تكلفتها الإجمالية؛ (Hermes Investment Management, Marsh, Oliver Wyman & Bryan Cave Leighton Paisner LLP, 2019, p. 17)

2-2- رقمنة الخدمات وأتمتها:

- تساعد AI على أتمتة خدمات المكاتب الأمامية المتكررة والإجابة على استفسارات العملاء بشكل أكثر كفاءة، حيث وفقاً لتقرير مسح الذكاء الاصطناعي العالمي الذي أجرته شركة ماكينزي، فإن تقنيات الذكاء الاصطناعي الأكثر استخداماً في المؤسسات المالية هي: أتمتة العمليات الآلية لإجراء المهام المتكررة بنسبة 36%، والمساعدين الافتراضيين وروبوتات الدردشة لخدمات العملاء بنسبة 32%، وتقنيات التعلم الآلي لتجنب الحيل والمساعدة في تخفيف المخاطر المرتبطة بها بنسبة 25%؛

- كما يساعد الذكاء الاصطناعي في رقمنة المدفوعات وتعزيز سرعة المدفوعات، وخفض تكلفة صرفها واستلامها. ويمكنه أيضاً تحسين أمان المدفوعات وتقليل مخاطر الجرائم ذات الصلة، كما أنّ حمل المدفوعات عبر الطرق الرقمية بدلاً من النقد يزيد من الشفافية ويقلل الفساد؛

- يمكن لروبوتات الدردشة القائمة على الذكاء الاصطناعي مساعدة العملاء في الوصول إلى احتياجاتهم بشكل أسرع من خلال تقديم المشورة المالية عند الحاجة، والإجابة على الاستفسارات المتعلقة بحسابات العملاء، والمساعدة في تحويل الأموال بين حساباتهم بسرعة، وحتى اكتشاف الاحتيال من خلال تقنيات التعلم الآلي؛

- يمكن لروبوتات الدردشة المساعدة في التّوصية ببعض المنتجات المالية للعملاء بعد تحليل بياناتهم بمساعدة الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى تسويق منتجات المؤسسة وتحسين مبيعاتها؛

2-3- كشف الاحتيال وإدارة المخاطر:

- الذكاء الاصطناعي له تأثير هائل عندما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر، فهو يسمح بمعالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة، كما تساعد الحوسبة المعرفية في اتجاه تحليل البيانات المنظمة وغير المنظمة؛

- تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في الكشف عن عمليات الاحتيال في بطاقات الائتمان، حيث تقوم أنظمة كشف الاحتيال بتقييم سلوك العملاء وموقعهم وأنماط الشراء وتنشيط آلية الأمان؛

- تستخدم البنوك أيضًا الذكاء الاصطناعي لردع ومنع نوع آخر شائع من الجرائم المالية وهو غسيل الأموال، وذلك من خلال التعرف على النشاط غير النظامي. (Magdy Nasrallah, 2021)

▪ بعض النماذج من استخدامات الذكاء الاصطناعي بالبنوك:

- **إيفا EVA:** تم إطلاقه في الإمارات العربية المتحدة، وهو المساعد الافتراضي الأول في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي يتعرف على لغة العميل سواء كانت باللغة العربية أو الإنجليزية ويتحدث معه بشكل طبيعي؛

- **BANKY:** مساعد افتراضي آخر يعتمد على الذكاء الاصطناعي، تم إطلاقه في الكويت للتفاعل والرد على استفسارات العملاء فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المصرفية بطريقة آمنة وموثوقة وسريعة؛

- **زكي:** تم إطلاقه في مصر كأداة مساعدة افتراضية ذكية تتيح للعملاء معرفة كافة قرارات البنك المركزي المصري الجديدة ومساعدتهم في البحث بين منتجات وخدمات البنوك المختلفة بطريقة سهلة وسريعة.

(Magdy Nasrallah, 2021)

3-متطلبات تبني الذكاء الاصطناعي بالبنوك:

تستدعي عملية تضمين الذكاء الاصطناعي بعض الأمور والمتطلبات الضرورية التي ينبغي توفرها بالمؤسسة حتى تتمكن من تبني الذكاء الاصطناعي بنجاح.

- **استراتيجية خاصة بالذكاء الاصطناعي:** من أجل اعتماد التقنيات الثورية بنجاح، تحتاج المؤسسات إلى رؤية واضحة حول ما تريد أن تحقّقه هذه التكنولوجيا وكيفية دمجها داخل المؤسسة، وجدوى وتأثير التكنولوجيا وعواقبها المحتملة على الديناميكيات الداخلية للمنظمة؛

- **جمع البيانات:** للاستفادة من الإمكانيات الهائلة للذكاء الاصطناعي، تحتاج المؤسسة إلى الاستثمار في إنشاء وتخزين كميات كبيرة من البيانات لتدريب خوارزميات الذكاء الاصطناعي، حيث ترتبط الأرباح التي يحققها الذكاء الاصطناعي بجودة وكمية البيانات التي تم تسجيلها أو تخزينها من قبل هذه المؤسسة؛

- **الرقمنة الداخلية:** يتمثل التأثير الكبير للذكاء الاصطناعي على الأعمال في تحسين وتبسيط العمليات الداخلية المتكررة والشاقة. لذا يجب على المنظمات التي تتطلع إلى اعتماد الذكاء الاصطناعي أن تقوم بالرقمنة الداخلية، وتعزيز ثقافة مؤيدة للتكنولوجيا وتعريف موظفيها بالتقنيات الناشئة؛

- **خلق المواهب:** يُعد اكتساب المواهب أحد أكبر التحديات التي تواجه اعتماد الذكاء الاصطناعي. للحصول على ميزة في الذكاء الاصطناعي، تقوم معظم المؤسسات إما بتعيين خبراء في الذكاء الاصطناعي أو تدريبهم. ونظرًا للمنافسة الحالية على خبراء الذكاء الاصطناعي والاحتياجات الفريدة لكل مؤسسة، تفضل معظم المؤسسات تطوير مجموعات المواهب الخاصة بها؛

- **تطوير أنظمة آمنة:** يعمل النظام البيئي المصرفي على الثقة، مما يُحتم على البنوك الاستثمار في الأمن السيبراني وتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي. ونظرًا للطبيعة الحساسة للبيانات التي تخزنها البنوك، فهي عرضة لانتهاكات البيانات من قبل المتسللين عبر الإنترنت. لذا تحتاج البنوك إلى الاستثمار بشكل متزايد في مجال الأمن السيبراني والتعاون مع شركات التكنولوجيا لتحديد التهديدات المحتملة وسدّها. (Institute

for Development And Research in Banking Technology, 2020)

ثانياً: الحوسبة السحابية Cloud Computing:

على مدار السنوات الأخيرة، أصبحت الحوسبة السحابية أداة تمكينية تكنولوجية مهمة لتطوير الخدمات المبتكرة. تسمح السحابة للصناعات بالاستفادة من نماذج الخدمة الجديدة، والاستفادة من تقدمها التكنولوجي لتقديم خدمات جديدة وأفضل للعملاء، وتحسين الإنتاجية وفعالية التكلفة ومرونة العمليات التجارية الداخلية. في نهاية المطاف، يمكن للحوسبة السحابية أن توفر الأساس للتّحول الرقمي للصناعة المصرفية. (European Banking Federation, 10-06-2020)

1- تعريف الحوسبة السحابية:

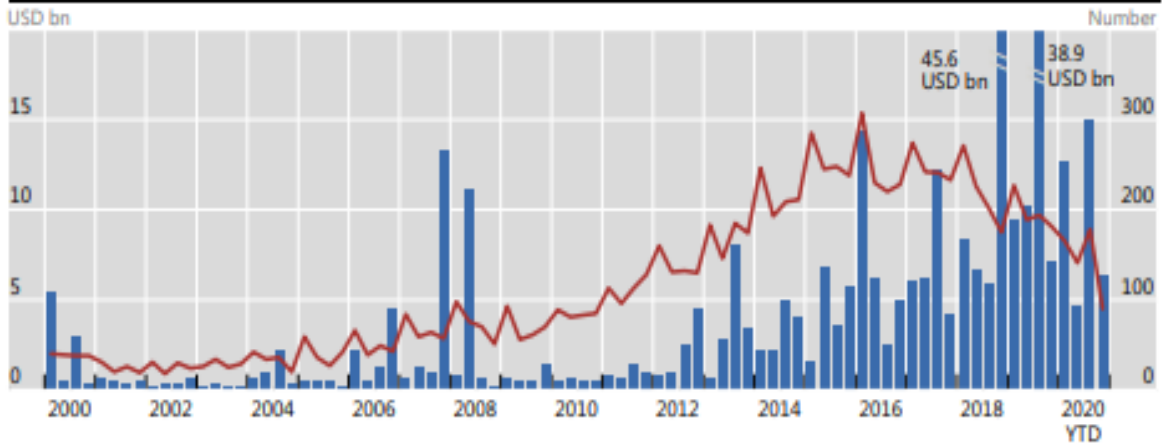
تُعرف الحوسبة السحابية بأنها: حوسبة تستخدم البيانات المخزنة على خادم خارجي، ويمكن الوصول إليها عبر الإنترنت.

كما يتم تعريفها على أنها: وصول شبكي واسع الانتشار ومريح عند الطلب إلى مجموعة مشتركة من موارد الحوسبة القابلة للتكوين (مثل الشبكات والخوادم والتخزين والتطبيقات والخدمات)، والتي يمكن توفيرها وإصدارها بسرعة بأقل جهد إداري أو تفاعل مع مزود الخدمة. (Lakshmi & P, 2018)

تجمع الخدمات المصرفية السحابية بين الأصول الرقمية (مثل خوارزميات البيانات) والإمكانات ومنصات البرامج المصممة خصيصاً للعمليات المصرفية، وتتيح الخدمات السحابية للمؤسسات المصرفية إنشاء حلول مخصصة بسرعة لتطبيقات البرامج والبنى التحتية التي تعمل على تبسيط العمليات المصرفية. كما يسمح لها بإدارة أنظمتها المصرفية الأساسية وتوفير خدمات مصرفية ومالية استثنائية لعملائها. (Srivastava, 2023) تضع هذه التكنولوجيا الأساس لمبادرات الرقمنة المصرفية الحديثة، لأنها تسمح بإنشاء قاعدة معلومات موحدة وقابلة للتطوير بدرجة كبيرة.

يوضح الشكل 2-4 حجم الاستثمارات في تقنيات الحوسبة السحابية والتي وصلت إلى أكثر من 45.6 مليار دولار، يعكس هذا النمو المتسارع إدراك المستثمرين لأهمية هذه التقنيات في دعم البنية التحتية الرقمية وتسريع التّحول الرقمي ورفع كفاءة العمليات في القطاعات المختلفة وعلى رأسها القطاع المالي.

شكل رقم 2-4: حجم الاستثمارات في تقنية الحوسبة السحابية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Feyen, Frost, Gambacorta, Natarajan, & Saal , 2021)

2-أهمية الخدمات المصرفية السّحابية:

مزايا استخدام الحوسبة السحابية في الصناعة المصرفية واسعة النطاق. فهي تساعد المؤسسات على تحديث البنية التحتية، وتوسيع نطاق العمليات، وتحسين المرونة، وخفض التكاليف، وتحسين مستوى الأمان والكفاءة والمرونة في خدمات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها وبناء مصادر إيرادات وخدمات جديدة. علاوة على ذلك، تسمح السّحابة أيضًا بإنجاز المهام اليدوية المتكررة بشكل أسرع. وكونها منصة للتجريب والابتكار ومرونة الأعمال، توفر الحلول السحابية للمؤسسات المالية العديد من الفرص، ونذكر منها:

- **تحسين الإدارة:** تسهم الحوسبة السحابية بشكل كبير في تحسين إدارة المؤسسات المصرفية، وفيما يلي بعض الأدوار الرئيسية التي تلعبها هذه التقنية:

- تخلق الحوسبة السحابية فرصة للمصرفيين للتواصل مع مستخدميهم مباشرة، حيث تحافظ الخدمات الرقمية على علاقات العملاء في أي مكان وزمان من خلالها؛

- تعد الحوسبة السحابية تقنية سهلة النشر والتكامل مع جميع خدمات نظام البنك مما يقلل من وقت وجهد المستخدم، وقد مكّن تطور الحوسبة السحابية المؤسسات من التّركيز بشكل أكبر على التّموذج الذي يركز على العملاء ورقمنة التداول والثروة؛

- تساعد في تخزين البيانات الضخمة الخاصة بالمؤسسة ونسخها احتياطيًا واستعادتها، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى (مثل تسليم البرامج ونقل البيانات وتحديث البيانات واستعادتها)، والتي أصبحت أمر سهل للغاية من خلال تقنية الحوسبة السحابية؛

- يوفر الحصول على خوادم الحوسبة السحابية حماية نهائية للمعلومات المخزنة في السحابة، وتضمن الحوسبة السحابية السّرية والنزاهة وتوافر المعلومات عبر الإنترنت؛

- تعمل الحوسبة السحابية على التخلص من الوقت غير الضروري في تخزين البيانات وتكديسها في المؤسسات، وبالتالي زيادة الإنتاجية. كما تهتم الحوسبة بكل مهمة في البنك تتعلق بالمعلومات.

- **توفير التّكاليف والفواتير:** باستخدام الحوسبة السحابية، يمكن تجنب النفقات الرأسمالية غير الضرورية بالإضافة إلى التكاليف الأولية الكبيرة للبنية التحتية، كما يمكن للمؤسسات تحويل النفقات الكبيرة المقدمة إلى تكلفة تشغيلية أصغر ومستمرة بإعدادها في مراكز البيانات، على سبيل المثال الاستثمارات الضخمة في الأجهزة والبرامج الجديدة والقوى العاملة. مما يسمح للمؤسسات المصرفية بالتركيز أكثر على الوظائف المصرفية.

- **الأمن:** يوفر نظام الحوسبة السحابية مستوى عالي جدًا من حماية البيانات، خاصة للبيانات الحساسة التي تتضمن معلومات العميل، حيث يتم الاحتفاظ بالبيانات في مخزن بيانات مركزي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال طرق مصادقة صارمة، كما توفر الحوسبة السحابية نسخة احتياطية كاملة للبيانات والمعلومات. يعد أمن البيانات أولوية قصوى بالنسبة للحوسبة السحابية، ولهذا السبب فهي مفيدة للمؤسسات المصرفية والصناعة المالية. (Lakshmi & P, 2018)

- **مرونة الأعمال والتركيز:** تتيح مرونة نماذج التشغيل المستندة إلى السحابة للمؤسسات المالية استجابة أسرع وأكثر كفاءة لاحتياجات السوق وعملاء البنوك والاحتياجات التكنولوجية المتغيرة. ومن خصائص تقنية السحابة أنها متاحة عند الطلب، مما يسمح بالوصول إلى البيانات والتطبيقات من أي جهاز كمبيوتر آخر في أي وقت وفي كل مكان، كما تسمح الحوسبة السحابية أيضًا بتطوير منتجات جديدة، ونقل الخدمات غير المهمة إلى السحابة، بما في ذلك تصحيحات البرامج والصيانة ومشكلات الحوسبة الأخرى. ونتيجة لذلك، يمكن للمؤسسات الاستثمار بشكل أقل في البنية التحتية، والتركيز بشكل أكبر على أعمال الخدمات المالية وليس تكنولوجيا المعلومات.

- **تحسين اكتشاف الاحتيال:** يمكن أن يشمل الاحتيال في الصناعة المالية سرقة الهوية، والتقدم بطلب للحصول على قرض تحت اسم مستعار، والسرقة المباشرة للأموال، وإنشاء حساب مصرفي مزيف، وغسل الأموال، ومحاولة التهرب الضريبي، وتداول المضاربة. وعليه، تستفيد المؤسسات المصرفية من السّحابة للكشف عن الاحتيال من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة، مما يساعدها على اكتشاف الأنشطة المشبوهة أو الخطيرة المحتملة ومعالجتها قبل أن تسبب أي ضرر. (Flaherty)

- **تكنولوجيا المعلومات الخضراء:** يمكن للمؤسسات استخدام الحوسبة السحابية لنقل خدماتها إلى بيئة افتراضية تقلل من استهلاك الطاقة والبصمة الكربونية التي تنتج عن إنشاء البنية التحتية المادية. (Sriram, 2011)

3- نماذج الخدمة السحابية المستخدمة بالبنوك:

بالاعتماد على احتياجات الأداء والأمن والامتثال والتكاليف، يمكن للبنوك الاختيار من بين أنواع مختلفة من الحوسبة السّحابية، حيث توفر نماذج الخدمة السحابية للمؤسسات خيار الانتقال من نهج يعتمد على رأس المال إلى نموذج أعمال أكثر مرونة يساعد في تخفيض تكاليف التشغيل، والذي يختلف حسب نموذج الخدمات السحابية الذي يتناسب مع احتياجات العمل، وهي كالتالي:

- **العمليات التجارية كخدمة BPaaS:** تقدم BPaaS الدعم لبعض العمليات التجارية التقليدية (مثل إعداد الفواتير أو حساب الرواتب أو إدارة الموارد البشرية)، ويتم استخدامه عادةً عندما لا تكون إحدى هذه العمليات جزءًا من الأعمال الأساسية للشركة ولا تمتلك البنية التحتية أو الموارد اللازمة لشراء أو بناء الحلول الخاصة بها.

- **البرمجيات كخدمة SaaS:** هي خدمة سحابية نموذجية، ويضم مزود الخدمة السحابية برامج الأعمال والبيانات ذات الصلة، حيث يصل المستخدمون إلى البرامج والبيانات عبر متصفح الويب الخاص بهم. وتشمل أنواع البرامج التي يمكن تقديمها بهذه الطريقة: المحاسبة وإدارة علاقات العملاء وتخطيط موارد المؤسسة والفواتير وإدارة الموارد البشرية وإدارة المحتوى وإدارة مكتب الخدمة.

- **النظام الأساسي كخدمة PaaS:** يقدم موفر الخدمة السحابية نظامًا أساسيًا كاملاً لتطوير التطبيقات والواجهة وقواعد البيانات والتخزين، يتيح هذه النموذج للمؤسسات تبسيط وتطوير وصيانة ودعم التطبيقات المخصصة، وخفض تكاليف تكنولوجيا المعلومات وتقليل الحاجة إلى الأجهزة والبرامج.

- **البنية التحتية كخدمة laaS:** يوصف هذا النموذج بأنه نموذج الاستعانة بمصادر خارجية بالكامل لموارد تكنولوجيا المعلومات، فبدلاً من شراء الخوادم أو البرامج أو مساحة مركز البيانات أو معدات الشبكة، يسمح هذا النموذج السحابي للمؤسسات بشراء تلك الموارد كخدمة (Sriram, 2011)، حيث توفر هذه الخدمة أجهزة فعلية أو افتراضية وسعة تخزين وشبكات لمستخدميها.

4- تحديات تواجه البنوك في عملية تبني الحوسبة السحابية:

يواجه المؤسسات المصرفية عند انتقالها إلى الحوسبة السحابية عدة تحديات ينبغي الاحتراز منها، ونذكر منها ما يلي:

- **خصوصية البيانات والأمان:** تُعد سرية وأمن البيانات المالية والشخصية والتطبيقات ذات المهام الحرجة أمراً بالغ الأهمية، حيث لا تستطيع البنوك تحمل مخاطر الاختراق الأمني، ولهذا تلتزم كل مؤسسة بتخزين بياناتها بشكل آمن واستخدامها فقط في إجراءات أعمالها المعتادة. وبالتالي، من الضروري إجراء تقييم قوي لسياسة الأمان الخاصة بمزود الخدمة ومصادقته قبل إرسال البيانات إلى البنية التحتية الخاصة به؛

- **المتطلبات التنظيمية والامتثال:** يتمثل التّحدي الثاني في الحاجة إلى تعديل المتطلبات التنظيمية في بعض البلدان من أجل السماح بتخزين البيانات السرية في السحابة، حيث تتطلب العديد من الجهات التنظيمية المصرفية بقاء البيانات المالية لعملاء البنوك في بلدانهم الأصلية، كما تتطلب بعض لوائح الامتثال عدم خلط البيانات مع بيانات أخرى (مثل الخوادم أو قواعد البيانات المشتركة). ونتيجة لذلك، يجب أن يكون لدى المؤسسات المصرفية فهم واضح لمكان وجود بياناتها في السحابة، كما يجب على المؤسسات اختيار نماذج الخدمة والنشر والتشغيل المناسبة لمعالجة المخاوف الأمنية والامتثال. (Sriram, 2011)

- **موقع البيانات:** يمكن أن يؤدي موقع البيانات إلى خلق العديد من التّحديات، خاصة إذا لم يكن مكان تخزين البيانات واضحاً، عادةً ما تكون البيانات محمية بموجب قوانين البلد الذي توجد فيه الخوادم، حيث يدّعي بعض موفري الخدمات السحابية أن البيانات مخزنة في مراكز البيانات الخاصة بهم ولكنها تكون مخزنة فعلياً في مركز بيانات تابع لجهة خارجية. بالإضافة إلى أنّ هناك دول تحدد أن تكون جميع البيانات المخزنة على أراضيها متاحة للوصول إليها من قبل الجهات الحكومية. (Korizma, 2014)

ثالثًا: البيانات الضخمة Big Data Analytics

يشير مصطلح البيانات الضخمة إلى مجموعات البيانات الضخمة التي تحتوي على معلومات حول مجالات الأعمال المختلفة والسلوكيات البشرية والصناعات وغيرها. كما تستخدم البيانات الضخمة تقنيات وأساليب محددة لتحليل مجموعة البيانات الشاملة للتوصل إلى نتائج ذات معنى أو للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

1- تعريف البيانات الضخمة:

يتم تعريف البيانات الضخمة على أنها: "كميات كبيرة من البيانات عالية السرعة والمعقدة والمتغيرة، والتي تتطلب تقنيات متقدمة لتمكين النقاط المعلومات وتخزينها وتوزيعها وإدارتها وتحليلها" (Nobanee, et al., 2021)

تُعرف كذلك على أنها: "مجموعات البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة أدوات برامج قواعد البيانات النموذجية على النقاطها وتخزينها وإدارتها وتحليلها." (Bedeley, 2014)

تشير البيانات الضخمة وعلوم البيانات في مجال الخدمات المصرفية إلى مجال تطبيق البرامج والتكنولوجيا مع الخوارزميات والأساليب المتقدمة لاكتساب المزيد من الأفكار أو اتخاذ قرارات مستنيرة أو التنبؤ بالمخاطر والإيرادات.

2- خصائص البيانات الضخمة:

اعتمادًا على الصناعة والمنظمة، هناك ثلاث سمات رئيسية للبيانات الضخمة، وهي:

- **الحجم:** يشير الحجم إلى كتلة كميات البيانات التي تحاول المؤسسات تسخيرها لتحسين عملية صنع القرار بها، تستمر أحجام البيانات في الزيادة بشكل كبير مع استمرار زيادة مصادرها. على مستوى الخدمات المصرفية، يزداد حجم بياناتها بشكل كبير من عدة مصادر منها: القروض بأنواعها، والودائع، وملفات المعاملات، ومكتب الائتمان، وأتمتة الصّراف، وما إلى ذلك. وتعزى الزيادة في حجم البيانات إلى الزيادة الكبيرة في طلب العميل على منتجات وخدمات أفضل، وزيادة المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة، والعديد من العوامل الأخرى. لا تزال البنوك حاليًا تستخدم أنظمة إدارة قواعد البيانات التقليدية (DBMS) لتخزين وإدارة قواعد بياناتها. ومع ذلك، تتم معالجة بياناتهم الضخمة من خلال تقنيات أكثر تطورًا.

- **التنوع:** يمكن وصف التّنوع بأنه بيانات من مختلف التنسيقات، والتي يتم تجميعها من عدد كبير من المصادر، وتشمل السجلات وتواريخ معاملات المؤسسات وسجلات الأنترنت الخاصة بها (الفيديو)، وتويتر، والمدونات، والمنتديات، وما إلى ذلك)، وإنتاج الأعمال أو عمليات سلسلة التوريد، ومجموعات البيانات الجغرافية المكانية، والتي يتم تصنيفها تحت ثلاث فئات رئيسية:

- البيانات المنظمة: تصف بشكل أساسي البيانات التي يتم تجميعها في مخطط علائقي (صفوف وأعمدة داخل قاعدة بيانات قياسية)؛
- البيانات شبه المنظمة: تشير عادةً إلى البيانات التي تمتلك شكلاً من أشكال البنية العلائقية أو السمات، على الرغم من أنها قد لا تكون كاملة أو منتظمة (مثل ملفات XML)؛
- البيانات غير المنظمة: تشير عادةً إلى بيانات تكون بتنسيق لا يمكن فهرستها بسهولة في جداول علائقية للتحليل أو الاستعلام (مثل النص وصفحات الويب ومحتوى الشبكة الاجتماعية ومنشورات المدونات والصور والصوت والفيديو).

- **السّعة:** يُقصد بها السرعة التي يتم بها إنشاء البيانات ومعالجتها وتحليلها بمرور الوقت، والتي تسمح للأفراد بالوصول أو الحصول على البيانات بسرعة. على سبيل المثال، أدى ظهور الخدمات المصرفية الإلكترونية أو التكنولوجيا المصرفية عبر الأجهزة الذكية إلى توفير إمكانية الوصول عن بعد للعملاء، والذين يتفاعلون بشكل متكرر مع البنوك الخاصة بهم، حيث يقوم العملاء دائماً إما بالتحقق من حساباتهم المصرفية، أو إجراء الدفعات عبر الإنترنت، أو تحويل الأموال من حساب إلى آخر، بسرعة وفي وقت قياسي. (Bedeley, 2014)

3- مزايا البيانات الضخمة في العمليات المصرفية :

تستخدم المؤسسات المصرفية في المقام الأول البيانات الضخمة لتحسين دعم العملاء، وتقييم المخاطر، ودعم اتخاذ القرار وتقييم الفرص الجديدة للربحية، والاستثمار في أسواق جديدة، وتقليل الوقت اللازم لدخول السوق، ولتلبية طلبات العملاء المتزايدة، حيث تحتاج المؤسسات إلى تحليلات البيانات الضخمة لتقديم المزيد من القيمة في رحلة العميل بأكملها من خلال الوصول إلى كميات كبيرة من البيانات وتحليلها. ونُفصلها كالتّالي:

- **إدارة المخاطر:** يتم استغلال البيانات الضخمة لتلبية احتياجات المؤسسات المصرفية وتحديد التنبؤات المحتملة للمخاطر بشكل أكثر كفاءة (مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السوق)؛

- **رؤى العملاء والخبرة والتحليلات:** تتطلع المؤسسات المصرفية إلى الاستفادة من كميات كبيرة من بيانات العملاء عبر قنوات تقديم الخدمات المتعددة لاكتشاف أنماط سلوك العملاء وزيادة المعرفة لدى المستهلكين؛

- **تعزيز كشف الاحتيال:** تتيح تقنيات البيانات الضخمة إجراء تحليلات في الوقت الفعلي لمجموعات بيانات أكبر وربط البيانات من مصادر متعددة لتحديد الاحتيال في المعاملات.

- **التحليلات التنبؤية:** حيث يمكن للمؤسسات المصرفية الاطلاع على البيانات السابقة التي قامت بتخزينها والكشف عن أنماط في البيانات، وتتنبأ بالحدث المستقبلي الذي يمكن أن يحدث، من خلال فهم وسائل التواصل الاجتماعي واتجاهات الأخبار ومصادر البيانات الأخرى، والتنبؤ بالأسعار والقيمة الدائمة للعملاء وتحركات السوق والتنبؤ بمستقبل أعمالهم.

كما يتم استخدام البيانات الضخمة للتسويق في الصناعة المصرفية، من خلال:

- **تحليلات المشاعر:** بمراقبة وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة نجاح التسويق وضبط أساليب التسويق بشكل صحيح، وتحديد العملاء ذوي التأثير العالي في وسائل التواصل الاجتماعي؛

- **فهم توجهات العميل:** يُمكن استخدام التحليلات والتصورات ومعرفة العملاء الأكثر ربحية وإفادة، بإنشاء ملف تعريف شامل وكامل للعميل لفهم تفاعل المنتج مع العميل وإرسال الرسالة التسويقية الصحيحة؛

- **فئات العملاء:** تتيح البيانات الضخمة تصنيف العملاء بشكل أسرع وأكثر وضوحًا إلى شرائح مختلفة تشترك في خصائص أو سلوكيات متشابهة بناءً على سلوك المستهلك والسمات المختلفة؛

- **تقديم أفضل العروض:** تسمح البيانات الضخمة للمؤسسة بزيادة فرصها من خلال التنبؤ بما يريده العميل، باستخدام "نظام التوصيات" للتنبؤ بتفضيلات العملاء عن طريق ربط المعاملات التاريخية بالمنتج. (Doko

& Mishkovski, 26-10-2019)

رابعاً: أتمتة العمليات الروبوتية Robotic process automation

في السنوات الأخيرة، شهد القطاع المصرفي تغيرات عميقة على المستوى العالمي. مما أجبر المؤسسات المصرفية على إعادة تقييم خططها الاستراتيجية في سياق تعزيز التميز التشغيلي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق، كان الطلب على أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) مرتفعاً من قبل المؤسسات التي تطمح إلى إعادة هيكلة عملياتها في سياق مشاريع التحول الرقمي، ووفقاً لتقرير شركة Forrester من المتوقع أن يصل سوق أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) إلى 22 مليار دولار بحلول عام 2025. (Templeman, 2022)

1- تعريف أتمتة العمليات الروبوتية:

تقدم الأدبيات تعريفات عديدة لـ RPA، منها:

وفقاً للدراسات التي أجرتها المجموعة الاستشارية IEEE (جمعية معايير مهندسي الكهرباء والإلكترونيات)، فإن تقنية RPA هي: "مثل برمجي مُهيأ مسبقاً، يستخدم قواعد العمل وتصميم الأنشطة المحددة مسبقاً لإكمال التنفيذ المستقل لمجموعة من العمليات والأنشطة والمعاملات والمهام في نظام برمجي واحد أو أكثر غير مرتبط، لتقديم نتيجة أو خدمة مع إدارة استثناءات بشرية". (ARTEMIEVA & ZALIUBOVSKA, 2023)

يُعرف معهد أتمتة العمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي بأنها: "استخدام التكنولوجيا التي تسمح للموظفين في الشركة من تكوين برامج الكمبيوتر أو روبوتات لالنقاط وتفسير التطبيقات الموجودة، لمعالجة المعاملات والبيانات وتحفيز الاستجابات والتواصل مع الأنظمة الرقمية الأخرى". (Januszewski, Kujawski, & Buchalska-Sugajska, 2021)

كما تُعرف على أنّها: "أتمتة العمليات التجارية من خلال الاستخدام المكثف لـ "الروبوتات"، أي البرامج التي تحل محل الأشخاص في أنشطة معينة، ويتم استخدام تقنية RPA لأتمتة المهام المتكررة كثيفة البيانات لتحسين كفاءة العملية".

وفي تعريف آخر: "هي تقنية الأتمتة القائمة على أدوات برمجية يمكنها تقليد السلوك البشري في المهام المتكررة التي لا قيمة لها، مثل نقل البيانات ونسخها ولصقها واستخراجها ودمجها ونقلها من نظام إلى آخر". (Siderska, 2020, p. 23)

تعتبرها الأدبيات بمثابة تقنية ناشئة، أو أداة برمجية، أو نهج لأتمتة العمليات. إلا أن جميع التعاريف المقترحة تؤكد على أنها تقليد تكنولوجي للعامل البشري يهدف إلى أتمتة المهام المنظمة لتخفيف عبء المهام المتكررة والبسيطة بشكل سريع وفعال من حيث التكلفة، حتى تمكن الموظفين من المشاركة في مهام أكثر تعقيداً تتطلب الإبداع والتي يمكن أن تحقق قيمة أكبر للمؤسسة.

2- أتمتة العمليات الروبوتية بالبنوك:

تُعتبر أتمتة العمليات الروبوتية إحدى تقنيات التّحول الرقمي التي تدعم المؤسسات في أتمتة المهام المتكررة والروتينية. وتمازاً مثل الحلول المتقدمة الأخرى، يتيح RPA كفاءة أعلى، حيث تدمج البرمجيات والذكاء الاصطناعي وقدرات التعلم الآلي لأتمتة المهام اليدوية التي يتم تشغيلها عادةً بواسطة البشر. ويُمكن استغلالها بالمؤسسات المصرفية كالتالي:

- يُصبح للموظفين المدعومين بالروبوتات القدرة على التعامل مع المزيد من العمليات، كما تعمل على تحريرهم للتركيز على أنشطة أكثر استراتيجية وذات قيمة مضافة، والعمل بكفاءة أكبر وارتكاب أخطاء أقل في تحليل البيانات؛

- تتميز الروبوتات البرمجية بالموثوقية، لأنها تلتزم باستمرار بسير العمل المحدد مسبقاً، مما يزيد من موثوقية العملية والامتثال؛

- يمكن تنفيذ روبوتات العمليات التجارية في العديد من العمليات وبشكل رئيسي في المحاسبة والمالية والخدمات المصرفية والتأمين والاتصالات والخدمات اللوجستية؛

- يتم استخدام تقنية RPA لأتمتة المهام المتكررة القائمة على القواعد في الخدمات المصرفية (مثل إدخال البيانات، ومعالجة المعاملات، وإعداد تقارير الامتثال، واستفسارات خدمة العملاء). ومن خلال أتمتة هذه المهام، يمكن للبنوك تحسين كفاءتها التشغيلية وتقليل الأخطاء؛ (SCHULZ, 2023)

- تعمل الروبوتات، جنبًا إلى جنب مع التقنيات الذكية (مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي المعرفي ومعالجة اللغات الطبيعية وتحليلات البيانات)، على تسريع معدل عملية التعلم وتحليل ومعالجة البيانات المتاحة في الوقت الفعلي. علاوة على ذلك، يمكنها التنبؤ بدقة بالوقت المتبقي لإكمال مهمة أو حدث رئيسي أثناء تنفيذ العملية أو حتى قبل ذلك؛(Siderska, 2020)

- باستخدام الأتمتة، يمكن للبنوك اكتشاف الأنشطة الاحتيالية وأتمتة معالجة طلبات القروض والمدفوعات، مما يساعد في تقليل الوقت والتعقيد المرتبطين بهذه العمليات وجعلها أكثر أمانًا.

خامسا: أنترنت الأشياء Internet of Things

يمثل أنترنت الأشياء المرحلة التالية في الثورة الرقمية، حيث يغير حياة المستهلكين والشركات من خلال الاتصالات التي تسمح بتبادل البيانات بين الأشياء والآلات، مما يؤدي إلى معلومات آلية وقرارات قائمة على السلوك، والتي يمكن أن تخلق قدرًا كبيرًا من القيمة.

1- تعريف أنترنت الأشياء :

عرّف الاتحاد الدولي للاتصالات إنترنت الأشياء بأنها: "بنية تحتية عالمية لمجتمع المعلومات، تتيح تقديم خدمات متقدمة عن طريق التوصيل البيني للأشياء (المادية والافتراضية) استناداً إلى تكنولوجيات المعلومات والاتصالات القائمة والمتطورة القابلة للتشغيل البيني". (International Telecommunication Union, 2016)

في تعريف آخر: "يشير أنترنت الأشياء إلى أي أنظمة من الأشخاص والأشياء المادية ومنصات تكنولوجيا المعلومات المترابطة، بالإضافة إلى أي تقنية لبناء العالم المادي وتشغيله وإدارته بشكل أفضل من خلال جمع البيانات المنتشرة والشبكات الذكية والتحليلات التنبؤية، والتحسين العميق". (Tam, 2016)

كما تم تعريف أنترنت الأشياء على أنه: "وسيلة للأجهزة التي يمكنها التواصل وتبادل المعلومات عن طريق الاتصال بالأنترنت. مع ظهور شبكة Wi-Fi بتكاليف أقل، ظهرت أنترنت الأشياء كوسيلة لتبادل المعلومات بسرعة من خلال ربط الأجهزة الإلكترونية المختلفة عبر مواقع مختلفة، ويسمى هذا بالشبكات البينية لأنه يعتمد تمامًا على الأنترنت". (Kiranmai & Sridharan , 2017)

تضمن IoT ربط الأشياء المادية (مثل الأجهزة والمركبات والمباني وغيرها) بالمكونات الإلكترونية والبرمجيات وأجهزة الاستشعار ووسائل الاتصال الأخرى، مما يسمح بتبادل البيانات. ويمكن بعد ذلك استخدام هذه البيانات لأتمتة المهام وتحسين العمليات وتحسين أداء الأجهزة المتصلة، مما يمكن المستخدمين مثل الشركات والمستهلكين من التفاعل مع بيئتهم بطرق جديدة تمامًا.

2- مزايا أنترنت الأشياء بالبنوك:

يمكن لتدفق المعلومات الناتجة عن أنترنت الأشياء أن يخلق قيمة للبنوك وعملائها، فباستخدام البيانات، يسمح أنترنت الأشياء بربط المعلومات التي تم الحصول عليها والتصرف بناءً عليها.

- بمساعدة هذه التكنولوجيا، تعمل المؤسسات المصرفية على إدخال الأتمتة والذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في عملياتها، للتنبؤ باحتياجات العملاء وتوقع المتطلبات وبالتالي توفير خدمة أفضل للعملاء؛

- من خلال أنترنت الأشياء، تستطيع المؤسسات المصرفية من رصد وجمع البيانات حول عملائها لتتبع وتحليل سلوك المستهلك، وعليه تكون قادرة على تقديم تجربة مخصصة لعملائها من خلال النصائح المستهدفة؛

- يمكن لأنترنت الأشياء أن يجلب فرصًا وفوائد جديدة للمؤسسات والمستهلكين في مجال الخدمات المصرفية الشخصية والخدمات المصرفية الصناعية وما إلى ذلك؛

- يمكن لأجهزة استشعار الحركة في المؤسسات المصرفية توفير بيانات عن عدد الزوار يوميًا لمساعدة المديرين التنفيذيين على اتخاذ قرارات مهمة بشأن الفروع التي يجب إغلاقها؛ (Panasenکو)

- يسمح أنترنت الأشياء بتبسيط عمليات المؤسسات وزيادة الكفاءة مع توفير تجربة أفضل للعملاء. على سبيل المثال، أصبحت البنوك الآن قادرة على استخدام أجهزة الاستشعار وعلامات تحديد ترددات الراديو (RFID) لمراقبة نشاط العملاء، مما يسمح لهم بتتبع سلوك العملاء بدقة؛

- كما تسمح تقنية أنترنت الأشياء للمؤسسات بجمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، مما يساعدها على تحديد المجالات المحتملة للتحسين واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات التي تتلقاها؛

- تم استخدام أنترنت الأشياء أيضًا لإدارة حسابات العملاء والمدفوعات، بما في ذلك القدرة على أتمتة التحويلات وتوفير التحليلات واكتشاف الاحتيال؛
- يمكن للمؤسسات استخدام أنترنت الأشياء لجمع البيانات المطلوبة لتحسين الكفاءة وتقليل النفقات وتحسين إدارة المخاطر؛ (Kiranmai & Sridharan , 2017)
- يسمح أنترنت الأشياء بزيادة الأمان من خلال التشفير والمصادقة التي تسمح فقط بالوصول إلى الأفراد المصرح لهم، بما في ذلك العملاء والموظفين المعترف بهم؛
- يتيح أنترنت الأشياء للمستخدمين استخدام الأجهزة الرقمية للوصول إلى حساباتهم المصرفية في أي وقت وفي أي مكان؛
- تقدم مجموعة حلول إدارة المالية العامة للعميل ملخصًا لجميع التدفقات من حساباته باستخدام البيانات الناتجة عن أنترنت الأشياء، ويمكن لأدوات إدارة المالية العامة أن تساعد المؤسسات على تقديم خدمات مخصصة وأكثر استهدافًا لعملائها؛
- بشكل عام، بمساعدة أنترنت الأشياء والاتجاهات الرقمية، تستطيع المؤسسات المصرفية تقديم خدمة أفضل للعملاء وإدارة عملياتهم بكفاءة أكبر، حيث تتيح لهم هذه التكنولوجيا جمع البيانات في الوقت الفعلي واستخدام التقنيات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتوقع متطلباتهم. وهذا بدوره يمكن أن يساعدها على تحسين ربحيتها وعملياتها. (Rizvi, 2020)

3- تحديات أنترنت الأشياء في الخدمات المصرفية:

- على الرغم من أن أنترنت الأشياء من شأنه أن يفيد المؤسسات المصرفية والمالية بشكل كبير، إلا أنه لا تزال هناك تحديات كبيرة تحتاج إلى النظر فيها وحلها قبل اعتمادها في تلك البيئات، ونذكر منها مايلي:
- **خرق البيانات:** يمكن أن تشكل خروقات البيانات، وخاصة البيانات التي تحتوي على معلومات حساسة، تهديدًا للمؤسسات المصرفية، حيث تحتفظ هذه الأخيرة بمعلومات قيمة وبيانات سرية للغاية، وإذا تم اختراق هذه المعلومات وتم إتاحتها للجهات المعادية، فيمكن استغلالها لبدء العديد من الهجمات.

- **البنية التحتية المعقدة:** إنّ أنترنت الأشياء هو جهاز متصل ببعضه البعض من خلال الشبكة، يجد العديد من الأشخاص صعوبة في فهم ماهية تقنيات أنترنت الأشياء لأنها معقدة جدًا في الاستخدام. عند الاتصال عبر شبكة، فإن جميع التقنيات المتصلة بها تجعل من الممكن لها التفاعل والتأثير على بعضها البعض. ومع ذلك، عند كسر التفاعل وإزالة جهاز واحد، قد ينهار النظام المتشكل في النهاية ويؤدي إلى خسائر فادحة. وبالتالي السبب الرئيسي الذي يجعل المؤسسات المالية والمصرفية تتجنب استخدام تكنولوجيا أنترنت الأشياء هو أن الكثيرين لا يرغبون في استخدام الأجهزة التي تقودها شركات لا يعرفونها أو استخدام شركات للبرمجة التي لم يسمعوها منها من قبل نظرا للمعلومات الحساسة التي يمتلكونها. (Abu Hassan, Abu Bakar, & Hafizah Hassan, 2021)

سادسا: البلوك تشاين Blockchain

تتمتع هذه التكنولوجيا بالقدرة على إحداث ثورة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات المصرفية، وتعزيز الأمن، وزيادة الكفاءة، واحتمال خفض التكاليف.

1- تعريف تقنية Blockchain:

تُعرف تقنية Blockchain بأنها: نظام دفتر أستاذ لا مركزي وموزع، يسمح بإجراء معاملات آمنة وشفافة بين طرفين دون الحاجة إلى وسيط موثوق به. يتكون دفتر الأستاذ من سلسلة من الكتل المترابطة، تحتوي كل منها على قائمة المعاملات. بمجرد إضافة كتلة إلى السلسلة، لا يمكن تغييرها، مما يجعلها مقاومة للتلاعب. كما تستخدم البلوك تشاين أيضًا التشفير للتأكد من أن الأطراف المصرح لها فقط هي التي يمكنها الوصول إلى المعاملات والتحقق من صحتها. (DBS, 2023)

في تعريف آخر: "Blockchain هو عبارة عن دفتر أستاذ عام، يتم تحديثه باستمرار، للمعاملات في نظام معين، ويقوم بتسجيل أي معاملة داخل شبكة نظير إلى نظير أو Peer To peer بطريقة لا يمكن تغييرها أو العبث بها، وهي عملية شفافة، مما يسمح بمعالجة المعاملات بطريقة لا مركزية ويزيل الحاجة إلى سلطة مركزية للتحقق من الثقة ونقل القيمة (مثل الأموال)".

تُعرف كذلك تقنية Blockchain، والتي يشار إليها أيضًا باسم Distributed Ledger Technology، على أنها: "بنية تحتية أساسية، يمكن وصفها ببساطة بأنها دفتر أستاذ غير قابل للتغيير، تتم مشاركته مع المشاركين على الشبكة، من نظير إلى نظير دون وسطاء بينهم، ويتم تنفيذ المعاملات

بطريقة لا مركزية، حيث يتم تخزين المعاملات في ما يسمى بالكتل، والتي تحتوي على طابع زمني، ثم يتم ربطها بشكل مشفر مع بعضها البعض عن طريق تجزئة الكتلة السابقة لتشكيل Blockchain مرتبة ومتسلسلة، وبمجرد إضافة كتلة إلى blockchain، لا يمكن تغييرها أو محوها". (Dilé & Toubal, 2021)

من التعريفات السابقة، Blockchain عبارة عن دفتر أستاذ عام موزع ولا مركزي، والكلمة تتكون من جزأين، الكتل: تعني البيانات الرقمية، والسلسلة: التي تعني أن جميع البيانات الرقمية مترابطة مثل السلسلة، أي بسيطة. (Albeshr & Nobanee, 2020) وهي تقنية حفظ السجلات الرقمية التي تستخدم قاعدة بيانات عامة للاحتفاظ بهذا السجل.

2- خصائص Blockchain:

تتميز هذه التقنية بالعديد من الخصائص والفوائد، منها:

- **اللامركزية:** توجد اللامركزية في سلسلة الكتل، أي عدم وجود سلطة مركزية واحدة أو نقطة تحكم واحدة، نظرًا لأنه يتم التحقق من صحة كل معاملة من قبل جميع المشاركين، مما يجعلها أقل تكلفة وأكثر أمانًا، حيث أنها تقلل من فرصة الانهيار بسبب نقطة فشل واحدة؛

- **الشفافية:** في Blockchain العام بالكامل (دفتر الأستاذ المفتوح)، تكون جميع المعاملات مرئية لجميع المشاركين في الشبكة، مما يخلق مستوى عالٍ من الشفافية. والذي يعد بشكل عام أحد فوائد هذه التقنية، إلا أن هناك حالات معينة (خاصة في مجال الخدمات المصرفية) أين يتم تفضيل درجة معينة من الخصوصية؛

- **الأمان:** تعتبر تقنية Blockchain آمنة للغاية لأنها تستخدم التشفير لحماية البيانات، مما يجعل من الصعب التلاعب بالسجلات أو تزويرها؛

- **الخصوصية:** يكون المشاركون في شبكة blockchain مجهولين بشكل افتراضي، ويمكنهم إجراء المعاملات بين بعضهم البعض باستخدام عناوين أجنبية رقمية فريدة يتم إنشاؤها لكل مستخدم في النظام. وبهذه الطريقة، يتم تأمين الخصوصية والهوية الحقيقية للمستخدمين؛ (Dilé & Toubal, 2021)

- **الكفاءة:** تتيح هذه التقنية إجراء معاملات أسرع وأكثر كفاءة من خلال أتمتة وتبسيط العمليات؛

- إمكانية التتبع: تسمح تقنية Blockchain بتتبع الأصول والمعاملات من البداية إلى النهاية. الأمر الذي يساعد على الحد من الاحتيال وتحسين المساءلة؛
- غير قابلة للتغيير: تتميز التقنية بالثبات والارجعة، فبمجرد إضافة البيانات إليها يكون تغييرها أو حذفها أمراً صعباً ومكلفاً للغاية، وتضمن هذه الخاصية اتساق البيانات ودقتها وسلامتها، والذي يخلق سجلاً شبه دائم لجميع المعاملات، مما يساعد على تحسين الشفافية والمساءلة؛
- قابلية التشغيل البيئي: يمكن استخدام تقنية Blockchain لربط الأنظمة والشبكات المختلفة. مما يسمح بالاتصال السلس ومشاركة البيانات بين المؤسسات والأنظمة المختلفة؛
- الابتكار: لا تزال تقنية Blockchain في مراحلها الأولى، مع وجود إمكانيات هائلة للابتكار والتطبيقات الجديدة، مما يؤدي إلى خلق نماذج وفرص أعمال جديدة. (DBS, 2023)

3- تطبيقات Blockchain في القطاع المصرفي:

يعتمد التأثير الثوري لـ Blockchain في الخدمات المصرفية على استخدامه المبتكر، حيث تتمتع هذه التقنية بالقدرة على تحويل الواجهة الخلفية للصناعة المصرفية بشكل عام، وتقليل الحجم الضخم من تكاليف التشغيل.

- **الأمن والشفافية:** إحدى الفوائد الأساسية لتقنية blockchain في الخدمات المصرفية هي قدرتها على توفير طريقة آمنة وشفافة لتسجيل المعاملات. في الأنظمة المصرفية التقليدية، يتم تسجيل المعاملات عادة في قاعدة بيانات مركزية، أما باستخدام تقنية Blockchain، يتم رقمنة السجلات والمصادقة عليها وتسجيل المعاملات في شبكة لا مركزية جزئي، حيث يمكن للمشاركين الموثوق بهم فقط استضافة عقد التحقق. مما يجعل من المستحيل تقريباً أن تؤدي نقطة فشل واحدة إلى اختراق النظام بأكمله، والتي تساعد على تقليل مخاطر الاحتيال والهجمات الإلكترونية؛

- **قدرتها على زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:** تتطلب الأنظمة المصرفية التقليدية وسطاء (مثل غرف المقاصة، وأمناء الحفظ، وغيرهم من مقدمي الخدمات من الأطراف الثالثة). الأمر الذي يمكن أن يضيف تكاليف ووقتاً كبيراً إلى المعاملات. مع تقنية Blockchain، يمكن تقليل هؤلاء الوسطاء ونقل المعاملات بأمان وشفافية، مما يسمح بإجراء معاملات أسرع وأكثر فعالية من حيث التكلفة، كما يمكن أن تؤدي هذه

الكفاءة المتزايدة إلى توفير التكاليف على البنوك وعمالئها. (DBS, 2023) في الوقت نفسه، في معاملات الأوراق المالية، تكون عملية المقاصة والتسوية بطيئة ومكلفة، وتشارك فيها العديد من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الأمناء العالميون والمحليون والأوصياء الفرعيون، وغرف المقاصة المركزية (CCPs) ومستودعات الأوراق المالية المركزية (CSDs). عادةً ما تستغرق تسوية معاملة الأوراق المالية يومين أو أكثر، بالإضافة إلى وجود خطر فشل التسوية في اللحظة الأخيرة، والذي يمثل مخاطرة كبيرة وتكاليف أكبر لجميع الأطراف المعنية. تتمتع تقنية Blockchain بالتسوية الفورية للمعاملات والتحديث الفوري للسجل في حالة حدوث أي تغيير؛

- **التحقق من الهوية:** تعتمد البنوك على مجموعة متنوعة من الأساليب للتحقق من هوية عملائها، بما في ذلك التحقق اليدوي واستخدام التكنولوجيا البيومترية. مع تقنية Blockchain، يمكن تبسيط عملية التحقق من الهوية وجعلها أكثر أماناً، حيث يمكن لأنظمة التحقق من الهوية القائمة على تقنية Blockchain أن توفر طريقة آمنة ومضادة للتلاعب للتحقق من هوية العملاء، مما قد يقلل من مخاطر الاحتيال وسرقة الهوية؛

- **تحسين إدارة العمليات:** يمكن لتقنية Blockchain إدارة الكثير من عمليات تمويل التجارة المعقدة بشكل أفضل، والتي تتطلب توثيق العديد من الالتزامات التعاقدية (الضمان) والخطوات التي يجب توثيقها والتحقق منها (خطاب الاعتماد)، من خلال ربط جميع الأطراف المعنية، كما أنها تساعد في أتمتة ما يحدث بعد ذلك في العملية؛ (Buitenhek, 2016)

- **مكافحة غسل الأموال:** من خلال مبدأ "اعرف عميلك" أو KYC، يتم التحقق من هوية العميل ومراجعة سلوكياته من أجل تقييم ما إذا كان من المحتمل أن يرتكب هذا العميل جريمة غسل الأموال. علاوة على ذلك، بالنسبة للشخص الذي يكون عميلاً لعدة بنوك، يُجري كل بنك عملية اعرف عميلك الخاصة به لهذا العميل، مما يؤدي إلى وجود عدة إصدارات من بيانات اعرف عميلك للشخص؛

- **المدفوعات عبر الحدود:** يضم الدفع التقليدي عبر الحدود الكثير من أوجه القصور، مما يجعل العملية تستغرق وقتاً طويلاً، إضافة للتكلفة العالية والأمن المنخفض. إنّ استخدام تقنية Blockchain يساهم في تطوير نظام جديد قوي وعبر الحدود، حيث يمكن للبنوك من خلاله حل المشكلات في هذا الجانب؛

- تسجيل الأصول الرقمية وإدارتها: يمكن استخدام أنظمة Blockchain لبناء سجل الأصول الرقمية وإدارتها، حيث يمكنها إدارة جميع العمليات المتعلقة بملكية الأصول (مثل المنزل والسندات والرهون العقارية والتأمين)، كما أنها تعمل على حماية سلامة وملاءمة المستندات والسجلات الحساسة (مثل العقود والسجلات). (Dilé & Toubal, 2021)

في الأخير، وبعد تسليط الضوء على التقنيات الممكنة للتّحول الرقمي، لا يعني بالضرورة تطبيق جميع التقنيات الشائعة التي سبق ذكرها في وقت واحد، بل يمكن للمؤسسات المصرفية البدء ببعض المشاريع لرقمنة الخدمات الأكثر أهمية بناءً على أهدافها ذات الأولوية.

المطلب الثالث: تحديات ومعوقات تبني التحول الرقمي

تمثل عملية تطبيق التّحول الرقمي بالمؤسسات المصرفية تحديًا كبيرًا، حيث يُنظر إليها باعتبارها ابتكارًا جذريًا يتطلب تعديل جميع العمليات المصرفية، خلال ذلك قد تصطدم المؤسسة بمعوقات قد تعيق التنفيذ السلس للتحول الرقمي. في هذه الجزء سيتم تحديد وتحليل العوائق الرئيسية أمام التحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد والشركات.

أولاً: تحديات خارجية

1- الشؤون التقنية والتنظيمية: إن الجهد الفني الذي تتطلبه البنوك من أجل التطوير الجديد ومواصلة الحلول وتكييفها مرتفع للغاية ويعوق التحول الرقمي. علاوة على ذلك، يجب أن تستوفي البنوك المتطلبات التنظيمية بموجب القانون الذي ينظم كيفية تنفيذ التحول ودعم الحكومة في هذا الصدد، وعليه، تحتاج البيانات بشكل خاص إلى الحماية، مما يشكل تحديات أمام المؤسسات. كما أن تنفيذ العمليات والتقنيات، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والهيكل العام للبنوك، يخلق أيضًا مشاكل في تنفيذ النهج الرقمي. إضافة إلى أن البنية التحتية العامة لا تلبّي المتطلبات الضرورية، وتضع البنية التحتية القديمة لتكنولوجيا المعلومات للبنوك حدودًا للرقمنة. (Ulrich-Diener & Spacek, 2020)

2- اللوائح التنظيمية غير المُحينة والقديمة: إن الوتيرة السريعة للتغير المدفوع بالتكنولوجيا تختبر قدرة التنظيم على مواكبة هذه الوتيرة، خاصة في ضوء دورات النضج التي تستغرق عادة عدة سنوات للسياسة العامة، والتشريعات، ووضع القواعد في معظم الأسواق الرئيسية. الأمر الذي يقيد مبادرات التحول الرقمي

واسعة النطاق. وعليه يرى قادة التحول الرقمي أنه يجب أن يكون التنظيم أكثر مرونة وديناميكية، من خلال وضع لوائح قائمة على المبادئ ومحايدة من الناحية التكنولوجية بطريقة يمكن أن تكون مستقرة وتصمد أمام اختبار الزمن بينما يتم استكمالها أيضًا من خلال زيادة التركيز على الإشراف والمبادئ التوجيهية.

3- توقعات المستثمرين: يميل مستثمرو المؤسسات المالية الناضجة إلى البحث عن عوائد يمكن التنبؤ بها ومتسقة ومستقرة مع تحمل قدر أقل من المخاطر. الأمر الذي يتعارض مع السمات المرتبطة عادة بتحويل نموذج الأعمال والابتكار، أي المخاطرة والتجريب والتعلم من خلال التكرارات، وقد يؤدي هذا غالبًا إلى مستوى مختلف من التوقعات عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات الاستثمار لمبادرات التحول الرقمي، وبالتالي قد تتعرض البنوك المملوكة للمستثمرين لضغوط أكبر للتركيز على النتائج قصيرة المدى. والذي قد يعيق جهود التحول الرقمي بها. (Deloitte , 2020)

4- مخاطر الهجمات السيبرانية والاحتيال الرقمي: جرائم الأنترنت هي جريمة مالية يتم تنفيذها باستخدام الكمبيوتر والأنترنت لسرقة تفاصيل البيانات الخاصة بالحسابات المصرفية وبيانات بطاقة الائتمان وكلمات المرور وللتزوير الاحتيالي والتي تكلف العميل والبنك خسائر كبيرة كما تضع سمعة البنك على مستوى عالٍ من المخاطر، وقد تحدث الهجمات السيبرانية إذا لم يتم تثبيت أي رادع أو حواجز لاحتوائها، لذا يقوم البنك بهذا الخصوص بتقديم مجموعة متنوعة من الحلول لتطبيقات الهواتف الذكية وصفحات الويب الخاصة بها لتأمين تبادل المعلومات بين العملاء فيما بينهم أو مع البنوك بشكل مناسب ضد تدخل طرف ثالث، مثل تشفير الاتصال ومراقبة التطبيق والتحقق من خلال عوامل المصادقة المختلفة، تشكيل فريق أمن سيبراني ليكون الطليعة في التصدي للجريمة السيبرانية. (ABDULAZI ALHOSANI & USMAN TARIQ, 2020, p. 2129)

5- الفجوة الرقمية والشمول المالي: في حين أن التحول الرقمي يجلب فوائد عديدة، فإنه يهدد أيضًا بتوسيع الفجوة الرقمية حيث لا يستطيع الجميع الوصول إلى الأنترنت أو الأجهزة الرقمية، ومن المهم بالنسبة للبنوك التأكد من أن استراتيجياتها الرقمية لا تترك هؤلاء الأفراد خلفها. (SCHULZ, 2023)

ثانيا: تحديات داخلية

1- الرؤية الرقمية والاستراتيجية: تعد عملية التحول الرقمي جزءًا أساسيًا من الإستراتيجية والتطوير المصرفي اليوم. لكن غالبًا ما يستغرق اتخاذ القرار وقتًا طويلاً لعدم وجود رؤية واضحة وقابلة للنقل مع

المشاركين بالعملية، وعليه تواجه المؤسسات المصرفية خطر التعتيل، كما يواجه الموظفون أيضاً عائناً في فهم الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة في تحولها الرقمي، وبالتالي يتعين على المؤسسة التكيف مع وتيرة التحول الرقمي السريعة من خلال تبني استراتيجية قوية وشاملة ومدعمة بالتكنولوجيا والمعرفة. لأن وجود رؤية رقمية أو استراتيجية مدعومة من الإدارة العليا أمر حيوي لتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

2- مشاركة الموارد البشرية: يلعب توفر الموظفين دوراً مهماً في عملية التّحول الرقمي، نظراً لأنهم ينفذون التحول الرقمي ويجعلونه ممكناً في المقام الأول. وبالتالي، فإن عدم توفر الموظفين بأعداد كافية لتمكين التحول السريع والشامل، أو مؤهلات الموظفين غير الكافية، تمثل عائناً أمام فهم عمليات التّحول المعقدة والتغييرات المصاحبة لها. يجب أن تكون مشاركة الموظفين في التّحول الرقمي أولوية، كما يجب عليهم أن يتعرفوا على التغيير الرقمي وأن يتطوروا رقمياً. لكن غالباً ما يرفض الموظفون التغييرات ويرفضون قبولها بسبب المخاوف من أن تكون هناك حاجة إليهم بشكل أقل في المستقبل. وعليه، يجب أن يصبح الموظفون أكثر مرونة وأن يحافظوا على مستوى الأداء الحالي ويوسعوه، كما تحتاج أن تقوم المؤسسة بالاستعداد التنظيمي لاستقبال التغيير بإعداد الموارد البشرية من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب، بالإضافة إلى المهارات ذات الصلة في العصر الرقمي. (Ulrich-Diener & Spacek, 2020)

3- عدم وجود مرونة مؤسسية لتفعيل شراكات الابتكار: إنّ تكوين شراكات الابتكار يمكن أن يساعد المؤسسات على تسريع التحول الرقمي من خلال التأثير على الثقافة والعقلية والتكنولوجيا، لكن المؤسسات المصرفية القائمة غالباً ما تفتقر إلى القدرات المطلوبة لإقامة شراكة فعالة مع شركات التكنولوجيا المالية. خاصة وأن هذه الأخيرة لا تخضع غالباً لنفس المستوى أو الدرجة من التنظيم وإدارة المخاطر، مما يستغرق تأهيلها فترة زمنية طويلة. إضافة إلى أنّ المخاطر والامتثال والوظائف القانونية التي تقوم بها المؤسسة المصرفية، والتي تعمل على بناء الوعي داخل النظام البيئي للتكنولوجيا المالية، يمكن أن تتسبب في تأخير عمليات الموافقة الداخلية للشراكة.

4- تعارض ثقافة الوعي بالمخاطر مع الرغبة في الابتكار: إنّ التحول الرقمي هو بمثابة تحول في رأس المال البشري وثقافة المؤسسة بقدر ما هو تحول تكنولوجي، وغالباً ما تواجه المؤسسات المصرفية مقاومة للتغيير بسبب ثقافة الوعي بالمخاطر من أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومع أنّها تعزز التركيز على الانضباط والقدرة على التنبؤ والاتساق مع جميع الضوابط والحوكمة واللوائح، إلا أنّ التحول الرقمي الحقيقي يتطلب درجة معينة من عدم اليقين والتجريب. تسعى المؤسسات الرقمية الناضجة إلى تعزيز ثقافة يتم فيها

تشجيع الموظفين على تحمل المخاطر والابتكار والإبداع وخلق بيئة عمل تعاونية، (Deloitte , 2020) وبالتالي يعمل مدراء المخاطر في العصر الرقمي على أخذ نظرة متكاملة للمخاطر من منظور الأعمال والتكنولوجيا. كما تركز المؤسسات المصرفية في كيفية إدارة المخاطر التي قد تقع خارج أطر المخاطر اليومية الخاصة بها أثناء متابعة المبادرات التحويلية، حتى لا تتعارض الثقافة التقليدية الواعية بالمخاطر مع الرغبة العالية في المخاطرة لمتابعة الابتكار.

5- ثقافة العميل: يُعتبر العميل عامل أساسي في عملية التّحول الرقمي، وقد تغير سلوك العملاء بشكل أساسي، حيث تطوروا من العملاء التناطريين إلى العملاء الرقميين. يقلل التعامل رقمياً من الاتصال الشخصي وتُصبح العلاقة بين العميل والموظف مجهولة، غير شخصية وأقل ارتباطاً من حيث المشاعر، مما يعمل على انخفاض نسبة الاحتفاظ بالعملاء والولاء لبنك واحد. (Mirpulatova , 2023, p. 48) إضافة إلى ذلك، قد يؤدي الانتقال إلى العمليات التجارية الرقمية إلى تعقيد وصول العملاء الأقل معرفة وخبرة إلى الخدمات المصرفية، حيث تعد معظم التقنيات الرقمية أكثر تعقيداً من برامج أجهزة الصراف الآلي والمعاملات الورقية، وبالتالي يتم الحرص على إنشاء واجهات بسيطة وتعليمات واضحة.

6- التغير المستمر والسريع: عملية التحول الرقمي هي عملية مستمرة نظراً للتقدم التكنولوجي السريع والمتقدم باستمرار، وقد تصبح التكنولوجيا الرائدة فجأة قديمة. الأمر الذي يحتاج جاهزية وإطلاع دائم على آخر المستجدات في التكنولوجيا من طرف الإدارة وموظفيها.

7- مخاطر تسرب البيانات: إنّ احتمال حدوث تسرب للبيانات في العصر الرقمي أمر وارد جداً، والنظام المصرفي ليس استثناءً. لذلك تحاول المؤسسات امتلاك نظام قوي ينظم الحماية والوقاية وطرق التعامل مع تسرب البيانات الشخصية. (Nurjanah, Shalshabilla, & Wulan Dari, 2023)

8- تكاليف التنفيذ والصيانة: تشكل التكلفة عائقاً رئيسياً أمام التحول المصرفي الرقمي، حيث تنطوي عملية التحول والتقنيات الرقمية والبنية التحتية اللازمة لتلبية ذلك على قدر كبير من الاستثمارات المُكلفة والتي تحتاج إلى إدارتها بشكل جيد حتى لا يتم تحويل الكثير من النفقات إلى العملاء، وتتمثل بعض هذه التكاليف في تكاليف توظيف أفضل متخصصي تكنولوجيا المعلومات وشراء وتنفيذ التقنيات المتقدمة، إعادة تهيئة البنية التحتية وحتى إنشاء أقسام تقوم بتدريب المطورين لحل المشكلات المصرفية، والتي لا يمكن

للمؤسسات المصرفية الصغيرة تكبدها، وبالتالي قد ينحصر تبني التّحول الرقمي على المؤسسات المصرفية الكبيرة فقط. (Ofosu-Ampong, 2021)

9- بطئ العملية: بما أن التّحول الرقمي واسع جدًا وشامل، فإنّ تبني حلول إدارة المؤسسات المصرفية الجديدة يستغرق وقتًا وجهدًا أكبر، حيث أنّ عملية العثور على التكنولوجيا والأدوات المناسبة التي تتوافق مع خطط البنك وأهدافه ثم تدريب الموظفين على كيفية استخدامها بفعالية تأخذ وقتًا للبحث والاختبار.

10- القيادة الرقمية والقدرات القيادية: إن الافتقار إلى القيادة القوية من أعلى إلى أسفل، والتي توجه التّحول الرقمي من خلال تحديد الاتجاه وبناء الزخم وضمان متابعة المؤسسة، قد تكون عائقًا أمام التّحول الرقمي، وتعد المهارات الرقمية مهمة لأنها تؤثر على كفاءة قيادة المنظمة، يسعى القادة في المنظمة أن يكونوا ذو كفاءة وتدريب عال على الأدوات الرقمية اللازمة، حيث قد يكون من الصعب القيادة بالطريقة المرغوبة إذا لم يكن لديهم المعرفة الكافية بالأدوات، كما وأنّ هذا قد يعيق المنظمة عن تمكين الموظفين بشكل فعال من استخدام الأدوات الرقمية المطلوبة. (Bjärfors & Liljebrunn, 2019)

المبحث الثاني: أركان التّحول الرقمي بالبنوك

لدعم المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة، ولتمكين التغييرات في الهيكل التنظيمي والاستفادة منها، تحتاج المؤسسات إلى إعادة تنظيم العمليات الداخلية، بما في ذلك الإجراءات الروتينية والممارسات وتكنولوجيا المعلومات أثناء التّحول الرقمي. يستلزم التّحول الرقمي أيضًا استكشاف الطرق الممكنة في استخدام التكنولوجيا الرقمية لابتكار العمليات من خلال توسيع نطاق أتمتة العمليات التشغيلية وزيادة أنشطة العاملين، ولتوليد واكتساب رؤى من بيانات استخدام العملاء.

المطلب الأول: المتطلبات الاستراتيجية للتّحول الرقمي

أولاً: الموارد الرقمية:

تمثل الموارد ملكية المؤسسة وسيطرتها على أصولها وقدراتها، في حين تكمن القدرات في رأس المال البشري أو المعلوماتي أو التنظيمي للمؤسسة. غالباً ما يتطلب تحديد المؤسسة لكيفية إنشاء القيمة وتقديمها للعملاء، الوصول إلى الأصول والقدرات الرقمية الجديدة أو اكتسابها أو تطويرها. في هذا الجانب، سيتم تسليط الضوء على الأصول والقدرات الرقمية الأكثر أهمية واللازمة للتغيير الرقمي، والمتمثلة فيما يلي:

1- الأصول الرقمية: تحتاج المؤسسات إلى أصول رقمية (مثل تخزين البيانات والبنية التحتية للمعلومات والاتصالات، والتقنيات المصاحبة لها) حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في العصر الرقمي. تستثمر المؤسسات اليوم بكثافة في تطوير واكتساب التقنيات الرقمية (الأجهزة والبرامج) للسماح بالذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي وأنترنت الأشياء والروبوتات، حيث تتيح الثروات المتوفرة في التقنيات والبيانات، المكونات الأساسية للاستفادة من المعرفة الحالية للمؤسسة والموارد الأخرى لخلق المزيد من القيمة للعملاء. على سبيل المثال، يمكن الاستفادة من البيانات الضخمة (أي بيانات رحلة العميل) كأصل رقمي باستخدام القدرات التحليلية لبيانات الشركة لتخصيص الخدمات والعروض؛

2- المرونة الرقمية: تتعلق المرونة الرقمية بالقدرة على استشعار واغتنام فرص السوق التي توفرها التقنيات الرقمية، والتي تعد أمراً حيوياً لبقاء المؤسسة. في أسواق اليوم الديناميكية والتي لا يمكن التنبؤ بها، يجب على المنظمات أن تكون مرنة أكثر من خلال:

- السماح بالتحويل المتكرر للأدوار التنظيمية؛

- الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة وإدخال تقنيات رقمية جديدة؛

- الاستجابة للمنافسة الشديدة بسبب عدم وضوح حدود السوق وإزالة حواجز الدخول.

كما يجب أن تتمتع المؤسسة بالمرونة الرقمية لتعديل وإعادة تشكيل ودمج الأصول والقدرات الرقمية الحالية بشكل مستمر، ومن أجل تغيير طريقة ممارسة الأعمال. ومن خلال الاستشعار المستمر لفرص السوق واغتنامها، تعزز المرونة الرقمية إعادة تجميع وتطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة تعزز القيمة التي تم إنشاؤها للعميل، وتزداد أهمية هذه القدرة عندما تنتقل المؤسسة إلى المراحل الأكثر تقدماً من التحول الرقمي.

3- القدرة على التواصل الرقمي: والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على الجمع والتوفيق بين المستخدمين لتلبية احتياجاتهم المتبادلة عبر الوسائل الرقمية، حيث تسمح المؤسسات للعملاء على منصات الرقمية بالمشاركة في خلق القيمة من خلال إنشاء محتوى خاص بهم وتخصيص منتجاتهم، مما يجعل العملاء أصولاً قيّمة لتوليد الميزة التنافسية، كما أنّ قدرة المؤسسات على اختيار وجذب وربط وإشراك مجموعة غير متجانسة من أصحاب المصلحة في الشبكة (مثل العملاء والموردين والأطراف الثالثة) تحفز بقوة خلق القيمة ونمو المنصات، وهو مهم لتحقيق التحول الرقمي؛

4- تمكين القوى العاملة رقمياً: تحتاج المؤسسة إلى تحقيق إنتاجية أفضل للموظفين الجدد وصغار السن من خلال تبني قوة عاملة ممكّنة رقمياً وذات خبرة في المعرفة التنظيمية، وبالتالي يجب على المؤسسة إيجاد طرق لتسخير المعرفة التقنية والدروس المستفادة من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين، مما يجعل تلك الكفاءة متاحة للقوى العاملة بأكملها. وتحتاج المؤسسات أيضاً إلى تقييم مجموعات أكثر تنوعاً من العمال المحتملين والتواصل معهم، وتحديد أفضل المواهب وتزويدهم بالأدوات التي يحتاجونها لتعزيز مساهماتهم بها، والاحتفاظ بهم بخلق بيئة عمل حديثة تجتذب الكفاءات البارعة في التكنولوجيا، كما تحتاج إلى تحويل أماكن عملها من مراكز التكلفة إلى مساحات عمل مرنة وتعاونية تمكن العاملين من العمل متى وكيفما يريدون، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية؛

5- القدرة على التحليل: في مرحلة التّحول الرقمي، تعد القدرة على الحصول على البيانات الضخمة وتحليلها لاتخاذ القرار أمراً بالغ الأهمية، نظراً لأن وظائف التقنيات الرقمية تعتمد جميعها على البيانات الرقمية. فبالرغم من توافر البيانات الضخمة وسهولة جمعها على نطاق واسع، على المؤسسة أن تستثمر

في تطوير هذه القدرة على تحليل البيانات الضخمة واستخدامها، لأنّ أنظمتها واستراتيجياتها الأكثر أهمية تعتمد على البيانات، اضافة إلى ذلك عليها أن تستثمر في توظيف المهارات الرقمية والتحليلية القوية القادرة على خلق قيمة من البيانات الضخمة لكل من المنظمة والعملاء.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

إنّ إحدى المتطلبات الرئيسية التي يجب مراعاتها بالمؤسسة هي التغييرات التنظيمية اللازمة للتكيف مع التغيير الرقمي، بالأخص فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتسم بالمرونة للتغيير الرقمي، خاصة وأنّ التحول الرقمي له آثار على الهيكل التنظيمي، والذي يجب أن يتكون مما يلي:

1- وحدات أعمال منفصلة: إنّ الحاجة إلى الاستجابة السريعة لطبيعة التكنولوجيات الرقمية التي غالباً ما تكون متضاربة وتخريبية أمر بالغ الأهمية، لهذا يجب تطوير نماذج أعمال جديدة في وحدات أعمال مستقلة ومنفصلة عن المقر الرئيسي، مما يسمح بالتجريب والتعلم السريع، فضلاً عن تجنب مخاطر وصراعات التفكير؛

2- الأشكال التنظيمية المرنة: إنّ استخدام مخططات تنظيمية قياسية أكثر هرمية مع طبقات إدارية متعددة، ونهج قوي من أعلى إلى أسفل، لم يعد فعالاً في البيئات الرقمية السريعة التغير، لأنّ البيروقراطية المعنية تقلل من سرعة الاستجابة والإبداع. تحتاج المؤسسات لتحفيز مرونتها الرقمية إلى نماذج تنظيمية مرنة تسمح بالاستجابات السريعة للتغير الرقمي المستمر؛

3- المجالات الوظيفية الرقمية: من السمات المهمة للتحول الرقمي هو الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والوظائف التحليلية. تحتاج هذه الوظائف إلى التحول من وظيفة خطية تركز على تمكين الاتصالات أو تدفقات البيانات إلى دور أكثر استباقية وتنظيماً يدعم إنشاء القيمة الرقمية من خلال استجابات سريعة واستكشافية. كما لا تدرك المؤسسات في كثير من الأحيان أنّه - بصرف النظر عن تغيير الدور الوظيفي لقسم تكنولوجيا المعلومات - تحتاج المهارات الرقمية للموظفين في عمليات التسويق والخدمات أيضاً إلى الترقية لتعزيز خلق القيمة. على سبيل المثال، من منظور إدارة الموارد البشرية، يعني التحول الرقمي جذب الموظفين ذوي المهارات الرقمية والتحليلية التي قد تحل محل القوى العاملة الحالية. وفي مجال التسويق، يتم استبدال مسوقي العلامات التجارية والمنتجات التقليدية بخبراء في التسويق عبر

الأنترنت والهواتف المحمولة. في الوقت الحالي، تواجه المؤسسات القائمة منافسة شديدة على المواهب التي تتمتع بهذه المهارات مع الداخلين الرقميين الجدد.

ثالثاً: استراتيجية قوية لتبني التحول الرقمي

إنَّ المستوى غير المسبوق من التّعطيل الذي تشهده الأعمال اليوم، والمدفوع بالتهديدات التنافسية الجديدة والتطور في القدرة الرقمية، والتغير السّريع في توقعات العملاء، يدفع جميع الصناعات إلى التّحول. أصبحت التّكنولوجيا جزءاً من القيمة التي تقدمها المنظمات، حيث تخلق التكنولوجيا الكفاءات وتدعم نمو الإيرادات، كما أنها تتيح إمكانات مبتكرة من خلال المشاركة المتنقلة والتحليلات وتقديم الخدمات، مما يوفر سياقاً ثابتاً للتفاعلات عبر القنوات. يمكن الآن للمؤسسات أتمتة العديد من الخدمات، مما يتيح وصولاً أفضل إلى مصادر البيانات غير المتوفرة سابقاً، ووضع السياسات لاتخاذ قرارات العمليات الروتينية. من جهة أخرى، تؤدي التغييرات في نماذج الاستهلاك إلى إحداث تغييرات في الطريقة التي تقوم بها المنظمات ببناء مثل هذه الحلول واستخدامها وتقديمها. والنتيجة هي القدرة على الاستفادة من معلومات العملاء والمعلومات التنظيمية، وتوسيع نطاق الوصول إلى مستويات جديدة، وتمكين التغلغل في مناطق السوق التي لم يسبق الوصول إليها. (Cisco Financial Services Digital Transformation Group, 2017) في سبيل هذا، تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجية توفر مساراً يمكّنها من توجيه المبادرات الرقمية، وتقييم تقدمها، ومن ثم توجيه جهودها إذا لزم الأمر.

رابعاً: استراتيجيات النمو الرقمي

تؤثر التغييرات في خلق القيمة على كيفية قيام المنظمة بدمج التقنيات الرقمية في أعمالها الأساسية لتوسيع وإثراء محفظتها الحالية من المنتجات والخدمات، والذي يتطلب كفاءات وأساليب جديدة لتحقيق الدخل من المنتجات والخدمات، وأساليب بديلة لجذب عملاء جدد واستراتيجيات لخلق القيمة. (Andreasson, 2023) تتوفر مجموعة متنوعة من استراتيجيات النمو الرقمي التي يمكن للمؤسسات تبنيها عبر مراحل التحول الرقمي، ولكن استراتيجية النمو الأبرز تتضمن استخدام المنصات الرقمية، لأنه يمكن للمنصات أن تنمو بسرعة وتتعامل مع عدد متزايد من المستخدمين، بما في ذلك العملاء والموردين ومقدمي الخدمات التكميلية. وترجع أصول النمو السريع للمنصات الرقمية إلى وجود محركين رئيسيين هما قابلية التوسع العالية للمنصة وتعزيز تأثيرات الشبكة. تتميز نماذج الأعمال القائمة على المنصات بقوة

كبيرة، حيث تحقق المؤسسات التي تعتمد على المنصات صافي دخل وحقوق ملكية لكل موظف أعلى بكثير من المؤسسات التي لا تعتمد على المنصات. في حين أن نمو المنصات بحد ذاته يعتمد في البداية بقوة على تقديم منتج ناجح، إلا أنه مع مرور الوقت يتحول التركيز بعيداً عن العقلية القائمة على المنتج نحو العقلية القائمة على المنصة، وينطوي هذا التحول على الابتعاد عن التركيز على إنشاء منتجات جديدة نحو إدارة شركاء المنصة (مثل الموردين والعملاء).

تقوم المؤسسات باستخدام نموذج أعمال المنصة لزيادة فرص نمو الإيرادات من خلال تطوير منتجات جديدة أو أسواق جديدة أو كليهما، من خلال تحديد أربع استراتيجيات للنمو، وهي:

1- اختراق/ تطوير السوق: أي النمو عبر الأسواق أو الصناعات، حيث يمكن للمنصات الاستفادة من تقنياتها الرقمية والتخريبية من تحقيق نمو كبير من خلال جذب المستخدمين الذين لم يستهلكوا المنتج أو البديل التقليدي من قبل فقط؛

2- اختراق السوق القائم على المنصة: يمكن للمؤسسات تنفيذ اختراق السوق القائم على المنصة، بإدخال منصة تتكون من العديد من المنتجات الحالية في سوق جديدة تقدمها أطراف خارجية؛

3- تطوير المنتجات: يمكن للمؤسسات تطوير وإطلاق منتجات جديدة بشكل أكثر كفاءة في بيئة النظام الأساسي، من خلال دمج الممارسات الرقمية في الأعمال الحالية أو تنفيذها بواسطة وحدة جديدة منفصلة؛

4- تطوير المنصة: بالسّماح للمستخدمين الخارجيين بالمشاركة في إنشاء القيمة من خلال منحهم السلطة لأداء أنشطة معينة بأنفسهم على المنصة، كما تسمح المنصات الرقمية للعملاء بالمشاركة في الردود أو التقييم أو مراجعات المنتج أو مشاركة الأفكار المبتكرة.

يمكن للمؤسسات الجمع بين جميع الأساليب السابق ذكرها في استراتيجية واحدة، والتي يُطلق عليها: **تنويع المنصة**، حيث غالباً ما يتم نشر استراتيجية النمو هذه بواسطة منصات كبيرة وناجحة تهدف إلى خلق نمو إضافي في الأسواق غير المستكشفة بمنتجات جديدة. ويتكون هذا النهج من توسيع النظام الأساسي لخدمة أسواق جديدة، وتحديث تشكيلة المنتجات والخدمات، من خلال الشراكة مع الجهات الراعية المعروفة أو مع منصات أخرى قابلة للتشغيل البيئي والموردين والمستهلكين ومقدمي الخدمات التكميلية (النقود الرقمية مثلاً).

خامسا: المقاييس والأهداف

لتحقيق الإمكانيات الكاملة للتّحول الرقمي، تحتاج المؤسسات إلى قياس تحسينات الأداء على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتسهيل التعلم وضبط نموذج الأعمال، حيث وبالرغم من أن الهدف النهائي لنماذج الأعمال الجديدة هو توليد الإيرادات والأرباح، إلا أنه من الضروري تتبع النتائج المتوسطة عبر المقاييس المرتبطة بالعملية لتقييم مدى نجاح نموذج الأعمال الرقمي الجديد في خلق القيمة. قد تختلف أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية واستخداماتها عبر مراحل التّحول الرقمي، مثل المقاييس الإجمالية المرتبطة بالنتائج (عائد الاستثمار والربحية ونمو الإيرادات)، أو المقاييس الرقمية التي تعتبر ذات قيمة خاصة في مرحلة التّحول الرقمي، لأنها توفر رؤية أكثر دقة عن مدى جودة النّظام وأين يجب أن تركز التغييرات المطلوبة. على سبيل المثال، عند الحكم على نجاح التطبيقات الخاصة بالمؤسسة والإيرادات الناتجة عن تلك التطبيقات ورضا العملاء عنها. (Verhoef, Broekhuizen, Bart, & Haenlein, 2019) من جهة أخرى، قد تختلف رؤية المؤسسات نفسها لمفهوم المقاييس. على سبيل المثال، المؤسسات التقليدية القائمة تتمسك بالربحية كمقياس مالي، في حين تركز المؤسسات الرقمية على أرقام النمو (مثل النمو في عدد المستخدمين والعملاء والمبيعات) بدلاً من الربحية، حيث أنّ الهدف الأساسي للعديد من المؤسسات الرقمية هو تحقيق النمو في العدد الهائل من مستخدمي النظام البيئي الرقمي، من أجل إنشاء تأثيرات شبكة معززة تتيح المزيد من نمو النظام الأساسي، حيث تسمح قاعدة العملاء سريعة النمو بتجميع بيانات قيمة على نطاق واسع، والتي يمكن الاستفادة منها داخليًا وخارجيًا.

المطلب الثاني: مراحل عملية التّحول الرقمي

إنّ خارطة طريق التّحول الرقمي هي خطة تشمل جميع برامج المؤسسة المصرفية ومشاريعها في قطاعات العملاء والمنتجات والخدمات والقنوات والعمليات والهيكل التنظيمي والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية المادية لها. وتختلف مراحل التّحول الرقمي التي تعتمد إلى حد كبير على احتياجات وأهداف الأعمال من مؤسسة إلى أخرى، حيث يحتاج الخبراء المصرفيون إلى تصور المستقبل بناءً على احتياجات المنظمة، وتحديد النجاحات الرئيسية ومؤشرات النجاح على المستوى الرقمي، ثم توصيل الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة والاستراتيجية الرقمية لتحديد خريطة الطريق وإنشاء خطة تشغيلية. في سبيل هذا يتم استخدام عملية متعددة الخطوات لوصف عملية التّحول الرقمي.

الخطوة 1: تصميم نماذج الأعمال المصرفية في العصر الرقمي (استراتيجية العمل)

يُعتبر تصميم النّظام البيئي المصرفي ونموذج الأعمال الجديد للمؤسسة من أولى الأمور وأهمها، فمن الرّائدين الجدد في المنافسة العالمية هي تلك المؤسسات التي أضافت ابتكار نماذج الأعمال إلى ترسانتها التنافسية والتي تمكنت من إرساء ممارسة التحول المستمر لنماذج الأعمال، والتكيف بشكل إبداعي مع احتياجات السوق المتغيرة ديناميكياً والتقنيات المتطورة بشكل أسرع من أي وقت مضى. تتيح عملية التّحول في الصناعة المصرفية استخدام نماذج أعمال جديدة ومختلفة، نذكر منها:

وتتبع هذه النماذج استراتيجيات مختلفة. وفقاً للشكل 3، يوجد نماذج أعمال مختلفة للبنوك، وتمثل هذه النماذج حجم أنشطة البنك وهامش الربح في كل حالة.

1- نموذج الخدمات المصرفية المركزية:

يُعد النموذج المصرفي المركزي نموذجاً للاقتصاد الإبداعي، فهو عبارة عن مجموعة من الخدمات المصرفية التي يتم تنفيذها في مجموعة برمجيات ويتم دمج معلوماتها بشكل أساسي في قاعدة بيانات مركزية وقادرة على تقديم الخدمات لجميع فروع المؤسسة من موقع قاعدة البيانات المركزية. تعتبر الخدمات المصرفية المركزية نظاماً شاملاً ومتكاملاً للاستجابة لطلبات العملاء في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة، والإبلاغ عن معلوماتهم من خلال قنوات اتصال متعددة بين العملاء والمؤسسة وقاعدة بيانات مشتركة عبر الفروع للبقاء في المنافسة، حيث يمكن لها أن توفر للعملاء مجموعة واسعة من المنتجات دون تحمل تكلفة الإنتاج.

2- نموذج الخدمات المصرفية المفتوحة والشاملة:

تُعد الخدمات المصرفية المفتوحة نقطة تحول في تطور الصناعة المصرفية من المنتجات الموجهة إلى الخدمات الموجهة للعملاء، ويُمكن النّظر إليها على أنّها تطور للتكنولوجيا القائمة على الخدمات المصرفية، أين يمكن للمؤسسة مشاركة منتجاتها (الخدمات والأداء والبيانات)، وكيفية تزويد العملاء بطرق آمنة ومرنة لمشاركة بياناتهم وأدائهم مع تطبيقات الطرف الثالث، كما أنها تتيح إمكانية التخصيص وتلبية الاحتياجات المحددة لكل عميل بسهولة قدر الإمكان، وتوفر كذلك قيمة عالية محتملة للمؤسسات المالية والمصرفية. كما توفر البرمجيات التطبيقية المفتوحة الظروف الملائمة للمطوّرين لتصميم تطبيقات وخدمات مبتكرة تعتمد على مفهوم الخدمات المصرفية كمنصة.

3- تطوير نموذج التوزيع وتجربة العملاء:

في صناعة الخدمات المالية، يعمل التّحول الرقمي على نقل القيمة من الجزء المادي إلى الجزء الرقمي من أعمال المنظمة، وبالتالي يوجد نقاش حول الدور النهائي للفرع وأهميته، خاصة مع انخفاض الاعتماد على الفروع في معظم أنحاء العالم، بالإضافة إلى تكلفتها العالية في نشاط المعاملات. لكن على الرغم من ذلك، تظل تفضيلات المستهلك وعناصر القيمة الأساسية تتمحور حول التواجد المادي في المجتمعات التي يتم تقديم الخدمة لها، ولهذا تركز الأعمال على كيفية تحسين النموذج الاقتصادي للفرع وتحويله بدلاً من إزالته، إما بالتحكم في النفقات، أو تحسين تجربة العملاء أو النمو. وجعله يحتوي على قدرات رقمية متميزة، ويشمل ذلك:

- **نماذج محسنة للقوى العاملة:** حيث تركز على الاستفادة من مساحات العمل الموحدة وزيادة الاعتماد على الأتمتة في تشغيل الفروع وتفعيل طرق جديدة للاتصال بالعملاء والقوى العاملة، على سبيل المثال، يمكن استخدام النقاط الفيديو مع التحليلات للكشف عن السلوكيات التهديدية في الفروع، مما يساعد على منع السرقات؛

- **تطوير التفاعل بين العميل والأجهزة المصرفية:** اعتاد عملاء البنوك على التفاعل مع الأجهزة (مثل أجهزة الصراف الآلي والأكشاك)، والتي تتميز بمحتوى الوسائط التفاعلية والشاشات الرقمية. الأمر الذي يعزز الاكتفاء الذاتي للفروع مع تقديم مسار جديد لترويج الخدمات وخفض نفقات التشغيل (مثل إمكانات الفيديو عن بعد، والفيديو في ماكينة الصراف الآلي، والتعاون عبر الهاتف المحمول الذي يدمج الفيديو)؛

- **الدعم الرقمي للعملاء:** الذي يكون مدعوماً بالتحليلات والبنية التحتية المتنقلة لاكتشاف العملاء ومشاركتهم، حيث تستفيد التحليلات من البيانات الشاملة التي تساعد المؤسسة على فهم سلوك العملاء لضمان تجربة ممتازة داخل الفرع بشكل أفضل، وقد تتضمن هذه الحلول تفاعلات في الوقت الفعلي مبرمجة لفهم الحالة العاطفية للمستهلك، أو تسليم إعلانات تستهدف تلبية احتياجاته المباشرة في الموقع. (Cisco

Financial Services Digital Transformation Group, 2017)

الخطوة الثانية: صياغة رؤية وأهداف التكنولوجيا بالمؤسسة

إنّ عدم توافق الأهداف والبيانات والأولويات والعمليات والأدوات التكتيكية مع تلك الخاصة بالإدارة، ينشأ عنه خطر متزايد لخسارة الأعمال، وانخفاض في التميز التشغيلي والإنتاجية، وزيادة التعرض للمتطلبات

التنظيمية ومتطلبات الامتثال والنفقات الرأسمالية. لهذا يتم تصميم نموذج الوضع المصرفي الرقمي من خلال صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة تُصور هويتها وتطلعاتها وكيفية تحقيقها وتوفير متطلباتها من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود. وتشمل المحاور الرئيسية في شرح الرؤية كل من: تنظيم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا، والخدمات والمعلومات، والبنية التحتية، والعملاء وأصحاب المصلحة، وثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الموظفين والعملاء. ويتحقق الأمر بتمكين استراتيجيات المؤسسة وعملياتها من خلال توفير منتجات مصرفية ومالية جديدة ومتنوعة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بطريقة متكاملة وآمنة ومستدامة في أقصر وقت ممكن ومن أي مكان، من أجل إنشاء مركز قوي ورائد ومؤثر في تقديم وتصميم خدمات مصرفية ومالية شاملة ومتنوعة، خاصة في مجال الخدمات المصرفية المتخصصة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

الخطوة الثالثة: تحديد موقف المؤسسة المصرفية في السوق الحالي

يتم مقارنة القدرات الرقمية للبنك مع المؤسسات المصرفية الكبرى الأخرى، ويتم ذلك من خلال فحص عدد وحجم منتجات البنك المتنوعة (مثل عدد بطاقات الخصم والائتمان وبطاقات النقود الإلكترونية، والصّرافات الآلية)، بالإضافة إلى عدد المشتريات ودفع الفواتير في القنوات المصرفية الرقمية بما في ذلك الهاتف المحمول وخدمات الويب ونقاط البيع عبر البنوك، وكذلك النسبة المئوية للمعاملات في كل قناة وحجم العملاء. تسمح هذه المقارنة بمعرفة موقف ومكانة البنك الحالية في السوق لتحديد كل من نقاط القوة والضعف الخاصة به والفرص المتاحة والتي يجب استغلالها مع التحديات التي تواجهها وكيفية إيجاد حلول لها ومعالجتها عند وضع خارطة تبني التحول الرقمي.

الخطوة الرابعة: الإستراتيجية الرقمية

يتم تطوير استراتيجية البنك الرقمية لدمج جميع التفاعلات والإجراءات والفوائد المترتبة على التحول الرقمي، ويُقصد بذلك وضع إستراتيجية عمل تهدف إلى الاستجابة لظروف السوق المتغيرة، من خلال توفير قدرات فريدة مستوحاة من قدرات التقنيات القوية وسهلة الاستخدام لدمج جميع التفاعلات والإجراءات والاستفادة من التطورات الرقمية في المنظمة. تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة على مطابقة جميع الأنشطة الرقمية فيها مع أهداف العمل، والاستفادة من الفرص التي تخلقها التقنيات الرقمية. كما يتيح تطوير استراتيجية رقمية الاستفادة الكاملة من فرص التنبؤ المستقبلي وتشكيل مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف

بشكل إبداعي. ومن خلال رسم منظور المنافسة الرقمية، تقرر المؤسسة كيفية مواجهة المنافسين الآخرين وكيفية اتباع مسار التّحول التنظيمي الرقمي. تُعتبر أفضل استراتيجية رقمية للمؤسسة لإنشاء القيمة وخلق الابتكار للتعامل في نفس الوقت هي استراتيجية مشاركة العملاء. حيث أن الهدف من هذه الاستراتيجية هو استخدام التجارب الشخصية لبناء ولاء العملاء وتغيير النهج المتبع في السوق، وتوفير استراتيجية مشاركة العملاء تجربة متكاملة، وقناة متعددة الأغراض للعملاء.

الخطوة الخامسة: نموذج قدرة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتحليل الفجوات

في المرحلة الأخيرة، يتم استخدام تحليل الفجوة لتحديد الفجوة بين الوضع الرقمي الراهن للمنظمة ومكانتها المرغوبة في مجال التقنيات أو الوضع الأمثل في مجال استراتيجيات التكنولوجيا الرقمية وفقاً لعمليات سلسلة القيمة، كما يتم تحديد مجموعة المشاريع والإجراءات المطلوبة وإيجاد حلول جديدة ومناسبة لتغطية هذه الفجوة وتحقيق الوضع المنشود لهيكل المؤسسة. تكافح المؤسسات لإزالة العوائق التي تحول دون التّحول الرقمي عن طريق سد فجوة الابتكار، كما تجبر القواعد والمنافسة وسلوك العملاء البنوك على التركيز على توفير تجربة شاملة ومخصصة، مما يدفع بالمؤسسات المصرفية إلى تطوير استراتيجية رقمية والتخطيط للانتقال إلى الفضاء الرقمي، حيث أن الهدف من هذه الاستراتيجيات هو توقع المخاطر المستقبلية والتخفيف منها وإزالة العوائق. (Naimi-Sadigh, Asgari, & Rabiei, 2021)

المطلب الثالث: استراتيجية التّحول الرقمي

أجبر ظهور التقنيات الرقمية المؤسسات القائمة على الانخراط في التّحول الرقمي، وتعتبر التحولات الرقمية عمليات معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، وبالتالي فهي تتطلب استراتيجيات فريدة لتنسيق الأنشطة وتحديد أولوياتها. تلخص الإستراتيجية الرقمية عمليات التّحول الرقمي وأهدافه وإرشاداته وهياكل التحكم وتعمل كواجهة للتنسيق بين العديد من أنشطته.

أولاً: مفهوم استراتيجية التّحول الرقمي

مفهوم الاستراتيجية له الكثير من المعاني المختلفة، ويُنظر إليها على أنها نمط من القرارات التي تحدد الأهداف وتنتج استراتيجيات وخطط رئيسية وتحدد نطاق الأعمال، وبما أن الغرض من هذه الدراسة هو

دراسة أهمية التّحول الرقمي في مجال الخدمات المصرفية، فإن استراتيجية العمل في الدراسة مهمة لأنها تحدد الأهداف التي يجب على المؤسسات المصرفية تحقيقها.

1- تعريف الاستراتيجية:

تُعرف الإستراتيجية على أنّها: "خطة عمل مصممة لتحقيق هدف طويل المدى أو شامل" (Hurst & McCarthy Madsen, 2018)

وفي تعريف ثان لها: "يُرى بأنّ الإستراتيجية تتعامل مع المبادرات الرئيسية المقصودة والناشئة التي يتخذها المديرون العامون نيابة عن المالكين، والتي تتطوي على استخدام الموارد، لتعزيز أداء الشركات في بيئاتها الخارجية". (Andreasson, 2023)

تتعدد التعريفات التي تحاول شرح معنى كلمة استراتيجية، ولكن باختصار يمكن القول بأنها تخطيط وتوجيه للموارد التي يُمكن استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق الغايات والرؤى والأهداف الخاصة بالمؤسسة رغبة منها في الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

2- تعريف استراتيجية الأعمال الرقمية:

يتم تعريف استراتيجية الأعمال الرقمية على أنّها: "نمط من الإجراءات التنافسية المتعمدة التي تقوم بها المنظمة أثناء تنافسها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ممكنة رقمياً". (Korachi & Bounabat, General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy, 2020)

تُعرف أيضا استراتيجية الأعمال الرقمية بأنّها: "استراتيجية تنظيمية يتم صياغتها وتنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لاكتساب المزيد من الميزة التنافسية المباشرة والتمايز الاستراتيجي من أجل إنشاء قيمة تفاضلية ولزيادة الكفاءة والإنتاجية". (Skog, 2019)

3- استراتيجية التّحول الرقمي:

يتم تعريف استراتيجية التّحول الرقمي بأنّها: "مجموعة من العمليات والأنشطة والأهداف والمقاييس التي يجب أن تهتم بالمبادئ الرئيسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، لإنشاء وتطوير الهياكل التي ستكون قادرة على توجيه أنشطة التّحول الرقمي في إطار رؤية المنظمة واستراتيجيتها".

تُعرف كذلك بأنّها: "خطة واسعة تشمل الخصائص التنظيمية والقضايا والأهداف المحددة القائمة على التكنولوجيا الرقمية". (Korachi & Bounabat, General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy, 2020)

كما تُعرف الاستراتيجية الرقمية بأنّها: "خطة عمل لاعتماد العمليات والممارسات المؤسسية لتحويل المنظمة والثقافة للعمل بفعالية وتنافسية في عالم رقمي متزايد، وتتكون من تحديد الرؤية الرقمية للمنظمة وأهدافها وفرصها، بالإضافة إلى تخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة المطلوبة" (Hurst & McCarthy Madsen, 2018)

يمكن أيضاً تعريف الإستراتيجية الرقمية على أنّها: "دليل حول كيفية استثمار المؤسسة في التقنيات الرقمية وكيف ينبغي لها توظيف التقنيات الجديدة في الأعمال الحالية". (Ortstad & Sonono, 2017)

في تعريف آخر يُرى أنّ استراتيجية التّحول الرقمي هي: "بمثابة مفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل المنظمة" (Andreasson, 2023)

من التعريفات السابقة، يُمكن القول أنّ استراتيجية التّحول الرقمي هي خطة عمل تشمل مجموعة من العمليات والأهداف التي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بتنفيذ التّحول الرقمي، من البداية إلى التنفيذ مع قياس الأداء في الأخير.

ثانياً: نهج بناء استراتيجية التّحول الرقمي

التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات أو وصولها بشكل جذري، ويعد التحول الرقمي حجر الزاوية المهم لمساعدة المؤسسات على تحسين عملياتها التجارية من أجل خلق قيم الأعمال والقدرة التنافسية، وسيكون هذا التحول فعالاً إذا تم وضعه في إطار استراتيجية رقمية. لا يوجد نهج وصفي واضح وعالمي يصف المفاهيم العامة والمبادئ التوجيهية لعمل استراتيجية خاصة بتأطير وقيادة التحول الرقمي الناجح، لكن توجد بعض الخطوات المتعارف عليها والتي تتبعها المؤسسات في طريقها لبناء استراتيجية للتحول الرقمي.

1- نظام بناء الإستراتيجية الرقمية:

لبناء استراتيجية التّحول الرقمي، يجب على المؤسسات اتباع بعض الخطوات في توضيح نظام بناء الإستراتيجية الرقمية.

الخطوة 1: بناء التخطيط الاستراتيجي للأعمال

يتكون التخطيط الاستراتيجي للأعمال من رؤية استراتيجية وخطة عمل للوصول إلى هذه الرؤية.

- **الرؤية الإستراتيجية:** التّحدي الأول للتّحول الرقمي هو تطوير الرؤية الإستراتيجية التي تحدد فيها سبب حاجة المنظمة إلى التّحول الرقمي، وما هي الأهداف الإستراتيجية والتغيرات والنتائج المرجوة من هذا التّحول، وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذ التّحول الرقمي.

- **خطة العمل:** يُقصد بخطة العمل هي مجموعة من المشاريع والبرامج والأنشطة والموارد المخططة للوصول إلى الرؤية الاستراتيجية.

الخطوة 2: تحديد الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا التّحول الرقمي

إنّ المواءمة التنظيمية في مؤسسة ناضجة رقمياً تدور حول اعتماد الرؤية التي حددتها القيادة بشكل كامل ودمجها في ممارسات العمل وهياكل السلطة والمسؤولية. ويتعلق الأمر بمن يتخذ القرارات، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية توفير الموارد للمبادرات الجديدة، وعليه، يُعد تحديد الهيكل التنظيمي للتّحول الرقمي خطوة مهمة جداً، لأنه يجب على المؤسسات تحديد كيفية عمل الأشخاص معاً لخلق القيمة والفوائد، كما أنّه يسهل نمو المؤسسة وزيادة الأرباح وتحسين العمليات الداخلية. ولبناء مثل هذا الهيكل التنظيمي الجيد على المنظمات أن تحدد العناصر التالية:

- المهارات المطلوبة في قسم تكنولوجيا المعلومات؛
- المشاكل الحرجة التي ينبغي حلها من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات؛
- تصور المزيج الأمثل بين قسم تكنولوجيا المعلومات الداخلي وموظفي تكنولوجيا المعلومات الخارجيين الذين سيساهمون في التّحول الرقمي؛
- هيكل مرّن لقسم تكنولوجيا المعلومات يمكن تكييفه بسهولة.

الخطوة 3: تشكيل اللّجنة التوجيهية

تتكون اللجنة التوجيهية من فرق استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية مكلفة بالتخصيص والإشراف على مبادرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة والأولويات والإنفاق وتخصيص الموارد، وتشمل اللجان التوجيهية أعضاء متعددي الوظائف وهي ضرورية لقيادة التغيير الهادف عبر المؤسسة. ومن أجل بناء اللجنة التوجيهية، يجب على المديرين التنفيذيين للمؤسسة تحديد ما يلي:

- الإدارات المُمثلة في اللجنة التوجيهية للتّحول الرقمي (مثل خدمة العملاء، التسويق، الابتكار، التجارة الإلكترونية، الموارد البشرية، مشاركة الموظفين، البحث والتطوير، مجموعات المنتجات)؛
- حجم فريق اللجنة التوجيهية للتّحول الرقمي؛
- خصائص اللجنة التوجيهية للتّحول الرقمي (إذا كانت لجنة رسمية أو غير رسمية).

الخطوة 4: تحديد أولويات التّحول الرقمي

- وهي عملية إدارة مجموعة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، حيث تحدد هذه العملية كيفية اختيار مشاريع الرقمنة وتحديد الأشخاص المسؤولين عنها. ولتقييم المشاريع وتحديد أولوياتها، يجب على المنظمات:
- تحديد الأشخاص المسؤولين عن اختيار مشاريع تكنولوجيا المعلومات؛
 - تحديد عملية كيفية اختيار مشاريع تكنولوجيا المعلومات (تحديد برامج تشغيل المشروع)؛
 - تحديد عملية كيفية تقييم مشاريع تكنولوجيا المعلومات وتحديد أولوياتها.

الخطوة 5: تحديد كيفية اتخاذ قرارات الاستثمار في التّحول الرقمي

في هذه الخطوة، يتم تحديد كيفية تخصيص ومراجعة الإنفاق على أصول تكنولوجيا التّحول الرقمي، وتحديد الأشخاص المسؤولين عن إجراء هذه الدراسة. ويتم اتخاذ القرار في عملية من مرحلتين. المرحلة الأولى: صياغة القرار، حيث يتم إعداد القرار وتنتهي بالالتزام المحدد بالعمل. المرحلة الثانية: يتم تنفيذ القرار بالمقارنة مع أنواع أخرى من القرارات، حيث أنّ قرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لها بعض الخصائص المحددة، ونذكر منها:

- تتطلب استثمارات التّحول الرقمي تكلفة وميزانيات؛
- تحقيق محفظة استثمارية مثالية في مجال تكنولوجيا المعلومات تساهم فيها جميع الاستثمارات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- يجب أن تتبع قرارات الاستثمار مرحلتي اتخاذ القرار: مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ.

الخطوة 6: بناء التخطيط الاستراتيجي للتّحول الرقمي

التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا والتخطيط الاستراتيجي للأعمال يكملان بعضهما البعض لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. ويجب أن يحدد التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات كيف يمكن للتقنيات الجديدة تحقيق رؤية المنظمة وتحسين عملية أعمالها وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين مكانتها، كما ينبغي تسليط الضوء على الأنواع الأربعة من التغيير التنظيمي الذي تتيحه هذه التكنولوجيا، وهي:

- الأتمتة: والتي تشير إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الموظفين في أداء وظائفهم بكفاءة أكبر وتسريع أداء المهام الحالية؛
- ترشيد الإجراءات: من خلال تبسيط إجراءات التشغيل القياسية، وإزالة الاختناقات بحيث تجعل الأتمتة الإجراءات أكثر كفاءة؛
- إعادة الهندسة: تشير هذه العملية إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية بهدف تقليل تكاليف الأعمال بشكل كبير والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛
- التحول النموذجي: والذي يتضمن إعادة صياغة جذرية لطبيعة العمل وطبيعة المنظمة.

الخطوة 7: تحديد كيفية إدارة ميزانية التّحول الرقمي

تواجه المؤسسات صعوبة في التعامل مع ميزانية التحول الرقمي، ومن أجل إدارة تمويل مشاريعها من الضروري أن تقوم بما يلي:

- تحديد لجنة الرقابة المالية على مشاريع التّحول الرقمي؛
- تحديد أنواع وفئات نفقات التّحول الرقمي؛

- تطوير نهج استراتيجي لإعداد ميزانية التّحول الرقمي.

الخطوة 8: تحديد نظام تقارير التّحول الرقمي

إن وظيفة إعداد التقارير هي أكثر من مجرد إعداد تقرير سنوي، حيث وبالإضافة إلى الإحصائيات وإبلاغ موظفي المؤسسة بالتّطورات الحالية، تقوم وظيفة إعداد التقارير بمقارنة ما تم إنجازه مع الأهداف المسطرة. كما تركز هذه التقارير على الأشياء التي تحدد القيمة التي يقدمها التّحول الرقمي للمنظمة. ومن أجل تقديم تقارير جيدة عن تكنولوجيا المعلومات، يجب على المؤسسات أن تقوم بما يلي:

- تحديد الأشخاص المسؤولين عن إدارة ومراقبة عملية التّحول الرقمي وأهدافه ونتائجه؛

- التّعرف على مفهوم الخصائص والبيانات والمقاييس التي ينبغي تضمينها في التقارير؛

- تحديد أدوات إعداد هذه التقارير التي ستستخدمها المنظمة.

الخطوة 9: تحديد قدرة تكيف تكنولوجيا المعلومات

على المؤسسات دراسة وقياس وتقييم قدرة تكنولوجيا المعلومات على التكيف بسهولة مع أي تغيير في العمليات التجارية الخاصة بها ومع التّغيرات البيئية الخارجية، واحتياجات العملاء الداخلية المتغيرة، والتّغيرات التكنولوجية، والاستجابة بسرعة للطلبات الجديدة. كما يتم تضمين بعض الخطوات الرئيسية في هذه العملية، وهي كالتالي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تقود التّحول الرقمي (الرؤية الاستراتيجية)؛

- تحديد التخطيط الاستراتيجي المرن لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق هذه الأهداف؛

- التّقييم المستمر وتحسين تكنولوجيا المعلومات؛

- تعديل الرؤية الإستراتيجية للاستفادة من الثورة الرقمية.

2- نظام تقييم الاستراتيجية الرقمية:

نظام تقييم الاستراتيجية الرقمية هو نظام مصمم لمساعدة المنظمة على إنشاء استراتيجية إدارية لإدارة استراتيجية التّحول الرقمي، باعتبار أنّ الاستراتيجية هي عملية مستمرة تحتاج إلى الإدارة والمراقبة. تُعد

مؤشرات الأداء الرئيسية أدوات مفيدة لمراقبة استراتيجية التّحول الرقمي بكفاءة. وبالتالي، تعمل المؤسسة على إنشاء مجموعة مناسبة من المؤشرات ذات الصلة وتقييمها بشكل صحيح، كما أنّها تحدد قائمة من المؤشرات التي تشمل وجهة نظر أصحاب المصلحة وتسمح بمراقبة تقدم الاستراتيجية الرقمية، وتقييم نتائجها واتخاذ القرارات المناسبة، حيث يساعد نظام تقييم الاستراتيجية الرقمية المؤسسة على ما يلي:

- **تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:** من خلال تطبيق طريقة قياس سؤال الهدف (GQM)، والذي يعد طريقة مناسبة لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، وهو نموذج معروف لتحديد قياسات البرمجيات؛

- **تقييم مستوى نضج التّحول الرقمي:** من خلال رصد وتقييم مدى تقدم الاستراتيجية الرقمية، وتقييم التوافق بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجية الرقمية، وتقييم فوائد مشاريع تكنولوجيا المعلومات. (Korachi & Bounabat, 2019)

ثالثاً: خطوات بناء استراتيجية رقمية ناجحة

يستخدم التّحول الرقمي الناجح مجموعة مشتركة من العناصر، كل منها عبارة عن رافعة تُمكن المسؤولين من استخدامها لبدء التّحول الرقمي وقيادته في مؤسساتهم، حيث يتم تشخيص القيمة المحتملة لأصول المؤسسة الحالية وبناء رؤية تحويلية للمستقبل، ثم الاستثمار في المهارات والمبادرات لجعل الرؤية حقيقة. ومن الأمور الأساسية لهذا التّحول هي التواصل والحوكمة الفعالة، وتعمل هذه العناصر معاً في نهج تكراري من خلال التواصل المستمر لضمان أن المؤسسة تتحرك في الاتجاه الصحيح. تقود المؤسسات التّحول الرقمي من خلال عملية متكررة من ثلاث خطوات. وهي كالتّالي:

1- تصور المستقبل الرقمي للمؤسسة:

تقش العديد من مبادرات التّحول الرقمي في الحصول على كل القيمة المتاحة لها بسبب أنّ الرؤية المبدئية لم تكن تحويلية. يتميز التّحول الرقمي الناجح بأنّه لا يحدث من القاعدة إلى القمة، وإنّما غالباً ما تأتي القيمة الحقيقية للتّحول من الأعلى. وبالتالي، فقط القسم الأعلى من المؤسسة الذي يمكنه إنشاء رؤية مقنعة للمستقبل ومساعدة الجميع على رؤية تلك القيمة. وتتم هذه العملية من خلال ما يلي:

1-1- تحديد وتشخيص الأصول الاستراتيجية:

إنّ المؤسسات والشركات الكبرى تتجو من التّحولات الكبرى من خلال تحويل بعض مواردها وكفاءاتها الحالية بما يتناسب مع البيئة الجديدة (لا بشكل جذري). الأمر الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى تغيير القيادة أو استبدال الأصول، أو إمكانية إعادة تعيين الأصول وتكييفها، وإعادة تنظيم الموظفين أو إعادة تحفيزهم. كما يتطلب أيضًا فهم متى لم تعد الأصول ومصادر المزايا التقليدية توفر قيمة. نفس هذه الاجراءات تكون في التّحول الرقمي، حيث تزدهر المؤسسة في مجال التحويل الرقمي، ليس من خلال القيام بشيء جديد تمامًا، ولكن من خلال الاستفادة من قدراتها القوية للحصول على ميزة رقمية. مما يتطلب تشخيصاً مدروساً عن ماهية الأصول التي قد تكون مفيدة في بيئة الأعمال الرقمية، من بين هذه الأصول الاستراتيجية نذكر ما يلي:

- **الخدمات:** المصدر القوي لولاء العملاء هو مجموعة العلاقات التي تُنمّيها الخدمات المخصصة والمتنوعة، ويمكن تعزيز تلك العلاقات إما بالتّحول الرقمي (مثل خدمة العملاء عن بعد)، أو بالاعتماد على موظفي البنوك، حيث غالبًا ما يمثل موظفو الخطوط الأمامية وجهًا مهمًا للعميل، فضلاً عن امتلاكهم معرفة مهمة حول كيفية إنجاز الأعمال؛

- **نقاط تقديم الخدمة وقنوات التوزيع:** غالبًا ما تكون الفروع والمكاتب مصدرًا قويًا للمزايا المستندة إلى الموقع، حتى في العالم الرقمي؛

- **المنتجات والمحتوى:** تُعد المنتجات من الأصول القوية التي يمكن إعادة استخدامها في البيئات الرقمية، والتي تُمكن المؤسسات من بناء أعمال رقمية جديدة حول منتجات قوية؛

- **شبكة الشراكة:** يمكن أن تكون الشراكات القوية أداة رئيسية للتّحول، حيث يمكن لشبكات العلاقات الحصرية أو الموثوقة أن تمكن المؤسسات من الجمع بين الخبرات المختلفة وتقديم نماذج تشغيل جديدة قوية؛

- **معرفة العملاء:** على مر السنين، جمعت المؤسسات بشكل كبير المعرفة حول العملاء، ويمكنها البدء في تصور الخطوة التالية، وتحقيق الدخل من هذه العلاقة لإطلاق منتجات جديدة، أو تعزيز العلاقات مع العملاء أو زيادة المعاملات من خلال تقسيم العملاء؛

- **الثقافة:** تستطيع المؤسسات استخدام الثقافة كأحد الأصول القوية، حيث أنّ ثقافة ريادة الأعمال التاريخية للمنظمة تجعل التّحول الرقمي أسهل. كما تجعل الموظفين على استعداد لتبني التغييرات التشغيلية والشراكات الاستراتيجية كجزء من الرؤية الجديدة.

1-2- خلق رؤية تحويلية:

يأتي التّحول الرقمي الناجح من تصور طرق جديدة تعمل بها التكنولوجيا الرقمية على تحسين الأداء ورضا العملاء، حيث أنّ العديد من المؤسسات التي تُجري تجارب في مجال الخدمات عبر الهاتف المحمول، أو وسائل التواصل الاجتماعي أو التحليلات، تجد أنها يمكن أن تتعثر بسرعة بسبب الحدود التنظيمية أو القضايا الثقافية. وغالبًا ما تنشأ هذه المشاكل إما من خلال الرؤية التي تركز على التكنولوجيا بدلاً من التركيز على طرق التشغيل المختلفة، أو أن تكون مقيدة برؤية تدريجية وليست تحويلية. وبالتالي، على المؤسسات أن تبدأ برؤية شاملة للنتيجة لا للكيفية. على سبيل المثال: التركيز على تحويل تجربة العملاء وليس التسويق عبر الهاتف المحمول أو وسائل التواصل الاجتماعي، ثمّ يتم بعد ذلك وضع كل عنصر محدد من عناصر التّحول في سياق الرؤية الأوسع.

2- الاستثمار في المبادرات والمهارات الرقمية:

التّحول الرقمي لا يحدث بدون استثمار، بل يتطلب فهم الحاجة إلى الاستثمار وإدارة المخاطر، وإجراء التغييرات اللازمة للاستفادة من التغيير. ويُمكن تحقيق الأمر من خلال ما يلي:

2-1- البحث عن المهارات المناسبة:

تعاني المؤسسات الراغبة في تبني التّحول الرقمي من صعوبة العثور على المهارات المناسبة لإدارة المبادرات الجديدة أو تغيير أساليب العمل. وتنتهج المؤسسة لإيجاد المهارات المناسبة لها أسلوبين، إما باستقطاب مهارات من الخارج والبحث عن موظفين حاملين للمهارات التقنية، ثم التنسيق بينهم وبين موظفي المؤسسة، أو استئجار التقنيين لتجربة التكنولوجيا الناشئة، ومن ثم إنهاء العقد بسهولة في نهاية التجربة. أو من خلال إعادة تعيين وتدريب الموظفين الحاليين للرؤية الجديدة.

2-2- الاستثمار في المبادرات التي تعزز الرؤية:

على المؤسسات أن تعمل على بناء خريطة طريق لتغييراتها الأولية، مع توضيح كيفية ربطها مع الرؤية الأساسية لها، وبعد ذلك تقوم بالانفتاح على الأفكار والاقتراحات التي ستساعد على التغيير لاحقًا. وبالتالي، تقوم المؤسسات ببناء قدرات أساسية والاستثمار في المبادرات الرئيسية لتلبية حاجة واحدة، ثم إضافة مجموعة من التغييرات تدريجياً إلى التّحول الجذري لتطوير الرؤية.

3- قيادة التغيير من الأعلى:

تُترجم الرؤية على المستوى الأعلى إلى عمل على المستوى المحلي إذا ما تم تعزيزها بواسطة التواصل والحوكمة من أعلى إلى أسفل، ومن خلال المشاركة المدعومة بالتنسيق المناسب ومؤشرات الأداء الرئيسية والحوافز، ويتم الأمر من خلال ما يلي:

3-1- إشراك المنظمة:

في عمليات تحويل الأعمال، دور الاتصالات له أهمية قصوى في إحداث التغيير وتقليل المقاومة التنظيمية، حيث يمكن أن يشكل الأشخاص عائقاً أكبر بكثير أمام التحويل الرقمي الناجح من أي تقنية معقدة. لهذا تقوم المؤسسات بالإعلان المبكر عن رؤيتها الرقمية واستخدام التكنولوجيا لتعبئة القوى العاملة لديها. وعليه، هناك خاصيتان رئيسيتان للتواصل في العالم الرقمي تجعلان تعبئة القوى العاملة أسهل وأكثر تأثيراً من الطرق التقليدية:

- **الاتصالات المباشرة:** بالابتعاد عن المعلومات المتتالية من خلال القنوات الهرمية التقليدية، والانتقال نحو الاتصالات واسعة النطاق على مستوى المؤسسة. إضافة إلى فتح إمكانيات جديدة من خلال البث عبر الإنترنت أو الشبكات الاجتماعية الداخلية أو مؤتمرات الفيديو المعتمدة على الكمبيوتر بدل الأدوات التقليدية مثل البريد الإلكتروني؛

- **الحوار المفتوح والمتبادل:** بالابتعاد عن نموذج الاتصال (البث) أحادي الاتجاه نحو إتاحة الفرصة للأشخاص في المنظمة للمشاركة في حوار حقيقي حول التحويل. وتعتبر المواقع ومندليات المناقشة والمدونات أدوات سهلة لدعم مثل هذه المحادثات، كما تُعد أيضاً أدوات قوية للمساعدة في تعبئة القوى

العاملة ومواءمتها نحو الأهداف الرقمية، وبالتالي على المؤسسات أن تقوم بتطبيق بعض هذه التقنيات لخلق الوعي من خلال التواصل فحسب، للزيادة من مستوى الشفافية والثقة من خلال الحوار المفتوح.

3-2- إرساء الحوكمة الرقمية:

من خلال الرؤية والقيادة الصحيحة، فإن فرص التّحول الرقمي تعتمد على بعضها البعض لإنشاء طرق جديدة للعمل لم تكن مُمكنة من قبل. تتطلب هذه القيادة إعداد طموح من أعلى إلى أسفل مع تنسيق أوسع لتحريك المنظمة وتحويل الاستثمارات الرقمية المنفصلة أو غير المدروسة بشكل جيد إلى منصات حقيقية للتّحول والمراقبة لضمان قياس التقدم وإدارته. يتم تلخيص هذه العملية في الخطوات التالية:

- **تحديد الطموح:** بمجرد أن تحدد المنظمة رؤيتها التحويلية، يجب على القادة ترجمة تلك الرؤية إلى مجموعة من الطموحات والأهداف (مثل إنشاء مجموعة واضحة من مؤشرات الأداء الرئيسية الطموحة لتحقيق النتائج المرجوة)؛

- **آليات التنسيق:** بهدف تحقيق مبادرات رقمية قوية قد تضطر المؤسسات إلى تعديل سياساتها وهيكلها لاستيعاب الطموحات الرقمية الجديدة. كما يتم العمل على تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال إنشاء دور مركزي واحد لتنسيق الاستراتيجية الرقمية (مثل إعادة تعديل المناصب الإدارية للمكاتب العليا أو ترقية بعض المناصب). يوجد أربعة نماذج لتنسيق التّحول الرقمي (انظر الشكل 13، وهي:

- **تنسيق الصومعة:** حيث أنّ لكل وحدة عمل استراتيجيتها وميزانياتها الخاصة للمبادرات الرقمية، ويتم تطوير العمليات الرقمية وإدارتها في وحدات الأعمال، وعليه لا يكون هناك تنسيق على مستوى المؤسسة؛

- **التنسيق المركزي:** حيث توجد استراتيجية رقمية محددة على مستوى المؤسسة، والمبادرات الرقمية ممولة ومنسقة على مستوى المؤسسة كذلك، لكن يتم تطوير العمليات الرقمية وإدارتها في وحدات الأعمال؛

- **تنسيق المحور الرقمي:** حيث أنّ الاستراتيجية الرقمية تحددها الوحدة المركزية فقط، في حين تعمل وحدات الأعمال العامة على تطوير العمليات وإدارتها، كما يجب عليها استخدام الحلول والموارد من وحدة الأعمال المخصصة عند توفرها،

- التنسيق العام: حيث تتكفل وحدة أعمال مخصصة بوضع الاستراتيجية الرقمية، ويتم تنسيق الاستراتيجيات والميزانيات الرقمية لوحدة الأعمال المحلية عبر المؤسسة، والتي تعمل على تطوير العمليات وإدارتها.

- مراقبة التقدم من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية: يهدف التّحول الرقمي إلى توليد وتخصيص قيمة إضافية للمنظمة. والتي يمكن أن تكون مزيجًا من الأصول الملموسة (مثل زيادة الأرباح). وبالتالي، عند تحديد الطموح بوضوح ومواءمة الهيكل التنظيمي، تحتاج المؤسسات إلى التأكد من وجود مجموعة شفافة من المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية لرصد ومراجعة التقدم الذي تحرزه، ولضمان التوافق مع استراتيجية المؤسسة الرقمية، من خلال إعداد بطاقة أداء شفافة تُمكن الجميع من رؤية التقييم الكمي لتقدم المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة. (Capgemini Consulting, 2011)

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مجموعة من العوامل المُمكنة من تحقيق التّحول الرقمي في المؤسسات المصرفية. وتم تسليط الضوء على أهم الدوافع والأسباب وراء تبني التّحول الرقمي، حيث تُعتبر البيئة التكنولوجية الحديثة والمتغيرة باستمرار من أهم المحركات، فقد أدّت التكنولوجيات إلى تحويل الطّريقة التي يتفاعل بها الشركات والأفراد والأعمال، وجعلت تقديم الخدمات والاستهلاك أكثر مرونة وتوجها للتخصيص والتمايز والتنوع مما أثار الحاجة إلى الابتكار المستمر، كما أصبح مشهد الأعمال الحالي يتميز بالمنافسة الشديدة، مما يضغط على المؤسسات التقليدية لكسب العملاء وزيادة حصتها في السوق. من جهة أخرى، يتضح لنا أنّ التّحول الرقمي يركز على عدة تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة والحوسبة السحابية والبلوك تشين وأنترنت الأشياء، والتي تُعتبر من العوامل الرئيسية في إعادة تشكيل القطاع المصرفي من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين إدارة المخاطر وتبسيط الإجراءات التشغيلية. هذه التّقنيات تمثل الأساس الذي يعتمد عليه القطاع المصرفي لتحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، مما يسهم في خلق تجارب مصرفية جديدة وأكثر تفاعلية.

مع ذلك، لا تخلو عملية التّحول الرقمي من معوقات وتحديات، تتنوع بين التكاليف المرتفعة المرتبطة بتطوير البنية التّحتية والأنظمة، والمخاطر الأمنية المتعلقة بحماية البيانات، ومقاومة التغيير داخل المؤسسة بذاتها. لهذا تحتاج البنوك إلى تنفيذ استراتيجية متكاملة ومدعومة برؤية واضحة وخطة استراتيجية شاملة للتغلب على هذه التحديات، مع التأكد من الاستفادة القصوى من التّقنيات الحديثة واستثمار كافة الفرص التي يوفرها التّحول الرقمي لتحقيق نمو مستدام وتحسين تجربة العملاء.

في ختام هذا الفصل، يتبين أن التّحول الرقمي ليس مجرد اتجاه تكنولوجي عابر، بل هو من أبرز العوامل التي تحدد نجاح البنوك في مواجهة التّحديات المستقبلية وتحسين أدائها وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة تواكب احتياجات العملاء في العصر الرقمي لتحقيق التميز في بيئة مالية تتسم بالتنافسية العالية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

تمهيد:

يشهد قطاع الخدمات المصرفية في الوقت الراهن تغييرا كبيرا بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة واحتياجات العملاء المتزايدة التي تعيد تشكيل طريقة تقديم الخدمات المالية وتفاعل البنوك مع عملائها. في ظل هذه التغيرات، تبرز أهمية التحول الرقمي كعامل أساسي لتحسين الخدمات المصرفية وتلبية توقعات العملاء الراغبين في الحصول على تجارب مصرفية سريعة وآمنة وملائمة، وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة.

في هذا الفصل، سيتم استعراض مساهمات التّحول الرقمي في الخدمات المصرفية من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء البنوك ورضا العملاء. أولاً، سنسلط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل، حيث يسهم التحول الرقمي في تقديم تجربة مصرفية أكثر سلاسة وراحة. ثانياً، سنتناول دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، حيث يسهم التحول الرقمي في تقديم حلول مبتكرة خدمات مالية جديدة تلبي احتياجات السوق. ثالثاً، سنتطرق إلى دور التّحول الرقمي في تحقيق القيمة للبنك. كما سيتم التعرف على بعض التجارب الرائدة لبنوك دولية وعربية، حيث هذه التجارب توفر رؤى عملية حول كيفية استفادة البنوك من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق النجاح. وتم تقسيم الفصل كالاتي:

المبحث الأول: آلية عمل التّحول الرقمي في البنوك.

المبحث الثاني: تجارب رائدة لبنوك دولية وعربية في تطبيق التّحول الرقمي.

المبحث الأول: آلية عمل التّحول الرقمي في البنوك

غيّرت الرقمنة كل جانب من جوانب حياة الأفراد، وأصبحت الأجهزة التكنولوجية جزءاً من الروتين اليومي لهم، حيث يمكن رؤية الرقمنة في العديد من القطاعات (مثل التمويل والتعليم والصحة والاتصالات وتجارة التجزئة والتسوق والمنتجات والخدمات)، وهذا لدورها الفعّال في تحسين الأداء والكفاءة. في هذا الجزء سيتم تسليط الضوء على الدور الفعّال الذي يقوم به التّحول الرقمي على مستوى القطاع المصرفي عموماً ومجال الخدمات المصرفية بالأخص.

المطلب الأول: دور التّحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء

تشهد النماذج المصرفية التقليدية للأفراد تحولاً للتكيف مع العصر الرقمي، وقد أدى هذا التطور إلى زيادة توقعات العملاء فيما يتعلق بأوقات التسليم وتوافر خدمة العملاء وتجربة العملاء المتميزة والأسعار التنافسية المستمرة، كما أصبح العملاء اليوم أكثر تطوراً وذكاءً في التكنولوجيا. ولتلبية احتياجاتهم الخاصة، يحتاج كل عميل إلى تجربة فريدة من نوعها في مجال الخدمات المصرفية. ونتيجة لذلك، أصبحت البنوك أكثر توجهاً نحو التّحول الرقمي وتبني التقنيات المبتكرة للبقاء في الطليعة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة تميزهم عن منافسيهم، وتلبية تفضيلات عملائها ومتطلباتهم الجديدة. (Valsamidis, Tsourgiannis, Pappas, & Mosxou, 2020, p. 92)

أولاً: مفهوم تجربة العميل المصرفية

1- تعريف تجربة العميل:

يُقصد بتجربة العميل أنّها: "التّقييم المعرفي والعاطفي للعميل لجميع اللقاءات المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة فيما يتعلق بسلوكهم الشرائي. وتتشأ تجربة العملاء من التفاعلات بين العميل والمؤسسة، والتي من خلالها يتم اكتساب القيمة المتبادلة، وهي الاستجابة الداخلية والذاتية للعملاء لأي اتصال مباشر أو غير مباشر مع مؤسسة ما" (MBAMA, EZEPU, ALBOUL, & BEER, 2018)

كما يتم تعريف تجربة العملاء على أنّها: الجودة الشاملة التي ينظر إليها العميل لجميع التفاعلات والعلاقات التي تربط العميل بمنتجات المؤسسة وخدماتها.

في تعريف آخر: تجربة العميل هي مزيج من التصورات والمشاعر والأفكار الفردية والمواقف التي تشكلت خلال عملية صنع القرار وسلسلة الاستهلاك بأكملها، والتي يحصل عليها الفرد خلال سلسلة من التفاعلات المباشرة أو غير المباشرة مع المنتج أو الخدمة أو العمليات أو البيئة. (Masoud & Basahel, 2023)، ويتفاعل العميل مع روابط المحفزات التفاعلية بطريقة معرفية وعاطفية وجسدية واجتماعية وعلائقية وحسية واستجابات، بحيث تكون تجربة العميل شخصية وفريدة ولا تُنسى.

1-1-تعريف تجربة العميل المصرفي:

يُقصد بتجربة عميل الخدمات المصرفية الرقمية بأنها: جميع مشاعر العميل وأفكاره وسلوكه التي يتم إطلاقها أثناء عملية استخدام الخدمة المصرفية الرقمية. ويتم إنشاء تجربة العملاء المصرفية من خلال جميع المنتجات الرقمية والنظام البيئي للعلامة التجارية بما في ذلك مشاركة العملاء السابقة والتوقعات المستقبلية. (Alex)

يتم تعريف تجربة العملاء أيضا بأنها: "تصور العملاء الإجمالي والتراكمي الذي تم إنشاؤه أثناء التعلم عن منتج أو خدمة والحصول عليها واستخدامها وصيانتها والتخلص منها." (Karaharli & Touma, 2021) كما تشير تجربة العملاء في الخدمات المصرفية إلى: كيفية إدراك العملاء وشعورهم تجاه تفاعلاتهم مع بنوكهم، وهو يشمل كل نقطة اتصال في رحلة العميل بما في ذلك التفاعلات الشخصية في الفروع والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، ودعم العملاء. يعد توفير تجربة عملاء سلسلة شخصية ويمكن الوصول إليها عبر جميع القنوات أمراً ضرورياً لأنه يمكن أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، مما يؤثر على النتيجة النهائية للمؤسسة. (Webber, 2023)

تُعرف تجربة العملاء عبر الإنترنت بأنها: حالة نفسية تظهر كرد فعل شخصي على موقع ويب عبر الإنترنت أو تطبيق، وتعد تجربة العملاء المحددة عبر الإنترنت أمراً بالغ الأهمية لجذب العملاء وإسعادهم والاحتفاظ بهم من خلال خلق قيمة العملاء والتمايز ورضا العملاء الذي يمكن أن يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة للحفاظ على أعمالها. (Binti Wan Jusoh, Bin Sjahrir, Binti Hussin, & Mohd Ishar, 2022)

1-2- رضا العميل الرقمي:

يتم تعريف الرضا بأنّه: مراجعة للحالة العقلية للمستخدم، والتي يتم إنشاؤها من خلال الجمع بين المشاعر حول التوقعات غير المؤكدة مع مشاعر المستخدم السابقة حول تجربته في الاستخدام. بعبارة أخرى، الرضا هو الشعور بالسعادة أو الاستياء، والذي ينشأ لدى الفرد نتيجة للمقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للمنتج. أما رضا العميل في الخدمات المصرفية عبر الأنترنت فهو تقييم لكيفية تلبية الخدمة المقدمة عبر الأنترنت للمتطلبات وتوقعات العملاء.

هناك ارتباط قوي بين جودة الخدمة الرقمية ورضا العملاء، حيث أنّ مهارة تقديم خدمة عالية الجودة للمستخدمين تساعد في بناء السمعة وزيادة قاعدة المستخدمين وجذب المستخدمين المحتملين الجدد. وبالتالي، فإن الجودة العالية للخدمة الرقمية تعمل على تحسين درجة رضا المستخدم، وكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات المصرفية زادت العلاقات الأمانة وطويلة الأمد معهم.

1-3- ولاء العميل:

يشير الولاء إلى التزام العملاء باختيار خدمة أو منتج معين وشرائه باستمرار مع مرور الوقت، وهو التزام طوعي من العملاء أي أنّه ليس مفروضاً، ولكنه خيار واعي من قبلهم بالبقاء مخلصين لعلامة تجارية معينة حتى عند توفر البدائل، والذي يكون مدفوعاً بالرغبة في تلبية احتياجاتهم، حيث يدخل العملاء في تفاعلات بتوقعات معينة، وتصبح نتيجة هذه التفاعلات الأساس لتقييم مدى فعالية أداء الخدمة في تلبية توقعات العملاء. وعندما يشعر العملاء بالرضا، فإنهم يميلون إلى إظهار الرغبة في تكرار عمليات الشراء وتطوير موقف إيجابي تجاه خدمات المؤسسة. ويمكن تحليل الولاء من خلال ثلاث وجهات نظر: السلوك والموقف والجمع بين كلاهما. من الناحية السلوكية، يظهر الولاء عندما يقوم العملاء بشكل متكرر بشراء منتج أو اختيار خدمة معينة. ومن الناحية الموقفية، يكون الولاء واضحاً عندما يتخذ العملاء موقفاً إيجابياً تجاه علامة تجارية معينة. يمكن أيضاً ملاحظة الولاء عندما يُظهر العملاء مزيحاً من الموقف الإيجابي وسلوك الشراء المستمر على مدى فترة طويلة. ويعد تطوير ولاء العملاء أمراً ضرورياً للمؤسسات لأنه يدل على علاقات طويلة الأمد مع العملاء وسلوك التعامل المستدام. (Susanto, Manek, Setiawan, & Mustikasari, 2023)

1-4- ولاء العميل الرقمي:

يهتم ولاء العميل في المقام الأول بإبقاء المستهلكين على الأنترنت من خلال معالجة أسئلتهم ومشكلاتهم المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية. هذه الأخيرة، تتيح للعملاء أن يكونوا أكثر مرونة، حيث يمكنهم الوصول إلى المنتجات والخدمات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع دون أي صعوبة، فهي تُوفر السهولة والوقت مع تكاليف خدمة أقل، وتفاصيل حساب مصرفي أكثر قابلية للإدارة، ومجموعة متنوعة لافئة للنظر للأشخاص المشغولين. فإذا كان المستخدم يستمتع بهذه الخدمات فسيتم رفع مستوى خدمة العملاء على الفور إلى مستواه، حيث أنّ ولاء العملاء الحقيقي يكون مدفوعاً بعلاقة ثقة قوية بين العميل والأعمال. يزداد رضا العملاء وولائهم عندما تكون جودة النظام وجودة المعلومات ملحوظة في الصناعة المصرفية. (Raza, Umer, Qureshi, & Dahri , 2020)

2- خصائص تجربة العميل:

أظهرت الأبحاث التي أجرتها شركة KPMG أنّ كل علاقة متميزة مع العملاء تتمتع بمجموعة من الصفات، وهي ما يُسمى بالركائز الستة للتميز في الخبرة. تستخدم المؤسسات الرائدة هذه الركائز لبناء اتصالات دائمة مع عملائها. والتي نذكرها فيما يلي:

- التّوقعات: يُقصد بها أن تكون المؤسسة دائماً قادرة على إدارة وتلبية رغبات العملاء وتجاوز توقعاتهم؛
- إضفاء الطابع الشخصي: يعني استخدام الاهتمام الفردي عند التّفاعل والتّواصل وبناء علاقة شخصية بين المؤسسة والعميل؛
- النّزاهة: أي أن تكون المؤسسة جديرة بالثقة والائتمان، خاصة عندما يتعلق الأمر بالموارد والبيانات المالية والشخصية للعميل؛
- الدّقة: تقادي الأخطاء والتّعامل بدقة لتحويل التجربة السيئة إلى تجربة عظيمة؛
- الوقت والجهد: من خلال تبني الطرق والأساليب التي تُمكن من تطوير المعاملات والعمليات وتقليل جهد العملاء وإنشاء عمليات خالية من الاحتكاك؛

- **التّعاطف:** من خلال تفهم ظروف العميل وتسهيل معاملاته ومحاولة تلبية طلباته لتحقيق علاقة عميقة معه. (KPMG, 2020).

3- أبعاد تجربة العملاء:

يمكن وصف تجربة العملاء بأن تكون إما إيجابية أو سلبية، وتشكل من خلال ما يلاحظه العملاء ويشعرون به عند استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، وتساهم في تشكيل تجربة العملاء أربعة أبعاد رئيسية، وهي كالآتي:

- **البُعد العاطفي أو الحسي:** تعتبر بيئة وأجواء الفروع وواجهة المستخدم الرقمية إحدى السمات الأكثر تميزًا للمؤسسة، حيث يمكنها التّفاعل مباشرة مع العملاء. على هذا الأساس، تعد بيئة الفروع والمكاتب وتصميم المنصات الرقمية أداة تسويقية مهمة جدًا، ولها تأثير كبير في قرار شراء المنتجات والتّعامل مع المؤسسة، كما أنّها تؤثر على كل من العملاء والموظفين، لأن أجواء الفروع والمنصات الجيدة تجعل كلاهما في مزاج جيد وتُسهل عليهم العمليات وتجعل الموظفين يكملون المهام التي تؤدي إلى رضا العملاء. من جهة أخرى، تمتلك تجربة العملاء سمات عاطفية تتمثل في المزاج والترفيه والتميز. وبالتالي، فإنّ التجربة النفسية تتضمن شعور العملاء بالراحة والقلق والضغط وغيرها من المشاعر المرتبطة بتفاعلهم مع الخدمات المصرفية الرقمية؛

- **البُعد الوظيفي أو المعرفي:** تُؤطر الأبعاد الوظيفية تجارب العملاء المعرفية المرتبطة بالفوائد المكتسبة طوال عملية الاستهلاك بأكملها. وغالبًا ما ترتبط العناصر الرئيسية للأبعاد الوظيفية بالمزيج التسويقي: الخدمة المصرفية والسعر والترويج والتوزيع والعنصر البشري والدليل المادي والعمليات، حيث يلعب التنوع أو الاختيار في تشكيلة المنتجات وعروضها وتصميم الفروع والمنصات وعدد الزوار دورًا مهمًا أيضًا في تشكيل تصورات المؤسسات وخدماتها؛

- **البُعد الاجتماعي أو العلائقي:** يتفاعل العميل مع موظفي الخدمة أو روبوتات الدردشة على مستوى المكاتب أو المنصات الرقمية، وتتأثر مشاعر المستهلكين ورضاهم بالمشاعر التي يعبر عنها موظفو الخدمة في الخطوط الأمامية أو جودة التفاعلات المقدمة عن بعد، حيث يقوم العملاء بتقييم كفاءة المؤسسة وتميزها في الخدمة عند تفاعلهم مع موظفي الخدمة، ويتم قياس جودة التفاعل من خلال الموقف والسلوك والخبرة والمظهر الجسدي لموظفي الخدمة والازدحام. العملاء الآخرون كذلك هم عنصر من عناصر البعد

الاجتماعي والذي يرتبط بشكل كبير برضا العملاء، حيث تُعد تجارب العملاء الآخرين بمثابة "نقطة اتصال لطرف ثالث"، مما يعني أن الحديث الشفهي أو التعليقات في شكل مراجعات وردود يؤثر على نظرة العملاء للعلامة التجارية للمؤسسة وتجربة العملاء؛

- **البُعد التكنولوجي أو الرقمي:** نظرًا للتطورات الكبيرة للإنترنت والخدمات الرقمية والتجارة الإلكترونية وتقنيات الهاتف المحمول، أصبحت التكنولوجيا بعد إضافي من أبعاد تجربة العميل، لأنها تؤثر على جميع الأبعاد الأخرى، وهي تدعم وتخلق تجربتها الرقمية الخاصة، حيث تعمل التكنولوجيا على تعزيز التواصل مع العملاء في الوقت الفعلي وتلبية الاحتياجات وتحقيق مزايا تنافسية. في القنوات الرقمية يواجه العملاء محفزات مختلفة مقارنة بالقنوات التقليدية، كما أنّ سلوكيات العملاء تتغير بشكل كبير (مثل مقارنة الأسعار والمنتجات). وبالتالي، ولإنشاء تجربة عملاء مقنعة رقمياً، من المهم جداً النظر في كل من الحالة التجريبية المعرفية والحالة التجريبية العاطفية للعملاء، والتي تركز على الأساسيات مثل العلامة التجارية، الكلمات والردود الإيجابية، وتكرار التعاملات، وسهولة تحديد موقع الويب أو التطبيق، وسهولة الاستخدام، والفائدة والميزات، والتخصيص. (Kang & Fend, 2021)

4- مراحل طلب الخدمة في رحلة العميل:

يتم تعريف تجربة العملاء على أنها بنيات متعددة الأبعاد تركز على ردود أفعال العميل السلوكية والمعرفية والعاطفية والحسية والاجتماعية تجاه عروض المؤسسة طوال رحلة الشراء الخاصة بالعميل، والتي تشمل مراحل ما قبل الشراء وأثناء الشراء وما بعد الشراء. يمكن تصور تجربة العملاء في ثلاث مراحل شاملة، وهي:

- **الطلب المسبق:** يتم وصف هذه المرحلة بأنها سلوكيات، وتشمل جميع جوانب تفاعل العميل مع العلامة التجارية من بداية التعرف على الحاجة والدافع إلى النظر في تلبية تلك الحاجة والهدف من عملية طلب الخدمة؛

- **الطلب الفعلي:** تُغطي هذه المرحلة جميع تفاعلات العملاء مع العلامة التجارية وبيئتها أثناء حدوث طلب الخدمة أو المنتج واقتناؤه فعلياً، وتتميز بسلوكيات تشمل الاختيار والطلب والدفع؛

- **ما بعد الطلب:** والتي تشمل تفاعلات العملاء مع العلامة التجارية وبيئتها بعد الطلب الفعلي. تتضمن هذه المرحلة سلوكيات منها الاستخدام والاستهلاك والمشاركة بعد الشراء أو طلب الخدمة، والتي ترتبط فعلياً

بالعلامة التجارية أو المنتج/الخدمة، وتصبح الخدمة نفسها نقطة اتصال حاسمة في هذه المرحلة، حيث تتوسع العملية لتشمل حلقة الولاء كجزء من رحلة اتخاذ القرار الشاملة للعميل، أي خلال مرحلة ما بعد الطلب، قد يحدث محفز يؤدي إما إلى ولاء العميل من خلال إعادة الطلب والمشاركة الإضافية، أو بدأ العملية من جديد والنظر في البدائل، أو يحدث تثبيط لعدم تحقيق رغبته المصرفية.

يجب على المؤسسات أن تسعى إلى فهم وجهة نظر العملاء في عملية طلب الخدمة، وتحديد الجوانب الرئيسية في كل مرحلة، كما يجب أن تبدأ في تحديد العناصر المحددة أو نقاط الاتصال التي تحدث طوال الرحلة، وأيضا تحديد نقاط التحفيز التي تقود العملاء إلى الاستمرار أو التوقف في رحلة الطلب الخاصة بهم. (Lemon & Verhoef, 2016)

ثانيا: تحسين تجربة العميل في ظل التّحول الرقمي

1- أهمية تحسين تجربة العميل:

بدأ قادة الأعمال بشكل متزايد في إيلاء أهمية لدور تجربة العملاء في مساعدة المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية. وفي هذا الصدد، تحتاج المؤسسات التي تحاول تقديم تجربة فريدة لعملائها إلى إعطاء الأولوية لتجربة العملاء لتحقيق ما يلي:

- **القيمة الملموسة:** تلبي الخدمات الرقمية احتياجات العملاء وتؤثر على الربحية، حيث يحصل العملاء على خدمات ذات قيمة مضافة من خلال توفير كل من المال والوقت، وبالتالي الحصول على قيمة وتجربة أفضل وأسرع وأكثر ملاءمة وربحية؛

- **رضا وولاء العميل:** يلعب ولاء العميل دورًا فعالًا في تحديد نجاح المنتج أو العرض، حيث يقوم العملاء بتقييم أداء المنتجات والخدمات ومقارنة توقعاتهم قبل الشراء بالأداء الفعلي للمنتج، يحدث هذا التقييم الذاتي عندما يقوم العملاء بتقييم مدى تلبية المنتج لتوقعاتهم، وعندما يكون أداء المنتج جيدًا ويتمشى مع توقعات العملاء أو يتجاوزها، فهذا يشير إلى أنه قادر على توفير القيمة والرضا للعملاء، وبالتالي، هو مؤشر رئيسي على نجاحه. (Susanto, Manek, Setiawan, & Mustikasari, 2023) في سبيل هذا، تعمل الخدمات المصرفية الرقمية على تعزيز ولاء ورضا العملاء من خلال تحسين تجربة الخدمات المصرفية في الفضاء الرقمي والاستمرار في تحديثه بمنتجات جديدة، وكذلك إعطاء العملاء أسبابًا لاستخدام هذه الخدمات،

حيث يستخدم العملاء الراضون الخدمة بشكل أكبر في المستقبل، كما يقومون بذكر أشياء إيجابية للعملاء الحاليين الآخرين أو العملاء المحتملين؛ (Dwi Januar & Sri Rahayu , 2021)

- **سرعة الخدمة:** تُعتبر الراحة والسرعة التي يتمتع بها العميل أمراً هاماً للغاية، فباستخدام الخدمات الرقمية يتمتع العملاء بمزيد من الخيارات ويصبح الوصول إلى الخدمات أسرع، كما تكون الاستجابة لطلب العملاء فورية تقريباً، بدلاً من الذهاب للفروع من أجل الحصول على المعلومات، والذي قد يستغرق قدراً كبيراً من الوقت والموارد. تعمل الخدمات الرقمية على تسريع عملية طلب المنتجات للعملاء مع الحصول على منتجات أفضل، وبالتالي تحسين قيمة العملاء ورفاهيتهم وتجربتهم؛ (MBAMA, EZEPUE, ALBOUL, & BEER, 2018)

- **الراحة:** توفر الخدمات المصرفية الرقمية للعملاء طريق مرنة لإجراء معاملاتهم بكل راحة وسهولة من أي مكان دون انتظار ساعات عمل البنوك، حيث تلعب الراحة دوراً حاسماً في تشكيل تجربة العملاء للخدمات المصرفية الرقمية وتؤثر بشكل كبير على رضا العملاء وولائهم بتوفير الوقت والطاقة والجهد عند الوصول إلى الخدمات المصرفية، وهذا من خلال تقديم ميزات منها التوافر على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، واجهات سهلة الاستخدام، والمعالجة السريعة للمعاملات. لذا، تعمل المؤسسات باستمرار على تعزيز عروض الراحة الخاصة بها لتلبية توقعات العملاء المتطورة، لأنها تؤثر بشكل مباشر على الرضا وتعزز الولاء على المدى الطويل، حيث يستجيب العملاء بشكل إيجابي للخدمات التي تزيد من الراحة، مما يسمح لهم بالاستمتاع بالمزايا مع توضيحات أقل؛

- **الحماية:** في الخدمات المصرفية الرقمية، يُعد ضمان أمن معلومات العملاء ومعاملاتهم وبياناتهم المالية أمراً في غاية الأهمية، وينظر العملاء إلى الأمن باعتباره عاملاً حاسماً عند اختيار الخدمة المصرفية، خاصة في ضوء التهديدات السيبرانية المتزايدة. لهذا تقوم المؤسسات بتنفيذ تدابير أمنية قوية لبناء الثقة مع عملائها وتقديم ميزات مختلفة (مثل المصادقة الثنائية وبروتوكولات التشفير والكشف الاستباقي عن الاحتيال)، كما يعد التواصل الفعال وتنقيف العملاء فيما يتعلق بالتدابير الأمنية أمراً حيوياً أيضاً في الحفاظ على ولاء العملاء. ومن خلال الاستثمار في تقنيات الأمان المتقدمة والبروتوكولات القوية واستراتيجيات الاتصال الواضحة، يمكن للمؤسسات معالجة مخاوف العملاء وتنمية الشعور بالثقة، وبالتالي تعزيز الرضا والثقة والولاء على المدى الطويل؛

- **التخصيص:** يمكن لتطبيقات التّحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي) تحليل كميات هائلة من بيانات العملاء، بما في ذلك التركيبة السكانية وتاريخ الشراء وسلوك التصفح ونشاط وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يمكن بعد ذلك وبواسطة هذه البيانات إنشاء ملفات تعريف العملاء، والتي يتم استخدامها لتقديم تجارب مخصصة لهم، كما تستطيع البنوك استخدام محركات التّوصية المدعومة بالذكاء الاصطناعي للتوصية بالمنتجات أو الخدمات التي يمكن جذب العملاء إليها بناءً على عمليات الشراء وإجراءات التصفح السابقة؛

- **التّوفر:** يُمكن لتطبيقات التّحول الرقمي (مثل روبوتات الدردشة والمساعدون الافتراضيون أو وكلاء المحادثة أو روبوتات المراسلة)، أن تكون متوفرة 24 ساعة يوميًا لدعم العملاء في الرّد على الاستفسارات الشائعة وحل المشكلات على الفور، كما يمكنها التّعرف على اللغة الطبيعية والتعلم من التفاعلات السابقة لتقديم استجابات أفضل بمرور الوقت. يمكن لهذه الأنواع من التطبيقات أن تأخذ زمام المبادرة في تقديم حل أسرع وتقليل أوقات الانتظار للعملاء؛

- **تقديم التّوصيات والاقتراحات:** يمكن لإجراءات وخوارزميات الذكاء الاصطناعي فحص بيانات العميل لتحديد الأنماط والاتجاهات، ثم استخدام هذه المعلومات لاقتراح المنتجات أو الخدمات ذات الصلة للعملاء، حيث يمكن أن يدعم زيادة مشاركة العملاء وولائهم من خلال توفير تجربة أكثر تخصيصًا تتوافق مع اهتماماتهم ومتطلباتهم. (Tauqueer, Babar, & Pošćić, 2023)

2- طرق وأساليب تحسين تجربة العميل الرقمية:

تتطلب العلاقة بين المؤسسة المصرفية والعميل التفاعل من كلا الطرفين حتى تعمل. ومثل العديد من العلاقات الأخرى، يستغرق الأمر وقتًا ورعاية دقيقة لتطوير هذه العلاقة. في الصناعة المصرفية شديدة المنافسة، يوجد الكثير من الخيارات المختلفة للعملاء للاختيار من بينها. وبالتالي، من أجل الاحتفاظ بالعميل من المهم أن يرغب هو أيضًا في مواصلة العلاقة مع بنك معين. لهذا، لا يمكن أن يكون التحويل الرقمي ناجحًا إلا عندما تتبنى المؤسسات المصرفية عقلية تركز على العملاء وتلتزم بالتّوحد حول العميل والموظف. وتتمثل في الأساليب التالية:

2-1 فهم العملاء في الفضاء الرقمي:

تتضمن هذه الخطوة فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم في الفضاء الرقمي وكيف يتم تلبية تلك الاحتياجات. (Haffar) والذي يتحقق من خلال ما يلي:

- إدارة علاقات العملاء :

يتم وصف إدارة علاقات العملاء بأنها نهج يهدف إلى فهم سلوك العملاء والتأثير عليه من أجل تحسين ولاء العملاء والربحية والاستحواذ، كما تُعد إدارة علاقات العملاء نموذجًا متخصصًا يهدف إلى معرفة المزيد عن متطلبات وتفضيلات وتوقعات المستهلكين والعملاء الحاليين. ومن خلال هذه المعلومات يُمكن التأثير على العلاقة مع العملاء بطرق مختلفة. كما أن جوهر إدارة علاقات العملاء يكمن في الحفاظ على العلاقة مع العملاء الحاليين من خلال ولاء العملاء، واكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء من مجموعات العملاء. ويتم التفصيل فيها كالآتي:

- **اكتساب عملاء جدد:** تبدأ عملية التفاعل مع العملاء باكتساب عملاء جدد، ثم تستمر بعملية الاحتفاظ بهم. ولتحقيق النجاح في هذه العملية، لا بد من استخدام استراتيجية هجومية من خلال استهداف متطلبات وتفضيلات المستهلكين الذين تتطلع المؤسسة إلى اكتسابهم. في البداية، يتطلب ذلك معرفة ما يبحث عنه المستهلكون، ومن خلال العمليات في المنظمة والتي تسمح بجمع البيانات كلما تفاعلت المؤسسة مع المستهلك. الخطوة التالية هي تحليل المعلومات المكتسبة، والتي يُمكن استخدامها بعد ذلك لتغيير خدمة العملاء في المنظمة وفقًا للمعلومات التي تم تحليلها. الجزء الأخير من عملية جمع المعلومات هو تطبيق المعلومات التي تم تحليلها على مجموعات المستهلكين بالتفاعل معهم، إما من خلال القنوات الشخصية أو القنوات الأقل شخصية، اعتمادًا على تفضيلاتهم، وتقديم المنتجات والخدمات المطلوبة على أمل أن يكتشف المستهلك تجربة مرضية ويقرر أن يصبح عميلًا؛
- **ولاء العميل:** يُشير ولاء العملاء إلى التزام العميل بشراء منتج أو خدمة من مؤسسة معينة. أحد العوامل الرئيسية في ولاء العملاء هو رضا العملاء، فإذا لم يكن العميل راضيًا عن المنتج أو الخدمة المقدمة، فمن غير المرجح أن يستمر العميل في التعامل مع المؤسسة إذا كانت الخيارات الأخرى متاحة. ومع ذلك، فإن رضا العملاء ليس حالة دائمة، بل هو شيء يمكن أن يتحول بسرعة إلى عدم الرضا. من جهة أخرى، تُعد عملية جذب عملاء جدد أكثر تكلفة من الاحتفاظ بالعملاء القدامى، ولذلك من المهم توفير خدمة عملاء تركز على إرضاء العملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم، ويتطلب ذلك جمع المعلومات عن العملاء بشكل مستمر حتى تكون المؤسسة على دراية بالتغيرات في سلوك العملاء والرد وفقًا لذلك. لتحقيق ذلك، تتبنى المؤسسة الاستراتيجية الدفاعية التي تركز على رضا العملاء، بالاستفادة من جمع المعلومات عن العملاء الذين يغادرون، ثم التعرف على نقاط الضعف وتعديلها. وتتمثل إحدى

العقبات الرئيسية في تطوير العلاقة مع العملاء الحاليين في أنّ شرائح العملاء المختلفة لا تتمتع دائماً بنفس التفضيلات؛

- **ربحية العميل:** تشير ربحية العملاء إلى مدى ربحية قطاعات العملاء المختلفة بناءً على التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالعلاقة مع العملاء. في بعض الأحيان قد تتجاوز تكاليف الاحتفاظ ببعض العملاء على الإيرادات، مما يجعل العميل غير مربح. تهدف عمليات التجميع والتحليل داخل إدارة علاقات العملاء إلى تحديد تفضيلات وطلبات شرائح العملاء التي يمكن تلبيتها، ومن خلال تحديد ذلك يمكن

تحسين العلاقة مع شرائح العملاء المربحة. (Ortstad & Sonono, 2017)

- **ثقة العلامة التجارية:** تلعب ثقة العلامة التجارية دوراً حاسماً، حيث يظل بعض العملاء مخلصين ويستخدمون الخدمات الرقمية بسبب اسم العلامة التجارية، كما أن بعض العملاء ينجذبون إلى المؤسسة ويثقون فيها بسبب اسم العلامة التجارية والصورة والثقة والخبرة التي تقدمها، فوجود العلامة التجارية للمؤسسة في حضور رقمي يعرفه الناس ويشعرون بالارتياح تجاهه، يساعدها على الاحتفاظ بالعملاء والحفاظ على خبرة جيدة.

- **توسيع نقاط التفاعل مع العملاء:** تنتهج المؤسسة في توسيع نقاط التفاعل مع عملائها على ما يلي:

- **تعزيز نقاط الاتصال متعددة القنوات للحصول على رؤى:** تتضمن هذه الخطوة إنشاء تجربة سلسلة للعملاء عبر جميع القنوات، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وروبوتات الدردشة والمنصات الرقمية الأخرى. وذلك للحصول على رؤى حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم عن طريق تحليل بيانات العملاء لتحديد الأنماط والاتجاهات التي يمكن أن تساعد في فهم ما يبحث عنه العملاء؛ (Haffar)

- **الاكتشاف:** تتضمن نقاط الاتصال في هذه المرحلة اكتشاف العميل المُحتمل لمحتوى الوسائط الاجتماعية والمنتجات والخيارات التي تُقدمها المؤسسة والتفاعل مع موظفيها. وتشمل مؤشرات نجاح عملية التفاعل هذه سهولة حصول العميل على معلومات حول المؤسسة بالإضافة إلى الموظفين المحترفين والودودين؛

- **المعاملات:** تحدد إمكانية الوصول وسرعة التقديم وجودة الخدمة من القنوات المادية والرقمية مدى قدرة البنك على الوفاء بالوعد والخدمات المُعلن عنها عبر وسائطه المختلفة؛

- **الخدمة المُقدمة:** تتمثل هذه المرحلة في مزايا الخدمات المنتجات التي يحصل عليها العميل، حيث تعد سهولة التوثيق وحسن توقيت المعالجة ومرونة أسعار المنتجات المقدمة من المقاييس الرئيسية للأداء؛
- **الردود والشكاوى:** يعد الإبلاغ عن مشكلة ما وحلها من نقاط التفاعل المهمة في هذه المرحلة، حيث يقوم العملاء بتقييم مؤسساتهم بناءً على سرعة الرد والاستجابة للمشكلة وجودة الارشادات المُقدمة لحل المشكلة؛ (KPMG, 2020)
- **المخاطر المدركة:** كون الخدمات المصرفية الرقمية متاحة على مدار 24 ساعة، يجعلها عرضة للهجوم السيبراني، حيث أنّ هناك مخاطر متصورة (مثل الأمن والاحتيايل) يجب مراعاتها في الخدمات الرقمية. لهذا تستثمر المؤسسات في الأمن والضوابط والمراقبة، وتقوم بتطوير جدران الحماية لمنع الجرائم الإلكترونية التي تضر بسمعتها وتجربة عملائها والحفاظ على أمان أموال العملاء.

2-2- رقمنة تجربة العملاء:

تُشير إلى رقمنة رحلة العميل الشاملة من أجل تحويل وتحسين تجربة العميل بشكل جذري، بدءًا من خلق الوعي من خلال أدوات التسويق الرقمي إلى توفير تجربة رقمية مكثفة ومتعددة القنوات للعملاء، ثم إلى تقديم تجربة مخصصة تتكيف مع احتياجات العملاء الفريدة بناءً على التحليلات. وتتم هذه العملية عن طريق ما يلي:

- **أتمتة رحلة العميل وتخصيصها:** تقوم المؤسسة المصرفية بأتمتة رحلة العميل وتخصيصها بالاستفادة من التكنولوجيا، حيث تشجع الخدمات المصرفية عن بعد، وتجعل التجربة المصرفية سلسلة وخالية من المتاعب. ومن أسباب عدم القدرة على أتمتة رحلة العميل بالكامل هو تفضيل بعض العملاء لتجربة الخدمة المصرفية الفعلية؛

- **التسويق الرقمي:** تستخدم المؤسسة قنوات التسويق الرقمي على نطاق واسع للوصول إلى عملائها. وتستفيد من هذه القنوات (مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأنترنت ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة) للوصول إلى شرائح أوسع من العملاء؛

- **عروض القنوات الرقمية:** تقدم المؤسسات لعملائها قنوات لإجراء المعاملات (مثل الخدمات المصرفية عبر الأنترنت، وتطبيقات الهاتف المحمول، وقنوات المساعدة الذاتية الرقمية، ومحطات الخدمة الذاتية في

مجال الخدمات المصرفية للأفراد)، حيث تحظى هذه الخدمات بشعبية كبيرة، وتُعد الخدمات المصرفية عبر الأنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال الخدمات المصرفية؛

- **رقمنة العمليات التي تواجه العملاء:** تؤدي رقمنة العمليات التي تواجه العملاء إلى تحقيق فوائد منها تقليل الأخطاء البشرية، وزيادة سرعة خدمة العملاء، وزيادة عدد العملاء الرضا والثقة وزيادة ولاء العملاء؛ (MOTHIBI & RAHULANI, 2021)

2-3- الابتكار في الخدمات المصرفية الرقمية:

يساهم الابتكار الرقمي، من خلال الاستثمار في البحث والتطوير والاستراتيجية، على خلق بيئة تكنولوجيا معلومات مرنة وبالتالي تحسين تجربة العملاء، مما يساعد على تلبية متطلبات العملاء والاحتفاظ بهم والقدرة على المنافسة. كما أنه يسمح بما يلي:

- **قابلية التوسع:** يتم توسيع نطاق موارد تكنولوجيا المعلومات أو تقليلها بناءً على احتياجات العمل؛
- **السرعة:** يساعد على الانتشار السريع للتطبيقات والخدمات الجديدة دون الحاجة إلى استثمار كبير مقدماً في الأجهزة والبرامج؛
- **المرونة:** يتيح الوصول إلى موارد تكنولوجيا المعلومات في أي مكان في العالم من خلال الاتصال بالأنترنت. (Haffar)

2-4- تطوير تجربة مستخدم سهلة وجذابة على المنصة:

على الخدمات المصرفية الرقمية أن تكون سهلة الاستخدام والتنقل، لتسهيل حياة العملاء ومنحهم التجربة المناسبة. ويُعد تصميم تجربة العميل لجعلها سهلة وبديهية ومرنة أمراً أساسياً، حيث يحتاج العملاء إلى استخدام الخدمات بأقل جهد وتعلم، كما يجب أن تقدم الخدمات المصرفية للعملاء معلومات عالية الجودة من خلال خدمات خالية من المتاعب مع تصميم واجهة مستخدم مناسبة وجذابة. يمكن للمؤسسات استخدام مبادئ التفكير التصميمي لإنشاء تصميم يتمحور حول المستخدم ويلبي احتياجات عملائها وتفضيلاتهم. من خلال التركيز على ما يلي:

- **تصميم الموقع / التطبيق:** يُعد جاذبية تصميم واجهة المستخدم أمراً بالغ الأهمية، لأنه يؤثر على تجربة العملاء عبر الأنترنت، كما أنه يحدد كيف يشعر العميل ويدرك ويفكر ويقرر طلب الخدمة عبر الأنترنت، حيث يثير المظهر الجيد لموقع الويب أو التطبيق مشاعر إيجابية لدى العملاء عندما يتمتع بقدر أكبر من الكفاءة والراحة في التعامل عبر الأنترنت. على سبيل المثال، سهولة خيارات التصفح ومحرك البحث يُمكن أن تؤدي إلى رضا العملاء وولائهم؛

- **أمن الموقع / التطبيق:** يُقصد به السلامة وإدارة المعلومات الشخصية وأمن الدفع على مواقع الويب أو التطبيقات، حيث تعد وظائف موقع الدفع الإلكتروني (مثل الخصوصية والأمان وسرعة الخدمة ومعلومات العميل) من العوامل التي تؤدي إلى رضا العملاء وولائهم، حيث يصعب على العملاء إجراء المعاملات عبر الأنترنت خاصة عندما تنطوي على معلومات شخصية أو عدد كبير من المبالغ المالية. وبالتالي، فإن الوعي بالاستخدام السليم للمعلومات السرية والشخصية الآمنة أمر مهم يجب معالجته من خلال توفير ميزات أمان موقع الويب والتطبيق الجديرة بالثقة (مثل معلومات المؤسسة العامة). بالإضافة إلى توفير سياسات الخصوصية والأمان أثناء التعامل والطلب عبر الإنترنت، وتصميمها جيداً لتعزيز إحساس أعلى بالمخاطر المنخفضة وتقليل المخاوف المتعلقة بسلامة العملاء. كما يجب تطوير استراتيجيات نوعية لتقليل مخاوف العملاء بشأن مشكلات الخصوصية (مثل اعتماد أنظمة أمنية متقدمة)، والإعلان علناً عن سياسات الخصوصية الرسمية، وإتاحة طرق دفع آمنة؛ (Binti Wan Jusoh, Bin Sjahrir, Binti Hussin, & Mohd Ishar, 2022)

- **مشاركة الموظفين والعملاء:** يعد إشراك العملاء أثناء تنفيذ الخدمات المصرفية الرقمية أمراً ضرورياً للحصول على المعرفة ذات الصلة لدعم متطلباتهم وضمان تلبية احتياجاتهم. وتتم هذه الخطوة من خلال ضمان تواصل جميع الأقسام مع العميل والعمل معاً لخلق تجربة سلسلة (Haffar)، حيث يتفاعل الموظفون مع العملاء في اختبار الخدمات الجديدة والحصول على تعليقات الأشخاص على القنوات الرقمية، ومن جهة ثانية، تتيح المؤسسة خدمة الدردشة عبر الأنترنت في الوقت الفعلي، والتي تساعد على فهم تأثير تجربة العملاء أثناء التنفيذ، وبغرض التحقق من شعور العملاء وفهم احتياجاتهم التي يتم تلبيتها من خلال ابتكار الخدمات المصرفية الرقمية لخلق تجربة جيدة وتحقيق رضا العملاء؛

- **تخصيص الخدمة:** يتم تخصيص الخدمات المصرفية الرقمية لمختلف الشرائح من المستخدمين لتحسين تجربتهم، حيث يمكن تخصيص الخدمة من تصميم قاعدة بيانات حول مجموعات العملاء المختلفة

والمنتجات التي قد يشترونها، كما يتيح التّعرف على التفاصيل الأمنية الخاصة بالعمل على منحهم تجربة شخصية (مثل جعل رحلة العميل أقصر من خلال تقليل وقت تسجيل الدخول)، كما يساعد التخصيص في التّسويق الاستراتيجي وتصميم الخدمات وتصميم الواجهة وفقًا لاحتياجات العملاء. (MBAMA, EZEPU, ALBOUL, & BEER, 2018)

2-5- تقدير استجابة العميل:

تُحاول المؤسسات قياس وتقدير استجابة العميل، لمطابقة النتائج المُتَحصل إليها مع الأهداف المخططة مسبقًا، لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة وتوفير رؤية واضحة حول ما إذا كانت الاستراتيجيات المُتبعة فعّالة أم بحاجة إلى تعديلات. وتشتمل تجربة العملاء على أربعة عوامل تقديرية، وهي كالتّالي:

- **البيئة:** تُشير للبعد الملموس أي البيئة المادية، ويُقصد بها الفروع والمكاتب الفرعية وتطبيقات الدردشة والحديث لتزويد العملاء بتصور عاطفي إيجابي لجودة تجربة العملاء؛

- **موظفو الخطوط الأمامية:** يُقصد بها تقييمات العملاء للاتصالات والتفاعلات مع الموظفين في الفروع وعن بعد. إنّ مهارات التّعامل لدى الموظفين تمتك القدرة على التأثير على تجربة العملاء حتى يتمكنوا من خلق تجارب ذات قيمة وموجهة نحو الهدف في سلوك المستهلك؛

- **لحظات الحقيقة:** تتكون عند حدوث شكاوى أو أخطاء عند التّعامل مع العملاء، ويُقصد بها المرونة في التّعامل مع الشكاوى وحل المشكلات وتقديم أفضل الخدمات والوفاء بالوعود المُقدمة؛

- **عروض المنتجات:** يشير هذا البعد إلى الخدمات الأساسية، أي مدى وصول المنتجات المصرفية والخدمات وميزاتها إلى مختلف الشرائح، بالإضافة إلى تصورات العملاء حول وجود خيارات ومعلومات كافية لتقييمها، ويصف تقييمات العملاء جميع التفاعلات مع مقدمي الخدمات قبل وأثناء وبعد إجراء المعاملات. (Dwi Januar & Sri Rahayu , 2021)

3- نموذج تحسين تجربة العميل:

إنّ تجربة العميل هي عملية ديناميكية للغاية، ولهذا عند تصميم تجربة عملاء مصرفية مركزة، من الضروري جعل عملية إنشاء منتج رقمي تتمحور حول العميل بالكامل، مما يضمن تلبية احتياجات المستخدم

في كل نقطة اتصال، ومنه بناء اتصال عاطفي عميق مع العلامة التجارية. ولتحسين تجربة العملاء في الخدمات يتم اتباع الطرق التالية:

3-1- إنشاء عقلية رقمية - تجربة العملاء:

نظرا للحواجز القوية الموضوعة أمام الراغبين في الدخول إلى سوق الخدمات المصرفية، ومع وجود عملاء مخلصين لبنوك محددة فقط وغياب البدائل الجديرة بالاهتمام، أصبح هذا السوق يتميز بكونه مجالاً شبه احتكاري. ومع ذلك، فإن تطور التكنولوجيا الرقمية غير كل شيء، حيث أصبح العالم يفرض متطلبات جديدة على المؤسسات، كما أصبح يتوفر للعملاء العشرات من البدائل الجديدة بسبب انخفاض حواجز الدخول والخدمات المصرفية المفتوحة. وعليه، من أجل البقاء في العصر الرقمي، يتعين على العلامات التجارية المصرفية والمالية أن تتبنى طريقة جديدة تماماً في التفكير وإدارة الأعمال بوضع الأشخاص في المقام الأول والتركيز على العملاء واحتياجاتهم وتقديم الخبرات بدلاً من التلاعب بالعملاء لتحقيق الربح، لأن محاولة حل المشكلات الحياتية الكبيرة للعملاء تؤدي إلى تحويل نموذج الخدمات المصرفية للأفراد من المنتجات إلى الحلول. إن مستقبل الصناعة المصرفية يعتمد بشكل كامل على الكيفية التي يمكن بها للجيل الجديد من المصرفيين جعل عقليتهم تتماشى مع العصر الرقمي لتقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء المصرفيين. في سبيل هذا، هناك خمسة مواقف رئيسية تحتاج المؤسسات إلى دمجها في استراتيجيتها الرقمية لتحويل ثقافتها نحو النجاح في العصر الرقمي:

- **الخدمات كبديل للبيع:** يدور مفهوم البيع حول التركيز على التسويق والنظر إلى الأشخاص كأرقام. في حين أن تجربة المستخدم هي أداة للتلاعب بسلوك المستخدم، حيث تركز الخدمة على احتياجات العملاء ومشاعرهم وسلوكهم. وبالتالي فإن الهدف الرئيسي من هذا الموقف هو توفير فائدة حقيقية للعميل من طرف مؤسساتهم؛

- **العواطف بدلاً من المعلومات:** ينسى المستخدم أو العميل المعلومات ولكن يتذكر التجارب التي تم إنشاؤها من العواطف. على المؤسسات أن تقوم بدمج المعلومات في سياق الاستخدام، حيث تصبح العواطف جزءاً عضوياً من تجربة المستخدم المصرفي باعتبارها لغة التواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم؛

- تقديم الحلول بدلاً من الميزات: لدى العملاء هدف معين في الاعتبار، لهذا يجب على المؤسسات تزويد المستخدمين بحلول جاهزة بدلاً من التفكير في الخيارات التي تستطيع تقديمها، فكثر الخيارات تسبب شللاً في اتخاذ القرار، مما قد يُبعد العملاء عن المؤسسة المعنية؛

- التّحول بدلاً من الحماية: تركز المؤسسات على حماية تراثها والحفاظ على صورتها. لذا فإنّ أي تغييرات جديدة تمس المؤسسة سيتم تطبيقها ببطء وتكون مُخرّبة لصورتها. وبالتالي، فبدلاً من التفكير في كيفية حماية منتجاتها وخدماتها ومنع العملاء من المغادرة، يتعين على المؤسسة أن تتوصل إلى كيفية تحويل نفسها ومنافسيها وتبني التكنولوجيا الجديدة بكل خصائصها ومتطلباتها، من أجل التكيف مع العصر الرقمي واحتلال مكانة في سوق المنافسة وتوفير تجارب هادفة وممتعة للمستخدمين؛

- خلق التدفق: في حين أنّ نماذج الأعمال دائماً تبدأ بالعمليات وتنتهي بالقيمة، فإنّ المنتجات المصرفية الرقمية تنشأ بشكل عكسي، حيث أنها تبدأ بتحديد القيمة النهائية للعميل ثمّ الانتقال إلى خطة العمل. في عقلية تجربة المستخدم يكون المنتج عبارة عن تدفق مستمر للخبرة يدوم لسنوات، ويسمح هذا التفكير للمؤسسات بضمان رحلة مستخدم خالية من الاحتكاك من خلال اكتشاف الروابط بين احتياجات المستخدم والعواطف والسلوك وميزات الخدمة والتصميم والاستراتيجية.

3-2- التركيز على عرض قيمة المنتج:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق أقصى قيمة للمستخدم، مقابل تحقيق ولاء ورضا العملاء ودعم تطويرها من خلال التّوصية بالخدمة. في سبيل هذا، وقبل إنشاء أي منتج تتساءل المؤسسة عن ماهية الحاجة لهذا المنتج، وما الذي يجعل المنتج ذا قيمة وفريد من نوعه للمستخدمين، وماهية المشاكل التي سيحلها، والفوائد التي سيوفرها، من أجل تحديد وإنشاء التوافق المثالي بين عرض القيمة للمنتج المالي وطلب السوق. تدفع المنافسة المؤسسات للتفكير خارج الصندوق وتحديد توقعات العملاء، فكلما كانت المنافسة أكبر زادت الحاجة إلى ميزة السوق للتغلب على المنافسين، على سبيل المثال إذا لم تكن وظائف المنتج المصرفي كافية للمنافسة فيجب توفير سهولة الاستخدام، وإذا كان لدى جميع المنافسين نفس الوظيفة وسهولة الاستخدام يتم إضافة الجُماليات، وإذا كان المنتج بحاجة إلى المزيد من المزايا، فيتم ربطه بنمط حياة العميل من خلال تخصيصه وهكذا. حيث يساعد استهداف عرض قيمة المنتج الفريد من خلال تصميم المنتج الذي يركز على العملاء من حيث الحالة والجُماليات وسهولة الاستخدام، على زيادة احتياجات المستخدمين له.

3-3- دمج نهج التصميم في المؤسسة:

لضمان نجاح المنتج، تقوم البنوك بالتركيز على الراحة والجماليات وحالة المنتج، لكن من الضروري أيضا دمج التركيز على المستخدم في المنتج وجميع مستويات وعمليات المؤسسة ووضع المستخدم في المقدمة لضمان النتائج المثلى، حيث يتم ذلك عبر خطوات معينة. أولا، يجب إنشاء نموذج عمل من خلال تحديد العمليات الرئيسية التي ستُوصل إلى الهدف المنشود وجعل الأولوية الرئيسية في جميع العمليات التجارية والمالية لعملية تصميم تجربة المستخدم. ثانيا، وجود فريق من المتخصصين المؤهلين لتنفيذ الفكرة والتأكد من الخبرة المالية والمصرفية لدى الموظفين في تصميم تجربة المستخدم. أخيرا، تسريع تأثير التصميم من خلال تحديد الإجراءات المبنية على النتائج وتقييم النتائج المحققة من فريق العمل، للتأكد من أنّ الأهداف المسطرة والاجراءات المعمول بها هي في الاتجاه الصحيح. (Alex)

المطلب الثاني: آليات تطبيق التّحول الرقمي في الخدمات المصرفية

إنّ اعتماد التكنولوجيا في الصناعة المصرفية هو بمثابة قوة دافعة في تقديم مختلف المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات العملاء. لهذا زادت استثمارات المؤسسات المصرفية في هذه التكنولوجيا من أجل توسيع نماذج أعمالها ونطاق وصولها التشغيلي في السوق، وتحسين العمليات التجارية والكفاءة والفعالية، وزيادة جودة المنتجات والخدمات من خلال قنوات متعددة وزيادة رضا العملاء. (Udobi-Owoloja, Akhigbe, Ubi, Gbajumo-Sheriff, & Umoru, 2020)

أولا: الواجهة الأمامية:

يُقصد بالواجهة الأمامية الجزء المرئي من المنتج، أي أنها تتضمن كل ما يراه العميل ويتفاعل معه، ويشمل ذلك مواقع الويب وتطبيقات الهاتف المحمول والمكاتب وخدمات العملاء، كما تشير بعض المصطلحات مثل: تجربة المستخدم (UX) وواجهة المستخدم (UI) إلى الجزء الأمامي من العمليات. هناك فرق كبير في الواجهة الأمامية بين الخدمات المصرفية الرقمية والخدمات المصرفية التقليدية، حيث تعتمد الخدمات المصرفية التقليدية على شبكات واسعة من الفروع والمكاتب وأجهزة الصّراف الآلي، ويلعب الموظفون دورًا مهمًا أيضًا، في حين أن البنوك الرقمية مبنية على حلول تكنولوجيا المعلومات الفعّالة والأتمتة، وتعني الخدمات المصرفية الرقمية أنه لا يوجد أحد أو شيء بين العميل والمؤسسة، فيما عدا

الواجهة الرقمية المخصّصة، والتي تساعد العملاء على التّقلّ على الخدمات. (Pavlyushchenko, 2017)

في الواجهة الأمامية، يتم التّركيز على القنوات الرقمية بدلاً من قنوات التوزيع غير المتصلة بالإنترنت (مثل الفروع). كما يمكن للتقنيات الرقمية أن تحوّل الخطوط الأمامية إلى منطقة خالية من الورق وأكثر إنتاجية باستخدام الأجهزة اللوحية بدلاً من النماذج الورقية، وعقد مؤتمرات الفيديو بدلاً من الاجتماعات الفعلية. في العصر الحالي، يتم تغيير إطار عمل الواجهة الأمامية تحت تأثير توقعات العملاء الرقمية المتزايدة من خلال عدة أمور، نذكر منها ما يلي:

1- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

إنّ أهم تأثير للتّحول الرقمي على الخدمات المصرفية هو في المقام الأول زيادة عدد المعاملات التي تتم من خلال القنوات الرقمية. ثانياً، ظهور جيل جديد من البنوك التي لا تخدم إلا من خلال القنوات الرقمية. أما التأثير الرئيسي الثالث فهو تحويل الفروع التي تمثل قنوات التسليم التقليدية. على المؤسسات الراغبة في تطبيق التّحول الرقمي إعادة النظر في دور الفروع، والتي لا تُعد مهمة سهلة، لأنها تعني مراجعة عادات العملاء ومعتقداتهم مع مراعاة التقنيات الحديثة وتوقعات العملاء. فعلى الرغم من أنّ الأشخاص يفضلون الاتصال الشخصي بممثلي البنك في المعاملات التي تتطلب استشارات ومعاملات معقدة، إلا أنهم يريدون أيضاً رؤية التكامل السلس للتقنيات الرقمية في العمليات البسيطة والأساسية (مثل الفوترة الإلكترونية، والإيداع عبر الإنترنت، والمساعدة الافتراضية). في سبيل ذلك، قامت العديد من المؤسسات بمراجعة مفهوم الفروع التقليدية، حيث تستخدم الفروع حالياً تقنيات متطورة (مثل الخدمة الذاتية والذكاء الاصطناعي، الروبوتات الإرشادية، أنظمة التعرف على الوجوه وشاشات للمس)، كما قامت بإنشاء مراكز للمنتجات المصرفية التي تعمل كصالات عرض للمنتجات المعقدة، حيث يمكن للعملاء الحصول على المساعدة من الخبراء. (Bülent , 2021) وبالتالي، أصبحت الخدمات الرقمية أكثر انتشاراً في خدمات الفروع، كما يتم تحسين التصميم الداخلي للفروع كذلك ليشعر فيها العملاء براحة أكبر ويسعدهم تواجدهم.

2- تحسين وخلق قنوات جديدة:

القنوات هي المنصات التي يحدث فيها التفاعل المصرفي، والتي يمكن للعميل من خلالها تشغيل حسابه المصرفي وإجراء المعاملات، كما يتم من خلالها التحقق من هوية العميل، وتطوير وتقديم خيارات جديدة

للتفاعل والتشغيل عن بعد. (Peshkova & Zlobina, 2020) تُعد الهواتف الذكية والأجهزة المحمولة الأخرى القوة الدافعة وراء التّحول في العادات المصرفية والشرائية لدى الأشخاص، بالإضافة إلى توقعاتهم بشأن تقديم الخدمة في الوقت المناسب وطريقة التسليم. وهذه الأجهزة هي بمثابة قنوات رقمية جديدة، والتي تعمل على تطوير قناة رقمية كقناة مادية من خلال الاستفادة من استخدام الأكشاك الذكية، وتطوير تطبيقات الخدمات المصرفية الرقمية القائمة على منصات الهاتف المحمول. على سبيل المثال، ميزة الدفع المستندة إلى QR مع شبكة عالمية، وتطوير Chat Bot وهو الذكاء الاصطناعي الذي يمكنه خدمة المعلومات المصرفية القائمة على الرسائل. (Daga, Fadliyani , & Dhita , 2021)

- نماذج القنوات المصرفية:

- **متعدد القنوات 1:** حيث تعطي المؤسسات ذات الفروع المادية الأولوية لاعتماد إحدى القنوات الرقمية، إما الخدمات المصرفية عبر الأنترنت أو الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والتي تتم إدارتها بشكل منفصل عن الفروع المادية،
- **متعدد القنوات 2:** حيث تقوم المؤسسات ذات الفروع المادية بتوسيع القناة من خلال اعتماد كلتا القناتين الرقميتين: الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، حيث أن لكل قناة دورها الخاص بالعميل، كما يتم إدارة القنوات بشكل منفصل،
- **القناة الشاملة:** تعتمد البنوك ذات الفروع المادية كلتا القناتين الرقميتين: الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، ويتم دمج القنوات معا لتقديم خدمات مصرفية سلسلة وشخصية ومتسقة وموحدة في جميع القنوات، وتمكين العميل من التبديل بسلاسة بين القنوات أثناء المعاملة والتفاعل؛
- **القناة الرقمية:** حيث تختار المؤسسات أن تكون شركة رقمية بالكامل تتميز بتجربة عملاء متفوقة بلا فروع، كما تقوم بتبني التكنولوجيا المتقدمة (مثل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والسحابة)، واعتماد القنوات الرقمية (مثل الخدمات المصرفية عبر الأنترنت أو الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول). (Hidayat & Kassim, 2023)

3- تصميم وإضافة منتجات وخدمات جديدة:

تقوم الرقمنة بتقديم نظام بيئي من الخدمات لتلبية احتياجات نمط الحياة الرقمي، والتي تعمل على تعميق التفاعل مع العملاء. تلجأ المؤسسات إلى الابتكار والاستفادة من البيانات والتكنولوجيا لتطوير المنتجات والخدمات من خلال زيادة وتوسيع وتنويع عدد خطوط الخدمة التي تقدمها إلى العملاء، حيث على خط الخدمة الجديد أن يكون قادرا على اشباع حاجات مالية وانتمائية لدى العميل، مغايرة لتلك الحاجات التي يتم اشباعها من قبل الخطوط الأخرى للخدمات.

4- الخدمات المصرفية الرقمية:

نشأت الخدمات المصرفية الرقمية نتيجة لزيادة طلب المستهلكين على طرق أكثر فعالية للوصول إلى السجلات المصرفية وإجراء المعاملات المالية خارج المؤسسات المحلية التابعة، والتي تُعد جزءاً ضرورياً من أجندة كل مؤسسة كوسيلة للتغلب على الأساليب القديمة وسوء إدارة العلاقات مع العملاء. (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018)

4-1- تعريف الخدمات المصرفية الرقمية:

تُعرف الخدمات المصرفية الرقمية بأنها: رقمنة جميع الأنشطة والخدمات المصرفية التقليدية التي كانت متاحة في الماضي للعملاء خلال تواجدهم داخل أحد الفروع، ويتضمن ذلك أنشطة مثل السحب والتحويلات وإدارة حسابات التحقق والتوفير والتقدم بطلب للحصول على المنتجات المالية ودفع الفواتير وخدمات الحساب. (Teuta , Shenaj , & Edmond , 2020, p. 66)

وفي تعريف ثانٍ: "هي خدمات إلكترونية يتم إنشاؤها عن طريق تحسين بيانات العملاء ليتم تنفيذها بأمان وثقة من قبل العملاء بطريقة إلكترونية وعن بعد". (Kantika, Kurniasari, & Mulyono, 2022, p. 692)

كما تشير الخدمات المصرفية الرقمية أيضا إلى: استخدام التكنولوجيا لإجراء المعاملات المصرفية بطريقة سلسلة، وتندرج ضمنه الخدمات المصرفية الإلكترونية والخدمات المصرفية عبر الأنترنت والخدمات المصرفية عبر الأجهزة النّقالة. (Alkhowaiter, 2020, p. 01)

وتُعرف كذلك بأنّها: أتمتة الخدمات المصرفية التقليدية ورقمنة جميع المعاملات المصرفية واستبدال التواجد المادي بالتواجد الدائم على شبكة الإنترنت، مما يلغي حاجة المستهلك لزيارة أي فرع من فروع المؤسسة.

(MOTHIBI & RAHULANI, 2021)

4-2- أهمية الخدمات المصرفية الرقمية:

أصبحت الخدمات المصرفية الرقمية ذات أهمية متزايدة في الصناعة المصرفية، لأنها تقلل التكلفة وتزيد الإيرادات، حيث أن جميع البرامج والوظائف والعمليات والأنشطة وما إلى ذلك مؤتمتة بالكامل. الأمر الذي يلغي كل من عمليات المعالجة المكتبية المكلفة، والاعتماد الكبير على العمالة البشرية، والحاجة إلى الاستثمار في أجهزة وبرامج باهظة الثمن للحفاظ على تحديث الأنظمة. وفي الوقت نفسه، تزداد الإيرادات لأن الخدمات المصرفية الرقمية تستخدم الأنظمة والبيانات الذكية بشكل فعال، حيث يمكن جمع معلومات العملاء لمساعدة البنوك الرقمية على التركيز عليهم وتقديم تجربة جيدة لهم، مما يؤدي إلى زيادة حصة السوق. (Abdul Jabbar, 2021) كما تتميز الخدمات المصرفية الرقمية بالمرونة لأن وظائفها المؤتمتة بالكامل تُمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتقنيات والتنظيم، مما يسمح بإطلاق منتجات وخدمات جديدة بسرعة.

4-3- مزايا الخدمات المصرفية الرقمية:

تتمتع الخدمات المصرفية الرقمية بالعديد من المزايا، نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء: من أهم الميزات هو الوصول إلى قاعدة واسعة من العملاء في جميع أنحاء العالم دون التقيد بمكان أو وقت معين؛

- التنقل: حيث تتيح للمستهلكين - باختلاف فئاتهم العمرية والوظيفية - أنظمة سريعة الاستجابة لأداء المهام المصرفية، وإتاحة الفرصة للمستخدم بالتّحكم في الحساب المصرفي والوصول إلى الخدمات المصرفية من المنزل أو أي مكان آخر دون الحاجة إلى الذهاب إلى الفرع والانتظار في الطوابير؛

- التّوفر: تتيح الخدمات المصرفية الرقمية للمستخدم القيام بالأنشطة المصرفية والوصول إليها لتنفيذ عملياته وإدارة حساباته في أي وقت يناسب العميل على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع وحتى لو كان الفرع مغلقاً؛

- سرعة تنفيذ الخدمات (توفير الوقت): يُعد توفير الوقت أكبر ميزة للتكنولوجيا الرقمية للعملاء، حيث أنّ الأتمتة الناتجة عن التكنولوجيا الرقمية تؤدي إلى تسريع أوقات معالجة المعاملات؛
- أسعار مناسبة: أدت التكنولوجيا الرقمية إلى خفض تكاليف التشغيل المصرفي بشكل كبير، حيث أنّ عدم الحاجة إلى البنية التحتية الكبيرة والتكاليف العامة يسمح للمؤسسات بفرض رسوم خدمة أقل؛ (Gargouri, 2023)
- توفير المعلومات: يُمكن للعملاء البقاء على اطلاع دائم بمنتجات المؤسسة للوصول إلى محتوى معلومات مخصص؛ (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018, p. 144)
- صديقة للبيئة: تُلغي هذه الخدمات الحاجة إلى المباني والمعدات المكتبية، وتقلل من حركة مرور المركبات، كما أنها خالية من التلوث تقريباً. إضافة إلى ذلك، لا تتطلب عمليات النقل الرقمية استخدام الورق، حيث أنّ أحد أكبر عيوب الأعمال المصرفية التقليدية هو التّركيز المفرط على الورق، ومع تطور الخدمات المصرفية الرقمية كخدمة أصبحت هذه الأخيرة غير ورقية، حيث يمكن للمستخدم مثلاً تتبع السجلات فقط من الهاتف أو الكمبيوتر؛
- جودة الخدمات المصرفية: كلما زادت جودة المعاملات التي تتم رقمياً تكون احتمالية حدوث الأخطاء فيها قليلة، وذلك بسبب عدم تدخل العامل البشري في تقديمها للعملاء؛
- زيادة ربحية العميل: تُعتبر من أهم مزايا الخدمات المصرفية الرقمية، حيث أصبح استخدام التكنولوجيا في إنجاز العمليات المصرفية يتطلب وقتاً أقصر وزيارات أقل من قبل العميل لفروع البنك، مما يعني تحقيق ربحية أكبر وأعلى للعميل؛ (Khalil Asfou & Haddad, 2014)
- التّسويق بسهولة: أصبح التّسويق عبر الأنترنت أمراً سهلاً وبلا حاجة للتنقل والخروج، حيث ساهمت الخدمات المصرفية بشكل كبير في جعل قنوات الدفع متكاملة بشكل جيد مع بوابات التّسويق عبر الأنترنت؛
- الشّمول المالي: تتميز الخدمات المصرفية الرقمية بكونها متوفرة بشكل واسع حتّى في مناطق الظل، حيث ومع توفر الهواتف الذكية بأسعار معقولة وإمكانية الوصول إلى الأنترنت في مناطق الظل، أصبح سكان تلك المناطق قادرون على تعظيم استخدامهم للخدمات المصرفية الرقمية، والتي تُعد خطوة مهمة نحو التنمية الشاملة؛

- **تقليل المخاطر:** تعمل التحويلات المصرفية الرقمية على تقليل المخاطر التي تواجهها مثل مخاطر تزوير العملة وتهديدات الأمن السيبراني والاحتيال وسرقة أو ضياع الوثائق والشيكات؛

- **الأمان:** مع الخدمات المصرفية الرقمية، يمكن للمستخدم الإبلاغ عن بطاقات الائتمان غير المناسبة وحظرها، حيث تعمل هذه الميزة على تعزيز الخصوصية والأمان للعملاء بشكل كبير. (Ganieva & Kizi Mirzaeva, 2022)

4-4- أنواع الخدمات المصرفية الرقمية:

الخدمات المصرفية الرقمية لا يُقصد بها فقط الخدمات المُقدمة عبر الأنترنت أو عبر الهاتف المحمول أو غيرها من القنوات الرقمية، بل تذهب إلى أبعد من ذلك. في الخدمات المصرفية المُقدمة عبر القنوات الرقمية، يتم رقمنة جوانب معينة فقط من الخدمات المصرفية (مثل تحويلات الأموال ودفع الفواتير والحسابات)، ولكن في الخدمات المصرفية الرقمية يتم رقمنة كل برنامج ووظيفة وعملية ونشاط تقوم به المؤسسة وعملائها بشكل كامل، حيث تتضمن هذه الخدمات والمعروفة أيضًا باسم الخدمات المصرفية الافتراضية أتمتة كاملة للواجهة الأمامية والخلفية وللمؤسسة بشكل عام، كما توفر الخدمات المصرفية الرقمية المرونة للعملاء لتخصيص وإدارة الخدمات ذاتيًا، وتعزز تجربتهم باستخدام كل التقنيات الجديدة المتاحة باستخدام الوصول الذي يختارونه دون الحاجة للذهاب إلى الموقع الفعلي للفرع.

- الخدمات المصرفية عبر الهاتف النّقال:

تُشير الخدمات المصرفية عبر الأجهزة المحمولة إلى توفير الخدمات المصرفية والمالية والاستفادة منها بمساعدة أجهزة الاتصالات المتنقلة والهاتف النّقال، والتي تتيح للعملاء أداء أنشطة ومهام مصرفية مختلفة (مثل تقديم تسهيلات لإجراء المعاملات المصرفية وإدارة الحسابات والوصول إلى المعلومات المخصصة). ويتم عادةً تقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف النّقال في شكل تطبيق للهاتف المحمول يمكن تنزيله في متاجر التطبيقات المتاحة لأنظمة التشغيل المختلفة (مثل Android و iOS). (Markoska, Ivanochko, 2018, p. 140) & Gregus, 2018, p. 140) حالياً تمتلك أغلب البنوك الراسخة والمعروفة تطبيقاً مصرفياً للهاتف المحمول يُمكن المستخدمين من الوصول إلى أرصدة الحسابات ودفع الفواتير وتحويل الأموال، وخدمات المعلومات المالية المتنقلة (مثل معرفة رصيد الحساب وحساب إيداع الأوراق المالية وأسعار الأسهم الحالية

وتنبيهات الأسهم، وتنبيهات الحساب والتنبيهات الأمنية)، فقط على الهواتف دون ضغوط مغادرة المنزل أو الحاجة لزيارة مكاتب الفروع المصرفية أو أجهزة الصراف الآلي لإتمام هذه المعاملات؛

- الخدمات المصرفية عبر الأنترنت:

الخدمات المصرفية عبر الأنترنت هي نظام دفع إلكتروني يُمكن العملاء من إجراء مجموعة من الخدمات المصرفية من خلال موقع الويب الخاص بالمؤسسة أو الرمز المختصر أو برنامج تطبيقات الهاتف المحمول دون أي تفاعل مع الموظفين، حيث تُتيح هذه الخدمات للمستخدمين تنفيذ معاملات مالية عبر الأنترنت تتراوح من دفع الفواتير إلى الاستثمار، باستخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا الإلكترونية بدلاً من الشيك والمعاملات الورقية الأخرى، ودون عناء مغادرة البيت والوقوف في القاعات المصرفية المكتظة فقط لإجراء معاملة واحدة. (Glory Sunday, Ada, Eyo, Samuel , & Edim Eka , 2023, p. 1165)، كما توفر الخدمات المصرفية عبر الأنترنت مجموعة من المزايا المتعلقة بالمعلومات، بما في ذلك سهولة الوصول والأنظمة سريعة الاستجابة وإتاحة الفرصة للمستخدم بالتحكم في الحساب المصرفي في أي وقت ومكان، والوصول إلى محتوى معلومات مخصص يُمكن العملاء من الاستثمار والقرارات المتعلقة بالتمويل؛ (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018)

- الخدمات المصرفية الإلكترونية:

يتم تعريفها على أنها التسليم الآلي للمنتجات والخدمات المصرفية الجديدة والتقليدية مباشرة للعملاء من خلال قنوات الاتصال والأجهزة الإلكترونية الرقمية التفاعلية، حيث تشمل الخدمات المصرفية الإلكترونية الأنظمة التي تمكّن عملاء المؤسسات المالية أو الأفراد أو الشركات من الوصول إلى الحسابات أو التعامل مع الأعمال أو الحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات المالية من خلال شبكة عامة أو خاصة بما في ذلك الأنترنت. (Sathyanarayana , 2017, p. 259) يمكن للعملاء الوصول إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية بشكل آمن باستخدام جهاز إلكتروني ذكي (مثل الكمبيوتر الشخصي أو المساعد الرقمي الشخصي أو الساعات الذكية أو الأجهزة اللوحية، أو من خلال أجهزة الصراف الآلي أو الأكشاك) بدلاً من زيارة الفروع، وتسمح هذه الخدمات للعملاء بتحويل الأموال ودفع الفواتير وطلب دفاتر الشيكات وعرض حالة الحسابات وتاريخ المعاملات وغيرها من المعاملات؛

- الخدمات المصرفية عبر الصّراف الآلي:

تتمثل في العملية التي يستخدم فيها العملاء الآلات الإلكترونية المتخصصة (مثل ماكينة الصراف الآلي) لإجراء معاملات مالية متنوعة عن طريق إدخال بطاقات الائتمان أو الخصم المحددة في الأجهزة، وهو جهاز اتصالات إلكتروني متصل بنظام بيانات ومعدات ذات صلة ويتم تنشيطه من قبل العملاء، حيث يُمكنهم من إجراء المعاملات المالية المختلفة (مثل عمليات السحب النقدي، الودائع أو إجراء التحويلات النقدية أو الحصول على معلومات الحساب ودفع فواتير الخدمات) بسهولة في أي وقت دون الحاجة للتفاعل المباشر مع الموظفين أو زيارة فرع معيّن؛ (Glory Sunday, Ada, Eyo, Samuel , & Edim Eka , 2023, p. 1164)

- تقنيات الخدمة الذاتية SST:

هي واجهات تكنولوجية تُمكن العملاء من إنتاج خدمة مستقلة عن المشاركة المباشرة للموظفين، وتُصنّف تقنيات الخدمة الذاتية إلى أربع مجموعات بناءً على التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمة، وهي كالاتي:

- أنظمة الهاتف والاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR): تستخدم المؤسسات هذا النوع من تقنيات الخدمة الذاتية لطلبات العملاء واستفسارات فواتير العملاء؛
- الأكشاك التفاعلية القائمة بذاتها: توفر العديد من المؤسسات هذه الأكشاك داخل فروعها وخارجها كوسيلة لمساعدة العملاء في إجراء مختلف الخدمات مثل التحقق من الرصيد، عمليات التحويل، وتحديد موقع الصرافات الآلية والمكاتب؛
- أنظمة الاتصال القائمة على الإنترنت: مثل أجهزة الصراف الآلي، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، الأكشاك الإلكترونية، والأجهزة المحمولة (بما في ذلك الهواتف الذكية والبطاقات الذكية). (Markoska, Ivanochko, & Gregus, 2018)
- البنك الناطق: هي أحد الخدمات المصرفية المتطورة، والتي تمكّن العميل من إدارة حساباته المالية بكل سهولة وفي أي مكان، كذلك يتيح للعميل معرفة مواقع الصراف الآلي القريبة ومعرفة أحدث الخدمات المتوفرة. (VapAdmin, 2019)

- الخدمات المصرفية عبر البريد الإلكتروني:

الخدمات المصرفية عبر البريد الإلكتروني هي خدمة تقدمها البنوك تتيح لعملائها إجراء العمليات والمهام المصرفية المتعلقة بحساباتهم باستخدام رسائل البريد الإلكتروني، تتضمن هذه الخدمات إشعارات بالرصيد، والتقارير الشهرية، وتنبيهات الحساب والمعاملات، وفواتير الدفع؛(Abuhasan & Moreb, 2021)

- الهاتف المصرفي:

تُتيح هذه الخدمة للعملاء القيام بمجموعة من الخدمات المصرفية في أي مكان ووقت عن طريق الاتصال برقم الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحدد، إما من خلال خط أرضي أو هاتف محمول، حيث تُمكن هذه الخدمة العميل من الوصول إلى حسابه باتباع القائمة سهلة الاستخدام أو من خلال نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR)، بغرض الاستعلام عن الرصيد والمعاملات والاطلاع على كشف الحساب عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني أو البريد العادي، وطلب دفتر الشيكات وتحويل الأموال وغيرها من المعاملات المالية؛

- البطاقات الذكية:

تحتوي البطاقة الذكية على معالج دقيق مدمج يحل محل الشريط المغناطيسي المعتاد الموجود على بطاقة الائتمان أو بطاقة الخصم، حيث يقوم الكمبيوتر وقارئ البطاقات وأجهزة نقاط البيع بقراءة البطاقات للوصول إلى البيانات الموجودة عليها والسّماح للعميل بإجراء أنواع كثيرة من المعاملات مثل عمليات الشراء من حساب الائتمان أو حساب الخصم، كما أنها مصممة لتكون أكثر أماناً وسهولة من البطاقات الأخرى؛

- روبوتات الدعم والردشة الذكية CHATBOT:

تتمتع روبوتات المحادثة في الخدمات المصرفية بالطلب المتزايد والاعتماد، لما لها القدرة على تمكين العملاء من الخدمة الذاتية السلسة، حيث تتمتع بالقدرة على الاستجابة للطلبات العامة وتقليل تكاليف خدمة العملاء، كما يمكنها إشراك العملاء وإسعادهم عبر أي قناة: موقع الويب الخاص أو تطبيق الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، أو مواقع التواصل الاجتماعي. (Valchev, 2020) علاوة على ذلك، يمكن أن يعمل Chat Bot كمساعد مالي شخصي يساعد العملاء على أداء أنشطة مثل التحقق من الرصيد أو إجراء استفسار عن خدمات ما؛

- المحافظ الرقمية:

هي النسخة الرقمية للمحفظة، والتي تُمكن المستخدم من إجراء أنواع مختلفة من المدفوعات الرقمية عبر الأنترنت، إضافة إلى تخزين أموال العملاء والقيام بعمليات الاستثمار بشكل آمن، كما تُعد من طرق الدفع الرقمية الآمنة، ويمكن استخدامها لجميع المعاملات من خلال تطبيق مثبت على الهاتف الذكي والاتصال بالأنترنت. (Bank of Baroda, 2022)

4-5- الفرق بين الخدمات المصرفية التقليدية والرقمية:

تشهد الخدمات المصرفية الرقمية مستويات لا مثيل لها من التبني والنمو على مدار العقد الماضي بسبب تطور وتوافر التقنيات التي تُسهل هذا النوع من الخدمات المصرفية. الأمر الذي أدى إلى انخفاض مطرد في الأساليب التقليدية، حيث دفعت عوامل مثل توافر الخدمة والراحة العملاء إلى تبني القنوات الرقمية، بالإضافة إلى التكاليف التشغيلية المنخفضة التي تتحملها المؤسسات نتيجة قيام عملائها بإجراء المعاملات المصرفية عبر منصة رقمية. (Ramlall, Hattingh, & van Deventer, 2020, p. 74) تقدّم كل من الخدمات المصرفية الرقمية والخدمات المصرفية التقليدية خدمات مماثلة، ولكن هناك بعض الفروق الرئيسية، والتي نذكرها فيما يلي:

جدول رقم 3-1: الفرق بين الخدمات التقليدية والرقمية

الخصائص	الخدمات المصرفية التقليدية	الخدمات المصرفية الرقمية
الوجود الحقيقي	لديها وجود حقيقي من خلال المكاتب والفروع المادية.	ليس للخدمات المصرفية الرقمية وجود حقيقي حيث يتم تقديم الخدمات رقمياً من خلال الأجهزة المختلفة وعن بعد.
إمكانية الوصول	تتطلب زيارة أحد الفروع المحلية خلال ساعات العمل.	متاحة طول اليوم والأسبوع ويمكن الوصول إليه بسهولة من أي مكان.
المصاريف	تفرض رسوم خدمة شهرية ورسوم حساب.	تفرض رسوم أقل أو بدون رسوم.

خدمة العملاء	تتميز بالتفاعل البشري والاهتمام الشخصي.	تكون فيها الخدمة ذاتية، وتقدّم خدمة العملاء عن طريق البريد الإلكتروني أو برامج الدردشة أو المساعدة عبر الهاتف.
الوقت	تستهلك أقصى فترة زمنية للعملاء للتنقل إلى الفروع والانتظار.	تستوعب أقل فترة زمنية لعدم الحاجة للتنقل والانتظار.
السرعة والكفاءة	تكون بطيئة نوعاً ما بسبب العامل البشري وفترات الانتظار الطويلة لإتمام المعاملات والطوابير وأوقات الذروة وملاً أوراق المعاملات.	يمكن معالجة المعاملات المالية بسرعة وكفاءة وتكون غير ورقية.
المخاطر	الأخطاء المكتبية. مخاطر حمل الأموال والسرقة. مخاطر سرقة الوثائق وانتحال الشخصية.	وجود الأخطاء قليل أو منعدم لعدم تدخل العامل البشري وتحل محله الروبوتات والأتمتة والبوت. لا يوجد خطر عند حمل الأموال لكونها لا تكون مادية بل تُحمل في البطاقات أو حساب في الأجهزة الرقمية. مخاطر الاختراق والاحتيال الإلكتروني.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

5- تحسين جودة الخدمات:

تركز معظم المنظمات على جودة الخدمة لإرضاء عملائها من خلال العلاقة الجيدة والميزة التنافسية. في قطاع الخدمات وبالتحديد المؤسسات المصرفية والمالية التي تواجه صعوبات في إظهار الاختلافات في منتجاتها، أصبحت جودة الخدمة أداة حيوية لتقييم خدمة العملاء ولقياس تصور العملاء تجاه أداء الخدمة. (Sathpathy, Tharun, Anusha, & Sridhar, 2020) ومع التطورات التكنولوجية السريعة بشكل

متزايد، تتوجه المؤسسات إلى مواصلة تحسين الخدمات من خلال إنشاء الخدمات المصرفية الرقمية بهدف تعظيم الخدمة المقدمة وتحسين جودة عملياتهم.

5-1- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

تُعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها: تصورات العميل لنتائج الخدمة أو تصوراته عند حدوث مشكلة أو خلل عند القيام بطلب الخدمة. (Raza, Umer, Qureshi, & Dahri , 2020)

كما يتم تعريفها على أنّها: قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، من خلال تقديم خدمة ممتازة أو متفوقة مقارنة بتوقعات العملاء، مما يعني أنّ الاحتفاظ بالعملاء هو أفضل مقياس لجودة الخدمة. (N, Kowsalya, & K, 2019)

5-2- أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

تعد جودة الخدمة أحد أهم العوامل في تحديد وضمان رضا العملاء، حيث أنّ الخدمة عالية الجودة هي التي تلبي متطلبات العملاء أو حتى تتجاوزها. وبالتالي، من أجل تقييم جودة الخدمة الملموسة للعملاء وتحسينها بشكل خاص، من المهم تحديد محددات جودة للخدمة، والمتمثلة فيما يلي:

- **الكفاءة:** تعد الكفاءة عاملاً حيويًا في الحفاظ على ولاء المستخدم وضمان إرضاءه، وتُعرف بأنها قدرة العميل على زيارة موقع الويب أو التطبيق الخاص بالخدمة والبحث عن المنتجات المطلوبة والمعلومات ذات الصلة وإكمال معاملاته ومغادرة الموقع بأقل جهد، كما تعني كذلك إكمال الحد الأقصى من المعاملات، فعندما يتم تلبية الحد الأقصى من متطلبات العملاء بكفاءة، يميل المستخدم إلى أن يصبح سعيدًا ومخلصًا للمؤسسة؛

- **الوفاء والموثوقية:** يُقصد بها قدرة الأشخاص على أداء الخدمات الموعودة أو إكمال مهمة متفق عليها في الوقت المناسب وتسليم المنتج في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة ومرضية وبشكل صحيح ودون كلل، مثل قدرة العملاء أو المؤسسة على استخدام الأدوات في عملية الخدمة (مثل دقة إعداد الفواتير، وصيانة السجلات بشكل سليم، وتقديم الخدمة خلال فترة زمنية مقبولة). تُعتبر الموثوقية عاملاً مهماً في تحديد جودة الخدمة لأنها تشير إلى الأداء الفني الصحيح لتكنولوجيا الخدمات الذاتية ودقة تقديم الخدمة. كما أنّ الموثوقية هي أحد العوامل المحددة لأداء الخدمات المصرفية الرقمية، حيث تتطلب هذه الأخيرة تبادل

البيانات الخاصة والسرية، ويحتاج المستخدم قبل الاستفادة من أي خدمة مقدمة من مصدر عبر الأنترنت، إلى التأكد من أنّ المصدر آمن ومسؤول وأنّ بياناته الشخصية يتم الحفاظ على سريتها، لذلك من الضروري أن يكون الموقع الرسمي موثوقاً وجديراً بالثقة وآمناً، وبالتالي يُمكن للموثوقية أن تزيد من مشاركة المستخدم في الخدمة وتُجبره على الاستفادة من الخدمة مرة ثانية؛

- **الخصوصية والأمان:** تتمثل الخصوصية في شكل ضمانات بعدم مشاركة أي بيانات تتعلق بالعمل مع أطراف ثالثة والحفاظ على أمان معلومات العميل الخاصة (مثل عدم مشاركة السجل الذي يوضح الأنشطة المصرفية ومعلومات أمان الحساب). (Bebli, 2012) ويعد الأمان عاملاً أساسياً في قرار المستهلكين باستخدام الخدمات المصرفية الرقمية، حيث أنّ المخاوف الأمنية والخوف من ارتفاع المخاطر المرتبطة باستخدام الويب في المعاملات المصرفية يُمثل مصدر قلق مشترك للأفراد وقادر على إبعاد المستهلكين والمصرفيين عن استخدام الخدمات المصرفية الرقمية على الرغم من ثقتهم القوية بالمؤسسة المتعامل معه؛

- **الاستجابة:** هي القدرة في التغلب على الصعوبات من خلال توفير المعلومات المناسبة للعملاء وتقديم خدمة سريعة الاستجابة، حيث يهتم العملاء بشكل خاص بالسرعة التي يتم بها تقديم الخدمة أو تسليمها باعتبار أنّ الوقت عامل مهم للأفراد في استخدام خدمة أو تقنية جديدة. في نفس الوقت، أي بطء في تقديم الخدمة له تأثير سلبي على التصورات العامة للأفراد حول جودة الخدمة، وإذا كان الأفراد يتوقعون تقديم خدمة سريعة فمن المحتمل أن يقوموا بتقييم الخدمة بشكل أكثر إيجابية. وتُعد الاستجابة متغيراً رئيسياً يمكن استخدامه لتقييم جودة الخدمات الرقمية، حيث أنّ سرعة الرد التي يقدمها مشغلو الخدمات المصرفية عبر الأنترنت لمستخدمي الخدمة يُمكن أن تحافظ على اهتمام المستخدمين وأن تساعد في تعزيز رضا المستخدم وولائه وإخلاصه، لأن توفير الوقت أمرٌ ضروري للأفراد الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الرقمية.

(Raza, Umer, Qureshi, & Dahri , 2020)

- **الملموسية:** تُشير إلى حالة الهياكل والفروع والمكاتب والقنوات الرقمية والالكترونية الخاصة ومرافق المؤسسة الكاملة والمظهر الأنيق للموظفين؛ (Azizah, Hafifah, & Zairiansyah, 2023)

- **الراحة:** إن الراحة التي توفرها التكنولوجيا المالية هي محور تركيز المؤسسات لمواصلة الابتكار والتطوير، وتحسين جودة الخدمة لتلبية رغبات العملاء ورضاهم، والحفاظ على ثقة العملاء وإخلاصهم؛

- **التّحكم:** تُشير السّيطرة إلى مقدار النّفوذ الذي يشعر العميل بأنه يمتلكه على الخدمة أو العملية، وهي مهمة للأفراد أو العملاء الذين يستخدمون تقنيات الخدمة الذاتية مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، لأنّ الأشخاص يحبون تقنيات الخدمة الذاتية بسبب شعورهم بالسيطرة أكثر من الخدمات التقليدية؛

- **تنظيم الموقع:** إنّ جماليات موقع الويب أو التطبيق وتصميمه من حيث الألوان والأقسام والصور يُمكنها أن تُحسن جودة الخدمات المصرفية الرقمية وتعزز التجربة الشاملة ورضا المستخدمين، حيث يشير التنظيم في الخدمات المصرفية الرقمية إلى النظرة المستقبلية والإدارة الوظيفية لموقع الويب والتطبيق الذي سيزوره المستخدمون. كما يمكن أن يشمل تنظيم الموقع تصميم الويب ووصف الخدمة المناسب والمفصل جيّدًا، (Bebli, 2012) وهذه سمة أساسية يجب مراقبتها باعتبارها عاملاً حيويًا لتعزيز جودة الخدمات المصرفية الرقمية وجذب العملاء إلى هذا المجال والمساهمة في تحسين رضا المستخدمين وإخلاصهم؛

- **سهولة الاستخدام (USFR):** يُقصد بسهولة الاستخدام الدرجة التي يعتقد فيها العميل أن استخدام خدمة معينة أو عند الاختيار بين الخيارات المختلفة لتقديم الخدمة سيكون خاليًا من الجهد، ويهتم معظم العملاء بسهولة الاستخدام من أجل توفير الجهد خاصة لفئة كبار السن وذوي الاحتياجات، كما يأخذ العملاء في الاعتبار الجهد المبذول في استخدام الخدمة وطلبها في تحديد قبول واستخدام تكنولوجيات المعلومات المختلفة. هذه الميزة لها تأثير كبير على إرضاء المستخدم وإخلاصه بل يمكن أن تساعد أيضًا في تحقيق ميزة تنافسية، حيث أنّ سهولة الاستخدام ورضا العملاء يرتبطان ارتباطًا وثيقًا ببعضهما البعض في القطاع المصرفي؛

- **الاحتياجات الشخصية (PENE):** تأخذ المؤسسات في الاعتبار الاحتياجات الشخصية لمستخدميها، فالحصول على بيانات كافية حول الاحتياجات الشخصية للمستخدمين يمكن أن يساعد على بدء ميزات جديدة لزيادة رضا المستخدمين وإخلاصهم، (Raza, Umer, Qureshi, & Dahri , 2020) من خلال التعرف على عمر مستخدمي الإنترنت وجنسهم وأسلوب حياتهم وتفضيلاتهم، ثم تحليل الاحتياجات الشخصية للمستخدمين لاقتراح العروض وتلبية المتطلبات الدقيقة للمستخدمين.

6- تطوير المنتجات والخدمات:

تقوم البنوك بالابتكار والاستفادة من التكنولوجيا لتطوير المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء، وذلك من خلال ما يلي:

- **الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة:** حيث يساعد الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا البيانات الضخمة في العمليات التجارية (مثل اكتشاف الاحتيال وإدارة المخاطر). كما تتيح تكنولوجيا البيانات الضخمة للمؤسسات جمع كميات كبيرة من البيانات وتخزينها واستخدامها بشكل أكثر فعالية. من جهة أخرى، يساعد الذكاء الاصطناعي أيضًا على تحليل البيانات الضخمة وتوليد الأفكار؛

- **الاستفادة من تقنية واجهة برمجة التطبيقات:** تسمح واجهة برمجة التطبيقات لجزء واحد من البرنامج باستخدام بيانات أو وظائف تطبيق آخر. على سبيل المثال توفر واجهة برمجة التطبيقات على خرائط Google لمطوري الطرف الثالث العناصر الأساسية التي تجعل من السهل تضمين الخرائط على صفحات الويب الخاصة بهم (مثل تطبيق يسير أو أوبر). وبطريقة مماثلة، فإن الوصول إلى البيانات المصرفية الخاصة بالمستهلكين (مثل عروض منتجات مصرفية أو سجل معاملات المستخدم) من خلال واجهات برمجة التطبيقات من شأنه أن يسهل على مطوري الطرف الثالث برمجة التطبيقات التي تساعد المستهلكين على فهم شؤونهم المالية وإدارتها بشكل أفضل.

هناك عدد من أنواع التطبيقات المختلفة التي يمكن لأطراف ثالثة تطويرها من خلال الوصول إلى البيانات المصرفية للعميل، منها:

- تطبيقات تقوم بمقارنة الحسابات البنكية، وفتح حسابات جديدة، وتبديل الأموال بين الحسابات تلقائيًا من أجل تعظيم عوائد المستهلك؛
- تطبيقات تساعد المستهلكين على تحليل وفهم كيفية استخدامهم لأموالهم، وتدفعهم إلى تغيير الطريقة التي يديرون بها أموالهم من أجل تحقيق أهدافهم؛
- التطبيقات التي تقوم بالدفع مباشرة من الحساب للمستهلك (دون المرور عبر بطاقة الائتمان)؛
- التطبيقات التي تجمع معلومات عن العروض المتاحة عندما يقوم المستهلك بإجراء عملية شراء؛
- التطبيقات التي تساعد على تقديم عروض رقمية مخصصة من خلال توفير الوصول إلى البيانات المطلوبة؛

- التطبيقات التي تربط برامج المحاسبة عبر الأنترنت بحساباتهم المصرفية؛
- التطبيقات التي توفر اكتشاف الاحتيال عبر حسابات متعددة. (MOTHIBI & RAHULANI, 2021)

إنّ الاستفادة من واجهات برمجة التطبيقات للدخول في شراكة مع شركات التكنولوجيا المالية تساعد المؤسسات المصرفية على تبني تقنيات جديدة ومهارات وطرق جديدة للقيام بالأشياء، وعلى تعزيز عروض القيمة لمنتجاتها وخدماتها للعملاء. (OECD, 2018) باعتبار أنّها لا تستطيع امتلاك كل التكنولوجيا وأنّ الشراكة هي الحل لذلك.

7-رقمنة الخدمات التقليدية:

- معاملات الشيكات: يتم القيام بكل المعاملات المتعلقة بالشيكات (مثل طلب دفتر شيكات، ومتابعة طلب دفتر شيكات، والاطلاع على الشيكات المحولة للتحصيل) بشكل رقمي، كما يستطيع العميل إيداع الشيكات عن طريق تصوير الشيك من خلال التطبيق الرقمي وتحويل المبلغ إلى الحساب مباشرة؛

- معاملات البطاقة: تشمل معاملات البطاقة طلب بطاقة مصرفية، وطلب المعارضة على البطاقة، واستشارة المعاملات التي تتم على البطاقة المصرفية، والتي أصبح العميل يقوم بها رقمياً من خلال تقديم طلب على مختلف القنوات المصرفية؛

- عمليات التحويل: يتم إجراء التحويلات المالية عبر الأنترنت ودون الحاجة إلى زيارة الفرع أو الصّراف الآلي، فقط من خلال التطبيقات الرقمية أو منصات الدفع الرقمية؛

- فتح الحسابات: يتم فتح الحسابات المصرفية من خلال التطبيق أو الموقع الرسمي، ويقوم العميل بتحميل المستندات اللازمة وإجراء التحقق عبر الفيديو أو الذكاء الاصطناعي، دون الحاجة إلى التواجد الفعلي بالفرع؛

- طباعة المستندات والفواتير: يتم رقمنة عملية إصدار وإرسال السندات أو الشهادات أو الفواتير، حيث أصبح يمكن للعملاء الطلب والحصول على نسخ إلكترونية من مستنداتهم، أو إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية بكل سهولة؛

- عمليات الاسترداد: كانت عمليات الاسترداد وإلغاء المعاملات تتم بشكل يدوي عبر أحد الفروع، والآن أصبح العميل يتقدم بطلبات الاسترداد باستخدام التطبيق أو منصات الدفع بكل سلاسة وسرعة؛

- الوصول إلى المعلومات: يمكن للعميل الوصول إلى جميع تفاصيل حساباته والاطلاع على التقارير والبيانات التاريخية له، والحصول على الاستشارات والمعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات من حيث التّوفر والمميزات، كما يتم الحصول على إشعارات وتنبيهات لأي تغييرات بالحساب أو وما إذا كان المنتج المصرفي (دفتر شيكات أو بطاقة) متوفر في الفرع؛ (Gargouri, 2023)

- معاملات العملة: يمكن للعملاء الآن متابعة وشراء وبيع العملاء الأجنبية عبر الأنترنت من خلال التطبيقات الرقمية أو منصات الصرافة الرقمية، بدل التوجه إلى الفروع أو مكاتب الصّرافة.

- المشورة والتخطيط: يوفر ظهور المنصات الرقمية العديد من الفرص لإشراك العملاء ومساعدتهم في تخطيط وإدارة شؤونهم المالية، كما تساعد المستهلكين على مقارنة المنتجات والخدمات واتخاذ القرار بشأن تلك المنتجات التي يمكن الاستثمار فيها. تم تسهيل عملية المشورة والتخطيط من خلال الواقع المعزز، والذي يساعد في تسهيل فهم مجموعات البيانات المعقدة ومساعدة المستثمرين على تصور استثماراتهم وتسهيل قراراتهم الاستثمارية من خلال تقديم استشارات افتراضية مع الخبراء. كما يتخذ تطبيق آخر للتكنولوجيا الرقمية في مجال المشورة والتخطيط شكل المستشارين الآليين من خلال استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لخدمات العملاء. وتقديم المشورة الاستثمارية بناءً على نشاط حساب الفرد. يتم استخدام الذكاء الاصطناعي أيضًا لدعم العميل، حيث يمكن لروبوتات الدردشة الإجابة بشكل تفاعلي على الأسئلة التي قد تكون لدى العملاء حول منتجهم أو خدمتهم.

8- تطوير المدفوعات:

بدأت المدفوعات بالانتقال أكثر فأكثر إلى المجال الافتراضي، وأصبحت من التطبيقات الأساسية للتكنولوجيا الرقمية في الخدمات المصرفية. يشير الدفع الرقمي إلى طريقة الدفع التي لا تشمل النقود أو الشيكات المادية، (Alkhowaiter, 2020) ويتم تصنيف خدمات الدفع المبتكرة إلى ما يلي:

- المدفوعات عبر الأنترنت: وهي أوامر الدفع التي يتم تقديمها باستخدام أجهزة متصلة بالأنترنت، وتشمل الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والتجارة الإلكترونية (مثل أمازون) وخدمات الدفع (مثل باي بال)؛

- الدفع عبر الهاتف المحمول: والذي يشير إلى إجراء مدفوعات مقابل السلع والخدمات باستخدام الأجهزة المحمولة والمتصلة بشبكة اتصالات متنقلة، والتي تشمل عمليات الدفع عبر الهاتف المحمول والمعاملات

المالية باستخدام مشغلي شبكات الهاتف المحمول (مثل الدفع عن طريق الرسائل القصيرة) والبطاقات المدفوعة مسبقًا المرتبطة بالهواتف المحمولة؛

- **المدفوعات اللائقمية:** تعد المدفوعات غير التلامسية خدمة مصرفية رقمية، تتيح للعملاء ببساطة النقر على هواتفهم الذكية على محطة نقاط البيع أو أجهزة القراءة الأخرى التي لا تعمل باللمس للدفع من خلال تقنية الاتصال بالحقل القريب (NFC) ورموز الاستجابة السريعة QR، وتوفر هذه الخدمة مجموعة متنوعة من الإجراءات الأمنية لدعم عمليات الدفع بدون تلامس وفي أقل وقت وجهد. (Valchev, 2020)

9-التسويق الرقمي:

لقد تغيرت استراتيجيات التسويق للصناعة المصرفية، وأصبح من المهم اعتماد قواعد التسويق الجديدة لرفع قاعدة العملاء والإيرادات. من خلال التقنيات الجديدة، أصبح من الممكن استهداف العملاء المناسبين وجعل الشرائح أكثر دقة عبر أدوات التسويق الرقمي. كما يمكن للمؤسسات تعديل العروض والأسعار وفقًا لاحتياجات العملاء المحددة، حيث تشجع قواعد التسويق الجديدة التواصل في كلا الاتجاهين بين المؤسسات والعملاء باستخدام وسائل التّواصل الاجتماعي.

ثانيا: الواجهة الخلفية / أتمتة العمليات

تُعد الأعمال المصرفية مثالًا ممتازًا لصناعةٍ تعتمد بشكل كبير على كل من الواجهة الأمامية والخلفية. وبما أنّ نموذج الأعمال المستدام للخدمات المصرفية يعني أنه يجب تحسين المؤسسات رقميًا، فمن المفترض أن تكون جذابة على الواجهة الأمامية وأن تكون آلية بكفاءة على الواجهة الخلفية التي تشمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والخوادم والحلول الأمنية وإجراءات المعاملات وغيرها، فعندما يقوم العميل مثلاً بالشراء من متجر عبر الأنترنت، فإنه يقوم أولاً بإدخال معلومات بطاقة الائتمان على موقع الويب (الواجهة الأمامية)، ثم يتم نقل البيانات إلى مزود المعالجة (الواجهة الخلفية).

1- أهمية أتمتة العمليات:

تعمل المؤسسات المصرفية على زيادة الكفاءة التشغيلية للفروع من خلال أتمتة ورقمنة عملياتها وتقنياتها ومعاملاتها المصرفية المتكررة والبسيطة من خلال أنظمة المعلومات أو من خلال التكامل مع المؤسسات الشريكة. وبالتالي، يتم تبسيط العمليات التجارية ومنه تقليل عبء عمل الفرع. كما تتمتع التكنولوجيا بالقدرة

على تحسين فعالية وسرعة وجودة العمليات والكفاءات التي تعمل بها بشكل كبير، وتبسيط العمليات اليدوية اليومية والمُرهقة مع تقليل التكاليف العامة الإجمالية من خلال الأتمتة الذكية (IA) وأتمتة عمليات الروبوتات (RPA)، (MOTHIBI & RAHULANI, 2021) وتعمل أيضا على تخصيص تطبيقات التكنولوجيا لتسهيل الامتثال التنظيمي، حيث يُمكن لمثل هذه التطبيقات تسهيل متطلبات إعداد التقارير التنظيمية أو عمليات الامتثال الأخرى، من خلال استخدام DLT أو قاعدة بيانات رقمية.

2- دور الأتمتة في العمليات المصرفية:

- **تسوية أجهزة الصّراف الآلي:** يُقصد بعملية التسوية هي مطابقة المبالغ المسحوبة من جهاز الصّراف الآلي مع السجلات المالية الداخلية من أجل مراجعة أي أخطاء أو أعطال. تعمل الأتمتة في تسوية أجهزة الصّراف الآلي من خلال تسجيل المعاملات، حيث عندما يقوم العميل بسحب مبلغ معين من الجهاز يتم إجراء التسوية النقدية لأجهزة الصراف الآلي بشكل تلقائي بواسطة النظام، ويتم تسجيل كل بيانات عملية السحب (مثل التاريخ والوقت والمبلغ ومعلومات الحساب) ثم يتم تسجيلها مباشرة وبصفة أوتوماتيكية في النظام المركزي، والتي كان يتم إجراؤها مسبقاً من قبل موظفي عمليات الفرع. كما تعمل الأتمتة على مقارنة المبالغ المسحوبة والمودعة مع السجلات المحاسبية، وفي حالة وجود أي خطأ يتم تنبيه النظام، كما تعمل على تنبيه الموظفين لإعادة تعبئة الصّرافات الآلية؛

- **التسويات اليومية/ الشهرية/ السنوية:** تُساعد الأتمتة في تسريع وتحسين دقة عمليات التسوية من خلال التسويات المصرفية الخارجية والتسويات بين الحسابات الداخلية، وتسوية المدفوعات الدولية وتسوية الفواتير والمعاملات التجارية، وعملية التسوية للخزينة الرئيسية وبعض المستندات القيمة (دفاتر الشيكات وما إلى ذلك)، والتي يقوم بها موظفو العمليات على أساس يومي أو شهري أو سنوي، أصبحت هذه العمليات تُنجز في وقت أقصر وبطريقة أكثر موثوقية بفضل الأتمتة المتقدمة، مما يعمل على تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة والتقليل من التكاليف؛ (Siderska, 2020)

- **خطابات المصالحة مع العملاء:** تعمل الأتمتة على إعداد الخطابات تلقائياً بناءً على البيانات المُدخلة في النظام من طرف العميل، كما تعمل على مراجعة الحسابات والتحقق من صحة البيانات؛

- **مستندات المعاملات:** بالنسبة لمعاملات العجز النقدي، يتم إعداد وتصنيف الشريحة المحاسبية من قبل موظفي العمليات. وبعد التشغيل الآلي، يتم التأكد من تنفيذ إجراءات الفروقات النقدية والتصحيحات بشكل تلقائي.

- **دفع الضرائب:** تُساعد الأتمتة في إصدار الإشعارات الدفع وفواتير الضرائب، كما تعمل على حساب الضرائب المستحقة على الأفراد أو الشركات بناء على بياناتهم المالية، بالنسبة لمدفوعات تحصيل الضرائب، كان على موظفي العمليات إجراء التسوية مع موظفي مكتب الضرائب على أساس شهري من خلال وثائق التسوية، وبعد التشغيل الآلي، بدأ النظام في إجراء عملية التسوية. كما أنه يقوم إدارة الخصومات والاعفاءات الضريبية، ومتابعة التغييرات في قوانين الضرائب المحلية والدولية وتحديث المبالغ المستحقة بشكل آلي على النظام؛

- **KYC:** تعمل الأتمتة بالتحقق من هوية العميل لضمان الامتثال للقوانين والتنظيمات المتعلقة بمكافحة غسيل الأموال، من خلال جمع بيانات العميل الشخصية والتحقق من الوثائق والمستندات الخاصة به مثل الهوية الشخصية والعنوان، ومطابقة معلوماته عبر قواعد بيانات القائمة السوداء للتأكد أن العميل غير مدرج فيها، كما تعمل على إنجاز تقارير تشمل تفاصيل العميل ومعاملاته المالية. وتُساعد هذه الإجراءات في تحسين الكفاءة والتقليل من التكاليف وضمان الامتثال للقوانين واللوائح؛

- **إدارة المخاطر:** تستطيع الأتمتة توقع عدة مخاطر محتملة مثل تقلبات السوق أو الاحتيال، من خلال تحليل البيانات التاريخية، والتي تساعد في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والتقليل من المخاطر؛

- **نقل المعاملات:** تقوم المؤسسة بنقل معاملات العملاء من قنوات الفروع الفعلية إلى القنوات الرقمية مثل الأنترنت، الهاتف المحمول، أجهزة الصراف الآلي أو VTM بهدف تقليل عبء العمل على الفروع وتعزيز رضا العملاء وتجربتهم من خلال إجراء المعاملات المصرفية بسرعة وخالية من الأخطاء وغير المكانية؛ (Ortaköy & Özsürünç , 2019)

- **الدعم الفني:** تعمل الأتمتة على مساعدة العملاء في التعامل مع المشكلات التقنية المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، من خلال الدردشة التفاعلية مع Chat Bots، أو بتوفير أجوبة عن الأسئلة المتكررة FAQs، مما يوفر من الوقت والجهد لكل من العملاء والموظفين.

المطلب الثالث: دور التّحول الرقمي في خلق القيمة

تم استخدام مصطلح "القيمة" كثيراً في مجال الاقتصاد، والذي يُشير إلى عملية توليد قيمة إضافية لأصحاب المصلحة، ويتضمن خلق القيمة تحويل الموارد إلى شيء ذي قيمة من خلال العمل الجاد، بل ويمتد إلى ما هو أبعد من مجرد السعي إلى الربح، فهو يشمل مجموعة أوسع من العمليات، مثل تحسين المنتجات والخدمات، وتعزيز علاقات العملاء الأقوى، ودفع الابتكار، وتقديم مساهمات إيجابية لكل من المجتمع والبيئة.

أولاً: أهمية القيمة بالمؤسسات المصرفية

تُعتبر القيمة جزء لا يتجزأ من أي منظمة، وتلعب دوراً حاسماً في عمل المؤسسات المصرفية واستدامتها. يُقصد بالقيمة هي الجدارة المدركة لموضوع ما بالنسبة لعامل اجتماعي واقتصادي يمكنه الاستفادة من الموضوع المعني. وهناك نوعان من القيمة: قيمة الاستخدام وقيمة التبادل. يمكن تعريف قيمة الاستخدام بأنها الجودة المعينة للمنتج أو الخدمة التي يراها الأفراد عند استخدامها. في حين، تشير قيمة التبادل إلى المبلغ الذي يدفعه المشتري للبائع. ومن الواضح أن قيمة الاستخدام هي بناء ذاتي إلى حد ما، في حين أن قيمة التبادل تتحدد من خلال العلاقة بين العرض والطلب في السوق. من ناحية أخرى، بالنسبة للمؤسسات، فإن خلق القيمة هو العمليات والاستراتيجيات التي تتبناها هذه الأخيرة لتحقيق أثر أو فائدة للعملاء والمساهمين والمجتمع بصفة عام. تحتل القيمة مكانة مهمة في طريقة عمل المؤسسات من خلال تحقيق الاستقرار الاقتصادي وإدارة المخاطر المالية كما تساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة مما يعزز الابتكار المالي، إضافة إلى أنها تساهم في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: العوامل المحددة للقيمة بالبنوك

يتم تعزيز القيمة المؤسسية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في عملياتها، فكلما كان تنفيذ التحويل الرقمي للمؤسسة أقوى كلما كانت استراتيجية العمل أقوى. يتم تحليل القيمة في المؤسسات المصرفية إلى مجموعة من العوامل والمتمثلة في: النمو، الربحية، إدارة المخاطر، التكاليف، والقدرة على المنافسة، حيث يساعد تطبيق التحويل الرقمي في تحسين السمعة وجذب المزيد من العملاء، وبالتالي تعزيز المنافسة وتحسين التواصل بين القادة والموظفين والعملاء، كما سيساعد هذا في تحسين تكاليف التشغيل وزيادة كفاءة العمل

من خلال توفير الوقت وتحسين العمليات التشغيلية بالإضافة إلى إدارة المخاطر بشكل أفضل. (Nguyen–Thi–Huong, Nguyen–Viet, Nguyen–Phuong, & Van Nguyen, 2023)

1- تحقيق الربحية:

يؤثر التّحول الرقمي على ربحية المؤسسة من حيث التكلفة والإيرادات. من حيث التكلفة، يمكن للتّحول الرقمي أن يقلل من تكاليف التشغيل من خلال إنشاء الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت وغيرها من المنصات الرقمية، لتزويد العملاء بخدمات الدفع والتسوية في جميع الأوقات ولخفض التكاليف وتحسين الكفاءة، كما تعمل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي على تخفيف عدم تناسق المعلومات بين البنوك والمؤسسات وتقليل تكلفة الأعمال والتكاليف الداخلية. أما من حيث الإيرادات، يمكن للتّحول الرقمي أن يوسع قنوات الدخل، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحليل المنافسة في السوق ديناميكياً وتطوير استراتيجيات مخصصة لتعديل المنتجات وتوسيع حدود السوق من خلال المنتجات والخدمات المهنية، (Huang, 2023) كما يمكن استخدام تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لإجراء تسويق دقيق للعملاء المحتملين، وذلك لتحسين التزام العملاء ومساهماتهم. ويتم توضيح ذلك بشكل مفصل فيما يلي:

1-1- تقليل التكاليف: عند بداية تنفيذ التّحول الرقمي، سترداد التكلفة التشغيلية بشكل كبير، نظراً للتكلفة العالية المطلوبة لتجهيز البنية التحتية الرقمية والإدارة المهنية والمواهب والكفاءات التقنية وتكاليف الترويج، لكن بعد أن تنخفض كثافة التّحول الرقمي إلى مستوى منخفض، ستتجاوز الإيرادات الهامشية التكلفة الهامشية، حيث سيدعم تبني التكنولوجيا الرقمية نمو الأعمال ويحسن القدرة التنافسية ويزيد من كفاءة التشغيل المصرفي. وحسب احصائيات شركة Business Insider يقدر حجم الانخفاض في التكلفة الاجمالية المحتملة للبنوك من تطبيقات الذكاء الاصطناعي 447 مليار دولار في 2023 فقط. كما يُساعد التّحول الرقمي المؤسسات على تقليل التكاليف من خلال ما يلي:

- يسمح الابتكار التكنولوجي في الصناعة المالية بخفض تكاليف التشغيل من خلال أتمتة الخدمات المالية وابتكارها وتبسيطها. (Shanti, Siregar, Zulbainarni, & Tony, 2023) الأمر الذي يساعد المؤسسات على توفير منتجات أفضل وتحسين سلسلة القيمة في تقديم المنتجات والخدمات واكتساب حصة في السوق وكذلك في تحسين قدرات التسويق؛

- الاعتماد على الخوارزميات المتقدمة والتكنولوجيا القائمة على البيانات، تقدم العديد من المؤسسات المصرفية الرقمية منتجات مختلفة بشكل كبير عن الموجودة في السوق التقليدي، مما يمكنها من الاستحواذ على سوق غير مستغلة، وتطوير منتجات تستهدف مقترضين محددين؛ (F. Raz, 2024)

- إعادة هيكلة المكتب الخلفي: يتم تنفيذ العديد من الأنشطة اليدوية في أقسام المكتب الخلفي، والتي تحتاج للتنسيق والكثير من الجهد الإداري للموظفين. (Spörl, 2021) كما يمكن أن يساعد تحليل العمليات والروبوتات في دعم التآزر الأمثل بين الوحدات والأقسام وتحسين وقت المعالجة، كما تعمل أتمتة العمليات ونقل مهام الموظفين إلى النظام على تقليل أوقات الإنتاج والمعالجة وخفض التكاليف بسرعة في العمليات؛

- الواجهة الأمامية: تعمل المؤسسات من خلال الاستفادة من تطبيقات التحويل الرقمي في الواجهة الأمامية لتسهيل تحديد هوية العملاء والمصادقة عليها وتحليل سلوك المستهلكين، والقيام بأعمال الموظفين المباشرين من خلال روبوتات الدردشة والمساعدات الصوتيتين وتعميق علاقات العملاء. (محمود دياب، 2022)

1-2- تعزيز الإيرادات:

يُساعد التّحول الرقمي في الأعمال التجارية للمؤسسات المصرفية على توسيع نطاق الخدمات المالية، وتعزيز هوامش الربح، (Zhu & Jin, 2023) من خلال ما يلي:

- يمكن للتحويل الرقمي أن يعزز نمو الأعمال من خلال التسويق الرقمي باستخدام تحليلات البيانات الضخمة في فحص العملاء الجيدين وتحديد الاحتياجات المحددة، كما يدعم ابتكار المنتجات والخدمات من خلال تطوير منتجات وخدمات مخصصة تعتمد على البيانات، ويحول نماذج أعمال المؤسسات إلى نماذج رقمية؛

- يعزز التحويل الرقمي الكفاءة التشغيلية، وهي قدرة المؤسسة على البقاء والتطور، والتي تعتمد بشكل أساسي على كيفية استخدام الأموال بشكل فعال لتحسين وزيادة أنشطتها التجارية. ويكون من خلال طريقتين أساسيتين:

- من ناحية، يحسن التحويل الرقمي كفاءة التخصيص، حيث يؤدي إدخال تكنولوجيا البيانات الضخمة إلى توسيع قنوات المعلومات الخاصة بالمؤسسة والحصول على معلومات العملاء التي لا يمكن الوصول

إليها بالطرق التقليدية، كما تمكن الحوسبة السحابية من التكامل السريع وتحسين المعلومات الشاملة، مما يسهل التحليل العميق للسوق والتسويق الدقيق؛

- من ناحية أخرى، يحسن التحويل الرقمي كفاءة تخصيص الموارد البشرية، حيث تحل التطورات التكنولوجية والاعتماد الواسع النطاق للمعدات الذكية محل المهام الروتينية والمتكررة بشكل مباشر، مما يساعد في التقليل من الطلب على العمالة الأقل مهارة وتحسين كفاءة الموظفين. وبالتالي زيادة عمالة عالية المهارة وتحويل وتعزيز هيكل رأس المال البشري. كما أنّ الاستثمار في ماكينات الصرف الآلي الذكية يحرر الصرافين من مهامهم المتكررة والانتقال إلى خطوط التسويق، مما يقلل من تكاليف العمالة ويعزز الأداء. (Chao, Zhou, & Yang, 2024)

- توسيع نطاق الوصول إلى السوق: يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات توسيع نطاق وصولها إلى السوق عن طريق إنشاء حضور قوي على الأنترنت، فمن خلال الاستفادة من المنصات الرقمية وتحليل البيانات تستطيع المؤسسة تحديد اتجاهات السوق وأنماط سلوك العملاء والفرص الناشئة، والذي يمكنها من الاستفادة من الأسواق العالمية وجذب قاعدة عملاء أوسع وإطلاق منتجات مبتكرة وإنشاء إعلانات مستهدفة وإقامة شراكات استراتيجية تستند إلى التعاون في مجال البيانات، وهذا يحسن الأداء التجاري الإجمالي، مما يؤدي إلى زيادة توليد الإيرادات؛ (Sarkar, 2023)

- تحسين القرار الاستثماري: تستعين المؤسسات بتقنيات التحويل الرقمي في المقارنة بين البدائل الاستثمارية والفرص المتاحة للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية ودعم أبحاثها المصرفية، حيث تقدم العديد من المؤسسات المصرفية وشركات الخدمات المالية مستشارين آليين يمكنهم مساعدة عملائهم على إدارة أموالهم بشكل أفضل وتوفير إرشادات حول قرارات الاستثمار؛

- يعمل التحويل الرقمي على خفض تكاليف التشغيل ونفقات الإدارة، من خلال تقليل الزيارات للفروع الفعلية والمكاتب، مع زيادات أكبر في حركة المرور على موقع الويب أو التطبيق، ومع انخفاض عدد العملاء الذين يزورون المتجر، يتم تقليل المساحة التي تستخدمها منافذ الأعمال ونفقات الإيجار وضغط العدادات والأوراق، كما ينخفض عدد الموظفين في خط التشغيل، وبالتالي توفير تكاليف الموارد البشرية. (Zhu & Jin, 2023)

2- إدارة المخاطر:

يعمل التحول الرقمي على تعزيز قدرة المؤسسات على تحمل المخاطر من خلال تخفيف الضغوط التنافسية الخارجية، وتحسين قدراتها على تخفيف المخاطر من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، حيث يمكنها مراقبة المشاعر والرود العامة على منصات التواصل الاجتماعي والمنديات عبر الإنترنت لقياس تعليقات العملاء، وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المالية. مما يُمكنها من تعديل استراتيجياتها التسويقية على الفور وتعزيز القدرة التنافسية لعروضها. من ناحية أخرى، يمكن أن تعزز جودة الأصول المحسنة والكفاءة التشغيلية وكفاية رأس المال الناتجة عن التحول الرقمي القدرة على إدارة وتخفيف المخاطر. (Chao, Zhou, & Yang, 2024) وأيضا يمكن مراقبة سلوك العملاء وتحليله بشكل أكثر فعالية، مما يساعد في اكتشاف ومنع الاحتيال وأنواع أخرى من الجرائم المالية، كما يتم تطبيق التقنيات الرقمية ضمن وظائف المكاتب الوسطى لكشف ومنع عمليات الاحتيال في المدفوعات وتحسين عملية مكافحة غسل الاموال. (محمود دياب، 2022)

3- تحسين القدرة التنافسية:

تشير المنافسة في علم الاقتصاد إلى الصراع المستمر بين الكيانات الاقتصادية في السوق لتحقيق مصالحها وأهدافها الاقتصادية مثل الحفاظ على حيازة السوق أو توسيعها، وزيادة الاستهلاك، وتحسين الأرباح. إن القدرة التنافسية للمؤسسة هي القوة والميزة التي يمكن حشدتها للحفاظ على مكانتها في السوق والربحية أو تحسينها على المؤسسات الأخرى في السوق على المدى الطويل. في الصناعة المصرفية يُقصد بالقدرة التنافسية القدرة على الحفاظ على المزايا المتأصلة الحالية وتطويرها لتعزيز وتوسيع حصة السوق وزيادة الأرباح والصمود والتغلب على التقلبات السلبية في بيئة الأعمال. تعد التكنولوجيا الرقمية، فضلاً عن الاختراق السريع لشركات Fintech، من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية لها. بالإضافة إلى ما سبق، يؤثر تنوع الخدمات أيضًا بشكل إيجابي على هذا العامل، في حين أن عامل المخاطرة يؤثر سلبًا على القدرة التنافسية. (Tinh Do, 2024) وزيادة القدرة التنافسية مدفوعة بالمرونة والسرعة التي يمكن للمؤسسة تحقيق التحول الرقمي لأنها تسمح لها بالبقاء في صدارة منافسيها وتلبية احتياجات عملائها بشكل أكثر فعالية. (Jelassi & Martínez-López, 2020) تعمل المنافسة كعملية حاسمة تجبر المؤسسات على الابتكار المستمر وتعزيز الكفاءة التشغيلية والتكيف بشكل استباقي لتقديم مجموعة من البدائل لمنتجات وخدمات متميزة عن تلك التي تقدمها الجهات المنافسة. ونتيجة لذلك، يتم

تحقيق زيادة حصتها السوقية والحفاظ على موقعها في السوق التنافسي واكتساب أكبر عدد من العملاء وبالتالي تحقيق النمو المستدام. (Thao Dang & Anh Vu, 2024)

4- نماذج أعمال جديدة:

إنّ أحد الجوانب المهمة للتّحول الرقمي هو إعادة التفكير في عروض القيمة الخاصة بالمؤسسة ورقمنة منتجاتها وخدماتها الحالية، من خلال تحديد العروض الرقمية الجديدة تمامًا أو دمج التكنولوجيا الرقمية في المنتجات الحالية لجعلها ذكية وأيضاً لضمان سهولة الوصول إلى المنتجات واعتمادها واستخدامها وأيضاً من خلال تغليف المنتجات الحالية رقمياً باستخدام APIs، والذي يؤدي إلى ابتكار نماذج أعمال جديدة. (Deloitte, 2021) ويتم تعريف نماذج الأعمال على أنها وسيلة استراتيجية وآلية سرديّة تحدد وتشير إلى كيفية إنشاء القيمة والنقاطها من خلال الأعمال والجهات الفاعلة الأخرى مثل الموردين والعملاء. (Jelassi & Martínez-López, 2020) تتمثل الوظيفة الأساسية لنموذج الأعمال في توضيح كيفية قيام المؤسسة بإنشاء القيمة للعملاء والحصول على تلك القيمة وتحويلها إلى ربح. لذا فإنّ ابتكار نموذج الأعمال باعتباره مرحلة أساسية في التّحول الرقمي، يعمل على تحسين استجابة المؤسسات للبيئات المتغيرة وتزويدها بميزة تنافسية جديدة من خلال استخدام القدرات والموارد الحالية في اغتنام الفرص.

تعمل التكنولوجيا على تغيير نماذج الأعمال في المؤسسات المصرفية على مستوى العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى عدم الوساطة بين المكاتب الأمامية والمتوسطة والخلفية. أما في العمليات التجارية، فإنّه يؤدي إلى تغيير سلوك المستهلك وبالتالي إجبار مقدمي الخدمة على التكيف. (OECD, 2018) على هذا الأساس، فإنّ القدرة على صياغة وتكييف نماذج الأعمال مع بيئة متغيرة وتحسينها وتنفيذها وتحويلها هي مخرجات لقدرات ديناميكية عالية المستوى، ويُقصد بالقدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص الجديدة لتعديل قواعد مواردها المادية والتنظيمية والبشرية استجابة للتطورات التكنولوجية أو السوقية في بيئة متقلبة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Yu Qi, 2022) في سبيل هذا، تحتاج المؤسسات المصرفية إلى السيطرة على خصائص القدرات الديناميكية الثلاث والمتمثلة في استشعار الفرص والتهديدات، اغتنام الفرص الجديدة، وتحويل نموذج أعمال المنظمة، من أجل تعزيز موقعها التنافسي في السوق الرقمية التخريبية الجديدة.

المبحث الثاني: تجارب رائدة لبنوك دولية وعربية في تطبيق التّحول الرقمي

تستمر توقعات العملاء المتغيرة والحاجة إلى الحفاظ على ميزة تنافسية في دفع الخدمات المصرفية الرقمية، حيث تسارع كل من المؤسسات المصرفية والمالية إلى مواكبة الاتجاهات الرقمية من خلال تطبيق التّحول الرقمي، والذي انتقل في القطاع المصرفي من مجرد تحديث الأنظمة القديمة إلى أن يصبح استراتيجية رئيسية لتعزيز الأداء والربحية وتحسين تجارب المستخدم مع تبسيط العمليات بتوفير الراحة للعملاء والخدمات الشخصية والسرعة. فيما يلي بعض من المؤسسات المصرفية المعروفة عنها كأفضل البنوك الرقمية في العالم حسب Global Finance، حيث يتم اختيار الفائزين بجوائز Global Finance لأفضل بنك رقمي بناءً على المشاركات التي تقدمها هذه المؤسسات مثل نطاق عروض المنتجات، والنجاح في نقل العملاء إلى المنصات الرقمية، واكتساب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم، واستخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التجارية، وخفض التكاليف.

المطلب الأول: تجربة مجموعة بوبيان ومصرف قطر

أولاً: مجموعة بوبيان Boubyan Group

1- لمحة عن مجموعة بوبيان:

بنك بوبيان هو بنك إسلامي رائد مقره الكويت، ويُعد أول بنك تم تأسيسه في دولة الكويت عام 2003، والذي يشتهر بتميزه وتقانيه في خدمة العملاء وريادته في الابتكار بين البنوك، ويوفر بوبيان الخدمات المصرفية للأفراد والشركات وخدمات إدارة الثروات وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء. وتتكون المجموعة المصرفية لبنك بوبيان من أربع شركات تابعة تقدم أنشطة مصرفية واستثمارية وإدارة الأصول والتأمين التكافلي وإدارة الممتلكات، وهي كالتالي:

- بنك لندن والشرق الأوسط BMLE:

بنك لندن والشرق الأوسط (BLME) هو بنك متوافق مع الشريعة الإسلامية وحائز على عدة جوائز في المجال المصرفي، ويقدم حلول إدارة الثروات المركزة على العقارات، وتمويل العقارات التجارية، ومنتجات الادخار. يقع مقر البنك الرئيسي في لندن، وله مكاتب في المملكة المتحدة والإمارات العربية المتحدة، وأصبح بنك لندن والشرق الأوسط شركة تابعة لبنك بوبيان بعد استحواذ ناجح عام 2020، مما عزز ملكية بوبيان طويلة الأمد فيه منذ تأسيسه عام 2007.

- بوبيان كابيتال Boubyan Capital:

بوبيان كابيتال هي شركة استثمارية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مقرها الكويت، وتوفر الشركة إدارة الأصول والاستثمارات البديلة وخدمات الوساطة للمؤسسات والأفراد ذوي الملاءة المالية العالية بالإضافة إلى إدارة الاستثمارات الخاصة بمجموعة بنك بوبيان.

- بوبيان تكافل Boubyan Takaful:

بوبيان تكافل هي شركة تأمين متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، ومقرها الكويت، وتقدم مجموعة واسعة من منتجات التأمين لجميع فئات الأعمال مثل السيارات، والحرائق، والحوادث العامة، والتأمين البحري والجوي والصحي، والتكافل العائلي، وذلك على أسس التأمين التكافلي المتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية وتحت إشراف هيئة الرقابة الشرعية.

- بوبيان الوطنية Boubyan National:

بوبيان الوطنية هي شركة خدمات عقارية مقرها الكويت، تقدم خدمات تطوير الأراضي والعقارات، والتأجير والاستئجار، وصيانة الممتلكات، وخدمات المقاولات العامة. بالإضافة إلى إدارة المصالح العقارية لمجموعة بوبيان، وتعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في جميع التعاملات.

2- رحلة بنك بوبيان مع التّحول الرقمي:

اكتسبت إستراتيجية «بوبيان» للتّحول الرقمي زخماً كبيراً، باعتبارها تجربة ومثالاً حياً للنّجاح في الوصول إلى مستويات عالية من المنافسة الإقليمية والعالمية في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، والدفع بعجلة الابتكار والنمو الرقمي المستدام نحو تسريع مسارات التّحول وتسهيل العمليات المصرفية. وتمكن البنك من تصدر المشهد الرقمي للخدمات المصرفية الرقمية عالمياً وإقليمياً ومحلياً، أبرزها الاحتفاظ بلقب أفضل بنك إسلامي في مجال الخدمات المصرفية الرقمية على مستوى العالم لمدة عقد كامل، والممنوح من مؤسسة غلوبل فاينانس العالمية.

انطلقت مرحلة التّحول لبنك بوبيان في عام 2009، معتمداً في المقام الأول على الابتكار والإبداع والتركيز على الجودة العالية لخدمة العملاء من خلال القنوات الرقمية والتقليدية. وعملت إدارة البنك على تحسين جودة الخدمات والمنتجات لإثراء تجربة مصرفية تُلبّي احتياجات العملاء وتُشكل نمط حياتهم اليومية، وكنتيجة تشير أرقام بنك بوبيان إلى نمو سنوي كبير في قاعدة العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الرقمية، حيث يمكن القول أنّ الغالبية العظمى من العملاء الحاليين يستخدمون هذه الخدمات سواء من

خلال الهواتف الذكية أو الموقع الإلكتروني للبنك. أيضاً، ومن خلال الرؤية الاستباقية والخطط المدروسة لفريق الإدارة، استطاع البنك أن يعمل على تطوير البنية التحتية لخدماته الرقمية وتعزيز بنية محفظة حلوله الرقمية وأن يكون في مقدمة المؤسسات الداعمة لترسيخ مفهوم الاستثمار في الخدمات الرقمية وتزويد القطاع المصرفي بالعديد من الخدمات المصرفية والرقمية الاستثنائية التي أطلقها لأول مرة على مستوى الكويت، والوصول بنجاح إلى مستويات عالية من المنافسة الإقليمية في مجال الخدمات الرقمية وإحداث التغيير في حياة العملاء من خلال الخدمات والمنتجات التي يقدمها، على الرغم من المنافسة في سوق الخدمات الرقمية الذي ينمو بقوة وبسرعة. وبهدف الانتقال ببيئة الأعمال من وضعها التقليدي إلى نمط رقمي متكامل لريادة القطاع المصرفي قام البنك بالمرور بعدة مراحل، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- **التغييرات الهيكلية:** إنّ استراتيجية تمكين التّحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية لنموذج الأعمال والعمليات في بنك بوبيان استند على ركيزة امتلاك قاعدة من الأدوات والمهارات التقنية للوقوف على مخرجات تكنولوجية متطورة؛

- **الانقياد للإطار التشريعي القوي:** والذي وضعه بنك الكويت المركزي لدعم التكنولوجيا المالية من خلال تجهيز وإعداد البنية التحتية اللازمة للاقتصاد الرقمي؛

- **تطبيق استراتيجية التّحول الرقمي والتميز المؤسسي المستدام:** حيث تمكّن البنك من قيادة تطورات تقنية ورقمية جذرية في عمليات التّحول الرقمي وبناء قاعدة من البرامج المتطورة بما يُسهم تشكيل مستقبل أكثر تقدماً لتحسين تجربة شرائح عملائه، من خلال تبني استراتيجية تحول قوية ومدروسة؛

- **العمل على توسيع البنية التحتية الأساسية:** حتى تشمل منطقة جغرافية واسعة وتكون خدماته متاحة بشكل واسع وسهل الوصول إليها، وهذا من خلال الاستثمار في دعم وتعزيز قنواته المصرفية الرقمية المختلفة التي يسعى من خلالها إلى رسم ملامح التطور الرقمي وتحفيز الابتكار في الخدمات المالية مثل الصّرافات الآلية، أجهزة نقاط البيع أو باقة الخدمات والمنتجات المتوافرة على تطبيق بوبيان للأفراد والشركات أو أجهزة الصراف الآلي التفاعلية المتوافرة 7/24 أو من خلال المساعد الرقمي «مساعد»؛

- **تركيز الجهود على الجودة العالية لخدمة العملاء:** بالحرص على تقوية النّواصل المستمر والفعّال معهم من خلال القنوات الرقمية والتقليدية مثل استخدام وسائل الاتصال الحديثة وروبوتات الدردشة وخدمات الهاتف، مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا لإثراء تجربة مصرفية تُلبي احتياجات العملاء وتُشكل نمط حياتهم اليومية؛

- **إدارة المخاطر:** قام البنك بإنشاء إدارة خاصة ذات سلطة منفصلة وأعمال متخصصة في النّصدي وإدارة المخاطر التكنولوجية وأمان المعلومات والمخاطر السيبرانية؛

- **توظيف الكفاءات البشرية الرقمية:** من خلال استقطاب المواهب وتنميتها، مع تطوير الكفاءات الموجودة من أجل ضمان تقديم الدعم اللازم للصناعة المصرفية، حيث يمتلك البنك حالياً أحد أعلى معدلات العمالة الوطنية الكويتية في القطاع الخاص؛

- **تطبيق التكنولوجيا الرقمية:** عمل البنك على تركيز جهوده على تقديم المميز والفريد من خلال تبني أحدث التقنيات المصرفية والمالية الرقمية العالمية ومشاركتها مع عملائه بما يتوافق مع معايير الأمان والجودة؛

- **وسائل الدفع الإلكترونية:** عمل البنك طوال رحلته لتبني التّحول الرقمي على توسيع نطاق وسائل الدفع الإلكترونية الخاصة به. وفي سبيل ذلك وضع البنك تحت تصرف العملاء عدة أنواع من البطاقات المصرفية، منها:

• البطاقات الائتمانية مثل signature visa، World MasterCard، Visa Platinum، MasterCard Platinum؛

• بطاقات السحب الآلي مثل بطاقة فيزا للسحب الآلي وبطاقات مسبقة الدفع.

- **خدمات عبر الموقع الإلكتروني:** استطاع البنك كذلك من انشاء موقع رسمي ينشر من خلاله مجموعة من المعلومات والخدمات التي تفيد العملاء، مثل: خدمات التمويل المطروحة، ونشرات إعلامية وتقارير سنوية وغيرها؛

- **البنوك الرقمية:** تمكّن البنك من إطلاق أول بنك رقمي عالمي من لندن BANK NOMO بعد استحوازه على بنك لندن والشرق الأوسط في المملكة المتحدة سنة 2020، ويعمل البنك كمنصة لتعزيز قاعدة العملاء من خلال التركيز على خدمات إدارة الثروات والخدمات المصرفية الرقمية؛

- **الصيرفة عبر الأجهزة الذكية:** استطاع البنك من توفير خدماته عبر الأجهزة الذكية (مثل الهواتف النقالة والساعات الذكية والألواح)، من خلال تطبيقات يمكن تحميلها، بحيث تسمح للعملاء القيام بجميع المعاملات المصرفية والحصول على الخدمات التي يقدمها البنك دون الحاجة على التوجه على أحد الفروع، كما أنها متاحة طول الوقت؛

- **تطبيقات الذكاء الاصطناعي:** خلال التّطور الرقمي الذي شهده البنك أصبح يستخدم هذا الأخير أنظمة وبرامج الذكاء الاصطناعي، مثل:

- خدمات روبوتات الدردشة: ومنها خدمة "مساعد" وهو برنامج حاسوبي يحاكي المحادثات البشرية إما عن طريق السمع أو الكتابة، ليساعد العملاء على إجراء عدة معاملات مصرفية أو إيجاد ردود للأسئلة والاستفسارات التي تخص حساباتهم المصرفية، كما أطلق البنك خدمة إدارة الثروات Boubyan Invest، وهي إحدى الحلول الاستشارية الذكية، والتي نجحت في استقطاب ما يزيد عن 1100 عميلا منذ إطلاقها في 2021؛
 - الخدمات المصرفية الصوتية: نجح المصرف في عرض أجهزة Direct Boubyan، والتي تسمح للعملاء بالتواصل مع موظفي البنك من خلال مكالمة فيديو لإنجاز معاملاتهم المصرفية والحصول على المساعدة التي يحتاجونها.
 - كما يستغل البنك برامج وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتسريع التحويلات المالية والقيام بعمليات المقاصة ومعالجة طلبات الائتمان، الاحتفاظ ببيانات العملاء ومعاملاتهم المصرفية لبناء قاعدة معلومات، ومراقبة التحويلات البنكية ومنع عمليات غسيل الأموال والكشف عن حالات الغش؛ (بوغار و تراري، 2022)
 - الحوسبة السحابية: تعمل هذه التقنية على تزويد المستخدمين بالمصادر التي يحتاجونها، إما برمجيات أو تطبيقات أو بنية تحتية عبر شبكة الأنترنت دون الحاجة إلى تحميلها أو تحمل تكلفة شرائها، في هذا السياق أطلق البنك خدمة 3D Secure، وهي خدمة صُممت خصيصا لتوفير نظام للحماية من عمليات الاحتيال الإلكتروني عند التسوق أو عند استعمال البطاقة الائتمانية أو بطاقة السحب الآلي.
- 3- الجوائز التي تحصل عليها البنك في تطبيق التّحول الرقمي:**

أعلنت مؤسسة Global Finance العالمية عن تتويج بنك بوبيان للعام السادس على التوالي بمجموعة من الجوائز المرموقة ضمن جوائزها السنوية لأفضل البنوك تقدماً للخدمات المصرفية الشخصية الرقمية لعام 2023 وكانت مؤسسة غلوبل فاينانس العالمية قد منحت بنك بوبيان الجوائز في قطاع الخدمات المصرفية الرقمية الإسلامية عالمياً وإقليمياً ومحلياً استناداً على مجموعة من المعايير وهي: نجاح استراتيجيته نحو الاستثمار والتوسع في خدماته الرقمية، وتعزيز دوره في الشمول المالي الرقمي من خلال ما يقدمه من حلول رقمية مبتكرة، وتحفيز وترغيب العملاء في التحويل إلى استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، بالإضافة إلى نمو قاعدة العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الرقمية بكافة قنواتها سواء عبر الأنترنت أو الهواتف الذكية. وتكتسب جوائز غلوبل فاينانس أهمية خاصة لاسيما وأنها تُمنح من قبل

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

مؤسسة عالمية معروف عنها الحيادية التامة والاختيار بناء على معايير صارمة ودقيقة إلى جانب كون الجائزة التي حصدها البنك يؤكد المكانة التي بات البنك يحتلها عالمياً. ونذكر من هذه الجوائز فيما يلي:

- جائزة أفضل بنك إسلامي في العالم في مجال الخدمات المصرفية الرقمية: تأكيداً لريادته في قطاع الخدمات المصرفية الرقمية، وضع بنك بوبيان نفسه في مصاف الكبار بحصوله للعام الخامس على التوالي على جائزة أفضل بنك إسلامي في العالم في مجال الخدمات المصرفية الإلكترونية (الرقمية) Best Islamic Digital Bank؛

- جائزة أفضل بنك إسلامي في الشرق الأوسط للخدمات المصرفية الرقمية؛

- جائزة أفضل بنك إسلامي في الكويت للخدمات المصرفية الرقمية؛

- جائزة أفضل بنك في الخدمات المصرفية الرقمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الكويت؛

- جائزة خامس أكثر البنوك الإسلامية أماناً في الخليج: حقق بنك بوبيان المركز الخامس على مستوى دول الخليج ضمن قائمة البنوك الإسلامية الأكثر أماناً؛

- جائزة البنك الأكثر ابتكاراً وإبداعاً في الكويت؛

- جائزة الأفضل في تطبيق الهواتف الذكية في الكويت؛

- أفضل بنك إسلامي في خدمة العملاء: بنك بوبيان يفوز بجائزة أفضل بنك إسلامي في خدمة العملاء للعام الثالث عشر على التوالي منذ عام 2010.

4- الخدمات الرقمية التي يوفرها بنك بوبيان:

جدول رقم 3-2: الخدمات الرقمية التي يوفرها بنك بوبيان

المزايا	الخدمات
الخدمات الرقمية الموجهة للأفراد	
-تُمكن هذه الخدمة العملاء من ايداع الأموال في حسابهم من أي حساب بنك محلي بمنتهى الراحة والسهولة والأمان؛ -كما يمكن استلام الأموال بشكل فوري من أي حساب مصرفي محلي عن طريق K-Net أو من خلال تطبيق بوبيان؛ -تتيح حرية اختيار طريقة استلام الأموال إما عن طريق:	Pay Me

○ In-App؛ ○ مشاركة رسالة Pay Me ؛ ○ عن طريق SMS؛ ○ QR كود من خلال Apple Watch.	
هو أول خدمة ChatBot تفاعلي في الكويت، أطلقه بنك بوبيان لمساعدة العملاء والإجابة على استفساراتهم على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع عبر تطبيق بوبيان لتوفير تجربة مصرفية أفضل. تشمل الخدمات الذي يقدمها مساعد: ○ فتح حساب جديد أو فتح وديعة؛ ○ الدخول إلى خدمة PayMe؛ ○ خدمة السحب بدون بطاقة أو السحب بالبطاقة المدنية؛ ○ شراء بطاقات iTunes و Google Play؛ ○ دفع البطاقة الائتمانية ودفع فاتورة الموبايل؛ ○ الاستعلام عن تاريخ تحويل الراتب؛ ○ خدمات الاستعلام عن الحساب أو منتجات البنك الجديدة.	Msa3ed
وهي خدمة تسمع للعميل بإرسال واستلام الأموال من أي حساب آخر بشكل أسرع باستخدام رقم الموبايل فقط.	خدمة ومض
قام البنك بتوفير هذه الخدمة لمساعدة عملائه على التوفير، حيث تساعد على توفير مبالغ صغيرة بشكل يومي لمدة سنة كاملة للوصول إلى الهدف النهائي في نهاية السنة، وخلال التّحدي سيتم حجز مبلغ التوفير في حساب من اختيار العميل، ثم بمجرد انتهاء التّحدي، سيتم تحويل اجمالي المبلغ الذي قام بتوفيره إلى حسابه.	تّحدي الفِلس
يسمح التطبيق بالتسجيل في خدمة مواقف السيارات بخطوات بسيطة، وهو حل ذكي يستخدم تقنية التّعرف على رقم لوحة السيارة لتسهيل الدفع الإلكتروني لمواقف السيارات دون استخدام تذاكر المواقف أو الكاش، حيث يقوم العميل بتعبئة رصيد PASS بسهولة عبر تطبيق بوبيان، بعدها تتعرف كاميرات PASS على رقم لوحة سيارته عندما تقترب من حاجز الخروج ويتم دفع تذكرة موقف السيارات تلقائيًا من محفظته الرقمية.	تطبيق PASS

هذه الخدمة تشمل العديد من الحلول والمزايا لعملاء حساب الأعمال وأصحاب الشركات العقارية الكبيرة والمتوسطة، حيث أنّها تمكّن من إدارة الممتلكات بسهولة من خلال منصة رقمية واحدة لتحصيل الإيجارات الشهرية والحد من المخاطر النقدية. كما يمكن إدارة ومتابعة جميع العقارات الاستثمارية أولاً بأول من عقود وتسجيل وصيانة، ومعرفة كافة بيانات العقار وتحصيل الإيجارات وآخر التحديثات الخاصة به، كما تُسهل على المستأجرين الدفع عبر الأنترنت أو الهواتف الذكية كونها متاحة 24/7 مما يُسهم في التقليل من مخاطر التّحصيل النقدي.	eRent
تسمح هذه الخدمة بإرسال المبالغ لأي مستفيد في الكويت من خلال إنشاء رابط وإرساله على رقم الموبايل، ليقوم المستفيد بكل بساطة بالضغط على الرابط، ومن ثم إدخال بيانات بطاقة السحب الآلي الخاصة به، وسيتم تحويل المبلغ إلى حسابه مباشرة.	Pay You
من خلال هذه الخدمة يمكن للعميل تحديد العمليات التي يرغب في دفعها بنظام الأقساط عند استخدامه بطاقات بوبيان الائتمانية، كما يمكنه تحديد مدة التقسيط.	خدمة قسّطها
وهي ساعات ذكية توفر خدمات الدفع من خلال تحميل التطبيق عليها أو إضافة بطاقات العميل الائتمانية، وتوفر هذه الساعات الذكية السرعة والأمان والسهولة في الدفع، كما تسمح للعميل بالاطلاع على جميع تفاصيل وعمليات حساباته واستلام الإشعارات الفورية.	Swatch Pay
تتيح تحويل الأموال دولياً، حيث يمكن للعملاء الاختيار بين التحويل باستخدام SWIFT أو Mastercard أو Western Union، ويتم التحويل في غضون ساعتين فقط ورسوم أقل.	Boubyan Send
تسمح للعميل بمتابعة عملياته المصرفية وآخر عروض وتحديثات بنك بوبيان، من أي مكان بالعالم بمجرد الاتصال بالأنترنت، كما يمكنه من خلالها التواصل مع مساعد أو خدمة العملاء بكل سهولة وسرعة لأي استفسارات عامة حول حسابات وخدمات ومنتجات بنك بوبيان.	Apple Messages

خدمة حاسبة الزكاة	تسمح للعميل باحتساب مقدار الزكاة بسرعة وسهولة مع دفع الزكاة مباشرة عبر التطبيق إلى المؤسسات الخيرية الرئيسية في الكويت.
خدمة الواتساب	تسمح للعملاء استخدام خدمات بوبيان المصرفية على رقم WhatsApp الرسمي للبنك، بالإضافة إلى الإجابة على الاستفسارات العامة على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع.
Nomo Bank	قام البنك بإنشاء Nomo Bank الرقمي في لندن لخدمة العملاء من منطقة الخليج والشرق الأوسط، من أجل حل لمشكلة تواجه العملاء من المنطقة، وهي إمكانية الحصول على حساب بنكي في بريطانيا والخدمات المصرفية مثل التمويل العقاري والاستثمار، بالإضافة إلى أنه يطبق أحكام الشريعة الإسلامية، وهي عوامل مهمة لعملاء المنطقة تمّ جمعها لتقديم حلول مبتكرة.
الخدمات الرقمية الموجهة للشركات	
الدفع الإلكتروني	يُمكن للشركات استخدام خدمة الدفع الإلكتروني وإرسال طلبات تحصيل الأموال وتنفيذ جميع أنواع التحويلات وإيداع الرواتب.
منصة التجارة الذكية لتمويل سلسلة التوريد	تهدف المنصة إلى تعزيز رأس المال العامل وتحسين المؤشرات المالية للشركات. ويستفيد من هذه المنصة التجارية الذكية كل من المشتري والموردين، إذ يمكن للمشتري الاستفادة من تمديد فترة المدفوعات التجارية، في حين يستفيد الموردون من ميزة تحصيل المستحقات التجارية بشكل أسرع، بالإضافة إلى تحميل الفواتير وخصمها وتحصيلها رقمياً، حيث أنّ توفير السيولة النقدية للموردين وتمديد فترة المدفوعات للمشتري سيحسن من دورة التحويل النقدي وسينعكس ذلك إيجاباً على المؤشرات المالية للشركات مع التقليل من الاعتماد على التمويل التقليدي اللازم لدعم رأس المال العامل، كما تقوم بإتاحة مساحة أكبر لنمو الشركات من خلال عقد اتفاقيات للبيع والشراء بمدد ائتمانية جديدة. ومن منطلق المسؤولية الاجتماعية، يُمكن هذا المنتج الشركات الكبرى من دعم الشركات الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي لبنك (بوبيان)

ثانياً: مصرف قطر

1- نبذة تعريفية عن المصرف:

تأسس عام 1982 كأول مصرف إسلامي في قطر، وهو أكبر مصرف في القطاع الخاص بالبلاد، حيث يستحوذ حالياً على حوالي 36% من قطاع الصيرفة الإسلامية في البلاد، كما يعد المصرف ثاني أكبر البنوك في قطر بحصة سوقية بنسبة 10% من الموجودات والتمويل والودائع، كما حاز المصرف على تصنيف ائتماني AA- من Capital Intelligence، وA1 من Moody's وA من Fitch. ويعتبر المصرف مجموعة مستقرة، تغطي خدماته جميع شرائح الأسواق المالية وتلبي كافة احتياجات العملاء، بما في ذلك الأفراد والمؤسسات الحكومية والشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يوفر حلولاً مصرفية مبتكرة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية، كما يتبنى المصرف استراتيجية نمو تهدف لتعزيز مكانته ودوره كمصرف إسلامي رائد يتمتع بعلاقات قوية مع عملائه وشركاء مهمة مع المجتمعات المحلية. وتتماشى الاستراتيجية التي يتبناها المصرف بشكل وثيق مع رؤية قطر الوطنية 2030، ومع التزام الحكومة في الاستثمار في البنية التحتية للبلاد، وتنويع الاقتصاد، وتطوير قطاع خاص قوي ومستدام.

2- التّحول الرقمي في مصرف قطر:

بدأ مصرف قطر الإسلامي رحلة التّحول الرقمي، متجاوزاً كونه مؤسسة مالية إسلامية تقليدية، وقد دفع هذا التغيير المصرف إلى طليعة الابتكار الرقمي ليصبح رائد الصيرفة الحديثة. واليوم، يقدم المصرف نظاماً رقمياً شاملاً يسهل استخدامه ويلبي الاحتياجات المتنوعة للعملاء من الأفراد والشركات، حيث يجمع بين التكنولوجيا المتقدمة ومبادئ التصميم المريحة للمستخدمين مع الالتزام التام بأحكام الشريعة الإسلامية. وتؤكد مواكبة المصرف للتطورات الرقمية على التزامه بتقديم تجربة مصرفية استثنائية تتميز بالراحة، الأمان، الكفاءة والابتكار، وتعزيز دوره كرمز للتقدم والنجاح في القطاع المالي بدولة قطر. ويمكن اختصار رحلة مصرف قطر مع التّحول الرقمي في الخطوات التالية:

- **تبني نهج يركز على العملاء:** ركزت إستراتيجية المصرف الرقمية على احتياجات العملاء، بالاستفادة من تحليلات البيانات للحصول على رؤى حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم، مما يسمح بتجارب مصرفية أكثر تخصيصاً، حيث قام البنك بتنفيذ نظام متطور لإدارة علاقات العملاء يقوم بتصميم الخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء، كما قام بتطوير مجموعة من الخدمات والمنتجات المبتكرة المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية والمصممة لتناسب جميع العملاء، وذلك لضمان تجربة مصرفية سلسلة تتيح لهم

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

إدارة أموالهم، والتحكم بجميع المنتجات والخدمات المالية التي يستخدمونها، وتطوير عمليات الدفع، بالإضافة إلى خدمات أبعد من المصرفية مثل ميزة تتبع انبعاثات الكربون وذلك لزيادة الوعي بالبيئة؛

- **اتاحة الخدمات المصرفية عبر تطبيق الجوال:** يضع المصرف تطبيقات الجوال في صميم استراتيجية التحول الرقمي، وينعكس هذا الالتزام في ثلاث تطبيقات مميزة: تطبيق جوال المصرف للأفراد، الغني بالمزايا والخدمات لإدارة جميع الشؤون المالية والتحكم بها. وتطبيق المصرف للشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصمم لمساعدتهم على إدارة الأموال بكفاءة. وتطبيق QIB Lite لخدمة العمّال والعمالة المنزلية وتعزيز الشمول المالي. إن هذا النهج المبتكر في الخدمات المصرفية عبر الجوال، يمنح المستخدمين مستوى غير مسبوق من التحكم، ويلبي هذا التنوع احتياجات مجموعة واسعة من المستخدمين ويوفر للأفراد والمؤسسات الأدوات اللازمة لإجراء المعاملات المصرفية بسلاسة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وبالتالي إحداث تغيير في طريقة إدارة الأفراد لشؤونهم المالية على الأجهزة المحمولة؛

- **خدمات أبعد من المصرفية:** يقدم المصرف منتجات وخدمات أبعد من الخدمات المصرفية مثل منصة التجارة الإلكترونية QIB Marketplace، والتي تقدم تجربة تسوق سلسة عبر تطبيق الجوال، حيث يمكن للعملاء التسوق باستخدام بطاقات الائتمان أو نقاط أبشر أو عن طريق الخصم من حساباتهم الجارية أو حسابات التوفير. كما يتعاون البنك مع المجموعة للأوراق المالية لتسهيل التداول في سوق الأسهم القطرية، ومع شركة الضمان للتأمين الإسلامي «بيمه» لتقديم خطط تكافل فورية عبر تطبيق الجوال. كما يسمح التطبيق للعملاء بتتبع انبعاثاتهم الكربونية الناتجة عن المعاملات المصرفية لزيادة الوعي؛

- **تجربة رقمية شاملة:** تجدر الإشارة إلى أن تجربة المصرف الرقمية لا تقف عند المعاملات المصرفية الأساسية فحسب، بل تعزز اتباع نهج شامل للإدارة المالية. وتتميز الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك بميزات تسهل المهام اليومية لعملائه وتعزز تجارب السفر والوعي البيئي، وتوفر مجموعة شاملة من الخدمات المالية؛

- **تحقيق الشمول المالي:** قام البنك بتصميم قنوات رقمية واسعة لتتاسب جميع فئات العملاء وتصل إليهم بشكل سهل وسلس، والتي تعمل على توفير الخدمات المصرفية الأساسية، بما في ذلك التحويلات الفورية والمدفوعات بأسعار تنافسية، كما أنها تتوفر بلغات متعددة، مما يعزز الشمول المالي؛

- **الحضور العالمي:** لتلبية الاحتياجات على نطاق دولي، يسعى البنك لإطلاق خدمات تساعد المغتربين على إتمام معاملاتهم بكل سهولة (مثل خدمة التحويل المباشر وخدمة Visa Direct)، وأيضاً بالنسبة للعملاء الذين يسافرون كثيراً، فإن ميزة وضعية السفر الخاصة بالمصرف؛ تمكنهم من الحصول على تكافل

الفصل الثالث: مساهمات التحوّل الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

السفر والوصول إلى التمويل الفوري لتغطية نفقات السفر وزيادة الحد الائتماني للبطاقة بشكل مؤقت، إضافة إلى تحديثات أسعار الصرف بشكل يومي وجدولة الرحلات والعثور على أجهزة الصراف الآلي في الخارج، مما يضمن تجربة سفر مريحة. واستطاع البنك تحقيق تواجد عالمي فعّال عبر أكثر من 57 دولة؛

- **تدابير الأمن السيبراني:** مع نمو الخدمات المصرفية الرقمية، يتزايد أيضًا مشهد التهديدات. لذا استثمر بنك قطر بكثافة في الأمن السيبراني لحماية بيانات العملاء والحفاظ على الثقة، حيث قام على سبيل المثال بإدخال المصادقة البيومترية لتعزيز الأمن؛

- **الخدمات المصرفية المستدامة:** تتماشى استراتيجية التحوّل الرقمي للبنك مع أهداف الاستدامة، حيث أطلق مبادرات مصرفية خضراء تعمل على تعزيز المعاملات غير الورقية والعمليات الموفرة للطاقة؛

- **الالتزام تجاه المستقبل:** أما فيما يتعلق بالمستقبل، يواصل المصرف الاستثمار في التقنيات المتطورة واستكشاف الحلول المبتكرة والمتطورة. ومع الإعلان عن المزيد من الميزات والخدمات الجديدة في عام 2024، يلتزم المصرف بتعزيز التجربة المصرفية الرقمية للعملاء، ورسم مستقبل الخدمات المالية في قطر وخارجها.

3- الجوائز التي تحصل عليها مصرف قطر لعام 2024:

جدول رقم 3-3: الجوائز التي تحصل عليها مصرف قطر لعام 2024

Global Finance الجوائز الممنوحة من			
أفضل بنك رقمي إسلامي في قطر	أفضل أمن معلومات وإدارة احتيال في قطر والشرق الأوسط	الأفضل في الابتكار في قطر والشرق الأوسط	أفضل منتجات عبر الأنترنت في قطر
أفضل تطبيق للخدمات المصرفية في قطر	أفضل تصميم لتجربة المستخدم في قطر	أفضل بنك رقمي للشركات في قطر	أفضل تسويق وخدمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي في قطر والشرق الأوسط
	أفضل تجربة مستخدم عبر الأنترنت في قطر، الشرق الأوسط والعالم	أفضل بنك رقمي للأفراد في قطر	أفضل تطبيق لتعزيز الشمول المالي
The Asian Banker الجوائز الممنوحة من			
أفضل مبادرة للشمول المالي في الشرق الأوسط		التميز في الخدمات المصرفية الإسلامية الرقمية	
The Asset الجوائز الممنوحة من			

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

أفضل تطبيق للخدمات المصرفية عبر الجوال في قطر	أفضل تجربة مصرفية للأفراد عبر تطبيق الجوال في قطر
أفضل بنك رقمي في قطر	
الجوائز الأخرى	
أفضل بنك رقمي من Euromoney	أفضل بنك في الشمول المالي في الشرق الأوسط من EMEA Finance

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (المصرف QIB)

4- الخدمات الرقمية التي يقدمها مصرف قطر:

جدول رقم 3-4: الخدمات الرقمية التي يقدمها مصرف قطر

الخدمات	المزايا
تطبيق جوال المصرف	يتميز تطبيق جوال المصرف بتركيزه على الراحة والميزات المبتكرة المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فهو يمكّن العملاء من الحصول على تمويل فوري وإصدار بطاقة ائتمان رقمية فورية، وكلاهما يتم إكمالهما خلال دقائق مباشرة على تطبيق الجوال. أما بالنسبة للعملاء الجدد، يوفر المصرف خدمة فتح حساب خلال دقائق. كما يوفر ميزات لدعم العملاء مثل زيادة الحد الائتماني للبطاقة وخيارات التأجيل لأقساط التمويل رقمياً. - الاطلاع على تفاصيل المنتجات التي يشترك بها العملاء وحساباته المالية. - خدمات أخرى: ○ عرض التقييم المالي والتواصل مع مديري الحسابات؛ ○ عروض ومكافآت مخصصة لكل عميل؛ ○ آخر الإعلانات والخصومات الحصرية؛ ○ خدمات الدفع والتحويل محلياً ودولياً وسداد الفواتير؛ ○ خدمة السحب بدون بطاقة؛ ○ المساعدة والاتصال وحجز المواعيد بالفروع؛ ○ سداد رسوم المدرسة لأولاد العملاء؛ ○ الحصول على أسعار صرف العملات والاكتتاب الإلكتروني.

- ولتوفير تجربة سلسلة، وقر البنك خاصية المحادثة المباشرة عبر تطبيق جوال المصرف مما يتيح للعملاء التواصل مباشرة مع ممثل خدمة عملاء المصرف.	
وهو النسخة المصغرة من تطبيق جوال المصرف، وقد صمم خصيصاً لتلبية احتياجات ذوي الدخل المحدود من العمال، والذي يوفر الخدمات المصرفية الأساسية السريعة والمبسطة التي يقدمها المصرف وبميزات جديدة، مثل كونه سهل التصفح وسهل الاستخدام ومتعدد اللغات ويحتوي على اختصارات ذكية، كما أن تسجيل الدخول يكون باستخدام بصمة اليد أو الوجه، ومن الخدمات التي يوفرها هذا التطبيق: ○ تحويلات سريعة محليا ودوليا؛ ○ سهولة سداد الفواتير؛ ○ إعادة تعبئة الجوال إدارة الحساب؛ ○ الحصول على سلفة من الراتب مقدمة.	تطبيق QIB Lite
إدراكاً لاحتياجات الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطلق المصرف تطبيقاً مخصصاً لهم، حيث يمكنهم هذا التطبيق الذي يعتبر مكملاً للخدمات المصرفية للشركات عبر الانترنت من الدخول إلى حساباتهم المصرفية وتحديد الصلاحيات بحسب وظيفة كل مستخدم. كما يمكن المستخدمين من التحقق والموافقة على تنفيذ العمليات، عرض شامل للمنتجات والخدمات، إجراء جميع عمليات الدفع محلياً ودولياً، وطلب خدمات ومنتجات وتوفير خاصية البحث الشامل عن كافة العمليات.	تطبيق المصرف للشركات
وهو أحدث حلول الدفع الذكية، والذي يتيح الدفع بدون لمس باستخدام تقنية الاتصال قريب المدى NFC، حيث يمكن للتجار استخدام الجوال لقبول المعاملات غير التلامسية من جميع بطاقات EMV اللائق التلامسية وأجهزة الجوال والأجهزة القابلة للارتداء التي تدعم تقنية NFC.	تطبيق QIB SoftPOS للتجار
هي وسيلة بسيطة ومريحة وآمنة لإدارة حسابات العملاء، حيث تسمح لهم بما يلي: ○ خدمة السحب بدون بطاقة؛ ○ الحجوزات: مثل حجز تذكرة لزيارة الفرع أو حجز زيارة لمقابلة صرّاف أو مسؤول خدمة العملاء؛ ○ الاطلاع على الرصيد، ومعرفة الإيداعات والسحوبات؛ ○ الاطلاع على نفقات ومعاملات البطاقة الائتمانية؛ ○ تحويل الأموال بين الحسابات وإلى البنوك داخل وخارج البلد؛	الخدمات المصرفية عبر الأنترنت

الفصل الثالث: مساهمات التحوّل الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

○ التسوية المبكرة لبطاقة فيزا؛ ○ طلب دفتر شيكات وغيرها من الخدمات.	
أصبحت جميع بطاقات المصرف رقمية ومتوفرة عبر تطبيق الجوال، بما في ذلك بطاقات الخصم والائتمان والبطاقات مسبقة الدفع، حيث يتم طلب البطاقة بصفة رقمية والحصول على موافقة فورية ومن ثم استلام البطاقات خلال دقائق فقط، دون الحاجة لأية أوراق أو تعبئة أي طلب أو زيارة فرع.	البطاقات الرقمية
تسمح للعملاء بالتعامل مع المصرف عن طريق ارسال رسالة قصيرة SMS، وهذه الخدمة فورية وسهلة الاستخدام، حيث توفر المعاملات التالية: ○ طلب رصيد الحساب والبطاقات؛ ○ طلب كشوف الحساب ليتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني؛ ○ تحويل الأموال بين الحسابات الخاصة؛ ○ طلب المساعدة أو الاستفسار.	خدمة الرسائل القصيرة
يوفر مركز الاتصال وخدمة العملاء مجموعة متنوعة من الخدمات التي يمكن تقديمها للعميل بكل بساطة عن طريق الاتصال الهاتفي، ونذكر منها: - خدمات التحويل: بالتحويل من حساب إلى حساب، أو إلى بنوك أخرى داخل وخارج قطر؛ - خدمات البطاقة الائتمانية: مثل تفعيل البطاقة الجديدة، استبدال أو تجديد أو تجميد البطاقة بصفة مؤقتة أو دائمة، وزيادة الحد الائتماني مؤقتاً؛ - خدمات الودائع الثابتة: كسر ودائع الأجل قبل تاريخ الاستحقاق أو عند الاستحقاق، وتغيير شروط ودائع الأجل؛ - خدمات أخرى: منها تسجيل وتفعيل خدمة الرسائل القصيرة، طلب دفتر شيكات جديد، طلب الدعم للمعاملات المصرفية عبر الأنترنت، دفع فواتير الخدمات العامة، أو تقديم التبرعات عن طريق تحويل الأموال إلى قائمة محددة مسبقاً من المنظمات الخيرية في قطر؛ - مع إمكانية تقديم الملاحظات والاقتراحات حول أي من خدمات المصرف.	الهاتف المصرفي
يوفر المصرف عدة خدمات خاصة بالتحويل شكل رقمي، والتي توفر على العميل الوقت والتنقل والتكاليف، نذكر منها:	التحويل الرقمي

- خدمة فوراً: تسمح للعملاء استلام وإرسال الأموال داخل قطر من خلال التطبيق، وهو تحويل فوري متوفّر على مدار الساعة، بحيث تضمن وصول الأموال إلى حساب المستلم خلال ثواني؛ - تحويل مباشر: وهي خدمة تحويل مبتكرة تتيح لكافة العملاء المسجلين على التطبيق إجراء تحويلات مالية فورية خلال ثوانٍ إلى بلدان مختارة؛ - خدمة ويسترن يونيون: تعتبر الطريقة الأسرع والأسهل لإرسال الأموال إلى أي مكان في العالم من خلال التطبيق؛ - خدمة السحب بدون بطاقة: والتي تسمح بتحويل الأموال النقديّة إلى الآخرين بسهولة وأمان عبر التطبيق، ومن ثم سحب المبلغ من أي جهاز صراف آلي تابع للمصرف دون الحاجة إلى إدخال البطاقة؛ - Visa Direct: وهي خدمة تحويل مبتكرة يطلقها المصرف لأول مرة في قطر، حيث تُمكن هذه الخدمة من تحويل الأموال دولياً إلى أي بطاقة Visa بسرعة فقط من خلال التطبيق؛ - سداد الرسوم المدرسية: تسمح للعملاء بسداد جميع الرسوم المدرسية لأولادهم من خلال تطبيق المصرف على الفور وفي الوقت ذاته؛ - الاكتتاب الرقمي: تُمكن هذه الخدمة العملاء من الاشتراك إلكترونياً في أي اكتتاب عام جديد يتم طرحه خلال دقائق معدودة ودون عناء أو الحاجة لزيارة الفرع.	
هو خدمة تفاعلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، وهي متوفرة لجميع مستخدمي الموقع الإلكتروني للمصرف، وتأتي ضمن إطار جهود المصرف المتواصلة لتوفير حلول رقمية مبتكرة لتلبية كافة احتياجات العميل المصرفية. وتم تصميم المساعد الافتراضي "ذكي" لتوفير استجابة دقيقة لتساؤلات عملاء المصرف الحاليين والمستقبليين، ولتوفير إجابات فورية لكل تساؤلاتهم على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، مما يعفي العملاء من زيارة فروع المصرف أو التواصل مع مركز الاتصال للإجابة عن استفساراتهم وتساؤلاتهم. يقدم المساعد الافتراضي "ذكي" لجميع الزوار الخدمات التالية: - الإجابة عن أكثر من 500 سؤال يتم طرحهم بشكل متكرر (الأسئلة الشائعة)؛ - تحديد مواقع الفروع وأجهزة الصراف الآلي؛ - معلومات متعلقة بالمنتجات والخدمات وأسعار الصرف؛ - طلبات الحصول على دفتر الشيكات أو منتجات معينة؛ - عمليات إيقاف أو تفعيل أو طلب استبدال البطاقة، وزيادة الحد الائتماني؛	المساعد الافتراضي- ذكي

- تحديث البيانات الشخصية والاستفسار عن أرصدة الحسابات والمعاملات؛ - القيام بالتحويلات المالية بين حسابات العميل أو إلى حسابات أخرى في المصرف أو خارجه.	
تتيح هذه الخدمة التداول والتحكّم بالخدمات المصرفية من تطبيق واحد بالتعاون مع المجموعة للأوراق المالية، وهي الشركة الرائدة في قطر على مستوى تداول الأسهم المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، والمرخصة من هيئة قطر للأسواق المالية، وتوفر هذه الخدمة: - ربط حساب التداول مع المجموعة بحساب العميل في المصرف؛ - إمكانية التداول الفوري من خلال شراء وبيع جميع الأسهم المدرجة في بورصة قطر؛ - تحويل الأموال من وإلى حسابات العميل؛ - إمكانية الاطلاع على المحفظة والتقييم المالي وقيمة الأسهم الخاصة بالعميل.	خدمة التداول

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (المصرف QIB)

المطلب الثاني: تجربة بنك البحرين والبنك العربي وبنك مسقط

أولاً: تجربة بنك البحرين

1- معلومات عن البنك:

تم تأسيسه عام 1979، ويضطلع بنك البحرين بخدمة المجتمع في مملكة البحرين، ويمارس عمله بموجب ترخيص عمل الخدمات المصرفية للأفراد المصرح به من قبل مصرف البحرين المركزي، كما أنه مدرج في بورصة البحرين. ويُعد البنك الرائد في الخدمات المالية الرقمية في البحرين.

2- عوامل نجاح التّحول الرقمي في بنك البحرين:

يستند نجاح البنك على قاعدة عملائه القوية والراسخة، والتي يعززها حرص البنك على التّركيز على خدمة العملاء مع تطبيق استراتيجيات مبتكرة، بالإضافة إلى الحفاظ على حوكمة سليمة، وإدارة قوية للمخاطر، والتزام ثابت بحماية أصول العملاء، والاستثمار في تنمية موارده البشرية. ويتمثل نهج البنك في منح الأولوية لعملائه ليكونوا محور كل ما يقوم به، حيث يسعى لتحسين التجربة المصرفية عن طريق تطوير ممارسات الأعمال والاستفادة من الابتكار التكنولوجي ومن خلال تقديم خدمات مالية متميزة وآمنة وموثوقة في جميع المجالات التي تساعد على تحقيق النمو الاقتصادي والتقدم.

3- الجوائز العالمية التي تحصل عليها بنك البحرين:

- مع قيام أكثر من 80% من عملاء البنك بالتسجيل في منصة بنك البحرين للخدمات المصرفية الرقمية للشركات، ونجاح تنفيذ 96% من المعاملات التجارية من خلال خدماته المصرفية الرقمية، فاز البنك بجائزة البنك الإسلامي الأكثر ابتكارًا في الخدمات المصرفية الرقمية للشركات في مؤتمر جوائز World Business Outlook للأعمال التجارية 2024؛

- كما فاز بجائزة أفضل بنك رقمي في البحرين، وذلك خلال حفل توزيع جوائز مجلة الأعمال الدولية (IBMAG) لعام 2024، وجاء هذا التكريم احتفاءً بتميز خدمات ومنتجات بنك البحرين بالابتكار الرقمي، والذي يهدف إلى تعزيز وتبسيط تجربة العملاء؛

- كما حصد البنك جائزة البنك الأكثر ابتكارًا في الخدمات المصرفية الرقمية للشركات والمؤسسات في جوائز World Business Outlook لعام 2024، حيث يعكس هذا التكريم التميز الذي يتفرد به البنك في خدماته المصرفية الرقمية.

4- الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البحرين:

تتركز رؤية البنك على تحقيق التطلعات من خلال تقديم حلول مالية مبتكرة ومبسطة. وتساهم هذه الرؤية في تشكيل الطريقة التي يدير بها أعماله من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء، وتقديم حلول مبتكرة، وتسهيل العمليات التشغيلية، وتعزيز التواصل مع جميع أصحاب المصلحة لإضافة القيمة وبناء منظومة مالية أقوى. يقدم بنك البحرين تشكيلة خدمات رقمية متنوعة، نذكر منها ما يلي:

- BISB Mobile: وهو تطبيق رقمي خاص بالبنك، يُمكن العملاء بإجراء الخدمات التالية:

- تحويلات محلية ودولية: حيث يمكن للعميل إجراء تحويلاته المحلية أو الدولية من خلال الخدمات الرقمية بكل بساطة؛
- السحب النقدي بدون استخدام البطاقة، يمكن سحب النقود من أجهزة الصراف الآلي التابعة للبنك دون الحاجة لاستخدام البطاقة؛
- إدارة الميزانية والتوفير: توفر هذه الخدمة الأدوات اللازمة لمتابعة وإدارة نفقات ومخدرات العملاء، فهي تتيح فتح حسابات واستلام مبالغ شهرية عبر الإنترنت؛
- إدارة الحد الائتماني للبطاقة: من خلال هذه الخدمة يمكن للعميل طلب زيادة أو خفض الحد الائتماني لأي من بطاقاته الائتمانية؛

- جميع الحسابات تحت منصة واحدة: يمكن للعميل ربط وعرض جميع حساباته المصرفية في مختلف البنوك المحلية عبر تطبيق البحرين الرقمي.
- الخدمات الرقمية الموجهة للشركات: حيث أطلق بنك البحرين تحديث جديد لخدمات التسجيل للشركات، والذي يُمكن المؤسسات الفردية وأصحاب السجلات التجارية الافتراضية قيد التأسيس من فتح حسابات بسهولة من خلال الخدمات المصرفية عبر تطبيق الهواتف الذكية. ويعد هذا التحديث كإضافة للخدمات الرقمية السابقة التي يقدمها البنك لقطاع الشركات والمتمثلة في خدمة التسجيل الرقمي للشركات النشطة أو النشطة بدون ترخيص والمؤسسات الفردية، وحاملي السجلات الافتراضية «سجلي» النشطة؛
- كما يقدم بنك البحرين منصة متطورة للشركات والمؤسسات تتيح إدارة الحسابات بسهولة وإجراء المعاملات بالعملات الأجنبية ونظام لإدارة الرواتب، من خلال واجهة رقمية سهلة الاستخدام. وتكفل نجاح المنصة في نسبة التسجيل الرقمي، حيث وصلت إلى 80% من العملاء الجدد في عام 2023، مما يترجم فعالية استراتيجية البنك في التركيز على التحويل الرقمي؛ (BISB)
- وفي خطوة لتحسين خدماته الرقمية للشركات والمؤسسات، تعاون البنك مع وزارة الصناعة والتجارة لتدشين وربط خدمة "سجلات" لتسهيل فتح الحسابات من خلال إتاحة إيداع رأس المال وإصدار الشهادات بشكل رقمي. كما أسهم هذا الربط في تسهيل التحقق من الامتثال بمتطلبات عملية KYC.

ثانياً: البنك العربي الدولي Arab National Bank

1- لمحة عن البنك العربي الدولي:

تأسس البنك العربي كشركة مساهمة عامة بمقتضى قانون الشركات لسنة 1989، وسُجلت في سجل الشركات المساهمة العامة تحت رقم (327) بتاريخ 30 / 3 / 1997. يعد البنك العربي الدولي اليوم واحداً من أبرز المؤسسات المصرفية في الأردن والمنطقة.

2- رحلة البنك العربي في تطبيق التّحول الرقمي:

بذل البنك جهوداً كبيرة ليصبح مؤسسة خدمية تعمل بشكل فعلي على مدار الساعة وتوفر لعملائها إمكانية إتمام معظم معاملاتهم المصرفية اليومية رقمياً عبر قنواتها، من أي مكان ودون الحاجة إلى زيارة أي من فروع المصرف. كما قام البنك خلال السنوات الماضية بتكريس جهوده نحو التحوّل الرقمي لتطوير التجربة المصرفية لعملائه. وقد أطلق الكثير من الخدمات والميزات المبتكرة لمنح العملاء من مختلف الشرائح تجربة مصرفية سهلة وآمنة. وقام أيضاً باستبدال نظام الخدمات المصرفية الأساسي، وطوّر منصة رقمية جديدة متعددة القنوات لتلبية الاحتياجات المصرفية للعملاء من الأفراد

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

والشركات. كما أطلق البنك عملية تحول رقمي واسعة لتسهيل استخدام جميع المنتجات والخدمات الأساسية وتسريعها وجعلها أكثر ملائمة للعملاء. وعمل أيضا على تسريع وتيرة الاستثمار في القنوات الرقمية من خلال توفير خدماته عبر مختلف قنواته الرقمية (التطبيقات المصرفية والخدمات المصرفية عبر الانترنت للعملاء من الأفراد والشركات، وأجهزة الصراف الآلي والايدياع النقدي، وأجهزة الصراف التفاعلية ITM).

3- الخدمات الرقمية التي يوفرها البنك العربي:

جدول رقم 3-5: الخدمات الرقمية التي يوفرها البنك العربي

الخدمات	المزايا
تطبيقات البنك للهاتف الذكي	
Arabi Pay	يمكن العملاء من تحويل مبالغ مالية عبر تطبيقات الدردشة والمنصات الاجتماعية (مثل الواتساب والفيسبوك والانستغرام) وذلك من خلال لوحة مفاتيح مصممة للهواتف الذكية.
تطبيق عربي إسلامي موبايل	- يوفر الخدمات المصرفية الرقمية على الهاتف الذكي والذي يتيح للعميل إدارة الحسابات والبطاقات وتنفيذ المعاملات المالية والتحويلات داخل وخارج البنك وإجراء الخدمات الحكومية، والبقاء على تواصل مع آخر العروض والحملات المقدمة من البنك على مدار الساعة وفي أي وقت وفي أي مكان، كما أنه يتيح تفعيل خاصية الدخول السريع للتطبيق من خلال أحد الخصائص البيومترية: بصمة الأصبع Finger print أو خاصية التعرف على الوجه Face ID؛ - كما يسمح بإجراء التحليل المالي لمصروفات العميل ولمصادر دخله، حيث بإمكان العميل عرض تصنيفات وحركات المصروفات أو الدخل، ومن خلال رسومات بيانية تسهل الاطلاع عليها والتفاعل معها.
تطبيق الدفع "عربي موبي كاش"	يتيح للعملاء دفع قيمة مشترياتهم لدى العديد من التجار ومقدمي الخدمات المشاركين بالخدمة بكل سهولة وسرعة وأمان من خلال تطبيق مصمم خصيصاً للهواتف الذكية.
الخدمات المصرفية عبر الأنترنت	يمكن للعميل الدخول إلى الخدمات المصرفية عبر الانترنت والتواصل مع حساباته بطريقة سهلة وآمنة على مدار الساعة من خلال أي جهاز حاسوب شخصي أو محمول متصل بخدمة الأنترنت، وتوفر الخدمات التالية:

- خدمة الاستفسارات عن ملخص أرصدة حسابات العميل وطباعتها، الحركات المالية التابعة لحسابات العميل، أسعار العملات، شيكات المقاصة، وحالة بطاقات العميل؛ - خدمة الطلبات: مثل طلب فتح حساب تابع، طلب دفتر شيكات، طلب إصدار بطاقة فيزا أو ائتمان أو بطاقة التسوق عبر الانترنت، طلب تحويل مالي من حساب العميل إلى حساب عميل آخر لدى بنك آخر بموجب حوالة بنكية خارجية؛ - خدمات التحويل: للتحويل المالي بين حسابات العميل نفسه أو إلى حساب عميل آخر لدى البنك أو التحويلات المالية الأخرى المحلية والخارجية.	
خدمات الدفع والتحويل الرقمية	
تمكن هذه الميزة حاملي بطاقات البنك العربي من القيام بالمشتريات اليومية بأمان وسرعة والحد من استخدام الأوراق النقدية، حيث يمكن الدفع بمجرد تمرير البطاقة على أجهزة التجار في المحلات.	ميزة الدفع بالبطاقات بتقنية اللاتلامسية
من خلال هذه الخدمة يستطيع العميل القيام بجميع العمليات الخاصة بإرسال واستقبال ودفع الحوالات.	CliQ Services
تضم هذه المجموعة الأشكال الحديثة للدفع اللاتلامسي والتي تشمل: -خدمات Wearables وهي الأسورة الذكية؛ -الملصق الإلكتروني IIAB Sticker.	IIAB Pay
تمكن العميل من الاستفسار عن قيم الفواتير أو المدفوعات وتسديدها من خلال القنوات الإلكترونية التي يوفرها البنك، وبإشراف ورقابة البنك المركزي الأردني وهو أحد أنظمة الدفع الوطنية، كما يمكن الاستفادة من حفظ الفواتير وتسديد أكثر من فاتورة في نفس الحركة، أو تحديد تاريخ معين لدفع فواتير الخدمات بشكل آلي.	E- Fawateercom
تمكن هذه الخدمة من شراء القسائم الإلكترونية للألعاب والتسوق، والتجارة الإلكترونية وغيرها مثل (PlayStation, iTuens, Xbox, Amazon) بكل سهولة وبخطوات بسيطة وبأسعار منافسة وبشكل فوري.	خدمة القسائم الإلكترونية E-Voucher
خدمات أخرى	
تمكّن هذه الخدمة من طلب التقرير الائتماني الخاص بالعميل من شركة المعلومات الائتمانية بشكل فوري ومباشر على مدار الساعة مع إمكانية تحميل التقرير والاطلاع عليه.	خدمة طلب التقرير الائتماني CRIF Report

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

خدمة كارسير Carsee	للاستعلام والحصول على تقرير كارسير بسرعة وسهولة، وهي خدمة خاصة للاطلاع على جميع تقارير السيارات وتاريخ المركبات قبل الشراء، من خلال إدخال رقم الشاصي الخاص بالمركبة (VIN) والموجود على ظهر رخصة المركبة.
هوية سند الرقمية Sanad	تمكن هذه الخدمة من تفعيل هوية سند الرقمية الخاصة بالعميل، وهذه الأخيرة هي بوابة حكومية تسمح للأفراد بالحصول على هويات رقمية للوصول إلى المستندات والخدمات الحكومية الرقمية مثل السجلات الشخصية، توقيع المستندات رقمياً، دفع الفواتير وغيرها.
خدمة الضمان الاجتماعي Daman	تمكن هذه الخدمة من مشاركة رقم الحساب الدولي للعميل (IBAN) مع مؤسسة الضمان الاجتماعي بكل سهولة.
تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	تتيح للعميل تقديم طلب للحصول على تمويل لمؤسسته الصغيرة والمتوسطة بخطوات ميسرة، مع وجود مؤشر استرشادي لتقييم أهلية الطلب، وإمكانية حساب لقيمة الأقساط والأرباح الاجمالية بشكل أوتوماتيكي.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (البنك العربي الإسلامي الدولي)

ثالثاً: بنك مسقط BANK MUSCAT

1- التعريف بالبنك:

بنك مسقط هي المؤسسة المالية الرائدة في سلطنة عمان، ذات النشاط الهائل والوجود القوي في الأعمال المصرفية للشركات ولأفراد والأعمال المصرفية الاستثمارية والخزانة، بالإضافة إلى الأعمال المصرفية الخاصة وإدارة الأصول. ولدى البنك أكبر شبكة من الفروع والقنوات الإلكترونية في السلطنة، بالإضافة إلى فروع دولية في المملكة العربية السعودية والكويت، ومكاتب تمثيلية في دبي وإيران وسنغافورة.

2- الجوائز التي حاز عليها بنك مسقط

اعترافاً بريادته في القطاع المصرفي، حصل بنك مسقط على العديد من الجوائز المحلية والعالمية منها:

شكل رقم 3-1: الجوائز التي حاز عليها بنك مسقط



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (بنك مسقط)

3- الخدمات الرقمية التي يوفرها بنك مسقط:

جدول رقم 3-6: الخدمات الرقمية التي يوفرها بنك مسقط

الخدمات	المزايا
تطبيق بنك مسقط للهاتف النقال	يوفر البنك تطبيق خاص بالهاتف الذكي، والذي يسمح للعملاء بإجراء المعاملات المصرفية على مدار الساعة، ومنها: ○ دفع الفواتير والرسوم الدراسية، وتعبئة الرصيد وكشوفات الحساب؛ ○ خدمة نظام الدفع عبر الهاتف النقال لإرسال الأموال والدفع في المتاجر؛ ○ رمز الاستجابة السريعة في أجهزة نقاط البيع لتوفير طريقة سلسلة وأمنة للدفع للمتاجر؛ ○ تحويل الأموال إلى حسابات أخرى في بنك مسقط، أو حسابات بنوك أخرى في عمان أو تحويل الأموال دولياً؛ ○ العمليات الخاصة بالبطاقات.
تطبيق محفظة بنك مسقط	○ إرسال وطلب الأموال باستخدام أرقام الهواتف النقالة والأسماء المستعارة ورمز الاستجابة السريعة؛ ○ عمليات الدفع باستخدام رمز الاستجابة السريعة في أجهزة نقاط البيع؛ ○ إضافة المبالغ من خلال بطاقة الخصم المباشر أو الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال أو الانترنت أو أجهزة الصراف الآلي أو الإيداع الآلي؛ ○ تحويل الأموال عبر محفظة بنك مسقط ومحافظ البنوك الأخرى؛

الفصل الثالث: مساهمات التّحول الرقمي في قطاع الخدمات المصرفية

○ الأمان وحماية البيانات من خلال تشفير قوي وميزات أمان داخلية عالية.	
تطبيق رمز الأمان هو تطبيق للهاتف النقال، يمكّن العملاء من الأفراد والشركات من تصديق معاملاتهم المصرفية عبر الأنترنت في أي وقت ومن أي مكان، ويتميز التطبيق بالأمان وسهولة الاستخدام. ويمكن للعميل من خلال تطبيق رمز الأمان إجراء الخدمات التالية:	تطبيق رمز الأمان
○ الموافقة على المعاملات المصرفية عبر الضغط على الإشعار المرسل على رقم الهاتف النقال المسجل؛	
○ التحقق من المعاملات غير المصرفية من خلال الرقم السري لمرة واحدة؛	
○ المصادقة على المعاملات من خلال رمز الاستجابة السريع الملون في حال عدم تلقي الإشعارات المستلمة.	
يوفر بنك مسقط على مدار الساعة خدمات مصرفية فورية عبر الأنترنت والتي تسمح للعملاء بالقيام بما يلي:	الأعمال المصرفية للأفراد عبر الأنترنت
○ دفع الفواتير وتحويل الأموال محليا ودوليا؛	
○ كشوفات الحساب والاطلاع على تفاصيل الأقساط الشهرية للقرض؛	
○ خدمات البطاقات البنكية؛	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (بنك مسقط)

المطلب الثالث: تجربة بنك السلام وبنك البركة

أولاً: مصرف السلام - الجزائر - AL SALAM BANK

1- لمحة عن البنك:

مصرف السلام هو بنك متعدد المهام والخدمات، يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، تمّ اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، لبدء مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

2- تطبيق التّحول الرقمي في مصرف السلام:

تمكّن بنك السلام، منذ تأسيسه عام 2008، من ترسيخ سمعته كأحد أسرع البنوك نمواً، ما جعله قوة مؤثرة لا يُستهان بها في قطاع الصيرفة الإسلامية. وقد ساهمت مساعي بنك السلام الناجحة والمستمرة بتعزيز الاستراتيجية الجديدة المعنية بزيادة التركيز على الأنشطة المصرفية الأساسية، والمصارعة بإطلاق مبادرات الرقمنة وأتمتة قطاع الخدمات المصرفية للأفراد. وهو ما ساهم بتسريع عملية تقديم الخدمات. وحرص بنك

السلام على تبني عقلية رقمية سبّاقة لتوفير خدمات مصرفية ذكية وفعّالة ومنح العملاء تجربة مصرفية تتميز بالراحة والبساطة والكفاءة. وسعى البنك منطلقاً في رحلته نحو التحوّل الرقمي مرتكزاً بذلك على توجهه الاستراتيجي الجديد ومعتمداً على ملاحظات وآراء العملاء. وفي سبيل ذلك قام البنك بعدة إجراءات، منها كالتّالي:

• من جانب المعلوماتية:

- تفعيل نظام انسياب العمليات Workflow الخاص بعمليات الاستيراد في التجارة الخارجية، وتقديم الدعم اللازم للفروع والادارة المركزية المعنية، من أجل التحكم فيه. سمح هذا النظام بأتمتة وبرمجة تدفقات المستندات والمعلومات بين مختلف فرق العمل. وفي نفس السياق تم إضافة تحسينات عديدة في هذا المجال كتبسيط عمليات التخليص، والتحديث التلقائي لقائمة المتعاملين، من أجل إرسال السويقت، وأتمتة الاشعارات الخاصة باستلام بواليص التحصيل؛

- إنشاء مركز معلوماتي متطور رئيسي جديد وفق المعايير الدولية، حيث يواكب تطور البنك ويمكن من استيعاب كل التطبيقات الجديدة وخاصة منها المتعلقة بالرقمنة؛

- تطوير خدمة Secure D3 لتسريع وتسهيل عمليات الشراء عبر الأنترنت، بحيث تتم عملية التحقق عبر تقنية رمز التحقق OTP ليصل بعدها الرمز المؤلف من 6 أرقام للمستخدم من خلال رسالة نصية SMS وذلك عند إجراء أي عملية دفع إلكترونية بدلاً من التحقق عبر اسم المستخدم وكلمة السر.

• من جانب إدارة أمن نظم المعلومات:

- الجانب التنظيمي: في إطار الامتثال لمعايير تجمع النقد الآلي الجزائري والامتثال السنوي لنظام السويقت، تم تنفيذ تدقيقين أحدهما داخلي والثاني خارجي (اجباري)، حيث تم من خلالهما التعرف على نقاط قوة ونقاط ضعف نظم المعلومات الخاصتين بالنقدية والسويقت، وأفضت النتائج إلى قوة البنية التحتية لنظام السويقت، مع تسجيل بعض النقائص الخاصة بالتوثيق ومراجعة السياسات مع ضرورة اقتناء بعض المعدات الخاصة بإدارة أمن نظم المعلومات؛

- متابعة مخططات استمرارية العمل: لضمان استمرارية العمل، بالتأكد من وضع وتتبع خطط التعامل مع المخاطر والحوادث خاصة في ظل جائحة كورونا، فقد تم وضع منصة آمنة للعمل عن بعد مع ضمان تقديم تسجيلات لمختلف التدخلات أو العمل عن بعد، كما تم أيضاً تقديم منصة آمنة لمشاركة الملفات (سحابة إلكترونية داخلية للمصرف)؛

- التدقيق والمراقبة والليقظة التكنولوجية: من خلال القيام بعملية مراقبة دائمة للكشف وللوقاية، من أجل ضمان أمن نظم المعلومات عن طريق الرصد والتبليغ من طرف مستعملي النظام، مع توثيق العمليات التي تكشف استخدامات الشبكات والجهاز وبرمجياته والنفاذ إليه؛

- التحسيس عن أمن نظم المعلومات: كمرحلة أولى تم القيام بدورة تحسيسية عن بعد لجميع مستخدمي نظام السويقت، وهو برنامج سنوي اجباري للتوعية من المخاطر المتعلقة بأمن نظم المعلومات.

• من جانب النقد الآلي والرقمنة:

- طرح الخدمات الرقمية: تنفيذًا لاستراتيجية الرقمنة التي تتمحور بدورها حول تعزيز محفظة الخدمات والمنتجات المصرفية الرقمية مع رقمنة المزيد من العمليات، والاستمرار بتطوير وتحديث التطبيق الإلكتروني بمميزات وخصائص جديدة لإثراء تجربة المستخدم. استطاع البنك طرح العديد من الخدمات المصرفية الرقمية الجديدة ورقمنة عملياته المالية مثل:

- الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والخدمات المصرفية عبر البطاقة والهاتف النقال؛
- أجهزة السحب الآلي ونقاط البيع؛
- المبادرات لتحويل العمليات اليدوية الحالية للعمل آليا باستخدام أدوات أتمتة العمليات والمعالجة المباشرة؛
- إصدار البطاقة المحلية الشركات، وإصدار البطاقات البنكية اللاتلامسية؛
- تطوير عمليات الدفع بالبطاقة المحلية عبر الأنترنت بالاندماج مع منصة بريد الجزائر؛
- كما قام بإنشاء فضاء الخدمات الحرة وتحسين خدمات الدفع عبر أجهزة الدفع الإلكتروني؛
- توسيع نطاق شبكة أجهزة الصّراف الآلي والدفع الإلكتروني.

- بالإضافة لما سبق، وحرصا من المصرف على تطوير القنوات الرقمية وتعزيز خدمات الدفع، قام بإنشاء منصة للدفع الإلكتروني والتحويل السريع عبر الهاتف النقال، وأيضا بتطوير تطبيق المحفظة الذكية WIMPAY للدفع في المتاجر بتكنولوجيا QR كود، والتي تساعد عملاء المصرف على التسوق بثقة وأمان؛

- يمتد التحويل الرقمي ليشمل تطوير العنصر البشري من خلال تطوير قدرات الموظفين والذي يعد أحد الركائز الأساسية، حيث تم فتح عدة دورات تدريبية للموظفين في مجال البنك الرقمي. (مصرف السلام - الجزائر، 2021)

3- الجوائز التي فاز بها بنك السلام -الجزائر-:

- تم تصنيف مصرف السلام -الجزائر- كأفضل بنك إسلامي في الجزائر حسب مجلة Finance World لعام 2020؛

- فاز المصرف بجائزة أفضل بنك إسلامي في الجزائر حسب مجلة Banker International لعام 2021؛ - احتل مصرف السلام الجزائر المرتبة الثانية عالميا في معدل نمو الأصول المتوافقة تماما للشريعة الاسلامية التي تزيد عن 500 مليون دولار لسنة 2018.

4- الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك السلام:

جدول رقم 3-7: الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك

الخدمات	المزايا
الخدمات المصرفية عبر النت	يقدم مصرف السلام مجموعة متنوعة من الخدمات الرقمية عبر الأنترنت لمختلف العملاء، ونذكر منها: ○ الاطلاع على حسابات العملاء وطبع بيانات الحساب البنكي؛ ○ البحث في عمليات الحساب وتحميل وطبع كشوفات الحساب؛ ○ متابعة التسهيلات المقدمة من البنك؛ ○ التحويل بين الحسابات؛ ○ طلب البطاقة وطلب دفتر الشيكات.
السلام Smart Banking	○ الكشف عن الأرصدة وآخر العمليات؛ ○ محاكاة التمويل؛ ○ تحويل العملات؛ ○ الاتصال بالمصرف عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف.
تطبيق ويمباي	يوفر التطبيق للعميل تسديد مشترياته عبر الهاتف الذكي، من خلال مسح رمز QR المعروض على هاتف التاجر، كما يوفر الخدمات التالية: ○ الكشف عن الرصيد، ○ تسديد المستحقات بمجرد لمسة على مستوى صندوق المتجر؛ ○ اقتسام الفاتورة او المصاريف عند المتجر؛

○ التحويل بين الحسابات لمستخدمي "ويمباي"؛ ○ الكشف عن الأرصدة و آخر العمليات؛ ○ إدارة الميزانية (المداخيل والمصاريف).		
يوفر التطبيق للمؤسسات بتطوير مبيعاتها وتسهيل طريقة الدفع وتبسيط إدارة صندوقها، والتقليل من الدفع النقدي لتعزيز الأمان وتسهيل التعاملات.	بالنسبة للمؤسسات	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (مصرف السلام الجزائر، 2024)

ثانيا: بنك البركة AL BARAKA BANK

1- لمحة عن البنك:

مجموعة البركة هي مرخصة كشركة استثمارية (الفئة 1) من قبل مصرف البحرين المركزي، وهي مجموعة مالية إسلامية دولية رائدة تقدم الخدمات المالية، من خلال فروعها المصرفية في ثلاثة عشر دولة، وتقدم خدمات مصرفية للأفراد والشركات والخزينة والاستثمار، مع الالتزام الصارم بمبادئ الشريعة الإسلامية. وتتمتع المجموعة بحضور جغرافي واسع في الأردن ومصر وتونس والبحرين والسودان وتركيا وجنوب أفريقيا والجزائر وباكستان ولبنان وسوريا والعراق وليبيا، وتخدم شبكة ABG ما يقرب من مليار عميل.

2- التّحول الرقمي في مجموعة البركة:

تركز المجموعة على مشاريع ومبادرات الرقمنة التي تهدف إلى خدمة وتلبية متطلبات المجموعة الحالية والمستقبلية بصورة أفضل، ليس فقط من منظور عملائها، ولكن أيضًا من منظور داخلي يركز على خلق بيئة عمل تعطي الأولوية لرقمنة عملياتها التشغيلية ووظائف المكاتب الداعمة. وقام البنك بإطلاق عدد من المبادرات الاستراتيجية لتعزيز خدماته المصرفية للعملاء من خلال الابتكار الرقمي، وتمتلك مجموعة البركة المصرفية العديد من الإنجازات التي تفخر بها في مجال التّحول الرقمي. وقد أطلقت تطبيقات مصرفية متقدمة للهاتف النقال ومبادرات في مجال الصيرفة المفتوحة وتحديث النظام المصرفي الأساسي في عدة وحدات تابعة لها. كما أنها كانت رائدة في إطلاق البنك الإسلامي الرقمي الأول في ألمانيا "Insha"، والذي يحظى بتقدير واسع، ويشهد إقبالا كبيرا من السكان المحليين والمغتربين الذين يستفيدون من خدماته المصرفية الإسلامية الرقمية.

3- الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البركة الدولي:

جدول رقم 3-8: الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البركة الدولي

الخدمات	المزايا
البركة Alneo POS	هي عبارة عن منصة دفع جديدة تعمل باستخدام البنية التحتية الافتراضية لنقاط البيع، وتتيح للشركات الحصول على تحصيل سهل، حيث يمكن لعملائها من إجراء دفعات عملية بشكل مستقل عن جهاز نقاط البيع الفعلي.
ألو البركة	لتلقي الخدمات المصرفية عبر الهاتف للأفراد والشركات، يمكن للعملاء الاتصال على ألو البركة وإجراء العديد من المعاملات المصرفية التي يمكنه القيام بها في فروعه وأجهزة الصراف الآلي عبر الهاتف المصرفي، مثل عمليات الحساب، معاملات الصرف الأجنبي وشراء وبيع العملات الأجنبية، تسديد الفواتير والمدفوعات الشركات، تحويل الأموال، والإبلاغ عن أي التماسات وشكاوى.
مساعد البركة	هو مساعد مصرفي رقمي يعمل على بنية تحتية للذكاء الاصطناعي تمكّن العملاء من إجراء معاملاتهم المصرفية بالصوت والنص، كما يمكن للعملاء تحويل الأموال أو دفع الفواتير من خلال التحدث إلى المساعد فقط، من المعاملات المصرفية التي يمكن أن يقوم بها مساعد البركة هي: ○ تحويل الأموال من معاملات التحويل الإلكتروني والحوالات البريدية المسجلة؛ ○ دفع الفواتير والوصول إلى معلومات الحساب؛ ○ توفير معلومات حول البطاقات الخاصة بالعمل؛ ○ إدراج معلومات أسعار الصرف على الفور مثل الدولار أو اليورو أو الروبل الروسي؛ ○ توفر معلومات فورية حول منتجات البنك وخدماته.
تقنية QR	عن طريق رمز الاستجابة السريعة يمكن للعملاء بسهولة إجراء معاملات الدفع وإيداع أو سحب الأموال وتحويلها من جهاز نقاط البيع.
التعرف على الوجه	هو وسيلة تسجيل دخول آمنة، حيث يمكن للعميل استخدام هذه الوظيفة في كل مرة يقوم فيها بتسجيل الدخول إلى البركة موبايل.
تمويل الوكيل	هي قناة مبيعات بديلة عبر الأنترنت، حيث يقوم العملاء الأفراد الذين يرغبون في شراء منتجات أو خدمات الشركات، بتحويل الرسوم على الفور إلى حساب

الشركة باستخدام التمويل، كما سيتمكن الموظفون الذين ستفوضهم الشركة من استخدام منصة تمويل الوكيل وتنفيذ معاملات عملائها. تساهم هذه الخدمة في زيادة حجم مبيعات الشركة، وإنشاء قناة مبيعات بديلة على الأنترنت، وتوفير فرصة تحصيل أكثر موثوقية مقارنة بالمبيعات، وتحقيق مدفوعات الشركة.	
يعمل بنك البركة على تأسيس نظام بيئي قوي بواسطة البركة API، وهي إذن من مؤسسات الطرف الثالث لتطوير الخدمات المالية من خلال مشاركة البيانات على APIs (واجهة برمجة التطبيقات) التي تقدمها البنوك، وتمكن البركة API البنوك من أن تصبح منصة وإنشاء أنظمة بيئية خاصة بها من خلال تطوير استراتيجيات تعاون جديدة ومن خلال تعزيز الارتباط بين مبادرات التكنولوجيا المالية والمؤسسات المالية.	المصرفية المفتوحة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (AL BARAKA)

ثالثا: بنك البركة-فرع الجزائر

1- لمحة عن البنك:

تمّ انشاء بنك البركة الجزائري في 20 ماي 1991، وشرع في مزاوله نشاطه برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، ليصل إلى 20 مليار دينار جزائري سنة 2020، ملتزما بأحكام الشريعة الإسلامية في كل خدمته وعملياته.

2- التّحول الرقمي في بنك البركة الجزائري:

تخطى بنك البركة الجزائر المنتمي إلى أكبر مجموعة بنكية إسلامية في العالم، منذ سنة 2018، مرحلة جديدة في درب تطوير نشاطاته، والذي يعتمد على استراتيجية مبتكرة ترتكز أساسا على الرقمنة كدافع لتعزيز موقع البنك خاصة من حيث جودة الخدمات، حيث قام البنك بتحليل الفرص والتهديدات والفجوات ونقاط القوة فيما يتعلق بالرقمنة للتوصل إلى مجموعة من المبادرات التي تم تحقيق البعض منها، وهذا من أجل تنفيذ الرؤية الرقمية التي ستجعل من البنك أول مصرف إسلامي رقمي في الجزائر، وواحد من أكبر ثلاثة بنوك رقمية خاصة تنشط في السوق المصرفية الجزائرية. ومن خلال مبادرات التّحول الرقمي المدرجة في استراتيجيته والمخطط لها، يسعى البنك إلى وضع الأسس لرفع نضجه الرقمي إلى المستوى 4 (الوساطة الرقمية) وفقًا لتصنيف Gartner، وتتمحور مبادرات التحويل الرقمي للبنك إلى ستة محاور، نذكرها باختصار كالتالي:

- تجربة العميل؛

- التحليلات والبيانات والذكاء الاصطناعي AI ؛

- التكنولوجيات والعمليات؛

- التعاون مع Fin Tech ؛

- الموارد البشرية والثقافة الرقمية؛

- الامتثال.

3- الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البركة الجزائري:

يقدم بنك البركة أهم خدماته المصرفية الرقمية في شكل باقة البركة سمارت، وهي خدمة 3 في 1، وتتمثل في:

- البركة نت: البنك عبر النت؛

- تطبيق البركة App.dz: البنك عبر الهاتف الذكي؛

- SMS البركة: خدمة الرسائل القصيرة.

جدول رقم 3-9: الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك البركة الجزائري

الخدمات	المزايا
بوابة البركة نت	توفر هذه الخدمة ربحا للوقت والجهد والراحة، حيث يمكن للعميل تسيير ومتابعة حساباته المصرفية: ○ فحص رصيد الحسابات وتحميل وطبع كشوف الحساب؛ ○ تحميل وطبع بطاقة الهوية المصرفية RIB ؛ ○ الاستفادة من خدمة البريد الإلكتروني؛ ○ إجراء تحويلات من حساب إلى حساب إما داخل البنك أو ما بين البنوك في الجزائر؛ ○ متابعة العمليات المصرفية التي تم تنفيذها باستعمال بطاقة CIB البركة.

وهي خدمة جديدة تأتي بعد خدمة البركة نت، حيث تتيح للبنك تقديم الخدمات المصرفية لعملائه في أي مكان وفي أي وقت عبر الأجهزة اللوحية أو الهواتف الذكية بنظام IOS و Android، حيث يمكن للعميل إجراء كل الخدمات المصرفية المتاحة عبر الأنترنت.	AI Baraka DZ
تُمكن خدمة الرسائل النصية القصيرة العميل من الحصول على المعلومات المصرفية على هاتفه المحمول على مدار 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، من خلال تنبيهه في الوقت المناسب عند إجراء أية عملية سحب أو دفع على حسابه.	SMS البركة
لتسديد الفواتير عبر النت، حيث تسمح هذه الخدمة بالدفع الإلكتروني لفواتير الكهرباء والغاز والهاتف وحجز الرحلات، وهي متوفرة كل أيام الأسبوع (7/7 يوم، 24 ساعة / 24 ساعة).	البركة E-pay

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك (بنك البركة)

❖ آفاق تبني التّحول الرقمي في القطاع المصرفي:

يعيد التحول الرقمي تشكيل المشهد المالي وتغيير النماذج المصرفية التقليدية، مما يفسح المجال أمام حلول مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا، والتي تعد بكفاءة أكبر وأمان معزز وتجربة أكثر تخصيصاً للعملاء. يستلزم التّحول الرقمي إعادة تقييم الأنظمة المصرفية الأساسية، والاستثمار في التقنيات المتطورة، والثقافة التي تعزز الابتكار. ومن جهة أخرى، يتوقع العملاء خدمات سلسلة عبر الأنترنت وخدمات مصرفية قوية عبر الهاتف المحمول ومعاملات في الوقت الفعلي. وهو ما يتطلب من البنوك تطوير عروضها الرقمية باستمرار. تُعد الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية أيضاً جزءاً من هذا التّحول، حيث تقدم حلولاً سريعة تركز على العملاء وتجبر البنوك القائمة على تسريع استراتيجياتها الرقمية. فيما يلي بعض الأفكار حول الطريق الذي تنتظره البنوك في العصر الرقمي:

- **دمج التقنيات المتقدمة:** تعمل البنوك بشكل متزايد على دمج تقنيات (مثل سلسلة الكتل، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي) لتبسيط العمليات وتحسين خدمة العملاء، على سبيل المثال استخدام الذكاء الاصطناعي للحصول على المشورة المالية الشخصية؛
- **تدابير الأمن السيبراني:** مع نمو الخدمات المصرفية الرقمية، ترتفع معها حجم التهديدات، مما يدفع البنوك للاستثمار بكثافة في تدابير الأمن السيبراني المتقدمة لحماية بيانات العملاء الحساسة؛

- التعاون مع التكنولوجيا المالية: يمكن أن تؤدي الشراكات بين المؤسسات المصرفية وشركات التكنولوجيا المالية إلى حلول مبتكرة؛

- محو الأمية الرقمية والشمول: يعد ضمان إمكانية وصول جميع العملاء، بغض النظر عن خبرتهم التقنية، إلى الخدمات المصرفية الرقمية والاستفادة منها أمراً بالغ الأهمية. لذا تعمل البنوك على إطلاق مبادرات لتتقيف العملاء حول استخدام المنصات الرقمية بشكل فعال؛ (Faster Capital، 2024)

- الامتثال التنظيمي: يعد الالتزام بالإطار التنظيمي المتطور أمراً ضرورياً، حيث تسمح بيئة الاختبار الخاصة بالبنوك المركزية باختبار الخدمات الرقمية الجديدة مع ضمان الامتثال للمعايير التنظيمية؛

- الممارسات المصرفية المستدامة: يتوافق التّحول الرقمي أيضاً مع الخدمات المصرفية المستدامة من خلال تقليل استخدام الورق وزيارات الفروع، حيث تساهم الخدمات المصرفية الرقمية في تقليل البصمة الكربونية.

تمر المؤسسات المصرفية حالياً بعصر تحولي، حيث لم يعد تبني الابتكار الرقمي والتكنولوجيا الرقمية مجرد خيار، بل أصبح ضرورة. ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا مع تعزيز الشراكات وإعطاء الأولوية للأمن، والتركيز على التركيز على العملاء، تتمتع هذه المؤسسات بفرصة كبيرة لقيادة القطاع المصرفي نحو مستقبل رقمي واعد. إنّ الطريق مليء بالتحديات، ولكن مع التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ يمكن لها أن تبرز كمؤسسات عالمية في مجال الابتكار المصرفي الرقمي.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح لنا أنّ التّحول الرقمي قد أصبح أحد المحركات الأساسية التي تعيد تشكيل الطريقة التي تعمل بها المؤسسات المصرفية، حيث يُساهم في تحسين الخدمات المصرفية وإعادة تعريف طرق تقديمها بشكل جذري، كما يُمكن من تحسين تجربة العميل، خلال تقديم خدمات أكثر سهولة ومرونة، مما يعزز رضا العملاء وولائهم. بالإضافة إلى تقديم حلول مبتكرة ومتنوعة تلبي احتياجاتهم الرقمية المتزايدة. من جهة أخرى، يعمل التّحول على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة كفاءتها وتحسين العمليات الداخلية وتسريع الإجراءات وتعزيز الكفاءة التشغيلية. علاوة على ذلك، يسهم التّحول الرقمي في تحقيق القيمة من خلال زيادة الربحية وتحقيق الاستدامة. كما أظهرت التجارب الرائدة للبنوك دور التّحول الرقمي في تحسين الأداء المصرفي وتحقيق التميز، حيث أنّ تجارب هذه البنوك تلقي الضوء على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وكيفية تنفيذ استراتيجيات رقمية فعالة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التميز والنمو المستدام.

في الأخير، بناءً على ما تم استعراضه، يُمكن القول أنّ التّحول الرقمي هو ضرورة استراتيجية تُساهم في إعادة هيكلة القطاع المصرفي والحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق والمضي قدماً نحو مستقبل رقمي مستدام، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة وتحقيق الابتكار المستمر.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

تمهيد:

تعتبر المناقشة النظرية التي تم التّطرق إليها سابقا خلاصة ما تم التوصل إليه من خلال البحث والتحليل الأدبي حول دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية. ومع ذلك، فإن هذه المناقشة تظل غير كافية، إذ يجب إسقاطها على الواقع العملي وترجمتها إلى حقائق ملموسة بهدف دراسة العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي وتحسين الخدمة المصرفية، وتحليل أهم العوامل المؤثرة على تحسين تجربة العميل المصرفي والخدمات التي تقدمها البنوك. في هذا الإطار، سيتناول هذا الفصل شرحًا لطبيعة الدراسة الميدانية وكذلك المنهجية المعتمدة لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وطرق جمع البيانات والأسلوب المستخدم في ذلك. كما سيشمل الفصل أيضًا تحليلًا تفصيليًا للبيانات وعرضًا للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، وتحليل ومناقشة النتائج، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة. وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي والوصفي للدراسة.

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المبحث الأول: الإطار المنهجي والوصفي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالأداة المستخدمة في جمع البيانات. بالإضافة إلى توضيح متغيرات الدراسة والمقاييس المعتمدة فيها، كما سيتم عرض خطوات الدراسة الميدانية مع وصف مجتمع وعينة الدراسة وصولاً إلى الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بأداة جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية، والمتمثلة في تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر في تحسين الخدمات المصرفية التي تقدمها عينة من البنوك العاملة في الجزائر، تم الاعتماد على أداة الاستبيان. وتم استخدام المنهج الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيانات، مما أتاح اختبار الفرضيات وتأكيد صحتها أو نفيها باستخدام مقاييس إحصائية معتمدة في الدراسات الميدانية.

- **الاستبيان:** تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من عملاء البنوك العاملة في الجزائر في محاولة لرصد واقع استخدامهم للخدمات المصرفية الرقمية، ومعرفة مستوى التفاعل مع هذه الخدمات وإلى فهم أعمق لتأثير التحولات الرقمية على القطاع المصرفي في الجزائر. وتم تصميم الاستبيان وفق أسس علمية ومعرفية محكمة بدءاً من تحكيمه وصولاً إلى اختبارات الصدق والثبات لضمان جودته وموثوقيته. وكان مضمون أقسام الاستبيان مفصّل كالتالي:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية، ويختص بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، حيث يتضمن كلا من الجنس، العمر، المستوى التعليمي ونوع الوظيفة.

- **القسم الثاني:** معلومات خاصة بالبنك محل الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى خمسة أجزاء رئيسية، وهي كالآتي:

- **الجزء الأول:** لتحديد البنوك العاملة في الجزائر التي يتعامل معها العميل، وهو سؤال ذو خيارات يتم الإجابة عنه باختيار اسم البنك المتعامل معه من القائمة المعدة مسبقاً.
- **الجزء الثاني:** لتحديد مدة التعامل مع البنك، وهو سؤال مغلق في شكل خيارات تشمل سنوات التعامل مع البنك في شكل فئات محددة، وهي:

أقل من سنة	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
------------	------------------	-------------------	------------------

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

- **الجزء الثالث:** من أجل تحديد السبب والدافع وراء اختبار العميل للبنك المتعامل معه، وهو سؤال في شكل خيارات متعددة، وهي:

الموقع	السّمة	الخدمات المقدمة	تعامل الموظفين	أسباب أخرى
--------	--------	-----------------	----------------	------------

- **الجزء الرابع:** لتحديد أي من الوسائل التي يستخدمها العميل للحصول على الخدمة المصرفية، وهو سؤال في شكل خيارات متعددة، تتمثل في:

الهاتف النقال	الفضاء الرقمي	الفروع والمكاتب	الصّراف الآلي
---------------	---------------	-----------------	---------------

- **الجزء الخامس:** وهو سؤال مباشر لتحديد آراء العملاء حول نوعية وجودة الخدمات الرقمية المقدمة من طرف البنك المتعامل معه، والخيارات هي:

جيدة جدا	مقبولة	ضعيفة
----------	--------	-------

– **القسم الثالث:** يشمل محاور الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محورين أساسيين كالتّالي:

- **المحور الأول:** يتناول هذا المحور دراسة مدى استعداد البنوك محل الدراسة لتلبية متطلبات تطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى استعراض مدى رقمنة تجربة العميل والخدمات المصرفية المقدمة. يشمل ذلك تقييم قدرة البنوك على تبني أحدث التقنيات الرقمية وتطوير بنية تحتية تكنولوجية قادرة على تحسين مستوى الخدمة وتسهيل الوصول إليها. ويتناول أيضًا تحليل مدى توافر الأدوات الرقمية في البنوك مثل التطبيقات المصرفية عبر الهواتف الذكية والخدمات المصرفية عبر الأنترنت وأتمتة العمليات المصرفية وتطبيقات الدفع الإلكتروني. ويشمل المحور 18 فقرة؛

- **المحور الثاني:** يقيس هذا المحور نوعية وجودة الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة من البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى فحص مستوى جودة تجربة العميل. يشمل التحليل دراسة مدى فعالية وموثوقية الخدمات الرقمية المقدمة مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء من حيث السرعة والأمان وسهولة الاستخدام. كما يسلط الضوء على تقييم تجربة العميل في التفاعل مع هذه الخدمات، بما في ذلك مستوى

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الرضا عن الأداء الرقمي وتوافر الدعم الفني وقدرة النظام على تلبية المتطلبات المتنوعة للعملاء، حيث يتم التركيز على فهم كيفية تأثير جودة الخدمات الرقمية على ولاء العملاء ومدى رغبتهم في استخدام هذه الخدمات بشكل متكرر. ويشمل هذا المحور 27 فقرة.

المطلب الثاني: قياس متغيرات الدراسة

في هذا الجزء، سيتم توضيح أنواع متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، حيث تعد هذه المتغيرات أساسية لفهم العلاقة بين العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتتعلق المتغيرات المستقلة بالعوامل التي قد تؤثر في تطبيق التحول الرقمي، مثل التقنيات الحديثة وتطور البنية التحتية الرقمية، بينما تتعلق المتغيرات التابعة بالعوامل الناتجة عن تطبيق هذه التقنيات مثل تحسين تجربة العميل وجودة الخدمة المصرفية. كما سيتم عرض خطوات إعداد الدراسة التطبيقي، بدءًا من تصميم الأدوات البحثية مثل الاستبيانات وتحديد عينة الدراسة، وصولًا إلى جمع وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: أنواع متغيرات الدراسة

تتعدد أنواع المتغيرات في الدراسة وفقاً لدورها وأثرها على الموضوع البحثي، حيث كل نوع يلعب دوراً محورياً في تحليل العلاقات بين مختلف العوامل المؤثرة في موضوع الدراسة.

1- المتغيرات المستقلة Independent Variables: هي المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على المتغيرات التابعة سواء بشكل إيجابي أو سلبي. في هذه الدراسة، يمثل **التحول الرقمي** بكل مكوناته المتغيرات المستقلة، ومن خلال دراسة هذه المتغيرات المستقلة، يمكن فهم مدى تأثير التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المصرفية وتحقيق رضا العملاء، مما يساهم في تطوير القطاع المصرفي بشكل عام. ويتكون المتغير المستقل من الأبعاد الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-1: عدد فقرات أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	عدد الفقرات	العبارات
توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي	9	9-1
رقمنة تجربة العميل المصرفي	4	13-10
رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	5	18-14

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المحور الأول	18	18-1
--------------	----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فقرات الاستبيان.

2- المتغيرات التابعة **Dependent variables**: في هذه الدراسة، تمثل الخدمات المصرفية وخصائصها، المتغير التابع الذي يتم التركيز عليه. ويرتبط هذا المتغير بكيفية تأثير العوامل المختلفة مثل التحول الرقمي والتقنيات الحديثة على تحسين مستوى الخدمات المصرفية وجودتها. ومن خلال تحليل المتغيرات التابعة يمكننا استكشاف العلاقة بين التغيرات التكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية، وكيفية تأثير ذلك على تجربة العميل ورضاه عن الخدمات المقدمة. وبالاعتماد على مجموعة من الدراسات تم تبني الأبعاد التالية والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-2: عدد فقرات أبعاد المتغير التابع

الأبعاد	عدد الفقرات	العبارات
جودة تجربة العميل الرقمية	13	13-1
جودة الخدمات المصرفية	14	27-14
المحور الثاني	27	27-1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فقرات الاستبيان.

ثانياً: كيفية قياس متغيرات الدراسة

تم تطبيق مقياس ليكارت الفئوي لقياس الاتجاهات. يُستخدم هذا المقياس لتحديد درجة موافقة المستجيب على فقرة معينة تعبر عن اتجاهه أو رأيه تجاه قضية ما. ويتم تصنيف إجابات المشاركين ضمن خمس فئات تبدأ من "موافق بشدة" وصولاً إلى "غير موافق بشدة"، مما يساعد في قياس مدى توافقهم مع مختلف الموضوعات المطروحة، وبالتالي تسهيل تحليل البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق.

1- مقياس التحليل الاحصائي:

لقياس اتجاهات أفراد العينة تجاه محاور الاستبيان ومتغيراته، تم عرض فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الجدول رقم 4-3: مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

2- تحليل وتفسير اتجاهات العينة:

لتحليل درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي:** بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين بشأن العبارات المدرجة في المقياس، مما يساعد في تحديد الاتجاه العام لآراء المشاركين حول كل فقرة من فقرات الاستبيان؛

- **المدى:** لتحديد نطاق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعكس الفروق بين الحد الأدنى والحد الأقصى للدرجات. حيث يتم حساب طول الفئة عن طريق قسمة المدى (الفرق بين أعلى درجة وأدنى درجة) على عدد المستويات، أي: (أعلى درجة وهي "موافق بشدة" - أدنى درجة وهي "غير موافق بشدة") مقسوماً على عدد المستويات.

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

ويتم بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (غير موافق بشدة = 1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، ومنه نحصل على المجالات المعروضة في الجدول التالي:

الجدول 4-4: المتوسط الحسابي المرجح للإجابات

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	مقياس ليكرت
1	1.79 - 1	غير موافق بشدة
2	2.59 - 1.80	غير موافق
3	3.39 - 2.60	محايد
4	4.19 - 3.40	موافق
5	5.00 - 4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية والإجابة على تساؤلات البحث، بالإضافة إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، تم اتباع مجموعة من الخطوات العلمية المنهجية التي تهدف إلى ضمان دقة وموثوقية النتائج. هذه الخطوات هي:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة: تم استعراض مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف الاستفادة منها في تحديد الأسس النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي في مجال الخدمات المصرفية؛

2- إعداد مسودة الاستبيان: بناءً على الدراسات السابقة، تم إعداد مسودة أولية للاستبيان بحيث تعكس المتغيرات الرئيسية التي تم تحديدها في الإطار النظري للدراسة.

3- إجراء المقابلات الفردية: تمثل اللقاءات التي جمعتنا مع عدد من المدراء والإطارات العاملة في البنوك العمومية والخاصة، بهدف جمع آراءهم ووجهات نظرهم حول واقع تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي. تهدف هذه اللقاءات إلى استنباط الحقائق والمعلومات المتعمقة التي توفر رؤى من أصحاب الخبرة في القطاع المصرفي، والتي تم توظيفها فيما بعد في بناء أسئلة وفقرات الاستبيان.

4- إعداد الاستبيان النهائي: بعد مراجعة المسودة وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على الملاحظات المستخلصة من المقابلات والبحوث، تم إعداد النسخة النهائية للاستبيان.

5- توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان، سواءً بشكل ورقي وإلكتروني، على عينة الدراسة، وذلك خلال فترة تمتد من سبتمبر 2024 إلى ديسمبر 2024، بهدف جمع البيانات اللازمة.

6- تبويب البيانات ومعالجتها: تم جمع البيانات المجمعة من الاستبيان وتبويبها بعناية، ثم معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتوافق مع طبيعة البيانات.

7- تحليل وتفسير النتائج: تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة النوعية والكمية باستخدام مخرجات برامج التحليل الإحصائي، بهدف استخلاص استنتاجات علمية تدعم أهداف البحث.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب، سيتم استعراض **مجتمع الدراسة** الذي تم اختيار عينة منه لإجراء البحث الميداني، ويمثل **المجتمع** مجموعة العناصر أو الظواهر التي تستهدفها الدراسة وتشمل كل ما يتعلق بالموضوع البحثي. أما **العينة** فهي جزء من المجتمع يتم اختياره بعناية ويعكس خصائصه الأساسية. من خلال دراسة هذه العينة، يمكن للباحث جمع بيانات واستبيانات قابلة للتعميم على المجتمع ككل، مما يساهم في استخلاص استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق على نطاق أوسع.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

قد يواجه الباحث صعوبة في الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة لأسباب عدة، مثل عدم القدرة على التنقل إلى كافة المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها وحدات المعاينة. أو صعوبة في تحديد العدد الإجمالي لأفراد العينة، وذلك لعدم توفر إحصائيات رسمية حوله. في سياق هذه الدراسة، يشمل **مجتمع الدراسة** عملاء البنوك العاملة في الجزائر، والذين يمتلكون حسابات مصرفية ولديهم إطلاع على الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها البنك المتعامل معه وقد استفادوا منها من قبل.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

تم اختيار **عينة عشوائية** من مجتمع البحث، حيث تم اختيارها بشكل عشوائي وبسيط، واقتصرت الدراسة على عينة مكونة من 180 فرد من عملاء بعض البنوك وهي: البنك الوطني الجزائري BNA، البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الخليج-الجزائر AGB، Société Générale Algérie، بنك البركة الجزائري AL BARAKA. والمتواجدة بالجزائر، بالتحديد ولاية: تيبازة، البليدة والجزائر. الجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وعدد الاستبيانات الصالحة:

الجدول رقم 4-5: عدد الاستبيانات المسترجعة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة	النسبة
190	190	180	94.7%

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم التركيز على تحليل صدق أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، أي مدى قدرتها على قياس المتغيرات بشكل صحيح ودقيق بما يتناسب مع أهداف البحث. كما سنتناول ثبات الأدوات، وذلك من خلال تقييم استقرار النتائج عند تطبيقها في ظروف مشابهة أو في فترات زمنية مختلفة. إلى جانب ذلك، سيتم عرض التحليل الوصفي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيانات والمقابلات. يتضمن هذا التحليل استعراض الخصائص العامة لعينة الدراسة، وتوضيح توزيع البيانات عبر استخدام الأساليب الإحصائية الأساسية من الأدوات التي تساعد في تقديم صورة واضحة عن الواقع المدروس. يهدف هذا الفصل إلى توفير تحليل مفصل يسمح للباحث بفهم أعمق للعوامل المؤثرة وشرح كيفية تأثيرها على المتغيرات المستهدفة في البحث. وتتمثل الأساليب المستخدمة فيما يلي:

- معامل ألفا كرومباخ Cronbach's alpha من أجل اختبار ثبات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة، فضلا عن بيان مواقف وآراء أفرادها حول عبارات الاستبيان، كما استعين ببعض التمثيلات البيانية؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة كما استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت؛
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق في القياس الإحصائي من الخصائص الأساسية التي تحدد مدى فعالية الاختبار في قياس ما تم تصميمه من أجله. يشير الصدق إلى العلاقة الوثيقة بين درجات الاختبار والسلوك الفعلي الذي كان الهدف من قياسه، مما يعني أن الاختبار الصادق هو الذي يقيس بشكل دقيق المتغيرات المستهدفة دون انحراف. ولضمان صدق المقياس المستخدم في الدراسة، قمنا باتباع عدة خطوات للتأكد من صلاحية المقياس في تطبيقه على مجتمع البحث، وهو المؤسسات المصرفية محل الدراسة.

بعد بناء الاستمارة، تم عرضها على الأستاذة المشرفة على الدراسة، حيث تم التدقيق في الأداة لضمان وضوح عبارات الأسئلة ومدى تغطيتها لكافة جوانب موضوع الدراسة. وبعد مراجعة وتعديل بعض الفقرات بناءً على

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

ملاحظاتها، تم إقرار النسخة النهائية من الاستمارة. ثم تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة وحساب معامل الصدق والثبات باستخدام عدة طرق، ومنها:

أولاً: ثبات الاستبانة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α)

لتقييم مصداقية الإجابات وثبات البيانات الواردة في الاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا الذي يتراوح قيمته بين 0 و 1. فإذا كانت القيمة تساوي صفراً، فإن ذلك يشير إلى غياب الثبات، بينما إذا كانت تساوي 1، فإن ذلك يدل على ثبات تام. تعتبر القيمة 60% لمعامل ألفا كرونباخ قيمة مقبولة للحكم على الثبات، وكلما ارتفعت هذه القيمة، زادت درجة الثبات والصدق في الاستبيان. يقصد بالثبات استقرار المقياس، أي أن الاستبيان يعطي نفس النتائج في حال تم تطبيقه على نفس العينة في وقت لاحق، مع الحصول على نتائج متشابهة بنفس مستوى احتمالية المعامل. من خلال هذه الإجراءات، يمكننا التأكد من أن المقياس المستخدم في الدراسة يمتاز بالصدق والثبات الكافيين لضمان موثوقية النتائج.

من خلال برنامج spss تم الوصول إلى إن قيم معامل كرونباخ ألفا (a) لكل مجموعة من العبارات ولجميع العبارات معا كما بالجدول التالي:

الجدول رقم 4-6: ثبات الاستبانة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
المحور الأول	18	0,901	ثابت
جودة تجربة العميل الرقمية	13	0,941	ثابت
جودة الخدمات المصرفية المقدمة	14	0,952	ثابت
المحور الثاني	27	0,971	ثابت
فقرات الاستبانة إجمالاً	45	0,973	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.901، بينما بلغت قيمة معامل ألفا لعبارات المحور الثاني 0.971، كما تم حساب معامل الثبات للبعد الأول (جودة تجربة العميل)، والذي بلغ 0.941، في حين بلغ معامل الثبات للبعد الثاني (جودة الخدمات المصرفية) 0.952. ومن خلال هذه النتائج،

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

يمكن ملاحظة أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكافة عبارات الاستمارة كانت مرتفعة، وتجاوزت القيمة المعتمدة من قبل الإحصائيين والتي تقدر بـ 0.60، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدلالة. مما يشير إلى أنه في حال تم إعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة في وقت لاحق فإن الاستجابة ستكون ثابتة إلى حد كبير. كما أن جميع قيم المتغيرات كانت أعلى من 0.60 وهي القيمة المقبولة إحصائياً، مما يعزز من صدق وثبات أداة الدراسة.

هذه النتائج تدل على أن المتغيرات المدروسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الاستبانة صالحة للاستخدام في أغراض البحث العلمي، مما يعزز الثقة في النتائج التي تم الحصول عليها في دراستنا التطبيقية.

ثانياً: اختبار التجزئة النصفية

تم حساب التجزئة النصفية باستخدام طريقتين معتمدتين: معادلة سبيرمان-براون وثبات غوتمان. وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم الاستبيان إلى جزأين متساويين، ثم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وكذلك المتوسط الحسابي لكلا القسمين بشكل منفصل، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين نصفي الاختبار، كما يتم حساب مؤشر غوتمان الذي يعتمد على البيانات المجمعة من كلا القسمين. وباستخدام برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 4-7: اختبار التجزئة النصفية

0,936	معامل ألفا كرونباخ	القسم الأول	معامل ألفا كرونباخ
23	عدد العبارات		
0,963	معامل ألفا كرونباخ	القسم الثاني	
22	عدد العبارات		
45	العدد الإجمالي للعبارات		
0,887	الارتباط بين القسم الأول والثاني		
0,940	في حالة تباين عدد الفقرات	معامل سبيرمان براون	
0,940	في حالة عدم تباين عدد الفقرات		
0,938	معامل غوتمان		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

من خلال الجدول، نلاحظ أنه بعد تقسيم فقرات الاستبيان إلى قسمين، تم تقدير معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول بـ 0.936، بينما بلغ للقسم الثاني 0.963، وهي قيم تعتبر جيدة جدًا. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين القسمين 0.887، مما يعد أيضًا قيمة جيدة. أما بالنسبة للمؤشر الثالث وهو معامل سبيرمان براون، فقد أظهرت النتائج أن قيمته، سواء كانت فقرات الاستبيان في كلا القسمين متساوية أو غير متساوية، بلغت 0.940، وهي قيمة ممتازة. أما المؤشر الرابع، وهو مؤشر غوتمان للتجزئة النصفية، فقد بلغ 0.938، وهو أيضًا يعد جيدًا جدًا. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات، مما يعزز مصداقية وموثوقية النتائج المستخلصة من الاستبيان.

المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي

يشير اختبار الاتساق الداخلي إلى مدى الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد المعني والفقرات المكونة لهذا البعد أو المحور، وهو مقياس لمدى توافق واتساق عبارات الاستبيان مع بعضها البعض وصدقها. إحصائيًا، يتم التعبير عن صدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، الذي يهدف إلى إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر. وباستخدام برنامج SPSS، تم حساب الاتساق الداخلي للفقرات في الاستبيان على عينة الدراسة التي بلغ حجمها 180 مفردة، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 4-8: صدق الاتساق الداخلي (المحور الأول)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي	0,869	0,000
رقمنة تجربة العميل المصرفي	0,843	0,000
رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	0,851	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد موجبة طردية وقوية، وكلها دلالة احصائية عند درجة معنوية 5%، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الجدول 4-9: صدق الاتساق الداخلي (المحور الثاني)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة تجربة العميل الرقمية	0,974	0,000
جودة الخدمات المصرفية المقدمة	0,979	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد موجبة طردية وقوية، وكلها ذات دلالة احصائية عند درجة معنوية 5%، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

من النتائج السابقة، يمكن الاستنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان تتمتع بالصدق والاتساق، حيث أن قيم معاملات الارتباط تُظهر دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. وتبين النتائج أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المحور الأول والثاني وعباراته. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن عبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة بأبعادها (الخدمات المصرفية) تتمتع بالصدق والاتساق، مما يجعلها صالحة لقياس ما تم تصميمها من أجله. وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذه العبارات ومتغيراتها في التحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يهتم التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية بتحديد النسب المئوية والتكرارات التي تساعد في التعرف على الخصائص التعريفية الأساسية لعينة الدراسة. بعد جمع البيانات باستخدام الوسائل والأساليب المختلفة، يتم تصنيف هذه البيانات وحصرها ثم عرضها بطريقة منظمة. في هذا المطلب، سيتم عرض إجابات أفراد عينة الدراسة التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان. وبناءً على ذلك، سيتم عرض وتحليل معطيات الأقسام الأربعة للاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

أولاً: قسم البيانات الشخصية

بعد استرجاع الاستبيانات، تم فحصها وتفرغها ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي. يعرض الجدول التالي المعلومات العامة المتعلقة بعينة الدراسة، والتي تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والوظيفة.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم عرض وتحليل توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس. يهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤية واضحة حول التوزيع الجنسي للعينة المدروسة وفهم تأثير ذلك على البيانات المستخلصة من الاستبيان.

جدول رقم 4-10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	104	57,8
أنثى	76	42,2
المجموع	180	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ورد في الجدول أعلاه تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة العملاء الذكور 57.8% بتكرار 104 عميل، بينما بلغت نسبة العملاء الإناث 42.2% بتكرار 76 عميلة. يعكس هذا التوزيع تنوعاً في آراء المشاركين ويساعد في تقديم نتائج شاملة تعكس توجهات كلا الجنسين فيما يتعلق بالموضوع المدروس.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية. يهدف هذا التحليل إلى فهم كيف يؤثر التوزيع العمري على استجابات المشاركين في الاستبيان وتفسير النتائج بناءً على الفئات العمرية المختلفة. سيساعد هذا في تحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تكون مرتبطة بالعمر في سياق الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

جدول رقم 4-11: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	5	2,8
من 26 - 35 سنة	72	40
من 36 - 45 سنة	84	46,7
من 46 - 55 سنة	18	10
أكثر من 56 سنة	1	0,6
المجموع	180	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول إلى توزيع الفئات العمرية لعملاء البنك، حيث تم تقسيمهم إلى خمس فئات. من خلال هذا التوزيع، نلاحظ أن الفئة العمرية 36-45 سنة استحوذت على أكبر نسبة، حيث بلغت 46.7% من إجمالي العينة، مما يعكس حضوراً قوياً لهذه الفئة في التعامل مع الخدمات المصرفية الرقمية. تلتها الفئة العمرية 26-35 سنة بنسبة 40%، مما يدعم نتيجة هذه الدراسة أراء الفئة الشبابية التي تتحكم بشكل أكبر بالتكنولوجيا. أما الفئة العمرية 46-55 سنة، فهي تمثل 10% من العينة، في حين كانت النسب الخاصة بالفئات الأقل من 25 سنة والأكثر من 56 سنة منخفضة، حيث بلغت 2.8% و 0.6% على التوالي.

من خلال هذه النتائج، يُمكن استنتاج أنّ الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في استخدام الخدمات المصرفية الرقمية هي الفئات المتوسطة في العمر، مثل الفئة من 36-45 سنة و 26-35 سنة. وهذه الفئات تمثل غالبية العملاء (أكثر من 86% من العينة)، مما يوضح أن الأشخاص في هذه الفئات العمرية أكثر تفاعلاً مع التكنولوجيا ولديهم قدرة أعلى على استخدام الخدمات المصرفية الرقمية. ويرجع تصدر الفئة العمرية 36-45 سنة إلى كونها الفئة الأكثر إنتاجية من الناحية الاقتصادية، مما يعني أن هؤلاء الأفراد قد يكونون في مرحلة مستقرة مالياً أو مهنيًا ولديها القدرة على امتلاك حسابات بنكية والتفاعل مع الخدمات الرقمية. أما الفئات العمرية الأصغر (أقل من 25 سنة) والأكبر (أكثر من 56 سنة)، فهي تمثل نسباً أقل من العينة. والذي يرجع إلى أنّ الفئة الأصغر لم تصل بعد إلى مرحلة الاستقلال المالي أو لا تمتلك حسابات مصرفية، بينما الفئة الأكبر قد تكون أقل اهتماماً بتكنولوجيا التحوّل الرقمي أو قد تواجه صعوبة في التكيف مع التغيرات التقنية السريعة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يعتبر المؤهل العلمي من العوامل المهمة التي قد تؤثر في قدرة الأفراد على التعامل مع التقنيات الحديثة واستخدام الخدمات الرقمية. يهدف هذا الجزء إلى تقديم عرض تفصيلي لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى التعليم، وذلك بهدف تحليل مدى تأثير المؤهل العلمي على تبني العملاء للخدمات المصرفية الرقمية.

جدول رقم 4-12: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تكوين	3	1,7
ثانوي أو أقل	2	1,1
جامعي	54	30
دراسات عليا	121	67,2
المجموع	180	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يظهر توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مستويات، حيث نجد أن 67.2% من عملاء البنك لديهم مستوى تعليمي عالي، في حين أن 30% منهم حاصلون على مستوى جامعي، بينما 2.8% فقط من العملاء يمتلكون مستوى تعليمي أقل. وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن غالبية عملاء البنك يمتلكون مستويات تعليمية متقدمة، وهو ما يعتبر ميزة مهمة بالنسبة للدراسة، حيث يساعد هذا في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة فيما يتعلق باستخدام الخدمات المصرفية الرقمية، لأن الأفراد ذوي التعليم العالي عادة ما يكونون أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة واتباع أنماط الحياة الرقمية. أما نسبة 2.8% الذين لديهم مستوى تعليمي أقل، فهي تمثل فئة صغيرة قد تكون أقل معرفة بالتكنولوجيا أو لديها صعوبة في استخدامها مقارنة بالآخرين. ومع ذلك، بما أن هذه النسبة صغيرة، فإن تأثيرها على نتائج الدراسة سيكون محدوداً.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها العملاء في المجتمع المصرفي. يساعد هذا التحليل في فهم التركيبة المهنية للعملاء المشاركين في الدراسة ومدى تأثير الوظيفة على تعاملاتهم مع الخدمات المصرفية الرقمية.

جدول رقم 4-13: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
قطاع عمومي	113	62,8
قطاع خاص	17	9,4
طالب	18	10
أعمال حرة	15	8,3
متقاعد	1	0,6
أخرى	16	8,9
المجموع	180	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتضح توزيع أفراد العينة حسب القطاع الوظيفي، حيث نلاحظ أن أكثر من 62% من عملاء البنك يعملون في القطاع العام، بينما بلغت نسبة الطلاب 10%. تلتها فئة العاملين في القطاع الخاص بنسبة 9.4%، ثم فئة الأعمال الحرة بنسبة 8.3%. أما الفئة التي تشغل الوظائف الأخرى فقد بلغت نسبتها 8.9%.

من خلال التحليل، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة (أكثر من 80%) ينتمون إلى فئة الموظفين في القطاعين العام والخاص. وهذا يعكس أهمية الحسابات البنكية في حياتهم اليومية، حيث يعتمد الموظفون على البنوك لإتمام العديد من العمليات المالية مثل صرف الرواتب، دفع الفواتير، وتحويل الأموال. ويعد ذلك مؤشراً على استقرارهم المالي، مما يعزز احتمالية استفادتهم من الخدمات المصرفية الرقمية التي تسهل عليهم إدارة حساباتهم واحتياجاتهم المالية. أما بالنسبة للفئات الأخرى، مثل الطلاب (10%) والأعمال الحرة (8.3%)، فيمكن أن يكون لديهم احتياجات أقل انتظاماً للخدمات المصرفية مقارنة بالموظفين، لكن ذلك لا يعني أنهم لا يستخدمونها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

على سبيل المثال، الطلاب قد يعتمدون على حساباتهم البنكية لإدارة مصاريفهم أو تحويل الأموال، بينما أصحاب الأعمال الحرة قد يحتاجون لخدمات مصرفية لتسوية المدفوعات والمعاملات التجارية.

ثانيا: معلومات خاصة بالبنك محل الدراسة

سيتم تسليط الضوء على المعلومات الخاصة بالبنك محل الدراسة، والذي يمثل البيئة البحثية التي سيتم من خلالها تحليل تأثير التحول الرقمي والخدمات المصرفية الرقمية.

1- توزيع ردود أفراد العينة حسب البنك المتعامل معه:

في هذا الجزء، سيتم عرض توزيع الاستبانات المسترجعة من أفراد العينة حسب البنك المتعامل معه. حيث يهدف هذا التحليل إلى معرفة مدى تنوع المؤسسات المالية التي يتعامل معها أفراد العينة، وبالتالي تقييم تأثير التحول الرقمي على مستوى مختلف البنوك في الدراسة. سيتم من خلال هذا التحليل توضيح النسب المئوية للعملاء الذين يتعاملون مع البنوك المختلفة، مع إبراز البنك الذي يحظى بأكثر عدد من العملاء في عينة الدراسة.

جدول رقم 4-14: توزيع أفراد العينة حسب البنك المتعامل معه

البنك أو المؤسسة المصرفية المتعامل معها	التكرار	النسبة المئوية
البنك الوطني الجزائري BNA	43	23,9
البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	19	10,6
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	27	15
القرض الشعبي الجزائري CPA	25	13,9
بنك الجزائر الخارجي BEA	14	7,8
بنك التنمية المحلية BDL	13	7,2
بنك الخليج-الجزائر AGB	9	5
Société Générale Algérie	9	5
بنك البركة الجزائري AL BARAKA	6	3,3
بنك آخر	15	8,3

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المجموع	180	100
---------	-----	-----

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح أن عملاء البنك الوطني الجزائري يشكلون النسبة الأكبر من إجمالي أفراد العينة، حيث بلغت نسبتهم 23.9%. يليهم عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة 15%، ثم بعدها عملاء القرض الشعبي الجزائري بنسبة 13.9%. المرتبة الرابعة، تشمل عملاء البنك الوطني للتوفير والاحتياط بنسبة 10.6%. بعد ذلك، جاء عملاء بنك الجزائر الخارجي وبنك التنمية المحلية بنسبة 7.8% و 7.2% على التوالي. ثم تلتها بنسب متقاربة كل من عملاء بنك الخليج-الجزائر وبنك سوسيتي جينيرال بنسبة 5% لكل منهما. في حين كانت النسبة الأقل لعملاء بنك البركة الجزائري بنسبة 3.3%. أما البنوك الأخرى فقد شكلت نسبة 8.3% من إجمالي أفراد العينة. ويلاحظ أن البنك الوطني الجزائري يستحوذ على الحصة الأكبر من عملاء العينة بنسبة تزيد عن 23%.

من التحليل السابق، نلاحظ أنّ البنك الوطني الجزائري يتمتع بأكثر عدد من العملاء مقارنة بالبنوك الأخرى، حيث يشكل أكثر من 23% من إجمالي العينة. وهذا قد يكون دليلاً على الشعبية الكبيرة لهذا البنك في الجزائر بسبب تاريخه العريق وخدماته المتنوعة التي تجذب العملاء. ثم نجد أنّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري يحلان في المرتبتين الثانية والثالثة، مما يشير إلى أن هذه البنوك تتمتع بقاعدة عملاء قوية أيضاً، والتي ترجع إلى تميزها في تقديم خدمات مصرفية موجهة لفئات معينة من المجتمع. أما البنوك الأخرى فتمثل نسب أقل وهو ما قد يرجع إلى عدم تواجدها في جميع المناطق أو محدودية الخدمات التي تقدمها مقارنة بالبنوك الكبرى في الجزائر. في الأخير، تشير هذه النتائج إلى تنوع الخيارات المتاحة للعملاء في القطاع المصرفي الجزائري وتوزع العملاء بين عدة بنوك محلية ودولية، مع هيمنة للبنك الوطني الجزائري على السوق.

2- توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك:

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد العينة حسب مدة تعاملهم مع البنك محل الدراسة. يُساعد هذا التصنيف في فهم مدى استمرارية العلاقة بين العملاء والبنك وتحديد الفترات الزمنية التي يمكن أن تكون قد أثرت في تجربتهم المصرفية ومستوى رضاهم.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

جدول رقم 4-15: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك

النسبة	التكرار	مدة التعامل
13,9	25	أقل من سنة
42,8	77	من 1 - 5 سنوات
13,3	24	من 6 - 10 سنوات
30	54	أكثر من 10 سنوات
100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن توزيع سنوات الأقدمية في التعامل مع البنك يوضح تنوعاً في تجربة العملاء مع البنك. حيث تمثل الفئة التي تتراوح سنوات تعاملها بين 1 - 5 سنوات النسبة الأكبر من العملاء بنسبة 42,8%، مما يشير إلى أن البنك قد نجح في جذب عدد كبير من العملاء الجدد والاحتفاظ بهم في فترة زمنية قصيرة. بينما تأتي الفئة التي تتجاوز مدة تعاملها مع البنك 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 30%، وهي تمثل عملاء يتمتعون بثقة عالية في البنك، مما يعد مؤشراً جيداً على الاستدامة والولاء. أما فئة العملاء الجدد (أقل من سنة) فقد شكلت 13,9%، مما يدل على أن البنك يواصل جذب عملاء جدد. وأخيراً، فئة العملاء الذين يتعاملون مع البنك بين 6 - 10 سنوات بلغت 13,3%، وهو ما يعكس وجود قاعدة عملاء متنوعة تتراوح بين حديثي العهد بالبنك وذوي الخبرة الطويلة، وهي قاعدة عملاء مستقرة تحتاج إلى استراتيجيات مبتكرة للحفاظ عليها وجذب المزيد منها. من خلال هذا التحليل، يُمكن الاستنتاج أن البنك استطاع الحفاظ على قاعدة عملاء متوازنة بين القديم والجديد، مما يعكس استقراراً نسبياً في العلاقة بين البنك وعملائه.

3- توزيع أفراد العينة حسب دوافع اختيار العميل للبنك المتعامل معه:

يُساعد توزيع أفراد العينة حسب دوافع اختيار العميل للبنك المتعامل معه في دراسة سلوك العملاء ويفيد في فهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم المصرفية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

جدول رقم 4-16: توزيع أفراد العينة حسب دوافع اختيار العميل للبنك المتعامل معه

الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
الموقع	82	45,6
السمعة	43	23,9
الخدمات المقدمة	66	36,7
تعامل الموظفين	49	27,2
أسباب أخرى	41	22,7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تم تقسيم الدوافع التي تؤثر على اختيار العميل للبنك المتعامل معه إلى خمسة أقسام رئيسية. يظهر من الجدول أعلاه أن السبب الأكثر شيوعاً لاختيار البنك هو موقع الفروع وأجهزة الصراف الآلي، حيث أشار 82 عميلاً إلى أن هذا العامل هو الذي دفعهم لاختيار البنك. يليه العامل الثاني، وهو الخدمات المقدمة من البنك، والذي حصل على تكرار 66 عميلاً. أما العوامل الأخرى مثل تعامل الموظفين وسمعة البنك فقد تراجعت في التكرار، حيث حصلت على 49 و 43 عميلاً على التوالي.

من خلال التحليل، يمكن ملاحظة أنّ العملاء يميلون بشكل كبير إلى اختيار البنك بناءً على عوامل عملية وملموسة، مثل موقع فروع البنك وأجهزة الصرف الآلي، والتي توفر سهولة الوصول في حالة الرغبة في الحصول خدمة معينة كالسحب مثلاً. يمثل هذا العامل أولويات كبيرة لدى العملاء حيث أنّ الراحة والمرونة في التنقل تُعتبر من المتطلبات الأساسية لهم. أما الدافع الثاني الأكثر أهمية، فهو جودة الخدمات المقدمة من البنك، ما يدل على أنّ العملاء يقدرّون تنوع وفعالية الخدمات المصرفية المقدمة، سواء كانت خدمات إلكترونية أو تقليدية. وعلى الرغم من أن عوامل مثل تعامل الموظفين وسمعة البنك تراجعت من حيث التكرار، إلا أن ذلك لا يعني أن هذه العوامل غير مؤثرة. بل تلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقة والراحة النفسية للعملاء عند التّعامل مع البنك.

4- توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل استخداماً للحصول على الخدمات البنكية:

هذا الجزء يعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لأكثر الوسائل استخداماً للحصول على الخدمات البنكية، والهدف منه هو تحديد الطرق المفضلة لدى العملاء للوصول إلى الخدمات المصرفية التي يحتاجونها، سواء كانت هذه الوسائل تقليدية أو رقمية، حيث يمكننا الحصول على رؤى دقيقة حول مدى انتشار استخدام القنوات الرقمية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

وتفضيلات العملاء في التعامل مع البنوك، مما يساهم في فهم تأثير التحول الرقمي على سلوكيات العملاء واحتياجاتهم البنكية.

جدول رقم 4-17: توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل استخداما للحصول على الخدمات المصرفية

الوسائل	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف النقال	67	37,2
الفضاء الرقمي	11	6,1
الفروع والمكاتب	105	58,3
الصراف الآلي	104	57,8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يستخدم العميل المصرفي في سبيل حصوله على الخدمة عدة وسائل، وقد تم تقسيم هذه الوسائل إلى أربعة أقسام، حيث جاءت الفروع والمكاتب في المرتبة الأولى بنسبة تكرار 105 عميل، تليها الصّرافات الآلية بنسبة تكرار 104 عملاء. هذا يشير إلى أن العملاء لا يزالون يفضلون الوسائل التقليدية التي توفر لهم تفاعلاً مباشراً مع الموظفين، كما يفضل العميل أيضاً الحصول على الخدمات من الصراف الآلي بسبب انتشارها الواسع في عدة مناطق وسهولة استخدامها وتوافرها طول الوقت عكس الفروع والمكاتب التي لها مواعيد عمل محددة وتغلق ليلاً، في حين كان الهاتف النقال المرتبة الثالثة بتكرار 67 عميلاً، وهو ما يعكس تزايد الإقبال على هذه الوسيلة، خاصة أنها حديثة نوعاً ما. أما الفضاء الرقمي فهو في المرتبة الأخيرة بتكرار 11 عميلاً ويعود السبب إلى حداثة هذه الوسائل فقد تم إطلاقها مؤخراً فقط وبنسبة قليلة ومازالت لم تنتشر على نطاق واسع، كما أن عدد محدود من البنك تتوفر فيه هذه الفضاءات الرقمية. هذه النتائج تعكس توجهات العملاء الحديثة نحو استخدام الوسائل الرقمية مثل التطبيق الرقمي للبنك أو توقعه الرسمي في سبيل الحصول على الخدمات المصرفية لكونها متوفرة طول الوقت وسهل الاستخدام وقليلة التكاليف وتوفر عناء التنقل للحصول على الخدمة، مما يعني أنّ هناك اهتماماً متزايداً بالتكنولوجيا الحديثة، لكن لم يصل بعد إلى مستوى كبير من الانتشار مقارنة بالفروع والصّرافات الآلية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

5- توزيع أفراد العينة حسب جودة الخدمات المقدمة:

يعرض هذا الجزء توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة من البنوك المتعامل معها محل الدراسة، والذي يهدف إلى التعرف على مدى رضاهم عن تلك الخدمات ومدى تأثيرها على تجربتهم المصرفية.

جدول رقم 4-18: توزيع أفراد العينة حسب جودة الخدمات المقدمة

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	22	12,2
مقبولة	114	63,3
جيدة جدا	44	24,4
المجموع	180	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العملاء يعتبرون أن الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها البنك المتعامل معه مقبولة وتفي بالغرض، حيث بلغ عدد العملاء الذين يعتقدون ذلك 114 عميلاً. في حين أن 44 عميلاً يرون أن هذه الخدمات جيدة جداً وتلبي احتياجاتهم بشكل كامل. أما 22 عميلاً فيرون أن هذه الخدمات ضعيفة ولا تفي بالغرض، ويجب تحسينها. وبناءً على هذه البيانات، يتضح أن الخدمات الرقمية المقدمة من البنوك محل الدراسة مقبولة ومناسبة في الغالب للعديد من الأفراد.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج عبارات الاستبيان

فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج عبارات الاستبيان التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة. ستعرض النتائج بشكل منهجي وفقاً لمحاور الاستبيان المختلفة، والتي تمثل المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

1- تحليل عبارات المتغير المستقل:

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول، والذي يتناول قياس مستويات تطبيق التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة. وهذا المحور يتوزع على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: البعد الأول المتعلق بتوفير متطلبات تطبيق

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

التحول الرقمي، البعد الثاني الخاص برقمنة تجربة العميل، والبعد الثالث الذي يتعلق برقمنة الخدمات المصرفية. سيتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

– البعد الأول: توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الأول: التكرار والتكرار النسبي

الجدول رقم 4-19: التكرار والتكرار النسبي (بعد توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي)

البعد	الاختيار		التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارة							
الأمن الرقمي	يُساهم التّحول الرقمي في تعزيز أمان الخدمات المصرفية.		التكرار	1	13	19	102	45
			النسبة	0,6	7,2	10,6	56,7	25
	يؤدي التعامل بالخدمات المصرفية الرقمية إلى التقليل من مخاطر ضياع وثائق العميل.		التكرار	0	11	5	112	52
			النسبة	0	6,1	2,8	62,2	28,9
	يقيّد البنك الدخول للخدمة بعد عدة محاولات ادخال غير ناجحة.		التكرار	3	18	45	77	37
			النسبة	1,7	10	25	42,8	20,6
	هناك أنظمة للتأكد من هوية العميل قبل اجراء أي معاملة مصرفية.		التكرار	3	11	31	94	41
			النسبة	1,7	6,1	17,2	52,2	22,8
الخدمات الرقمية	يملك البنك موقع الكتروني رسمي لتقديم خدماته.		التكرار	3	12	32	79	54
			النسبة	1,7	6,7	17,8	43,9	30
	يملك البنك تطبيق ذكي للهاتف النّقال لتقديم خدماته.		التكرار	6	17	35	75	47
			النسبة	3,3	9,4	19,4	41,7	26,1
	يوفر البنك مجموعة كبيرة من آلات الصراف الذكي في مختلف المناطق.		التكرار	13	44	23	66	34
			النسبة	7,2	24,4	12,8	36,7	18,9
	يوفر البنك البطاقات الذكية أو بطاقات visa كارد أو Master كارد.		التكرار	5	11	35	83	46
			النسبة	2,8	6,1	19,4	46,1	25,6
	يملك البنك خدمات تتماشى مع التطور التكنولوجي.		التكرار	7	25	41	79	28

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

15,6	43,9	22,8	13,9	3,9	النسبة	
------	------	------	------	-----	--------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول ما يلي:

- التّحول الرقمي يساهم في تعزيز أمان الخدمات المصرفية حيث أجاب 102 عميلا من العينة بـ: موافق بنسبة 56,7% من المبحوثين؛

- الخدمات المصرفية الرقمية تساهم في التقليل من مخاطر ضياع وثائق العميل حيث أجاب 112 عميلا من العينة بـ: موافق بنسبة 62,2% من المبحوثين؛

- البنك له نظام أمني رقمي فيما يخص الخدمات المصرفية الرقمية، ويقيدّ الدخول للخدمة بعد عدة محاولات ادخال غير ناجحة، حيث أجاب 77 عميلا من العينة بـ: موافق بنسبة 42,8% من المبحوثين، كما يمتلك البنك أنظمة للتأكد من هوية العميل قبل اجراء أي معاملة مصرفية، حيث أجاب 94 عميلا من العينة بـ: موافق بنسبة 52,2% من المبحوثين، وهذا في سبيل حماية الحساب الخاص بالعميل ومعلوماته المالية والشخصية من الاختراق أو السرقة؛

- يمتلك البنك قنوات الكترونية ورقمية مختلفة وهذا بموافقة أغلب العملاء، حيث أجاب 79 عميلا بـ: موافق على امتلاك البنك لموقع الكتروني رسمي يقدم من خلاله خدماته المتنوعة والتي تمثل نسبة 43,9% من اجمالي أفراد العينة، في حين أجاب 75 عميلا بـ: موافق على امتلاك البنك لتطبيق مصرفي للأجهزة النقالة مثل الهاتف النقال والساعات الذكية والألواح الالكترونية لتقديم خدماته المصرفية والتي تمثل نسبة 41,7% من المبحوثين، كما يوفر البنك مجموعة كافية من آلات الصّراف الآلي وعلى نطاق واسع أين يمكن الوصول إليها بسهولة وتشمل أغلب العملاء، حيث أجاب 66 عميلا بـ: موافق بنسبة 36,7% تأكيدا على ما سبق. بالإضافة، فقد أجاب 83 عميلا بـ: موافق على أنّ البنك لديه بطاقات مصرفية ذكية مختلفة مثل: بطاقات فيزا أو ماستر كارد أو بطاقات السحب والدفع وغيرها، وتمثل هذا الإجابات نسبة 46,1% من اجمالي أفراد العينة؛

- يمتلك البنك خدمات مصرفية رقمية متنوعة ومتعددة وتتماشى مع التطور التكنولوجي ومتطلبات العصر الرقمي والتي تُشبع رغبات العملاء العصريين الحاليين والذي يعرفون بأنهم عملاء رقميين، حيث أجاب 79 عميلا من العينة بـ: موافق بنسبة 43,9% من المبحوثين؛

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

في الأخير، يمكن ملاحظة أن البنوك محل الدراسة قد حققت تقدماً في توفير متطلبات التحول الرقمي، مع التركيز على الأمان وتوفير قنوات رقمية متنوعة لتلبية احتياجات العملاء، مما يعزز تجربتهم المصرفية ويواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

في هذا الجزء، سيتم حساب مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لقياس مدى توافق آراء أفراد العينة حول العبارات المختلفة في الاستبيان. حيث يعتبر التوسط الحسابي أداة فعالة لتحديد المتوسط العام لآراء المشاركين، بينما يُستخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت هذه الآراء حول المتوسط.

- **المتوسط الحسابي:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي قريبة من 1، فإن ذلك يشير إلى أن درجة الموافقة على العبارة منخفضة، بينما إذا كانت قريبة من 5، فهذا يدل على موافقة مرتفعة على العبارة. وبذلك، يعكس التوسط الحسابي مدى توافق المشاركين مع كل عبارة.
 - **الانحراف المعياري:** يُستخدم لقياس مدى تشتت الآراء حول المتوسط الحسابي. كلما كانت قيمة الانحراف المعياري أقل، دل ذلك على أن الآراء قريبة من المتوسط وأن هناك تقارباً في إجابات العينة. أما إذا كانت قيمة الانحراف المعياري مرتفعة، فهذا يشير إلى أن الآراء أكثر تشتتاً ولا يوجد اتفاق كبير بين أفراد العينة.
- فيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفقاً للجدول التالي، الذي يتضمن قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل من العبارات الخاصة بالاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الجدول رقم 4-20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بُعد توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي)

القسم	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الأمن الرقمي	1	3,98	0,83	مرتفعة	2
	2	4,14	0,73	مرتفعة	1
	3	3,71	0,96	مرتفعة	7
	4	3,88	0,88	مرتفعة	4
القنوات الرقمية	5	3,94	0,94	مرتفعة	3
	6	3,78	1,04	مرتفعة	6
	7	3,36	1,24	متوسطة	9
	8	3,86	0,96	مرتفعة	5
	9	3,53	1,03	مرتفعة	8
المتوسط الحسابي المرجح		3,80	/	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العملاء والمتعلقة بمعايير الأمن الرقمي والقنوات الرقمية، حيث نلاحظ أنّ العبارتين الأولى والثانية والمتعلقة بمساهمة الخدمات المصرفية الرقمية في تعزيز أمان الخدمات فقد حظيت بأعلى متوسط حسابي 3.98 و 4,14 على التوالي وبأقل انحراف معياري 0,83 و 0,73 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أنّ ما نسبته 81,7% و 91,1% يرون أنّ التّحول الرقمي يساهم في حماية العميل من الاختراق وسرقة حساباته أو معلوماته الشخصية والمالية أو ضياع وثائقه وبتكرار 147 و 164 على التوالي، في حين ما نسبته 7,8% و 6,1% يرون عكس ذلك. في حين حصلت العبارة الخامسة والمتعلقة بامتلاك البنك لموقع رسمي الكتروني يقوم بتقديم خدماته من خلاله على المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,94 وبدرجة تبني مرتفعة، وحصلت العبارة الرابعة والمتعلقة بامتلاك البنك لأنظمة للتأكد من هوية العميل على المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3,88 وبدرجة تبني مرتفعة، وحظيت كل من العبارة الثامنة والسادسة على المرتبتين الخامسة والسادسة بمتوسط حسابي 3,86 و 3,78 على التوالي وبدرجة تبني مرتفعة، وحصلت العبارة الثالثة على المرتبة السابعة بمتوسط قدره 3,71 وبدرجة تبني مرتفعة، وحظيت كل من العبارة السابعة والتاسعة على

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المرتبتين الثامنة والتاسعة وبأقل بمتوسط حسابي 3,53 و 3,36 وبدرجة تبني مرتفعة للعبارة السابعة ومتوسطة للعبارة التاسعة، وتُعتبر العبارة الثانية الأحسن من حيث الاستجابة ومن حيث درجة الموافقة والعبارة السابعة هي الأقل من حيث الاستجابة ودرجة الموافقة. وبصفة عامة فإن أغلب العملاء يقيمون مؤشر الأمن الرقمي والقنوات الرقمية بتقييم كبير بمتوسط حسابي 3,80 وهو ما يعبر على درجة الموافقة على أن البنك يقوم بتوفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي.

يتضح من خلال تحليل النتائج أن غالبية العملاء يظهرون موافقة مرتفعة على المعايير المتعلقة بالأمن الرقمي والقنوات الرقمية التي يوفرها البنك. حيث حظيت العبارات المتعلقة بتعزيز الأمان الرقمي وحماية العميل من المخاطر الإلكترونية بأعلى المتوسطات الحسابية، مما يعكس إدراك العملاء لأهمية التحول الرقمي في تأمين حساباتهم وبياناتهم الشخصية. ومن الجدير بالذكر أن العبارة المتعلقة بتوفير قنوات رقمية متنوعة مثل أجهزة الصراف الآلي والتطبيقات المصرفية حصلت على تقييم إيجابي، مما يعكس تزايد الاعتماد على هذه الوسائط في تعاملات العملاء اليومية.

– البعد الثاني: رقمنة تجربة العميل

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الثاني: التكرار والتكرار النسبي

الجدول رقم 4-21: التكرار والتكرار النسبي (بعد رقمنة تجربة العميل)

البعد	الاختيار					التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارة										
رقمنة تجربة العميل	يوفر البنك للعملاء الارشادات الكافية لنجاح تجربة العميل الرقمية.					التكرار	7	12	37	100	24
						النسبة	3,9	6,7	20,6	55,6	13,3
	الموقع الالكتروني وواجهة التطبيقات الخاصة بالبنك تفاعلية مع العملاء .					التكرار	7	18	52	84	19
						النسبة	3,9	10	28,9	46,7	10,6

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

27	70	52	24	7	التكرار	يتم تحديث البيانات على المنصات الرقمية للبنك بشكل مستمر لاطلاع العملاء بكل ما هو جديد.
15	38,9	28,9	13,3	3,9	النسبة	
30	83	45	18	4	التكرار	الموظفون بالبنك لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع العميل.
16,7	46,1	25	10	2,2	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول رقم 4-22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد رقمنة تجربة العميل)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	القسم
1	مرتفعة	0,92	3,68	1	رقمنة تجربة العميل
3	مرتفعة	0,94	3,50	2	
4	مرتفعة	1,02	3,48	3	
2	مرتفعة	0,94	3,65	4	
/	مرتفعة	/	3,58	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

يتضح من نتائج الجدولين أن:

- ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العملاء والمتعلقة برقمنة تجربة العملاء المصرفية؛
- نلاحظ أن العبارة الأولى والمتعلقة بتوفير البنك للإرشادات الكافية لعملائه قد حظيت بأعلى متوسط حسابي 3,68 وبأقل انحراف معياري 0,92 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 68,9% يرون أن البنك يساهم في إنجاح تجربة العميل الرقمية من خلال توفير المعلومات والإرشادات الكافية للعملاء سواءً بصفة شخصية أو من خلال ارسال اشعارات أو رسائل قصيرة على الهاتف النقال أو البريد الإلكتروني أو الإعلانات على موقع البنك الرسمي أو من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وهذا للتعريف بالخدمات الرقمية التي يقدمها ومختلف القنوات التي يوفرها البنك لتقديم تلك الخدمات وبتكرار 124، في حين ما نسبته 10,6% يرون عكس ذلك؛
- حصلت العبارة الرابعة والمتعلقة بأن الموظفين بالبنك لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع العميل على المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,65 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 62,8% يرون أن البنك يقوم بتعيين الكفاءات والمهارات البشرية الرقمية والذين يمتلكون خبرة كافية في التعامل مع العملاء والإجابة على استفساراتهم المختلفة وتقديم الحلول وحل مشاكلهم المصرفية وبتكرار 113، في حين ما نسبته 12,2% يرون عكس ذلك؛
- الموقع الإلكتروني وواجهة التطبيقات الخاصة بالبنك تفاعلية مع العملاء، حيث يتم خلالها تقديم كل المعلومات الكافية والخاصة بالبنك والخدمات التي يقدمها وأنواع القنوات التي يقدم من خلالها خدماتها وعن عناوين ومواقع الفروع الخاصة بالبنك أو توزيع صرافاته الآلية والفضاءات الرقمية التابعة له، وحظيت هذه العبارة على المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,50 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث ما نسبته 57,3% يوافقون على هذه العبارة وبتكرار 103، في حين ما نسبته 13,9% يرون أن منصات البنك الرقمية ليست تفاعلية مع العميل؛
- حصلت العبارة الثالثة والمتعلقة بتحديث البيانات على المنصات الرقمية للبنك على المرتبة الرابعة بأقل متوسط حسابي 3,48 وبأعلى انحراف معياري 1,02 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 53,9% يرون أن البنك يحرص على تحديث البيانات على المنصات الرقمية للبنك مثل الموقع الإلكتروني والتطبيق الذكي بشكل مستمر لاطلاع العملاء بكل ما هو جديد حول الخدمات أو المنتجات الرقمية التي يطرحها البنك وبتكرار 97، في حين ما نسبته 17,2% يرون أن البنك لا يقوم بتحديث منصات الرقمية بشكل كاف؛
- تُعتبر العبارة الأولى الأحسن من حيث الاستجابة ومن حيث درجة الموافقة والعبارة الثالثة هي الأقل من حيث الاستجابة ودرجة الموافقة. وبصفة عامة فإن أغلب العملاء يقيمون مؤشر رقمنة تجربة العميل المصرفية بتقييم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

كبير بمتوسط حسابي 3,58 وهو ما يعبر على درجة الموافقة على أن البنك يقوم برقمنة تجربة عملاءه بالمستوى المطلوب؛

- في الأخير يتضح لنا أن البنوك محل الدراسة تحرص على تطبيق التّحول الرقمي في خدمة العملاء ورقمنة كيفية تفاعل العملاء مع البنك عبر الأنترنت من خلال تدريب الموظفين بشكل جيد للتواصل المستمر مع العملاء وفهم احتياجاتهم والتعاون مع المواقف المختلفة التي قد تواجههم أثناء التواصل معهم وكذلك معرفة كيفية تزويد العملاء بتجربة رقمية شخصية، كما أنها تحرص على التركيز على أداء منصات الرقمية وجعلها تفاعلية وتشمل كل المعلومات التي يحتاجها العميل أثناء حصوله على الخدمة كما أنها توفر البيانات للعملاء في الوقت المناسب مع تحديثها الدائم لتزويد العملاء بكل ما هو جديد؛

- يُظهر التحليل أن معظم العملاء يقيمون تجربة الرقمنة بشكل إيجابي، مما يعكس موافقة كبيرة على جهود البنك في تحويل وتجديد تجربتهم المصرفية من خلال القنوات الرقمية وتوفير بيئة مصرفية رقمية تتسم بالسهولة والكفاءة.

البعد الثالث: رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الثالث: التكرار والتكرار النسبي

الجدول رقم 4-23: التكرار والتكرار النسبي (بُعد رقمنة الخدمات المقدمة)

البعد	الاختيار					التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارة										
رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	البنك الذي أتعامل معه يمتلك خدمات ذات جودة عالية.					التكرار	4	25	37	96	18
						النسبة	2,2	13,9	20,6	53,3	10
	يملك البنك خدمات رقمية متنوعة.					التكرار	5	27	43	91	14
						النسبة	2,8	15	23,9	50,6	7,8

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

27	83	45	20	5	التكرار	تتيح المنصات الرقمية للبنك سداد قيمة الفواتير المختلفة.
15	46,1	25	11,1	2,8	النسبة	
44	77	30	24	5	التكرار	يتم اعلام العملاء برسالة قصيرة أو إشعار عند قيامهم بأي حركة (سحب/إيداع) على حسابهم.
24,4	42,8	16,7	13,3	2,8	النسبة	
33	66	48	25	8	التكرار	يمكن اجراء أي معاملات بنكية عن طريق التطبيق والموقع الالكتروني الخاصين بالبنك.
18,3	36,7	26,7	13,9	4,4	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الثالث: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم 4-24: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد رقمنة الخدمات المقدمة)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	القسم
3	مرتفعة	0,92	3,55	1	رقمنة الخدمات المصرفية
5	مرتفعة	0,93	3,46	2	
2	مرتفعة	0,96	3,59	3	
1	مرتفعة	1,06	3,73	4	
4	مرتفعة	1,08	3,51	5	
/	مرتفعة	/	3,57	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

من خلال نتائج الجدولين نلاحظ أن:

- ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العملاء والمتعلقة برقمته الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك محل الدراسة؛

- العبارة الرابعة والمتعلقة بإعلام العملاء من خلال ارسال رسائل قصيرة أو اشعارات عن كل نشاط على الحساب حصلت على أعلى متوسط حسابي 3,73 ونسبة قبول مرتفعة، حيث أنّ ما نسبته 67,2% يوافقون على أنّ البنك يقوم بإعلامهم برسالة قصيرة أو إشعار عند قيامهم بأي حركة على حسابهم وبتكرار 121، في حين ما نسبته 14,1% يرون عكس ذلك؛

- حصلت العبارة الثالثة والمتعلقة بأنّ المنصات الرقمية للبنك تتيح سداد الفواتير المختلفة على المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,59 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أنّ ما نسبته 61,1% يرون أنّ البنك يوفر خلال منصاته الرقمية المختلفة سواءً الموقع الرسمي أو التطبيق الذكي أو الصّرافات الآلية بتسديد مختلف الفواتير الخاصة بالعميل وبتكرار 110، في حين أنّ ما نسبته 13,9% يرون خلاف ذلك؛

- تقدم البنوك محل الدراسة لعملائها خدمات ذات جودة عالية، حيث حظيت هذه العبارة على المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,55 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث ما نسبته 63,3% يوافقون على هذه العبارة وبتكرار 114، في حين ما نسبته 16,1% يرون أنّ الخدمات الرقمية التي تقدمها بنوكهم ليست بالجودة المطلوبة؛

- جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة، حيث يوافق ما نسبته 55% على أنّه يمكن اجراء أي معاملات بنكية عن طريق التطبيق والموقع الالكتروني الخاصين بالبنك وبتكرار 99 عميلا، حيث حظيت هذه العبارة بمتوسط قدره 3,51 ودرجة قبول مرتفعة، في حين يخالف هذا الرأي ما نسبته 18,3%؛

- حصلت العبارة الثانية على المرتبة الخامسة بأقل متوسط قدره 3,46 وبدرجة تبني مرتفعة، والتي تتعلق بكون توفير البنك لخدمات رقمية متنوعة، حيث أنّ ما نسبته 58,4% يوافقون على أنّ بنوكهم تقدم خدمات رقمية متنوعة ومختلفة وبتكرار 105، في حين يرى خلاف ذلك ما نسبته 17,8%؛

- تُعدّ العبارة الرابعة الأحسن من حيث الاستجابة ومن حيث درجة الموافقة والعبارة الثانية هي الأقل من حيث الاستجابة ودرجة الموافقة. وبصفة عامة فإن أغلب العملاء يقيمون مؤشر رقمته الخدمات المصرفية المقدمة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

من طرف بنوكهم بتقييم كبير بمتوسط حسابي 3,57 وهو ما يعبر على درجة الموافقة على أنّ البنك يعمل على رقمنة خدماته بالمستوى المطلوب؛

- في الأخير يتضح لنا مدى كفاءة رقمنة الخدمات المصرفية، إذ تتعامل البنوك مع معلومات العملاء بسرية وحذر من خلال اشعارهم الدائم بكل حركة تتم على مستوى حساباتهم من خلال الوسائط الرقمية مثل الرسائل النصية القصيرة أو التنبيهات الرقمية على التطبيق الخاص بالبنك أو عبر البريد الإلكتروني، كما أنّها تعمل على تطوير الخدمات الرقمية باستمرار والعمل على مراجعة آليات جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة على استحداثها لمجموعة من الخدمات الرقمية الجديدة والتي تهدف من خلالها للتّحول الرقمي وتقريب البنك من العملاء عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة وتعمل أيضا على توفير منصات رقمية تتيح للعملاء الاستفادة من العديد من الخدمات دون عناء التنقل.

- من التّحليل يتضح أنّ أغلب العملاء يُقيّمون رقمنة الخدمات المصرفية بشكل إيجابي، بمعنى أنّ البنوك محل الدراسة تقدم تجربة مصرفية رقمية متطورة نسبياً، حيث يُمكن للعملاء إجراء المعاملات المالية ومتابعة حساباتهم عن بُعد بشكل مريح وآمن. هذا يعكس الجهود المبذولة من قبل البنوك للتكيف مع التحولات الرقمية في القطاع المالي.

2- تحليل عبارات المتغير التابع:

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بقياس جودة الخدمة المقدمة من طرف البنوك التجارية، وهي موزعة على بُعدين: البعد الأول: جودة تجربة العميل الرقمية، والبعد الثاني: جودة الخدمات المصرفية الرقمية. وفيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها وفقاً للجدول التالية:

- البعد الأول: جودة تجربة العميل الرقمية

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الأول: التكرار والتكرار النسبي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الجدول رقم 4-25: التكرار والتكرار النسبي (بُعد جودة تجربة العميل الرقمية)

المؤشر	الاختيار العبارة		التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تغير الطلب	تسمح الخدمات المقدمة رقميا بتقليل وقت وجهد العملاء في اتمام المعاملات.		التكرار	4	8	15	95	58
			النسبة	2,2	4,4	8,3	52,8	32,2
	الخدمات المصرفية الرقمية تساهم في تقليل تكاليف الاستفادة من الخدمات المصرفية.		التكرار	5	17	24	82	52
			النسبة	2,8	9,4	13,3	45,6	28,9
	يمكنني اجراء الخدمات المصرفية بغض النظر عن الزمان والمكان الذي أتواجد به.		التكرار	6	18	25	87	88
			النسبة	3,3	10	13,9	48,3	24,4
الاعتمادية	يلتزم البنك بتقديم كل الخدمات التي يعد بها عبر المنصات الرقمية.		التكرار	5	22	47	81	25
			النسبة	2,8	12,2	26,1	45	13,9
	يسمح تطبيق البنك والقنوات الرقمية ذات الصلة بحصول العميل على الخدمة في وقتها المحدد.		التكرار	8	18	51	80	23
			النسبة	4,4	10	28,3	44,4	12,8
	يتم الوفاء بالوعود والرد على استفسارات وشكاوي العملاء الالكترونية بسرعة وفي وقت قصير.		التكرار	10	30	55	64	21
			النسبة	5,6	16,7	30,6	35,6	11,7
الثقة والأمان	أشعر بالثقة والأمان في معاملاتي الرقمية مع البنك.		التكرار	4	17	26	98	35
			النسبة	2,2	9,4	14,4	54,4	19,4
			التكرار	2	10	27	101	40

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

الإنجاز	يمتاز البنك بسمعة جيدة في الحفاظ على أموال ومعلومات عملائه.	النسبة	1,1	5,6	15	56,1	22,2
	يوفر البنك عبر منصاته الرقمية روبوتات الدردشة ودعم العملاء.	التكرار	7	47	56	53	17
الإنجاز	البنك يعالج أي مشكلات يواجهها العميل في انجاز العمليات المصرفية الرقمية.	النسبة	3,9	26,1	31,1	29,4	9,4
	البنك يتعامل بلطف مع شكاوي العملاء عن الخدمة الرقمية.	التكرار	6	30	42	79	23
	التحول الرقمي أدى لزيادة رضا ولاء العملاء عن خدمات البنك.	النسبة	3,3	16,7	23,3	43,9	12,8
	تعتبر الخدمات المصرفية الرقمية للبنك وسيلة مهمة لتحسين تجربة العملاء.	التكرار	7	26	46	74	27
		النسبة	3,9	14,4	25,6	41,1	15
		التكرار	4	13	39	89	35
الابتكار		النسبة	2,2	7,2	21,7	49,4	19,4
		التكرار	4	7	20	92	57
		النسبة	2,2	3,9	11,1	51,1	31,7
		التكرار					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم 4-26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بُعد جودة تجربة العميل الرقمية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	القسم
1	مرتفعة	0,88	4,08	1	جودة تجربة العميل الرقمية
4	مرتفعة	1,02	3,88	2	
5	مرتفعة	1,02	3,81	3	
8	مرتفعة	0,97	3,55	4	
9	مرتفعة	0,98	3,51	5	
12	متوسطة	1,05	3,31	6	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

6	مرتفعة	0,93	3,79	7	
3	مرتفعة	0,83	3,93	8	
13	متوسطة	1,03	3,14	9	
11	مرتفعة	1,02	3,46	10	
10	مرتفعة	1,03	3,49	11	
7	مرتفعة	0,92	3,77	12	
2	مرتفعة	0,88	4,06	13	
/	مرتفعة	/	3,68	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدولين ما يلي:

- ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العملاء والمتعلقة بجودة تجربة العميل الرقمية والتي تقدمها البنوك محل الدراسة؛

- العبارة الأولى والمتعلقة بأن الخدمات المصرفية الرقمية توفر وقت وجهد العملاء حصلت على أعلى متوسط حسابي 4,08 ونسبة قبول مرتفعة، حيث أن ما نسبته 85% يوافقون على أنّ الخدمات التي تقدمها بنوكهم رقميا تعمل على تقليل وقت وجهد العملاء في اتمام المعاملات. وبتكرار 153، في حين ما نسبته 6,6% يرون عكس ذلك؛

- حصلت العبارة الثالثة عشرًا والمتعلقة باعتبار أنّ الخدمات المصرفية الرقمية وسيلة مهمة في تحسين تجربة العملاء بمتوسط قدره 4,06 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 82,8% يرون أنّ الخدمات الرقمية تعمل على تحسين تجربة العميل وتساعد في تحقيق حاجياته واشباع رغباته المصرفية على الوجه المطلوب وبلا أي تعقيدات وبتكرار 149، في حين أن ما نسبته 6,1% يرون خلاف ذلك؛

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

- جاءت العبارة الثامنة والمتعلقة بسمعة البنك في المرتبة الثالثة وبمتوسط قدره 3,93 وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يوافق ما نسبته 78,3% على أنّ البنك المتعامل معه يمتاز بسمعة جيدة في الحفاظ على أموال ومعلومات وخصوصيات عملائه وبتكرار 141، في حين ما نسبته 6,7% لا يوافقون على هذه العبارة؛

- تساهم الخدمات الرقمية التي تقدمها البنوك محل الدراسة في تقليل تكاليف الاستفادة من الخدمات، حيث حظيت هذه العبارة على المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3,88 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث ما نسبته 74,5% يوافقون على هذه العبارة وبتكرار 134، في حين ما نسبته 12,2% يرون على أنّ تكاليف الحصول على الخدمة بقيت نفسها؛

- جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة، حيث يوافق ما نسبته 72,7% على أنّه يمكن اجراء الخدمات المصرفية بغض النظر عن الزمان والمكان الذي يتواجدون به وبتكرار 175 عميلا، حيث حظيت هذه العبارة بمتوسط قدره 3,81 ودرجة قبول مرتفعة، في حين يخالف هذا الرأي ما نسبته 13,3%؛

- حصلت العبارة السابعة على المرتبة السادسة بمتوسط قدره 3,79 وبدرجة تبني مرتفعة، والتي تتعلق بالثقة في البنك، حيث أنّ ما نسبته 73,8% يشعرون بالأمان في معاملاتهم الرقمية مع بنوكهم ويثقون بها فيما يخص خصوصياتهم ومعلوماتهم الشخصية والمالية وبتكرار 133، في حين ما نسبته 11,6% لا يشعرون بالأمان وحذرون في تعاملاتهم مع البنك ولديهم خوف من أي مخاطر مستقبلية قد تمس معلوماتهم الشخصية والمادية؛

- يوافق ما نسبته 68,8% على أنّ التّحول الرقمي الذي تعمل البنوك على تطبيقه قد أدى لزيادة رضا وولاء العملاء على خدماتها المقدمة، حيث حظيت هذه العبارة بمتوسط 3,77 وبدرجة قبول مرتفعة وبتكرار 124 عميلا من اجمالي أفراد العينة، في حين يخالف هذا الرأي ما نسبته 9,4%؛

- حصلت العبارة الرابعة والمتعلقة بالتزام البنك بمتوسط قدره 3,55 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أنّ ما نسبته 58,9% يرون أنّ البنك يقوم بتقديم خدماته كل الخدمات التي يعد بها عبر القنوات الرقمية المختلفة مثل التطبيق الذكي والموقع الالكتروني بلا تأخر أو تأجيل وبتكرار 106، في حين أنّ ما نسبته 15% يرون أنّ القنوات المصرفية التابعة للبنك المتعامل معه لا تقدم كل الخدمات الخاصة بالبنك؛

- من جهة أخرى، يوافق ما نسبته 57,2% أنّ القنوات الرقمية التابعة للبنك تقوم بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد بلا تأخير أو تعطيل، وحظيت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,51 وبنسبة قبول مرتفعة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

وبتكرار 103 عميلا، في حين يجد ما نسبته 14,4% أنّ هذه القنوات تتأخر في تقديم الخدمة المصرفية المراد الحصول عليها؛

- في المرتبة العاشرة، حصلت العبارة الحادية عشر على متوسط حسابي قدره 3,49 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث يوافق 56,1% من اجمالي أفراد العينة على أن البنك يتعامل بلطف وحسب أخلاقيات المهنة مع شكاوي العملاء والمتعلقة بالخدمة الرقمية وبتكرار 101، كما يوافق ما نسبته 56,7% أيضا على أن البنك يعالج كل هذه الشكاوي وأي مشكلات أخرى يواجهها العميل في انجاز العمليات المصرفية الرقمية بالكامل دون استثناء، وحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3,46 وبدرجة تبني مرتفعة، في حين يرى ما نسبته 20% أنّ البنك يتأخر أو يؤجل حل بعض المشكلات إلى وقت لاحق، كما أن 18,3% من اجمالي العملاء لا تعجبهم طريقة تعامل موظفي البنك معهم أثناء تقديم شكوى. من جهة أخرى، يوافق ما نسبته 47,3% على أنه يتم الوفاء بالوعود والرد على استفسارات وشكاوى العملاء الالكترونية بسرعة وفي وقت قصير، حيث حظيت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3,31 وبدرجة قبول متوسطة وبتكرار 85 عميلا، في حين يعارض هذا الرأي ما نسبته 22,3% ويجدون أن البنك يتأخر في الوفاء بوعوده أو عند الرد على استعلامات العملاء؛

- في المرتبة الأخيرة، حصلت العبارة التاسعة، والتي تتعلق باستخدام البنوك محل الدراسة لروبوتات الدردشة ودعم العملاء خلال منصات الرقمية المختلفة للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم المصرفية، على متوسط حسابي قدره 3,14 ودرجة قبول متوسطة، حيث يوافق ما نسبته 38,8% على هذه العبارة وبتكرار 70 عميلا من اجمالي أفراد العينة، في حين يرى خلاف ذلك ما نسبته 30% وأن البنوك المتعامل معها لا توفر مثل هذه التقنيات في منصات الرقمية؛

- تُعد العبارة الأولى الأحسن من حيث الاستجابة ومن حيث درجة الموافقة والعبارة التاسعة هي الأقل من حيث الاستجابة ودرجة الموافقة. وبصفة عامة فإن أغلب العملاء يقيمون جودة تجربة العملاء المقدمة من طرف بنوكهم بتقييم كبير وبمتوسط حسابي 3,68 وهو ما يعبر على درجة الموافقة على أنّ البنك يحرص على تقديم تجربة عملاء ذات جودة عالية؛

- أخيرا، يُقصد بتجربة العميل بأنها مجموعة التفاعلات والعلاقة بين المؤسسة وعملائها، حيث نلاحظ أن البنوك محل الدراسة تعمل على تعزيز كيفية تفاعل العميل مع موظفيها ومرافقها في العالم الرقمي، كما تحرص على جعل تجربة العملاء ذات جودة من خلال التركيز على تقديم المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

العملاء ووفقا للمواصفات وبكل مصداقية والوفاء بكل الوعود المقدمة مسبقا، كما أنها تسعى إلى التسهيل على العملاء القيام بمعاملاتهم المصرفية المختلفة، إضافة إلى أنها تعمل على تخصيص الموارد المناسبة من حيث التكنولوجيا أو الأشخاص، وذلك من خلال توفير التقنيات الفعالة والمفيدة عبر وسائطها ومنصات الرقمية من أجل تسهيل خدمة العميل مثل: روبوتات الدردشة ودعم العملاء والبريد الإلكتروني والرسائل النصية التي يتم تشغيلها بواسطة إدارة علاقات العملاء، ومن جهة أخرى تحرص على توفير المهارات الرقمية والتقنية البشرية والتي تكون مدربة على التواصل المستمر مع العملاء والتعامل مع المواقف المختلفة مع إبداء موقف إيجابي حين معالجة شكاوى أو استفسارات العملاء المختلفة، وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات لعملائها وتحقيق الرضا وزيادة الولاء مع توفير كل من الوقت والتكلفة وبالتالي اكتساب سمعة جيدة في السوق المصرفي.

- البعد الثاني: جودة الخدمات المصرفية الرقمية

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الثاني: التكرار والتكرار النسبي

الجدول رقم 4-27: التكرار والتكرار النسبي (بُعد جودة الخدمات المصرفية الرقمية)

المؤشر	الاختيار العبارة	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
واجهة المستخدم	يتميز كل من الموقع الإلكتروني وتطبيق البنك بمظهر جذاب وسهل التصفح.	التكرار	7	19	39	91	24
		النسبة	3,9	10,6	21,7	50,6	13,3
	يتوفر تطبيق البنك على معلومات تخدمني بشكل كاف.	التكرار	9	31	45	73	22
		النسبة	5	17,2	25	40,6	12,2
	يتوفر الموقع الإلكتروني للبنك على معلومات تخدمني بشكل كاف.	التكرار	8	35	34	79	24
		النسبة	4,4	19,4	18,9	43,9	13,3

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

22	90	38	21	9	التكرار	توفر المنصات الرقمية (موقع الويب وتطبيق البنك) عرض كامل لمنتجات البنك وميزاتها.	سهولة الاستخدام
					النسبة		
12,2	50	21,1	11,7	5	التكرار	كل خدمات البنك عبر الشباك العادي (بالمكاتب والفروع) متوفرة عبر الشباك الالكتروني (موقع البنك وتطبيق البنك)	
					النسبة		
21	67	51	31	10	التكرار	أستطيع استخدام التطبيق والموقع الالكتروني للبنك بكل سهولة ووضوح.	
					النسبة		
11,7	37,2	28,3	17,2	5,6	التكرار	من السهل التسجيل والدخول خلال الموقع الرسمي للبنك.	
					النسبة		
31	89	33	19	8	التكرار	من السهل التسجيل والدخول خلال التطبيق الرسمي للبنك.	
					النسبة		
17,2	49,4	18,3	10,6	4,4	التكرار	يتيح تطبيق البنك وموقعه الرسمي للعميل بتعديل بياناته بكل حرية.	
					النسبة		
35	87	33	18	7	التكرار	الخدمة المصرفية الرقمية لا تسمح للآخرين بالاطلاع على معلوماتي الشخصية.	
					النسبة		
19,4	48,3	18,3	10	3,9	التكرار	الخدمة المصرفية الرقمية لا تسمح بإساءة استخدام المعلومات الشخصية.	
					النسبة		
32	83	38	19	8	التكرار	تساعد التقنيات الرقمية بتخفيف الاجراءات المتعلقة بأداء الخدمة.	
					النسبة		
17,8	46,1	21,1	10,6	4,4	التكرار		
					النسبة		
17	78	50	24	11	التكرار		
					النسبة		
9,4	43,3	27,8	13,3	6,1	التكرار		
					النسبة		
41	102	22	13	2	التكرار		
					النسبة		
22,8	56,7	12,2	7,2	1,1	التكرار		
					النسبة		
39	99	31	10	1	التكرار		
					النسبة		
21,7	55	17,2	5,6	0,6	التكرار		
					النسبة		
47	101	20	9	3	التكرار		
					النسبة		
26,1	56,1	11,1	5	1,7	التكرار		
					النسبة		

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

39	78	41	18	4	التكرار	التحول الرقمي دفعني لزيادة قيمة وحجم تعاملاتي مع البنك.
21,7	43,3	22,8	10	2,2	النسبة	
53	96	17	10	4	التكرار	التحول الرقمي يساعد في تحسين الخدمات المصرفية.
29,4	53,3	9,4	5,6	2,2	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

❖ عرض وتحليل نتائج فقرات البعد الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم 4-28: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بُعد جودة الخدمات المصرفية الرقمية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	القسم
9	مرتفعة	0,97	3,59	1	جودة الخدمات المصرفية الرقمية
12	متوسطة	1,06	3,38	2	
11	مرتفعة	1,08	3,42	3	
10	مرتفعة	1,01	3,53	4	
14	متوسطة	1,06	3,32	5	
7	مرتفعة	1,02	3,64	6	
6	مرتفعة	1,02	3,69	7	
8	مرتفعة	1,03	3,62	8	
13	متوسطة	1,03	3,37	9	
3	مرتفعة	0,85	3,93	10	
4	مرتفعة	0,81	3,92	11	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

2	مرتفعة	0,85	4	12	
5	مرتفعة	0,98	3,72	13	
1	مرتفعة	0,90	4,02	14	
/	مرتفعة	/	3,65	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدولين ما يلي:

- ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العملاء والمتعلقة بجودة خدمة الخدمات المصرفية الرقمية والتي تقدمها البنوك محل الدراسة؛

- العبارة الرابعة عشر والمتعلقة بكون التّحول الرقمي يساعد في تحسين الخدمات المصرفية حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره 4,02 وبنسبة قبول مرتفعة، حيث أنّ ما نسبته 82,7% يوافقون على أنّ التّحول الرقمي يساعد في تحسين الخدمات المصرفية وأنه مهم جدا لتطويرها على عدة مستويات وبتكرار 115، في حين ما نسبته 15% يرون عكس ذلك؛

- حصلت العبارة الثانية عشرًا على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أنّ ما نسبته 82,2% يرون أنّ التقنيات الرقمية تساهم في تخفيف الاجراءات المتعلقة بأداء الخدمة مثل التنقل إلى إحدى فروع البنك للحصول على الخدمة، بالإضافة إلى تكاليف التنقل والحصول على الخدمة والأوراق وغيرها وبتكرار 148، في حين أنّ ما نسبته 6,7% يرون خلاف ذلك؛

- جاءت العبارة العاشرة والمتعلقة بالسّرية في المرتبة الثالثة وبمتوسط قدره 3,93 وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يوافق ما نسبته 79,5% وبتكرار 143 على أنّ الخدمة المصرفية الرقمية لا تسمح للآخرين بالاطلاع على معلوماتي الشخصية نظرًا للنظام الأمني العالي ونظام التشفير الذي تتوفر عليه تلك الخدمات، في حين ما نسبته 6,2% غير متأكدين من ذلك، كما أنّ هذه الخدمات الرقمية لا تسمح بإساءة استخدام المعلومات الشخصية، وهذا بموافقة ما نسبته 76,7% وبتكرار 138، وحظيت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 3,92 وبدرجة موافقة مرتفعة؛

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

- حظيت العبارة الثالثة عشر على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,72 وبدرجة قبول مرتفعة، حيث يوافق ما نسبته 65% وبتكرار 117 على أنّ التحول الرقمي في الخدمات المصرفية قد دفعهم لزيادة قيمة وحجم تعاملاتهم مع البنك وهذا بسبب مختلف التسهيلات والمساهمات التي توفرها الخدمات المصرفية الرقمية لهم، في حين ما نسبته 12,2% لم يدفعهم التحول الرقمي لزيادة حجم تعاملاتهم مع البنك إما لعدم حاجتهم لذلك أو لأن الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك المتعامل معه لم تحقق رغباتهم المصرفية بالكامل؛

- جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة، حيث يوافق ما نسبته 72,7% على أنّه يمكن اجراء الخدمات المصرفية بغض النظر عن الزمان والمكان الذي يتواجدون به وبتكرار 175 عميلا، حيث حظيت هذه العبارة بمتوسط قدره 3,81 ودرجة قبول مرتفعة، في حين يخالف هذا الرأي ما نسبته 13,3%؛

- يوافق ما نسبته 67,7% و66,6% و63,9% على التوالي على أنّ القنوات الرقمية التي توفر البنوك من خلالها خدماتها سهلة وواضحة عند الاستخدام، كما أنّه من السهل التسجيل وفتح حساب في كل من التطبيق الذكي الخاص بالبنك وموقعه الرسمي، وحظيت هذه العبارات الثلاث بمتوسط حسابي قدره على التوالي 3,69 و3,64 و3,62 وبدرجة قبول مرتفعة وبتكرار من 115 إلى 132 عميلا من اجمالي أفراد العينة، في حين يجد ما نسبته بين 13,9% و15% صعوبة عند التسجيل في قنوات البنك الرقمية ويرى أنها ليست بالوضوح الكافي؛

- حصلت كل من العبارة الأولى والرابعة على متوسط حسابي قدره 3,59 و3,53 على التوالي وبدرجة قبول مرتفعة، والمتعلقة بواجهة المستخدم، حيث ما نسبته 63,9% و62,2% وبتكرار 115 و112 بالترتيب من اجمالي أفراد العينة يوافقون على أنّه يتميز كل الموقع الالكتروني الرسمي للبنك وتطبيقه الذكي بمظهر جذاب وسهل التصفح كما توفر هذه الأخيرة عرض كامل لمنتجات البنك وميزاتها مما يوفر على المستخدم عناء التوجه إلى أحد الفروع البنكية لمعرفة ما هو جديد حول خدمات البنك المتعامل معه، في حين ما نسبته 14,5% و16,7% لا يوافقون على المظهر الخارجي لكل من الموقع والتطبيق المصرفي، كما يرون أنهما لا يوفران عرضا كاملا لمنتجات البنك؛

- يتوفر الموقع الالكتروني للبنك على معلومات تخدم العميل بشكل كاف، حيث حظيت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3,42 وبدرجة قبول مرتفعة و57,2% كنسبة موافقة على هذه العبارة وبتكرار 103 من اجمالي عملاء العينة، وما نسبته 23,8% يرون أنّ الموقع الرسمي للبنك لا يتوفر على كل المعلومات التي يحتاجونها، من جهة أخرى، يوافق ما نسبته 52,8% على أنّ تطبيق البنك يوفر معلومات تخدمهم بشكل كاف وبتكرار

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

95، وحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3,38 وبدرجة قبول متوسطة، أما 22,2% من اجمالي أفراد العينة لا يوافقون على ذلك؛

- حصلت العبارة التاسعة والمتعلقة بسهولة الاستخدام على متوسط حسابي قدره 3,37 ودرجة تبني متوسطة، حيث ما نسبته 54,7% يوافقون على أن قنوات البنك الرقمي والمتمثلة في كل من موقعه الرسمي والتطبيق الخاص بالهاتف النقال، تتيح لهم تعديل بياناتهم عليها بكل حرية وبتكرار 95 من اجمالي العملاء في العينة، في حين ما نسبته 14,4% يجدون أن البنك يقيد خاصية تعديل البيانات الشخصية في كل من الموقع والتطبيق؛

- في المرتبة الأخيرة، حصلت العبارة الخامسة، والتي تتعلق بتوفر خدمات البنك رقميا، على متوسط حسابي قدره 3,32 ودرجة قبول متوسطة، حيث يوافق ما نسبته 48,9% على أن كل خدمات البنك المتوفرة عبر الشباك العادي في الفروع والمكاتب هي متوفرة عبر الشباك الرقمي أي موقع البنك وتطبيقه وبتكرار 88 عميلا من اجمالي أفراد العينة، في حين يرى ما نسبته 30% أن القنوات الرقمية لا توفر كل الخدمات والمنتجات التي يوفرها البنك في فروعها؛

- تُعد العبارة الرابعة عشر الأحسن من حيث الاستجابة ومن حيث درجة الموافقة والعبارة الخامسة هي الأقل من حيث الاستجابة ودرجة الموافقة. وبصفة عامة فإن أغلب العملاء يقيمون جودة الخدمات الرقمية المقدمة من طرف بنوكهم بتقييم كبير وبمتوسط حسابي 3,65 وهو ما يعبر على درجة الموافقة على أن البنك يحرص على تقديم خدمات مصرفية رقمية ذات جودة عالية وتخدمهم بشكل كاف وعلى ارتياحهم وقبولهم ورضاهم عن كل أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة لهم؛

- أخيرا، يُقصد بجودة الخدمات المصرفية الرقمية بأنها مجموعة من الخصائص التي تؤثر على قدرة الخدمة في تلبية حاجات ورغبات العملاء الرقميين، ومن النتائج أعلاه يتضح ان البنوك محل الدراسة تسعى إلى ملاءمة ما يتوقعه عملاءها من الخدمة المصرفية الرقمية المقدمة إليهم باعتبارها ذات خصائص فريدة ومتميزة عن بقية الخدمات، حيث تتميز بالسرعة وانخفاض التكاليف، في سبيل هذا، فإنها تحرص على تصميم وتقديم خدماتها بالشكل الصحيح والمناسب لعملائها وتكون بالجودة العالية التي تتوافق والأبعاد الدولية لجودة الخدمة المصرفية، وذلك من خلال جعل واجهة القنوات الرقمية التي تقوم بتقديم خدماتها من خلالها ذات مظهر جذاب وسهل التصفح والاستخدام من طرف العملاء، كما أنها تحرص على أن توفر جميع خدماتها ومنتجاتها والمعلومات المتعلقة بها بلا استثناء على تلك القنوات لعملائها الرقميين لتوفر عليهم عناء التنقل للحصول على خدمات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

أخرى أو فقط للاستفسار عن خدمة ما، بالإضافة إلى أن هذه البنوك تهتم بسرية معلومات العميل الشخصية والمالية ولا تسمح بسوء استخدامها أو للآخرين بالاطلاع عليها، من جهة أخرى، كلما كانت الخدمات الرقمية المقدمة من البنك ذات جودة عالية فإنها ستخدم العميل بشكل كاف ومناسب من حيث توفير الوقت والتكاليف وتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة، مما يحقق الرضا والولاء عند العملاء ويدفعهم لزيادة حجم تعاملاتهم مع البنك وبالتالي تحقيق ربحية.

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

في هذه الدراسة، نركز على دراسة كل من علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده) والمتغير التابع (الخدمات المصرفية) بأبعاده المتمثلة في: جودة تجربة العميل وجودة الخدمات الرقمية. يتم ذلك من خلال تطبيق أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وتحليل المركبات الأساسية باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية التالية:

- **معامل الارتباط (R):** يُظهر معامل الارتباط درجة وتوجه العلاقة بين المتغيرات المدروسة.
- **معامل التفسير (R^2):** يُعد معامل التفسير مقياساً لمدى قدرة المتغير المستقل (التحول الرقمي) في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين الخدمات المصرفية).
- **معامل الانحدار (B):** يعكس معامل الانحدار (B) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. في نموذج الانحدار الخطي البسيط، يُمثل BB كيفية تغير المتغير التابع عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.
- **اختبار F (F -test):** يستخدم لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع). يهدف اختبار F إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على المتغير التابع في نموذج الانحدار.

المطلب الأول: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة المستقلة على المتغيرات التابعة، سيتم أولاً دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

❖ اختبار علاقة الارتباط في الفرضية الرئيسية:

- نص الفرضية: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

لإثبات هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين جودة تجربة العميل في البنوك محل الدراسة.

1- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين توفير متطلبات التحول الرقمي وتحسين جودة تجربة العميل في البنوك محل الدراسة.

2- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رقمنة تجربة العميل وتحسين جودة تجربة العميل في البنوك محل الدراسة.

3- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وتحسين جودة تجربة العميل في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك محل الدراسة.

4- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين توفير متطلبات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك محل الدراسة.

5- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رقمنة تجربة العميل وتحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك محل الدراسة.

6- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك محل الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

❖ اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم 4-29: علاقة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	جودة تجربة العميل	جودة الخدمات الرقمية
توفير متطلبات التّحول الرقمي	معامل بيرسون 0,63	0,65
	مستوى الدلالة 0,000	0,000
رقمنة تجربة العميل المصرفية	معامل بيرسون 0,77	0,78
	مستوى الدلالة 0,000	0,000
رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	معامل بيرسون 0,76	0,82
	مستوى الدلالة 0,000	0,000
التحول الرقمي	0,88	الخدمات المصرفية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يظهر لنا أنّ:

1- معامل الارتباط لهذه العلاقة قد بلغ 0,63 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب طردي بين توفير متطلبات تطبيق التّحول الرقمي وتحسين جودة تجربة العميل، وهي علاقة طردية ذات درجة ارتباط متوسطة، حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر، مما يعني أنّ توفير متطلبات التّحول الرقمي له دور في تحسين جودة تجربة العميل.

2- رقمنة تجربة العميل المصرفية وجودة تجربة العميل: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0,77 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب طردي قوي بين رقمنة تجربة العميل المصرفية وتحسين جودة تجربة العميل الرقمية، وهي علاقة طردية ذات درجة ارتباط قوي، حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر، مما يعكس التأثير الكبير لرقمنة تجربة العميل على جودة الخدمة؛

3- رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وجودة تجربة العميل: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0,76 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب طردي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

قوي بين رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وتحسين جودة تجربة العميل الرقمية، وهي علاقة طردية ذات درجة ارتباط قوي، حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر، مما يعني أنّ رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة لها دور هام في تحسين جودة تجربة العميل الرقمية؛

4- توفير متطلبات التّحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية الرقمية: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0,65، وهو ارتباط موجب طردي ومتوسط عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن توفير متطلبات التّحول الرقمي بالبنك تلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية؛

4- رقمنة تجربة العميل المصرفية وجودة الخدمات الرقمية: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0,78، وهو ارتباط موجب طردي وقوي عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن رقمنة تجربة العميل المصرفية لها دور كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية؛

6- رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وجودة الخدمات الرقمية: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0,82، وهو ارتباط موجب طردي وقوي عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة لها مساهمة كبيرة ومهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية؛

- كل علاقات الارتباط هي علاقات موجبة طردية، مما يشير إلى أن تحسين وتوسيع تطبيقات التّحول الرقمي في البنوك الجزائرية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية وجودة تجربة العميل الرقمية؛

- الارتباطات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,000، مما يعزز فرضية وجود تأثير حقيقي للتّحول الرقمي على الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء؛

- أقوى العلاقات كانت بين رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وجودة الخدمات الرقمية حيث سجلت قيمة ارتباط 0,82، مما يعكس تأثيرا كبيرا لرقمنة الخدمات المصرفية على تحسين جودة الخدمات الرقمية؛

- ومما تقدم يتضح أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة طردية وقوية بين تطبيق التّحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,88 عند مستوى دلالة إحصائية 0,000، وهو ارتباط قوي جدا. وبهذا فقد تحققت علاقة الارتباط في الفرضية الرئيسية والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التّحول الرقمي والخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

المطلب الثاني: علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

من أجل التعرف على علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمتمثل في تطبيق التحول الرقمي والمتغير التابع والمتمثل في الخدمات المصرفية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار فيشر لتحديد معنوية معادلة الانحدار، وكذلك تم استخدام معامل التأثير R^2 لتفسير أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، وفي هذا الجزء سيتم التحقق من ثبوت هذه الفرضيات من عدمها.

- **الانحدار الخطي البسيط**: الانحدار الخطي البسيط هو إحدى الطرق المستخدمة في تحليل العلاقات الاقتصادية، حيث يركز على دراسة تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع. يتميز هذا النوع من التحليل بأنه خطي، أي أن العلاقة بين المتغيرين تكون في شكل معادلة خطية، وبسيط لأن المتغير المستقل المدروس هو متغير واحد فقط.

- **الانحدار الخطي المتعدد**: الانحدار الخطي المتعدد يمكّن الباحث من دراسة العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات تفسيرية. يعرف هذا التحليل بأنه أداة إحصائية تقوم بنمذجة العلاقة بين نوعين من المتغيرات (التابع والمستقل) بهدف فحص ما إذا كانت المتغيرات المستقلة قادرة على التنبؤ بالنتيجة الخاصة بالمتغير التابع الذي يتم دراسته.

- **التحليل العاملي**: تمّ استخدام التحليل العاملي للإجابة على الأسئلة الفرعية في الدراسة، ولتحليل العوامل المؤثرة على المتغير المستقل (التحول الرقمي). اعتمدنا في هذا السياق على طريقة تحليل المركبات الأساسية، وهي إحدى الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات، حيث تتيح هذه الطريقة تصنيف عدد كبير من المتغيرات وتقليصها إلى عدد أقل من المركبات بناءً على العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات، مما يساعد في تصنيف المتغيرات دون التأثير الكبير على نسبة التباين المفسر.

أولاً: دراسة مدى توفر شروط التحليل العاملي في بيانات الدراسة

تعتمد تقنية التحليل العاملي على توافر شرطين أساسيين في بيانات الدراسة:

1. **التأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي**: يتم فحص وجود هذه المشكلة من خلال تحديد مصفوفة الارتباط، وإذا كانت قيمتها أكبر من صفر، يمكن القول بعدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

2. **مدى كفاية العينة:** يعد هذا الشرط مهماً لضمان كفاية حجم العينة لكل متغير في الدراسة. يتم التحقق من كفاية العينة من خلال اختبار **KMO**، الذي يجب أن يكون أكبر من 60%. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام اختبار بارتلت لتحديد ما إذا كانت مصفوفة الارتباط تختلف بشكل ملحوظ عن مصفوفة الوحدة، مما يعني أن هناك تبايناً مشتركاً بين المتغيرات التي تشكل مجموعة من العوامل الخفية.

الجدول رقم 4-30: اختبار مدى كفاية العينة

اختبار كايز - ماير - أولكين KMO لكفاية العينة			0,882
اختبار ب Bartlett	مربع كاي		1621,889
	Df		153
	مستوى المعنوية		0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- **اختبار KMO:** يعتبر اختبار كايزر - ماير - أولكين (KMO) مؤشراً مهماً لقياس مدى كفاية العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة. وقد بلغت قيمة هذا المؤشر 0,882، مما يعني أن 88.2% من البيانات تعتبر مناسبة للتحليل العاملي. هذه القيمة تتجاوز الحد المعتمد وهو 60%، مما يشير إلى أن العينة كافية ولا توجد مشكلة في حجمها بالنسبة للتحليل.

- **اختبار بارتليت Bartlett:** أما بالنسبة لاختبار بارتليت، فقد كان مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 5% (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة الوحدة. وبذلك، نقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة وهذا يدل على وجود تباين مشترك بين متغيرات الدراسة تشكل العوامل الخفية؛

- **الازدواج الخطي:** فيما يتعلق بمشكلة الازدواج الخطي، يمكننا القول بعدم وجود مشكلة في الازدواج الخطي بين المتغيرات، حيث أن القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط كانت أكبر من الصفر.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

- من خلال هذه النتائج، يمكننا التأكد من أن البيانات مناسبة للتحليل العاملي وأن المتغيرات المدروسة تتوفر على تباين مشترك يساهم في تشكيل العوامل الخفية، وأنه لا توجد مشكلة في الازدواج الخطي بين المتغيرات.

ثانيا: اختبار علاقة التأثير في فرضيات الدراسة

تسعى في هذه الفقرة إلى اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات.

❖ الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

من أجل اثبات هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التحول الرقمي على جودة تجربة العميل من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى سيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم 4-31: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	0,707	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الارتباط R	0,841
قيمة فيشر F	105,583	0,40	مستوى المعنوية	0,000
المتغير	B	Beta	قيمة T	معنوية T
الثابت	3,676		121,099	0,000
X1: بعد توفير متطلبات التحول الرقمي	0,124	0,166	3,116	0,002
X2: رقمنة تجربة العميل	0,282	0,378	6,050	0,000

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

0,000	6,335	0,388	0,289	X3: رقمنة الخدمات المصرفية
-------	-------	-------	-------	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه أظهرت نتائج تحليل الانحدار ثبات صلاحية النموذج ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق التحول الرقمي على جودة تجربة العميل باعتبار ما يلي:

- قيمة فيشر تساوي 105,583 بمستوى معنوية 0,000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (توفير متطلبات التحول الرقمي ورقمنة تجربة العميل المصرفية ورقمنة الخدمات المصرفية المقدمة) والمتغير التابع (تحسين الخدمات المصرفية) هي علاقة معنوية جوهريّة؛

- قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0,707، أي أنّ أبعاد المتغير المستقل تفسر ما نسبته 70 من التغيرات في المتغير التابع (تحسين الخدمات المصرفية)، أما $(1-R^2)$ يعود لمتغيرات أخرى؛

- قيمة T المحسوبة بالنسبة لتوفير متطلبات التحول الرقمي يساوي 3,116 بمستوى معنوية 0,002 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتوفير متطلبات التحول الرقمي على جودة تجربة العميل الرقمية، كما نلاحظ قيمة B موجبة وتساوي 0,124، وبالتالي العلاقة طردية؛

- أما بالنسبة لبُعد رقمنة تجربة العميل فإنّ قيمة T تساوي 6,050 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة تجربة العميل الرقمية على جودة تجربة العميل، كما نلاحظ قيمة B موجبة وتساوي 0,282، وبالتالي العلاقة طردية؛

- قيمة T بالنسبة لبُعد رقمنة الخدمات المصرفية الرقمية تساوي 6,335 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أنّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة الخدمات المصرفية على جودة تجربة العميل، كما نلاحظ قيمة B موجبة وتساوي 0,289، وبالتالي العلاقة طردية؛

- قيمة الثابت موجبة وتساوي 3,676، كما أنّ معاملات الانحدار للمتغير المستقل موجبة وبالتالي فإنّ العلاقة طردية، وعليه تكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (3,676) + $(0,124 \times X_1) + (0,282 \times X_2) + (0,289 \times X_3)$.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

ومنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق لتحول الرقمي على جودة تجربة العميل الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى سيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم 4-32: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	0,784	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الارتباط R	0,885
قيمة فيشر F	212,602	0,36	مستوى المعنوية	0,000
المتغير	B	Beta	قيمة T	معنوية T
الثابت	3,654		135,562	0,000
X1: بعد توفير متطلبات التحول الرقمي	0,157	0,203	4,467	0,000
X2: رقمنة تجربة العميل	0,246	0,320	5,982	0,000
X3: رقمنة الخدمات المصرفية	0,369	0,478	9,118	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

من الجدول أعلاه اظهرت نتائج تحليل الانحدار ثبات صلاحية النموذج ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق التحول الرقمي جودة الخدمات المصرفية الرقمية باعتبار ما يلي:

- قيمة فيشر تساوي 212,602 بمستوى معنوية 0,000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (توفير متطلبات التحول الرقمي ورقمنة تجربة العميل المصرفية ورقمنة الخدمات المصرفية المقدمة) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الرقمية) هي علاقة معنوية جوهريّة؛

- قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0,784، أي أنّ المتغير المستقل يفسر ما نسبته 78 من التغيرات في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الرقمية)، أما $(1-R^2)$ يعود لمتغيرات أخرى؛

- قيمة T المحسوبة بالنسبة لتوفير متطلبات التحول الرقمي يساوي 4,467 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتوفير متطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية، كما نلاحظ قيمة B موجبة وتساوي 0,157، وبالتالي العلاقة طردية؛

- أما بالنسبة لبُعد رقمنة تجربة العميل فإنّ قيمة T تساوي 5,982 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة تجربة العميل الرقمية على جودة الخدمات المصرفية الرقمية، كما نلاحظ قيمة B موجبة وتساوي 0,246، وبالتالي العلاقة طردية؛

- قيمة T بالنسبة لبُعد رقمنة الخدمات المصرفية الرقمية تساوي 9,118 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة الخدمات المصرفية على جودة الخدمات المصرفية الرقمية، كما نلاحظ قيمة B موجبة وتساوي 0,369، وبالتالي العلاقة طردية؛

- قيمة الثابت موجبة وتساوي 3,654، كما أن معاملات الانحدار للمتغير المستقل موجبة وبالتالي فإنّ العلاقة طردية، وعليه تكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (3,654) + $(0,157X_1 + 0,246 X_2 + 0,369 X_3)$.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

ومنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم 4-33: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

0,35082	الخطأ المعياري للتقدير		0,781	معامل التحديد R^2
0,000	مستوى المعنوية		155,611	قيمة فيشر F
معنوية T	قيمة T	Beta	B	المتغير
0,000	140,144		3,665	الثابت
0,000	18,219	0,645	0,478	FACT1
0,000	11,233	0,398	0,295	FACT2
0,000	12,268	0,434	0,322	FACT3
0,000	3,721	0,132	0,098	FACT4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من عملاء مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر

من الجدول أعلاه اظهرت نتائج تحليل الانحدار ثبات صلاحية النموذج ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق التحول الرقمي على الخدمات المصرفية باعتبار ما يلي:

- قيمة فيشر تساوي 155,611 بمستوى معنوية 0,000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يعني أن العلاقة بين المتغير المستقل والممثل في التحول الرقمي والمتغير التابع والممثل في الخدمات المصرفية هي علاقة معنوية جوهرية؛

- قيمة T المحسوبة للشعاع الممثل لمتغير التحول الرقمي بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المفترض 0,05، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي على الخدمات المصرفية؛

- قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0,781، أي أنّ المتغير المستقل (التحول الرقمي) يفسر ما نسبته 78 من التغيرات في المتغير التابع (الخدمات المصرفية)، أما $(1-R^2)$ يعود لمتغيرات أخرى؛

- قيمة الثابت موجبة وتساوي 3,665، كما أن معاملات الانحدار للمتغير المستقل موجبة وبالتالي فإنّ العلاقة طردية، وعليه تكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (3,665) + $(0,478X1 + 0,295 X2 + 0,098 X4 + 0,322 X3)$.

ومنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لأبعاد التحول الرقمي على الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تناولت الدراسة دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية من خلال فحص تأثير أبعاده على جودة تجربة العميل الرقمية وجودة الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك العاملة في الجزائر. تم تقسيم التحول الرقمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: توفير متطلبات التحول الرقمي، رقمنة تجربة العميل المصرفية، ورقمنة الخدمات المصرفية المقدمة. بينما تمثل أبعاد تحسين الخدمات في جودة تجربة العميل الرقمية وجودة الخدمات المصرفية الرقمية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة طردية قوية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك محل الدراسة. فكل من أبعاد التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على تحسين الخدمة، سواء من حيث تحسين جودة تجربة العميل الرقمية أو جودة الخدمات المصرفية الرقمية. وكانت رقمنة تجربة العميل المصرفية أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين جودة تجربة العميل الرقمية، حيث ساعدت في تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم. كما أنّ رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة كانت ذات تأثير كبير على تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية، مما يساهم في توفير خدمات أكثر سرعة وكفاءة للعملاء. باختصار، يمكن القول أنّ التحول الرقمي يعد عاملاً أساسياً في تحسين الخدمات المصرفية، حيث يساهم في تعزيز تجربة العميل وزيادة مستوى رضاهم وتقديم خدمات مبتكرة متطورة لهم.

خاتمة:

في العصر الحالي، يُشكّل التّحول الرقمي خطوة حاسمة لكل مؤسسة تسعى لتحقيق التّطوير المستدام والاستمرار والتّميز، حيث أنّه يساهم في تعزيز الكفاءة والأداء وتحقيق التّقدم والتّكيف مع البيئة الاقتصادية والتّكنولوجية المتغيرة، وهذا لجميع الصناعات باختلافها. أما في القطاع المصرفي، والذي يُعتبر عاملاً حيوياً في دعم الاقتصاد، لما له دور أساسي في التمويل وتعزيز السيولة، فإنّ التّحول الرقمي لم يقتصر على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء فقط، بل أثر بشكل كبير في تحقيق القيمة لمؤسسات القطاع نفسها من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين سرعة وكفاءة المعاملات المصرفية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة وتبني نماذج أعمال جديدة تسهم في زيادة القدرة التنافسية لها على المدى الطويل، بالإضافة إلى تحسين الأمان وحماية البيانات.

تتطلب عملية التّحول الرقمي متطلبات أساسية، مثل الاستثمار المُكثّف في تطوير بنية تحتية رقمية قوية مع تعزيز الأمن السيبراني لحماية معلومات وبيانات العملاء والعمليات، وتأهيل وتدريب للموارد البشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة. ومما لا شك فيه، أنّ تنفيذ استراتيجية رقمية مدعومة برؤية واضحة وخطة استراتيجية شاملة، تلعب دوراً محورياً في نجاح هذا التّحول. من المهم أن تشمل الاستراتيجية كل من التخطيط السليم لاختيار التقنيات المناسبة لأهداف المؤسسة لضمان الاستفادة القصوى منها، وتحقيق التّكامل مع الأنظمة الحالية. كما يجب أن تتضمن الاستراتيجية سياسات واضحة لإدارة التّغيير الثقافي، من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية التّحول الرقمي. إنّ التّجارب الرائدة التي تمّ تسليط الضوء عليها في دراستنا، والتي نجحت في تقديم خدمات مبتكرة لعملائها، تعزز من الفهم العميق للممارسات الفعالة في هذا المجال، وتُمثل دروساً مهمة حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات الرقمية بشكل فعّال.

من ناحية أخرى، وتأكيداً على دور التّحول الرقمي في تحسين الخدمات، أظهرت الدراسة الميدانية أنّ تقديم خدمات مصرفية سريعة وآمنة عبر مختلف القنوات الرقمية يُساهم في تعزيز العلاقة وزيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم، حيث تعمل هذه الخدمات الرقمية على توفير بيئة آمنة ومرنة للتّعاملات المالية، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف وأصبح العميل يقوم بالعديد من العمليات المصرفية بنفسه ودون الحاجة إلى زيارة أحد الفروع أو المكاتب، كما أنّها ومن خلال تحليل سلوك العملاء، تقدم عروض وخدمات مخصصة بناءً على تفضيلاتهم واحتياجاتهم الشخصية وتُناسب كل عميل على حدة. كما تم تسليط الضوء على تحسين

الخدمات المصرفية من خلال أتمتة العمليات الداخلية والواجهة الخلفية، مما يعمل على تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية وتقليل التكاليف.

في الأخير، يُمكن القول أنّ التّحول الرقمي ليس مجرد اختيار بل هو ضرورة استراتيجية للتطوير وتحقيق مزايا تنافسية ولضمان الاستمرارية والنجاح في ظل بيئة تكنولوجية ومالية متغيرة. لكن هذا التحول يحتاج إلى جهد منسق بين التقنيات المتطورة والأنظمة الداخلية للمؤسسة والموارد البشرية المتخصصة، كما يبقى الابتكار المستمر والاستدامة من العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح هذا التحول على المدى البعيد.

النتائج:

على ضوء ما سبق، توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج الدراسة النظرية والميدانية. والتي نعرضها فيما يلي:

1- النتائج النظرية:

- يُقصد بالتحول الرقمي هو النهج الذي تقود المؤسسة من خلاله التغييرات في نماذج أعمالها ومتطلبات عملائها وأنظمتها البيئية، والذي يُمكنها من الكشف عن القيمة الكاملة للتكنولوجيا والقدرات الرقمية والاستفادة منها لتحويل أعمالها بشكل جذري والوصول إلى أداء معزز؛

- التّحول الرقمي هي ليست عملية ترجمة للبيانات المادية والتناظرية إلى شكل رقمي مثل التّرقيم، كما أنّها ليست مجرد استخدام التقنيات الرقمية لأتمتة العمليات، بل هي أشمل من ذلك، ويُقصد بها تضمين التقنيات الرقمية عبر أعمال المؤسسة بغرض انشاء طرق جديدة ومبتكرة لخلق القيمة ولتطوير نموذج أعمال رقمي جديد؛

- في العصر الحالي، يؤثر التّحول الرقمي بشكل عميق على كافة جوانب الحياة، ويُعد محركا قويا للنمو الاقتصادي، حيث يقوم بتعزيز كفاءة وأداء الأعمال على المستوى الكلي والجزئي وفي مختلف المجالات، كما يُساهم في تحقيق الشمول المالي؛

- يعمل التّحول الرقمي على توفير الجهد والتكلفة، حيث تزيل التسهيلات المصرفية عبر القنوات الرقمية قيود المكان والزمان من الخدمات المالية؛

- يعمل التحول الرقمي على تحسين العمليات، وتبسيط كل جانب من جوانب العمليات التجارية اليومية وعلى إعادة تشكيل التفاعل التقليدي بين العملاء والمؤسسات، مما يعمل على تسريع وقت استجابتها لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء؛

- يضم التحول الرقمي على خصائص فريدة تستغلها المؤسسات للاستعداد للاضطراب الرقمي، حيث يتميز بالمرونة، وهي القدرة على التحرك بسرعة في ظل النظام البيئي المضطرب وسريع التغير، كما أنه يتضمن تحسين التنسيق بين الفرق وتبني نهج تعاوني في المنظمات من خلال تعاون الموظفين في بيئات العمل، ومشاركة المعلومات القيمة عن طريق التواصل بانتظام، مما يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وتنظيم الأدوار بشكل فعال، وبالتالي ستكون هناك حاجة أقل لطبقات الهيكل. إضافة لما سبق، يشمل التحول الرقمي تغييرات كبيرة في كيفية عمل المنظمات بتطبيق التقنيات الحديثة، والتي قد تكون مرفقة ببعض المخاطر مثل مخاطر الأمان والفشل التكنولوجي والتكلفة العالية. الأمر الذي يستدعي التخطيط الجيد والاستعداد لمواجهتها؛

- للتحول الرقمي عدة أبعاد تؤثر على الطريقة التي تتوي المؤسسة العمل بها والاتجاه الاستراتيجي لها، كما توفر إرشادات حول كيفية تنفيذ هذا التحول، حيث يتضمن هذا الأخير على دمج واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأنظمة والأعمال وإحداث تغييرات في خلق القيمة، بالإضافة إلى التغييرات الهيكلية الضرورية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة والممارسات الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة. كما يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في توفير بنية تحتية متطورة، حيث يمثل الجانب المالي للمؤسسة العامل الحاسم على نجاح التحول أو فشله. من جهة أخرى تركز عملية التحول على الأفراد المشاركين بها وقابليتهم للتكيف والتغيير والتعاون ودعم التطوير الرقمي، إضافة إلى نوع استراتيجية الأعمال الرقمية التي تعمل المؤسسة على تنفيذها؛

- تُعتبر الخدمات جزءاً هاماً من النظام المالي الذي يعمل على دعم الاقتصاد وتسهيل حركة الأموال، وتشمل هذه الخدمات مجموعة من الأنشطة والمزايا المالية التي تقدمها المؤسسات المصرفية والمالية للأفراد والمؤسسات؛

- تتميز الخدمات بكونها غير ملموسة على الرغم من ارتباطها بشيء ملموس في غالب الأحيان، وتؤدي الطبيعة غير الملموسة لها إلى جعلها غير متماثلة، وبالتالي من الصعب قياس جودتها أو الحكم عليها

لأنها متغيرة من لحظة لأخرى أو من مزود لآخر، وأيضا لا يُمكن إلغائها أو استرجاعها أو حتى تخزينها للاستخدام لاحقا، باعتبار أنّ عملية انتاجها واستهلاكها تتم في وقت واحد وبشكل متلازم وغير قابل للفصل، كما أنّها تتأثر بشكل كبير وسريعة التأثير بعوامل خارجية مثل التطور التكنولوجي واللوائح التنظيمية والأسعار؛

- يتم تطوير وتحسين الخدمات المصرفية بعدة طرق، منها توسيع وتكييف خط الخدمة، وإعادة تصميم الخدمة، بإجراء تعديلات وتحسينات على الخدمات القائمة، أو من خلال التوسع في توزيع الخدمات المصرفية لتغطية جزء أكبر من العملاء، أو بطرح خدمات جديدة ومبتكرة؛

- تطبق المؤسسات في سبيل تحسين خدماتها استراتيجيات متنوعة تختلف حسب أهدافها ورؤيتها المستقبلية، وتكون إما بالتنوع في الأنشطة والخدمات التي تقدمها من خلال المشاركة في أسواق جديدة ودولية والدخول في شراكات واتفاقيات أو بالاندماج وضم منتجاتها وخدماتها مع مؤسسات أخرى، أو من خلال تطوير اختصاصات الإدارة العليا ووضع نظام لتشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار واقتراحات جديدة؛

- إنّ البيئة التكنولوجية الحديثة والمتغيرة باستمرار، أدت إلى تحويل الطريقة التي يتفاعل بها الشركات والأفراد والأعمال، مما أثار الحاجة إلى الابتكار البحث المستمر عن البيانات للتكيف مع التغييرات المحتملة وتحديد فرص الإيرادات الجديدة؛

- يُطلق على العصر الرقمي الحالي بعصر العميل المتمكن، حيث تغيرت توقعات العملاء وسلوكهم بشكل كبير والبحث عن خدمات أسرع وأكثر مرونة، مما اضطر المؤسسات إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء المتزايدة من خلال إعادة التفكير في استراتيجياتها وإيجاد طرق جديدة للوصول إلى عملائها وإشراكهم. في سبيل ذلك، تقوم المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية بجمع البيانات وتحليل سلوك العملاء لتحديد وفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم، ثم استخدام تلك المعلومات لتوجيه المبادرات الرقمية وتخصيص جهودها التسويقية للوصول إلى شريحة أوسع من العملاء المستهدفين، كما تسعى إلى التركيز على تجربة العملاء من خلال تطوير تجارب عملاء جديدة تتميز بالراحة والفعالية والخصوصية والأمان؛

- أصبح سوق الخدمات الحالي يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث شهد دخول لاعبين جدد مثل البنوك الرقمية بالكامل وشركات التكنولوجيا المالية وعمالقة التكنولوجيا (مثل Google و Amazon و Facebook و Apple)، وأصبح العديد منها الآن يقدم خدمات مالية كانت في السابق حكرا للمؤسسات القائمة فقط،

مستفيدة من شبكات عملائها الواسعة وعلامتها التجارية المعروفة ومراكزها المالية القوية. الأمر الذي يخلق ضغطاً على المؤسسات ويدفعها إلى تسريع جهود التحول الرقمي والاستثمار بشكل مكثف في التكنولوجيا، وتغيير استراتيجياتها التنافسية لكسب العملاء وزيادة حصتها والتفوق على منافسيها في السوق لتبقى في الطليعة؛

- من الدوافع الأساسية التي تقف وراء تبني التحول الرقمي تتمثل في تحسين الكفاءة الداخلية بتوفير الوقت وإدارة المخاطر بشكل فعال، وتحقيق الربحية من خلال الوصول إلى مصادر تمويل جديدة والوصول إلى المزيد من العملاء وتخفيض التكاليف، مما يعمل على تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية؛

- يتم الاستفادة من التقنيات الحديثة المستخدمة في التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر دقة وتعزيز أمان المعاملات؛

- إن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يتيح تقديم استشارات مالية مخصصة للعملاء حسب احتياجاتهم الفردية، مما يعزز من ولائهم ورضاهم، كما أنها تساعد في تعزيز الإيرادات وخفض التكاليف من خلال أتمتة خدمات الواجهات الأمامية والخلفية المتكررة والإجابة على استفسارات العملاء بشكل أكثر كفاءة، وبالتالي انخفاض معدلات الأخطاء؛

- تساهم روبوتات الدردشة المساعدة في تعزيز التفاعل والثقة بين المؤسسة وعملائها، من خلال تقديم الدعم الفوري وعلى مدار الساعة، والتوصية ببعض المنتجات المالية للعملاء بعد تحليل بياناتهم بمساعدة الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الخدمة وتسويق منتجات المؤسسة وتحسين مبيعاتها؛

- تلعب البيانات والتحليلات الضخمة دوراً فعالاً في تصميم المنتجات من خلال تحليل البيانات التشغيلية وبيانات العملاء، مما يعمل على تحسين الكفاءة وجعل عملية صنع القرار أكثر موثوقية وتحديد التنبؤات المحتملة للمخاطر؛

- تسمح السحابة للصناعات بالاستفادة من نماذج الخدمة الجديدة، لتقديم خدمات جديدة تمنح العملاء تجربة أكثر كفاءة وشخصية، وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة وتحسين مرونة العمليات ومستوى الأمان بفضل الحماية النشطة لمعلومات العملاء والنسخ الاحتياطية؛

- تُساعد أتمتة العمليات الروبوتية على أتمتة المهام المتكررة والروتينية وإنجازها بسرعة وكفاءة، مما يتيح للموظفين القدرة على التعامل والتركيز على أعمال وأنشطة أكثر استراتيجية مع تقليل الأخطاء؛

- يُمكن أنترنت الأشياء المؤسسات من جمع البيانات وتحليلها، وتحديد المجالات المحتملة للتحسين واتخاذ قرارات رشيدة بناء على تلك البيانات، وبالتالي جلب فرص وفوائد جديدة لها وتقديم خدمات أفضل للعملاء وإدارة العمليات بكفاءة؛

- إنَّ تطبيق تقنيات متقدمة مثل التوثيق متعدد العوامل وتقنية البلوكتشين والتشفير المتقدم يجعل المعاملات أكثر أماناً وشفافية، كما يُعزز القدرة على زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف التشغيلية، مما يعزز ثقة العملاء في استخدام القنوات الرقمية؛

- تواجه عملية تطبيق التَّحول الرقمي العديد من الصعوبات والتَّحديات. من بينها تكاليف التنفيذ والاستثمار في التقنيات والبنية التحتية، والمخاطر الأمنية والهجمات السيبرانية لسرقة البيانات المالية والشخصية بالحسابات المصرفية، والتي تُكلف كل من العميل والمؤسسات، والمشاكل التقنية المتمثلة في صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الحلول الجديدة. من جهة أخرى، إنَّ التحديات الثقافية كعدم وجود استراتيجية واضحة ذات رؤية رقمية وأهداف مسطرة مدفوعة بالابتكار، بالإضافة إلى عدم مشاركة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث قد يواجه بعض الموظفين مقاومة للتغيير بسبب الخوف من فقدان الوظائف مستقبلاً، قد تُشكّل عائقاً أما تبني التَّحول الرقمي؛

- تتطلب عملية تبني التَّحول الرقمي استراتيجية قوية وواضحة المعالم، تنبثق منها خطة شاملة متضمنة لأهداف التَّحول الرقمي والموارد اللازمة لتحقيقها، وأن تكون متناسبة مع احتياجات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، كما أنها تتطلب بنية تحتية متطورة مع استعداد ثقافي وتنظيمي داخل المؤسسة؛

- من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها عند تطبيق التَّحول هو الرقمي تبني ثقافة الابتكار، وتوفير هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة للتغيير الرقمي، مع الاستثمار في تدريب وتمكين القوى العاملة رقمياً، وتوفير كفاءات ومهارات بشرية رقمية، وتحديث الأنظمة الداخلية لتتماشى مع التَّطورات المتسارعة في التكنولوجيا؛

- تمر عملية التَّحول الرقمي على مراحل مختلفة ومتكاملة، تبدأ بتقييم الوضع الحالي وتحليل الفجوات الموجودة في الأنظمة والبنية التحتية الرقمية، ثم تصميم استراتيجية عمل تتوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة، وتهدف إلى الاستجابة لظروف السوق المتغيرة، ثم يتم تحديد أولويات التَّحول الرقمي والخطوات اللازمة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، منها تحديد الأشخاص المسؤولين وكيفية إدارة الميزانية، ثم تأتي مرحلة تحديث الأنظمة والبرمجيات وتهيئة الأصول المادية والبشرية، وتنتهي العملية بمراقبة وتقييم الاستراتيجية الموضوعة

من خلال قياس الأداء ومستوى النضج الرقمي والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وإجراء التصحيحات اللازمة إذا استلزم الأمر؛

- تُعد تجربة العميل من أكثر المجالات استفادة من التّحول، والتي يُقصد بها المشاعر والأفكار والسلوك التي تظهر كرد فعل أثناء أو قبل استفادتهم من الخدمة؛

- يلعب التّحول الرقمي دورا أساسيا في تحسين تجربة العميل، من خلال تقديم خدمات مخصصة لكل عميل بناء على تحليل بياناته الشخصية وسلوكه المالي، حيث يتم استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحديد احتياجات العميل بدقة وتقديم عروض مبتكرة تواكب التطور التكنولوجي السريع مصممة خصيصا له حلول مصرفية، مما يزيد من ولاء العميل وتعزيز العلاقة بين العميل ومؤسسته؛

- ساهم التّحول الرقمي في تحسين الخدمات من خلال خلق قنوات جديدة يتم توزيع الخدمات وإجراء المعاملات المالية من خلالها، مثل التطبيقات الرقمية والإلكترونية المختلفة. كما يعمل على تصميم خدمات جديدة ومبتكرة مثل الخدمات الرقمية، والتي تُعرف بأنها استخدام للتكنولوجيا لإجراء المعاملات المالية. وتساهم هذه الأخيرة في الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف على كل من العملاء والموظفين؛

- تلعب الراحة دورا هاما في تشكيل تجربة العملاء، حيث تسمح الخدمات الرقمية للعملاء بإجراء المعاملات المالية بكل راحة وسهولة، ومن أي مكان دون الحاجة إلى الذهاب على أحد الفروع أو انتظار ساعات عملها؛

- إنّ توفير خدمات مبتكرة وسهلة الوصول عبر القنوات الرقمية يسمح بتقديم تجربة مصرفية أكثر ملائمة للعملاء، مما يعزز من ولائهم ورضاهم؛

- تساعد الخدمات الرقمية في توفير دعم فوري للعملاء على مدار الساعة، للإجابة على استفسارات وشكاوى العملاء، بالإضافة إلى تقديم نصائح واستشارات مالية موجهة بناء على تحليلات دقيقة للسلوكيات المالية الخاصة بكل عميل، وهو ما يساهم في بناء علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة المتبادلة؛

- يُعد تحسين سرعة وكفاءة المعاملات من أبرز فوائد التحويل الرقمي، حيث أنّ العديد من الإجراءات التي كانت تتطلب وقتا طويلا في السابق أصبحت تتم في لحظات، مما يساعد على تحسين مستوى الخدمة؛

- يُساعد التّحول الرقمي في تعزيز الأمان المصرفي، من خلال تحسين الأمان وحماية البيانات باستخدام تقنيات مثل التشفير والتحقق الثنائي والمعزز والحماية من الاختراقات، مما يوفر شعور بالأمان التّام ويضمن ثقة العملاء في النظام ويشجعهم على استخدام الخدمات الرقمية بثقة أكبر؛
- يلعب التّحول الرقمي دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات المُقدمة، حيث يساهم في تعزيز كفاءة الخدمات وموثوقيتها من خلال تلبية رغبات العملاء، وتعزيز الأمان والخصوصية، وتوفير الراحة وسهولة الاستخدام، مما يعمل على تعزيز رضا المستخدم وولائه وإخلاصه؛
- تتمتع التكنولوجيا بالقدرة على تحسين فعالية وسرعة وجودة العمليات والكفاءات من خلال تبسيط العمليات اليومية اليومية والمُرهقة مع تقليل التكاليف العامة الإجمالية؛
- يُساهم التّحول الرقمي في تحسين القيمة المضافة من خلال تمكين المؤسسة من تقديم خدمات مالية تتسم بالمرونة والكفاءة، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية، كما يعمل على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية بالاستفادة من البيانات المتاحة لتحليل أنماط السلوك المالي للعملاء مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية وضمان استدامة النمو في ظل بيئة عمل متطورة.

2- النتائج التطبيقية:

- تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة التّحول الرقمي بتحسين الخدمات المصرفية، وتم التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: توفير متطلبات التّحول الرقمي، رقمنة تجربة العميل المصرفية، ورقمنة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث تم تناول تأثير هذه الأبعاد على كل من جودة تجربة العميل الرقمية وجودة الخدمات المصرفية الرقمية؛
- يوجد توازن نسبي بين الجنسين في العينة، مما يعكس تنوعاً في آراء المشاركين ويساعد في تقديم نتائج تعكس توجهات كلا الجنسين فيما يتعلق بالموضوع المدروس؛
- الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في استخدام الخدمات المصرفية الرقمية هي الفئات المتوسطة في العمر (من 26 إلى 45 سنة)، مما يعني أنّ الفئة الشبابية هي الأكثر تفاعلاً مع التكنولوجيا ومع استخدام الخدمات الرقمية، وهي التي تدعم نتيجة هذه الدراسة؛

- أكثر من 97% من العينة لديها مستوى تعليمي متقدم، مما يعني أنّ الأفراد ذوي التعليم العالي عادة ما يكونون أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة واتباع أنماط الحياة الرقمية، وهو ما يعتبر ميزة مهمة بالنسبة للدراسة، حيث يساعد هذا في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة؛

- حسب دوافع اختيار العميل للبنك المتعامل معه، يميل أكثر من 45% إلى الاختيار حسب عوامل عملية وملموسة مثل موقع الفروع أو الصّرافات الآلية، والذي يوفر سهولة الوصول في حالة الرغبة في الحصول خدمة معينة كالسحب، في حين تلعب جودة الخدمات المقدمة عاملا مهما كذلك في اختيار البنك المتعامل معه؛

- هناك اقبال متزايد نحو استخدام الوسائط الرقمية مثل التطبيق الرقمي للبنك أو موقعه الرسمي في سبيل الحصول على الخدمات المصرفية لكونها متوفرة طول الوقت وسهل الاستخدام وقليلة التكاليف وتوفر عناء التنقل للحصول على الخدمة؛

- يجد أغلب أفراد العينة وهو ما نسبته أكثر من 63% أنّ الخدمات الرقمية المقدمة مقبولة ومناسبة في الغالب؛

- يظهر من النتائج أنّ التحول الرقمي يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز أمان الخدمات المصرفية، حيث يوافق أكثر من 56% على أن التحول الرقمي يزيد من أمان الخدمات. من جهة أخرى، يوافق ما نسبته 79,5% من العملاء على أن الخدمات المصرفية الرقمية تحمي معلوماتهم الشخصية من الاطلاع غير المصرح به، مما يدل على أنّ الخدمات الرقمية تعد أداة فعالة للحفاظ على أمان المعلومات الشخصية والمالية للعملاء، وأنّ البنوك محل الدراسة قد نجحت في تعزيز ثقة العملاء في الخدمات الرقمية من خلال ضمان حماية بياناتهم الشخصية وتقليل مخاطر ضياع الوثائق؛

- يوفر البنك لعملائه قنوات رقمية متعددة مثل الموقع الرسمي والتطبيقات الذكية، مما يعكس رغبة العملاء في استخدام التكنولوجيا في حياتهم اليومية؛

- يرى غالبية العملاء أنّ البنك يساهم في تحسين تجربتهم الرقمية من خلال تقديم معلومات شاملة حول الخدمات الرقمية عبر قنوات متعددة مثل الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني والإعلانات على الإنترنت، مع التحديث بشكل مستمر، وأيضاً من خلال تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية وقادرين على التعامل مع استفساراتهم وحل مشاكلهم المصرفية بكفاءة؛

- أكثر من 63% من العملاء يوافقون على أن البنك يقدم خدمات ذات جودة عالية، مما يشير إلى رضا جيد عن مستوى الخدمات الرقمية، كما يوافق 82,7% من العملاء على أن التحول الرقمي خطوة ضرورية لتحسين كفاءة وجودة الخدمات المُقدمة؛
- وافق أكثر من 85% من العملاء على أن الرقمنة تسهم بشكل كبير في تسهيل العمليات المصرفية وتقليل الوقت والجهد المبذول، في حين وافق 74,5% من العملاء على أن الرقمنة تساهم في خفض التكاليف والإجراءات المرتبطة بالخدمات المصرفية، مما يعكس الرضا الواسع بين العملاء على الخدمات الرقمية المقدمة من حيث السرعة والكفاءة؛
- وافق 67,7% من العملاء على أن القنوات الرقمية سهلة وواضحة في الاستخدام، كما أنها تتوفر على المعلومات اللازمة؛
- وافق 74,5% من العملاء على أن الخدمات الرقمية تساهم في تقليل تكاليف الحصول على الخدمات الرقمية، مما يشير إلى أن هذه الأخيرة تتيح للعملاء توفير المال والوقت مقارنة بالخدمات التقليدية؛
- ساهم التحول الرقمي في زيادة حجم تعاملات العملاء المالية، حيث وافق 65% من العملاء على أن التحول دفعهم لزيادة تعاملاتهم المصرفية، مما يعني أن الخدمات الرقمية هي بمثابة محفز لزيادة التعاملات المالية؛
- يظهر من التحليل أن معظم العملاء يعتبرون أن الرقمنة توفر لهم مزيداً من الراحة والسرعة في إجراء المعاملات المصرفية، كما تساهم في تقليل التكاليف وتوفير وقت وجهد كبير؛
- كما يُظهر التحليل أن البنوك المعنية قد نجحت في تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال من خلال توفير منصات رقمية تفاعلية، وتدريب الموظفين على التعامل مع احتياجات العملاء الرقمية، بالإضافة إلى على تقديم إشعارات لحظية، وتوفير خدمات متنوعة عبر المنصات الرقمية، وضمان جودة الخدمة؛
- من خلال هذه الدراسة، يُمكن الاستنتاج أن البنوك محل الدراسة قد نجحت في تقديم تجربة رقمية متميزة لعملائها، حيث تركز بشكل كبير على توفير الوقت والجهد، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز الثقة والأمان، مما يساهم في زيادة رضاهم وولائهم؛

- استطاعت البنوك محل الدراسة في تفعيل التحول الرقمي، مع التركيز على تعزيز الأمان وتقديم قنوات رقمية متعددة لراحة العملاء؛

مناقشة الفرضيات:

- أظهرت نتائج الدراسة أنّ توفير متطلبات التحول الرقمي، مثل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ونظم الأمان والبنية التحتية الحديثة والتطبيقات المبتكرة، لها تأثير كبير على تحسين جودة تجربة العميل الرقمية. ومن جهة ثانية، تعمل على جعل الخدمات أكثر سهولة وراحة بالنسبة للعملاء وتحسين جودة الخدمات الرقمية؛

- من ناحية أخرى، فإن رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة قد أسهمت في رفع مستوى الأداء، حيث أظهرت النتائج أن العملاء قد أصبحوا قادرين على إجراء معاملات مصرفية بشكل أسرع وأكثر كفاءة، كما أنها تتيح مجموعة واسعة من الخدمات عبر منصات رقمية، والتي ساهمت في تحقيق الراحة للعملاء وإمكانية الوصول إلى الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما قلل من الحاجة إلى التفاعل التقليدي المباشر في الفروع، وبالتالي توفير الوقت والجهد والتكاليف للعملاء؛

- أظهرت النتائج أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات الرقمية، حيث أن زيادة تطبيق هذه التقنيات يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال تلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر مرونة وتقليل الإجراءات التقليدية المعقدة؛

- أظهرت الدراسة أن رقمنة الخدمات المصرفية تساعد في تحسين الأمان والخصوصية، مما يعزز من مستوى الثقة في الخدمات الرقمية المقدمة، حيث أن الأمان من العوامل الجوهرية التي تؤثر في قرار العميل في استخدام القنوات الرقمية؛

- من خلال التحليل الإحصائي، تبين أن جميع العلاقات بين المتغيرات كانت ذات دلالة احصائية، مما يثبت وجود تأثير حقيقي للتحول الرقمي على تحسين الخدمات المصرفية وجودتها. كما أن معاملات الارتباط أظهرت درجة ارتباط قوية بين التحول الرقمي وأبعاد تحسين الخدمات المصرفية، حيث كانت أقوى العلاقات بين رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة وجودة الخدمات الرقمية، مما يعكس التأثير الكبير لهذه العلاقة في تحسين الخدمة المقدمة للعملاء؛

تبعاً للنتائج السابقة تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التّحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

كما تم قبول جميع الفرضيات الفرعية كالتّالي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التّحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التّحول الرقمي على جودة تجربة العميل الرقمية من وجهة نظر عملاء البنوك العاملة في الجزائر محل الدراسة.

وعليه، يُمكن الاستنتاج أنّ:

- تطبيق التّحول الرقمي يُساهم في تحسين جودة تجربة العميل الرقمية؛
- تطبيق التّحول الرقمي يُساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية.

- بشكل عام، يُظهر التحليل أن البنوك محل الدراسة نجحت إلى حد كبير في تحقيق أهداف التّحول الرقمي، خاصة في تحسين الخدمات المصرفية وتقليل الإجراءات التقليدية وتسهيل الوصول إلى الخدمات عبر الأنترنت.

الاقتراحات:

ينبغي تعزيز فعالية التّحول الرقمي وضمان تحقيق الفوائد الكاملة منه، من خلال ما يلي:

- تعزيز الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل سلوك العملاء؛
- تحديث وتطوير البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر لتواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- تعزيز الاهتمام بالممارسات المالية الأخلاقية، والحرص على تقديم خدمات مالية قائمة على مبادئ الأخلاق والعدالة، وتجنب الممارسات التي يمكن أن تكون مضرّة للعملاء والمجتمع مثل الفائدة المركبة؛
- تطوير أنظمة الأمان والحماية الرقمية لمكافحة مخاطر الهجمات الإلكترونية؛

- التركيز على الاستدامة، من خلال الاستفادة من التقنيات والحلول التكنولوجية الصديقة للبيئة مثل الخوادم الموفرة للطاقة، وتحسين كفاءة استخدام البيانات عبر الأنظمة الرقمية؛
- تطوير حلول تكنولوجية تتيح للمؤسسات المالية الإسلامية تقديم خدمات متميزة وتتوافق مع الشريعة الإسلامية.

آفاق الدراسة:

وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن تلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- دراسة مستقبل التقنيات الرقمية في التحول الرقمي؛
- دراسة موضوع النقود الرقمية؛
- دراسة تأثير التحول الرقمي على صناعة وتطوير أساليب التسويق.
- أثر التحول الرقمي على تحقيق أهداف الاستدامة البيئية.

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر الرسمية:

1. الجريدة الرسمية. (2003). أمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 الموافق 26 غشت 2003، يتعلق بالنقد والقرض. الجزائر.

الكتب:

2. ربيع بلايلية، و خديجة عزوزي. (2022). الحكومة الالكترونية كمدخل لتحسين الخدمات المصرفية - حالة البنك الجزائري للتنمية المحلية-. تأليف نجاة وسيلة بلغانمي، البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة والتعقيد (الصفحات 327-339). لمركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية.

الأطروحات:

3. حسام الدين عبد الحفيظ. (2020-2021). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
4. عبدو عيشوش . (2009). تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
5. عمار محمد زهير تيناوي. (2019). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات (مذكرة ماجستير). كلية إدارة الأعمال التخصصي، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
6. كريمة وضحة. (2016-2017). دور الخدمات المصرفية الإسلامية في تعزيز تنافسية البنوك الإسلامية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة البليدة 2.

المقالات العلمية:

7. أحمد هانة. (01 05, 2022). التحول الرقمي والشمول المالي. *International Journal of Youth Economy & Inspiration, Resilience*, (01)06، الصفحات 45-60.
8. ريهام محمود دياب. (15 08, 2022). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الخدمات المصرفية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، الصفحات 68-96.
9. صبرينة بوغار، و مجاوي حسين تراري. (31 12, 2022). تطبيق التكنولوجيا المالية في البنوك الإسلامية. *مجلة الميادين الاقتصادية*، (1)5، الصفحات 203-224.
10. ليلي أولاد ابراهيم، نور الدين كروش، و جمال دقيش. (2020). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمة المصرفية. *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، 12(13)، الصفحات 178-198.
11. هوارى معراج ، و ناصر دادي عدون. (2006). المؤشرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية. *Revue des Reformes Economique et Intégration dans l'Économie Mondiale*، 01، الصفحات 17-43.

التقارير والملتقيات العلمية:

12. اتحاد المصارف العربية. (جويلية 2021). *التحول الرقمي في المنطقة العربية*.
13. شحادة يوسف خليل مها. (2021). التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في البنوك الإسلامية. عن بعد: نادي الاقتصاد الاسلامي.
14. عبدالرحمن محمد سليمان رشوان، و زينب عبدالحفيظ أحمد قاسم. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. *1st International Business (ICITB) & Conference on Information Technology*.

15. مصرف السلام - الجزائر -. (2021). *التقرير السنوي* . مصرف السلام.

المراجع الالكترونية:

16. BISB. (بلا تاريخ). الخدمات الرقمية. تم الاسترداد من بنك البحرين الإسلامي:

<https://www.bisb.com/ar>

17. VapAdmin. (29 08, 2019). ماهي أنواع الخدمات المصرفية الرقمية. تم الاسترداد

[illegible]

%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9-

%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8

%A9-

/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9

18. الرحومي زاهر . (26, 01, 2023). *التحول الرقمي*. تم الاسترداد من جمعية البنوك

اليمنية: <https://yemen->

yba.com/13558/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%80%D9%8

0%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9

%80%D9%80%D9%88%D9%84-

%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%80%D9%80%D9%

80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%8A

19. Faster Capital. (02 06, 2024). *التحول الرقمي في الخدمات المصرفية*. تم

الاسترداد من التّحول الرقمي :

<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%>

AD%D9%88%D9%84-

%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A--

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-

- %D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-
%D9%81%D9%8A-
%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84
20. اتحاد المصارف العربية. (12, 2022). *التحول الرقمي يعود إلى نمو قطاع الخدمات المصرفية*. تاريخ الاسترداد 06, 2023، من اتحاد المصارف العربية:
<https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%91%D9%8F%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%8A%D9%82%D9%88%D8%AF-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D9%86%D9%85%D9%88%D9%91-%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AE>
21. اتحاد المصارف العربية. (بلا تاريخ). *تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية*. تم الاسترداد من اتحاد المصارف العربية:
<https://uabonline.org/ar/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3>
22. البنك العربي الإسلامي الدولي. (بلا تاريخ). *الخدمات الرقمية*. تم الاسترداد من البنك العربي الإسلامي الدولي: <https://iiabank.com.jo/ar>
23. المصرف QIB. (بلا تاريخ). *الخدمات الإلكترونية*. تم الاسترداد من بنك قطر: <https://www.qib.com.qa/ar>

24. بنك البركة. (بلا تاريخ). *الخدمات المصرفية عن بعد*. تم الاسترداد من بنك البركة:

<https://www.albaraka-bank.dz/?lang=ar>

25. بنك مسقط. (بلا تاريخ). *الخدمات الرقمية*. تم الاسترداد من بنك مسقط:

<https://www.bankmuscat.com/ar/Pages/default.aspx>

26. بوبيان. (بلا تاريخ). *خدمات البنك*. تم الاسترداد من بوبيان:

[/https://boubyan.bankboubyan.com/ar](https://boubyan.bankboubyan.com/ar)

27. مصرف السلام الجزائر. (2024). *الخدمات الرقمية*. تم الاسترداد من

[/https://www.alsalamalgeria.com](https://www.alsalamalgeria.com)

المراجع باللغة الأجنبية:

Books :

28. Balázs , H., & Gábor , R. (2012). Services and Service Management. In D. N, *Service science research, strategy and innovation: dynamic knowledge management methods* (pp. 1–38). IGI Global.
29. Bülent , B. (2021). Impacts of Digitalization on Banks and Banking. In S. Kahyaoğlu, *The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finance* (Vol. 1, pp. 33–50). Izmir,Turkey: Springer.
30. Håkansson Lindqvist, M. (2019). The Uptake and Use of Digital Technologies and Professional Development: Exploring the University

- Teacher Perspective. In A. Elçi, L. L. Beith, & A. Elçi, *Faculty Development for Digital Teaching and Learning* (p. 21). IGI Global.
31. Harbhajan , B. (n.d.). CONCEPT AND NATURE OF SERVICE. In M. Singh, *Service Marketing Lecture Notes*.
 32. Jelassi , & Martínez–López, F. (2020). *Strategies for e–Business: Concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation*. London, UK: Springer.
 33. Jochen , W., & Christopher , L. (2021). The Services Marketing Framework. In W. Jochen, & L. Christopher, *Services Marketing: People, Technology, Strategy (Ninth Edition)* (pp. 476–518). World Scientific Publishing Co. Inc.
 34. KOTLER , P., & KELLER , K. L. (2012). *Marketing Management* (14 ed.). Pearson Education.
 35. Magdy Nasrallah, N. (2021). *Using Artificial Intelligence (AI) in Banking Services* (Vol. 24). United Arab Emirates: Arab Monetary Fund.
 36. Markoska, K., Ivanochko, I., & Gregus, M. (2018). Mobile Banking Services—Business Information Management with Mobile Payments. In N. Kryvinska, & M. Gregus, *Agile Information Business: Exploring Managerial Implications* (pp. 125–175). Flexible Systems Management: Springer.
 37. Markoska, K., Ivanochko, I., & Gregus, M. (2018). Mobile Banking Services: Business Information Management with Mobile Payments. In N. Kryvinska, & M. Gregus, *Agile Information Business: Exploring*

- Managerial Implications* (pp. 125–175). Flexible Systems Management: Springer.
38. McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). The nature of services marketing. In *Marketing Plans for Services: A Complete Guide, 3rd Edition* (p. 352).
 39. MOTHIBI, K., & RAHULANI, A. (2021). *DIGITAL BANKING*. Financial Sector Conduct Authority.
 40. Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management*. USA: Elsevier.
 41. Valsamidis, S., Tsourgiannis, L., Pappas, D., & Mosxou, E. (2020). Digital Banking in the New Era: Exploring Customers' Attitudes. In A. Horobet, P. Polychronidou, & A. Karasavoglou, *Business Performance and Financial Institutions in Europe* (pp. 91 – 104). Springer.
 42. Vibhanshu , A., & Beibei , L. (2019). Omnichannel Customer Behavior. In G. Santiago , & A. Moreno, *Operations in an Omnichannel World* (Vol. 08, pp. 265–282). Springer.

Thesis:

43. Bebli, R. S. (2012). The Impact of internet banking service quality on customer satisfaction in the banking sector of Ghana (Master's thesis). Blekinge Institute of Technology: School of Management.
44. Bjärfors, T., & Liljebrunn, T. (2019, 06). Exploring obstacles in digital transformation: A case study in the construction industry (Master

- thesis). Department of Informatics, Lund, Sweden: Lund School of Economics and Management, Lund University.
45. Diaz Sarmiento, J., & Samadi, A. (2022, 10). Impact of digital transformation on the perception of value from customer perspective (master's thesis) . Department of Industrial Economics, Karlskrona, Sweden: Blekinge Institute of Technology.
 46. Dilé, C., & Toubal, M. (2021, 06 13). Blockchain Technology in The Banking Sector: Applications and Challenges (Bachelor's Degree Project) . Department of Informatics and Media, Uppsala, Sweden: Uppsala University.
 47. Karahanli, N., & Touma, J. (2021). Digitalization of the customer experience in banking (Master of Science Thesis). SCHOOL OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT, STOCKHOLM, SWEDEN: KTH ROYAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY.
 48. Ortstad, R., & Sonono, B. (2017). The Effects of the Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers (Master's Thesis). Department of Business Studies, Uppsala, Sweden: Uppsala University.
 49. Pavlyushchenko, D. (2017). DIGITALIZATION OF RETAIL FINANCIAL SERVICES: Direct banking in Europe (Bachelor's Thesis). Faculty of Business and Hospitality Management, Lahti: LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES.

50. S. M. Ikhtiar , A. (n.d.). Definition and Unique Characteristics of Services. Institute of Business Administration,Jahangirnagar University, Bangladesh.
51. Skog, D. (2019). The Dynamics of Digital: The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change (Thesis) . Department of Informatics, Sweden: Umeå University.
52. Tam, M. (2016, 12). STATE-OF-THE-ART INTERNET-OF-THINGS (IOT) HORIZONTAL SERVICE PLATFORM ARCHITECTURE TOWARDS STANDARDIZATION (Thesis). Colorado Technical University.

Journals and periodicals:

53. Abualooush, s., Irtaimh, H., & Khaddam, A. A. (2018, 01). The Role of Organisational Culture in Enhancing the Human Capital Applied Study on the Social Security Corporation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3), pp. 259–276.
54. Anmar , H. M., & Salam , H. J. (2020, 02). Analysis of the Role of Digital Transformation Strategies in Achieving the Edge of Financial Competition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11), pp. 19–40.
55. Khattak, M., Mohsin , A., Wajahat , A., & Syed Aun, R. (2023, 03 08). Digital transformation, diversification and stability: What do we know about banks? *Economic Analysis and Policy*, pp. 122–132.

56. N, R., Kowsalya, & K, D. (2019, 02). SERVICE QUALITY AND ITS DIMENSIONS. *International Journal of Research and Development*, 4(2), pp. 38–41.
57. Alkhowaiter, W. A. (2020, march 13). Digital payment and banking adoption research in Gulf countries. *International Journal of Information Management*, 53, pp. 1–17.
58. ABDULAZI ALHOSANI, F., & USMAN TARIQ, M. (2020, 06). IMPROVING SERVICE QUALITY OF SMART BANKING USING QUALITYMANAGEMENT METHODS UAE. *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development*, 10(03), pp. 2127–2140.
59. abriel , A., & Dut Bol Ayuel, B. (2022, 11). EFFECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY ON BANKING SERVICE. *Journal of Social Science and Humanities Research*, 08(11), pp. 70–71.
60. Ganieva, U., & Kizi Mirzaeva, M. (2022, 06). Types of Digital Banking Services and Increasing Their Popularity. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), pp. 1–5.
61. Gargouri, O. (2023, 06). DIGITAL BANKING SERVICES: CUSTOMERS' PROS AND CONS. A THEORICAL LITERATURE REVIEW. *BUSINESS EXCELLENCE AND MANAGEMENT*, 13(2), pp. 05–13.
62. Glory Sunday, E., Ada, J., Eyo, I., Samuel , E., & Edim Eka , J. (2023, 03). Electronic Banking and Customers' Access to Banking

- Services in Rural Settlements. *Social Science Journal*, 13(03), pp. 1161-1170.
63. Guangyu , L. (2023, 04). Research on Digital Transformation Development Strategy of GX Branch of China Construction Bank. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 08, pp. 207-212.
64. Kantika, Kurniasari, F., & Mulyono. (2022, 10). The Factors Affecting Digital Bank Services Adoption Using Trustas Mediating Variable. *Journal of Business and Management Review*, pp. 690-704.
65. Januszewski, A., Kujawski, J., & Buchalska-Sugajska, N. (2021, 01). Benefits of and Obstacles to RPA Implementation in Accounting Firms. *Procedia Computer Science*, 192(1), pp. 4672-4680.
66. Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022, 01 05). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14(2).
67. Guangyu, L. (2023). Research on Digital Transformation Development Strategy of GX Branch of China Construction Bank. *Frontiers in Business, Economics and Management*, pp. 207-212.
68. Zhu, Y., & Jin, S. (2023, 05 29). COVID-19, Digital Transformation of Banks, and Operational Capabilities of Commercial Banks. *Sustainability*, 15(11).
69. Zhu, Y., & Jin, S. (2023, 05 29). COVID-19, Digital Transformation of Banks, and Operational Capabilities of Commercial Banks. *Sustainability*, 15(11).

70. Zhu, Y., & Jin, S. (2023, 06 26). How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social, and Governance Performance? *Systems*, 11(7).
71. Windasari, N., Kusumawati, N., Larasati, N., & Revira Puspasuci , A. (2022, 02 28). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), pp. 1–10.
72. Siderska, J. (2020). Robotic Process Automation — a driver of digital transformation? *Engineering Management in Production and Services*, 12(02), pp. 21–31.
73. Thao Dang, T., & Anh Vu, H. (2024, 06 03). IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE COMPETITIVENESS OF VIETNAMESE COMMERCIAL BANKS. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(3), pp. 81–93.
74. Tinh Do, V. (2024, 02). The Impact of Digital Transformation on The Competitiveness of Commercial Banks in Da Nang City. *Journal of Electrical Systems*, 20(3).
75. Trang , D., Ha An , T., Eleftherios , T., & Hoang , A. (2022, 01 07). The Impact of Digital Transformation on Performance:Evidence from Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(21).
76. Trang , D., Thi Pham, H., Eleftherios , I., & Hoang , A. (2022, 01 07). The Impact of Digital Transformation on Performance:Evidence from Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Risk and FinancialManagement*, 15(21), p. 15.

77. Warren , M., van der Lingen, E., & Herman , S. (2022, 02 28). Goals and benefits of digital transformation projects: Insights into project selection criteria. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(01).
78. Hidayat, A., & Kassim, S. (2023, 06 30). THE DIGITAL BANKING SERVICES: A SELECTION MODEL FROM ISLAMIC BANKS. *International Journal of Islamic Business*, 8(1), pp. 41–58.
79. Ebbini, M. M. (2022, 03 31). The Role of Digital Economic Transformation in the Rise of Emerging Countries. *Journal of Advanced Economic Research*, 07(01), pp. 611–620.
80. Daga, R., Fadliyani , N., & Dhita , P. (2021). Strategies to Improve Service Quality Through Digitalization of Banking Services at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(5), pp. 318–325.
81. Buitenhek, M. (2016, 04 12). Understanding and applying Blockchain technology in banking: Evolution or revolution? *Journal of Digital Banking*, 1(2), pp. 111–119.
82. Binti Wan Jusoh, W., Bin Sjahrir, M., Binti Hussin, N., & Mohd Ishar, N. (2022, 12 17). The Strategies to Improve Customer Experience: A Case of Online Shopping Platform. *JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED MANAGEMENT*, 15(3), pp. 330–346.
83. ARTEMIEVA, I., & ZALIUBOVSKA, S. (2023, 03). Digital Transformations in the Bank Sector. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics Accounting and Audit*, pp. 96–100.

84. Aysan, A., Belatik, A., Unal, I. M., & Ettaai, R. (2022, 06 07). Fintech Strategies of Islamic Banks: A Global Empirical Analysis. *FinTech*, 1(2), pp. 206–215.
85. Azizah, L., Hafifah, N., & Zairiansyah, A. (2023, 7 3). STRATEGY TO IMPROVE SERVICE QUALITY THROUGH BANKING SERVICE DIGITIZATION. *International Journal of Accounting, Management and Economics*, 1(1), pp. 81–88.
86. Naimi–Sadigh, A., Asgari, t., & Rabiei, M. (2021, March 08). Digital Transformation in the Value Chain Disruption. (Springer, Ed.) *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1–31.
87. Naimi–Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021, 03 08). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *Journal of the Knowledge Economy*.
88. Nguyen–Thi–Huong, L., Nguyen–Viet, H., Nguyen–Phuong, A., & Van Nguyen, D. (2023, 05 19). How does digital transformation impact bank peformance? *Cogent Economics & Finance*.
89. Nguyen–Thi–Huong, L., Nguyen–Viet, H., Nguyen–Phuong, A., & Van Nguyen, D. (2023, 05 30). How does digital transformation impact bank performance? *Cogent Economics & Finance*, 11(1).
90. Nobanee, H., Nida Dilshad, M., Al Dhanhani, M., Al Neyadi, M., Al Qubaisi, S., & Al Shamsi, S. (2021, 12). Big Data Applications the Banking Sector:A Bibliometric Analysis Approach. *SAGE*, pp. 1–18.
91. Nurjanah, S., Shalshabilla, V., & Wulan Dari, A. (2023, 06 01). DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BANKING INDUSTRY:

- CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. *International Journal of Accounting, Management and Economics*, 1(1), pp. 64–71.
92. Ofosu–Ampong, K. (2021, 12). Determinants, Barriers and Strategies of Digital Transformation Adoption in a Developing Country Covid–19 era. *Journal of Digital Science*, 3(2), pp. 67–83.
93. OLCZYK, M., & KUC–CZARNECKA, M. (2022, 02 27). DIGITAL TRANSFORMATION AND ECONOMIC GROWTH – DESI IMPROVEMENT AND IMPLEMENTATION. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(03), pp. 775–803.
94. Padilla, J., & de la Mano, M. (2019, 04 08). BIG TECH BANKING. *Journal of Competition Law & Economics*, 14(4), pp. 494–526.
95. Raza, S., Umer, A., Qureshi, M., & Dahri , S. (2020, 07). Internet banking service quality, e–customer satisfaction and loyalty: the modified e–SERVQUAL model. *The TQM Journal*.
96. Rizvi, M. (2020). A Review of IoT in Banking Industry. *Eduzone*, 09(2), pp. 42–46.
97. Sathpathy, S., Tharun, C., Anusha, K., & Sridhar, I. (2020, 05 24). Impact of Service Quality Dimension of Digitalization on Customer Satisfaction at Banking Sector. *TEST Engineering & Management*, 83, pp. 18524–18530.
98. Sathyanarayana , G. (2017, 09). ROLE OF E – BANKING SERVICES IN THE BANKING SECTOR. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 05(03), pp. 258–269.

99. Schmidt–Jessa, K., & Stradomski, M. (2023, 01 31). Consumer awareness and acceptance of digital–only banks. *Bank i Kredyt*, 54(4), pp. 389–418.
100. Ortaköy, S., & Özsürünç , Z. (2019). The Effect of Digital Channel Migration, Automation and Centralization on the Efficiency of Operational Staff of Bank Branches. *Procedia Computer Science*, 158, pp. 938–946.
101. BHADRAPPA , H. (2021, 06). STUDY OF BANKING SERVICES PROVIDED BY BANKS IN INDIA. *International Research Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies (IRJHIS)*, 02(06).
102. Albeshr, S., & Nobanee, H. (2020, 02 16). Blockchain Applications in Banking Industry: A Mini–Review. *Social Science Research Network*, pp. 1–18.
103. Abdul Jabbar, S. (2021). Digital banking: the rise of Islamic digital banks. *The Company Lawyer*, pp. 207–209.
104. Abu Hassan, M., Abu Bakar, N., & Hafizah Hassan, N. (2021, 06 26). IoT in Banking: The trends, threats, and solution. *Open International Journal of Informatics*, 9(1), pp. 65–77.
105. Cavalcanti, D., Oliveira, T., & Santini , F. (2022, 02 05). Drivers of digital transformation adoption: A weight and meta–analysis. *Heliyon*, 08(02), p. 02.
106. Chao, N., Zhou, Y., & Yang, H. (2024, 04 30). How does digital transformation affect the profitability of rural commercial banks? *Heliyon*, 10(8).

107. Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., & Piscitello, L. (2021, 04). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges. *Research Policy*, 50(7).
108. Diener, F., & Špaček, M. (2021, 02 13). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(2032), pp. 1–26.
109. Khalil Asfou, H., & Haddad, S. (2014, 09 25). The Impact of Mobile Banking on Enhancing Customers' E-Satisfaction: An Empirical Study on Commercial Banks in Jordan. *International Business Research*, 07(10), pp. 145–169.
110. Hamid Uddin, M., Mollah, S., Islam, N., & Hakim Ali, M. (2023, 12). Does digital transformation matter for operational risk exposure? *Technological Forecasting and Social Change*, 197.
111. Fotis, K., Ioannis , G., & Maria , K. (2021, September). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 07(03).
112. Kiranmai , B., & Sridharan , A. (2017, 09). Internet of Things (IoT) – Underpinning the Banking. 06(01), pp. 155–159.
113. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2019, 12). Integrated Methodological Framework for Digital Transformation Strategy Building (IMFDS). *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(12), pp. 242–250.

114. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020, 04). General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Journal of Computer Science*, 16(04), pp. 493–507.
115. Lakshmi , S., & P, J. (2018, 10 10). Cloud Computing in Banking: An Overview. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 03(10), pp. 802–806.
116. Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 68–96.
117. Masoud, R., & Basahel, S. (2023, 04 12). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, pp. 109–126.
118. MBAMA, C., EZEPU, P., ALBOUL, L., & BEER, M. (2018). Digital Banking, Customer Experience and Financial Performance: UK Bank Managers' Perceptions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), pp. 432–451.
119. MIHU , C., PITIC , A., & BAYRAKTAR , D. (2023). DRIVERS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT. *Studies in Business and Economics*, 18(1).
120. Mirpulatova , L. (2023). DIGITAL BANKING, ITS ADVANTAGES AND DISADVANTAGES. *A Journal for New Zealand Herpetology*, 12(03), pp. 46–50.

121. Mohana , s. (2018, 08). DIGITALIZATION IN BANKING SECTOR. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND ANALYTICAL REVIEWS*, 05, pp. 333–337.
122. Susanto, S., Manek, M., Setiawan, R., & Mustikasari, F. (2023, 08). Customer Experience in Digital Banking: The Influence of Convenience, Security, and Usefulness on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Indonesia. *Devotion Journal of Community Service*, 4(8), pp. 1671–1684.
123. Shanti, R., Siregar, H., Zulbainarni, N., & Tony. (2023, 11 24). Role of Digital Transformation on Digital Business Model Banks. *Sustainability*, 15(23).
124. Udobi–Owoloja, P., Akhigbe, B., Ubi, A., Gbajumo–Sheriff, M., & Umoru, B. (2020, 01). DIGITAL BANKING AND BANK PROFITABILITY IN NIGERIA. *Nigerian Journal of Management Studies*, 20(2), pp. 24–34.
125. Werth, O., Schwarzbach, C., Rodríguez Cardona, D., H. Breitner, M., & Graf von der Schulenburg , J.–M. (2020, 12 07). Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 109, pp. 155–179
126. Huang, Z. (2023, 4). Research on the Impact of Digital Transformation of Commercial Banks on Profitability. *SHS Web of Conferences*.

Conferences:

127. Abuhasan, F., & Moreb, M. (2021, 7). The Impact of the Digital Transformation on Customer Experience in Palestine Banks.
Conference: 2021 International Conference on Information Technology (ICIT).
128. Annabeth , A. (2021). Exploring Dimensions of Digital Maturity.
Digital Around the World 2021. Aarhus: Aarhus University and The Interdisciplinary Centre for Digital Business Development.
129. Arner, D., Barberis, J., & Backley, R. (2015, 10 20). THE EVOLUTION OF FINTECH:A NEW POST- CRISIS PARADIGM?
University of New South Wales Law Research Series(2016/ 62).
130. Bedeley, R. (2014, 04 14). BIG DATA OPPORTUNITIES AND CHALLENGES: THE CASE OF BANKING INDUSTRY. *Proceedings of the Southern Association for Information Systems . USA.*
BIBLIOGRAPHY \I 8192 \f 2057
131. Korizma, B. (2014). Cloud Computing Technology in Banking.
Recent Advances in Economics, Management and Marketing.
Cambridge, MA, USA.
132. Peshkova, G., & Zlobina, O. (2020). DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING WITH SPEECH TECHNOLOGIES.
International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (pp. 294–303). The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences.

133. Ramlall, S., Hattingh, M., & van Deventer, P. (2020). Baby Boomers' intention to use branch or digital banking channels in South Africa: An exploratory study. *Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists* (pp. 74–84). Cape Town, South Africa: Association for Computing Machinery.
134. Teuta , V.–K., Shenaj , H., & Edmond , V. (2020). Digitization of Banking Services and Its Impact on Customer Satisfaction: Case, Republic of North Macedonia. *presented at the management international conference*, (pp. 63–72). Online Conference.
135. Ulrich–Diener, F., & Spacek, M. (2020). Implementation Barriers in Digital Transformation: A Qualitative Perspective on German Banking. *The 14th International Days of Statistics and Economics*. Prague.
136. Yu Qi. (2022). Digital Transformation of Business Models in the Banking Sector. In E. a. *Advances in Social Science* (Ed.), *the 2022 International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts*, 653, pp. 951–954.

Reports:

137. Alliance for Financial Inclusion. (2024, 04). *FINTECH AND DIGITAL FINANCIAL SERVICES ECOSYSTEM DATA FOR SUPERVISION AND MARKET INTELLIGENCE*. Alliance for Financial Inclusion.

138. Armstrong, P., Balitzky , S., & Harris, A. (2020). *BigTech – implications for the financial sector*. Paris: European Securities and Markets Authority.
139. Capgemini Consulting. (2011). *DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
140. Capgemini Consulting. (n.d.). *DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS* . MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
141. Coalition Greenwich. (2020). *The Future of Banking: Digital Transformation (The Pathway to Profitable Differentiation)*. CRISIL.
142. Commercial Bank International. (2023, 10). Letter of Guarantee Key Fact Sheet. UAE.
143. Deloitte . (2020). *Realizing the digital promise* .
144. Deloitte. (2019). *Service delivery optimization in banking*. Deloitte Development LLC.
145. Deloitte. (2021). *Accelerated Digital Transformation*. The Netherlands: Deloitte.
146. Deloitte. (2024). *Changing the game: the impact of artificial intelligence on the banking and capital markets sector*. Deloitte.
147. Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., & Saal , M. (2021). *Fintech and the digital transformation of financial services*:

- implications for market structure and public policy.* BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS & the World Bank Group.
148. Financial Stability Board. (2023, 12 04). FinTech. Switzerland.
 149. Forrester Consulting. (2015). *Digital Transformation In The Age Of The Customer.* Forrester.
 150. Garth , A., Surabhi , K., & Wadhwani, R. (n.d.). *Digital transformation in financial services.* Deloitte.
 151. Hermes Investment Management, Marsh, Oliver Wyman & Bryan Cave Leighton Paisner LLP. (2019). *ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATIONS IN FINANCIAL SERVICES.*
 152. Hurst, M., & McCarthy Madsen, C. (2018). *Digital Strategy Environmental Scan for the Concordia University Digital Strategy Committee.* Concordia University Montreal.
 153. Ignou. (n.d.). SERVICE QUALITY MANAGEMENT.
 154. Institute for Development And Research in Banking Technology. (2020). *Ai in Banking.* India.
 155. International Telecommunication Union. (2016). *Harnessing the Internet of Things for Global Development.* Geneva.
 156. Kang, J., & Fend, L. (2021). *Retail Customer Experience: A Systematic Literature Review.* Ingolstadt: Technischen Hochschule Ingolstadt.
 157. KPMG. (2019). *THE FUTURE OF DIGITAL BANKING.* KPMG.

158. KPMG. (2020). *Investing Into Relationships: Improving Customer Experience In Retail Banking*. KPMG.
159. MX TECHNOLOGIES. (2019). *50 Years of Technology in Banking*. Lehi, USA: MX.
160. O'RIORDAN, J. (2015). *ORGANISATIONAL CULTURE AND THEPUBLIC SERVICE*. INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION.
161. OECD. (2018). *Financial Markets, Insurance and Private Pensions: Digitalisation and Finance*.
162. P.V, V., K. K, C., Ambarish , D., & Vinod , N. (n.d.). *Banking*. (S. Biswajit , & K. Anupama , Eds.) Retrieved from cbse academic.
163. Sigurd , N.–S., Basalisco, B., Rølmer, S., Barner Christiansen, B., Brown, J., & Lærke , K. (2020). *DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS: The Facebook company*. The Facebook company. Copenhagen Economics.
164. Simon , E., Kimberly, K., Lorenzo, V., & Victoria, B. (2017). *IDC White Paper: Digital Transformation Drives Supply Chain Restructuring Imperative*. usa: IDC.
165. Sriram, S. (2011). *Cloud Computing in Banking: What banks need to know when considering a move to the cloud*. Illinois: Capgemini Financial Services.
166. Tauqeer, A., Babar, H., & Pošćić, P. (2023, 6). The Role of AI in Enhancing Customer Experience and Engagement in Digital Transformation. 1–28.

167. The Financial Stability Board. (2019). *BigTech in finance: Market developments and potential financial stability implications*.
168. The National Audit Office. (2023, 02 28). Improving services: systematic improvement. UK.
169. United Nations. (2021). *Leveraging digital technologies for social inclusion*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
170. Wired. (n.d.). *Digital transformation: A PRIMER*. Deloitte Digital.
171. WORLD BANK GROUP. (2020). *DIGITAL FINANCIAL SERVICES*. WORLD BANK GROUP.
172. Xue Liu, E. (2021). *Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks*. IMF Working Papers.

web Site:

173. Accenture. (n.d.). *Digital transformation: Understand digital transformation and how our insights can help drive business value*. Retrieved 06 02, 2023, from Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>
174. AIContentfy. (2024, 04 08). *The evolution of customer acquisition in the digital age*. Retrieved from <https://aicontentfy.com/en/blog/evolution-of-customer-acquisition-in-digital-age>
175. AL BARAKA. (n.d.). *AL BARAKA*. Retrieved from <https://www.albaraka.com.tr/ar>

176. AL MASRAF. (n.d.). *Islamic Banking Services*. Retrieved from AL MASRAF: <https://www.almasraf.ae/islamic-banking/islamic-about>
177. Alex , M. (2021, 11 01). *What Is Digital Banking? Meaning, Types and Benefits*. Retrieved 06 2023, from SDK.Finance: <https://sdk.finance/what-is-digital-banking/>
178. Alex. (n.d.). *How to Improve Banking Customer Experience*. Retrieved from UXDA: <https://www.theuxda.com/blog/five-powerful-factors-impact-customer-experience-banking>
179. Alizz Islamic Bank. (n.d.). *Islamic Banking*. Retrieved from Alizz Islamic Bank: <https://alizzislamic.om/the-bank/knowledge-centre/overview-of-ilamic-banking>
180. Annabeth , A. (2021, 10 20). *The six dimensions in detail*. Retrieved from digital maturity: <https://dmat.mgmt.au.dk/dimensions-in-detail/>
181. ANZ Investment Bank. (n.d.). *Bank Bills*. Retrieved from ANZ Investment Bank: <https://www.anz.com/documents/FXOnline/Bbills123.pdf>
182. Bank of Baroda. (2022, 12 15). *Types of Digital Banking*. Retrieved from BANKING MANTRA: <https://www.bankofbaroda.in/banking-mantra/digital/articles/types-of-digital-banking>
183. Bergman, N. (2018, 02 19). *Technological waves*. Retrieved from maize: <https://www.maize.io/cultural-factory/technological-waves/>

184. Biswas, S., Carson, B., Chung, V., Singh, S., & Thomas, R. (2020, 09 19). *AI-bank of the future: Can banks meet the AI challenge?* Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ai-bank-of-the-future-can-banks-meet-the-ai-challenge#/>
185. BYJU'S. (2021). *Business Studies Class 11: Project on Banking*. Retrieved from BYJU'S: <https://cdn1.byjus.com/wp-content/uploads/2021/02/Business-Studies-Class-11-Project-On-Banking.pdf>
186. CFTE. (2024, 02 01). *Largest Fintech Companies 2024*. Retrieved from CFTE: <https://courses.cfte.education/ranking-of-largest-fintech-companies/>
187. Cleo. (n.d.). *Why Digital Ecosystems are Driving Digital Transformation*. Retrieved from Digital Ecosystems : <https://www.cleo.com/blog/digital-ecosystems>
188. Cognizant. (n.d.). *Digital transformation*. Retrieved 06 03, 2023, from Cognizant: <https://www.cognizant.com/us/en/glossary/digital-transformation>
189. Collins COBUILD Advanced Learner's Dictionary. (n.d.). *Banking*. Retrieved from Collins: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/banking>
190. DBS. (2023, 04 18). *Blockchain technology: transforming the future of banking*. Retrieved from DBS:

<https://www.dbs.com/blockchain/blockchain-technology-transforming-the-future-of-banking.html>

191. DEFINITION. (n.d.). *Improving an existing product or service*. Retrieved from DEFINITION: <https://the-definition.com/term/improving-an-existing-product-or-service>
192. Deloitte. (n.d.). *Digital transformation*. Retrieved 06 02, 2023, from Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation.html>
193. Dictionary of American History. (2024, 05 15). *Digital Technology*. Retrieved from Encyclopedia.com: <https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/digital-technology>
194. Doerr, S., Frost, J., Gambacorta, L., & Shreeti, V. (2023). *Big techs in finance*. Bank for International Settlements.
195. Doko, F., & Mishkovski, I. (26-10-2019). An Overview of Big Data Analytics in Banking: Approaches, Challenges and Issues. *UBT International ConferenceAt*, (pp. 10-17). Prishtina, Kosovo.
196. Dufft , N. (2015). *Holistic Customer Experience in the Digital Age*. y Pierre Audoin Consultants.
197. Dwi Januar , L., & Sri Rahayu , H. (2021). Customer Experience on Islamic Banking Digital Branch in Indonesia. *International Conference on Business and Engineering Management*, (pp. 167-175). Indonesia.

198. EESC, Employers' Group. (2017). Advantages of digital society. Tallinn –Estonia: European Economic and Social Committee.
199. Encyclopedia. (2024, 05 15). *Digital Technology*. Retrieved from Dictionary of American History: encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/digital-technology
200. European Banking Federation. (10-06-2020). *The use of Cloud Computing by Financial Institutions* .
201. F. Raz, A. (2024, 2 28). The dark side of bank digitalization: Bank liquidity creation and digital transformation costs. *2024 Asia Meeting of the Econometric Society, East & Southeast Asia*.
202. Flaherty, M. (n.d.). *Benefits of Cloud Computing in Banking & Financial Services*. Retrieved from AIM Consulting: <https://aimconsulting.com/insights/cloud-computing-benefits-financial-services-banking/>
203. Forrester. (n.d.). *Digital Transformation*. Retrieved from Forrester: <https://www.forrester.com/blogs/category/digital-transformation/#:~:text=Digital%20transformation%20means%20applying%20the,demands%20and%20new%20customer%20requirements.>
204. Fratiloiu, I. (2022, 04 22). *Why have financial institutions and banks started paying attention to customer demand?* Retrieved from Retail Banking International: <https://www.retailbankerinternational.com/comment/banks-customer-service/?cf-view>

205. guilherme , I. (2024, 07 11). *What Is Process Improvement? The Ultimate Guide to Increase Efficiency and Productivity*. Retrieved from pipefy: <https://www.pipefy.com/blog/process-improvement-definition/>
206. Haffar, R. (n.d.). *Digital Transformation in Banks: Impact and Roadmap*. Retrieved from New Metrics: <https://www.newmetrics.net/insights/digital-transformation-in-banks-impact-and-roadmap/>
207. IBM. (n.d.). *What is digital transformation?* Retrieved from IBM: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>
208. MANAGEMENT STUDY GUIDE. (n.d.). *Services Marketing – Definition and Characteristics*. Retrieved from MANAGEMENT STUDY GUIDE: <https://www.managementstudyguide.com/definition-and-characteristics-of-services.htm>
209. McKinsey & Company. (2018, 10 29). *Unlocking success in digital transformations*. Retrieved 06 03, 2023, from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
210. McKinsey & Company. (2021). *Enhancing customer experience in the digital age*. Retrieved from Growth, Marketing & Sales: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/enhancing-customer-experience-in-the-digital-age>
211. McKinsey Digital. (2022, 06 15). *Three new mandates for capturing a digital transformation's full value*. Retrieved 06 03, 2023, from McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey->

digital/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value

212. Microsoft 365 Team. (2022, 12 14). *What is digital transformation?* Retrieved 06 02, 2023, from Microsoft:
<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-is-digital-transformation#:~:text=Digital%20transformation%20is%20the%20process,modernize%20an%20organization's%20business%20operations.>
213. Minnalearn. (n.d.). *digital revolution*. Retrieved from What is the digital revolution?: <https://courses.minnalearn.com/en/courses/digital-revolution/the-digital-revolution/what-is-the-digital-revolution/>
214. MONEYTHOR. (2022, 04 29). *Digital Banking 101*. Retrieved from <https://www.moneythor.com/2020/07/30/digital-banking-101/>
215. Neufeld, D. (2021, 06 30). *Long Waves: The History of Innovation Cycles*. Retrieved from Visual Capitalist:
<https://www.visualcapitalist.com/the-history-of-innovation-cycles/>
216. Oleksandr , K. (2024, 04 22). *How Innovation is Changing the Banking Product Life Cycle!* Retrieved from Supply Chain Game Change: <https://supplychaingamechanger.com/how-innovation-is-changing-the-banking-product-life-cycle/#:~:text=The%20stages%20of%20the%20banking,optimal%20performance%20and%20customer%20engagement.>

217. Panasenko, Y. (n.d.). *What it takes for a traditional banking institution to go digital*. Retrieved from YALANTIS:
<https://yalantis.com/blog/digitalization-of-a-traditional-bank/>

218. Sarkar, L. (2023, 10 06). *How digital transformation can and will boost your profits*. Retrieved from LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/how-digital-transformation-can-boost-your-profits-lipi-sarkar-mba-#:~:text=By%20automating%20core%20processes%2C%20companies,cost%20savings%20and%20improved%20profitability.&text=Digital%20transformation%20enables%20organisa>

219. SCHULZ, S. (2023, 07 03). *Digital Transformation in Banking: Reshaping Financial Services for the Future*. Retrieved from Opical GROUP: <https://orpical.com/digital-transformation-in-banking/>

220. Soni, R. (n.d.). *Customer Experience is Driving Digital Transformation*. Retrieved from loginradius:
<https://www.loginradius.com/blog/identity/customer-experience-driving-digital-transformations/>

221. Spörl, T. (2021, 09 14). *Cost Reduction Through Digital Transformation of the Back Office*. Retrieved from knowis:
<https://www.knowis.com/blog/cost-reduction-through-digital-transformation-of-the-back-office>

222. Srivastava, S. (2023, 08 25). *Cloud computing in banking: All you need to know before moving to the cloud*. Retrieved from Appinventiv:
<https://appinventiv.com/blog/cloud-computing-service-for-banking/>

223. Statista. (2024, 04). *Number of internet and social media users worldwide*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
224. Techy , K. (2020, 08 25). *Introduction : What is Banking ?(Meaning ,Definition , Objectives & Features)*. Retrieved from Medium: <https://techykhushi.medium.com/introduction-what-is-banking-meaning-definition-objectives-features-ebe07a87bcad>
225. Templeman, V.-B. (2022, 03 02). *RPA market: Forrester*. Retrieved from Digital Nation: <https://www.digitalnationaus.com.au/news/rpa-market-to-reach-22-billion-by-2025-forrester-576764>
226. The enterprisers project. (2016). *What is digital transformation?* Retrieved 11 2020, from Enterprisers project: <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>
227. The payments associations. (2020, 10 12). *The payments associations*. Retrieved from Fintech: The History and Future of Financial Technology: <https://thepaymentsassociation.org/article/fintech-the-history-and-future-of-financial-technology/>
228. Tristan , O. (2023, 05 21). *Digital transformation in banking: A complete guide*. Retrieved 06 2023, from Walkme Blog: <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-in-banking/#:~:text=the%2021st%20century.,What%20is%20Digital%20Transformation%20in%20Banking%3F,to%20the%20evolving%20market%20landscape.>

229. United Nations. (2017). *THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES*. Retrieved from United Nations:
https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2019/10/un75_new_technologies.pdf
230. Valchev, M. (2020, 05 19). *10+ Digital Banking Services for Next-Gen Customer Experience*. Retrieved from SOFTWARE GROUP:
<https://www.softwaregroup.com/insights/blog/article/10-digital-banking-services-that-ensure-next-gen-customer-experience>
231. Webber, E. (2023, 11 13). *Customer experience trends shaping the future of banking*. Retrieved from MAZE:
<https://maze.co/blog/banking-customer-experience/>
232. Wim, i., & Ozturk, T. (n.d.). *Digital transformation: Transforming into a customer-centric and digitally Connected Enterprise*. Retrieved 06 02, 2023, from KPMG: <https://kpmg.com/be/en/home/services/kpmg-multi-disciplinary-approach/digital-transformation.html>
233. World Bank Group. (2024, 10 14). *Digital Transformation*. Retrieved from World Bank Group:
<https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>
234. ZIGURAT Institue Of Technology. (2022, 08 25). *Evolution of Fintech: The 5 Key Eras*. Retrieved from LEADERSHIP & TRANSFORMATION: <https://www.e-zigurat.com/en/blog/evolution-of-fintech/>

الملاحق



جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

**دور التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية
-استبيان موجّه لعملاء البنوك العاملة في الجزائر-**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم، وكلنا ثقة باهتمامكم بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

تأتي هذه الدراسة والمعنونة بـ: "دور التّحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية" في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، والتي تهدف إلى تحديد دور ومساهمة التّحول الرقمي في تحسين كل من تجربة العميل وجودة الخدمات المقدمة في الجزائر.

وعليه، نرجو من سيادتكم التّكرم بالإجابة على الأسئلة بتمعن وذلك بوضع الإشارة (*) تتفق مع واقع تعاملكم مع البنوك. إنّ لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ولصالحها، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من اعداد الباحثة:

خولة مرسى

قائمة الملاحق

➤ المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

○ أقل من 25 سنة ○ 26-35 سنة ○ 36-45 سنة ○ 46-55 سنة ○ 56 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

○ ثانوي أو أقل ○ جامعي ○ دراسات عليا ○ تكوين

4- الوظيفة:

○ قطاع عمومي ○ قطاع خاص ○ أعمال حرة ○ طالب ○ متقاعد ○ أخرى

➤ معلومات حول البنك المتعامل معه:

1- اسم البنك المتعامل معه:

2- عدد سنوات التعامل مع البنك:

○ أقل من سنة ○ 1-5 سنوات ○ 6-10 سنوات ○ أكثر من 10 سنوات

3- أكثر الوسائل التي تستخدمها للحصول على الخدمة المصرفية:

○ الهاتف النقال ○ الفضاء الرقمي ○ الفروع والمكاتب ○ الصراف الآلي

4- نوعية وجودة الخدمات المقدمة من طرف البنك:

○ جيدة جدا ○ مقبولة ○ ضعيفة

5- سبب اختيار البنك المتعامل معه:

○ الموقع ○ السمعة ○ الخدمات المقدمة ○ تعامل الموظفين ○ أسباب أخرى

قائمة الملاحق

➤ محاور الاستبيان:

المحور الأول: التّحول الرقمي						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأمن الرقمي						
	يُساهم التّحول الرقمي في تعزيز أمان الخدمات المصرفية					
2	يؤدي التعامل بالخدمات المصرفية الرقمية إلى التقليل من مخاطر ضياع وثائق العميل.					
3	يقيّد البنك الدخول للخدمة بعد عدة محاولات ادخال غير ناجحة.					
4	هناك أنظمة للتأكد من هوية العميل قبل اجراء أي معاملة مصرفية.					
التقنيات الرقمية						
	يملك البنك موقع رسمي لتقديم خدماته.					
6	يملك البنك تطبيق ذكي لتقديم خدماته.					
7	يوفر البنك مجموعة كبيرة من آلات الصراف الذكي في مختلف المناطق.					
8	يستخدم البنك البطاقات الذكية وبطاقات visa كارد و Master كارد.					
9	يملك البنك خدمات تتماشى مع التطور التكنولوجي.					
رقمنة تجربة العميل						
10	يوفر البنك للعملاء الارشادات الكافية لنجاح تجربة العميل الرقمية.					
11	الموقع الالكتروني وواجهة التطبيقات الخاصة بالبنك تفاعلية مع العملاء.					
12	يتم تحديث البيانات على المنصات الرقمية للبنك بشكل مستمر لاطلاع العملاء بكل ما هو جديد.					

قائمة الملاحق

					الموظفون بالبنك لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع العميل.	13
رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة						
					البنك الذي أتعامل معه يمتلك خدمات ذات جودة عالية.	14
					يملك البنك خدمات رقمية متنوعة.	15
					تتيح المنصات الرقمية للبنك سداد قيمة الفواتير المختلفة.	16
					يتم اعلام العملاء برسالة قصيرة أو إشعار عند قيامهم بأي حركة (سحب/إيداع) على حسابهم.	17
					يمكن اجراء أي معاملات بنكية عن طريق التطبيق والموقع الالكتروني الخاصين بالبنك.	18
المحور الثاني: الخدمات المصرفية						
جودة تجربة العميل المصرفية						
					تسمح الخدمات المقدمة رقميا بتقليل وقت وجهد العملاء في اتمام المعاملات.	1
					الخدمات المصرفية الرقمية تساهم في تقليل تكاليف الاستفادة من الخدمات المصرفية.	2
					يمكنني اجراء الخدمات المصرفية بغض النظر عن الزمان والمكان الذي أتواجد به.	3
					يلتزم البنك بتقديم كل الخدمات التي يعد بها عبر المنصات الرقمية.	4
					يسمح تطبيق البنك والتقنيات الرقمية ذات الصلة بحصول العميل على الخدمة في وقتها المحدد.	5
					يتم الوفاء بالوعود والرد على استفسارات وشكاوى العملاء الالكترونيبة بسرعة وفي وقت قصير.	6
					أشعر بالثقة والأمان في معاملاتي الرقمية مع البنك.	7
					يمتاز البنك بسمعة جيدة في الحفاظ على أموال ومعلومات عملائه.	8
					يوفر البنك عبر منصاته الرقمية روبوتات الدردشة ودعم العملاء.	9

قائمة الملاحق

					البنك يعالج أي مشكلات يواجهها العميل في انجاز العمليات المصرفية الرقمية.	10
					البنك يتعامل بلطف مع شكاوي الزبائن عن الخدمة الرقمية.	11
					التحول الرقمي أدى لزيادة رضا وولاء العملاء عن خدمات البنك.	12
					تعتبر الخدمات المصرفية الرقمية للبنك وسيلة مهمة لتحسين خدمة العملاء.	13
جودة الخدمات المصرفية الرقمية						
					يتميز كل من الموقع الالكتروني وتطبيق البنك بمظهر جذاب وسهل التصفح.	14
					يتوفر تطبيق البنك على معلومات تخدمني بشكل كاف.	15
					يتوفر الموقع الالكتروني للبنك على معلومات تخدمني بشكل كاف.	16
					توفر المنصات الرقمية (موقع الويب وتطبيق البنك) عرض كامل لمنتجات البنك وميزاتها.	17
					كل خدمات البنك عبر الشباك العادي (بالمكاتب والفروع) متوفرة عبر الشباك الالكتروني (موقع البنك وتطبيق البنك)	18
					أستطيع استخدام التطبيق والموقع الالكتروني للبنك بكل سهولة ووضوح.	19
					من السهل التسجيل والدخول خلال الموقع الرسمي للبنك..	20
					من السهل التسجيل والدخول خلال التطبيق الرسمي للبنك..	21
					يتيح تطبيق البنك وموقعه الرسمي للعميل بتعديل بياناته بكل حرية.	22
					الخدمة المصرفية الرقمية لا تسمح للآخرين بالاطلاع على معلوماتي الشخصية.	23
					الخدمة المصرفية الرقمية لا تسمح بإساءة استخدام المعلومات الشخصية	24
					تساعد التقنيات الرقمية بتخفيف الاجراءات المتعلقة بأداء الخدمة.	25

					التحول الرقمي دفعني لزيادة قيمة وحجم تعاملاتي مع البنك.	26
					التحول الرقمي يساعد في تحسين الخدمات المصرفية.	27

ملاحظة : ربما لم تتح لك الفقرات أعلاه بأن تتحدث عن بعض الأمور الهامة فيما يخص الموضوع، يرجى إضافة الملاحظات الإضافية في المساحة التالية:

.....

.....

.....

.....

.....

في الأخير، نُقدر بإخلاص تعاونكم، شُكرا لكم