

المبحث الأول: التحول الرقمي	الصفحة
المقدمة	
أولاً: تعريف التحول الرقمي وماهيته :	
١- تعريف التحول الرقمي	
٢- أهمية التحول الرقمي للبنوك	
٣- التقنيات والبنية الأساسية الداعمة للتحول الرقمي	
٤- مزايا وفوائد التحول الرقمي على العملاء والبنو	
٥- نماذج التحول الرقمي و العوائق التي تواجهه	
الخلاصة	
المراجع العربية	
المراجع الأجنبية	

المبحث الأول التحول الرقمي

المقدمة

في عصر الابتكار التكنولوجي المتسارع، تعتبر البنوك المصرية على وشك دخول مرحلة جديدة من التحول الرقمي الذي يعد لها فرصاً هائلة لتحسين الخدمات وتعزيز التفاعل مع العملاء، حيث يتغير دور البنوك تدريجياً من تقديم الخدمات التقليدية إلى تقديم تجارب رقمية متطورة وشهدت البنوك المصرية تبنيًا متسارعًا للتقنيات الرقمية حيث أصبحت الابتكارات التكنولوجية محوراً أساسياً في تطوير الخدمات المصرفية وانتقاله من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي مما أدى إلى زيادة كفاءة الأداء وتحسين تجربة العملاء، ما يعكس التزام البنوك بتحقيق التميز في خدماتها وفي ظل التطورات السريعة في عصرنا الحالي، أصبحت التكنولوجيا الرقمية لا غنى عنها في جميع جوانب حياتنا حيث يشهد العالم تحولاً هائلاً نحو الرقمية مما يلعب التحول الرقمي دوراً حاسماً في تحديد مسار التقدم الاقتصادي والاجتماعي حيث يهدف هذا المبحث إلى فهم أعماق التحول الرقمي واستكشاف تأثيراته على مختلف القطاعات وتحليل كيف يمكن للمؤسسات والمجتمعات المصرفية الاستفادة بشكل فعال من هذا التطور الرئيسي ويتناول هذا المبحث مجموعة من المفاهيم والمقاربات المتعلقة بالتحول الرقمي للبنوك، بدءاً من تعريف المفاهيم الأساسية وانتقالاً إلى تحليل التحديات والفرص التي يفتحها هذا النقل نحو العصر الرقمي حيث سيتم التركيز على تأثيرات التحول الرقمي على المؤسسات المصرفية والاقتصادية، والبنوك بشكل عام، مع التركيز على السياق البحثي المحدد الذي سيستكشفه هذا البحث.

أولاً: تعريف التحول الرقمي وماهيته:

إن استخدام المؤسسات العامة والخاصة للتقنيات والوسائط الإلكترونية يعكس التوجه نحو التحول الرقمي، الذي يهدف إلى تحسين الخدمات وتسهيل التفاعل مع العملاء والمستفيدين يظهر هذا التحول في تبني وتطوير وسائل الدفع الحديثة واستخدام الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لتحسين جودة الخدمات المقدمة من البنوك حيث ان المؤسسات من جميع القطاعات قد اعتمدت بشكل متزايد على التقنيات الحديثة، مثل الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، لتحسين عملياتها الداخلية وتوفير خدمات فعالة، يتضمن ذلك تطبيق الحلول الرقمية لتسهيل إدارة المعلومات، وتحسين عمليات التواصل الداخلي والخارجي.

١- تعريف التحول الرقمي:

عرف التحول الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو الخاصة مثل شبكات المعلومات العريضة وشبكة الانترنت وأساليب الاتصال عبر الهاتف الجوال، والتي لها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع العميل ومختلف المؤسسات البنكية بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل داخل البنوك في كافة أقسامها، إضافة لتعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد، كما عرف على أنه

-
١. د.يونس مسعودي، د.شهرة عامر ، التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجاً - مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية.
 ٢. د. نوال بنت علي والحراصي نبهان بن حارث، والعوفي، علي بن سيف ٢٠٢٠ ، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة تكنولوجيا المعلومات والدراسات، المجلد الأول، العدد ٢، عمان.

عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المنظمة بأكملها من أجل الارتقاء إلى مستوى عملائها الرقميين حيث ان التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل. ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ والمراقبة وان أيضا التحول الرقمي هو عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تقوم بها البنوك لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة والتكيف مع متطلبات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية وابتكار خدمات مصرفية جديدة وتحسن تجارب المستخدم ورقمية العمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء المالي وتخفيض المخاطر المصرفية ودعم الميزة التنافسية، وبالتالي خلق القيمة للبنوك والمصارف و غيرها من الشركات المصرفية .

٢- أهمية التحول الرقمي للبنوك:

لم تكن الكثير من البنوك على وعي تام بأهمية تبني التكنولوجيا الرقمية ودمجها في نماذج الأعمال بشكل تام، لتراجع بذلك عن السباق نحو التحول الرقمي لكن جائحة كورونا جاءت لتجذب انتباه هذه البنوك نحو الميزة التنافسية التي يفقدونها، والتي تتيح لهم الوصول لعملائها وخدمتهم في أي وقت ومكان إذا ما نظرنا إلى قطاع البنوك، فإن التحول الرقمي يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات

المقدمة للجمهور ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات البنوك ، ويعتبر تطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية إحدى هذه الطرق، وبمجرد تطبيق هذا المفهوم سيتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذى القرار في قطاع البنوك على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ويُمكن أن يلعب دوراً مهماً في مختلف النواحي، سواء في تسيير الأعمال الداخلية بين الموظفين أو بكيفية تقديم الخدمات للعملاء سنركز على الجانب الخدمي والذي يتمثل بخدمات البنوك الإلكترونية حيث لم يعد العملاء يرغبون بالحصول على تجربة بنكية تقليدية ترغمهم على زيارة الأفرع الفيزيائية للبنوك، إنهم اليوم يبحثون عن الراحة والردود الفورية على طلباتهم، وهنا يتجلى الدور الأهم للتحويل الرقمي في هذا القطاع الخدمي حيث سيتمح التحويل الرقمي للبنوك القدرة على تقديم تجربة بنكية تتمركز حول العملاء واحتياجاتهم مما يتيح التحويل الرقمي للبنوك تقديم خدماتها ٢٤ ساعة على مدار الأسبوع دون التقيد بمواعيد عمل الموظفين أو بموقع تواجد العميل حيث ان معرفة العملاء أن البنك متاح على مدار الساعة لخدمته وتلبية احتياجاته بشكل فوري سيثبت لهم مدى موثوقية البنك مما سيرفع من مستويات ولاء العميل، إن البنوك التي تتخلف عن تقديم مثل هذه التجربة الميسرة تخاطر بخسارتها للعديد من عملائها.

٥. الشيرباز ، مكونات استراتيجية التحويل الرقمي ضمن اهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، الهيئة العراقية لخبراء التكنولوجيا، كلية المنصور الجامعية، العراق، ص ٦.
٦. خميس، أسر أحمد ، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الثاني الجزء الثالث، مصر، ص ١٠٠٦.
٧. سميرة بيطام، أثر التحويل الرقمي على السيادة والمواطنة، ص ٣.
8. <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>

٣- التقنيات والبنية الأساسية الداعمة للتحويل الرقمي:

يوجد مجموعة من التقنيات العديدة التي تدعم التحويل الرقمي مثل أجهزة الهواتف النقالة، التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهمه من خدمات، إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد مثل دفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها من العمليات المصرفية العديدة وتنتمثل بالتقنيات الآتية:

الكفاءات البشرية: تعد الموارد البشرية الأساس في التحويل الرقمي، ومن أهم مؤشرات جاهزية الدولة له، ومهما كانت إمكانية بنية الحكومة الإلكترونية فإنها ستبقى صماء إذا لم يتم استخدامها والاستفادة منها من قبل الأفراد سواء في التعاملات الشخصية أو التي ترتبط بالعمل المهني في المؤسسات المختلفة ويحتاج الفرد المستخدم لهذه البنية إلى ثقافة معلوماتية أساسية، والتأكيد على أهمية وجود متخصصين في تقنية المعلومات، وإسناد المهمات إليهم حسب مجالات العمل المناسبة لمهاراتهم ومؤهلاتهم وبذلك يساهم هؤلاء في تحقيق التحويل الرقمي بالبنك". وبالتالي تتطلب عملية التحويل الرقمي والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات وجود كوادر بشرية مؤهل ومدرّبة وعلى مستوى من الإبداع قادرة على التعامل مع الوسائل الإلكترونية وإجراء صيانة لها، وتطوير لعملها، والرقابة عليها، وكشف الأخطاء التي قد تحدث فيها .

البيانات الضخمة وأدوات التحليل الخاصة بها: عرفت المنظمة الدولية للمعايير البيانات الضخمة بأنها

-
٩. هيثم إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد ، دور التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال فلسطين، ص ١١.
 ١٠. البلوشية، نوال بنت علي والحراسي نيهان بن حارث، والعوافي، علي بن سيف ، واقع التحويل الرقمي في المؤسسات العمانية، المجلة العلمية للدراسات التكنولوجية، العدد الأول، الأردن، ص ٦.
 ١١. أميرهم، جيهان عادل، أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي لمنظمات الأعمال - دراسة تطبيقية مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد ٢، مصر، ص ١٥٨

مجموعة أو مجموعات من البيانات التي لها خصائص فريدة مثل الحجم، السرعة التنوع التباين المصادقية، كما عرفها الاتحاد الدولي للاتصالات بأنها مجموعة البيانات التي تتميز بالحجم الكبير والسرعة الفائقة والتنوع الواضح مقارنة بأنواع مجموعة البيانات المتعارف عليها ، كما تمثل مجموعة من البيانات التي هي بحجم يفوق قدرة معالجتها باستخدام أدوات قواعد البيانات التقليدية وتتميز هذه البيانات بمستويات إنتاجها وتداولها الكبير في وقت قصير وسريع وتمتاز بقدرتها الفائقة على تلبية رغبات أصحاب المصالح والقدرة على صنع القرار

البنية التحتية: ما يملكه البنك من وسائل وأدوات تكنولوجية (أجهزة حواسيب، أجهزة صراف آلي، تطبيقات الكترونية عبر الحاسوب والهاتف المحمول).

٤- مزايا وفوائد التحول الرقمي على العملاء والبنوك:

- من خلال ما تم تقديمه يمكن أن نستخلص مجموعة من فوائد التحول الرقمي وهي كالآتي:
- إنشاء علاقات عبر الحدود مع العملاء باستخدام الانترنت دون حاجة إلى منشأة دائمة في غيرها من الدول و دون وجود مادي .
 - خلق قيمة للبيانات؛ مما يسمح بمشاركة العملاء والمستخدمين؛ وهذا باستخدام شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها مما يسمح لها بتحليل سلوكهم وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعميل على المنصات مقابل رسوم.

١٢. جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة ، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد ١٠، العدد ٠٢ ، سبتمبر ٢٠١٩، ص ٩٤٨

١٣. زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد ٠٥ العدد ٠١، ٢٠٢٢، ص ٦٧٩-٦٨٠

١٤. عبد الناصر عبد اللطيف نصير، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية"، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد ٥، العدد ٢ ماي ٢٠٢١، ص ١٤.

- إعطاء أهمية للحجم؛ فكلما زاد حجم الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الإنترنت؛ و هي مسألة جد مهمة في ظل الاقتصاد الرقمي خاصة وأنه غالبا ما تكون المنصات الرقمية ذات تكاليف ثابتة كبيرة و أخرى قليلة؛ كما وأن فائدة كل جانب تتزايد بزيادة عدد الأشخاص.
- التحول من الإدارة الورقية إلى إدارة رقمية كآلية جديدة لتسجيل وتخزين ونقل المعلومات مما يزيد من سرعة أداء الخدمات واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الأصول غير الملموسة التي تشمل الملكية الفكرية؛ استخدام البرمجيات والخوارزميات التي تعمل على تحليل البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الانترنت.
- احتكار الشركات الرقمية بسبب تأثير الشبكة؛ وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب؛ مثل شركات التجارة الإلكترونية.
- رقمته المنتجات؛ إذ هناك العديد من المنتجات التي يمكن تبادلها إلكترونيا مثل البرمجيات وكل المعلومات المكتوبة والصور وأشرطة الفيديو ... الخ؛ وهذا التحول من المجال المادي إلى المجال الرقمي يفرض في المجال الضريبي بطرح إشكالات حول كيفية فرض الضريبة عليها نظرا لقلة الضرائب على المستوى المحلي أو الدولي.
- استعمال وسائل دفع جديدة؛ إذ أن التحول الرقمي في مجال التجارة الإلكترونية يعمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع الإلكتروني؛ غير أن هذا الأخير يطرح مشكل في المجال الضريبي.

كما ينتج عن التحول الرقمي تغييرات كبيرة في عمليات إضافة القيمة، إذ يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين ونماذج الأعمال، وعلى هذا النحو يمكن تصنيف تأثير عمليات التحول الرقمي في خمسة مجالات رئيسية هي :

- تغيير طريقة عمل الشركات : إذ يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها، حيث يسهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماما لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية: أن الشركات التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيراتها التي لم تحقق التحول الرقمي، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.
- تحسين بيئة العمل: يسهم التحول الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخطار العمل بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدما من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل.
- المرونة: يمكن أن يساعد التحول الرقمي الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها من خلال تمكين الشركات من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول إلى السوق وتحسين الأداء التنافسي.

- دعم عمليات اتخاذ القرار : تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة القرارات الإدارية.

٥- نماذج التحول الرقمي و العوائق التي تواجهه:

الفرع الأول: نماذج التحول الرقمي :

لتحول الرقمي للبنوك والمصارف العديد من النماذج نذكر منها:

- ١- النموذج السلوكي The Behavioral Model: وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية: (الفردية، والجماعية، والتنظيمية والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.
- ٢- النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical Model إذ يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.
- ٣- نموذج التحول الإستراتيجي The Strategic Transformation Model يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.
- ٤- نموذج التطوير التنظيمي The Organizational Development Model : يعتمد على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح.

٥- النموذج المثالي The Optimization Model : يعتمد على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات؛ لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، وعلى عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.

الفرع الثاني : عوائق التي تواجه التحول الرقمي

واجه التحول الرقمي العديد من التحديات والصعوبات نذكر منها:

- نقص المهارات التقنية: للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية.
- الثقافة التنظيمية : هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير.
- التنسيق: بمعنى إذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الإستراتيجية والأفراد تفشل عملية التحول الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة.
- قلق الأمان والخصوصية: قد يعارض بعض العملاء فكرة تحويل البيانات المالية والشخصية عبر الإنترنت، مشيرين إلى مخاوف بشأن الأمان والخصوصية.
- نقص التكنولوجيا والوصول: قد يواجه بعض العملاء صعوبات في استخدام التقنيات الرقمية نتيجة لنقص التكنولوجيا أو قلة الوصول إلى الإنترنت في بعض المناطق.

- تحديات التبني: بعض العملاء قد لا يكونون على استعداد لتبني التكنولوجيا الجديدة بسرعة، وقد يشعرون بالرغبة في الاستمرار في استخدام الطرق التقليدية.
 - تحديات الثقة: يمكن أن يكون هناك قلق بين العملاء حول قدرة البنوك على حماية بياناتهم والتعامل بشكل فعال مع التحديات الأمنية.
 - الفجوة الرقمية: قد تظهر فجوة رقمية بين الذين يتقنون التكنولوجيا والذين لا يفعلون، مما يؤدي إلى استبعاد فئة من العملاء من الفوائد المتاحة رقمياً.
 - التكلفة: قد يكون للعملاء مخاوف بشأن التكاليف المرتبطة بالخدمات المصرفية الرقمية، مثل رسوم الخدمات الرقمية أو تكاليف الأجهزة الذكية.
 - قلة التوعية قد يكون لدى بعض العملاء قلة في التوعية حيال فوائد وطرق استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، مما يؤدي إلى عدم استفادتهم الكاملة من التكنولوجيا.
 - المقاومة التنظيمية: قد تواجه البنوك تحديات من الداخل في تحقيق التحول الرقمي بشكل كامل، مثل المقاومة التنظيمية والتحديات في تحديث البنية التحتية وتطوير المهارات.
- فهم هذه العوائق يساعد البنوك على تصميم استراتيجيات التحول الرقمي التي تحسن تجربة العملاء وتقلل من المقاومة والتحديات المحتملة.

بالإضافة إليها نذكر تحديات تنظيمية أخرى تتمثل في:

- غياب الشعور بالحاجة.
- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق والقيادة.
- غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين.
- مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحول الرقمي.
- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها.

الخلاصة:

في ختام هذا الفصل ، يتبين أن التحول الرقمي يمثل محوراً أساسياً لتحسين أداء البنوك وتطوير خدماتها من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة، يمكن للبنوك تحسين تجربة العملاء، وتحقيق كفاءة أعلى في العمليات الداخلية، وتعزيز الأمان وإدارة المخاطر بشكل أفضل حيث يسلط الضوء على أهمية اعتماد البنوك لتقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، واستخدام تطبيقات الهواتف المحمولة والخدمات المالية الرقمية كما يظهر المبحث أيضاً أن هذا التحول يواجه تحديات عدة، بما في ذلك قلق العملاء بشأن الأمان والخصوصية، وتحديات التكلفة وقلة التوعية ومن المهم أن نفهم أن التحول الرقمي للبنوك ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو تحول شامل في ثقافة العمل وتفكير البنوك ويجب على البنوك أن تكون قادرة على التكيف مع هذا التحول وتحفيز موظفيها لاكتساب المهارات الرقمية اللازمة.

وفي نهاية المطاف، يمكن للتحول الرقمي أن يفتح أفقاً جديداً للبنوك لتقديم خدمات أفضل وأكثر تكاملاً، وزيادة التفاعل مع العملاء كما يتطلب الأمر استمرار البحث والابتكار للتغلب على التحديات المستقبلية والاستفادة القصوى من إمكانيات التكنولوجيا الرقمية في عالم المصارف.

المراجع العربية:

- ١- البار، عدنان مصطفى، المرحبي، خالد علي، "التحول الرقمي كيف ولماذا"
<https://www.awforum.org/index.php/ar>
- ٢- جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد ١٠، العدد ٠٢، سبتمبر .
- ٣- رانيا عطار ، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية دراسة تطبيقية: مصرف سورية الدولي الإسلامي"، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد الدراسات العليا، جامعة حلب، سوريا.
- ٤- زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد ٠٥ العدد ٠١، ٢٠٢٢.
- ٥- سعد بن علي الوابل، قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٧ ، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد ٠٦، العدد ٠٢
- ٦- سميرة بيطام، أثر التحول الرقمي على السيادة والمواطنة .
- ٧- صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٠٣، العدد ٠٢ ، المركز الجامعي أفلو، الجزائر.

٨- عبد الرحمن محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

٩- أميرهم، جيهان عادل (٢٠٢٠) أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد ٢، مصر.

١٠- بدوي، انتصار عبد الله أحمد تأثير تطبيق آليات الحوكمة على الأداء التشغيلي للشركات - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.

١١- البلوشية نوال بنت علي والحراسي نبهان بن حارث، والعوفي، علي بن سيف (٢٠٢٠) واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة تكنولوجيا المعلومات والدراسات المجلد الأول، العدد ٢، عمان.

١٢- خميس، أسر أحمد (٢٠٢١)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، مصر.

١٣- طارق، والتزه، بسام والخضر علي وديوب، أيمن، وزاهر، تيسير (٢٠١٦) أساسيات الإدارة منشورات جامعة دمشق- نظام التعليم المفتوح برنامج إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

المراجع الأجنبية :

1. Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit (2019) the Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector, Sustainability 2019, 11, 1113., p 1-24.
- 2 .Saidi Atanda Mustapha (2018) E-Payment Technology Effect on Bank Performance in Emerging Economies- Evidence from Nigeria, Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2018, 4, 43.
- 3 .Sakanko, Musa Abdullahi, David, Joseph (2019) The Effect of Electronic Payment Systems on Financial Performance of Microfinance Banks in Niger State, Jurnal Bisnis dan Manajemen.
- 4 .Samo, Kamran Ahmed, Sanya Mastoi, Fazal Ali Shaikh, Mobashar Mubarik, Muhammad Faraz Mubarak , The Impact of Digital Transformation on Business Performance A Study

of Pakistani SMEs, Engineering, Technology & Applied Science Research Vol. 9, No. 6, 2019, 5056-5061

5. Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. , "The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict", International Journal of Conflict Management, Vol. 31 No. 3, pp. 441-462.

5. <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>.

6. Anna Omarini , 2018," The Digital Transformation in Banking and The Role of Fin Techs in the New Financial Intermediation Scenario", Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85228/>, MPRA Paper No. 85228,UTC, Bocconi University- Department of Finance- Via Roentegen,Milano, Italy.

7. Liang Li, Fang Su, Wei Zhang, Ji-Ye Mao, 2018, "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", J.;28, wileyonlinelibrary.com/journal/isj p1129:1157.