

التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أموذجا)

Digital Transformation in the Banking Sector (The Saudi Experience as a Model)

امباركة لنصاري*¹، سليمة مسعي محمد²، لالة فاطمة رقاني³

lensari.bk18@gmail.com، (الجزائر)، جامعة ورقلة،¹

Messai-salima@univ-eloued.dz، (الجزائر)، جامعة الوادي،²

reggani1lallafatima@gmail.com، (الجزائر)، جامعة تامنغست،³

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي وتحديدًا في القطاع البنكي بالمملكة العربية السعودية، وقد تم تسليط الضوء فيها على مفهوم التحول الرقمي وإبراز دوره وأهميته في المؤسسات المالية والمصارف بصفة خاصة عن طريق تقديم خدمات ذات أداء متميز في وقت أقل وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى تحقيق الربحية وزيادة المنافسة. وذلك من خلال التطرق إلى تجربة السعودية في اعتماد التحول الرقمي في البنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: معرفة الدور الكبير للتحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك، التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لنمو ونجاح المؤسسات المصرفية، يساعد توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في عمل البنوك على تطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية، ويساهم في تعزيز أداؤها؛ ويسمح للبنوك بمواكبة التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيات المالية الحديثة.

الكلمات مفتاحية: تحول رقمي، قطاع مصرفي، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of digital transformation in the banking sector, specifically in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study highlighted the concept of digital transformation and highlighted its role and importance in financial institutions and banks in particular by providing services with distinguished performance in less time and at a low cost, in addition to achieving profitability and increasing competition. This was done by addressing the Saudi experience in adopting digital transformation in banks.

The study reached a set of results, including: Knowing the major role of digital transformation as a mechanism to improve the performance of banks, digital transformation is one of the basic pillars of the growth and success of banking institutions, employing modern digital technologies in the work of banks helps to develop digital financial products and services, and contributes to enhancing their performance; and allows banks to keep pace with the tremendous developments in the field of modern financial technologies.

Keywords: Digital transformation, banking sector, Kingdom of Saudi Arabia.

* المؤلف المرسل.

1. مقدمة:

أدت العولمة والانفتاح العالمي إلى نمو القطاع المصرفي، وتبني هذا الأخير لتحول الرقمي كقناة إستراتيجية لتوزيع خدماته بغرض تحسين أدائه في الأجل الطويل، وتوفير فرص نمو مستقبلية، وتحقيق ميزة تنافسية. إذ يعد التحول الرقمي أحد دعائم الثورة الصناعية الرابعة حيث شهد العالم تغيرات متواترة وسريعة في عالم التكنولوجيا أدت إلى طفرات كثيرة ومتلاحقة في كافة المجالات والتي امتد صداها إلى كافة أرجاء العالم، وكل ذلك لم يكن نتاج الصدفة وإنما نتيجة التطورات الهائلة والتي تتمثل في التحول الرقمي باندماج التكنولوجيا الرقمية بالبنية التحتية للمؤسسات الخدمية.

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

❖ إشكالية الدراسة:

- ما هو واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية ؟

وتندرج تحت الإشكالية الأساسية الإشكاليات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتحول الرقمي وما مجالات تطبيقه؟
- ما مبررات التحول الرقمي؟
- إلى أي حد نجحت المملكة العربية السعودية في توظيف التحول الرقمي في القطاع المصرفي؟

❖ فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يعتبر التحول الرقمي عملية فعالة تساهم في تحسين صورة وأداء البنوك ويتطلب العديد من المتطلبات لتحقيقه؛
- الفرضية الثانية: يعتبر نموذج التحول الرقمي في البنك المركزي السعودي تجربة ايجابية يمكن الاستفادة منها.

❖ أهداف الدراسة:

في ضوء التساؤلات الرئيسية للدراسة نجد أن هناك عدد من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها في ما يلي:

- تحديد المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز ورفع كفاءة وأداء البنوك؛
- التعرف على مدى تعميم الرقمنة كآلية لتنشيط قطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية.

❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات الآتية:

- يعد القطاع المصرفي من أكبر القطاعات الخدمية وأكثرها مساهمة في عملية الاستثمار وبالتالي في الناتج المحلي الإجمالي، كما أنه يمثل أحد أهم دعائم النظام المالي؛
- الاستفادة من تأثيرات التحول الرقمي على منظومة الأداء المالي بالبنوك السعودية وتحسينها نحو التغيير للأفضل؛
- التحول الرقمي كأحد آليات تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

❖ منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على التحول الرقمي وأهميته ومدى مساهمته في رفع كفاءة وأداء البنوك، بالإضافة إلى عرض تجربة البنك المركزي بالمملكة العربية السعودية في التحول الرقمي .

2. الإطار النظري للتحول الرقمي

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

1.2. مفهوم التحول الرقمي:

ازداد الاهتمام بالتحول الرقمي في مجال الخدمات المالية والمصرفية بشكل كبير، وتعرضت الصناعة المصرفية للعديد من التحديات الرقمية والتكنولوجية والتي فرضت واقعاً أمام المؤسسات المالية والمصارف لكي تتعامل وبشكل سريع مع كافة التطورات التكنولوجية بهذا الخصوص. لقد فهمت المؤسسات المالية والمصارف قواعد اللعبة جيداً، باختصار "أكون أو لا أكون"، إذا لم تلحق بالركب فسيفوتك القطار.

والتحول الرقمي أدى أيضاً إلى تطور الخدمات الإلكترونية الرقمية المقدمة عن طريق الموبايل والتطبيقات الإلكترونية الأخرى وتعددت أشكالها وميزاتها، وبانت ميزة تنافسية لدى العديد من المصارف، وأكد ذلك حدوث ثورة في مجال التحول في طريقة التعامل بالنقد الملموس إلى التعامل بالوسائل اللا تلامسية مثل المحفظة الإلكترونية والتداول بالعملات الافتراضية، واستخدام البطاقات ووسائل الدفع اللا تلامسية، وتعددت أشكال أجهزة الصراف الآلي، فمنها الاعتيادي ومنها التفاعلي، ومنها ما هو متطور بتقديم خدمات إلكترونية عديدة (Kiosks)، ومنها ما هو معد خصيصاً لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة، كما تعددت الخدمات المصرفية المقدمة من خلال هذه الأجهزة حيث أصبحت خدمة الإيداع النقدي المباشر وخدمة إيداع الشيكات والحصول على قرض فوري وتقديم الطلبات ... الخ، كل هذه الخدمات وغيرها أصبحت الآن متوفرة على أجهزة الصراف الآلي، بالإضافة إلى العديد من التقنيات الجديدة مثل بلوك تشين (Block Chain) وتقنيات (Peer to Peer) للدفع المباشر، بالإضافة إلى التنافس القوي في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية المتنوعة والذي أدى إلى شيوع ما يسمى بالبنوك الافتراضية (غازي، 2024). ويتميز التحول الرقمي بدمج التقنيات المتقدمة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية، وغلبة الأنظمة المبتكرة نماذج الأعمال والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات ذكية وخدمات (E. Shoikova, 2021, p. 8)، وإعادة مواءمة التكنولوجيا ونماذج الأعمال الجديدة لتحقيق المزيد إشراك العملاء الرقميين بشكل فعال في كل نقطة اتصال في دورة حياة تجربة العملاء (Erik, 2022, p. 8)"

كما يعني التحول الرقمي كيفية استخدام التكنولوجيا داخل البنوك، فهو يساعد على تحسين الأداء المالي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل البنك بكافة أقسامه لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها بما يضمن توفير الوقت والجهد في أن واحد (الدنون، 2022، صفحة 6).

ويعرف التحول الرقمي أيضاً بأنه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث التغييرات في خصائصه عن طريق مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات (Patrick & Parmiggiani, 2022, p. 2)

الشكل رقم 01: تاريخ التحول الرقمي

عنوان المقال: التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أنموذجا)



المصدر: (Lozić & Ćiković, 2024, p. 3)

2.2. أهمية التحول الرقمي:

تتمثل أهمية التحول الرقمي فيما يلي (مرسي و موساوي، 2023، صفحة 03):

- يلعب دورا رئيسيا في المساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بزيادة الشمول المالي الرقمي، بحيث يعمل على تعميم الخدمات المالية على الأفراد والشركات وتسهيل الوصول إليها وتقديمها على نحو مسؤول بتكلفة ميسورة ومستدامة لمقدمي الخدمات؛
- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية وبالتالي توفير الوقت والجهد لكل من البنوك وعملائها وتحريرهم من قيود المكان والزمان؛
- زيادة الشفافية وأمن المعاملات، فضلا عن تقلص استخدام النقود بحيث يمكن من حل التحديات الاقتصادية والبيئية في المستقبل على نحو مستدام؛
- تحسين خدمة العملاء وتحسين العمليات من خلال إدخال قنوات دعم لهم في الوقت الفعلي، حيث أنها تتيح للعملاء في أي مكان من إجراء المعاملات البنكية والمصرفية بكل سهولة ومن أي منفذ من منافذها دون الحاجة إلى الانتقال إلى البنك لإجرائها؛
- إتاحة فرصة فتح استثمارات خارجية حيث أنها لا توجب على العميل التواجد الدائم في الدولة؛
- توفر البنوك المصاريف على البنية التحتية المادية وتكاليف التوظيف عن طريق نقل جزء أو كل معاملاتهم عبر الإنترنت، كما توفر تكلفة إنشاء بنوك وفروع جديدة لتغطية جميع المناطق في الدولة؛
- فرص نمو الإيرادات وزيادة حصة البنك السوقية. وخفض التكاليف عن طريق تقليل حركة المرور في الفرع وبالتالي تقليل عدد الموظفين؛

- يساهم في دمج وشمول عملاء جدد للاقتصاد الرسمي وبالتالي يساعد في تقليص نسبة الاقتصاد غير الرسمي؛
- الضمان الرقمي من خلال التحرك نحو قنوات مالية أكثر تعقيدا وضمانا لمواجهة والتحكم في المخاطر وجرائم الانترنت.

3.2. أهداف التحول الرقمي

- يهدف تطبيق التحول الرقمي في البنوك المصرفية إلى تحقيق العديد من الأهداف على مستوى العملاء والمنظمات وأصحاب المصالح وتمثل أهداف التحول الرقمي في: (علام، 2021، الصفحات 31-32)
- العمل على تقليل تكاليف التشغيل من خلال اختصار الجهد المبذول القائم على العمليات التقليدية والاتجاه نحو التكنولوجيا؛
- تحسين الجودة وتسهيل وتبسيط الإجراءات لتقديم خدمة متميزة للعملاء؛
- تفعيل الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات للمستفيدين ، حيث يتيح التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة الفرصة للإبداع والابتكار في تقديم الخدمة للعملاء؛
- يعمل التحول الرقمي على مساعدة المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار على نطاق أوسع، بالإضافة إلى استهداف، شرائح متعددة وفي أماكن متفرقة ومتعددة وذلك لسهولة الوصول إلى العميل وسهولة إمكانية التعامل مع الخدمات البنكية من خلال التكنولوجيا؛
- إحكام الرقابة والمتابعة وتقليل فرص حدوث الأخطاء البشرية ، حيث يعتمد التحول الرقمي على الوسائل الإلكترونية والمتمثلة في الأرشيف، أي الإلكتروني والبريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية لتنفيذ العمليات والرسائل الصوتية ونظم الرقابة والمتابعة الإلكترونية.

4.2. مبررات التحول الرقمي من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإلكتروني

انتشرت تقنية استخدام شبكات الانترنت وزيادة مستخدميها، من خلال التطور الهائل لتقنيات الحاسوب والاتصال التي ساعدت في تحقيق تبادل المعلومات بصورة سريعة وشامله. وكذلك أصبح للتكنولوجيا الانترنت ضرورة ملحة في تطور الخدمات المصرفية وينبغي على كافة الدول السعي وراء تطور عمل وإعداد الاستراتيجيات الملائمة التي يتم تطبيقها والتأقلم مع المتغيرات للعمليات المصرفية العالمية، وتتيح شبكة وسيلة تسويق الخدمات المصرفية للبلدان وتمويلها محلياً ودولياً، من أجل القدرة على تحقيق المزايا التنافسية في مجالات لا تقدمها المصارف أخرى، كما أصبحت الخدمات المالية والعمل المصرفي الإلكتروني ليس مجرد خدمات يقوم بتوفيرها ، أنما أصبحت مواقع مالية وتجارية واستثمارية ، والحصول على مختلف تلك الخدمات من خلال شبكة يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به ويمكن للعميل الدخول عليها في أي وقت، أن عملية التحويل

عنوان المقال: التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أنموذجا)

نحو المصارف الرقمية أو الالكترونية نظراً للتغيرات في الخدمات المصرفية تستوجب على البنوك الوصول للوسائل الرقمية باستخدام مناهج مختلفة للتحول إلى بنك رقمي وينطبق مفهوم الخدمات المصرفية الرقمية أو الالكترونية على كل الخدمات التي تخص الأفراد، وتعتمد عملية التحول هذه على الظروف التي تبدأ بها المؤسسة (عبد علي و خضير، 2020، صفحة 3).

- ويضم التحول الرقمي في البنوك مجموعة من المظاهر التقنية القائمة على التكنولوجيا والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

الجدول رقم 01: تقنيات التحول الرقمي

| التقنية | التعريف |
|--|---|
| الدفع والسحب الإلكتروني | هي من أهم تقنيات التي مكنت من إدراج الرقمنة كاستخدام ماكينات الصراف الآلي ATM الأكثر انتشاراً لتلبية رغبات العملاء المالية بعد انتهاء أوقات العمل وفي العطل بواسطة وضعها على الجدران الخارجية للبنوك وفي الأماكن العمومية، يتم الدخول إليها بواسطة البطاقات الإلكترونية التي تمكن لمالكها أو لحاملها القيام بعملياتها المالية. |
| تقنية البلوك تشين (Blockchain) | هي عبارة عن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة موزعة غالباً يشار إليها كدفتر أستاذ موزع، تسمح بمشاركة المعلومات بشكل شفاف داخل شبكة أعمال. تخزن قاعدة بيانات سلسلة الكتل البيانات في كتل مرتبطة ببعضها في سلسلة لا يمكنك حذفها أو تعديلها من دون توافق من الشبكة. |
| الحوسبة السحابية (Cloud Computing) | هي الحوسبة التي تستخدم البيانات المخزنة على خادم خارجي يتم الوصول إليها عبر الإنترنت بمعنى الوصول إلى شبكة الاتصال في كل مكان وزمان، كما أنها أكثر ملائمة عند الطلب وتساعد في تخزين وعمل نسخ احتياطي واستعادة البيانات الضخمة ونقلها وهي أساسية في عمل البنوك حالياً. |
| ذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) | يعني محاكاة الذكاء البشري، حيث تستغرق طلبات الحصول على الائتمان، مثل القروض السكنية وتمويل السيارات والقروض الشخصية عادة بضعة أيام قبل معالجتها من قبل البنك وإعطاء العميل الموافقة للحصول على القرض المطلوب، أما الآن فالوضع تغير بفضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث بات بمقدور العميل التقدم بطلبه في الوقت الذي يقوم فيه برنامج حاسوبي بمراجعة تقييمه الائتماني وسجل المدفوعات السابقة والعوامل الأخرى التي تساعد في تقييم ما إذا كان العميل مؤهلاً للحصول على القرض أو غير جدير بذلك. |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على (مهداوي و عواي، 2023، الصفحات 6-7)

5.2. التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات المالية

لكي يحدث تحول رقمي ناجح، يجب على البنوك الاستفادة من أحدث التقنيات الرقمية المتاحة. فيما يلي التقنيات الحالية الأكثر شيوعاً في قطاع الخدمات المصرفية والمالية:

الجدول رقم 02: التقنيات الأكثر شيوعاً في قطاع الخدمات المصرفية والمالية

| التقنية | التعريف |
|-------------------------------|---|
| واجهات برمجة التطبيقات (APIs) | هي واجهة برمجية تتيح لتطبيقات برمجيين أو أكثر دمج خدمات البيانات وإمكاناتها، بدلاً من الاضطرار إلى تطويرها من الصفر. ما الذي يتيح اتصالاً أفضل بين الشركات وعملائها وشركائها الجدد؟ وبالإضافة إلى ذلك، يمكنهم إنشاء منتجات وخدمات جديدة لتقديمها إلى عملائهم وتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل عام |
| الحوسبة السحابية | تقنية الحوسبة السحابية هي تقنية الوصول إلى موارد الحوسبة عند الطلب، والتي أصبحت البنوك ومقدمو الخدمات المالية يستخدمونها ويقبلون عليها. توفر البيئة السحابية عمليات أفضل وبنية تحتية أكثر مرونة تتسم بالأسلوب الرشيق وقابلية التوسع |
| الذكاء الاصطناعي | تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في العديد من جهود التحول، بما في ذلك تحليل مجموعات البيانات الكبيرة وأتمتة عمليات معينة وتحسين تجربة المستخدمين من خلال الخدمات المخصصة. ويُستخدم الذكاء الاصطناعي على وجه الخصوص في مجال الخدمات المصرفية من خلال المساعدين المتاحين عبر الإنترنت وروبوتات المحادثة التي يمكنها معالجة المشكلات الأساسية للعملاء. من ناحية أخرى، تتمثل ميزة استخدام التعلم الآلي في مجال الخدمات المصرفية في أنه يجعل من السهل تتبع التغييرات في سلوك المستخدمين واكتشاف النشاط الاحتيالي بشكل أسرع؛ |
| إنترنت الأشياء (IOT) | يشير مصطلح إنترنت الأشياء إلى شبكة من الأجهزة المادية، مثل الساعات الذكية القابلة للارتداء أو منظمات الحرارة الذكية المزودة بأجهزة استشعار وبرمجيات تسمح لها بجمع البيانات ومشاركتها. بالنسبة للبنوك، سمح هذا الاتصال الذكي للعملاء بتسديد مدفوعات فورية من دون تلامس والتفاعل مع حساباتهم بفضل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. يرجع الفضل أيضاً إلى إنترنت الأشياء في إجراء عمليات إدارة المخاطر وتحقيق التقدم في عملية الترخيص بشكل لم يسبق له مثيل |
| سلسلة الكتل | إن الطبيعة الشفافة والقائمة على المعلومات لسلسلة الكتل تجعلها تقنية شائعة لدى البنوك |

ومقدمي الخدمات المالية. وقد أدى ذلك إلى إجراء معاملات بيانات أكثر أماناً وواجهات محسنة تلبية توقعات العملاء وتتجاوزها. يثق العملاء اليوم في حلول سلسلة الكتل ويجدونها طريقة أكثر شفافية لتشغيل نماذج الأعمال.

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على (فكر، 2024).

3. التحول الرقمي في القطاع المصرفي

1.3. مجالات التحول الرقمي في البنوك

يشير التحول الرقمي في البنوك إلى التغييرات المتعددة في الصناعة البنكية التي يتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية من أجل أتمتة العمليات ورقمنتها، وتتمحور مجالات التحول في القطاع المصرفي حول ثلاث مجالات رئيسية (جاسم و بن قيدة، الصفحات 12-13):

- **المجال الأول:** يدور حول تجربة العملاء رقمياً، حيث تقوم معظم البنوك بتحويل هذه التجربة من خلال رسم خرائط تدفق رحلة العميل وفهم شخصيته واحتياجاته، كذلك عملية دمج بيانات العملاء عبر الخدمات المصرفية، وفهم سلوكهم يعتبر من الأمور المهمة في هذه المرحلة نظراً لأن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يتيح تفاعلات شخصية للغاية في الوقت الفعلي ويجعل من تقديم خدمات العملاء استباقية ومركزة بدقة، وقد بدأت البنوك في الاستفادة من التقنيات الرقمية لاكتساب فهم متعمق لمناطق جغرافية وقطاعات معينة من سوق الخدمات المصرفية حيث تعتمد بعض البنوك على وسائل التواصل الاجتماعي لمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو الترويج لعلامتها التجارية بشكل أكثر فعالية من خلال الوسائط الرقمية؛

- **المجال الثاني:** يتم هنا تحويل العمليات رقمياً وذلك من خلال أتمتة مختلف الوظائف وتحسينها باستخدام الروبوتات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، فأكثر الاستخدامات شيوعاً للأتمتة والذكاء الاصطناعي هو خدمة العملاء، كذلك يمكن التركيز هنا على العمليات المتصلة الرقمية، فمن خلال التوافر المتزايد لأجهزة الاستشعار عن بعد والبنية التحتية السحابية والتعلم الآلي، أصبحت المفاهيم مثل الخيوط الرقمية والتوائم الرقمية حاضرة بقوة، فهذه الخيوط تعمل على ربط ماكينات الصراف الآلي والنماذج والعمليات المصرفية وجعلها مصدراً رئيسياً لإدارة العمليات وتحسينها، كذلك يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل البنوك بشكل أساسي للكشف عن عمليات الاحتيال والتنبؤ والتحليلات؛

- **المجال الثالث:** يتم التركيز هنا على تحويل نماذج الأعمال رقمياً، حيث أصبحت البنوك تقدم خدمات مصرفية رقمية بالكامل من خلال إنشاء منصات البنوك الرقمية، فقد مكنت الحوسبة السحابية وأدوات التطوير من إنشاء منصات متكاملة للخدمات المصرفية، من بينها منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء

تحليلات مكثفة، وكذلك بناء واختبار الخوارزميات التي تستخدم بيانات غير منظمة لتحسين 15 تجربة العملاء وهذا ما يجعل منصات البيانات مكونا رئيسيا للابتكار الرقمي.

2.3. تحديات التحول الرقمي في البنوك

واجه تطبيق التحول الرقمي في البنوك عدة تحديات نذكر منها:

الجدول رقم 03: تحديات التحول الرقمي في البنوك

| التحدي | مصدره |
|----------------------|--|
| تحديات إدارية | هذه التحديات تكون أصلا منبثقة من خوف المديرين من فقدان السيطرة والتحكم، وكذا خوفهم من فقدان مناصبهم، لأن التحول الرقمي هو عبارة عن استخدام تقنيات جديدة وأجهزة حديثة، ومعظم أصحاب المناصب الحساسة ليس لديهم خبرة في هذا المجال برغم من خبرتهم في العمل، بإضافة إلى عدم تدريبهم على استعمال هذه التقنيات الحديثة، لذا فكرة التحول الرقمي قد تهدد مناصبهم. |
| تحديات ثقافية | وتتعلق هذه التحديات بالهوية والمعتقدات التقليدية السائدة في نشاط وممارسات المصرفية، إن أمر التغيير من الجانب التقليدي إلى الجانب التقني أو الرقمي لا يستوعبه بعض من جهة العملاء وجهة العاملين في البنك. |
| التحديات الأمنية | باعتبار أن التحول الرقمي يعتمد كليا على التقنيات الرقمية والإلكترونية، الأمر الذي يجعل البنوك تحت ضغوط كبيرة. وتهديدات خارجية مثل القرصنة والانتحال والاحتيال، من قبل الموظفين بالتواطؤ مع العملاء. |
| التحديات التكنولوجية | يعتبر العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا، وهو الأمر الذي ألزم البنوك على التحول من بنوك تقليدية إلى بنوك رقمية، وهذا من أجل مواكبة التطور الحاصل، إلا أن هذا التحول يحتاج إلى تكنولوجيا وتكاليف كبيرة، قد لا تستطيع بعض البنوك تحملها، بالإضافة إلى افتقارهم قدرات التكنولوجيا والمعرفة الخاصة بالموظفين. |
| تحديات تشريعية | التحول الرقمي في البنوك يجب أن يخضع لمعايير وضوابط قانونية من أجل تنظيم المعاملات الرقمية، وهذا من أجل حماية الحقوق والالتزامات في عصر الرقمنة، فضلا عن القوانين والتشريعات التي نجرم القرصنة واختراق البيانات واحترام الخصوصيات، وهذا لحماية العملاء. |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على (قطار و دحمان، 2023، صفحة 6)

3.3. التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي

تعتبر رقمنة الخدمات المصرفية عن تحويل المعلومات والبيانات والخدمات المصرفية من الحالة الورقية إلى النظام الإلكتروني الرقمي من خلال تطبيق منظومة الكترونية منها تطبيقات الهاتف النقال، وأجهزة الصرف الآلي (ATM) والخدمات الإلكترونية الأخرى كالمصنعات المصرفية الرقمية، وهي تعبر عن استخدام البنوك والمؤسسات المالية للتكنولوجية الرقمية في عملياتها وخدماتها لعملائها، وفي تحليل بياناتها وتنفيذ معاملاتها إلكترونياً في بيئة رقمية تعتمد على قواعد البيانات التي تم تأمينها وحمايتها، كما يعرف التحول الرقمي في المجال المصرفي على أنه عملية تطوير تكنولوجي وإداري وثقافي تقوم به البنوك وذلك من أجل تلبية احتياجات عملائها وموظفيها باستخدام القدرات الرقمية لبناء نماذج للخدمات الرقمية لم تكن موجودة من قبل بغرض تحسين جودة تجربة العميل الرقمية من خلال تطوير الأداء المالي وتخفيض المخاطر البنكية ودعم الميزة التنافسية، ورقمنة القطاع المصرفي هي صناعة اقتصادية لشركات تستخدم التكنولوجيا لصنع نظام مالي أكثر كفاءة وتعمل على دخول الأسواق باستخدام منتجات وخدمات مالية مبتكرة (السمري و المحيميد، 2024، صفحة 12).

ويشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً جذرياً، يعكس التوجه العالمي نحو تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة وتحسين تجربة العملاء.

وهذا التحول الرقمي ليس مجرد تحسين للخدمات التقليدية، بل هو إعادة هيكلة شاملة لعمليات البنوك، بدءاً من تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية، وصولاً إلى استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتقديم حلول مالية مخصصة وتوسيع البنوك السعودية من خلال هذه المبادرات إلى تلبية توقعات العملاء المتزايدة وتوفير خدمات أكثر أماناً وسرعة. كما أن هذا التحول يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030م التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار.

التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي جاء نتيجةً لعدة عوامل ساهمت بتهيئة البنية التحتية لهذا التحول. وهذه أبرز العوامل (التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي، 2024):

أ. الدعم الاستراتيجي والتنظيمي من الدولة:

يعد القطاع المصرفي أحد أهم مستهدفات برنامج التحول الرقمي، حيث يعمل البرنامج على تمكين البنوك والجهات العاملة في القطاع المصرفي في عملية التحول الرقمي من خلال المبادرات المشجعة على الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا المالية، بالإضافة بناء إطار تنظيمي متكامل لقطاع التكنولوجيا المالية لحماية المستهلك وضمان المنافسة العادلة بين الجهات العاملة في هذا القطاع؛

ب. الشمول المالي وتأثيره على توقعات العملاء:

أصبحت الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول والمحافظ الرقمية اليوم جزءاً لا يتجزأ من تجربة الخدمات المصرفية، وأصبح تحسين تجربة العملاء أولوية رئيسية للبنوك والجهات المصرفية. ومع ظهور المحافظ والبنوك الرقمية ارتفعت توقعات العملاء من البنوك التقليدية، مما دفعها إلى الاستثمار في تحويل الكثير من خدماتها إلى خدمات رقمية، والتحول إلى تقديم خدمات المحافظ والبنوك الرقمية.

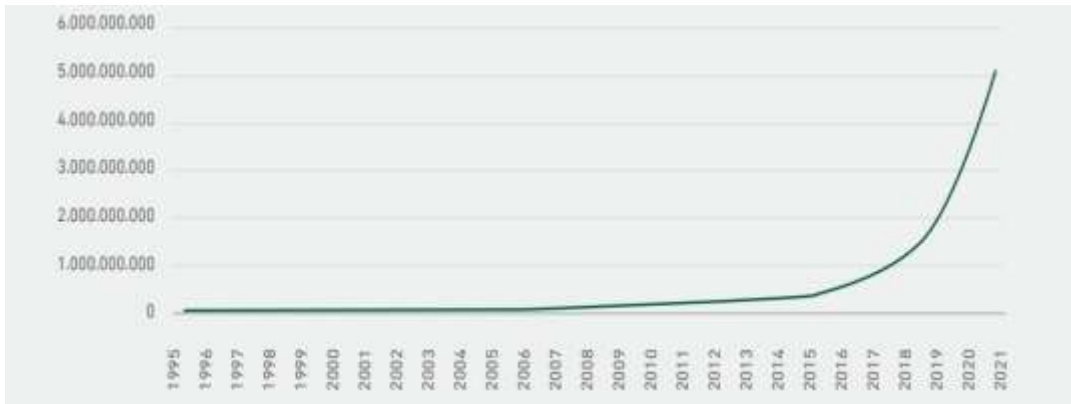
4.3. تجربة التحول الرقمي في البنوك بالمملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في المجال البنكي، وهذا من خلال سعيها في التحول من البنوك التقليدية إلى البنوك الرقمية، فأصبحت معظم العمليات إلكترونية ورقمية، وتطورت أكثر خلال فترة وباء كورونا، حيث عرف حجم المدفوعات الإلكترونية نمواً كبيراً، وهذا بفضل التزام جميع المحلات والمتاجر بتعامل بأجهزة نقاط البيع، وانتشار التجارة الإلكترونية وإتاحة طرق الدفع الذكية، بالإضافة إلى توسع في استعمال المحافظ الإلكترونية والرقمية والعامل المشترك بين هذه التطورات هي البنوك لأنها تعتبر الوسيط المالي بين العميل والأطراف التي يتعامل معها، ومن خلال تجربة المملكة العربية السعودية في تحول الرقمي البنكي سوف نتطرق إلى وسائل الدفع المالية الإلكترونية (Central Bank of Saudi Arabia, 2021).

أ- وسائل الدفع المالية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية:

الدفع الإلكتروني هو العملية التقنية التي تضمن تحويل الأموال عن طريق الوسائط الإلكترونية (أبو بكر و فاجة، 2016). وكان هدف المملكة العربية السعودية زيادة حصة المدفوعات الرقمية من أجل تطوير القطاع المالي، بإضافة لتعزيز التحول إلى مجتمع أقل اعتماداً في مدفوعاته على النقد، وسوف نستعرض فيما يلي نمو عدد نقاط البيع في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 1995-2021

الشكل رقم 02: نمو عدد عمليات نقاط البيع في المملكة العربية السعودية



المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

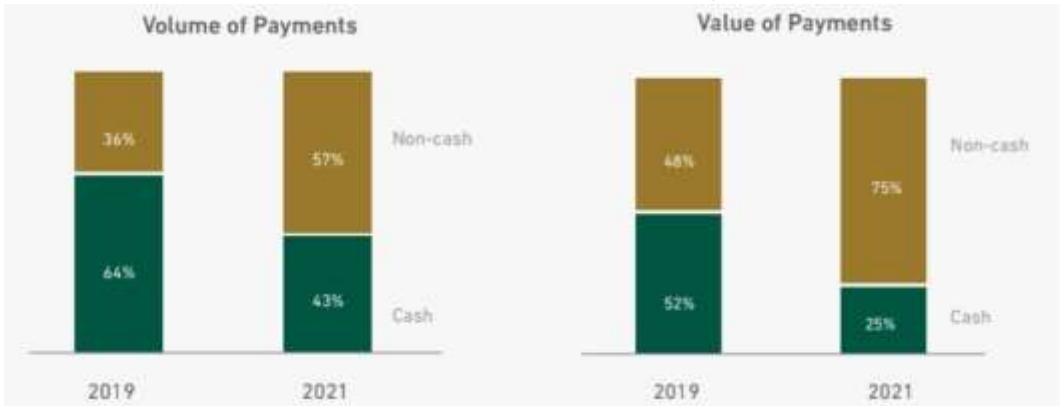
عنوان المقال: التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أنموذجاً)

من الشكل أعلاه نلاحظ نمو عدد عمليات نقاط البيع في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في السنوات الأخيرة ما بين 2015 وصولاً إلى 2021، مما يعكس نجاح برامج البنك المركزي السعودي لدعم وسائل الدفع الإلكترونية وتعزيز تطورها وانتشارها.

ب- أنماط الدفع على مستوى الأفراد:

شهدت المملكة نمواً كبيراً في حجم المدفوعات الإلكترونية خلال العامين الماضيين، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى عدد من العوامل المهمة التي ساهمت بذلك، كالإزام جميع المحال والمتاجر التجارية بتوفير أجهزة نقاط البيع، بالإضافة إلى النمو الكبير في حجم المشتريات عبر المتاجر الإلكترونية في المملكة، كما يعتبر إطلاق عدد من وسائل الدفع الجديدة كخدمة "مدى أثير"، وإتاحة خدمات الدفع عبر الأجهزة الذكية داعماً لهذا النمو والذي مكن وسهّل على الأفراد تنفيذ عمليات الدفع، إضافة إلى إطلاق نظام المدفوعات الفورية "سريع"، وظهور وانتشار خدمات المحافظ الرقمية. حيث شكلت جميع هذه العوامل محفزاً وممكناً قوياً للنمو في مجال المدفوعات الإلكترونية في المملكة؛ مما ساهم في جعل حصة العمليات الإلكترونية تتجاوز لأول مرة حصة العمليات النقدية على مستوى الأفراد. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: حصة المدفوعات النقدية والإلكترونية للأفراد



المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المدفوعات الإلكترونية أكبر من المدفوعات النقدية من حيث القيمة والعدد في سنة 2019-2021، حيث بلغت قيمة المدفوعات الإلكترونية لسنة 2021 بـ 75% مقارنة مع 49% سنة 2019 بزيادة قدرها 27%، وكانت قيمة المدفوعات النقدية لسنة 2021 بـ 25% مقارنة مع 52% في سنة 2019، بانخفاض قدره 27%، ومن حيث العدد فقد بلغ عدد المدفوعات الإلكترونية لسنة 2021 بـ 57% مقارنة بـ 36% سنة 2019 بزيادة قدرها 21%، وكان عدد المدفوعات النقدية لسنة 2021 بـ 43% مقارنة مع 64% بانخفاض قدره 21%.

ت- أنماط الدفع في كافة القطاعات:

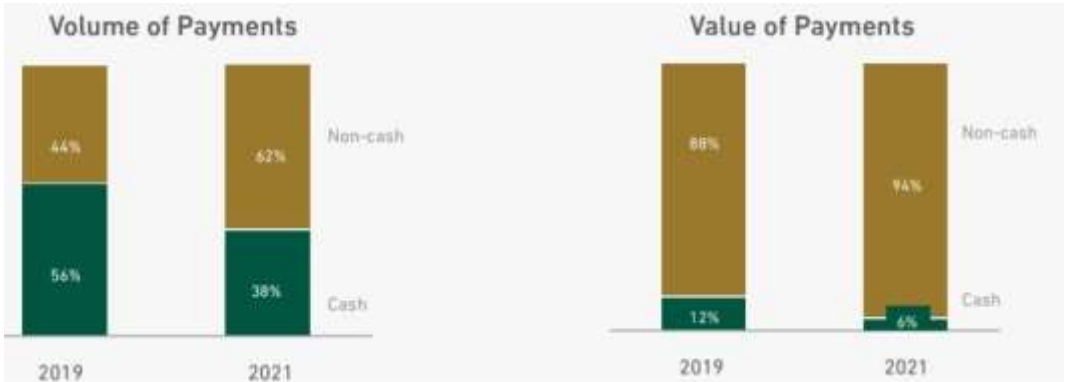
من المتوقع أن ينمو سوق المدفوعات في المملكة العربية السعودية بمعدل نمو سنوي. ومن المفترض أن تكون واحدة من أكثر الأسواق تقدماً، مع طرق الدفع التي تلبى احتياجات العملاء وتساعد المملكة على التوجه نحو مجتمع غير نقدي. وفقاً لـ **Cebr**، قد يزيد التأثير النظري للمدفوعات في الوقت الفعلي على الناتج المحلي الإجمالي الرسمي بنسبة 2.8٪ بحلول عام 2026. ومع ذلك، فهذه مزايا افتراضية (تقرير، 2024).

وبالنظر إلى قطاع الأعمال فيمكن ملاحظة تغير كبير في سلوك الدفع في القطاع، حيث شهد عدد عمليات الدفع المنفذة من قبل المنشآت باستخدام النقد انخفاضاً كبيراً وملحوظاً، كما أظهر المسح الميداني لقطاع الأعمال أن المنشآت المتوسطة والصغيرة والمنشآت متناهية الصغر تعتمد بشكل أكبر على النقد من المنشآت الكبيرة وتحديداً فيما يتعلق بدفع رواتب العاملين والدفع للموردين.

وفيما يتعلق بالقطاع الحكومي، فقد تحول القطاع الحكومي بشكل شبه كامل للاعتماد على وسائل دفع إلكترونية في إتمام جميع عمليات الدفع المختلفة، وإلى مختلف المستفيدين سواء كانوا أفراداً أو منشآت أعمال أو جهات حكومية أخرى.

ومن ناحية أخرى، ارتفعت حصة عدد عمليات الأفراد من إجمالي عدد العمليات المنفذة في المملكة في العام 2021م، بالمقارنة مع سنة 2019م. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04: حصة العمليات النقدية والإلكترونية لكافة القطاعات

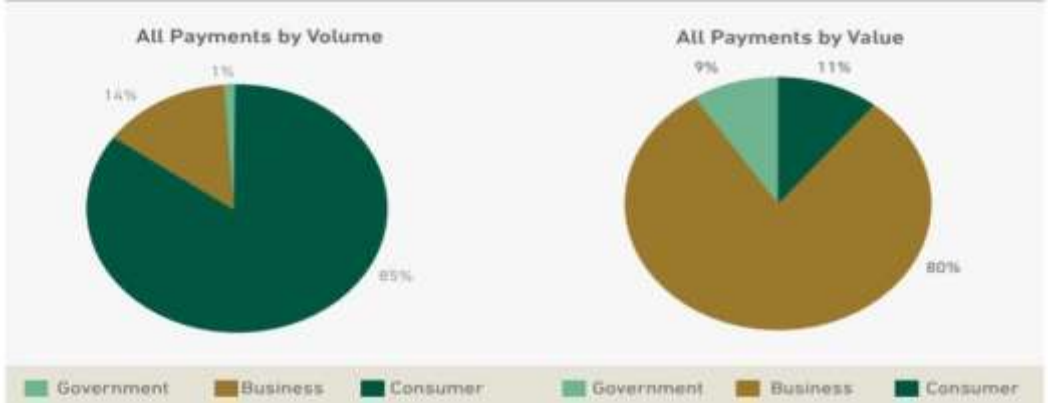


المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن قيمة وعدد المدفوعات الإلكترونية للأفراد سنة 2019 و 2021 أكبر من قيمة المدفوعات النقدية، وهو دليل على نمو كبير للمدفوعات الإلكترونية خلال فترة قصيرة.

- كما يوضح الشكل التالي حصة كل قطاع من إجمالي المدفوعات الإلكترونية:

الشكل رقم 05: حصة كل قطاع من إجمالي المدفوعات



المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر قيمة للمدفوعات تعود لقطاع الأعمال بنسبة 80%، ويليهما قطاع الأفراد بنسبة 11% ثم قطاع حكومي بنسبة 9%، أما من ناحية عدد المدفوعات فإن الجزء الأكبر يعود لقطاع الأفراد بنسبة قدرها 85%، يليها قطاع الأعمال ب 14%، ثم القطاع الحكومي بنسبة 1%، ومن خلال هذا نستنتج أن أكبر قيمة للمدفوعات تتمثل في قطاع الأعمال لأنهم أصحاب استثمارات ويتعاملون بمبالغ كبيرة. وأكبر عدد مدفوعات يعود لقطاع الأفراد لأن لديهم عدة احتياجات لشراء وتختلف هذه الأخيرة من فرد لآخر .

ث - البطاقات وأجهزة نقاط البيع:

سجلت البطاقات نمواً كبيراً، مما قادها لتكون وسيلة الدفع الأكثر استخداماً في المملكة على مستوى الأفراد، والذي يعتبر المرة الأولى في المملكة التي تتجاوز فيه وسيلة دفع النقد من حيث حجم العمليات المنفذة، ويعتبر النمو الذي شهدته عمليات البطاقة السبب الرئيسي في تجاوز حصة المدفوعات الإلكترونية نظيرتها النقدية،

كما شهد قطاع التجزئة زيادة متسارعة في أعداد أجهزة نقاط البيع خلال الفترة الماضية، وساهم في هذا النمو السريع إلزام جميع المتاجر ومنافذ البيع بتوفير أجهزة نقاط البيع، حيث تجاوز عدد أجهزة نقاط البيع في المملكة حاجز المليون جهاز في نهاية عام 2021م (Central Bank of Saudi Arabia, 2021). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 06: البطاقات وأجهزة نقاط البيع



المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

من الشكل أعلاه نلاحظ تطور عدد أجهزة نقاط البيع وكذا عدد البطاقات من ديسمبر 2018 إلى غاية ديسمبر 2021، حيث قدر عدد أجهزة نقاط البيع في ديسمبر 2021 بـ 1.013 ألف مقارنة بـ 721 ألف في ديسمبر 2020 بفرق قدره 292 ألف وهو تطور كبير، كما قدر عدد البطاقات في ديسمبر 2021 بـ 39.373 ألف مقارنة بـ 34.337 ألف في ديسمبر 2020 بفرق قدره 5.036 ألف وهو يدل على نمو ملحوظ في عدد البطاقات.

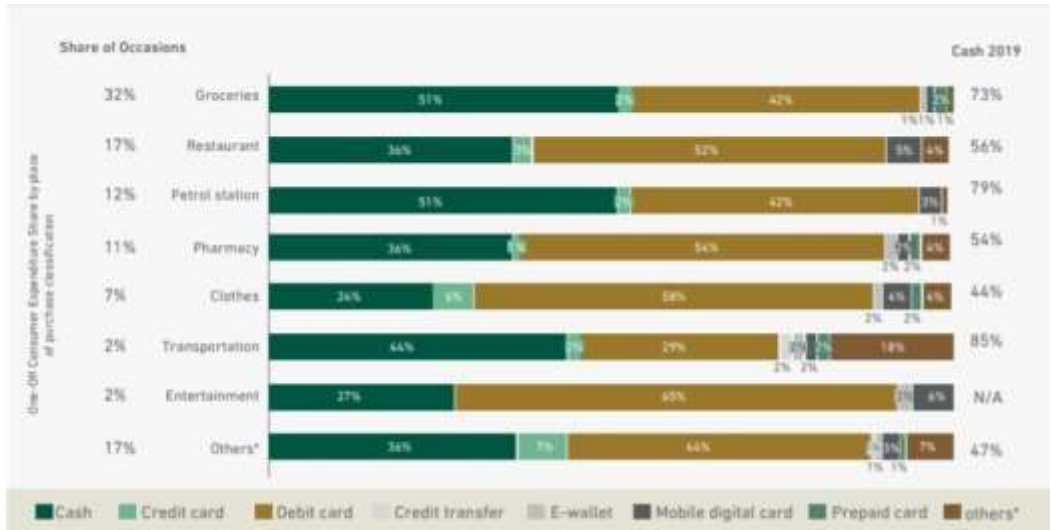
ج- مدفوعات الأفراد حسب الوسيلة وفئة التاجر:

تم إطلاق نظام سداد كوسيلة دفع في المملكة كأول نظام لفوترة المدفوعات، ويخدم بشكل أساسي أكبر الشركات والجهات الحكومية المصدرة للفواتير في المملكة، وذلك في عدة قطاعات ومجالات مختلفة، كالكهرباء والمياه والاتصالات والتعليم والتأمين والبنوك والمتاجر الإلكترونية ومدفوعات الجهات الحكومية المختلفة، وغيرها.

بالإضافة إلى اعتماد المحافظ الإلكترونية التي لا تزال نسبة المدفوعات المنفذة عبرها منخفضة، وعلى الرغم من ذلك فقد نما قطاع المحافظ الإلكترونية نمواً متسارعاً في السنوات القليلة الماضية.

الشكل رقم 07: مدفوعات الأفراد حسب الوسيلة وفئة التاجر

عنوان المقال: التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أمودجا)



المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تنوع وسائل الدفع من وسائل الدفع الإلكترونية والدفع نقدا وهذا حسب فئة التجارية، ونلاحظ أيضا أن بطاقة مدينة لها أكبر استخدام وبعدها البطاقة الائتمانية وبعدها البطاقة الرقمية هذا فيما يخص وسائل الدفع الإلكترونية.

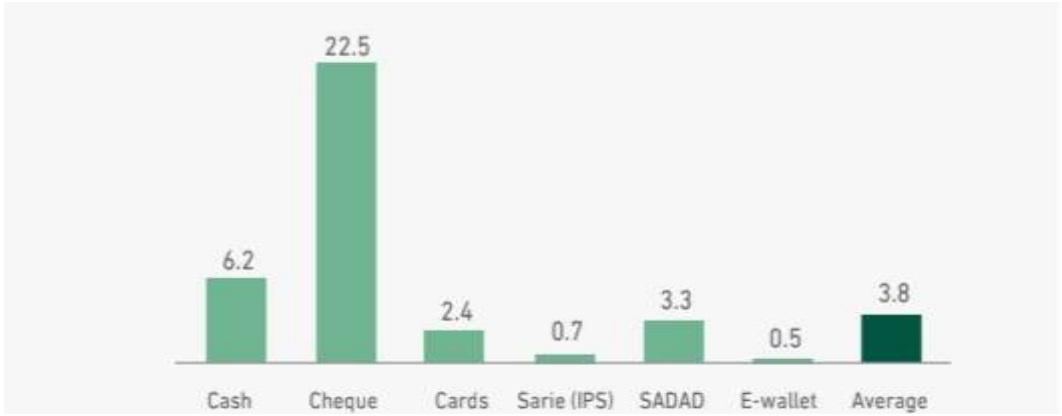
و عرفت المدفوعات الإلكترونية نموا ملحوظا من 2019 إلى غاية 2021، حيث في عام 2019م كان إجمالي عدد العمليات المنفذة عبر وسائل دفع إلكترونية بلغ قرابة 2.6 مليار عملية، وفي عام 2021 بلغ عدد العمليات الإلكترونية 7 مليارات عملية من إجمالي العمليات لعام 2021م، مما يعني أن عدد العمليات تضاعف قرابة 2.7 ضعفاً خلال عامين، ويعتبر ذلك نمواً عالياً وملحوظاً خلال مدة زمنية قصيرة نسبياً (Central Bank of Saudi Arabia, 2021).

ح- كفاءة وسائل الدفع الإلكترونية:

إن التغييرات الكبيرة والتطور في طرق ووسائل الدفع المختلفة أثرت بشكل كبير على تكلفة عملية الدفع لكل وسيلة دفع مختلفة، كما أن التحول الحاصل لدى الأفراد في الاعتماد أكثر على وسائل دفع إلكترونية أثر على التكلفة الاجتماعية على المستوى الكلي .

إضافة إلى أن التوسع الكبير والتحول الذي حدث من خلال الاعتماد على وسائل الدفع الإلكترونية، وبشكل أساسي النمو الكبير في عمليات البطاقات وانتشار الدفع باستخدام تقنية الاتصال القريب (NFC)، ساهم بانخفاض متوسط التكلفة الاجتماعية لعملية الدفع بشكل كبير وملحوظ.

الشكل رقم 08: تكلفة عمليات الدفع حسب كل وسيلة



المصدر: (Central Bank of Saudi Arabia, 2021)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تكلفة عمليات الدفع بشبكات عالية جدا وقدرت بـ 22.5 ريال سعودي، يليها عمليات الدفع نقدا التي قدرت بـ 6.2 ريال سعودي، والتكلفة المنخفضة كانت في عمليات الدفع عن طريق البطاقات التي قدرت بـ 20.5 ريال سعودي، وفواتير سداد التي قدرت بـ 3.3 ريال سعودي، والمحافظ الالكترونية التي قدرت تكلفتها بـ 0.5 ريال سعودي، ومن خلال ما سبق نستنتج أن وسائل الدفع التقليدية المتمثلة في الشبكات والدفع نقدا هي الأكثر اعتمادا في المملكة.

4. الخاتمة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن عملية التحول الرقمي لم تصبح خيار بل أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة مالية، لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة في مجال التكنولوجيات الرقمية، كما يعد من أبرز الآليات التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء المصرفي بحيث يمكن العميل من الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وأي مكان. حيث تنوعت الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية للبنوك في عدة مجالات من خدمة فتح الحساب، طلب تمويل، إصدار بطاقة السحب الآلي وإتمام عمليات الدفع والشراء، تسديد الفواتير وتحويل الأموال عبر الانترنت والهواتف وتحديث البيانات الخاصة بالعميل، وغيرها من الخدمات البنكية الأخرى. وبالتالي فإن تطبيق التحول الرقمي للبنوك يؤدي في النهاية إلى توفير الخدمة لعملاء

عنوان المقال: التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أنموذجاً)

البنك بجودة عالية وسرعة عالية وبتكلفة أقل، وكذلك تقليل الزيارات إلى البنك مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للبنك وبالتالي زيادة رضا العملاء عن البنك.

❖ النتائج:

- يعتبر التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لنمو ونجاح المؤسسات المصرفية، وذلك بتوفير بنى رقمية جديدة؛
- يساعد توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في عمل البنوك على تطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية، ويساهم في تعزيز أداؤها؛
- تعتمد البنوك في عملية تطبيق وتمكين التحول الرقمي على الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة ومن التقنيات الناتجة عنها باعتبارها مسرعات الابتكار مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة لمواكبة ومجاراة التوجه الرقمي العالمي؛
- توفير بنى تحتية رقمية وأنظمة اتصال جيدة تسمح للبنوك بمواكبة التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا المالية الحديثة لتحسين أداؤها؛
- التحول الرقمي بالبنوك قد ساعدها على تحسين الأداء المالي وتغلب ذلك في تحدي الأزمات مثل جائحة كورونا.

❖ التوصيات:

- زيادة دعم البنوك المركزية في دعم التحول الرقمي من خلال تهيئة البيئة التنظيمية والرقابية والإشرافية التي تتوافق مع متطلبات التغيير؛
- ضرورة وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة القطاعات بما فيها القطاع المالي، لتسريع تحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي؛
- العمل على الرفع من مهارات الموارد البشرية في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية، من خلال تطوير إمكانياتهم وتدريبهم على أحدث التقنيات، مما يؤدي إلى تحسين أداء البنوك وزيادة قدرتها على المنافسة؛
- ضرورة العمل من أجل تطوير الوعي المصرفي لدى المواطنين للتعرف على القنوات الإلكترونية من جهة، ونشر الثقافة الإلكترونية البنكية وأدواتها في سياق السعي نحو التغيير المستهدف؛
- ضرورة قيام البنك بالدراسات الدورية لقياس فعالية الخدمات المصرفية الإلكترونية لضمان رضا العملاء والمحافظة عليهم؛
- ضرورة سعي البنوك للاستغلال الأمثل للتحول الرقمي من جميع جوانبه الممكنة، وذلك يفي ظل المنافسة الشديدة والمتجددة، ولأجل المحافظة على مكانتها يفي البيئة الاقتصادية؛
- الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

5. قائمة المراجع:

1. باللغة العربية

1. أسامة محمد التابعي الدنون. (4, 2022). تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية دراسة حالة بنك مصر. (02).
2. التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي. (28, 09, 2024). تاريخ الاسترداد 17, 10, 2024، من <https://truffle.sa/blog/digital-transition-in-saudi-banking-system>
3. خولة مرسي، و هاجر موساوي. (01, 06, 2023). تطبيق التحول الرقمي كالية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات. مجلة المنهل الإقتصادي، 06 (01).
4. شروق هادي عبد علي، و أردان حاتم خضير. (11, 10, 2020). التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد انموذجا. مجلة الادارة والاقتصاد (126).
5. فاطمة الزهراء قطار، و عبد القادر دحمان. (31, 12, 2023). التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، 05 (02).
6. فكر. (2024). تاريخ الاسترداد 02, 10, 2024، من ما المقصود بالتحول الرقمي في الخدمات المصرفية والمالية؟: <https://www.ibm.com/sa-ar/think/topics/digital-transformation-banking>
7. كريمة جاسم، و مروان بن قيدة. (بلا تاريخ). أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي _ تجربة مصر نموذجا.
8. محمد غازي. (2024). جمعية البنوك في فلسطين. تاريخ الاسترداد 25, 10, 2024، من الواقع الحالي وتحديات المستقبل (<https://www.abp.ps/ar/Article/311>): Digital Transformation)
9. معتز بالله بن عامر مهداوي، و امحمد عواي. (02, 11, 2023). واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 06 (02)، الصفحات 104-1305.
10. منى أحمد السباعي السمري، و محمد سعود المحيميد. (1, 2024). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. 05 (01).
11. وليد كامل محمددين كامل علام. (29, 7, 2021). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .

عنوان المقال: التحول الرقمي في القطاع المصرفي (التجربة السعودية أنموذجاً)

12. تقرير. (2024). تم الاسترداد من تحليل حجم سوق المدفوعات والأسهم في المملكة العربية السعودية - اتجاهات

النمو والتوقعات (2024 - 2029): <https://www.mordorintelligence.com>

13. سالم أبو بكر، و آمنة فاجة. (2016). قراءة في الأهمية الاقتصادية لوسائل الدفع الإلكتروني - التجربة الماليزية نموذجاً-. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات (01).

2. باللغة الأجنبية:

1. E. Shoikova, B. (2021). Digital Transformation Concept;
2. Erik, A. N. (2022). Digital Transformation Prerequisites for a digital business model;
3. Lozić, J., & Čiković, K. F. (2024). *DIGITAL TRANSFORMATION: THE FUNDAMENTAL CONCEPT OF TRANSFORMATION OF BUSINESS ACTIVITIES*. From h International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb;
4. Patrick, M., & Parmiggiani, E. (2022). An Introduction to Digital Transformation;
5. Central Bank of Saudi Arabia. (2021). national payments usage study kingdom of saudi arabia.