



# تقييم دور تقنيات التحول الرقمي فى ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية "دراسة تطبيقية"

إعداد

محمد إبراهيم صبحى حسن عطية  
باحث ماجستير بقسم المحاسبة بأكاديمية  
السادات للعلوم الإدارية

أ.د. / محمد صالح هاشم  
أستاذ المحاسبة ونائب رئيس الجامعة  
للتدريب- بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالى رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

# تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية "دراسة تطبيقية"

## إعداد

محمد إبراهيم صبحى حسن عطية

باحث ماجستير بقسم المحاسبة بأكاديمية  
السادات للعلوم الإدارية

أ.د. / محمد صالح هاشم

أستاذ المحاسبة ونائب رئيس الجامعة  
للتدريب- بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

هدفت الدراسة إلى تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في  
ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية  
المصرية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

المرتب

يعد الاتجاه نحو تطبيق التحول الرقمي اتجاه عالي تتجه إليها كافة الأشكال التنظيمية من  
دول ومؤسسات، سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة باعتبار أن الاتجاه نحو الرقمنة هو آلية  
لإعادة الهيكلة التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء، واوصت الدراسة بضرورة  
الارتقاء بمستوى أداء القطاع المصرفي، وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال  
استخدام التقنيات المستحدثة إدارتها لمواكبة متطلبات وتطلعات العملاء في الحصول على  
الخدمات المصرفية بجودة أعلى وتكلفة أقل وفي وقت قصير.

### Abstract:

The study aimed to evaluate the role of digital transformation technologies in  
rationalizing the costs of banking services in Egyptian commercial banks. The study  
reached several results, the most important of which are: The trend towards

implementing digital transformation is a global trend towards which all organizational forms of countries and institutions are heading, whether for-profit or non-profit. Considering that the trend towards digitization is a mechanism for restructuring that aims to bring about a qualitative shift in the level of performance, the study recommended the necessity of raising the level of performance of the banking sector, and improving the level of quality of banking services through the use of newly developed technologies and their management to keep pace with the requirements and aspirations of customers in obtaining banking services with higher quality and cost. Less and in a short time

#### مقدمة:

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل البنكي وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة. كما شهد القطاع المصرفي العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثل في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية وانفتاح الأسواق المالية واستحداث أدوات مالية جديدة مما أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها في سوق سمته المنافسة الشديدة، ونتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة لم تعد القطاع المصرفي المصري ببعيد عن النقلة التكنولوجية في تقديم الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية في ظل التحديات التي قد تواجهها البنوك التجارية المصرية في تقديم الخدمات المصرفية في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة.

ففي الماضي لم يتمكن قطاع البنوك لمواجهة هذه التحديات الرقمية في كل عناصر وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمية، وتنفيذ هذا النوع من التقنية سيسهم أيضاً بتسهيل الربط بين المؤسسات المالية وبعضها البعض أو بين الشركات وقطاع البنوك والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الرئيسي

من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمان وجود مصدر موثوق ومتربط من المعلومات.

(Linda Goldberg, 2020)

وسعيًا نحو تحقيق رضا العملاء بشأن الحصول على الخدمة المصرفية بمستوي عال من الجودة وبالسرعة المطلوبة بغض النظر عن التكلفة التي قد تتكبدها البنوك في سبيل الوفاء بخدمات عملائها ومواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة ولذا قد كان لزاماً أن يتطور الفكر المصرفي ليوافق تلك المستجدات في مواجهة المخاطر والتحديات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها البنوك وكيفية قياسها وإدارتها والكشف عن الآليات والوسائل التي يمكن الاستعانة بها للحد من تلك المخاطر ومن أهم تلك المخاطر والتحديات مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية المصاحبة لأداء الأنشطة المصرفية. ( Fernando & )

(Pedro, 2019)

ولقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات المالية التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل البنوك فقط بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات المالية، وطريقة وأسلوب عملها داخلية بشكل رئيسي وخارجية وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجماهير المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل. كما أن التحول الرقمي يساهم في ربط قطاع البنوك بالقطاعات العامة أو الخاصة بعضها ببعض بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحويل المؤسسات المالية رقمية ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات المالية لتحسين خدماتها على كافة القنوات. (Johannes & et al, 2019)

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

ويرى (Anna Omarini, 2018) أن للتحول الرقمي (DT) له فوائد ومزايا عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن أيضاً للمؤسسات والشركات وأصحاب المصالح المختلفة من أهمها: يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

كما يوفر التحول الرقمي 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 بعيدة 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 هذه المفهوم سيتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي 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 وترشيد تكاليف الخدمات المصرفية. (Linda Goldberg, 2020)

وفي ضوء ما سبق كان هذا الداعي من قبل الباحث للقيام بهذه الدراسة لتقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.

### أولاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة في أي مجال هي مفتاح الباحث لصياغة بحثه، ولما اقتضت ضروريات البحث العلمي الجيد الوقوف على هذه الدراسات قبل الدخول في جوهر البحث، منعاً للتكرار والاستفادة من النقاط والنتائج المتحصلة خدمة لأهداف العمل البحثي بتراكم الخبرات والتجارب كان لزاماً على الباحث أن يقف على جملة من هذه الدراسات والتي لها علاقة

بمتغيرات البحث، وقام الباحث بعرض تلك الدراسات من خلال تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الاجنبي:

أ-دراسات باللغة العربية:

يعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء بطريق مباشر او غير مباشر وذلك على النحو التالي:

١- دراسة(يونس، ٢٠١٩):

بعنوان: أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة لدراسة مفهوم وفوائد التحول الرقمي ومعرفة التحديات التي تواجهه ومعرفة مدى أهميته في البنوك السعودية، واستخدمت الباحثة الدراسة ميدانية على بنك الراجحي السعودي لمعرفة أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين جودة الخدمات البنكية وتحقيق رضا العملاء مما ينعكس على زيادة الاستفادة من الخدمات الرقمية وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضوح أهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي السعودي، مع وجود علاقة بين أهمية التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات البنكية الرقمية وزيادة درجة رضا العملاء مما ينعكس على زيادة إقبالهم على خدمات الموقع الإلكتروني وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية. ومن أهم توصيات الدراسة هي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات الدولة للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي، مع استحداث وظيفة جديدة وهي الموظفين الرقميين مع تمثيلهم كتنفذين في مجلس الإدارة، مع ضرورة إدراك أبعاد جودة الخدمات البنكية الرقمية، والحرص على تطبيقها من قبل البنوك السعودية، والعمل على رفع مهارات العاملين في تقديم الخدمات البنكية الرقمية، مع تطوير إمكاناتهم وتدريبهم على أحدث التقنيات بهدف مواكبة الخدمات الرقمية الحديثة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة البنوك على

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

المنافسة، وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية، وأيضاً تطوير وإطلاق نماذج أعمال جديدة تتفق مع التحول الرقمي.

٢-دراسة (العدواني، ٢٠١٧):

بعنوان: "أثر تحديد وترشيد تكاليف الجودة للخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية: دراسة تطبيقية في بنك الكويت الوطني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحديد وترشيد تكاليف جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المصرفية بالتطبيق على بنك الكويت الوطني وفروعه، كما تهدف الدراسة إلى تحديد وترشيد عناصر تكاليف الجودة الإلكترونية والتقارير عنها من خلال تبويبها إلى تكاليف منع وتكاليف تقييم وتكاليف فشل داخلي وتكاليف فشل خارجي، كما تهدف الدراسة إلى نشر ثقافة الجودة وتوضيح تكاليف الأنشطة المرتبطة بجودة الخدمات المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تكلفة تدريب العاملين في البنك على استخدام الحاسب الآلي وتقديم الخدمات الإلكترونية وبين زيادة التكلفة. كما توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين تكلفة تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية الإلكترونية وزيادة التكلفة، وتتمثل أهم عناصر تكاليف الجودة للخدمات المصرفية الإلكترونية التي تؤثر في زيادة التكلفة بحسب ترتيبها في النموذج في: تكلفة تدريب العاملين بالبنك على استخدام الحاسب الآلي، وتقديم الخدمات الإلكترونية وتكلفة تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية الإلكترونية.

٣-دراسة (شحاته، ٢٠٢٠):

بعنوان: "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى تحديد انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية للمواطنين، مع التركيز على متطلبات حوكمة المعايير لإجراءات التحول الرقمي، وإشكاليات التطبيق بالمجتمعات العربية بوجه عام ومصر على وجه التحديد، وطبيعة وماهية قواعد

المحاسبة والمساءلة التي تضمن نجاحه. توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات يرتكز على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في استخدام التقنيات لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية، كما أكدت نتائج البحث على ضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول السريع إليها، فضلاً عن أن تفعيل آليات التحول الرقمي تؤثر على تعزيز أبعاد الشمول المالي لتخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وأمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ولاسيما تحسين الناتج المحلي الإجمالي. وأخيراً ضرورة حوكمة المعايير والإجراءات الخاصة بآليات التحول الرقمي لضمان حماية البيانات الرقمية وتحسين مستوى الإفصاح والشفافية، وبناء جسور من الثقة بين مقدمي الخدمات والجمهور.

٤-دراسة (شهادة، ٢٠٢١):

بعنوان: "التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي":

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي في الأردن، من خلال دراسة مفهوم التحول الرقمي، وبيان مزاياه وتحدياته ومخاطره، والاطلاع على التقنيات الرقمية الحديثة المتعلقة به، بالإضافة إلى معرفة مدى تحول البنوك الإسلامية العاملة في الأردن كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحول البنوك الإسلامية من الناحية الرقمية والتعرف على أثر التحول الرقمي في البنوك الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والنضج الرقمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيح تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

الرقمي المتمثلة في المستجدات الرقمية، والقيادة، وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي في البنوك الإسلامية على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية، وتجربة العملاء، والأداء التنظيمي، والمخاطر.

ب-دراسات باللغة الاجنبية:

يعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات الاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء بطريق مباشر او غير مباشر وذلك على النحو التالي:

١-دراسة (Karagiannaki, 2017):

**بعنوان: "The Impact of Digital Transformation on the Financial Services Industry: Insights from an open innovation initiative in fin tech in Greece"**

هدفت إلى تقديم وتحديد مجموعة المنافع وكذلك التحديات التي تحيط بعمليات التحول الرقمي في مجال الخدمات والعمليات الحالية المختلفة وذلك بصفة خاصة في الدول النامية ومتوسطة النمو قبل اليونان. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك منافع كثيرة يمكن أن تحصل عليها المؤسسات الخدمية عند تطبيق التحول المالي الرقمي وذلك للمزايا العديدة التي تتحقق من هذا التحول المالي (زيادة الإنتاجية والسرعة والكفاءة والدقة وأخيراً). كما توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساعد على الربط بين شركات القطاع الواحد ويزيد من القدرة التنافسية للشركات المحلية من خلال تحقيق أقصى استغلال واستثمار للموارد المتاحة.

٢-دراسة (Omarini, 2017):

**بعنوان: "The digital transformation in banking and the role of Fin Techs in the new financial intermediation scenario"**

هدفت إلى التعرف على التحول الرقمي كأحد التغيرات الرئيسية في الصناعة البنكية والذي يشهد تحولاً عميقاً في النظام المصرفي. وتفحص ما إذا كانت التكنولوجيا الحديثة تشوش سير الصناعة البنكية، وما إذا كانت البنوك نفسها هي التي تنشر التكنولوجيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي قد غير كثيراً من طريقة تعامل البنوك، وأن على البنوك إعادة تشكيل عملياتها وتأهيل موظفيها، لكي تستطيع التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتستمر في

المنافسة وهو ما يعتمد على رغبة صناع القرار في التحديث والتأهيل من حيث المنتج والخدمة والعميل وكذلك الموظفين.

٣-دراسة (Otintseva, et al, 2019):

**بعنوان: "Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects"**

هدفت إلى تحليل المجالات الرئيسية لعملية التحول الرقمي وتقييم قدرات البنوك المحلية في عملية التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يساعد على التركيز على الخدمات للمساعدة على تقديم خدمات مبتكرة وعلى الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وعلى الحد من مخاطر التحول الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على أسواق المنتجات المصرفية، وعلى الخدمات والأدوات وعلى العلاقة والأطراف المقابلة وأكدت على أن تطوير استخدام الابتكارات المصرفية الحديثة يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات الائتمانية جذرياً، وأن المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة تساهم في التنمية الشاملة لتكنولوجيا المعلومات وفي ضمان معدلات نمو اقتصادي مستدام قطاعات الاقتصاد الأخرى.

٤-دراسة (Baiyere & Salmela, 2020):

**بعنوان: Challenges of digital transformation - towards the concept of a decision support guide for managers**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاختلافات البارزة في التحول الرقمي وسياقات التحول المؤسسي التي تدعم تكنولوجيا المعلومات والتي تدعم إدارة عمليات الأعمال من خلال تبني مناهج إدارية جديدة، توصلت الدراسة إلى أن دعم تكنولوجيا المعلومات تعتبر البعد الأساسي في التحول الرقمي للتحول نحو إدارة عمليات الأعمال بمفهومها الحديث من خلال توفير العناصر البشرية المدربة والبرامج بالإضافة إلى أن الاعتماد على توفير البنية التحتية المجهزة والمرئية تؤثر على سرعة التحول الرقمي والتي تؤثر بدورها على إدارة عمليات الأعمال.

٥- دراسة (Prul & Spitzley, 2021):

**بعنوان: The impact of innovation, adventure, communication, and behavioral mechanisms on digital transformation in medium-sized family businesses in Germany**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنشطة التي يتطلبها التحول الرقمي والتي تقع خارج حدود الشركات المتوسطة العائلية المغامرة في ألمانيا، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الابتكار والمغامرة والتواصل وآليات السلوك على التحول الرقمي في الشركات العائلية المتوسطة في ألمانيا. توصلت الدراسة إلى أن أنماط التواصل الأسرى تؤثر على الأولوية الاستراتيجية للتحول الرقمي وتحمل المخاطرة الخارجية.

٦- دراسة (Carlos & Others, 2021)

**بعنوان: Digital Transformation of Work: A Relational Perspective**

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التأثيرات الحالية والمحتملة للتقنيات الرقمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية، الأتمتة) على طبيعة العمل داخل المجتمعات العلمية والممارسين والمتمثلة في إحداث تحول سريع وعميق في العمل. توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المتمثلة في التحول الرقمي بأبعادها المختلفة تؤثر على ظهور ثقافة عمل تعمل على تغيير يتجه نحو تبادل القيمة والغرض الاقتصادي الإضافي الجوهري والاتصالات من أجل الخدمات المتبادلة والتوافق مع الاحتياجات البشرية الأساسية. التعليق على الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، واهتمت الدراسات السابقة بتناول التحول الرقمي من عدة أوجه مختلفة، وتوصلت معظم الدراسات السابقة إلى أهمية التحول الرقمي في تحقيق الأهداف المرجوة واتجاه جميع الدول إلى تطبيقه بشكل كلي بحلول عام ٢٠٣٠، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي بالرغم من حداثة معظم الدراسات إلا أن أغلب هذه الدراسات لم

تتناول مزايا وتحديات التحول الرقمي في ترشيد التكاليف في البنوك التجارية. وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الباحث وهذا ما يسعى هذا البحث إلى دراسته. كما ركزت معظم الدراسات السابقة على تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والمنشأة الحكومية أو الشركات أو البنوك ولكن لم تجتمع المتغيرات في دراسة واحدة وهو ما يميز الدراسة الحالية حيث تناولت دور تقييم التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يساعد استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي داخل البنوك على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل البنوك في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد وترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.

مما سبق يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي ما هو دور التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية؟، وبتعبير اخر فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة على التسؤلات التالية:

١. ما هو دور التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية؟
٢. ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية؟
٣. ما دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك التجارية المصرية؟
٤. ما دور التحول الرقمي في جذب الاستثمارات وتحقيق الوضع المالي المستقر للبنوك التجارية المصرية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى تقييم دور التحول الرقمي فى ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية المصرية، وفى سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيسى تم تقسيمة إلى أهداف فرعية وهي:

١. التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي فى البنوك التجارية المصرية.
٢. التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي فى البنوك التجارية المصرية.
٣. التعرف على دور التحول الرقمي فى رفع كفاءة أداء البنوك التجارية المصرية.
٤. التعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي فى جذب الاستثمارات وتحقيق الوضع المالى المستقر للبنوك التجارية المصرية.
٥. التعرف على التوجهات المستقبلية للبنوك عينة الدراسة فى مجال التحول الرقمي.
٦. التعرف على التكلفة والعائد المرتبط بالتحول الرقمي فى الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك التجارية المصرية.

رابعاً: فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يتم اختبار الفروض التالية:

الفرض الرئيسى: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم دور التحول الرقمي فى البنوك التجارية المصرية وبين ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية لتلك البنوك". وينبثق من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي فى البنوك التجارية المصرية وبين رفع كفاءة أداء البنوك التجارية المصرية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التحول الرقمي فى البنوك التجارية المصرية وبين جذب الاستثمارات وتحقيق الوضع المالى المستقر للبنوك التجارية المصرية.

## خامساً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية:  
أ- الأهمية العلمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية من أجل:

- ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية
- تعظيم قيمة البنك والإسهام في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.
- جذب الاستثمارات للبنك وتحقيق الوضع المالي المستقر.
- الوصول السريع إلى البنوك عن طريق البنوك المميكنة وتوفير الوقت والجهد للعملاء.

## ب- الأهمية العملية: تتمثل في الآتي:

- تسعى البنوك بشكل مستمر إلى تحسين أدائها وجذب عملاء جدد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.
- التركيز على جذب الاستثمارات بمنتهى الكفاءة والفاعلية لتحقيق وضع ومكانة للبنوك والوصول لجهاز مصرفي فعال.
- توفير الوقت والجهد للعملاء والجمهور المتعاملين مع البنوك عن طريق الجهاز المميكن.

## سادساً: منهجية الدراسة:

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام كل من المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك للقيام بنوعين من الدراسة وهما:

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

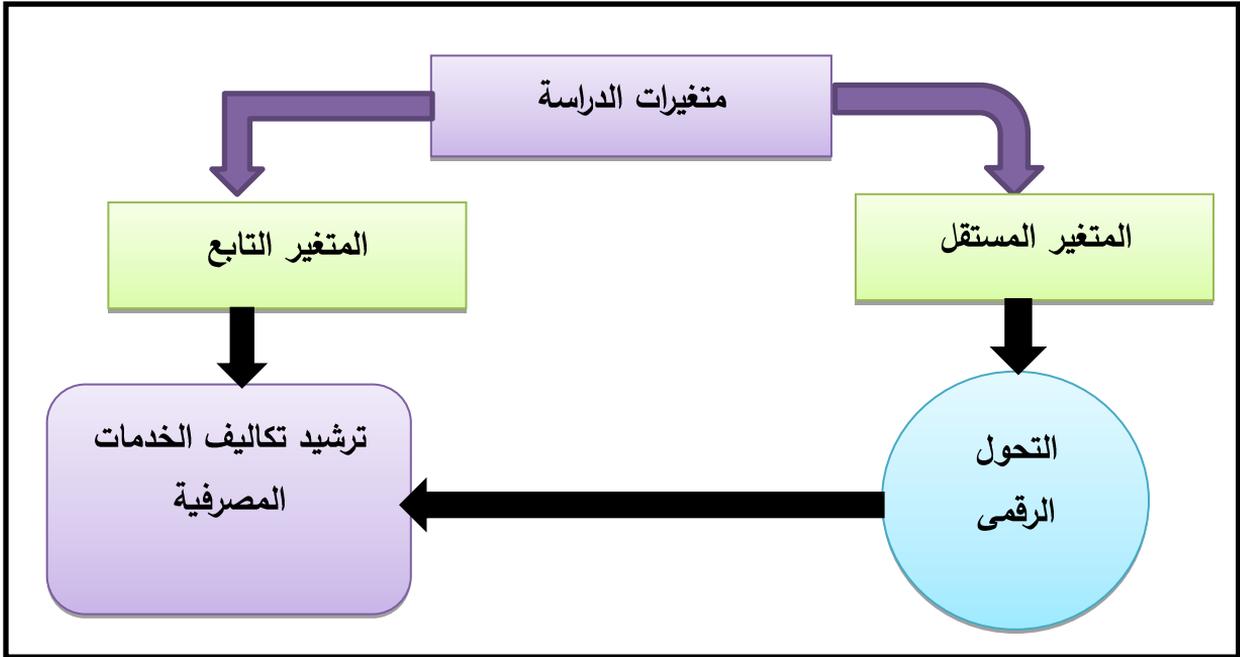
- الدراسة النظرية: تعتمد على استخدام المنهج الاستقرائي ويتم ذلك من خلال تحليل ما ورد بالكتب والرسائل، والدوريات، والمؤتمرات والندوات وأوراق العمل الخاصة بموضوع الدراسة سواء كانت العربية أو الأجنبية، وأي مصادر أخرى للمعرفة مرتبطة بموضوع البحث.

- الدراسة التطبيقية: تعتمد على استخدام المنهج الاستنباطي عن طريق البدء بوضع فروض للدراسة ثم اختبار مدى صحة تلك الفروض من أجل استخلاص نتائج تفيد في تحقيق أهداف البحث وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية. هذا وسوف يتم الاعتماد على البيانات اللازمة من خلال مجال التطبيق بجانب المقابلات الشخصية لتوضيح أي استفسار.

- منهج التحليل الكمي الإحصائي: ويتمثل في دراسة العلاقة بين تطبيق دور التحول الرقمي وترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية، وذلك بالاعتماد على البيانات المالية التي توفرها التقارير السنوية للبنوك بالإضافة إلى بيانات البنك المركزي، وتقارير البورصة، وصندوق النقد العربي.

### ٢-متغيرات (نموذج) الدراسة:

- أ- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل فى التحول الرقمى للبنوك التجارية.
- ب- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع فى ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية.



شكل رقم (١) متغيرات الدراسة

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية المصرية وهي: (البنك المصري للتنمية، بنك قناة السويس، بنك البركة، كريدي اجريكول، البنك الوطني، البنك التجاري الدولي، بنك قطر الوطني الأهلي، بنك الشركة المصرفية، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك فيصل الإسلامي المصري، البنك المصري الخليجي)، وتمثل البنوك التجارية أهمية كبيرة للاقتصاد المصري، حيث يساهم القطاع المالي بنسبة كبيرة في الناتج الإجمالي المحلي، وتتنوع الخدمات المالية التي تقدمه البنوك التجارية المصرية، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لهذه البنوك، وفقاً لمعيار إمكانية الوصول للبيانات.

ثامناً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

١- الحدود المكانية: سيطبق هذا البحث على البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية دون غيرها من البنوك المتخصصة.

٢- الحدود الزمانية: سيعتمد إعداد هذا البحث على بيانات دراسة في الفترة الزمنية من شهر يناير ٢٠٢٤ وحتى شهر ابريل ٢٠٢٤

تاسعاً: الخلفية النظرية للبحث:

اولاً: مفهوم التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المتداولة في الآونة الأخيرة لما للتحول الرقمي من أهمية في التنمية الاقتصادية، ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية نقل القطاعات الحكومية أو البنوك إلى نموذج أعمال يعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات وإنشاء قنوات إيرادات جديدة تعمل على تحسين قيمة منتجاتها أو خدماتها.

يعرف التحول الرقمي *Digital Transformation (DT)* بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات وتوفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها سواء سلع أو خدمات (عبد الرازق ٢٠١٩، ص ٦). ويعرف (علي، ٢٠١١، ص ٣٩) التحول الرقمي أيضاً انه تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة والاستثمار ما تكشف عنه فرص وإمكانيات وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة. كما عرف (Mhlung, 2019, p.8) التحول الرقمي بأنه "التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها". وأوضح (Bouarar, 2021,p44) أن التحول الرقمي لا يعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود المؤسسة، بل هو برنامج شامل يشمل المؤسسة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخلياً وخارجياً ومن حيث تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لتقديم

الخدمات بسهولة وسرعة، وبالتالي يدفع التحول الرقمي المؤسسات إلى تغيير نماذج أعمالها والتكيف مع واقع التكنولوجيا الجديدة.

مما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه عملية تهدف إلى تحويل نموذج عمل المصارف إلى نموذج أكثر تطوراً من خلال توظيف التقنيات الرقمية.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي:

يرى (البار، المرحي، ٢٠١٩) أن أهمية التحول الرقمي في البنوك تتمثل في:

ان التحول الرقمي قد أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة البنوك التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل البنك بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجسم المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. كما أنه يساهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن أجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عال. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول البنوك رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

حيث تتجه البنوك إلى التحول الرقمي والاستفادة من الذكاء الصناعي وسلسلة الكتل (*Block chain*) والتطبيقات الذكية تسهيل وتسريع العمليات البنكية، خاصة أن العملاء يفضلون الخدمات الرقمية، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات البنكية، ورفع نسبة الإقبال عليها، حيث أن الهدف من التحول الرقمي في البنوك هو خفض نطاق معاملات البنوك خلال

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيح تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

تعديل المنتجات واستراتيجيات التواصل لخدمة العملاء وبالتالي لم يعد بإمكان البنوك الاكتفاء بالخدمات التقليدية بل عليها أن تواصل التطوير لمواكبة متطلبات العملاء.

ويرى (يونس، ٢٠١٩، ص ٢٢) أن التحول الرقمي قام لتطوير القطاع البنكي وتعزيز فعاليته بتوافر مجموعة من الخدمات الرقمية للعملاء منها خدمة تتبع المدفوعات من البداية وحتى إتمامها سواء كانت محلية أم الدولية، وتشجيع استبدال العمليات النقدية المباشرة بطرق الدفع الإلكتروني، ويمكن تفعيل ذلك بتقليل رسوم الخدمة في حالة تنفيذها إلكترونياً ومن الملاحظ أن التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الصناعي حلت الدوم محل وظائف موجودة بالقطاع البنكي، وترتب على ذلك أن بعض العمليات أصبحت تتم خارج الفروع، لذا على البنوك رفع الإنفاق على التحول الرقمي لتمكين من المنافسة حيث تشارك البنوك في مشاريع التحول الرقمي الضخمة بهدف التحديث والحفاظ على قدرتها التنافسية وخلق القيمة

مما سبق يرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي في البنوك التجارية تتمثل في: رفع كفاءة البنوك التجارية من حيث الكفاءة التشغيلية والتي تشمل الأتمتة، وتحسين العمليات التجارية بالإضافة إلى تحقيق وفورات في التكاليف، وفرصة تحسين تجربة ورضا العملاء وزيادة ولائهم، بالإضافة إلى تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير ويخلق التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، كما يساعد البنوك في توفير المنصات الرقمية مثل خدمات فتح الحساب واستقطاب العملاء الجدد كذلك إتمام عمليات الدفع والشراء وتحويل الأموال والمعاملات عبر الإنترنت والهواتف المتحركة، ولتسهيل عمل هذه المنصات سعت البنوك لإيجاد تطبيقات جديدة للتواصل مع العملاء بشكل مباشر.

### ثالثاً: الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

#### ١- تعريف المصرف والخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية تصنف في قائمة المنتجات غير ملموسة فتسلم خدمة العميل مثلاً فتح حساب جديد يختلف عن تقديم سلعة بعد تغليفها حيث يدور الموضوع عن فتح الحساب

حول المعاملة شروطها المحيط الذي يوجد فيه العميل السرعة والدقة في العمل. ويرى (أبو موسى، ٢٠١٨، ص ٥٢) أن الخدمة المصرفية تدرج ضمن النشاطات والمنافع الخدمية التي يقدمها المصرف للزبون مثل قبول الودائع ثم منحها على شكل قروض مما يعني ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بقبول الودائع إضافة لتقديم خدمة يتميز بها بنك عن آخر وتكسبه ميزة تنافسية. أما (جودي والصانع، ٢٠١٨، ص ٥٢) فيعرف الخدمة المصرفية فهي أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر ويجب أن تكون بالضرورة ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء مثل إيداع النقود.

مما سبق يعرف الباحث الخدمة المصرفية بأنها أنشطة يقدمها المصرف بغرض تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق عوائد من وراء تلك الأنشطة.

## ٢- خصائص الخدمات المصرفية:

يرى (العمرى، ٢٠١٩، ص ١٩) ان هناك مجموعة من الخصائص التي تميز معاملات البنوك ولها أثر على تكاليف الخدمات المصرفية من أهمها ما يلي:

- تتوزع الأعمال في البنك التجاري على أقسامه المختلفة حيث يوجد لكل قسم مستنداته وسجلاته وكشوفاته الإحصائية الخاصة به.
- تتميز عمليات البنك بكثرتها وتشابهاً فمثلاً نجد أن عمليات الإيداع والسحب كثيرة وإجراءاتها متشابهة وعليه فإن استخدام الآلات والأنظمة الحديثة يمكن من إنجاز تلك المعاملات بسرعة فائقة ودقة متناهية وجهد بشري أقل.
- معظم تكاليف البنك من الفوائد والعمولات حيث أن التكاليف تكون مرتفعة نسبياً وتشكل ما نسبته ٧٠ - ٨٠% من إجمالي التكاليف تقريباً فمعظم إيرادات البنك تتحقق من خلال فوائد القروض والتسهيلات التي تمنحها لعملائها (ظاهر، ٢٠١٥، ص ٣٢).

- القدرة على التنبؤ فالبنك يمكنه التنبؤ بفترات ارتفاع مستوى النشاط وذلك أن بعض الخدمات ترتبط بمواسم وفترات معينة كبدية الشهر أو نهايته أو الأجازات الصيفية وهذه التوقعات تمكن البنوك من ترتيب أمورها لمواجهة الضغط المحتمل.

- تتقلب المعاملات حيث يتصف حجم النشاط بشكل عام بالتقلب على مدار اليوم وعلى مدار الشهر وهذا يتطلب باستمرار توفر حد مناسب من الطاقة سواء في الأفراد أو في الأجهزة والمعدات من أجل مواجهة هذا التقلب.

وانطلاقاً من أهمية ودور المصارف التجارية في النشاط الاقتصادي بشكل عام والنشاط المالي بشكل خاص لابد لهذه المصارف التجارية أن تسعى لتوحيد جهودها لتحقيق الموائمة بين عوامل البيئة المحيطة وخطوات اتخاذ القرارات.

رابعاً: أثر التحول الرقمي على ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

١- الجهاز المصرفي وتوجهه نحو التحول الرقمي للخدمات البنكية:

يرى (Faber, J. W., & Friedline, 2020) إن تزايد الاهتمام بجودة الخدمات الإلكترونية البنكية سواء بالنسبة للبنك، أو العميل تعتبر هي الأداة الفعالة لتحسين الأداء ومعرفة مستوى الخدمات المقدمة والمتوقعة من العملاء، كما أن جودة الخدمة الإلكترونية لها تأثير على مواقف ورضا العملاء ونواياهم السلوكية. وفي ظل الثورة التكنولوجية الرقمية لم يعد البنك مجرد مؤسسة تعمل على تحويل الأموال الفائضة والعاطلة إلى أموال منتجة بل تطور دوره ليشارك في حل كافة المشاكل المتعلقة بالاقتصاد بتقديم خدمات لم تكن موجودة من قبل، وتعتمد الحكومات على البنوك لحل هذه النوعية من المشكلات وخاصة الاعتماد على البنوك العامة بالتدخل المباشر والبنوك الخاصة بتعليمات من البنك المركزي المصري.

كما يرى (جبر، ٢٠١٧، ص ٣٨) أن القطاع المصرفي المصري يتبنى إستراتيجية توسعية في مجال التحول الرقمي وإطلاق المزيد من الخدمات المصرفية الإلكترونية؛ بغرض الوصول إلى أكبر قاعدة من العملاء وتعزيز الشمول المالي لجميع فئات المجتمع. كما يطرح هذا التوجه،

الذى يأتي على رأس أولويات البنك المركزى والبنوك المحلية، مزايا متعددة للبنوك والعملاء من بينها، سهولة إجراء المعاملات، وخفض التكلفة المالية، وتقليل الجهد المطلوب لتلبية إحتياجات شريحة واسعة من العملاء، بجانب القدرة على تعظيم الناتج المحلى للإقتصاد المصرى.

يرى (اسامة محمد، ٢٠٢٢) أن جميع المنظمات الخدمية تسعى إلى تحقيق أكبر ربح مع مزيد من الحصة السوقية التي تعمل بها وذلك عن طريق تقديم خدمات ذات أداء متميز وبوقت اقل تكلفة مناسبة وبات التحول الرقمي مظهرا متعارف عليه في كافة المؤسسات المصرفية حول العالم، وقد أدت التغيرات في بغض الخصائص الفنية لشبكة النت إلى تسريع هذه الوتيرة مما أثار القلق في القطاع المصرفي على مستوى الأداء المالى التي تصاحب هذا التطور، مما جعل النظرة أعمق في جعل هذا التطور يتفق مع الأسس والمبادئ التي تطبق على البنوك التقليدية رغم التغيرات المتسارعة للتحول الرقمي لكثير من الخدمات البنكية.

## ٢- انعكاسات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على تكاليف الخدمات المصرفية:

أصبح تطبيق التحول الرقمي في الوقت الحاضر حاجة ماسة للقطاع المصرفي بشكل عام، خاصة في ظل العولمة المالية والانفتاح المالى والمنافسة الكبيرة التي تتعرض لها البنوك، أصبح من الضروري لكي تستطيع البنوك الاستمرار في المنافسة أن تكون قادرة على الريادة والابتكار نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها. وانعكست الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي والتكنولوجيا على التفاعل السلس مع العملاء وتحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءات، وتحسين الابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات.

ويرى (Sarkar & Das, 2018, p 8) أن أحدث التحول الرقمي تأثيراً واضحاً على نموذج العمل في القطاع المصرفي، حيث أحدث إعادة تشكيل نموذج الأعمال المصرفية نحو الخدمات الرقمية، كما أدى إلى تقليل الممارسات التقليدية لصالح النماذج الرقمية والابتكارية، فتطورت الخدمات بشكل كبير وتم تخصيصها بما يتناسب مع تفضيلات العملاء، بالإضافة إلى إحداثه

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيح تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

تغيراً شاملاً لسلسلة القيمة لدى البنوك. وبدأت البنوك تستحدث ضمن هيكلها التنظيمي قسم المصرفية الرقمية الذي يهتم بالتحول الرقمي، ومواكبة أحدث التقنيات التي استعانت بها في تحديث أنظمتها إلى أنظمة أخرى ذات سرعة أكبر وأداء أعلى.

بالإضافة إلى ذلك حققت البنوك من خلال تطبيق التحول الرقمي كفاءة عالية في تلبية احتياجات العملاء المتطورة والمتمثلة في تقديم التمويل الرقمي الذي يوفر الراحة والسرعة للعملاء، وأيضاً فتح الحسابات للعملاء الجدد إلكترونياً دون الحاجة لزيارة البنك من خلال إجراء خطوات فتح الحساب كافة وطلب التمويل إلكترونياً. كما افتتحت بعض البنوك الفروع الرقمية التي تمكن العملاء بعدد من الخيارات لإجراء المعاملات المالية ذاتياً - من دون تواجد أي موظف في الفرع - بشكل سهل وفعال وبأي وقت وعلى مدار اليوم والأسبوع.

كما يرى (Buch & Goldberg, 2020, p. 150) أن ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات وتطوير الأعمال الجديدة وتحسين الخدمات المصرفية الحالية، وذلك كله من خلال تشجيع الابتكار والإبداع. فالصناعة المالية تتطلب ابتكار بطرق مختلفة لتقديم الخدمات تركز على رغبات العملاء واحتياجاتهم، وترجمتها على أرض الواقع، فثقافة الابتكار والإبداع تقوم بدور حاسم في تطوير الخدمات المصرفية، وذلك من خلال التركيز والاستثمار في الابتكار لتقديم خدمات جديدة.

وأدى تقديم الخدمات بطرق مبتكرة تحقق الجودة والسرعة في تقديم هذه الخدمات إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال إدخال أنظمة التشغيل الألى التي تحل محل العمل اليدوي، فالعمليات المصرفية التقليدية مكلفة وبطيئة، فضلاً عن كونها معرضة للخطأ البشري وتعمل أتمتة العمليات والخدمات المصرفية الرقمية على تقليل التكاليف

ويرى الباحث أن امتلاك أنظمة رقمية جيدة من خلال تطبيق استراتيجية التحول الرقمي يمكن أن توفر للبنوك نظرة مستقبلية عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك مما يعزز من فرص مواجهة هذه المخاطر من قبل البنوك، فالتحول الرقمي سيمكن البنوك من مراقبة وتجنب هذه المخاطر بشكل ديناميكي، ويتم هذا من خلال عمل تحليل مفصل للبيانات

الضخمة التي تم الحصول عليها من خلال متابعة أنشطة العميل وبذلك يمكن اكتشاف الأحداث غير القانونية، وهذا يقلل من مخاطر التشغيل والمتمثلة في السرقة، والأخطاء المقصودة وغير المقصودة، والغش من قبل العاملين.

ويرى (وديع ومطولي، ٢٠٢٠، ص ص ٢٢٦-٢٢٧) انه يمكن تحقيق المنافع المرجوة من التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية من خلال تحقيق ما يلي:

١- تحديد الاتجاهات الرائدة في تقديم الخدمات الرقمية: وذلك من خلال التعرف على الممارسات الرائدة على المستويات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بتقديم الخدمات الرقمية للبنوك.

٢- تحديد الفجوة الرقمية للوحدة البنكية: والتي تتضمن ثلاث أنماط من الفجوات، الأولى هي فجوة المدخلات، أو التي قد يطلق عليها أحياناً فجوة الموارد، أي تقدير الموارد التي يتطلبها تفعيل المنتجات الرقمية داخل البنوك، سواء كانت فجوة في الموارد البشرية أو المادية، أم الفجوة الثانية هي فجوة العمليات، عبر تحديد مدى الاختلاف بين الممارسات الحالية داخل الوحدة البنكية فعلياً، والعمليات الواجب توافرها لتفعيل المنتجات الرقمية وأخيراً فجوة المخرجات، ومدى الاختلاف بين المنتجات التي يقدمها البنك والمنتجات الرقمية التي يرغب البنك في تقديمها لعملائه المستهدفين.

٣- توفير المخصصات المالية لتمويل الاحتياجات والمتطلبات البشرية والمالية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بالبنك، على أن تتسم تلك المصادر بالاستدامة. (Loonam, et al., 2018, p. 105)

٤- نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين بالبنك، وذلك من خلال إطلاع العاملين على الأمور التي تحدث داخل البنك بشكل دائم مع التأكيد على حق العاملين في التدريب، كي تكون لديه القدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية لتلبية احتياجاته المختلفة لعملية التحول الرقمي.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

٥- تحقيق المتطلبات الفنية لتقديم المنتجات الرقمية للبنوك: يتطلب التحول الرقمي في الوحدات البنكية توفير البنية التحتية الملائمة لذلك التحول، عبر توفير نقاط اتصال جيدة بين الفروع وقطاعاتها المختلفة، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا المالية في تقديم خدمات رقمية تحقق رغبات واحتياجات العملاء المستهدفين من قبل البنك، وذلك عبر توفير البرمجيات المتخلفة وشبكات اتصال متصلة بشبكة المعلومات الداخلية والخارجية. (Huebner, et al., 2019, p. 3).

٦- تحقيق المتطلبات الأمنية لتقديم المنتجات الرقمية للبنوك: يعد توفير أساليب وإجراءات أمنية من الأمور المهمة للبنوك، والتي تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التكنولوجية، وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات خاصة بعد انتشار العديد من محاولات الاختراق لمنظومات الحواسيب في العديد من البنوك الدولية بغرض السرقة أو تدمير المعلومات من خلال توفير أدوات التأمين الرقمي للمنتجات البنكية، وما يتصل بها من قواعد بيانات وشبكات الاتصال ذات الصلة.

٧- التقييم المستمر والتغذية العكسية حيث يتطلب التحول الرقمي الفعال الذي يقدم منتجات رقمية للبنوك تشبع حاجات وتحقق رغبات العملاء المستهدفين، يجب أن يكون من خلال التعرف الدائم على تقييم العملاء نحو المنتجات الرقمية المقدمة إليهم، واستطلاع آراءهم نحو تطوير المنتجات الحالية.

٨- تقييم فرص المنتجات الرقمية الجديدة للبنوك: في ضوء عمليات التغذية العكسية والتعرف على تطور حاجات ورغبات العملاء المستهدفين، يجب على الوحدة البنكية أن تقوم بتقييم وتحليل المنتج الرقمي المقترح، في ضوء عملية المقايضة بين عائد وتكلفة هذه الخدمة.

### ٣- دور التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية:

أن أهم مميزات خدمات التحول الرقمي هي تخفيض التكاليف، كما أنها تعتبر الحل الأمثل للشركات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة لأنها يمكن أن توفر ما يعادل ٥٠% - ٨٠% من التكلفة الاعتيادية لتعاملاتها الإلكترونية، حيث إنها ستوفر عليهم عدداً من الأعمال الواجب

توافرها مثل الخوادم "السيرفرات" وشراء البرامج باهظة الثمن وإشغال غرفة أو مكتب خاص لهذه الخوادم وتأمين الحماية وتوفير التكييف الدائم وتوفير خوادم أخرى تكون بمنزلة حل احتياطي في حال وجود أي مشكلة في الخادم الأساسي وغيرها، فكل ذلك يمكن أن توفره من خلال حلول الحوسبة السحابية، وفيما يلي يعرض الباحث دور الحوسبة السحابية في ترشيد التكاليف وتعظيم العائد، من خلال ما يلي: (Turki, A. & Hussein, Q, 2018, P 78)

أ- التحول الرقمي وتخفيض التكاليف: وتشمل:

- تكلفة الأجهزة منخفضة: حيث لم يعد من الضروري شراء أسرع أجهزة كمبيوتر أو أفضلها من حيث الذاكرة أو أعلاها من حيث مساحة القرص الصلب بل يمكن لأي جهاز كمبيوتر عادي وباستخدام أي متصفح للويب الوصول للخدمات الرقمية التي تستخدمها الشركة التي تتيح تحرير مستندات أو تخزين ملفات.. الخ. ولم يعد ضرورياً أن تقوم الشركات بشراء التجهيزات مثل الخدمات باهظة الثمن لتقديم خدمة البريد الإلكتروني لموظفيها أو الوحدات التخزينية الضخمة لعمل النسخ الاحتياطية لبيانات ومعلومات الشركة.
- تكاليف بنية تحتية أقل لتكنولوجيا المعلومات: يمكن لموظفي تكنولوجيا المعلومات استخدام قوة التحول الرقمي لاستكمال مصادر العمل الداخلية أو استبدالها عوضاً عن استثمار عدد كبير من الخوادم الكبيرة والأكثر قوة.
- انخفاض تكاليف البرمجيات: تكلفة الاشتراك بالبرمجيات التي يحتاجها المستخدم أقل تكلفة من تكلفة شراء برمجيات كاملة لا يتم استخدام إلا جزء منها.
- انخفاض التكاليف التشغيلية: حيث أن أعمال الصيانة ستكون مركزة في مزود الخدمة؛ بما يعني تخفيض تكلفة الصيانة وكذلك تخفيض تكاليف تدريب الموظفين اللازمة لاستخدام الخوادم والبرمجيات.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

### خامساً: الدراسة التطبيقية

#### ١-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية المصرية، وتمثل البنوك التجارية أهمية كبيرة للاقتصاد المصري، حيث يساهم القطاع المالي بنسبة كبيرة في الناتج الإجمالي المحلي، وتنوع الخدمات المالية التي تقدمه البنوك التجارية المصرية، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لهذه البنوك، وفقاً لمعيار إمكانية الوصول للبيانات.

وتتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مختارة بالطريقة العشوائية ووفقاً لمعيار إمكانية الوصول من بين موظفي البنوك التجارية المصرية، وذلك لأن معلمات مجتمع الدراسة يصعب إحصائها والوصول إليها. وتشتمل العينة على آراء مجموعة من موظفي الإدارة المالية ومجموعة من موظفي إدارة الاستثمار ومجموعة ثالثة من موظفي إدارة الائتمان ومجموعة رابعة من إدارة المخاطر بالبنوك التجارية المصرية، وذلك بهدف أخذ آراء العينة المختارة في أهمية ودور التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية ويمكن وصف بنوك العينة كما بالجدول (١).

جدول رقم (١) وصف بنوك عينة الدراسة.

السهم	آخر إغلاق	أعلى سعر	أقل سعر	آخر سعر	نسبة التغير	القيمة	الكمية
البنك المصري للتنمية	٦.٣٧	١٤.٥٧	٥.٢٩	١٤.٠٧	%٨٧.١٣	٢.٤٥٢.١٤٦.٩٤٩	٢٥٤.١١٧.٦٧١
بنك قناة السويس	٦.١٢	١٢.٠٥	٣.٨٠	١٠.٢٥	%٥٣.٧٦	١٢٧.٨٢٦.٩٦٦	١٥.٥٢٣.٥١٨
بنك البركة	١٠.١٥	١٣.٠٠	٨.٠٠	١١.٧٠	%١٦.٩٥	١.٠٣.٦٥٩.٢١٢	١٠.٦.٥.٥١٣
كريدي اجريكول	٤٣.٦٤	٤٥.٠٠	٢٤.٢٠	٢٩.٠٥	%٣٣.٥٠-	٢.١٥١.٥٥٧.٢٩٢	٧٢.٠.٢٩.٥٢٤
البنك الوطني	١٠.٦٧	١٢.٢٧	٦.٥٤	٢٣.٦٦	%٣١.٩٦-	٣.٥١٤.٦٤٩	٣٨٨.٥٦٤
البنك التجاري الدولي	٨٣.٠٢	٨٧.١٠	٥١.٢٠	٥٩.٢٠	%٢٨.٧٠-	٣٣.٩٢٠.٤٩٧.٢٥٤	٥١٣.٩٥٤.٤٥٥
بنك قطر الوطني الأهلي	٢١.٥٣	٢٤.٥٠	١٤.٢٠	١٧.٥٠	%١٦.٤٩-	٣٦٧.٤٥١.٩٣٣	٢١.١٨٦.٦٣٨
بنك الشركة المصرفية	٥.٤٠	٥.٢٩	٤.٦٠	٤.٦٠	%١٠.٩٣-	٨٣.٠.٤٥٦	١١.٤١٤
بنك التعمير والإسكان	٤٢.٧٨	٤٥.٠٠	٢٨.٢١	٣٨.٩٩	%٨.٦٣-	٣٣.٠.٨٢٩.٦٦٥	٨.٦٢٥.٧٩٧
مصرف أبو ظبي الإسلامي	١٢.٣٢	١٣.٥٤	٧.٦٧	١١.٨٨	%٣.٠٠-	٦١٦.٣٤٨.٦٨٣	٥٤.٨.٥.٦٣٩
بنك فيصل الإسلامي المصري	١٠.٨٧	١٢.٩٥	٨.١٧	١٢.٣٤	%١.٧٥-	٤١٨.١٩٠.٣٠١	٤١.٢٨٨.٤٧٦
البنك المصري الخليجي	٠.٤٣	٠.٥٢	٠.٣٥	٠.٤٣	%٠.٤٧-	٥١.٥٧٥.٥٣٤	٧.٩٢١.٥٥٣

المصدر: موقع مباشر مصر <https://www.mubasher.info/countries/EG>

ولقد تم توزيع استثمارات الاستبيان على عينة من موظفي الإدارات الأربعة المحددة بالبنوك المختارة السابقة، فقد تم توزيع عدد ٣٣٣ استمارة استبيان كما يوضح الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) وصف استثمارات الاستبيان الموزعة

م	فئات العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات السليمة
١	موظفي الإدارة المالية	٨٣	٧٨	٢	٧٦
٢	موظفي إدارة الاستثمار	٨٣	٨٠	٣	٧٧
٣	موظفي إدارة الائتمان	٨٣	٧٦	٣	٧٣
٤	موظفي إدارة المخاطر	٨٤	٧٩	٢	٧٧
	الإجمالي	٣٣٣	٣١٣	١٠	٣٠٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

## ٢- القواعد العامة لتعريف أسعار الخدمات المصرفية:

- طبقاً لقانون البنك المركزي رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ وتحقيقاً لمبدأ الشفافية في التعامل يتعين ضرورة إبلاغ العملاء بالعمولة والمصاريف المطبقة للخدمة المصرفية المقدمة لهم قبل تنفيذ العمليات المختلفة لهم.
- تم إعداد أبواب اللائحة ليشمل كافة المنتجات والخدمات المصرفية التي تنفذ ببنك مصر.
- الالتزام التام بما ورد باللائحة وما ورد بها من ملاحظات مختلفة التي يتعين الأخذ بها عند التطبيق.
- تطبيق مبدأ الاستحقاق للعمولات والمصاريف بحيث تحمل كل فترة بنصيبها من العمولات والمصاريف.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

- في حالة وجود أية توجهات من البنك المركزي أو اتحاد بنوك مصر يتم دراستها بواسطة لجنة أسعار الخدمات المصرفية واعتمادها من السلطة المختصة تمهيداً لتعميمها على الفروع/الإدارات المعنية بالبنك للعمل بها.

تحليل أثر الرقمنة المالية على التكاليف والمخاطر المحتملة على التكاليف المتصلة بالأنشطة الرئيسية للبنوك ويلخص الجدول التالي أثر ابتكارات الرقمنة المالية على ترشيد تكاليف الخدمة المصرفية.

جدول رقم (٣) أثر ابتكارات الرقمنة المالية

الوظائف الرئيسية	التكنولوجيا المالية	الأثر على تكاليف الخدمة المصرفية
الودائع والإقراض	المطابقة المباشرة بين المقرضين ومجرد تقديم خدمات وساطة	أدى التحويل الرقمي إلى ترشيد تكلفة الإقراض في كل مرحلة من مراحل العملية وبشكل رئيسي تكاليف المعاملات ولكنها تحقق ربحاً أقل للبنك ومن ثم ترشيد التكلفة الحدية وزيادة الإنتاجية.
المدفوعات	المحافظ الرقمية، البطاقات الافتراضية، الشبكات الموزعة، الدفعات المباشرة العابرة للحدود	حلول الدفع الرقمية المبتكرة التي تقدمها البنوك معتمدة على البنية التحتية الحالية وهذا يؤدي إلى ترشيد التكاليف المتغيرة ويجعل التحويلات الإلكترونية أقل تكلفة
إدارة الاستثمارات	خدمات استشارية وتجارية	تساهم في ترشيد تكاليف التشغيل، وعندما تزايد حدة المنافسة قد تخفض أسعار الخدمات بشكل كبير

يتضح من الجدول السابق أثر الرقمنة المالية حيث يعد إمكانية الوصول إلى حساب للمعاملات خطوة أولى نحو تعميم الخدمات المالية على نطاق أوسع نظراً لأن حساب المعاملات يسمح للناس بتخزين الأموال وإرسال المدفوعات وتلقيها. ويمثل حساب المعاملات بوابة إلى الخدمات المالية الأخرى، ولهذا فإن ضمان إمكانية حصول العملاء في جميع أنحاء العالم على حساب للمعاملات لا يزال مجال تركيز المجموعة البنك الدولي. وعلى وجه الخصوص، كان محور

تركيز مبادرة مجموعة البنك الدولي لإتاحة الخدمات المالية للجميع عام ٢٠٢٠ بأقل تكلفة ممكنة. وعلى الرغم من تحقيق العديد من المكاسب، فإنه مؤشر على حجم التحدي الذي لا يزال يتعين القيام بالمزيد من العمل في مجال ترشيد التكاليف في تقديم الخدمات المصرفية. يتأثر تسعير الخدمات المصرفية بعدة عوامل منها تكاليف الخدمات المصرفية والطلب المتوقع على الخدمات المصرفية، إضافة إلى اللوائح المنظمة للمهنة المصرفية (الحدود العليا والدنيا للرسوم ومعدلات الفائدة التي تفرضها السلطة النقدية والمتمثلة في البنك المركزي المصري). ولكل هذه العوامل مجتمعة يتوجب على المصرف وضع حدود (دنيا وعليا) للرسوم والفوائد والعمولات حتى يتمكن من تحريك أسعار خدماته بما يضمن له بقاء عملائه واستمراره في السوق المصرفية.

٣- الطرق المحاسبية في تسعير الخدمات المصرفية: الطرق والأساليب المحاسبية المتبعة في تسعير الخدمات المصرفية مع التطبيق على بنك مصر من خلال الاطلاع على خدمات البنك وأسعارها كما وردت من الدراسة الاستطلاعية، تجد أن هناك عدة أنواع من الأسعار مثل (الفوائد، والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى). وتحقيقاً للفرضية الأولى: ومفادها توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية، التوجهات المستقبلية للبنوك بشأن التحول الرقمي بما ينعكس على ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية.

٤- تطبيق مدخل التكلفة الكاملة: يبني على استخدام تكاليف الخدمة العاملة (التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة لوحدة الخدمة) عند اتخاذ قرارات التسعير للخدمات فهناك تغير مستمر في قيم التكاليف المتغيرة مرتبط بتغير حجم معاملات البنك، وهناك تقلب مستمر في حجم العمليات وحجم النشاط، سواء على مدار اليوم أو على مدار الشهر، ومعظم تكاليف الخدمات المصرفية تعد من التكاليف الثابتة مثل الأجور وأقساط الإهلاك ومصاريف الصيانة الدورية.

والمشكلات التي تواجه العاملين في هذا المدخل هي:

- تضمين وتخصيص التكاليف الثابتة العامة التي لا يمكن تجنبها على الخدمات عند التسعير والتي يمكن أن يكون تقديري إلى حد ما.

- إن تقدير التكاليف الثابتة للوحدة يتطلب تقدير كمية المبيعات المتوقعة من الخدمات مستقبلاً ففي حال ترشيد الخدمات الفعلية عن التقديرية فإن التكاليف الكلية الفعلية للمنتج يمكن أن تتجاوز السعر وتزيد عنه.

- إن أسعار البيع التي يتم تحديدها هي أسعار منتظرة أو متوقعة مستقبلاً، وهناك عوامل أخرى غير التكلفة والهامش تؤثر على قرارات التسعير كرد فعل العملاء والمنافسين والسعر هو أحد العوامل الثلاث (السعر، الكلفة، كمية المبيعات) التي تؤثر بشكل مباشر على الربح ويمكن بيان العلاقة بالمعادلات التالية:

الربح = الإيرادات - التكاليف

إيراد المبيعات = سعر بيع الخدمة الواحدة × الكمية المباعة من الخدمات

تكاليف المبيعات = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

طبقاً لهذه الطريقة يتم تحديد تكلفة الخدمات ثم يضاف إليها هامش ربحية معين للوصول إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية البنك، وهو قائم على افتراض أن البنك قادر على تحديد تكلفة الخدمة بشكل دقيق. ومع خبرة البنك في تحديد نسبة الإضافة للتكلفة يمكن أن تحدد ظروف السوق أو تتحدد بناء على التكاليف الفنية والخدمية والبيعية والإدارية، بالإضافة إلى تحقيق الربح المنشود والعائد المطلوب على الاستثمار المستهدف. يتم تحديد نسبة الهامش باستخدام المعادلات لتحديد نسبة الإضافة المناسبة أخذاً في الاعتبار معدل الفائدة على الاستثمار الذي ترغب الإدارة في تحقيقه أي أن الهامش يحدد على أساس المعدل على الاستثمار المستهدف.

نسبة الإضافة على التكاليف الكلية = العائد على الأصول المستخدمة / تكلفة الخدمات الكلية

وفي حالة بنك مصر استثمار البنك يساوي ٥ مليار ويمثل رأس مال المصرف عام ٢٠٢٠ وأن العائد المستهدف المتوقع من إدارة المصرف كان ٢٠% من رأس المال وكانت مجموع التكاليف من فوائد وعمولات مدينة والتكاليف الثابتة المتمثلة في الأجور الاهلاكات، ومصاريف التشغيل كما هو وارد هي قائمة الدخل للبنك ومن خلال العائد المطلوب على الاستثمار يمكننا تحديد نسبة الهامش كما يلي:

## جدول رقم (٤) حساب التكاليف

حساب التكاليف	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
الفوائد المدينة	١٤٨٤٣٦١٧٨٢	١٢١٤٢٦٨٨٧٩
مجموع التكاليف المتغيرة	٨٣.٧٧٥٦	٣١٤٩.٦٢
التكاليف الثابتة	١٤٩٢٦٦٩٥٣٨	١٢١٧٤١٧٩٤١
مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة	٧٥٢٧٩٨٣.٤	٦١٤.٥٥٧٦٦
الهامش (دخل التشغيل/ التكاليف)	٢٢٤٥٤٦٧٨٤٢	١٨٣١٤٧٣٧.٧

## جدول رقم (٥) نسبة الإضافة على التكاليف الكلية

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
رأس المال	٥	٣
العائد المطلوب	%٢٠	%٢٠
الدخل من التشغيل (راس المال * العائد المطلوب)	١	٦.٠٠٠٠٠
تكاليف الخدمات	٢٢٤٥٤٦٧٨٤٢	١٨٣١٤٧٣٧.٧
الهامش (دخل التشغيل/ التكاليف)	%٤٥	%٣٣

يجب عدم بين العائد على الاستثمار وقدره %٢٠ الذي يعبر عن دخل التشغيل المتوقع للبنك كنسبة من الاستثمار أما الهامش وقدره %٤٥ في عام ٢٠٢٠ و %٣٣ عام ٢٠١٩ فهو يعبر عن دخل التشغيل كنسبة من التكاليف. وبالتالي فستكون نسبة الهامش %٤٥ على تكاليف المنتج الشاملة، ونسبة الهامش يجب أن تغطي جميع المصروفات، فتكون نسبة الإضافة (هامش الربح) الذي يتم تحديده في منهج التسعير على أساس التكلفة الكلية بحيث يغطي التكاليف الكلية بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح مرضي للمنشأة.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

حيث أن سعر البيع المتوقع = مجموع التكلفة + مقدار الهامش

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
تكلفة الخدمات المصرفية	٢٢٤٥٤٦٧٨٤٢	١٨٣١٤٧٣٧٠٧
مقدار الهامش كنسبة من التكاليف الكلية	١٠١٠٤٦٠٥٢٩	٦٠٣٣٧٣١٣٥٧
الهامش	%٤٥	%٣٣
سعر البيع المتوقع للخدمات المصرفية	٣٢٥٥٩٢٨٣٧١	٢٤٣٥٨٠٦٨٨١

يلاحظ أن سعر البيع المتوقع للبنك يغطى التكاليف الثابتة والمتغيرة ويتم الحصول على أرباح

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
إيرادات البنك التشغيلية (فوائد وعمولات وأرباح وإيراد تشغيل)	٣٤٨١٣٥١٨٦٠	٣٠٥٩٤٩٧٨٥٠
سعر البيع المتوقع للخدمات المصرفية	٣٢٥٥٩٢٨٣٧١	٢٤٣٥٨٠٦٨٨١
الربح	٢٢٥٤٢٣٤٨٩	٦٢٣٦٩٠٩٦٩

المصدر: الجدول بتصريف من الباحث.

يلاحظ أن الإيراد الذي حصل عليه البنك متضمناً (الفوائد والعمولات الدائنة والأرباح التشغيلية الأخرى) عام ٢٠٢٠ كان مرتفعاً (من وجهة نظر الباحث لانخفاض المنافسة)، بحيث أن الإيراد يغطى التكاليف الكلية ويحصل على هامش الربح المطلوب ٤٥% ويحقق ربح إضافي فوق الهامش.

أولاً: تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة: هي التكلفة المستقبلية طويلة الأجل والتي تمكن البنك من دخول السوق والبقاء فيه والمنافسة بنجاح مع البنوك الأخرى، ويتم تحديد هذا النوع من التسعير عن طريق استخدام البنك لأبحاث السوق لتحديد السعر الذي سيتم به بيع المنتج، ووجود هذا السعر تستطيع المصارف احتساب الكلفة التي سيتم بموجبها تسويق الخدمة لغرض توفير هامش ربح مناسب ومن أسباب اتجاه البنوك لإتباع نظام التكلفة المستهدفة هي وجود بيئة تنافسية سريعة التغير، لا تسمح بالتأخير أو الخطأ متزايدة الطلب وذلك على النحو التالي:

١- زيادة السعر للتكلفة: يتم اتخاذ القرار بشأن بدء التطوير لخدمة بعد دراسة السوق لتحديد متطلبات العملاء بهدف نيل رضاهم وذلك من حيث مجموعة الوظائف والإمكانات في تقديمها في ظل ظروف المنافسة والسوق، واختيار سعر مستهدف: ليس وفق العلاقة التقليدية (سعر البيع - التكلفة + معدل ربح مضاف) وإنما وفق العلاقة التالية:

سعر البيع هو القيمة التي يتم قياسها بدقة من قبل العملاء لتقرير المنفعة التي يقدمها الخدمة وذلك بما يحقق للمنشأة دخل تشغيل مستهدف للبنك، وقد اتبعت بعض الشركات اليابانية طريقة التسعير على أساس الوظائف حيث يتحدد سعر البيع المتوقع للخدمة بمجموع أسعار العديد من الوظائف التي تؤديها الخدمة والتي يكون العميل على استعداد لدفع ثمنها ثم اشتقاق معادلة التكلفة المستهدفة للوحدة:

يعتبر السعر السوقي والدخل متغيرات مستقلة يعبر عنها كمتغيرات خارجية تحدها القوى التنافسية في سوق المال وسوق الخدمات والتكلفة المستهدفة تعتبر متغير تابع وهو ما يعني أن على الشركة تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية المفروضة عليها من خلال أسواق الخدمات التي تعمل بها أي تتحدد التكلفة بناء على السعر وليس العكس حيث أن السعر يستخدم في تحديد التكلفة المستهدفة من خلال المعادلة الآتية:

التكلفة المستهدفة = سعر السوق المستهدف - هامش الربح المستهدف

٢- التركيز على متطلبات العملاء: أثبتت دراسة لمجلة (هارفارد بيزنس ريفيو *Harvard Business Review*) أن رفع نسبة ولاء العملاء بمقدار ٥% فقط ينعكس إيجاباً على نسبة الأرباح بمقدار ٢٥% إلى ٩٥%

٣- التركيز على تصميم الخدمة: عملية إيجاد فكرة من أجل إنتاج خدمة ما تطوير المبدأ واختبار وتصنيع هذه الخدمة. يجب على المصمم إتباع نظام محدد في التصميم مع الإلمام بالخصائص الوظيفية للخدمة حيث يعتبر ذلك أساساً لترشيد التكلفة بداية من الفكرة المبدئية للخدمة حتى تصل إلى الصورة النهائية له.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

٤- تضمين سلسلة القيمة: حيث يجب تضمين كل أعضاء الخدمة من موردين ومصممين ومهندسين ومحاسبين وعملاء في عملية التكلفة المستهدفة والتقييم المنتظم لجميع أشكال وظائف سلسلة القيمة وفق سلسلة الأنشطة للمنشأة وذلك بهدف ترشيد التكاليف وتلبية احتياجات العميل ويتم تحليل الأنشطة بهدف ترشيد التكاليف وتصنيفها إلى أنشطة لا تضيف قيمة يمكن استبعادها أو تحجيمها وأنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العملاء.

ولتحديد التكلفة المستهدفة = سعر البيع - الربح المطلوب

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
صافي الربح التشغيلي	١٢٣٥٨٨٤.١٨	١١٧٠.٥٥٠.٦٤
إجمالي الدخل التشغيلي	١٩٨٨٦٨٢٣٢٢	١٧٨٤١١.٨٣٠
معدل العائد على المبيعات	٠.٦٢	٠.٦٥
هامش الربح المستهدف	%٢٠	%٢٠
التكاليف المستهدفة	%٤٢	%٤٥

المصدر: الجدول بتصريف من الباحث.

يلاحظ انخفاض معدل العائد على المبيعات مع ثبات هامش الربح المستهدف وانخفاض التكاليف المستهدفة. ولتحديد الأسعار المستهدفة والتكاليف المستهدفة يتطلب أربعة خطوات:

- تحديد الخدمات التي تحقق احتياجات العملاء المرتقبين.
- تحديد السعر المستهدف على أساس القيمة المدركة بواسطة العملاء للخدمة وأسعار المنافسين المحددة.
- طرح هامش الربح المطلوب من السعر المستهدف لاستخراج التكلفة المستهدفة.
- ممارسة هندسة القيمة التي تؤدي إلى تحسين مواصفات الخدمة وتغيير مواصفات وخصائص وطرق التشغيل لتحقيق التكاليف المستهدفة.

ثانياً: قياس الربح المستهدف:

تحسب الأرباح المستهدفة بقياس (العائد على المبيعات) كالاتي:

- معدل العائد على المبيعات = صافي الربح التشغيلي / إجمالي الدخل التشغيلي
- إجمالي الدخل التشغيلي = صافي الدخل من الفوائد والرسوم + إيرادات تشغيلية أخرى + المصاريف التشغيلية (الربح قبل الضريبة)
- صافي الربح التشغيلي = صافي الدخل من الفوائد والعمولات والرسوم + الإيرادات التشغيلية الأخرى
- التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف

ومن الجدول السابق نجد أنه يجب أن يعمل البنك على ترشيد التكاليف لتصبح ٤٢% في عام ٢٠٢٠ و ٤٥% عام ٢٠١٩ ليحقق الربح المطلوب. من خلال العرض السابق يتحقق الفرض البديل الأول وهو توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية. ويشير الباحث إلى أن نظام التكلفة المستهدفة يعتبر منبرج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم وتخطيط الخدمة إلى ما بعد البيع (تقديم الخدمة) ويشمل الأداء الداخلي والخارجي معاً. ويوضح الجدول التالى انخفاض التكلفة نتيجة التحول الرقمي والتعامل مع الأنشطة كوحدات مجمعة بتكلفة مستهدفة.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيح تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

جدول رقم (٦) انخفاض التكاليف نتيجة استخدام تقنيات التحول الرقمي

النشاط	عدد وحدات العمل وحدة	إجمالي تكلفة المركز فوق التكلفة المستهدفة	تكلفة الوحدة
فتح حساب جاري	٩٠	٢٨٠٩	٣٢٩
صرف الشيك	٢٢٠	٣٠٣٢٩٠	٣٢٩
فتح حساب ودائع تحت الطلب	٩٦	٥٨٠٣٢	٣٢٩
فتح دفتر التوفير	٩٢٢	٥٠٢٩٥٣	٣٢٩
سحب من دفتر التوفير	٩٠٠*	٢٨٩٣٩	٣٢٩
إضافة دفعة لإ دفتر التوفير	٥٠٠*	٠٨٨٩٩	٣٢٩
فتح حساب ودائع أجل	٩	٥٠٦٨	٣٢٩
سحب ودائع اجل	٠	٠	٠
فتح حساب جارمدين	٣٠	٥٣٢٩٠	٣٢٩
سحب من الحساب الجاري المدين	٥٠٠*	٣٢٩٥٦	٣٢٩
تسديد الحساب الجاري المدين	٥٠*	٣٢٩٥	٣٢٩
صرف قرض	٣٢٩	٥٣٠٢٨٩	٣٢٩
تسديد دفعات	٦٠٠*	٩٣٠٩٢٢	٣٢٩
حسم السندات	٩٢	٥٥٣٢٩	٣٢٩
تحصيل السندات	٩٠٠*	٢٨٠٩٠	٣٢٩
المجموع	٩٨٣٢	١١١٢٥٦٤٠٤	

المصدر: تجميع الباحث بناء على بيانات بنك مصر

يلاحظ من الجدول السابق تحول قياس مدى ثقة وقبول البنوك المصرفية وعملاءها لتبني تقنية التحول الرقمي (عدد وحدات العمل) تقوم على فكرة اللامركزية للعمليات المالية المختلفة وباستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، في مجال العمل المصرفي في مصر، وقياس أهم المزايا المحققة من تطبيق التحول الرقمي بالقطاع المصرفي، حيث توصلت إلى هذه التقنية تحقق

للبنوك العديد من المزايا والتي تتمثل أن المستخدمون بأنفسهم يحافظون على التحكم في تخزين وإدارة البيانات الشخصية، وتحقيق الثقة والشفافية في أداء المعاملات، وتحقيق الثبات بأن يتم كتابة السجلات وتخزينها بشكل دائم وعدم التعديل لها، ولا حاجة إلى وجود سلطة رقابة مركزية لإدارة المعاملات أو الاحتفاظ بالسجلات، وعدم الحاجة إلى طرف ثالث في عمليات التحويل، كما تتمثل العيوب الرئيسية في الاستهلاك الكبير للأجهزة والطاقة والوقت اللازم لها، كما أن هذه التكنولوجيا معقدة وصعبة الفهم حتى وقتنا الحالي.

مما سبق يتضح أن تبني البنوك لتقنية التحول الرقوى سوف تعزز ترشيد التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية للبنوك وسيعزز الخدمات المصرفية والارتقاء بها في مصر في تطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية وقيادة التحول الرقوى في محاولة للحد من حالات هدر الوقت وتحسين خدمات المواطنين.

الشرائح الانتمانية المعرضة للتأثر بالرقمنة المالية:

جدول رقم (٧) الشرائح الانتمانية المعرضة للتأثر بالرقمنة المالية

الفئة	القيمة مليار مصري	الحصة من مجموع القروض	تأثير الرقمنة المالية
الشركات الكبيرة	١٨.٤٥	%٥٠	منخفض
الأفراد والعائلات	١٥.٨٢	%٤٣	لا يوجد
قروض مسددة بالقسط	١١.٧٢	%٣٢	منخفض
شراء أوراق مالية	٢.٧	%٧	منخفض
بطاقات ائتمانية وقروض شخصية	١.٤٢	%٤	مرتفع
المشروعات الصغيرة	٢.٦	%٧	مرتفع
الإجمالي	٣٦.٨٧	%١٠٠	

المصدر: تم تجميعه بواسطة الباحث من خلال بيانات من بنك مصر

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

من خلال الجدول السابق يتضح من إجمالي قيمة الائتمان المقدم من بنك مصر تمثل حصة الشركات الكبيرة ٥٠% ويبلغ حجم الائتمان المقدم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ٧% من إجمالي قيمة القروض وفي شريحة العائلات تشكل حصة بطاقات الائتمان والقروض الشخصية لنسبة ضئيلة تبلغ ٤% من إجمالي القروض المقدمة في حين تبلغ نسبة القروض المسددة بالتقسيط ٣١% من إجمالي القروض المقدمة وهكذا فإن حجم السوق الفعلية المستهدفة التي تتألف من شريحة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبطاقات الائتمان والقروض الشخصية والتي يمكن أن تتأثر الرقمنة المالية في المدى القصير يشكل ١١% من إجمالي القروض المقدمة

قد يشكل تطوير واعتماد الرقمنة المالية عامل تغيير للبنوك المصرية الحالية ما لم تقم بتكليف وتطوير لعلاج أعمالها بما يتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة والرئيسية التي تهم جميع المعنيين - بمن فيهم البنوك والهيئات الرقابية - في مدى قدرة الرقمنة المالية على التأثير على إيرادات البنوك ومن ثم تأثيرها على الربحية ومن أجل تقييم الأثر الكمي نأخذ في الاعتبار عدة سيناريوهات تتعلق بقدرات شركات الرقمنة المالية على تسبب في سحب الودائع من المؤسسات المالية الوسيطة وتقدر التأثير على البنوك في عدة شرائح منها الدخل من الرسوم والأتعاب والعمولات والإقراض للأفراد والقروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمدفوعات والتحويلات المالية والخدمات الأخرى.

جدول رقم (٨) بيانات بالخدمات المصرفية المرقمنة خلال الفترة ٢٠١٧: ٢٠٢٠

السنة/ بيان	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
عدد بطاقات الخصم	١٣.٥٧٧	١٥.٤٣٨	١٧.٣٢٣	١٩.٠٣٦
عدد البطاقات المدفوعة مقدماً	١٠٣.٠١٨	١١٦.٩١٧	١٦٢.٦٦١	٢١٩.٢٧٩
عدد بطاقات الائتمان	٣٥.٥٥٣	٣٩.٧٥٦	٣٣.٧٥١	٣٥.٧٣٣
عدد ماكينات الـ ATM	١.١٣٠	١.٢٢٠	١.٣٣٣	١.٤٩١
عدد نقاط البيع	٦.٦٨٢	٧.٧٤٧	٨.٨٣٨	١٤.٩٥١
عدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني	١.٤٨٢	١.٧٦٥	٢.٠٥٣	٣.٤٢٢

المصدر: تم تجميعه بواسطة الباحث من خلال بيانات من بنك مصر من تحليل البيانات أيضاً الواردة بالجدول السابق وبالنظر إلى بيانات عام ٢٠١٨ والمتعلقة بعدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني (POS) فتلاحظ زيادة أعداد الماكينات بيع إلكتروني بالمقارنة بعام ٢٠١٧ أي بنسبة زيادة قدرها ١٩٪، وبملاحظة عام ٢٠١٩ تبين زيادة عدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني بنسبة ٢٤% بالمقارنة بعام ٢٠١٨ وبملاحظة عام ٢٠٢٠ تبين زيادة أعداد ماكينات البيع الإلكتروني يعادل نسبة ٦٦.٧% وتعد نسبة كبيرة مما يدل ذلك على اتجاه البنك بصفة عامة نحو الاتجاه لنظام الدفع الإلكتروني مع ملاحظة الزيادة المستمرة في الخدمات المرقمنة الأمر الذي يعد دليلاً على ترشيد التكلفة في هذه الخدمات ومن ثم زيادة الإقبال عليها.

جدول رقم (٩) بيان نسبة المعاملات الرقمية إلى التقليدية

بيان اسم الفرع	العاملين	مسئول خدمة العملاء	العملاء		نسبة المعاملات	
			تقليدي	إلكتروني	تقليدي	إلكتروني
فرع القاهرة	٥٣	١٣	٩٢١٦	٢٧٨٧٨٤	٣%	٩٧%
فرع شبرا	٧٥	١٣	١٠٩٦٢	٣٠٢٢٣٨	٣.٤%	٩٦.٦%
فرع الموسكي	٣٢	١٣	٩٦٠	٢٣٠٤٠	٣.٥%	٩٦.٥%

المصدر: تم تجميعه بواسطة الباحث من خلال بيانات من بنك مصر يلاحظ من الجدول السابق خلال فترة زمنية شهر أن الخدمة الرقمية تفوق الخدمة التقليدية إنه من خلال التحليل السابق يتضح للباحثة زيادة المتلاحقة في أعداد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني نظراً لاتجاه الدولة العام والقطاع المصرفي على وجه الخصوص للاتجاه نحو تفعيل نظام الدفع كأحد صور التحول الرقمي وخاصة في السنوات الأخيرة، ولكن بتحليل البيانات تبين وجود قصور في تطبيق التحول الرقمي الكامل حيث لم يذكر التقرير وجود أي فرع يعمل إلكترونياً بشكل كامل والذي يسمح للعميل بالتعامل مباشرة من خلال برامج وتقنيات وأليات التحول الرقمي دون الحاجة إلى التعامل مباشرة مع موظف البنك.

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيح تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

سادساً: اختبارات فروض الدراسة: هذا القسم سيتم اختبار فروض الدراسة من خلال الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة وكذلك من خلال اختبارات الإحصاء الاستدلالي المناسبة لكل فرض وذلك كما يلي:

١- اختبار الفرض الأول: "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تطبيق التحول الرقمي فى البنوك التجارية المصرية، التوجهات المستقبلية للبنوك بشأن التحول الرقمي. ويتم اختبار الفرض الإحصائي الأول من خلال الإحصاء الوصفي لعبارات الفرض الأول، وكذلك اختبارات الإحصاء الاستدلالي ويشتمل الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة على وصف وقياس أهمية المتغيرات وعلاقتها معاً، بمقاييس مثل الوسط الحسابي والمنوال والانحراف المعياري والتباين. ويمكن إجراء الإحصاء الوصفي لفرض الدراسة الأول كما بالجدول (١٠)

جدول رقم (١٠) نتائج الإحصاء الوصفي للفرض الأول

المتغيرات	رمز المتغير	التباين	الانحراف المعياري	المنوال	المتوسط	العينة N
العبارة الأولى	١١X	٠.٧١٦	٠.٨٤٦١٥	٤٠٠	٤.٠٩٥٧	٣٠٣
العبارة الثانية	١٢X	٠.٦٦٠	٠.٨١٢٣٩	٤٠٠	٤.٢٠٤٦	٣٠٣
العبارة الثالثة	١٣X	٠.٥٥٢	٠.٧٤٣٠٥	٤٠٠	٤.٢٢٤٤	٣٠٣
العبارة الرابعة	١٤X	٠.٧٨٢	٠.٨٨٤١٩	٤٠٠	٤.٠٧٩٢	٣٠٣
العبارة الخامسة	١٥X	٠.٦٧٢	٠.٨٢٠٠٢	٤٠٠	٤.١٧١٦	٣٠٣
العبارة السادسة	١٦X	٠.٦٥٢	٠.٨٠٧٤٥	٤٠٠	٤.١٤١٩	٣٠٣
العبارة السابعة	١٧X	٠.٦٩٥	٠.٨٣٣٥٤	٤٠٠	٤.١٠٢٣	٣٠٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الفرض الإحصائي الأول إلى أهمية ودور التحول الرقمي في مساعدة البنوك للتنبؤ والتخطيط للمستقبل ويتضح ذلك من خلال تحليل قيم الجدول والتي تبين أن أقل متوسط قد بلغ ٤,٠٧ وهو يقع في نطاق الموافقة ويميل للموافقة التامة الأمر الذي يعني موافقة فئات العينة على العبارة القائلة "يتأقلم الموظفون بشكل مناسب

مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل البنك"، أما أعلى متوسط فقد جاء للعبارة الثالثة التي تنص على "تؤدي القنوات الرقمية للخدمات المصرفية إلى زيادة ولاء العملاء" وذلك بمتوسط قدره ٤,٢٢ وهو يقع في نطاق الموافقة التامة بما يعني موافقة فئات العينة على أهمية التحول الرقمي للتنبؤ والتخطيط المستقبلي. كما تشير نتائج التشتت إلى وجود فروق بين آراء مفردات عينة الدراسة الأمر الذي يرجح احتمالية وجود اختلافات بين فئات العينة، وللتحقق من ذلك يمكن إجراء اختبار التباين.

تم إجراء اختبار التباين بين فئات العينة باستخدام اختبار التباين Anova وذلك بغرض التعرف على مدى وجود فروق جوهرية بين آراء فئات العينة، وتحليل هذه الفروق الجوهرية، ويقوم اختبار التباين على افتراض أساسي مؤداه لا توجد فروق جوهرية ثم يتم اختبار البيانات فإذا كانت الدلالة الإحصائية أقل من ٥% يتم قبول وجود فروق ذات دلالة معنوية بين فئات الدراسة، ولقد تم إجراء هذا الاختبار وكانت النتائج كما بالجدول (١١)

جدول رقم (١١) نتائج اختبار التباين ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.527	3	0.175	1.428	0.235
Within Groups	36.576	299	0.122		
Total	37.100	302			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن مجموع المربعات بين المجموعات قد بلغ ٠,٥٢٤ بينما بلغ مربع المتوسط ٠,١٧٥، أما مجموع المربعات داخل المجموعات فقد بلغ ٣٦,٥٧٦، ومربع المتوسط بلغ ٠,١٢٢ وكانت قيمة ف ١,٤٢٨، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من ٥%، الأمر الذي يعني وجود فروق غير معنوية بين آراء فئات العينة. وللوقوف على دقة نتائج اختبار التباين وتحليلها يمكن إجراء الاختبار البعدي كما بالجدول (١٢)

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار Tukey HSD البعدي

G	N	Subset for alpha = 0.05
		1
1.00	76	4.0902
3.00	73	4.1272
2..00	77	4.1614
4.00	77	4.2022
Sig.		0.202

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من نتائج الجدول السابق أنه تم تقسيم فئات العينة الأربعة وإعادة ترتيبهم تصاعدياً حسب المتوسطات فكانت النتائج لحساب الفئة الرابعة "موظفي إدارة المخاطر" بأعلى متوسط وقدره ٤,٢٠ ثم الفئة الثانية "موظفي إدارة الاستثمار" بمتوسط ٤,١٦، تلي ذلك الفئة الثالثة "موظفي إدارة الائتمان" بمتوسط ٤,١٢، أما الفئة الأولى فقد كان متوسطها ٤,٠٩ وهي فئة "موظفي الإدارة المالية" إلا أن الفروق بين الفئات الأربعة فروق غير جوهرية لأن مستوى الدلالة أكبر من ٥%.

وفيما يلي تفسير نتائج اختبار الفرض الأول: تشير نتائج اختبار الفرض الأول إلى أن متوسط آراء العينة يدل على درجة موافقة مرتفعة من آراء عينة الدراسة حول عبارات الفرض الأول، وتشير نتائج اختبار التباين إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات عينة الدراسة حول عبارات الفرض الأول الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض الأول، وقبول الفرض العدمي القائل "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية، التوجهات المستقبلية للبنوك بشأن التحول الرقمي".

٢- اختبار الفرض الإحصائي الثاني: "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول منافع التحول الرقمي في الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك التجارية المصرية". ويتم

اختبار الفرض الإحصائي الثاني من خلال الإحصاء الوصفي لعبارات الفرض الثاني، وكذلك اختبارات الإحصاء الاستدلالي ويشتمل الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة على وصف وقياس أهمية المتغيرات وعلاقتها معاً، بمقاييس مثل والوسط الحسابي والمنوال والانحراف المعياري والتباين. ويمكن إجراء الإحصاء الوصفي لفرض الدراسة الثاني كما بالجدول (١٣)

جدول رقم (١٣) نتائج الإحصاء الوصفي للفرض الثاني

الم تغيرات	رمز الم تغير	التباين	الانحراف المعياري	المنوال	المتوسط	العينة N
الأولى العبارة	X21	0.637	0.79835	4.00	4.2112	303
الثانية العبارة	X22	0.637	0.79817	4.00	4.1587	303
الثالثة العبارة	X23	0.626	0.79113	4.00	4.1518	303
الرابعة العبارة	X24	0.674	0.82090	4.00	4.1947	303
الخامسة العبارة	X25	0.643	0.80206	4.00	4.1881	303
السادسة العبارة	X26	0.650	0.80646	4.00	4.1683	303
السابعة العبارة	X27	0.606	0.77822	4.00	4.1914	303

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الفرض الإحصائي الثاني إلى أهمية ودور التحول الرقمي في مساعدة البنوك بالعديد من المنافع والعوائد المختلفة ويتضح ذلك من خلال تحليل قيم الجدول والتي تبين أن أقل متوسط قد بلغ ٤,١٥١ وهو يقع في نطاق الموافقة ويميل للموافقة التامة الأمر الذي يعني موافقة فئات العينة على العبارة القائلة "توفر القنوات الرقمية منافع الاتصال والاستجابة السريعة في خدمات البنك"، أما أعلى متوسط فقد جاء للعبارة الأولى التي تنص على تحقق منافع التحول الرقمي عندما يوفر معلومات تفيد عن سلوكيات واحتياجات عملاء البنك بما يحسن الخدمة المصرفية للعملاء" وذلك بمتوسط قدره ٤,٢١١ وهو يقع في نطاق الموافقة التامة بما يعني موافقة فئات العينة على أهمية التحول الرقمي وتحقيقه العديد من المنافع. كما تشير نتائج التشتت إلى وجود فروق بين آراء مفردات

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

عينة الدراسة الأمر الذي يرجح احتمالية وجود اختلافات بين فئات العينة، ولتحقق من ذلك يمكن إجراء اختبار التباين.

تم إجراء اختبار التباين بين فئات العينة باستخدام اختبار التباين Anova وذلك بغرض التعرف على مدى وجود فروق جوهرية بين آراء فئات العينة، وتحليل هذه الفروق الجوهرية، ويقوم اختبار التباين على افتراض أساسي مؤداه لا توجد فروق جوهرية ثم يتم اختبار البيانات فإذا كانت الدلالة الإحصائية أقل من ٥% يتم قبول وجود فروق ذات دلالة معنوية بين فئات الدراسة، ولقد تم إجراء هذا الاختبار وكانت النتائج كما بالجدول (١٤)

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار التباين ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.197	3	0.066	0.905	0.439
Within Groups	21.679	299	0.073		
Total	21.876	302			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن مجموع المربعات بين المجموعات قد بلغ ٠,١٩٧ بينما بلغ مربع المتوسط ٠,٠٦٦، أما مجموع المربعات داخل المجموعات فقد بلغ ٢١,٦٧٩، ومربع المتوسط بلغ ٠,٠٧٣ وكانت قيمة ف ٠,٩٠٥، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من ٥%، الأمر الذي يعني وجود فروق غير دالة إحصائياً وغير معنوية بين آراء فئات العينة. وللوقوف على دقة نتائج اختبار التباين وتحليلها يمكن إجراء الاختبار البعدي كما بالجدول (١٥)

## جدول رقم (١٥) نتائج اختبار Tukey HSD البعدي للفرض الثاني

G	N	Subset for alpha = 0.05
		1
1.00	76	4.186
3.00	73	4.187
2.00	77	4.191
4.00	77	4.246
Sig.		0.509

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من نتائج الجدول السابق أنه تم تقسيم فئات العينة الأربعة وإعادة ترتيبهم تصاعدياً حسب المتوسطات فكانت النتائج لحساب الفئة الرابعة "موظفي إدارة المخاطر" بأعلى متوسط وقدره ٤,٢٤ ثم الفئة الثانية "موظفي إدارة الاستثمار" بمتوسط ٤,١٩، تلي ذلك الفئة الثالثة "موظفي إدارة الائتمان" بمتوسط ٤,١٨٧، أما الفئة الأولى فقد كان متوسطها ٤,١٨٦ وهي فئة "موظفي الإدارة المالية" إلا أن الفروق بين الفئات الأربعة فروق غير جوهرية لأن مستوى الدلالة أكبر من ٥%.

وفيما يلي تفسير نتائج اختبار الفرض الثاني: تشير نتائج اختبار الفرض الثاني إلى أن متوسط آراء العينة يدل على درجة موافقة مرتفعة من آراء عينة الدراسة حول عبارات الفرض الثاني، وتشير نتائج اختبار التباين إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات عينة الدراسة حول عبارات الفرض الثاني الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض الإحصائي الثاني وقبول الفرض العدمي القائل "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن منافع التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية".

٣- اختبار الفرض الإحصائي الثالث: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق البنوك التجارية للتحول الرقمي على ترشيد التكاليف". وتم اختبار الفرض الإحصائي الثالث من خلال الإحصاء

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية

الوصفي لعبارات الفرض الثالث، وكذلك اختبارات الإحصاء الاستدلالي ويشتمل الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة على وصف وقياس أهمية المتغيرات وعلاقتها معاً، بمقاييس مثل والوسط الحسابي والمنوال والانحراف المعياري والتباين. ويمكن إجراء الإحصاء الوصفي لفرض الدراسة الثاني كما بالجدول (١٦)

جدول رقم (١٦) نتائج الإحصاء الوصفي للفرض الثالث

الم تغيرات	رمز الم تغير	التباين	الانحراف المعياري	الم نوال	الم توسط	العينه N
الأولى العبارة	X31	0.516	0.7182	4.00	4.2706	303
الثانية العبارة	X32	0.635	0.7966	4.00	4.1848	303
الثالثة العبارة	X33	0.651	0.8066	4.00	4.1221	303
الرابعة العبارة	X34	0.566	0.7526	4.00	4.2145	303
الخامسة العبارة	X35	0.434	0.6591	4.00	4.3135	303
العبارة السادسة	X36	0.644	0.8022	4.00	4.1782	303
العبارة السابعة	X37	0.603	0.7766	4.00	4.1386	303

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الفرض الإحصائي الثالث إلى أهمية ودور التحول الرقمي في مساعدة البنوك لترشيد التكاليف المختلفة للخدمات البنكية، ويتضح ذلك من خلال تحليل قيم الجدول والتي تبين أن أقل متوسط قد بلغ ٤,١٢٢ وهو يقع في نطاق الموافقة ويميل للموافقة التامة الأمر الذي يعني موافقة فئات العينة على العبارة القائلة "يساعد التحول الرقمي على الاستفادة من التكنولوجيا المعاصرة في تخفيض التكاليف"، أما أعلى متوسط فقد جاء للعبارة الخامسة التي تنص على "يؤدي التحول الرقمي إلى توفير تكاليف إداء الخدمات" وذلك بمتوسط قدره ٤,٣١٣، وهو يقع في نطاق الموافقة التامة بما يعني موافقة فئات العينة على أهمية التحول الرقمي وتحقيقه لأهداف ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية.

كما تم إجراء اختبار الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل التحول الرقمي على المتغير التابع ترشيد التكاليف وذلك باستخدام مقياس  $R^2$ ، ولقد تم إجراء الاختبار وكانت النتائج كما بالجدول (١٧)

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار الانحدار للفرض الثالث

	Model
	1
R	0.491 <sup>a</sup>
R square	0.241
Adjusted R square	0.238
Std. error of the estimate	0.17074
R square change	0.241
F change	95.531
Change statistics df1	1
Df2	301
Sig. F change	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وترشيد تكاليف الخدمات البنكية بمعدل ٤٩,١%، كما يتبين وجود أثر بمعامل انحدار قدره ٢٤,١% وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٥% الأمر الذي يعني وجود أثر للتحول الرقمي على ترشيد التكاليف وهذا الأثر جوهري وذو دلالة إحصائية.

وفيما يلي تفسير نتائج اختبار الفرض الثالث: تشير نتائج اختبار الفرض الثالث إلى أن متوسط آراء العينة يدل على درجة موافقة مرتفعة من آراء عينة الدراسة حول عبارات الفرض الثالث، وتشير نتائج اختبار التباين إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات عينة الدراسة حول عبارات الفرض الثالث، الأمر الذي يعني إمكانية قبول الفرض الإحصائي

## تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

الثالث القائل "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق البنوك التجارية للتحول الرقمي على ترشيد التكاليف".

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: نتائج الدراسة:

يمكن استخلاص العديد من النتائج بشأن تطبيق التحول الرقمي على ترشيد التكاليف كما يلي:

1. يعد الاتجاه نحو تطبيق التحول الرقمي اتجاه عالي تتجه إليها كافة الأشكال التنظيمية من دول ومؤسسات، سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة باعتبار أن الاتجاه نحو الرقمنة هو آلية لإعادة الهيكلة التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء.
2. يشير تطبيق التحول الرقمي في البنوك إلى التغيرات المتعددة في الصناعة المصرفية التي تتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية من أجل أتمتة العمليات وتحسينها ورقمنتها، فضلاً عن زيادة أمان البيانات، وتتضمن هذه العملية العديد من التغيرات التي تعيد تشكيل الأساليب والتقنيات المستخدمة في القطاع المصرفي.
3. يتطلب نجاح التحول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب تهيئة الظروف البيئية (داخلياً وخارجياً)، وتوفير التكنولوجيا الملائمة لطبيعة نشاط البنوك التجارية.
4. يتضح دور التكاليف عند تحديد السعر على أساس التكاليف مضافاً إليها هامشاً معيناً للربح مثل التكاليف إجمالية، حيث أن التكاليف الملائمة لقرار التسعير يمكن أن تشمل على التكاليف الشاملة (التكاليف الكلية) للخدمة، فالتكلفة الكلية التي تتضمن التكاليف المتغيرة والثابتة بكافة مجالات سلسلة القيمة بدء من البحوث والتصميم وانتهاءً بخدمة العميل.
5. ويمكن أن تخلص مما تقدم إلى أن فروع البنك المبحوثة تسعر خدماتها على أساس سعر السوق التنافسي دون الأخذ في الاعتبار إمكانيات ترشيد تكاليف تلك الخدمات، لكي تحقق

الربح المرغوب فيه، في ضوء سعر السوق التنافسي، وبناء على النتائج السابقة نجد أن قطاع صناعة الخدمات المصرفية يتبع المناهج التقليدية في التسعير، وخاصة منح التكلفة الكلية.

٦. أن أهم مزايا تطبيق التحول الرقمي كانت في تخفيض التكاليف من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية، والتي قد يترتب عليه ارتفاع في التكاليف الإجمالية في الأجل القصير ولكن هذا سيتغير في الأجل الطويل حيث أن تحقيق رغبات العملاء وتقديم الخدمات التي تحقق رضا العملاء.

ثانياً: توصيات الدراسة:

١. ضرورة الارتقاء بمستوى أداء القطاع المصرفي، وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال استخدام التقنيات المستحدثة وإدارتها لمواكبة متطلبات وتطلعات العملاء في الحصول على الخدمات المصرفية بجودة أعلى وتكلفة أقل وفي وقت قصير.
٢. يجب على القطاع المصرفي تطوير إطار موحد لتطبيق التحول الرقمي في البنوك ليشمل على كافة المعايير والسياسات والأهداف والعمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وإدارة البنية التحتية وفقاً للممارسات الدولية.
٣. يجب على البنوك محل الدراسة توافر مهارات عالية من اجل تطبيق التحول الرقمي لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تساعد الإدارة العليا للبنوك على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.
٤. العمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك التجارية كأولوية من أولوياتها، وضرورة توفير الإمكانيات والبنية التحتية لضمان نجاحها.

المراجع:

١-مراجع باللغة العربية:

– البار، عدنان مصطفى، المرهبي، خالد على، (٢٠١٩)، التحول الرقمي كيف ولماذا،  
<https://www.awforum.org/index.php/ar>

– شحادة، مها خليل (٢٠٢١) التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية  
من منظور إسلامي"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

– عبد الرزاق، سحر مصطفى (٢٠١٩) "التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة  
لدعم التنمية المستدامة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع والعشرين بعنوان "إدارة  
التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠"، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

– على، أسامة عبد السلام، (٢٠١١)، التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والليات،  
المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة – الجمعية المصرية للتربية والادارة التعليمية،  
مجلد ١٤، العدد ٣٣، ص ٢٧٠.

– وديع، وأسامة وجدى، متولى، مديحة محمد (٢٠٢٠). البنوك الرقمية: المنتجات ومتطلبات التحول  
وانعكاساتها على المركز التنافسي المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،  
المجلد ٢، العدد ٧.

– يونس، يونس ابو سمرة مرعر، (٢٠١٩)، اهمية التحول الرقمي فى القطاع المصرفي- دراسة  
ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوى الرابع  
والعشرون لبحث الازمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة  
عين شمس.

٢-مراجع باللغة الاجنبية:

– Anna Omarini, (2018), "The Digital Transformation in Banking and The Role of Fin  
Techs in the New Financial Intermediation Scenario", Online at  
<https://mpr.aub.uni-muenchen.de/85228/> MPRA Paper No. 85228, UTC, Bocconi  
University- Department of Finance- Via Roentegen, Milano, Italy, pp-1:12.

- Baiyere,A, Salmela,H & Tapanainen,T.(2020). Digital transformation and the new logics of business process management.European journal of information systems, 29(3),238-259
- Buch, C. M., & Goldberg, L. S. (2020). Global Banking: Toward an Assessment of Benefits and Costs. Annual Review of Financial Economics, 12.
- Carlson, J.; and O'Cass, A. (2021), "Exploring the relationships between eservice equality, satisfaction, attitudes and behaviours in content-driven eservice web sites". Journal of Services Marketing, 24(2).
- Fernando Filgueiras FluvioCireno and Pedro Palotti, (2019), "Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil", Latin American Policy-Volume 10, Number 2, 2019 Policy Studies Organization. Published by Wiley Periodicals, Inc., Pages 195-219
- Huebner, J., Vuckovac, D., Fleisch, E., & Ilic, A. (2019). Fintechs and the new wave of financial intermediaries. Fin Techs and the New Wave of Financial Intermediaries Twenty-Third Pacific Asia Conference on Information Systems, China.
- Johannes Huebner, Denis Vuckovac, Elgar Fleisch, Alexander Ilic,(2019), "Fintechs And The New Wave Of Financial Intermediaries", Fin Techs and the New Wave of Financial Intermediaries Twenty-Third Pacific Asia Conference on Information Systems, China 2019
- Linda Goldberg, (2020), Global Banking: Towards an Assessment of Benefits and Costs, Annual Review of Financial Economics, in Press
- Prul Carlos,R.L, Pablo,G.R & Spitzley Javier,P.G.(2021).The digital transformation of work: Arelational view.Business ethics the environment and responsibility.WILEY,(30),157-167.