

## تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية دراسة حالة بنك مصر

### The effect of digital transformation upon the financial performance of the Egyptian banks Case study Banque Misr

إعداد / د. أسامة محمد التابعي الدنون

مدرس المحاسبة بمعهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية

#### مستخلص

تسعى جميع المنظمات الخدمية إلى تحقيق أكبر ربح مع مزيد من الحصة السوقية التي تعمل بها وذلك عن طريق تقديم خدمات ذات أداء متميز وبوقت أقل تكلفة مناسبة وبات التحول الرقمي مظهرا متعارف عليه في كافة المؤسسات المصرفية حول العالم، وقد أدت التغيرات في بعض الخصائص الفنية لشبكة النت إلى تسريع هذه الوتيرة مما أثار القلق في القطاع المصرفي على مستوى الأداء المالي 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 وهو ما سعى البحث إلى دراسته بالتطبيق على بنك مصر.

**الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي – الأداء المالي – المؤشرات المالية.**

#### Abstract

All service organizations seek to achieve the largest profit with more market share in which they operate, by providing services with excellent performance and at the lowest cost appropriate time. The digital transformation has become a common feature in all banking institutions around the world, and the changes have led to regardless of the technical characteristics of the Internet.

To accelerate this pace, which raised concern in the banking sector at the level of strategic performance that accompanies this development, which made a deeper look to make this development consistent with the foundations and principles that apply to traditional banks despite the rapid changes of digital transformation of many banking services, which is what the research aims to study it by applying to Banque Misr.

**Keywords:** digital transformation - financial performance – financial indicators

### مقدمة

اتجهت كثير من البنوك بخطى سريعة إلى الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين أساليب تقديم خدماتها لعملائها، وساهم التقدم التكنولوجي في تحول عدد كبير من البنوك إلى التعاملات الإلكترونية، والتوسع في استخدام التجارة الإلكترونية، وتوفير خدمات مصرفية متطورة للعملاء بدقة وسهولة ويسر. من خلال الانتقال التدريجي من البنوك التقليدية التي لها وجود مادي في شكل فروع ومعاملات إلى بنوك افتراضية، وهي ما يسمى بالبنوك الإلكترونية أو بنوك الإنترنت كتعبير عن المفاهيم التي ظهرت في أوائل التسعينيات كمفهوم الخدمات المصرفية عن بُعد أو الخدمات المصرفية المنزلية، وكلها تعبيرات تضيف أبعادًا متقدمة لتقديم الخدمات المصرفية من خلال إدارة العملاء لحساباتهم واستكمال أعمالهم المتعلقة بالبنك من مكاتبهم أو منازلهم، في الوقت الذي يريده العميل، والذي يتم التعبير عنه في عبارة "الخدمة المصرفية في أي وقت وفي أي مكان"، وهو ما استفادت منه هذه البنوك ليس فقط في الحفاظ على عملائها الحاليين، ولكن أيضًا في جذب عملاء جدد من خلال تلبية توقعاتهم من خلال تقديم خدمات متقدمة تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

### المشكلة البحثية

يتجه العالم نحو العولمة والانفتاح على العالم مما أدى إلى تزايد أعداد البنوك العالمية

والأجنبية في مصر، وفي حين تتبنى البنوك الأجنبية الإنترنت كقناة استراتيجية لتوزيع خدماتها البنكية بغرض تحسين أدائها في الأجل الطويل، وتوفير فرص نمو مستقبلية لها، وتحقيق ميزتها التنافسية، إلا أن في المقابل يوجد ببطء ملحوظ في عملية تبني هذا الفكر من النسبة الغالبة للبنوك المصرية، مما أدى إلى زيادة اتساع الفجوة بينها وبين البنوك المتقدمة خاصة في ظل تنامي توجه البيئة البنكية بشكل عام. ومن خلال ذلك تتجلى مشكلة البحث تكمن في المنافسة الذي تواجهه البنوك في مصر، وضرورة اتخاذها لمجموعة من الإجراءات لغرض قياس وتحسين الأداء المالي البنكي، واستخدام أبعاده للوقوف على مواقع القصور ومعالجته، ولتحظى برضا وثقة عملاءها وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزايا التنافسية، كونها مؤسسات حيوية ذات تأثير مباشر بالاقتصاد الوطني والتنمية.

وعلى ذلك يمكن تحديد المشكلة البحثية في انخفاض الأداء المالي للمنظمات نتيجة للقصور في تطبيق التحول الرقمي الكامل.

#### الفروض البحثية :

الفرض الأول: "يوجد علاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للمنظمات".

الفرض الثاني: "يوجد علاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للبنوك المصرية".

الفرض الثالث: "يوجد علاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي لبنك مصر".

#### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى إيضاح العلاقة التأثيرية التحول الرقمي على قدرة البنوك المصرية على تحسين الأداء المالي لذلك ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد الأهداف التالية للدراسة:

- التعرف على الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في تطوير أداء وقدرات البنوك المصرية تحسين الأداء المالي.
- تحديد مكونات وعناصر تحسين الأداء المالي اللازم لرفع قدرات البنوك المصرية ومدى تأثيرها على جودة الخدمات المالية البنكية.
- إظهار مدى وجود علاقة وتأثير بين دور التحول الرقمي ومكونات وعناصر

تحسين الأداء المالي وتحديد مدى وجود تأثير على رفع قدرات البنوك المصرية في تحسين الأداء المالي.

- اختبار المتغيرات المتعلقة بأفراد منظومة التحول الرقمي على التعامل تحسين الأداء المالي والعوامل المتعلقة بخدمات البنوك في مصر .

### أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من خلال الاعتبارات الآتية:

- أهمية الاستفادة من تأثيرات التحول الرقمي على منظومة الأداء المالي بالبنوك المصرية وتحسينها نحو التغيير للأفضل.
- أهمية الجوانب التي تؤثر على منظومة الخدمات المالية بالبنوك المصرية والتي تؤثر تأثير مباشر على رضا الفرد في المجتمع.
- أهمية دور القطاع المصرفي متمثل في البنوك المصرية وأثر ذلك في تحسين مستوى الاقتصاد القومي لمصر عن طريق ما يوفره من فرص عمل وما ينتجه من خدمات مالية.

### منهج البحث :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف المحاور الفرعية والمحور الرئيس واستخدام الدراسة الاستقصائية للتعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة في متغيرات البحث والعلاقة القائمة بينهما، وأساليب وأدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفروض واستخلاص النتائج والمقترحات.

### أساليب جمع المعلومات والبيانات :

اعتمد الباحث في بناء الإطار النظري على أسلوب الدراسة المكتبية، وذلك عن طريق الاطلاع على المتاح من البيانات الثانوية المنشورة بالتقارير للشركة القابضة والشركات التابعة الممثلة لمجتمع البحث، وكذلك الدوريات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية، ونتائج الدراسات العلمية السابقة، ومواقع الإنترنت المتعلقة بمجال ومتغيرات البحث، كما تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستقصاء والمقابلات الميدانية التي أسهمت في بناء إطار عملي للبحث واختبار الفروض واستخلاص النتائج والمقترحات.

وقد قام الباحث بعمل مقابلات مخططة سابقاً مصممة لهذا الغرض مع عدد من الإدارة العليا بفروع بنك مصر بالقاهرة والإسكندرية ودمياط للتعرف على فوائد وأهم آليات التحول الرقمي التي تؤدي لتحسين الأداء المالي في بنك مصر، وكذلك معرفة تأثير التحول الرقمي على الموارد البشرية ببنك مصر.

#### مصادر بيانات البحث :

مصادر ثانوية: وهي تتعلق بالكتب والدوريات والمجلات والنشرات والبحوث والإحصائيات العربية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي والأداء المالي.

مصادر أولية: المقابلات الشخصية للإدارة العليا ببنك مصر بالقاهرة والإسكندرية ودمياط .

#### حدود البحث

حدود زمنية : دمايط ٢٠٢٢

حدود بشرية: وهي أن مجتمع البحث تركز على فئة القيادات من العاملين بالبنوك المصرية من قيادات لها القدرة على اتخاذ القرارات من رئيس مجلس الإدارة ومساعديه ونوابه ومستشاريه ورؤساء الفروع والمديرين العموميين، والإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والقائمين على التحول الرقمي بالبنوك.

حدود موضوعية: تركز على دور التحول الرقمي في تطوير وقدرات أداء البنوك المالية.

#### متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: عناصر التحول الرقمي بصفة عامة، وعناصر التحول الرقمي في البنوك، عناصر التحول الرقمي في بنك مصر كدراسة حالة.

المتغير التابع: الأداء المالي للبنوك المصرية.

## المبحث الأول

### مفهوم التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي إطاراً مهماً لنجاح الأعمال البنكية الحديثة المبنية على التقنيات المتاحة، إذ يمكن إنشاء خدمات بنكية جديدة بالنظر في البيئة المحيطة عبر تجميع الخبرات التراكمية ومن ثم تنسيقها وترتيب أولوياتها، وبذلك يوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات مالية وبنكية فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف، ولقد أوضحت كل التجارب والأمثلة المتاحة عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة بالبنوك أن قدرتها فائقة حيث لا تقتصر قيمتها على السعر الاقتصادي للخدمات، بل يتعدى الأمر ذلك، وهذا يمكن البنوك أن تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستقبل مصر كدولة ذكية ذات اقتصاد رقمي حديث يؤثر على قدراتها في تقديم خدمات معلوماتية إضافية ترقى بمستوى الأنشطة الواعدة لتناسب مع مكانة مصر الحضارية<sup>١</sup>.

يتم التعرف على التحول الرقمي من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في تطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم التحول الرقمي مدخلاً مهماً لتعريفها وفق المفاهيم المختلفة، إذ يشير مصطلح التحول الرقمي إلى مقدرة الإدارة على تحسين الأداء للخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطاً باستخدام وتيسير تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، والتحول الرقمي ينصرف إلى تحول شامل لمختلف أوجه العمليات الإلكترونية وعرض التكنولوجيات الخاصة بالخدمات، وخاصة الخدمات البنكية وتحسين الأداء المالي للبنوك وتلبية حاجات العملاء، الذي يمثل محور مجموع العمليات المالية والإدارية من خلال تنظيم العميل والبنك ولقد وردت في هذا المجال مجموعة من التعاريف لمدلول التحول الرقمي:

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 آن واحد"<sup>٣</sup>.

كما يعرف عملية التحول الرقمي بشكل مبسط بأنه "عملية الموازنة بين تقنية المعلومات واستراتيجيات الأعمال لدعم وتحسين الأداء المالي في البنوك وإضافة مصدر دخل إضافي وتسريع عملية الابتكار".

وينتج عن التحول الرقمي الكامل ما يعرف بالبنوك الرقمية وهي مؤسسات بنكية تتيح لعملائها إدارة حساباتهم، وإنجاز أعمالهم المتعلقة بحساباتهم عن طريق الاتصال بشبكة الإنترنت من أي مكان وفي أي وقت، ويتوقف نجاح البنوك الرقمية على عاملين أحدهما البنية التكنولوجية للمصارف والمؤسسات التي تتعامل معها والثاني البنية التشريعية من خلال القوانين التي ستحكم التعاملات عن طريق الإنترنت.

ويعرف البنك الدولي، التحول الرقمي بأنه: " مصطلح حديث يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية للمعلومات المالية والمحاسبية من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة البنوك فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، بما يدعم كافة النظم الإجرائية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة."

فالتحول الرقمي هو إذن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال ، وتتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات وما يمكن استخلاصه أن التحول الرقمي تتضمن محتويات أساسية :

أولها المحتوى المعلوماتي والذي يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور وفيما بين مؤسسات الدولة أو فيما بينها وبين المؤسسات الاقتصادية ، ثم يأتي المحتوى الخدماتي والذي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال عبر الوسائط الإلكترونية، أما المحتوى الثالث فهو محتوى الاتصال وهو ما يسمى خلق المجتمعات يتيح ربط مواطني الدولة وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبوسيلة تفاعل سهلة.

### مفهوم الأداء المالي للبنوك

يعرف تقييم الأداء المالي للبنك انه الإجراءات التي تقارن الوضع الفعلي للنشاط المالي

بالأهداف المخططة بقصد بيان مدى انسجام النتائج مع الأهداف لتقدير مستويات الأداء ومقارنة عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته للتأكد من أن النشاط البنكي قد تم بدرجة عالية من الكفاءة.

كما ان تقييم الأداء المالي هو جميع العمليات التي تحدد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة الاستخدام في البنوك مع دراسة تطورات هذه العلاقة عن طريق إجراء مقارنات بين المستهدف والمتحقق الفعلي من أهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير محددة مسبقاً<sup>٧</sup>.

ويعرف تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية على انه نظام متكامل لمقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة والتي تعكس نتائج الأداء خلال مدة سابقة أو للوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية أو المؤشرات المستنبطة معادلاتها وفقاً لمتوسط نتائج مجموعة من الوحدات الاقتصادية مع تقارب حجم وظروف هذه الوحدات<sup>٨</sup>.

#### أهمية التقييم المالي للبنوك التجارية

نتائج الأداء المالي الذي يحقق المقارنة بين المستهدف والمخطط يمكن من خلاله معرفة الانحرافات في الأداء المالي للبنك واقتراح المعالجات المناسبة بما يعزز بقاء البنك واستمراره في العمل، ويعطي صورة واضحة لبيئة الأداء المالي القطاعية بالمقارنة بالأداء المالي للبنوك المنافسة، وبالتالي يعطي تصور عن حجم التغيير المطلوب لتحسين الأداء المالي للبنك، والتقييم الوظيفي للبنك والعاملين به عن كيفية أداء عملهم وبالتالي الأداء المالي الوطني<sup>٩</sup>.

ويمكن تلخيص ذلك في معرفة مدى تلبية وسائل الاستثمار لاحتياجات العميل واحتياجات البنك نفسه، وتحديد مستوى المخاطر المالية للبنك والمعوقات والمشكلات ومدى المنافسة المالية للبنك، وكيفية التعامل معها بتوفير البيانات والمعلومات الإحصائية للبنك والأجهزة الرقابية مما يسهل عملها، وكذلك تقييم قواعد البيانات المالية للبنك لوضع السياسات والدراسات لتحسين أنماط الأداء ورفع كفاءة الأداء المالي بالبنك<sup>١٠</sup>.



### مراحل تقييم الأداء المالي البنكي:

يتطلب تقييم الأداء المالي دراسة شاملة للبنك للحصول على المعلومات الضرورية من الواقع ويتم ذلك عبر المراحل التالية<sup>١١</sup>:

- المعلومات من خلال حصر أنواع الملاحظات الأولية و البيانات الإحصائية للبنك من واقع الوثائق المحاسبية و التي تعكس التنفيذ الفعلي لأختلاف نشاطات البنك.
- تحليل المعلومات و البيانات عن طريق دراستها و تحليلها ماليا و معرفة مدلولاتها و تفسيرها، و تعتمد على أسلوب التحليل المالي الذي يعمل على تحليل الانحرافات بمختلف أنواعها (كمية، قيمية، نوعية، زمنية، فنية... الخ.)
- استخلاص الأحكام و القرارات من عملية التحليل و ذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة و تسجيل الانحرافات و معرفة أسبابها للتقليل منها و تجنبها في المستقبل.

### فوائد التحول الرقمي<sup>١٢</sup>

أدت التطورات الكبيرة في عالم التقنيات الإلكترونية إلى تغييرات عميقة في القطاع المصرفي. وظهر الأمر جلياً في العمليات البنكية، إذ أصبح العملاء يجرون معظم العمليات عن بُعد، كما باتوا يتعاملون مع ألواح إلكترونية ذكية لدى زيارتهم للبنوك. وكذلك صنعت تلك التغييرات الثورية أنواعاً غير تقليدية من الحسابات المصرفية، بل صارت البنوك أشبه ما تكون من مفهوم المقاهي على الطراز الأميركي. وفي مستقبل غير بعيد، لن يذهب العميل إلى البنك إلا للاستفسار عن أمرٍ ما، أو أخذ نصائح في شأن حسابات معينة، أو غيرها من الأمور التي لا تستطيع الخدمات البنكية الإلكترونية توضيحها.

تؤكد تلك المعطيات أنّ القطاع المصرفي في حال بحث عن نماذج جديدة في العمل. وعلى الرغم من التطور المستمر في الأنظمة التقنية المتصلة بالبنوك وخدماتها، إلا أنّ التغيير الذي اعتري مجال تكنولوجيا البنوك، يختلف بين بلد وآخر، بل يتفاوت بين

عملاء البنك الواحد، وأن أبرز أسباب التغيير في مجال القطاع المصرفي إنما ينبع من الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المتصلة بشبكات التواصل الاجتماعي، والهواتف الذكية، إضافة إلى انتشار تقنية "الحوسبة السحابية" التي تعتبر الشكل الأكثر تقدماً في المعلوماتية والاتصالات المتطورة حاضراً، إذ صار لزاماً على البنوك أن تتكيف مع السلوكيات الجديدة للعملاء، خصوصاً الأجيال الشابة التي تختلف جذرياً عن سبقتها لناحية الزيادة في تطلب السيولة والحلول السريعة للإجراءات والمشكلات، وعلى نحو متصاعد، مع منح العملاء طرقاً بديلة في التعامل البنوك وخدماتها كلها.

ومع زيادة من يدخلون إلى حساباتهم البنكية عبر الشبكات، تضاعفت حاجة البنوك لفتح فروع محلية. وكذلك بدأت البنوك بدراسة الوسائل المتاحة لها للحفاظ على عملائها وزيادة أعدادهم وبات لزاماً على البنوك الانخراط في عمليات الرقمنة Digitization ويضاف إلى ذلك ملاحظة أن العملاء يبحث دوماً للحصول على عروض جديدة تسهل تعاملهم مع حساباتهم عن بُعد، بل في الأوقات والأمكنة كلها، ولذا، بات لزاماً على المصارف التكيف مع المتغيرات في طرق العمل، والتنبه إلى حفظ التوازن بين التعامل المباشر مع العملاء، وبين إنجاز الأعمال عبر الشبكات المتنوّعة<sup>١٣</sup>.

### ضرورة التحول الرقمي

الظاهر في الآفاق أن البنوك تتجه إلى التحول الرقمي الواسع لتزيد سرعة العمليات المصرفية وسهولتها وكفاءتها، وكذلك الاستمرار في براعة التعامل المباشر مع الجمهور في نفس الوقت، فهناك بنوك كثيرة أدخلت الرقمية في صلب أعمالها فانخفضت تكلفتها بمقدار الثلث، بالمقارنة بمنافسيها ممن أحجموا عن تبني الرقمية وتقنياتها، من طريق تحسين تكنولوجيا المعلومات، تستطيع البنوك زيادة أرباحها، واستطاعت البنوك التي واكبت انتشار التقنيات في صفوف عملائها، أن ترفع أعداد عملائها بقراءة ١٤ في المائة في غضون سنتين، فيما بلغت النسبة ذاتها ٣ في المائة عند المؤسسات التي أخفقت في تلك المواكبة، وتواجه البنوك بالعالم العربي وجود جمهور واسع يفضل التعامل بالمال نقداً، و البعد عن استخدام البطاقات الإلكترونية

والشيكات الممغنطة، ويرجع ذلك إلى عناصر الثقافة السائدة، مع إن الأجيال الصاعدة أقرب إلى التعامل اليومي المستمر مع التقنيات الرقمية<sup>١</sup>.

### آليات الوصول إلى التحول الرقمي

وصولا لتطوير وتحديث البنوك نحو التحول الرقمي وتقليل المخاطرة وتحسين جودة حياتها وتعزيز قدراتها لاتخاذ قرارات فورية ذات جودة عالية مبنية علي معلومات محاسبية متوافرة دقيقة ومتطابقة كسمات لها في عالم اليوم يتم كالتالي<sup>١</sup>:

١- تطوير بيئة أعمال متعاونة أكثر والتخلص من الاختناقات المتواجدة من خلال تبسيط هياكل المنشآت ودعم تدفق المعلومات بين الوحدات والإدارات المختلفة بها.  
٢- إضافة أبعاد التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لآلية النظم والتطبيقات الحالية، وأي تطبيقات جديدة.

٣- استخدام أدوات وتكنولوجيات التحليلات الرقمية المتعددة وتزامنيا معا في جمع ومعالجة وتخزين وتحميل وتوزيع المعرفة والبصائر الرقمية المستنبطة، ففي هذه البيئة التكنولوجية الخصبة يحدث تكامل وظيفة البيانات المحاسبية و بين الأدوات و المؤشرات و الحلول المعينة المستنتجة من توافر البيانات المفتوحة والتوافق مع المعايير والتشغيل البيئي لها.

٤- المشاركة مع المتعاملين مع البنوك في تحليلات البيانات عبر البنك، إذ أن نجاح الذكاء الرقمي يجب أن يحاذي ويقارب أقرب حاجات المتعاملين مع البنك وألا يصبح وظيفة منفصلة في حد ذاتها، مع تطوير وتحسين جودة الخدمات المالية للعميل أو المستخدم ووظيفة الدعم.

٥- التأكيد علي حوكمة المعلومات كطريقة لتأكيد توافق البيانات ودقتها وسلامتها.  
٦- دعم سرعة ثقافة اتخاذ القرار الكفؤ خلال البنك بواسطة تشجيع كل الوظائف لاستخدام بيانات دقيقة من كل الأعمال القائمة بواسطة تطوير الأدوات والعمليات الملائمة لذلك.

٧- الوصول لحلول القضايا الأخلاقية والقانونية والتشريعية التنظيمية من خلال استعراض مداها.

٨- نشر أبعاد التحول الرقمي وذكاء الأعمال في جميع البنوك القائمة سواء علي المستوي المركزي والمحلي، لأن لذلك التوجه فوائد جوهرية دائمة لكل من البنوك العامة والخاصة علي حد سواء في التخطيط المحسن والتعميم علي وجو خاص.

٩- إنشاء قياسات تعمل علي اجتذاب الرقمية الملائمة والصحيحة من خلال مؤشرات أداء رئيسية تعمل علي اجتذاب نماذج أعمال رقمية تسهم في تحسين الجودة المبتغاة للمنافسة في حقبة العولمة. وبذلك يمكن قياس ومراقبة فئات المستخدمين المختلفة، وتقديم مستوي قياسات كاملة تعمل علي إمداد مستخدمي الأعمال بأدوات اختبار وآلية ملائمة الاستهداف وإضفاء الطابع الشخصي عليها.

١٠- تأكيد إعداد نظم التعميم والتدريب لتطوير المهارات التكنولوجية والاحتفاظ بقوي العمل الأحسن الماهرة، مما يستوجب تعريف استباقي للوظائف الأكثر احتمالا للآلية، وعقد برامج إعادة التدريب التي توفر لفئات القوي العاملة المعتمدة سبل معيشتهم الخاصة في مخاطرة من خلال مخططات التدريب اللازمة للتغلب علي فجوة المهارات الرقمية الحالية وإعادة مهارة العاملين نحو التحول الرقمي الحادث في العمليات المرتبطة بالاجهزة الرقمية ذكية الطابع ويكون لها تأثيرا عميقا علي الوظائف والأجور.

١١- خلق توافق أخلاقي وقانوني بين المواطنين والمجتمع الدولي المحيط، ولتحقيق ذلك يحتاج لتشريع يقدم إطار عمل لمتعامل مع الشكوك القانونية حول التحول الرقمي وذكاء الأعمال في النظم والتطبيقات المستخدمة لها.

**لتحقيق وتنفيذ** المستهدف نحو التحول الرقمي وتأثيره علي ذكاء نظم وتطبيقات المنشآت يجب علي البنوك اتباع الخطوات التالية التي تمثل خريطة طريق لها:  
أولاً: استخدام حالات ومصادر القيمة المتوافرة بالفعل الممكن التوصل لها من خلال مسح استخدام الحالات المتواجدة في الأفق وبيان احتياجات الأعمال القائمة في سياق السعي نحو التغيير المستهدف.

ثانياً: التعاون والتوافق التام مع بيانات النظم البيئية المحيطة من خلال ربط البيانات بعضها ببعض وعدم تفرقتها، مع التقرير علي مستوي تجميع البيانات وما قبل تحميلها،

وتعريف البيانات الحيوية ذات القيمة العالية للمنشأة المعينة. ثالثاً: استخدام الأساليب والأدوات والتكنولوجيات الحديثة الملائمة التي تسهم في التقريب والتوافق مع ذكاء الأعمال الرقمي، والتخلص من الفجوات الناجمة من عدم القدرة، وقصور المهارات اللازمة لذلك، مع تبني مدخلات وربط الاختبار والتعليم معا.

رابعاً: تكامل تدفق الأداء المالي من خلال التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي مع عمليات الأعمال وتعظيم تفاعل الإنسان مع الآلة.

خامساً: بث التوعية الثقافية والتنظيم المفتوح المتواجد من خلال تطويع ثقافة مفتوحة وتعاونية، وبناء الثقة في المعرفة والبصائر المستنبطة من استخدام التحول لرقمي وذكاء الأعمال، وإعادة مهارة قوي العمل لتأكيد التكامل المأمول.

#### مفهوم التحول الرقمي للخدمات البنكية

ترتبط الخدمة البنكية بالبنوك المصرية وتندرج مجمل الإصلاحات المستحدثة على البنوك المصرية في عصر التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بالبنوك المصرية على مختلف المستويات فنجد أن بنك موندو من أوائل البنوك التي لا تقتصر خدماته على المجال المصرفي بل يقدم خدمات مالية إضافية، فمثلاً يقدم هذا البنك ميزة تتيح للمستخدم وضع ميزانية لأي مشروع يعمل عليه، وسمحت له السلطات المالية المصرفية في بريطانيا لأول مصرف رقمي بممارسة أعماله تحت اسم "أوتم بنك"، كي يمارس أعماله عبر الهواتف الذكية، وتؤكد هيئة البنوك البريطانية أن مستخدمي المصارف عبر أجهزة الهاتف أكبر بكثير من مستخدمي البنوك عبر زيارة فروعها، فالإنترنت أصبح أقصر الطرق إلى البنوك، واستطاع أن يحول البنك من فرع مفتوح في الشارع إلى بنك في جيب العملاء ويعمل على مدار الساعة ويقدم خدماته على مدار العام، وجمع المصرف من ثمرة تعاون مع مجموعة من المستثمرين الكبار لتمويل خدماته رصيذاً أولياً تجاوز ٧٥ مليون جنيه إسترليني<sup>١٦</sup>.

تهدف المحاسبة أساساً إلى جمع وترتيب المعطيات المتعلقة بالعمليات المالية ورصد مخلف المتطلبات التي يبحث عنها الأفراد وتخزينها ومعالجتها بهدف تلبية هذه الحاجات

في أحسن صورة وبأقل جهد وتكلفة ولو تمعنا في مبادئ التحول الرقمي لوجدنا أنها تتجه لخدمة العميل وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالجهاز المصرفي يسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات والمعلومات عن الأفراد، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له.

تتلخص أهم مبادئ وأهداف التحول الرقمي في تقديم أحسن الخدمات المالية للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل محاسبية فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ذلك أن الإدارة دائما تستعمل على التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة التحول الرقمي بشكل يسمح من خلاله تجاوز كل أشكال التأخر في تلبية طلبات المواطن أو عدم الاستجابة لها في اطار التنظيم و التشريع المعمول بهما، والتركيز على النتائج ونقصد بهذا اهتمام التحول الرقمي ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين تهتم بالدرجة الأولى بالترجمة الفعلية لصحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في الواقع ، وبمعنى آخر ينبغي أن يحقق التحول الرقمي فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت أسرع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة.

وإذا كان مفهوم التحول الرقمي يقوم على تلبية حاجات المواطن في صورتها المثلى ويهدف من خلاله إلى تحسين نوعية الخدمة البنكية فانه يقع علينا وجوبا التوقف عند تحسين الخدمات المالية البنكية بأنواعها ودور التحول الرقمي في ترشيدها<sup>١</sup>.

### الجهاز المصرفي وتوجهه نحو التحول الرقمي<sup>1</sup>

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<sup>2</sup>.

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.

### مزايا التحول الرقمي في البنوك المصرية<sup>١٨</sup>

كشف البنك المركزي المصري عن إجراء دراسات لإنشاء أول بنك رقمي في مصر لتواكب التطورات العالمية السريعة في مجال التكنولوجيا المالية<sup>١٩</sup>.

ويصبح دور البنوك الرقمية في تسهيل المعاملات المالية على النحو التالي<sup>٢٠</sup>:

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

٢ \_ يساعد آليات العمل بالبنك الرقمي على تحول العلاقة المباشرة مع العميل حيث لن تتم مقابلته مباشرة واستقبال الوثائق الخاصة به إلا في وقت العمل الرسمية الخاصة بفتح الحساب، ويتم فتح حساب خاص بالبنك الرقمي من خلال تسلم الوثائق الرسمية، وتحديدًا صور الهوية ومطابقتها على الأصول إضافة إلى نموذج فتح الحساب المعتمد من مؤسسة البنك المركزي التي يقع تحت مظلته جميع البنوك التجارية في مصر

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

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

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

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

٧ \_ يتم التعامل مع العملاء في البنوك الرقمية من خلال أكواد وشفرات سرية بدلاً من

التوقعات والأوراق، وتعتبر معلوماتها سرية من الدرجة الأولى.  
٨ \_ يختفي الزحام مع البنك الرقمي نظرًا للتحكم في الحسابات عن بعد وإجراء عمليات التحويل والدفع وغيرها من خلال الحواسيب الشخصية.

### استراتيجية التحول الرقمي للبنوك

يعتبر التحول الرقمي إطاراً مهماً لنجاح الأعمال البنكية، حيث يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون اعتماداً على التقنيات المتاحة، فتظهر أنشطة جديدة، إذ يمكن إنشاء خدمات بنكية جديدة بالنظر في البيئة المحيطة والتفكير فيما ينقصها عبر تجميع الخبرات التراكمية المتعلقة ومن ثم تنسيقها وتأطيرها وترتيب أولوياتها حتى تنضج الفكرة، وبهذا يوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف<sup>٢١</sup>.

ولقد أوضحت كل التجارب والأمثلة المتاحة عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة بالبنوك أن قدرتها فائقة حيث لا تقتصر قيمتها على السعر الاقتصادي للخدمات، بل يتعدى الأمر ذلك، وهذا يمكن البنوك أن تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستقبل مصر كدولة ذكية ذات اقتصاد رقمي حديث يؤثر على قدراتها في تقديم خدمات معلوماتية إضافية ترقى بمستوى الأنشطة الواعدة بالمشروعات والمؤسسات لتناسب مع مكانة مصر الحضارية وآمالها وطموحاتها، ومع التطور السريع والتقدم الإلكتروني المتسارع، في البنوك، والتركيز على الخدمات الرقمية انطلاقاً من الحساب الجاري إلى خدمات مبتكرة على الهاتف عبر التواصل مع العملاء من خلال الرسائل والاطلاع على رصيد الحسابات بشكل آني، مع ضرورة توفير بيانات تلك البنوك بشكل يسمح للعملاء الاختيار بين أفضل البنوك، بما ينعكس إيجاباً لصالحهم، ويسمح لهم باختيار أفضلها وما يناسب احتياجاتهم، ودفعت هذه الظاهرة، البنوك التقليدية الكبيرة إلى دخول سباق عالم تطبيقات الهواتف الذكية في محاولة لمنافسة البنوك الرقمية التي دخلت السوق بقوة ونالت رضا جيل الشباب المغرم بالهواتف الذكية، ولذا يركز عمله من أجل تحويل البنك إلى منصة توفر العديد من الخدمات المالية بطابع رقمي بحت<sup>٢٢</sup>.



### استراتيجية البنك المركزي نحو التحول الرقمي ٢٣

قطعت مصر شوطاً كبيراً خلال الفترة الماضية في ميكنة المعاملات المالية وظهر جليا دور المجلس القومي للمدفوعات في ذلك الاتجاه، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي لعبه البنك المركزي المصري ووزارتا المالية والتخطيط، وشهد القطاع المصرفي في مصر إعادة تحديد النهج الخاص بأعماله لمواكبة التطورات الجارية، وجاء مصطلح البنوك الرقمية التي تدعم تمكين العميل بإدارة حساباته أو إنجاز أعماله مباشرة دون الحاجة إلى البنك، وكان أول البنوك الرقمية في عام ٢٠١٥، من خلال بنك مونزو Monzo البريطاني، وكان من مزايا البنوك الرقمية، أنها تتيح لرجال الأعمال تتبع مبيعاتهم اليومية بسهولة من خلال الدفع الرقمي، وتخفيض التكلفة الباهظة للائتمان الضريبي في البلدان النامية، وظهر التحول الرقمي لمساعدة صغار رواد الأعمال منخفضي الدخل على الحصول على الائتمان بسبب ارتفاع أسعار الفائدة، حيث يمكن تكوين تاريخ انتماني يؤهلهم للاقتراض لبدء النشاط، وبدأ البنك المركزي المصري في وضع الأسس والقواعد لإنشاء بنك رقمي متكامل، وذلك من منطلق أن البنوك الرقمية تمثل مستقبل الصيرفة العالمية، وستحدث البنوك الرقمية طفرة وتطوراً كبيراً في المعاملات المصرفية في مصر، كما أنها تعزز المنافسة بين البنوك<sup>٢٤</sup>.

إن استراتيجية البنك المركزي للتكنولوجيا المالية مستمدة من الجهود التي بُذلت لتحديث القطاع المصرفي بهدف التحول إلى اقتصاد رقمي قادر على تحقيق مكاسب كبيرة، ولذا أطلق البنك المركزي مشروع تمكين ودعم التحول الرقمي الشركات الصغيرة والمتوسطة، ضمن بغرض رفع القدرات التدريبية للشباب والممولة من البنك المركزي، وذلك لتسهيل إجراءات ريادة الأعمال بداية من مرحلة طرح الأفكار الخاصة بالمشروع، وانتهاءً بالتنفيذ، وإنشاء موقع يخدم أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال ويوفر البرنامج الإجابات والمعلومات القانونية والمحاسبية والتسويقية، كما يوفر مجموعة من الأدوات الرقمية التي تساهم في خفض التكلفة لأصحاب الشركات بغرض زيادة تنافسيته وتوجيه قدرات رواد الأعمال إلى الأنشطة الأساسية الخاصة بالإنتاج والتطوير، وتم استحداث منظومة الدفع الوطنية "ميزة" وفقا

لأحدث التقنيات المتعارف عليها عالمياً؛ ويأتي إنشاءها في إطار تحقيق أهداف المجلس القومي للمدفوعات، حيث تتيح المنظومة تقديم خدمة متميزة لحاملي البطاقات الجديدة بتكلفة تنافسية، وبالتالي تحقق زيادة في قاعدة خدمات القبول الإلكتروني وتساهم في تعزيز الشمول المالي، وإصدار البطاقات التي تعد من الوسائل المثالية في الخدمات ذات الكثافة العالية مثل المواصلات العامة، وتم استخدام المنظومة في ميكنة المدفوعات والمتحصلات الحكومية طبقاً لقرارات المجلس القومي للمدفوعات، وتم إعطاء الأهمية القصوى لتعزيز الأمن في عصر التحول الرقمي لتوفير الحماية اللازمة للمتعاملين وبناء الثقة بين مستخدمي واتخاذ التدابير التأمينية الاستباقية، والتعامل مع الحوادث، وحفظ الأدلة الجنائية الرقمية، وفي ذات السياق تم إطلاق برنامج تدريبي متخصص في مجال أمن المعلومات تحت اسم "إتقان أمن المعلومات" يهدف إلى تخريج الخبير الأمني المتخصص في حماية أمن المعلومات للقطاع المصرفي، وثقل المهارات الفنية للعاملين في هذا المجال الحيوي<sup>٢٥</sup>.

وكان من استراتيجيات البنك المركزي ميكنة الضرائب عن طريق بمنظومة التحول من الشيكات الورقية إلى نظام المدفوعات الإلكترونية، ومنظومة "GPMIS" لميكنة الوحدات الحسابية على مستوى الجمهورية والموازنة العامة للدولة، وينعكس كل ذلك على المجتمع الضريبي لمساعدته في تطبيق القانون، وضم الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي وكذلك الحد من التهرب الضريبي، زيادة إحكام الرقابة على الصرف وزيادة الكفاءة والفاعلية في إدارة موارد الدولة.

وتم تفعيل منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS بجميع الوزارات والمحافظات والجامعات الحكومية في إطار جهود الدولة لتحقيق الانضباط المالي للموازنة العامة وتوفير المعلومات والبيانات المالية اللحظية عن موقف التنفيذ الفعلي لجميع مصروفات وإيرادات الهيئات التي تتبع كل وزير أو محافظ أو رئيس جامعة، ويعتبر ميكنة المعاملات وإلغاء الشيكات الورقية أحد أهم الأسلحة في محاربة الفساد ومواجهة التهرب الضريبي بكافة أشكاله وطرقه حيث تستهدف مصر زيادة معدل الادخار من ٥.٨٪ عام ٢٠١٥/٢٠١٦ ليرتفع تدريجياً ليكون في حدود ١١٪ عام

٢٠٢٠/١٩، بينما يخطط القطاع المصرفي الوصول بعدد عملاء البنوك إلى ٥٠ مليوناً خلال السنوات المقبلة.

وكشف البنك المركزي المصري عن إجراء دراسات لإنشاء أول بنك رقمي في مصر لتواكب التطورات العالمية السريعة في مجال التكنولوجيا المالية.

ويصبح دور البنوك الرقمية في تسهيل المعاملات المالية على النحو التالي:

- أ- يستهدف هذا البنك الاعتماد على استخدام التكنولوجيا في كافة تعاملاته من خلال تنفيذ عملاء للبنك جميع عملياتهم بطريقة الـ "أونلاين".
- ب- يساعد آليات العمل بالبنك الرقمي على تحول العلاقة المباشرة مع العميل حيث لن تتم مقابلته مباشرة واستقبال الوثائق الخاصة به إلا في وقت العمل الرسمية الخاصة بفتح الحساب، ويتم فتح حساب خاص بالبنك الرقمي من خلال تسلم الوثائق الرسمية، وتحديدًا صور الهوية ومطابقتها على الأصول إضافة إلى نموذج فتح الحساب المعتمد من مؤسسة البنك المركزي التي يقع تحت مظلة جميع البنوك التجارية في مصر
- ج- يتم إتمام الحوالات سواء كانت داخلية أو خارجية، من وإلى حساب العميل، ستكون عبر عمليات "أونلاين" فقط.
- د- يتم وضع إيداعات العميل سواء كانت مالية أو شيكات عبر أجهزة خاصة تعمل بأحدث التقنيات السريعة في الفروع الرئيسية ومراكز ماكينات ATM.
- هـ- توفر الخدمات الإلكترونية بالبنك الرقمي تكاليف العمليات التي تجري في الفروع التي تحتاج إلى مساعدة مباشرة من الموظفين.
- و- يساهم إحلال التكنولوجيا البنوك الرقمية في توفير الأموال حيث تتسبب التعاملات التقليدية في إهدار المال العام بصورة غير ملموسة على المدى البعيد.
- ز- يتم التعامل مع العملاء في البنوك الرقمية من خلال أكواد وشفرات سرية بدلاً من التوقيعات والأوراق، وتعتبر معلوماتها سرية من الدرجة الأولى.
- ح- يخفي الزحام مع البنك الرقمي نظرًا للتحكم في الحسابات عن بعد وإجراء عمليات التحويل والدفع وغيرها من خلال الحواسيب الشخصية.

إن استراتيجية البنك المركزي تلعب دورا كبيرا في تحفيز البنوك للاتجاه نحو دعم الخدمات الرقمية، تنفيذا لتوجيهات المجلس القومي للمدفوعات لإحداث طفرة عالمية بالتعامل اللانقدي في المجتمع المصري وتقليل تداول أوراق النقد. من خلال خطة تشجيع استخدام الهاتف المحمول، كما قامت وحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بإصدار "إجراءات العناية الواجبة بعملاء خدمات الدفع باستخدام الهاتف المحمول" حيث أصدرت حزمة متكاملة من القواعد والإجراءات كخطوة إيجابية نحو التوسع في استخدام خدمات الدفع من خلال الهاتف المحمول، وبذلك أصبحت بوابة دخول شريحة كبيرة من المواطنين إلى الخدمات البنكية الرسمية والتي بالفعل مكّنت العملاء من الحصول على خدمات مُصمّمة طبقاً لاحتياجاتهم، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الحاجة لإتاحة خدمات أكثر تنوعاً لتلبية رغبات شرائح جديدة من العملاء، وتم إصدار قواعد جديدة لخدمات الدفع عبر المحمول المتمثلة في استحداث محفظة «الإدخار» و محفظة «الاقتراض» عبر الهاتف المحمول وإتاحة القدرة على التحويل بين أي حساب مصرفي في أي بنك من البنوك العاملة بالسوق المصري وأي محفظة هاتف محمول بغض النظر عن البنك التابع له حساب المحفظة، وزيادة الحدود القصوى للتعامل على حساب محفظة الهاتف المحمول، وكذلك المدفوعات بتكلفة مناسبة للعملاء؛ ولذلك حرص البنك المركزي المصري على اتباع وتحقيق أعلى المقاييس العالمية في تقديمه للخدمات المصرفية بالسوق المصري تحقيقاً للشمول المالي باستخدام الهاتف المحمول<sup>٢٦</sup>.

## المبحث الثاني

### دراسة حالة ( بنك مصر )

بالتركيز على الخدمات الرقمية انطلاقاً من الحساب الجاري إلى خدمات مبتكرة على الهاتف عبر التواصل مع العملاء من خلال الرسائل والإطلاع على رصيد الحسابات بشكل آني، مع ضرورة توفير بيانات تلك البنوك بشكل يسمح للعملاء الاختيار بين أفضل البنوك، بما يعكس إيجاباً لصالحهم، ويسمح لهم باختيار أفضلها وما يناسب احتياجاتهم، ودفعت هذه الظاهرة، البنوك التقليدية الكبيرة إلى دخول سباق عالم

تطبيقات الهواتف الذكية في محاولة لمنافسة البنوك الرقمية التي دخلت السوق بقوة ونالت رضا جيل الشباب المغرم بالهواتف الذكية، ولذا يركز عمله من أجل تحويل البنك إلى منصة توفر العديد من الخدمات المالية بطابع رقمي بحث<sup>٢٧</sup>

**نبذة تاريخية عن بنك مصر<sup>٢٨</sup>**

\* تأسس بنك مصر عام ١٩٢٠ بفضل فكر الرائد الاقتصادي محمد طلعت حرب باشا، الذي تزعم فكر الادخار الوطني وتوجيه تلك المدخرات الوطنية نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فإن بنك مصر هو أول بنك مصري يؤسسه ويمتلكه المصريون ١٠٠% بالكامل.

\* قام بنك مصر منذ تأسيسه بإنشاء العديد من الشركات في مختلف المجالات، بما في ذلك المنسوجات، والتأمين، والنقل، والطيران، ووسائل الترفيه وصناعة السينما، كما واصل دعمه للأنشطة المصرفية والاستثمارية الأخرى بمعدل ثابت، ويمتلك البنك حاليًا نسبة كبيرة من الأسهم في ١٥٩ شركة في مجالات: التمويل والسياحة والإسكان والزراعة والغذاء، بالإضافة إلى شركات أخرى في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

\* وقد قام بنك مصر بإنشاء العديد من الصناديق الاستثمارية الكبرى كجزء من سياسة المحفظة الاستثمارية المتنوعة، بالإضافة إلى أنه حصل على جوائز عدة في مجال إدارة النقد والسيولة كجائزة "أفضل بنك لإدارة صناديق أسواق النقد في أفريقيا والشرق الأوسط" وأفضل بنك لإدارة صناديق أسواق النقد والاستثمارات قصيرة الأجل في منطقة الشرق الأوسط"<sup>٢٩</sup>.

يولى بنك مصر اهتماما كبيرا تحسين الأداء المالي من خلال عدة محاور تماشياً مع خطة البنك المركزي من أهمها؛ التحول من المجتمع النقدي إلى المجتمع اللانقدي من خلال دعم وتحفيز استخدام وسائل الدفع الإلكترونية، وذلك تماشياً مع سياسات المجلس القومي للمدفوعات الإلكترونية بهدف خفض استخدام أوراق النقد خارج القطاع المصرفي ودعم وتحفيز استخدام الوسائل والقنوات الإلكترونية في الدفع بدلاً عنه، وفي سبيل ذلك وحرصاً على تلبية كافة رغبات العملاء فقد قام البنك بتقديم حلول مختلفة لميكنة المرتبات موجهة لشركات قطاع الأعمال العام والخاص عن طريق

تقديم مجموعة متنوعة من منتجات تحويل المرتبات (بطاقات مرتبات - حسابات مرتبات) حيث بلغ عدد الشركات المتعاقدة مع البنك ٨٧٢ شركة بعدد بطاقات ٧٧٤ ألف بطاقة وكذلك ٥٥.١ ألف حساب. وذلك بخلاف بتقديم خدمة السداد الإلكتروني للضرائب والجمارك من خلال نحو ٣٤٢ فرع منها عدد ٣٣٧ فرع داخل جمهورية مصر العربية وعدد ٥ فروع بالأمارات ويحتل بنك مصر المركز الأول بين البنوك المقدمة لخدمة سداد الجمارك هذا بالإضافة إلى وجود خدمة CPS للشركات مما يسمح للعملاء بدفع الضرائب، والرسوم الجمركية أو غيرها من الرسوم الحكومية من مكاتبهم إلكترونياً، وكذلك "محفظة بنك مصر BM Wallet"، هذا كما قام بنك مصر بالدخول في العديد من الشراكات بهدف إتاحة وسائل الدفع الإلكترونية لأفراد المجتمع منها؛ الشراكة مع فيزا واكسون موبيل وكذلك هيئة البريد المصري.

\* يحرص بنك مصر على إتاحة الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع من خلال التوسع الجغرافي؛ لذا يعمل البنك على انتشار فروع على مستوى الجمهورية ليصبح بنك مصر الأقرب لعملائه أينما وجدوا، وفي إطار ذلك فقد تم مؤخراً افتتاح عدد من الفروع ليصبح بذلك بنك مصر صاحب أكبر شبكة فروع من خلال أكثر من ٦١٨ فرعاً منتشرة بجميع أنحاء الجمهورية هذا بخلاف تواجده العالمي والإقليمي<sup>٣٠</sup>.

### الأداء المالي لبنك مصر<sup>٣١</sup>

إن دور بنك مصر في مختلف المجالات الاقتصادية هو دور ملحوظ، وهذا يرجع إلى تواجده جغرافياً، فهناك نحو ١٤,٥٠٠ موظف في بنك مصر يخدمون قاعدة عملاء واسعة تحتوي على أكثر من ٨ مليون عميل في مصر، بإجمالي رأسمال مال مدفوع يصل إلى ١٥ مليار جنيه.

\* كما يمتلك بنك مصر ما يزيد عن ٦٢٠ فرعاً متصلة إلكترونياً ومنتشرة بجميع أنحاء الجمهورية لتوفير أسهل وأفضل الخدمات إلى العملاء،

\* وحقق معدلات نمو لجميع قطاعات الأعمال حيث بلغ إجمالي الأرباح ١٠.٤ مليار جنيه مصري وتم سداد ٦.٣ مليار جنيه مصري للضرائب، وقد ارتفع إجمالي المركز المالي إلى نحو ٨٨٤ مليار جنيه مقابل نحو ٧٨٧ مليار جنيه في ٢٠١٧/٦/٣٠ وبمعدل نمو ١٢.٣%.

\* كما شهدت ودائع العملاء نمواً بنحو ١٣٧ مليار جنيه لتصل إلى نحو ٦٧٠ مليار جنيه مقابل نحو ٥٣٣ مليار جنيه في ٣٠ يونيو ٢٠١٧ وبمعدل نمو ٢٥.٧ %، لتبلغ الحصة السوقية لبنك مصر ١٨.٨ % من سوق الودائع المصرية بزيادة ١.٢ % عن العام السابق، هذا وقد بلغت إجمالي أرباح هذا العام مبلغ ١٠.٤ مليار جنيه قبل خصم الضرائب.

\* أن المؤشرات المالية الأولية للأداء المالي لبنك مصر قد أظهرت نمواً ملحوظاً في جميع المجالات، حيث شهد هذا العام زيادة مضطربة في حجم أعمال البنك، فقد ارتفع صافي القروض المباشرة للعملاء ليصل إلى ٢٢١ مليار جنيه مقابل نحو ١٧٩ مليار جنيه بزيادة بنحو ٤٢ مليار جنيه بمعدل نمو يصل لنحو ٢٣.٤ %، وقد بلغت نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض ٢.٨٥ % فقط بنسبة تغطية ١٣٠.٢٦ %، وذلك نتيجة تسوية ملفات عدد كبير من العملاء وإبرام تسويات جديدة بمبلغ ٩٠٧ مليون جم كما بلغت المتحصلات من عملاء الديون غير المنتظمة نحو ١.٥ مليار جم، وذلك على الرغم من التحديات الاقتصادية الراهنة وانعكاساتها على الجهاز المصرفي ككل.

\* كما يحرص بنك مصر دائماً على تلبية الاحتياجات المختلفة لكافة شرائح المجتمع بما يسهم في دفع عجلة التنمية وذلك بمحاربة البطالة والمساهمة في تنمية المجتمع وعليه؛ فقد اشترك بنك مصر مع وزارة التنمية المحلية في برنامج "مشروعك" بهدف تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة جداً من خلال الشباك الواحد بالوحدات المحلية المنتشرة على مستوى الجمهورية حيث ينتشر مصرفنا في ٢٣٨ وحدة محلية من إجمالي ٣٠٨ وحدة محلية بنسبة ٧٧ % وذلك بدءاً من ٢٦/٠٣/٢٠١٥، هذا وقد بلغ عدد عملاء محفظة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ٨٥,٧٦٠ عميل في يونيو ٢٠١٨ مقابل ٦٤,٨٦٨ عميل في يونيو ٢٠١٧ بزيادة قدرها ٢٠,٨٩٢ عميل وبمعدل نمو قدره ٣٢ %<sup>٣٢</sup>.

### بنك مصر والتحول الرقمي<sup>٣٣</sup>

تخطى عدد البطاقات المصدرة ٦.٣٢ مليون بطاقة تعمل أغلبها بنظام الشريحة الذكية Smart Chip ليصبح بنك مصر في المركز الثاني في عدد بطاقات الدفع الإلكترونية

بين البنوك المصرية كما يصل عدد مواقع التجار المتعاقدين مع البنك عدد ١٥٦١٦ موقع بجميع محافظات الجمهورية ووصل حجم معاملات التجار المتعاقدين مع البنك ( آلات POS - نظام التجارة الإلكترونية E-Commerce ) إلى ما يزيد عن ١٣.٤٠ مليار جنيه سنوياً ويوفر البنك بتلك المواقع أحدث آلات الـ POS المتوافقة مع المعايير الدولية ( PCI DSS ) وذلك بإصدارها الأحدث ٣.٢.١ طبقاً لمتطلبات المنظمات الدولية .

\* ويمتلك البنك شبكة متطورة من آلات الصراف الآلي ATM تصل إلى نحو ٢٥٣٣ آلة حتى تاريخه تقدم خدمات السحب والإيداع، واستبدال العملات، وسداد الفواتير، والتبرعات، بالإضافة إلى خدمات التحويلات النقدية باستخدام أو بدون استخدام البطاقات منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية مجهزة ومزودة بأحدث التقنيات التكنولوجية، علماً بأن بنك مصر هو أول بنك يوفر خدمة السحب والإيداع لمحافظ الهاتف المحمول الإلكترونية من خلال شبكة ماكينات الصراف الآلي الخاصة به، هذا ويوفر بنك مصر الخدمة من خلال شبكة تحويل لتمكين أكثر من ١١ مليون مستخدم لمحافظ الهاتف المحمول في الاستفادة من شبكة الصراف الآلي الخاصة بالبنك مما يسهم في زيادة عدد المعاملات المالية التي تتم من خلال محافظ الهاتف المحمول حيث يمكن للعملاء إيداع وسحب الأموال بشكل لحظي على مدار الساعة .

\* كما قام بنك مصر بإصدار بطاقة " ميزة " المحلية للدفع الإلكتروني وذلك لأول مرة في مصر، كأول بطاقة مدفوعات ذكية تحمل شعار شبكة المدفوعات الوطنية "ميزة" بالتعاون مع شركة إي فاينانس e-finance والتي تعد أول بطاقة دفع محلية تحمل شعار الشبكة المحلية للمدفوعات عن طريق شركة بنوك مصر ١٢٣، ويأتي ذلك تماشياً مع سياسات الدولة للتوسع في قنوات الدفع الإلكترونية في إطار مبادرات مجلس المدفوعات القومي وتحت رعاية البنك المركزي المصري، ويأتي إصدار البطاقة للاستفادة منها في تنفيذ عمليات السحب النقدي والشراء الآمن من نقاط البيع المنتشرة داخل الجمهورية مما يساهم بشكل كبير في تنفيذ وتطبيق خطة الشمول المالي والمجتمع الرقمي اللا نقدي كأحد أهداف استراتيجية التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ .



\* وفي ضوء الخطط التسويقية المكثفة التي ينتهجها البنك لجذب عملاء وعمليات تمويلية جديدة وكذلك التزام البنك بتنفيذ أهدافه الاستراتيجية والتنمية بهدف دعم الاقتصاد القومي في شتى المجالات والقطاعات. يسعى البنك حالياً لإتمام عدد من العمليات التمويلية الكبرى المستهدفة وتحت الدراسة في عدة قطاعات مثل (الاتصالات، مواد البناء، الأسمدة، المقاولات وغيرها) تبلغ قيمتها حوالي ٢٠.٤ مليار جنيه بقيمة ضمان التغطية المتوقع لبنك مصر في تلك العمليات ٨.٣ مليار جنيه تقريباً، مؤكداً بدوره كأحد البنوك الوطنية الرائدة في السوق المصرفي المصري.

\* وجدير بالذكر أن لبنك مصر سبق في مجال الصرافة الإسلامية؛ لكونه أول بنك من بنوك القطاع العام ينشئ فروعاً خاصة بالمعاملات المصرفية الإسلامية (كناقة)، والتي بلغ عددها ٣٩ فرعاً منتشرة في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية، وقد ارتفع حجم المحفظة الائتمانية بقطاع الصيرفة الإسلامية إلى ٧.٨ مليار جنيه في ٦ / ٢٠١٨ بزيادة بلغت ٢.١ مليار جنيه عن العام المالي السابق في مجال التسهيلات المشتركة وائتمان الشركات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر والتجزئة المصرفية تركز أغلبها في قطاعات الحديد والصلب والمقاولات والأغذية والمشروبات والاستثمار العقاري والوساطة المالية. كما نجح القطاع في التوسع في مجال ائتمان الشركات من خلال تمويل احتياجات العملاء القائمين وكذا عملاء جدد وذلك في العديد من المجالات أهمها مجال الطرق والكباري بنحو ٨٣٠ مليون جنيه والمشروع القومي للإسكان بنحو ٤٠٧ مليون جنيه ومجال الاستثمار العقاري بنحو ٥٠٠ مليون جنيه بصيغة المشاركة.

\* أما فيما يخص نشاط التجزئة المصرفية بقطاع الصيرفة فإنه يتم تقديم كافة الخدمات المصرفية الحديثة كإصدار كافة أنواع البطاقات بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من المنتجات المستحدثة لخدمة عملاء فروع المعاملات الإسلامية (كناقة) منها منتجات المرابحة المتنوعة مثل مرابحة الحج والعمرة ومرابحة السلع المعمرة ومرابحة الرحلات السياحية ومرابحة السيارة ومرابحة التعليم لتمويل المصروفات والمستلزمات الدراسية. كما تم طرح خدمة التأمين البنكي التكافلي من خلال فروع

المعاملات الإسلامية (كنانة) بالتعاون مع الشركة المصرية للتأمين التكافلي. \* وانطلاقاً من إيمان بنك مصر بأن التكنولوجيا هي المحرك الرئيس للنجاح في تحسين، وتعزيز قيمة الخدمات التي يقدمها لعملائه؛ فإن البنك يعمل دائماً على تطوير بنيته التكنولوجية مستخدماً أحدث الوسائل التكنولوجية العالمية بهدف تقديم خدماته بصورة أكثر كفاءة، وفي هذا الإطار قام بنك مصر مؤخراً ولأول مرة في مصر باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي؛ لتقديم خدمة Chat Bot "المساعد الآلي" من خلال موقعه الإلكتروني وذلك لخدمة العملاء على مدار الساعة، وتعد تلك الخدمة التفاعلية خطوة نحو المضي قدماً في التحول الرقمي حيث يتمكن العملاء من إجراء حوار تفاعلي مع المساعد الآلي في كافة الأوقات دون انتظار؛ بما ينعكس على سرعة ومرونة خدمة العملاء للارتقاء بكفاءة وانسيابية الخدمة.

ويخلص الباحث إلى أن بداية تحسين الأداء المالي تكمن في الشمول المالي هو توسيع نطاق الخدمات المالية لتشمل كافة شرائح المجتمع، بمن فيهم الفئات المهمشة ومحدودي الدخل، بتكلفة منخفضة دون تمييز، تساعدهم على استمرار مشاريعهم ونموها ليصبحوا جزءاً من النشاط الاقتصادي الرسمي، وتعميم الخدمات المالية كأحد مظاهر الشمول المالي هي عملية تكاملية بين كافة المؤسسات المالية المعنية لخدمة أهدافها الخاصة، وخدمة لأهداف الاقتصاد الكلي، المتمثل في تحقيق النمو الاقتصادي، ومكافحة الفقر، كما أن التكلفة المنخفضة لهذه الخدمات عامل مهم في تحفيز الطبقات الفقيرة وأصحاب المشاريع الصغيرة للاندماج في النشاط الاقتصادي الرسمي، ليصبحوا جزءاً منه، وبذلك تتسع قاعدة المتعاملين مع المؤسسات المالية المزودة لهذه الخدمات، وخاصة البنوك التي تحتفظ بحسابات العملاء وتستقبل ودائعهم ومدخراتهم، وتعمل على إعادة توجيهها وضخها في الأسواق على شكل ائتمان يخدم كافة القطاعات الاقتصادية وكافة الشرائح.

### استراتيجية بنك مصر نحو التحول الرقمي

تتبع استراتيجية بنك مصر نحو التحول الرقمي من توجهات البنك المركزي تمشياً مع السياسات العامة للدولة، وفي إطار سياسة بنك مصر التي تهدف إلى إنشاء وحدات

جديدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز العروض الخاصة بمنتجات بنك مصر في السوق المصرفي وبالتالي زيادة ربحية البنك والحصة السوقية له، وزيادة رضا العملاء فقد تم استحداث قطاع التحول الرقمي على أن يكون مختص بما يلي :

- الارتقاء بمستوى التكنولوجيا المعمول بها داخل البنك لتعزيز قدرته على طرح المنتجات بصورة افضل.
- تحديد وتقديم منتجات جديدة و مبتكرة إلى الأسواق المصرفية.
- العمل على تحسين المنتجات التكنولوجية الحالية
- توفير أساليب مالية متطورة لطرق طرح منتجات بنك مصر
- العمل على ميكنة إجراءات سير العمل بما يؤثر بالإيجاب على تجربة العميل مع البنك

وفي ضوء ما سبق، فإن الباحث يرى أن التحول الرقمي للبنوك يؤدي في النهاية إلى توفير الخدمة لعملاء البنك بجودة عالية و سرعة عالية و بتكلفة اقل و دقة و بتقليل الزيارات إلى البنك مما يؤدي الى تحسين الأداء المالي للبنك وبالتالي زيادة رضا العميل عن البنك.

**النتائج والتوصيات:** تتمثل نتائج وتوصيات البحث فيما يلي:

#### أولاً : النتائج

- تم إثبات العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للمنظمات وخاصة البنوك.
- ان البنك المركزي له دور رئيس في التحول الرقمي للبنوك.
- ان التحول الرقمي بالبنوك قد ساعدها على تحسين الأداء المالي وتجلى ذلك في تحدي الأزمات مثل جائحة كورونا.
- كان لبنك مصر ميزة نسبية للتحول الرقمي على الأداء المالي ظهرت مع التزامم في الحصول على شهادات طلعت حرب ال ١٨% بربط الشهادة من ماكينة الATM.

## ثانياً : التوصيات

لتحقيق وتنفيذ المستهدف نحو التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المالي للبنوك المصرية يجب على البنوك اتباع الخطوات التالية:

- التعاون والتوافق التام مع بيانات النظم البيئية المحيطة من خلال ربط البيانات بعضها ببعض، مع التقرير على مستوى تجميع البيانات وما قبل تحميلها، وتعريف البيانات الحيوية ذات القيمة العالية للبنوك والاستفادة منها.
- تبني استراتيجيات مالية مدروسة ومناسبة وتأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الحديثة الملائمة التي تسهم في التقريب والتوافق الرقمي، والتخلص من الفجوات الناجمة من عدم القدرة، وقصور المهارات بالتدريب والتطوير المستمرين للعاملين وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بهدف تطوير آليات العمل المصرفي الإلكتروني ومواكبة التجارة الإلكترونية الحديثة.
- 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.
- قيام البنك بدراسات دورية لقياس فعالية الخدمات المصرفية الإلكترونية وضمان رضا العملاء والمحافظة عليهم وذلك بقياس ومراقبة مستوى الرضا لدى عملاء البنك باستخدام القياسات الدقيقة مثل قياس الحصة السوقية أو عدد الخدمات التي يستخدمها العميل، أو القياسات التقريبية مثل إجراء بحوث حول العملاء المفقودين، مما يساعد إدارة البنوك في المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد ومعالجة أوجه القصور.

## المراجع :

- www.ccsenet.org/ijbm. ١
- ٢ نصر حمود مزنان فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٠٤، ٢٠١١.
- ٣ طارق قابيل ٢٠١٧ منتدى تقنيات التحول الرقمي وتأثيرها على القطاعات الصناعية ، سيمنس مصر، القاهرة على رابط وزارة التجارة والصناعة <http://www.mti.gov.eg/Arabic/MediaCenter/News>.
- ٤ عبد الوهاب على نصر ؛ شحاته السيد شحاته، ٢٠١٨، مراجعة أنظمة المحاسبة الإلكترونية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٥ وائل الطوخي، حول الاستفادة من إنشاء البنوك الرقمية في مصر، موقع أهل مصر، الأربعاء ٠٧/فبراير/٢٠١٨، <https://www.ahlmasrnews.com/537466>
- ٦ كمال بوصاقي، فيصل شياد، معايير نجاح البنوك الإسلامية، المؤتمر الدولي للخدمات المصرفية والتمويل الإسلامي من ١٥ إلى ١٦ يونيو ٢٠١٠، ص ٤.
- ٧ نور الدين بن عمارة ، تقييم الاداء للبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ٢٠١٠، ص ١٣-١٤.
- ٨ نصر حمود مزتان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ٢١.
- ٩ زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك باستخدام المؤشرات المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، ٢٠١١، ص ٢١.
- ١٠ ام كلثوم احمد باي، تقييم مؤشرات الأداء المالي في مصرف السلام الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ٢٠٢١.
- ١١ زاهر صبحي بشناق ( ٢٠١١ ) ، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، رسالة ماجستير، جامعة غزة.
- ١٢ غسان مراد، البنوك تفقد مستقبلها إذا لم تتبنى التقنيات الرقمية، موقع الحياة، ٧ أغسطس ٢٠١٧ <http://www.alhayat.com/article/879335>
- ١٣ إلهام محمد علي ، البنوك الرقمية: ثورة تكنولوجية جديدة تزلزل قواعد المصارف التقليدية، مجلة ن بوست، ٣٠ أغسطس ٢٠١٦، <https://www.noonpost.com/content/13669>

- ١٤ بسمه محرم الحداد و محمود محمد إبراهيم، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المؤتمر العلمي الخامس والعشرين لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات "نحو التحول الرقمي لذكاء منشآت الأعمال المعاصرة"، ١١ و ١٢ إبريل ٢٠١٨، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠١٨.
- ١٥ مصطفى محمد إبراهيم الهلالي، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة مراجعة علمية، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات المجلد الأول - العدد الأول أكتوبر - ديسمبر ٢٠٢١..
- ١٦ بن عباد محمد سمير، " التكنولوجيا الإلكترونية البنكية ضرورة أو حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية" ، الملتقى الوطني الرابع حول تداعيات التجارة الإلكترونية، الجزائر، ٢٠١٠.
- ١٧ ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية منظم المؤتمر : أكاديمية شرطة دبي - مركز البحوث والدراسات رقم العدد : ٢٦ / ٤ / ٢٠٠٣ تاريخ الانعقاد : ٢٨ / ٤ / ٢٠٠٣ الدولة : دبي - الإمارات العربية المتحدة ، ص ص ١١ ، ١٢ .
- ١ و فاء حلوز ، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٥٦.
- 2http://www.abj.org.jo
- ١٨ ثابت غنام، التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ٦ عدد ٦٦ فبراير ٢٠٢٢.
- ١٩ محمد نوفل، الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، المنعقد في مسقط سلطنة عُمان في الفترة ما بين ١٠- ١٢ مايو، مسقط، ٢٠١٣.
- ٢٠ هبة بلال شطارة، تطوير نموذج لقياس أثر الكلمة المنطوقة في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣، ص ٤٦.
- ٢١ موقع البنك المركزي المصري، <https://cbe.org.eg/>
- ٢٢ طارق محمود يونس الميزيني، "دور المصارف التجارية في تحسين التثقيف والتوعية المالية المصرفية دراسة استكشافية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية الليبية"، المؤتمر العلمي الثاني لقسم المحاسبة والمراجعة، الإبعاد المحاسبية للشمول المالي في رؤية مصر ٢٠٣٠، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية للفترة من ٢٠-٢١ ديسمبر، الاسكندرية، ٢٠١٨.

- ٢٣ وائل الطوخي، حول الاستفادة من إنشاء البنوك الرقمية في مصر، موقع أهل مصر، الأربعاء ٠٧/فبراير/٢٠١٨، <https://www.ahlmasrnews.com/537466>
- ٢٤ موقع البنك المركزي المصري، <https://www.cbe.org.eg>
- ٢٥ محمد شايب، تأثير النقود الإلكترونية على دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية، الملتقى العلمي لدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي ١٣ و ١٤ مارس، المركز الجامعي خميس مليانة، ٢٠١٢.
- ٢٦ مجلة بنك مصر يونيو ٢٠١٩
- ٢٧ نصر حمود مزان فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية، مرجع سابق.
- ٢٨ موقع بنك مصر <http://www.banquemisr.com/ar/aboutus/press>
- ٢٩ الموقع السابق
- ٣٠ مجلة أخبار بنك مصر أعداد، إبريل ٢٠١٨، أغسطس ٢٠١٨، ديسمبر ٢٠١٨.
- ٣١ بوابة أخبار اليوم ٢٦/٤/٢٠٢١ <https://akhbarelyom.com/news/newdetails>
- ٣٢ جريدة المال ١٦/١٢/٢٠١٨ <https://almaalnews.com>
- ٣٣ موقع بنك مصر <http://www.banquemisr.com/ar/aboutus/press> مرجع سبق ذكره.