

## دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة "بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"

إعداد

دكتور / حسام أحمد حماده

مدرس إدارة اعمال جامعة الاهرام الكندية

### المخلص:

استهدفت الدراسة توضيح دور التحول الرقمي، في تحسين الاداء المالي للبنوك من خلال اختبار مدى وجود علاقة بين العناصر الرئيسية لتحول الرقمي والاداء المالي للبنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية. وأيضاً الرغبة في دور التحول الرقمي، في تحسين الاداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين تحسين الاداء المالي. مما يدعم التوصية بضرورة الإسراع والعناية والاهتمام بالتحول الرقمي للمنظمات في البيئة المصرية، نظراً للدور الذي تلعبه في تحسين الاداء المالي للشركات وتحقيق الأهداف المخططة. حيث يعد دور التحول الرقمي من أساليب ذات التأثير الهام والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة وخلق مساهمات كبيرة في الأداء وميزة تنافسية مستدامة، وإضافة إلى ذلك الاقتناع بأن التحول الرقمي لها دورا هاما في نقل المعرفة، وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

### Abstract:

The study aimed to clarify the role of digital transformation in improving the financial performance of banks by testing the extent to which there is a relationship between the main elements of digital transformation and the financial performance of Egyptian commercial banks registered on the Egyptian Stock Exchange. Also, the desire for the role of digital transformation in improving financial performance.

The study found a positive, statistically significant correlation between digital transformation and improving financial performance. This supports the recommendation that it is necessary to expedite and pay attention to the digital transformation of organizations in the Egyptian environment, given the role it plays in improving the financial performance of companies and achieving the planned goals. Where the role of digital transformation is one of the methods with an important and direct impact to achieve important improvements in the organization to generate significant contributions to performance and create a sustainable competitive advantage, in addition to the conviction that electronic management has an important role in the transfer of knowledge; And the transformation of organizations from the scope of traditional work to the scope of electronic work.

## المقدمة

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والاستفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل البنكي وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الاعمال بكفاءة وفعالية، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمياً وتنفيذ هذا النوع من التقنية سيسهم أيضاً في تسهيل الربط بين المؤسسات المالية وبعضها البعض أو بين الشركات وقطاع البنوك والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على العملاء كونهم المستفيد الرئيسي من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمن وجود مصدر موثوق ومتربط من المعلومات.

حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات المالية التي تسعى الى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين. والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل البنوك فقط بل هو برنامج شامل كامل يمس بالمؤسسات المالية، وطريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا من خلال تقديم الخدمات للعملاء لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل. كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط قطاع البنوك بالقطاعات العامة أو الخاصة بعضها ببعض بحيث يمكن انجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي. وقد أصبح التحول الرقمي للمؤسسات المالية الزاماً وليس خياراً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا 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 الاتجاهات. (عدنان، ٢٠١٩)

كما أن التحول الرقمي يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ويعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للعملاء ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من العملاء تجاه خدمات البنوك ويعتبر تطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية إحدى هذه الطرق وبمجرد تطبيق هذا المفهوم سينكون 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.

### ١- أهمية البحث:

١-٢- تظهر أهمية الدراسة في طبيعة مفاهيم البحث والتي تثير اهتمام المنظمات المعاصرة إذا يعد التحول الرقمي من أساليب ذات التأثير الهام والمباشر في الإداء لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة لتولد مساهمات كبيرة في الأداء وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

٢-٢- الاقتناع بأن التحول الرقمي لها دورا هاما في نقل المعرفة، وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

٣-٢- الرغبة في معرفة كيف يمكن للتحول الرقمي في تحسين الاداء المالي للمنظمات.

### ٢- الإطار المفاهيم للبحث

#### ١-٢- التحول الرقمي:

#### ١-١-٢ مفهوم التحول الرقمي:

تعريف عملية التحول الرقمي: انه نهج شامل لتغيير الاعمال والأنشطة التنظيمية والعمليات ونماذج العمل لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات والاستفادة من مزيج التقنيات الرقمية وتأثيرها على العميل والعملية التشغيلية والمنظمة بأكملها.

يمكن ايضا تعرفه 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. (الشراب، ٢٠٢٠)

كما يعرف التحول الرقمي المصرفي على انه تقليل الاحتكاك مع العميل بحيث يوفر طرق جديدة للدفع من خلال الأنترنت دون الرجوع إلى الفروع البنكية، يقوم من خلالها بالدفع عن طريق الهاتف المحمول، العملة الإلكترونية وأيضاً توفر خدمات الإلكترونية مثل التوقيع الرقمي وبالتالي يمكنه من فتح حسابات بدون مراجعة فروع البنوك. (نصير، ٢٠٢٠)

**٢-١-٢ فوائد التحول الرقمي:**

التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء ولكن أيضاً للمؤسسات والشركات وأصحاب المصالح المختلفة من أهمها: (عبد الرزاق، ٢٠١٩)

١. تحسين الكفاءة والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة واتسامها بالمرونة والسرعة وتقليل النفقات والجهد بشكل كبير.
٢. إعادة تشكيل ثقافة المجتمع بشكل عام سواء في العمل او التفكير او التفاعل والتواصل وذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة المتاحة مع التخطيط المستدام للبحث والتطوير.
٣. يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات وتوفير استراتيجيات مختلفة تعطي قيمة تنافسية وفرق عمل متطورة ومدربه ومن ثم استدامة ثقافته الابداع.
٤. تغيير نماذج الاعمال والاساليب المتبعة في ادارة الخدمات واستراتيجيات المؤسسات نحو التسويق للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
٥. يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.

**٢-١-٣ العناصر الأساسية لتحقيق التحول الرقمي: (صبيح، ٢٠١٩)**

**العنصر الأول: الأعمال الرقمية:**

يركز على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية تحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين، وباختصار يمكن القول بأن هذا العنصر يركز بصفة أساسية على مجالات التالية:

- التجارة الرقمية.
- الخدمات المالية الرقمية.

**العنصر الثاني: الحكومة الرقمية:**

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

- تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها.
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- الإسراع في انجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم ... إلخ.
- تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية.
- تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد.
- تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة.

**العنصر الثالث: البنية التحتية:**

أن البنية التحتية للبلدان تشير على معد النمو الاقتصادي لتلك البلدان التي تحقق نجاحاً كبيراً من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن يلاحظ النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات لذلك فإن الأمر يتطلب بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:

- ثقافة اجتماعية: تشجع على استخدام الأصول الرقمية وتكنولوجيا المعلومات.
- الرشد السياسي: من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين.
- الرشد الاقتصادي: بمعنى أن يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية.

**العنصر الرابع: الابتكار:**

يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود ريادة الأعمال فيما يلي:

- استخدام قطاع الاعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة التليفون المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الصناعي، الحوسبة السحابية، الحكومة الإلكترونية ... إلخ.
  - استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.
  - اختراع نماذج أعمال رقمية وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري.
  - الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح من خلال قنوات رقمية جديدة.
- العنصر الخامس: المهام والقيم الرقمية:**

من الأهمية يمكن تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأولي حتى التعليم الجامعي ويكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية.

#### ٢-١-٤ التحديات والصعوبات التي تواجه التحول الرقمي. (البار، ٢٠٢٠)

١. عدم توافر قيادات مؤهلة بشكل كافي.
٢. صعوبة الوصول للخبرات التقنية المطلوبة.
٣. الهيكل التنظيمي يمثل عائق للعملية الرقمية.
٤. ندرة المهارات والكفاءات المدربة بسوق العمل.
٥. مقاومة الموظفين للتغيير.
٦. نقص الوعي التكنولوجي والرقمي.
٧. الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٨. نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي.
٩. التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.

#### ٢-١-٥ مراحل التحول الرقمي:

- تمر المؤسسات بسلسلة من المراحل لتصل الى هدفها نحو التحول الرقمي وهي كالتالي: (على، ٢٠١١)
١. قيام قيادة المؤسسة بتعريف موظفيها على مصطلح ومفهوم التحول الرقمي والمراحل والتحديات التي يتعرض لها وايضا الفوائد التي ستعود على المؤسسة بالنفع وذلك لتتكون صورة مكتملة الاركان في اذهانهم عن هذه المرحلة فهم شركاء في عملية التحول الرقمي.
  ٢. دراسة مدى استعداد المؤسسة لاتخاذ خطوات جديده نحو هذا المشروع ووضع استراتيجيه و خارطة طريق واضحة ومنظمة مع الوقوف على نقاط القوة والضعف للخروج بأفضل ما يمكن من نتائج.
  ٣. دراسة الحلول والتقنيات الرقمية المناسبة لطبيعة المؤسسة ومدى قابليتها للتنفيذ والتطوير.
  ٤. توزيع الادوار بشكل حاسم والتأكد من دراية كل مسئول بمقتضيات موقعه واعتماده كمرجعية ادارية لعملية التحول الرقمي.
  ٥. رسم أهداف تفصيلية محددة ومراحل واضحة للتنفيذ واعتمادها في مرحلة التطبيق العملي بشكل تدريجي حسب أولويتها وأهميتها للمنظمة.
  ٦. البدء في التطبيق حسب خطة زمنية معينة وعن طريق فرق عمل منظمة في عملية التحول.
  ٧. المراجعة والمتابعة المستمرة لسير عملية التحول الرقمي وقياس مدى فعالية التقنية المستخدمة عبر قراءة وتحليل البيانات المستخرجة منها.

#### ٢-١-٦ عيوب التحول الرقمي

يمكن صياغة أهم عيوب التحول الرقمي فيما يلي: (عبادى، ٢٠١٩)

##### ١. زيادة الاحتيال:

أدت الثورة الرقمية والتكنولوجية في الفترة الماضية الى تطور النصب والاحتيال عبر الإنترنت. إذ بدون القدرات المناسبة والوعي بكيفية استخدام الإنترنت بكفاءة، يواجه العملاء مخاطر الاحتيال المحتمل. علاوة على ذلك، من خلال استخدام أدوات عبر الإنترنت، قد يؤدي ذلك إلى كشف معلوماتهم الخاصة.

## ٢. مخاوف الموظف:

على الرغم من أن التكنولوجيا المبتكرة يمكن أن تهزم الاعتماد على القوى العاملة، فإن الجانب السيئ هو أن الموظفين قد يفقدون وظائفهم بهذه الطريقة.

## ٣. الأسعار:

بينما تفقد التكنولوجيا الجديدة إلى مدخرات عالية، فإنها تنتج أحياناً مصروفات مقدمة كبيرة على المدى الطويل. ولا يمتلك صاحب العمل الصغير الموارد اللازمة لشراء نظام كمبيوتر حديث أو آلة جديدة.

## ٤. توقف العمل:

إذا لم يؤدي الاستثمار إلى زيادة الإنتاج أو تقليل النفقات على المدى الطويل، فقد يؤدي ذلك إلى إحداث تأثير معطل على قابلية الخدمة على المدى الطويل.

## ٥. مخاوف الخصوصية:

أصبح نشر المعلومات والخصوصية مصدر قلق شائع في الدورة الرقمية. ففوة المنصة الرقمية التي تخزن كميات كبيرة من المعلومات المعروضة، لها إمكانية التتبع غير القانوني للأنشطة والمزايا الشخصية للعملاء. إذا إن لم يكن الأفراد حريصين على التطبيق، فهناك احتمالات كبيرة أن يفقد هذا لجمع معلوماتهم الشخصية الوفيرة والتي تتحول إلى إنشاء ملف تعريف غير قانوني وتستخدم هذه البيانات لأغراض غير شريفة مثل تبادلها مع وكالات في السوق دون علم المستخدم.

١-٢-٧ أهم الدوافع للتحويل الرقمي أو "العصر الرقمي" هي: (قاسم، ٢٠١٢)

### ١. تطور التكنولوجيا

- ظهور تكنولوجيا الذكاء الصناعي وتطور الاتصالات.
- ترابط وتكامل الأعمال بين البنوك وأصحاب الأعمال.
- تخفيض التكاليف والوقت وزيادة الجودة.

### ٢. زيادة العملاء وزيادة توقعاتهم

إن زيادة عدد العملاء وزيادة توقعاتهم بخدمة أفضل، أدى إلى التغيير لاستخدام التكنولوجيا بدلاً من الأسلوب التقليدي لتقديم الخدمات إلى العملاء.

### ٣. المنافسة

عدم الإدراك للمنافسة وعدم التحول إلى التكنولوجيا الرقمية قد يؤدي إلى الخروج من السوق.

### ٤. طريقة جديدة للتجارة

بات العميل اليوم هو من يبحث عن الحل. أما الشركات التي تقذف المستخدمين بالإعلانات المباشرة طوال الوقت لم يعد لها حيز كبير في السوق، وبدأت بإعادة استراتيجياتها التسويقية.

### ٥. تحسين خبرة العميل

الشركات التي تميزت في هذه الفترة الأخيرة من التحول الرقمي هي التي تعتني بخبرات العملاء بشكل يتجاوز بيع منتج أو خدمة جيدة.

### ٦. تحسين العمليات

اهتمت المؤسسات بتحسين العمليات بشكل كبير، مما يساهم في تنظيم أمور أكثر، التواصل بطريقة فعالة أكثر، التحكم بالنفقات، تخزين الملفات بطريقة أكثر أماناً أو إنفاق وقت أقل على مهمة ما.

### ٧. الابتكار أو التفكير الاستراتيجي

أدى التحول الرقمي إلى تغيير مهام ووظائف العاملين، مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على النتائج العامة، وأصبح سوق العمل يجذب المبتكرين والقادرين على إضافة قيمة من خلال الأفكار والخبرات.

### ٨. إعادة صياغة الثقافة التنظيمية

لقد فهمت الشركات مدى أهمية أن يشعر العاملون لديها بشعور جيد في بيئة العمل ضمن الشركات، وأن يحبوا عملهم، فالعاملون الذين يتم تحفيزهم، والراضون عن عملهم، يشعرون بأنهم مستعدون أكثر للتعامل مع التحديات التي تواجههم في عملهم.

## ٩. الاهتمام بالمجتمع والعميل

إحدى الخصائص الأكثر أهمية من أجل إحداث digital transformation هي التركيز على العميل؛ بهدف تقديم خبرات غنية للناس، فالشركات ترغب في أن تسهم بشيء إيجابي في حل المشكلات العامة والمهمة

## ١٠. تحليل البيانات

أصبح الجميع يعلم مدى أهمية تخزين، تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها، لكي تتحول إلى معلومات وقرارات صائبة، وتكون قادرة على توليد الربح والنمو في كافة المجالات والأعمال. إن معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة بواسطة تكنولوجيا big data تمثل فائدة وميزة تنافسية داخل السوق. أصبح التحول الرقمي أمراً في غاية الأهمية، فهي ليست فرصة للتطور فقط، إنما معركة المنافسة والبقاء! ٢-٣ الأداء المالي:

يُعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وأهمية في إدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد والإدارة. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، أو يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم. فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل وصياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطق الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء لإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات تعمل على تحسين وتطوير الأداء.

## ١-٢-٣ مفهوم الأداء:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه (منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتحديات). (أدريس، ٢٠٠٩) ويعرف أيضاً على انه (هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك). (الهاشمي، ٢٠٢٠)

من هنا فالتقييم الذاتي والتحول المؤسسي يعتمد على التقييم وهو عملية غير مستمرة والرقابة والمتابعة وهي عملية مستمرة. والتقييم مهارة منهجية تعتمد على جهات تقييم أداء المؤسسة وهي ذاتية (من داخل المؤسسة) وخارجية (مؤسسات تقييم الأداء) ومشاركة بين الطرفين (من داخل المؤسسة وخارجها)، إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدبرون والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

يُعتبر موضوع تقييم الأداء من الموضوعات الهامة للمؤسسات خاصة في الفترة الحالية نظراً لما يشهده العالم من تغيرات سريعة ومتلاحقة، ويهدف تقييم الأداء في البنوك إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، ويختلف تقييم الأداء من بنك لآخر وهذا حسب الغرض من التقييم ونوعية المستفيدين منه، حيث يركز المودعون على السهولة والمساهمون على الربحية وهذا ما يجعل موضوع تقييم الأداء يزداد أهمية يوماً بعد يوم، ومن خلال هذا الموضوع سوف يتم التطرق على تقييم المالي وأهم المؤشرات التي يتم التركيز عليها بالإضافة إلى معرفة قواعد ومراحل عملية تقييم الأداء.

### ٣-٢-٢ مفهوم الأداء المالي:

- يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية". (عبد الوهاب، ٢٠١٤) ومن خلال هذا التعريف نرى أن الأهداف المالية المخطط لها لا تتحقق إلا بتكامل جميع الأنشطة داخل البنك، وهذا يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة .

- كما يعرف على أنه "مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة. (بطرس، ٢٠١٨) أي أن الأداء المالي لا يتحقق إلا من خلال استغلال البنك لمواردها بصورة مثلى، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها. - ويتمثل كذلك في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأقل تكلفة ممكنة، أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها من التزامات وتحقيق معدل مردودية جيد بأقل تكلفة. ومن هنا نلاحظ أن الأداء المالي يتمثل في قدرة البنك على تخفيض تكاليفها وزيادة الإيرادات من أجل الوفاء بالتزاماته .

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الأداء المالي هو آلية تمكن من فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المتاحة في البنك بأحسن صورة، أي خفض التكاليف ورفع العوائد .

### ٣-٢-٣ مؤشرات الأداء المالي :

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نجد : (طاهر، ٢٠٠٩)

١- **نسبة السيولة:** وتعني السيولة الموجودة بالمؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، وهناك مقاييس متعددة لقياس نسبة السيولة ومن بينها نجد:  
- **نسبة التداول:** وتتمثل في الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها ١:٢، وهذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لمقدرة المؤسسة على مقابلة ديونها الخارجية .  
- **نسبة السيولة السريعة:** وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في المؤسسات، ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها هي ١:١ .

٢- **نسبة الرافعة المالية:** وتشير هذه النسبة إلى استخدام أموال الدين من قبل مؤسسة.

٣- **نسبة النشاط:** تقيس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات من الأصول، أي تقيس مدى الكفاءة في إدارة الأصول، ومن بين هذه النسب نجد:

- **معدل دوران المخزون السلعي:** ويتم التوصل إليه بقسمة مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة على ٢، والغاية من معدل دوران المخزون السلعي هي تقدير سرعة تدفق النقدية عبر خزان المخزون السلعي، أو مدى كفاءة إدارة المخزون والنسبة النمطية له ٩ مرة .

- **معدل دوران الذمم المدينة:** ويتم استخراجها بقيمة صافي المبيعات على رصيد المدينين، أما متوسط فترة التحصيل فتحسب عن طريق قسمة عدد أيام السنة (٣٦٠) على معدل دوران الذمم المدينة والنسبة النمطية لمتوسط فترة التحصيل هي: ٢٠ يوم

- **معدل دوران رأس المال العامل:** والتي تمثل العلاقة بين صافي المبيعات من جهة وصافي رأس المال من جهة أخرى، وتعد هذه النسبة مؤشراً لقياس كفاءة الإدارة في استخدام رأس المال العامل، وكلما ارتفعت يكون ذلك مؤشراً للكفاءة والعكس صحيح .

- **معدل دوران مجموع الأصول الثابتة:** ويتم التوصل إليه عن طريق قسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة، ويستخدم المعدل لقياس دوران الآلات والمعدات.

- **معدل دوران الأصول:** ويتم استخراجها بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الأصول ، ويوضح هذا المعدل إنتاجية الأصول خلال الفترة أو عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى مبيعات.

٤- **نسبة الربحية:** تعطي هذه النسبة مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها أو استثماراتها، ومن بين نسب الربحية نجد:

- **معدل العائد على الاستثمار:** ويحتسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الأصول، ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المؤسسة مع أخذ المخاطرة بالحسبان.

- **العائد على حق الملكية:** ويقاس بقسمة (صافي الأرباح بعد الضريبة ناقص توزيعات الأسهم الممتازة) مقسوم على (صافي حقوق الملكية)، ويوضح هذا العائد المردود الذي يحققه المالكون قبل التوزيع مقسوم على الأرباح.

- **هامش الربح من المبيعات:** ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات الصافية، ويعني ما تحصل عليه المنظمة من ربح الجنيه الواحد من المبيعات الصافية.

٥- **نسبة التقييم:** تشير إلى كيفية تقييم أسهم المؤسسة في سوق رأس المال، وطالما أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد، فإن نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة لأداء المنظمة، منها نسب الأسعار إلى الأرباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

٦- **نسبة النمو:** هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

- **نمو المبيعات:** وهي نسبة مؤشر المبيعات الصافية المحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع النسبة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروباً في ١٠٠ مطروحاً من ١٠٠.

- **نمو الدخل الصافي:** ويقاس بقسمة الدخل الصافي للنسبة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروباً في ١٠٠ مطروحاً من ١٠٠.

- **القيمة المضافة:** يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والخدمية، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المؤسسة في الدخل القومي.

## ٢-٣ أثر التحول الرقمي على القطاع المصرفي

إن التحول الرقمي في القطاع المصرفي بالطبع سوف يكون له تأثير على عدد ونوع وطبيعة الوظائف، ولكن التأثير على العدد لن يكون بشكل كبير في حال تمكن المؤسسات المصرفية من التعامل مع العاملين الحاليين بشكل مناسب، وذلك من خلال تهيئة وتدريب العاملين للشكل والثقافة الجديدة بالقطاع المصرفي.

ومن ثم فإن اتجاه البنوك إلى الحلول الرقمية يعمل على إلغاء بعض الوظائف في مقدمتها الوظائف الإدارية، إلا أنه في الجانب الآخر يخلق هذا التحول نوع جديد من الوظائف تعمل على تقديم تلك الخدمات الالكترونية بشكل أبسط.

يعد التحول الرقمي مرحله تسير وفق استراتيجيات المؤسسات وخارطة الطريق الموضوعية من أجل هذا الهدف، وفي هذا الجزء نتطرق للعوامل ذات التأثير الواضح على **وظائف القطاع المصرفي** الناتجة عن عملية التحول الرقمي:

### ١. اختفاء بعض الوظائف من القطاع المصرفي:

هناك عدد من الوظائف لن تكون كسابق العهد خلال العصر الرقمي بالقطاع المصرفي مما قد يسبب عرض زائد من نوع معين من الوظائف التقليدية نوعاً ما مثل الصرافين، الأعمال الإدارية، وذات الطابع الروتيني التي يمكن للتقنيات الرقمية أن تحل محلها بشكل كامل ومع ذلك هذا لا يعني الاستغناء عن شاغلي. فشاغلي هذه الوظائف يمكن استغلال طاقاتهم ورغبتهم في الحفاظ على وظائفهم على أن يتم تدريبهم وتنمية مهاراتهم بالتناسب مع المطلوب خلال تلك الفترة.

### ٢. تغير في متطلبات وطبيعة بعض الوظائف:

لا بد أن يكون هناك وعي من قبل موظفي ومديري البنوك، وأن يكونوا على الدراية الكافية بالتقدم التكنولوجي والتقني واجادة التعامل بالحلول الرقمية المتعددة فيجب أن يحدث إعادة هيكلة لثقافة الاتصال مع الموظفين أو العملاء، فعلى سبيل المثال أصبح من الدارج التواصل مع العملاء من خلال تطبيقات التواصل الاجتماعي، وعلى الجانب الآخر أصبح من الضروري استخدام بعض المنصات الالكترونية للتواصل السريع والفعال مع الموظفين وفرق العمل.



### ٣. خلال عملية التحول الرقمي سيفقد عدد كبير من العاملين وظائفهم:

يعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات شيوعاً عالمياً وهو أن التحول الرقمي سيتسبب في فقدان ما يقرب من ٥٠% من موظفي القطاع المصرفي لوظائفهم ولكن من وجهة نظر أخرى ليس من الضروري إطلاقاً أن يحدث هذا، فعلى المؤسسات المصرفية وضع استراتيجيات و خارطة طريق واضحة تستهدف العبور إلى العصر الرقمي بموظفيها من خلال تأهيلهم وتنمية مهاراتهم وكذلك تشجيعهم على استدامة التعليم والتعلم مما يزيد ارتباط الموظفين بالمؤسسة ويعمل على تنمية الولاء بداخلهم والارتقاء بمستوى المؤسسة التابعين لها وتحقيق أرباح ونتائج مرتفعة.

### ٤. ظاهرة الاستعانة بالمصادر الخارجية أو تفعيل نظام الاستشارات:

اتجهت بعض البنوك في الفترات الأخيرة للاستعانة بشركات وسيطه لأداء بعض المهام التي ليست من أساسيات العمل المصرفي وتفعيل التعامل مع المستشارين مما يقلل التكلفة والعمالة الدائمة بالبنوك.

### ٥. التخلي عن المهارات والكفاءات التقليدية واستبدالها بالمهارات والكفاءات الرقمية:

البنك يقع على عاتقها الانتقال بالموظفين ذوي المهارات التقليدية المحدودة إلى المهارات الرقمية المطلوبة للفترة الراهنة والتي تتناسب واهداف البنك في تحقيق تحول رقمي ناجح وفعال من خلال اعداد وتنظيم البرامج والدورات التدريبية.

كما نتطرق للعوامل ذات التأثير الواضح على كفاءة القطاع المصرفي الناتجة عن عملية التحول الرقمي: (نوال، ٢٠٢٠)

#### ١. زيادة رضا العملاء:

ان الاساليب التقليدية المتبعة بالمؤسسات المصرفية تمثل عائق أساسي نحو التغيير والتقدم الحيوي حيث ان التحول إلى البنوك الرقمية يعتبر تلبية لمتطلبات العملاء في الوقت الحالي التي تتمثل في:

– توحيد التجارب عبر قنوات متعددة

– سهوله انجاز العمليات المصرفية (فتح حسابات - حركة اموال- تمويل)

– سهوله الوصول الى الحسابات والمعلومات على مدار الساعة.

#### ٢. زيادة ونمو الودائع:

البنوك الرقمية تدعم السرعة في السوق وتقل النفقات التشغيلية وتكاليف استقطاب الودائع مما يتيح للبنوك سرعه الحصول على وداائع ومن ثم التوسع في السوق وقاعدة العملاء.

#### ٣. تقليل التكاليف وزيادة المنافسة:

تسعى البنوك لخفض التكلفة بشكل مستمر ويقدم التحول الرقمي فرص كبيرة وخيارات فعالة لتحقيق ذلك.

#### ٤. انتشار استخدام الهواتف الذكية والانترنت البنكي:

أصبح اعتماد عدد كبير من العملاء على تطبيقات البنوك على الهواتف الذكية، لقد تصدت العديد من البنوك لذلك على عدة مراحل، وتحتاج الآن إلى وضع استراتيجية حول كيفية الاعتماد أو إتاحة الفرصة لتطبيقات الهواتف المحمولة والحلول الرقمية بشكل أكبر ولكن دون إحلال وتبديل منصات الأساسية.

#### ٥. زيادة الشمول المالي:

تدعم البنوك الرقمية الشمول المالي، وتمنح البنوك الرقمية المؤسسات المالية القدرة على تقديم هوية علامة تجارية جديدة إلى جزء غير مستغل من السوق، والوصول إلى العملاء خارج القطاع المصرفي بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والغير مصرفية.

### ٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة ومديري الاستثمار ومديري بعض الفروع للبنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى عينه من العاملين ومقدمي الخدمة، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم التحول الرقمي، وكذا مفاهيم تحسين الاداء المالي، ومن خلال تلك المقابلات تبين أن البنوك تواجه المشكلات التالية:

- انخفاض إدراك العاملين بالبنوك لأهمية التحول الرقمي.
- انخفاض إدراك العاملين لدور التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي.

#### ٤- مشكلة البحث:

على الرغم من قيام البنوك محل الدراسة باتباع الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والتشغيل، ومواكبة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية إلا أن هناك العديد من المشكلات في إدارة التحول الرقمي والخدمات المصرفية الرقمية والتي تؤثر على الاداء المالي. لذا يمكن للباحث صياغة المشكلة الرئيسية كما يلي:

كيف يمكن تفعيل دور التحول الرقمي لتحسين مستوى الإداء المالي للبنوك التجارية الخاصة؟

#### ٥- الدراسات السابقة:

١-٥- الدراسات باللغة العربية:

١-٥-١- دراسة أبو سمرة ٢٠١٩ والمقدمة بعنوان:

— نموذج مقترح لتفعيل الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠

— استهدفت الدراسة للوصول إلى آليات لتعزيز الشمول المالي في مصر لما له من أهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية التي ستسهم في تمكين المجتمع ككل وتعزيز الاستقلال المالي للأفراد وتحقيق تنمية مستدامة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحويل الاقتصاد الغير الرسمي إلى اقتصاد رسمي.

— أظهرت نتائج إلى عدة إليات مقترحة وأهمها تحويل المعاملات النقدية إلى غير النقدية من خلال الحسابات الرسمية ويمكنه جميع الخدمات المالية وغير المالية وزيادة استخدام الخدمات المالية الإلكترونية. وإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية لمساعدة البنك المركزي المصري في تعزيز مستويات الشمول المالي من خلال إعداد جدول زمني خلال خمس سنوات لتحويل الأنشطة النقدية إلى غير نقدية بالتنسيق مع خطة مصر ٢٠٣٠ والربط الإلكتروني بين البنوك والجهات الرسمية وإلزام الأفراد والشركات بضوابط جادة تساعد في تفعيل الشمول المالي.

١-٥-٢- دراسة يونس ٢٠١٩ والمقدمة بعنوان:

— أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي

— استهدفت الدراسة مفهوم وفوائد التحول الرقمي ومعرفة التحديات التي تواجهه ومعرفة مدى أهميته في البنوك السعودية، واستخدم الباحث الدراسة الميدانية على بنك الراجحي السعودي لمعرفة أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين جودة الخدمات البنكية وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية.

— توصلت الدراسة 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 يعكس على زيادة إقبالهم على خدمات الموقع الإلكتروني وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية.

١-٥-٣- دراسة الهاشمي وتوفيق ٢٠٢٠ والمقدمة بعنوان:

— دور التسويق الرقمي في تحسين الاداء المالي بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالتطبيق على اتصالات.

— استهدفت الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الرقمي (الإلكتروني) في تحسين الاداء المالي، ومدى اهمية هذا النوع من التسويق باعتباره من أحد الوسائل الحديثة التي باتت ضرورية لمواكبة التطور التكنولوجي. وأصبحت من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة وخاصة الاقتصادية، وهو أحد أهم العوامل المهمة التي تساهم في تنويع المنتجات وجلب العملاء الجدد.

- ٥-١-٤ - دراسة شديدة ٢٠٢١ والمقدمة بعنوان:  
- توصلت الدراسة أن التسويقي الرقمي أصبح ضرورة حتمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كونها مؤسسة اقتصادية تعتمد على المعلومات واستخدامه يعطي دفعا قويا لتحسين الوضع المالي المؤسسة.
- ٥-١-٤ - دراسة شديدة ٢٠٢١ والمقدمة بعنوان:  
- تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة.
- ٥-١-٤ - دراسة شديدة ٢٠٢١ والمقدمة بعنوان:  
- استهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة.
- ٥-١-٤ - دراسة شديدة ٢٠٢١ والمقدمة بعنوان:  
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي، وتحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور، بالإضافة الى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات الخدمية.
- ٥-٢-٢ - دراسة (Anna, 2017) والمقدمة بعنوان:  
- التحول الرقمي في البنوك ودور التكنولوجيا المالية
- ٥-٢-٢ - دراسة (Anna, 2017) والمقدمة بعنوان:  
- استهدفت الدراسة لدراسة أحد التغييرات الرئيسية في الصناعة التحول الرقمي الذي يشهد تحولا عميقا في النظام المصرفي، منها أن التحول الرقمي يوفر فرصا جديدة للبنوك لوضع العميل في قلب عملية التطوير.
- ٥-٢-٢ - دراسة (John L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- توصلت الدراسة أن الاستمرار في المنافسة في المستقبل سوف يعتمد إلى حد كبير على القرارات التي تتخذها البنوك اليوم. من خلال اعتماد نماذج أعمال تعتمد على الابتكار في قطاع الخدمات البنكية للأفراد واستخدام التكنولوجيا الرقمية والمنافسين غير التقليديين.
- ٥-٢-٢ - دراسة (John L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- "نحو التحول الرقمي: الدروس المستفادة من المنظمات التقليدية
- ٥-٢-٣ - دراسة (Liang L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- استهدفت الدراسة استعراض لعشر دراسات لحالات تحول رقمي لمنظمات تقليدية وطورت إطار عمل مفاهيمي لدعم الباحثين والممارسين وتحليل المنهج الذي اتبعته هذه المنظمات لتنفيذ التقنيات الرقمية.
- ٥-٢-٣ - دراسة (Liang L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- توصلت الدراسة إلى إطار عمل مفاهيمي يسعى إلى دعم الإدارة في فهم الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التحول الرقمي، وان المحاور الرئيسية هي المنظور الاستراتيجي للعملاء والمنظور المتمركز حول المؤسسات والمنظور الذي يركز على التكنولوجيا المستخدمة.
- ٥-٢-٣ - دراسة (Liang L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- التحول الرقمي من قبل رواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة
- ٥-٢-٣ - دراسة (Liang L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- استهدفت الدراسة استعراض لعشر دراسات لحالات تحول رقمي لمنظمات تقليدية وطورت إطار عمل مفاهيمي لدعم الباحثين والممارسين وتحليل المنهج الذي اتبعته هذه المنظمات لتنفيذ التقنيات الرقمية.
- ٥-٢-٣ - دراسة (Liang L., et al, 2018) والمقدمة بعنوان:  
- توصلت الدراسة إلى كيفية قيام رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذوي القدرات غير الكافية والموارد المحدودة بتحقيق التحول الرقمي في شركاتهم. وشرح كيفية قيام رواد الأعمال لتنمية رأس المال الاجتماعي الإداري وبناء فريق العمل وبناء القدرات التنظيمية.

## ٥-٢-٤- دراسة (Fernando F., et al, 2019) والمقدمة بعنوان:

- التحول الرقمي وتقديم الخدمات العامة في البرازيل
- استهدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي للخدمات العامة في الحكومة الفدرالية البرازيلية، واعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية التي اشتملت على ٨٥ منظمة اتحادية، يتم فحص ١٧٤٠ خدمه عامه وفقا لعوامل مختلفة تشرح سبب التحول الرقمي للخدمات العامة. وتناقش الدراسة الانتقال الخدمات العامة الحكومية الى التقنيات الرقمية.
- توصلت الدراسة ان استخدام التكنولوجيا يشجع التغييرات في هيكل الخدمات التي تقدمها الحكومة بحيث يمكن ان يؤدي الى عمليات غير متكافئة وغير متسقة وغير كاملة يمكن ان تعزز اشترك المواطنين او استبعادهم. وعلى الرغم من وجود هيكل لتنسيق سياسة التحول الرقمي في البرازيل، من الناحية النظرية، هناك حاجة الى مزيد من التفكير في عملية التحول الرقمي. لتعزيز التكامل والتنسيق في عملية التحول الرقمي.

### الفجوة البحثية

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

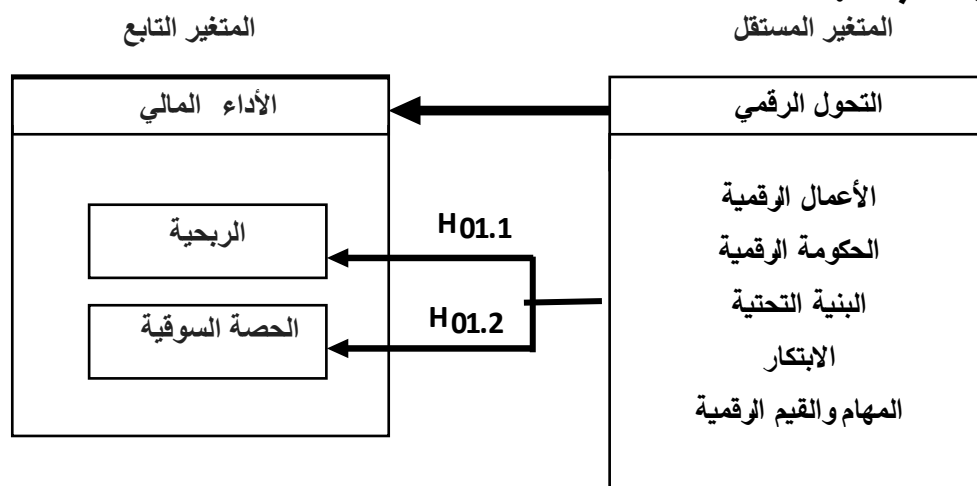
من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كان من الواضح أن بعض الدراسات قد تناولت مواضيع التحول الرقمي والمنشأة الحكومية أو الشركات، بالإضافة إلى ذلك، أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة ذات أحجام وطبيعة مختلفة. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار منهجية الدراسة المناسبة وهي المنهج التحليلي الوصفي، وطريقة جمع وتحليل المعطيات؛ أي الاستبيان، فمن خلال الدراسات السابقة، استفادت الباحث في الجوانب التالية:

- بناء فكرة هذه الدراسة.
  - بناء الإطار النظري للدراسة.
  - تطوير أداة الدراسة الحالية الاستبانة.
  - اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
  - اختيار منهجية الدراسة والأدوات التي تناسب للدراسة الحالية.
- تتميز الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال بيان دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، والتي لم يتم التعامل معها في أي من الدراسات السابقة. وهذا يعزز أهمية الدراسة الحالية، كونها واحدة من الدراسات الأولى في المجال التطبيقي - وفقاً لمعرفة لباحث.

### ٦- أهداف الدراسة:

- ٦-١ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك التجارية المصرية.
- ٦-٢ تحديد درجة إدراك العاملين بالمؤسسات المالية (البنوك) بأهمية التحول الرقمي ومراحل تنفيذها.
- ٦-٣ تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية.

## ٧- متغيرات البحث:



## ٨- فروض البحث

- تقوم هذه الدراسة على فرض أساسي وعدد من الفروض الفرعية كما يلي:
- ٨-١ الفرض الرئيسية: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي (الربحية- الحصة السوقية) للمنظمة.
- ويشتق من الفرض الرئيسية عدد من الفروض الفرعية التالية:
- ٨-١-١ الفرض الفرعي الأولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأعمال الرقمية وتحسين الأداء المالي (الربحية- الحصة السوقية) للمنظمة.
- ٨-١-٢ الفرض الفرعي الثانية: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الحكومة الرقمية وتحسين الأداء المالي (الربحية- الحصة السوقية) للمنظمة.
- ٨-١-٣ الفرض الفرعي الثالثة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين البنية التحتية وتحسين الأداء المالي (الربحية- الحصة السوقية) للمنظمة.
- ٨-١-٤ الفرض الفرعي الثالثة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الابتكار وتحسين الأداء المالي (الربحية- الحصة السوقية) للمنظمة.
- ٨-١-٥ الفرض الفرعي الثالثة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهام والقيم الرقمية وتحسين الأداء المالي (الربحية- الحصة السوقية) للمنظمة.

## ٩- منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده واختبار الفروض اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب مفهوم كل من التحول الرقمي والإداء المالي بالمنظمات محل الدراسة. أما الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج دراسة حالة لتطبيق الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة التأكد من صحة الفروض أو عدها.

## ١٠- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية (٢٤ بنك).
- الحدود الزمانية: العام المالي ٢٠٢١.

## ١١- اختبار الفروض وتفسير النتائج

### ١-١١ تحديد مجتمع وعينة البحث:

لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية المصرية فمن الطبيعي أن يكون المجتمع المصرفي وبالتحديد الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور هي مجتمع الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس فإن المجتمع يتكون من العاملين في البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، وأما عينة الدراسة فتتكون من المدراء العاملين في المواقع الوظيفية التالية:

مدير عام، نائب" مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات الوسطى، والبالغ عددهم (٦٧٦) لأن توجيه واختيار الأساليب الملائمة لعمليات البنوك عينة الدراسة تقع ضمن المواقع الوظيفية سابقة الذكر. وقد تم توزيع (٦٧٦) استبانة صالح منها للتحليل (٦٠٤) أي بنسبة ٩٠٪ وكما هو موضح في الجدول (١-١)

### أسماء البنوك التجارية عينة الدراسة

م	أسم البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المستردة	عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل
١	بنك الأسكندرية	٣٥	٣١	٣٠
٢	البنك العربي الأفريقي الدولي	٣٨	٣٥	٣٣
٣	البنك العربي	٣٦	٣٣	٣١
٤	بنك الإمارات دبي الوطني مصر	٢٧	٢٦	٢٦
٥	البنك المصري الخليجي	٢٥	٢٠	٢٠
٦	بنك بلوم	٣٣	٣٢	٣١
٧	بنك عودة	٣٢	٣٢	٣٢
٨	بنك الأهلي المتحد	٢٨	٢٥	٢٥
٩	بنك قطر الوطني الأهلي	٤٠	٣٨	٣٤
١٠	كريدي أجريكول	٢٩	٢٧	٢١
١١	مصرف أبو ظبي الإسلامي	٢٨	٢٦	٢٥
١٢	بنك البركة	٣٢	٣٠	٢٩
١٣	بنك الكويت الوطني	٣٤	٣٣	٣٢
١٤	بنك HSBC	٣٥	٣٠	٢٩
١٥	بنك الأتحاد الوطني - مصر	٢٥	٢٤	٢٤
١٦	البنك الوطني العماني	٢٤	٢٢	٢٢
١٧	مصرف الراجحي	٢٦	٢٤	٢٣
١٨	البنك الأهلي اليوناني	٢٤	٢٣	٢٢
١٩	بنك أبو ظبي الوطني	٣٩	٣٧	٣٦
٢٠	بنك المشرق	٢٦	٢٤	٢٤
٢١	المصرف العربي الدولي	٢٥	٢٣	٢٢
٢٢	مجموعة الودفا بنك المغربي	٢٦	٢٤	٢٣
٢٣	بنك ABC	٣٠	٢٨	٢٧
٢٤	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	٢٩	٢٥	٢٥
	المجموع	٦٧٦	٦٢٨	٦٠٨

### المتغيرات الديمجرافية لعينة الدراسة:

الجدول (٢-١) يوضح المتغيرات الديمجرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي؛ والتخصص العلمي حسب الشهادة؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ والموقع الوظيفي).

#### جدول (٢-١) وصف المتغيرات الديمجرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
١	العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٠٠	١٧%
		من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٣٥٨	٦١%
		من ٤١ إلى ٥٠ سنة	٨٢	١٤%
		من ٥١ فكثر	٤٧	٨%

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
٢	الجنس	ذكر	٣٧٠	٦٣%
		أنثى	٢١٧	٣٧%

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
٣	المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٨٢	٤٨%
		دبلومه في التخصص	٥٣	٩%
		ماجستير	١٩٣	٣٣%
		دكتوراة	٥٩	١٠%

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
٤	التخصص العلمي حسب الشهادة	محاسبة	١٤٧	٢٥%
		إدارة أعمال	١٧٠	٢٩%
		اقتصاد	٧٠	١٢%
		علوم مالية ومصرفية	١٠٠	١٧%
		حاسب ألى	٥٣	٩%
		أخرى	٤٧	٨%

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
٥	عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك	أقل من ٥ سنوات	٢٦٤	٤٥%
		من ٦ - ١٠ سنوات	١٤١	٢٤%
		من ١١ - ١٥ سنة	٨٨	١٥%
		أكثر من ١٦ سنة	٩٤	١٦%
الرقم	الموقع الوظيفي	مدير عام	٢٣	٤%
		نائب (مساعد) المدير العام	٧١	١٢%
		مدير إدارة	٨٨	١٥%
		رئيس قسم	٤٠٥	٦٩%

يشير الجدول (٢-١) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمجرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن ٦١% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من ٣٠ - ٤٠ سنة وهو ما يدل على التركيز على

العنصر الشبابي والدم الجديد من قبل البنوك التجارية الخاصة. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فيتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في البنوك التجارية المصرية وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، فقد تبين أن ٨٤% من المستجيبين هم من الذين تتراوح مدة خدمتهم من أقل من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة، وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في البنوك عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع. وتضمنت الاستبانة أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء،

هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (٦) متغيرات. (ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بعناصر التحول الرقمي عبر (٥) أبعاد رئيسية لقياسها و(٢٠) عبارة.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بأداء المالي للمنظمة خصص لها (١٠) عبارات لقياسها. وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على (مقياس Likert, الخماسي).

### ١١-٢ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء على برنامج حزم التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات. ولإيجاد العلاقات بين المتغيرات، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها عند تحليل البيانات لإجراء اختبار الفروض مايلي:

أ. تم إجراء اختبارات الثبات والصدق من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء.

ب. استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد مدى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابع. اختبار صدق وثبات الاستقصاء:

للتأكد من عبارات الاستقصاء قام الباحث بإجراء اختبارات والثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء وأعطائها نفس الناتج تقريباً إذا تم استخدام نفس القائمة وفي الظروف مقارنة لنفس الظروف التي تم فيها التطبيق القائمة.

### جدول رقم (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

العناصر	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي
الأعمال الرقيمة	٠,٩٠٨	٠,٩٥٣
الحكومة الرقيمة	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣
البنية التحتية	٠,٩٢٩	٠,٩٦٤
الابتكار	٠,٩٣٢	٠,٩٥٩
المهام والقيم الرقيمة	٠,٩٠١	٠,٩٤٩
الأداء المالي (الربحية - الحصة السوقية)	٠,٩٢٥	٠,٩٦٢

\*معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ

من نتائج الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لعناصر التحول الرقمي يتراوح بين ٠,٨٨٩ إلى ٠,٩٣٢، ومعامل الصدق الذاتي لعناصر التحول الرقمي يتراوح بين ٠,٩٤٣ إلى ٠,٩٦٤، وهي معاملات مرتفعة تقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على القائمة في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة. وأيضاً معامل ألفا كرونباخ الخاص بالأداء المالي قدره ٠,٩٢٥ ومعامل الصدق الذاتي بلغ قدره ٠,٩٦٢ مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على القائمة في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة.



### ٣-١١ اختبار الفرضيات:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر التحول الرقمي (الاعمال الرقمية - الحكومة الرقمية - البنية التحتية- الابتكار- المهام والقيم الرقمية) على أداء البنوك التجارية عند مستوى دلالة (0.05).

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		F المحسوبة	(R) <sup>2</sup> معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	5	0.085	الاعمال الرقمية	18.580	0.235	0.485	دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي
	602	0.151	الحكومة الرقمية				
	608	0.169	البنية التحتية				
		0.367	الابتكار				
		0.101	المهام والقيم الرقمية				

تكون العلاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من الجدول السابق أنه يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر التحول الرقمي (الاعمال الرقمية - الحكومة الرقمية - البنية التحتية- الابتكار- المهام والقيم الرقمية) على أداء البنوك التجارية الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من دور كل عنصر من عناصر التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية، الحصة السوقية)، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

١-١ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاعمال الرقمية وأداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

نتائج اختبار الاعمال الرقمية على البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) <sup>2</sup> معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.013	1 315 608	0.406	3.84	9.244	0.082	0.286	الاعمال الرقمية على ربحية البنوك
0.030	1 315 608	0.188	3.42	4.826	0.067	0.258	الاعمال الرقمية على الحصة السوقية البنوك

تكون العلاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من الجدول السابق ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاعمال الرقمية وأداء البنوك التجارية الخاصة

(الفرففة، والفصفة السوففة) عنف مففنوف فلالفة (0.05).  
٢-١ لا فوفف علافة ارففاف ذاف فلالفة إحصاففة معففوففة بفن الففومة الفرففة وأفء البنوك الففرففة الففافة (الفرففة، الفصفة السوففة) عنف مففنوف فلالفة (0.05).  
نفافف افففبار الففومة الفرففة على أفء البنوك الففرففة الففافة (فرففة / فصفة سوففة)

Sig* مففنوف الفلالفة	DF فرفراف الفرففة	$\beta$ معامل الإنفارف	F الففولفة	F المحسوفة	(R) <sup>2</sup> معامل الففففف	(R) الارففاف	الفبان
0.008	1 315 608	0.341	3.84	7.277	0.038	0.194	الففومة الفرففة على فرففة البنوك
0.027	1 315 608	0.183	3.84	5.040	0.035	0.187	الففومة الفرففة على الفصفة السوففة البنوك

فكون العلافة فو فلالفة إحصاففة عنف مففنوف ( $\alpha \leq 0.05$ )  
فففف من الففول السابق عنف صفة فبول الفرففة الفرففة الففافة، وفقبف الفرففة البففلة الفف ففف على:  
فوفف علافة ارففاف ذاف فلالفة إحصاففة معففوففة بفن الففومة الفرففة وأفء البنوك الففرففة الففافة (الفرففة، والفصفة السوففة) عنف مففنوف فلالفة (0.05).

٣-١ لا فوفف علافة ارففاف ذاف فلالفة إحصاففة معففوففة بفن البففة الففففة وأفء البنوك الففرففة الففافة (الفرففة، الفصفة السوففة) عنف مففنوف فلالفة (0.05).  
نفافف أفففبار البففة الففففة على أفء البنوك الففرففة الففافة (فرففة / فصفة سوففة)

Sig* مففنوف الفلالفة	DF فرفراف الفرففة	$\beta$ معامل الإنفارف	F الففولفة	F المحسوفة	(R) <sup>2</sup> معامل الففففف	(R) الارففاف	الفبان
0.003	1 315 608	0.345	3.84	8.855	0.037	0.193	البففة الففففة على فرففة البنوك
0.019	1 315 608	0.172	3.84	5.547	0.027	0.165	البففة الففففة على الفصفة السوففة البنوك

فكون العلافة فو فلالفة إحصاففة عنف مففنوف ( $\alpha \leq 0.05$ )  
فففف من الففول السابق عنف صفة فبول الفرففة الفرففة الففافة، وفقبف الفرففة البففلة الفف ففف على:  
فوفف علافة ارففاف ذاف فلالفة إحصاففة معففوففة بفن البففة الففففة وأفء البنوك الففرففة الففافة (الفرففة، والفصفة السوففة) عنف مففنوف فلالفة (0.05).  
٤-١ لا فوفف علافة ارففاف ذاف فلالفة إحصاففة معففوففة بفن الالففارف وأفء البنوك الففرففة الففافة (الفرففة، الفصفة السوففة) عنف مففنوف فلالفة (0.05).

نتائج اختبار الابتكار على أداء البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) <sup>2</sup> معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.001	1 315 608	0.690	3.84	41.120	0.077	0.278	الابتكار على ربحية البنوك
0.000	1 315 608	0.426	3.84	38.530	0.072	0.368	الابتكار على الحصة السوقية البنوك

تكون العلاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )  
يتضح من الجدول السابق عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:  
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الابتكار وأداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية،  
والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

٥-١ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهام والقيم الرقمية وأداء البنوك التجارية  
الخاصة (الربحية، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

نتائج اختبار المهام والقيم الرقمية على أداء البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) <sup>2</sup> معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.001	1 315 608	0.690	3.84	41.120	0.095	0.308	المهام والقيم الرقمية على ربحية البنوك
0.000	1 315 608	0.426	3.84	38.530	0.144	0.379	المهام والقيم الرقمية على الحصة السوقية البنوك

تكون العلاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )  
يتضح من الجدول السابق عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:  
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهام والقيم الرقمية وأداء البنوك التجارية الخاصة  
(الربحية، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

**النتائج والتوصيات:**

**أولاً: النتائج:**

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وقد حاول  
الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

- ١- بينت نتائج التحليل أهمية التحول الرقمي في البنوك التجارية الخاصة لتحسين الأداء المالي.
- ٢- وبينت النتائج أيضاً أهمية دعم الحكومة الرقمية للبنوك التجارية الخاصة لتحقيق التحول الرقمي وتحسين  
الأداء المالي.
- ٣- أشارت النتائج إلى أهمية البنية التحتية في البنوك التجارية الخاصة لتحسين الأداء المالي.
- ٤- تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي أهمية الابتكار في البنوك التجارية الخاصة لتحسين الأداء.
- ٥- توظف البنوك التجارية التقنيات الإلكترونية الناشئة وأساليب العمل الحديثة لتقديم خدماتها بشكل جيد.
- ٦- تقوم البنوك التجارية الخاصة بتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة  
لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسؤوليات وفقاً لأطر الحوكمة والتنبيه بالانحرافات قبل حدوثها.

- ٧- تقوم البنوك التجارية بوضع خطة لتطوير وإعداد العاملين وتحسين مستوى لقيامهم بعملية التحول الرقمي.
- ٨- تقوم البنوك التجارية الخاصة بتوعية موظفيها باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالتحول الرقمي.
- ٩- تقوم البنوك التجارية الخاصة بإنجاز أعمالهم بالطريقة التي تضمن لهم السبق المصرفي في ظل المناقشة في الخدمات البنكية وتسريع المعاملات بين الأفراد والمستثمرين وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.
- ١٠- يساعد استخدام التحول الرقمي على توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنوك بما فيها المستثمرين وأصحاب المصالح.

### ثانياً: التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

مؤشرات النجاح	الزمن اللازم للتنفيذ	المسئول	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	التوصية
من خلال تحقيق الأهداف	من ٦ أشهر إلى سنة واحدة.	الإدارة العليا	تدبير الأموال اللازمة لعملية التحول الرقمي. وضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات لتحقيق ذلك. المتابعة المستمرة لتطبيق مراحل التحول الرقمي والوقوف على أي انحرافات.	١- التزام القيادة العليا ودعمها لعملية التحول الرقمي سواء كان مادياً أو معنوياً.
بقياس أثر التدريب في مجال التحول الرقمي على تحسين مستوى الاداء	من ٣ إلى ٦ أشهر	إدارة الموارد البشرية مع الإدارات المختلفة في البنك	وضع خطة تدريبية للتأهيل لجميع العاملين أثناء العمل على أعمال التحول الرقمي وذلك من خلال شركات متخصصة.	٢- ضرورة قيام البنوك بجعل التدريب على التحول الرقمي من أهم الأولويات التي يجب التركيز عليها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني وذلك بإتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
زيادة الرضا الوظيفي وظهور أفكار جديدة ومبتكرة في مجال العمل	من ٣ إلى ٦ أشهر	الإدارة العليا والإدارة الوسطى وإدارة الموارد البشرية	١- أسلوب القيادة المتابعة (الإدارة) من المديرين لتشجيع العاملين على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب العاملين على التمكين. ٢- نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين على الابداع والابتكار.	٣- ضرورة الأخذ بالأفكار الإبداعية للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بالموارد البشري من خلال نظام الحوافز والمكافآت وتوفير الجو الابتكاري وتمكين العاملين داخل البنوك.
سرعة	من ٦	إدارة	استقطاب العاملين ذو المهارات الإدارية والتكنولوجية العالية والتي	٤- يتطلب التحول الرقمي توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات

الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.	شهور إلى سنة واحده.	الموارد البشرية	تساعد الإدارة العليا على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.	الإدارية، بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تساعد الإدارة العليا للبنوك على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.
سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.	من ٦ شهور إلى سنة واحده.	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع قطاع الاتصالات	استقطاب المهندسين والفنيين ذو المهارات العليا في قطاع الاتصالات وخاصة في مجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	٥- ضرورة تكثيف الجهود في مجال البحث والتطوير، والاستعانة بالخبراء في مجال قطاع الاتصالات وخاصة في مجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات باعتباره أساس العمل الرقمي.
زيادة رضا وولاء العملاء	من ٣ إلى ٦ شهور	إدارة خدمة العملاء	من خلال تفعيل إدارة خدمة العملاء والعمل على انشاء قنوات غير تقاليد لمعرفة احتياجات العملاء والعمل على تحقيقها.	٦- سعي البنوك بشكل دائم على معرفة احتياجات العملاء والأخذ بمقترحاتهم بمجمل الجد ومحاولة لتطبيقها بأسرع وقت ممكن.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو سمرة عادل حسن، ٢٠١٩، نموذج مقترح لتفعيل الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠م، جامعة عين شمس"
٢. البار، عدنان مصطفى (٢٠١٨)، التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، أم القرى، السعودية.
٣. البلوشية، نوال بنت علي، الحراصي، نبهان بن حارث، العوفي، علي بن سيف (٢٠٢٠)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، عمان، جامعة السلطان.
٤. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالي، طاهر محسن، (٢٠٠٩)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
٥. الحوال، سعاد فهد، ٢٠١٩، "مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبطة بالبيئة"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠م، جامعة عين شمس.
٦. الشرباز، علي، ٢٠٢٠، مكونات استراتيجية التحول الرقمي ضمن أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، كلية المنصور، العراق.
٧. المطرف، عبد الرحمن، ٢٠٢٠، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد السادس والثلاثون، العدد السابع، جامعة الملك سعود.

٨. الهاشي عمر، وليد توفيق، ٢٠٢٠، دور التسويق الرقمي في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة- دراسة تطبيقية – اتصالات الجزائر- كلية علوم التسيير والاقتصاد- جامعة العقيد أحمد دراوية.
٩. أوسو، بطرس، ٢٠١٨، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهبوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٣٠.
١٠. سالم عبد الله، ٢٠١٣، أثر جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة -دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير بالجامعة الإسلامية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١١. حمية، علاء، ٢٠١٨، آفاق التحول الرقمي للخدمات المالية والشمول المالي في العالم العربي -دراسة تطبيقية
١٢. صبح، محمود، ٢٠١٩، الاقتصاد الرقمي، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠م، جامعة عين شمس".
١٣. عبدالرازق، سحر مصطفى، ٢٠١٩، التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لعدم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة عين شمس"
١٤. على، اسامه عبد السلام، ٢٠١٣، التحول الرقمي للجامعات المصرية : دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.
١٥. محمد، عبادي، ٢٠١٩، تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية -اتصالات الجزائر نموذجًا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٣، الجزائر.
١٦. مصطفى محمد شديد، ٢٠٢١، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة – دراسة تطبيقية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية -المجلة العلمية – العدد الثاني ٢٠٢١.
١٧. قاسم عبد الرزاق، ٢٠١٢، أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سوريا" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٨، العدد ١.
١٨. يونس أبو سمرة مرعي، ٢٠١٩، "أهمية التحول الرقمي في المصرفي-دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠م، جامعة عين شمس"

#### **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. 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.
2. Fernando Filgueiras , Flávio Cireno 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.
3. John Loonam, Sally Eaves, Vikas Kumar, Glenn Parry, 2018, "Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations", 27(2) wileyonlinelibrary.com/journal/jsc©, pp-101:109.
4. 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.

5. Liang Li, Fang Su, Wei Zhang, Ji-Ye Mao, 2018, "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", J.;28, wileyonlinelibrary.com/journal/isj ©, pp-1129:1157.

### الملاحق

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة ،،،

ينوى الباحث بالقيام بدراسة بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية " ..  
برجاء التكرم بالإجابة عن كل أسئلة الاستبانة ، وأن تكون الإجابة واضحة ومحددة ، إذ إن تعاونكم في الإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية ، بالشكل الذي يعكس واقع حال البنوك التجارية المصرية سيعد مهما في أنجاح الدراسة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

حسام أحمد على

### الخصائص الديمجرافية :

١- العمر

أقل من ٣٠ سنة  من ٣٠ - ٤٠ سنة

٢- الجنس  من ٤١ - ٥٠  من ٥١ فأكثر

ذكر  أنثى

٣- المستوى التعليمي

بكالوريوس  دبلوم

ماجستير  دكتوراة

٤- التخصص العلمي حسب الشهادة

محاسبة  إدارة أعمال

إقتصاد  علوم مالية ومصرفية

حاسب ألي  أخرى

٥- عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

أقل من ٥ سنوات  من ٦ الى ١٠ سنوات

من ١١ الى ١٥ سنة  أكثر من ١٦ سنة

٦- الموقع الوظيفي

- مدير عام  
 مدير إدارة  
 نائب " مساعد المدير العام " رئيس قسم

**الجزء الثاني**  
**التحول الرقمي**

**العنصر الأول : الأعمال الرقمية**

- ١- تساعد الأعمال الرقمية البنوك في خلق خدمات مبتكرة وابداعيه .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ٢- تساعد الأعمال الرقمية البنوك في تحسين الأداء التشغيلي.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ٣- تساعد الأعمال الرقمية البنوك في توفير التكلفة والجهد.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ٤- تساعد الأعمال الرقمية البنوك في التوسع والانتشار والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

**العنصر الثاني الحكومة الرقمية**

- ٥- الحكومة الرقمية تساعد البنوك في أداء عملياتها الانتاجيه بكفاءة.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ٦- الحكومة الرقمية تساعد البنوك في تحقيق وفورات في تكاليف البنية التحتية من خلال الدمج للعمليات.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ٧- الحكومة الرقمية تساعد البنوك في أداء عملياتها الانتاجيه بكفاءة.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ٨- تساعد الحكومة الرقمية البنوك في تحسين إداء الخدمات المقدمة للعملاء.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

**العنصر الثالث: البنية التحتية**

- ٩- تساعد البنية التحتية بالبنوك في تحقيق التكامل والربط بين أنشطة المختلفة .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ١٠- تدعم الإدارة البنية التحتية للبنوك لتسهيل الاعمال الرقمية بالبنوك.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة
- ١١- تشجيع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالبنوك التجاري.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة



١٢- تسعى الإدارة إلى استخدام الأصول الرقمييه.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

#### العنصر الرابع : الابتكار

١٣- يسعى البنك على استخدام الذكاء الصناعي.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٤- يسعى البنك علي استخدام التطبيقات الذكيه (التليفون المحمول) في الوصول الى الخدمات البنكيه .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٥- يسعى البنك لاستخدام التكنولوجيا الرقمييه في تحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٦- يسعى البنك اختراع نماذج أعمال رقميه والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح.  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

#### العنصر الخامس : نشر مهارات والقيم الرقمييه

١٧- يؤدي استخدام التكنولوجيا في البنك إلى زيادة التوجه نحو إنشاء نظم معلومات متكاملة .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٨- يحقق استخدام التكنولوجيا في البنك درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفه .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٩- نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميه عاى جميع المستويات داخل البنك .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٠- يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابيه على الأعمال لضمان أنجازها بالشكل الصحيح .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

#### الجزء الثالث

#### أداء البنوك التجارية المسجلة فى البورصة المصريه

#### الربحية

٢١- إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية يقلل من المصاريف العاليه .  
 ( قنوات التوزيع :يقصد بقناة التوزيع أو التسويق هي مجموعة المؤسسات او الافراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٢- تقوم إدارة البنك بالرقابة وبشكل مستمر على أقسام البنك المختلفه لتحسين أليات تقديم الخدمات المصرفية .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٣- تشرك إدارة البنك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتؤكد على أسلوب العمل الجماعي .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٤- هناك ارتباط واضح بين تحقيق التحول الرقمي وبين الأرباح المحققة في البنك .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٥- تقوم إدارة البنك بمراجعة موقف الربحية دوريا قياسا على الخطة الموضوعية وتتخذ إجراءات تصحيحية أن لزم الأمر ذلك .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

#### الحصة السوقية

٢٦- يؤدي التنوع في طبيعة الخدمة المقدمة إلى تكرار التعامل من قبل العملاء .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٧- تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لفروع البنك زيادة عدد العملاء الذين يطلبون الخدمة .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٨- يتم إجراء استطلاعات رأى باستمرار من أجل التعرف على حاجات متلقى الخدمات المتنوعة من العملاء .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٩- تقوم إدارة البنك بمراجعة عدد العملاء لكل فرع بصفة دورية للتحقق من الزيادة أو النقص والوقوف على الأسباب التي أدت لذلك .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٣٠- في ضوء الخطة الموضوعية تقوم إدارة البنك بمراجعة الحصة السوقية للبنك من العملاء مع حصة البنوك الأخرى المنافسة لها والوقوف على أسباب التغيير أن وجدت .  
 أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة