

الهوية الرقمية للبنوك كأحد محددات استدامة الأداء

في القطاع المصرفي

دكتور

أحمد محمود محمد النقيرة

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنوفية

المخلص

يسعى البحث إلى التعرف على مفهوم الهوية الرقمية للبنوك، وكذلك أهم محدداتها، وعلاقتها باستدامة الأداء في القطاع المصرفي، وتناول الباحث ذلك من خلال إستعراض مفهوم الهوية وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، ثم التطرق على محددات استدامه الأداء في القطاع المصرفي، وأخيراً محددات الهوية الرقمية للبنوك، والتي تتمثل في: التحول الرقمي، الإبتكار، الاتصالات والثقافة، المسؤولية الإجتماعية، والمرونة الاستراتيجية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، والتي يتمثل أهمها فيما يلي: يمكن بناء هوية رقمية للبنوك وخاصة مع التطور الذي حدث في القطاع المصرفي، تعد الهوية الرقمية أحد محددات الميزة التنافسية وإستدامة الأداء في القطاع المصرفي، وأخيراً قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات التي تمكن البنوك من بناء هوية رقمية.

Abstract

The research seeks to identify the concept of digital identity for banks, as well as its most important determinants, and its relationship to the sustainability of performance in the banking sector. They are represented in: digital transformation, innovation, communication and culture, social responsibility, and strategic flexibility. The researcher reached a set of results, the most important of which are the following: It is possible to build a digital identity for banks, especially with the development that took place in the banking sector. The digital identity is one of the determinants of competitive advantage and sustainability of performance in the banking sector. Finally, the researcher developed a set of recommendations that enable banks to build a digital identity.

١ - مقدمة

في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، تبنت الدولة اتجاهاً نحو التحول الرقمي لجميع مؤسساتها بما فيه القطاع المصرفي، والذي يعد من أكثر القطاعات التي أحرزت نمواً في هذا المجال، حيث صدر قرار بإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي في عام ٢٠١٧ ليكون نقطة البداية للعديد من التطورات المتلاحقة، حيث تلى ذلك صدور القانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٩ والذي يتولى تنظيم عمليات الدفع غير النقدي، بالإضافة إلى قانون البنك المركزي الذي حث على التحول الرقمي في المنظومة المصرفية بما يتوافق مع متطلبات الشمول المالي.

وجاءت أزمة كورونا لتحديث تغييراً في السلوك البشري بشكل عام والسلوك الشرائي على وجه التحديد، حيث إن متطلبات التباعد وإجراءات الحظر جعلت العديد من الأفراد يبحثون عن سبل غير تقليدية لقضاء حوائجهم ومنها الخدمات المصرفية، وبدأت البنوك بإطلاق العديد من الخدمات المصرفية الرقمية التي يمكن للعميل الحصول عليها من خلال الموبايل البنكي، الانترنت البنكي، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المصرفية من خلال إنشاز فروع الكترونية، والتي يستطيع العميل من خلالها الحصول على الخدمات المصرفية بدون الحاجة إلى العنصر البشري.

كذلك بدأت البنوك إبتكار مجموعة من المنتجات المالية التي تتواءم مع طبيعة التغيرات التي تحدث على الساحة الدولية والمحلية ومنها المحافظ الإلكترونية والتي تم ربطها بالبطاقات المصرفية، وهو ما يتيح للعميل إمكانية دفع الفواتير والقيام بعمليات الشراء وإدارة الحسابات عن طريق تلك المحافظ، بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بالأسورة الإلكترونية التي يستطيع العميل تمريرها على أي نقطة بيع الكترونية لتتم من خلالها المعاملة. وفيما يلي نبذة مختصرة على تلك التطورات من خلال المؤشرات التي يصدرها البنك المركزي (البنك المركزي المصري، ٢٠٢١).

- محافظ الهاتف MobileWallets هي من أهم أنظمة وخدمات الدفع لشبكة ميزة والمؤثرة بشكل كبير في تحقيق الشمول والاستقرار المالي، وتعد نسب الزيادة سواء في عدد المحافظ أو عدد وقيمة العمليات الشهرية من أهم مؤشرات نجاح الخدمة واعتماد عدد كبير من المواطنين عليها في ظل جائحة كورونا، وهو ما يؤدي للمزيد من التقدم نحو مجتمع مالي أكثر شمولاً وأقل اعتماداً على النقد، حيث بلغت قيمة المعاملات الشهرية للمحافظ نحو 20 مليار جنيهاً مصرياً في يونيو 2021 بزيادة قدرها 160 % عن نهاية يونيو 2020 . وأثمرت الجهود عن وصول عدد حسابات الهاتف المحمول بالخدمة الي نحو 23.17 مليون حساب محفظة هاتف محمول في نهاية يونيو 2021 ، بمعدل نمو سنوي قدره 26 % مقارنةً بشهر يونيو 2020 ، وبلغ عدد المعاملات الشهرية للمحافظ نحو 20.7 مليون معاملة في شهر يونيو 2021 بزيادة قدرها 120 % عن نهاية يونيو 2020 .
 - اهتم البنك المركزي بتطوير البنية التحتية لنظم وخدمات الدفع، وذلك بتنفيذ وتطوير العديد من المشروعات، وكان من أهمها إطلاق منظومة الدفع الوطنية "ميزة" في أواخر 2018 ، حيث وصل عدد البطاقات المصدرة من خلال منظومة الدفع الوطنية إلى أكثر من 20 مليون بطاقة MeezaCard ومن المستهدف الوصول إلى أكثر من 25 مليون بطاقة خلال عام 2022 ، وقد ارتفعت أعداد بطاقات الدفع الإلكترونية حتى نهاية شهر أغسطس لعام 2021 إلى ما يقرب من 52 مليون بطاقة.
 - سجلت أعداد نقاط البيع الإلكترونية حتى نهاية شهر أغسطس لعام 2021 ما يقرب من 700 ألف نقطة بيع الكترونية، بزيادة تقدر بحوالي 80 % عن العام السابق، ونحو 440 % مقارنة بعام 2019 .
- إذا كانت التطورات التي تمت في القطاع المصرفي أسفرت عن هوية رقمية للعميل تواكب الخدمات الجديدة التي يتم تقديمها، فإنها خلقت في المقابل هوية رقمية للبنوك أصبحت تمثل مصدر للميزة التنافسية باعتبارها محددًا أساسياً لقدرة البنوك على الأداء المستدام، ومن ثم فإن الباحث يهدف من خلال تلك الورقة البحثية التعرف على مفهوم وأهمية الهوية الرقمية للبنوك، وأهم محدداتها وعلاقتها بدعم الأداء المستدام.

٢- القضية البحثية

يعد التقدم التكنولوجي أحد الوسائل التي تلجأ إليها البنوك لتعزيز حصتها السوقية، وذلك من خلال تخفيض التكاليف وسهولة التواصل مع العملاء، بالإضافة إلى أن زيادة مستوى الوعي المالي لدى العملاء ودخول منافسين غير مباشرين من شركات التكنولوجيا المالية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وهو جعل التقدم التكنولوجي أحد مصادر الميزة التنافسية، وتتمثل أهم الفوائد التي تحصل عليها البنوك من التقدم التكنولوجي فيما يلي (Elshall, 2020): (١) رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك ودعم عمليات الرقابة على أعمالها، (٢) تخفيف الأعباء على العاملين في البنوك مما يتيح الفرصة لتحسين الأداء، (٣) تساعد التكنولوجيا على تخفيض التكاليف وسرعة أداء العمليات مما ينعكس على الربحية، (٤) ساعدت التكنولوجيا على توفير الوقت ودقة المعاملات المالية، (٥) دعم قدرة البنوك على سرعة الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة وفي أدواق وتفضيلات العملاء.

ووفقا لهذا التحول الهائل في حجم المعاملات الرقمية والتطور الذي يشهده القطاع المصرفي، فإن التساؤل الرئيسي الذي يطرح نفسه هو، هل تستطيع البنوك أن تخلق لنفسها هوية رقمية تتماشى مع التحول نحو رقمنة العمليات المالية والخدمات التي يتم تقديمها؟ وإذا كانت الإجابة بنعم، فما هو مضمونها، وما هي أهم محددات الهوية الرقمية للبنك حتى يكون لها مردود مادي على قيمة العلامة التجارية للبنك وكدا عم لإستدامة الأداء؟

٣- الأهداف

تسعى الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة ومضمون الهوية الرقمية للبنك.
- توصيف أهم محددات الهوية الرقمية للبنك؟
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين الهوية الرقمية للبنك وبين إستدامة الأداء.

-٤-

الهوية الرقمية

١/٤ مفهوم الهوية الرقمية

تعرف الهوية الرقمية للعميل على أنها تجميع السمات التي يتم إلتقاطها إلكترونيا وتخزينها لشخص ما بحيث تساعد في التعرف عليه، سواء كانت تلك الشخصية طبيعية أو إعتبارية (طلحة، ٢٠١٩).
وتعرف أيضا على أنها عملية تهدف إلى التحقق من طبيعة الشخص الذي يتم التعامل معه من خلال قنوات رقمية فريدة بحيث يصعب تزويرها وبشكل يضمن حماية البيانات لجميع أطراف المعاملة (Institute of International Finance, 2019).

يلحظ مما سبق أن مفهوم الهوية الرقمية ينصب على العميل الذي يتعامل مع القطاع المصرفي سواء كان فرد أو شركة، والباحث لا يقصد هنا تناول الهوية الرقمية للعميل كإحدى الإجراءات التي تستخدم في تقديم الخدمات المصرفية للعميل، وإنما يقصد الهوية الرقمية للبنك بإعتبارها محدداً أساسياً لإستدامة الأداء في القطاع المصرفي وخاصة في ظل عصر الرقمنة الذي يعيشه القطاع المصرفي.

لا يزال هناك عد اتفاق حول مصطلح "هوية الشركة"، على الرغم من كتابة الكثير عن هذا الموضوع لعقود. حيث يرى (Topalian, 2003) أن هوية الشركة هي التعبير عن ماهية المنظمة؟، وما تمثله؟، وماذا تفعل؟ وكيف تسير في أعمالها؟. يجب أن تكون الهوية الناجحة (عملية مستمرة)، ويجب أن تكون ذات مغزى للقادة والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين. يفهم الموظفون ويتبنون هوية المنظمات بطرق تجعلها تنبض بالحياة لأنفسهم ولمن يخدمونهم، وسوف يسهلون على الآخرين التعرف على المنظمة والتعرف عليها.

ويرى (Allesandri, 2001) أن هوية الشركة هي "عرض هادف ومخطط استراتيجي للشركة لنفسها من أجل الحصول على صورة مؤسسية إيجابية في أذهان الجمهور. يتم إنشاء هوية الشركة من أجل اكتساب سمعة مؤسسية مواتية بمرور الوقت"، ويمكن ترجمة ذلك إلى مجموعة من العناصر التي يمكن ملاحظتها

وقابلة للقياس لهوية الشركة في عرضها المرئي الشامل لنفسها ، بما في ذلك الاسم والشعار والألوان والهندسة المعمارية، وتشمل هوية الشركة أيضاً السلوك العام للشركة ، بما في ذلك استقبال الموظفين والعملاء والمساهمين والموردين.

لم يعد يقتصر مفهوم الهوية على (الشعارات والتقارير السنوية وما إلى ذلك) ،حيث تحدد هوية الشركة من خلال مجموعة من التمثيلات الرمزية والتصميمات الرسومية وأحياناً السلوك التنظيمي (Christensen & Askegaard, 2001)، تعرف أيضاً على أنها الطريقة التي يتعرف بها أصحاب المصلحة على المنظمة ويميزونها عن الآخرين والتي يمكن استخدامها لترمز إلى المنظمة. لقد تغير هذا بمرور الوقت وتعتبر هوية الشركة الآن مفهوماً أكثر تعقيداً وتجريداً (Schroeder & Mörling, 2006)، كذلك يُنظر إلى هوية الشركة على أنها مرتبطة بالمعنى العام لوحدة الشركة التي تكمن في قيم ومعتقدات وأدوار وسلوك أعضائها بالإضافة إلى الرموز المرئية والقطع الأثرية التي تسببها العلامة التجارية من خلال الشركة الهوية ، وبالتالي فهي وسيلة للتعبير عن الخصائص الجوهرية التي تمنح المنظمة خصوصيتها واستقرارها وتماسكها (Balmer & Gray, 2000).

في الأونة الأخيرة تم الاتفاق بشكل عام على أن هوية الشركة هي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل ثقافة الشركة واستراتيجية العمل وفلسفة المديرين التنفيذيين الرئيسيين والسلوك ،وتتفاعل كل هذه الجوانب المختلفة لهوية الشركة مع بعضها البعض وتؤدي إلى تمييز مؤسسة عن أخرى (Melewar & Wooldridge, 2001).

٢/٤ العلاقة بين الهوية والصورة الذهنية

تعرف الصورة الذهنية للشركة على أنها مجموعة الإدراكات والإنطباعات التي يحملها العميل عن منتج أو خدمة معينة مقارنة بالمنتجات المنافسة. وتعرف كذلك على أنها الناتج النهائي للإنطباع الذي يكونه الفرد تجاه شيئاً ما، وتتولد تلك الإنطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة، والتي تترجم إحاء يستدعيه الذهن عن ذكر اسم المنظمة أو أحد منتجاتها (خير & الأمين، ٢٠١٧).

ومن ثم يمكن القول بأن الصورة الذهنية هي عملية معرفية تبنى على الإدراك المباشر أو غير المباشر لخصائص شركة أو بنك معين، والتي تترجم بعد ذلك إلى اتجاهات عاطفية ايجابية كانت أو سلبية يستدعيها الفرد عند التفكير في منتج معين مما يجعلها تشكل السلوك الفعلي وتوجهه. وتتمثل أبعاد الصورة الذهنية فيما يلي (Cheney & Christensen, 2004) .

- ✓ المنتج: ويقصد به قدرة البنك على تقديم منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء ورغباتهم مع التركيز على الجودة والإبتكار في الخدمات التي سيتم تقديمها.
- ✓ التوجه بالعميل: ويقصد به مدى إدراك العميل لقدرة المنظمة المستمرة على التفوق على توقعاته.
- ✓ الثقة والمصداقية: وهو رابط لا يتحقق إلا من خلال التجارب الفعلية التي تؤكد مصداقية البنك فيما يقطعه على نفسه من وعود، يجعل العميل يرى أن هذا البنك دون غيره هو الأولى بالتعامل معه.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: وهي تصور يكونه العميل عن مدى مساهمة البنك في تحسين مستوى المعيشة وتطوير المجتمع المحلي.

أبعاد الصورة الذهنية للبنك

التوجه نحو العميل

المنتج

الثقة والمصداقية في البنك

المسؤولية الاجتماعية للبنك

أنواع الصورة الذهنية

تقسم الصورة الذهنية للمنظمة إلى (قطب & فاروق، ٢٠٠٧):

- الصورة المرآة: وهي الصورة التي يرى البنك نفسه من خلالها.
- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرين البنك أو المنتج.
- الصورة المرغوبة: وهي التي يود البنك أن يكونها لنفسه أو لمنتجاته في أذهان الجماهير.
- الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق، إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، ولذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.
- الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة، يعطي كل منهم انطباعاً مختلفاً عنها، ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلاً فأما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو سلبية أو أن يجمع بين الجانبين في صورة موحدة تظلمها العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

وتعد الصورة الذهنية نتاج للهوية، حيث أنه من المهم أن تنعكس الهوية في الصورة وأن تكون مقياساً لكيفية النجاح في إيصال الهوية للعملاء. فمن الممكن أن نحصل على الهوية التي نريدها ولكن طالما أن الصورة تشير إلى خلاف ذلك، فلن يرانا الناس بالطريقة التي نريدهم، ومن ثم يجب أن يكون الهدف من بناء هوية قوية هو تحسين الصورة الذهنية التي يرانا بها العملاء، فكل شخص داخل المنظمة هو سفير لتحسين الصورة الذهنية بإعتباره جزء أصيل من هوية الشركة (Kansbod & Andresen, 2012).
ويوجد لبس لدى العديد من الأفراد بين مصطلح الهوية والعديد من المصطلحات الأخرى مثل السمعة والاتصالات والصورة الذهنية والعلامة التجارية، ويلخص الجدول التالي الفروق بين هذه المصطلحات (Ravasi, 2016; Balmer & Podnar, 2021).

جدول رقم (١)

العلاقة بين الهوية والمفاهيم الأخرى

المصطلح	السؤال	المضمون
هوية الشركة Corporate identity	ماذا نفعل؟	يمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال توفير إجابات للعناصر التالية: ما هو عملنا، الاستراتيجية، الهيكل، السوق، الأداء، التاريخ، السمعة؟
شخصية الشركة Corporate personality	من نحن؟	ما هو مزيج الثقافات الموجود داخل الشركة؟ علاقة الموظفين بهوية الشركة، الثقافة التنظيمية، الهوية الصناعية، الهوية النوعية، العلاقة بين الشركة وفروعها المختلفة.
الهوية المرئية Visual identity	ما هي الرموز التي تعكس الهوية؟	هل استراتيجية الشركة تعكس بوضوح من نحن، وماذا نريد، وما هي طموحاتنا؟
اتصالات الشركة Corporate Communication	هل هناك تكامل في الاتصالات؟	هل الاتصالات الإدارية والتسويقية متوافقة مع فلسفة ورؤية الإدارة وطبيعة الأداء والعمليات.
الاتصالات الكلية للشركة Total corporate Communications	هل هناك تطابق بين الاتصالات الرأسية والأفقية؟	يقصد بالتوافق الرأسي مدى الإنسجام بين اتصالات الشركة والأحداث والسلوكيات والأداء، أما التوافق الأفقي فيقصد به الإنسجام بين العناصر السابقة طوال الوقت.
صورة الشركة Corporate image	ما هو الإدراك الحالي، أو التصور الحالي عن الشركة؟	التصور الذهني الحالي عن الشركة بواسطة الأفراد والجماعات؟
سمعة الشركة Corporate reputation	ما هي السمات المميزة للشركة؟	التصور الدائم الذي يعتقده الفرد عن الشركة.

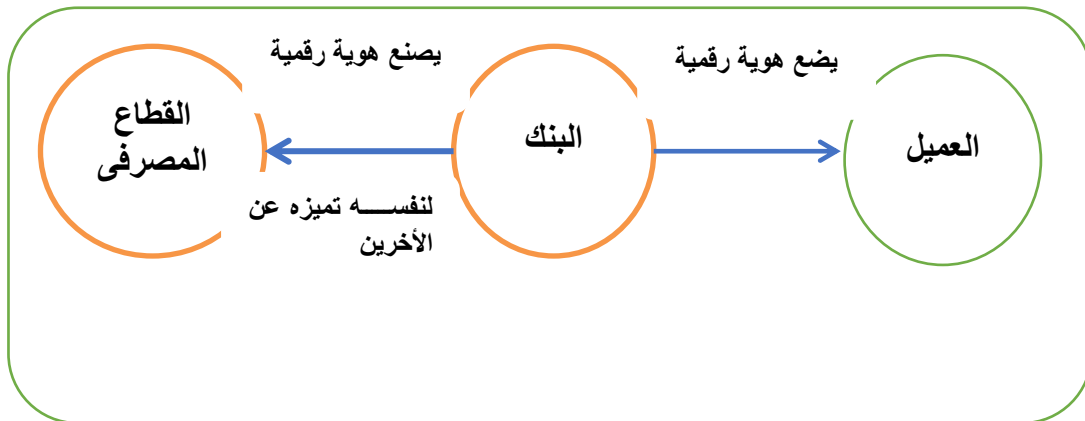
هل الوعود التي تقطعها الشركة على نفسها دقيقة أم أن هناك فجوة في الوعود والأداء، أو بمعنى آخر مدى التزام الإدارة بالوعود التي تبثها من خلال اتصالاتها المختلفة.	ما هي الوعود التي يستدل عليها من خلال العلامة التجارية؟	علامة الشركة Corporate brand
--	---	--

المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

٣/٤ إدارة هوية الشركة

قد يكون أحد الأسباب المحتملة التي تجعل المنظمات تعبر عن المثل العليا التي لم يتم تفعيلها حقًا في الممارسة هو أن إدارة هوية الشركة تميل إلى التواصل من أعلى إلى أسفل (Lauring & Thomsen, 2009)، ووفقًا لما قاله Cheney هذا يترك مجالًا صغيرًا للحوار، فإذا شعر الموظفون أن هويات الشركة مفروضة عليهم من قبل الإدارة العليا دون أي حوار، فقد يشعرون بالانفصال عن الشركة ولا يشعرون بأي ملكية للهوية، أيضًا من الضروري لفهم كيفية إدارة هوية الشركة التأكد من فهم الموظفين للهوية التي يتم توصيلها إليهم. حيث تعتبر إدارة هوية الشركة ذات أهمية حاسمة بالنسبة للشركات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح، وهذا يتطلب أيضًا أن تكون المنظمات قادرة على إنشاء هوية مؤسسية قابلة للتكيف، وهو ما يعني في هذه الحالة هوية يمكنها الإستجابة للتغيرات البيئية التي تحدث ومن المتوقع أن تحدث (Balmer & Gray, 2000).

يرى (Kansbod & Andresen, 2012) أن جامعة Linnaeus تتحد هويتها بين الجامعات من خلال أربعة عناصر هي: الفضول والتطلع للوصول إلى العالمية، المنفعة المتوقعة من الإلتحاق بالجامعة، الإبتكار والقدرة على تقديم خدمات ابتكارية جديدة، القرب أو القدرة على الوصول إلى أكبر قاعدة من منتسبيها. بناء على ما سبق يمكن القول بأنه إذا كانت هناك مجموعة من السمات الرقمية التي يستدل من خلالها على شخصية العميل، فإن هناك مجموعة من السمات الرقمية التي يستدل بها على شخصية البنك، ومن ثم فإن الهوية الرقمية للبنك هي مجموعة السمات الرقمية التي تعطي البنك موقعاً إجتماعياً رقمياً بين البنوك وهي نتاج للعديد من العوامل التكنولوجية والإدارية. ويوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين الهوية الرقمية للبنك والهوية الرقمية للعميل.



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (٢) هوية العميل وهوية للبنك

٤/٤ أهمية الهوية الرقمية للبنوك

تتضح أهمية الهوية الرقمية للبنوك من خلال ما يلي:

➤ تعد الهوية الرقمية أحد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها تقديم قيمة مضافة للعميل تختلف عن الآخرين.

- ينظر إليها على أنها أحد المحددات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى الإستدامة داخل القطاع المصرفي.
- تتوافق مع متطلبات الشمول المالي والنزعة نحو التخلص من الأمية المالية.
- هي أحد دعائم الخطة الاستراتيجية للبنوك بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.
- تساعد على تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال سرعة الوصول إلى البيانات وكذلك ميكنة العديد من الخدمات المالية.

- في ظل التغيير في طبيعة الحياة البشرية وما يصاحبه من تغيير في السلوك البشري بشكل عام والشرائي على وجه الخصوص، تعد الهوية الرقمية للبنوك من المؤشرات التي يمكن من خلالها المفاضلة بين البنوك من وجهة نظر العميل، وخاصة مع تسارع وتيرة الحياة وتفضيل القيام ببعض الأنشطة عن بعد.
- تعد الهوية الرقمية للبنوك أحد الأصول غير الملموسة التي تدعم القيمة المالية للعلامة التجارية للبنوك.

٥/٤ الأسباب التي تدعو البنوك إلى خلق هوية رقمية خاصة بها

توجد مجموعة من الأسباب التي تدعو البنوك إلى خلق هوية رقمية، والتي تتمثل فيما يلي:

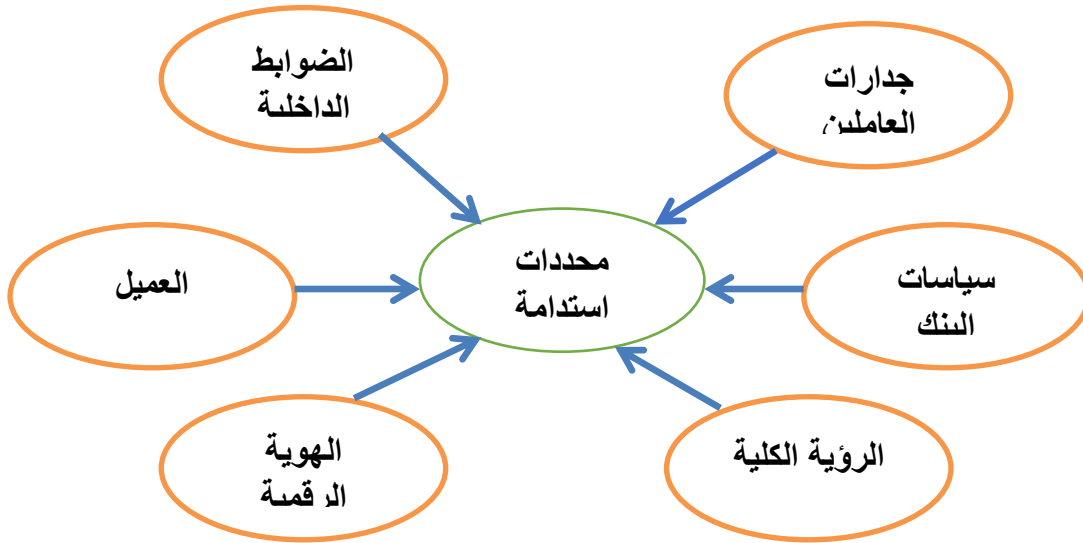
- المنافسة: تعد الهوية الرقمية أحد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها تقديم قيمة مختلفة للعملاء، وذلك من خلال الحرص على سرعة أداء الخدمة وتخفيض التكاليف، وهو ما يفتح آفاق جديدة أمام البنوك لتقديم منتجات وخدمات مالية مبتكرة.
- التوافق مع إحتياجات العملاء: طالما أن العميل هو محور العمليات المصرفية التي يقدمها البنك، وهو الأساس في الحكم على مدى نجاح أو فشل المنظومة، فإن الهوية الرقمية للبنك تعد استراتيجية جديدة تمكن البنك من سرعة الإستجابة والتكيف مع إحتياجات العميل المتغيرة، وخاصة أن العديد من الشركات أصبحت تقدم منتجاتها من خلال مجتمعاتها الافتراضية مثل google, amazon.
- إنتشار الهواتف الذكية والتطبيقات الإلكترونية: وهو ما يعد فرصة لتقديم العديد من الخدمات المالية عن طريق تلك التطبيقات كبديل للطرق التقليدية.
- التوافق مع متطلبات الشمول المالي: إن التحول من الهوية التقليدية إلى الهوية الرقمية يتوافق مع متطلبات الشمول المالي، وهو ما يعطي فرصة لبناء قاعدة أوسع من العملاء، وخاصة المؤسسات الصغيرة.
- النمو والتوسع: لا شك أن البنوك التي تدعم السرعة وترشد النفقات التشغيلية تعد مسار جذب للعديد من الودائع، وهو ما يفتح آفاق جديدة للنمو والتوسع.
- التوافق مع رؤية الدولة: حيث أن رؤية مصر ٢٠٣٠ تتضمن في جزء أساسي منها التحول نحو الإقتصاد الرقمي بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة.
- التوافق مع متطلبات اللوائح التنظيمية: تعد الرقابة التنظيمية شديناً أساسياً في القطاع المصرفي، ومع تزايد وتعقد تلك اللوائح يجب التحول نحو التكنولوجيا التنظيمية Reg.tech والتي تساعد على الإشراف على القطاع المصرفي ودعم السياسات المالية.

٦/٤ الهوية الرقمية كأحد محددات استدامة الأداء

تباينت الدراسات السابقة في تحديد معايير الأستدامة في الأداء داخل القطاع المصرفي، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤشرات المالية للبنك، والبعض الآخر على توجهات مجلس الإدارة ومدى الميل إلى المخاطر، في حين يرى آخرون أنها تتمثل في جودة الخدمة، والابتكار المصرفي، وإدارة المخاطر، طريقة صناعة القرار، سياسات الاحتفاظ بالعميل (Mbama et al., 2018; Owusu, 2017)، إلا أنه يمكن القول بأن هناك مجموعة من المحددات التي تمثل ضوابط حاكمة لمدى استدامة الأداء داخل القطاع المصرفي والتي تتمثل فيما يلي (Karpuz et al., 2021):

- الضوابط الداخلية: وتتمثل الضوابط الداخلية في مجموعة الآليات التي تحكم وتوجه الأداء والتي تتمثل في: أنشطة المراقبة والمراجعة، نظام إدارة المخاطر، نظم تقييم المخاطر، ثقافة الرقابة، إدارة المعرفة، نظم رصد الشكاوى ومتابعتها، القيم الأخلاقية.

- ✚ العميل: حيث يعد العميل محور السياسات والأهداف التي يسعى إليها البنك، وتتمثل أهم عناصر هذا المحور في رضا العملاء، تنوع قاعدة العملاء، بناء علاقات طويلة الأجل، تحليل الاحتياجات والتوقعات، تحقيق قيمة مضافة للعميل.
 - ✚ الرؤية الكلية: يتناول هذا المحور مدى توافر رؤية شاملة للبيئة التي يعمل فيها البنك، وذلك من خلال تحليل المتغيرات البيئية العامة مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والثقافية والاجتماعية والإقليمية والتكنولوجية.
 - ✚ جدارات العاملين: يهتم هذا المحور بمدى توافق مهارات وقدرات العاملين مع آفاق النمو التي يرغب البنك في الوصول إليها، وذلك من خلال تأهيل وتدريب العاملين، والتمكين، تخطيط المسار الوظيفي، فرص النقل الرأسى والأفقى.
 - ✚ سياسات البنك: وتشمل مجموعة الخطوط الإرشادية التي توجه جميع الأنشطة، وتتمثل في سياسة قبول العميل، سياسة المكافآت، سياسة النمو، سياسات التسويق، سياسة الائتمان.
 - ✚ الهوية الرقمية: وتتمثل في مجموعة المحددات التي تحدد شخصية البنك ووضعه بين المنافسين، وكذلك صورته في أذهان العملاء.
- ويوضح الشكل التالي مجموعة المحددات التي تمثل إطاراً عاماً لاستدامة الأداء داخل القطاع المصرفي.



المصدر: من اعداد الباحث

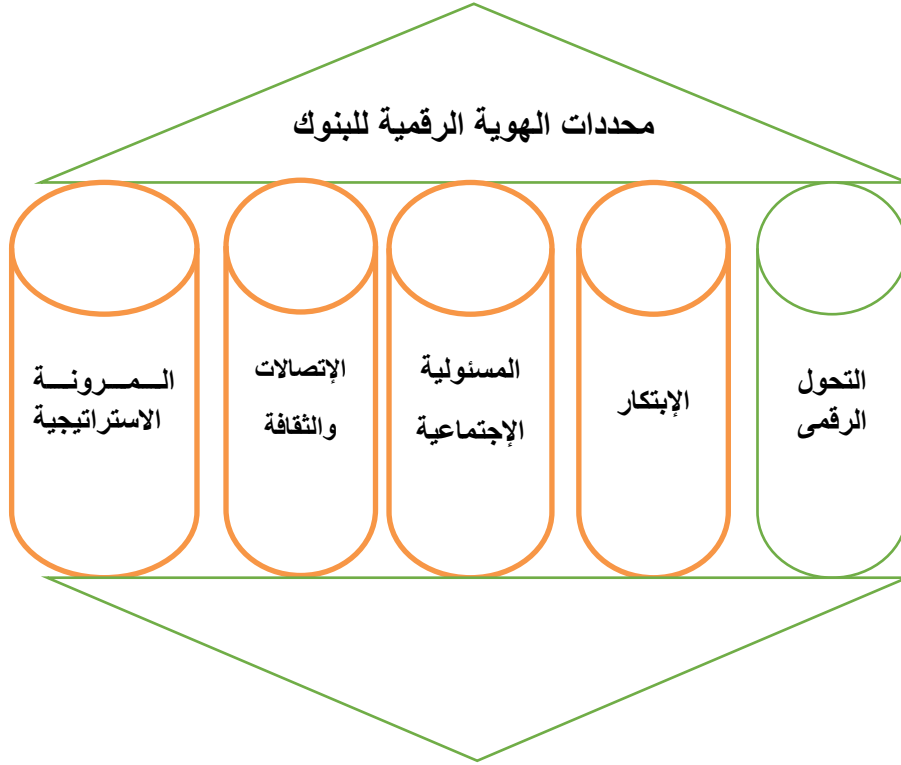
شكل رقم (٣) محدّدات استدامة الأداء في القطاع المصرفي

٥- محدّدات الهوية الرقمية للبنوك

ذكرنا فيما سبق أن الهوية الرقمية للبنوك هي أحد محدّدات استدامة الأداء داخل القطاع المصرفي، والسؤال الذي يطرح نفسه هو، ما هي أهم محدّدات الهوية الرقمية للبنوك؟ ويلخص الشكل التالي أهم محدّدات الهوية الرقمية للبنوك، والتي تتمثل فيما يلي:

- التحول الرقمي
- الابتكار
- المسؤولية الاجتماعية
- الاتصالات والثقافة

➤ المرونة الاستراتيجية
وفيما يلي تناول تلك المحددات بشيء من التفصيل:



دعم استدامة الأداء

المصدر: من اعداد الباحث

شكل رقم (٤) محددات الهوية الرقمية للبنوك

أولاً: التحول الرقمي

١- مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على انه منهج متكامل من أجل الاستفادة من مزيج التقنيات الرقمية و تأثيرها على العميل و العملية التشغيلية و المنظمة بأكملها. (Tanda & Schena, 2019) ويعرف كذلك 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 توفير خدمات التوقيع الرقمي ومن ثم إمكانية فتح الحسابات دون الرجوع للبنوك (SANG, 2021). أيضاً ينظر إليه على أنه توظيف للتقنيات الرقمية الجديدة بهدف الوصول إلى الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Dapp, 2017).

هناك من يرى أن التحول الرقمي يتمثل في الآثار الناتجة عن الرقمنة و الرقمية سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية، ويشير مصطلح الرقمنة إلى كيفية تحويل البيانات إلى تنسيق معين يمكن لآلة قراءته، أما الرقمية فتعني كيفية توظيف التقنيات و البيانات الرقمية في إحداث تغيير في الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة الحالية (OECD، 2018).

وبناء عليه يمكن القول بأن التحول الرقمي في القطاع المصرفي عبارة عن فلسفة إدارية لها أبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية تهدف إلى تحسين قدرة البنوك على الإستجابة لإحتياجات عملائها المتغيرة، وذلك من خلال توظيف كافة التقنيات والقدرات البشرية وبناء نماذج الأعمال التي تمكن من رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية تضيف قيمة للعملاء يفتردها المنافسين.

٢- مراحل التطور التكنولوجي في القطاع المصرفي

تتمثل مراحل التطور التكنولوجي في القطاع المصرفي فيما يلي (Kan et al.,2017; Folea, & Kaeva,2019)

■ مرحلة الميلاد أو التمهيد

وهي المرحلة التي كانت تركز على إيجاد حلول للأعمال المكتتبية وذلك من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الموظف للقيام ببعض الأعمال الدفترية وإعداد التقارير.

■ مرحلة نمو الوعي التكنولوجي

تركز هذه المرحلة على كيفية بناء الوعي بأهمية التطور التكنولوجي في القطاع المصرفي، وذلك من خلال الدورات التدريبية.

■ مرحلة بدء الخدمات المصرفية التكنولوجية

وذلك من خلال قيام البنوك بتوفير بعض الخدمات المصرفية لعملائها بشكل فوري ومن خلال الهاتف المحمول.

■ مرحلة الإستثمار في التكنولوجيا

حيث بدأت البنوك في التحول نحو الفكر الإستثماري التكنولوجي وذلك من خلال الإستعانة بالمختصين في المجال التكنولوجي للتعرف على أفضل الفرص التي يمكن توظيفها.

■ مرحلة التكنولوجيا كأصل

لم يعد ينظر للتكنولوجيا على أنها أدوات فقط لتقديم خدمة للعميل، بل أصبحت أحد الأصول، وهو ما ترتب عليه إنشاء الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا والتي تعكف بشكل مستمر على إنتاج وتقديم أدوات مالية جديدة. وعلى وجه التحديد يمكن القول بأن هناك موجتان تلخصان طبيعة التطور التكنولوجي في المجال المالي وهما:

- **الموجة الأولى:** والتي بدأت بتوظيف التكنولوجيا في عمليات الدفع والإقراض.
- **الموجة الثانية:** والتي شهدت إحداث نقلة نوعية في طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة، وظهور مصطلح التحول الرقمي في القطاع المصرفي، أو ما يعرف بالتكنولوجيا المالية *fintech* وهي عبارة عن إبتكارات مالية أدت إلى استخدام نماذج عمل وتطبيقات مالية ومنتجات جديدة أثرت على طبيعة الأسواق والمؤسسات المالية، وهو ما إنعكس على توظيف الهواتف المحمولة في المعاملات المالية وظهور العملات الرقمية أو المشفرة وكذلك دفاتر الحسابات الرقمية. ويرجع التطور التكنولوجي في المجال المالي إلى عدة عوامل أهمها:
 - ✓ التغييرات في إحتياجات ومتطلبات المستهلك والتي أصبحت موجهة بسهولة الاستخدام والسرعة وإنخفاض التكلفة.
 - ✓ تعقد العمليات الرقابية على أعمال البنوك.
 - ✓ قانون الإمتثال الضريبي
 - ✓ متطلبات إعرف عميلك الإلكتروني.

٣- مجالات التحول الرقمي في البنوك

يغطي التحول الرقمي في البنوك ثلاثة مجالات أساسية هي (Bonnet & George, 2020) :

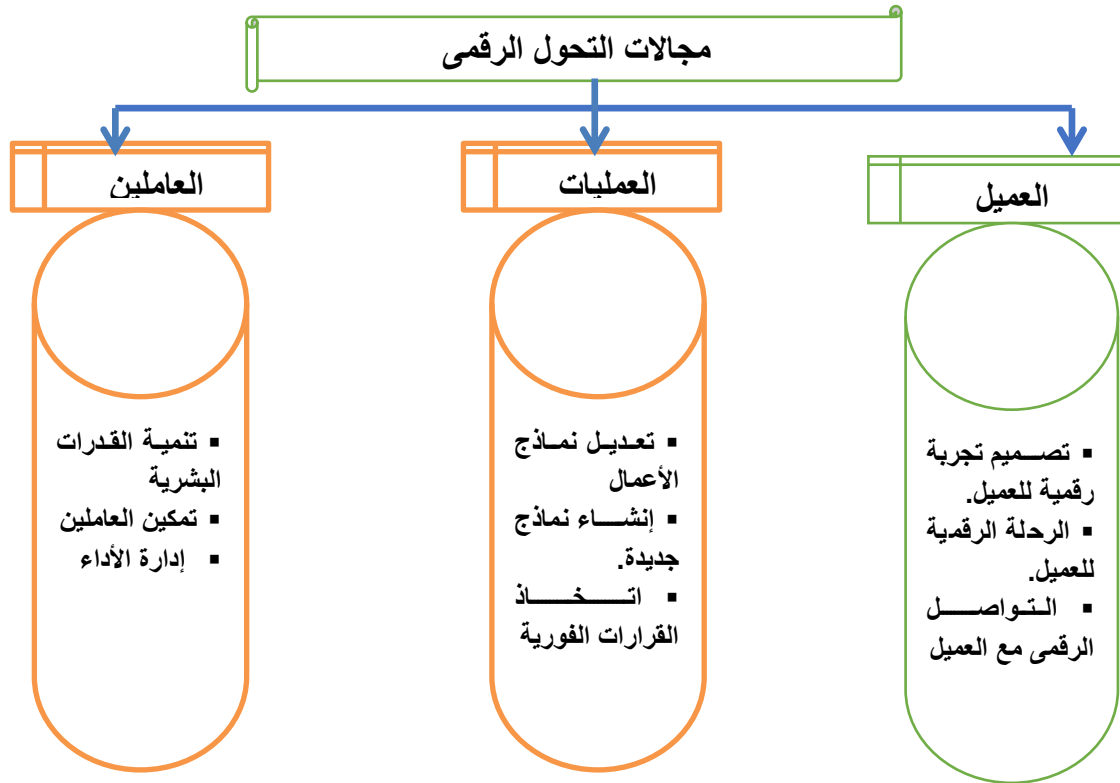
- **العميل:** والذي يعد محور العمليات المصرفية والهدف النهائي من عمليات التحول الرقمي، حيث أصبح إستقطاب عملاء جدد يتم من خلال أنشطة التسويق الرقمي بدلا من الطرق التقليدية، بالإضافة إلى توفير القدرة على تقديم الخدمات المالية عن بعد بدون الإضطرار إلى الذهاب إلى البنك، وهو ما ترتب عليه

توافر قناة إتصال رقمي بين العميل والبنك يستطيع من خلالها تلقي الخدمات المالية وإدارة حسابه والإطلاع على كل ما هو جديد في القطاع المصرفي.

➤ **العمليات:** حتى يتم تقديم مجموعة من الخدمات الرقمية للعميل، فإن ذلك يتطلب إحداث نوع من التغيير في طريقة تقديم الخدمة، وبالتالي إعادة النظر في مجموعة العمليات التشغيلية التي تتم داخل البنك، سواء من خلال إجراء تعديل على نماذج الأعمال القائمة لتصبح أكثر توافقا مع إتجاهات التحول الرقمي، أو تقديم نماذج جديدة للأعمال تتوافق مع متطلبات الهوية الرقمية للبنك.

➤ **العاملين:** يعد مقدم الخدمة (العاملين) أحد الدعائم الأساسية للتحول الرقمي، ومن ثم فإن ذلك يتطلب تأهيل القدرات البشرية لتصبح أكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الرقمية، وهذا يتطلب توفير مناخ يسمح بإدارة المواهب الموجودة، ومتطلبات التوظيف المستقبلية، بالإضافة إلى إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع التغيير في طبيعة العمل، كما توفر التقنيات الرقمية لقادة البنوك الرؤية الواضحة لكافة العمليات التشغيلية والعمليات التي تواجه العملاء، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات التي تسهل من أداء العمل في ضوء الضوابط الموجودة.

ويخلص الشكل التالي هذه المجالات الثلاث.



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (٥) مجالات التحول الرقمي في البنوك

٤- أهم التطبيقات الرقمية في البنوك

ظهرت في البنوك في الأونة الأخيرة مجموعة من التطبيقات الرقمية، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- **الموبايل البنكي**

أدت التطورات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى ظهور أشكال جديدة من الخدمات المصرفية التي يمكن للبنك تقديمها لعملائها دون الحاجة إلى التواجد داخل البنك، وهي ما عرف بالموبايل البنكي، وهو

عبارة عن قناة اتصال الكترونية بين العميل والبنك، والتي تمكن العميل من الحصول على مجموعة من الخدمات المالية مثل فتح الحسابات الشراء الالكترونى، تحويل الأموال، متابعة الحسابات، إرسال الإشعارات البنكية (العنكبى، ٢٠١٥)، ويعرف كذلك على أنه تطبيق الكترونى يمكن العميل من التعامل مع البنك وتلقى العديد من الخدمات البنكية وهو ما يساعد على التغلب على قيود الوقت والمكان (Srivastava , 2013) . ويتوقف نجاح وإستمرار ونجاح خدمة الموبايل البنكى على ما يلى: (Al Amin et al.,2021)

- ✓ سهولة الاستخدام
- ✓ مدى إدراك العميل للفوائد المتوقعة
- ✓ درجة التعقيد فى الخدمات التى يتم تقديمها من خلاله
- ✓ التوافق مع احتياجات العملاء
- ✓ معدلات الأمان والحماية لبيانات العملاء ومعاملاتهم.
- وتتضح أهمية الموبايل البنكى من خلال ما يلى (Jerotich, 2019; Nourallah, 2020):
- ✓ تدعيم ممارسات إدارة علاقات العملاء من خلال قاعدة البيانات التى يتم تكوينها عن العملاء.
- ✓ تقليل التكاليف الإجمالية نتيجة عدم اللقاء المباشر مع العميل.
- ✓ تحسين جودة الخدمة المقدمة، والتغلب على المشكلات التى كانت تنشأ نتيجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.
- ✓ لم يعد الأمر يتطلب المزيد من الإنشاءات الجديدة بقدر ما يتطلب الإستثمار فى التكنولوجيا المالية فى ظل الموبايل البنكى.
- ✓ الدقة والسرعة فى تقديم الخدمة والتغلب على صفوف الإنتظار.
- ✓ تقليل معدلات الأخطاء نتيجة عدم وجود العنصر البشرى.
- ✓ تسهيل تقديم الخدمات الجديدة من خلال قاعدة العملاء التى يوفرها الموبايل البنكى.
- ✓ قناة تسويقية لترويج الخدمات الجديدة والتعريف بها.

■ المحفظة الإلكترونية

وهى عبارة عن تقنية رقمية تتسمح بتنظيم حركة المعاملات المالية بما يسمح بالقيام بعمليات الدفع والساد، وذلك عن طريق تطبيق يتم تثبيته على الهاتف. وتحتوى المحفظة على جزئين، الأول خاص بتخزين البيانات الشخصية للفرد بشكل مشفر يساعد على حماية البيانات، والأخر خاص بالمعلومات، والذى يتضمن الاسم والعنوان والمبالغ وتفاصيل بطاقة الإئتمان، حيث يتم الربط بين المحفظة والحساب المصرفى (أبوزيد، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح أن التحول الرقوى أحدث نقلة نوعية فى الخدمات التى يقدمها القطاع المصرفى، وفى ظل التحول من المجتمعات التقليدية إلى المجتمعات الافتراضية، ومع إرتفاع مستوى الوعى المالى لدى العملاء، فلا بد أن تعيد البنوك النظر فى طبيعة الهوية الخاصة بالبنك، لتصبح هوية ذات طابع رقمى تتوافق مع التغيرات التى تحدث على المستوى المحلى والعالمى، وبشكل يعطى البنك إستباقية فى التعامل مع التغيرات التى تحدث فى إحتياجات ورغبات العملاء.

ثانياً: الاتصالات والثقافة

الاتصال المؤسسى هو العملية التى يدرك أصحاب المصلحة من خلالها هوية المنظمة ومن خلال ذلك صورتهم وسمعتهم القادمة (Balmer & Gray, 2000)، ونظراً للتغيرات البيئية المتلاحقة، زادت الحاجة إلى إدارة هوية الشركة بشكل استراتيجى. ويعد الاتصال المؤسسى هو القناة التى يتم من خلالها تعريف هوية الشركة لأصحاب المصلحة سواء فى الداخل أو الخارج. وبما يساعد على بناء سمعة جيدة للشركة. يشمل مزيج اتصالات الشركة الذى وضعه (Van Riel, 1995) بمثابة الدعائم الأساسية التى تقوم عليها عملية الإتصال والتى تتمثل فى: الاتصالات الإدارية والتنظيمية والتسويقية.

يجب على المنظمة أن تتبنى وجهة نظر شاملة للتواصل، لأنك تتواصل مع أصحاب المصلحة طوال الوقت. يمكن أن يكون الاتصال مخططاً أو غير مخطط له، والذى يعمل على تكوين انطباعات سواء كانت ايجابية أو سلبية فإنها تنعكس على الصورة الذهنية للشركة. يشترك فى هذا الرأي (Balmer &

(Soenen, 1998) الذي ينص على أن اتصال الشركة هو كل شكل وطريقة ووسيلة تتواصل من خلالها المنظمة مع أصحاب المصلحة، والتي تتضمن ما يسمونه الاتصال غير المنضبط، والاتصالات التي يمكن التحكم فيها، وسلوك الموظفين، والاتصالات غير المباشرة، والهوية المرئية. يرى (Balmer & Gray, 2000) أنه يجب توسيع اتصالات الشركة لتصنف على أنها أساسية وثانوية وغير مباشرة. ويقصد بالاتصال الأساسي كل ما تقوم به المنظمة من أنواع السلوك المختلفة، سواء تجاه المنظمة أو تجاه السوق. الثانوي هو التعبير المرئي الذي ترسله المنظمة إلى الأشخاص في شكل إعلان، وتصميم رسومي، وعلامة تجارية، وشعار، وما إلى ذلك، أما الاتصالات غير المباشرة فتأتي من خلال الكلمات سواء الأيجابية أو السلبية التي يتناقلها الأفراد عن الشركة، وبالتالي هي عبارة عن كلمات شفوية وسمعية تعكس آراء الآخرين في الشركة.

مما سبق يتضح أن الاتصالات بأشكالها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة فإنها تساهم في تشكيل الهوية الرقمية للبنك، حيث إن طريقة الاتصال التي تتم بين المستويات الإدارية وبعضها تتعكس على مدى إيمان العاملين بالهوية الرقمية للبنك، وهو ما ينعكس على طريقة التعامل بين مقدم الخدمة والعملاء، والتي تحمل في طياتها الكثير من المشاعر والإنطباعات عن هوية البنك وصورته التي يتم الترويج لها بشكل غير مباشر بين العملاء وبعضهم البعض. كذلك تعد الثقافة التنظيمية مرجعاً أساسياً للهوية التنظيمية، حيث يرا البعض أن الإجابة على (من نحن) لابد أن تتضمن الثقافة التنظيمية، فالقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء الشركة تعد بمثابة إشارة لهوية تجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين، وبالتالي فهي دعامة أساسية لتشكيل كيف يفكر الأعضاء في (من نحن كمؤسسة)، أو ما الذي يجعلنا مختلفين عن الآخرين (Ravasi, 2016).

ثالثاً: الابتكار

تعد التغييرات التي تحدث في البيئة العامة للبنوك وكذلك في ادواق وتفضيلات العملاء هي أحد الدوافع لتقديم أفكار جديدة، حيث يوجد ارتباط بين نجاح وإستمرار المنظمة وبين تقديم خدمات جديدة لعملائها، ويقصد بالابتكار في القطاع المصرفي التوصل إلى أفكار وخدمات جديدة تضيف قيمة للعميل وتصبح أحد مصادر الميزة التنافسية (Ehrami & Marzieh, 2017)، من ناحية أخرى يعرف الابتكار على أنه توليد أفكار جديدة ثم ترجمتها إلى خدمات مالية تتفوق على توقعات العملاء (Sullivan & Ford, 2010).

من ناحية أخرى ينظر إلى الابتكار التنظيمي على أنه ترجمة لقدرة المنظمة على تحويل المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية إلى معرفة صريحة في شكل منتج أو خدمة أو ممارسة جديدة تدعم الميزة التنافسية للمنظمة، ويركز هذا التعريف على المصدر الأساسي للابتكار التنظيمي والذي يتمثل في الموارد البشرية وهو ما يفرض على المنظمات الحرص على تنمية الموارد البشرية وصيانتها بما يضمن توليد الأفكار الجديدة (Uğurlu & Kurt, 2016).

وبناء عليه يمكن القول بأن عملية الابتكار في القطاع المصرفي تبدأ بفكرة جديدة تتحول إلى خدمة مبتكرة أو استخدام جديد يضيف قيمة للعميل يفتقدها لدى المنافس. ويجب على المنظمات المصرفية أن تكون موجهة بالابتكار من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، سواء كان هذا الابتكار جذري أو جزئي، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد المجالات الهامة التي تخلق فرص كبيرة أمام القطاع المصرفي لتقديم العديد من الخدمات الابتكارية. ولا يعد الابتكار مجالاً اختياريًا وإنما هو أمر حتمي يتطلب تحقيق التوازن بين كيفية تقديم خدمات ابتكارية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية مع تقليل المخاطر المصاحبة في نفس الوقت.

وتتعدد المصادر التي ينشأ منها الابتكار، فبعضها يرجع إلى البيئة العامة نتيجة التغييرات التي تحدث في العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والديموقراطية والتكنولوجية، والآخر يرجع إلى التغييرات التي تحدث في بيئة الصناعة مثل طبيعة المنافسة، والقوة التساومية للعملاء، وتهديدات المنتجات البديلة، واتجاهات النمو في الصناعة، قنوات التوزيع.

أشكال الابتكار

تباينت آراء الباحثين حول الأبعاد المختلفة للإبتكار التنظيمي، فمنهم من يلخصها في ثلاثة أبعاد هي: الإبتكار التكنولوجي، والإداري، والإضافي (Kizlioglu, 2015)، في حين يرى آخرون (Eghtesadi & Hamidizadeh, 2012) أنها أربعة أبعاد هي: إبتكار المنتج، والتسويق، والعملية، والتنظيم. إعتد الباحث على الأبعاد التي إستقرت عليها أغلب الدراسات والتي تتمثل فيما يلي: (Maktabi & Khazaei, 2014; Ehrami & Marzieh, 2017; Hafeez, 2014).

- الإبتكار الإداري: يرتبط الإبتكار الإداري بعناصر العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ومن ثم فإن الإبتكار الإداري يسعى إلى تحديث السياسات والإستراتيجيات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يجعل المناخ أكثر تحفيزاً لسلوك الأفراد، وكذلك جعل المنظمة في حالة من الإستعداد الدائم للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- إبتكار المنتج: يرتبط هذا النوع من الإبتكار بدورة حياة المنتج، وذلك من خلال إدخال تعديل على المنتج الحالي بإضافة خواص أو وظائف جديدة، أو من خلال تقديم منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
- إبتكار العملية: يبحث هذا النوع من الإبتكار في طرق وأساليب الإنتاج والتسويق، وذلك من خلال البحث عن نظم وأساليب تصنيع جديدة تساهم في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية، من جانب آخر تبحث المنظمة عن التغيير الدائم في عناصر المزيج التسويقي سواء من حيث تصميم المنتج أو التغليف أو مزيج الإتصالات التسويقية التي تعتمد عليه.

مما سبق يتضح أن الإبتكار لا يقتصر على الخدمات التي يتم تقديمها للعميل، بل يمتد ليشمل الأساليب الإدارية وطريقة تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة، وه ما قد قامت به البنوك في الفترة الأخيرة من خلال تقديم خدمات مالية مبتكرة، وكذلك التنوع في الأساليب الإدارية التي تتبناها، بالإضافة إلى إعادة النظر في مجموعة الإجراءات المتبعة عند تقديم الخدمة بما يتوافق مع التغيرات التي تحدث على الساحة المحلية والدولية.

رابعا: المسؤولية الإجتماعية للبنك

يعرفها البنك الدولي على أنها التزام أصحاب الأنشطة التجارية بالعمل مع موظفيهم والمجتمع من أجل تحسين مستوى المعيشة وبشكل يحقق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة (Tamayo & Servaes, 2013) كما عرفها مجلس الأعمال للتنمية المستدامة على أنها التزام له صفة الإستمرارية من جانب الشركات لإنتهاج سلوك أخلاقي يساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية وتحسين جودة حياة العاملين والمجتمع بشكل عام (Yeo & Youssef, 2010).

وبنا عليه يمكن القول بأن المسؤولية الإجتماعية للبنك هي فلسفة إدارية تستهدف تحقيق نوع من التوازن بين أصحاب المصالح وبطريقة تخلق نوع من الثقة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه بما يساعدها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي لم يعد ينظر إلى المسؤولية الإجتماعية على أنها نوع من الضغوط الإجتماعية التي تدفع المنظمة للقيام بأنشطة معينة، وإنما هي عمل تطوعي يقوم على المسؤولية الأدبية كنوع من رد الجميل للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ولذلك هو إستجابة إجتماعية أكثر منه مسؤولية إجتماعية.

وتتمثل أبعاد المسؤولية الإجتماعية للبنك في: المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، وسنركز هنا على المسؤولية الإجتماعية للبنك تجاه العملاء بإعتباره محور العمليات المصرفية، والقادر على تحديد معالم الهوية الرقمية للبنك، وتتمثل أهم أبعاد المسؤولية الإجتماعية تجاه العملاء فيما يلي

(Ramlugun & Raboute, 2015):

- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية للعملاء.
- تبسيط السياسات والإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات.
- الدراسة المستمرة لدوافع وسلوكيات العملاء.
- توفير الحماية الكافية لبيانات العملاء ومعاملاتهم.
- مواكبة التغيرات التي تحدث سواء على مستوى الصناعة أو البيئة العامة.

➤ خلق نوع من الثقة بين العميل والبنك.

➤ الحرص على الإستجابة الفورية لشكاوى العملاء.

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على البنوك الهندية، تبين أن عناصر المسؤولية الاجتماعية للبنوك وممارساتها المختلفة تساعد في بناء ما يسمى بالهوية الاجتماعية للبنك، والتي تبرز الجهود التي تبذل من قبل البنك تجاه المجتمع، والتي تتبلور في أذهان العملاء على أنها جزء من الهوية الكلية للبنك (Suvendu & Shigufta, 2018)، وبدأت الشركات مؤخراً تعترف بأن المسؤولية الاجتماعية أحد عناصر بناء الهوية الاجتماعية للشركة، والتي تنعكس بالإيجاب على قيمة العلامة التجارية (Balmer et al., 2017). وتشير النتائج إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تساعد في الحفاظ على قوتها ووضعها السوق، وكذلك على مستوى عال من كفاءة التشغيل، حيث إن الامتثال للقانون والوفاء بالمتطلبات القانونية، والمعاملة الأخلاقية لأصحاب المصلحة، واحترام الأعراف الأخلاقية، والانخراط في الأعمال الخيرية والتبرع للمجتمع يساعد في التأثير الإيجابي على صورة البنك، يجب على البنوك إدراك ودمج هذه الأنشطة في استراتيجية البنك إذا كانوا يريدون الحصول على والحفاظ على مستوى جيد من الميزة التنافسية (AI).

(Mubarak et al., 2018)

خامساً: المرونة الاستراتيجية

تعكس المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على تغيير وخلق استراتيجيات جديدة تمكنها من التحرك بسرعة بين الأسواق المختلفة. هناك من يضع مفهوم للمرونة الاستراتيجية بناء على الطريقة التي تدار بها المنظمة وكذلك وضعها في السوق، حيث تطبق المنظمات الرائدة ما يسمى بالمرونة الإستباقية والتي تعنى قدرتها على تغيير البيئة بما يجعلها تتحكم في المنافسين وفي قواعد اللعبة، أما النوع الأخر فيعكس قدرة المنظمة على تكييف وضعها بناء على ما يحدث من تغييرات في البيئة وهو ما يسمى بمرونة رد الفعل (De Toni, Tonchina, 2005).

أما من حيث المفهوم الذي سيعتمد عليه الباحث فينظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها توجه إداري تسعى من خلاله المنظمة إلى بناء السيناريوهات أو البدائل الاستراتيجية التي تجعلها على إستعداد دائم للتعامل مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال الأبعاد المختلفة للمرونة والتي تتمثل في المرونة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية ومرونة سلاسل الإمداد والموارد البشرية والمرونة التنافسية.

تعد المرونة الاستراتيجية أحد الدعائم الأساسية لبقاء المنظمة ونموها، وتتجسد أهمية المرونة الاستراتيجية فيما يلي (Nejad & Golkar, 2013): (١) تحسين الأداء: تساهم المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء بشكل عام، وذلك من خلال زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار بما يساعد على إيجاد الحلول المختلفة لكافة المشاكل التي تعوق الأداء، وبالتالي تدعيم قدرة المنظمة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يساعد على إستغلال الفرص المتاحة وتقليل حدة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. (٢) تدعيم الميزة التنافسية: تساعد المرونة على إيجاد بدائل استراتيجية تمكن المنظمة من التعامل مع التغيرات البيئية، وكذلك سرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء بما يجعل المنظمة في وضع المبادرة لقيادة التغيرات التي تحدث وتحويلها إلى ميزة تنافسية. (٣) الأداء الإداري: يمكن الحكم على الأداء الإداري من خلال كفاءة القرارات التي يتم إتخاذها ومدى إنعكاسها على الأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن المرونة الاستراتيجية تساعد على توفير المناخ الإداري الذي يشجع على الإبداع والإبتكار لتوليد أفكار جديدة تساهم في تغيير القواعد التقليدية المتبعة للتعامل مع السوق والمنافسين. (٤) تقليل المخاطر: تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالتغيرات البيئية التي تحدث، ومن ثم لا يمكن عزل المنظمة عن تلك التغيرات وما ينتج عنها من آثار، ولكن تستطيع المنظمة من خلال المرونة الاستراتيجية تقليل حدة الصدمات التي تأتي من الخارج من خلال بناء السيناريوهات البديلة للتعامل مع تلك الصدمات (بحيى، بسملة وليد، ٢٠١٠). وتتمثل أهم أبعاد المرونة الاستراتيجية فيما يلي: (Ionescu et al., 2012)

(١) **المرونة الإنتاجية:** وتعرف على أنها قدرة النظام الإنتاجي على تقديم المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق، وحتى يتحقق ذلك لابد من تعديل حجم الطاقة الإنتاجية والمخزون والطرق والأساليب المستخدمة في الإنتاج.

(٢) **المرونة التسويقية:** ويقصد بها مرونة عناصر المزيج التسويقي بما يتوافق مع مع التغيير في رغبات العملاء، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الفعال للاستراتيجيات التسويقية سواء بالدخول إلى الأسواق الجديدة أو التعديل المستمر في الأهداف في الأهداف التسويقية، وكذلك مجموعة الأدوات التي يتم استخدامها لتنشيط المبيعات.

(٣) **مرونة الموارد البشرية:** وتتضمن التعديل في نظام الموارد البشرية سواء من حيث الكم أو الكيف، حيث أن تبني المنظمة استراتيجية النمو والتوسع يتطلب زيادة عدد العاملين، بالإضافة إلى أن رأس المال البشري الذي تملكه المنظمة يعد الأساس لخلق ميزة تنافسية وهو ما يعنى ضرورة الحفاظ على وصيانة ما تملكه المنظمة من مهارات وقدرات وذلك من خلال العديد من الآليات مثل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

(٤) **مرونة سلاسل الإمداد:** يجب الاعتماد على النظم الحديثة في عملية الإمداد بما يساعد على مرونة سلاسل الإمداد مثل الشراء في الوقت المحدد، والتعاملات الإلكترونية في عمليات الشراء، كما أن قواعد البيانات الخاصة بالموردين توفر العديد من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في المفاضلة بين مصادر التوريد، واختيار المصدر الذي يتوافق مع ظروف المنظمة.

(٥) **مرونة التمويل:** لا تقتصر مرونة التمويل على تنوع مصادر التمويل فقط، وإنما تمتد إلى مرونة توجيه الموارد والتحكم في عناصر التكاليف وهيكل الأجور بما يساعد على إحداث نوع من التوافق بين ما تملكه المنظمة من قدرات وإمكانيات وما تفرزه البيئة من فرص يجب إستغلالها أو تهديدات يجب التعامل معها.

(٦) **المرونة التنافسية:** ويقصد بها القدرة على تنمية البدائل الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من إستباق المنافسين وأخذ زمام المبادرة بما يجعلها في موضع القيادة وليس التبعية للآخرين.

تعد المرونة التنظيمية بأشكالها المختلفة أحد محددات الهوية الرقمية للبنك، والتي تعكس مدى قدرة البنك على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة وفي أذواق وتفضيلات العملاء، ويلاحظ في الفترة الأخيرة أن القطاع المصرفي المصري قام بإحداث العديد من التغيرات التي تعكس ذلك، وبما يتوافق مع متطلبات الشمول المالي والتغيرات في البنية التكنولوجية، وهو ما أسفر عن العديد من الخدمات الجديدة ومنها الموبايل البنكي، والمحظة الإلكترونية وغيرها من أدوات التكنولوجيا المالية، التي ساهمت في تغيير النظرة إلى القطاع المصرفي.

٦- النتائج والتوصيات

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الورقة البحثية، فإنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

- يمكن بناء هوية رقمية للبنوك يتمثل مضمونها في مجموعة السمات والخصائص التي تعكسها العمليات التشغيلية والخدمات المالية التي تقدمها البنوك للعميل، بشكل يجعل البنك يتمتع بخصائص فريدة تميزه عن باقي المنافسين.
- تتكون الهوية الرقمية للعميل من مجموعة من المحددات والتي تتمثل أهمها في التحول الرقمي سواء في مجموعة الخدمات الرقمية المقدمة للعميل، أو التحول الذي حدث في طريقة الأداء، وطبقاً لمدى الترابط بين مفهومى التسويق الداخلى والخارجى، فإن التحول الرقمي في طريقة الأداء هو أحد محددات النجاح في تقبل العميل للخدمات الرقمية الجديدة.
- يعد الابتكار من أهم دعائم الهوية الرقمية للبنك، وذلك من خلال حرص البنك على تقديم خدمات مالية مبتكرة تتفوق على توقعات العميل، وتتوافق مع التغيرات التي تحدث على الساحة الدولية.
- تمثل الإتصالات بأشكالها المختلفة الداخلية منها والخارجية مرجعاً أساسياً في بناء الهوية الرقمية للبنك، باعتبارها مرة تعكس مدى التوافق بين ما يقدمه البنك وبين ما يتطلع إليه العميل.
- تشكل الثقافة التنظيمية نواة أساسية لبناء هوية رقمية مميزة، لأنها تمثل مجموعة القيم المشتركة بين الأعضاء وبالتالي فهي تؤثر في طريقة تفكير الأعضاء في (من نحن).

- إن قدرة البنك على الإستجابة للتغيرات التي تحدث من حوله سواء على المستوى الإدارى أو مستوى العمليات أو التسويق، وإتخاذ خطوات إستباقية تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وتدعم متطلبات الشمول المالى يعضد من عملية بناء هوية رقمية للبنك تعد مصدراً للميزة التنافسية.
 - تعد الخطوات التي تتخذها البنوك فى سبيل دعم مستوى المعيشة فى المجتمع وتحقيق التوافق بين إحتياجات أصحاب المصالح المختلفة حجر أساس فى بناء هوية رقمية للبنوك، وخاصة أن تلك الجهود تعد من الأمور الواضحة التي يراها العميل ويستطيع الحكم عليها.
 - إذا كانت هناك مجموعة من المحددات لإستدامة الأداء داخل القطاع المصرفى، فإن الهوية الرقمية هى أحد هذه المحددات، وخاصة فى ظل الاتجاه نحو الرقمنة، وتقليل الإحتكاك المباشر مع العميل فى ضوء المبادرات المختلفة التي يقوم بها البنك المركزى لدعم هذا الاتجاه.
- إن عملية وضع إطاراً عاماً لبناء هوية رقمية للبنوك بشكل يدعم إستدامة الأداء يتطلب وجود:**

- ثقافة للتعامل مع المعلومات (عوامل إدارية)
 - توافر البنية التكنولوجية اللازمة للتطبيق (عوامل تكنولوجية)
- حيث يرى الباحث أن عملية بناء وتنمية هوية رقمية للبنوك بشكل يدعم إستدامة الأداء يمكن تلخيصها فى مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة البناء، مرحلة التقييم، وفيما يلى الوصف التفصيلي لكل مرحلة من هذه المراحل:

أولاً: مرحلة البناء للهوية الرقمية

حتى يمكن بناء هوية رقمية للبنك لابد من القيام بتحديد ما يأتى:

- ١- **تحديد استراتيجيات بناء وتنمية الهوية:** يقصد باستراتيجيات بناء الهوية الرقمية للبنك تحديد نطاق التطبيق، هل سيشمل كافة الأنشطة والأقسام داخل البنك أم سيقصر على بعض الأنشطة، وما هى المرحلة التي قطعها البنك، وما هى آفاق النمو المنشودة.
- ٢- **تحديد درجة التكامل:** أى مدى التوافق بين المحددات المختلفة للهوية، ومدى إنسجامها مع الرؤية والرسالة والاستراتيجية العامة للبنك.
- ٣- **تحديد الأدوات التكنولوجية اللازمة:** حيث إن بعض البنوك تعرض نماذج بسيطة وأخرى معقدة مثل IBM & Oracle & SAS وهذا يتوقف على إحتياجات العميل وكذلك متخذ القرار مثل مدى الحاجة إلى أدوات التحليل الفوري OLAP Techniques، بالإضافة إلى تطلعات البنك، ومدى إمكانية الإستفادة من نظم وقواعد البيانات الموجودة حالياً.
- ٤- **التصميم والتنفيذ: ويتطلب ذلك**

١/٤ دراسة وتحليل مختلف الأنشطة والخدمات التي يقدمها البنك للتعرف على آفاق النمو المحتملة.

٢/٤ مدى الإرتباط والتكامل بين حجم البيانات المطلوبة والمتاح من خلال نظم المعلومات الأخرى الموجودة داخل البنك.

٣/٤ تصميم مستودعات البيانات Data Warehouses والتي تقوم بالأعباء المختلفة لبناء الهوية الرقمية مثل ترتيب البيانات، التقارير، الإستعلامات.

٤/٤ تحديد شكل التقارير التي يحتاجها متخذ القرار، وهل هى روتينية أم أنها تحتاج إلى معلومات خاصة تختلف باختلاف إحتياجات متخذ القرار.

٥/٤ إعادة النظر فى شكل الإتصالات التي يتبناها البنك، للوقوف على مدى فعاليتها فى بناء الهوية الرقمية.

ثانياً: مرحلة التقييم

إن الحكم على مدى النجاح فى بناء هوية رقمية يحتاج إلى التحليل المنطقي للتعرف على تقييم العميل لمدى التقدم الذى يحرزه البنك فى بناء الهوية، حتى يمكن الوقوف على أهم نقاط الضعف ومعالجتها، وكذلك التعرف على مدى إنعكاس تلك الهوية على أداء البنك بإعتبارها أحد الأصول غير الملموسة. وفيما يلى توضيح الوصف التفصيلي لبناء هوية رقمية للبنوك من المنظور الإدارى:

جدول رقم (٢)
المنظور الإداري للهوية الرقمية

المخرجات	كيفية التطبيق	التكامل بين الهوية الرقمية وبين المنظمة كنظام	متطلبات التطبيق	المفهوم العام للمحور الإداري
- وضع خطة لبناء هوية رقمية للبنك تتوافق مع الخطة الإستراتيجية للبنك.	- توصيف الوضع القائم حاليا في ضوء محددات الهوية الرقمية، لتحديد نقاط القوة والضعف. - تحديد مدى ملائمة البنية التكنولوجية الحالية للتطبيق. - تحديد نطاق التطبيق، هل سيشمل كافة الأنشطة أم يقتصر على بعض الأنشطة الرئيسية، وأهم النقاط التي تمثل مصدراً للميزة التنافسية	إذا كانت البنوك تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكنها من البقاء والإستمرار، فإن الهوية الرقمية تساهم في تحقيق ذلك من خلال دعمها للميزة التنافسية للبنك.	- إقتناع الإدارة العليا بأهمية خلق هوية رقمية تتوافق مع طبيعة التغيرات في القطاع المصرفي. - وجود ثقافة تنظيمية تدعم عملية التطبيق. - تخصيص ميزانية كافية للتطبيق. - دراسة بعض التجارب الناجحة للإستفادة منها.	التخطيط لبناء هوية رقمية للبنك
تبعية إدارة الهوية الرقمية لأى من الوحدات الأخرى مثل إدارة التكنولوجيا أو التسويق	تحديد الإدارة المسؤولة عن خلق الهوية الرقمية للبنك والتي قد تكون تابعة لوحدة إدارة التكنولوجيا أو التسويق ، وتحديد إختصاصاتها وعلاقتها بالأنشطة والوظائف الأخرى داخل البنك، و دورها في دعم متخذ القرار باعتبارها وظيفة إستشارية.	تنظيم الأنشطة المنوطة بكل محدد من محددات الهوية الرقمية، وبما يساعد على أداء المهام المختلفة بالتعاون مع الأنشطة الأخرى في البنك.	- توصيف محددات الهوية الرقمية. - تحديد الإختصاصات والعلاقات بين الأنشطة المنوطة بها القيام بتنفيذ كل محدد من محددات الهوية	تنظيم الهوية الرقمية للبنك
- التحديد الواضح لقنوات الإتصال. - ملائمة نظم التحفيز والتوجيه. - التأكد من مدى توافر الدافعية لدى العاملين لبناء هوية رقمية قوية.	- دراسة سلوك ودوافع العاملين لتحديد نظم التحفيز المناسبة. - تحديد نظم الإتصال مع العاملين لإمدادهم بالتعليمات المختلفة.	عدم وجود تعارض بين نظم التوجيه والتحفيز على مستوى الهوية الرقمية والنظم المستخدمة داخل البنك.	توجيه وتحفيز العاملين لتنفيذ الخطة الموضوعية فى إطار الأدوار التنظيمية المحددة، وذلك من خلال: - شرح فوائد الهوية الرقمية لكافة العاملين بالبنك. - إصدار التعليمات والأوامر التي توجه نحو تحقيق الهوية الرقمية. - إستخدام كافة أشكال التحفيز سواء كان مادي أو معنوي.	التوجيه
وضع نظام للتقييم لتحديد مدى التقدم فى بناء الهوية الرقمية طبقاً للخطة الموضوعية نجاح.	- تحديد مدخل عملية التقييم، ويفضل الإعتماد على العميل فى عملية التقييم، بالإضافة إلى مدى إنعكاس ذلك على مؤشرات الإستدامة التي يعتمد عليه البنك.	إتفاق تلك المعايير مع المعايير التي تستخدم فى الحكم على أداء البنك.	- وضع مجموعة من المعايير تتم بناء عليها عملية التقييم.	التقييم

المصدر: من إعداد الباحث

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبوزيد، ولاء سعد، ٢٠٢١، المحفظة الرقمية، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد السابع، صندوق النقد العربي.
البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، ٢٠٢١.
العنبيكي، الحر سامي عباس، ٢٠١٥، العوامل المؤثرة في تبني بنك الموبايل من وجهة نظر زبائن البنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
خير، شذى عبد الرازق محمد، الأمين، سر الختم عثمان، ٢٠١٧، الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
طلحة، الوليد، ٢٠١٩، دراسة حول الهوية الرقمية في تعزيز الشمول المالي، صندوق النقد العربي، الإمارات، ص ٣-٢٠.
قطب، ميسون، ، فاروق، فاتن، ٢٠٠٧، الصورة الذهنية للعلامة التجارية بين العولمة وتحديات العصر، بحث مقدم إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي الثاني عشر بعنوان ثقافة الصورة، ص ١-٢٣.
يحيى، بسمة وليد، ٢٠١٠، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ٣٤-٤٠.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Al Amin1, Md., Nahida Sultana, Trina Saha, S.M. Nazrul Islam, Md. Abul Kashem, 2021, Customer's Attitude Toward Mobile Banking Usage: A Case Study In Bangladesh, *Journal Of Asian Finance, Economics And Business Vol 8 ,No 2* , 0419-0426.
- Al Mubarak .Zainab, Anji Ben Hamed And Muneer Al Mubarak, 2018, Impact Of Corporate Social Responsibility On Bank's Corporate Image, *Social Responsibility Journal*, DOI: 10.1108/SRJ-01-2018-0015.
- Allesandri, S, 2001, modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communications*, Volume 6, Issue 4, pp. 173-182.
- Balmer. J, Podnar. k, 2021, Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters, *Journal of Business Research*, vol. 134, pp. 729-737.
- Balmer, J.M.T., Powell, S.M., Kernstock, J. and Brexendorf, T, 2017, *Advances in Corporate Branding*, Palgrave Macmillan, London.
- Balmer, J.M.T. & Soenen, G.B. , 1998, A New Approach to Corporate Identity Management. International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series, University of Strathclyde.
- Balmer, J. Gray, E, 2000, Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, *Industrial and Commercial Training*, Volume 32, Issue 7, pp. 256-262.
- Bonnet, Didier & Westerman, George , 2020, The New Elements Of Digital Transformation "MIT Sloan Management Review november 19 [https:// Sloanreview.Mit.Edu](https://Sloanreview.Mit.Edu).

- Cheney, G. And Christensen, L.T. 2004, “Organizational Identity: Linkages Between Internal And External Communication”, In. Hatch M.J And Schultz, M. (Eds.), Organizational Identity, Oxford University Press: New York, Pp. 510-557.
- Christensen, L,T. Askegaard, S,2001,Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective, European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss: 3/4, pp.292 – 315.
- Dapp, T. F,2017, Fintech: The Digital Transformation In The Financial Sector. In T. Osburg & C. Lohrmann (Eds.), Sustainability In A Digital World: New Opportunities Through New Technologies,Pp. 189–199, Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54603-2_16
- De Toni, A., & Tonchia, S,2005, Definitions And Linkages Between Operational And Strategic Flexibilities. Omega, 33(6), PP. 525-540.
- Eghtesadi .G, Hamidzadeh.M,2012, Organizational Learning And Organizational Innovation, Journal Of Business And Management Review , 1(5),71-77.
- Ehrami, Marzieh,2017, The Effectiveness Of Organizational Learning And Innovation On Financial Performance Of Service-Based Organizations (Dey Bank And Insurance), The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication Tojdac ,1(4), 1227-1235.
- Elshall, S,2020, Digital Transformation & Financial Inclusion. Central Bank Of Egypt, Payment System & Business Technology Sector.
- Folea, V., & Kaeva, M. P,2019, Analysis Of The Digital Skills In The Eu Labor Market. A Case Study Of The Banking Sector. European Journal Of Economics And Business Studies, 5(2), 66-78.
- Hafeez.M. 2014,Moderating Effects Oforganizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation, Branding And Smes Performance In Sports Industry Of Pakistan,Phd, University Utara Malaysia.
- Institute Of International Finance (IIF), 2019, Digital Identity: Key Concepts.
- Jerotich, Kibor Leah,2019, Effect Of Mobile Banking On Sustainable Operational Performance Of Savings And Credit Cooperatives In Uasin Gishu County, Kenya, International Journal Of Economics, Commerce And Management,Vol. Vii, Issue 10,287-297.
- Kan, A., Cho, A., Chhabria, P. & Trinadh, R,2017, The Digital Workforce Of The Future: Acquire, Build And Grow Tech Talent. Linked In Talent Solution.
- Kansbod .M& Andresen.F,2012, Corporate Identity Management: A Case Study Of Corporate Identity Within Linnaeus University,Master, Linnaeus University.
- Karpuz, F.; Guryay, E.; Kirikkaleli, D.2021, Sustainable- Performance Instrument Development And Validation In The Northern Cyprus Banking Sector. Sustainability, 13, 7809. <https://doi.org/10.3390/Su13147809>.

- Kiziloglu.M,2015, The Effect Of Organizational Learning On Firm Innovation Capability: An Investigation In The Banking Sector, *International Journal Business And Management Research*, 7(3), 17-33.
- Lauring, J. and Thomsen, C,2009, Collective ideals and practices in sustainable development: managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16: 38–47. doi: 10.1002/csr.181.
- Lonescu. V ,Viorel C., & Elena, D ,2012,Flexible Organization .*Global Business And Management Research: An International Journal* , 4(3),Pp.277-285.
- Mbama, C.I.; Ezepue, P.; Alboul, L.; Beer, M,2018, Digital Banking, Customer Experience And Financial Performance. *J. Res. Interact.Mark*, 12, 432–451.
- Melewar T.C., Adrian R. Wooldridge, 2001,The dynamics of corporate identity: A review of a process model, *Journal of Communication Management*, Vol. 5 Iss: 4, pp.327 – 340.
- Nejad, H. O., Sina, Z. & Golkar, H,2013, Conceptual Review Of Firms Business Strategy Financial Flexibility And Profitability Of Style Investing In The Economic Environment . *Asian Journal Of Management Sciences & Education*, 2(2),Pp. 36-48.
- Nourallah, Mustafa,2020, A Mobile Bank Application Loyalty Model: The Young Bank Customer Perspective ,Master Degree, Sweden University, Sundsvall.
- OECD. ,2018, "Going Digital In A Multilateral World" Retrieved From <https://www.oecd.org/going-digital/c-min-2018-6-en.pdf>.
- Owusu, A,2017, Business Intelligence Systems And Bank Performance In Ghana: The Balanced Scorecard Approach. *Cogent Bus. Manag*, 4, 1–22.
- Ramlugun, V.G. and Raboute, W.G,2015, Do CSR practices of banks in Mauritius lead to satisfaction and loyalty?, *Studies in Business and Economics*, Vol. 10 No. 2, pp. 128-144.
- Ravasi, D, 2016, Organizational Identity, Culture, and Image. In: Schultz, M., Ashforth, B. E. and Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. (pp. 65-78). Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199689576
- Sang, Nguyen Minh , 2021, Critical Factors Affecting Consumer Intention Of Using Mobile Banking Applications During Covid-19 Pandemic: An Empirical Study From Vietnam, *Journal Of Asian Finance, Economics And Business* Vol 8 No 11 , 0157–0167.
- Schroeder, J. E. and M. Salzer-Moerling ,2006, *Brand Culture*. London: Routledge.
- Srivastava ,Atul,2013, Mobile Banking And Sustainable Growth, *American Journal Of Economics And Business Administration* 5 (3): 89-94.
- Sullivan, D. Ford, C,2010, The A Ligament Of Measures And Tons Tracts In Organizational Research : The Case Of Testing Measurement Models Of Creativity . *J. Bus Psycho*, 25:505.
- Suwendu Kr. Pratihari, Shigufta Hena Uzma, 2018,Corporate social identity: an analysis of the Indian banking sector", *International Journal of Bank*

-
- Marketing, Vol. 36 Issue: 7, pp.1248-1284,<https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2017-0046>.
- Tamayo, A& Servaes, H. ,2013, The impact of corporate social responsibility on firm value: the role of customer awareness, Management Science, Published online in Articles in Advance, Vol. 59 No. 5, pp. 1045-1061.
- Tanda, A., & Schena, C. M,2019, Fintech, Bigtech And Banks: Digitalisation And Its Impact On Banking Business Models. Springer.
- Topalian, A,2003,Experienced reality: The development of corporate identity in the digital era, European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 7/8, pp.1119 – 1132
- Uğurlu.O, Kurt.M ,2016,The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: Evidence From The Turkish Manufacturing Sector, Emerging Markets Journal, 6 (1), 70-84.
- Van Riel, C.B.M. (1995), Principles of Corporate Communications, Prentice-Hall, London.
- Yeo, R.K. and Youssef, M.A,2010, Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry”, Corporate Communications: an International Journal, Vol. 15No. 3, pp. 263-280