

## التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية Digital transformation in banks with reference to the experience of Saudi Arabia

فاطمة الزهراء قطار

**Fatma zohra guettar**

جامعة الجزائر 3، مخبر رأس المال البشري والأداء (الجزائر)، guettar.fatmazohra@univ-alger3.dz

عبد القادر دحمان

**Abdelkader dahman**

جامعة خميس مليانة، مخبر التنمية المحلية والمقاولاتية لولاية عين الدفلى (الجزائر)، abdelkader.dahman@univ-dbk.m.dz

تاريخ النشر : 31.12.2023

تاريخ القبول : 25.08.2023

تاريخ الاستلام : 15.04.2023

مستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية، بحيث يعتبر التحول الرقمي توجه حديث يساهم في تحسين أداء البنوك خاصة مع التطورات التكنولوجية ووفرة المعلومات التي عرفها النشاط المصرفي، وهذا أجبرها على محاولة التأقلم أو التماشي مع هذه التطورات لتبسيط العمليات وتحسين كفاءتها وسهولة تقديم الخدمات. ومن خلال دراستنا هذه تطرقنا إلى تجربة السعودية في اعتماد التحول الرقمي في البنوك، التي أثبتت نجاعة وقدرة كبيرة وتحكم عالي في أدوات التحول الرقمي واستخدامها في عمل البنوك وتطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، البنوك، الرقمنة.

تصنيف JEL: O33, G20, G21

**Abstract:** This study aims to identify the reality of digital transformation in banks in Saudi Arabia, so that digital transformation is a modern trend that contributes to improving the performance of banks, especially with technological developments and the information revolution that banking activity has witnessed, and this forced them to try to adapt or keep pace with these developments to simplify operations and improve their efficiency and ease of service delivery.

Through this study, we touched on the Saudi experience in adopting digital transformation in banks, which has proven its effectiveness, great ability and high control over digital transformation tools and their use in the work of banks and the development of digital financial products and services.

**Keywords:** Digital Transformation, Banking, Digitization.

**JEL Classification Codes:** O33, G20, G21

المؤلف المرسل: فاطمة الزهراء قطار، البريد الإلكتروني [guettar.fatmazohra@univ-alger3.dz](mailto:guettar.fatmazohra@univ-alger3.dz)

## 1. مقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها القطاع المصرفي وتطورات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والانترنت وللحفاظ على القدرة التنافسية للبنوك وتلبية الاحتياجات المتنامية للزبائن، سعت العديد من البنوك للتحويل إلى استخدام التقنيات الرقمية لتبسيط العمليات وتحسين كفاءتها وسهولة تقديم الخدمات، مع العلم أن تصميم وتنفيذ تحول رقمي ناجح في الخدمات المصرفية يعد تحدياً صعباً، ولهذا تحتاج البنوك إلى أن تصبح أكثر مرونة من أجل تبني تقنيات جديدة. ويشير التحول الرقمي في البنوك إلى استخدام التقنيات الرقمية في طرق عملها وتقديم الخدمات للعملاء. يمكن أن يشمل ذلك مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل أتمتة العمليات، وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها، وتقديم منتجات وخدمات جديدة. ومن خلال دراستنا هذه سوف نعالج الإشكالية التالية:

## ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك السعودية؟

ويمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم وأبعاد التحول الرقمي في البنوك؟
  - ما هي التقنيات الحديثة للتحول الرقمي في البنوك، وما متطلبات تحقيقه؟
  - ما هو واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية؟
- ومن أجل الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
- التحول الرقمي وسيلة مهمة للمساهمة في تبسيط العمليات بالبنوك وتحسين كفاءتها وسهولة تقديم الخدمات.
  - تحقيق التحول الرقمي بالبنوك يرتبط بمدى توفير وتطوير ودعم البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية والرقابية والإشرافية التي تتوافق مع متطلبات هذا التحول.
  - يعتبر تطبيق التحول الرقمي جزء مهم من برامج تحسين أداء البنوك السعودية ومختلف خدماتها المقدمة وكرهزة أساسية للرفع من تنافسيتها.

إن الهدف من الدراسة الحالية يكمن في ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد التحول الرقمي في البنوك.
- معرفة دوافع التحول الرقمي ودواعي تطبيقه في البنوك.
- معرفة المتطلبات الواجب توافرها للتحول الرقمي في البنوك.
- معرفة العقبات التي تواجه التحول الرقمي في البنوك.

كما هدفت إلى الكشف عن واقع التحول الرقمي بالبنوك في دولة السعودية

أهمية الدراسة هي من أهمية التوجه إلى التحول الرقمي الذي يعتبر كواحد من أكثر الموضوعات إلحاحاً في العصر الحالي، والذي أصبح من الضروري الاهتمام به والتماشي معه، وهذا ما أفرزته الأزمة الأخيرة أزمة كورونا ومسبباتها. وأيضاً محاولة الاستفادة من تجربة البنوك السعودية في اعتماد التحول الرقمي ومحاولة إسقاطها على الجزائر، وهذا من أجل زيادة كفاءتها والقدرة على التعامل مع الأزمات الطارئة.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لهذه الدراسة بعد الاستفادة من الكتب والدراسات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم اعتمد المنهج التحليلي لدراسة وتحليل تجربة البنوك السعودية في اعتماد التحول الرقمي.

## 2. مفهوم التحول الرقمي في البنوك

عرف بنك الصفاة الإسلامي التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات الغير محدودة للتكنولوجيا الحديثة التي، جعلت من العالم قرية صغيرة، بفضل ما أتاحة من إمكانيات هائلة، لاسيما فيما يتعلق بسرعات النقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثة تغييرا جذريا في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها (شحادة، 2022، صفحة 66).

كما تم تعريفه أيضا على أنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج عامل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم وتطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات، وتوفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها سواء سلع أو خدمات (رشوان و قاسم، 13، 14 جويلية 2020، صفحة 07).

وعرف أيضا بأنه عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال إحداث تغييرات جوهرية عن طريق المزج بين عمليات المنظمة والبيئة التكنولوجية والاتصالات، وهو ذلك التحول التنظيم الذي يحدث من خلال التكامل بين التكنولوجيا الرقمية والعمليات التشغيلية للمنظمة في إطار الإقتصاد الرقمي (بايس وكلاخي، 21، 22 ماي 2022، صفحة 152).

أما بالنسبة لمفهوم التحول الرقمي في المؤسسات المالية من منظور البنك الدولي بأنه مصطلح حديث يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية للمعلومات المالية والمحاسبية من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة البنوك فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، بما يدعم كافة النظم الإجرائية، ويقضي على الفساد، وإعطاء فرص للمواطنين والتي تؤثر على مختلف الحياة (الدون، 2022، صفحة 554).

## 1.2. معوقات التحول الرقمي في البنوك

هناك العديد من التحديات وصعوبات التي واجهت التحول الرقمي في البنوك ومن بينها نذكر (تخريب و بوخرس، 2022،

صفحة 56):

- غياب الإدارة السياسية الفعالة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتمنع اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبها.
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها، وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية في تأهيل الموظف في الإدارة.
- انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- ضعف الموارد المالية المخصصة للمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة تقنية.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي.
- تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
- التخوف من التقنيات البيئية الرقمية عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية.

## 2.2. دوافع تطبيق التحول الرقمي في البنوك

يوجد العديد من الدوافع لتطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي ويمكن عرضها كالآتي (بكري، 2022، صفحة 80):

ظهور شركات التكنولوجيا المالية: لقد ظهر نوع جديد من الشركات تحت إسم شركات التكنولوجيا المالية، أحدث هذا النوع من الشركات ثورة في القطاع المصرفي وذلك بتحول هذه الأخيرة إلى شركات منافسة في تقديم خدمات مبتكرة وقليل السير ذات قيمة مضافة لخدمات البنوك فتحوّلت هذه الشركات من شركات تكنولوجيا إلى شركات مالية وأصبحت تنافس البنوك، الأمر الذي أقلق البنوك وجعلها تفكر في حلول من شأنها التخلص من المنافسة مع هذه الشركات.

تغير متطلبات العملاء وزيادة احتياجاتهم: يعتبر هذا الدافع هو الأساس فيه تفكير البنوك في التحول الرقمي، لأنه ماس العميل وهو عنصر أساسي في المجال المصرفي، بتغير العملاء تغيرت حاجياتهم، باعتبارهم قد اعتادوا على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في عمليات الشراء والبيت وأصبح في حاجة إلى الخدمات رقمية مبتكرة وحديثة وسهلة الاستخدام بطريقة سلسة وبسرعة عالية، ففي زمن التكنولوجيا يتوقع العملاء أن يحصلوا على خدمة عن طريق ضغط الزر فقط، لذا وجب على البنوك تلبية احتياجاتهم عن طريق تقديم خدمات رقمية تواكب تطورات العملاء.

زيادة حدة المنافسة: إن عصر السرعة والتطور أدى إلى منافسة حادة ما بين البنوك وهذا من خلاله الخدمات الرقمية التي تقدمها فأصبح الاستثمار في هذه التقنيات الحديثة وتقديم منتجات متطورة لإرضاء العميل، وكذا الحفاظ على الحصة السوقية أمر لا بد منه من أجل الحفاظ على مكانتها في هذه المنافسة الكبيرة.

الاضطراب الرقمي أو التشويش الرقمي: إن تغير من الأمور التقليدية إلى الأمور التقنية أدى إلى تغير في التوقعات والسلوكيات الرئيسية في السوق أو صناعة وهذا ما يسمى بالإضراب أو التشويش الرقمي، لأنه مع هذه التغيرات وجب على المؤسسات التي تعتمد الطريقة التقليدية أن تغيرها إلى طرق حديثة وهذا نتيجة تأثير التحول الرقمي على طريقة حياة الناس وعملهم، وللمحافظة هذه الأخيرة على مكانتها السوقية أن تغير في طرق عملها إلى طرق تعتمد على تقنيات متطورة وسريعة.

البيئة التنظيمية وتوجهات الحكومة: تسعى معظم الحكومات إلى تطبيق ما يسمى بالشمول المالي، لذا حثت معظم البنوك المركزية البنوك على إتباع طرق حديثة وتقنيات متطورة من أجل الوصول إلى هذا الهدف والتخلي عن الطرق التقليدية، وبغيت وصول هذه البنوك إلى الهدف تبنت التحول الرقمي في جميع عملياتها.

## 3.2. أهمية التحول الرقمي في البنوك

تكمن أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي في ما يلي (شحادة، 2022، صفحة 69):

- رفع كفاءة المصاريف، من خلال تسليط الضوء على كفاءات التشغيلية، وتحسين العمليات التجارية بالإضافة إلى تقليل التكاليف.
- فرصة تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده مختلفة، حيث يرتبط التحول الرقمي بالعديد من أبعاد الأداء التنظيمي بما في ذلك الابتكار والإنتاج والأداء المالي والسمعة بالإضافة إلى الميزة التنافسية، فهو واحد من دوافع ومحفزات النمو في كافة القطاعات ومنها قطاع المصرفي.
- الحصول على رضا العملاء وزيادة ولائهم لأن التحول الرقمي يتضمن إستراتيجية تتمحور حولهم، وذلك بتوظيف تقنيات حديثة بهدف زيادة شريحة العملاء الحاليين وجذب عملاء مستقبليين، من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيات لتطوير الخدمات المقدمة وتلبية حاجات العملاء من أجل الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وفي أي مكان.

- تقليل التكاليف والجهد الكبير، اعتماد المصارف على التحول الرقمي يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية وكذا اختصار الوقت.
- فرصة التوسع بالنسبة للبنك، وذلك من خلال إتاحة مواقع الإنترنت وتطبيقات الأجهزة المحمولة للمصارف إمكانية استهداف أسواق أوسع، عن طريق نصر شبكة واسعة من الفروع المادية والحفاظ عليها بالإضافة إلى السعي للتوسع العالمي من خلال دخول الأسواق العالمية والوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.

#### 4.2. مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك

تمثل مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك في ما يلي (رشوان وقاسم، 13، 14 جويلية 2020، صفحة 12):

التقنيات: يتم بناء التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووثائق التخزين والبرمجيات التي تعمل لمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة من أجل تقديم خدمة مناسبة للأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها، عن طريق فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

البيانات: يجب أن تقوم المؤسسة بتحليل البيانات بشكل منظم وفعال من أجل توفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة وذلك للوصول إلى رؤية مستقبلية، كما يجب متابعة هذه البيانات وتدقيقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة.

الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري هو العمود الفقري لأي مؤسسة ما، وتطبيق التحول الرقمي يعتمد عليه، فتوفر هذا العنصر بشكل الفعال والمدرّب على استخدام مختلف التقنيات الحديثة وكذا استخدام البيانات وتحليلها من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات الفعالة.

العمليات: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام المترابطة بينها من أجل إنتاج خدمة ما، وبإدخال التحول الرقمي على هذه العمليات وجب تطويرها على الصعيد الداخلي والخارجي وذلك من أجل التطبيق الأمثل للتحول الرقمي.

#### 5.2. مراحل التحول الرقمي في البنوك

يتم التحول الرقمي في البنوك على ثلاث مراحل وهي كالآتي (أمين، 2022، صفحة 23):

مرحلة الرقمنة: هي أول مراحل التحول الرقمي، ويطلق عليها النمذجة، وهي عبارة عن تحويل وتكوين المستندات الورقية والنماذج توقيع العملاء إلى شكل رقمي، بحيث يمكن الحواسيب الإلكترونية التعرف عليها ومعالجتها، ويمكن تعريفها بصفة عامة على أنها رقمنة العمليات والوثائق الداخلية والخارجية للبنك، ومن أمثلتها استخدام الكمبيوتر، والبرامج والتجهيزات التحويلية والتكوين في تسجيل عمليات الورقية.

مرحلة الرقمنة: تسمى هذه المرحلة بالتمثيل المرئي، وهي ثاني مراحل التحول الرقمي، وتهدف إلى رقمنة العمليات الحالية للبنك، عن طريق استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لإنشاء عمليات رقمية متكاملة داخل البنك، كاستخدام المواقع الإلكترونية، وإنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الإنترنت، تسهل تفاعل العملاء مع البنك بشكل أكبر، يمكن تعريف مرحلة الرقمنة أيضا على أنها مرحلة تغيير أشكال العمليات المصرفية من الإيداع والتحويلات إلى عمليات رقمية، بما يزيد من فرص زيادة العملاء.

مرحلة التحول الرقمي: وهي مرحلة أكثر شيوعا واستخداما في الوقت الراهن، ويعتبر التحول الرقمي هو تغيير ثقافة وطريقة تعامل البنوك من خلال تطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على تجهيزات حديثة، سواء كانت تجهيزات المادية البرمجيات والإنترنت وشبكات الإنترنت أو تقنيات الرقمية الجديدة كالذكاء الاصطناعي، والحساب الحاسوبية وإنترنت الأشياء وسلسلة الكتل، والعمل بهذه التجهيزات والتقنيات الحديثة يؤدي إلى تغيير جوهري.

## 6.2. متطلبات الإستراتيجية لتطبيق التحول الرقمي في البنوك

إن التحول الرقمي في البنوك يحتاج إلى عدة متطلبات نذكرها (أمين، 2022، صفحة 28):

الموارد الرقمية: تتمثل موارد الرقمية في الأصول والقدرات الرقمية التي تمتلكها البنوك، وتساعد في عملية التغيير والتحول إلى ممارسات رقمية، ومن هذه الموارد نذكر الأصول الرقمية التي تتمثل في التقنيات الرقمية العصرية وكمثال عليها نذكر البنية التحتية للمعلومات والاتصالات، وكذا أدوات التخزين، ومن بين هذه الأصول الرقمية نذكر الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء، سلسلة الكتل والحوسبة السحابية، وهي كلها تقنيات تساعد في التحول من بنوك تقليدية إلى بنوك رقمية. الجدارات الرقمية: ونقصد بهذه الجدارات هي الموارد البشرية التي يمتلكها البنوك، ومدى كفاءتها وقدرتها في التعامل مع الأصول الرقمية التي سبق ذكرها، بالإضافة إلى القدرات الاستشرافية للمدراء والتي تتسم ملامحها في التحكم في الحركة السوقية، واستغلال الفرص التسويقية الحالية والمحتملة.

كفاءة الشبكات الرقمية: ونقصد بشبكات الرقمية هي تلك الفضاءات التي تستخدمها البنوك للتواصل مع العملاء، وكفاءة هذه الشبكات تظهر من خلال السماح لعملاء البنوك بالدخول إلى منصات الرقمية والمشاركة في خلق القيمة من خلال إنشاء محتوى خاص بهم، وهذا من أجل معرفة احتياجاتهم، وترجمتها على شكل منتجات بنكية تسد رغباتهم، وتفاعل هؤلاء العملاء من خلال هذه المنصات الرقمية يؤدي إلى نموها أكثر وخلق قيمة أكبر.

التغيرات الهيكلية: إن قرار تحول الرقمي يمس أيضا الهيكل التنظيمي للبنك، فيجب تكييف هيكل البنك مع متطلبات التحول الرقمي، من أجل نجاحه لذا وجب وضع كل شخص في المكان المناسب له.

## 7.2. تحديات التحول الرقمي في البنوك

واجه تطبيق التحول الرقمي في البنوك عدة تحديات نذكر منها (أمين، 2022، صفحة 30):

تحديات إدارية: هذه التحديات تكون أصلا منبثقة من خوف المديرين من فقدان السيطرة والتحكم، وكذا خوفهم من فقدان مناصبهم، لأن التحول الرقمي هو عبارة عن استخدام تقنيات جديدة وأجهزة حديثة، ومعظم أصحاب المناصب الحساسة ليس لديهم خبرة في هذا المجال برغم من خبرتهم في العمل، بالإضافة إلى عدم تدريبهم على استعمال هذه التقنيات الحديثة، لذا فكرة التحول الرقمي قد تهدد مناصبهم.

تحديات ثقافية: وتتعلق هذه التحديات بالهوية والمعتقدات التقليدية السائدة في نشاط وممارسات المصرفية، إن أمر التغيير من الجانب التقليدي إلى الجانب التقني أو الرقمي لا يستوعبه بعض من جهة العملاء ومن جهة العاملين في البنك.

التحديات الأمنية: باعتبار أن التحول رقمي يعتمد كلياً على التقنيات الرقمية والإلكترونية، الأمر الذي يجعل البنوك تحت ضغوط كبيرة، وتهديدات خارجية مثل القرصنة والانتحال والاحتيال، من قبل الموظفين بالتواطؤ مع العملاء.

التحديات التكنولوجية: يعتبر العصر الحالي هو عصر التكنولوجيات، وهو الأمر الذي ألزم البنوك على التحول من بنوك تقليدية إلى بنوك رقمية، وهذا من أجل مواكبة التطور الحاصل، إلا أن هذا التحول يحتاج إلى تكنولوجيات وتكاليف كبيرة، قد لا تستطيع بعض البنوك تحملها، بالإضافة إلى افتقارهم قدرات التكنولوجية والمعرفية الخاصة بالموظفين.

تحديات تشريعية: إن التحول الرقمي في البنوك يجب أن يخضع لمعايير وضوابط قانونية من أجل التنظيم المعاملات الرقمية، وهذا من أجل حماية الحقوق والالتزامات في عصر الرقمنة، فضلا عن القوانين والتشريعات التي تجرم القرصنة واختراق البيانات واحترام الخصوصية، وهذا لحماية العملاء.

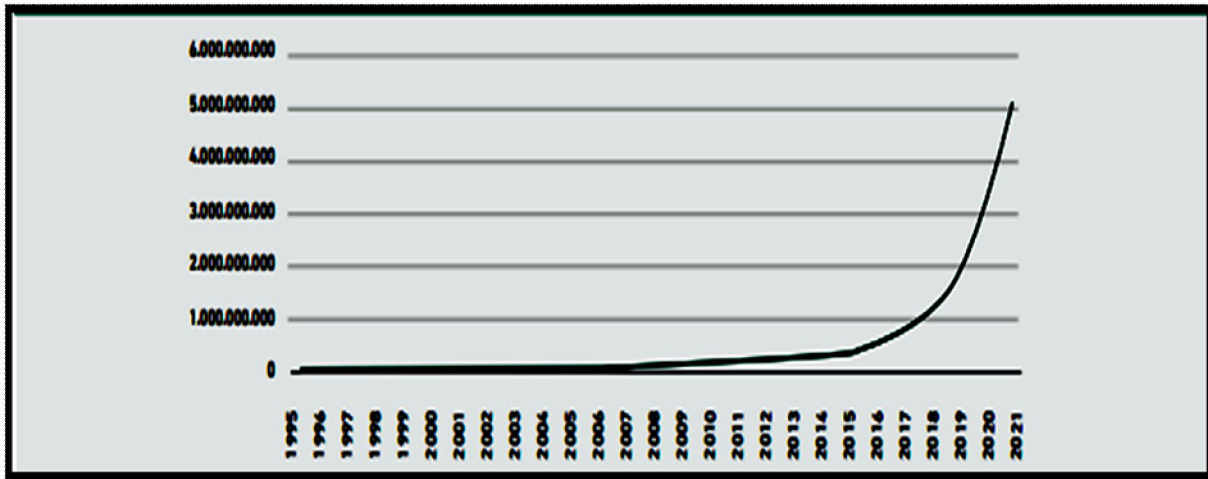
## 3. تجربة المملكة العربية السعودية في التحول الرقمي في البنوك

شهدت المملكة العربية السعودية تطورا ملحوظا في المجال البنكي، وهذا من خلال سعيها في التحول من البنوك التقليدية إلى البنوك الرقمية، فأصبحت معظم عملياتها الإلكترونية ورقمية، وتطورت أكثر خلال فترة وباء كورونا، حيث عرف حجم المدفوعات الإلكترونية نموا كبيرا، وهذا بفضل التزام جميع المحلات والمتاجر بتعامل بأجهزة نقاط البيع، وانتشار التجارة الإلكترونية وإتاحة طرق الدفع الذكية، بالإضافة إلى توسع في استعمال المحافظ الإلكترونية والرقمية والعامل المشترك بين هذه التطورات هي البنوك لأنها تعتبر الوسيط المالي بين العميل والأطراف التي يتعامل معها، ومن خلال تجربة المملكة العربية السعودية في تحول الرقمي البنكي سوف نتطرق إلى وسائل الدفع المالية الإلكترونية.

## 3.1. وسائل الدفع المالية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية

كان هدف المملكة العربية السعودية زيادة حصة المدفوعات الرقمية من أجل تطوير القطاع المالي، بإضافة لتعزيز التحول إلى مجتمع أقل اعتمادا في مدفوعاته على النقد وهذا كجزء من رؤية المملكة 2030، وأيضا سعيها للوصول إلى نسبة 70% من المدفوعات الإلكترونية بحلول 2025، وهذا من خلال توفير وتطوير خيارات الدفع وتشجيع استثمارات في هذا المجال، كما قام البنك المركزي ببناء بنية تحتية واسعة النطاق للمدفوعات الإلكترونية والعمل على زيادة نقاط البيع داخل المملكة (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 10).

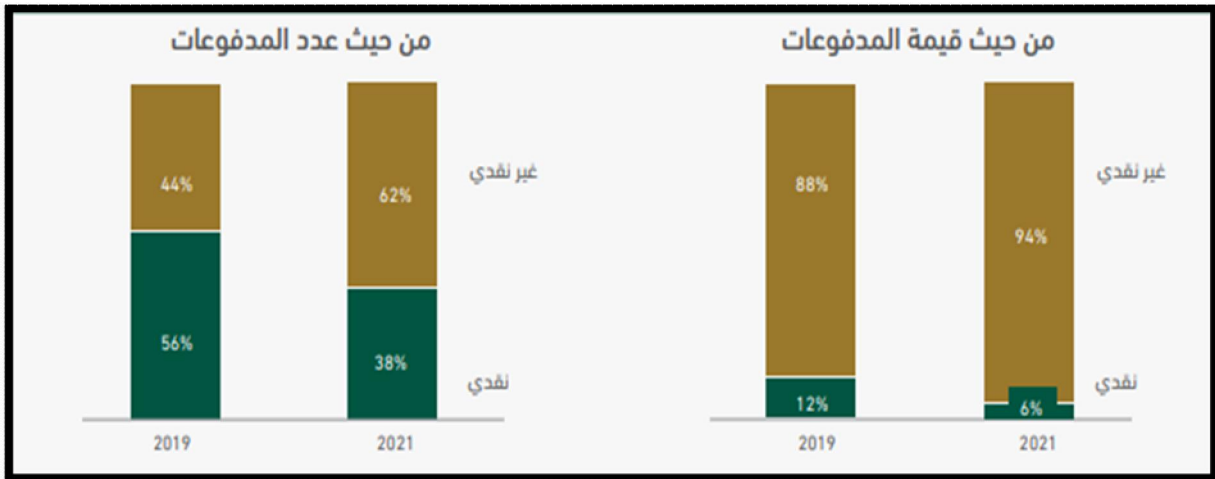
الشكل 1. نمو عدد عمليات نقاط البيع في المملكة العربية السعودية



المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 10)

يوضح الشكل نمو عدد عمليات نقاط البيع في المملكة حيث عرفت نمو كبير في السنوات الأخيرة وصولاً إلى سنة 2021

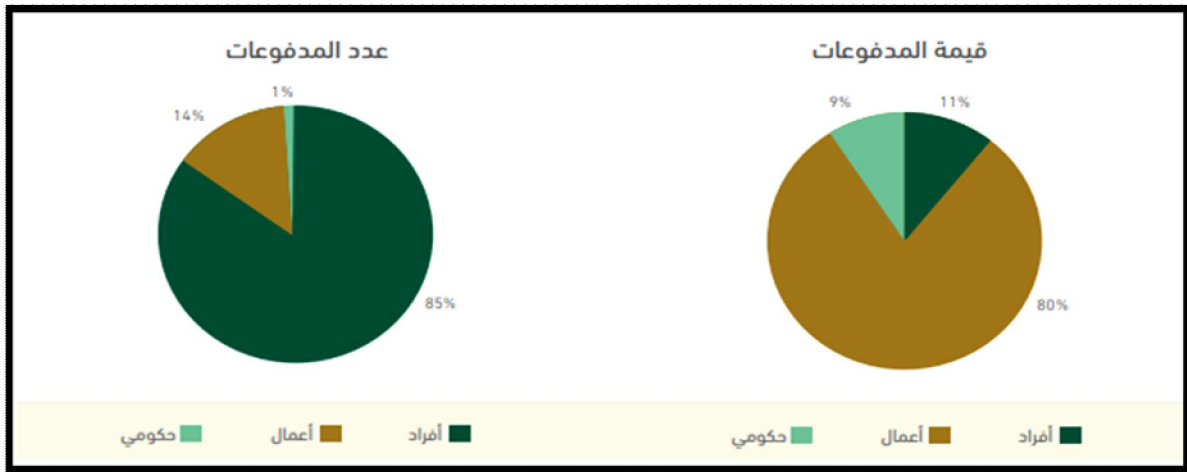
الشكل 2. حصة العمليات النقدية والالكترونية لكافة القطاعات



المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 16)

من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ أن المدفوعات الالكترونية أكبر من المدفوعات النقدية من حيث القيمة والعدد في سنة 2019 و2021، حيث بلغت قيمة المدفوعات الالكترونية لسنة 2021 بـ 94% مقارنة مع 88% سنة 2021 بزيادة قدرها 6%، وكانت قيمة المدفوعات النقدية لسنة 2021 بـ 6% مقارنة مع 12% بانخفاض قدره 6%.

الشكل 3. حصة كل قطاع من إجمالي المدفوعات

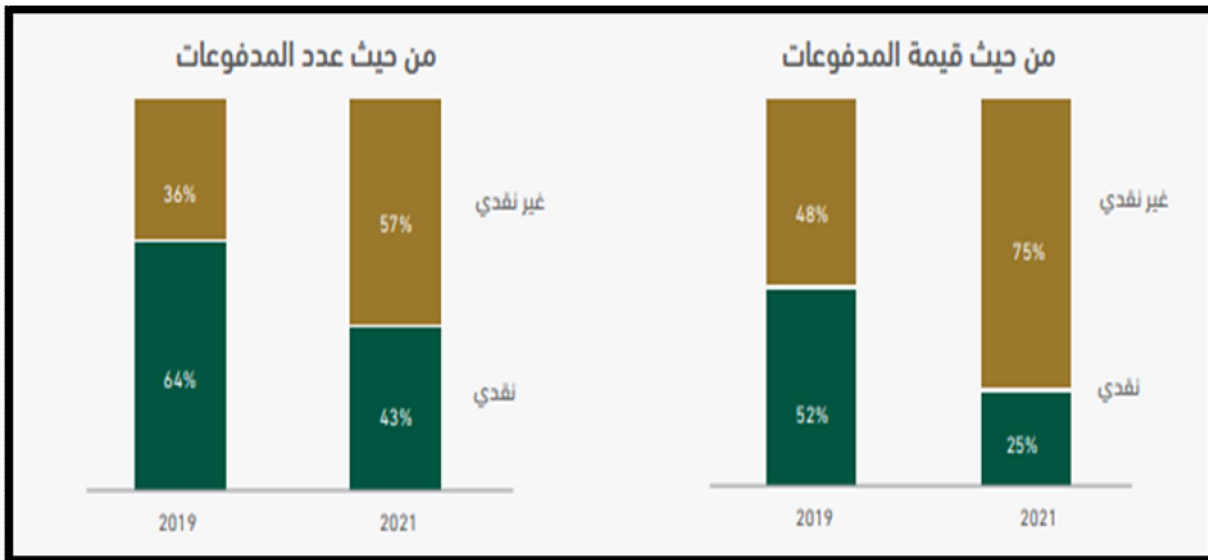


المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 17)

من خلال الشكل رقم (3) نلاحظ أن قيمة المدفوعات الأكبر تعود للقطاع الأعمال بنسبة 80%، ويلمها قطاع الأفراد بنسبة 11% ثم قطاع حكومي بنسبة 9%، ومن ناحية عدد مدفوعات فان جزء الأكبر يعود لقطاع الأفراد بنسبة قدرها 85%، ثم يلها قطاع الأعمال بنسبة 14% وبعدها القطاع الحكومي بنسبة 1%، ومن خلال هذا نستنتج أن أكبر قيمة للمدفوعات تتمثل في قطاع الأعمال لأنهم أصحاب استثمارات ويتعاملون بمبالغ كبيرة، وأكبر عدد المدفوعات تعود لقطاع الأفراد لأن لديهم عدة احتياجات لشراء وتختلف هذه الاحتياجات من فرد إلى آخر.



الشكل 4. حصة المدفوعات النقدية والالكترونية للأفراد



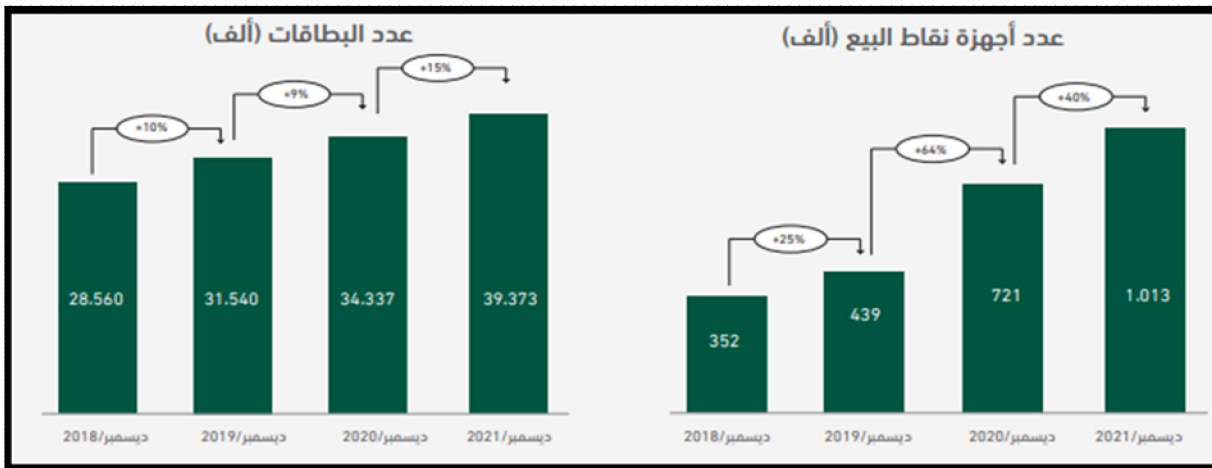
المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 18)

من خلال الشكل رقم (4) نلاحظ أن قيمة المدفوعات الالكترونية للأفراد سنة 2019 و2021 أكبر من قيمة المدفوعات النقدية، وأن قيمة المدفوعات الالكترونية سنة 2021 والمقدرة بـ 75% أكبر من قيمة المدفوعات الالكترونية سنة 2019 والمقدرة بـ 48% بفرق قدره 27% وهو دليل على نمو كبير للمدفوعات الالكترونية وخلال فترة قصيرة.

### 2.3. أنواع وسائل الدفع الالكترونية في المملكة العربية السعودية

تنوعت وسائل الدفع المستخدمة في المملكة العربية السعودية ومن بين هذه الوسائل نذكر: البطاقات: تعتبر البطاقات من أكثر وسائل الدفع استخداماً، وعرفت تطوراً كبيراً في الأعوام الماضية خاصة في فترة وباء كورونا، وكان لها الفضل في نمو المدفوعات الالكترونية وهذا من خلال استعمالها في عمليات البطاقات المنفذة عبر أجهزة نقاط البيع والمقدرة بـ 5,2 مليار عملية في سنة 2021 مقارنة بـ 1,6 مليار عملية في عام 2019 أي ما يعادل 3,1 ضعفاً (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 22).

الشكل 5. البطاقات وأجهزة نقاط البيع



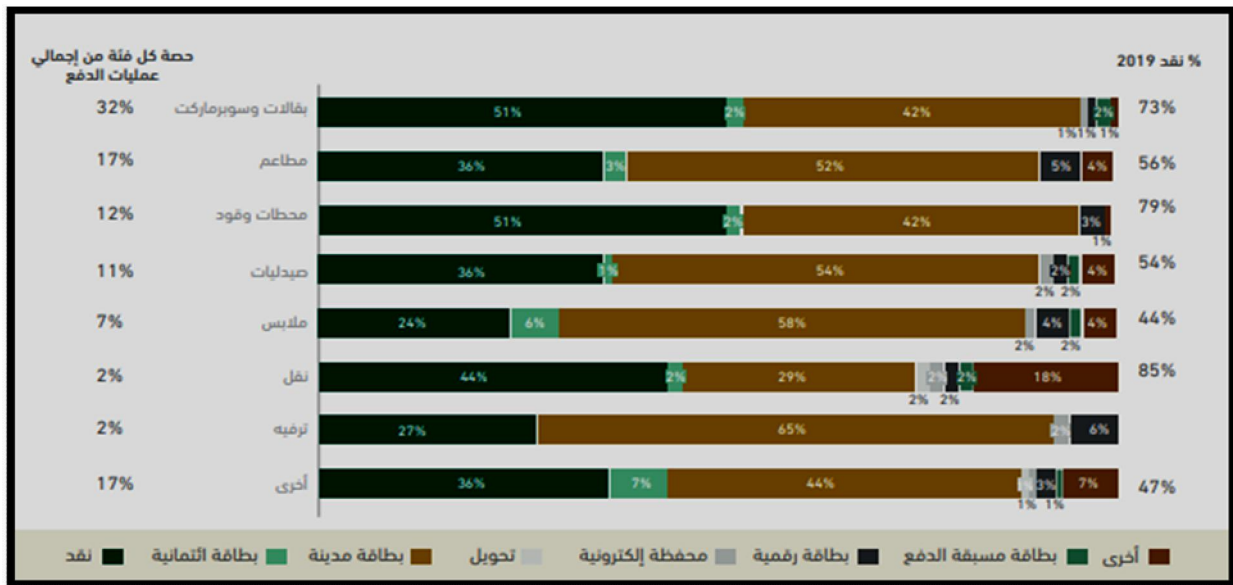
المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 23)

من الشكل (5) نلاحظ تطور عدد أجهزة نقاط البيع وكذا عدد البطاقات من ديسمبر 2018 إلى غاية ديسمبر 2021، حيث قدر عدد أجهزة نقاط البيع في ديسمبر 2021 بـ 1,013 ألف مقارنة بـ 721 ألف في ديسمبر 2020 بفرق قدره 292 ألف وهو تطور كبير، كما قدر عدد البطاقات في ديسمبر 2021 بـ 39,373 ألف مقارنة بـ 34,337 ألف في ديسمبر 2020 بفرق قدره 5,036 ألف وهو يدل على نمو ملحوظ في عدد البطاقات .

نظام السداد: تم إطلاق نظام السداد سنة 2004 في المملكة العربية السعودية كأول نظام لفوترة المدفوعات، ويتم التعامل به من طرف جهات حكومية والشركات الكبرى المصدرة للفواتير لعدة مجالات وكمثال على ذلك فواتير الكهرباء والمياه والاتصالات وغيرها، ويعتبر هذا النظام وسيلة الدفع الرئيسية في المملكة لإتمام المدفوعات.

المحافظ الالكترونية: المحافظ الالكترونية هي وسيلة حديثة الظهور في المملكة العربية السعودية، ولا تزال المدفوعات عن طريقها منخفضة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذه الوسيلة عرفت نموا متسارعا في السنوات الأخيرة (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 24).

الشكل 6. مدفوعات الأفراد حسب الوسيلة وفئة التاجر



المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 21)

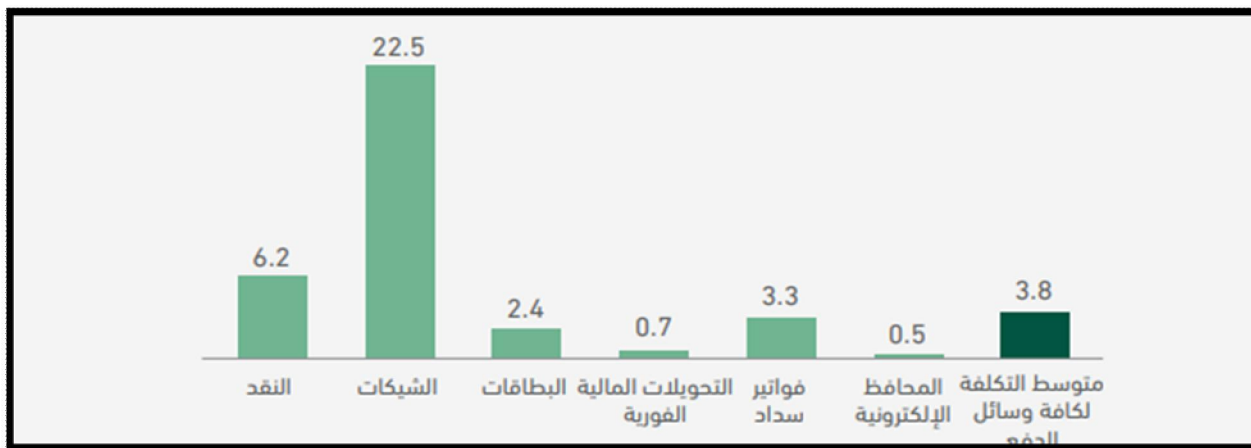
من خلال الشكل رقم (6) نلاحظ تنوع وسائل الدفع من وسائل الدفع الالكترونية والدفع نقدا وهذا حسب فئة التجارية، ونلاحظ أيضا أن بطاقة مدينة لها أكبر استخدام وبعدها البطاقة الائتمانية وبعدها البطاقة الرقمية هذا فيما يخص وسائل الدفع الالكترونية.

وقد عرفت المدفوعات الالكترونية نموا ملحوظا ما بين سنة 2019 وسنة 2021، حيث بلغ إجمالي عدد العمليات المنفذة عبر وسائل الدفع الالكترونية 2,6 مليار عملية سنة 2019 مقارنة مع سنة 2021 حيث بلغت 7 مليار عملية، وهذا يعتبر نموا عاليا جدا مقارنة الفترة القصيرة، والأمر الذي ساهم في هذا النمو هو وباء الكورونا الذي ألزم الأفراد على التعامل الكترونيا بدلا من التعامل نقديا (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 21).

## 3.3. كفاءة وسائل الدفع الالكترونية في المملكة العربية السعودية

إن النمو الكبير في استخدام وسائل الدفع الالكترونية دليل على كفاءتها، بإضافة إلى عامل التكلفة فاستخدام النقد مكلف مقارنة مع استخدام وسائل الدفع الالكترونية بأنواعها وهذه التكلفة تشمل تكلفة الوقت، رسوم الخدمة وتكلفة الإتلاف وغيرها (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 29).

الشكل 7. تكلفة عمليات الدفع حسب كل وسيلة



المصدر: (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 30)

من الشكل رقم (7) نلاحظ أن تكلفة عمليات الدفع بشيكات عالية جدا وقدرت بـ 22,5 ريال سعودي ، ويلمها عمليات الدفع نقدا التي قدرت بـ 6,2 ريال سعودي، وتكلفة المنخفضة كانت في عمليات الدفع عن طريق البطاقات التي قدرت بـ 2,4 ريال سعودي، وفواتير سداد التي قدرت بـ 3,3 ريال سعودي، والمحافظ الالكترونية التي قدرت تكلفتها بـ 0,5 ريال سعودي، ومن خلال ما سبق نستنتج أن وسائل الدفع بأنواعها اقل تكلفة من وسائل الدفع التقليدية المتمثلة في الشيكات والدفع نقدا.

## 4. خاتمة

التحول الرقمي في البنوك يتجه حاليا إلى ثورة حقيقية من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة للارتقاء بالعمليات التشغيلية وتطوير الخدمة المقدمة والانجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يمكن العميل من الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وأي مكان . بحيث تنوعت الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية للبنوك في عدة مجالات من خدمة فتح الحساب، طلب تمويل، إصدار بطاقة السحب الآلي وإتمام عمليات الدفع والشراء، تسديد الفواتير وتحويل الأموال عبر الانترنت والهواتف المحمولة وتحديث البيانات الخاصة بالعميل، وغيرها من الخدمات البنكية الأخرى، وتم التوصل إلى نتائج التالية:

- يعمل توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في عمل البنوك على تطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية، ويساهم في تعزيز أداءها.
- أن تمكين التكنولوجيات الجديدة، وإدخال عناصر التحول الرقمي في منظومة العمل المصرفي والمالي، سيسهم بصورة أكبر، في تحسين تقديم الخدمات المصرفية والمالية، من خلال تيسير إقامة البني التحتية التأسيسية، وتعزيز فرص الاستفادة منها
- إن التركيز على التحول الرقمي، كواحدة من الأعمدة الرئيسية في بيئة ريادة الأعمال، يساهم بشكل رئيسي في الوصول إلى الشرائح المجتمعية، التي لا يوجد لها تعاملات بنكية، والتي تواجه تحديات كبيرة، للوصول إلى الأنظمة المصرفية التقليدية، عبر حلول التكنولوجيا المالية، والتي تستطيع معالجة هذه التحديات من خلال توفير حلول أكثر سهولة وسرعة، بأسعار مناسبة للجميع، مما يعيد هيكله قطاع الخدمات المالية والمصرفية من خلال الرقمنة والشمول المالي.

- ويمثل خلق الابتكارات والحلول التكنولوجية في إطار التحول الرقمي النواة الحقيقية لتشكيل مستقبل جديد للقطاع المصرفي كما يمكن طرح بعض التوصيات على ضوء هذه الدراسة:
- يتطلب التحول إلى البنك الرقمي، توفير العديد من المزايا كالقدرة التنافسية والمرونة الكافية للاستجابة لتقلبات السوق، وأن تكون خدماتها متاحة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.
- إنشاء الفروع البنكية الرقمية لمواكبة متطلبات العملاء، لما لها العديد من الميزات كزيادة المبيعات نتيجة سهولة الوصول للعملاء.
- تهيئة البنية التحتية التكنولوجية للاتصالات لتوفير البيئة المناسبة لمتطلبات التحول الرقمي وتعزيز الشمول المالي.
- استمرار البنوك المركزية في دعم التحول الرقمي من خلال تهيئة البيئة التنظيمية والرقابية والإشرافية التي تتوافق مع متطلبات التغيير.
- التحسين المستمر لنظم إدارة المخاطر بما يتوافق مع تطبيقات التحول الرقمي.
- ضرورة وضع البنوك إستراتيجيات لتأمين البيانات الخاصة بالعملاء، وضع إستراتيجية لتوعية العملاء بالخدمات المالية الرقمية وكيفية تأمين استخدامها.
- ضرورة تدريب الكوادر المصرفية لتمكين من مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل التحول الرقمي وتحقيق متطلباته.
- الاستفادة من تجارب الدول التي قامت بتجربة التحول الرقمي في البنوك.

## 6. قائمة المصادر والمراجع

- أسامة محمد التابعي الدنون. (2022). تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية- دراسة حالة بنك مصر. *مجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، المجلد 4 (العدد 2)*، ص 548-578.
- أسماء بارك إبراهيم بكري. (2022). دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية. *مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد 13 (العدد 2)*، ص 471-499.
- الأميرة نزهة بايس، و لطيفة كلاخي. (21، 22 ماي 2022). دور التكنولوجيا المالية في تعزيز التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. مؤتمر المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- البنك المركزي السعودي. (2021). *دراسة استخدام وسائل الدفع في المملكة العربية السعودية*. تم الاسترداد من [https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/National\\_Payments\\_Usage\\_Study\\_ar.pdf](https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/National_Payments_Usage_Study_ar.pdf)
- عبد الرحيم محمد سليمان رشوان، و زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم. (13، 14 جويلية 2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والإعمال، غزة، فلسطين*.
- مها شحادة. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. *مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي ، المجلد 2 (العدد 1)*، ص 53-106.
- هشام أمين. (2022). *اثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك*. اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- وليد تخريب، و أحمد أمين بوخرس. (2022). واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية، دراسة حالة مصرف البلاد السعودي. *مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات ، المجلد 4 (العدد 1)*، ص 150-165.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

فاطمة الزهراء قطار وعبد القادر دحمان. (2023). التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. *مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية. المجلد \*\* / العدد \*\*-2023.*