

# إضاءات

نشرة توعوية يصدرها  
معهد الدراسات المصرفية



## الرقمنة واستراتيجيات التحول في البنوك

Digitalization and Banks'  
Transformation Strategies



دولة الكويت  
2024

16  
السلسلة

3  
العدد

# المحاور الرئيسية

مقدمة

1

مفهوم الرقمنة وتطوره

2

أهم استراتيجيات التحول الرقمي

3

مخاطر التحول الرقمي

4

دوافع التحول الرقمي في البنوك

5

نماذج لاستراتيجيات البنوك  
في التحول الرقمي

6

خاتمة

7

# مقدمة

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز التطورات التي شهدها القطاع المصرفي في العقد الأخير، حيث ظهر كثير من التقنيات الحديثة المختلفة، وساهم في ذلك أيضاً ظهور شركات التكنولوجيا المالية (Fintech)، التي قدمت عديداً من الخدمات الرقمية للقطاع المصرفي من جانب، وشكلت منافسة كبيرة له من جانب آخر، مما ساهم أيضاً في التحول الرقمي للعديد من البنوك وتقديم الخدمات المصرفية رقمياً، وأصبح من الملحوظ ازدياد عدد البنوك الرقمية عالمياً. وفي المقابل تضاغت استفادة عملاء القطاع المصرفي، من حيث سهولة الحصول على العمليات المصرفية والخدمات المالية، وزيادة سرعتها وتقليل تكلفتها.

في هذه الإضاءة، نركز على مفهوم الرقمنة وتطوره، وأهم استراتيجيات التحول الرقمي، بالإضافة إلى التعرف على دوافع ومخاطر التحول الرقمي، وعرض بعض النماذج للبنوك التي نفذت الاستراتيجيات المتعلقة بالتحول الرقمي.





## مفهوم الرقمنة وتطوره

انتشر مصطلح التحول الرقمي والرقمنة على نطاق واسع في الصعيد العالمي في الآونة الأخيرة، فأصبح من الضروري التفرقة بين المصطلحين ونطاق استخدام كل منهما، حيث ذكرت دراسة تابعة لبنك الكويت المركزي بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الاستقرار المالي"، تعريفًا خاصًا لكل مصطلح، فقد عرفت الرقمنة (Digitization) بأنها عملية تمكين أو تحسين وتطوير الأنظمة القائمة من خلال الاستفادة من التقنيات والأساليب الإلكترونية الحديثة، لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتحليلها، بما يعمل على زيادة الإنتاجية والكفاءة وزيادة الجودة وخفض التكاليف". وبالتالي يوضح التعريف أن الرقمنة هي عملية إتاحة المعلومات والوصول إليها والقدرة على تحليلها وذلك في صورة رقمية.

### أما التحول الرقمي فقد عرفه بنك الكويت المركزي

"بأنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء، ويتم الاعتماد على تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة"، وبالتالي يركز التعريف على أن التحول الرقمي هو عملية ابتكار تطبيقات جديدة في مجال الأعمال التي تدمج البيانات الرقمية والتطبيقات الرقمية.

## مراحل تطور التحول الرقمي

يرتبط ظهور العالم الرقمي بظهور شبكة الإنترنت، وقد تطورت بمرور الوقت بشكل متسارع ومتداخل مع الممارسات الاجتماعية والتجارية، مما غير جذريًا سلوكيات المجتمع وتعاملاته المالية والتجارية، وقد تطور التحول الرقمي في البنوك من خلال عدة مراحل رئيسية من أهمها:

### الخدمات الإلكترونية الأولية

حيث أدخلت البنوك في منتصف السبعينيات أجهزة السحب الآلي (ATM) وكان ذلك بمثابة ثورة تكنولوجية كبيرة نظراً لما أحدثته تلك الخدمة من تسهيل وتسريع عمليات السحب الخاصة بالعملاء، وقد تبع ذلك في تسعينيات القرن الماضي، المعاملات المصرفية التي تتم عبر الإنترنت، حيث اقتصر الأمر على دفع بعض الرسوم أو الفواتير بشكل إلكتروني.

### البنوك الرقمية الجزئية

حيث دخلت معظم الخدمات المالية والمصرفية العالم الرقمي، فسهل ذلك على العملاء تلبية معظم احتياجاتهم من خلال تصفح حساباتهم البنكية عبر الإنترنت (Web Banking) أو من خلال الهاتف المحمول (Mobile Banking)، ودفع الفواتير عبر الإنترنت سواء كانت شخصية أو تتعلق بالخدمات العامة، كما أصبح بإمكانهم الحصول على التقارير المتعلقة بحساباتهم البنكية، أو الوصول إلى خدمات القروض الشخصية أو التمويل العقاري عبر الإنترنت أو من خلال الهاتف المحمول.

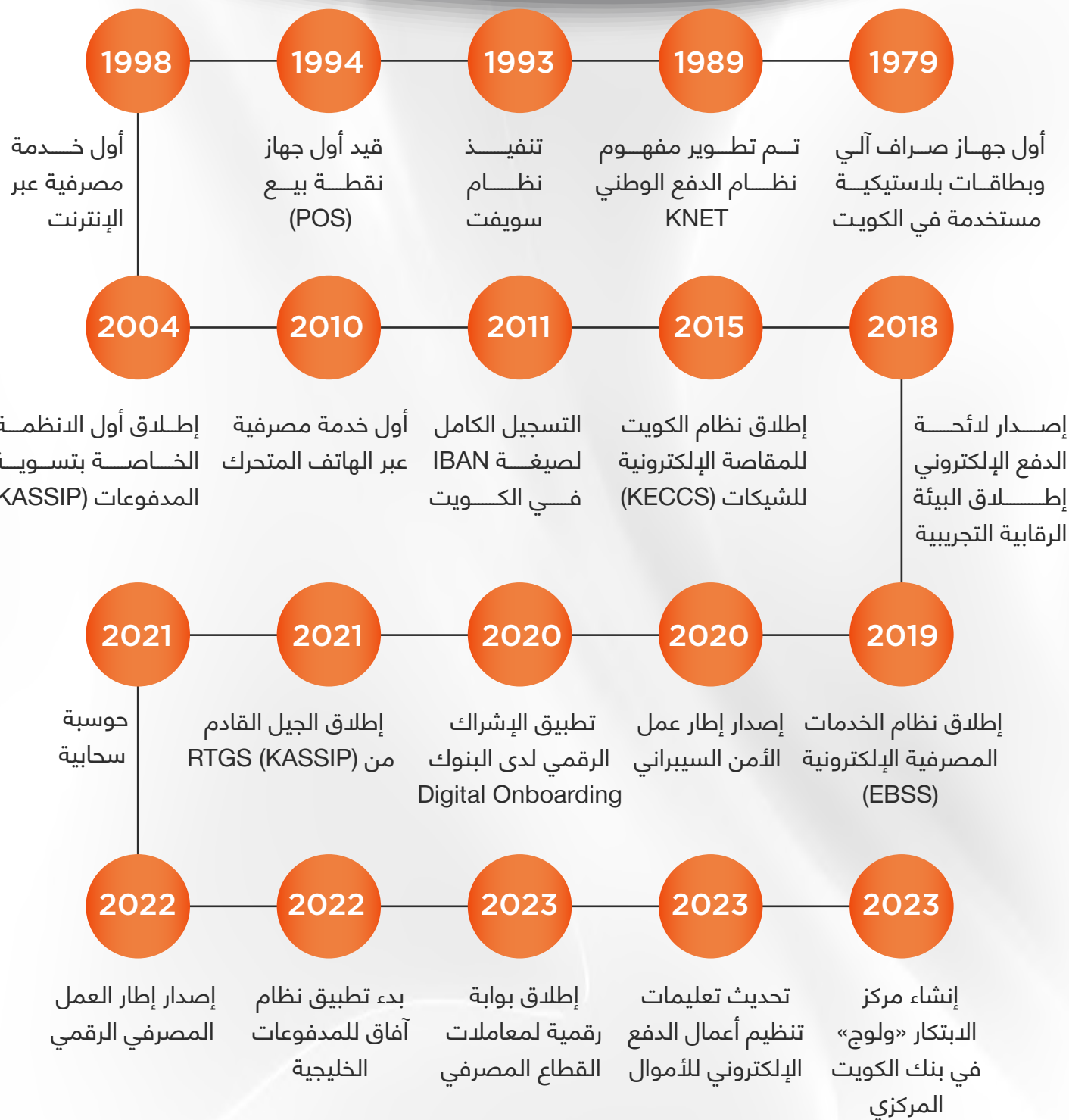
### البنوك الرقمية الكلية<sup>1</sup>

وهو نموذج رقمي شامل، لا يحتاج لوجود مقر أو كيان إداري، وهو ما يُطلق عليه (Virtual Banks) أو Fully Digital Banks، وتوفر البنوك الرقمية القيام بكافة الخدمات المصرفية من فتح حسابات أو الاقتراض أو إصدار بطاقات وغيرها عبر الإنترنت دون الحاجة إلى وجود مقر إداري يتردد عليه العملاء، وتعتمد تلك البنوك على أحدث التقنيات التشفيرية، وذلك للحفاظ على خصوصية بيانات العملاء، ويعتبر أول بنك رقمي كامل تم تأسيسه على مستوى العالم هو بنك Ally Bank عام 2009، وعلى مستوى البنوك الإسلامية، فقد أطلق بنك بوبيان أول بنك إسلامي رقمي عالمي عام 2021 باسم Nomo Bank.

1 لمزيد من التفاصيل عن البنوك الرقمية الكلية، الاطلاع على إضاءة "البنوك الرقمية"، العدد ٥، السلسلة 14، مايو-2022، على الموقع الإلكتروني لمعهد الدراسات المصرفية من خلال الرابط التالي: <https://kibs.edu.kw/edaat>

ويوضح الشكل (1) تطور الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك المحلية بدولة الكويت، وذلك في شكل محطات رئيسية لأبرز الخدمات المصرفية الرقمية التي تعتبر تحولاً ملحوظاً في القطاع المصرفي.

### شكل (1) تطور الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك المحلية بدولة الكويت







# أهم استراتيجيات التحول الرقمي

تعتمد استراتيجيات التحول الرقمي بشكل رئيسي على مجموعة من الإجراءات المتتابعة، والتي يتم تنفيذها بمرونة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة القطاع المصرفي وقطاع التكنولوجيا في نطاق التنفيذ. ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:

## تحديد الأهداف الواضحة

التي تبدأ من خلال تقييم الوضع الحالي وتحديد البيانات التي يجب الاحتفاظ بها أو حتى إتلافها بشكل استباقي.

## تقييم الاحتياجات ووضع الخطط

يأتي ذلك من خلال تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التحول إلى الأعمال الرقمية، بالإضافة لوضع خطة تفصيلية، من خلال تحديد مجالات التركيز الرئيسية وتخصيص الأدوات والموارد المطلوبة، وتحديد الأطراف المسؤولة والإشرافية.

## توجيه الموارد المالية والبشرية

وذلك يتطلب تحديد مقدار الأموال المخصصة لتنفيذ الابتكارات الرقمية وتطويرها، وتأهيل الكوادر البشرية كأحد مكمّات استدامة التحول الرقمي، وخاصة خبراء الأمن السيبراني لمواجهة التهديدات والعمل على سد الثغرات المتغيرة، مع التركيز على تهيئة أصحاب المصلحة للتحول الرقمي، سواء كانوا موظفين أو عملاء، أو جهات رقابية أو موردين وغيرهم والتأكد من مدى استعدادهم.

## جاهزية البنية التحتية التقنية

وذلك من حيث جاهزية خوادم تخزين المعلومات، والحوسبة السحابية، وتأسيس المستودعات الرقمية المتقدمة وغيرها، والإستعداد لمواجهة التحديات أو الهجمات السيبرانية المتوقعة.

## التطوير المستمر

من خلال تحديث الخطط التنفيذية باستمرار لكي تتلاءم مع التطورات التكنولوجية والمتطلبات المتغيرة في سياق العمل وتوقعات العملاء، مع المواكبة السريعة للتصدي للهجمات السيبرانية المتكررة.

# مخاطر التحول الرقمي

برغم المزايا الكثيرة التي يحققها تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي، إلا أنه يوجد عديد من المخاطر والتحديات، من أهمها ما يلي:

## المخاطر السيبرانية: يساهم

التحول الرقمي في تجميع كميات ضخمة من البيانات، سواء كانت تلك البيانات تتعلق بالأفراد أو الشركات. ويعتبر الحفاظ على أمن هذه البيانات أمراً حاسماً. حيث يمكن للاختراق واحد الوصول إلى معلومات عديدة من العملاء، سواء عن طريق جرائم الاختراق الإلكترونية، أو الأخطاء الفردية.

## مخاطر أمن المعلومات: أهمية

حفظ الخصوصية وسرية البيانات في العصر الرقمي، خاصة مع تزايد مخاطر سرقة أو بيع البيانات الشخصية للمنافسين التجاريين أو غيرهم، وهو ما يحدث تأثيراً سلبياً على قطاع الأعمال بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص.

نقص الكفاءات وأصحاب الخبرات القادرين على إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسات المصرفية، مما يعرقل جاهزيتها وقدرتها على التحول بشكل ملائم.

مقاومة التغيير من قبل العاملين في القطاع المصرفي، وقد تأتي غالباً من العاملين الذين لديهم مخاوف من العواقب الجديدة التي قد تظهر نتيجة الانتقال إلى بيئة رقمية جديدة، وقد تتعلق هذه المخاوف بتحمل مسؤوليات جديدة أو التغيير الجذري في طريقة أداء أعمالهم، أو المقاومة نتيجة عملية الإحلال التي يتسبب بها التحول الرقمي، والتي تؤدي في بعض الحالات إلى فقدان الموظفين لأعمالهم أو مناصبهم.

ارتفاع تكلفة البنية التحتية لأعمال التحول الرقمي، وخاصة أدوات وتقنيات التكنولوجيا الحديثة.

زيادة فرص الاحتيال والجرائم الإلكترونية، بسبب إتمام جميع العمليات بشكل رقمي، وبالتالي تعرض شريحة أكبر من العملاء للاحتيال الإلكتروني.



# دوافع التحول الرقمي في البنوك

هناك عديد من الدوافع التي ساعدت القطاع المصرفي على التحول الرقمي، منها:

## 2

تطور شركات التكنولوجيا المالية أو ما يُعرف بـ "Fintech": هذا النوع من الشركات ساهم في تحول كبير في القطاع المصرفي، حيث تطورت من كونها شركات توفر حلولاً للخدمات المالية إلى شركات تنافسية تقدم خدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة وبأسعار تنافسية.

## 1

زيادة احتياجات العملاء والتغير في نمط متطلباتهم: حيث يُعتبر تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء أحد دوافع التحول الرقمي، وذلك نظراً للاتساع الملحوظ في عمليات البيع والشراء، لتشمل التجارة الإلكترونية وكذلك عمليات البيع والشراء عبر الحدود، مما يُجبر البنوك على إيجاد خدمات رقمية سهلة ومبتكرة، من أجل تسهيل عمليات البيع والشراء وتحويل الأموال وغيرها من الخدمات المتعلقة بالعملاء.

## 4

توجه عديد من الدول بكافة أنظمتها إلى التحول الرقمي: مما شكل ضرورة على الشركات والمؤسسات المالية لبذل مزيد من الجهد لمواكبة التوجهات الدولية في التحول الرقمي.

## 3

المنافسة المرتفعة بين البنوك: حيث قامت البنوك بتقديم خدمات رقمية مبتكرة وتوجيه الاستثمار في أحدث التقنيات، لتطوير خدماتها ومنتجاتها، بهدف الحفاظ على حصتها السوقية الحالية وزيادتها في المستقبل.



# نماذج لاستراتيجيات البنوك في التحول الرقمي

اتخذت عديد من البنوك خطوات متقدمة وفعالة ضمن استراتيجيات التحول الرقمي، ومن أبرز تلك النماذج الآتي:

## بنك الكويت المركزي

ضمن استراتيجية التحول الرقمي في بنك الكويت المركزي، وفي إطار القيام بالدور الرقابي بكفاءة عالية على جميع المؤسسات المالية من أجل ترسيخ الاستقرار النقدي والمالي، اعتمدت استراتيجية التحول الرقمي على ستة محاور رئيسية تشمل ما يلي:

تأسيس منصة بيانات متكاملة، لاستخلاص التقارير والمعلومات رقميًا لمساعدة البنك المركزي على اتخاذ القرارات السليمة.

رؤية شاملة للجهات الخاضعة لرقابة بنك الكويت المركزي، وذلك من أجل تحسين جودة المهام الرقابية الخاصة بالبنك المركزي لتصبح أكثر دقة وكفاءة.

تقديم خدمات رقمية بأعلى درجات الكفاءة، لتعزيز التحول الرقمي وتقديم نموذج رقمي متميز لجميع البنوك.

تعزيز القدرة على استشراف المستقبل من خلال تحليل عميق ودقيق للبيانات، وبالتالي تحقيق الريادة في التحول الرقمي على مستوى البنوك المركزية.

استكشاف تقنيات مستقبلية ضمن منظومة عمل رقمية جديدة.

تطوير القدرات المتميزة، والعمل على توفير هيكل تنظيمي مرن يساهم في تسهيل إجراءات عمل البنك المركزي والتحول الرقمي للبنوك.

## البنوك الكويتية المحلية

قامت العديد من البنوك المحلية في إطار استراتيجية التحول الرقمي بإطلاق فروع رقمية مصرفية تقوم بتقديم خدماتها للعملاء -بدون أي كادر بشري- من سحب وإيداع وفتح حسابات مصرفية، وغير ذلك من العمليات المالية المصرفية.

تمكن تطبيقات البنوك المحلية العملاء بإجراء العديد من المعاملات المصرفية مثل فتح حسابات وإصدار بطاقات وتحويل الأموال ودفع الفواتير والدفع عبر الهاتف المحمول وذلك بطريقة آمنة وسهلة وسريعة.

تقدم العديد من البنوك المحلية تجربة مصرفية سهلة الاستخدام من خلال أجهزة الصراف الآلي التفاعلي "ITM"، والتي توفر مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية، منها السحب والإيداع والتحويل بين الحسابات الشخصية، وشراء سبائك ذهب.

وفرت العديد من البنوك خدمات المحافظ الذكية (digital wallets) لتمكين العميل من الدفع عبر الهاتف المحمول بدون استخدام البطاقة المصرفية.

التحول الرقمي وتقديم العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية عبر القنوات الرقمية والتي توفر الوقت والجهد للعملاء والعاملين.

قامت بعض البنوك بتأسيس وحدة مصرفية رقمية تابعة لها، والتي تقدم خدماتها المصرفية بشكل كامل عبر القنوات الرقمية دون الحاجة إلى وجود فروع تقليدية لها.



# خاتمة

مما سبق عرضه، يظهر بشكل واضح مدى فاعلية ومساهمة التحول الرقمي في تسهيل وتطوير العمليات المصرفية، بالإضافة إلى تقليل نسبة التكاليف التشغيلية وتقليل إمكانية حدوث الأخطاء، كما أصبحت استراتيجيات التحول الرقمي من حيث تطوير البنية التحتية وتأهيل الكوادر البشرية وتهيئة أصحاب المصلحة وغيرها، واضحة المعالم بسبب انتشار أمثلة التحول الرقمي وظهور البنوك الرقمية بشكل كامل في عديد من الدول حول العالم، ولا يزال التحول الرقمي يبشر بكثير من الأساليب المتطورة في قطاع الخدمات المصرفية، بفضل استمرار التطور التكنولوجي المتسارع ، ومع ذلك يحتاج التحول الرقمي إلى تعزيز الخطط الدفاعية المتطورة للتصدي للهجمات السيبرانية المتنوعة، التي لاتزال تشكل أحد مخاطر التحول الرقمي الرئيسية، التي تسعى البنوك المركزية باستمرار على تقليلها أو تجنبها، مما يساهم بدوره على استقرار القطاع المصرفي، ومن ثم القطاع المالي والاقتصادي.

# المراجع

بنك الكويت المركزي، مركز الابتكار "ولوج"، 2023،  
<https://bit.ly/3SSG8iS>

1

بنك الكويت المركزي، تعليمات تنظيم أعمال الدفع الإلكتروني، 2023،  
<https://bit.ly/3Ifv6zh>

2

بنك الكويت المركزي، لقاء التمكّن والتمكين، 2022، <https://bit.ly/3NyBSkS>

3

بنك الكويت المركزي، "لمحة حول التحول الرقمي على الاستقرار المالي"، الإصدار الرابع،  
سبتمبر، 2023

4

معهد الدراسات المصرفية بالكويت، برنامج إضاءات، البنوك الرقمية، العدد 5، السلسلة 14،  
مايو 2022، [/https://kibs.edu.kw/edaat](https://kibs.edu.kw/edaat)

5

KFH go، بيت التمويل الكويتي،  
<https://www.kfh.com/home/Personal/Ways-to-bank/KFH-go.html>

6

شحاده، مها خليل، "التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية - دراسة في  
المصالح والمفاسد-". مجلة بيت المنشورة، ع 17 . 2022.

7

بكري، أسماء مبارك، "دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في  
البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، م 13، ع 02،  
2022.

8

وليد، تخربين. أمين، بوخرص أحمد، "واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة  
حالة مصرف البلاد السعودي". مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، م 4، ع 1. 2022.

9

العبدالمنع، عبدالله خالد. البنوك الإسلامية الرقمية من وجهة نظر شرعية (تجربة دولة  
الكويت). مجلة بيت المنشورة، ع 19. 2023.

10

المملكة العربية السعودية، بنك البلاد،

<https://www.bankalbilad.com/ar/about/news/Pages/Albilad-Introduces-Complete-Digital-Banking-Experience.aspx>

11

TIME24، صناعة التحول الرقمي، "مجالات التحول الرقمي واستراتيجياته"، مجالات التحول  
الرقمي وإستراتيجياته - تايم 24 لصناعة التحول الرقمي ([time24.net.tr](http://time24.net.tr))

12

محمد علواني، "مخاطر التحول الرقمي"، مجلة رواد الأعمال، مخاطر التحول الرقمي.. البيانات  
على المحك - مجلة رواد الأعمال ([rowadalaamal.com](http://rowadalaamal.com))

13





مَعْمَدَانِ اَلدِّرَاسَاتِ اَلْمَبَانِيَّةِ

## KUWAIT INSTITUTE OF BANKING STUDIES

ص.ب 1080 الصفاة - 13011 الكويت

P.O.Box 1080 Safat 13011 Kuwait | Tel.: +965 22901100 | Fax: +965 22466430

 ibs\_kuwait |  IBSKuwait | [www.kibs.edu.kw](http://www.kibs.edu.kw) | [cs@kibs.edu.kw](mailto:cs@kibs.edu.kw)