

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

### دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية

دراسة حالة عينة من البنوك العمومية الجزائرية

وكالات بسكرة BNA BADR BEA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبين:

-حروز ريم

-عاشور إيمان

الأستاذ(ة) المشرف (ة):

د. بالعبدي عايدة عبير

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. دهينة ماجدولين	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. بالعبدي عايدة عبير	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. حدانة أسماء	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع:

دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية

دراسة حالة عينة من البنوك العمومية الجزائرية

وكالات بسكرة BNA BADR BEA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

د. بالعبيدي عايدة عبير

من إعداد الطالبتين:

-حروز ريم

-عاشور إيمان

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. دهينة ماجدولين	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. بالعبيدي عايدة عبير	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. حدانة أسماء	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral element with several small flowers and leaves, positioned at the top left of the calligraphic text.

# سُكْرًا وَقَعْدَةً

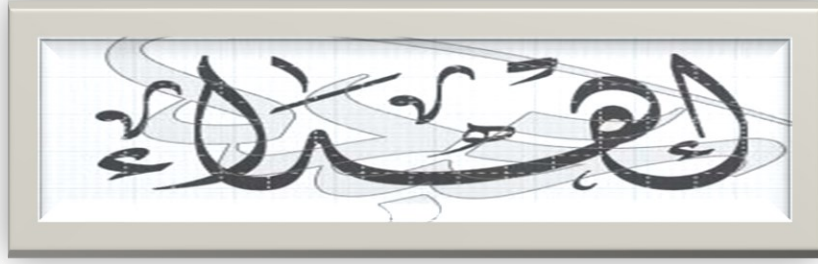
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ثم الصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا  
محمد عليه أفضل وأذكى التسليم

بعد توفيق من الله عز وجل في إتمام هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى  
عبارات الشكر وعظيم الامتنان الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع  
الأساتذة الأفاضل

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة " الدكتورة بالعبدي عايدة عيبر " التي لم تبخل علينا  
بتوجيهاتها القيمة وإرشاداتها السديدة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل  
كما نشكر موظفو البنوك على استقبائهم و إمدادهم لنا بالمعلومات اللازمة و نخص  
بالشكر السيد سديرة سامي موظف بالبنك الوطني الجزائري

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

شكرا لكم



أهدي ثمرة جهدي إلى

والدي الكريمين أمي وأبي حفظهما الله، عرفانا وتقديرا لتضحياتهم

إلى أمي الثانية التي لم تبخل علي بأي شيء عمتي خديجة

إلى زوجي العزيز الذي ساندني ودعمني

إلى أولادي قرة عيني

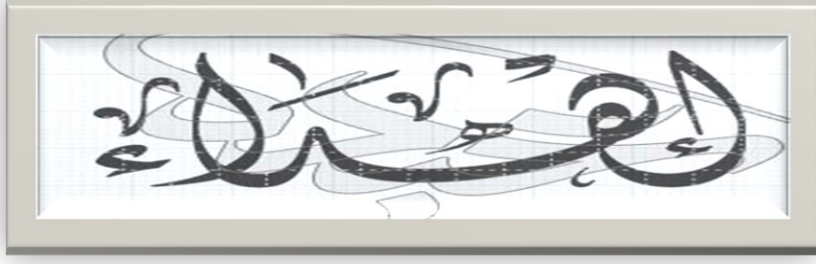
إلى أخوتي وأختي و أبناءهم كل باسمه

إلى أختي التي لم تلدها أمي صديقتي حنان

إلى كل الأهل و الأصدقاء

إلى كل من يعرفني

أهدي هذا العمل المتواضع



إلى من قاد قلوب البشرية و عقولهم إلى مرفأ الأمان معلم البشرية

محمد ﷺ

إلى الوالدين العزيزين أمي و أبي

إلى من كان ظلي حين يلفحني التعب زوجي العزيز

إلى بذرة الفؤاد و أمل الغد أبنائي "محمد تيسير، أميمة و أسيل"

إلى إخوتي و أختي مصدر فخري و أبنائهم و بناتهم

إلى من ربطتنا بهم علاقة النسب و عطر الصداقة و ورد المحبة

إلى إخوة ديدان العمل زملائي الكرام

إلى كل يد و قلب سار معنا درب الإنجاز

إلى الشهداء الأبرار و الأسرى البواسل و الجرحى الميامين

عاشور إيمان

## الملخص

يعتبر القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثراً بالتطورات العالمية خاصة في مجال الرقمنة، حيث تعدّ الرقمنة أحد أبرز تحديات القطاع البنكي في الجزائر، وتسعى البنوك اليوم من خلاله إلى التوجّه نحو تطوير الخدمات المصرفية لصالح المتعاملين من خلال التكنولوجيات الداعمة لمواكبة التطورات المالية الرقمية.

وفي هذا الصدد جاءت الدراسة لتعالج دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية فهي بذلك تهدف إلى إبراز علاقة الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية من خلال تسليط الضوء على دور التكنولوجيات الداعمة لرقمنة الخدمات المصرفية، حيث أجريت الدراسة على عينة من البنوك العمومية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على إجراء المقابلة مع بعض موظفي البنوك محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضرورة مشتركة بين البنوك الوطنية لمواكبة التطورات المصرفية العالمية بانتهاج الرقمنة وأساسياتها لتطوير خدماتها.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة المالية، تطوير الخدمات المصرفية، التكنولوجيات الداعمة، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري.

## Abstract

The banking sector is considered one of the most sectors affected by the global developments. Especially in the field of digitization , where it is one of the major prominent challenges of the banking sector in Algeria.

Nowadays, banks seek to move towards developing banking services through digitization for the benefit of customers by means of supporting technologies to keep pace with digital financial development. In this regard, the study aimed to address the role of financial digitization in developing the banking services.

It aims to highlight the relationship of financial digitization to the development of banking services by focusing in the research of this study on the role of the technologies that support the digitization of banking services.

The study was conducted on a sample of Algerian Public banks, basing on conduct an interview with some employees of the banks under study.

Furthermore, the study found that there is a common necessity among national banks to keep pace with global banking developments by adopting digitization, and its fundamentals to develop their services.

**Keywords:** Financial Digitization ,Development of Banking Services ,Supporting Technologies ,National Bank of Algeria, Bank of Agriculture and Rural Development ,External Bank of Algeria



## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	01-00
	صورة توضيحية لعناصر الرقمنة	01-01
	مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	02-01
	مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	03-01
	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة بسكرة	01-02
	الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية	02-02
	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة	03-02
	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	04-02
	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة بسكرة-	05-02

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم
81	طلب معلومات للمساعدة في انجاز مذكرة ماستر اكايمي	1
82	أسئلة المقابلة	2
85	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	3
88	تصريح شرقي	4

## قائمة المختصرات

الدلائل باللغة العربية	الدلائل باللغة الأجنبية	الرمز
البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale d'Algérie	BNA
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	Banque de l' Agriculture et du Développement Rural	BADR
البنك الخارجي الجزائري	Banque Extérieur d'Algérie	BEA
المفاصة الالكترونية	Automated Clearing House	ACH
تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	Information and communications technology	ICT
واجهة برمجة التطبيقات	Application Programming Interface	API
الموزع الآلي للأوراق	Distributeur Automatique de Billes	DAB
الشباك الأوتوماتيكي للأوراق	Guichet Automatique Bancaire	GAB
جهاز الدفع الالكتروني	Terminale de paiement électronique	TPE
نقطة البيع الإلكترونية	Terminal Pointe de Vente	TPV
بطاقة الدفع مابين البنوك	Bancaire Inter Carte	CIB
اعرف عميلك	Know your Customer	KYC
التحويل الإلكتروني للأموال	Electronic Funds Transfer	EFT
التحويل الإلكتروني للبيانات	Electronic Data Interchange	EDI
أداة إدارة الاشتراك	Outil de gestion des abonnements	OGA

# المقدمة العامة

## تمهيد

إن تطور الدول وقوتها له أوجه متعددة منها المالي والمصرفي، حيث نرى ان جل القوى العظمى تتميز بأنظمة مصرفية متطورة من أساسياتها الرقمنة المالية، والتي من خلالها خطت خطوات كبيرة في تدعيم اقتصادها مما جعلها تسير الزمن بسرعة كبيرة لتحقيق الرفاهية والأمان لشعوبها ويتجلى ذلك في الخدمات المتطورة والتنوع في شتى المجالات خاصة المصرفية منها.

تقوم البنوك بالسعي إلى التميز من خلال تقديم خدمات رقمية وذلك للوصول الى مستويات أعلى وتحقيق قدر أكبر من التطور في الواقع المالي، لذلك كانت الرقمنة المالية هي اللبنة الأولى نحو بناء صرح رقمي جديد، حيث تسهل الرقمنة الكثير من العمليات المصرفية وتقلل من التكاليف ومنه جذب أكبر عدد من العملاء.

لقد جاء التحول الرقمي بمجرد ظهور الإنترنت على الساحة، فقد تم استبدال البريد بالبريد الإلكتروني، والمعارض التجارية بالمنتديات الإلكترونية، والمتاجر بمواقع التجارة الإلكترونية، والآن نشهد تحولاً رقمياً أوسع نطاقاً وأكثر كفاءة في أعمالنا.

مثل عمليات الدفع الآلية، وآلات الرد الآلي، والتواصل عبر الشبكات الاجتماعية.

وفي سياق ما أسلفنا ذكره أصبح الزاماً على البنوك الجزائرية مواكبة العصر بالاعتماد على الرقمنة المالية و استخدام الآليات المناسبة و الاستراتيجيات الصحيحة لتقديم الخدمات الرقمية مما يضمن المساهمة في بناء اقتصاد متطور يضمن الرفاهية للمواطن الجزائري.

**1- طرح الاشكالية والأسئلة الفرعية:** في ظل عصر الثورة التكنولوجية وانتشار التقنيات الحديثة التي أصبحت تدخل في المجال من مجالات الحياة، حيث أصبحت الخدمات تقدم بصورة إلكترونية وأصبحت المواقع الإلكترونية واجهة المؤسسات أصبح لزاماً على المؤسسات أن تهتم بتطوير خدماتها الإلكترونية لتحسين قدراتها التنافسية ولتلبية تطلعات وحاجات زبائنهم من أجل التغلب على منافسيها وامتلاكها لمزايا تنافسية تستطيع مجاراتهم بها، ونتيجة لذلك نطرح الإشكالية التالية:

**كيف تساهم الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية في كل من: بنك الجزائر الخارجي؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛**

**بنك الوطني الجزائري؟**

في ظل الإشكالية الرئيسية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ماهي إجراءات وخطوات الرقمنة المالية أو التحول الرقمي في البنوك؟
- 2) ماهي إستراتيجيات ومناهج تطوير الخدمة المصرفية؟
- 3) ما هي التكنولوجيات الداعمة للرقمنة المالية في البنوك؟
- 4) ماهي آليات وتقنيات الرقمنة المالية المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية في كل من: بنك الجزائر الخارجي؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛ بنك الوطني الجزائري؟

2- دراسات سابقة: على اختلاف الدراسات والبحوث والتي تناولت جانب واحد من الموضوع نذكر منها:

-الدراسة الأولى: دراسة (هبال عبد المالك) بعنوان " أثر استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية - دراسة حالة بنكي BDL,BADR بالمسيلة" مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14 العدد 01، 2023.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية.

وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة قوامها 62 مفردة في بنكي BDL،BADR وبعد تحليل النتائج بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.23 أظهرت النتائج أن هناك توافر لمتطلبات الرقمنة على مستوى البنكين محل الدراسة، كما بينت النتائج أن مستوى جودة الخدمات الالكترونية و استفادة الزبون (مصدر، مستورد) من رقمنة عمليات التجارة الخارجية كان مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، و في الأخير توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توفر متطلبات استخدام الرقمنة، وتحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية في البنكين محل الدراسة .

-الدراسة الثانية: دراسة (شوشان خديجة، بوعونية حمو) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الإسلامية الجزائرية-دراسة حالة مصرف السلام،" مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية المجلد 4 العدد 1، 2023

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التحول الرقمي وأهم تقنياته في تعزيز وتحسين الخدمات المالية المصرفية، والوقوف على واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بالجزائر وأهم التحديات التي تواجهها، بالإضافة لدراسة حالة مصرف السلام الجزائر بالاعتماد على تقارير المصرف السنوية. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل لبعض من النتائج أهمها ما يلي:

- توفر الرقمنة فرص الابتكار وتقديم خدمات مالية جديدة توفر الوقت والجهد وتكلفة منخفضة لا تزال تطبيق رقمنة المعاملات البنكية جد منخفض في المصارف الإسلامية بالجزائر.

- غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مما يستدعي تبني إستراتيجية ورؤية واضحة للنهوض ولتطوير الخدمات والمنتجات المالية المقدمة.

- تقوم الصيرفة الإسلامية على مجموعة من الخصائص والمبادئ المتوافقة مع الشريعة الإسلامية تجنب الغرر وتدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

-الدراسة الثالثة: دراسة (بوزيان وسام، وافي ميلود، 2023) بعنوان " دور التقنيات المالية الرقمية في تحسين الخدمات المصرفية في الجزائر خلال جائحة كورونا-دراسة تحليلية"-ملتقى وطني بعنوان رقمنة القطاع الخدماتي ودوره في المساهمة في عملية الانطلاق الاقتصادي مارس 2023

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور التقنيات المالية الرقمية في تحسين الخدمات المصرفية في الجزائر في ظل جائحة كورونا، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى دراسة تحليلية لحالة الخدمات المصرفية الالكترونية في

الجزائر خلال فترة الجائحة، توصلت الدراسة إلى أن التقنيات المالية الرقمية تساعد العملاء على القيام بعملياتهم المصرفية خاصة خلال فترة الوباء لأنها تعمل على الحد من انتشار الفيروس.

-الدراسة الرابعة: دراسة (قرزيز وآخرون2022)، بعنوان" دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية -حالة البنك الوطني الجزائري- "مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد29.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، مع دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، إذ أصبح تحقيق الميزة التنافسية شرط من شروط استمرارية نشاط البنوك خاصة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات التي عرفها النشاط المصرفي والتي تبنتها البنوك في إطار ما يسمى بالتحول الرقمي، وقد تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي من خلال استقراء المعلومات واستنتاجها بالنسبة لدراسة الحالة. وتم التوصل إلى أن الجزائر تعمل جاهدة على تطوير البنية التحتية للاتصالات وشبكة الانترنت بما يحقق توسع نشاط البنوك عبر شبكة الانترنت، وتبين أن البنك الوطني الجزائري أدرج العديد من الخدمات الرقمية تلبية لحاجيات ورغبات العملاء، كما أنه يهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي، ويعمل على اقتناص الفرص داخليا وخارجيا ومواجهة التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه لم يبلغ بعد مستوى عال من التكنولوجيا، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية بصفة عامة، وتشجيع التوجه نحو تبني الآليات الجديدة التي أفرزتها البيئة المصرفية.

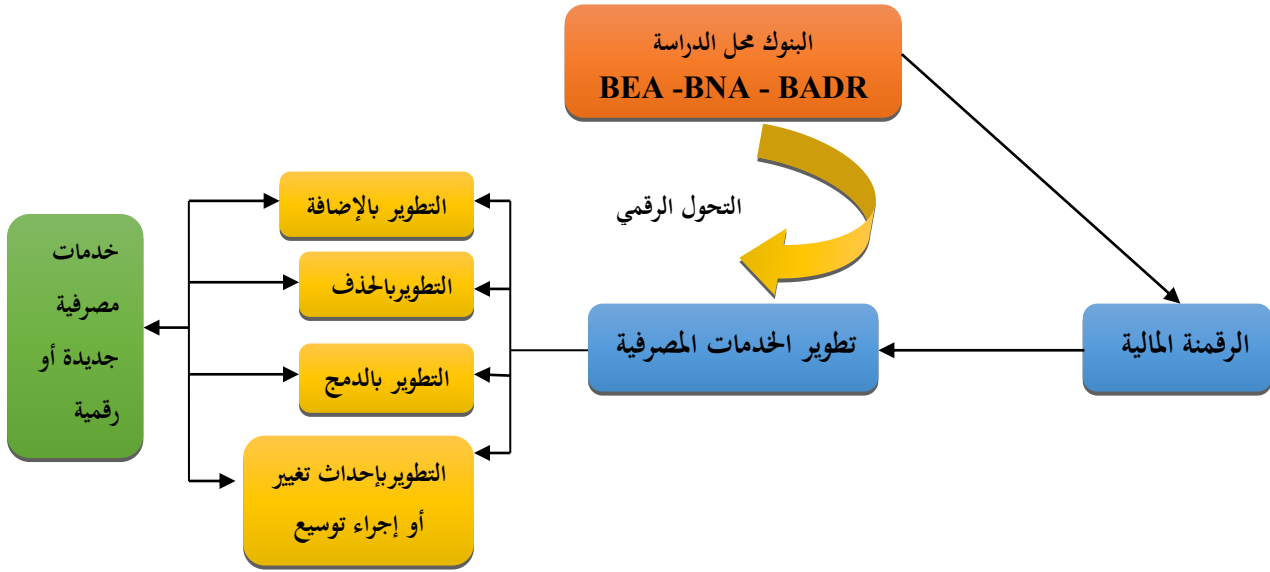
تشارك الدراسات السابقة مع دراستنا في معالجة المتغير الأول والذي هو الرقمنة المالية في حين تختلف في المتغير الثاني وهو تطوير الخدمات المصرفية في البنوك العمومية وخاصة البنوك محل الدراسة (BNA BADR BEA) الذين قمنا بالتطرق لهم في هذه الدراسة، كذلك تختلف مع دراستنا في ادوات جمع المعلومات وتحليلها حيث استعملنا المقابلة لهذه الدراسة.

### 3-فرضيات ونموذج الدراسة: بناء على الأسئلة الفرعية تم تقديم الفرضيات التالية:

#### 3- 1. فرضيات الدراسة: تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

- اعتمدت البنوك محل الدراسة (BEA-BNA-BADR) بشكل متزايد على كل من التكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكنولوجيا المالية لتطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء.
- ساهم إدخال الرقمنة المالية للبنوك محل الدراسة (BEA-BNA-BADR) بدور فعال على تطوير خدماتها المصرفية من خلال تسريع عمليات الدفع والتحويل، وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

## الشكل رقم (01-00): نموذج الدراسة



## 4. التموضع الإستراتيجي ومنهجية الدراسة:

**4-1. التموضع الإستراتيجي:** تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على النموذج الواقعي، وهذا بهدف محاولة فهم وشرح واقع دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك العمومية الجزائرية وخاصة بنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك الخارجي الجزائري، لهذا فقد كانت الفرضيات واقعية، حيث اتجهت الدراسة إلى الموضوعية أي حيادية واستقلالية الباحث عن صياغة الفرضيات و جمع المعلومات و تحليلها، و بالتالي تم إتباع المنهج الإستنتاجي والمقاربة الافتراضية الاستنتاجية، و للوصول إلى النتائج تم اعتماد منهج دراسة الحالة وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب التطبيقي و المتمثل في اختبار تجسيد الرقمنة المالية في البنوك سابقة الذكر بغية التحقق من استخدامهما في تطوير خدماتهما.

**4-2. منهجية الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك في وصف متغيرات الدراسة، المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة للبنوك محل الدراسة -وكالة بسكرة- الذي تم الاعتماد فيه على أداة المقابلة كأداة تحليلية لاختبار الفرضيات بالإضافة إلى تحليل النتائج الميدانية لتقديم التوصيات.

أما فيما يخص الأساليب و الأدوات المستخدمة فيجمع البيانات والمعلومات فلقد تم اللجوء إلى المسح المكتبي من خلال الكتب و الدوريات و الأبحاث والتقارير الورقية و الإلكترونية المتوفرة باللغة العربية و الأجنبية ذات الصلة بالموضوع و باقي المصادر الأخرى.

**5. تصميم البحث:** هناك ستة أبعاد رئيسية للدراسة وهي كالتالي:

**5-1. هدف الدراسة:** وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية المتزايدة للرقمنة المالية في البنوك خاصة في مجال تطوير وتحسين الخدمات المصرفية.

**5-2. نوع الدراسة:** بناء علاقة بين المتغيرات الدراسة وهي الرقمنة المالية و تطوير الخدمات المصرفية.

- 3-5. مدى تدخل الباحث: تتسم الدراسة باستقلالية الباحث، وحياديته عن موضوع الدراسة ولهذا جاءت الدراسة موضوعية.
- 4-5. التخطيط للدراسة: تعتبر دراستنا دراسة ميدانية وذلك من خلال الاعتماد على المقابلة مع البنوك محل الدراسة (BEA - BNA - BADR) - وكالات بسكرة.
- 5-5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): شمل مجتمع الدراسة البنوك الجزائرية أما عينة الدراسة فهي: بنك الجزائر الخارجي؛ بنك الوطني الجزائري؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالات بسكرة.
- 6-5. المدى الزمني: فيما يخص حدود الدراسة الزمنية فلم يتم تحديدها، وقد تم استخدام المعلومات عن هذه الدراسة منذ ظهورها إلى غاية يومنا هذا (2024).

6. أهمية الدراسة: هذه الدراسة أهمية علمية وعملية حيث تعتبر من المواضيع الحديثة والشيقة التي تتطلب دراسات متعمقة بالإضافة إلى أنها تشكل إضافة جيدة لمجال البحث العلمي، أما الأهمية العملية فتتمثل كون الدراسة تعطي صورة واضحة عن واقع الرقمنة المالية ومدى مساهمتها في تطوير الخدمات المصرفية.

7. خطة مختصرة للدراسة: من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل يتعلق بالجانب النظري وفصل يتعلق بالجانب التطبيقي دراسة الحالة.

- المقدمة العامة

-الفصل الأول لدراسة الإطار النظري للرقمنة المالية وتطوير الخدمات المصرفية، ليتجزأ الفصل الأول بدوره إلى ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول الرقمنة المالية، أما المبحث الثاني فتضمن تطوير الخدمات المصرفية بينما المبحث الثالث تضمن علاقة الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية.

- الفصل الثاني يتمحور حول دراسة حالة عينة من البنوك العمومية الجزائرية - وكالات بسكرة- ليتجزأ الفصل الثاني إلى مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن لمحة عامة عن البنوك محل الدراسة (BEA- BADR-BNA)، أما المبحث الثاني فيتحدث عن عرض وتحليل نتائج المقابلة مع البنوك محل الدراسة.

-الخاتمة وتضم جملة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال البحث.



## الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة المالية

وتطوير الخدمات المصرفية

## تمهيد:

إن الرقمنة بمثابة عملية تمكين أو تحسين وتطوير للأنظمة من خلال الاستفادة من التقنيات الأساليب الالكترونية الحديثة لتسهيل الوصول الى المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتحليلها، حيث انما تلعب دورا كبيرا في الاقتصاد المالي فالرقمنة المالية تتطرق للعديد من الجوانب من بينها التحول الرقمي الذي يتبنى نظم التحصيل والدفع الالكتروني والذي بدوره يساهم في تطوير الخدمات المصرفية بصفة عامة بتقديم طرق أكثر كفاءة وتحقيق وفرة اقتصادية أكبر وتسهيل طرق التعامل مع الزبائن والأشخاص. سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بكل من الرقمنة المالية والخدمات المصرفية كما سنحاول إبراز أثر الرقمنة المالية على تطور الخدمات المصرفية من الناحيتين السلبية والإيجابية. قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول : الرقمنة المالية.

- المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية.

-المبحث الثالث : علاقة الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية.

## المبحث الأول: الرقمنة المالية

تسعى الحكومات والدول بصفة عامة والمؤسسات البنكية بصفة خاصة، إلى استعمال التقنيات الرقمية الحديثة كجزء من ميكانيزمات عملها وهو ما سنتطرق له في هذا المبحث من الإطار المفاهيمي للرقمنة وأساسيات الرقمنة المالية.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة

نتناول في هذا المطلب عن ماهية الرقمنة بالإضافة الى عناصر ومتطلبات الرقمنة وكذلك نماذج الرقمنة.

## الفرع الأول: ماهية الرقمنة

لقد عرفت الرقمنة مجموعة من التعاريف المختلفة عبر العصور وشاعت في الأدبيات العربية المعاصرة بمصطلحات "الكتابة الرقمية" و"الإبداع الرقمي" و"الكتاب الإلكتروني" و"الترقيم". وغيرها من المصطلحات الشائعة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال ولتفادي الخلط والغموض بين كل هذه المصطلحات والوصول الى مفهوم واضح وشامل لمفهوم الرقمنة نتقدم ببعض التعاريف المختلفة للرقمنة.

**أولاً: تعريف الرقمنة:** تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة" وذلك وفقاً للسياق الذي تستعمل فيه ونذكر منها:

**أ. التعريف الأول:** حسب مجلة (International Journal of Bank Marketing): تشير الرقمنة إلى

إنشاء تمثيل رقمي للأشياء المادية أو السمات. على سبيل المثال، نقوم بمسح مستند ورقي ضوئياً وحفظه كمستند رقمي فالرقمنة تتعلق بتحويل شيء غير رقمي إلى تمثيل رقمي. وذلك بفضل الأنظمة المحوسبة كاستخدامها لحالات الاستخدام المختلفة. من الأمثلة على ذلك، التصنيع عندما يتم تحويل القياس من قراءة يدوية أو ميكانيكية إلى قراءة إلكترونية. فتعتبر الرقمنة أمر أساسي، والرابط بين العالم المادي والبرمجيات فهي عامل متكين لجميع العمليات التي توفر قيمة تجارية بسبب الحاجة إلى البيانات القابلة للاستهلاك (أحمد فرج أحمد، 2009، صفحة 6).

**ب. التعريف الثاني:** حسب تيري كآني (Terykuny): هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية وتحويل المعلومات إلى مجموعة أرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة التقنيات والأجهزة المخصصة (أحمد فرج أحمد، 2009، صفحة 25).

**ج. التعريف الثالث:** وبمعنى آخر هي عملية تحويل بيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني غير أن هذا المصطلح يأخذ عادة معاني حسب السياق الذي يستخدم في، حيث يلاحظ ان الرقمنة تعني:

- في الحاسبات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

- في سياق نظام المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط.... الخ (وغيرها من المواد التقنية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية) إلى الأشكال

signals binary التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، عن طريق الكاميرات الضوئية والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسوب.

- في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية (بقتين، 2005، صفحة 02).

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن ان نعرف الرقمنة على انها عملية تكنولوجيا يتم من خلالها تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التقليدي الى الشكل الرقمي، من اجل الحصول على وثائق قابلة للاستعمال او الاستقبال بواسطة أجهزة المعلوماتية مهما كان شكل هذه الوثائق صور او أصوات او ملفات او بيانات نصية ...

ثانيا: خصائص الرقمنة: تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

أ. تقليل الوقت: فالتكنولوجي التعجل كل الأماكن -إلكترونيا متجاورة.

ب. تقليل المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

ج. تقاسم المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل

تكنولوجية المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

د. تكوين شبكات الاتصال: تتحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل

شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتج في الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات. الأخرى.

هـ. التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية

الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة (احمد، 2009، صفحة 73)

و. اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشارك وتغير مطالبين باستخدام

النظام في نفس الوقت.

ز. اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط

بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.

ح. قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن

طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ. قابلية التحويل وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

ط. اللامركزية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى

جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

ي. الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث

تكتب فوثما من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.

ك. العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة

تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً (مشهور، 2003، صفحة 07)

ثالثاً: أشكال الرقمنة: (مهري، 2005، صفحة 83)

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها:

أ. الرقمنة في شكل صورة: تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كلا من الكتب

والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال وهي فيما يلي:

1. أحادي بايت 1 أبيض وأسود: يمثل ببايت واحد بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد اقتصادية من

ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل مع الوثائق القديمة، التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

2. 8 بايت لصورة مستوى رمادي: يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي

تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.

3. 24 بايت او أكثر لصورة ملونة: هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة، الا

أنه يختلف عنه كون ان كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان (أبيض، أخضر، أزرق) وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.

ب. الرقمنة في شكل نص: يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الالكترونية بواسطة برمجية التعرف

الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة رقمية، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة رموز وعلامات وحروف مع امكانية تعديل وتصحيح الخطاء.

ج. الرقمنة في شكل اتجاهي: ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود

الحاسب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة (مهري، 2005، صفحة 85)

### الفرع الثاني: عناصر ومتطلبات الرقمنة

لقد أدى التطور السريع للتقنيات إلى بروز معاملات مالية رقمية، من خلال عملية الرقمنة أي تحويل الجوانب المادية في

عمليات الاعمال وتدفعات العمل الى جوانب رقمية، والتي تتميز بعناصر عديدة تميزها.

أولاً: عناصر الرقمنة: نلخص فيما يلي أهم مكونات عناصر الرقمنة كآلاتي: (أحمد فوج أحمد، 2009، صفحة 09)

أ. الترميز الرقمي: ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها

المختلفة (النصوص-الصورة-الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر اثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم اخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم ارسال المعلومة رقمياً واخضاعها للمعالجة الآلية ايضاً.

ب. انظمة التراسل الرقمي: ونعني به انظمة التراسل (الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية)

التي

تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

**ج. شبكات النفاذ الرقمي:** وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول (MODEM) وتعد كلمة (Modem) اختصار لكلمتي Modulator وDemodulator وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحي تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

**د. أنظمة التحويل:** حيث تعتمد هذه الأنظمة على اليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلية، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في التدفق.

**هـ. شبكات الهاتف المحمول:** وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين حيث تعتمد استخدام عملية ترميز احادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل الى 2ميغابايت في الثانية.

**و. تقنيات البث الاعلامي:** وهذه المرحلة وصلت اليها التطورات في السنوات الاخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو (أحمد فرج أحمد، 2009، صفحة 10) وفيما يلي سنقوم بتوضيح عناصر الرقمنة في الصورة التالية:

### الشكل رقم (01-01): صورة توضيحية لعناصر الرقمنة



المصدر: (أحمد فرج أحمد، 2009، صفحة 10)

ثانيا: متطلبات عملية الرقمنة: يتطلب إنجاح هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يأتي: (هبال،

2023، صفحة 469).

- أ. **المتطلبات القانونية:** وتشتمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.
- ب. **المتطلبات التنظيمية:** والإدارية تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة؛ بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها.

ج. **المتطلبات التقنية:** ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية: (هبال، 2023، صفحة 470)

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت؛
- المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية؛ أي: تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها؟
- المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية؛ بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفاعلية.

#### الفرع الثالث: نماذج الرقمنة

ينتج عن التحول الرقمي عدة تغييرات أساسية في الطريقة التي تسير بها الأعمال، حيث تعتمد على نماذج أساسية تتمثل في:

#### أ. النموذج الفني: **The technical model**

يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظومة رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظومة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

#### ب. النموذج السلوكي: **The Behavioral Model**

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً (النجار، 2004، صفحة 199).

#### ج. النموذج الفني الاجتماعي: **The Sociotechnical**

حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.

#### د. نموذج المشاركة في المعلومات: **Information partnership**

يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو الاعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.

#### هـ. نموذج تحليل القوى التنافسية: **The Competitive Force Model**

يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم نقاط التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

#### و. نموذج إدارة الأصول الرقمي: **Digital Asset Management**

والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

#### ز. نموذج التحول التدريجي: **The Multistage Transformation Model**

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً، ويخضع هذا النموذج لمشكلات تقادم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.

### ح. نموذج التحول الإستراتيجي: The Strategic Transformation Model

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف.

### ط. نموذج التحول الديناميكي: The Dynamic Transformation Model

يحقق هذا النموذج الإستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

### ي. نموذج التنظيمي التطوير: The Organizational Development Model

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلاً من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح (النجار، 2004، صفحة 200)

### ك. نموذج المثالية: The Optimization Model

يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية. ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة.

الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الاقذ والضياغ والأعطال والإحلال الدوري والضيافة المانعة المستمر في البرمجيات.

### ل. نموذج التكلفة والمكاسب: Cost-benefit analysis model

وتلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحياناً في حالة زيادة التكلفة.

### م. نموذج التحويل المتكامل: The Integrated Transformation Model

ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بث التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات، وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.



**ن. نموذج التحويل الإستراتيجي: The Information Communication Technology Model**

وتقوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بما، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة.

**س. نموذج في المشاركة The Information Communication Technology Model**

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين (النجار، 2004، صفحة 200)

**المطلب الثاني: أساسيات حول الرقمنة المالية**

تتضمن التحولات الرقمية استخدام العديد من تقنيات التكنولوجيا المتطورة الأساسية من اجل الوصول للبيانات الناقلة للمعلومات، سنتعرف في هذا المطلب على اساسيات الرقمنة المالية.

**الفرع الأول: ماهية التحويل الرقمي**

تستعمل الشركات المتقدمة التحويل الرقمي المبتكر لأجراء التحولات الأساسية التي تتوافق مع متطلبات العملاء المتغيرة، حيث يمكننا تعريف التحويل الرقمي كالتالي:

**أولاً: تعريف التحويل الرقمي:**

التحويل الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الوسائط الاجتماعية او تكنولوجيا الهواتف والأجهزة من اجل تسهيل تقديم الخدمات والمعاملات للزبائن.

ويعرف بأنه يمثل إعادة التنظيم في نماذج التكنولوجيا والاعمال لاشتراك العملاء الرقميين بشكل فعال(شوشان، بوعويبة، 2023، صفحة 99)

هو عملية تحول الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على القدرات والتقنيات الرقمية التي يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات لجذب أكبر عدد من العملاء(Boulmakoul, 2018، صفحة 11) ويعرف أيضا على أنه دمج العمليات الجديدة داخل المؤسسة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالإنترنت.

**ثانياً: مكونات التحويل الرقمي: (https://etunum.com/)**

أ. **التقنيات الرقمية:** مثل انترنت الاشياء، والبيانات الكبيرة، والهواتف النقالة، واجهزة الطباعة ثلاثية الأبعاد، ودكاء الإصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الاعمال.

ب. **الإستراتيجية الرقمية:** تتمثل الإستراتيجية الرقمية في القيام بعده مهام تنظيميه واهداف بعيده المدى، وكل ما يتعلق بعملية التحويل الرقمي للأنشطة الإدارية.

ج. **نماذج الأعمال الرقمية الجديدة:** لابد للمنظمات التي تسعى للرقمنة من انشاء نماذج أعمال جديدة تنافسيه، وذلك لأن تقنيات التحويل الرقمي الحديثة تمكن المنظمة من تطوير عملياتها الإدارية.

- د. القدرة التنبؤية والتحليلية: لكي تتحول منظمات رقميا، لابد وأن تضع في اعتبارها التكيف الدائم والمستمر مع البيئة المحيطة دائمة التغيير.
- هـ. العلاقات الشبكية: مما لا شك فيه ان المنظمات التي تسعى لعملية التحول الرقمي، لابد وأن تضع في اعتبارها العديد من الجهات التي تتمثل في العملاء، الموردين، الحكومة، والشركات الناشئة، والجامعات، والمستثمرين، ويتم عملية التواصل مع كل هذه الجهات عن طريق انظمة الإتصالات المتطورة بفعل التطور التكنولوجي.
- و. الثقافة العامة: من أكثر العقبات المتعلقة بعملية التحول الرقمي هي الثقافة السائدة فيما يتعلق بالرقمنة، ولثقافة دور كبير في تشكيل السلوك المتعلق بالأداء التنظيمي.

ثالثا: أبعاد التحول الرقمي: (<https://etunum.com/>)

- يشهد العالم في الحقبه الراهنة تغيرات متسارعة تستوجب منظمات الأعمال أن تسايرها وتتكيف معها، ومن أهم سمات هذا العنصر هي عمليات التحول الرقمي التي تتبناها الكثير من المنظمات العالمية. وحكومات الدول المختلفة. ولا يخفى على أحد أن للرقمنة علاقة قوية بكافة العمليات الإدارية داخل المنظمات. حيث هناك خمس ابعاد للتحول الرقمي منها قرار إنتاج منتج معين وانتهاء بيعه وإدارة خدمات العميل.
- أ. قنوات توزيع الخدمات: يقصد بقنوات توزيع التقليدية تلك المنافذ البيعية القائمة في منطقة جغرافية معينة، التي من خلالها يستطيع العميل ان يحصل على ما يحتاجه من السلع والخدمات، وفي عصر التحول الرقمي لابد لمنافذ التوزيع أن يكون لها تواجد رقمي في العالم الافتراضي من خلال تأسيس موقع يستطيع العميل من خلاله أن يحصل على ما يحتاجه دون الذهاب لمقر الشركة أو أحد منافذها البيعية.
- ب. مصدر القيمة: ونعني بها كافة العناصر التي تضفي طابع التميز والقيمة للمنتج وهي: الأداء، التصميم،

العلامة التجارية، السعر، أمان وسهولة الاستخدام، وسهولة الإقضاء. وتعمل هذه العناصر مجتمعة على تحقيق نجاح وانتشار كبير للمنتج.

ج. تجزئه السوق: لابد من تقسيم السوق إلى عدة شرائح وقطاعات وتركيز فقط مع قطاع واحد من

المستهلكين أو أكثر شريطة أن تكون هذه الشرائح محددة، وذلك لأن تبني هذا الفكر يجعل المنظمة في حالة مقدرة على فهم احتياجات ورغبات تلك الشرائح المحددة، وهو ما يؤدي إلى تقديم منتجات تلي احتياجات كل فئة.

رابعا: الأنشطة الأساسية: هناك العديد من الأنشطة الرئيسية التي لابد لكافة المنظمات في عصر

التحول الرقمي من ممارستها، لكي تحقق النجاح ولتحجز لنفسها مقعدا في سوق المنافسة الشرسة، وتتمثل أهم هذه الأنشطة بالترتيب فيما يلي:

أ- تطوير المنتجات والخدمات.

ب- التسويق الرقمي للمنتجات والخدمات.

ج- بيع المنتجات والخدمات الرقمية. د- الإدارة الرقمية لخدمه العملاء.

خامسا: هيكل التكاليف: ونعني به الميزانية التي سيتم رصدها لإنجاح عمليه التحول الرقمي، بداية من

صياغة استراتيجياتها، وتنفيذها على أرض الواقع، وتقييم نتائجها الأولية. ولا شك في انه كلما زاد الاهتمام المالي لإنجاح عمليه الرقمنة، حصلت الإستراتيجية على دعم الإدارة العليا، كلما زادت فرص نجاحها.

#### الفرع الثاني: ماهية الرقمنة المالية

سنستطرق في هذا الفرع إلى ماهية الرقمنة المالية واهم مفاهيمها:

#### أولاً: تعريف التحول الرقمي في المصارف:

يعرف التحول الرقمي ب"أنه يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة كالهاتف المحمول او الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وإنترنت الأشياء، لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية، ولتحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج تجارية جديدة ، ويشير ايضا إلى رقمنة الأعمال والاقتصاد، لتصبح المعلومات والاتصالات والأصول رقمية وترتبط بعضها ببعض" (شحادة، 2022، صفحة 34)

وقد عرف بنك صفوة الإسلامي التحول الرقمي ب "أنه دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة بفضل ما أتاحتها من إمكانات هائلة، لاسيما فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثةً تغييراً جذرياً في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها" (شحادة، 2022، صفحة 35)

ويعرف التحول الرقمي في المصارف أيضا بأنه عملية القيام بالأعمال في المصارف بواسطة نماذج الاعمال المخترعة القائمة على بنية تحتية قوية للاتصالات مع توفر شبكة الانترنت وتقنيات التكنولوجيا الرقمية لتحقيق مختلف الأهداف من اجل ضمان الاستمرارية (شوشان، بوعوبنة، 2023، صفحة 99).

كما يعرف ريمر (2013) الذي يعرف التحول الرقمي على أنه "التغييرات التي تحدث بفعل تطور التكنولوجيا الرقمية بوتيرة سريعة، والتي تقلب الطريقة التي يتم بها خلق القيمة، والتفاعلات الاجتماعية، وإدارة الأعمال، وبشكل أعم، طريقة تفكيرنا". وتتمثل التحول الرقمي أيضاً في القيام بالأمر بطريقة مختلفة، مثل إنشاء نموذج جديد تماماً للشركة باستخدام تقنيات المعلومات والحوسبة الحديثة (IGUEDAD S، 2013)

ثانياً: تعريف الرقمنة المالية: (Financial digitization)

تعتبر الرقمنة المالية على مجموعة الاختراعات والابتكارات الرقمية المتطورة في القطاعات المالية، وتشمل مجموعة من البرامج المالية المستخدمة في العمليات المالية للبنوك، التي تتضمن المعاملات مع الزبائن والخدمات المالية كتحويل الأموال وتبديل العملات وحسابات نسب الفائدة والأرباح ومعرفة الأرباح المتوقعة للاستثمارات وغيرها من العمليات المصرفية (قسول، 2024، صفحة 117)

**ثالثاً: أهمية الرقمنة المالية:** لقد ظهرت في مجال التكنولوجيا والخدمات المالية تكنولوجيا جديدة تعرف بالرقمنة المالية، بهذا أصبح الانتقال الرقمي للشركات والمؤسسات المالية في قائمة أولوياتهم، وضرورة ملحة، فالتحول الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات المالية والأفراد على:

- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات المالية والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين (البار، 2018، صفحة 02)
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات (ابوسمة، 2019، صفحة 12)
- إن التحول الرقمي يتجاوز مجرد الانتقال من الخدمات المصرفية التقليدية إلى العالم الرقمي فهو تغيير حيوي في البنوك حيث تقوم المؤسسات المالية بالتحول الرقمي على العملاء والعمل على إرضاءهم ويؤدي إلى تغييرات رئيسية في المؤسسة.
- تساعد في تحقيق الشمول المالي وزيادة شفافية وأمن المعاملات وتخفيض تكاليفها.
- زيادة كفاءة المؤسسات المالية من خلال تعاملاتها مع الأفراد والمؤسسات والشركات.
- تساهم الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي وتخلق فرص عمل جديدة (بشاري، 2020، صفحة 554)

#### رابعاً: أبعاد الرقمنة المالية:

##### أ. المقاصة الالكترونية (ACH) :

حيث يمثل مصطلح (ACH) الكلمة مختصر للعبارة (Automated Clearing House) أي دار المقاصة الـ الكترونية أو المؤتمتة، التي تكون عبارة عن شبكة للتسوية المالية ويكون مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تأسسها بواسطة "الاتحاد الوطني للمقاصة الالكترونية" في أمريكا سنة 1974 ومجلس الاحتياطي الفدرالي الأمريكي يبلغ عدد المناطق التي تم إنشاء مراكز للمقاصة 12 في الولايات المتحدة المعتمدة على نظام الشرائط والأقراص الممغنطة مع تداول الصكوك الورقية معاً.

وفي العراق تم التشغيل الفعلي لنظام المقاصة الالكترونية من قبل البنك المركزي في تاريخ 2006/09/14 والتي أنجزت حجم هائل من التعاملات المالية "الدائنة والمدينة" بشكل مستمر ويومي، حيث سبب التطور الكبير لأنظمة الدفع تم ظهور نظم جديدة تكون مكملية لنظام التسوية الإجمالي، والتي تقوم بتطوير كل من الحوالات الصغيرة والمدفوعات المتكررة، وقد تم تطوير نظام المقاصة من قبل، 1974 والذي يربط 12000 تقريبا من مؤسسة مالية مرتبطة بعضها البعض، وأربعة آلاف شركة ومليون فرد، من مستخدمي نظام المقاصة الالكترونية.

##### ب. نظام التسوية الاجمالية الآنية (Real Time Gross Settlement) :

يوفر نظام التسوية الإجمالية في الوقت الفعلي آلية يمكن من خلالها الحصول لأوامر الدفع التي تكون عالية القيمة،

والتي يمكن مبادلتها بصورة مستمرة للمشاركين خلال يوم العمل، بدأت هذه التسوية بتاريخ 2006/08/24 التشغيل الفعلي للنظام حيث كان البنك المركزي يعد هو المالك لهذا النظام، فيقوم بأخذ على عاتقه تنصيب البرامج خلال مواقع المشاركين، فيعمل هذا النظام على التقليل من التنفيذ اليدوي للعمليات وتجنب المخاطر التي تنشئ من إجراء التسوية الشاملة للمدفوعات بين المصارف، كما يحتوي النظام على ميزات الأمان "مبدأ أربعة عيون" كما يوفر البنك المركزي أيضا التحويلات اللازمة من أجل تشغيل النظام الذي يعتبر تسوية المدفوعات التي تتضمن التسوية الفعلية للأرصدة، على مبدأ الحركة النقدية أي مبدأ (First in First out)، كما يتم فحص التحويلات من خلال النظام من أجل التأكد من تواجد الأرصدة في حسابات التسوية الخاصة بالمشارك.

### ج. الدفع الإلكتروني (Online Payment) :

تم تغيير نظام المدفوعات للعمليات المصرفية العالمية من العملة المعدنية الأوراق إلى الإجراءات الإلكترونية وهي العملية الأسرع التي يمكن الوثوق بها عن طريقة دفع أخرى، فنظراً لمواكبة التطور التكنولوجي في الدفع الإلكتروني فيجب التعرف على نظام الدفع " بأنه عبارة عن خدمات الدفع التي تستخدم عالم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتعرف أيضاً " بأنها آلية لتحويل النقود الإلكترونية من حساب إلى آخر بغض النظر عن الموقع لفرع المالك أو الماسك لكل حساب (خضير، هادي عبد علي، 2020، صفحة 04)

### الفرع الثالث: التكنولوجيا الداعمة للرقمنة المالية في البنوك

وتتكون التكنولوجيات الداعمة للرقمنة المالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكنولوجيا المالية

#### أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال اهم قطاع مساعد للمؤسسات لتحقيق نموها الاقتصادي التي أصبح من المهم استعمالها ولذلك سنتطرق لاهم النقاط التي تتميز بها هذه التكنولوجيا.

#### أ- تعريف تكنولوجيا الاعلام والاتصال: (Information and communications technology)

يرمز اختصار "ICT" إلى "مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " ويعني تكنولوجيا المعلومات لاسلكيا وهي مماثلة لتكنولوجيا المعلومات (IT) ، كما نحا تركز على تكنولوجيا الاتصالات على شبكة الانترنت، شبكات الواي فاي، والهواتف الخلية ووسائل اتصال الأخرى(واعر، 2024/2023، صفحة 38)

حيث تعددت تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها:

1. هي مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي توظف لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين ومبادلتها، فقد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية او الكترونية او كهربائية
2. تمتد من مصطلح تكنولوجيا المعلومات، حيث تشير إلى دور نظام الاتصالات الموحد وإلى دمج سلكية الاتصالات اللاسلكية وأجهزة الكمبيوتر، بالإضافة إلى برامج المؤسسات الضرورية والأجهزة الوسيطة وأجهزة التخزين وبرامج السمع البصري التي تمكن المستخدمين من الوصول إلى المعلومات وتخزينها وإرسالها لفهمها ومعالجتها.

3. كما انه هناك من يرى أنه لا يوجد مفهوم موحد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كون المفاهيم والتطبيقات المتضمنة فيها تتطور باستمرار، والطريقة الجيدة التي تقودنا إلى التفكير في مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو النظر في جميع استخدامات التكنولوجيا الرقمية المتواجدة بالفعل لمساعدة الأفراد

### ب- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC):

لكي تفهم هذه التكنولوجيا لابد أن نتناول أهم مكوناتها والتي تتكون من جناحين أساسيين هما الحوسبة والاتصال، حيث تم ميلاد وتطور كل منهما بمعزل عن الآخر وفرضت الحاجة إلى دمجهما، من أجل تحقيق معالجة للبيانات وتبادلها من جهة أخرى، سيتم توضيحهما من خلال ما يلي: (واعر، 2024/2023، صفحة 39)

1. **نظم الحوسبة:** تضم النظم الآلية لجمع البيانات ومعالجتها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب، وهذا الجزء لوحده لا يحقق ميزة النقل، التبادل والوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، ميزة يحققها الجناح الثاني، يضم الجزء الأول العناصر التالية:

- **الأجهزة والمعدات (Hardware)(Matériels Informatiques):** وتعرف بالمكون المادي، وتشمل كافة المكونات المادية المعتمدة في إدخال البيانات ومعالجتها، لتصبح معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، وتضم الحاسب وكل ملحقاته الأقراص الهاتف، الصراف الآلي... إلخ.

- **البرمجيات (Software)(Logiciels):** وتعرف بالمكون المعرفي، حيث لا يوجد أي وجود مادي ولملموس لهذه البرمجيات، وهي سلسلة من الأوامر التي يتم تنفيذها من قبل جهاز الكمبيوتر، بهدف إنجاز مهمة معينة، فهي بذلك تعتبر مكمل لجهاز الكمبيوتر، تتمثل في برامج النظام، وكذا مختلف البرامج التشغيلية، بالإضافة إلى برامج المعالجة والتطبيق التي تختلف باختلاف الهدف المنشود، ويتم تخزينها كمجموعة من الملفات في الذاكرة، لذا يمكن اعتبار هذا المكون بمثابة حلقة الوصل ما بين المكون المعرفي والمستعمل.

2. **نظم الاتصال:** إن أهم التطورات الكبرى في هذا المجال هو اقتراب تكنولوجيا المعلومات بسرعة فائقة من الاتصال، لذا أصبحت تعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي فهي توفر بالإضافة إلى خدمات الجناح الأول عامل الربط أو الاتصال بين الأفراد، المؤسسات والهيئات زمانا ومكانا، وذلك من خلال ما يلي:

- **الشبكات (Réseaux)(Networks):** تعتبر أحد أهم المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تتمثل أساسا في:

✓ **الإنترنت:** وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادرا على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات؛

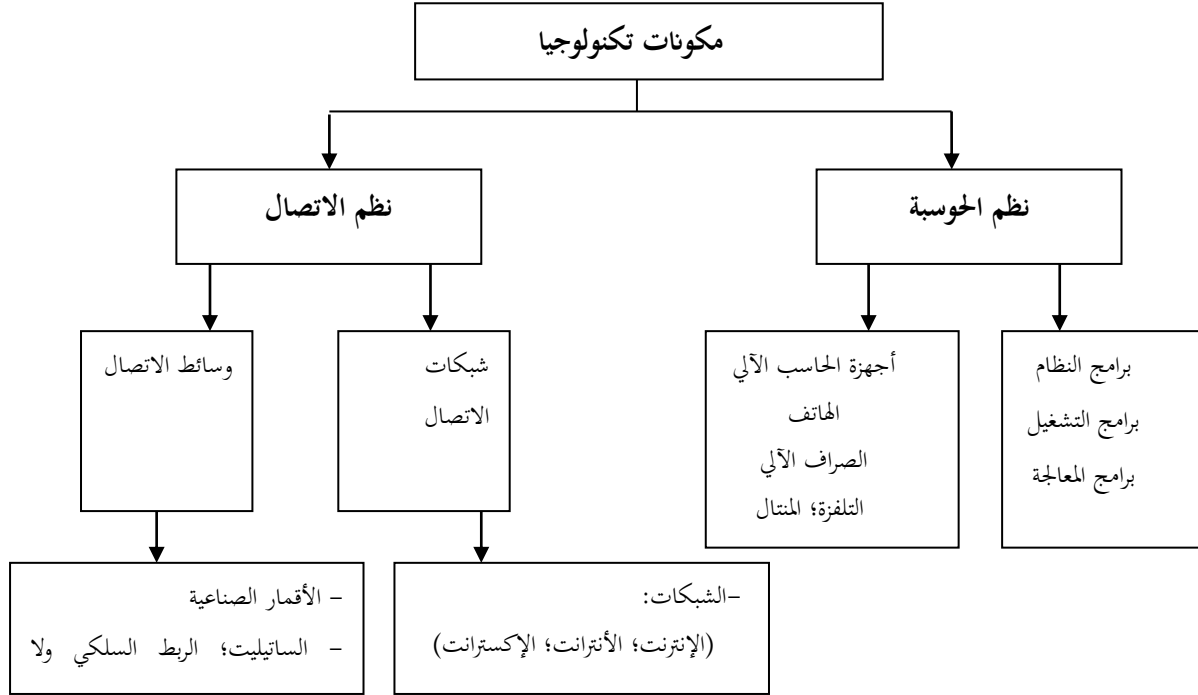
✓ **الأنترانت:** وهي عبارة عن استخدام تكنولوجيا الإنترنت على مستوى المؤسسة، وهذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات منخفضة التكاليف، وهي تهدف إلى بث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة؛

✓ **الإكسترنات:** وهي شبكة مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، وهي نتاج تزاوج بين كل من الانترنت والانترنت، وهي تسمح لشركاء أعمال المؤسسة من الوصول لبيانات المؤسسة.

- **وسائط الاتصال:** وتمثل في الأقمار الصناعية؛ الساتيليت؛ الربط السلكي ولا سلكي؛ التلكس.

وفيما يلي شكل يلخص مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الشكل رقم(01-02): مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: من إنجاز الطلبة

### ثانيا: تكنولوجيا المالية،

أ- **تعريف التكنولوجيا المالية:** حسب معهد البحوث الرقمية في العاصمة البولندية دبلن فإن التكنولوجيا المالية "هي عبارة عن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال قطاع المالية، وتشمل هذه الاختراعات مجموعة البرامج الرقمية التي تستخدم في العمليات المالية للبنوك والتي من ضمنها المعاملات مع العملاء والخدمات المالية مثل تحويل الأموال: وتبديل العملات وحسابات نسب الفائدة والأرباح ومعرفة الأرباح المتوقعة للاستثمارات وغير ذلك من العمليات المصرفية(واعر، 2024/2023، صفحة 55).

- مصطلح التكنولوجيا المالية يستخدم لتوصيف جوانب التقدم في التكنولوجيا التي من المحتمل أن تحدث تحولات في تقديم الخدمات المالية، وتحفيز تطوير نماذج عمل وتطبيقات وعمليات ومنتجات جديدة.

- حسب "مجلس الاستقرار المالي" التكنولوجيا المالية هي ابتكارات مالية تدعمها التكنولوجيا يمكن ان تنشأ عنها نماذج عمل وتطبيقات وعمليات ومنتجات جديدة لها تأثير ملموس على الأسواق والمؤسسات المالية وتوفير الخدمات المالية (بن قيدة، 2021، صفحة 28)

ب- تقنيات التكنولوجيا المالية: تعتمد التكنولوجيا المالية على مجموعة واسعة من التقنيات الرقمية، نوجز أهمها

فيما يلي:

1- **البيانات الضخمة:** هي مجموعات من البيانات ضخمة الحجم يمكن تحليلها حسابيا للكشف عن الأنماط والاتجاهات، لاسيما فيما يتعلق بسلوك معين وتفاعلاته، حيث تتسم البيانات الضخمة والاتجاهات لاسيما فيما يتعلق بسلوك الإنسان وتفاعلاته، حيث تتسم البيانات الضخمة بسمات محددة وهي الحجم، التنوع، السرعة، ويعتمد عليها في تحديد فئات العملاء، الكشف عن الغش، إدارة المخاطر، والخدمات المالية الشخصية(واعر، 2024/2023، صفحة 56)

2- **سلسلة الكتل (تقنية البلوكشين):** يعرف Swan Mélanie مؤسس معهد دراسات البلوكشين بأن "البلوكشين هو في الأساس دفتر الأستاذ العام ذو الصبغة العالمية، فهو سجل لا مركزي لتسجيل وتخزين وتحويل كل الأصول والممتلكات غير الملموسة مثل: البرامج، البيانات الصحية وكذلك الأفكار، فالتحويل لا يقتصر على الأصول المالية فقط" يمكن القول بأن تقنية سلسلة الكتل تقوم على مفهوم دفتر الأستاذ الموزع حيث يمكن لجميع المشاركين في الشبكة الوصول إلى هذا الدفتر الرقمي والذي يحتوي على تسجيل لكل المعاملات هذه الأخيرة تعد معاملات ثابتة، مخزنة، وغير قابلة لتعديل والتغيير من أي طرف كان بالشبكة(بن عويده، 2022، صفحة 68)

3- **الذكاء الصناعي:** تعددت تعريفات الذكاء الاصطناعي وجميعها يرتبط بتطور الآلات، لذلك يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه:

- ذلك العلم الذي يهتم بصناعة آلات تقوم بتصرفات يعتبرها الإنسان تصرفات ذكية"، ووفقا للتعريف أعلاه فإن الذكاء الاصطناعي يعتبر علم يحد ذاته، يهدف إلى جعل الحاسوب وغيره من الآلات تكتسب صفة الذكاء لها القدرة على القيام بأشياء كانت حكرًا على الإنسان كالتفكير والتعلم والإبداع والتخاطب" وخلاصة القول، إن الأصل في الذكاء الاصطناعي أنه أحد فروع علوم الحاسبات التي تعنى بكيفية محاكاة الآلة لسلوك لإنسان، لذلك إجمالًا يمكن القول أن الذكاء الاصطناعي هو علم تصميم آلات وبرامج حاسوبية تستطيع التفكير بنفس الطريقة التي يعمل بها عقل الإنسان، تتعلم كما يتعلم، وتقرر كما يقرر، وتتصرف كما يتصرف، أي أن الذكاء الاصطناعي هو عملة محاكاة قدرات عقل الإنسان عبر أنظمة الحاسوب(بن قيدة، 2021، صفحة 143)

4- **الحوسبة السحابية:** هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات وتوفر الحوسبة السحابية الأدوات التي تحتاجها الشركات من أجل تطوير التطبيقات وتقديم حلول جديدة للسوق بالسرعة التي يتطلبها عملاء اليوم(واعر، 2024/2023، صفحة 57)

5- **المصرفية المفتوحة:** تعرف الصيرفة المفتوحة (Banking Open) على أنها:

- مشاركة البيانات المصرفية للزبون بعد أخذ إذنه أو تصريح منه مع أطراف ثالثة من شركات ومطورين بغرض بناء تطبيقات وخدمات.



- إن الصيرفة المفتوحة هي تغيير ثوري فرضته وتبنته الجهات التنظيمية لتحفيز المنافسة والابتكار عبر تغيير أحد أهم مبادئ عمل البنوك وهو سرية البيانات، فتتم مشاركة بيانات المعاملات المالية للزبون عبر تكنولوجيا "واجهة برمجة التطبيقات" Programming Interface Application API مع أطراف ثالثة لتتمكن من خلق خدمات مبتكرة وأقل تكلفة ويكون محورها الزبون (اوبختي، 2023).

6- الأمن السيبراني "Security Cyber" فهو أيضا من المصطلحات التي عرفت تعددا في التعريفات المقدمة له، فمصطلح سيبار "Cyber" هو لفظ أصله يوناني مشتق من كلمة "Kybernetes"، يعني القيادة أو التحكم، مصدره: "Cybernetics" معناه: "علم الاتصالات وأنظمة التحكم الآلي في كل من الآلات والأشياء الحية" كما عرفه المشرع الجزائري الأمن السيبراني على أنه: "مجموع الأدوات والسياسات ومفاهيم الأمن والآليات الأمنية والمبادئ التوجيهية وطرق تسيير المخاطر والأعمال والممارسات الجيدة والتكوين والضمانات والتكنولوجيات التي يمكن استخدامها في حماية الاتصالات الإلكترونية ضد أي حدث من شأنه المساس بتوفر وسلامة وسرية البيانات المعالجة أو المخزنة أو المرسله" (اولاد حيمودة، بوداود، صواق، 2023، صفحة 353)

#### 7- تعلم الآلة وتحليل التنبؤي: ويتضمن تعلم الآلة والتحليل التنبؤي كما يلي:

-تعلم الآلة: تبدأ عملية التعلم الآلي باستخدام البيانات الأولية لاستخراج معلومات مفيدة للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل. وبالتالي، يمكن تعريف التعلم الآلي على أنه: "يركز التعلم الآلي على تصميم النماذج التي تكون فيها خوارزمية كمبيوتر تعتمد على بيانات التدريب المعطاة لنموذج التعلم تلقائيا في منطقة معينة" تحصل تلقائيا من خلال التجربة والاختبار على البيانات ويحسن أداءه حتى يتصرف بشكل مشابه للبشر في مواجهة البيانات الجديدة في نفس المجال.

-التحليل التنبؤي: يحدد التحليل التنبؤي النتائج المحتملة من خلال تحديد الميول لتحليلات التشخيصية والوصفية. يأخذ التحليل التنبؤي البيانات السابقة ويغذيها في نموذج التعلم الآلي الذي يأخذ في الاعتبار الأنماط الرئيسية. ثم يتم تطبيق النموذج على البيانات الحالية للتنبؤ بما سيحدث وهذا يسمح للمنظمة لاتخاذ إجراءات وقائية (وزان، الصفحات 31-141)

#### المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية

ان القطاع المصرفي هو مركز الخدمات الأساسية الاقتصادية إذ يعمل كمجمع للموارد المالية من القطاعات الاقتصادية ذات الفائض ومن ثم تحويلها نحو تمويل نظيرتها ذات العجز بالشكل الذي يضمن التخصيص الأمثل للموارد، ومنه فالخدمات المصرفية تعمل على تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمات المصرفية الالكترونية باعتبارها من أهم افرازات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي مكنت البنوك من تغطية رغبات عملائها بسرعة وفعالية وخدمة أسواقها المستهدفة بكل كفاءة.

**المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية**

تعد الخدمات المصرفية أحد أهم الأنشطة المصرفية، وتزداد أهميتها باعتبارها عنوان المصرف عند العملاء يقيسون من خلالها جودة المصرف بجودتها.

**الفرع الأول: ماهية الخدمات المصرفية****أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية**

**أ- تعريف الخدمة:** عرفها (Kotler Philip) عام 1000 أنها: "أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف

الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس ولا ينتج عنه أي شيء وأن انتاجه يمكن أو لا يمكن أن يرتبط بالسلعة المادية"

**ب- تعريف الخدمة المصرفية:**

هناك عدة تعريفات نذكر منها:

**-التعريف الأول:** "يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من طرف البنك للعملاء، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح البنوك من خلال العلاقة التبادلية" (حلو، 2019/2018، صفحة 04).

**-التعريف الثاني:** كما يعرفها كل من كوتلر، أرمسترونغ "KOTLER&ARMSTRONG" بأنها أنشطة أو منافع أو اشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء وقد يرتبط أو لا يرتبط انتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس (حلو، 2019/2018، صفحة 04).

**-التعريف الثالث:** ويمكن القول أن الخدمات المصرفية تمثل أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة في أي دولة وتعتبر صناعة يتوافر فيها كل عناصر النشاط الإنتاجي. (رحال، 2013، صفحة 20)

**-التعريف الرابع:** 'كما تعرف المنتجات المصرفية على أنها كل ما يتعلق بأنشطة وعمليات متنوع تتضمن حزمة من الخدمات المصرفية التي تتوفر لدى البنك الذي يهدف إلى تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال' (حلو، 2019/2018، صفحة 03)

**-** من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن ان نعرف الخدمات المصرفية على انها عبارة عن أنشطة او تصرفات او أداء متبادلة بين مجموعة من الأشخاص او البنك بحيث تكون غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية اي شيء بغرض إشباع الاحتياجات المالية.

**ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية**

تنطبق خصائص الخدمات في شكلها العام على الخدمات المصرفية، لكنها تختلف عنها بالأنشطة والإجراءات المستخدمة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها، كذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها، وفيما يلي أهم خصائص الخدمات المصرفية: (عبد الرحيم، 2011/2010، الصفحات 09-12)

**1-اللاملموسية (Intangibility):**

«إن الخدمة المصرفية غير ملموسة، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل صعوبة على الموظفين في تقديمها، فالعميل لا يستطيع التماس المنافع التي تحققها له هذه الخدمة وبالتالي لا يمكنه معرفة جودتها إلا أثناء شرائها، وهذا ما أدى بالبنوك إلى تعزيز جهودها الترويجية التي من شأنها خلق صورة ذهنية جيدة عن البنك لدى العميل، إضافة إلى ضرورة الحرص على تطوير العلاقات العامة في البنك وتدريب الموظفين، خاصة مع اشتراك العميل في إنتاج الخدمات المصرفية» أي أنه يصعب على العميل البنك ان يلمس الخدمة المقدمة إليه على نحو حسي، فليس من المتصور مثلا أن يرسل عينات من الخدمات المصرفية مثل الحسابات الجارية ؛ قروض ... وغيرها.

**2-التلازمية (التكاملية) (Inseparability):**

تتطلب الخدمة المصرفية حدوث تفاعل مباشر بين العميل ومقدم الخدمة، حيث يعتبر العميل نفس عاملا مشركا في عملية تقديم الخدمة، وتشير هذه الخاصية الى ظاهرة تزامن انتاج واستهلاك الخدمة المصرفية، «ويقصد بالتلازمية أي لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها، سواء كان هذا الأخير شخصا أو الآلة، لأن وقت إنتاجها هو نفسه وقت استهلاكها، وهذا نظرا لتلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك، فهنا يكون عملية اتصال مباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد»

**3-التباين (عدم التجانس) والتنوع (Heterogeneity et Variability):**

«إن الخدمة كلما كانت ترتبط ارتباط وثيق بشخص مقدم الخدمة فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة، ومما يزيد مندرجة التعقد والتنوع في الخدمات اضطراب مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من العميل، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يحصل منها على عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار»، وبالتالي يمكن القول أن الخدمات تتميز بخاصية عدم التماثل (التباين)، وذلك لأن نوعية الخدمة المقدمة تكون على أساس مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وكذا زمان ومكان تقديمها؛ إن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة (فموظف المصرف يختلف أسلوب تعامله مع المستفيدين وفقا لظروفه النفسية والاجتماعية... الخ، هذه الخاصية تجعل منظمات الخدمة تعمل على تقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن، وذلك وفق ثلاث خطوط أساسية:

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات؛

- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان، مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلا من الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة؛

- متابعة رضا الزبون حول الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوى المقدمة؛

**4-سرعة التلف (الفناء) (Perishability):**

«الخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط، حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق وبالتالي يستحيل تخزين الخدمة حيث إنها تنتج وتستهلك في آن واحد»، أي لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية مقدماً وتخزينها أو بيعها أو استخدامها لاحقاً، فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت الذي يتقدم العميل لطلبها.

**5-الافتقار إلى الهوية الخاصة (Lack of Special Identity):**

«بالنسبة لجمهور العملاء، فإن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، فالعميل غالباً ما يتعامل مع مصرف معين أو فرع المصرف على أساس القرب الجغرافي أو كون المصرف أو الفرع يوفر للعميل الراحة أو الملائمة، وعليه فإن على المصرف أن يبحث عن طريقة لإرساء هوية متميزة له، وترسيخ هذه الهوية في ذهن العميل. إن الحاجة لتمييز الخدمات المصرفية إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف اليوم، لأن المصارف غالباً ما تتنافس على منتجات وخدمات مصرفية متشابهة، فإن تركيز المصرف ينبغي أن يكون على الحزمة (Package) وليس على المنتج المصرفي، ونقصد بالحزمة أشياء مثل: موقع الفرع (Branch Location)؛ وموظفي المصرف (Staff)؛ والسمعة التي يتحلى بها المصرف (Reputation)»، ويمكن القول أن صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية يعود لكون الخدمات المصرفية تتميز بنمطية جوهرها في مختلف البنوك، كخدمة مصرفية الحساب الجاري مثلاً نجدها تكاد تكون في جوهرها نمطية في جميع البنوك التي تقدمها، وهذا ما فرض على المسؤولين ضرورة البحث عن مجالات أخرى للمنافسة كجودة الخدمة والإبداع فيما تقدمه من خدمات لعملائها.

**6-الانتشار الجغرافي (Geographical Dispersion):** « لكي يحقق المصرف النجاح المنشود، فإنه يتعين عليه ان

يكون قادراً على الوصول الى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، أو حيث يحتاجون الى الخدمات المصرفية، وهذا الغرض لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء إلى الخدمات والمنتجات المصرفية، فالمنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المصرفية لن تكون لها قيمة مكانية إلا إذا توفرت للعميل في المكان والزمان المطلوبين. وفي هذه الحالة فقط تتحقق القيمة الزمانية والمكانية تسويقياً. ولا عجب إذن أن يكون الشغل الشاغل للمصارف، هو البحث عن مواقع ملائمة لافتتاح فروع للمصرف، فالجهود الترويجية التي يبذلها المصرف بهدف جذب العملاء تتحقق أهدافها المنشودة فقط عندما تكون للمصرف شبكة متكاملة من الفروع المتنامية التي تبرر الانفاق على نشاط الترويج»، ولهذا تحظى هذه الخاصية بأهمية بالغة، وذلك نظراً لكون الخدمات المصرفية تحتاج إلى ذلك الاحتكاك بين مقدمها والعميل هذا يعني أن قنوات التوزيع العادية تكون غير نافعة.

**7-اتساع النطاق المنتجات والخدمات المصرفية (Wide Range fo Products / Services):** «يتعين على

المصرف تقديم مجموعة واسعة أو نطاق واسع من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبى الاحتياجات المتنوعة والمتراطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والأثمانية والخدمات المصرفية الأخرى من جانب العملاء باختلاف أنواعهم واختلاف مناطق تواجدهم، فالمصرف يواجه طلبات واحتياجات المؤسسات المختلفة، سواء كانت صناعية أم خدمة، كما أنه يواجه طلبات واحتياجات العميل الفرد أو العائلة. وعليه فإن المصرف يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الاحتياجات المختلفة على مستوى مختلف قطاعات العملاء. علاوة على ذلك، فإن المصرف يقدم خدمات تقليدية دارجة مثل استلام النقود وإيداعها وتقديم القروض

والاستشارات، واستلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف وفتح حسابات الاعتماد وغيرها من الخدمات المصرفية المعروفة». ولهذا تتميز الخدمات المصرفية بتعددتها وتنوعها، لكون البنوك دائما تكون ملزمة بتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات بهدف تلبية الاحتياجات والرغبات المتنوعة للعملاء مثل: الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.

### 8- التوازن بين النمو والمخاطر (Risk With Growth Must Be Balanced): «عندما يبيع المصرف

قروضا، فإنه في الحقيقة يشتري مخاطر، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي (Expansion) وبين الحيطة والحذر (Prudence)، بمعنى آخر، إن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة الثقة المتبادلة بين العميل وبين المصرف»، وبالتالي من أولى مسؤولياته أن يجري نوعا من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعبائه (ربحي، واقع وتحديات المنظم بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية)

### 9- نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية (السرية) (Confidentiality): «إن طبيعة تقديم

الخدمة المصرفية يتطلب توفر درجة عالية من السرعة في التعامل، إضافة إلى ضرورة المحافظة على الأسرار المالية للعملاء. هذه الخاصية تفرض على الإدارة المصرفية العليا بأن تكون قناة التوزيع مباشرة وقصيرة لأنه من أجل إنجاح العمليات المصرفية يحتاج ذلك لتفاعل شخصي بين العميل والبنك فقط دون تدخل الوسطاء في توزيع الخدمة»، وبالتالي تعد السرية من السمات المميزة للخدمة المصرفية، فقواعد العمل المصرفي تقضي بالمحافظة على أسرار العملاء المالية، وعدم إفشائها ويتعرض موظفي البنوك للمسائلة في حالة عدم إتباع ذلك (عبد الرحيم، 2011/2010، صفحة 12).

### ثالثا: دورة حياة الخدمات المصرفية

عبارة عن مفهوم تسويقي، يحاول وصف تطور حجم المبيعات (حجم التعامل عبر الزمن) والأرباح، وسلوك العملاء، وظروف المنافسة، وطبيعة السياسات التسويقية لكل منتج (خدمة مصرفية)، منذ مرحلة تقديمه للسوق إلى مرحلة حذفه من خط المنتجات (الخدمات). وتشمل دورة حياة المنتج أربعة مراحل هي: (محمد علي، 2023، صفحة 133)

- مرحلة تقديم المنتج للسوق.
- مرحلة النمو.
- مرحلة النضج والازدهار.
- مرحلة الانحدار والتدهور.

ولكل مرحلة من المراحل السابق ذكرها، لها طبيعتها وخصائصها ومقتضاياتها، وهذا يفرض على إدارة التسويق المصرفي أن تتعامل مع كل مرحلة بإستراتيجيات تسويقية مختلفة، تتلاءم مع طبيعة كل مرحلة منها. وفيما يلي، بيان طبيعة وخصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، وهي على التوالي:

## أ- مرحلة تقديم الخدمة المصرفية للسوق :

وتبدأ هذه المرحلة، بعد عملية تطوير خدمة جديدة، من خلال قسم البحث والتطوير بالمصرف، وقيامه باختبار سوقي لها، وصولاً إلى اتخاذ القرار النهائي حول طبيعة الخدمة والمزيج التسويقي لها. فبعد ذلك كله يقوم المصرف بتقديم تلك الخدمة للسوق لأول مرة، علماً أنها قد تكون موجودة في السوق، إذ تقدمها مصارف أخرى، أو مبتكرة تدخل إلى السوق لأول مرة.

وتتصف هذه المرحلة من حياة الخدمة المصرفية المقدمة بما يلي:

- 1- يكون الطلب على الخدمة المصرفية المقدمة ضعيفاً لعدم معرفة الأفراد بها، لكونها جديدة، وتطرح للسوق لأول مرة.
- 2- يتم في هذه المرحلة التركيز على الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها، وخلق الإدراك بوجود الخدمة. مع أن تلك الأنشطة قد تسبق دخول الخدمة إلى السوق فعلياً مع استمرارها بعد ذلك.
- 3- يتميز حجم التعامل بالخدمة في هذه المرحلة بالانخفاض النسبي، وانخفاض الأرباح كذلك. وهذا بسبب بطء المبيعات وارتفاع النفقات، وخاصة نفقات التوزيع والترويج وكذا تكاليف البحث والتطوير للمنتج الجديد التي لا تزال عالية.
- 4- في هذه المرحلة لا تظهر للمنافسين أية تأثيرات، بسبب حداثة الخدمة الجديدة.

## ب- مرحلة نمو الخدمة المصرفية: (محمد علي، 2023، صفحة 132)

إذا دخلت الخدمة المصرفية هذه المرحلة، وتخطت المخاطر والصعوبات التي تواجه كثير من الخدمات في مرحلة التقديم، فبسببها تفشل في مرحلتها الأولى، وتموت في مهدها. فبمعنى ذلك أن الخدمة حظيت بقبول الزبائن وتبنيهم لها، لأنها -أي الخدمة المصرفية- في هذه الحالة كانت قادرة على تحقيق المنافع المتوقعة لهم، مما زاد من حجم تعاملهم لها، وتسريع من معدل نموها الطبيعي. فلذلك سميت بمرحلة النمو.

وتتصف هذه المرحلة في حياة الخدمة المصرفية بما يلي:

- 1- اتجاه المبيعات والأرباح في هذه المرحلة إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف (زيادة الطلب ونموه على هذه الخدمة المصرفية).
- 2- يسعى كل مصرف أن تأخذ هذه المرحلة أطول فترة ممكنة، لأن ذلك سينعكس على الزيادة في الأرباح.
- 3- الزبائن يدركون الخدمة ومميزاتها، وبالتالي فإن الإعلان يتركز في إبراز مميزات الخدمة المصرفية الجديدة، وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية، التي قد لا تكون في حسابان أو بالزبون نفسه.
- 4- زيادة تعامل العملاء مع هذه الخدمة في هذه المرحلة، فالعملاء الإبتكاريون الذين تعاملوا مع الخدمة المصرفية في مرحلة التقديم يستمرون في التعامل نظراً لانطباعاتهم وقناعاتهم الإيجابية السابقة، مما يعزز ميولهم واتجاههم لتكرار التعامل بها في هذه المرحلة، كذلك سيتعامل عملاء آخرون لم يسبق لهم ذلك. محاكين لمن سبقهم، أو بسبب تأثير عملية الترويج وغيرها من الدوافع.
- 5- حجم التعامل الكبير في هذه المرحلة سيكون مقترناً بفرص ربحية عالية.

- 6-** تتصف هذه المرحلة بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة حجم التعامل بالخدمة المصرفية، فتكاليف الترويج ستتوزع على عدد أكبر من العملاء، مما يقلل نصيب كل عميل من هذه التكاليف (كما في ظل الإنتاج الكبير).
- 7-** يبدأ المنافسون الدخول إلى سوق الخدمة في هذه المرحلة، لكونه - أي سوق الخدمة - عندهم مغرباً وجاذباً، وبسبب سهولة وسرعة تقليد الخدمة المصرفية، وتوفر الإمكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة لها.
- 8-** تقود هذه المرحلة إلى زيادة درجة التنوع في التشكيلة الخدمية التي يقدمها المصرف.
- 9-** يزداد في هذه المرحلة الإنفاق على التوزيع، وتطوير نظم توصيل الخدمة، وتحسين جودتها، وتكثيف الترويج لمواجهة حدة المنافسة.

**ج- مرحلة نضج وازدهار الخدمة المصرفية: (محمد علي، 2023، صفحة 134)**

غالبا ما تستغرق هذه المرحلة وقتاً أطول من المراحل السابقة (التقديم والنمو). وبدخول الخدمة المصرفية هذه المرحلة يعني ازدياد قوة موقفها في السوق، ومع ذلك فإن حجم التعامل يشهد زيادة متناقصة، كما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق، وتقديم خدمة مماثلة (المنافسة شديدة جداً).

وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

- 1-** انخفاض حجم المبيعات (معدلاتها بطيئة)، وكذلك حجم الأرباح.
- 2-** زيادة التكاليف ومنها التكاليف الإعلانية.
- 3-** تحقق الخدمة في هذه المرحلة أعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار.
- 4-** بسبب المنافسة التي تكون على أشدها، من الصعب التمييز بين خدمة مصرف عن مصرف آخر، فيلجأ المصرف للعمل على البقاء في السوق ما أمكن، مع تحقيق معدلات للمبيعات على نحو معقول، وذلك بالتركيز على الإعلان بشكل أكبر خاصة على التطوير والتنوع الذي أحدثه المصرف في خدماته المطروحة. كما تلجأ المصارف في كثير من الحالات إلى الاندماج فيما بينها، حتى يمكنها من تشكيل قوة تنافسية متميزة في السوق.
- 5-** تظهر في هذه المرحلة - في الغالب - ما يعرف بـ "إعادة الدورة"، وذلك من خلال التغيرات التي تحدثها الخدمة في مضمونها، والتي قد تؤدي إلى زيادة في الطلب ثانياً على الخدمة بشكلها الجديد أو الإضافي، مثل التطور الحاصل في البطاقة المصرفية من استخدام محلي فقط مقابل مبلغ محدود، إلى استخدام عالمي وبمبلغ أكبر.

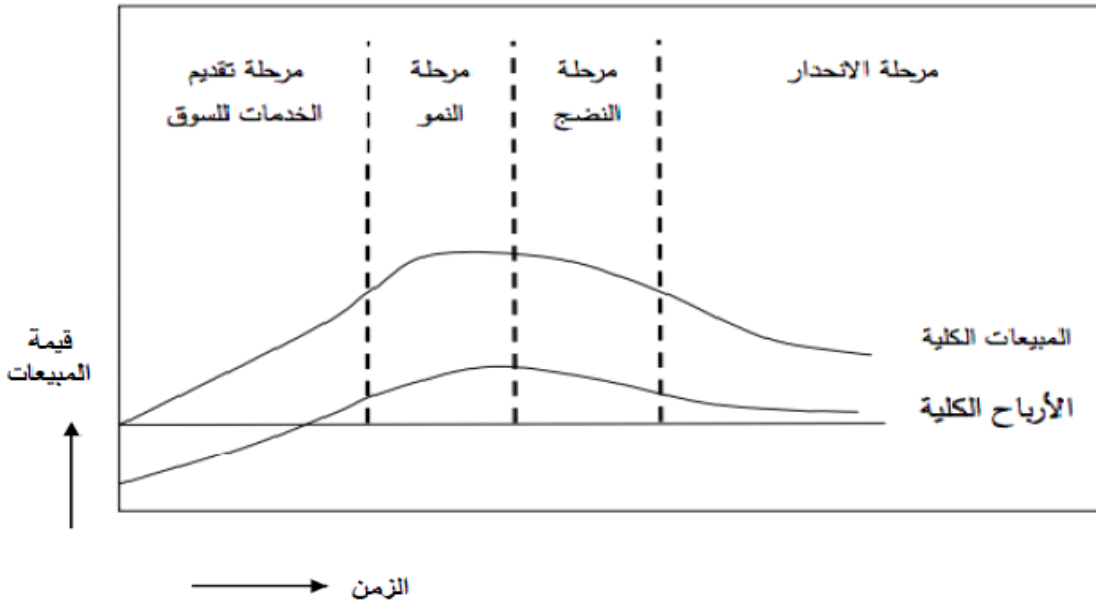
**د- مرحلة الانحدار والتدهور للخدمة المصرفية: (محمد علي، 2023، صفحة 136)**

في هذه المرحلة مستوى أداء الخدمة يكون قد بدأ في الانحدار من حيث حجم التعامل، ومعدلات متناقصة في الطلب والمبيعات، إلا أن ذلك الانحدار قد يكون متسارعاً (انخفاض حاد)، كما قد يكون هذا الانخفاض بطيئاً. ويعزى ذلك الوضع إلى كثير من الأسباب منها:

- 1- محدودية استخدام هذه الخدمة المصرفية.
- 2- عدم تقبل البيئة لتلك الخدمة المصرفية (مثل الاعتمادات المستندية قد تكون غير فعالة أمام أساليب أخرى متقدمة من شبكات الاتصال).

وفيما يلي الشكل الموالي يلخص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية كما يلي:

الشكل رقم (01-03): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: (محمد علي، 2023، صفحة 130)

#### رابعا: مراحل تطور الخدمات المصرفية

لقد مرت الخدمات المصرفية بعدة مراحل تاريخية نوجزها فيما يلي:

##### أ- الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع: (عبد الرحيم، 2010/2011، الصفحات 07-09)

كانت المجتمعات في هذه المرحلة تعتمد بدرجة كبيرة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- **الاكتفاء الذاتي:** حيث كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لهذا تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وكذلك مالي أو مصرفي

- **تبادل الفائض بين الانتاج:** بعد أن برزت ظاهرة التخصيص في الانتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع (مقايضة سلع بسلع أخرى) أما بالنسبة للخدمات فكانت ذات طابع بسيط شخصي طوعي ولكن الخدمات المصرفية فان معالمها لم تظهر بعد.

- **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافئ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية.



- **الايدياع:** بعد ظهور المسكوكات الذهبية والنقود ومن ذلك ظهور الثروات الذين يخشون عليها من السرقة والضياع قام بإيداعها في المعابد وهنا تظهر الفكرة الأولى للمصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.

- **الإيداع والقروض:** أصبح أصحاب الثروات والقروض يقومون بإيداع أموالهم لدى الصياغ ومن جانب الصياغ الجأ بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ويكون القرض لفترة قصيرة وفي هذه الفترة ظهرت خدمة القروض إلى جانب خدمة الإيداع.

- **بداية المصارف:** تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة أما بالنسبة للخدمات المصرفية اقتضت على الإيداع-الإقراض-الفائدة إصدار أوراق البنوك.

### ب- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

ما يميز هذه المرحلة هو التراكم لرأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية مما تضاعفت الثروات كنتيجة الاستثمار وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى المصارف أكثر تخصصاً من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات قائمة بذاتها من تنظيمها وكوادرها ذوي الخبرة وهذا راجع لزيادة لمبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف زيادة إمكاناتها في منح القروض عطاء الاستثمارات.

### ت- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت المؤسسة تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الأفراد، ألا إن عملية الإيداع والإقراض والاستثمار وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، والمصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجور إلى مصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.

### ث- الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة:

إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج من:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية؛
- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛
- زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف؛
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها؛
- استخدام الحاسوب التي في تنفيذ العمليات المصرفية؛
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

### الفرع الثاني: أنواع الخدمات المصرفية التقليدية

تتميز هذه الخدمات بالاعتماد بالدرجة الأولى على العنصر البشري والاتصال مباشرة مع العملاء ولهذا سميت بالخدمات التقليدية. وسنعرض فيما يأتي أهم الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية: (حسن سيسي، 1997، صفحة 226)

#### أولاً: قبول الودائع بأنواعها المختلفة والتي تتمثل في الأنواع الآتية:

##### أ- الودائع تحت الطلب:

حيث تقبل البنوك التجارية الودائع وتحتفظ بنسبة محددة كاحتياطي قانوني على هذا النوع من الودائع، وبحق لأصحاب هذا النوع من الودائع سحبها في أي وقت، ولا تدفع عليها فوائد.

##### ب- الودائع لأجل:

وهي الودائع التي لا تعطي لأصحابها الحق في السحب منها، إلا بعد إخطار البنك أو انقضاء مدة محددة، مقابل الحصول على فائدة، ونظراً لأن هذا النوع من الودائع يتميز بالثبات النسبي، فإنه عادة ما يفرض عليه نسبة احتياطي قانوني أقل من الاحتياطي القانوني المفروض على الودائع تحت الطلب.

##### ج- الودائع الادخارية:

وهي الودائع التي يقوم العملاء بإيداعها لدى البنك في صورة مدخرات، ويعطى أصحابها دفاتر تقييد فيها دفعات الإيداع والسحب، وهذا النوع من الودائع عادة ما يبقى ثابتاً لدى البنك لفترة طويلة من الزمن ولذلك يدفع البنك عنه فوائد للمودعين (سويبي، 1998، صفحة 150)

##### ثانياً: منح القروض:

تعتبر عملية منح القروض من الخدمات الرئيسية التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء، لذلك تقوم إدارة البنوك برسم سياستها الائتمانية، بما يحقق لها حسن وسلامة استخدام الأموال المتاحة لها مع تحقيق عائد مناسب، تقدم البنوك القروض لعملائها مقابل أسعار فائدة محددة وضمانات معينة.

##### ثالثاً: فتح الاعتمادات المستندية:

الاعتماد المستندي هو تعهد كتابي صادر من البنك بناء على طلب مستورد بضائع لصالح مصدر هذه البضائع، يتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوبة عليه في حدود مبلغ معين، ولغاية أجل محدد مقابل استلامه مستندات الشحن طبقاً لشروط الاعتماد.

##### رابعاً: إصدار خطابات الضمان:

تقوم البنوك التجارية بإصدار خطابات الضمان لعملائها، وخطاب الضمان هو تعهد كتابي يرسله البنك بناء على طلب عميله إلى دائن هذا العميل يضمن فيه تنفيذ العميل لالتزاماته (سويبي، 1998، صفحة 159).

**خامسا: خصم الكمبيالات الحساب العملاء:**

يعتبر خصم الأوراق التجارية أحد أهم أنواع التسهيلات الائتمانية المباشرة التي يمنحها البنك لعملائه، بغرض تشجيع الإنتاج القومي وتنشيط التجارة الداخلية.

**سادسا: الحوالة المصرفية:**

وتعرف الحوالة المصرفية بأنها عبارة عن عملية تحويل نقدي يقوم بها البنك بناء على طلب أحد عملائها إلى مستفيد معين، وذلك للوفاء بالتزامات مترتبة على عملاء البنك (الارباح، 1985، صفحة 208)

**سابعا: الصرف الأجنبي :**

تقوم البنوك التجارية بتقديم خدمات بيع العملات الأجنبية لعملائها المسافرين إلى خارج البلاد بالإضافة إلى ذلك تقوم بشراء العملات الأجنبية وفق أسعار الصرف المتداولة.

**ثامنا: خدمات السحب وتحصيل الصكوك:**

تعتبر عمليات السحب التي يقوم بها العميل من حساباته بالبنك، من أهم وأدق العمليات، نظرا للاتصال المباشر بين العميل وموظفي البنك، كما تقوم بتحصيل الصكوك لصالح عملائها.

الفرع الثالث: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية والرقمية

**أولا: أنواع الخدمات المصرفية عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية**

أ. الخدمات المصرفية المقدمة عبر الموزع الآلي للأوراق (DAB): الموزع الآلي للأوراق (Distributeur Automatique de Billes) هو آلة أوتوماتيكية تسمح للعميل عن طريق بطاقة الكترونية بسحب مبلغ من المال دون حاجة اللجوء إلى الفرع.

ومن أهم مزاياه: (<https://forex-arabic.com/threads/61474>)

- يسمح بالسحب لكل حائر على بطاقة السحب
- يوجد في البنوك، الشوارع، أماكن أخرى
- يعمل دون انقطاع التقنية
- جهاز موصول بوحدة مراقبة الكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة وهذه الأخيرة نسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعيا.
- تخفيض نشاط السحب في الفروع النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية واستراتيجية البنوك.

**ب. الخدمات المصرفية المقدمة الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB): الشباك الآلي للأوراق (Guichet**

Automatique Bancaire) هو أيضا آلة أوتوماتيكية أكثر تعقيدا وتنوعا، فبالإضافة إلى خدمة السحب النقدي تقدم خدمات أخرى كقبول الودائع، طلب صك، عمليات التحويل من حساب إلى آخر... إلخ وكل ذلك والشبايك الأوتوماتيكية للأوراق متصلة بالحاسوب الرئيسي للبنك.

ومن أهم مزاياه:

- يخول لكل حائز على البطاقة القيام بالعديد من العمليات منها: السحب، معرفة الرصيد، القيام بتحويلات، طلب شيكات التقنية

- جهاز موصول بالكمبيوتر الرئيسي للبنك يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون للرصيد بفضل رمز سري - يستعمل من طرف الزبائن في أوقات غلق البنوك، خاصة بالزبون المستعجل

### ج. الخدمات المصرفية المقدمة عبر جهاز الدفع الإلكتروني (Technologies de paiement électronique) TPE

هو جهاز يسمح لحامل بطاقة الدفع ما بين البنوك "CIB" بإجراء عمليات دفع وسداد الفواتير بإدخال البطاقة في الجهاز وكتابة الرمز السري ويتم خصم المبلغ تلقائيًا من الحساب البنكي للزبون. ومن أهم مزاياه:

- استخدام البطاقة للدفع مجاني معفى من أي تكاليف.
- الدفع بالبطاقة يسمح بالشراء بما يفوق السيولة المتوفرة.
- تجنب المخاطر المتعلقة بجحازة الأموال (السرقه. الضياع)
- توفر الخدمة على مدار الأسبوع 24/24 و 7/7.
- الدفع بالبطاقة مؤمن ومضمون من طرف البنك.

### د. الخدمات المصرفية المقدمة نهائي نقطة البيع الإلكترونية (TPV): نهائي نقطة البيع الإلكترونية (Terminal Pointe de Vente)

تسمح هذه التقنية بخصم قيمة مشتريات العميل من رصيده الخاص بعد أن يمر موظف نقطة البيع بالبطاقة الائتمانية على القارئ الإلكتروني الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك بإدخال الرقم السري للعميل (code pin) أين تخصم القيمة من رصيده وتضاف إلى رصيد المتجر إلكترونياً.

ومن أهم مزاياه:

- يوضع في المحلات حيث يسمح للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقة أثناء التسديد.

### ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية الرقمية

تتجه المصارف الى تقديم الخدمات الرقمية لأسباب تتمثل في التقدم التكنولوجي وللتماشي مع التغيرات والتطورات الراهنة لتوفير أفضل الخدمات، وقد تعددت انواعها لزيادة ثقة العملاء في المصارف، من بين هذه الأنواع:

أولاً: خدمات مصرفية عبر الهاتف: وتتمثل في:

أ. الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول: تتمثل في الخدمات التي تتاح من خلال الهاتف المحمول و تشبه الخدمات التي تقدم عبر الهاتف الثابت، و لكنها تمتاز عنها بأنها تكون عبر بيانات و نص مكتوب، فتقوم هذه القناة بتزويد الزبون بالخدمة المصرفية في أي وقت و أي مكان من خلال استخدام العميل لرقمه السري الذي يتيح له الدخول إلى حسابه و

الاستفادة من خدمات (حزام، 2018، صفحة 19)، إلا أنه لا يمكن استخدامه في المعاملات التي تتطلب تسليم وثائق و مستندات مما يتم اللجوء الى وسيلة أخرى.ومن الخدمات الأساسية التي تقدمها(دراجي، 2018، صفحة 43):

-الاستعلام عن الأرصدة؛

-الاطلاع على عروض المصارف الأخرى؛

-عمليات تسديد المدفوعات و الفواتير؛

-التحويل من حساب الى حساب آخر؛

-التحويلات الخارجية؛

-طلب دفاتر الشيكات.

ب . خدمة الهاتف الذكي التطبيقات المصرفية: إن تطبيقات الهواتف الذكية المصرفية هي عبارة عن تطبيقات وبرمجيات موجودة في أجهزة الهواتف المحمولة تسمح بتنفيذ العمليات المصرفية ضمن إجراءات إلكترونية من خلال الاتصالات المتنقلة واستخدام أجهزة الهاتف المحمول.مع تطور الخدمات المصرفية على مستوى العالم أنشأت المصارف هذه خدمة لتسهيل إدارة الزبائن لعملياتهم المصرفية وتفادي المصرف طوابير الزبائن للاستفسار عن حساباتهم وتستمر 97 ساعة يوميا (بما فيها الإجازات والعطلات الرسمية)، تقدم هذه الخدمة بالاعتماد على شبكة الانترنت المرتبطة بفروع المصرف أي تمكن الزبون من الحصول على خدمات محددة، فقط بإدخال الرقم السري الخاص به(سعدون، عكاوي، شحادة، 2018، صفحة 32)

ج . خدمة الرسائل القصيرة: هناك نوعين من خدمات الرسائل القصيرة ويمكن لعملاء البنك الاشتراك في هذه الخدمة عن طريق الانترنت البنكي، أو من خلال تعبئة نموذج خاص بالخدمة لدى البنك.هذه الخدمة تتيح للعميل استقبال رسائل

### 1 . خدمة الرسائل القصيرة تلقائيا(SMS Push Service):

قصيرة للعديد من الخدمات المصرفية والحركات التي تمت على حسابه، إضافة إلى معلومات ترويجية عن المصرف بحيث يستقبلها بشكل منتظم على هاتفه الخليوي في أي مكان وفي أيوقت، وتشمل هذه الخدمة:(بدران، طلحة، 2020، صفحة 426)

-إيداع الراتب؛

-تحويل الأموال؛

-السحوبات عن طريق الصراف الآلي؛

-الشبكات المسحوبة و المرجعة؛

-السحوبات من الحساب.

### 2-خدمة الرسائل القصيرة حسب طلب العميل (SMS Pull Service):

يختلف هذا النوع قليلا عن النوع السابق حيث ان العميل لا يتلقى رسائل فورية من البنك عن حدوث تغيرات في حسابه، بل أنه عندما يرغب في معرفة أي تغيرات معينة على الحساب يقوم بإرسالها عبر جواله يطلب فيها نوع الخدمة، ويقوم البنك بالرد عليه برسالة قصيرة وهذه الخدمات تشمل:(أبوحمرة، 2011، صفحة 74)

- معرفة الرصيد و آخر حركات على الحساب؛

- طلب دفتر شيكات؛

- طلب بطاقة صراف آلي أو إيقافها؛

- طلب أسعار العملاء و فوائد الودائع.

ثانياً: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:

يمكن تقسيم مواقع البنوك على الانترنت الى نوعين هما: (الصيرفي، 2016، الصفحات 219-223)

- مواقع الإعلان عن الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك في الفروع التقليدية الخاصة به ويسمى مواقع المعلومات.

- مواقع التعاملات المتكاملة والتي يمكن من خلالها الحصول على الخدمات التالية:

- **مراجعته الحسابات:** حيث يمكن للعميل مراجعة حسابه في أي وقت وكذلك مراجعة آخر التعاملات التي تمت، كما يمكن أيضا فتح حساب لدى البنك من خلال استخدام بطاقة الائتمان
- **تحويل المدخرات:** وهذا يعني امكانية تحويل الأموال من حساب إلى آخر. بعض البنوك تقوم بهذه العملية فور طلب العميل لها والبعض الاخر يأخذ بعض الوقت.
- **دفع الفواتير:** هنا يمكن للعميل دفع اي فواتير خاصة به من خلال موقع البنك على الانترنت وذلك مقابل رسوم معينة وبعض البنوك تقدم هذه الخدمة مجانا والبعض الاخر يقدم هذه الخدمة مجانا في حدود معينة لمبلغ الفاتورة.
- **تحديد المواصفات الخاصة بالعميل:** بعض البنوك تسمح للعميل بتحديد مواصفات الصفحة الخاصة به مثل تغير استخدامات بعض الازرار حيث تقوم بسؤال العميل عدد من الأسئلة لتصميم عروض تتناسب مع امكانياته ورغباته.
- **توفير اسواق جديده للمستهلك:** حيث يقدم البنك عروض خاصه لمنتجات غير بنكية من خلال توضيح عناوين الاماكن على الصفحة الخاصة بالبنك مع اعطاء تحقيقات إذا تم الشراء من هذا الموقع.
- **فتح حساب جاري بفوائد:** حيث يتم فتح حساب جاري بفوائد كوسيله لجذب العملاء وتشجيعهم على استخدام الانترنت. حيث تضع بعض البنوك له حاسبة للقيام بالعمليات الحسابية فورا.
- **اعاده جزء من رسوم ماكينة الدفع الالي:** بعض بنوك الانترنت لا تمتلك ماكينات دفع خاصه بها وبالتالي تعرض للعميل امكانية استخدام ماكينة بنك اخر مع إعادة رسوم استخدام هذه الماكينة للعميل.
- **شراء شهادات الادخار:** حيث تعرض البنوك معدلات فائدة اعلى على هذه الشهادة إذا تم شرائها عن طريق الانترنت وذلك نظرا لشده المنافسة بين البنوك فيما يتعلق بمعدلات الفائدة.
- **الحصول على قروض:** حيث يمكن الحصول على القرض من خلال موقع البنك على الانترنت فورا وبالإضافة إلى ذلك يسمح للعميل بمقارنه اسعار الفائدة للبنوك الاخرى وذلك من خلال الموقع الخاص بالبنك الذي يتم التعامل معه.
- **ملأ الطلب للحصول على بطاقات ائتمانية:** حيث يمكن للعميل ملء هذا الطلب عن طريق الانترنت والحصول على البطاقة في المنزل وذلك بعد المقارنة بين البنوك المختلفة فيما يتعلق بالرسوم او الفوائد. وأحد أفضل مميزات هنا هو امكانيه الحصول على بطاقة جديده عند انتهاء البطاقة القديمة مباشرة.

- خدمات التخطيط المالي: مع زيادة درجة التعاقد في الاسواق المالية تقوم بعض البنوك بمساعدة العملاء في اداره اموالهم حيث يمكن العميل ان يستخدم موقع البنك على الانترنت بإدخال مجمل العمليات المقترحة فيقوم البنك بتحديد ايهما اعلى فائدة واقل مخاطرة قبل اعطاء الامر بالقيام بالعملية.
- تقديم خدمات التأمينية: حيث تسمح بعض البنوك للعميل بمعرفة عروض التأمينات المتاحة بكل انواعها والمقارنة فيما بينها على أفضل عروض التأمينات.
- خدمات السمسرة: وذلك لمساعدة العملاء في شراء أفضل الاسهم عن طريق موقع البنك على الانترنت وهذه أسهل واطمن وسيله شراء لشخص غير المحترف نظرا للنصائح التي يقدمها البنك لهؤلاء العملاء.
- الخدمات الفنية: وتتمثل في تعدد البرامج الخاصة بعملاء البنك لتتوافق مع البرامج الخاصة بالبنك وذلك فيما يتعلق ببرامج ادارة الاموال.
- الخدمات الضريبية: مثل مساعدة العميل في الحصول على معلومات عن حجم الضرائب المطلوب دفعها بعد مراجعة الأرباح والمصرفات الخاصة بالعميل.

#### المطلب الثاني: أساسيات حول تطوير الخدمات المصرفية

يجب على كل المصارف تقديم خدمات جديدة لان الخدمات المتاحة القديمة وحدها دون تطوير تدخلها مرحلة الأندثار.

#### الفرع الأول: تعريف ومعالم خاصة بتطوير الخدمة المصرفية

##### أولاً: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية:

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية عملية شاملة ومتكاملة وترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف حيث أن المنافسة تدفع البنك إلى تطوير خدماته البنكية لتصل إلى إشباع حاجات العملاء الجديدة مما ي د إلى جذب المزيد من العملاء إلى ذلك البنك والحفاظة على العملاء الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى مصارف أخرى وبالتالي فان بقاء البنك يعتمد ويرتبط بشول مباشر على قدرته على تطوير الخدمات البنكية بشول مستمر أخذاً بعين الاعتبار جميع المتغيرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

من هذا نستنتج أن تطوير الخدمات البنكية يقصد به: " إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات " (عيشوش، 2009/2008، الصفحات 144-145)

كما تعرف على أنها: "عملية تقديم خدمات بنوية جديدة سواء وان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية أو إضافة خدمة بنوية جديدة وليا".

أي أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل(الصميدي، عثمان يوسف، 2002، صفحة 249)

##### ثانياً: المعالم الخاصة بتطوير الخدمات المصرفية:

يمكننا تقسيم المعالم الخاصة بتطوير الخدمات المصرفية الى خمس مراحل والتي تتمثل في: (احمد م.، 1421/2001، صفحة 77)

1. توليد الفكرة (Idea Génération)
2. تقليص الأفكار (Screening of Ideas)
3. تحليل العميل (Business Analysis)
4. التطوير الفني (Technical Development)
5. طرح المنتج على نطاق تجاري (Commercialization)

#### الفرع الثاني: استراتيجيات الخدمات المصرفية

يعتمد البنك على العديد من الاستراتيجيات في تطوير خدماته المصرفية وهي وما يلي: (محمد علي، 2023، صفحة 124)

#### **أولاً: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:**

وترتكز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير برنامج لخدماته يمون من خلاله إشباع حاجاته ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام البنك بتوسيع وتدعيم شبوة توزيعية لخدماته لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.
- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف حملات ترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلاً عن الزبائن الحاليين.

#### **ثانياً: إستراتيجية اختراق السوق:**

ترتكز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في السوق الحالي وهذه الإستراتيجية تتطلب من البنك زيادة مختلف جهوده التسويقية بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للبنك على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات المصرفية الحالية
- محاولة جذب واستقطاب زبائن البنوك المنافسة لشراء خدمات البنك
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للبنك.

#### **ثالثاً: إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة لتحسين الخدمات الحالية:**

ترتكز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن وما انه يقوم باستكشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية.

#### **رابعاً: إستراتيجية التنوع:**

ترتكز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات الخارجية على نطاق الخدمات المألوفة وكما أنها تتطرق إلى توسيع خطوط الخدمة الجديدة. والجدول الموالي يبين استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية (محمد علي، 2023، صفحة 128).



## الفرع الثالث: مناهج تطوير الخدمة المصرفية

للخدمات المصرفية عدة مناهج حيث تقوم البنوك عادة باستخدام هذه المناهج أو أشكال مختلفة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية من أهمها ما يلي: (احمد م.، 1421/2001، صفحة 77)

**أولاً- التطوير بالإضافة:** أو بما يعرف بتوسيع نطاق الخدمات « إن توسيع نطاق الخدمة بحد ذاته لن يؤدي إلى إحداث أي تمييز (Differentiation) بين المنتجات المصرفية المقدمة من قبل المصرف المعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة، ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين هما: سهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل المصارف المنافسة؛ أن نطاق الخدمات الحالية من الاتساع بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفاعلية إلى العملاء الذين لم يصحبوا بعد عملاء للمصرف المعني». وعليه فإن أية خدمات مصرفية جديدة، ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا، سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من خدمات المصرف القائمة.

ولذلك فإنه يجب أن يكون الابتكار الجديد واضافته إلى مجموعة الخدمات المصرفية المقدمة أكثر إشباعا لحاجات العميل أو تفوق توقعاته، ويجب على البنك أيضا تقديم الجديد والمتميز في الوقت نفسه.

**ثانيا- التطوير بالحذف:** يستخدم هذا المنهج لغرض تحسين جودة بعض الخدمات المصرفية المقدمة لفئة معينة من العملاء وذلك عن طريق قيام البنوك بفتح فروع أو وحدات مصرفية للتعامل مع عملاءها الكبار من الشركات والاستغناء عن تقديم الخدمات للأفراد، كما يمكن أن يكون هذا الحذف مؤقتا إلى غاية أن تدعم قوة الفرع أو الوحدة المصرفية أو قد يكون دائما ولكن خدماته مقتصرة على خدمات الجملة المصرفية.

**ثالثا- التطوير بالدمج:** ينتج هذا المنهج عن طريق دمج منافع خدمتين أو أكثر ضمن خدمة مصرفية واحدة وتقديمها على أساس أنها خدمة واحدة جديدة، « فكل منتج يحتوي على خدمات معدلة يمكن ترويج لها بفاعلية وتوجيهها صوب قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة».

**رابعا- التطوير بإحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة:** « بالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة مثل ذلك زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة (Cheque Guarantee Card)، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان (Credit cards Scheme) إن هذين المثالين يمثلان شكلا من أشكال تطوير المنتج المصرفي الذي لا ينطوي على أي تغيير أساسي في الخدمات».

## المبحث الثالث: علاقة الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية

إن تعزيز ثقافة التكنولوجيا المالية للقطاع المالي يسعى لتحقيق تطور شامل وجذري على مستوى الخدمات المصرفية وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال الاعتماد على الرقمنة المالية.

## المطلب الأول: علاقة تكنولوجيا المعلومات الداعمة للرقمنة للخدمات المصرفية

## الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رقمنة الخدمات المصرفية

أولاً: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الخدمة المصرفية (ميهوب، 2014/2013، صفحة 127)

إن دمج المصارف التكنولوجية المعلومات والاتصالات تعتبر أحد أهم الوسائل المساعدة في تحقيق النجاح في عملية تطوير خدمة موجودة من قبل وخلق خدمات جديدة في السوق، وتتم هذه العملية من خلال المراحل التالية:

أ. **مرحلة توليد الأفكار:** يعتمد المصرف في عملية التطوير والابتكار على الأفكار التي يتحصل عليها من:

البيئة الداخلية: المتمثلة أساساً في العمال، حيث نجد هناك العديد من العوامل سواء كانت إيجابية أم سلبية تؤثر على أفكارهم وتكون مشجعة لهم على الإبداع والابتكار.

البيئة الخارجية: المتمثلة أساساً في المتعاملين والمنافسين قد تكون لها آثار على توجهات المصارف في مجال عرض الخدمة.

ب. **مرحلة تصفية وتنقية الأفكار:** يتم خلال هذه المرحلة التمييز بين الأفكار القابلة للتنفيذ وغير القابلة للتنفيذ،

إذ تستخدم المصارف هنا ما يعرف بمصفوفة تنقية وتصفية الأفكار وهذه المصفوفة مكونة من ثلاثة المعايير وهي: معيار التصفية الخاص بالجانب المالي؛ معيار التصفية الخاص بتقديم الخدمة؛ معيار التصفية الخاص بالجانب التسويقي.

وتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل معيار من المعايير الموضحة من أجل إعطاء البيانات والمعلومات اللازمة عنه من خلال استخدام البريد الإلكتروني، أنظمة دعم القرار.

ج. **دراسة السوق وتحليل أعمال المصارف:** تتم دراسة السوق وتحليل مختلف النشاطات المصرفية من خلال

اعتماد عدد من المراحل هي كما يلي:

- تحديد الخصائص المطلوبة من الخدمة المصرفية الجديدة.
- تقدير حجم الطلب، نوع المنافسة والربحية المتوقعة من الخدمة المصرفية.
- وضع برنامج لتطوير الخدمة المصرفية.

تستخدم المصارف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه المرحلة في تحليل النتائج للوصول إلى تنسيق بين الأنشطة المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية.

د. **وضع نموذج تجريبي للخدمة المصرفية الجديدة:** يعمل المصرف في هذه المرحلة على تحويل الفكرة المدروسة

إلى خدمة مصرفية فعلية جديدة، كما يعمل على وضع العديد من النماذج التجريبية الاختبارية المعرفة درجة قبولها أو رفضها من طرف العملاء؛ يظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه المرحلة من خلال استخدام العديد من البرامج الجاهزة المعتمدة في إعداد مجموعة من القواعد والأسس المرتبطة بعرض الخدمة، كما تعتمد المصارف عدد من الوسائل التكنولوجية في التعريف بالخدمة في مختلف فروعها من خلال: البريد الإلكتروني المحادثة الإلكترونية، أنظمة الإرسال المختلفة ... إلخ.

هـ. **الاختبار التسويقي للنماذج:** يتم فيها اعتماد على عدد من الأنظمة التسويقية في تحديد البرنامج التسويقي

الذي يتماشى مع نوع الخدمة المصرفية المعروضة بهدف متابعتها واختبارها، وهنا يكون لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الفعال في تحديد القرار بطرح الخدمة المصرفية في السوق ككل أم لا.

## ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة المصرفية

يقود تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد إلى التوسع في السوق وتحقيق مكاسب إضافية من خلال استغلال الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمة المصرفية، كما أن هناك من ينظر لتحسين الخدمة من خلال ثلاثة مداخل هي كما يلي: (ميهوب، 2013/2014، صفحة 134)

- أ. **مدخل تعديل نوعية الخدمة:** يقصد به تحسين نوعية الخدمة بصورة مستمرة، وعلى أن تكون منسجمة ومتوافقة مع النوعية المرغوب فيها من قبل المتعاملين المستهدفين؛
- ب. **مدخل التعديل في خصائص الخدمة:** بمعنى إضافة فوائد ومزايا جديدة للخدمة، لكن هذا المدخل سهل التقليد من قبل المنافسين.
- ج. **مدخل التعديل على نمط الخدمة:** ونقصد به القيام بتطوير كل ما هو مرتبط بكيفية تقديم الخدمة للمتعاملين.

إن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بشكل كبير في تحسين الخدمة المصرفية خاصة تغيير في نمط عرض الخدمة من خلال توجه المصارف إلى عرض خدمات مصرفية عن بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

- السرعة: تعتبر سمة السرعة في تقديم الخدمة عنصر مهم جدا بالنسبة للمتعاملين، ويساعد على الحفاظ عليهم، فالخدمات المصرفية عن بعد ساعدت بصورة واسعة في تحقيق ذلك من خلال تعدد قنوات عرض الخدمة، فالعميل أصبح بإمكانه معرفة كل العمليات التي جرت على رصيده في دقائق معدودة ومن مكانه.
- الرغبة في الحصول على الخدمة: ساهمت الخدمات المصرفية عن بعد في تحقيق عامل الرغبة في الحصول على الخدمة والاستفادة منها، من خلال تميزها بعدد من الخصائص في عرض الخدمة: كالدقة؛ الملائمة؛ الحداثة؛ الترابط؛ سهولة الفهم.
- الخدمة ملبية لطلبات المتعاملين: يقصد بها تقليص الفجوة بين ما هو متوقع من طرف العميل وتم إدراكه، والخدمات المصرفية عن بعد تبتتها المصارف تلبية لحاجات ورغبات العملاء بهدف الوصول إلى درجة عالية من الرضا على الخدمة الذي بدوره يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء.
- الأمان والثقة: بمعنى توفير الراحة والأمان للعميل عند طلبه الخدمة المصرفية، وتعتبر الثقة شرطا أساسيا في المعاملات المصرفية عن بعد، ومن أجل ذلك يقوم المصرف بتطوير المستمر لأنظمة الحماية والأمان للحد من المخاطر المتوقعة، وهذا يقوي الثقة بين المصرف والعميل مما يساعد على الالتزام في التعامل معه.

## الفرع الثاني: علاقة التكنولوجيا المالية بـرقمنة الخدمات المصرفية

## أولا - سلسلة الكتل:

- أ. **حفظ و تأكيد بيانات العميل والحد من تكلفة نظام ( اعرف عميلك):** تنفق المؤسسات المالية سنويا أموال طائلة لمواكبة (Customer your Know) المعروفة بـ (KYC) أنظمة اعرف العميل، هدف تقليل أنشطة غسيل الأموال والتلاعب والاحتيال ، ويتم هذا من خلال معرفة مجموعة من البيانات لعملائها و التحقق منها لكل بنك علي حدى ، لكنه عند تبين تقنية البلوكتشي فإنها سوف تساهم بعملية تحقق موحدة مستقلة للعميل علي مستوي جميع البنوك المصرفية ، لذلك لن تحتاج

البنوك المصرفية لإنفاق أموال علي أنظمة اعرف عميلك لإجراء عملية تحقق من جديد. وبهذه الطريقة سوف توفر البنوك المصرفية التكلفة التي كانت تنفق على هذه أنظمة اعرف العميل.

ب. إتمام المعاملات المالية بأمان وشفافية وتكلفة أقل: يمكن لتقنية البلوكتشي أن تكون فعالة جدا في عملية المدفوعات والحوالات لأنها ستوفر أمان أكبر وتكلفة أقل للبنوك لإجراء أي معاملة بينها وبني عملائها أو حتى بين البنوك بعضهم البعض. في الوقت الحالي هناك الكثير من الوسطاء في نظام المدفوعات، لكن سلسلة الكتل يمكنها إلغاء الكثير من الوسطاء وهذه ميزة أساسية في التقنية .

-إتمام التحويلات بالمناطق النائية دون الحاجة إلى بنية تحتية جديدة: بما أن هذه التقنية لا تحتاج إلى مراكز بيانات فيمكن للمناطق النائية في البلدان النامية التي لا تتوفر فيها الخدمات المصرفية الرسمية أن تقفز مباشرة للحلول القائمة على تقنية سلسلة الكتل وأن توفر التكاليف الهائلة لإنشاء بنية تحتية جديدة(ابراهيم، 2020)

قد تطيح تكنولوجيا سلسلة الكتل بالنظام المصرفي العالمي (SWIFT) وهذا حسب Huls Chris من بنك Rabo حيث يرى أن تقنية سلسلة الكتل يمكن أن تستخدم "كطريقة أخرى لتسوية عمليات الدفع بين الأطراف، بعيدا عن نظام التحويل الخاضع لنظام SWIFT ومخططات الدفع الأخرى ، كما أن تقنية سلسلة الكتل تساهم في استحداث آليات تمويل أكثر كفاءة وتسمح بالتعرف على سلوكيات العميل و خفض التكاليف و زيادة سرعة المعاملات إضافة إلى أمن المعلومات لأن البيانات غير قابلة للتعديل، فضلا عن الشفافية و الثقة كل هذه المزايا راجعة إلى انعدام الوسطاء في هذه التقنية لأنها مصممة على الشبكات اللامركزية المعروفة بشبكات الند لند(بن عويده، 2022، صفحة 73)

ثانيا: الحوسبة السحابية: يعتبر تطبيق الحوسبة السحابية قفزة نوعية في عمل المؤسسات بحيث يختبر قدر وهي منصة سحابية مفتوحة تسهل الابتكار المالي وتحديث تكنولوجيا المؤسسات المالية لبناء تطبيقات أكثر استقرارا وأمانا وأرخص تكلفة وأكثر كفاءة على المستوى المالي حيث تتيح للمؤسسات المالية تقديم خدمات أفضل لعملائها(بن قيدة، 2021، صفحة 231)

ثالثا: الأمن السيبراني: تم تصميم الأمن السيبراني في الخدمات المصرفية لحماية أصول العملاء وبياناتهم. مع تحلي المزيد من العملاء عن النقد وإجراء المزيد من المعاملات المصرفية عبر الانترنت، يصبح الأمن السيبراني في الخدمات المصرفية أكثر أهمية. يمكن أن تساعد أدوات الأمن السيبراني في تقليل مخاطر الأمن السيبراني والحوادث والتهديدات عبر الانترنت (Amoun, 2022)

رابعا: الذكاء الاصطناعي: تحسين القرارات الائتمانية: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي كبديل أكثر ذكاء لتحسين القرارات الائتمانية بشأن الأهلية الائتمانية للمقترضين المحتملين. فعادة ما تتطلب الطرق التقليدية حول تحديد قرارات الائتمان ومخاطر الإقراض الحصول على معلومات رسمية، مثل المعاملات المصرفية وتاريخ الائتمان وبيانات الدخل وقيم الأصول. لكن قد تسفر تلك الأساليب عن إبطاء عملية اتخاذ القرارات الائتمانية وتستبعد بعض المستفيدين المحتملين من الائتمان نتيجة نقص البيانات. وفي المقابل، يساعد تمكين الذكاء الاصطناعي في استخدام أدوات أكثر دقة، بما في ذلك الهواتف المحمولة والأقمار

الصناعية وبيانات وسائل التواصل الاجتماعي بهدف بناء ملفات تعريف للزبائن ووضع نقاط الأهلية الائتمانية بطريقة تجعل القرارات الائتمانية أكثر مرونة وكفاءة.

**خامسا: روبوتات المحادثة:** عد إدخال روبوتات الدردشة المساعدة أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي الرئيسة التي ساهمت في تسريع عمليات الأتمتة في القطاع المالي. عادة ما تستخدم البنوك روبوتات الدردشة المساعدة لتلبية توقعات مهمة خدمة عملاء الحفظ على ميزة تنافسية في عصر التقنيات المزعزعة بتكلفة منخفضة. تقدم روبوتات الدردشة دعما تلقائيا عالي الجودة وفوريا لجميع الزبائن في أي وقت من اليوم من خلال أداة الذكاء الاصطناعي التي تنطوي وظيفتها على أتمتة مهام معينة. تعتمد أداة الذكاء الاصطناعي الرئيسة التي تدعم روبوتات المحادثة على معالج اللغة الطبيعية. ويمكن للبنوك أيضا جمع معلومات حول مستوى الرضا عن خدمات روبوتات الدردشة بناء على نبرة صوت الزبائن.

تخصيص الخدمات: في مجال الخدمات المصرفية، تستطيع برامج الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي توفير حلول شاملة للعميل وفق حالته، وتقليل أعباء عمل مراكز خدمة العملاء. ويعمل المساعدون الافتراضيون على الاستجابة الصوتية التفاعلية لزيادة كفاءة الخدمات المقدمة. حيث تتميز بقدرتها على التحقق من الأرصدة ونشاط الحساب وجدولة المدفوعات... الخ

كما يمكن لتطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول أيضا التذكير بعمليات دفع الفواتير و اتمام المعاملات و التفاعل مع البنوك بشكل أكبر راحة، ومن الأمثلة على ذلك نذكر "Abe AI" وهو مالي افتراضي يمكنه الاندماج في أنماط اتصال مختلفة مثل "أليكسا" من شركة "أمازون" أو "غوغل هوم" وغيرها. وهو يوفر خدمات تتضمن طلبات الدعم ومحادثات الخدمات المصرفية والإدارة المالية (بن قيدة، 2021، الصفحات 151-152)

#### سادسا: المصرفية المفتوحة:

تعد الخدمات المصرفية المفتوحة عنصرا إستراتيجيا رئيسيا لمستقبل الخدمات المصرفية وتقدم:

- شفافية أعلى للبيانات المالية: إن استخدام الحسابات المتصلة في الخدمات المصرفية المفتوحة يساعد المقرضين، في الحصول على صورة أكثر دقة عن الوضع المالي للعميل، ومستوى المخاطر، مما يساعد في تقديم قروض أكثر ربحية.
- زيادة المنافسة: إن الخدمات المصرفية المفتوحة تفرض على البنوك الكبيرة القائمة منذ زمن بعيد على أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، مع البنوك الصغيرة والحديثة النشأة، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف ويدفع إلى استخدام تقنيات أفضل وتقدم خدمة أفضل للعملاء.
- سهولة الوصول إلى البيانات المالية: تقدم الخدمات المصرفية المفتوحة مزايا عدة تكمن في سهولة الوصول إلى البيانات والخدمات المالية للعملاء وتقليل التكاليف على المؤسسات المالية .
- تحفيز الابتكار: تساعد الخدمات المصرفية المفتوحة على تحفيز الابتكار في قطاع الخدمات المالية وفتح المنافسة في الصناعة المصرفية مما يؤدي إلى دفع عجلة التحول الرقمي، ويتيح الفرص الجديدة، ويزيد من إمكانات الإدارة النقدية (الوحي، 2023، صفحة 351)

**سابعاً: البيانات الضخمة:** حيث يقوم المصرف من خلال استخدام هذه التكنولوجيا بتحليل البيانات الخاصة بالعملاء، ومثال على ذلك تحليل البيانات الخاصة بطالبي القرض، لمعرفة سلوك العميل الاقتصادي، ومدى قدرته على سداد الديون، كما يصل الأمر إلى معرفة الروابط الاجتماعية المحيطة بالعميل، وغيرها من البيانات التي تساعد في تحديد مدى أهلية العميل للقرض المطلوب، مما يساعد في التحقق من مدى استيفاء العميل للشروط اللازمة للقرض، وبالتالي زيادة فاعلية إدارة مخاطر عدم السداد أو ما يعرف بمخاطر الائتمان (Edaat-July, 2022)

### المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية

للرقمنة المالية العديد من السلبيات والإيجابيات في تطوير الخدمات المصرفية والتي تتمثل في:

#### الفرع الأول: إيجابيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية

هناك العديد من الإيجابيات التي تعود على المؤسسات والشركات المصرفية عند تطبيق التحول الرقمي، وذلك لتحسين أداء الفريق، وبالتالي الوصول إلى رضا العملاء، تلجأ العديد من الشركات والمؤسسات المصرفية لتطبيق تقنيات التحول الرقمي في جميع مجالات الأعمال بها. ومن هذه الإيجابيات والمميزات ما يلي: (<https://bakkah.com>)

#### أ. خفض التكلفة

يساهم التحول الرقمي في خفض التكلفة مع الحفاظ على أعلى مستويات الإنتاج، حيث من المعروف أن الشركات المصرفية تفضل استخدام التقنيات الحديثة بغرض تجنب هدر الموارد وزيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

#### ب. تحسين البيانات

كما يساعد تجميع البيانات بشكل صحيح على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة، وبالتالي خفض التكلفة. لهذا يجب على مدير المشروعات المسئول عن اختيار الأدوات المناسبة للمكان والبيئة، والتي تضمن مستقبل أفضل لإدارة المشروعات.

#### ج. التطوير الشامل

لا يقتصر مصطلح التطوير على الجانب التقني فقط، ولكنه يشمل جميع الجوانب. مما يؤكد أهمية اختيار أدوات رقمية مناسبة لبيئة العمل، والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة الإنتاج.

#### د. تحقيق نتائج قابلة للقياس

يمكن لمدير المشروعات عند استخدام التحول الرقمي وضع أهداف للمشروع وقياس نتائجه، حيث يساعد التحول الرقمي في رسم خارطة الطريق في إدارة الأعمال لمختلف المجالات.

#### هـ. استخدام الذكاء الاصطناعي

للثورة الرقمية أهمية كبرى في مجال، حيث يكون من أهمها أن تعمل على تقليل المخاطر، وتوضيح رؤية المشروع، بالإضافة إلى تحليل البيانات بشكل واقعي. لهذا فقد ساهم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التحول الرقمي على معرفة المخاطر المتوقعة وتجنبها. كما أصبح هناك القدرة على متابعة مؤشرات الأداء (KPI) بشكل أفضل.

**و. الوصول إلى رضا العملاء**

ازداد حاجة العملاء من إتمام جميع العمليات تلقائياً دون التعامل مع البشر، وبالتالي إنجاز جميع متطلباتهم واحتياجاتهم بشكل آلي، وبالتالي توفير الوقت والجهد. مما يزيد من رضا العملاء.

**ز. الحصول على رؤية واضحة**

يكون من أهم مميزات التحول الرقمي أنه يسهل عملية تجميع البيانات وزيادة القدرة على تحويلها إلى رؤية مستقبلية واضحة يمكن تطبيقها والحصول على نتائج ملموسة قابلة للقياس. وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

**ح. تسهيل البرامج**

من المعروف أنه يجب على الخدمات المصرفية تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي التي تعتمد على تسهيل البرامج وعدم الارتكاز على المنتج فقط. مما يضمن زيادة عائد الاستثمار. ولتسهيل البرمجيات يجب تطبيق التحول الرقمي الذي يعمل على:

- الوصول إلى البيانات الهامة للأعمال.
- حماية التراخيص الخاصة بالشركة.
- تحديد مصادر الدخل الجديدة.
- زيادة التفاعل مع العملاء.
- إنشاء تراخيص البرامج.

**ط. القضاء على الخطأ البشري**

يعتبر من أهم مميزات التحول الرقمي هو القضاء على الخطأ البشري الذي يحدث نتيجة تسجيل البيانات بشكل يدوي. بالإضافة إلى تقليل الوقت المستخدم في هذه العملية وزيادة الكفاءة.

**ي. زيادة الكفاءة التشغيلية**

من خلال تطبيق التحول الرقمي يمكن زيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق دمج العمليات اليدوية مع أنظمة المكتب الخلفية، وبالتالي تحصل على:

- خفض التكاليف العامة.
- أتمتة عمليات التسليم وتحديثات المنتجات.
- إدارة المتغيرات المتعددة في المنتجات.
- تجنب حدوث ثغرات في الإيرادات.
- زيادة التنشيط بين الأجهزة.
- توفير الوقت.

### ك. ضمان النمو الرقمي المستقبلي

يهدف التحول الرقمي لزيادة تطور الأعمال، حيث يعتبر الخطوة الأولى من خطوات التحول الرقمي نحو مستقبل أفضل، حيث تعد الشركات التي لم تبادر باستخدام التقنيات الحديثة من الشركات التي سوف تختفي في المستقبل. وأصبح التصور الحالي للشركات هو الاعتماد على البرامج بدلاً من الاعتماد على الأجهزة.

بعض الإيجابيات الأخرى: (<https://www.elnooronline.net>)

يعمل التحول الرقمي على تحسين تكنولوجيا الأعمال والعمليات التجارية والاقتصادية والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، مما يستتبع ذلك إلى توفير التكلفة لكل معاملة وزيادة المبيعات، كما أنه يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها.

الفرع الثاني: سلبيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية

هناك بعض السلبيات للتحول الرقمي التي يمكن أن تؤثر سلباً على المؤسسة وتؤدي إلى فشل التحول الرقمي. حيث تواجه عملية التحول الرقمي عدة تحديات من بينها الحاجة لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر، والاستثمار في الوقت والجهد اللازمين لاختيار وتطبيق الأدوات الرقمية المناسبة، بالإضافة إلى احتمالية اضطراب الموظفين الذين يحتاجون إلى تعلم مهارات جديدة. شركة بكة تقدم دورات تدريبية لمساعدة المؤسسات على تجاوز هذه التحديات بنجاح. إليك تفصيل تلك العيوب والتحديات: (<https://bakkah.com>)

### أ. التطور التكنولوجي المستمر

من المعروف أن التطور التكنولوجي سريع ولا نهاية له، حيث أنه مستمر، لهذا يجب أن يكون التحول الرقمي مستمر أيضاً. مما يجعل المؤسسات والشركات في حالة تأهب لمواكبة التطورات العلمية الحديثة.

### ب. يحتاج تطبيق التحول الرقمي لوقت أطول

يُعرف أن تطبيق التحول الرقمي يحتاج لوقت أطول من أجل اختيار الأدوات والبرامج المناسبة لنشاط العمل، وذلك بعد عمل بحث واختبار لها. بالإضافة إلى أن التدريب على استخدام هذه الأدوات بفاعلية يحتاج وقت لتدريب الموظفين.

### ج. اضطراب الموظفين

عند تطبيق التحول الرقمي من الضروري أن يكون لدى الموظفين داخل المؤسسة القابلية لتعلم مهارات جديدة، والتي تصبح عبء عليهم مع مرور الوقت. وقد تجد البعض يشعرون بالتوتر والقلق حيال ذلك.

وأخيراً، من الضروري معرفة تقنيات التحول الرقمي التي تشمل على التطبيقات والبرامج، وقدرات الشبكات، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والواقع المدمج والافتراضي، وتقنية الاستشعار، والتحليلات المستندة إلى الفيديو، والسحابة، وغيرها من التقنيات الحديثة. ولهذا تقدم لك شركة بكة جميع الدورات التدريبية والكورسات الخاصة بمجال التحول الرقمي.

ومن سلبيات الرقمنة المالية: (<https://www.elnooronline.net>)

- الوقت الطويل لإعداد المحتوى من مشاكل التحول الرقمي.
- الإجهاد البدني من سلبيات واضرار التحول الرقمي.



## خلاصة الفصل:

المبحث الأول من الفصل كان مخصصاً لأساسيات وركائز الرقمنة المالية، تعرفنا على الإطار المفاهيمي للرقمنة المالية وتطرقنا لمفهومها وعناصرها ومتطلباتها، نماذجها الخمسة عشر وخصائصها. كما تطرقنا كذلك لأشكال وفوائد الرقمنة المالية.

المبحث الثاني من الفصل كان مخصصاً لأساسيات الخدمات المصرفية، تعرفنا من خلاله على الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية الذي يشمل كل من تعريف الخدمات المصرفية والخصائص، الأنواع، العناصر المميزة، الأبعاد، وأخيراً تصنيف هذه الخدمات بحسب: طبيعتها، الاعتمادية في تقديم الخدمة، درجة ارتباطها بالسلع المادية، الزبون-السوق-المستفيد، الوقت المبذول في سبيل الحصول عليها... كما تطرقنا كذلك على أهم العناصر التي تتميز بها الخدمات المصرفية التقليدية، وكذلك أهم المفاهيم والطرق والاستراتيجيات والأساليب التي ساهمت في تطوير هذه الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث من الفصل كان مخصصاً لتوضيح علاقة الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعرفنا على أهم الإيجابيات والسلبيات التي تؤثر بها الرقمنة المالية على تطوير الخدمات المصرفية.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة عينة من البنوك

العمومية الجزائرية

## تمهيد

ان اعتماد البنوك على الرقمنة المالية في تسيير خدماتها المصرفية، فهي تسعى دائما لتطوير تقنيات خدماتها، حيث تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لموضوع الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل تطبيق ما جاء به الجانب النظري، واسقاطه على الوكالات البنكية المحلية لمدينة بسكرة، ودراسة أثر الرقمنة المالية على الخدمات المصرفية لاعتبار ان الدراسة هي القاعدة الرئيسية لكل بحث علمي، من خلال جمع المعلومات والبيانات توصلنا الى نتائج تعكس حقيقة الواقع في البنوك.

قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: لمحة عامة على البنوك محل الدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة مع البنوك محل الدراسة

## المبحث الأول: لمحة عامة على البنوك محل الدراسة

لقد تجسدت البنوك محل الدراسة في ثلاث وكالات بنكية محلية تمارس نشاطها في ولاية بسكرة وهي: البنك الوطني الجزائري، وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبنك الخارجي الجزائري، ومن خلال هذا المبحث سنحاول شرح وتقديم هذه الوكالات، ودراسة تطر نشاطها.

## المطلب الأول: ماهية البنوك محل الدراسة

تسعى البنوك لتطوير مكانتها بالتطوير والابتكار واستعمال اساليب واستراتيجيات التوسع والنمو في مجال الخدمات المصرفية، حيث سنقوم في هذا المطلب بتقديم البنوك الثلاثة المدروسة.

الفرع الأول: تقديم بنك الوطني الجزائري

يمكن تقديم البنك الوطني الجزائري لوكالة بسكرة في:

## أولاً: تعريف ونشأة البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم، "Société par actions" تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، وبالضبط في 13 جوان 1966م بالجزائر العاصمة، تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 66/178 الصادر في 13 جوان 1966م، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري وقد توسع البنك كشي ار واتسعت فروعها (لطرش، 2001، صفحة 188)، حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالمدينة وفقا لقانونون 01-88 بتاريخ 12/01/1988م، وقد تم إدراج ذلك في القانون التجاري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك والقروض، وتم التعديل في هذا القانون وكان آخر تعديل بتاريخ 12 افريل 1993، وهو التعديل رقم 08-93، كما أن البنك "BNA" يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للودائع "Banque des dépôts"، كما أنه يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، ويقدر رأس مال البنك حاليا ب 150 ملايين دينار جزائري (بناء على معلومات من مصلحة الإدارة)

## ثانيا: تعريف الوكالة

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم 387 في عام 1987 كواحدة من بين الأربعة عشر وكالات التابعة لمديرية سطيف، والواقعة في حي الأمل مصنفة بالوكالة (ب) بعد الوكالة (ا) الرتبة 386 وتضطلع بالوكالة بنفس مهامها.

## ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة بسكرة-

تنقسم الوكالة إلى قسمين: (بناء على معلومات من مصلحة الإدارة)

- المكاتب الأمامية:

1. **مصلحة الصندوق:** وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- **قسم الودائع:** يقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحديد نوعها، ومتابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات إيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.
- **قسم الدفع والقبض:** ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

2. **مصلحة المقاصة الآلية:**

لتحصيل وسائل دفع الزبائن بالطريقة الآلية

- **المكاتب الخلفية:**

- **الأمانة العامة** تتكون من مدير الوكالة، أمانة المدير:
- **نائب المدير:** يلي المدير مباشرة ويقوم بمساعدة المدير في مهامه ويعوضه في حالة غيابه.
- **مصلحة الإدارة:** وتضم قسمين: قسم المستخدمين: الذي يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والاجازات. وقسم المنازعات القانونية: حيث يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها.

3. **مصلحة القروض:** تضم خليتين هما:

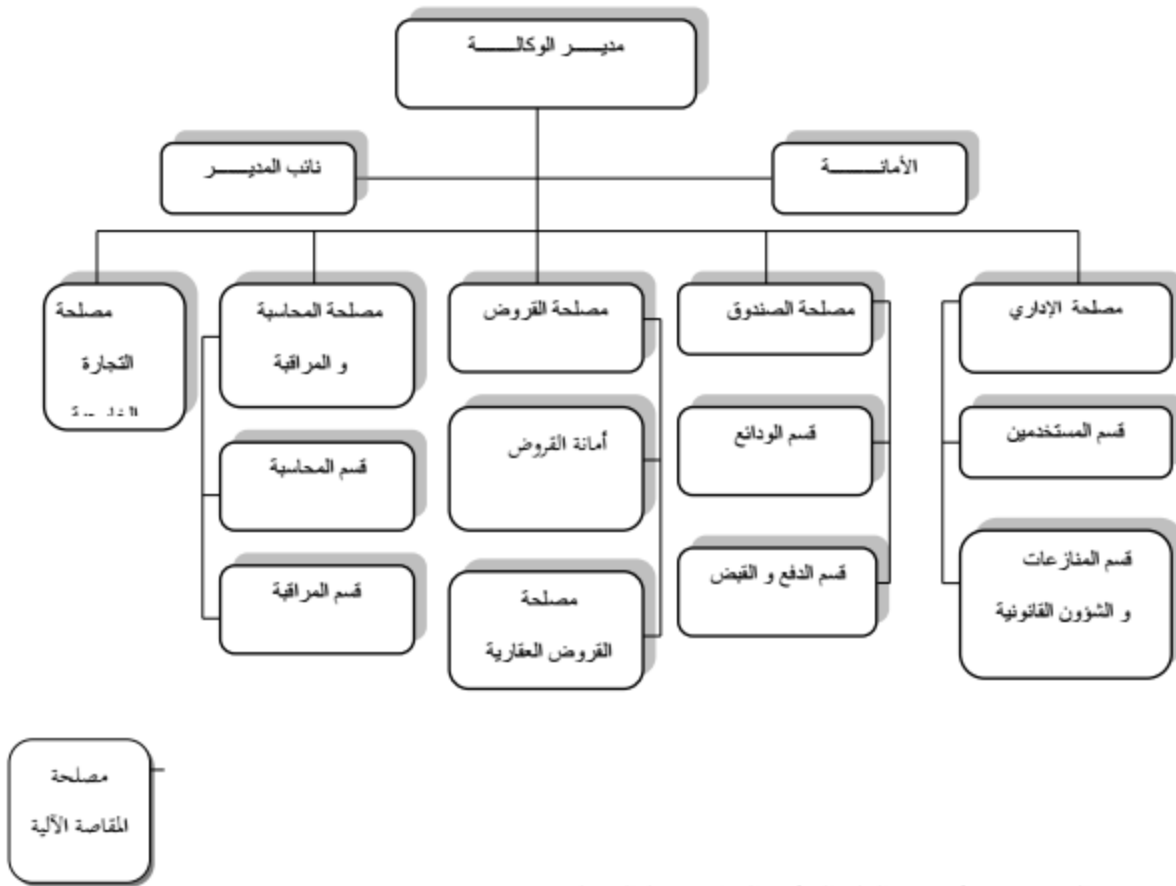
1. **امانة القروض:** وتختص هذه المصلحة بدراسة الطلبات الخاصة بالقروض من قبل الزبائن، متابعة تطور المؤسسات المالية، فتح الحسابات البنكية، متابعة تحقيق المشاريع الاستثمارية من طرف الوكالة.
2. **مصلحة القروض العقارية:** تهتم بدراسة طلبات الحصول على القروض العقارية، ومتابعة تسديدها.

4. **مصلحة التجارة الخارجية:** تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع

أو الشراء

5. **مصلحة المحاسبة والمراقبة:** وتضم قسمين: قسم المحاسبة وقسم المراقبة.

يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لوكالة بسكرة حسب الشكل التالي:



المصدر: وثائق مقدمة من البنك الوطني الجزائري

#### رابعا: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري

##### 1. مهام البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بالمهام التالية: (ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري)

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص.
- يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل.
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطن " La domiciliation والتحويل " Le virement " ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.
- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية.

- استقبال وديعة مبالغ السندات "Les titres" لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفينة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.
- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقداً أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.

## 2. اهداف البنك الوطني الجزائري:

تمثل اهداف البنك في: (ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري).

- يعمل على توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من الزبائن.
- يقوم بتحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية.
- يفرض الرقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية.
- يهدف لإدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية.
- يعمل على ترقية العمليات المصرفية المختلفة كمنح القروض وجذب الودائع.
- يلعب دوراً أساسياً وفعالاً في إحداث التنمية الاقتصادية.

### الفرع الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة في:

### أولاً: تعريف ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من الوسائل السياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82/106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي. وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك والغي من خلاله نظام التخصص.

بدا بنك الفلاحة والتنمية الريفية عمله كغيره من البنوك جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات 2000، حيث يقدر رأسمال البنك ب 33 مليار دينار جزائري ويتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات ومهندسين وموظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انهصنف كالتالي: (زيدان، 2005/2004، صفحة 55)

- كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية.
- ثاني بنك على المستوى المغاربي.
- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي.

- تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- وقد احتل المركز الثامن والستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك، وتجدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.

#### ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة هي مديرية تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أنشئت في 13 مارس 1982 يتفرع عنها 9 وكالات: بسكرة، سيدي عقبة، أولاد جلال، طولقة، المغير، جامعة، قمار، الواد، الدبيلة. حيث تتميز مديرية بسكرة بعلاقتها القوية بينها وبين عمال المديرية وكذا وجود خبرات عديدة بالمديرية لبلوغ عدد العمال بمديرية بسكرة 50 موظفا.

( معلومات مقدمة من طرف ادارة البنك )

#### ثالثا: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والوكالة

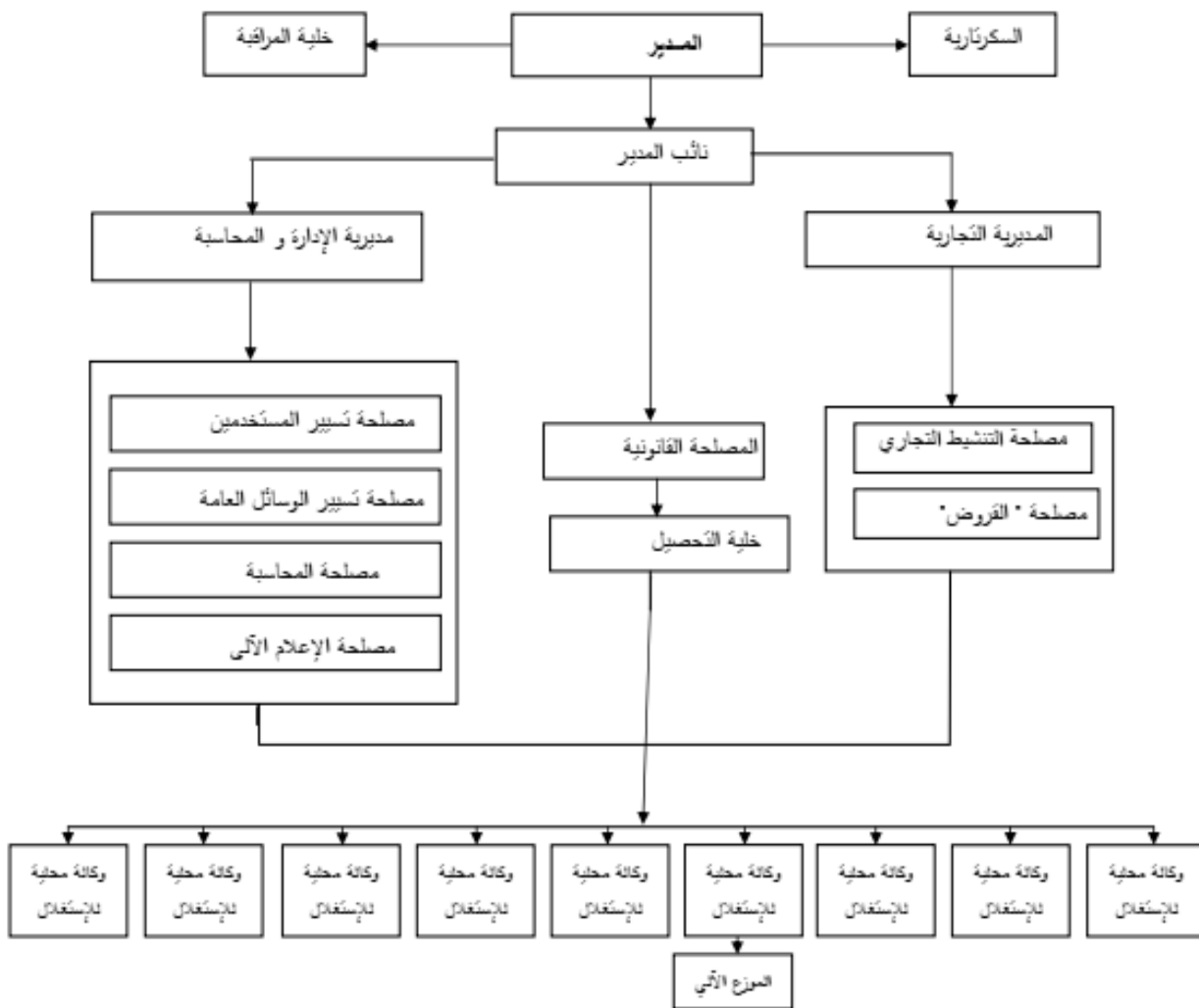
a. الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية: يتكون من:

- مدير المديرية.
- نيابة المديرية المكلف بالاستغلال: هدفها: تنمية جمع الموارد، توزيع القروض، ترويج المنتجات والخدمات المتاحة للزبائن، وتنقسم إلى ثلاث مصالح هي: مصلحة القرض والتجارة الخارجية، مصلحة الحركة التجارية، مصلحة النقد ووسائل الدفع.
- نيابة المديرية للمحاسبة: هدفها التسيير الجيد للحسابات، احترام اللوائح بخصوص فرض الضرائب ومراقبة الميزانية حسب الأهداف، وتتكون من ثلاث مصالح: مصلحة المحاسبة والضرائب، مصلحة التحليل والمعالجة، مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- نيابة المديرية لإدارة المخاطر وتسوية المنازعات: مهمتها مراقبة القروض القائمة وعمليات التجارة الخارجية بواسطة الوكالات التابعة والسهر على استكمال وجمع الضمانات، وتتكون من:
  - مصلحة " متابعة التجارة والتجارة الخارجية "
  - مصلحة " متابعة تسوية المنازعات "
  - مصلحة " متابعة الضمانات " 108
- القسم الإداري: مهمته الحرص على التسيير الجيد للموارد البشرية والمادية وتأمين امن الممتلكات والأفراد الموظفين لدى المديرية والوكالات التابعة، وتتكون من:
  - مصلحة "الموارد البشرية"
  - مصلحة "الأمن والوسائل العامة"
  - مصلحة "الإعلام الآلي"



- الخلية القضائية: مهمتها الإشراف ومساعدة الوكالات قضائيا للدفاع عن مصالح البنك ضد الغير وتأمين حفظ أرشيف المديرية والوكالات التابعة لها، وتتكون من:
    - مصلحة " القضاء والمنازعات".
    - مصلحة " الجباية".
    - مصلحة " الوثائق والأرشيف".
- يمكننا تمثيل الهيكل الوظيفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في الشكل التالي:

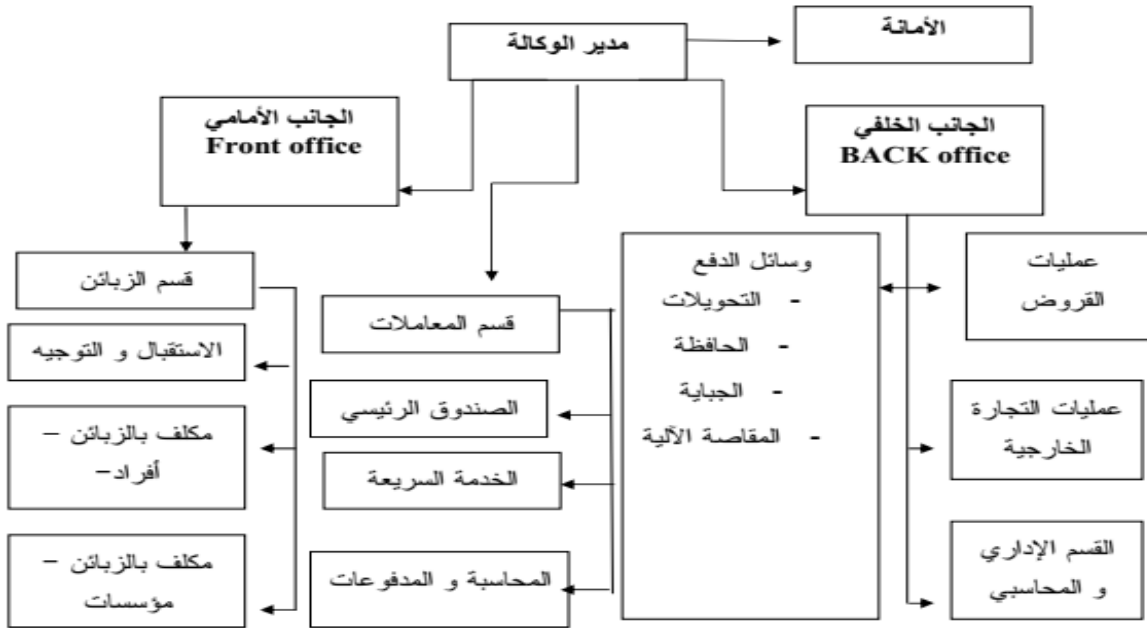
الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية



- المديرية: وتتكون من:
- المدير: هو المسؤول عن السير الحسن للمجموعة الجهوية للاستغلال GRE و لمجموعة الوكالات التابعة لها، مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق نشاطات الفرع وتقسيم العمل بين مختلف المصالح.

- السكرتارية (الأمانة): وهي مصلحة تابعة للمدير GRE وهي تعمل على مساعدته في تسهيل أعماله، كما تعمل على استقبال العملاء، البريد المكالمات الهاتفية.
- نائب المدير: مهمته مساعدة المدير كما ينوب عنه في مختلف أعمال التنشيط والتنسيق ومراقبة المصالح والوكالات.
- خلية المراقبة: تقوم هذه الخلية ب: مساعدة أجهزة المراقبة على مراقبة نشاط الوكالات، تنظيم بعثات المراقبة من اجل ضمان انتظام ومطابقة وسلامة عمليات، وكذلك منح واستخدام القروض من طرف الوكالات، تنسيق وضمان متابعة تنفيذ خطط التصحيح والتطهير المعدة من طرف مصالح التفتيش العام.
- المصلحة القانونية: وهي مكلفة بالوظيفة القانونية من خلال مساعدة الوكالات من الناحية القانونية ومراقبة والتأكد من سلامة الضمانات المقدمة للحصول على القروض، الإشراف على التحصيل القانوني للديون ومراقبة نشاط المحامين المستشارين، ضمان حسن تنفيذ الاتفاقات القانونية والمصادقة على وثائق فتح الحسابات
- المديرية التجارية (D.C): وهي تتكون من مصلحتين:
- مصلحة التنشيط التجاري: وتعمل هذه المصلحة على: وضع خطة عمل للسياسة التسويقية وتنفيذها بعد موافقة الإدارة العامة، إعداد دراسات اقتصادية للمنطقة واقتراح إنشاء وكالات جديدة، تحديد الزبائن المحتملين ودراسة الزبائن الذين يتعاملون مع البنك، المشاركة والإعداد لمختلف التظاهرات الاقتصادية والتجارية المحلية.
- مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات التمويل وإحالتها إلى لجنة القروض والخزينة وتحضير أعمال لجنة القروض والخزينة إضافة للرقابة اللاحقة للقروض الممنوحة من طرف الوكالات التابعة لها.
- مديرية الإدارة والمحاسبة (D.A.C): وتتكون من: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة تسيير الوسائل العامة، مصلحة المحاسبة، مصلحة الإعلام الآلي.

الشكل رقم (02-04): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة



المصدر: وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية -بسكرة-

#### رابعا: اهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ومن اهم النقاط التي يهدف اليها البنك نذكر: (معراج، 2005، صفحة 205)

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون إضافة تحفظات كبيرة أو حدود.
- العمل على إنشاء خدمات جديدة.
- العمل على تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية.
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملية الصعبة بطرق ملائمة.
- يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي

الفرع الثالث: تقديم البنك الخارجي الجزائري

يمكن تقديم البنك الخارجي الجزائري لوكالة بسكرة في:

**أولاً: تعريف ونشأة بنك الجزائر الخارجي**

- تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي في 1 أكتوبر 1967 المتخصص في التمويل الحضري لشركات الطاقة والصناعية الكبرى في البلاد، مثل قطاعات الطاقة والإلكترونيات صناعة الصلب والصناعة البحرية والأشغال العامة.
- يفضل قانون استقلالية المؤسسات الاقتصادية العامة، نوعت (BEA) محفظتها لتوسيعها لتشمل أنشطة أخرى مثل البناء والأغذية الزراعية وما إلى ذلك.
- تحتل (BEA) مكانة بارزة في تمويل الاقتصاد على مستوى مشاريع "الهيكلية" الرئيسية وكجزء من دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد والأسر وكذلك المخططات الحكومية بشأن التوظيف .
- يتميز بنك الجزائر الخارجي (BEA) عن البنوك المحلية الأخرى بمساهمته الكبيرة في التجارة الخارجية، وبهذا يحتل المرتبة الأولى بين البنوك في القارة، ويعتمد على شبكة كثيفة للغاية من "838" من المراسلين الدوليين ويتمتع بخبرة مثبتة في معالجة معاملات التجارة الخارجية .
- يتم تعزيز مهنته الدولية من خلال العديد من الشركات التابعة له، حيث يقوم بمعالجة مختلف العمليات الوثائقية نيابة عن البنك.
- في البداية، كان رأس مال البنك 20 مليون دينار في عام 1967 في نهاية عام 1988، ارتفع إلى مليار دينار ليتطور على التوالي إلى 76 مليار دينار في 2011، و 100 مليار دينار في 2013، و 150 مليار دينار في 2015. وفي نهاية 201، وصل رأسمال البنك إلى 230 مليار دينار.
- وقد تم تجهيز بنك الجزائر الخارجي (BEA) مع سبع وظائف الرقابة، التجارية، الدولية، العمليات والأنظمة، الالتزامات، التمويل، التنمية الداخلية ودعم الأعمال المجموعة الأخيرة تحت سلطتها ثمانية وعشرون (28) مديريات مركزية، عدد فروعها هو 105، بما في ذلك مكتب صرف العملات: تقع غالبية هذه الفروع في المراكز الحضرية: تدير الشبكة أكثر من 1.9 مليون حساب مصرفي(بنك الجزائر الخارجي، 2021، صفحة 09)

**ثانياً: تعريف البنك الخارجي BEA لوكالة بسكرة**

أنشئ بنك الجزائر الخارجي الوكالة تابعة له على مستوى ولاية بسكرة في 14 فيفري 1984، وهي وكالة بنكية من الصنف الاول حيث يأتي تصنيف الوكالات البنكية التابعة لبنك الجزائر الخارجي تبعا لحجم نشاطها ورقم أعمالها المحقق، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة ووكالة بسكرة(56) هي واحدة من بين الوكالات العشر التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وأنشأت هذه الوكالة بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية بسكرة باعتبارها الوكالة الوحيدة بهذه الولاية، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية (بناء على معلومات من مصلحة الادارة)

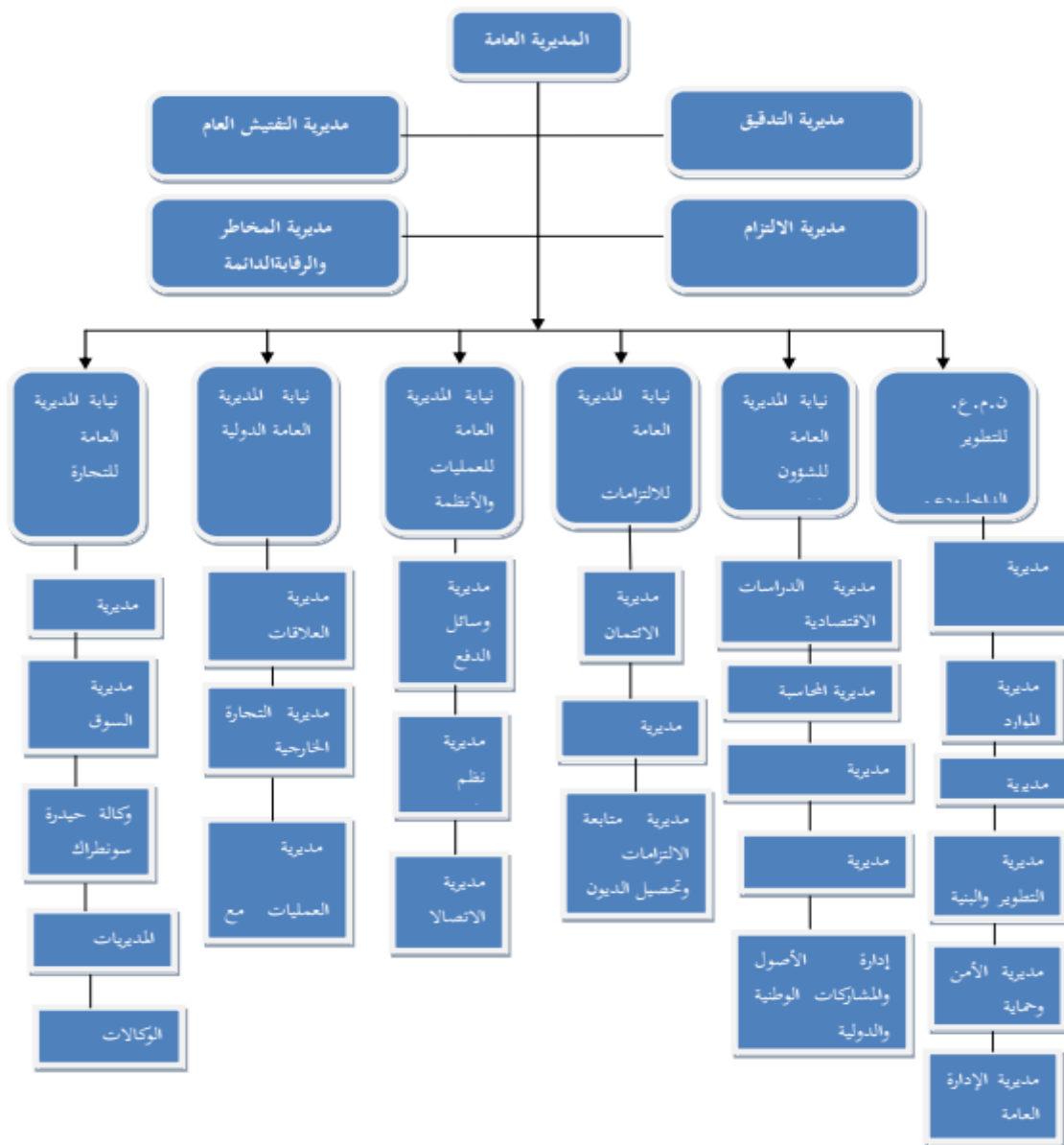
## ثالثا: التنظيم الهيكلي لبنك الجزائري الخارجي BEA ووكالة بسكرة

1. التنظيم ال هيكلي لبنك الجزائر الخارجي:

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي من:

- المديرية العامة، مديرية التدقيق ومديرية الالتزام ومديرية التفتيش العام ومديرية المخاطر والرقابة الدائمة
  - تضم المديرية العامة ستة نيابة مديريات تتمثل في:
  - نيابة المديرية العامة للتجارة: وتضم مديرية الشبكة ومديرية السوق والأفراد ووكالة حيدرة سوناطراك وتضم المديريات الجهوية والوكالات الفرعية.
  - نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية: وتضم مديرية العلاقات الدولية ومديرية التجارة الخارجية ومديرية العمليات مع الخارج.
  - نيابة المديرية العامة للعلاقات والأنظمة: وتضم مديرية وسائل الدفع ومديرية نظم المعلومات ومديرية الاتصالات
  - نيابة المدرسة العامة للالتزامات: وتضم مديرية الائتمان ومديرية المنازعات ومديرية متابعة الالتزامات وتحصيل الديون
  - نيابة المديرية العامة للشؤون المالية: وتضم مديرية الدراسات الاقتصادية ومديرية المحاسبة ومديرية الخزينة والأسواق و مديرية الرقابة الإدارية ومديرية إدارة الأصول والمشاركات الوطنية والدولية
  - نيابة المديرية العامة للتطوير الداخلي ودعم الأنشطة: وتضم مديرية التنظيم والجودة ومديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين ومديرية التطوير والبنية التحتية ومديرية الأمن وحماية الأصول ومديرية الإدارة العامة
- حيث يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الذي يمثل وظائفه في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: (بنك الجزائر الخارجي، 2024)

2. التنظيم الهيكلي لبنك الجزائر الخارجي-وكالة بسكرة -:

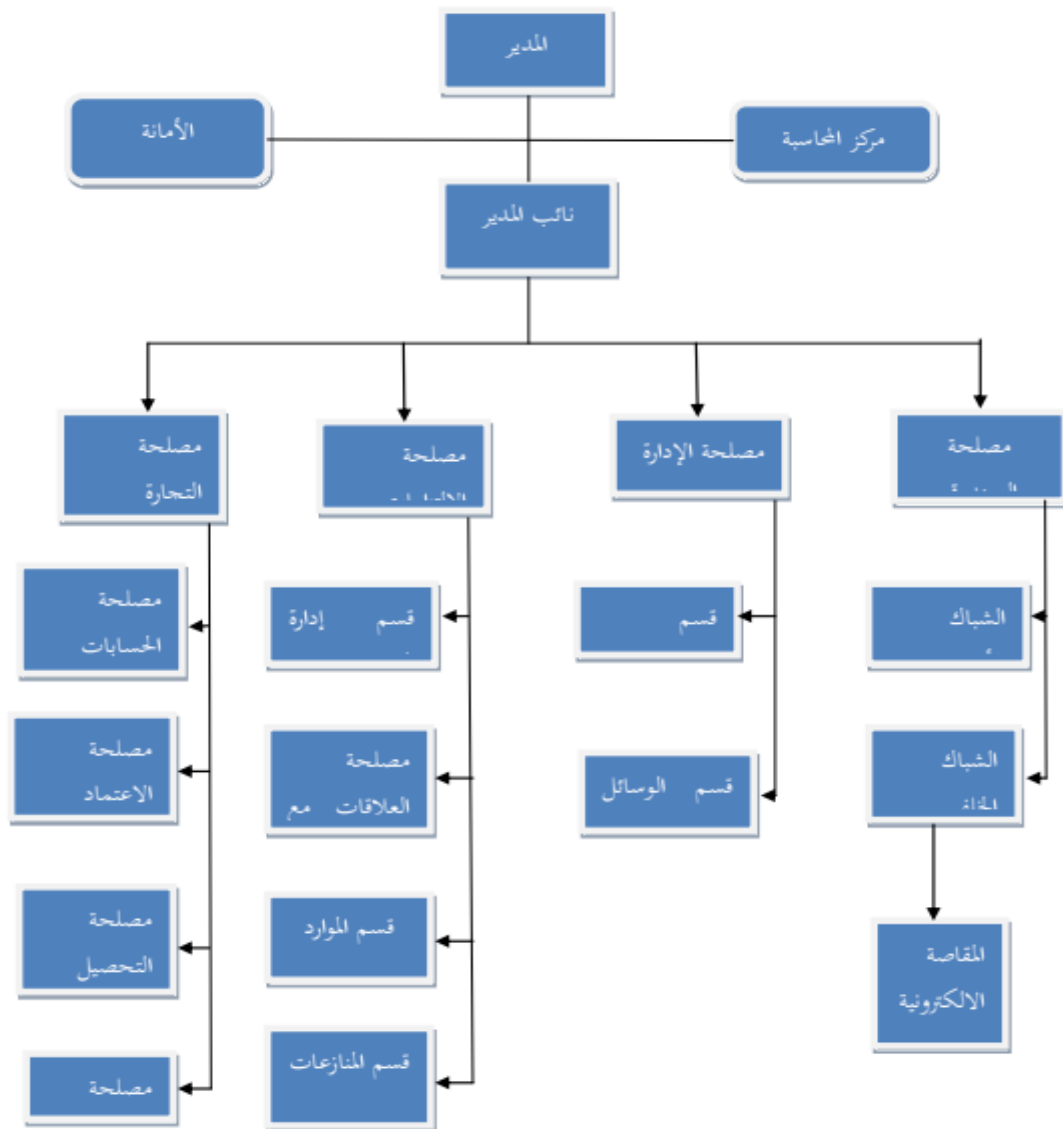
يتكون التنظيم الهيكلي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة بسكرة- من:

المدير العام ونائب المدير ومركز المحاسبة والأمانة العامة وعدة مصالح هي:

- مصلحة التجارة الخارجية: وتضم مصلحة الحسابات بالعملة الأجنبية ومصلحة الاعتماد المستندي ومصلحة التحصيل المستندي ومصلحة التوطين.

- مصلحة الالتزامات: وتضم قسم إدارة القروض ومصلحة العلاقات مع الزبائن وقسم الموارد وقسم المنازعات.
  - مصلحة الإدارة: تضم قسم المستخدمين وقسم الوسائل العامة.
  - مصلحة الصندوق: وتضم الشباك الأمامي والشباك الخلفي والذي يحتوي على المقاصة الإلكترونية.
- حيث يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي لوكالة بسكرة الذي يمثل وظائفه في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 02-06 ): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة بسكرة-



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من بنك الجزائر الخارجي -وكالة بسكرة-

#### رابعاً: مهام واهداف البنك

1. تتمثل مهام وكالة بسكرة الرئيسية فيما يلي: (بناء على معلومات من مصلحة الادارة)

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.

- إنشاء تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات.
  - المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية.
  - إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد.
  - تسوية الشيكات.
  - العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
  - العمليات المتعلقة بتحويل العملات.
2. وتهدف الوكالة إلى تحقيق العديد من الأهداف تذكر منها: (بناء على معلومات من مصلحة الادارة)
- تحسين العلاقة مع العملاء وتقريب الخدمات إليهم
  - الحصول على أكبر حصة من السوق
  - تحقيق أقصى قدر من الربحية عن طريق تطوير العمل المصرفي
  - تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذلك الوسائل التقنية
  - تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة
  - استعمال وسائل الكترونية وحديثة في مجال المقاصة والتحويلات المالية.
  - تجسيد سياسات الدولة في مرافقة الشباب حاملي المشاريع
  - المحافظة على السمعة الجيدة للبنك
  - مرافقة المؤسسات للوصول لأهداف التنمية المحلية
  - تمويل المؤسسات العمومية والخاصة

### المطلب الثاني: تطور نشاط البنوك محل الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اهم مراحل تطور نشاط البنوك الثلاثة المدروسة

#### الفرع الأول: تطور نشاط البنك الوطني الجزائري

- في شهر جوان 2009 تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري الى 41600 مليار دينار جزائري.
- في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41600 مليار دينار جزائري الى 150000 مليار دينار جزائري.
- وفي سنة 2020 تم إطلاق نشاط الصيرفة الاسلامية.
- في 2024 أطلق البنك الوطني الجزائري نسخة جديدة لمنصته الرقمية ، تطبيق الهاتف المحمول “BN@tic”
- حيث تمثلت معظم الاحصائيات المتعلقة بالبنك الوطني الجزائري:



- 235 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.
- 21 مديرية جهوية للاستغلال.
- 180 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)
- شباك آلي للبنك 100 (GAB)
- أكثر من 5000 موظف
- 543772 بطاقة بنكية.
- 2639319 حساب للزبائن
- 88805 زبون مشترك في خدمة البنك عن بعد.
- 8000 جهاز الدفع الإلكتروني قيد الخدمة.
- 9 وكالات مخصصة حصريا للصيرفة الإسلامية
- 137288 عدد المنخرطين في خدمة الدفع بدون تلامس تطبيق wimpay
- 64 متعامل منخرط في منصة الدفع الإلكتروني (موقع البنك الوطني الجزائري، 2024)

#### الفرع الثاني: تطور نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، منح بنك بدر قرضاً بقيمة 65 مليار دينار لشركة تونيك إمبالاج، وهي شركة جزائرية متوسطة الحجم كان لهذا القرض عواقب سلبية على عمل البنك بعد إفلاس شركة Tonic Emballage..

في مايو 2016، فتح البنك أول نقطة في البورصة، في عام 2017، أعلن بنك بدر عن إطلاقه في التمويل الإسلامي قبل نهاية العام، من خلال تقديم منتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية

من أجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن، يجند بنك "بدر" أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلّف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و 39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني؛ بالإضافة إلى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان، السهولة، الفعالية و السرعة.

#### الفرع الثالث: تطور نشاط البنك الخارجي الجزائري BEA

##### **النشاط العام للبنك في عام 2021:**

تم جمع موارد الدينار بنتائج إيجابية، شهدت هذه الموارد الإجمالية للبنك انتعاشا بنسبة 31 % ما يعادل 699 مليار دينار، وارتفعت الأصول بالدينار من 2.033 مليار دينار الى 2.718 مليار دينار، اعتبارا من 2021/12/31 وهو ما يمثل نموا بنسبة 34 % من هذه الموارد.

كان هناك نمو في "الموارد الملموسة" بنسبة 36% (508 مليار دينار) حيث شهد حجم فتح الحسابات تطورا كبيرا بنسبة 39% مسجلة بذلك عدد 34416 في عام 2021، فلم تتحقق الأهداف إلا بنسبة 64% على الرغم من الجهود المبذولة من الجانبين لزيادة معدل الخدمات المصرفية على مستوى البنك.

فيما يتعلق بتطوير شبكة الوكالة كانت السنة المالية 2021 غنية من حيث توسيع شبكة وكالتنا مع تحقيق الإجراءات التالية:

- افتتاح وكالة عين الدفلة.
- افتتاح مكتب ثان لصرف العملات في المطار الجديد الدولي
- نقل وكالتي العلمة ووزيرالدا.
- تأهيل وكالتي عميروش وسيدي بلعباس.
- افتتاح أول نافذة "التمويل الإسلامي" على مستوى وكالة عميروش الرئيسية.
- افتتاح مساحة رقمية في وكالات العلمة وعميروش.

أما بالنسبة للاستخدام الإجمالي للبنك، فقد وصلت، اعتبارا من، 2021/12/31 إلى حجم 2.767 مليار دايين بانخفاض نسبي بنسبة 15%، وذلك حسب طبيعة القروض وعلى غير المسددة

- الاعتمادات لكل صندوق: 2.767 مليار دينار مقابل 2.292 مليار دينار (-20%).

- الاعتمادات بالتوقيع: 933 مليار دينار مقابل 961 مليار دينار (-3%).

ويتمثل معدل التشغيل مقارنة بالأهداف المحددة للسنة المالية 2021 هو 93%، يظهر المركز النقدي في نهاية عام 2021 مبلغا قدره 232 مليار دينار مقارنة بالفترة نفسها من السنة المالية 2020 التي سجلت رصييدا سلبييا قدره -1 مليار دينار. سمح هذا الموقف للبنك بالانتقال من وضع المقرض إلى وضع المقرض في سوق النقد.

أما بالنسبة للإيرادات الآتية من الخزينة والأسواق فقد سجلت زيادة مذهلة بنسبة 256% مقارنة بالعام المالي السابق، حيث ارتفع إجمالي هذه الإيرادات من 8.1 مليار دينار عام 2020 إلى 18 مليار دينار بنهاية عام 2021 هذه الزيادة هي

نتيجة لاستثمارات الأوراق المالية الناتجة عن استرداد القروض المشتركة.

وبلغت توزيعات الأرباح المستلمة من المشاركات الوطنية والدولية للسنة المالية 2021 حوالي 141.7 مليون دينار مقارنة

ب 145.4 مليون دينار في عام 2020، أي بانخفاض قدره 2.5% يتفسر هذا الانخفاض بعدم توزيع أرباح الأسهم من قبل

الشركات التابعة لبنك المصرف (ARBIFT سابقا)، UBAF باريس و AMNAL .

تم استهلاك إجمالي الإطار العام للميزانية الذي تم تخصيصه للسنة المالية 2021 بمبلغ 20.417 مليون دينار، لتصل إلى

13.292 مليون دينار، أي معدل إتمام 65% (الإعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة)

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة مع البنوك محل الدراسة

في هذا المبحث تطرقنا إلى مطلبين هما المطلب الأول عرض إجراء المقابلة مع البنوك محل الدراسة - وكالات بسكرة -

والمطلب الثاني مناقشة وتحليل نتائج المقابلة ، كما يلي:

## المطلب الأول: عرض إجراء المقابلة مع البنوك محل الدراسة

المقابلة هي إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات في الدراسة العلمية، حيث يتجه الباحث الى إجراء حوار أو محادثة مع شخص أو أكثر (من عينة الدراسة) وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة، الذين يجيبون على ما يطلبه الباحث، وفي هذا الصدد تم اختيار المقابلة لما تتطلبه هذه الدراسة، حيث قمنا بتحضري أسئلة تنقسم إلى محورين أساسيين المحور الأول خاص بالرقمنة المالية، أما المحور الثاني فهو خاص بتطوير الخدمات المصرفية.

## الفرع الأول : عرض إجراء المقابلة مع بنك الوطني الجزائري

أولاً: المحور الخاص بالرقمنة المالية: حيث قمنا بطرح الأسئلة وتلقينا الإجابات كما يلي:

س1: متى بدأ البنك بالرقمنة المالية؟

ج1: سنة 2019

س2: كيف تقيمون البدايات الأولى للرقمنة؟

ج2: ذات وتيرة بطيئة

س3: ماهي العراقيل التي واجهها البنك أثناء تطبيق الرقمنة؟

ج3: \_ ضعف شبكات الاتصال

- البنية التحتية للمعلومات محدودة وكانت مركزية مما أدى الى بطئ في العمليات و توفر المعلومات.؟

- ضعف تدفق الأنترنت أدى الى محدودية قدرة تحويل المعلومات.

- ضعف إمكانية البنك وجهله في مجال الرقمنة أدى الى توفير خدمات بسيطة لا ترقى الى الخدمات الرقمية.

- عدم توفر البنك على التكنولوجيا اللازمة لتوفير معدات الخدمات الرقمية .

س4: ماهي إيجابيات الرقمنة المالية بالنسبة للبنك ؟

ج4: - التخلي عن المعاملات الورقية الإدارية

- التخلي عن المعاملات بالنقود الورقية

- اختصار الوقت

- انخفاض نسبة المخاطر

س5: ماهي المعدات و الأجهزة التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة المالية؟

ج5: - الحاسوب -الهاتف TPV- TPE- CIB- DAB- GAB-

س6: ماهي البرمجيات القاعدية و التطبيقية التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة؟  
ج6: لم نتحصل على جواب لسرية البرامج ,ولكن تقوم الدولة بتحضير برنامج اسمه GLOBAL BAKING لجميع البنوك العمومية مستقبلا.

س7: فيما تتمثل شبكات الاتصال (الانترنت؛ الأنترنت؛ و الاكسترنات) المستخدمة في البنك؟

ج7: يستخدم البنك الوطني الجزائري الأنترنت

س8: فيما تتمثل وسائط الاتصال(الأقمار الصناعية؛ الساتليت؛ الربط السلبي و اللاسلبي) المستخدمة في البنك؟

ج8: الربط السلبي واللاسلبي

س9: ما هو نظام المعلوماتي المستخدم في البنك؟

ج9: system sécurité information -

Active de rectoré -

س10: هل أدخل البنك تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية لرقمنة المالية في البنك (الدكاء الصناعي، تحليل البيانات الضخمة؛

سلسلة الكتل؛ التحليل التنبيء؛ المصرفية المفتوحة (واجهات برمجة التطبيقات-APIs)؛ تعلم الآلة؛ الأمن السيبراني... إلخ)

ج10: نعم كمثال الذكاء الصناعي و المصرفية المفتوحة

ثانيا: المحور الثاني: المحور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية :

س1. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالإضافة؟

ج1. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ اعتماد طرق دفع جديدة إلكترونية، خدمات غرفة المقاصة، خدمات الزبائن (دفع الفواتير، تحويل

الأموال، طلبا لقروض، الإطلاع على الرصيد..... إلخ)

س2. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالحذف؟

ج2. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ ...-النقود الورقية، المعاملات الورقية الإدارية و المقاصة التقليدية

س3. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالدمج؟

ج3. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ بقاء أساسيات خدمة البنك "الدفع، السحب، التحويل" بالنسبة للعملاء لكن باستعمال وسائل و

تقنيات متطورة الهاتف DAB,GAB,TPE

س4. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بإحداث تغيير أو توسيع؟

ج4. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ .توسيع كتلة المتعاملين في الدول الغربية باستعمال تقنيات الاعتماد المستندي و التحصيل credoc

remdok, و ذلك عن طريق توسع رقعة البنوك الأجنبية و ذلك لسهولة تتبع رؤوس الأموال و التعامل مع كتلة كبيرة من البنوك

س 5. هل هناك إقبال على الخدمات المصرفية الرقمية من طرف عملاء البنك؟

ج 5. نعم  لا

توضيح ذلك؟ بالنسبة للأجراء: - منح بطاقات الائتمان

- الاعتماد على الصرافات الآلية DAB,GAB

- تطبيقات الهاتف المحمول بجميع أنواعها

بالنسبة للعمال الغير أجراء: نفس طلبات خدمات الأجراء بالإضافة الى طلبات القروض و الإطلاع على الخدمات

الجديدة للبنك عبر الانترنت و الامتيازات الممنوحة لرجال الأعمال في التحويلات الطلبيات خارج الوطن.

س 6. فيما تتمثل الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها البنك؟

ج 6. أولا: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:

- تبادل البيانات الالكترونية (WEB – EDI)؛

✓ - الخدمات المصرفية الالكترونية (E-BANKING)؛

✓ - أداة إدارة الاشتراك (OGA)؛

✓ - الخدمات المصرفية عبر تحويل الأموال الإلكتروني (EFT)؛

✓ - الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير (TPE)؛

- خدمات أخرى .....

ثانيا: الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (MOBILE-BANKING):

✓ - الخدمات المصرفية عبر التبادل الإلكتروني للبيانات

✓ - الخدمات المصرفية عبر الإيداع المباشر

✓ - الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير

- خدمات أخرى : تسديد الفواتير و المستحقات عبر خدمة Qr ,code Ban خدمات التجارة الخارجية

ثالثا: الخدمات المصرفية عبر واجهات برمجة التطبيقات (APIs)

wimpay -

BNAtic -

س 7. فيما تتمثل الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية؟

ج 7. أولا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الموزع الآلي للأوراق (DAB): سحب الأموال و الاطلاع على الرصيد

ثانيا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB):

جميع الخدمات المصرفية "إيداع، سحب، تحويل، الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر الشيك"

ثالثا: الخدمات المقدمة عبر جهاز الدفع الالكتروني (TPE):

-خدمة الشراء و التعويض .

- تسديد الفاتورة - إلغاء طلبيات عمليات الشراء.
- بالنسبة للبائع:- جرد يومي للعمليات البيع, الإلغاء و التعويض.
- إمكانية فتح عدة صناديق و غلقها في نفس اليوم.

رابعا: الخدمات المقدمة عبر نهائي نقطة البيع الإلكترونية (TPV): لا توجد

الفرع الثاني : عرض إجراء المقابلة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: المحور الخاص بالرقمنة المالية: حيث قمنا بطرح الأسئلة وتلقينا الإجابات كما يلي:

- س1: متى بدأ البنك بالرقمنة المالية؟  
ج1: سنة 2017
- س2: كيف تقيمون البدايات الأولى للرقمنة؟  
ج2: جيدة نوعا ما
- س3: ماهي العراقيل التي واجهها البنك أثناء تطبيق الرقمنة؟  
ج3: \_ ضعف شبكات الاتصال  
- ضعف تدفق الأنترنت
- س4: ماهي إيجابيات الرقمنة المالية بالنسبة للبنك؟  
ج4: - تسريع العمليات البنكية
- س5: ماهي المعدات و الأجهزة التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة المالية؟  
ج5: جميع الوسائل المتاحة: الحاسوب -الهاتف -GAB- DAB- CIB- TPE
- س6: ماهي البرمجيات القاعدية و التطبيقية التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة؟  
ج6: برنامج يسمى flexcub
- س7: فيما تتمثل شبكات الاتصال (الانترنت؛ الأنترنت؛ و الاكسترنات) المستخدمة في البنك؟  
ج7: يستخدم البنك الأنترنت
- س8: فيما تتمثل وسائط الاتصال(الأقمار الصناعية؛ الساتليت؛ الربط السلبي و اللاسلكي) المستخدمة في البنك؟  
ج8: الربط السلبي و اللاسلكي
- س9: ما هو نظام المعلوماتي المستخدم في البنك؟  
ج9: - flexcub
- س10: هل أدخل البنك تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية لرقمنة المالية في البنك (الدكاء الصناعي، تحليل البيانات الضخمة؛ سلسلة الكتل؛ التحليل التنبؤي؛ المصرفية المفتوحة (واجهات برمجة التطبيقات-APIs)؛ تعلم الآلة؛ الامن السيبراني... إلخ)  
ج10: نعم مثل تعلم الآلة والأمن السيبراني.

ثانيا: المحور الثاني: المحور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية:

س1. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالإضافة؟

ج1. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ اعتماد طرق دفع جديدة إلكترونية

س2. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالحذف؟

ج2. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ ساعدت في تطوير جودة الخدمات المالية

س3. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالدمج؟

ج3. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ البطاقات البنكية (بطاقات الدفع الالكتروني)

س4. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بإحداث تغيير أو توسيع؟

ج4. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ جميع الخدمات سابقة الذكر

س5. هل هناك إقبال على الخدمات المصرفية الرقمية من طرف عملاء البنك؟

ج5. نعم  لا

توضيح ذلك؟ لسهولة التعامل بها وعدم اضطرار الزبون للانتظار الطويل داخل شبابيك البنك.

س6. فيما تتمثل الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها البنك؟

ج6. أولاً: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:

- تبادل البيانات الالكترونية (WEB – EDI)؛ ✓

- الخدمات المصرفية الالكترونية (E-BANKING)؛ ✓

- أداة إدارة الاشتراك (OGA)؛

- الخدمات المصرفية عبر تحويل الأموال الإلكتروني (EFT)؛ ✓

- الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير (TPE)؛ ✓

ثانياً: الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (MOBILE-BANKING):

- الخدمات المصرفية عبر التبادل الإلكتروني للبيانات ✓

- الخدمات المصرفية عبر الإيداع المباشر ✓

- الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير ✓

ثالثاً: الخدمات المصرفية عبر واجهات برمجة التطبيقات (APIs)

- لا توجد

س7. فيما تتمثل الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية؟

- ج7. أولا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الموزع الآلي للأوراق (DAB): سحب الأموال والاطلاع على الرصيد
- ثانيا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB): بالإضافة الى خدمات DAB يمكن الإيداع طلب كشف الحساب وطلب دفتر الشيكات.
- ثالثا: الخدمات المقدمة عبر جهاز الدفع الالكتروني (TPE): تسهل عملية الدفع دون الحاجة للنقد.
- رابعا: الخدمات المقدمة عبر نهائي نقطة البيع الإلكترونية (TPV): غير متوفرة حاليا.
- الفرع الثالث: عرض إجراء المقابلة مع البنك الخارجي الجزائري

أولا: المحور الخاص بالرقمنة المالية: حيث قمنا بطرح الأسئلة وتلقينا الإجابات كما يلي:

- س1: متى بدأ البنك بالرقمنة المالية؟
- ج1: خلال 2020
- س2: كيف تقيمون البدايات الأولى للرقمنة؟
- ج2: البداية الأولى للرقمنة كانت محتشمة ليس لديها قبول من طرف المتعاملين
- س3: ماهي العراقيل التي واجهها البنك أثناء تطبيق الرقمنة؟
- ج3: - عدم اقتناع الزبون بالرقمنة  
- عدم الثقة في التطبيقات  
- عدم دراية الموظفين بأساسيات الرقمنة
- س4: ماهي ايجابيات الرقمنة المالية بالنسبة للبنك؟
- ج4: - مرونة العمليات البنكية  
- تخفيض الضغط على الزبائن
- س5: ماهي المعدات والأجهزة التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة المالية؟
- ج5: - التطبيقات - البطاقات - TPE - DAB - GAB
- س6: ماهي البرمجيات القاعدية والتطبيقية التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة؟
- ج6: لم يتم الجواب لسرية البرامج
- س7: فيما تتمثل شبكات الاتصال (الانترنت؛ الأنترنت؛ والاكسترنات) المستخدمة في البنك؟
- ج7: يستخدم البنك الأنترنت
- س8: فيما تتمثل وسائط الاتصال (الأقمار الصناعية؛ الساتليت؛ الربط السلكي واللاسلكي) المستخدمة في البنك؟
- ج8: الربط السلكي واللاسلكي
- س9: ما هو نظام المعلوماتي المستخدم في البنك؟
- ج9: - نظام V 8



س10: هل أدخل البنك تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية لرقمنة المالية في البنك (الذكاء الصناعي، تحليل البيانات الضخمة؛ سلسلة الكتل؛ التحليل التنبئي؛ المصرفية المفتوحة (واجهات برمجة التطبيقات-APIs)؛ تعلم الآلة؛ الأمن السيبراني... إلخ) ج10: المصرفية المفتوحة، الأمن السيبراني، البيانات الضخمة وتقنية البلوكتشين

ثانيا: محور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية:

س1. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالإضافة؟

ج1. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ اعتماد طرق دفع جديدة إلكترونية

س2. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالحذف؟

ج2. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ مثل المعاملات الإدارية الورقية لم تحذف بالكامل ولكن تم إنقاص التداول بها

س3. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالدمج؟

ج3. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ بطاقة الإمضاء

س4. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بإحداث تغيير أو توسيع؟

ج4. نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟ أصبح في الوقت الراهن القدرة على استعمال الخدمات المصرفية عن طريق بطاقات الائتمان بكل سهولة عبر كافة الوطن.

س5. هل هناك إقبال على الخدمات المصرفية الرقمية من طرف عملاء البنك؟

ج5. نعم  لا

توضيح ذلك؟ نعم إقبال كبير بعد الخروج والتعريف بشتى الخدمات الرقمية لسهولة التعامل بها.

س6. فيما تتمثل الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها البنك؟

ج6. أولا: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:

✓ - تبادل البيانات الالكترونية (WEB - EDI)؛

✓ - الخدمات المصرفية الالكترونية (E-BANKING)؛

✓ - أداة إدارة الاشتراك (OGA)؛

✓ - الخدمات المصرفية عبر تحويل الأموال الإلكتروني (EFT)؛

✓ - الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير (TPE)؛

ثانيا: الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (MOBILE-BANKING):

- ✓ - الخدمات المصرفية عبر التبادل الإلكتروني للبيانات
- ✓ - الخدمات المصرفية عبر الإيداع المباشر
- ✓ - الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير
- خدمات أخرى:

ثالثا: الخدمات المصرفية عبر واجهات برمجة التطبيقات-(APIs)

BEA MOBILE -

س7. فيما تتمثل الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية؟

ج7.أولا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الموزع الآلي للأوراق (DAB): سحب الأموال والاطلاع على الرصيد

ثانيا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB): بالإضافة الى خدمات DAB

يمكن الإيداع، طلب كشف الحساب وطلب دفتر الشيكات.

ثالثا: الخدمات المقدمة عبر جهاز الدفع الالكتروني (TPE): تسهل عملية الدفع دون الحاجة للنقد.

رابعا: الخدمات المقدمة عبر نهائي نقطة البيع الإلكترونية (TPV): غير متوفرة حاليا.

**المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج المقابلة مع البنوك محل الدراسة**

الفرع الأول: مناقشة وتحليل نتائج المقابلة مع بنك الوطني الجزائري

أولا: المحور الخاص بالرقمنة المالية: تم تحليل نتائج المقابلة في البنك الوطني الجزائري كما يلي:

كانت بداية الرقمنة المالية لدى البنك الوطني الجزائري خلال سنة 2019 وكانت بوتيرة بطيئة مع مواجهة بعض العراقيل أثناء تطبيقها، حيث كانت من أهم إيجابياتها التخلي عن المعاملات الورقية الإدارية ومواكبة العصر، ويستخدم البنك لذلك معدات و أجهزة إلكترونية متطورة حيث يستعملون بعض البرمجيات السرية التي لم يعلن عليها حفاظا على أمان معلوماتهم، ويستعينون في ذلك بالإنترنت كشبكة اتصال و الربط السلكي و اللاسلكي كوسيط للإتصال.

وقد أدخل البنك تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية للرقمنة المالية مثل الذكاء الصناعي في استخدام برامج الدردشة الآلية

chatbots، والمصرفية المفتوحة التي قام من خلالها بإنشاء تطبيقات الهاتف الذكي مثل BN@tic

ثانيا: المحور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية: وتم تحليل المقابلة في البنك الوطني الجزائري كما يلي:

ساعدت الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية بتطبيقها لأربعة مناهج نذكرهم كما يلي:

التطوير بالإضافة ومثل على ذلك وسائل الدفع الالكترونية التطوير بالحذف مثل حذف غرفة المقاصة التقليدية وأصبحت المقاصة إلكترونية، التطوير بالدمج عن طريق التطبيقات فأصبح بالإمكان دمج خدمتين أو ثلاث في خدمة واحدة و ذلك عن طريق

واجهت برمجة التطبيقات أما التطوير بالتغيير أو بالتوسع وذلك عن طريق توسيع كتلة المتعاملين في الدول الغربية باستعمال تقنيات الاعتماد المستندي و التحصيل لتسهيل تتبع رؤوس الأموال، حيث كان هناك إقبال عليها من طرف عملاء البنك.

يقوم البنك الوطني الجزائري بتقديم عدة خدمات مصرفية رقمية منها:

-الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول

- الخدمات المصرفية عبر واجهة برمجة التطبيقات

- الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية

الفرع الثاني : مناقشة و تحليل نتائج المقابلة مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية

**أولاً: المحور الخاص بالرقمنة المالية:** تم تحليل نتائج المقابلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يلي:

بدأت الرقمنة المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال سنة 2017 وكانت جيدة نوعا ما مع وجود بعض الصعوبات منها ضعف تدفق الأنترنت وكانت من أهم إنجازاتها تسريع العمليات البنكية، ويستخدم البنك للرقمنة المالية جميع المعدات والأجهزة المتاحة حيث يستعملون برنامج flexcub كبرنامج قاعدي.

وكما قام البنك بإدخال تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية للرقمنة المالية مثل تعلم الآلة للمراقبة المالية وإدارة المخاطر، والأمن السيبراني لحماية مستخدم المواقع وكذلك لتأمين أموال العملاء

**ثانياً: المحور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية:** وتم تحليل المقابلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يلي:

ساعدت الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية بتطبيقها لأربعة مناهج نذكرهم كما يلي:

التطوير بالإضافة و مثال على ذلك القيام الدفع الإلكتروني، بدر انترنات، بدر SMS، التطوير بالحذف مثل حذف غرفة المقاصة التقليدية و أصبحت المقاصة الكترونية ، التطوير بالدمج فاصبح بالإمكان فحص الرصيد وتحويل الأموال في خدمة واحدة عبر الموقع ، أما التطوير بالتغيير أو بالتوسع وذلك عن طريق توسيع كتلة المتعاملين في الدول الغربية باستعمال تقنيات الاعتماد المستندي و التحصيل لتسهيل تتبع رؤوس الأموال، حيث كان هناك إقبال على هذه الخدمات لسهولة التعامل بها و عدم اضطرار الزبون للانتظار الطويل.

ويقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم عدة خدمات مصرفية رقمية منها:

-الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول

- الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية

### الفرع الثالث: مناقشة وتحليل نتائج المقابلة مع بنك الخارجي الجزائري

**أولاً: المحور الخاص بالرقمنة المالية:** تم تحليل نتائج المقابلة في البنك الخارجي الجزائري كما يلي:

خلال 2020 كانت بداية البنك الخارجي الجزائري في الرقمنة المالية محتشمة وإقبال قليل، حيث واجهت العديد من العراقيل أثناء استعمالها، مع بعض الإيجابيات منها المرونة في العمليات البنكية، ويستخدم البنك لذلك معدات وأجهزة إلكترونية متطورة حيث يستعملون بعض البرمجيات السرية التي لم يعلن عليها حفاظا على أمان معلوماتهم، ويستعينون في ذلك بالإنترنت كشبكة اتصال والربط السلكي واللاسلكي كوسيط للاتصال.

وقد أدخل البنك تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية للرقمنة المالية مثل الأمن السيبراني لحماية البنية التحتية للمعلومات، المصرفية المفتوحة التي قام من خلالها بإنشاء تطبيق BEA MOBLE ويستعمل البنك تقنية البيانات الضخمة من خلال نظام دلتا (DALTA) الذي يستخدمه البنك في حفظ المعلومات والبيانات و أيضا تقنية البلوكشين لتسجيل عملياته الحسابية اليومية .

**ثانياً: المحور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية:** وتم تحليل المقابلة في البنك الخارجي الجزائري كما يلي:

التطوير بالإضافة ومثال على ذلك وسائل الدفع الإلكترونية ، التطوير بالحذف مثل حذف غرفة المقاصة التقليدية و أصبحت المقاصة إلكترونية، التطوير بالدمج عن طريق التطبيقات فاصبح بالإمكان دمج خدمتين أو ثلاثة في خدمة واحدة وذلك عن طريق واجهة برمجة التطبيقات، أما التطوير بالتغيير أو بالتوسع و عن طريق المسح الضوئي لبطاقة الإمضاء فيصبح بإمكان العملاء القيام بالعمليات في أي مكان في الوطن ، حيث كان هناك إقبال على هذه الخدمات لسهولة التعامل بها .

يقوم البنك الخارجي الجزائري بتقديم عدة خدمات مصرفية رقمية منها:

-الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول

- الخدمات المصرفية عبر واجهة برمجة التطبيقات

- الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية

وفي الأخير بعد مناقشة و تحليل لإجابات المقابلة التي قمنا بها في البنوك محل الدراسة لاحظنا ان هناك عدة نقاط مشتركة في عملية الرقمنة و الخدمات المقدمة من طرفهم، غير أنه يمكننا تمييز البنك الوطني الجزائري بأنه تفوق على البنكين الآخرين من حيث الخدمات المقدمة عبر واجهات وبرمجة التطبيقات.

الخاتمة

لقد تمت المحاولة من خلال هذه الدراسة معرفة مساهمة تقنيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية حيث تم التوصل إلى ما يلي:

**1 خلاصة عامة للدراسة:** تعتبر الرقمنة المالية من أهم التطورات الحديثة التي مست القطاع المالي المصرفي وأحدثت فيه تغيير جذري بتطبيقها لآليات و تقنيات لتطوير الخدمات المصرفية التي من خلالها سيكون هناك مردود واضح و إيجابي على العملاء كونهم المستفيد الأول من هذه الخدمات, وبالتالي ضمان استمرارية التواجد النوعي في وسط المنافسة البنكية القوية. وختاماً لهذه الدراسة يتضح لنا دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة ، أن جميع البنوك التي تمت دراستها قامت بخلق بيئة رقمية حديثة لتطوير في خدماتها, لكن بالرغم من الجهود المبذولة من طرف البنوك للرقمنة المالية إلا أن هناك عوائق حالت للوصل لمستوى بعض البنوك العالمية.

**2 نتائج اختبار صحة الفرضيات:** بناء على الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **بالنسبة للفرضية الأولى:** إنطلاقاً من إختبار الفرضية الأولى والتي مفادها أن البنوك محل الدراسة (BEA-BNA-BADR) تعتمد بشكل متزايد على كل من التكنولوجيا المعلومات و الاتصال والتكنولوجيا المالية لتطوير و تحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء.

تتجه البنوك محل الدراسة (BEA-BNA-BADR) للتطوير في خدماتها من خلال استعمال تقنيات التكنولوجيا الإعلام و الاتصال والمتمثلة في المعدات، الأجهزة و شبكات التواصل وتقنيات التكنولوجيا المالية مثل الذكاء الصناعي، المصرفية المفتوحة، البيانات الضخمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- **بالنسبة للفرضية الثانية:** إنطلاقاً من اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مفادها مساهمة إدخال الرقمنة المالية للبنوك محل الدراسة (BEA-BNA-BADR) بدور فعال على تطوير خدماتها المصرفية من خلال تسريع عمليات الدفع والتحويل، وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

مما لاحظناه من خلال دراستنا أن الخدمات الرقمية التي تقدمها البنوك محل الدراسة هي خدمات مصرفية بعضها عبر الانترنت من خلال مواقعها وخدمات عبر الهاتف, و تطبيقات ذكية ، وكذلك البطاقات الالكترونية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

**3. نتائج الدراسة:** يمكن إجمال النتائج التي أفضت إليها الدراسة فيما يلي:

- تعتمد البنوك في رقمنة الخدمات على تكنولوجيا الإعلام والاتصال و التكنولوجيا المالية

- تحرص البنوك على مواكبة التطورات المصرفية بإتباعها عدة إجراءات منها استعمال المعدات و الأجهزة المتطورة المرتبطة بإدراج الرقمنة في معاملاتها, كما تستخدم برمجيات قاعدية تكون أسس لبنيتها التحتية مع التقليل من المعاملات الورقية
- تستعمل البنوك محل الدراسة استراتيجيات تنمية و تطوير السوق, اختراق السوق, تطوير الخدمات و التنوع .
- كما تتبع مناهج لتطوير الخدمة المصرفية وهي كالتالي: بالإضافة ,الحذف, المدمج و بالتغيير
- التكنولوجيات الداعمة للرقمنة المالية في البنوك محل الدراسة هي تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التكنولوجيا المالية
- أهم الآليات و تقنيات الرقمنة المالية المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة ما يلي:
  - \* تقنيات التكنولوجيا المالية مثل الذكاء الصناعي و الأمن السيبراني... الخ
  - \* أجهزة ووسائل الصيرفة الالكترونية: DAB GAB TPE
  - \* بطاقات الدفع الالكترونية
  - \* واجهات برمجة التطبيقات
  - \* المعاملات عبر مواقع الانترنت و الهاتف الذكي

#### 4 . التوصيات: من خلال دراستنا لهذا الموضوع نضع التوصيات التالية:

- تعزيز الأمن السيبراني لحماية البنى التحتية الرقمية للبنوك.
- إدراج الرقمنة المالية في خدمات الصيرفة الإسلامية لاستقطاب شريحة مهمة من المجتمع الجزائري.
- ضرورة إعادة النظر في ربط البنوك بالتدفق العالمي للانترنت.
- اقامة دورات تدريبية و تكوينية في الرقمنة المالية لموظفي البنوك.

#### 5 . آفاق الدراسة: إن موضوع الرقمنة المالية و تطوير الخدمات المصرفية مجال واسع يمكن معاجلته من عدة جوانب ، لذلك لا

يزال هذا الموضوع يتطلب القيام بعدة دراسات نقترح البعض منها:

- تقنيات الرقمنة المالية في تحسين أداء البنوك
- دور الخدمات المصرفية الرقمية في تعزيز الاقتصاد الوطني.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	الشكر
-	الاهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة المختصرات
المقدمة	
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية
ب	الدراسات السابقة
ج	فرضيات البحث
د	نموذج الدراسة
د	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة
د	تصميم البحث
هـ	أهمية الدراسة
هـ	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة المالية وتطوير الخدمات المصرفية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الرقمنة المالية
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة
03	الفرع الأول: ماهية الرقمنة
05	الفرع الثاني: عناصر ومتطلبات الرقمنة
07	الفرع الثالث: نماذج الرقمنة
09	المطلب الثاني: أساسيات حول الرقمنة المالية
09	الفرع الأول: ماهية التحول الرقمي
11	الفرع الثاني: ماهية الرقمنة المالية
13	الفرع الثالث: التكنولوجيات الداعمة للرقمنة المالية في البنوك



17	المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية
18	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية
18	الفرع الأول: ماهية الخدمات المصرفية
26	الفرع الثاني: أنواع الخدمات المصرفية التقليدية
27	الفرع الثالث: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية والرقمية
31	المطلب الثاني: أساسيات حول تطوير الخدمات المصرفية
31	الفرع الأول: تعريف ومعلم خاصة بتطوير الخدمة المصرفية
32	الفرع الثاني: استراتيجيات الخدمات المصرفية
33	الفرع الثالث: مناهج تطوير الخدمة المصرفية
33	المبحث الثالث: علاقة الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية
34	المطلب الأول: علاقة تكنولوجيا الداعمة للرقمنة للخدمات المصرفية
34	الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رقمنة الخدمات المصرفية
35	الفرع الثاني: علاقة التكنولوجيا المالية برقمنة الخدمات المصرفية
38	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية
38	الفرع الأول: إيجابيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية
40	الفرع الثاني: سلبيات الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة عينة من البنوك العمومية الجزائرية	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: لمحة عامة على البنوك محل الدراسة
44	المطلب الأول: ماهية البنوك محل الدراسة
44	الفرع الأول: تقديم بنك الوطني الجزائري
47	الفرع الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
52	الفرع الثالث: تقديم البنك الخارجي الجزائري
56	المطلب الثاني: تطور نشاط البنوك محل الدراسة
56	الفرع الأول: تطور نشاط البنك الوطني الجزائري
57	الفرع الثاني: تطور نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	الفرع الثالث: تطور نشاط البنك الخارجي الجزائري BEA
59	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة مع البنوك محل الدراسة
59	المطلب الأول: عرض إجراء المقابلة مع البنوك محل الدراسة
59	الفرع الأول: عرض إجراء المقابلة مع بنك الوطني الجزائري
62	الفرع الثاني: عرض إجراء المقابلة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## فهرس المحتويات

64	الفرع الثالث : عرض إجراء المقابلة مع البنك الخارجي الجزائري
66	المطلب الثاني: مناقشة و تحليل نتائج المقابلة مع البنوك محل الدراسة
66	الفرع الأول : مناقشة وتحليل نتائج المقابلة مع بنك الوطني الجزائري
67	الفرع الثاني : مناقشة و تحليل نتائج المقابلة مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية
68	الفرع الثالث : مناقشة و تحليل نتائج المقابلة مع بنك الخارجي الجزائري
69	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
72	فهرس المحتويات
76	قائمة المراجع
80	الملاحق

# قائمة المراجع

## المراجع:

### الكتب باللغة العربية

- (1) أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، دار النشر مكتبة الملك فهد الوطنية، (الرياض)، 2009.
- (2) احمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، جامعة فيلادلفيا، دار البركة للنشر والتوزيع، (عمان)، 1421/2001.
- (3) احمد محمد سمير، الادارة الالكترونية، دار النشر دار المسيرة، ط1، (عمان-الأردن)، 2009.
- (4) الصميد محمد جاسم، عثمان يوسف ودينه، التسويق المصرفي مدخلا استراتيجي كمي تحليلي، دارالصفاء للنشر والتوزيع، دار المناهج، الطبعة الأولى، (عمان)، 2020.
- (5) الصيرفي محمد حسن، كتاب ادارة العمليات المصرفية العادية -غير العادية-الالكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016.
- (6) بن قيده مروان، التكنولوجيا المالية، الابتكارات والحلول الرقمية، الكتاب الجماعي من تأليف مجموعة الباحثين، جامعة يحي فارس، تم النشر من قبل مخبر التنمية المحلية المستدامة، (المدينة-الجزائر)، 2021/06/23.
- (7) حسن سيسي صلاح الدين، الادارة العلمية للمصارف التجارية وفلسفة العمل المصرفي المعاصر، دار وسام للطباعة، (القاهرة)، 1997.
- (8) سوفي عبد الهادي عبد القادر، النقود والبنوك مع دراسة تطبيقية خاصة بمصر، مطابع دار الدجلى، (القاهرة-مصر)، 1998.
- (9) لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، (الجزائر)، 2001.
- (10) محمد علي احمد شعبان، التسويق والخدمات المصرفية، دار النشر دار التعليم الجامعي، (الإسكندرية)، 2023.
- (11) وزان ميلاد، ترجمة علاء طبيعة، الآلة وعلم البيانات، الاساسيات والمفاهيم والخوارزميات.
- (12) يقطين سعيد، من النص الى النص، مدخل الى جماليات الابداع التفاعلي، مركز الثقافي العربي، ط1، (بيروت)، 2005.

### الكتب باللغة الأجنبية

- (1) Amoun. (2022). Cis
- (2) Boulmakoul, K. &. (2018)
- (3) Edaat-July. (2022). R1

### المقالات

- (1) اوبختي رشيدة، الفرص والتحديات المصرفية المفتوحة ثورة في القطاع المالي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، (تلمسان-الجزائر)، 2023/04.
- (2) اولاد حيمودة عبد اللطيف، بوداود بومدين، صواق عبد القادر، أثر جاهزية الامن السيبراني على الخدمات المصرفية الالكترونية من خلال تقليل المخاطر المدركة. دراسة حالة بنك BDL بغرداية، مجلة بحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد، 01، (غرداية-الجزائر)، 2023.
- (3) بشاري سلمى، مجلة تطوير الرقمنة في الجزائر كألية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا، Les cahiers du cread، 2020.

- (4) بن عوييدة محمد، دور التكنولوجيا سلسلة الكتل في تحسين خدمات البنوك المغاربية، مجلة اناة للدراسات الاقتصادية الادارية والمحاسبية، المجلد 03، العدد01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، (جيجل-الجزائر)، 2022/06/30.
- (5) حزام فتيحة، الآليات القانونية لتنفيذ الإقتصاد الرقمي بالجزائر. مجلة دراسات قانونية وسياسية، المجلد 01، العدد 01، 2018/06.
- (6) خضير اوردان حاتم، هادي عبد علي شروق، التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الاداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نموذجاً. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد126، (بغداد)، 2020.
- (7) شحادة مهت خليل، التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية، مجلة بيت المشورة، العدد 01، (قطر)، 2022/04.
- (8) شوشان خديجة، بوعويينة حمو، دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الاسلامية الجزائرية. دور حالة مصرف السلام، مجلة ابحاث الحماية الاجتماعية، المجلد 04، العدد01، جامعة الوينسي علي، (البليدة-الجزائر)، 2023/06/30.
- (9) قسول امين، قسول نور الدين، الرقمنة المالية كآلية لمنح القروض بالاشارة الى البنوك الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، مخبر الانظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف-الجزائر)، 2024/03/16.
- (10) هبال عبد المالك، أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية، دراسة حالة بنكي BADR ، BDL مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة المسيلة، (المسيلة-الجزائر)، 2023/05/20.

#### المحاضرات

- (1) ابوسمره محمد عادل حسن، نموذج مقترح لتنفيذ الشمول المالي لتحقيق رؤية مصر 2030، مؤتمر ادارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030، مركز بحوث الازمات، (مصر)، 2019/11.
- (2) الأرباح صالح الأمين، الجهاز المصرفي في الجماهيرية، منشورات المعهد العالي للادارة والاعمال المصرفية، (طرابلس)، 1985.
- (3) النجار فريد، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (مصر)، 2004.
- (4) بدران دليلة، طلحة المسعود، واقع الصيرفة لإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر نموذجاً، المجلد 06، العدد 01، 2020/06/29.
- (5) دراجي السعيد، أدوات التمويل الإسلامي الرقمية، مؤتمر الدوحة الرابع للمال الإسلامي (4)، 2018/01/09.
- (6) سعدون نائر محمد، رحمن محمود شحادة، وعمر محمود عكاوي، دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الخاصة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني في العلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان، (جيهان-أربيل)، 2018.
- (7) شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR ، تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة b Système.
- (8) مشهور احمد، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.
- (9) نظام سويفت، نظام سويفت عبارة عن شبكة الاتصالات، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل الاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدل من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف، (بلجيكا)، 1973.

## المذكرات والاطروحات باللغة العربية

- 1) أبو حمزة سعد يعبد الرحمان، واقع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وأثرها على الأرباح منوجهة ن ظرا لإدارة العليا، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، (غزة-فلسطين)، 2011.
- 2) حلو مريم، دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون. دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA سطييف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (بسكرة-الجزائر)، 2019/2018.
- 3) رحال عادل، تحديث الخدمة المصرفية لمواجهة اختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتنمية، جامعة الحاج لخضر، (باتنة-الجزائر)، 2013.
- 4) زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة، (بسكرة-الجزائر)، 2005/2004.
- 5) عبد الرحيم نادية، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
- 6) عيش وشعبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، (باتنة-الجزائر)، 2009/2008.
- 7) معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 8) مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، (قسنطينة-الجزائر)، 2005.
- 9) ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، حالة نشاط البنك عن بعد، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، (قسنطينة-الجزائر)، 2014/2013.
- 10) واعر صفية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء. التسويقي بالمؤسسات ا -دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية-، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة محمد خيضر، (بسكرة-الجزائر)، 2024/2023.

## المذكرات والاطروحات باللغة العربية

- 1) IGUEDAD S. (2013). Etat des lieux de l'enjeu des tics dans le secteur bancaire. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

## المواقع الالكترونية

- 1) <https://bakkah.com>. (s.d.).
- 2) <https://etunum.com/>. (s.d.).
- 3) <https://forex-arabic.com/threads/61474>). (s.d.).
- 4) <https://www.elnooronline.net>. (s.d.).
- 5) إبراهيم رشا احمد علي، أثر تبني تقنية سلسلة الكتل على خفض تكلفة الخدمات المصرفية والارتقاء بها بالبنوك المصرية، المعهد المصري لأكاديمية الإسكندرية للإدارة والمحاسبة، (مصر)،

2020

[https://atasu.journals.ekb.eg/article\\_113296\\_5f75765c8fa121fef14659e04fe839](https://atasu.journals.ekb.eg/article_113296_5f75765c8fa121fef14659e04fe839)

76.

(6) بنك الجزائر الخارجي، تقرير النشاط السنوي.

<https://www.bea.dz/images/slides/Rapport.pdf>، 2021، الجزائر

(7) بنك الجزائر الخارجي، <https://www.bea.dz.2023/05/31>

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

الطلبة: - حرور ريم  
- عاشور إيمان  
تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي  
المستوى: السنة الثانية ماستر

الموضوع: طلب معلومات للمساعدة في إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي

سيدي الكريم/

لي عظيم الشرف أن اتقدم إلى سيادتكم السامية بطلي هذا و المتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة للمساعدة في إنجاز مذكرة بعنوان:

دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية - دراسة حالة عينة من البنوك العمومية الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛ بنك الجزائر الخارجي (BEA)؛ بنك الوطني الجزائري (BNA) - وكالات بسكرة)

تحت إشراف الدكتورة: بالعبدي عايدة عبير

لذا يرجى من سيادتكم تقديم يد المساعدة وإثراء هذا البحث العلمي لإتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أملين منكم التزام الدقة و الموضوعية و الشفافية لما له من أثر إيجابي في إنجاز هذا البحث و نحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

و لكم مني جزيل الشكر و فائق الاحترام و التقدير على تعاونكم.

## أسئلة المقابلة

### I. المحور الخاص بالرقمنة المالية:

- س1: متى بدأ البنك بالرقمنة المالية؟
- س2: كيف تقيمون البدايات الأولى للرقمنة؟
- س3: ماهي العراقيل التي واجهها البنك أثناء تطبيق الرقمنة؟
- س4: ماهي ايجابيات الرقمنة المالية بالنسبة للبنك؟
- س5: ماهي المعدات والأجهزة التي يستخدمها بالبنك في عملية الرقمنة المالية؟
- س6: ماهي البرمجيات القاعدية والتطبيقية التي يستخدمها البنك في عملية الرقمنة؟
- س7: فيما تتمثل شبكات الاتصال (الانترنت؛ الأنترنت؛ والاكسترنات) المستخدمة في البنك؟
- س8: فيما تتمثل وسائط الاتصال (الأقمار الصناعية؛ الساتليت؛ الربط السلكي واللاسلكي) المستخدمة في البنك؟
- س9: ما هو نظام المعلوماتي المستخدم في البنك؟
- س10: هل أدخل البنك تقنيات التكنولوجيا المالية كآلية لرقمنة المالية في البنك (الدكاء الصناعي، تحليل البيانات الضخمة؛ سلسلة الكتل؛ التحليل التنبئي؛ المصرفية المفتوحة (واجهات برمجة التطبيقات-APIs)؛ تعلم الآلة؛ الامن السيبراني... إلخ)

### II. المحور الثاني: المحور الخاص بتطوير الخدمات المصرفية:

1. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالإضافة؟

نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟  
.....  
.....

2. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالحذف؟

نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟  
.....  
.....

3. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بالدمج؟

نعم  لا

ماهي هذه الخدمات؟  
.....  
.....

4. هل ساعدت الرقمنة المالية بتطوير الخدمات المصرفية بإحداث تغيير أو توسيع؟

نعم  لا

..... ماهي هذه الخدمات؟  
.....

5. هل هناك إقبال على الخدمات المصرفية الرقمية من طرف عملاء البنك؟

نعم  لا

..... توضيح ذلك؟  
.....

6. فيما تتمثل الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها البنك؟

أولاً: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:

- تبادل البيانات الالكترونية (WEB – EDI)؛

- الخدمات المصرفية الالكترونية (E-BANKING)؛

- أداة إدارة الاشتراك (OGA)؛

- الخدمات المصرفية عبر تحويل الأموال الإلكتروني (EFT)؛

- الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير (TPE)؛

- خدمات أخرى .....

ثانياً: الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (MOBILE-BANKING):

- الخدمات المصرفية عبر التبادل الإلكتروني للبيانات

-الخدمات المصرفية عبر الإيداع المباشر

- الخدمات المصرفية عبر الدفع الإلكتروني للفواتير

- خدمات أخرى .....

ثالثاً: الخدمات المصرفية عبر واجهات برمجة التطبيقات (APIs)

..... -

..... -

..... -

7. فيما تتمثل الخدمات المصرفية المقدمة عبر أجهزة ووسائط الصيرفة الالكترونية؟

..... أولاً: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الموزع الآلي للأوراق (DAB):  
.....

ثانيا: الخدمات المصرفية المقدمة عبر الشباك الأتوماتيكي للأوراق (GAB):

.....

ثالثا: الخدمات المقدمة عبر جهاز الدفع الالكتروني (TPE):

.....

رابعا: الخدمات المقدمة عبر نهائي نقطة البيع الإلكترونية (TPV):

.....



الرقم : 00659 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: بنك الوطني الجزائري (BNA) - وكالة بسكرة  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 ريم حروز
- 2 إيمان عاشور
- 3 /

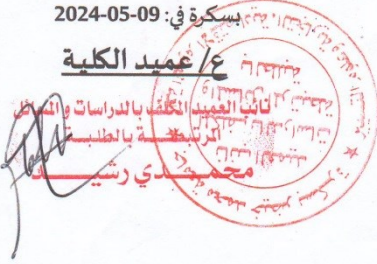
المسجلون ب: قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: الثانية ماستر اقتصاد نقدي وبنكي  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية - دراسة حالة : عينة من البنوك العمومية  
الجزائرية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-09

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة

تم الاستقبال  
الولاية من أجل متابعة  
م. خيضر





الرقم : 00658 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: بنك الجزائر الخارجي (BEA) - وكالة بسكرة  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- ريم حروز
- 2- إيمان عاشور
- 3- /

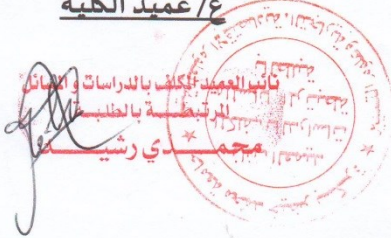
المسجلون ب: قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: الثانية ماستر اقتصاد نقدي وبنكي  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية - دراسة حالة : عينة من البنوك العمومية  
الجزائرية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 09-05-2024

ع/ عميد الكلية



REZ GELATEH  
CHARGÉ DE MI2  
BISKRA 56

تأشير المؤسسة المستقبلة







الرقم : 00657 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)  
- وكالة بسكرة ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 ريم حروز
- 2 إيمان عاشور
- 3 /

المسجلون بقسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: الثانية ماستر اقتصاد نقدي وبنكي  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية - دراسة حالة : عينة من البنوك العمومية  
الجزائرية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-09

ع/ عميد الكلية

فانيد العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والتجارية  
محمد ربيح



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

فانيد المدير للمجمع الجهوي للاشتغال  
007

بخوش محمد العيد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): عائشون المصطفى .....الصفة: طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.000.110.65 والصادرة بتاريخ: 2019/07/09

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي بنكي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

دور الرقمنة المالية في تطوير الخدمات المصرفية دراسة حالة عميلة من البنوك العمومية (BEA - BAD R - BNA)

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: .....

توقيع المعني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): حورز ريم .....الصفة: طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200498690 والصادرة بتاريخ: 2016/09/28

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية وتجارة التجزئة تخصص اقتصاد نقدي بنكي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنوانها:

دور الرقمنة المالية في تطوير النظام  
المصرفية، دراسة حالة شركة البنك العمومي  
(BNA - BADR - BEA)

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: .....

توقيع المعني:

حورز ريم