وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم مالية و المحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

الخدمات المصرفية الالكترونية ودورها في دعم الميزة التنافسية للبنوك في ظل التحول الرقمي

دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية الجزائرية

اعداد الطالب:

مهدي علوي

اشراف الأستاذة:

د. خديجة عبيد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
إسماعيل عنان	أستاذ مساعد أ	رئيسا
خديجة عبيد	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
رباب زارع	أستاذ محاظر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



شكروعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، وله الشكر أولًا وآخرًا على ما وفقني إليه في هذا العمل العلمي.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى **أستاذتي المشرفة عبيد خديجة**، لما أبدته من توجيه مستمر، وصبر نبيل، ومرافقة علمية صادقة، كانت خير معين لي في مراحل إعداد هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أعبر عن عرفاني العميق لكافة **الأساتذة الأفاضل** الذين نهلت من معين علمهم خلال مسيرتي الجامعية، وكان لهم الأثر الكبير في تكويني العلمي والمنهجي.

وإلى **إدارة القسم والكلية**، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في توفير بيئة علمية محفزة، فله مني كل التقدير.

ولا أنسى أن أخص بالشكر **عائلتي الكريمة**، سندي الروحي والدائم، على دعمهم المتواصل وتشجيعهم اللامحدود، الذي منحني القوة للاستمرار والعطاء.

فلهم جميعًا أرفع أسمى عبارات الامتنان والتقدير.

إهداء

إلى من كانا لي النور في دربي، والركيزة في خطواتي،

إلى من غرسا في قلبي حب العلم، وسقياه بتضحيات لا تعد ولا تُحصى...

إلى أبي، سندي في الحياة، من علّمني كيف أقف في وجه التحديات، ومن آمن بقدرتي قبل أن أؤمن بها...

وإلى أمي، نبع الحنان، التي احتضنتني بدعائها وصبرها، وكانت لي الحافز في كل لحظة يأس...

إليكما، والديّ العزيزين، أهدي ثمرة هذا الجهد، فأنتم أصحاب الفضل، وسند النجاح، ومعنى الحياة.

وإلى أختي الغالية، التي كانت لي العون والرفيقة في هذا المشوار، بدعائها، وبدفء كلماتها

وإلى اخوتي أحبائي وأصدقائي...

وإلى أساتذتي الكرام،...

إلى كامل فريق عمل مكتبة عون...

أهدي هذا العمل، محمّلًا بامتنان لا يفيه الكلام، ولا تصفه السطور.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، من خلال دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية .BADR وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى استبيانات ميدانية لجمع البيانات من عينة من موظفي البنكين ومرتاديهما.

أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات المصرفية الإلكترونية ساعدت في تحسين سرعة المعاملات ودقة الخدمة، غير أن انتشارها لا يزال محدودًا بسبب تحديات تتعلق بالبنية التحتية والتكوين البشري. كما بيّنت تفوق البنك الوطني الجزائري BNA نسبيًا من حيث تنوع الحلول الرقمية مقارنة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية .BADR .

أوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة الرقمية، وتوفير التكوين المستمر، مع تكييف الإطار التنظيمي لدعم التحول الرقمي البنكي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية الإلكترونية، الميزة التنافسية، التحول الرقمي، بنكBNA ، بنك BADR.

Abstract:

This study aims to highlight the role of electronic banking services in enhancing the competitive advantage of Algerian banks, through a comparative case study between BNA Bank and BADR Bank. The research adopted a descriptive and analytical methodology, relying on field questionnaires to collect data from employees and clients of both banks.

The findings revealed that electronic banking services have contributed to improving transaction speed and service accuracy. However, their adoption remains limited due to challenges related to infrastructure and human resource training. The study also showed that BNA outperforms BADR in terms of the diversity of digital solutions offered.

The study recommends upgrading digital systems, ensuring continuous staff training, and adapting the regulatory framework to support the digital transformation of the banking sector and enhance the competitiveness of Algerian banks.

Keywords: Electronic banking services, competitive advantage, digital transformation, BNA Bank, BADR Bank.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة 12

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات المصرفية الالكترونية

تمهيد 23

المبحث الأول: التحول الرقمي في القطاع المصرفي 24

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي. 24

1-مفهوم التحول الرقمي 24

2-أهداف و ركائز التحول الرقمي 28

المطلب الثاني: مكونات التحول الرقمي في البنوك 30

1-التكنولوجيا الحديثة 30

المطلب الثالث : تحديات و إجراءات دعم التحول الرقمي في القطاع المصرفي 32

1- تحديات التحول الرقمي في القطاع المصرفي 32

2- إجراءات دعم التحول نحو الخدمات المالية الرقمية في القطاع المصرفي الجزائري 33

المبحث الثاني :الخدمات المصرفية الإلكترونية 35

المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية 35

1- مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية 35

2-أهمية و أهداف الخدمات المصرفية الإلكترونية 39

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية 41

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية 43

1- التحديات التقنية 43

2- التحديات العملية 44

3- التحديات القانونية 44
المبحث الثالث :الميزة التنافسية للبنوك 46
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية 46
1-تعريف الميزة التنافسية 46
2-خصائص الميزة التنافسية 47
3-أهمية الميزة التنافسية 48
4- أنواع الميزة التنافسية 48
5-أبعاد الميزة التنافسية 49
المطلب الثاني: عوامل تحقيق الميزة التنافسية في البنوك. 50
1-التميز في الخدمة 50
2-قيادة التكلفة 50
3-الابتكار والتكنولوجيا 51
4-جودة المنتجات والخدمات 52
5-استجابة احتياجات العملاء 52
6-المعرفة والكفاءة 53
المطلب الثالث: دور الخدمات المصرفية الالكترونية في دعم الميزة التنافسية للبنوك. 54
خلاصة الفصل 56

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد: 58
المبحث الأول: واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنك الوطني الجزائري BNA ودورها في دعم ميزته التنافسية 59
المطلب الأول: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري. 59
1-النشأة والتطور المؤسسي للبنك الوطني الجزائري BNA 59
2-الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري (BNA) 61
3- شبكة الفروع والانتشار الجغرافي للبنك الوطني الجزائري 63
4- المهام والخدمات المصرفية الأساسية لبنك BNA 64
5- التوجه نحو الرقمنة والتحول التكنولوجي في بنك BNA 66

6- تحديات التحول الرقمي وتوصيف الفجوات 68
المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها بنك BNA 69
1- بطاقات الدفع البنكية (CIB et GIM) في بنك BNA 69
2- أجهزة الصراف الآلي (DAB) والخدمة الذاتية في بنك BNA 70
3- التطبيق الذكي BNA Mobile 72
4- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في بنك BNA 73
المطلب الثالث: دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم الميزة التنافسية لبنك BNA 74
المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وسياساته في مجال الرقمنة 76
1. لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 76
2. توجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR نحو الخدمات الرقمية 77
3. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 79
المطلب الثاني: أبرز الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 80
1-الموقع الإلكتروني للبنك 81
2-خدمات الدفع الإلكتروني عن بعد 82
3-الخدمات الرقمية الموجهة للفلاحين 83
4-تطبيقات الهاتف الذكي 84
5- ..... دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 84
المبحث الثالث: مقارنة تحليلية بين البنك الوطني الجزائري BNA و وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في تبني الخدمات الإلكترونية ودعم التنافسية. 86
المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف في الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 86
1. من حيث نوعية الخدمات المصرفية الإلكترونية 86
2. من حيث التغطية الجغرافية والرقمية للخدمات 87
3. من حيث وتيرة التحديث التكنولوجي 89
4. من حيث مستوى الأمان الرقمي 91
المطلب الثاني: مقارنة مستوى تأثير الرقمنة على الأداء التنافسي لكلا البنكين 92

1. تحليل مؤشرات الأداء..... 92
2. رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية 94
3. توسع الخدمات ونطاق الاستخدام..... 96
المطلب الثالث: تقييم عام وآفاق تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى البنكين BNA وBADR..... 99
1. نقاط القوة والضعف في التجربتين الرقميتين لبنكي BNA وBADR..... 99
2. التوصيات المستقبلية لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى BNA وBADR..... 100
الخاتمة 102
قائمة المصادر والمراجع 105
الملاحق

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم 01: مقارنة نوعية الخدمات المصرفية بين البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	86
الجدول رقم 02: مقارنة أثر التغطية بين البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	88
الجدول رقم 03: مقارنة الأثر التنافسي والفكري	89
الجدول رقم 04: مقارنة تأثير الأمان على ثقة الزبائن	91

فهرس الأشكال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم 1-1: ركائز التحول الرقمي	28
الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة -491-	61
الشكل2-2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	78

مقدمة عامة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وكان من أبرز ملامح هذا التحول الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع المصرفي. فقد أضحى التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا تفرضه حتميات العولمة الاقتصادية، وتزايد حدة المنافسة، وتغير سلوكيات العملاء الذين أصبحوا يطالبون بخدمات مالية مرنة، آمنة، وسريعة.

وفي هذا الإطار، برزت الخدمات المصرفية الإلكترونية كأداة محورية في تطوير الأداء البنكي، إذ لم تعد البنوك تعتمد فقط على شبكاتها التقليدية لتقديم الخدمات، بل أصبحت توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم خدماتها عبر منصات رقمية متكاملة. ويُعد هذا التطور نقلة نوعية في طبيعة العلاقة بين المؤسسة البنكية والعميل، حيث تجاوزت المعاملات الورقية إلى فضاء رقمي تفاعلي يتيح إجراء العمليات المالية دون التقيد بعامل الزمان أو المكان.

كما أن السياق الاقتصادي العالمي، لاسيما بعد جائحة كوفيد-19، فرض تحديات جديدة على البنوك العمومية والخاصة، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحّة لضمان الاستمرارية التشغيلية ومواكبة المتغيرات المتسارعة. هذا ما جعل المؤسسات المصرفية تعيد النظر في نماذجها التقليدية، وتسعى إلى إدماج التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة لتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها.

وفي الجزائر، بدأت البنوك العمومية تخطو تدريجيًا نحو الرقمنة، مدفوعة بالتوجيهات الحكومية الرامية إلى تعزيز الشمول المالي وتطوير القطاع المالي الوطني. غير أن هذا المسار لا يزال يواجه العديد من التحديات التنظيمية والتقنية والثقافية، مما يطرح إشكالية حول مدى فاعلية الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك في ظل هذا التحول.

من هذا المنطلق، تندرج هذه الدراسة ضمن الاهتمام بتحليل الدور الذي تلعبه الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، من خلال دراسة مقارنة بين بنك وطني جزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، باعتبارهما نموذجين يعكسان واقع القطاع البنكي العمومي في الجزائر، وتوجهاته في مجال الرقمنة.

1- الإشكالية الرئيسية:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي على المستوى العالمي، أصبح لزامًا على البنوك العمومية الجزائرية أن تتأقلم مع مقتضيات التحول الرقمي، لما له من أثر بالغ في تحسين الأداء وتوسيع قاعدة العملاء وتعزيز التنافسية. فالخدمات المصرفية الإلكترونية لم تعد مجرد خيار تكميلي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات المالية في سوق يتسم بالتطور المستمر، والتنافس الحاد، وتزايد متطلبات الزبائن.

غير أن واقع البنوك الجزائرية، وخاصة العمومية منها، يثير تساؤلات عدة حول مدى قدرتها على التكيف مع هذا التحول، ومدى فاعلية الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها في تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي. ذلك أن عملية الرقمنة لا تقتصر فقط على توفير خدمات عبر الإنترنت أو التطبيقات، بل تستلزم إعادة هيكلة شاملة في نظم العمل، وتحديث للبنية التحتية التكنولوجية، وتكوين للموارد البشرية، وتكييف للأطر القانونية والتنظيمية.

ومن جهة أخرى، تبرز تحديات حقيقية مرتبطة بثقافة العميل الجزائري ومدى استعداده لتبني الخدمات الرقمية، خاصة في ظل انتشار الأمية الرقمية وغياب الثقة في المعاملات الإلكترونية. أضف إلى ذلك تفاوت مستويات التطور بين البنوك الجزائرية نفسها، مما يصعب من إمكانية تعميم الحكم على مدى نجاح تجربة الرقمنة في دعم التنافسية دون إجراء دراسات مقارنة دقيقة.

ومن هذا المنطلق، تتجلى الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية في ظل التحول الرقمي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي **الأسئلة الفرعية** الآتية:

- ما طبيعة الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها البنوك الجزائرية، وبالأخص بنكي BNA وBADR؟
- كيف تنعكس هذه الخدمات على جودة العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم؟
- ما هو أثر اعتماد هذه الخدمات على الأداء التنافسي للبنوك؟

- ما أهم العراقيل التي تواجه عملية الرقمنة البنكية في الجزائر؟

3- فرضيات الدراسة:

- **تختلف الخدمات المصرفية الإلكترونية بين بنك BNA وبنك BADR من حيث النوعية والتغطية.**
- **يلعب تطور البنية التحتية والتكنولوجية دورًا حاسمًا في تحسين تنافسية البنوك.**
- **يلعب تطور البنية التحتية والتكنولوجية دورًا حاسمًا في تحسين تنافسية البنوك.**
- **تعاني البنوك الجزائرية من معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية تحدّ من توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية.**

2- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة للوصول إلى:

- التعرف على مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية ومجالات استخدامها في القطاع المصرفي.
- دراسة مدى تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية في الجزائر، مع التركيز على البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.(BADR)
- تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية للبنوك العمومية.
- تقييم مستوى استخدام العملاء للخدمات المصرفية الرقمية وتأثير ذلك على ولائهم وثقتهم بالبنك.
- إبراز أوجه التشابه والاختلاف في تبني الرقمنة بين البنكين محل الدراسة.
- رصد التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية في مجال التحول الرقمي، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو بشرية.
- تقديم مقترحات وتوصيات عملية من شأنها تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية وتعزيز دورها في تحقيق التنافسية البنكية.

3- **أسباب اختيار الموضوع:**

هناك عدة أسباب ساهمت في اختياري لهذا الموضوع منها الموضوعية ومنها الأسباب الذاتية الخاصة.

1-4 -الأسباب الموضوعية:

- يشكّل موضوع الخدمات المصرفية الإلكترونية محورًا أساسيًا في التحولات الرقمية التي تعرفها الأنظمة البنكية عالميًا، مما يجعله موضوعًا حيويًا وذي أهمية بحثية آنية.

- تبرز الخدمات الرقمية كأداة استراتيجية لتعزيز تنافسية البنوك وتحقيق الأداء الفعّال، وهو ما يستدعي دراسة واقعها وإمكانيات تطويرها في السياق الجزائري.
- قلة الدراسات التطبيقية المقارنة بين البنوك الجزائرية في مجال التحول الرقمي، خاصة بين بنك BNAوبنكBADR ، مما يمنح هذا البحث طابعًا أصيلًا ومساهمة علمية جديدة.
- الحاجة الملحة إلى مواكبة الابتكارات التكنولوجية في القطاع المالي تفرض تحليلًا معمقًا للعوائق التي قد تعرقل هذا التحول، وتقديم حلول فعالة ترتكز على نتائج ميدانية.

2-4 -الأسباب الذاتية:

- ينبع اختيار الموضوع من اهتمام الباحث بمجال الاقتصاد البنكي ورغبته في تعميق فهمه للآليات التكنولوجية المؤثرة في الأداء المصرفي.
- يمثل البحث فرصة للباحث للإسهام الأكاديمي في دعم التوجه الرقمي للبنوك الجزائرية من خلال دراسة مقارنة موضوعية مدعومة بالبيانات والتحليل.
- يسمح هذا الموضوع للباحث بتوظيف المعارف النظرية التي اكتسبها خلال مساره الجامعي في مقاربة عملية واقعية تخص مؤسسات مصرفية قائمة.
- يسعى الباحث من خلال هذا العمل إلى تطوير كفاءاته في التحليل البنكي الرقمي وتكوين رؤية نقدية تساعده في مسيرته العلمية والمهنية المستقبلية.

4- المنهج المتبع

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي تم اعتماده نظراً لطبيعته التي تجمع بين وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها بهدف تفسيرها واستخلاص النتائج منها. وقد تم اختيار هذا المنهج باعتباره الأنسب لدراسة واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية ومدى مساهمتها في دعم الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، وبالأخص البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR). ويتميز هذا المنهج بقدرته على تناول الظواهر المالية والاقتصادية المعقدة، وتحليلها وفق معطيات كمية وكيفية تسمح بفهم العلاقة القائمة بين التحول الرقمي والموقع التنافسي للمؤسسات البنكية. كما يتيح هذا التوجه المنهجي تحليل الممارسات الميدانية ومقارنتها بالنظريات الحديثة، بغرض تقديم قراءة علمية دقيقة وشاملة، يمكن الاعتماد عليها في تقديم اقتراحات بناءة تعزز من أداء البنوك في البيئة المصرفية المتغيرة.

5- الدراسات السابقة

1-6 -دراسة الباحث بن عبد الله (2020):

تم التطرق إلى أثر استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية على جودة الخدمة في البنوك العمومية الجزائرية، حيث سعت هذه الدراسة إلى تقييم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء المصرفي، لاسيما في ظل التحولات التي تعرفها بيئة العمل البنكي نتيجة الثورة الرقمية. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة

الخدمات المقدمة من طرف البنوك العمومية الجزائرية، في ظل تحديات التكيف مع المعايير الحديثة للجودة وتزايد توقعات الزبائن من حيث السرعة، الدقة، والراحة في إجراء المعاملات.

ومن خلال تحليل بيانات ميدانية تم جمعها عبر استبيانات ولقاءات مع موظفي وزبائن بعض البنوك العمومية، خلص الباحث إلى أن الخدمات الإلكترونية ساهمت بشكل واضح في تحسين سرعة الأداء البنكي وتقليص وقت تنفيذ العمليات اليومية مثل التحويلات، الاستعلام عن الأرصدة، وتسديد الفواتير. كما تم تسجيل تحسن في دقة المعاملات المالية نتيجة تقليص التدخل البشري، مما قلل من معدلات الخطأ ورفع من مستوى الشفافية. غير أنّ الدراسة لفتت الانتباه إلى أنّ انتشار هذه الخدمات لا يزال محدودًا داخل البنوك العمومية مقارنة بنظيراتها الخاصة، وذلك راجع في المقام الأول إلى ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص تكوين العاملين في المجال، فضلاً عن غياب استراتيجية رقمية واضحة المعالم لدى بعض المؤسسات البنكية العمومية.

وبالتالي، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير المنصات الإلكترونية البنكية، وتوفير بيئة تكنولوجية آمنة وفعّالة، مع تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لاستخدام التقنيات الحديثة بفعالية، بما يساهم في تحقيق التنافسية وتحسين رضا الزبائن في السوق البنكية الجزائرية.

2-6 - دراسة كحلول وبلقاسم (2022) بعنوان "و اقع الرقمنة في البنوك الجز ائرية"

تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات المصرفية الجزائرية، لا سيما من الزاويتين القانونية والتنظيمية. انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: ما مدى جاهزية الإطار التشريعي والتنظيمي في الجزائر لدعم رقمنة البنوك، وما تأثير ذلك على فعالية الخدمات الرقمية خاصة في المناطق الداخلية؟، كما طُرحت عدة أسئلة فرعية من بينها: إلى أي حد تُعيق القوانين الحالية توسيع نطاق الخدمات البنكية الإلكترونية؟، وما أثر غياب إطار قانوني مرن على ثقة الزبائن في هذه الخدمات؟، وما طبيعة الفجوة في الانتشار الرقمي بين المدن الكبرى والمناطق الداخلية؟

وقد اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي مدعّم بدراسة حالات لبنوك عمومية وخاصة، وخلصا إلى أنّ عملية الرقمنة البنكية في الجزائر لا تزال جزئية وغير متوازنة، حيث تُسجّل مبادرات رقمية محتشمة على مستوى بعض المؤسسات المالية، تقابلها صعوبات قانونية وتنظيمية تعيق تعميم هذه التجارب، مثل غياب نصوص صريحة تنظّم التعاملات الإلكترونية، وافتقار الإطار القانوني لحماية فعالة للمستهلك الرقمي، خاصة فيما يتعلق بسرية المعاملات وحماية البيانات.

كما أبرزت الدراسة أن الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والمناطق الداخلية تشكّل عائقًا رئيسيًا، حيث تعاني العديد من ولايات الداخل من ضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب شبكات الاتصال الجيد، مما يُقلّل من فعالية الخدمات الإلكترونية البنكية في تلك المناطق. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحيين الأطر القانونية لتواكب التطورات التكنولوجية، إلى جانب وضع استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي المصرفي، تأخذ بعين الاعتبار البُعد الجغرافي والاجتماعي لضمان عدالة الوصول إلى الخدمات الرقمية البنكية عبر كامل التراب الوطني.

3-6 - دراسة مداحي (2019)

تجربة بنك سوسيتيه جنرال بالجزائر بوصفه نموذجًا للبنوك الأجنبية العاملة في السوق الجزائرية، والتي اتسمت باتباع استراتيجيات رقمية متقدمة وأكثر نضجًا مقارنة بالبنوك المحلية. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية مفادها: ما مدى نجاح البنوك الأجنبية في توظيف الرقمنة لتحسين خدماتها داخل السوق الجزائرية؟، كما طُرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية، من بينها: ما طبيعة الاستراتيجية الرقمية التي انتهجها بنك سوسيتيه جنرال؟، وما العوامل التي ساعدت على نجاح هذه الاستراتيجية؟، وما الدور الذي يلعبه التكوين البشري في دعم هذا التحول الرقمي؟

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي من خلال دراسة حالة ميدانية لبنك سوسيتيه جنرال، حيث بيّنت أن هذا البنك استطاع تحقيق نقلة نوعية في مجال الخدمات المصرفية الإلكترونية بفضل استثماره المكثف في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية، وكذا في تكوين الموارد البشرية، مما مكّنه من تقديم خدمات رقمية أكثر كفاءة واستجابة لتطلعات الزبائن، مثل تطبيقات الهاتف المحمول، والخدمات البنكية عبر الإنترنت، والموزعات الآلية الذكية.

وأكد الباحث على أن العنصر البشري شكّل محورًا أساسيًا في إنجاح التحول الرقمي للبنك، حيث قام البنك بتنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين، وركّز على توظيف كفاءات شابة متمكنة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما لفتت الدراسة إلى أن تبني بنك سوسيتيه جنرال لرؤية رقمية شاملة مكّنه من كسب ثقة الزبائن وتحقيق تنافسية عالية داخل السوق.

وقد أوصى مداحي بضرورة استفادة البنوك المحلية من النموذج الأجنبي، خاصة في ما يتعلق بتكوين الموارد البشرية، وضرورة وضع مخططات رقمية واضحة تضمن الانتقال من الرقمنة الشكلية إلى الرقمنة

الهيكلية الحقيقية، بما يضمن استدامة الخدمات المصرفية الرقمية وتحسين جودة العلاقة مع الزبائن في السوق الجزائرية.

6- المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة:

7-1 - أوجه التشابه من حيث الإشكالية والمجال الموضوعاتي:

تتقاطع دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بجوهر التحول الرقمي وأثره على فعالية القرارات داخل المؤسسات المالية. فمثلًا، دراسة بن عبد الله (2020) ركزت على الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك العمومية الجزائرية، وأظهرت دورها في تحسين جودة الخدمة، وهو ما يقترب من إشكاليتنا التي تبحث في مدى مساهمة مخرجات النظام المحاسبي الإلكتروني في دعم القرارات الاقتصادية. كذلك، تشترك دراستنا مع كحلول وبلقاسم (2022) في تسليط الضوء على عوائق تطبيق الرقمنة، من خلال الإشارة إلى ضعف التكوين ونقص الموارد التقنية كبعض أبرز العوامل المثبطة لاعتماد النظام الإلكتروني بفعالية.

7-2 - أوجه الاختلاف من حيث المنهجية والزاوية التحليلية:

تتميز دراستنا بمنهج مزدوج (وصفي تحليلي + ميداني تطبيقي) يدمج بين التحليل النظري والدراسة الإحصائية، في حين اكتفت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة كحالة (2011)، بالجانب النظري التحليلي للمحاسبة الإدارية دون تطرق دقيق للبيئة المصرفية الجزائرية. أما دراسة مداحي (2019) فقد ركزت على حالة بنك أجنبي واحد (سوسيتيه جنرال) كنموذج للرقمنة، بينما وسّعت دراستنا نطاق البحث لتشمل بيئة مصرفية محلية متنوعة، مما يمنحها طابعًا أكثر شمولية وملاءمة للسياق الجزائري الواقعي. كما تميزت دراستنا بإبراز دور المخرجات المحاسبية الإلكترونية بوصفها مدخلات مباشرة في عملية اتخاذ القرار الاقتصادي، وهو جانب لم يُتناول بهذا العمق في الدراسات المقارنة.

7-3 -الإضافة العلمية والو اقعية التطبيقية:

تمثل دراستنا الحالية قيمة مضافة في الأدبيات الوطنية من خلال ربط نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني باتخاذ القرار الاقتصادي في البنوك الجزائرية، مع تقديم نتائج ميدانية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق. فقد أظهرت الدراسة وجود فجوة في استغلال المخرجات الإلكترونية بالشكل الأمثل في عمليات التخطيط والرقابة والاستثمار، كما أبرزت أهمية تطوير الكفاءات البشرية والتكامل بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة. وفي المقابل، ركزت الدراسات السابقة غالبًا على الأداء الخدمي أو التنظيمي

للرقمنة، دون التعمق في البعد التحليلي المرتبط بجودة القرار الاقتصادي كمحور محاسبي واستراتيجي، مما يمنح دراستنا بعدًا تطبيقيًا أوضح وأوسع نطاقًا في معالجة إشكالية الرقمنة في المجال المالي.

7- هيكل الدراسة:

الفصل الأول:

الإطار النظري للخدمات المصرفية الالكترونية

تمهيد

أدى التطور التكنولوجي المتسارع في السنوات الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية في القطاع المصرفي، حيث أصبحت البنوك تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية لتقديم خدماتها. وقد ساهمت الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات البنكية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما جعلها أحد أهم الأدوات لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي.

كما يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني، حيث يلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توفير التمويل وإدارة المدفوعات. ومع اشتداد المنافسة وتزايد متطلبات العملاء، أصبحت البنوك مجبرة على تبني الحلول الرقمية لتحسين خدماتها وتعزيز مكانتها التنافسية. وقد أسهمت الخدمات المصرفية الإلكترونية مثل الإنترنت البنكي، التطبيقات المصرفية، وأجهزة الصراف الآلي في توفير خدمات مصرفية أكثر سرعة، أمانًا، ومرونة.

يأتي التحول الرقمي كإحدى أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها البنوك لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة. فهو يشمل تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، مما يساعد في تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مخصصة تلبي تطلعاتهم. وسيتم توضيح ذلك من خلال المباحث التالية :

- **المبحث الأول** :التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- **المبحث الثاني** :الخدمات المصرفية الإلكترونية.
- **المبحث الثالث** :الميزة التنافسية للبنوك.

المبحث الأول: التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

في هذا المبحث سنسلط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وأهميته في القطاع المصرفي، مع التطرق إلى المكونات الأساسية التي يعتمد عليها التحول الرقمي في البنوك. كما سنتناول أبرز التحديات التي تواجه البنوك في مسارها نحو التحول الرقمي، سواء كانت تقنية أو قانونية أو تتعلق بالتأقلم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

وعليه، يتضمن هذا المبحث المحاور التالية:

- المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.
- المطلب الثاني: مكونات التحول الرقمي في البنوك.
- المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.

أصبح التحول الرقمي في القطاع المصرفي ضرورة حتمية لتعزيز كفاءة الخدمات المالية ومواكبة التطورات التكنولوجية. ففي هذا المطلب سنتطرق لماهية التحول الرقمي من خلال مفهومه، الركائز التي يقوم عليها ومتطلباته.

1- مفهوم التحول الرقمي:

تُعرَّف FinTech بأنها تطبيق التكنولوجيا لتحسين الخدمات المالية، مما يجعلها أكثر سهولة وكفاءة للمستهلكين[1].كما يتضمن دمج التمويل مع تقنية الهاتف المحمول الذكي، مما يتيح نماذج أعمال جديدة وحلول مالية.[2]

[1] Jalal, A., Al Mubarak, M., & Durani, F. (2023). *Financial Technology (Fintech)* (pp. 525–536). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_45

[2] Anshari, M., Almunawar, M. N., & Masri, M. (2020). Financial Technology and Disruptive Innovation in Business: Concept and Application. *International Journal of Asian Business and Information Management*, *11*(4), 29–43. https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020100103

ويُعد التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسسات الحكومية والمالية، ويتطلب رؤية واضحة وثقافة مرنة. وتواجه المصارف تحدي مواكبة السوق الحديث، مما يستدعي تبني الابتكار لتعزيز التنافسية وتلبية تطلعات العملاء.[1]

1-1-تعريف التحول الرقمي:

يعرف على أنه " دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل". [2]

يعكس التعريف الطابع الشمولي للتحول الرقمي بوصفه تغييرًا استراتيجيًا يمس نموذج الأعمال وثقافة المؤسسة، ويتطلب ديناميكية تنظيمية مستمرة. كما يسلط الضوء على أهمية الابتكار والتجريب كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة رقمية متغيرة.

كما يعُرّف على أنه: "العملية التي تمرّ بها المنظمة عندما تنتقل من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير عن طريق استخدام التقنيات الرقمية، النقل، الاجتماعية، والتكنولوجيات الناشئة. يقود هذه العملية التطور الكبير في التكنولوجيا وظهور نماذج أعمال جديدة، والتغيرات في توقعات ورغبات العملاء."[3]

التحول الرقمي هو عملية انتقال تنظيمي نحو نماذج عمل حديثة ترتكز على التقنيات الرقمية والتكنولوجيات الناشئة، مدفوعًا بتغيرات السوق وتوقعات الزبائن. يهدف إلى تعزيز الكفاءة والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة.

1-2-أهمية التحول الرقمي:

[1] بلقاسمي راوية . سلام عبد الرزاق . **أثر التحول الرقمي على ربحية القطاع المصرفي الجزائري**, مجلة معهد العلوم الإقتصادية, المجلد 27، العدد 3 (2024)، ص120.

[2] شاوشي خيرة و آخرون ، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية ، المجلد 5، العدد 1 (2023)، ص 18 .

[3] مرسي خولة . موساوي هاجر . **تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك -دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات-**، مجلة المنهل الاقتصادي, **المجلد 6، العدد 1 (2023)، ص 525.**

تظهر أهمية التحول الرقمي في القطاع البنكي من عدة جوانب:[1]

- **عميم الخدمات المالية:** تمكين الفئات غير المتعاملة مع الجهاز المصرفي من الوصول إلى الخدمات المالية عبر حلول رقمية مبتكرة، مما يدعم الشمول المالي ويعزز النمو الاقتصادي الشامل.
- **تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** توفير قنوات تمويلية غير تقليدية عبر المنصات الرقمية، مما يسهم في تنويع مصادر التمويل ويدعم تنمية هذا القطاع الحيوي.
- **تعزيز الاستقرار المالي:** استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز الامتثال التنظيمي وترشيد إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على متانة القطاع المالي.
- **تسهيل المعاملات الدولية:** تطوير أنظمة دفع عبر الحدود تتميز بالكفاءة والمرونة، مما يدعم تدفق التحويلات المالية ويحفز التبادل التجاري الدولي.
- يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة من خلال تعزيز الشمول المالي الرقمي، مما يتيح تقديم الخدمات المالية للأفراد والشركات وتعزيز سهولة الوصول إليها بطريقة مسؤولة وبأسعار معقولة للعملاء، مع ضمان الاستدامة لمقدمي الخدمات كما أشار مجموعة البنك الدولي في تقرير عام 2022.

1-3-خصائص التحول الرقمي:

التحولات الرقمية الحالية جعلت من السهل تبادل المعلومات والبيانات بدون مواجهة أي حواجز مكانية أو زمنية. يعود ذلك إلى السمات التي تميز التحول الرقمي، ومن أبرزها[2] :

- **التفاعلية:** حيث يتم تبادل الأدوار بين الشخص الذي يقوم بالاتصال والمستقبل، ومشاركتها ويصبح التواصل عملية ثنائية ومتبادلة، بدلاً من أن يكون أحادي الاتجاه، إذ يكون هناك نقاش بين الطرفين.
- **اللاتزامنية :** تشير إلى القدرة على التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان هو المستقبل أو المرسل.

[1] مليكة بن علقمة و آخرون ، **دور التكنولوجيا المالية في دعم قطاع الخدمات المالية و المعرفة مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية** ، المجلد 07 ، العدد 03 ، جامعة سطيف 01 ، 2018، ص : 93

[2] **زينب بلخير ,أمال بوسمينة , " حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي (2023) " , مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية, مجلد /06 العدد: 01 (2023)، الصفحات 674/673.**

- **المشاركة و الإنتشار:** تتيح الثورة الرقمية لأي شخص لديه أدوات بسيطة أن يصبح ناشطًا في نشر رسالته مع الآخرين.
- **المرونة:** يتميز الشبك الرقمي بالقدرة على التكيف، حيث تخضع الأنظمة الرقمية عادة للإدارة بالإضافة إلى برامج الحاسوب، مما يتيح مستوى عالٍ من جودة الاستخدام.
- **الذكاء:** تمتاز الشبكات الرقمية بمستوى مرتفع من الذكاء، حيث يمكن تصميم النظام الرقمي لمتابعة التغيرات في أوضاع القنوات الاتصالية بشكل مستمر وتصحيح مسارها.
- **التنوع:** أدى تطور التقنيات الرقمية في مجال الاتصال وازديادها إلى ارتفاع قدرة الإنتاج والتخزين وتيسير الوصول إلى المحتوى الاتصالي ، مما ساهم في تنوع عناصر عملية الاتصال. هذا التنوع منح المتلقين فرصاً أكبر لاستخدام عملية الاتصال بما يتوافق مع احتياجاتهم ومحفزاتهم.
- **التكامل:** تمثل شبكة الإنترنت منصة اتصالية تجمع بين أنظمة الاتصال المختلفة وأشكالها ووسائلها الرقمية، بالإضافة إلى المحتوى بأنواعه. هذه المنظومة المتكاملة تتيح للمستخدمين خيارات متعددة من خلال توفير أساليب العرض والوصول وسائط التخزين بشكل متكامل أثناء فترة التفاعل على الإنترنت ومواقعها.
- **تجاوز وحدتي المكان والزمان:** يمنح التحول الرقمي إمكانية الاتصال عن بُعد، مما يعني أن وجود الطرفين في مكان واحد لم يعد شرطاً ضرورياً كما كان في الاتصالات المباشرة. هذا الأمر يعزز من عنصر المرونة والتفاعلية في التواصل[1] .
- **الاستغراق في عملية الاتصال:** من الميزات البارزة للتحول الرقمي هو انخفاض تكاليف الاتصال أو الاستخدام بسبب تواجد البنية التحتية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية. كذلك، أدى تطور البرامج المعلوماتية وأنظمة الاتصال بأسعار منخفضة إلى تشجيع مستخدمي الحاسوب والبرمجيات على الانغماس في التعلم لفترات طويلة بمفردهم. كما أن تطور تقنيات النصوص الفائقة والوسائط المتعددة ساعد في إطالة مدة التجول بين المعلومات والأفكار التي تحتويها بغرض اكتساب المعرفة أو للترفيه. لذا، فإن فترة استخدام الحاسوب وبرامجه غالباً ما تفوق الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة، خاصة بعد أن أصبحت الشبكة العالمية مصدراً إضافياً لعرض المحتويات الإعلامية المقدمة من وسائل الإعلام عبر مواقعها داخل هذه الشبكة.

[1] محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، 3 ، عالم الكتب القاهرة، 2004 م، ص 110.

2- أهداف وركائز التحول الرقمي .

2-1- أهداف التحول الرقمي:

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، من أبرزها ما يلي :[1]

- **زيادة الكفاءة وتحسين الأداء:** يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز فعالية العمليات الداخلية عبر تحسين مستمر يعتمد على التكنولوجيا. ويتضمن ذلك تقليص الوقت اللازم لإتمام المهام، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين توزيع الموارد.
- **زيادة التنافسية:** من خلال تعزيز الكفاءة وتقديم تجارب عملاء فريدة، بإمكان المؤسسات أن تظل تنافسية في أسواقها وتجذب عملاء جدد.
- **تحسين تجربة العملاء:** تسعى الشركات إلى خلق تجارب عملاء استثنائية من خلال
- **استثمار التحليلات البيانية:** يسمح التحول الرقمي للمؤسسات بجمع كميات ضخمة من البيانات واستخدام التحليلات البيانية لتحسين اتخاذ القرارات وجعلها أكثر دقة.
- **الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات:** يتيح الابتكار الرقمي إمكانية التجديد المستمر وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي رغبات العملاء وتتوافق مع تغيرات السوق.
- **تحسين التواصل الداخلي والتعاون:** تعزز أدوات التواصل والتعاون الرقمية تواصل الموظفين داخل المؤسسة، مما يسهل التعاون في المشاريع المشتركة.
- **تحسين إدارة العمليات والمخزون:** تدعم التكنولوجيا الرقمية تحسين إدارة المخزون وعمليات الإنتاج والتوزيع، ما يقلل التكاليف ويزيد كفاءة سلسلة الإمداد.

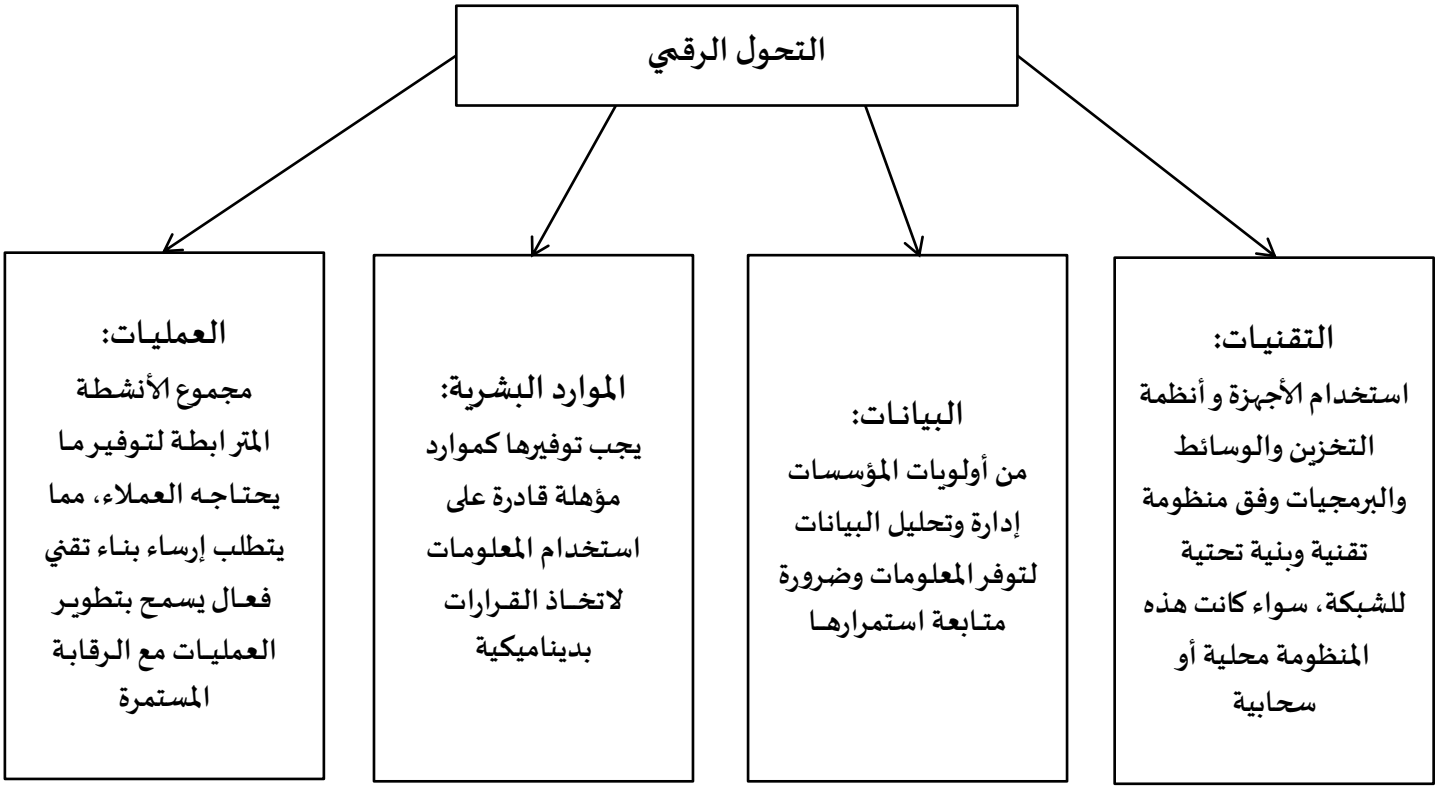
2-2- ركائز ودعائم التحول الرقمي:

يتطلب إنجاز التحول الرقمي مجموعة من الأسس، وسنقدمها بالشكل التالي:

---

[1] Attia, H. (2023, août 14). أهداف التحول الرقمي . EVC. Consulté avril 15, 2025, à l'adresse https://evc.sa/أهداف-التحول-الرقمي/

الشكل رقم 1-1: ركائز التحول الرقمي



المصدر: د. آسيا بلقاضي ، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف , مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، المجلد 09 ، العدد 01، جوان 2024، ص -695.

1- متطلبات التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية شاملة تتطلب عدة متطلبات أساسية لتحقيق النجاح. تشمل هذه المتطلبات: [1]

- **البنية التحتية التقنية:** تحتاج عملية التحول الرقمي إلى بنية تحتية متينة تتألف من أجهزة وبرمجيات وشبكات متطورة، بالإضافة إلى دعمها بالمراكز والوحدات الإدارية المختلفة. كما يجب تبني حلول الحوسبة السحابية لتسهيل تخزين البيانات والوصول إليها بكفاءة عالية.

[1] قطار فاطمة الزهراء . دحمان عبد القادر , التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية,مجلة المحاسبة التدقيق والمالية , مجلد /05 العدد: 02 (2023) ،ص 42.

- **الموارد البشرية المؤهلة:** تعتبر الموارد البشرية عنصرًا محوريًا في عملية التحول الرقمي، لذا من الضروري تقديم برامج تدريبية لتأهيل الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة وفهم كيفية الاستفادة منها.
- **تغيير الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار:** ينبغي العمل على تغيير الثقافة التنظيمية لجعلها أكثر انفتاحًا على التغيير والتجديد، مع تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة لتشجيع قبول الأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة.
- **تطوير العمليات وتحليل البيانات:** يجب على المؤسسات إنشاء بنية تقنية فعالة لتحسين الأداء وتطوير العمليات على المستويين الداخلي والخارجي، مع القيام بمجهودات لتحليل البيانات بشكل فعال.
- **الدعم الإداري والتخطيط الاستراتيجي:** تتطلب عملية التحول الرقمي وجود قيادة تدعم التغيير الرقمي وتتبع رؤية واضحة تحدد الأهداف والمسار والوسائل اللازمة لنجاح هذه العملية، مع وضع خطط استراتيجية دقيقة.
- **توفير التكلفة المالية لمشروع التحول الرقمي:** الجانب المالي يعد عنصرًا مهمًا لأي مشروع، ولذلك يستلزم التحول الرقمي دعمًا ماليًا كافيًا لتنفيذه، ويجب تخصيص ميزانية لشراء التجهيزات والوسائل وتكاليف التعاقد مع المتعهدين الخارجيين وغيرها من النفقات.

المطلب الثاني: مكونات التحول الرقمي في البنوك

يتضمن التحول الرقمي في القطاع المصرفي مجموعة من العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة البنوك وتحسين أدائها. تشمل هذه العناصر:[1]

1- التكنولوجيا الحديثة:

- التقنيات المتطورة: مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. هذه التقنيات تدعم تحسين العمليات وتخفيف التكاليف.

[1] جاسم كريمة، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي – تجربة مصر نموذجًا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس – المدية، (2021)، ص38.

- التطبيقات الرقمية: توفر إمكانية الوصول للخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة، مما يزيد من سهولة وسرعة تقديم الخدمات.

1-1 تحليل البيانات الضخمة:

- **توظيف البيانات:** لتحليل سلوك العملاء وتحسين العروض البنكية. تساعد البيانات في توفير تجارب مخصصة ورفع مستوى رضا العميل.
- **البيانات الكبيرة:** تعين في تحليل العمليات المصرفية وتحسين الأداء وكشف الفرص الجديدة للنمو.

2-1 التجربة الرقمية للعملاء:

- **تطوير الخدمات الإلكترونية**: مثل المصرفية عبر الإنترنت وتطبيقات الجوال، ما يعزز من راحة العميل وسرعة الخدمة.
- **التواصل الرقمي**: يسهل على العملاء الوصول للخدمات المصرفية مما يحسن تجربتهم.

3-1 البنية التحتية الرقمية:

- **الأنظمة الرقمية الشاملة**: تدعم دمج العمليات مما يرفع من كفاءة الخدمات البنكية.
- **الأمان الرقمي:** يضمن حماية المعلومات والمعاملات البنكية، مما يعزز من ثقة العملاء.

4-1 التعلم المستمر والابتكار:

- **التعلم المستمر:** يمكّن البنوك من مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين عروضها بشكل دائم.
- **الابتكار:** يعد وسيلة للبنوك لتطوير خدمات جديدة وتحسين تجربة العملاء بشكل مستمر.
- تتعاون هذه العناصر معًا لتحقيق تحول رقمي فاعل في البنوك، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وزيادة مستوى رضا العملاء.[1]

[1] جاسم كريمة، المرجع السابق، ص38.

المطلب الثالث : تحديات و إجراءات دعم التحول الرقمي في القطاع المصرفي

1- تحديات التحول الرقمي في القطاع المصرفي

يعتبر التحول الرقمي في البنوك ضرورة لمواجهة التطورات التكنولوجية وتوفير ما يحتاجه العملاء بشكل متزايد. ولكن، يوجد العديد من التحديات التي تواجه هذا التحول، مثل مسائل الأمان الإلكتروني، تحديث الأنظمة القديمة، والامتثال للقوانين واللوائح منها[1] :

- **التحديات الإدارية:** تتواجد هذه التحديات بسبب مخاوف المديرين من فقد السيطرة والسلطة، بالإضافة إلى قلقهم من فقد وظائفهم، وذلك لأن التحول الرقمي يتطلب تطبيق تقنيات حديثة وأجهزة جديدة، ويعاني الكثير من القائمين على المناصب الحاسمة من نقص في الخبرة بهذا المجال، رغم تجربتهم العملية، فضلاً عن عدم تدريبهم على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة، مما يجعل من فكرة التحول الرقمي تهديدًا لمراكزهم .
- **التحديات الثقافية:** تتعلق هذه العوائق بالهوية والمعتقدات السائدة في أنشطة المصرفية، فالبعض من العملاء وعاملي البنك لا يوافقون على الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي أو الفني.
- **التحديات الأمنية:** فهي نتيجة اعتماد التحول الرقمي على التقنيات الإلكترونية والرقمية بشكل كامل، مما يعرض البنوك لضغوط شديدة وتهديدات خارجية مثل القرصنة والاحتيال، بما في ذلك التواطؤ بين الموظفين والعملاء .
- **التحديات التكنولوجية:** إننا نعيش في عصر التكنولوجيا، وهذا ما دفع البنوك إلى الانتقال من نموذجها التقليدي إلى نموذج رقمي، لمواكبة التطور المستمر. ومع ذلك، فإن هذا التحول يتطلب تكنولوجيات باهظة التكلفة قد تعجز بعض البنوك عن تحملها، بالإضافة إلى غياب الخبرات التقنية والمعرفية بين الموظفين.

[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية , **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات - دراسة حالة** -,المجلة الجزائرية للمالية العامة ,المجلد 15، العدد 01 (2025),ص507

- **التحديات التشريعية:** يستلزم التحول الرقمي في البنوك الالتزام بمعايير وقوانين لضبط المعاملات الرقمية، بهدف حماية الحقوق والالتزامات في عصر الرقمنة، فضلاً عن الحاجة إلى قوانين تجرم القرصنة واختراق البيانات وتحفظ الخصوصيات، وذلك لحماية العملاء.
- القدرة على التكييف : قد يكون من الصعب تكييف البرامج للخدمات المالية عبر الإنترنت من أجل تلبية متطلبات العملاء الذين ليس لديهم خبرة في كيفية استخدام الأجهزة المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر أو الإنترنت بأنفسهم من ناحية أخرى من أجل الاستفادة من الخدمات المصرفية الرقمية، يلزم امتلاك جهاز كمبيوتر أو هاتف ذكي قادر على الاتصال بالإنترنت وفي حالة مقبولة
- مقاومة التغيير : تعتبر مقاومة التغيير التحدي الأكبر الذي قد تواجهه المؤسسات المالية، ويتعين على مقدمي الخدمات تحفيز وتثقيف الموظفين بشكل جيد حتى يمكن تحويل هذه المقاومة إلى قبول .

2- إجراءات دعم التحول نحو الخدمات المالية الرقمية في القطاع المصرفي الجزائري

يمثل الانتقال إلى الخدمات المالية الرقمية تحولًا جذريًا في بنية واستراتيجية النظام المصرفي، حيث يُحدث هذا التحول تأثيرات عميقة على نماذج العمل والهياكل التنظيمية للمصارف. وتكمن أهمية هذا التحول في كونه عملية معقدة متعددة الأبعاد، تتطلب دراسة شاملة وتخطيطًا دقيقًا بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في ظل العصر الرقمي، مع العمل على تقليص الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية.

وفي هذا السياق، ينبغي على السلطات النقدية اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتفعيل التكنولوجيا المالية داخل القطاع المصرفي الجزائري، ومن أبرز هذه الإجراءات:[1]

- رقمنة العمليات المصرفية: من خلال تحويل الإجراءات التقليدية مثل فتح الحسابات وإصدار البطاقات إلى صيغ رقمية، مما يسهم في تسهيل عمل الإدارة، رفع الكفاءة التشغيلية، تقليل الأخطاء، وتوفير الوقت. ويتطلب ذلك تبنّي خطة استراتيجية واضحة تُحدّد الأهداف والأولويات

[1] موساوي سليم واخرون ، التحول الرقمي للخدمات المالية في القطاع المصرفي الجزائري، بين واقع التطبيق وتحديات التطوير ، مجلد 16 العدد: 01 (2025)،ص 45/44.

والاستثمارات الضرورية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية، بما يشمل الأجهزة، البرامج، والمنصات الرقمية.

- تكامل وتحليل البيانات: يتمثل ذلك في ربط البيانات الخاصة بالخدمات المصرفية الرقمية وتحليلها باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، بما يُمكن المصارف من فهم سلوكيات العملاء بشكل أدق، ودعم قراراتها الاستراتيجية من خلال جمع ومعالجة واستخدام البيانات بفعالية، إلى جانب تشجيع الابتكار وتبني نماذج أعمال رقمية متطورة.
- تعزيز الثقافة الرقمية: ويشمل ذلك نشر الوعي الرقمي بين الموظفين والعملاء، لضمان الاستخدام السليم والآمن للخدمات المالية الرقمية، مع الاستثمار في برامج التدريب وبناء القدرات الرقمية على كافة المستويات.
- تعزيز الأمن السيبراني: تُعد حماية البيانات المصرفية من الهجمات الإلكترونية تحديًا رئيسيًا، مما يستوجب على المصارف تطبيق أعلى معايير الأمان السيبراني واستخدام تقنيات متقدمة لضمان سلامة العمليات والمعاملات الرقمية.
- تطوير الإطار القانوني والتنظيمي: يحتاج التحول الرقمي إلى تحديث المنظومة القانونية التي تنظّم عمل المصارف، بحيث تواكب الابتكارات الرقمية وتوفر بيئة قانونية داعمة لتطور الخدمات المالية.
- تطبيق حلول فعالة لإدارة المخاطر: يتطلب اعتماد الأنظمة الرقمية تضمين ضوابط دقيقة تقلل من مخاطر فقدان البيانات أو إساءة استخدامها، خاصة مع تزايد الاعتماد على تقنيات تبادل البيانات في الزمن الحقيقي وتحليل البيانات الضخمة.
- ضمان الشفافية في إعداد التقارير: بفضل التحول الرقمي، أصبحت التقارير المالية أكثر دقة وشفافية، حيث تُنفذ المعاملات عبر نظم إلكترونية موثوقة، مما يُقلل الحاجة إلى التدقيق اليدوي ويُسهم في تحسين مصداقية البيانات المالية.

المبحث الثاني :الخدمات المصرفية الإلكترونية

شهد القطاع المصرفي خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية تمثل أحد أبرز ملامح هذا التحول. فقد باتت المصارف تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الإلكترونية لتقديم خدماتها، وذلك استجابة لتغيرات بيئة الأعمال وارتفاع توقعات العملاء نحو خدمات أكثر سرعة ومرونة وكفاءة.

ويتناول هذا المبحث المحاور التالية:

- **المطلب الأول:** ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية.
- **المطلب الثاني:** أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية
- **المطلب الثالث:** التحديات التي تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية

المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية الإلكترونية.

الخدمات المصرفية الإلكترونية هي خدمات تقدمها البنوك عبر الوسائط الرقمية، وتهدف إلى تسهيل المعاملات المالية للعملاء، وتمتاز بالسرعة والدقة والأمان، مما يعزز رضا العملاء ويساعد البنوك على تحقيق أهدافها في ظل التحول الرقمي.

1- مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية

شهدت السنوات الأخيرة انتشار مصطلح الخدمات المصرفية الإلكترونية (E-Banking)، وهو مصطلح مركب يتألف من كلمتين: الواحدة "الكتروني" والثانية تتعلق بالعمليات المصرفية وتدل على الأمور البنكية، ومن الواضح ان تقديم الخدمات المصرفية من خلال الإنترنت هي المقصود بها، وتشمل انتقال الأموال وإدارة الحسابات، كما أُضيفت إليها بعد ذلك خدمات أخرا من الخدمات أي تسديد الفواتير أو سداد فواتير الكهرباء والغاز على سبيل المثال .

1-1-نشأة وتطور الصيرفة الإلكترونية:

تعود جذور الصيرفة الإلكترونية إلى بدايات القرن العشرين، حيث ظهرت أولى محاولات استخدام البطاقات بدلًا من النقد الورقي. ففي فرنسا، استُخدمت بطاقات كرتونية في الهواتف العمومية، بينما ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية بطاقات معدنية تُستعمل لتعريف الزبائن على مستوى البريد.[1]

لكن التحول الحقيقي لمفهوم الدفع الإلكتروني بدأ في خمسينيات القرن الماضي، عندما أصدرت شركة American Express أول بطاقة بلاستيكية سنة 1958، والتي سرعان ما انتشرت على المستوى العالمي. وفي عام 1968، قامت مجموعة من ثمانية بنوك بإصدار بطاقة BankAmericard ، التي تحوّلت لاحقًا إلى شبكة Visa العالمية. وفي نفس العام، أصدرت ستة بنوك فرنسية بطاقة Carte Bleue ، مما مهّد لتوسع استخدام البطاقات المصرفية في أوروبا.

ومع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، أدى التقدم في تكنولوجيا الإلكترونيات إلى إدراج المسارات المغناطيسية في البطاقات، مما سمح بتخزين البيانات واستخدام البطاقة كوسيلة دفع مرنة وآمنة[1]. وفي سنة 1986، أطلقت شركة France Telecom خدمة قارئات بطاقات الذاكرة على مستوى الهواتف العمومية، ليتم لاحقًا، وتحديدًا في سنة 1992، تعميم استخدام البطاقات الذكية (cartes à puce) في فرنسا. هذه البطاقات أصبحت تحمل بيانات شخصية عن حاملها، وتُستخدم في عمليات الدفع والسحب، مما ساهم في رفع مستوى الأمان.[2]

مع بداية الثمانينيات، بدأ يظهر مصطلح Monétique ، الذي يرمز إلى تزاوج النقد الإلكتروني، وهو ما شكّل القاعدة الأساسية لانطلاق الصيرفة الإلكترونية . لكن الحدث المفصلي في تطورها كان خلال تسعينيات القرن الماضي، وبالضبط في منتصفها، حيث ظهر أول مصرف إلكتروني بالكامل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ساهم هذا التحول في تسريع وتيرة انتشار المصارف الإلكترونية على المستوى العالمي، لاسيما مع انخفاض تكاليف تسيير الزبون الافتراضي مقارنة بنظيره التقليدي.

وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من البنوك في مجال الصيرفة الإلكترونية:

---

[1] د. رحيم حسين وآخرون ،**الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة غرداية ، برج بوعريريج ، (2005)،ص 315

[2] العياطي جهيدة وآخرون ، **تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية بين وسائل الدفع الحديثة والتقليدية**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مجلد 02 العدد: 03 (2017) ، ص 3/2

- **المصارف الافتراضية** (البنوك عبر الإنترنت)، وهي تحقق أرباحًا تصل إلى ستة أضعاف أرباح البنوك التقليدية.
- **المصارف الأرضية**، وهي التي تجمع بين تقديم الخدمات التقليدية وخدمات الصيرفة الإلكترونية.

ويُعزى انتشار هذا النوع من المصارف إلى عاملين أساسيين: أولهما أهمية الوساطة المصرفية في ظل تزايد التدفقات المالية، وثانيهما التطور المتسارع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2-1-تعريف الخدمات المصرفية الالكترونية:

تعددت التعاريف المقدمة للخدمات المصرفية الالكترونية وتتمثل أهمها في:

- عرّفت الخدمات المصرفية الإلكترونية بأنها" التسليم الإلكتروني للخدمات المصرفية، وتسهيل المعاملات من خلال القنوات الرقمية المختلفة ".[1]

يتضح من التعريف السابق ان الخدمات المصرفية الإلكترونية هي عملية تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية عبر قنوات إلكترونية حديثة مثل الإنترنت والتطبيقات المصرفية، بهدف تسهيل تنفيذ المعاملات المالية والإدارية، مع ضمان السرعة، الأمان، والراحة للعميل في إطار التحول الرقمي المتنامي في القطاع المالي.

- عرفت ايضا على انها : " تقديم الخدمات المصرفية باستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، أي من خلال الانترنت و الموزعات الآلية و الشبكات الخاصة و الهاتف النقال و الثابت والحاسب الشخص، فهي تتيح الخدمة المصرفية عن بعد و خلال 24 ساعة و كل أيام الأسبوع وبسرعة فائقة وبتكلفة اقل وبدون التقاء مكاني بين العميل و المصرف."[2]

يتضح من هذا التعريف السابق أن الخدمات المصرفية الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في أداء البنوك، حيث تُمكن العملاء من تنفيذ معاملاتهم بسهولة ومرونة تامة، دون قيود زمانية أو مكانية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويزيد من رضا الزبائن.

[1] A Study on customer perception towards E-Banking facilities. (2023). *International Journal of Food and Nutritional Science*. https://doi.org/10.48047/ijfans/v11/iss7/346

[2] رشيد بوعافية وآخرون ، الصيرفة الالكترونية- الواقع والتحديات ، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 2 ، جامعةبومرداس (2010)،ص145

- كما تُعرف الخدمات المصرفية الإلكترونية بأنها:" إجراء المعاملات المصرفية المختلفة عبر استخدام أجهزة الحاسوب والاتصالات بدلًا من التفاعل البشري، إذ يتم من خلالها تحويل الأموال عبر تبادل الإشارات الإلكترونية بدلًا من تبادل النقد أو الشيكات أو المستندات الورقية الأخرى بين المؤسسات المالية المختلفة أو بين المؤسسات المالية والتجارية."[1]

يتضح من هذا التعريف أن الخدمات المصرفية الإلكترونية تمثل تحولًا جوهريًا في طريقة تنفيذ المعاملات المالية، حيث تستبدل الأساليب التقليدية كالشيكات والنقد بالإشارات الإلكترونية، مما يُعزز السرعة، ويُقلل التكاليف، ويُوفر بيئة معاملات أكثر أمانًا وكفاءة.

1-3-خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية:

تتمتع الخدمات المصرفية الإلكترونية بعدة خصائص مميزة تجعلها تتفوق على الصيرفة التقليدية في تلبية حاجات العملاء، ومن أهم هذه الخصائص[2]:

- **المرونة الزمانية والمكانية** :تتميّز الخدمات المصرفية الإلكترونية بقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من العملاء دون التقيد بمكان أو زمان محدد، حيث تتيح لهم إمكانية الحصول على الخدمة في أي وقت ومن أي موقع، وعلى مدار الأسبوع. ويُضاف إلى ذلك سرعة الأداء وسهولة الاستخدام، فضلًا عن ضمان سرية المعاملات، مما يُعزّز من ثقة العملاء في التعامل مع هذه المنظومة الحديثة
- **السرية والثقة** :تتميز الخدمات الإلكترونية بمستوى عالٍ من الأمان وسرية المعلومات، مما يُعزز ثقة العملاء في التعاملات الرقمية ويزيد من اعتمادهم عليها.
- **سهولة الاتصال والتواصل المتبادل:** تُسهم الوسائل الإلكترونية مثل الهاتف، الفاكس، والإنترنت في تسهيل عملية التواصل بين الزبائن والبنك، حيث تمكّنهم من التعرف على مختلف الخدمات المصرفية المتاحة إلكترونيًا، وطرح استفساراتهم وملاحظاتهم من خلال نماذج إلكترونية يتم الرد عليها بواسطة أنظمة أو موظفين مختصين. كما يتميّز هذا النوع من الاتصال بكونه ثنائي الاتجاه، مما يُعزز العلاقة بين البنك والعملاء، ويتيح للزبائن إرسال معلومات واهتماماتهم المتعلقة بخدمة معينة، وهو ما يُمكّن البنك من الاستفادة من التغذية الراجعة وتحليل السوق بشكل أفضل.

---

[1] Editor, W. (2023, décembre 1). الخدمات المصرفية الإلكترونية (FINAPP). منصة ترويج الوعي المالي. Consulté avril 19, 2025, à l'adresse https://finapp.jo/المال-والتكنولوجيا/خدمات-البنوك-الالكترونية/الخدمات-المصرفية-الإلكترونية/

[2] حلايلي نريمان وآخرون ، **دور خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز العلاقة مع الزبون**، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلد:17 العدد:01 ،جامعة تلمسان ، (2022)، ص 103-105.

- **تقديم خدمات متكاملة ومتطورة :**لا تقتصر الصيرفة الإلكترونية على تقديم الخدمات المصرفية التقليدية فقط، بل تتعداها لتشمل خدمات جديدة مثل إصدار النشرات الإلكترونية، التحقق من الأرصدة، تحويل الأموال، ومتابعة المحافظ الاستثمارية.
- **خفض التكاليف :**تُعد الخدمات الإلكترونية أقل تكلفة من نظيرتها التقليدية، حيث يُقدر أن تكلفة تقديم الخدمة عبر الوسائط الرقمية أقل بكثير، مما يساعد المصارف على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأفضل جودة.
- **السرعة في إنجاز المعاملات :**بفضل التقنيات الحديثة، يمكن للعملاء تنفيذ عملياتهم المصرفية في ثوانٍ معدودة، دون الحاجة إلى زيارة الفروع، مما يعزز الكفاءة ويقلل من أوقات الانتظار.
- **سرعة التحديث: تشير** خاصية التحديث إلى قدرة البنك على إنشاء مصادر معلومات متجددة من خلال جمع وتحديث البيانات الناتجة عن تفاعلات العملاء المستمرة مع البنك. يُسهم هذا التحديث الدوري في تحسين كفاءة وفعالية قواعد البيانات، مما يعزز من دقة المعلومات ومصداقيتها. وتُقاس هذه الخاصية بمدى حداثة البيانات المعروضة على الموقع الإلكتروني وعدد مرات تحديثها خلال فترات زمنية محددة.

2- أهمية و أهداف الخدمات المصرفية الإلكترونية:

أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية أداة حيوية لمواكبة التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات المالية. فهي تتيح إجراء المعاملات عن بُعد بسرعة وأمان، مما يعزز رضا العملاء. وتهدف أيضًا إلى خفض التكاليف، توسيع قاعدة الزبائن، وتحسين جودة الخدمات.

2-1- أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية:

يمكن تجسيد أهمية الخدمات المصرفية الالكترونية من خلال العناصر الموالية:

- **الراحة وسهولة الوصول:** توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية للعملاء إمكانية الوصول إلى حساباتهم وإجراء مختلف العمليات المصرفية عبر الإنترنت، مما يُغني عن الحاجة إلى التوجه الفعلي للفروع البنكية[1] . كما تتيح هذه الخدمات إنجاز مهام متعددة بسرعة وسهولة، مثل

[1] Rajeshwari, M., & Gunasekaran, N. (2024). *Introduction of e-banking* (pp. 102–108). https://doi.org/10.58532/v3bhma9p3ch2

الاطلاع على الرصيد، تحويل الأموال، أو طلب دفتر شيكات، مما يسهم في تحسين تجربة المستخدم بشكل ملحوظ[1].

- **الفعالية من حيث التكلفة**: تُساهم الخدمات المصرفية الرقمية في خفض تكاليف المعاملات بالنسبة لكل من البنوك والعملاء، بفضل تقليص الاعتماد على المعاملات الورقية والخدمات التقليدية المباشرة.[2] كما ساهم تبنّي أنظمة الدفع الإلكترونية في تسريع العمليات المصرفية وتحسين كفاءتها، بفضل أوقات المعالجة الأقصر وانسيابية تنفيذ المعاملات.
- **دعم النمو الاقتصادي**: ترتبط الخدمات المصرفية الإلكترونية بدعم النمو الاقتصادي، خاصة في المناطق ذات الوصول المحدود سابقًا إلى البنوك، حيث ساعدت في تحفيز النشاط الاقتصادي المحلي[3]. كما ساهم هذا النوع من الخدمات في تعزيز المنافسة بين البنوك، ما دفعها نحو تقديم خدمات أفضل وابتكار حلول مالية جديدة.

رغم ما توفره الخدمات المصرفية الإلكترونية من مزايا، إلا أن هناك تحديات قائمة مثل المخاطر الأمنية والفجوة الرقمية بين فئات المستخدمين. ولذلك، فإن العمل على تجاوز هذه العقبات يُعد أمرًا ضروريًا لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الخدمات في المستقبل.

2-2- أهداف الخدمات المصرفية الإلكترونية[4]:

تهدف الخدمات المصرفية الالكترونية إلى تقديم العديد من الخدمات المصرفية للزبائن عنوانها الخدمة الشاملة والأسرع والأقل تكلفة وبالتالي تحقيق معدلات أفضل في المنافسة والاستمرار بالسوق. ولعل أهم هذه الأهداف هو التحول إلى قنوات إلكترونية لتقديم معلومات صحيحة والاستشارات المتخصصة في النشاطات المصرفية والمالية والتجارية وفتح آفاق العمل والاستثمارات وإدارتها.

---

[1] Jain, M. (2022). The Impact Of Technology In E-Banking Services. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 1784–1799. https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s08.215

[2] Poorma, V. (2019). Role of e – banking services in the banking sector. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, *6*(10), 663–671. https://www.jetir.org/view?paper=JETIR1912089

[3] Varadai, S. K. (2023). E-Banking Services an Impetus to Economic Growth: A Case Study of North Karnataka in India. *International Journal of Science and Research*. https://doi.org/10.21275/sr23609123744

[4] وافي ميلود و آخرون ، **دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة مغنية ولاية تلمسان** ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ، مجلد : 06 العدد:01(2022)، ص 272.

بالإضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كونها تعتبر:

- وسيلة لتعزيز حصتها في السوق المصرفي .
- وسيلة لخفض التكاليف.
- تعتبر كوسيلة لتوسيع نشاطاتها داخل وخارج الحدود الوطني.
- إتاحة المعلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة.
- حصول العملاء على الخدمات المصرفية وغير المصرفية في أي وقت وأي مكان.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية.

تتنوع الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تُقدَّم عبر الوسائط الرقمية، إذ يمكن توفيرها من خلال عدة قنوات إلكترونية وبأشكال متعددة، ومن بين أبرز هذه الخدمات ما يلي:[1]

- **متابعة الحسابات:** يُتاح للعميل إمكانية الاطلاع على تفاصيل حسابه في أي وقت، بالإضافة إلى مراجعة أحدث العمليات التي تمت. كما يمكنه أيضاً فتح حساب جديد لدى المصرف باستخدام بطاقة الائتمان.
- **تسديد الفواتير:** تُمكِّن هذه الخدمة العميل من دفع فواتيره الشخصية عبر الموقع الإلكتروني للبنك، سواء مقابل رسوم محددة أو بشكل مجاني، حسب سياسة كل مصرف، حيث قد تتيح بعض البنوك الخدمة ضمن حدود معينة لقيمة الفاتورة.
- **فتح حساب جاري بفوائد:** تُقدم بعض المصارف إمكانية فتح حسابات جارية بعوائد لجذب العملاء وتحفيزهم على استخدام المنصات الإلكترونية، وتُرفق هذه الخدمة أحيانًا بآلات حاسبة رقمية تساعد على إجراء العمليات الحسابية بشكل فوري.
- **تحويل الأموال بين الحسابات:** تُتيح المصارف الإلكترونية خاصية تحويل الأموال من حساب إلى آخر، حيث تُنفَّذ العملية فورًا عند بعض المصارف، في حين قد تستغرق وقتًا أطول لدى مصارف أخرى، حسب النظام المعتمد.

[1] ديدوش هاجرة ، حريري عبد الغني ، " واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية بالبنوك الجزائرية "، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية, مجلد: 04 ، العدد: 01 (2022)، ص 25

- **الحصول على بطاقات ائتمانية:** يمكن للعميل تعبئة نموذج طلب بطاقة ائتمان عبر الإنترنت، واستلامها في مقر إقامته، مع إمكانية مقارنة العروض من حيث الرسوم ونسب الفائدة بين مختلف المصارف. كما تُوفر بعض المصارف خدمة التجديد التلقائي للبطاقة عند انتهاء صلاحيتها.
- **الحصول على قروض إلكترونية:** تُوفر بعض المؤسسات المصرفية خدمة تقديم طلبات القروض مباشرة عبر مواقعها الإلكترونية، وتتيح للعملاء مقارنة أسعار الفائدة بين العروض المتوفرة، مما يمنحهم مرونة في اختيار العرض الأنسب.
- **الحماية والخصوصية:** رغم أن الحماية والخصوصية لا تُعدّ خدمة منفردة بحد ذاتها، إلا أنها تُشكّل أحد أبرز الجوانب التي توليها المصارف اهتمامًا بالغًا، نظرًا لدورها الحاسم في تعزيز ثقة العملاء. فمدى فاعلية نظم الأمان يُعدّ عاملًا فارقًا بين مؤسسة مالية وأخرى، إذ يُسهم في ضمان سرية المعاملات وسلامة البيانات المصرفية.

إلى جانب هذه الخدمات المصرفية الإلكترونية الشائعة، هناك مجموعة أخرى من الخدمات التي لا تقل أهمية، والتي تمثل استجابة للتطورات التكنولوجية وارتفاع توقعات العملاء، مما يستدعي التطرق إليها لفهم الصورة الكاملة لهذا التحول الرقمي في القطاع المصرفي. مثال ذلك **الصراف المنزلي أو المكتب:** وهو أحد أشكال الخدمات المصرفية الرقمية الحديثة، يُتيح للعميل إجراء معاملاته البنكية من المنزل أو المكتب دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر البنك. ويتم ذلك من خلال ربط حساب العميل بجهاز حاسوب شخصي أو برنامج مصرفي مخصص، يمكن عبره تنفيذ عمليات تحويل الأموال، دفع الفواتير، الاستعلام عن الرصيد، أو إدارة الحسابات بشكل عام [1].و من مزايا الصراف المنزلي أو المكتبي ما يلي :

- الراحة والمرونة: يتيح للعميل تنفيذ معاملاته في أي وقت دون التقيّد بمواعيد عمل البنك.
- توفير الوقت والتكاليف: يقلل من الحاجة للذهاب إلى الفرع، مما يوفّر الجهد والتكاليف.
- سهولة الوصول: يمكن استخدامه من خلال الإنترنت أو شبكة اتصال خاصة وآمنة.
- أمان محسن: يتم عبر أنظمة تحقق ورموز دخول تضمن حماية البيانات والمعاملات.

غالبًا ما تُستخدم هذه الخدمة من قبل **الشركات** أو العملاء ذوي النشاط المرتفع، وذلك لتسهيل إدارة الحسابات بشكل يومي وفعّال، ولكنها متاحة أيضًا للأفراد المهتمين بإدارة أموالهم عن بُعد.

[1] سندس بن عبد ، **الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في ربحية البنوك التجارية الجزائرية** - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - خلال الفترة 2017-2021، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 13 العدد 01 (2024)، ص 93

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية.

تواجه الخدمات المصرفية الإلكترونية جملة من التحديات التي يمكن تصنيفها إلى: تحديات تقنية، تحديات عملية، وتحديات قانونية. وسيتم التطرق لها على النحو التالي[1]:

1- التحديات التقنية:

تُعد الجوانب التقنية من أبرز العقبات التي تعترض تطوير وتفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية، ويمكن النظر إلى هذه التحديات من بعدين رئيسيين:

2-1-**البنية التحتية والتكنولوجية:** يتمثل هذا الجانب في مدى توفر وتوطين التكنولوجيا داخل القطاع المصرفي، ومدى قدرة هذه البنى التحتية على دعم الأنظمة الرقمية. تشمل التحديات في هذا السياق:

- محدودية توفر شبكات اتصال قوية ومستقرة.
- نقص في الموارد التكنولوجية المتقدمة أو ضعف استخدامها.
- الحاجة إلى تحديثات مستمرة للأنظمة والتجهيزات.

2-2-**الاستمرارية والتميز التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد باستمرارية الخدمة وتوافرها على مدار الساعة، إضافة إلى القدرة على تقديم خدمات تنافسية وسريعة وآمنة. ومن أبرز التحديات التي تواجه المصارف في هذا الجانب:

- الأعطال والحوادث التقنية: تتمثل في احتمالات فقدان البيانات أو انقطاع الخدمة نتيجة لأعطال الشبكة أو البرامج. وقد تؤثر هذه الأعطال على جودة الخدمات وتدفق المعلومات بين المصرف والعملاء، نتيجة عوامل منها: عوامل فنية :مثل مدى موثوقية النظام، قابليته للتوسع، كفاءة الأداء، وسهولة صيانته. وعوامل بشرية :مثل استقرار جودة الخدمة، فعالية قنوات الاتصال، سرعة الاستجابة، واستقرار النظام المستخدم.

مشكلة الحماية والأمان: يُعتبر أمن المعلومات من التحديات الجوهرية التي تهدد العمليات المصرفية الإلكترونية، خاصة مع تزايد حدة الهجمات السيبرانية. وتشمل هذه التحديات:

[1] بن مو سى اعمر و اخرون، **الخدمات المصرفية الإلكترونية بين التحديات ومتطلبات النجاح**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 6 العدد 4 (2021)، ص 448 -449

- الحفاظ على سرية البيانات وخصوصيتها.
- صعوبة استرجاع البيانات في حال فقدانها.
- ارتفاع تكلفة الأجهزة، البرمجيات، وجمع المعلومات.
- أهمية الأنظمة المستخدمة ومدى الاعتماد عليها في أداء الخدمات.
- طبيعة الشبكات المستعملة في نقل المعلومات داخل وخارج المؤسسات المصرفية.

2- التحديات العملية:

- تنشأ هذه التحديات من تطبيق الأنظمة الإلكترونية في البيئة المصرفية، وأبرزها[1]: **التحديات التنظيمية:** ترتبط بالبنية الإدارية والتنظيمية للمصارف ومدى تأقلمها مع التغيرات الرقمية.
- **تحديات الاستخدام والتعقيد:** يُعد التعقيد التكنولوجي من أبرز العوائق، حيث يجد كل من العملاء والمصارف صعوبة في التعامل مع الأنظمة المتقدمة.
- **التحديات الثقافية والمعرفية:** تتعلق بمدى وعي الأفراد بالتعامل الأخلاقي مع أدوات التكنولوجيا، وضرورة ترسيخ القيم المسؤولة في استخدام النظم الإلكترونية.

3- التحديات القانونية:

يُعد الجانب القانوني من أهم الجوانب الحساسة، ويتضمن عدة إشكاليات[2]:

- **الإثبات والموثوقية:** يتعلق بإمكانية الاعتراف بالمستندات الإلكترونية، واعتماد التوقيع الرقمي كوسيلة إثبات قانونية في المعاملات المصرفية.

[1] نكاع، سامية، التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية في ظل التحول الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2022، ص 88.

[2] دحماني، عبد القادر، القانون البنكي الجزائري والتحول الرقمي: إشكاليات قانونية معاصرة، دار المعرفة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021، ص112.

- **الخصوصية:** تعني قدرة الأفراد على التحكم بمعلوماتهم الشخصية وتحديد من يحق له الاطلاع أو مشاركة تلك المعلومات. كل إعاقة لذلك تُعد مساسًا بالخصوصية.
- **الجرائم الإلكترونية:** تشمل كافة الأعمال الإجرامية التي تُرتكب باستخدام الحاسوب أو الشبكات الإلكترونية، مثل سرقة البيانات أو الاحتيال المالي.

المبحث الثالث :الميزة التنافسية للبنوك

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والتطور السريع للتكنولوجيا، يتطلب من البنوك اتخاذ استراتيجيات تنافسية حتى يتمكنوا من الاستمرار والتفوق في السوق المالي. والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية تساعد في الرفع من مكانة البنك، وجذب المستثمرين. من خلال توفير حلول مبتكرة تتماشى مع تطلعات العملاء .وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية للبنوك من خلال:

- **المطلب الأول:** ماهية الميزة التنافسية.
- **المطلب الثاني:** عوامل تحقيق الميزة التنافسية في البنوك.
- **المطلب الثالث:** دور الخدمات المصرفية الالكترونية في دعم الميزة التنافسية للبنوك.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

أثار مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين منذ الثمانينات، لكن اختلف اقتصاديون ومديرو أعمال حول تعريفها. يركز الاقتصاديون على العوامل المؤثرة على ميزة الدولة، بينما يركز رجال الأعمال على قدرة المؤسسة على المنافسة. لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، يجب جمع بيانات تاريخية وتقدير الاتجاهات ومقارنتها بالمنافسين. تكتسب المؤسسة هذه الميزة من خلال اتخاذ خطوات صحيحة في مجال عملها.

1- تعريف الميزة التنافسية:

تُعرّف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل أو بسعر أقل من المنافسين".[1] يمكن أن تكون هذه الميزة ناتجة عن ابتكارات في التصنيع أو التسويق أو التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة للعملاء.

يُبرز هذا التعريف جوهر الميزة التنافسية بوصفها قدرة المؤسسة على التفوق في تلبية حاجات العملاء إما من خلال التميز في القيمة أو في الكلفة. كما يشير إلى أن مصدر هذه الميزة قد يكون الابتكار في مجالات مختلفة كالتصنيع أو التسويق أو التكنولوجيا، مما يعكس الطبيعة الديناميكية للميزة التنافسية

[1] شرح معنى " الميزة التنافسية " | دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو .(s. d.) .هارفارد بزنس ريفيو Consulté avril 12, 2025, à l'adresse https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/الميزة-التنافسية/.

وارتباطها بالاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. ويُفهم من ذلك أن الحفاظ على هذه الميزة يتطلب من المؤسسات استثمارًا مستمرًا في الإبداع والتطوير لمواكبة تغيرات السوق وتفضيلات الزبائن.

كما يلخص الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي مفهوم الميزة التنافسية بوصفها " قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات سلع أو خدمات يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها "[1]

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"[2].

يركّز تعريف بورتر على أن الميزة التنافسية تنبع من قدرة المؤسسة على خلق قيمة للزبائن، إما بتقليل الأسعار مقابل نفس المنفعة أو بتقديم منافع فريدة تبرّر سعراً أعلى، مما يستدعي تبني استراتيجية واضحة لتحقيق التميز أو قيادة الكلفة.

2- خصائص الميزة التنافسية:

تعتبر المزايا التنافسية عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة، ويجب أن تُفهم في سياق شامل ومستمر. يمكن تلخيص خصائص هذه المزايا على النحو التالي[3]:

- **الاستدامة والتمدد طويل الأمد** :يجب أن تتمتع المزايا التنافسية بالقدرة على الحفاظ على تفوق المنظمة على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير، مما يضمن استمرارية النجاح.

[1] أمينة العجال و آخرون, **استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية** , مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية المفهوم و المحددات(2009) ، ص4

[2] حجاج عبد الرؤوف, **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة رو ائح الورود لصناعة العطور بالوادي**, مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (2007) ، ص4

[3] نور الدين شنوف و اخرون، **تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها** ، مجلة (Le Manager) ، المجلد 01 العدد 02 (2015)، ص 52

- **النسبية بالنسبة للمنافسين** :تظل المزايا التنافسية نسبية لأنها تعتمد على مقارنة المنظمة بمنافسيها على مر الزمن. لذا، فإن اعتبار المزايا التنافسية في إطار مطلق قد يكون غير دقيق في ظل التغيرات المستمرة في السوق.
- **القدرة على التجديد** :يجب أن تكون المزايا التنافسية قابلة للتجديد والتكيف بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية ووفقًا للموارد والقدرات الداخلية للمنظمة.
- **المرونة والتكيف مع التغيرات** :من الضروري أن تكون المزايا التنافسية مرنة بما يكفي لإحلال مزايا جديدة بسهولة وفقًا للتغيرات الحاصلة في البيئة أو تطور موارد المنظمة.
- **التو افق مع الأهداف الاستر اتيجية** :ينبغي أن تتوافق المزايا التنافسية مع أهداف المنظمة في المدى القصير والطويل، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة ودعم استراتيجيات النمو المستدام.

3- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:[1]

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

4- أنواع الميزة التنافسية:

حدد بورتر نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما [2]:

- **ميزة التكلفة الأقل:** عندما تكون تكاليفها المرتبطة بالأنشطة التي تُنتج القيمة أقل من تكاليف منافسيها. من أجل تحقيق ذلك، يجب على المنظمة مراقبة عوامل تطور التكاليف بشكل دقيق. يتحقق هذا من خلال التحكم الجيد في هذه العوامل، مما يمكن المنظمة من الحصول على ميزة

[1] سالم إلياس ،**التنافسية والميزة التنافسية في منظمات العمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08 ،العدد 01،(2021) ، ص 239

[2] بوشمال عبد الرحمان وآخرون ،**التسويق كمدخل استر اتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة** ،مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى 2014، الإسكندرية ،ص128/127

التكلفة الأقل مقارنةً بالمنافسين. من بين هذه العوامل، يعتبر **التعلم** أحد العوامل الأساسية، حيث يمكن أن يؤدي التحسين المستمر والتطوير في أساليب العمل إلى تقليص التكاليف. وعليه، لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب توسيع هذا المفهوم ليشمل تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى التي تُنتج القيمة. من الضروري أن يسعى المديرون إلى تحسين عملية التعلم داخل المنظمة وتحديد أهداف واضحة لها. لتحقيق ذلك، يجب مقارنة مستوى التعلم بين الوحدات الإنتاجية والمناطق المختلفة داخل المؤسسة، ومقارنته بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- **ميزة التميز**: تكتسب المؤسسة ميزة التميز عندما تتمكن من تقديم خصائص فريدة تجعل الزبائن يفضلون منتجاتها أو خدماتها على تلك التي يقدمها المنافسون. من أجل تحقيق هذه الميزة، يجب أن تعتمد المؤسسة على عوامل التفرد، مثل التعلم المستمر والتطبيق الجيد لآثاره. يمكن أن ينتج التفرد عن تعلم فعّال في النشاطات المختلفة؛ فالجودة الثابتة في عملية الإنتاج يمكن تعلمها وتحسينها بشكل مستمر. لذا، إذا تمت عملية التعلم بشكل جيد، فإن ذلك سيسهم في تحسين التميز المستمر للمنتج أو الخدمة، مما يمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزة تنافسية دائمة.

5- أبعاد الميزة التنافسية:

- **الإبداع والتشكيل:** يمكن للشركات تطوير مزايا تنافسية من خلال الابتكار وتمييز المنتجات ورضا العملاء، وهي ضرورية لنجاح السوق.[1]
- **الاستدامة:** تتعرض متانة المزايا التنافسية لتحديات متزايدة بسبب ظروف السوق الديناميكية، مما يستلزم التكيف المستمر والتجديد الاستراتيجي.[2]
- **الحماية:** يجب على الشركات أيضًا التركيز على حماية مزاياها من خلال الخنادق الاقتصادية والحواجز التي تحول دون الدخول، وضمان الجدوى على المدى الطويل.[3]

[1] Putri, M. A., & Nasution, M. I. P. (2024). 10 pendapat ahli mengenai keunggulan kompetitif. *Jurnal Sains Student Research*, *3*(1), 98–104. https://doi.org/10.61722/jssr.v3i1.3226

[2] Cegliński, P. (2017). The concept of competitive advantages. logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*, *7*(3), 57–70. https://doi.org/10.12775/JPM.2016.016

[3] Kovalenko, Al. (2022). Theoretical and Methodological Content of the Concept "Competitive Advantage." *Современная Конкуренция*, *16*(2), 5–19. https://doi.org/10.37791/2687-0657-2022-16-2-5-19

المطلب الثاني: عوامل تحقيق الميزة التنافسية في البنوك.

تحقيق الميزة التنافسية في البنوك يتطلب مجموعة من العوامل التي تساهم في تميز البنوك عن منافسيها وتحسين أدائها في السوق. فيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك:

1- التميز في الخدمة:

يُعتبر التميز في الخدمة أحد المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي، حيث تسعى البنوك إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم بطريقة فعالة وسريعة. ويشمل ذلك الحرص على حسن التعامل، تقليص مدة الانتظار، ضمان الدقة في تنفيذ العمليات، وتوفير بيئة مصرفية مريحة تحترم خصوصية الزبون وتلبي تطلعاته. فالعميل المعاصر لم يعُد يبحث فقط عن منتج مالي، بل عن تجربة متكاملة تعكس احترافية المؤسسة المصرفية وتُشعره بالثقة والانتماء.[1]

وفي ظل التحول الرقمي، باتت البنوك تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الحديثة لتطوير قنوات تواصلها مع العملاء، وذلك من خلال التطبيقات المصرفية الذكية، وخدمات الدفع الإلكتروني، وتسهيل العمليات المصرفية عبر الإنترنت. هذه الأدوات التكنولوجية لم تُحسّن فقط من كفاءة الخدمات، بل أسهمت أيضًا في تقوية العلاقة بين البنك وزبائنه، من خلال إتاحة خدمات مخصصة ومرنة على مدار الساعة. وعليه، فإن الاستثمار في جودة الخدمة وتبني الابتكار التكنولوجي أصبح خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها القطاع البنكي المحلي والدولي.[2]

2- قيادة التكلفة:

تُعد قيادة التكلفة من أبرز الاستراتيجيات التي تعتمدها البنوك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في بيئة مصرفية تتسم بالتغيرات السريعة وتزايد متطلبات الزبائن. وتتمثل هذه الاستراتيجية في العمل على تخفيض التكاليف التشغيلية عبر تبني أساليب حديثة في التسيير، والاعتماد على التكنولوجيا

[1] حميدي، مروان. أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2021، ص56.

[2] عبد العالي زميت، دور التميز في الخدمة البنكية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 7، جامعة البليدة، 2020، ص22.

المالية (FinTech) وأدوات الرقمنة في تقديم الخدمات، مما يسمح بتحقيق وفورات في التكاليف دون التأثير على جودة الأداء. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام الأنظمة المؤتمتة والرقمية أدى إلى تقليص الحاجة للمعاملات الورقية، وخفض عدد الموظفين في العمليات الروتينية، وهو ما أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات البنكية.[1]

كما تسعى البنوك التي تتبنى هذا النهج إلى تقديم منتجات وخدمات مالية بأسعار تنافسية، ما يجعلها أكثر جذبًا لشريحة واسعة من الزبائن، لاسيما في الأسواق الناشئة التي يكون فيها المستهلك حساسًا للأسعار. غير أن تحقيق هذه الغاية يتطلب توازنًا دقيقًا بين تخفيض التكلفة والحفاظ على جودة الخدمة، حيث أن المبالغة في خفض النفقات قد تُفضي إلى تدهور تجربة الزبون، مما قد يُفقد البنك ثقة عملائه. لذا فإن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط أساسًا بمدى فعالية إدارة التكاليف، وتبني حلول تكنولوجية ذكية، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، التي تُساعد على تحسين العمليات وتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء المصرفي.[2]

3- الابتكار والتكنولوجيا:

يُعد الابتكار في الخدمات والتكنولوجيا من المحركات الأساسية لخلق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم المالي. فاعتماد البنوك على أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي مكّنها من تحسين عمليات تحليل البيانات، وتوقع سلوك العملاء، وتقديم عروض مالية مخصصة تلبي احتياجاتهم بشكل أكثر دقة. كما أن إدماج تقنيات مثل الروبوتات البرمجية (RPA)في المعاملات المصرفية الروتينية سمح بتقليص الزمن المستغرق في معالجة العمليات، وتقليل هامش الخطأ، مما ساهم في تعزيز الكفاءة الداخلية ورفع جودة الخدمات المقدمة.[3]

إضافة إلى ذلك، مكّن الابتكار التكنولوجي البنوك من تطوير قنوات تواصل حديثة، على غرار التطبيقات المصرفية الذكية، والدفع عبر الهاتف المحمول، والمساعدات الافتراضية، مما عزز من تجربة العميل وأتاح له إمكانية الحصول على خدمات مالية على مدار الساعة. وهذا التحول الرقمي لا يقتصر

[1] زرقون، عبد القادر، الخدمات المصرفية الإلكترونية ودورها في تطوير العمل البنكي، دار الهدى، الطبعة الأولى، الجزائر، 2020، ص 81.

[2] بن شنين، مروة، أثر الابتكار التكنولوجي في تطوير الخدمات المصرفية – دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية، جامعة قسنطينة 2، 2021، ص 81.

[3] لعريبي، سمير، أثر الابتكار الرقمي على تحسين الأداء البنكي – دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2022، ص 95.

على تحسين الكفاءة فقط، بل يفتح أيضًا آفاقًا جديدة لتقديم منتجات مصرفية مبتكرة، تتلاءم مع التغيرات السريعة في توقعات الزبائن وتنافسية السوق. وقد أثبتت تجارب بعض البنوك الجزائرية والأجنبية أن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية ليس خيارًا، بل ضرورة إستراتيجية تُمكّن البنك من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق نمو مستدام.[1]

4- جودة المنتجات والخدمات:

تُعد جودة المنتجات والخدمات المصرفية من أبرز العوامل التي تؤثر في بناء الصورة الذهنية الإيجابية للبنك، وتُسهم بشكل فعّال في تعزيز ميزة تنافسية مستقرة ودائمة. فالبنوك التي تعمل على تقديم حزم خدمات مالية تلبي احتياجات العملاء بدقة، مثل القروض بأنواعها، وخدمات الادخار، ومنتجات الاستثمار، تكون أكثر قدرة على استقطاب شرائح واسعة من المتعاملين. وتزداد أهمية هذا العامل في ظل ارتفاع توقعات الزبائن وتنوع حاجاتهم، مما يفرض على البنوك تقديم حلول مبتكرة، موجهة، وذات قيمة مضافة حقيقية.[2]

كما أن توفير خدمات مالية متكاملة تضم التأمين المصرفي، والاستشارات المالية، والتخطيط للتقاعد، يُسهم في تحسين ولاء العملاء وتوسيع قاعدة الزبائن من خلال خلق ما يُعرف بتجربة العميل الشاملة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن البنوك التي تقدم باقات خدمات مترابطة وشخصية تتمتع بنسبة أعلى من الاحتفاظ بالعملاء، ورضاهم، مقارنة بالمؤسسات التي تقدم خدمات تقليدية وغير متكاملة. وهذا ما يؤكد على أن التميز في جودة الخدمات المصرفية ليس فقط في الشكل، بل في مدى قدرة البنك على تقديم قيمة حقيقية ملموسة للزبون.[3]

5- استجابة احتياجات العملاء:

أصبح فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات تتماشى مع توقعاتهم من بين أهم ركائز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، خاصةً في ظل ارتفاع مستوى وعي الزبائن وتنوع متطلباتهم. فالبنوك التي تنتهج استراتيجيات مرنة تستند إلى تقصي رغبات العملاء وتكييف منتجاتها وخدماتها وفقًا لهذه الاحتياجات، تضمن مستوى أعلى من الولاء والثقة. وتشير الدراسات إلى أن قدرة البنك على تخصيص

[1] مداحي، مرجع سابق، ص 58.
[2] قورين، مرجع سابق، ص 74.
[3] أبو هداف، مرجع سابق، ص 65.

خدماته لتناسب مختلف الفئات من العملاء (أفراد، مؤسسات، مستثمرين) يُعد عنصرًا فاصلًا في المنافسة المصرفية المعاصرة.[1]

وفي هذا السياق، يُعد استخدام أدوات تحليل البيانات من أبرز الوسائل التي تمكن البنوك من تحسين فهم سلوك العملاء واتجاهاتهم. من خلال تحليل أنماط العمليات المصرفية، وسجلات الاستخدام، والتفاعلات الرقمية، يمكن للبنك أن يُطوّر عروضًا مخصصة تستجيب بدقة لاحتياجات العميل الآنية والمستقبلية. وقد أصبحت التحليلات التنبؤية المدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي أداة أساسية في بناء علاقة تفاعلية قائمة على الفهم العميق للعملاء، مما يُترجم إلى قرارات مصرفية أكثر فعالية وأرباح مستدامة[2]

6- المعرفة والكفاءة:

تُعد المعرفة المؤسسية والكفاءة البشرية من الركائز الأساسية التي تستند إليها البنوك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فامتلاك فريق عمل مؤهل يمتلك خبرات متراكمة ومهارات متقدمة يُمكن المؤسسة المصرفية من الاستجابة بمرونة للمتغيرات البيئية والمنافسة المتزايدة. ويُعتبر العنصر البشري الكفء أحد الأصول غير الملموسة ذات القيمة العالية، والذي يعكس قدرة البنك على التفاعل الفعّال مع التحولات التكنولوجية والطلب المتنامي على الخدمات المصرفية المتطورة.[3]

وفي ظل الرقمنة المتسارعة، لم تعد الكفاءة تُقاس فقط بالمؤهلات الأكاديمية، بل أصبحت ترتبط أيضًا بمدى قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا وتطبيق الحلول الرقمية في تقديم الخدمات المصرفية. فالمعرفة التقنية، وفهم الأدوات الرقمية، والقدرة على تحليل البيانات، كلها مهارات أصبحت مطلوبة في بيئة العمل البنكية الحديثة. ومن هذا المنطلق، تبرز ضرورة الاستثمار المستمر في التكوين المهني، بما يُمكن الأطر البشرية من استيعاب الحلول المبتكرة وتطبيقها بفعالية في العمليات اليومية.[4]

[1] كحول، مرجع سابق، ص 101.
[2] العزاوي، مرجع سابق، ص 89.
[3] الخطيب وزيغان، مرجع سابق، ص 72.
[4] الصباغ، مرجع سابق، ص 65

المطلب الثالث: دور الخدمات المصرفية الالكترونية في دعم الميزة التنافسية للبنوك.

إن تزايد اعتماد البنوك على القنوات الالكترونية لتوزيع خدماتها البنكية يمكنها من اكتساب ودعم الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية :

- تنمية القاعدة مستقبلية من العملاء : تتيح الخدمات المصرفية الالكترونية قاعدة الأفراد المتعاملين من البنك المستخدم له ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها: جلب قطاعات جديدة من العملاء النمو المتزايد لمستخدمي هذه الخدمات تمكن البنوك من تنويع أسواقها.
- تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية يؤدي علي البنوك للخدمات الالكترونية إلى تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية، حيث أن هذه الميزة تتحقق عندما يتمكن البنك من التعامل مع أسواقه المستهدفة وعناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، حيث تجد أن البنوك العالمية تتبنى المفهوم الحديث التوزيع خدماتها البنكية لتحقيق عدد من الأهداف التسويقية المختلفة ومنها محاولة التمتع بالميزة التنافسية.
- تحقيق الربحية في الأجل الطويل تساهم الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق معدلات ربحية أعلى في الأجل الطويل للبنوك المطبقة لهذه الخدمات.
- توفير فرص التسويقية جديدة تتيح الخدمات البنكية الالكترونية فرص تسويقية جديدة أمام البنوك حيث تمكنهم من تقديم نوعية جديدة من الخدمات في سوقها الحالي، وجذب قطاعات سوقية جديدة أو دخول أسواق جديدة.
- موائمة واسعة الانتشار: يقصد بالموائمة قدرة القنوات التوزيعية الإلكترونية على تقديم العديد من الخدمات البنكية في وقت واحد، ووفق نمط يشبع احتياجات العميل بصورة شخصية، وتتمثل هذه الموائمة المكانية في حصول العميل على ما يرغبه من خدمات بنكية دون الحاجة لتحمل عناء الانتقال إلى مبنى البنك والوقوف في صفوف الانتصار، إضافة إلى عدم تقيد العميل بأيام عمل البنك أو بالساعات الرسمية له. توزيع واسع الانتشار: تقتصر التغطية البنكية لمبنى البنك وفروعه على نطاق جغرافي محدد في حين تتيح قنوات التوزيع الإلكترونية تغطية واسعة الانتشار، حيث تعتبر الانترنت كفتاة للتوزيع البنكي تغطية جغرافية أوسع من أي قناة الكترونية أخرى.

- تخفيض التكاليف إن الخدمات البنكية الالكترونية تساعد على البنوك على تأدية أفضل الحاجات العملاء، وبالتالي تتقي المنافسة وتتغلب عليها لأن البنوك في هذه الحالة تغير نظامها العروض من أجل أن يعمل في مجموعة أكثر شمولا، أكثر تمسكا، أكثر ابتكارا لكل من البنك والعميل نفسه.[1]

[1] سالم إلياس ،**التنافسية والميزة التنافسية في منظمات العمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08 ،العدد 01،(2021) ، ص 239.

خلاصة الفصل:

يُبرز هذا الفصل أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي كضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتلبية متطلبات العملاء المتزايدة. وقد تم توضيح مفاهيم التحول الرقمي والخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية، مع الإشارة إلى الأبعاد الأساسية التي يعتمد عليها هذا التحول، مثل رقمنة المعاملات، تحسين تجربة الزبائن، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات المالية.

كما تم تحليل دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم التموقع التنافسي للبنوك، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، توسيع قاعدة الزبائن، وتقديم خدمات أكثر ابتكارًا ومرونة. ومع ذلك، فإن التحديات المرتبطة بالأمان المعلوماتي، ضعف الكفاءات الرقمية، ومحدودية البنية القانونية تبقى من العوائق الأساسية أمام استكمال هذا التحول، مما يستدعي وضع رؤية إصلاحية شاملة تدمج بين الجانب التكنولوجي والتنظيمي لتأمين انتقال فعّال نحو المصرفية الرقمية.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، بات من الضروري تقييم مدى نجاعة التحول الرقمي الذي انتهجته البنوك العمومية الجزائرية في سبيل تعزيز تنافسيتها، وضمان استمراريتها في بيئة مصرفية متغيرة. ومن هذا المنطلق، جاء هذا الفصل التطبيقي ليُقارب تجربة التحول الرقمي في كل من البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، من خلال دراسة مقارنة دقيقة تشمل محاور متعددة: نوعية الخدمات الرقمية، التغطية الجغرافية والرقمية، وتيرة التحديث، ومستوى الأمان المعلوماتي. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والقصور لدى كل مؤسسة، واستشراف آفاق تحسين الأداء الرقمي على ضوء الممارسات الفعلية.

بناء على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية تتمثل في:

- **المبحث الأول :** واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنك الوطني الجزائري BNA ودورها في دعم ميزته التنافسية.
- **المبحث الثاني :** واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وأثرها على ميزته التنافسية.
- **المبحث الثالث :** مقارنة تحليلية بين البنك الوطني الجزائري BNA و وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في تبني الخدمات الإلكترونية ودعم التنافسية.

المبحث الأول: و اقع الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنك الوطني الجز ائري BNA ودورها في دعم ميزته التنافسية

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها البنوك لتعزيز تنافسيتها وتلبية احتياجات عملائها بطريقة فعالة ومرنة. وفي هذا السياق، يسعى البنك الوطني الجزائري (BNA) إلى تطوير منظومته الرقمية وتوسيع نطاق خدماته الإلكترونية لمواكبة متطلبات السوق المالية الحديثة، وتقديم قيمة مضافة لعملائه عبر قنوات متعددة مثل تطبيقات الهاتف المحمول، الخدمات عبر الإنترنت، وأجهزة الصراف الآلي الذكية. ويُعدّ هذا التحول الاستراتيجي عاملًا مهمًا في تحسين جودة الخدمة، وتقليص التكاليف التشغيلية، وتوسيع قاعدة الزبائن، مما يعزز من موقع البنك في سوق الخدمات المالية داخل الجزائر. وانطلاقًا من هذه المعطيات، يتناول هذا المبحث واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنك الوطني الجزائريBNA ، ودورها المحوري في دعم الميزات التنافسية التي يسعى البنك إلى ترسيخها في بيئة مصرفية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

المطلب الأول: لمحة عامة عن البنك الوطني الجز ائري.

يُعدّ البنك الوطني الجزائري (BNA) أحد أهم البنوك العمومية في الجزائر من حيث الحجم، الانتشار، والتأثير في النظام المالي الوطني. وقد لعب منذ نشأته دورًا محوريًا في تمويل مشاريع الدولة ودعم الاقتصاد المنتج، قبل أن ينتقل تدريجيًا إلى مواكبة ديناميكيات التحديث المالي والرقمنة. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم نظرة شاملة حول نشأة البنك، بنيته التنظيمية، مهامه الرئيسية، ومدى انخراطه في عملية التحول الرقمي التي باتت اليوم تمثل ركيزة أساسية لتعزيز التنافسية في القطاع المصرفي.

1- النشأة والتطور المؤسسي للبنك الوطني الجز ائري BNA

إن تحليل النشأة والتطور المؤسسي لأي بنك، لا يُمثل مجرد سردٍ تاريخي، بل يُعد مدخلًا حيويًا لفهم خلفية الرؤية التنظيمية والبنيوية التي تُوجّه قراراته، خاصة فيما يتعلق بتبني الرقمنة ومقاربات التحديث المصرفي. وفي هذا السياق، يُعدّ البنك الوطني الجزائري (BNA) من أقدم وأهم المؤسسات البنكية العمومية في الجزائر، حيث ارتبط تطوره العضوي بمسار الدولة الجزائرية نفسها بعد الاستقلال، وهو ما يجعل تجربته فريدة ومتميزة في السياق الوطني.[1]

[1] زورداني، عبد القادر، التحول الرقمي في القطاع المصرفي الجزائري، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018، ص 585.

1-1- التأسيس في سياق ما بعد الاستقلال

تأسس البنك الوطني الجزائري سنة 1966، في مرحلة ما بعد الاستقلال، بموجب الأمر رقم 66-144 المؤرخ في 2 يونيو 1966، باعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (ÉPIC). وقد جاء إنشاؤه ضمن إطار إصلاحات جذرية هدفت إلى تأميم القطاع المالي والبنكي، وبناء نظام اقتصادي وطني مستقل عن النظام الاستعماري السابق، الذي كان خاضعًا في مجمله للبنوك الفرنسية الخاصة.

وقد وُكّل إلى BNA دور محوري في تمويل المؤسسات العمومية ومرافقة المشاريع الإنتاجية، مما جعله بنكًا تنمويًا بامتياز، يخدم التوجه الاشتراكي للدولة الجزائرية آنذاك.[1]

1-2- التحولات الكبرى بعد الثمانينات

مع بداية الثمانينيات، شهدت الجزائر أولى إرهاصات التحول نحو الانفتاح الاقتصادي، ما انعكس على بنية البنك الوطني الجزائري BNA أيضًا، حيث انتقل من كونه بنكًا موجّهًا بالكامل نحو تمويل القطاع العمومي، إلى مؤسسة مالية مطالبة بالعمل وفق معايير الأداء والربحية والكفاءة التشغيلية.

وجاء التحول الأكثر حسمًا بعد صدور قانون النقد والقرض رقم 90-10 لسنة 1990، الذي كرس الفصل بين البنك المركزي والبنوك التجارية، ومنح البنك الوطني الجزائري BNA[2]:

- صفة مؤسسة مالية مستقلة قانونيًا.
- الحق في تقديم خدمات للخواص، وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هامش تحرك أكبر في التعامل مع السوق، بعيدًا عن التوجيه المباشر من الخزينة العامة.

وقد شكل هذا التحول لحظة مفصلية في مسار البنك، حيث بدأ في إعادة هيكلة نشاطه، والانفتاح التدريجي على متطلبات السوق، ما مهّد لاحقًا لإدماج الرقمنة في بنيته التشغيلية.

1-3- تأقلمه التدريجي مع تحديات القرن 21

مع بداية الألفية الثالثة، وخصوصًا بعد الأزمة النفطية لسنة 2014، ازداد الوعي بأهمية التحول الرقمي كأداة لضمان الاستدامة البنكية ومواجهة المنافسة من البنوك الخاصة والأجنبية. ورغم أن BNA

[1] بن ناصر، عبد الكريم. التنظيم البنكي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 112.

[2] قانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990، الجريدة الرسمية رقم 16.

قد تأخر نسبيًا في إطلاق خدمات رقمية مقارنة ببعض البنوك الخاصة، إلا أن سنة 2020 شكلت نقطة تحول استراتيجية، حيث تم الإعلان عن خطة للتحول الرقمي تشمل:

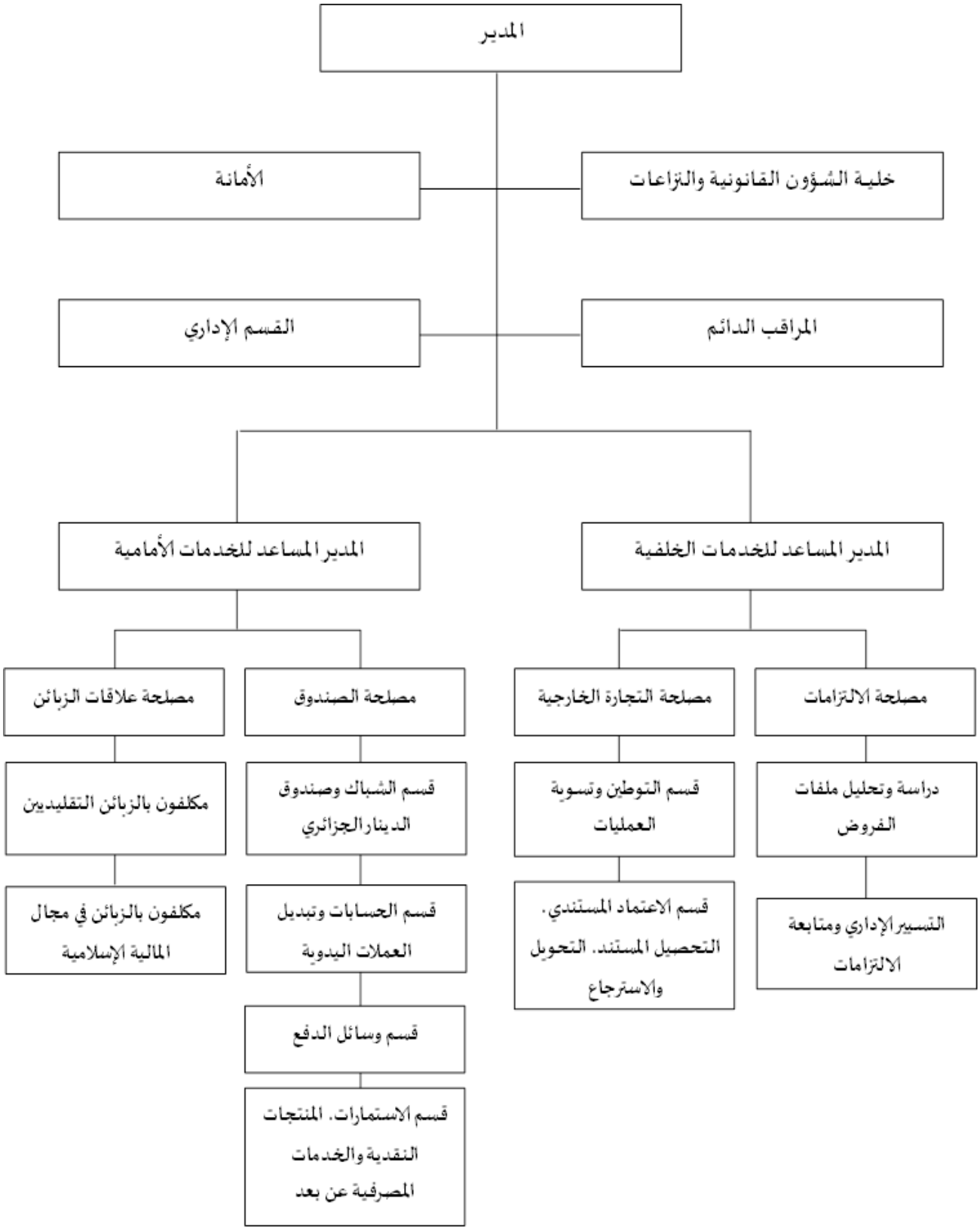
- إعادة هيكلة نظام المعلومات الداخلي.
- إطلاق تطبيق ذكي موجه للزبائن.
- توسيع البوابة الإلكترونية لتشمل خدمات مصرفية فعلية.
- تطوير موارد بشرية متخصصة في نظم المعلومات.

وقد اتخذ هذا التحول بُعدًا أكثر وضوحًا بعد أزمة كوفيد-19، التي فرضت على كل البنوك مراجعة نموذج الخدمة التقليدية، وتسريع التحول نحو الصيرفة الرقمية الشاملة.[1]

2- الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري (BNA): وهو ما يوضحه الشكل رقم 01

[1] يحياوي، عبد الحق، ومولودي، عبد المالك، "الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"BADR ، مجلة دراسات القضايا الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، 2023، ص 8.

الشكل 2-1 الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة -491-



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة

3- شبكة الفروع والانتشار الجغرافي للبنك الوطني الجزائري:

يُعدّ الانتشار الجغرافي أحد المؤشرات الكمية والوظيفية التي تعكس قدرة المؤسسة المصرفية على تحقيق الشمول المالي وتغطية حاجات السوق الوطني. وتكمن أهمية هذا المؤشر في أنه لا يرتبط فقط بعدد الوكالات أو الفروع، بل بمدى تكاملها مع التوجهات الاستراتيجية للبنك، لا سيما التحول الرقمي وتوسيع القاعدة الزبونية. وفي هذا الإطار، يُظهر بنك BNA تموقعًا جغرافيًا استراتيجيًا يُعزز من قدرته على تقديم الخدمات المالية لمختلف فئات الزبائن على المستوى الوطني.

3-1 - شبكة واسعة ومنتظمة التوزيع: يتوفر البنك الوطني الجزائري على شبكة واسعة من الفروع تُغطي كامل التراب الوطني، حيث بلغ عدد وكالاته إلى غاية سنة 2022 أكثر من 220 وكالة مصرفية، موزعة على 58 ولاية، بما في ذلك الهضاب العليا والمناطق الجنوبية.

وما يُميّز هذه الشبكة ليس فقط كثافتها العددية، بل توازنها الجغرافي، حيث نجد توزيعًا واضحًا بين المناطق الحضرية الكبرى (العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة...) والمناطق النائية التي غالبًا ما تكون خارج نطاق تغطية البنوك الخاصة.[1](BNA, Rapport Annuel, 2022, p. 34)

ويمتلك البنك كذلك شبكة من الشبابيك المتخصصة (guichets spécialisés) لخدمة المؤسسات، الخواص، والمهنيين، بالإضافة إلى نقاط استقبال داخل الجامعات وبعض الفضاءات العمومية، ما يعكس استراتيجية اقتراب فيزيائي من الزبون.

3-2 - الانتشار الجغرافي كأداة لتعزيز التنافسية: يلعب هذا الانتشار الجغرافي دورًا رئيسيًا في دعم التنافسية البنكية من عدة زوايا[2]:

- **الاستقطاب الواسع لفئات الزبائن:** إذ تُتيح هذه الشبكة الوصول إلى زبائن من مختلف المستويات التعليمية والاجتماعية والمهنية، وهو ما يُعزز من حجم الودائع والتعاملات البنكية.
- **تكامل في تقديم الخدمات الإلكترونية:** حيث تُشكل الوكالات والموزعات الآلية نقطة انطلاق لدعم استعمال الوسائل الرقمية (مثل تطبيق الهاتف، البوابة الإلكترونية)، من خلال توفير التوجيه والمرافقة.

[1] البنك الوطني الجزائريBNA ، التقرير السنوي، 2022، ص 34.

[2] بن ناصر، عبد الكريم، التنظيم البنكي في الجزائر، د ط، د م، 2015، ص 118.

- **دعم الشمول المالي:** من خلال التمركز في مناطق نائية، يُسهم البنك في إدماج شرائح اجتماعية محرومة سابقًا من الخدمة المصرفية، لا سيما في الجنوب والهضاب العليا، ما يُحقق البعد الاجتماعي للبنك العمومي.

3-3 - تحديات الانتشار: من الكم إلى الكفاءة: رغم المكاسب الملموسة التي حققها البنك الوطني الجزائري (BNA) من خلال اتساع شبكته الجغرافية، إلا أن هذا الانتشار لا يخلو من تحديات جوهرية تمسّ فعالية الأداء البنكي في ظل التحول الرقمي. فواحدة من الإشكاليات المطروحة تتمثل في ضعف التكوين الرقمي لدى العديد من موظفي الفروع، ما يحد من قدرتهم على مواكبة تطور الأدوات المعلوماتية الحديثة، وبالتالي يُفرغ بعض المبادرات الرقمية من فعاليتها التشغيلية. كما تبرز الحاجة الماسة إلى إعادة هيكلة جزء من هذه الفروع لتتحول إلى مراكز خدمات هجينة (phygital)، تجمع بين الخدمة الرقمية والتفاعل البشري، بدلًا من الاكتفاء بالنموذج الورقي التقليدي. إلى جانب ذلك، تُثير التكاليف التشغيلية المرتفعة لعدد من الفروع ضعيفة النشاط تساؤلات حول نجاعة الانتشار الجغرافي، ما يستدعي اعتماد آلية لقياس المردودية تستند إلى الأداء الرقمي، وليس فقط إلى الوجود الفيزيائي.[1]

4- المهام والخدمات المصرفية الأساسية لبنك BNA:

يشكل فهم المهام والخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الوطني الجزائري (BNA) مدخلًا مهمًا لتقييم موقعه في السوق وقدرته التنافسية، خصوصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع البنكي محليًا ودوليًا. ويُعد تنوع المهام المصرفية وتكيفها مع متغيرات البيئة الاقتصادية من أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة البنكية على الاستجابة الفعالة لحاجات الزبائن، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات.

4-1 - المهام الأساسية للبنك: من التمويل الكلاسيكي إلى التنوع الوظيفي: منذ تأسيسه، اضطلع بنك BNAبمهمة محورية تمثلت في تمويل الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل طبيعة الاقتصاد المخطط خلال العقود الأولى بعد الاستقلال، حيث كانت البنوك العمومية تُعد امتدادًا للموازنات العامة للدولة. وقد شملت مهامه حينها:

[1] زرقون، عبد الحفيظ. التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية: الواقع والآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 112.

- تمويل المشاريع العمومية الكبرى (المياه، البنى التحتية، الصناعة الثقيلة).
- إدارة الحسابات المالية للمؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام.
- ضمان السيولة اللازمة للخزينة العمومية.

لكن هذه الوظائف عرفت تحولًا كبيرًا مع صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، الذي سمح للبنك بالتحول إلى مؤسسة مالية ذات نشاط شامل، تعمل وفق معايير التنافسية التجارية، وتقدم خدمات موجهة للخواص والمؤسسات في آن واحد[1].

2-4 - الخدمات المصرفية الموجهة للأفراد: في ظل الإصلاحات المصرفية المتعاقبة، عمل BNA على توسيع عروضه المصرفية نحو الأفراد، وتشمل هذه الخدمات[2]:

- فتح حسابات توفير وجاري بالدينار والعملات الأجنبية.
- إصدار بطاقات الدفع البنكي CIB وEddahabia، وربطها بخدمة السحب والدفع الإلكتروني.
- منح قروض استهلاكية قصيرة ومتوسطة الأجل، لاقتناء أجهزة كهرومنزلية أو تمويل حاجات شخصية.
- قروض عقارية موجهة لشراء، ترميم أو بناء سكنات، بشروط تنافسية، وتُموّل جزئيًا عبر الصندوق الوطني للسكن أو قرض "عدل."
- خدمة BNA Mobile وBNA Online، التي تُمكن الزبائن من متابعة حساباتهم عن بعد وإجراء المعاملات إلكترونيًا.

تمثل هذه الخدمات محورًا أساسيًا في إستراتيجية البنك التوسعية، حيث تُركز على تحسين تجربة الزبون وتعزيز مرونته في إدارة حساباته دون التقيد بالزمن أو المكان.

[1] القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 16، سنة 1990.

[2] يحياوي، مرجع سابق، ص 9.

3-4 -الخدمات الموجهة للمؤسسات والمقاولات: أما بالنسبة للمؤسسات، فيوفر BNA حزمة من المنتجات البنكية الموجهة لتمويل الدورة الاقتصادية، بما في ذلك[1]:

- القروض التشغيلية (Crédit de fonctionnement) لتغطية النفقات الجارية.
- القروض الاستثمارية (Crédit d'investissement) لتمويل اقتناء العتاد أو توسيع الأنشطة.
- التمويل عبر خطوط القرض الدولية (LC, LCI, LTA) الخاصة بالاستيراد والتصدير.
- ضمانات بنكية (ضمانات نهائية، ضمانات مؤقتة، خطابات اعتماد).
- خدمات التحصيل والخصم، وتسيير الرواتب، وفتح الحسابات المؤسساتية.

هذا الطيف المتنوع من المنتجات يُعكس قدرة البنك على مواكبة الديناميكية الاقتصادية، وتلبية حاجات المقاولات الصغيرة والمتوسطة، كما يُمثل نقطة تفوق على بعض البنوك الخاصة التي لا تزال تركز على قطاع الأفراد.

4-4 -إدماج الصيرفة الإسلامية: ضمن سياق تنويع مصادر التمويل وتوسيع قاعدة الزبائن، أطلق BNAمنذ سنة 2021 خدمة الصيرفة الإسلامية، من خلال[2]:

- إنشاء نوافذ إسلامية (guichets islamiques) في عدد من الوكالات.
- توفير منتجات بنكية مطابقة للشريعة الإسلامية (مرابحة، إيجار تمويلي، مضاربة....)
- الحصول على فتاوى اعتماد من الهيئة الشرعية الوطنية.

ويُعتبر هذا التوجه محاولة لتوسيع السوق المستهدفة نحو شرائح كانت تُقاطع التعاملات البنكية التقليدية لأسباب دينية، ما يُشكل رافعة تنافسية مهمة للبنك.

5- التوجه نحو الرقمنة والتحول التكنولوجي في بنك BNA :

يُعد التحول الرقمي في القطاع المصرفي اليوم أحد أهم محركات التنافسية والاستدامة البنكية، إذ لم تعد الرقمنة مجرد أداة لتحسين الخدمة، بل أصبحت بحد ذاتها استراتيجية متكاملة لإعادة تشكيل

[1] البنك الوطني الجزائري، التقرير السنوي، BNA، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022، ص 41.

[2] بنموسى، أمينة. جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كمدخل لبناء مزايا تنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، 2020، ص 95.

النموذج البنكي التقليدي. وفي هذا السياق، تبنّى البنك الوطني الجزائري (BNA) منذ مطلع العقد الأخير سياسة واضحة المعالم للتحول الرقمي، تسعى إلى إعادة هيكلة أنظمته، تحديث أدواته، وتوسيع قنوات الاتصال مع الزبائن، بما يعزز من مرونته التنافسية، وفعاليته التشغيلية.

1-5 - التحول من البنية الورقية إلى البنية الرقمية التفاعلية: بدأت ملامح التحول الرقمي في BNA تتجلى بوضوح مع إطلاقه لعدة مشاريع رقمية منذ سنة 2020، ضمن خطة داخلية تهدف إلى استبدال النموذج الورقي التقليدي بنموذج رقمي ديناميكي، يشمل ما يلي[1]:

- رقمنة المسار الزبوني بالكامل: من فتح الحساب إلى تحويل الأموال، دون الحاجة إلى التنقل نحو الوكالة.
- تطوير أنظمة تسيير آلي داخلي ERP تُمكّن الموظفين من إدارة العمليات بسرعة وفعالية.
- أتمتة إجراءات المصادقة، التحقق من الهوية، وطلب الوثائق، بما يُقلص المدة الزمنية للمعاملات البنكية التقليدية.

وقد سمحت هذه المقاربة للبنك بتحقيق تقدم معتبر في مؤشرات التحول الرقمي، حيث أصبح يصنف من بين البنوك العمومية الأكثر تقدمًا في هذا المجال.

2-5 - إطلاق القنوات الرقمية التفاعلية: يُعد تطبيق BNA Mobile أبرز واجهة رقمية للبنك، وقد شهد عدة تحسينات تقنية ووظيفية منذ إطلاقه، ليشمل حاليًا:

- الاطلاع على رصيد الحسابات ومعاملاتها.
- إجراء تحويلات بنكية داخلية وخارجية.
- دفع الفواتير والاشتراكات (ماء، كهرباء، إنترنت).
- طلب دفاتر الشيكات أو حجز مواعيد مع المستشار البنكي.
- تحديد مواقع الفروع وأجهزة الصراف الآلي الأقرب للزبون.

كما أطلق البنك بوابة إلكترونية رسمية تُمكّن الزبون من:

[1] يحياوي، مرجع سابق، ص 9.

- فتح حساب بنكي عن بعد.
- تقديم طلب قرض أولي إلكترونيًا.
- تحميل المستندات والتواصل مع خدمة العملاء بشكل مباشر.

ويمثل هذا التحول نقلة نوعية في تجربة الزبون، حيث لم يعد مضطرًا للارتباط الزمني أو المكاني بالمؤسسة البنكية[1].

3-5 -تعزيز البنية التحتية للأمن السيبراني: واكب التحول الرقمي في BNA تطوير منظومة متكاملة للأمن السيبراني، تشمل:

- تفعيل المصادقة الثنائية (FA 2) لجميع عمليات الدخول والتحويل.
- استخدام بروتوكولات تشفير SSL/TLS لحماية المعطيات.
- إرسال إشعارات فورية عند كل عملية بنكية أو محاولة دخول غير مألوفة.
- وجود فريق داخلي مكلف بمراقبة الأخطار المعلوماتية والاستجابة الفورية للحوادث الأمنية.

وتُظهر هذه الإجراءات وعيًا مؤسساتيًا بأهمية الأمن المعلوماتي كشرط أساسي في بناء الثقة الرقمية لدى الزبون، وتعزيز استدامة القنوات البنكية الإلكترونية.

6- تحديات التحول الرقمي وتوصيف الفجوات:

رغم هذا التقدم، لا يزال التحول الرقمي في BNA يواجه بعض التحديات، أهمها[2]:

- ضعف التكوين الرقمي للموظفين في بعض الفروع، مما يُؤثر على فعالية الاستخدام الداخلي للنظام المعلوماتي.
- غياب تجربة زبون رقمية مُخصّصة(Personnalisation de l'expérience client) ، إذ لا تُراعي جميع الوظائف اختلاف احتياجات الفئات المستهدفة.

[1] البنك الوطني الجزائري، التقرير السنوي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022، ص 34.
[2] بنموسى، مرجع سابق، ص 99.

- عدم كفاية التكامل بين التطبيق والمنصة الإلكترونية، ما يُحد من الانتقال السلس بين القنوات الرقمية.(Omnichannel Banking)

ورغم هذه النقائص، فإن مؤشرات الأداء تُبيّن أن البنك يسير في اتجاه التحول الرقمي البنيوي، لا التجميلي، وهو ما يعكس تطورًا ملموسًا في نمط اشتغاله ومكانته داخل السوق البنكية الوطنية.

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها بنك BNA .

سيتم في هذا المطلب عرض أهم الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بنك BNA من بطاقات دفع بنكية متنوعة، الصراف الآلي والخدمة الذاتية وغيرها.

1- بطاقات الدفع البنكية (CIB et GIM) في بنك BNA:

يطلق البنك نوعين من بطاقات الدفع وهما:

1-1- بطاقة CIB: بطاقة الدفع (Carte Interbancaire) CIB هي البطاقة الأكثر استعمالًا في النظام المصرفي الجزائري، وتُصدر من قبل البنوك المنضوية تحت الشبكة الوطنية للدفع، بتأطير من مؤسسة SATIM (Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique). وقد اعتمدها بنك BNA في وقت مبكر نسبيًا، ضمن رؤية تهدف إلى[1] :

- تمكين الزبائن من السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي (DAB) المنتشرة عبر الوطن.
- تسهيل الدفع عند نقاط البيع(TPE) ، خاصة في المؤسسات الصحية والتجارية والخدمية.
- الشراء عبر المنصات الإلكترونية الجزائرية المعتمدة، مثل مواقع شركات النقل والتأمين.

ويُمكن ربط بطاقة CIB بحساب بنكي جاري أو حساب توفير، ما يجعلها قابلة للاستعمال اليومي سواء في المجال المهني أو الشخصي. كما تتوفر بإصدارات مختلفة، منها:

- البطاقة الكلاسيكية ذات الرمز السري فقط.
- البطاقة المزودة بشريحة ذكية وخصائص أمان إضافية.

[1] بنموسى، مرجع سابق، ص 96.

وتُعد هذه البطاقة المدخل الفعلي لاستخدام خدمات مثل تطبيق الهاتف، التتبع الآني، والدفع الإلكتروني، ما يمنحها دورًا محوريًا في البنية الرقمية للخدمة المصرفية لدىBNA .

2-1- بطاقة :GIM Dinar بالإضافة إلىCIB ، يُوفر بنك BNA بطاقةGIM Dinar ، وهي بطاقة مسبقة الدفع تُصدر بالتعاون مع النظام الوطني للمقاصة Groupement d'Intérêt) – GIM Monétique).وتتميز هذه البطاقة بأنها[1]:

- لا تتطلب فتح حساب بنكي دائم.
- تُشحن بمبالغ مالية محددة مسبقًا.
- تُستخدم للشراء عبر الإنترنت والدفع في المحلات التجارية.
- موجهة خصوصًا للفئات الشابة أو الزبائن الذين لا يملكون دخلًا ثابتًا.

ويهدف البنك من خلال هذه البطاقة إلى توسيع دائرة الشمول المالي الرقمي، والوصول إلى فئات لم تكن تتعامل سابقًا مع المنظومة البنكية لأسباب اجتماعية أو اقتصادية.

وتُعد هذه الخطوة مواكبة لرؤية بنك الجزائر في دعم وسائل الدفع غير النقدية وتقليص الاعتماد على السيولة الورقية، وذلك في إطار تنفيذ البرنامج الوطني لتعزيز الشمول المالي.

2- أجهزة الصراف الآلي (DAB) والخدمة الذاتية في بنك BNA:

تمثل أجهزة الصراف الآلي (Distributeurs Automatiques de Billets - DAB) ركيزة محورية في البنية التحتية الرقمية لأي بنك يسعى لتوسيع خدماته وتحديث تجربته الزبونية. فهي تُمثل الوسيط العملي بين الزبون والنظام البنكي خارج الفروع التقليدية، وتُوفر نموذجًا مبكرًا لما يُعرف اليوم بالخدمة البنكية الذاتية .(Self-Banking) وفي هذا السياق، اعتمد البنك الوطني الجزائري (BNA) استراتيجية متدرجة لتوسيع شبكة أجهزة الصراف الآلي وتحديث وظائفها، ضمن رؤية تهدف إلى تعميم الخدمة المصرفية الرقمية الميسرة على نطاق وطني.

[1] بن ناصر، عبد الكريم، التنظيم البنكي في الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 118.

2-1- التوزيع الجغرافي لأجهزة DAB: يبلغ عدد أجهزة الصراف الآلي التابعة لبنك BNA حوالي 400 جهاز موزّع عبر كامل التراب الوطني، مع تركيز في ولايات الشمال والمناطق ذات الكثافة السكانية العالية، إلى جانب تغطية مدروسة لبعض مناطق الجنوب والهضاب العليا[1].

وقد رُوعي في توزيع هذه الأجهزة أن تُغطي:

- محيط الوكالات البنكية.
- الجامعات والمراكز التجارية.
- المناطق الصناعية والنقل العمومي (محطات، مطارات).

ويُعد هذا التوزيع جزءًا من مقاربة "القرب الخدمي"، التي يسعى البنك من خلالها إلى تقليص الحاجة إلى التوجه الفيزيائي للوكالة، وتمكين الزبون من تنفيذ معاملاته الأساسية بشكل آني ومباشر.

2-2- الوظائف المقدمة عبر أجهزة DAB: توفر أجهزة BNA وظائف متعددة تتجاوز مجرد سحب الأموال، لتشمل:

- الاطلاع على رصيد الحسابات الجارية والتوفير.
- سحب مبالغ مالية حسب سقف البطاقة.
- تغيير الرمز السري للبطاقة.CIB
- الحصول على كشف مصغر للحركات الأخيرة.
- إعادة تفعيل البطاقة في حالة التوقف المؤقت.

وتُعد هذه الوظائف مكملة لدور الوكالة البنكية، حيث يُمكّن الزبون من أداء مهامه المصرفية الأساسية دون الارتباط بساعات العمل أو ازدحام الشبابيك، وهو ما يعكس منظور الخدمة الممتدة (Service 24h/24).

[1] BNA، التقرير السنوي، السنة المالية 2022، الجزائر، ص 37.

3- التطبيق الذكي BNA Mobile:

أصبح التطبيق البنكي الذكي أحد أبرز تجليات الرقمنة المصرفية الحديثة، كونه يمثل حلقة الوصل الأساسية بين الزبون والبنك في عصر «العميل المتصل دائمًا» (Always-Connected Client). وفي هذا السياق، يُعدّ BNA Mobile خطوة استراتيجية متقدمة من البنك الوطني الجزائري، باتجاه بناء تجربة زبون رقمية شاملة ومتكاملة، تتجاوز الخدمة التقليدية نحو تفاعل يومي مباشر وفوري.

3-1 - الوظائف الأساسية التي يوفرها التطبيق: يتوفر تطبيق BNA Mobile على منصتي Android وiOS، ويُتيح مجموعة واسعة من الوظائف، من أبرزها:

- الاطلاع الفوري على الرصيد، ومراقبة الحركات اليومية.
- إجراء تحويلات بنكية داخل نفس البنك وخارجه.(Inter et Intra-BNA)
- تسديد الفواتير (ماء، كهرباء، إنترنت)، وهو ما يُقلص من الزمن والتكلفة المرتبطة بهذه العمليات.
- طلب الخدمات مثل دفتر الشيكات، أو بطاقة جديدة، أو تجديدها.
- تحديد موقع أقرب فرع أو جهاز صراف آلي باستخدام نظام تحديد المواقع.GPS
- التواصل مع خدمة الزبائن عبر واجهة الرسائل أو عبر نموذج المراسلة الإلكترونية.

ويتمتع التطبيق بواجهة استخدام بسيطة وبديهية، مما يجعله في متناول جميع الفئات، بما في ذلك الزبائن ذوي المعرفة التقنية المحدودة.

3-2 - حدود التطبيق وتحديات التطوير: رغم التقدم الملحوظ في إطلاق وتوسيع وظائف BNA Mobile، إلا أن هناك تحديات قائمة[1]:

- عدم توفر نسخ موجهة لفئات مهنية معينة (مثلاً: المقاولون، التجار، الزبائن كبار السن)، ما يحرمهم من واجهات أكثر تخصصًا وسهولة.
- ضعف تكامل التطبيق مع المنصة الإلكترونية للبنك، إذ لا توجد تجربة متكاملة (Omnichannel) تسمح للزبون بالانتقال بسلاسة بين الهاتف والموقع الإلكتروني.

[1] بنموسى، مرجع سابق، ص 101.

- غياب أدوات استشرافية داخل التطبيق (مثل التحليل البياني للحساب، اقتراحات بالمنتجات)، وهو ما يتوفر في التطبيقات المتقدمة لبعض البنوك الدولية.

4- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في بنك BNA

في ظل ما يُعرف بعصر "الزبون الرقمي"، أصبحت الخدمات البنكية عبر الإنترنت من المؤشرات الجوهرية على مدى تقدم البنوك في تبني التحول الرقمي كخيار إستراتيجي. فهذه الخدمات لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تتعلق بإعادة صياغة العلاقة بين الزبون والمؤسسة البنكية، وتحويلها من علاقة تقليدية محدودة إلى تجربة رقمية تفاعلية ممتدة. وفي هذا الإطار، عمل البنك الوطني الجزائري (BNA) على تطوير بوابة إلكترونية متكاملة تُمكّن الزبائن من إجراء عدد متزايد من المعاملات عن بُعد، في سياق يتماشى مع معايير "البنك الرقمي الشامل."

4-1 - إطلاق البوابة الإلكترونية كبنية خدماتية تفاعلية: أطلق BNA منصته الإلكترونية الموجهة للأفراد والمؤسسات، والتي تُعد الواجهة الرسمية للبنك على الإنترنت، وتهدف إلى[1]:

- توفير خدمات مصرفية ذاتية دون وسيط بشري مباشر.
- تسهيل ولوج الزبون إلى معلوماته وخدماته في أي وقت.
- تقديم واجهة موحدة تربط بين الحساب البنكي وخدمات القروض والتسويق البنكي.

وتُعد هذه المنصة مكملة لتطبيقBNA Mobile ، لكنها تختلف عنه في كونها موجهة أيضًا للعمليات الأكثر دقة، وللمستخدمين الذين يفضلون الولوج إلى البنك عبر الحاسوب، لا سيما المؤسسات والزبائن ذوي الاستخدام المتقدم.

4-2 - الوظائف الأساسية المتوفرة عبر الإنترنت: توفر البوابة الإلكترونية لبنك BNA عدة خدمات زبونية رقمية، نذكر منها[2]:

- فتح حساب بنكي عن بُعد: من خلال ملء استمارة إلكترونية، وتحميل المستندات الضرورية (بطاقة هوية، شهادة إقامة، شهادة عمل..)

[1] بنموسى، المرجع نفسه، ص 102.

[2] بنموسى، مرجع سابق، ص 102.

- تقديم طلبات القروض إلكترونيًا: حيث يمكن للزبون تقديم طلب أولي لقرض استهلاكي أو عقاري، مع تحميل الوثائق المطلوبة.
- تحديد المواعيد مع الوكالات، وتوجيه الزبون إلى أقرب فرع بناءً على موقعه الجغرافي.
- إرسال الشكاوى والاقتراحات عبر نماذج تفاعلية، مع تتبع حالة المعالجة.
- الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمنتجات البنكية، نسب الفائدة، شروط التمويل، الوثائق المطلوبة... وذلك في صيغة محدثة باستمرار.

وتتميز الواجهة الإلكترونية بالبساطة، وتوافقها مع أنظمة الهواتف والحواسيب المحمولة، كما تعتمد لغة عربية دقيقة وأحيانًا ترجمة إلى الفرنسية، ما يُراعي التنوع اللغوي للمستخدم الجزائري.

المطلب الثالث: دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم الميزة التنافسية لبنك BNA.

ترتكز البنوك على نوعية الخدمات المصرفية التي تقدمها من أجل دعم الميزة التنافسية لديها، وفي عالم تسوده التكنولوجيا أو بالأحرى في عالم رقمي سيكون للخدمات المصرفية الالكترونية والخدمات المالية التي تقدمها دورا أساسيا للمفاضلة بين البنوك. وكما رأينا في المطلب السابق الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك سنرى في هذا المطلب ما هو أثرها على الميزة التنافسية للبنك.

1- **جذب الزبائن وتوسيع القاعدة الزبونية:** استطاع البنك تجاوز العقبات التقليدية عبر إطلاق خدمات مثل فتح الحسابات عن بعد وتطبيق الهاتف، مما سهّل على فئات واسعة (مثل الشباب وسكان الأرياف) الانضمام إلى النظام المصرفي، كما ساهم ذلك في تحسين صورته كبنك حديث ومواكب للتكنولوجيا.[1]

2- **تحسين تجربة الزبون:** انتقل البنك من المعاملة الورقية إلى الرقمية اللحظية، وهو ما مكّن الزبائن من إجراء العمليات بأنفسهم وبسرعة، في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز مبدأ "تمكين الزبون الرقمي " (Digital Empowerment)ويمنحه تحكمًا واستقلالية أكبر في معاملات.

[1] يحياوي، مرجع سابق، ص 11.

3- **تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:** أدت الرقمنة إلى خفض تكاليف التشغيل من خلال تقليص الاعتماد على الورق والموارد البشرية التقليدية، وتحقيق أتمتة في المعاملات باستخدام نظم مثل CRM وKYC، مما حسّن من سرعة الإنجاز وخفّض الكلفة المتغيرة لكل عملية.[1]

4- **خلق قيمة مضافة حقيقية للزبون:** وفّرت هذه الخدمات الشفافية، والمرونة في التعامل، وأدوات استشارية رقمية تُمكّن الزبون من اتخاذ قرارات مالية أفضل. كما أسهمت في تحسين جودة الحياة المالية والنفسية للمستخدمين، مما رفع من مستوى رضاهم وثقتهم بالمؤسسة البنكية.

[1] بنموسى، مرجع سابق، ص 99.

المبحث الثاني: و اقع الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) و أثرها على ميزته التنافسية.

تشهد البنوك تحولًا كبيرًا بفعل الرقمنة، مما جعل الخدمات المصرفية الإلكترونية ضرورة للبقاء في سوق تنافسي وسريع التطور. لم تعد هذه الخدمات مجرد خيار، بل أصبحت معيارًا لتحسين تجربة الزبون وخفض التكاليف وتوسيع نطاق الخدمة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، باعتباره بنكًا عموميًا يخدم المناطق الريفية. ورغم امتلاكه لشبكة واسعة، إلا أن أدائه الرقمي لا يعكس هذا الانتشار، مما يدعو لتحليل واقع خدماته الإلكترونية، ومدى تأثيرها على تنافسيته من خلال مؤشرات الأداء ورضا الزبائن.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وسياساته في مجال الرقمنة

يُعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من أبرز البنوك العمومية ذات الطابع القطاعي في الجزائر، إذ يركّز نشاطه على تمويل الفلاحين والمشاريع الريفية. وفي ظل التوجه العام نحو الرقمنة، أصبح من الضروري دراسة توجهات هذا البنك في مجال التحول الرقمي، لفهم مدى استعداده لتطوير خدماته الإلكترونية ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، خاصة في بيئة اقتصادية واجتماعية تتطلب حلولًا مصرفية مرنة وفعالة.

1. لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تعود جذور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ما بعد الاستقلال، حيث سعت الدولة الجزائرية إلى إنشاء مؤسسات مالية متخصصة لدعم القطاعات الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تم إنشاء بنك التنمية الفلاحية سنة 1966، والذي أوكلت إليه مهام تمويل النشاطات الفلاحية، في إطار تطبيق السياسة الاقتصادية الاشتراكية التي اعتمدتها الجزائر حينها. وقد اضطلع هذا البنك بدور تمويلي محوري في مجال الإصلاح الزراعي وتمكين الفلاحين من الحصول على قروض موسمية وهيكلية لتوسيع الإنتاج وتحقيق الاكتفاء الذاتي.[1]

غير أن التغيرات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال الثمانينيات، لا سيما بعد الأزمة البترولية لسنة 1986، فرضت على الدولة إعادة النظر في تنظيم المؤسسات المالية، ومن ثم جاء إصدار الأمر رقم

[1] زورداني، عبد الكريم. السياسات الاقتصادية والتنموية في الجزائر: قراءة تحليلية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 10، 2018، ص 582.

82-24 المؤرخ في 13 فبراير 1982، والذي ترتب عنه تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كشخص معنوي عمومي تجاري يتمتع باستقلالية مالية وإدارية. ويُعد هذا التحول نقلة نوعية في مسار البنك، إذ لم يعد مجرد أداة تمويل قطاعي بل مؤسسة مصرفية كاملة الخدمات.[1]

وقد أسندت إلى البنك مهمة تمويل الأنشطة الفلاحية بشقيها النباتي والحيواني، إضافة إلى دعم أنشطة الري والتنمية الريفية والصيد البحري وتربية المائيات. وقد عُرف البنك لسنوات طويلة بمساهمته في تأطير حملة الحرث والبذر والحصاد، وتمويل اقتناء البذور والأسمدة، والتجهيزات الفلاحية، خاصة في المناطق الداخلية والهضاب العليا، مما جعله يرتبط عضويًا بالمجتمع الفلاحي. كما ساهم في تطوير الإنتاج الوطني الغذائي، ورافق التعاونيات الزراعية، والدواوين العمومية ذات الطابع الزراعي والصناعي.[2]

في سياق الإصلاحات البنكية التي باشرتها الجزائر بداية من التسعينيات، تم تحويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة، مما منحه مرونة قانونية وتنظيمية لممارسة أنشطة مصرفية أشمل. وقد سمحت هذه الخطوة بتوسيع مهامه لتشمل تقديم خدمات مالية متنوعة مثل فتح الحسابات، تمويل المشاريع التجارية والخدمية، والانخراط التدريجي في وسائل الدفع الحديثة. ورغم هذا الانفتاح، حافظ البنك على طابعه الفلاحي التنموي، وهو ما شكّل تحديًا هيكليًا في مواكبة التغيرات السريعة التي عرفها المحيط المصرفي، خاصة مع تصاعد موجة الرقمنة وتزايد متطلبات الزبائن من حيث جودة وسرعة الخدمات.

وقد أكدت دراسات حديثة أن التحول الرقمي بالنسبة لـ**بنك الفلاحة والتنمية الريفية** BADR. لا يُعد خيارًا، بل ضرورة لضمان استمرارية موقعه في السوق، خصوصًا في ظل دخول مؤسسات مالية خاصة تعتمد استراتيجيات أكثر تطورًا في المجال الرقمي.[3]

2. توجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR نحو الخدمات الرقمية

شهد القطاع المصرفي الجزائري خلال العقدين الأخيرين موجة من الإصلاحات الهيكلية التي دفعت البنوك إلى تبنّي سياسات رقمية تواكب تطورات البيئة المصرفية العالمية. وفي هذا السياق، وجد **بنك**

[1] طالبي، نفس المرجع، ص 17.

[2] بنموسى، مرجع سابق، ص 90.

[3] بن زيدان، مصطفى. التحولات البنكية في الجزائر: بين الانفتاح المالي ومتطلبات العصرنة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 19، 2021، ص 133.

الفلاحة والتنمية الريفية BADR نفسه مدفوعًا إلى الانخراط في التحول الرقمي، لا باعتباره خيارًا تكنولوجيًا فقط، بل كضرورة استراتيجية لضمان استمراريته وتعزيز موقعه التنافسي. وقد تزامن هذا التحول مع نمو متسارع في استخدام الإنترنت والهاتف المحمول في الجزائر، مما شكّل ضغطًا على المؤسسات المالية لمواكبة متطلبات الزبائن الرقمية.

رغم أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR كان يرتكز تقليديًا على خدماته الكلاسيكية، إلا أنه بادر خلال السنوات الأخيرة بإدخال مجموعة من الخدمات الرقمية الأساسية، في مقدّمتها إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية"CIB" ، والتي أصبحت اليوم الوسيلة الرئيسية لإجراء المعاملات البنكية غير النقدية. كما أطلق البنك خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS Banking) التي تتيح للزبائن تتبع حركات حساباتهم، وهي خطوة أولية نحو الرقمنة. وقد جرى كذلك تجهيز بعض الوكالات الطرفية بأنظمة معلوماتية لتسهيل الربط بين المركز والفروع[1].

إلى جانب هذه المبادرات، بدأ البنك في التفكير بإنشاء بوابة إلكترونية موجهة للزبائن، إلا أن المشروع لا يزال في طور الدراسة والتجريب في عدد محدود من الوكالات النموذجية. ويُلاحظ أن الخدمات الرقمية المتاحة حاليًا تقتصر على بعض العمليات البسيطة ولا تشمل خدمات متقدمة كتحويل الأموال الإلكتروني، فتح الحسابات عن بُعد، أو توقيع العقود المصرفية إلكترونيًا، كما هو معمول به في عدد من البنوك الخاصة النشطة في السوق الجزائرية[2].

تُشير الوثائق الرسمية والتقارير الصادرة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى أن استراتيجيته في الرقمنة تقوم على ثلاث دعائم رئيسية:

أوّلًا، رقمنة الخدمات البنكية الأساسية كفتح الحسابات وتتبع القروض؛

ثانيًا، تأهيل الموظفين من خلال التكوين في مجال الإعلام الآلي؛

وثالثًا، تعزيز الأمان المعلوماتي باعتماد بروتوكولات حماية إلكترونية مطابقة للمعايير الوطنية. ويهدف البنك من خلال هذه المقاربة إلى تقليص الكلفة التشغيلية وتحسين آجال معالجة الطلبات، خصوصًا تلك المتعلقة بالقروض الموسمية للفلاحين. إلا أن غياب تصور رقمي موحد يربط مختلف فروع

[1] طالبي، مرجع سابق، ص 25.

[2] بنموسى، مرجع سابق، ص 94.

البنك، إلى جانب النقص المسجل في البنية التحتية للمناطق الريفية، يُعدّ من أبرز التحديات التي تعرقل تعميم هذه الخدمات وتحقيق الشمول الرقمي الكامل.[1]

من جانب آخر، يواجه البنك تحديات إضافية تتعلق بثقافة الزبون ذاته، إذ أن جزءًا كبيرًا من عملائه ينتمون إلى الأوساط الفلاحية والريفية، ويُفضّلون المعاملات التقليدية الورقية على الحلول الرقمية. وقد بيّنت دراسات ميدانية أن نسبة استعمال الخدمات الإلكترونية من طرف زبائن BADR تبقى متواضعة مقارنة بالبنوك الأخرى، وذلك لضعف التحسيس والتكوين، بالإضافة إلى الخوف من الاحتيال الإلكتروني وانعدام الثقة بالتكنولوجيا.[2]

في ضوء ذلك، فإن توجه بنك BADR نحو الرقمنة لا يزال في بدايته، وهو بحاجة إلى تفعيل حقيقي عبر خطة استراتيجية رقمية متكاملة تشمل الاستثمار في البنية التحتية، تحسين جودة الخدمات الإلكترونية، وتغيير عقلية الموظفين والزبائن على حد سواء. كما يتطلب الأمر توظيف كفاءات مختصة في التكنولوجيا البنكية، وتبني شراكات رقمية مع شركات تطوير البرمجيات والتطبيقات المالية.[3]

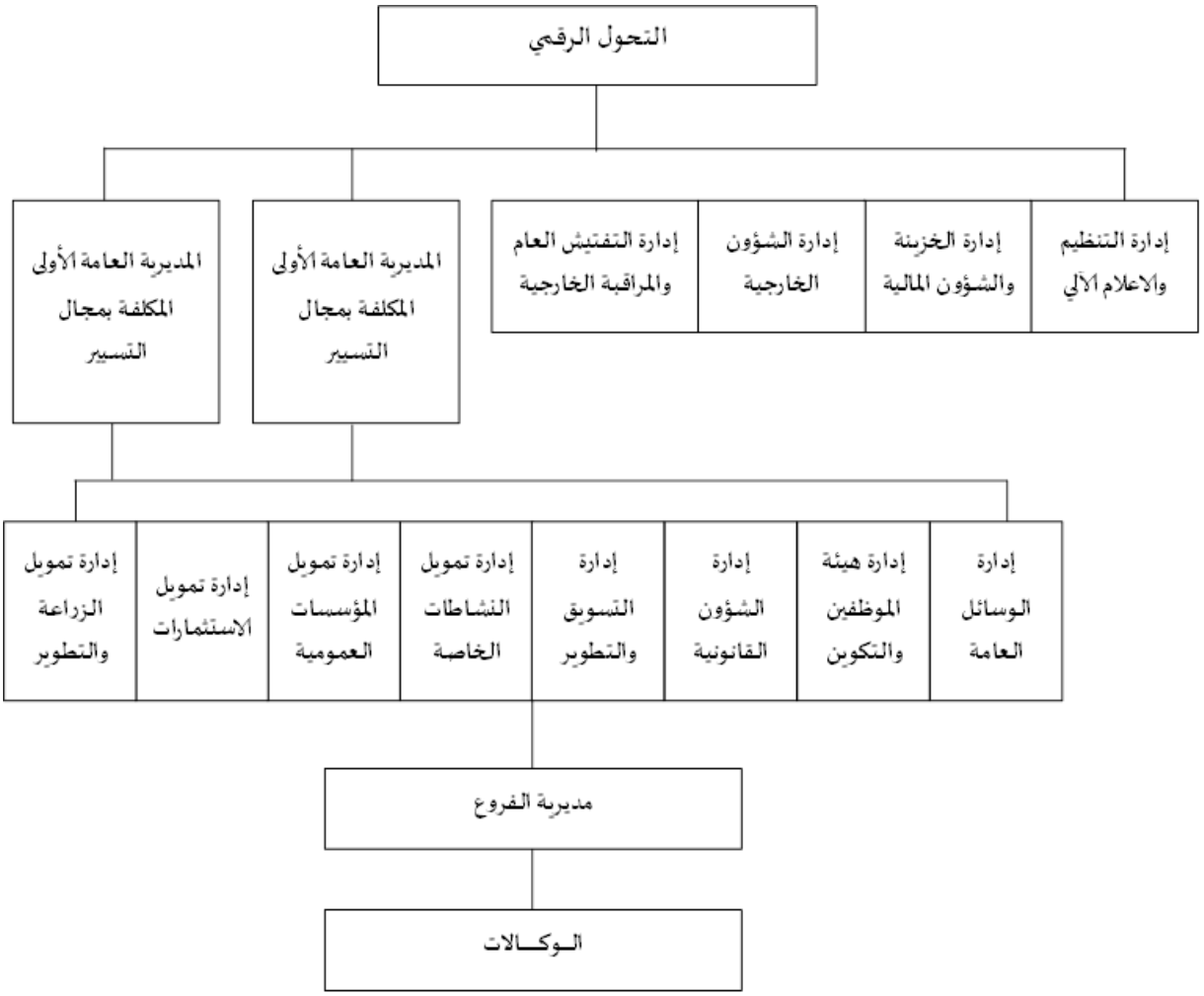
3. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

[1] زكري، نوال. الرقمنة في القطاع المصرفي العمومي بالجزائر: الواقع والتحديات، مجلة الاقتصاد الحديث، جامعة سطيف، العدد 10، 2022، ص 88.

[2] طالبي، مرجع سابق، ص 26.

[3] بنموسى، مرجع سابق، ص 95.

الشكل2-2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من البنك

المطلب الثاني: أبرز الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

إنّ مواكبة التطورات التكنولوجية تُعدّ اليوم من المعايير الأساسية لقياس جودة الأداء البنكي، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو الرقمنة الكاملة للخدمات المالية. وفي هذا الإطار، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) على إدماج باقة من الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تستجيب لحاجات زبائنه، مع التركيز بوجه خاص على الفلاحين والمنتجين الريفيين، انسجامًا مع طبيعته القطاعية. ورغم أن هذه الخدمات لا تزال في طور التوسع، إلا أنها تمثل لبنة أولى في بناء منظومة رقمية متكاملة داخل البنك. يعرض هذا المطلب أبرز ما توفره BADR من خدمات رقمية، مع تقييم أولي لمستواها وحدودها.

1- الموقع الإلكتروني للبنك

يمثل الموقع الإلكتروني لأي مؤسسة مصرفية البوابة الأساسية للتواصل مع الزبائن، وهو ما يجعل تصميمه ومحتواه وخدماته انعكاسًا مباشرًا لمدى جدية المؤسسة في تبني الرقمنة. وبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ، فإن الموقع الإلكتروني الرسمي متاح عبر العنوان-www.badr bank.dz، ويحتوي على معلومات تعريفية بالبنك، منتجاته المصرفية، أنواع القروض المتاحة، العروض الموجهة للفلاحين، إلى جانب بيانات الاتصال وشبكة الفروع عبر مختلف ولايات الوطن.

ورغم توفر هذه المعلومات، إلا أن الموقع لا يرقى إلى مستوى التفاعلية المطلوبة في المواقع المصرفية الحديثة. فهو لا يسمح للزبائن بفتح حسابات عن بُعد، ولا يتيح واجهة تسجيل دخول مخصصة لإدارة الحسابات أو تنفيذ العمليات المصرفية بشكل مباشر عبر الإنترنت. ويقتصر دوره على كونه "منصة إعلامية" أكثر من كونه "منصة خدمية"، ما يُظهر تأخر البنك في تفعيل نموذج الخدمات البنكية الرقمية التفاعلية[1].(Interactive e-Banking)

من حيث البنية التقنية، يُلاحظ غياب النسخة متعددة اللغات (فرنسية، إنجليزية)، رغم كون البنك يتعامل مع شريحة واسعة من الزبائن من مستويات تعليمية وثقافية متنوعة، كما أن تصميم الموقع لا يُظهر توافقًا جيدًا مع أجهزة الهواتف الذكية، وهو ما يُقلل من فعالية الوصول إليه من قبل الزبائن الذين يعتمدون على الهاتف المحمول في المعاملات اليومية، خاصة فئة الشباب والمقاولين الريفيين[2].

وتجدر الإشارة إلى أن الموقع الرسمي **لبنك الفلاحة والتنمية الريفية** BADRيفتقر إلى عدد من الأدوات الرقمية التفاعلية التي تُعد من المعايير الأساسية في تجربة الزبون الحديثة، مثل خدمة "الدردشة الفورية (Chatbot) "أو "الرد الآلي على الاستفسارات"، وهي تقنيات باتت اليوم ضرورية لرفع جودة التواصل اللحظي مع العملاء. كما لا يتضمن الموقع خدمات إضافية ذات قيمة تسويقية عالية، كأدوات مقارنة العروض البنكية، أو الحاسبات الإلكترونية الخاصة بالقروض، والتي تُسهم في تبسيط اتخاذ القرار المالي من طرف الزبون.

[1] بنموسى، مرجع سابق، ص 96.

[2] يحياوي، مرجع سابق، ص 8.

بناءً على هذه المعطيات، يمكن تصنيف الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. على أنه يمثل خطوة أولى نحو الرقمنة، لكنها تبقى غير كافية لتجسيد تحول رقمي فعلي. فغياب الربط المباشر بين المنصة الإلكترونية وحسابات الزبائن أو بقية المنصات الرقمية الخاصة بالبنك، يُضعف من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات مصرفية شاملة ومتكاملة، ويُقلل من تنافسيتها في مواجهة مؤسسات مصرفية محلية ودولية طوّرت منصات متكاملة تغطي كامل الدورة البنكية الرقمية.[1]

2- خدمات الدفع الإلكتروني عن بعد

تُعد خدمات الدفع الإلكتروني إحدى الركائز الأساسية في منظومة الرقمنة المصرفية، حيث تعكس مدى قدرة المؤسسة البنكية على تقديم بدائل مرنة وآمنة للمعاملات النقدية التقليدية. وقد بدأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) تدريجيًا في توفير هذه الخدمات، انطلاقًا من إدماجه في الشبكة الوطنية للدفع الإلكتروني (SATIM)، وإطلاقه لخدمة بطاقة الدفع البنكية "CIB"، التي تمكّن الزبائن من تنفيذ عمليات السحب والدفع عبر أجهزة الصراف الآلي (DAB) أو عبر أجهزة نقاط البيع (TPE).

وبالرغم من كون هذه البطاقات تتيح للزبون إمكانية السحب والاستعلام عن الرصيد، إلا أن استخدامها في عمليات الدفع عبر الإنترنت يظل محدودًا، بسبب ضعف تكامل النظام المعلوماتي للبنك مع منصات الدفع الرقمية الوطنية والدولية، إضافة إلى غياب بوابة إلكترونية فعالة تُمكّن من تسديد الفواتير أو إجراء التحويلات البنكية الإلكترونية.

يُشار إلى أن خدمات الدفع الإلكتروني عن بعد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تواجه عدة تحديات، من بينها: ضعف ثقافة الاستخدام الرقمي لدى الزبائن، النقص في التكوين الداخلي للموظفين على تقنيات المعالجة الرقمية، فضلاً عن محدودية عدد أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) المتوفرة في المناطق الريفية. وهذا الأمر يُضعف فعالية الخدمة ويجعلها تقتصر على المناطق الحضرية وبعض الفروع المركزية، ما يخلق تفاوتًا في جودة الخدمة المقدمة حسب موقع الوكالة[2].

ومن حيث الأمان، يُعد نظام الدفع عبر البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR آمنًا من الناحية التقنية، حيث يخضع لرقابة مؤسسةSATIM ، ويستخدم بروتوكولات تشفير لحماية

[1] طالبي، مرجع سابق ، ص 27.

[2] بنموسى، مرجع سابق، ص 97.

البيانات. غير أن غياب حملات توعية رقمية شاملة حول مزايا وأمان هذه الوسائل، يُؤدي إلى استمرار التخوف لدى العديد من الزبائن، مما يدفعهم للتمسك بالمعاملات النقدية التقليدية. وقد أظهرت دراسة ميدانية أن أكثر من 60% من زبائن البنك لا يستعملون البطاقة البنكية إلا لسحب الأموال فقط.

إضافة إلى ذلك، لم يُطلق البنك لحد الآن خدمة الدفع عبر رمز الاستجابة السريعة (QR Code) أو المحافظ الإلكترونية(E-Wallets) ، وهي من أبرز الوسائل المعتمدة في البنوك الحديثة لتسهيل الدفع من خلال الهاتف المحمول دون الحاجة إلى بطاقة فعلية، ما يُبيّن تأخرًا واضحًا في تبني أحدث اتجاهات الدفع الرقمي.

إن تعزيز الدفع الإلكتروني عن بعد لا يتطلب فقط تطوير البنية التقنية، بل يستدعي أيضًا اعتماد خطة تكوينية وترويجية ممنهجة تستهدف الموظفين والزبائن على حد سواء، بالإضافة إلى دعم انتشار أجهزة الدفع الإلكتروني على مستوى المناطق النائية والضواحي الفلاحية، حتى تكون الرقمنة أداة شمول مالي حقيقي وليس مجرد خدمة حضرية نخبوية[1].

3- الخدمات الرقمية الموجهة للفلاحين

نظرًا لطبيعة البنك القطاعية، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على تخصيص خدمات إلكترونية لفائدة الفلاحين، أبرزها ما يتعلق بالإعلام المسبق حول آجال دفع مستحقات القروض الموسمية، وإرسال إشعارات قصيرة (SMS) حول مواعيد السحب ومتابعة الملفات. كما توجد على الموقع الرسمي نماذج استمارات تحميل يمكن ملؤها إلكترونيًا قبل التوجه إلى الوكالة.

ورغم محدودية هذه الخدمات، إلا أنها تُمثل توجهًا أوليًا نحو ما يُعرف بالخدمة المصرفية المخصصة (Banking Personalization) ، وتُسهم في تقليص الوقت والجهد المبذول من قبل الفلاحين، الذين غالبًا ما يُقيمون في مناطق بعيدة عن الوكالات البنكية. لكن هذه التجربة لا تزال جزئية، وتحتاج إلى تطوير منصة رقمية خاصة بالفلاحين تشمل تتبع القروض، الطلبات، والاستشارات المالية عن بعد[2].

[1] بنموسى، مرجع سابق، ص 98.

[2] يحياوي، المرجع نفسه ، ص 9.

4- تطبيقات الهاتف الذكي

إلى غاية اليوم، لا يوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تطبيقًا رسميًا على الهواتف الذكية يُمكّن الزبائن من إدارة حساباتهم بشكل مباشر. وتُعد هذه الفجوة من أبرز النقاط التي تؤثر سلبًا على جاذبية البنك لدى الفئات الشابة والمقاولين الناشطين في الاقتصاد الرقمي.

وفي ظل التحول السريع نحو المعاملات المصرفية عبر الهاتف المحمول، تبقى الحاجة ملحة أمام البنك لإطلاق تطبيق ذكي يُغطي الخدمات الأساسية مثل: الاطلاع على الرصيد، تحويل الأموال، دفع الفواتير، التفاعل مع خدمة الزبائن، وتحديد موقع أقرب وكالة أو موزع آلي. وتُعد هذه الخطوة ضرورية لتعزيز الميزة التنافسية للبنك وتوسيع قاعدة زبائنه[1].

5- دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في دعم الميزة التنافسية ل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

في ظل تسارع التحول الرقمي في البيئة المصرفية العالمية، يواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)تحديات حقيقية في تعزيز مكانته التنافسية داخل السوق الجزائرية، خاصة في ظل تطور توقعات الزبائن نحو خدمات أكثر مرونة وتفاعلية. فرغم محاولات البنك لإدراج بعض ملامح الخدمات الإلكترونية، مثل إصدار بطاقة الدفع CIB وخدمة الإشعارات النصية، إلا أن ذلك يندرج ضمن ما يُعرف بـ"الرقمنة الأولية"، التي لا ترتقي إلى مستوى التفاعل أو الأداء الوظيفي الكامل للخدمات الرقمية الحديثة.

ويُظهر غياب تطبيق ذكي خاص بالبنك، وعدم توفر بوابة إلكترونية تفاعلية، محدودية واضحة في بنيته الرقمية، ما يُضعف من قدرته على توفير تجربة مصرفية متكاملة للزبون. فعدم إمكانية إجراء عمليات تحويل، أو تقديم طلبات إلكترونية عن بعد، يعيد الزبون إلى النموذج التقليدي القائم على الحضور الفيزيائي، في وقت باتت فيه "الاستقلالية الرقمية للزبون" أحد أهم مقاييس التنافسية المصرفية.

ورغم الانتشار الجغرافي الواسع **لبنك الفلاحة والتنمية الريفية** . BADR عبر ولايات الوطن، لا سيما في المناطق الريفية والجنوبية، إلا أن هذا الامتداد لم يُترجم إلى تغطية رقمية فعلية. حيث تفتقر

[1] بن عيسى، محمد. التطبيقات البنكية ودورها في تحسين تنافسية البنوك الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 7، جامعة سطيف، 2021، ص 112.

العديد من الوكالات لأجهزة DAB أو نقاط البيع الإلكترونية، ما يخلق "فجوة وظيفية" بين التواجد الجغرافي ونطاق الخدمة الإلكترونية، ويُقيد قدرة البنك على توسيع قاعدة زبائنه رقميًا.

مع ذلك، يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بإمكانيات كامنة يمكن أن تُعيد توجيهه نحو بناء ميزة تنافسية رقمية فعالة. من أبرز هذه الفرص إمكانية الرقمنة القطاعية، بحكم تخصص البنك في تمويل القطاع الفلاحي، إذ يمكن تطوير تطبيقات ذكية موجهة خصيصًا للفلاحين، تُمكّنهم من تتبع القروض الموسمية، الحصول على استشارات مالية، أو الاستفادة من تنبيهات تخص أسعار السوق أو مواعيد السداد.[1]

علاوة على ذلك، يُمكن للبنك تعزيز جاهزيته الرقمية الداخلية عبر خطوات منها: تكوين الموظفين على الأنظمة المعلوماتية، إدماج نظام رقمي داخلي لإدارة العمليات (ERP) ، وتحويل الأرشيف الورقي إلى أرشيف سحابي، بما يسمح بخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة البنكية .

ويُمكن القول إن ضعف المنظومة الأمنية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في جانب الخدمات الإلكترونية، مثل غياب المصادقة الثنائية والتشفير المتقدم، أثر سلبًا على ثقة الزبائن واستعدادهم لاستخدام القنوات الرقمية. إذ كشفت دراسات ميدانية أن أكثر من 65% من زبائن البنك لا يستخدمون بطاقاتهم في عمليات الشراء الإلكتروني خشية الاحتيال، مقابل نسبة أقل بكثير لدى البنوك المنافسة.[2]

إن مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في بناء ميزة تنافسية عبر الخدمات المصرفية الإلكترونية لا تزال محدودة وغير متوازنة، لكنها تحمل إمكانيات واعدة في حال تم تفعيل الرقمنة الموجهة قطاعيًا، تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير منظومة الأمان السيبراني. فبانتهاج رؤية استراتيجية واضحة، يمكن لـ BADR الانتقال من الرقمنة الشكلية إلى رقمنة وظيفية تُعزز موقعه كمؤسسة بنكية مواكبة لرهانات العصر.

[1] طالبي، مرجع سابق ، ص 45.

[2] بنموسى، مرجع سابق ، ص 99.

المبحث الثالث: مقارنة تحليلية بين البنك الوطني الجزائري BNA و وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في تبني الخدمات الإلكترونية ودعم التنافسية.

أصبح تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية ضرورة استراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية والمنافسة المتصاعدة في القطاع المالي. وفي الجزائر، يُعد كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الوطني الجزائري (BNA) من أكبر البنوك العمومية، لكنهما يتباينان من حيث طبيعة الزبائن، حجم النشاط، وتوجهات الرقمنة. يهدف هذا المبحث إلى تقديم مقارنة تحليلية بين البنكين من حيث الخدمات الإلكترونية المعتمدة، ومدى تأثيرها على التنافسية في السوق البنكي، انطلاقًا من تحليل أوجه التشابه والاختلاف، وصولًا إلى استخلاص نقاط القوة والضعف وتقدير الأثر التنافسي.

المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف في الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

في ظل تزايد أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية كأداة لتعزيز الكفاءة والتنافسية، أصبح من الضروري تحليل ومقارنة كيفية توظيف هذه الخدمات من قبل البنوك الجزائرية العمومية. ورغم أن كلًا من البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يخضعان للإطار التنظيمي نفسه، إلا أن التجارب الرقمية المعتمدة لدى كل منهما تختلف بشكل ملحوظ من حيث العمق، التنوع، والنضج التقني. في هذا المطلب، سيتم تناول أوجه التشابه والاختلاف بين البنكين من خلال أربعة محاور أساسية: نوع الخدمات، مدى التغطية، وتيرة التحديث، ومستوى الأمان.

1. من حيث نوعية الخدمات المصرفية الإلكترونية

في ضوء التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي، تُعد مقارنة الخدمات المصرفية الإلكترونية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الوطني الجزائري (BNA) مؤشرًا واضحًا على اختلاف الرؤى الاستراتيجية ومستوى النضج الرقمي بين المؤسستين. يقدم بنك BADR خدمات إلكترونية أساسية ذات طابع أحادي الاتجاه، تعكس تحولًا بطيئًا يفتقر إلى التفاعل في الزمن الحقيقي، في حين يتميّز بنك BNA بمنظومة رقمية متكاملة تشمل تطبيقًا ذكيًا ومنصة إلكترونية تتيح إجراء معظم المعاملات عن بعد، ما يُعزز من تنافسيته، خصوصًا في البيئة الحضرية. أما على مستوى التخصص القطاعي، فلا يزال BADR متأخرًا في استغلال موقعه كبنك موجه للفلاحين عبر تطوير خدمات رقمية موجهة، بينما اختار BNA رقمنة شاملة تستهدف جمهورًا أوسع.

وفيما يلي جدول يُلخص أبرز أوجه المقارنة:

جدول رقم 01: مقارنة نوعية الخدمات المصرفية بين البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

المعيار	BNA	BADR
نوعية الخدمات الإلكترونية	خدمات تفاعلية عبر تطبيق BNA Mobile (تحويل، كشف حساب، تسديد، طلب دفتر شيكات) ومنصة إلكترونية للتسجيل وطلب القروض	أساسية ومحدودة التفاعل CIB، DAB، إشعاراتSMS ، تحميل نماذج فقط
التفاعل مع الزبون	تفاعل مباشر وزمن حقيقي، دون الحاجة للتنقل	خدمات ذات اتجاه واحد، تتطلب غالبًا الحضور الفيزيائي
التحول الرقمي عبر الهاتف	تطبيق ذكي شامل يحاكي أفضل الممارسات المصرفية الرقمية	لا يوجد تطبيق ذكي، ما يُقلل من جاذبية البنك خاصة لدى الشباب
الاستراتيجية الرقمية	رقمنة شاملة لتجربة الزبون، ترتكز على المرونة والتفاعل	تحول رقمي بطيء وغير متكامل، يفتقر إلى رؤية شاملة
التخصص القطاعي	خدمات رقمية عامة وشاملة دون تخصيص قطاعي، تستهدف جمهورًا حضريًا ومتنوعًا	لم يتم بعد تطوير خدمات رقمية موجهة للفلاحين رغم الطابع القطاعي للبنك

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على المعطيات المقدمة في هذا الفصل

2. من حيث التغطية الجغرافية والرقمية للخدمات

يُعد معيار التغطية الجغرافية والرقمية من المؤشرات الحاسمة في تقييم مدى نجاعة التحول الرقمي في القطاع البنكي، إذ يعكس قدرة البنك على إيصال خدماته الإلكترونية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو وضعهم التقني. وتُظهر المقارنة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الوطني الجزائري (BNA) تباينًا واضحًا في هذا المجال، سواء من حيث البنية التحتية الرقمية أو مستوى التكامل بين التغطية الجغرافية والخدمة الرقمية.

1-2 بنك BNA : تغطية رقمية متوازنة وشاملة

يتميز بنك BNA بتوزيع جغرافي واسع يغطي كافة ولايات الجزائر، مع تركيز بارز في المناطق الحضرية الكبرى. وقد استثمر البنك في تعميم أجهزة الصراف الآلي (DAB) ونقاط البيع الإلكترونية (TPE) وربطها بأنظمة الدفع الحديثة، بما في ذلك الدفع عبر الهاتف والإنترنت.

إضافة إلى ذلك، أتاح البنك من خلال تطبيقه "BNA Mobile" والبوابة الإلكترونية إمكانية إجراء المعاملات البنكية عن بُعد، كفتح الحسابات وتقديم طلبات القروض، ما يُكرّس مفهوم "البنك المتنقل" ويُعزز العدالة البنكية الرقمية.

2-2 بنك BADR : تغطية جغر افية واسعة وخدمة رقمية محدودة

رغم أن بنك BADR يمتلك شبكة واسعة من الوكالات المنتشرة في مختلف المناطق، وخاصة في الأوساط الريفية بحكم طبيعته القطاعية، إلا أن هذه الشبكة لا تنعكس فعليًا في المجال الرقمي، حيث تُسجل العديد من الفروع نقصًا في التجهيزات الأساسية مثل الموزعات الآلية ونقاط البيع الإلكترونية، فضلاً عن معاناة بعض الوكالات من ضعف الاتصال بالشبكة، مما يعيق تقديم خدمة رقمية فعالة. كما أن الموقع الرسمي للبنك لا يتجاوز كونه منصة إعلامية، إذ يفتقر إلى الوظائف التفاعلية الضرورية لإنجاز العمليات البنكية عن بُعد، ما يُكرّس حالة من القصور بين التغطية الجغرافية الفعلية والجاهزية الرقمية للبنك.

3-2 أثر التغطية على العدالة البنكية

يُظهر التباين بين البنكين اختلافًا في الفلسفة التشغيلية: فبينما يعتمد BNA نهج "الوصول الرقمي الشامل"، يكتفي BADR بمقاربة تقليدية تعتمد على القرب الجغرافي دون تكامل رقمي فعّال. هذه الاستراتيجية تحرم فئة واسعة من الزبائن، خاصة في المناطق الريفية، من حقهم في الاستفادة من الخدمات المصرفية الرقمية.

كان بالإمكان استثمار هذا الامتداد الجغرافي الواسع عبر تطوير تطبيقات بسيطة، منخفضة المتطلبات التقنية، تسمح لزبائن BADR بإجراء المعاملات المصرفية حتى في بيئات ذات اتصال ضعيف.

الجدول رقم 02: مقارنة أثر التغطية بين البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

المعيار	BADR	BNA
التغطية الجغرافية	أوسع من حيث الانتشار، خاصة في الأرياف والنواحي النائية	واسعة ومتوازنة، تركز على المناطق الحضرية
أجهزة DAB وTPE	محدودة التوفر، خاصة في المناطق الريفية	متوفرة وموزعة بفعالية
الخدمات الرقمية	غياب التطبيقات الذكية، موقع إلكتروني غير تفاعلي	تطبيق ذكي (BNA Mobile) ومنصة إلكترونية كاملة للمعاملات
العدالة البنكية الرقمية	ضعيفة بسبب الاعتماد المفرط على التواجد الفيزيائي وعدم الاستثمار في رقمنة الخدمات	مرتفعة بفضل إمكانية المعاملات عن بعد
استراتيجية التحول الرقمي	تفتقر لرؤية متكاملة لتفعيل البنية الرقمية، رغم الإمكانيات المتاحة	تقوم على مفهوم "البنك المتنقل" وتوسيع الرقعة الرقمية

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على المعطيات المقدمة في هذا الفصل

3. من حيث وتيرة التحديث التكنولوجي

3-1 بنك BNA : تحديث مستمرواستباقي

يعتمد بنك BNA مقاربة ديناميكية للتحديث التكنولوجي، تتجلى في تطويره المنتظم لتطبيق « BNA Mobile »، ودمجه لأحدث تقنيات الدفع مثل رمز الاستجابة السريعة(QR Code) ، ودعمه للأنظمة المختلفة .(Android/iOS) كما عزز البنك الحماية الإلكترونية من خلال التوثيق المزدوج (2(FA، وابتكر خصائص مثل تحديد الموقع الجغرافي للفروع وأجهزة الصراف الآلي. هذا التوجه يدل على استثمار استباقي في رقمنة التجربة البنكية وتحديثها باستمرار.

2-3 بنك BADR : بطء وتراخٍ في التحديث الرقمي

في المقابل، يعاني بنك BADR من بطء واضح في وتيرة التحديث، حيث يفتقر موقعه الإلكتروني لأي تطوير دوري، ويغيب التطبيق الذكي تمامًا، كما لا توجد آليات تفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون. ويرتبط هذا الجمود بعوامل بنيوية، منها غياب إدارة تقنية مستقلة، ونقص في تكوين الكوادر البشرية في المجال الرقمي.

3-3 الأثر التنافسي والفكري

يُحدث هذا الفارق في التحديث أثرًا مباشرًا على صورة البنك لدى الزبائن؛ إذ يُنظر إلى BNA كبنك عصري ومتطور، بينما يُعتبر BADR بنكًا تقليديًا وبطيء الاستجابة. هذا الفارق أثر كذلك على القدرة التنافسية، حيث نجح BNA في استقطاب شرائح شابة، في حين يجد BADR صعوبة في جذب الزبائن الجدد.

الجدول رقم 03: مقارنة الأثر التنافسي والفكري

المعيار	BADR	BNA
نوعية التحديثات	نادرة ومحدودة، تقتصر على تحسينات شكلية	دورية وشاملة (واجهة، وظائف، أمان)
التطبيقات الرقمية	لا يوجد تطبيق ذكي	تطبيق BNA Mobile متطور ومتوافق مع جميع الأنظمة
الحماية الرقمية	يفتقر لأي نظام أمني رقمي متطور	يدعم التوثيق المزدوج (2FA) وميزات تحديد المواقع
الجاهزية التقنية	ضعيفة، بسبب غياب قسم تقني متخصص وتأخر التكوين	عالية، مدعومة بإدارة تقنية واستثمار منتظم في التحديث
الأثر التنافسي	نظرة تقليدية وصعوبة في جذب الشباب والمقاولين	صورة حداثية واستقطاب شرائح جديدة

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على المعطيات المقدمة في هذا الفصل

4. من حيث مستوى الأمان الرقمي

4-1 BNA : أمان رقمي متطوروومتعدد الطبقات

يعتمد بنك BNA منظومة أمنية رقمية متقدمة تهدف إلى حماية بيانات الزبائن وضمان سلامة العمليات المصرفية. يشمل ذلك المصادقة الثنائية (2FA)، وتشفير البيانات عبر بروتوكولاتSSL/TLS ، وإشعارات فورية عند كل معاملة، فضلًا عن إقفال أوتوماتيكي للتطبيق عند الخمول. هذه الآليات عززت من ثقة الزبائن ورفعت من معدل استخدام تطبيقBNA Mobile ، خصوصًا بعد التحديثات الأمنية المنتظمة بالتنسيق مع مؤسسة SATIM .

4-2 – BADR :حماية تقليدية وضعف في التكيّف مع المعايير

بنكBADR ، وعلى الرغم من خضوعه للتنظيم الوطني، يفتقر إلى منظومة أمان حديثة. حيث لا يستخدم المصادقة الثنائية، ولا يقدم خدمات تنبيه فوري، كما يغيب عنه تطبيق ذكي يمكن من خلاله رصد الأنشطة المشبوهة. كما أن الموقع الرسمي للبنك يفتقر للبروتوكولات الأمنية المعتمدة دوليًا، مما يحد من ثقة المستخدمين ويكشف عن ضعف استثماره في الأمن السيبراني.

4-3 تأثيرالأمان على ثقة الزبائن

أظهرت دراسة ميدانية سنة 2022 أن غالبية زبائن BADR يتجنبون استخدام بطاقاتهم الإلكترونية بسبب المخاوف الأمنية، في حين أن زبائن BNA أبدوا ثقة أكبر بفضل النظام الوقائي المعتمد. ويتضح أن الأمن الرقمي لا يقتصر على الجوانب التقنية، بل يؤثر بشكل مباشر على استعداد الزبون للانتقال إلى القنوات الرقمية واعتمادها بشكل يومي.

الجدول رقم 04: مقارنة تأثير الأمان على ثقة الزبائن

المعيار	BADR	BNA
أنظمة الأمان	كلمة مرور فقط، لا يوجد تشفير متقدم، لا إشعارات أمنية	مصادقة ثنائية، تشفير SSL/TLS ، إشعارات فورية، إقفال أوتوماتيكي للتطبيق
التطبيق الذكي	غير متوفر	مدعوم بخوارزميات أمنية وخصائص التحقق
إدارة الثغرات والتحديثات	غياب واضح لأي تحديثات أو آليات أمان رقمية فعالة	تحديثات أمنية منتظمة بالتنسيق معSATIM
أثر الأمان على الزبائن	تخوّف كبير من الاستخدام الرقمي خاصة في الدفع عبرCIB	ارتفاع الثقة والاستخدام الرقمي
الانطباع العام	بنك تقليدي يُقلل من الخدمات الرقمية بدلًا من تأمينها	بنك عصري وآمن رقميا

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على المعطيات المقدمة في هذا الفصل:

المطلب الثاني: مقارنة مستوى تأثير الرقمنة على الأداء التنافسي لكلا البنكين

لم يعد تبنّي الخدمات المصرفية الإلكترونية غاية في حد ذاته، بل أصبح وسيلة استراتيجية لتحسين الأداء التنافسي للبنوك، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية، أو جذب الزبائن، أو التوسع في السوق. وتُظهر مقارنة بين البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أن الرقمنة تؤثر بدرجات مختلفة على مؤشرات الأداء في كل منهما. يقوم هذا المطلب بتحليل تلك التأثيرات عبر أربعة أبعاد رئيسية: مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، مستوى رضا الزبائن، توسع نطاق الخدمات، وبعض البيانات الرقمية المتاحة

1. تحليل مؤشرات الأداء

يُعتبر تحليل مؤشرات الأداء من أهم الأدوات لتقييم فاعلية التحول الرقمي في البنوك، لأنه يُجسّد مدى انعكاس الرقمنة على النتائج التشغيلية والمالية. ويشمل ذلك: عدد العمليات الرقمية، زمن المعالجة، معدل فتح الحسابات، حجم المعاملات الإلكترونية، وغيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

1-1 بنكBNA : أداء متصاعد مدعوم برقمنة متكاملة

أثمرت استراتيجية التحول الرقمي لدى بنك BNA عن مجموعة من المؤشرات الإيجابية الملموسة خلال السنوات الأخيرة، خصوصًا بعد إطلاقه لتطبيق BNA Mobile وتوسيع خدماته الرقمية على الإنترنت. وقد انعكست هذه الخطوات في:

- ارتفاع عدد العمليات الرقمية الشهرية إلى ما يفوق 1.2 مليون معاملة إلكترونية عبر القنوات الرقمية (تطبيق الهاتف والبوابة الإلكترونية)، تشمل تحويل الأموال، دفع الفواتير، الاستعلام، وطلب الشيكات.
- تحسن كبير في معدل فتح الحسابات البنكية عن بُعد، إذ سجل البنك سنة 2022 نسبة 21% من الحسابات الجديدة تم فتحها إلكترونيًا، وهو ما يُعد مؤشرًا دالًا على فعالية المنصات الرقمية في استقطاب الزبائن دون الحاجة للتنقل.
- تخفيض الضغط التشغيلي على الوكالات البنكية بنسبة ناهزت 30%، ما سمح للبنك بإعادة توزيع الموارد البشرية نحو مهام استشارية بدلًا من العمل الإداري التقليدي، وهو ما يُحسن من كفاءة الأداء البنكي.

هذه المؤشرات تكشف أن الرقمنة في BNA ليست فقط واجهة تقنية، بل أداة فعالة لإعادة هيكلة النشاط المصرفي وتحقيق وفورات تشغيلية ملموسة، ما يعزز مكانة البنك في السوق الوطنية من حيث الجاذبية والأداء.

2-1 بنك BADR : مؤشرات أداء راكدة نتيجة تأخررقمي

في المقابل، يُظهر بنك BADR مؤشرات أداء ضعيفة نسبيًا فيما يخص الرقمنة، نتيجة عدة عوامل تراكمية أبرزها:

- غياب تطبيق هاتفي رسمي يُمكّن الزبائن من تنفيذ المعاملات عن بعد، مما يُبقي أغلب العمليات ضمن الإطار الورقي التقليدي.
- اعتماد الوكالات البنكية بشكل شبه كامل على المعالجة اليدوية، إذ تُظهر تقارير ميدانية أن أكثر من 70% من المعاملات اليومية تُنجز في شكلها الورقي، حتى في المدن الكبرى، مما يُقلص من قدرة البنك على المنافسة من حيث السرعة والكفاءة.

- ضعف مؤشرات الاستفادة من بطاقة الدفع(CIB) ، سواء في الصرف أو في عمليات الدفع الإلكتروني، نتيجة غياب التحفيز الرقمي، وعدم توفير قنوات دفع رقمية فعلية (مثل تطبيقات الشراء أو منصات الفوترة).
- عدم توفر إحصائيات رسمية محدثة حول حجم النشاط الإلكتروني، وهو في حد ذاته مؤشر سلبي على غياب استراتيجية رقمية تعتمد على تحليل البيانات (Data-Driven Strategy) في اتخاذ القرارات .

يُفهم من هذه الوضعية أن BADR لا يزال يُنظر إلى الرقمنة فيه على أنها عملية ثانوية أو تكميلية، لا كأداة استراتيجية لتحسين الأداء. وهذا التأخر في المؤشرات لا يُعزى فقط إلى غياب البنية الرقمية، بل كذلك إلى غياب ثقافة الأداء المستند إلى البيانات، وإلى ضعف في تدريب الموارد البشرية على التعامل مع الأنظمة الرقمية .

2. رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية

يُعد رضا الزبائن مؤشّرًا حيويًا لقياس مدى نجاح التحول الرقمي في البنوك، إذ يعكس إدراك العميل لجودة الخدمة، وسهولة الاستخدام، والموثوقية، ومستوى الأمان. ومن خلال مقارنة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الوطني الجزائري(BNA) ، يتضح أن هناك فجوة واضحة في درجة الرضا، ناتجة عن تباين في مستوى الخدمات الرقمية ومستوى تفاعل المؤسسة مع احتياجات الزبون العصري.

1-2 بنك BNA : مستويات رضا مرتفعة نتيجة تجربة رقمية ناضجة

أظهرت دراسات ميدانية أن تجربة الزبون الرقمي لدى BNA تُعد من بين الأفضل في السوق الجزائرية، خاصة بعد إطلاق تطبيق BNA Mobile الذي يجمع بين البساطة في التصميم وتنوع الوظائف، ويتيح إنجاز عمليات أساسية مثل:

- الاطلاع على الرصيد وتاريخ العمليات.
- تحويل الأموال في نفس البنك أو إلى بنوك أخرى.
- تسديد الفواتير، وطلب دفاتر الشيكات.

- تحديد مواقع أجهزة الصراف الآلي والفروع.

وقد كشفت دراسة ميدانية أجريت سنة 2022 على عينة من 120 زبونًا في خمس ولايات جزائرية (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، أدرار) أن:

- 82% من زبائن BNA عبّروا عن رضاهم عن التطبيق الرقمي، واعتبروه سهل الاستخدام، سريعًا، وآمنًا.
- 77% أكدوا أنهم يستخدمونه بانتظام على الأقل مرة أسبوعيًا.
- هذا الرضا يرتبط أيضًا بسرعة التفاعل مع الزبائن، إذ يوفر التطبيق نظام إشعارات فورية (Notifications) يربط الزبون بحسابه في الزمن الحقيقي، مما يخلق شعورًا بالتحكم والثقة.

2-2 بنك BADR : مستويات رضا منخفضة ناتجة عن ضعف التجربة الرقمية

في المقابل، يعاني BADR من تدنٍّ واضح في معدلات رضا الزبائن عن خدماته الرقمية، ويُعزى ذلك إلى عدة أسباب متراكبة:

- غياب تطبيق ذكي كليًا، مما يجعل أغلب التعاملات مقتصرة على الحضور الفيزيائي.
- الموقع الإلكتروني للبنك لا يسمح بإنجاز أي معاملة فعلية، بل هو مجرد منصة تعريفية.
- خدمة الإشعارات النصية (SMS) محدودة في الوظائف وتقتصر على إعلام الزبون بأوامر بسيطة، دون تفاعل حقيقي.

وفي دراسة ميدانية موازية، تبيّن أن:

- 61%من زبائن BADR في الوسط الريفي والحضري عبّروا عن عدم رضاهم عن الخدمات الرقمية.
- 70%منهم لم يستخدموا البطاقة CIB في الدفع مطلقًا، واقتصر استخدامها على السحب فقط.

السبب لا يعود فقط إلى غياب البنية الرقمية، بل إلى ضعف التوجيه والتكوين الرقمي للزبائن والموظفين على حد سواء، ما يخلق نوعًا من العزوف النفسي عن استعمال هذه الخدمات.

3-2 أثر مستوى الرضا على ولاء الزبائن

من المعلوم أن الزبون الراضي عن الخدمات الرقمية غالبًا ما يُصبح أكثر ولاءً للبنك، ويُقلّل من زياراته إلى الفرع، ما يُخفف العبء على الوكالات ويُحسن الأداء الداخلي.

- في حالةBNA ، تُظهر المعطيات أن عدد الزبائن النشطين رقميًا في تزايد مطّرد، ما يُعزز الثقة في المنصة ويزيد من حدة التنافس مع البنوك الأخرى.
- أما فيBADR ، فإن ضعف رضا الزبائن أدى إلى عزوف تدريجي عن استعمال الخدمات الرقمية، وخلق صورة ذهنية للبنك كمؤسسة تقليدية، ما يُضعف تنافسيته لدى الشرائح الشابة والمقاولين.

3. توسع الخدمات ونطاق الاستخدام

لا يقتصر التحول الرقمي في البنوك على إطلاق خدمات إلكترونية منعزلة، بل يُقاس أيضًا بقدرة هذه المؤسسات على توسيع وظائفها الرقمية وانتشارها الجغرافي والوظيفي، بما يلبّي حاجات الزبائن بمختلف شرائحهم. وتكشف مقارنة بين البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)عن تباين حاد في هذا المجال، سواء من حيث تنوع الخدمات المقدّمة أو مدى استعمالها وانتشارها.

1-3 بنك BNA : توسع أفقي متكامل للخدمات الرقمية

اعتمد بنك BNA سياسة توسعية واضحة في مجاله الرقمي، تقوم على تنويع القنوات الرقمية وتوسيع وظائفها تدريجيًا لتشمل شرائح مختلفة من الزبائن (أفراد، مؤسسات، تجار)

ومن أبرز ملامح هذا التوسع:

- إطلاق تطبيق BNA Mobile الذي يتيح:
- تحويل الأموال بين الحسابات البنكية.
- تسديد الفواتير (ماء، كهرباء، إنترنت).
- طلب دفتر شيكات.
- متابعة الرصيد وحركات الحساب.
- التعرف على مواقع أجهزة الصراف الآلي والوكالات القريبة.
- إطلاق بوابة إلكترونية عبر الإنترنت تتيح:
- فتح حسابات بنكية عن بعد.

- تقديم طلبات القروض إلكترونيًا.
- الاستفادة من الخدمات دون الحاجة للتنقل إلى الفرع.
- إدماج خاصية الدفع عبر رمز الاستجابة السريعة(QR Code) ، ما يُعد خطوة متقدمة في البيئة المصرفية الجزائرية.

وقد أدى هذا التنوع إلى توسيع قاعدة الاستخدام الرقمي، إذ تشير التقارير إلى تجاوز عدد المستخدمين النشطين لتطبيق الهاتف حاجز 200 ألف مستخدم فعّال سنة 2023.

هذا التوسع الرقمي لم يكن عشوائيًا، بل تم عبر مقاربة متكاملة تُراعي الخصائص السوسيو اقتصادية للمستخدمين، وتستند إلى بيانات استخدام فعلية تُوجّه عملية التحسين المستمر.

2-3 بنك BADR : توسع محدود ونطاق استخدام تقليدي

في المقابل، يُظهر بنك BADR مستوى متواضعًا من التوسع الرقمي، سواء من حيث عدد الخدمات أو مدى استخدامها. ويُلاحظ أن البنك:

- لم يُطلق تطبيقًا ذكيًا على الهاتف المحمول.
- لا يُوفر بوابة إلكترونية تتيح التفاعل الحقيقي مع النظام البنكي.
- لا يدمج أي وسيلة دفع رقمي متقدمة، مثل QR Code أو محافظ إلكترونية.
- لا يُتيح خدمات كطلب القرض أو كشف الحساب إلكترونيًا.

وتقتصر "الرقمنة" لديه على بعض الخدمات المحدودة، مثل:

- الإشعارات النصية القصيرة (SMS) حول حالة الحساب أو تنبيه بتواريخ استحقاق.
- تحميل النماذج البنكية بصيغة PDF من الموقع الرسمي، دون إمكانية إرسالها أو التعامل معها إلكترونيًا.

كما أن نطاق الاستخدام الجغرافي ضيق، إذ لا تتوفر أغلب وكالاتBADR ، خاصة في المناطق الريفية، على أجهزة دفع إلكترونية (TPE) أو موزعات آلية حديثة تدعم مختلف العمليات البنكية.

وقد أدى هذا القصور إلى انخفاض نسبة الاعتماد على الخدمات الرقمية، حيث تُشير بعض المعاينات إلى أن أكثر من 85% من المعاملات تُنجز يدويًا داخل الفروع، مما يُضعف من كفاءة الأداء البنكي ويزيد من الضغط على الموارد البشرية.

3-3 الأثرعلى التوسع التنافسي

إن توسع BNA في الخدمات الرقمية جعله أكثر قدرة على:

- استقطاب شرائح جديدة من الزبائن، لا سيما الشباب والمقاولين.
- التموقع في سوق الدفع الإلكتروني عبر تقنيات حديثة.
- تعزيز المرونة التشغيلية وتقليل الكلفة المرتبطة بإدارة الفروع.

بينما يواجه BADR صعوبات حقيقية في:

- استغلال موقعه الريفي المتميز لصالح الرقمنة.
- استثمار انتشاره الجغرافي في توسع رقمي فعّال.
- دمج الرقمنة ضمن خطته العامة للخدمات القطاعية (الفلاحية تحديدًا).

المطلب الثالث: تقييم عام و آفاق تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى البنكين BNA وBADR

بعد تحليل واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى كل من البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، يتضح وجود تباين كبير في مستوى التقدم الرقمي، ناتج عن اختلافات في الرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية، والفئة المستهدفة. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم تقييم تركيبي للتجربتين، مع استعراض نقاط القوة والضعف في كل بنك، وتحديد فرص التحسين، واقتراح مجموعة من التوصيات العملية لتطوير الأداء الرقمي وتعزيز التنافسية البنكية في البيئة الجزائرية.

1. نقاط القوة والضعف في التجربتين الرقميتين لبنكي BNA وBADR

1-1 بنك BNA : نضج رقمي وظيفي مع بعض مواطن القصور

يمثل بنك BNA نموذجًا لمؤسسة مصرفية عمومية استطاعت الانتقال من الرقمنة الشكلية إلى الرقمنة المتقدمة، بفضل إدماجه لمنصة متعددة الوظائف مثل تطبيقBNA Mobile ، الذي يتيح إنجاز المعاملات المالية دون تدخل بشري، وفق ما يُعرف بمفهوم "البنك الإلكتروني) ".كما يُظهر البنك مستوى متقدمًا من التكامل الرقمي عبر القنوات المتعددة، من خلال الدمج بين التطبيق والمنصة الإلكترونية، في إطار ما يُعرف بالOmni-channel Integration ، مما يدل على تطور بنيته المعلوماتية.

أما من حيث الأمن السيبراني، فقد اعتمد البنك معايير دولية كالمصادقة الثنائية وتشفير البيانات، ما يعكس التزامه بمعيارISO/IEC 27001 ، وهو ما يعزز من ثقة الزبائن ويقلل من مخاطر الاختراقات.

ورغم هذا النضج، يعاني BNA من غياب رقمنة متخصصة تستهدف فئات بعينها كالفلاحين أو الطلبة، وهو ما يُضعف تموقعه ضمن استراتيجيات السوق المجزأ .(Segmentation numérique ciblée) كما يُسجل عليه غياب محتوى تثقيفي رقمي موجه للزبائن على منصاته، ما يقلص من الفعالية العامة للاستخدام، خاصة لدى الفئات غير المتمكنة من التقنيات الحديثة.

2-1 بنك BADR : تأخر بنيوي رغم توفر الإمكانات الاستراتيجية

يمثل بنك BADR نموذجًا لمؤسسة مصرفية تقليدية لم تُواكب بعد ديناميكيات التحول الرقمي. يتجلى ذلك أولًا في غياب التطبيق الذكي البنكي، وهو غياب يعتبره الخبراء مؤشرًا حاسمًا على تأخر البنية الرقمية. كما أن موقع البنك الإلكتروني لا يتجاوز مستوى العرض المعلوماتي، دون تفاعل أو وظائف ديناميكية، مما يعكس رقمنة شكلية لا تتعدى الإطار البصري.(Digital Form without Function)

وفيما يخص البنية الداخلية، يفتقر BADR إلى بوابة خدمات متكاملة، كما يسجل ضعفًا في تأهيل الموارد البشرية تقنيًا، إذ إن جاهزية الموظفين تعد شرطًا أساسيًا لإنجاح الرقمنة، وهو ما تؤكده الدراسات الحديثة في اقتصاد المعرفة، التي ترى أن العنصر البشري الرقمي يمثل أكثر من 60% من عوامل نجاح التحول المؤسسي (طالبي، 2018، ص 43.(

كما يغيب تمامًا استخدام البيانات الضخمة أو أنظمة تحليل الأداء، مما يضعف قدرة البنك على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية، وهو ما يُعد أحد أعمدة الرقمنة الحديثة (Decision-making based on data).

ورغم هذا التأخر، فإن BADR يمتلك أصولًا استراتيجية غير مستغلة (Avantage concurrentiel en attente)، أهمها انتشاره في المناطق الريفية، وقاعدة زبائن فلاحية يمكن استهدافها بحلول رقمية موجهة، مثل تطبيقات لتتبع التمويلات الزراعية أو طلب استشارات تأمينية فلاحية.

2. التوصيات المستقبلية لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى BNA وBADR

تُعدّ فرص التحسين في التجربتين الرقميتين لكل من بنك BNA وبنك BADR خطوة ضرورية نحو تحقيق تحول رقمي شامل يواكب التحولات العالمية في الخدمات المصرفية، لا سيما في ظل التوجه نحو ما يُعرف بـ"البنك الذكي" الذي يجمع بين التخصيص، التفاعل، والتحليل التنبؤي لسلوك الزبائن.

فيما يتعلق ببنكBNA ، فإن التحسين لا يتعلق بإطلاق خدمات جديدة بقدر ما يهم تعميق الرقمنة عبر التنويع والابتكار. من أبرز محاور التحسين الممكنة: تطوير خدمات رقمية متخصصة تستهدف فئات اجتماعية واقتصادية معينة مثل الطلبة، المتقاعدين، والمهن الحرة، وهو ما يُعرف بالـ Digital Segmentation.كما يمكن للبنك أن يتحول إلى منصة تثقيف رقمي من خلال محتويات تعليمية تفاعلية، مما يُعزز تجربة الزبون ويقلل من أخطاء الاستخدام. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الانفتاح على

التعاون مع الشركات الناشئة FinTechs فرصة ثمينة لتسريع الابتكار، سواء عبر أدوات الدفع الذكي، التمويلات السريعة، أو تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم المخاطر.

أما بالنسبة لبنك BADR، فإن فرص التحسين تتجاوز المسائل التقنية إلى إعادة هيكلة فلسفة الخدمة المصرفية ذاتها. من أبرز هذه الفرص: رقمنة الخدمات الموجهة للفلاحين، من خلال تطبيقات بسيطة تسمح بتتبع القروض وتنبيهات الأسعار، مع واجهات بصرية غير معتمدة على النصوص، دعمًا للشمول المالي الرقمي. كما يمكن للبنك أن يخلق جسورًا رقمية مع الإدارات الفلاحية عبر منصات تبادل البيانات وأدوات التقييم الآلي، ما يُسرّع الموافقة على الملفات التمويلية. داخليًا، يتطلب التحسين رفع الجاهزية الرقمية للموظفين من خلال تكوين متخصص، اعتماد نظام إدارة رقمي (ERP)، وتحويل الأرشيف الورقي إلى نظام سحابي أكثر مرونة وفعالية.

الخاتمة

في خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي العالمي، برزت الحاجة الملحّة إلى تطوير أدوات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وفي مقدمتها البنوك، بوصفها مؤسسات مالية حيوية تلعب دورًا محوريًا في تمويل الاقتصاد. ومن هذا المنطلق، سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه **مخرجات نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني** في دعم **القرارات الاقتصادية** داخل البنوك الجزائرية، وذلك انطلاقًا من الإشكالية المركزية التي مفادها :إلى أي مدى تساهم مخرجات النظام المحاسبي الإلكتروني في تحسين جودة القرارات الاقتصادية المتخذة على مستوى البنوك؟

وقد تم تناول الموضوع من خلال إطارين متكاملين، أحدهما نظري اشتمل على المفاهيم الأساسية ذات الصلة بنظام المعلومات المحاسبي والقرارات الاقتصادية، والآخر تطبيقي تم من خلاله تحليل واقع استخدام هذا النظام في البنوك الجزائرية بالاعتماد على استبيان موجه لعينة من الإطارات والعاملين في القطاع البنكي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العلمية التي توضح علاقة التكامل بين المخرجات المحاسبية الإلكترونية والعملية القرارية داخل المؤسسة البنكية، وهو ما يتيح إمكانية تعزيز الأداء الإداري والمالي شريطة توافر بيئة تنظيمية وتقنية ملائمة، وكفاءة بشرية قادرة على استغلال هذه المخرجات بالشكل الأمثل.

1- **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيص أهمها في النقاط الموالية:

- تُعد مخرجات نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني مصدرًا أساسيًا للمعلومات المالية المعتمدة في دعم القرارات الاقتصادية داخل البنوك، نظرًا لدقتها وفوريتها وقدرتها على تغطية الجوانب التحليلية المختلفة للأنشطة المصرفية.
- تعاني العديد من البنوك الجزائرية من ضعف في استغلال المخرجات الإلكترونية بالشكل الكافي، ويعود ذلك إلى محدودية تأهيل الموارد البشرية، وغياب ثقافة القرار المبني على البيانات الرقمية الدقيقة.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام مخرجات النظام المحاسبي الإلكتروني وجودة القرار الاقتصادي، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار، التمويل، وتقدير المخاطر المالية.

- يبقى ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الدعم المؤسسي من أبرز العراقيل التي تحد من فعالية هذه الأنظمة، خاصة في البنوك التي لم تستكمل بعد انتقالها الكامل نحو النظام الرقمي.
- التحليل الإحصائي للبيانات أظهر تفاوتًا واضحًا بين البنوك العمومية والخاصة في تبني النظام المحاسبي الإلكتروني وتفعيله، حيث تميل البنوك الخاصة إلى اعتماد أوسع وأكثر ديناميكية في هذا المجال.

2- **توصيات الدراسة:** رغم النتائج الإيجابية المتوصل إليها إلا أن واقع البنوك الجزائرية لايزال متأخرا بأشواط كبيرة عن الركب العالمي. ولذلك يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها الدفع بعجلة التحول الرقمي في مجال الصيرفة نحو الأمام والتسريع في ذلك.

- ضرورة تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على المعلومة الرقمية المحاسبية داخل البنوك الجزائرية، من خلال تنظيم دورات تكوينية وتأهيلية مستمرة تستهدف الإطارات والمستخدمين.
- تشجيع البنوك الجزائرية على الاستثمار في تحديث أنظمتها المحاسبية الإلكترونية وربطها بأنظمة اتخاذ القرار الأخرى مثل نظم التخطيط المالي، إدارة المخاطر، ونظم ذكاء الأعمال.
- تفعيل أدوار المراقبة الداخلية والتدقيق الإلكتروني بما يضمن مصداقية المخرجات المحاسبية ويزيد من موثوقية المعلومات المستعملة في القرارات الاقتصادية.
- توصي الدراسة بضرورة التنسيق بين وزارة المالية والبنك المركزي والمؤسسات البنكية من أجل صياغة إطار تنظيمي وتشريعي يُلزم البنوك بتبني معايير حديثة لأنظمة المعلومات المحاسبية.
- إدراج وحدات تعليمية متخصصة في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ضمن مناهج التكوين الجامعي، خاصة في كليات الاقتصاد والعلوم التجارية، لتكوين نخب مصرفية مؤهلة تواكب التحول الرقمي.
- اقتراح تطوير نموذج وطني موحد لنظام معلومات محاسبي إلكتروني تكاملي يتناسب مع خصوصيات البنوك الجزائرية، وقابل للتحديث وفق تطور المعايير الدولية.

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- بن ناصر، عبد الكريم .التنظيم البنكي في الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- بوشمال عبد الرحمان وآخرون .التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة .مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2014.
- زورداني، عبد القادر .التحول الرقمي في القطاع المصرفي الجزائري .دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018.
- محمد عبد الحميد .نظريات الإعلام واتجاهات التأثير .ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004.

2- المقالات العلمية:

- بلخير زينب، بوسمينة آمال. "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مجلد 6، عدد 1، 2023.
- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية. "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مجلد 15، عدد 1، 2025.
- بن علقمة مليكة وآخرون. "دور التكنولوجيا المالية في دعم قطاع الخدمات المالية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 7، عدد 3، جامعة سطيف 1، 2018.
- بن عيسى محمد. "التطبيقات البنكية ودورها في تحسين تنافسية البنوك الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 7، جامعة سطيف، 2021.
- بن موسى أعمر وآخرون. "الخدمات المصرفية الإلكترونية بين التحديات ومتطلبات النجاح"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، عدد 4، 2021.
- بن ميمون سامية. "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 18، جامعة الجزائر 3، 2022.
- حلايلي نريمان وآخرون. "دور خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز العلاقة مع الزبون"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 17، عدد 1، جامعة تلمسان، 2022.

- ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني. "واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية بالبنوك الجزائرية"، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، مجلد 4، عدد 1، 2022.
- رشيد بوعافية وآخرون. "الصيرفة الإلكترونية - الواقع والتحديات"، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 2، جامعة بومرداس، 2010.
- زرقون عبد الحفيظ. "التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية: الواقع والآفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، جامعة الجزائر 3، 2021.
- زكري نوال. "الرقمنة في القطاع المصرفي العمومي بالجزائر: الواقع والتحديات"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 10، جامعة سطيف، 2022.
- سندس بن عبد. "الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في ربحية البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 13، عدد 1، 2024.
- العياطي جهيدة وآخرون. "تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية بين وسائل الدفع الحديثة والتقليدية"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مجلد 2، عدد 3، 2017.
- قطار فاطمة الزهراء، دحمان عبد القادر. "التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية"، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، مجلد 5، عدد 2، 2023.
- مرسي خولة، موساوي هاجر. "تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك - دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات"، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد 6، عدد 1، 2023.
- يحياوي عبد الحق، مولودي عبد المالك. "الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة دراسات القضايا الاقتصادية، مجلد 14، عدد 2، 2023.

3- الملتقيات العلمية:

- أمينة العجال وآخرون. "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة علمية، 2009.
- حجاج عبد الرؤوف. "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، 2007.

- حسين رحيم وآخرون. "الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، جامعة غرداية، 2005.

4- المو اقع الإلكترونية:

- Attia, H. "أهداف التحول الرقمي"، EVC، https://evc.sa، تم الاطلاع في 2025/04/15.
- منصة ترويج الوعي الماليFINAPP ، "الخدمات المصرفية الإلكترونية"، https://finapp.jo، تاريخ الزيارة: 2025/04/19.
- Harvard Business Review Arabic، "شرح معنى الميزة التنافسية"، https://hbrarabic.com، تاريخ الزيارة: 2025/04/12.
- SEO Most Amr، "ماهي الميزة التنافسية؟"، https://seomostamr.com، تاريخ الزيارة: 2025/04/12.

5- الرسائل الجامعية:

- جاسم كريمة .أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي – تجربة مصر نموذجًا، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس – المدية، 2021.
- حجاج عبد الرؤوف .الابتكار التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي، 2007.

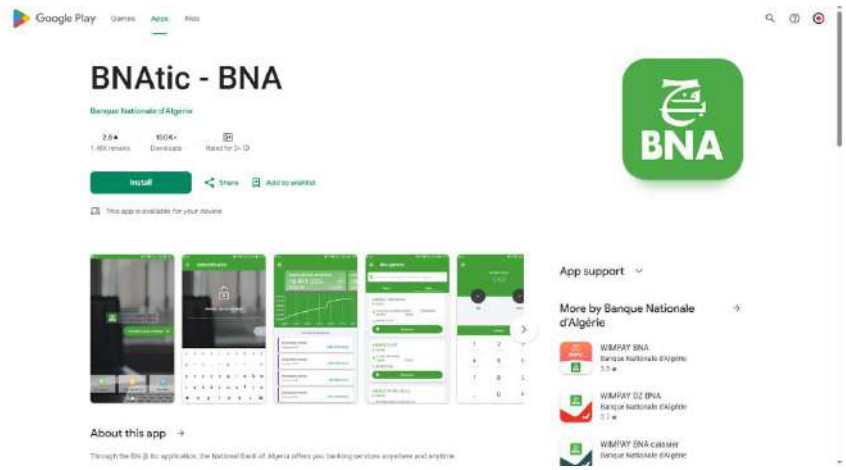
6- المراجع الأجنبية:

- Cegliński, P. (2017). The concept of competitive advantages.
- Digital Transformation. (2022). Auerbach Publications.
- Jain, M. (2022). The Impact Of Technology In E-Banking Services.
- Kovalenko, Al. (2022). Theoretical and Methodological Content of the Concept “Competitive Advantage”.
- Poorma, V. (2019). Role of e–banking services in the banking sector.
- Putri, M. A., & Nasution, M. I. P. (2024). 10 pendapat ahli mengenai keunggulan kompetitif.

- Rajeshwari, M., & Gunasekaran, N. (2024). Introduction of e-banking.
- Sehgal, A. (2023). Introduction to Digital Transformation. Apress.
- Varadai, S. K. (2023). E-Banking Services an Impetus to Economic Growth.

الملاحق

الملحق رقم 01



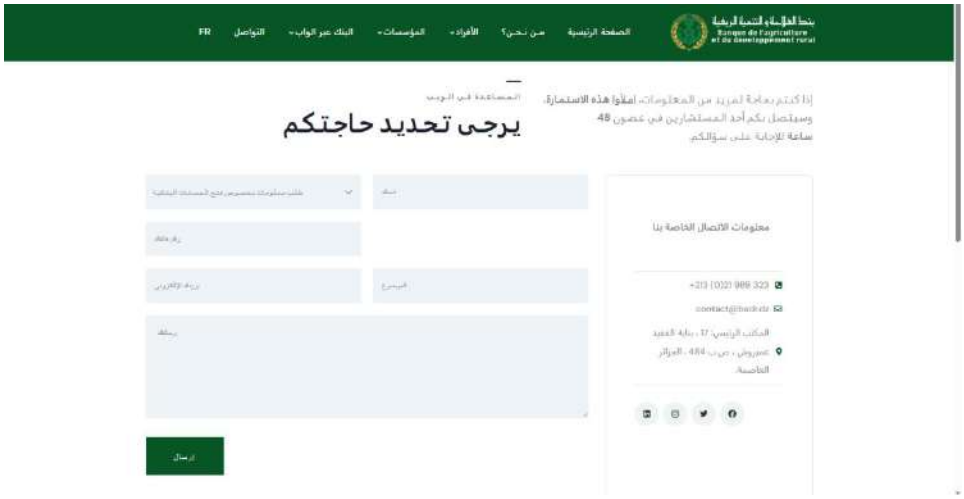


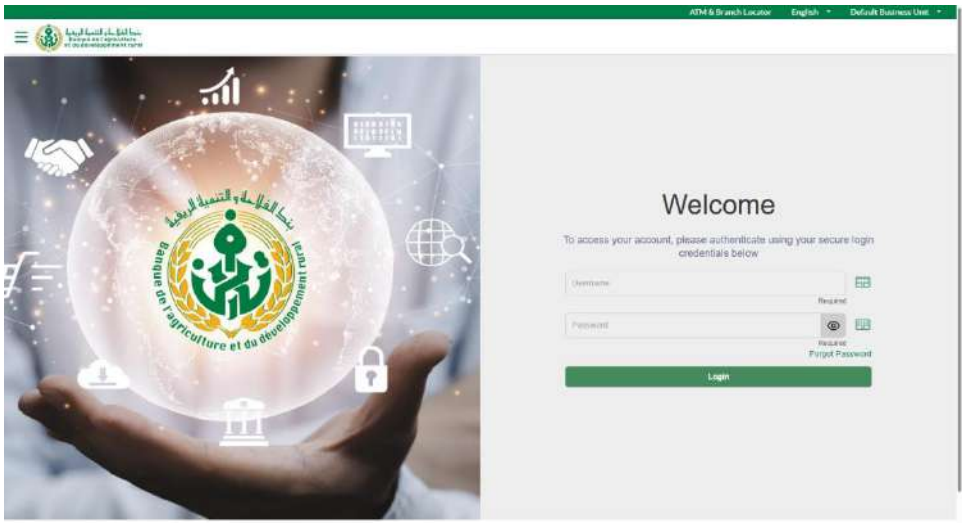



التحول الرقمي في البنك
الوطني الجزائري
ÉTUNUM
BANK
اقرأ
المزيد
Call for registration
+33768192719
Visit our website for more
www.etunum.com


BNA
البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie
Nouvelle plateforme
Banque Digitale
Encore plus de fonctionnalités
CRÉDIT "FILAHA"
www.bna.dz
3306

الملحق رقم 02






الصفحة الرئيسية
من نحن؟
الأفراد
المؤسسات
البنك عبر الواب
التواصل
FR
الصيرفة الإسلامية
شريكك الموثوق به
الادخار
الاستثمار
التأمين البنكي
حساب بنكي


حمل تطبيق MyBADR الآن!
Téléchargez l'application MyBadr maintenant !
Disponible sur Google play
Disponible sur App Store
Bienvenue
Pour accéder à votre compte, veuillez vous authentifier en utilisant vos identifiants de connexion sécurisés ci-dessous


إطلعوا على حسابكم عبر تطبيق
My BADR
24H/7J
بـدر ... بنـك و أكـثر مـن ذلك
BADR... BANQUE ET BIEN PLUS ENCORE
/BADRBANK.DZ
CONTACT@BADR.DZ
021 989 323

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم...../2024

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مقرها: مزج العقير حمود الشريعة تبسة

ممثلة من طرف: السيد حسين عبد الرحيم الوظيفة: مدير الموارد البشرية بالوكالة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- علوي مهدي 2-

ماستر التخصص مالية المؤسسة

عنوان المذكرة: الخدمات المصرفية الالكترونية ودورها في دعم الميزة التنافسية للبنوك في ظل التحول الرقمي - دراسة حالة - عينة من البنوك التجارية - الجزائرية.

الاستاذ المشرف: عبيد خديجة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- علوي مهدي 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمحتويات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة .....

الفترة من: 20 أفريل الى : 20 ماي 2025

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة :خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة :تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

ادارة القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: ..../2024

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: البنك الوطني الجزائري

مطرها: .....

ممثلة من طرف: السيدة بوذراع نادية الوظيفة: نائبة مديرة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- علوي مهدي 2- .....

ماستر التخصص: مالية مؤسسات

عنوان المذكرة: الخدمات المصرفية الالكترونية ودورها في دعم الميزة التنافسية للبنوك في ظل التحول الرقمي- دراسة حالة - حيت من البنوك التجارية الجزائرية

الاستاذ المشرف: عبيد خديجة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....

4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التربص: .....

الاستاذ المشرف: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمحتويات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: 2025/05/20 الى: 2025/04/20

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة :تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

BNA AP TEBESSA 491
Nadia Boudraa
Directrice Adjoint B.O

ادارة القسم