

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسية بن بوعلي الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية وبنوك

العنوان

التحول الرقمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي  
دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر والكويت

إشراف:

أ/د زيدان محمد، المشرف الرئيسي

د/ القطان أحمد، المشرف المساعد

إعداد الطالبة:

قرزيز نبيلة

من طرف اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الهيئة المستخدمة	الصفة
تقرورت محمد	أستاذ	جامعة حسية بن بوعلي، الشلف	رئيسا
زيدان محمد	أستاذ	جامعة حسية بن بوعلي، الشلف	مقررا
حبار عبد الرزاق	أستاذ	جامعة حسية بن بوعلي، الشلف	ممتحنا
حمو محمد	أستاذ	جامعة حسية بن بوعلي، الشلف	ممتحنا
دريس رشيد	أستاذ	جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3	ممتحنا
بوشطارة مهدي	أستاذ محاضر	المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

وأنا أضع اللمسات الأخيرة يشرفني ويسعدني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر لله أولاً الذي منحني فرصة الوصول لهذه المرتبة من العلم ووفقتني لإتمام عملي،

كما أتوجه بأشد الشكر والامتنان والتقدير لأستاذي المشرف الدكتور "زيدان ممد" الذي قبل الإشراف على العمل وساندي في كل مرحلة من مراحل الإنجاز

شكراً لأستاذي مساعد المشرف الدكتور "القطان أحمد" الذي قبل الإشراف على العمل ولم يبخل بأي معلومة ونصيحة.

حفظهما الله ورعاهما فقد كان لإشرافهما ومنحهما الوقت الكافي لي اليد الأولى في إتمام الأطروحة بالشكل الذي قُدمت به.

الشكر موصول لكل أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وإبداء الملاحظات التي ستزيده رونقا وجمالا.

أتقدم بجزيل الشكر لكل زملائي وزميلاتي الذين ساعدوني طيلة فترة دراستي وخاصة الزميل ميلود بن خيرة، ناصري نصر الدين.... والقائمة طويلة

شكراً لكل المسؤولين من البنوك في الجزائر والكويت الذين تفضلوا بوقتهم وجهدهم للإجابة على الاستبيان والأسئلة الموجهة إليهم لإنهاء الأطروحة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

شكراً لكل من قدم لي المساعدة من قريب أو من بعيد.

*Nabila guerziz*

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول، أحمدته

أن جعل الحمد فاتحة أسراره وخاتمة تصاريفه وأقدراه أمّا بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

أمي نور حياتي أدامها الله ورزقها الصحة والعافية

أبي أطال الله في عمره

أختي التي وقفت بجاني وشاركتني كل محطات حياتي، وزوجها وبناتها...

إخوتي وزوجاتهم وأبناءهم وبناتهم كل باسمه ومقامه...

خاصة آسية وابتهاال أول من جعلني عمّة وخالة

إلى من كان بمقام الوالد ووقف بجاني في كل الظروف أستاذي: زيدان محمد

إلى كل الأحاباب والأصدقاء من المحيط الجامعي وخارجه

إلى كل من تمنى لي الخير ودعمني وآمن بقدراتي

إلى كل من لم يبخل علي بالدعاء والنصيحة

أهدي هذا العمل لكل متطلع للبحث مهتم بالمعرفة، ونسأل الله تعالى

أن يفيد به كل من اطلع عليه.

*Nabila guerziz*





# الملخص

## الملخص باللغة العربية:

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا الرقمية، التكنولوجيا المالية، التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية، الأمن السيبراني) في القطاع المصرفي من خلال القيام بدراسة إحصائية شملت 26 بنكا من البنوك العاملة في الجزائر والكويت، إذ تم التوصل إلى أنّ هذه البنوك تهتم بمستجدات الرقمنة والتحول الرقمي بنسب متفاوتة وتعمل على تخطيط استراتيجيات ملائمة لتحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العملاء، غير أنّ هذا لا يتم بحرية تامة بل توجد عدّة قيود تنظيمية ومقاومة بيئية خارجية خاصة من طرف العملاء وبعض العوائق الأخرى التي تشمل البيئة الداخلية للبنوك وكيفية تحليلها لمميزاتها واقتناص الفرص المناسبة في ظل اشتداد المنافسة ببرز أطراف أخرى تالفة. تم التوصل إلى عدّة نتائج منها سعي البنوك في كلا البلدين لتبني تقنيات التحول الرقمي، وقد تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة، كما اتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي عند مستوى دلالة 0,05، وفي ختام الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات أبرزها تخصيص ميزانية كافية بالبنوك لدعم التحول الرقمي في البنوك وتوفير التكوين والتدريب الكافي للموظفين، مع ضرورة زيادة الاهتمام برضا العملاء والسعي الدائم لمواكبة المستجدات في البيئة الرقمية بتقديم التسهيلات الكافية خاصة القانونية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التكنولوجيا، النشاط المصرفي، الرقمنة، البيئة الرقمية.

### Abstract in English :

This study is of significant importance as it underscores the relevance of digital transformation (Information and Communication Technology, digital technology, financial technology, organizational and supervisory technology, cybersecurity) in the banks sector. The study's statistical analysis, which encompasses 26 banks operating in Algeria and Kuwait, reveals that these banks are at different stages of digitalization and digital transformation. They are actively developing strategies to enhance their competitiveness and customer satisfaction. However, this journey is not without its challenges. Regulatory limitations, external environmental resistance, and internal organizational barriers pose significant hurdles. The study also highlights the need to effectively leverage the internal organizational environment and seize appropriate opportunities amidst intensified competition and the emergence of other competing frameworks.

Several conclusions were drawn from the study, including the banks' efforts in both countries to adopt digital transformation technologies, leading in recent five years to developed Bank activity. Furthermore, digital transformation had a statistically significant impact on banks activity at a significance level of 0.05. Recommendations included ensuring sufficient budgetary allocations for digital transformation in banks, supporting staff with adequate training, and emphasizing the crucial role of enhancing customer satisfaction by keeping up with digital environment developments, especially regarding legal facilitations.

**Key words:** Digital Transformation, technologies, banks activity, digitalization, digital environmental.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	كلمة شكر
.....	إهداء
II.....	الملخص
IV.....	فهرس المحتويات
VII.....	فهرس الجداول
X.....	فهرس الأشكال
XII.....	قائمة المختصرات والمرادفات
XV.....	قائمة الملاحق
ب.....	مقدمة
01.....	الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي للتحول الرقمي وأساسياته
02.....	تمهيد الفصل
03.....	المبحث الأول: لمحة عامة حول أبرز التغيرات في ظل التحول الرقمي
03.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاقتصاد الرقمي
15.....	المطلب الثاني: مفهوم التحول الرقمي وأهدافه في البنوك
19.....	المطلب الثالث: الدعائم الأساسية للتحول الرقمي وأنواعه
22.....	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركيزة للتكنولوجيا الرقمية في البنوك
22.....	المطلب الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
27.....	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك
29.....	المطلب الثالث: التكنولوجيا الرقمية والابتكار في البنوك
35.....	المبحث الثالث: المواكبة الإلزامية للتكنولوجيات الحديثة والحماية السيبرانية
35.....	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا المالية، مجالاتها وتقنياتها
43.....	المطلب الثاني: التعاون والمنافسة بين البنوك ومؤسسات التكنولوجيا المالية
46.....	المطلب الثالث: حلول التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية في ظل التحول الرقمي
55.....	المطلب الرابع: مساهمة الأمن السيبراني في تدنية مخاطر التحول الرقمي
63.....	خلاصة الفصل
64.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والعملي للنشاط المصرفي المعاصر
65.....	تمهيد الفصل:
66.....	المبحث الأول: النشاط المصرفي في البيئة المصرفية المعاصرة
66.....	المطلب الأول: لمحة عامة حول البيئة المصرفية المعاصرة
72.....	المطلب الثاني: البنوك الالكترونية وبيروز العمليات الرقمية

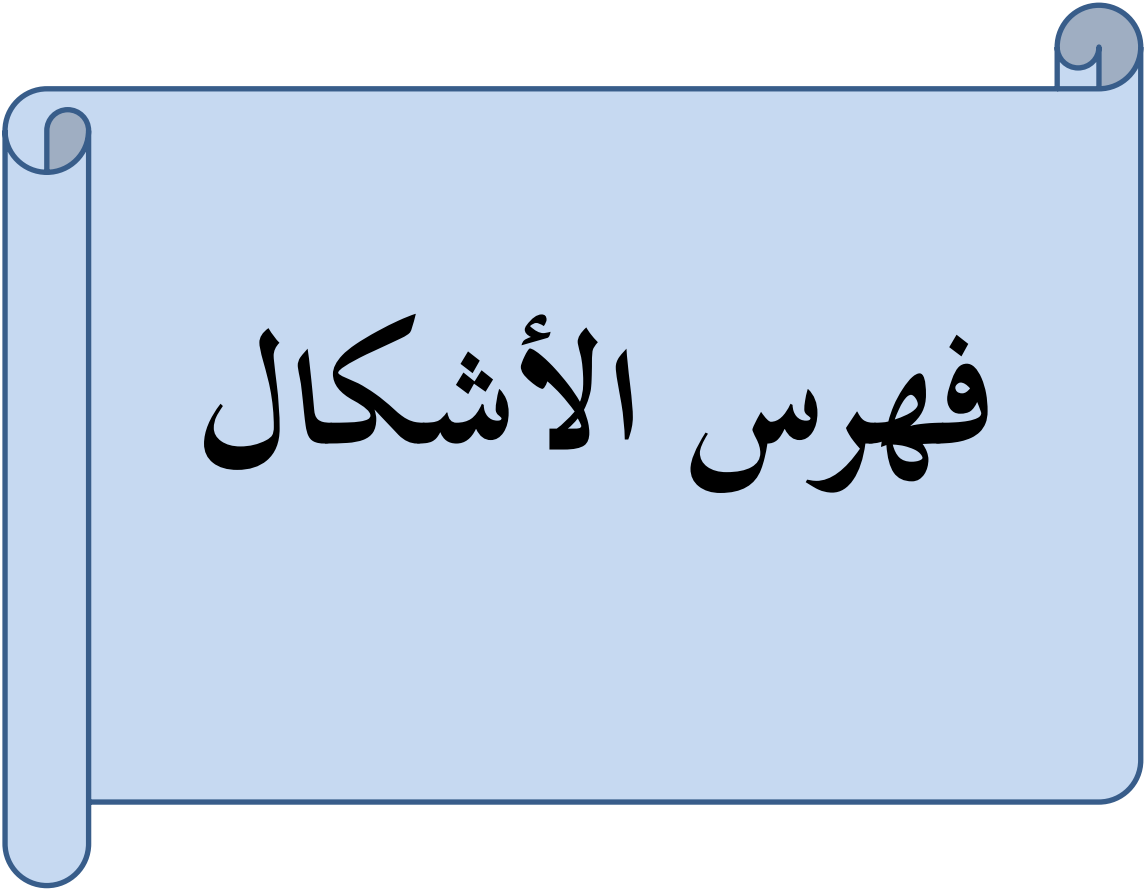
80	المطلب الثالث: ثورة البنوك الرقمية.....
84	المبحث الثاني: الاستراتيجيات الأساسية لتحسين النشاط المصرفي الرقمي.....
84	المطلب الأول: استراتيجية الأعمال ونماذج الأعمال لدعم النشاط المصرفي.....
90	المطلب الثاني: الاستراتيجيات الرقمية والتسويقية لدعم الميزة التنافسية بالبنوك.....
100	المطلب الثالث: استراتيجية تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء.....
106	المطلب الرابع: تعزيز استراتيجية الشمول المالي لتحسين النشاط المصرفي.....
111	المبحث الثالث: مساهمة جائحة كورونا -2019- في تعزيز التحول الرقمي.....
111	المطلب الأول: تأثير جائحة كورونا من أزمة صحية إلى أزمة اقتصادية.....
116	المطلب الثاني: استثمارات التكنولوجيا المالية في ظل الجائحة لدعم النشاط المصرفي.....
119	المطلب الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي لبعض الدول العربية في المجال المالي.....
130	خلاصة الفصل.....
131	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت.....
132	تمهيد الفصل.....
133	المبحث الأول: أهم محطات تطور النظام المصرفي الجزائري والكويتي.....
133	المطلب الأول: واقع التحول الرقمي في النظام المصرفي الجزائري.....
142	المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في النظام المصرفي الكويتي.....
148	المطلب الثالث: هيكلية ونشاط المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر والكويت.....
153	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.....
153	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:.....
155	المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة.....
158	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها.....
163	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
163	المطلب الأول: تطبيق التحول الرقمي.....
173	المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة.....
182	المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج.....
190	خلاصة الفصل.....
191	خاتمة.....
201	قائمة المراجع.....
223	قائمة الملاحق.....
224	ملحق 1 قائمة الأساتذة المحكمين.....
225	ملحق 2 الاستبيان المعتمد.....

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

- 7 جدول 1 الفرق بين الاقتصاد القديم (الصناعي) والاقتصاد الحديث (الرقمي).....
- 16 جدول 2 مفهوم الرقمنة، رقمنة العمليات، والتحول الرقمي .....
- 83 جدول 3 الخدمات المصرفية الرقمية .....
- 114 جدول 4 معدلات التضخم للعام من الفترة 2018 إلى 2021 .....
- 128 جدول 5 أبرز صفقات التكنولوجيا المالية من السداسي الأول لسنة 2020 إلى 2023 .....
- 137 جدول 6 تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر .....
- 137 جدول 7 تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب المتعامل .....
- 138 جدول 8 تطور اشتراكات شبكة الإنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا .....
- 140 جدول 9 نشاط الدفع عبر الإنترنت في الجزائر .....
- 141 جدول 10 نشاط الدفع عبر محطات الدفع في الجزائر .....
- 141 جدول 11 نشاط السحب الالكتروني في الجزائر .....
- 141 جدول 12 عدد البطاقات الالكترونية المصدرة خلال 2023 بالجزائر .....
- 144 جدول 13 عدد مشتركى شبكة الجيل الخامس من مجموع المشتركين لعام 2021 في الكويت .....
- 146 جدول 14 نشاط الدفع عبر الإنترنت في الكويت .....
- 146 جدول 15 نشاط الدفع عبر نقاط البيع (محطات الدفع في الكويت) .....
- 147 جدول 16 عدد معاملات السحب على أجهزة السحب الآلي للكويت .....
- 148 جدول 17 مجمل عدد البطاقات المصدرة والسارية داخل الكويت .....
- 149 جدول 18 قائمة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر .....
- 149 جدول 19 قائمة المؤسسات المصرفية العاملة في الكويت .....
- 157 جدول 20 تحديد مجالات ليكترت الحماسى لقياس المحورين .....
- 158 جدول 21 صدق الاتساق الداخلى لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....
- 159 جدول 22 صدق الاتساق الداخلى لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية .....
- 159 جدول 23 صدق الاتساق الداخلى لعبارات بعد التكنولوجيا المالية .....
- 160 جدول 24 صدق الاتساق الداخلى لعبارات بعد التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية .....
- 160 جدول 25 صدق الاتساق الداخلى لعبارات بعد الأمن السيبراني .....
- 161 جدول 26 صدق الاتساق الداخلى لعبارات تحسين النشاط المصرفي .....
- 162 جدول 27 ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ .....

163.....	جدول 28 تحليل عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
165.....	جدول 29 تحليل عبارات بعد التكنولوجيا الرقمية
166.....	جدول 30 تحليل عبارات بعد التكنولوجيا المالية
167.....	جدول 31 تحليل عبارات بعد التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية
168.....	جدول 32 تحليل عبارات بعد الأمن السيرياني
170.....	جدول 33 تحليل عبارات تحسين النشاط المصرفي
174.....	جدول 34 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة باستعمال الالتواء ومعامل التفلطح
175.....	جدول 35 اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة اعتماد البنوك على التحول الرقمي
	والجدول التالي يوضح اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة مدى تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة جدول
176.....	جدول 36 اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة مدى تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة
	جدول 37 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد تكنولوجيا
177.....	المعلومات والاتصالات في تحسين النشاط المصرفي
	جدول 38 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد التكنولوجيا
178.....	الرقمية في تحسين النشاط المصرفي
	جدول 39 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد التكنولوجيا
179.....	المالية في تحسين النشاط المصرفي
	جدول 40 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد التكنولوجيا
180.....	التنظيمية والاشرفية في تحسين النشاط المصرفي
	جدول 41 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد الأمن
181.....	السيرياني في تحسين النشاط المصرفي



# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

ج	الشكل رقم 1 نموذج الدراسة المفترض
4	شكل رقم 2 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
8	شكل رقم 3 جانب العرض والطلب على الاقتصاد الرقمي
9	شكل رقم 4 عناصر الاقتصاد الرقمي
14	شكل رقم 5 هرم الفجوة الرقمية-فجوة الفجوات-
32	شكل رقم 6 الابداع والابتكار في الواقع الجديد
44	شكل رقم 7 أبعاد مفهوم المؤسسات الناشئة
47	شكل رقم 8 مراحل تطور التكنولوجيا التنظيمية
48	شكل رقم 9 التقنيات التي يتم الاستفادة منها من قبل الجهات الفاعلة في التكنولوجيا التنظيمية
61	شكل رقم 10 مبادئ الأمن السيبراني
88	شكل رقم 11 نموذج الأعمال وسيط للاستراتيجية، والأعمال وتكنولوجيا المعلومات
89	شكل رقم 12 العلاقة بين مفهومي الاستراتيجية ونماذج الأعمال
91	شكل رقم 13 القوى التنافسية الخمسة لبورتر
92	شكل رقم 14 نموذج سلسلة القيمة لبورتر
93	شكل رقم 15 الاستراتيجيات العامة الثلاثة لبورتر
104	شكل رقم 16 محددات رضا العملاء
105	شكل رقم 17 نموذج (ASCI)
110	شكل رقم 18 مكونات الشمول المالي الرقمي
118	شكل رقم 19 حجم الاستثمارات في مؤسسات التكنولوجيا المالية في العالم من سنة 2010 إلى 2023
127	شكل رقم 20: تطور عدد مؤسسات التقنية المالية النشطة في السعودية
138	شكل رقم 21 تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب التكنولوجيا للسداسي الأول 2023
139	شكل رقم 22 تطور شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية
154	شكل رقم 23 توزيع العينة وفقا للمؤهل الدراسي
154	شكل رقم 24 توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية
155	شكل رقم 25 توزيع العينة وفقا لبلد البنك المقيم

قائمة المختصرات

والمترادفات

1- قائمة المختصرات


الاختصار	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الأجنبية
<b>OECD</b>	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>B2B</b>	بين الشركات	Business to business
<b>B2C</b>	من الشركات إلى المستهلكين	Business to Consumer
<b>C2C</b>	من المستهلك إلى المستهلك	Consumer to Consumer
<b>P2P</b>	نظير إلى نظير	peer-to-peer
<b>C2B</b>	من المستهلك إلى الشركة	Consumer to Business
<b>B2G</b>	من الشركة إلى الحكومة	Business to Consumer
<b>DT</b>	التحول الرقمي	Digital transformation
<b>ICT</b>	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Information and Communication Technology
<b>FINTECH</b>	التكنولوجيا المالية	Financial Technology
<b>BCBS</b>	لجنة بازل للرقابة المصرفية	Basel Committee on Banking Supervision
<b>REGTECH</b>	التكنولوجيا التنظيمية	Regulatory Technology
<b>SUPTECH</b>	التكنولوجيا الاشرافية	supervisory technology
<b>BD</b>	البيانات الضخمة	Big Data
<b>CC</b>	الحوسبة السحابية	Cloud Computing
<b>AI</b>	الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence
<b>NPL</b>	معالجة اللغة الطبيعية	Natural language processing
<b>FCA</b>	هيئة السلوك المالي	Financial Conduct Authority
<b>DLT</b>	دفتر الاستاذ الموزع	Distributed Ledger
<b>API</b>	واجهة برمجة التطبيقات	Application Programming Interface
<b>RPA</b>	العملية الروبوتية الأتمتة	Robotic Process Automation
<b>IP</b>	عنوان بروتوكول الإنترنت	Internet Protocol address
<b>AVR</b>	مسجل الصوت التلقائي	Voice Recording Application
<b>EDI</b>	التبادل الالكتروني للبيانات	Electronic Data Interchange
<b>EFT</b>	التحويل الالكتروني للأموال	Electronic funds transfer
<b>POS</b>	خدمة نقاط البيع	Point of Sale
<b>ACH</b>	غرفة المقاصة الالكترونية	Automated Clearing House

## قائمة المختصرات و المرادفات

Algeria Real Time Settlements	نظام الجزائر للتسوية الفورية	<b>ARTS</b>
Personal Identification Number	رقم التعريف الشخصي	<b>PIN</b>
Automatic Teller Machine	أجهزة الصراف الآلي	<b>ATM</b>
Distributeurs automatiques de Billets	الموزع الآلي البنكي	<b>DAB</b>
Guichet Automatique Bancaire	الشباك الأوتوماتيكي البنكي	<b>GAB</b>
American Customer Satisfaction Index	النموذج الأمريكي لرضا العملاء	<b>ASCI</b>
World Health Organization	منظمة الصحة العالمية	<b>WHO</b>
The Communication and Information Technology Regulatory Authority	الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات	<b>CITRA</b>
International Bank Account Number	رقم حساب مصرفي دولي	<b>IBAN</b>
Premier Semestre	السداسي الأول	<b>S1</b>

## 2- قائمة المرادفات

المرادف	الكلمة
المصرف	البنك
العملاء/المستهلكين	المستخدمين
العمليات	المعاملات



# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

224 .....	الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين .....
225 .....	الملحق رقم 2 الاستبيان المعتمد .....

# مقدمة

## مقدمة

مع التطور الاقتصادي أخذ الاهتمام أبعاداً أخرى نحو التركيز على الاقتصاد القائم على المعرفة، ومع الثورة التكنولوجية وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أضحت الاهتمام أكثر بالاقتصاد الرقمي، هذا الاقتصاد الحديث الذي غير نظرة العالم لوسائل العمل اليومية المرتكزة على الرقمنة، فقد كان ولا يزال تأثير الرقمنة متطوراً، إذ أنّ تبني المنتجات والخدمات الرقمية توسع أكثر من خلال اعتمادها من طرف الحكومات، الأفراد، الشركات، والمجتمع ككل، فالواقع يبرز أنّ الاعتماد على العالم المادي يقل تدريجياً يوماً بعد يوم والتوجه نحو العالم الرقمي أهم مميزات الألفية، وباعتبار أنّ القطاع المالي هو أحد المحركات الرئيسية لتطوير الاقتصاد الرقمي بعد قطاع الاتصالات فإنّ البنوك تلعب دوراً أساسياً في تطويره لتحقيق الاستقرار المالي من خلال تشجيع التنمية والاستثمار، ممّا دفعها لرقمنة نشاطاتها منذ فترة طويلة، إلا أنّ التغيرات في اقتصاديات الدول وبروز متطلبات جديدة أذى في العديد من المرات باختلالات في النظم المالية والمصرفية، فقد كشفت الأزمة المالية العالمية في عام 2008 عن نقاط ضعف نظامية في النظام المصرفي وهي غير مواتية للاقتصاد ككل، وفي أعقاب هذه الأزمة تم إطلاق عدد من المبادرات التنظيمية على المستوى الدولي لتغيير قواعد تحول النظام المصرفي التي تحكم النظام المالي والمؤسسات المالية بإعتماد سياسات أوسع لتحسين الاستقرار المالي لتحقيق النمو والاستدامة (Tsindeliani & et, 2022, p. 166)، ومن هنا برزت مؤسسات أخرى إلى جانب البنوك وظهرت عمليات أخرى لم تكن معروفة من قبل تعتمد على انتشار شبكة الإنترنت، ووجود البنية التحتية الرقمية الملائمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيات أخرى، فالبنوك على وجه الخصوص تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الكفاءة وتحسين فعالية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، فضلاً على تعزيز إتخاذ القرار الإداري لتقوية المركز التنافسي ولتخلق بيئة أعمال تنافسية للغاية حيث يكون العملاء هم محور التركيز (Matthew & Ibikunle, 2012, p. 145).

تعتبر الرقمنة والتحول الرقمي من أكثر المصطلحات انتشاراً في القطاع المالي كاستراتيجية حتمية نظراً لتغير بيئة العمل وانتشار المعلومات والبيانات الرقمية من نصوص، أرقام، صور، ملفات صوتية ومقاطع فيديو، القابلة للتمثيل حسب مواصفات الترميز المختارة لبناء بيئة رقمية (بدر الدين و قموح، 2019، صفحة 112)، ممّا جعل هذا التحول الرقمي واعتماد التقنيات الجديدة يثير عدداً متزايداً من الأسئلة حول التغييرات التي تحتاج المؤسسات المصرفية والممارسات الإدارية التقليدية إلى تنفيذها من أجل الاستجابة للتغيرات الحالية، حيث تتضمن هذه الاستجابة إنشاء نماذج أعمال جديدة ومبتكرة أو إجراء تغييرات وتحسينات على نماذج الأعمال المعتمدة بمساعدة التقنيات الرقمية، مع تسطير استراتيجيات ملائمة.

يعد تطبيق التقنيات الجديدة وتطبيقاتها المناسبة لتحسين أداء الأعمال مسألة بالغة الأهمية للبنوك في الفترة التي نعيشها، أين تُؤثر التحولات المعقدة على العديد من الأبعاد بما في ذلك التوجه الاستراتيجي، القدرة التنافسية، نموذج الأعمال، الابتكار وصنع القرار، الإنتاجية، والعملاء، وهو ما تعتمد المؤسسات الناشئة في مجال

التكنولوجيا المالية غالباً أكثر من البنوك، والواضح أنّ المشكلة الرئيسية في مجال الخدمات المصرفية تكمن في مقدمي الخدمات المالية التقليديين وعدم تنفيذ خطط الرقمنة بشكل كامل، ممّا يؤدي بهم إلى تقديم مجموعة غير كاملة من الخدمات ومواجهة عواقب استراتيجية وتشغيلية في عملية التحول الرقمي (Florian & Miroslav, 2021, pp. 01-02)، في حين أنّ مقدمي الخدمات الحاليين والنشطين في مجال التكنولوجيا المالية تبنوا المخاطرة في هذا المجال واعتمدوا نماذج أعمال ملائمة للبيئة العصرية ممّا مكّنهم من التكيف مع التغيرات وتقديم حلول ملائمة للعملاء، من خدمات ومنتجات رقمية مناسبة في كل زمان ومكان، فملائمة الخدمات والمنتجات الرقمية المقدمة يعني أن تتناسب مع متطلبات العملاء أين يكون لتقليص الوقت وخفض التكاليف الأهمية البالغة لديهم.

لا يمكن إنكار أنّ البنوك اعتمدت أنشطة رقمية منذ مدّة طويلة من اعتماد البطاقات الائتمانية الإلكترونية، عمليات الدفع الإلكتروني، المقاصة وغيرها، حيث مكّنّها هذا من استخدام تقنيات البيئة الرقمية، إلا أنّ العراقيل التنظيمية والتكنولوجية من مواكبة التقنيات الحديثة وعدم تبني المخاطرة خاصة بوجود لوائح تنظيمية مشددة من طرف السلطات الإشرافية جعل عملية التغير صعبة، بالإضافة إلى ضعف البنى التحتية في العديد من الدول ونقص المؤهلات المطلوبة عرقل مواكبة مفرزات التحول الرقمي في الأنشطة المالية بالنسبة للبنوك وجعل من الصعب تغيير النظام واعتماد نماذج أعمال لم يتم العمل بها من قبل مثلما تبناه شركات أخرى كثيرة غير مالية.

كما أدى ظهور جائحة - كوفيد19 - إلى تطبيق إجراءات التباعد الاجتماعي وفرض الحجر الصحي ممّا جعل جزءاً كبيراً من العالم "يتحول إلى الرقمنة" بشكل متزايد، أين ساعدت التقنيات والحلول الرقمية في التعامل مع انتشار فيروس كورونا وضمان استمرارية العديد من الأنشطة الاقتصادية، مع اعتماد عدّة تقنيات وأبرزها الدفع عبر الهاتف المحمول واعتماد المحافظ الرقمية التي زادت بشكل كبير كوسيلة للمعاملات دون الحاجة إلى التواجد فعلياً في مقرات وفروع البنوك بغرض التقليل من انتقال العدوى والاصابات، ومكنت هذه التقنيات العملاء من إجراء عمليات الشراء عبر الإنترنت، والتحقق من الودائع والسحوبات، وتحويل الأموال من المنازل، فقد دفعت هذه الأزمة التي وُصفت بأنّها أشد فتكاً من الأزمة المالية 2008 إلى التفكير أكثر جدية برقمنة كل العمليات لتفادي الوقوع في نفس الحالة التي عاشها العالم سابقاً، ومن هنا لجأت الدول إلى تبني عدّة استراتيجيات للتحول الرقمي في كل القطاعات ومنها من تبنت استراتيجيات أخرى لدعم مؤسسات التكنولوجيا المالية بإنشاء مراكز ومؤسسات للاستشارة وتقديم الدعم المادي عن طريق إنشاء صناديق التمويل، واتجهت دول أخرى لتسطير استراتيجيات تخص تبني عملات رقمية رسمية منشأة من طرف المصارف المركزية، إذ كانت السباق في هذا الشأن الدول العربية كالإمارات العربية المتحدة، كما تتجه كل من الجزائر والكويت لتقديم عدّة حلول في هذا المجال لدعم القطاع المصرفي وضبط النشاط المالي بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحالية لكل بلد وبما تقتضيه ظروف العمل محلياً ودولياً لتوسيع نطاق المعاملات المالية خارج حدود الدولة.

## 1- إشكالية الدراسة:

برز مع التحول الرقمي كاستراتيجية أساسية زيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية أكثر من أي وقت سابق، فالثورة التكنولوجية الرابعة من أبرز سمات العصر الحديث، وبالتالي فإنّ اعتماد الرقمنة في العمليات المصرفية داخليا وخارجيا يعد وسيلة أساسية لتحفيز البنوك ودفعها نحو مواكبة التغيرات حتى لا تجد نفسها خارج المنافسة ببرز شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم خدمات متعددة من أبرز مجالاتها التمويل، الدفع، التحويل، الاقراض الجماعي، الاستشارة وغيرها، وللتعرف أكثر على التكنولوجيات المقدمة في ظل التحول الرقمي ومدى مساهمتها في دعم النشاط المصرفي تم اختيار الجزائر والكويت لإجراء الدراسة التطبيقية بالاعتماد على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على النشاط المصرفي في كل من البنوك العاملة في الجزائر والكويت؟

## 2- الأسئلة الفرعية:

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة عدّة أسئلة فرعية للتمكن من معالجة الموضوع وتحليله للوصول إلى حل لها، حيث تمت صياغتها كما يلي:

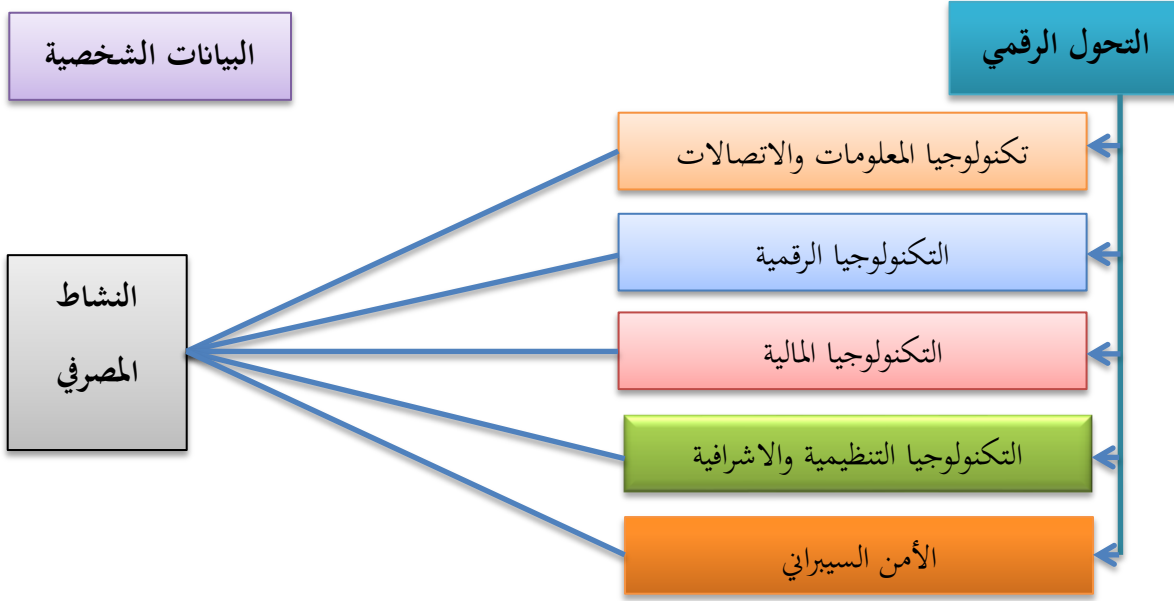
- هل ساعدت تقنيات التحول الرقمي في تحسين نشاط المصارف وتبني استراتيجيات جديدة في ظل وجود مؤسسات أخرى مقدمة للخدمات المالية؟
- ما هو واقع اعتماد البنوك العاملة في الجزائر والكويت للتحول الرقمي؟
- ما هو واقع تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

## 3- نموذج الدراسة :

لبناء نموذج الدراسة تم الاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة والتي تشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين النشاط المصرفي إذا تلائم مع بيئة العمل، وفيما يلي نوضح متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي والتقنيات التكنولوجية المعتمدة لدعم النشاط المالي المصرفي.
- المتغير التابع: النشاط المصرفي باختلاف عملياته وطبيعة الخدمات المقدمة في ظل الاستراتيجيات المتبعة.

الشكل رقم 1 نموذج الدراسة المفترض



المصدر: ( من إعداد الباحثة )

4-فرضيات الدراسة: بعد صياغة الأسئلة الفرعية التي انبثقت عن إشكالية الدراسة، وبعد تحديد نموذج الدراسة

سنحاول تقديم إجابات مبدئية من خلال طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تعتمد البنوك العاملة في الجزائر والكويت التحول الرقمي بشكل كبير.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة بنسبة معتبرة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر التكنولوجيا الرقمية على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر التكنولوجيا المالية على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر الأمن السيبراني على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.

**5- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في الإضافة التي ستقدمها للباحثين والمهتمين من أكاديميين ومهنيين خاصة وأننا في عصر الرقمنة والانفتاح الرقمي العالمي، كما أنّ التوجهات المستقبلية توحى بتوسع الاعتماد على التقنيات الرقمية في المجال المالي مما يستدعي الاهتمام أكثر بهذا الموضوع ودراسة مختلف الأبعاد والتكنولوجيات التي توفرها البيئة الرقمية، والتي تسمح بتقديم خدمات فعّالة وذات جودة لتلبية الاحتياجات خاصة وأنه تبين عدم وجود دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع من الأبعاد التكنولوجية الخمسة، ومحاوله معرفة الاستراتيجيات التي تُبنى عليها القرارات في البنوك مواكبة للتغيرات، خاصة وأنّ مصطلح الرقمنة والابتكار يرتبط بدرجة كبيرة مع الشركات النشطة في التكنولوجيا المالية التي برز دورها في السنوات الأخيرة أكثر من أي وقت سابق في هذا المجال، وقد كانت السباقه في ذلك حيث تمكنت من إيجاد نماذج أعمال متطورة تقوم على الابتكار والتجديد وأضحت بذلك المنافس الأقوى للبنوك مما يستدعي دراستها وتقديم التوصيات التي تسمح للبنوك من الاستفادة منها للنهوض بالقطاع المصرفي في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها القطاع بتدخل أطراف ثالثة في تقديم الخدمات المالية، والأهم من ذلك التعرف على البنى التحتية الرقمية وواقع التحول الرقمي في كل من الجزائر والكويت، والذي سيسمح من إعطاء نظرة واقعية للإدارات العليا ومتخذي القرار تزيد من اهتمامهم بالتحول الرقمي في البنوك.

**6- أهداف الدراسة:** نهدف من الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير بين التحول الرقمي والنشاط المصرفي من خلال دراسة خمسة أبعاد للتحول الرقمي ومعرفة أثرها على تحسين النشاط المصرفي ونهدف بذلك إلى:

- تحديد الاختلافات بين الرقمنة، رقمنة العمليات، والتحول الرقمي والتعرف أكثر على أهمية التحول الرقمي في النشاط المصرفي؛
- إبراز أنواع التكنولوجيات المعتمدة في البيئة المصرفية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا الرقمية، التكنولوجيا المالية، التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية؛
- التعرف أكثر على تقنيات الاحتيال السيبرانية ومعرفة مدى مساهمة الأمن السيبراني في تدنية المخاطر المصرفية؛
- إبراز أهم متطلبات البيئة المصرفية الحديثة والاستراتيجيات المعتمدة؛
- التعرف أكثر على استراتيجيات التحول الرقمي في المجال المصرفي التي سطرها عدّة الدول والتي تعبر في أغلبها عن رؤى مستقبلية بحلول 2030 تزامنا مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين النشاط المصرفي باختبار العلاقة بين المحاور المعتمدة؛
- تقديم توصيات تتلائم مع ما تم التوصل إليه من نتائج.

## 7- مبررات اختيار الموضوع:

تعدد مبررات اختيار الموضوع من ذاتية وموضوعية كما يلي:

### 1-1- المبررات الذاتية: تم اختيار الموضوع نظرا لأنه :

- يرتبط الموضوع بتخصص مالية وبنوك، مما يجعله يكتسي أهمية خاصة، ويعتبر موضوع شيق للبحث؛

- يدخل ضمن الاهتمامات الشخصية والرغبة الذاتية للإطلاع أكثر على كل ما يتعلق بالرقمنة في كافة القطاعات وخاصة القطاع المالي وبالتحديد المصرفي؛
  - محاولة تنمية المعارف والقدرات واكتساب معلومات تخص موضوع التحول الرقمي لأنه حديث الساعة وأساس استراتيجيات المستقبل وأهم ركيزة للاستشراف.
- 7-2 المبررات الموضوعية:** تتعدد الأسباب الموضوعية التي دفعت لاختيار موضوع الدراسة ومن أبرزها:
- محاولة إضافة مرجع مفيد لكل الراغبين في الإطلاع على مواضيع التحول الرقمي خاصة في البنوك؛
  - كشف اللبس والغموض في بعض النقاط في الدراسات السابقة ومحاولة تجديد المعلومات المتوفرة أو التوسع فيها، وتدعيم الدراسات التي تهتم بذات الموضوع؛
  - نقص الدراسات التي تبنت الموضوع من المجال الواسع للتحول الرقمي، أين يتم دراسة عدّة أنواع من التكنولوجيات لكشف أي منهما أكثر مساهمة في تطور النشاط المصرفي؛
  - استكشاف البيئة الرقمية والدعم القانوني والتنظيمي للتحول الرقمي في كل من البنوك العاملة في الجزائر والكويت، ومحاولة إيجاد الاختلافات بين البيئتين؛
  - الإطلاع أكثر على مدى معرفة وإدراك الموظفين بالبنوك للتكنولوجيا المالية والتكنولوجيات الحديثة ومحاولة تسليط الضوء على النقائص والعراقيل التي تواجه التطبيق السليم والكامل للتحول الرقمي.
- 8- حدود الدراسة:** لكل دراسة حدود تسمح بتسطير مجال الدراسة ومكانها و كذا المستهدفين فيها كما يلي:
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة من عام 2019 إلى 2023 وتم توزيع الاستبيان ابتداء من شهر جويلية 2022 إلى غاية استرجاعها كلها في مارس 2023.
  - **الحدود المكانية:** باعتبار أنّ الإدارة العليا هي المسؤولة عن صياغة ومتابعة تطبيق أهداف استراتيجيات التحول الرقمي، وما يمكن للبنوك أن تتبناه في إطار ذلك، تم اختيار المديرات العامة بالعاصمة بالنسبة لـ 17 بنكا بالجزائر و 9 بنوك بالنسبة للكويت، والتي تم اختيارها باعتبارها بلد عربي ذو نظام مصرفي متميز بخصائص مالية قوية ودعم تنظيمي مما يجعله من أكثر الأنظمة استقرارا ومرونة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، كما تتبنى الكويت تقنيات رقمية جديدة في مجال الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، الجيل القادم من الإنترنت، الحوسبة السحابية، التحليل التنبؤي وأتمتة العمليات الآلية، كما ساعدت الظروف كتوفر المعلومات وإمكانية التواصل مع البنوك العمومية الكويتية لإختيارها في الدراسة التطبيقية.
  - **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة الدراسة قصديا متمثلة بذلك في كوادرات المديرات العامة للبنوك محل الدراسة من المسؤولين عن قسم التحول الرقمي والأمن المعلوماتي حسب تقسيم كل بنك وحسب ما تقره الإدارة.
- 9- منهج الدراسة:** تطلبت الدراسة اعتماد مناهج معينة للإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد تم استخدام المنهج الاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل في الجانب النظري للتحول الرقمي والتكنولوجيات المعتمدة، وطبيعة النشاط المصرفي الممارس من خلال الاعتماد على كتب، مقالات، أطروحات، ملتقيات، تقارير وغيرها، كما تم

استخدم المنهج الاستقرائي في الدراسة التطبيقية انطلاقاً من اعداد استبيان يتناسب مع مجتمع الدراسة والوصول إلى نتائج تم استنطاقها لتسهيل عملية اثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المقابلة أينما أتاحت الظروف ذلك من خلال طرح مختلف الاستفسارات والحصول على أجوبة.

**10- أدوات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، تم اختيار أداة الاستبيان للدراسة بحيث تضمن مجموعة من العبارات التي تتناسب مع محوري الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد المقابلة مع بعض المسؤولين الذين تمت مقابلتهم على مستوى الإدارات العامة للبنوك وهذا بالنسبة للجزائر، أما بالنسبة لدولة الكويت فقد تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني فقط.

**11- هيكل الدراسة:** للتوصل إلى اجابات عن التساؤلات المطروحة، والتعرف أكثر تفصيلاً على متغيرات الدراسة تم اعتماد الهيكل التالي:

➤ **الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى تطور المجتمعات والاقتصاد وكيف أصبح رقمياً، وما انبثق عنه من تكنولوجيات عديدة شكلت جوهر التحول الرقمي في البنوك، بالإضافة إلى التعرف على أنواع المخاطر الإلكترونية و طرق الحماية السيبرانية من طرف البنوك.

➤ **الفصل الثاني:** تم التعرف على النشاط المصرفي الممارس والاستراتيجيات التي تتبعها البنوك لدعمه وكيف أضحى الاهتمام بالعميل، بالإضافة إلى التطرق لمجموعة من التجارب العربية في بلدان من الشرق الأوسط وشمال افريقيا وطرق استغلال التكنولوجيات لدعم النشاط المصرفي ومواكبة التحول الرقمي، والتعرف على أبرز صفقات التكنولوجيا المالية من السنوات 2019 إلى غاية 2023 وفي أي ميدان كانت خاصة بعد أزمة فيروس كورونا.

➤ **الفصل الثالث:** يقوم هذا الفصل على دراسة تطبيقية إحصائية باستخدام برنامج SPSS V-22 إنطلاقاً من تحديد عينة من البنوك العاملة في الجزائر والكويت، أين تم التطرق لخصائص العينة واستخدام مجموعة من الاختبارات والاعتماد على المعلومات المقدمة في إطار المقابلات التي أجريت مع بعض البنوك الجزائرية للخروج بإجابات لإشكالية الدراسة.

## 12- الدراسات السابقة:

تعتبر نهاية أي عمل علمي بداية لعمل آخر، ولهذا كان لا بد من الاهتمام بما ورد في الدراسات السابقة من أجل رسم صورة واضحة لصياغة الجانب النظري، وإيجاد القيمة المضافة التي قدمها كل باحث من خلال التطور الزمني، وبما أنّ موضوع الدراسة يتكون من متغيرين أساسيين وهما كل من التحول الرقمي وتحسين النشاط المصرفي، فقد وُجدت العديد من الدراسات التي عالجت موضوع التحول الرقمي من جوانب محددة في البنوك وغيرها من المؤسسات وفي كافة المجالات، غير أنّ استخدامات التحول الرقمي في البنوك أكثر حساسية من غيرها، إذ يختلف أثر التطور التكنولوجي حسب ما جاء في الدراسات السابقة مع تركيز الباحثين على أحد الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي، كما أنّ النشاط المصرفي يتغير ويتطور ولكل باحث وجهة النظر في ذلك.

## 12-1- عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع من أحد الجوانب كما يلي:

- ❖ دراسة (الجبوري، 2016) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المصرفي بحث في عينة من المصارف الخاصة العراقية، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء المصارف في العراق، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وُزِعَ على 130 مشارك من موظفين 5 بنوك، تم التوصل إلى أنه لا تمتلك الادارات العليا الخبرات والمهارات الكافية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، لكن يتم العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أوسع بالاعتماد على الأعمال الالكترونية بما يؤمن السرعة والجودة في تقديم الخدمات المصرفية، توفير الموقع التبادلي وتفعيله سمح للعملاء بالوصول الى حساباتهم واجراء بعض العمليات المصرفية بما يؤمن السرعة في إتمام عملياتهم ورضاهم.
- ❖ دراسة (درويش، 2018) بعنوان انعكاسات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين، أستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، تم توزيعه على عينة مكونة من 112 مفردة من الموظفين واسترداد 84 استبانة من المجموع الكلي قابلة للدراسة، إذ توصلت إلى أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية له آثار ايجابية على تحسين أداء البنوك من حيث القدرة على المنافسة وخفض التكاليف وفاعلية تقديم الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين وتحقيق رضا العملاء، وبما يساهم في جذب أكبر عدد من العملاء.
- ❖ دراسة (بن يمينة و بوزيان عثمان، 2018) المعنونة ب: نموذج الأداء الفعلي "SERVPERF" لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية - عين تموشنتت- هدفت الدراسة إلى قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك الجزائرية من وجهة نظر العملاء باستخدام نموذج SERVPERF الذي يركز على الأداء الفعلي لقياس الجودة، تم اعتماد الاستبيان لإجراء الدراسة، وُجِهَ لعينة مكونة من 140 عميل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية عين تموشنتت الجزائر، توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى جودة الخدمة حسب النموذج المذكور لبنك الفلاحة والتنمية الريفية متوسطة، وهناك تفاوت في مستويات الخدمة من وجهة نظر الزبون حسب جوانب الجودة المختلفة (الأبعاد المختلفة).
- ❖ دراسة (بوخرباش و بحة، 2019) المعنونة ب: تأثير البيئة الرقمية على مكونات الاستراتيجية التسويقية دراسة حالة موقع Amazon.com، هدفت الدراسة إلى معرفة مكونات الاستراتيجية التسويقية في البيئة الرقمية إذ أصبحت الاستراتيجيات التقليدية لا تستجيب لمتطلبات البيئة الرقمية أين تم دراسة مكونات الاستراتيجية التسويقية للموقع المختص في التجارة الالكترونية، وتم التوصل إلى أنه رغم التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونمو التجارة والتسويق الالكتروني إلا أنه لا تزال الاستراتيجية التسويقية تلعب دورا أساسيا في

التسويق، بحيث يجب تكييف كل عنصر من عناصر الاستراتيجية بما تفرضه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انطلاقاً من تجزئة السوق بحيث يكون كل عنصر من العناصر متأثر بخصائص البيئة الرقمية من تغير سلوك المستهلكين، ظهور تقنيات جديدة وغيرها والاستفادة من مزايا الإنترنت حتى يكون التموقع معبراً عن صورة العلامة ويحقق النجاح للمؤسسة، والاهتمام بالمزيج التسويقي، وبدراسة مكونات الاستراتيجية التسويقية لشركة أمازون تبين أنها تعتمد مكونات تقليدية وتم تعديلها بإدخال بعض العناصر الجديدة فقط.

❖ دراسة (بوعقل، 2019) بعنوان: **التوجه الحديث للعمولة المالية في ظل تكنولوجيا سلسلة الكتل**، هدفت إلى مناقشة موضوع التوجه نحو العمولة المالية في ظل انتشار تكنولوجيا سلسلة الكتل وتحديد رؤية مستقبلية استشرافية لتطور العلاقات المالية العالمية مستقبلاً بالاعتماد على هذه التقنية، تم الاعتماد على الدراسات السابقة والتقارير الرسمية التي تضم بيانات خاصة بالاستثمارات فيها ومؤشرات تداول العملات المشفرة، تبين من الدراسة أنّ تكنولوجيا سلسلة الكتل لا تزال منحصرة في تداول العملات المشفرة ولم تصل لدرجة التداول في الأصول المالية الأخرى كالأسهم والسندات، واستعمالها في الاستثمار الأجنبي المباشر لا يزال قيد التطوير، وأنّ عدم التسرع في تبنيها يعود إلى ضعف ثقة عدد كبير من المتعاملين مع البنوك والمؤسسات المالية بالإضافة إلى تزايد استهلاك الطاقة اللازمة لتشغيل هذه التكنولوجيا.

❖ دراسة (وديع و متولي، 2020) تحت عنوان: **البنوك الرقمية: المنتجات ومتطلبات التحول وانعكاساتها على المركز التنافسي**، هدفت إلى معرفة وتحليل تأثير المنتجات الرقمية للبنوك المصرية على مركزها التنافسي من خلال تحليل ثلاثة محاور تتمثل في متطلبات التحول الرقمي، تصميم المنتجات الرقمية، الانعكاس على المركز التنافسي للبنوك محل الدراسة، تم الاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة لعينة مكونة من 12 مفردة من مسؤولي البنوك، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة موجهة لعينة قوامها 383 مفردة من العاملين بالبنوك ذاتها، تم التوصل إلى أنّ الرقمنة هي اتجاه عالمي لإحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء، كما تبين أنّ هناك خلط بين مفهوم الرقمنة مع مفاهيم أخرى كالتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، لا تشمل المنتجات الرقمية المالية على ما يتم تقديمه من طرف الوحدات البنكية فقط بل ما تم تقديمه أيضاً من عملات افتراضية ومشفرة من طرف أفراد ووحدات غير بنكية، كما سيؤدي التحول الرقمي إلى اختفاء العديد من الوظائف التقليدية خاصة الإدارية منها، رقمنة البنوك لخدماتها يعد أهم آلية لدعم الشمول المالي، يتزامن مع تبني البنوك للمنتجات المالية الرقمية بروز عدّة مخاطر كمخاطر التشغيل، السمعة، المخاطر القانونية، والأحداث.

تم التوصل أيضاً من الدراسة إلى أنّ انتشار فيروس كورونا ساهم في تسريع عملية التحول الرقمي للبنوك و الاختلاف يبقى بين البنوك العامة والخاصة، وقد ساهم تبني المنتجات الرقمية في تعزيز الحصة السوقية، جذب عملاء جدد، تعزيز الصورة الذهنية للوحدة البنكية.

❖ دراسة (رشوان و قاسم، August2020) **المعنونة ب: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك وجذب الاستثمارات**، هدفت الدراسة إلى تحديد دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك و جذب

الاستثمارات وتعزيز الميزة التنافسية، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة لعينة مكونة من 310 موظف في البنوك بقطاع غزة، تم اختيار 140 منهم بطريقة عشوائية ليتم استرجاع 128 استبانة صالحة للدراسة، تم التوصل إلى أنه فعلا يوجد أثر للتحويل الرقمي في رفع كفاءة البنوك لتعزيز الميزة التنافسية، ويوجد أثر للتحويل الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق وضع مالي مستقر من خلال تشجيع المستثمرين الأجانب لدخول السوق المحلي و مواجهة عقبات انهاء المعاملات التي تواجههم وتقليل اللجوء إلى المعاملات الورقية.

❖ دراسة (الشرفاوي، 2021) تحت عنوان: أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في بنوك الأعمال من وجهة نظر العميل المصري دراسة على بعض البنوك المصرية والعربية والأجنبية بالسوق المصري، هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر تمكين العميل من إدارة حساباته، تم توزيع 340 استمارة استقصاء على العملاء استبعد منها 40 استمارة لعدم اكتمالها، تم التوصل إلى أن الفئة العمرية الأقل سنا تهتم أكثر بهذا مما يستوجب على البنوك استهدافها لتحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن هناك أثر إيجابي لتفضيل العميل للبنوك التجارية المصرية نظرا للعلامة التجارية والخبرة في السوق المصري والسمعة بالإضافة إلى ذلك يتعامل العملاء مع البنوك العربية والأجنبية نظرا للمرونة في المعاملات البنكية، سرعة الخدمات الالكترونية، السهولة في التعامل وغيرها، كما تم دراسة تمكين العميل من خلال أربعة أبعاد وهي (الأثر، المعنى، حرية الاختيار، و الفعالية الذاتية) على تحقيق الميزة التنافسية وتبين أن لكل بعد بنقاطه أثر إيجابي على الميزة التنافسية للبنوك التجارية بالسوق المصري.

❖ دراسة (خميس ، 2021) بعنوان: أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية حيث شملت الدراسة عينة 280 موظف منها 251 استبانة صالحة للدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحويل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0,05 ووجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، تم التوصل إلى أن المنافسة تغيرت في سوق الخدمات المالية لوجود منافسين جدد وهي شركات التكنولوجيا المالية ، كما أن تعزيز فرص نجاح التحويل الرقمي في البنوك التجارية لا يقتصر فقط على تبني التقنيات الرقمية بل يتعداها ليتطلب تحولا ثقافيا وتنظيميا و توفير القدرات البشرية وتشجيع الابتكار، تركز المجالات التي تتأثر بالتحويل الرقمي في ثلاثة مجالات أساسية وهي تجربة خدمة العملاء والعمليات التشغيلية ونماذج الأعمال.

❖ دراسة (شكرين، 2021) بعنوان: أزمة كوفيد-19 حافز لتعزيز الشمول المالي الرقمي في الجزائر، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية الخدمات المالية الرقمية و كيف تساهم في تحقيق الشمول المالي خاصة في ظل أزمة كوفيد -19 التي أظهرت مدى الحاجة إلى الرقمنة في الخدمات المالية في الجزائر، تم الاعتماد على الإحصائيات المتوفرة حول استخدام الخدمات المالية الرقمية خلال الجائحة، تم التوصل إلى أن مستوى

الشمول المالي في الجزائر متدني وذلك لغياب استراتيجية وطنية لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى ضعف الخدمات المالية الرقمية و انخفاض مستوى الثقافة المالية، كما يواجه التحول الرقمي فيها عدّة تحديات أبرزها تطوير البنية التحتية الرقمية، و تحسين تنافسية القطاع.

❖ دراسة (مزعاش، 2021) تحت عنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي والتجاري للبنوك التجارية الجزائرية- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية النشطة في ولاية برج بوعريج- الجزائر، هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء المالي والتجاري للبنوك، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة موجها لعينة مكونة من 50 موظف في البنوك التجارية لولاية برج بوعريج، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء المالي للبنوك محل الدراسة، ووجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في توفير الخدمات المصرفية في أي وقت وزمان، خفض التكاليف، وساهم في التنبؤ بالأزمات الممكنة الحدوث وكذا المخاطر المحتملة.

❖ دراسة (بن حجي، 2022) بعنوان الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها على رضا العملاء في بيت التمويل الكويتي، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الخدمات المصرفية الالكترونية ورضا العملاء في بيت التمويل الكويتي، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث بلغ حجم عينة الدراسة 384 عميل وزعت عليها استمارات الاستبيان وتم استرجاع 350 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية عبر الأجهزة التفاعلية وعبر تطبيقات الهاتف وعبر الصراف الآلي على رضا العملاء بالبنك وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد الإنترنت على رضا العملاء بالبنك وتبين أنّ هناك ارتباط قوي بين جميع الخدمات المصرفية الالكترونية و أبعاد رضا العملاء واهتمام بيت التمويل الكويتي بالخدمات المصرفية الالكترونية بدرجة كبيرة.

## 12-2- عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعتبر الدراسات باللغات الأجنبية الأخرى ذات أهمية بالغة لأنّ موضوع التحول الرقمي من المواضيع المنتشرة باللغة الأجنبية أكثر من العربية وتتم في دول متقدمة وغير متقدمة، ممّا سيسمح بإسقاط بعض المعلومات على واقع الدراسة الحالية، وعليه تم استخدام عدّة مراجع باللغة الأجنبية سيتم التطرق إلى جزء بسيط منها.

❖ دراسة (Salehi & Alipour, 2010) بعنوان **E-Banking in Emerging Economy: Empirical Evidence of Iran**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الخدمات المصرفية الالكترونية والتجارة الالكترونية على تطوير صناعة الخدمات المالية في إيران، تم استخدام الاستبيان بمشاركة 600 مفردة من العملاء، كان هناك 325 من الإناث و275 من الذكور يعني أنّ الأغلبية من المشاركين من الإناث (54.17%) لدراسة كيف تعود الخدمات المصرفية الإلكترونية بفوائد على البنوك الإيرانية، وهل هناك بعض العوائق أمام استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية في إيران، تم التوصل إلى أنّه فعلا توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية مزايا أكثر و تؤدي إلى زيادة حجم المعاملات في إيران حسب إجابة العملاء كما تؤدي إلى زيادة استخدام أجهزة

الصراف الآلي بين عملاء البنوك، مع التوصل إلى أنّ عدم وجود المعرفة الكافية (الثقافة المالية) أدى إلى انخفاض استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية في إيران.

❖ دراسة ( Vasiljeva & Lukanova, 2016 ) بعنوان **Commercial Banks And Fintech**

**Companies In The Digital Transformation: Challenges For The Future**، الهدف من البحث هو دراسة وتقييم ومقارنة التفاعل بين التكنولوجيا المالية والبنوك التجارية واتجاه تطوير الخدمات المصرفية التجارية، مع الأخذ في الاعتبار تأثير شركات التكنولوجيا المالية على نماذج الأعمال التقليدية، تم القيام باستطلاع للرأي و المقابلة وتحليل البيانات المالية المجمعة، حيث شارك 231 مفردة من عملاء البنوك في السويد وفلندا، وتم التوصل إلى أنّ البنوك تهتم بالاستثمار في تحسين كفاءة العمليات من خلال الاهتمام بالرقمنة و أتمتة العمليات وإيجاد شبكة اتصالات قوية وآمنة، كما تبين أن مجال التكنولوجيا المالية أكثر جذبا للعملاء وفقا للاستطلاع فيما يخص عمليات الدفع غير أنّ التكنولوجيا المالية لا تحظى بشعبية كبيرة في البلدين، كما أنّهم يثقون أكثر في البنوك أكثر من شركات التكنولوجيا المالية، كما توصلت الدراسة إلى أن شركات التكنولوجيا المالية لا تخضع لنفس اللوائح التي تنظم البنوك، كما يجب أن يكون هناك مزيج بين الخدمات المصرفية التقليدية و التكنولوجيا المالية لتقديم حل أفضل للعملاء.

❖ دراسة (Agboola *et al*, 18-19 june 2019) بعنوان: **Effect of digitalization on the**

**performance of commercial banks in Nigeria**، هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تعزيز الرقمنة لأداء البنوك التجارية في نيجيريا، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بمجموع 370 استبانة وزعت على 370 موظفا في أحد البنوك التجارية في نيجيريا أسترجمت منها 344 استبانة صالحة للدراسة وباستخدام برنامج SPSS-V25 تم التوصل إلى أنّ الموظفين في البنوك التجارية النيجيرية يستخدمون خبراتهم بنشاط في البيانات الضخمة على سبيل المثال عند تطوير المنتجات أو إيجاد نماذج أعمال جديدة، كما أنّ البنوك قامت بدمج القنوات أو التقنيات الرقمية مثل الهاتف المحمول ووسائل التواصل الاجتماعي لتوصيل المنتجات والخدمات إلى مستخدميها، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين ابتكار المنتجات وأداء البنوك، و البنوك النيجيرية تهدف لادراج خدمات ومنتجات أخرى.

❖ دراسة ( Hie, 2019 ) بعنوان **Impact of Transforming Organizational Culture and**

**Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks**

هدفت إلى معرفة وتحليل تأثير تحويل الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي على النضج الرقمي في البنوك في إندونيسيا، تم استخدام الطريقة الوصفية المسحية لعينة مكونة من 611 مشاركا من مجتمع مكون من موظفين في البنوك الإندونيسية وكانت الطريقة المستخدمة لتحليل البيانات عن طريق النمذجة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أدوات تحليل البيانات Lisrel 8.80، تم التوصل إلى ضرورة تطبيق حوكمة التحول الرقمي لإدارة التحول الرقمي بشكل يسمح من الوصول الى النضج الرقمي كمقياس لتقدم التحول

الرقمي مما يسمح بتوفير الثقافة التنظيمية و حل مشكلة مقاومة التغيير، مع التوصل إلى ضرورة إزالة الجمود من خلال انشاء طرق للعمل تتسم بالمرونة وروح العمل كفريق في وظائف متعددة بالاعتماد على مؤشرات الأداء وهيكل للمكافآت.

❖ دراسة (Abdulwase *et al*, 2020) بعنوان: **The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization** ، هدفت الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات الأعمال في خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على الدراسات السابقة وتحليلها توصلت الدراسة إلى أنّ استراتيجيات الأعمال تلعب دورا أساسيا في خلق المزايا التنافسية وهي أحد الركائز الأساسية للمنافسة بحيث تركز على تحديد العلامة التجارية وتحديد تفضيلات العملاء وكيف يمكن تلبية الاحتياجات المختلفة لهم وأنّ الاستراتيجية التنافسية الفعالة تعتمد على معرفة أهداف المنظمة وطرق تحقيقها لضمان الميزة التنافسية.

❖ دراسة (AL-alawi & Al-bassam, 2020) بعنوان: **The Significance of Cybersecurity System in Helping Managing Risk in Banking and Financial Sector**، تهدف الدراسة إلى إبراز تأثير وفوائد الأمن السيبراني في أنظمة المنظمة مع التركيز على القطاع المصرفي، تم استخدام الاستبيان الالكتروني كأداة للدراسة وُجه إلى 100 مدير ومسؤول عن طريق البريد الالكتروني، تم التوصل إلى أنّ البنوك تواجه عدّة هجمات الكترونية تُبلّغ فوراً لمجلس الإدارة لاتخاذ إجراءات أمنية أخرى بتوفير التمويل المناسب لذلك، واتضح أنّ الأمن السيبراني قادر على كشف 75% من المخاطر التي تواجه البنوك، وأنّ الفجوة الكبيرة هي الافتقار لموظفين يتقنون المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها جميع الموظفين للرد على الهجمات الالكترونية المختلفة بالإضافة إلى غياب مهارة التواصل.

❖ دراسة (Zeranski & E. Sancak, 2020) بعنوان **Digitalisation of Financial Supervision with Supervisory Technology (SupTech)**، هدفت الدراسة إلى تحليل مكونات نظام الرقابة المالية الرقمية بتقنية الاشراف التي تستند الى مفهومين أساسين وهما الافصاح الاشرافي الاحترازي و تكنولوجيا التمويل المستدام، بالاعتماد على الدراسات السابقة وخاصة تقارير الهيئات الرسمية تم التوصل إلى أنّ التكنولوجيا الاشرافية تعني استخدام التكنولوجيا للقيام بالمسؤوليات الاشرافية، ومن الباحثين من يوليها إلى السلطات المالية ولا يمكن اعتبارها شراء للأجهزة والبرامج فقط، بل هي استراتيجية للاستفادة من الابتكارات مع الحلول التكنولوجية، فقطاع التكنولوجيا الاشرافية لا يزال في بدايته ويدعم نظاما جديدا للرقابة المالية ومتطور فالتحول الرقمي يواجه العديد من التحديات ويتطلب جهودا متعددة الأبعاد منها تنظيمية، بنية تحتية مؤسسية وسياسية وغيرها.

❖ دراسة (Lumpkin & Schich, 2020) تحت عنوان: **Banks, Digital Banking Initiatives and the Financial Safety Net: Theory and Analytical Framework** التي تقدم إطارا تحليليا لاستكشاف الآثار المترتبة عن ابتكارات التكنولوجيا المالية على البنوك القائمة وتوفير شبكة الأمان المالي التي تصب

مبادراته حول الرقمنة في المصارف ومبادرات التكنولوجيا المالية المقدمة من طرف مؤسسات غير البنوك التي تسببت في زيادة المنافسة، ويُعتقد أنّها جيدة لتخفيض التكاليف بالنسبة للعملاء والآراء تختلف في هذا الشأن، غير أنّ الأطراف الأخرى في ظل نشاطها لا يمكنها الوصول للبنك المركزي للإقراض والانتقاد كالملاذ الأخير للإقراض، كما تختلف بينات الابتكار المالي الرقمي والأطر التنظيمية من بلد لآخر وهو ما يجعل من الصعوبة تحديد نهج واحد مفضل متفق عليه.

#### ❖ دراسة (Olga & Olga, 2020) بعنوان: **The Application of Digital Banking to Promote Banking Products and Services**

والتي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة اعتماد الخدمات المصرفية الرقمية لترويج المنتجات والخدمات المصرفية من خلال مقارنة نفقات ميزانية البنوك الكبرى على التسويق عبر الإنترنت و تحليل معدلات مشاركة المستخدمين في مواقع التواصل الاجتماعي للبنوك وكيف أنّ التسويق الفعّال للمحتوى يزيد من مشاركة العملاء والعلاقة بين عوامل التسويق والربح السنوي، تم الاعتماد على التقارير الرسمية والدراسات السابقة لإجراء الدراسة حيث تبين أنّ 74% من مستخدمي الإنترنت في روسيا يستخدمون الخدمات المصرفية الرقمية أين يتم استخدام تطبيقات الهاتف المحمول، وبالاعتماد على نماذج معينة للدراسة تبين أنّ زيادة النفقات لتبني الخدمات المصرفية الرقمية يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على النشاط التشغيلي للبنوك بخفض التكاليف مع توفر استراتيجية للإعلان والتسويق وتقديم المعلومات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتضمن تطوير نهج معين حول العملاء، حيث تبين أنّ نجاح الخدمات المصرفية الرقمية يعتمد كثيرا على الجمهور المستهدف والمحدد بشكل صحيح.

#### ❖ دراسة (Deng et al, 2021) المعنونة ب: **Impact of Fintech on Bank Risk-Taking: Evidence from China**

ركزت الدراسة على اكتشاف العلاقة بين التكنولوجيا المالية وسلوك المخاطرة في البنوك خاصة بوجود تطبيق Robo-Advisor أحد أهم تطبيقات التكنولوجيا المالية في الصين، تم استخدام نموذج الانحدار القياسي والنمذجة لتحليل الشمول المالي الرقمي بالاعتماد على بيانات التقرير السنوي لـ 155 بنكا صغيرا ومتوسطا من عام 2011 إلى عام 2016 المعد من طرف جامعة بكين، تم التوصل إلى أنّ استخدام التكنولوجيا المالية في البنوك يساهم حقا في تقليل المخاطر وأنّ هذا يظهر بوضوح في المناطق الشرقية والغربية في الصين و البنوك الكبيرة.

#### ❖ دراسة (Kitsios et al, 2021, p. 03) بعنوان: **Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services**

في مدى قبول موظفي البنوك اليونانية للتحويل الرقمي في القطاع المصرفي، تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة 161 موظفا من التقنيين في كافة المستويات، تم التوصل إلى أنّ التحويل الرقمي يساهم في خفض تكاليف التشغيل واعتماد نماذج عمل أكثر مرونة لخدمة العملاء، وبينت الإجابات أنّ الموظفين لا يعارضون التحويل الرقمي في عملهم مع دخول مقدمي خدمات آخرين يزيد من

المنافسة المصرفية في السوق المحلية، وبالتالي فهم بحاجة أكثر إلى تسطير برامج تدريبية حول كيفية تطبيق التقنيات الجديدة، كما توصلت الدراسة إلى أنّ المخاطر السيبرانية تشكل تحدياً كبيراً نظراً لنقص المهارات الكافية لتحديدها ومعرفتها جرّاء الهجمات السيبرانية المتعددة.

❖ دراسة (Kadur & Supriya R, 2022) تحت عنوان: **Digital Transformation and Banking Sector Workforce: An Evaluation Study** كان الهدف من الدراسة تحديد ممارسات التحول الرقمي وكيف يؤثر على الموظفين بالبنك، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وُجه إلى 35 موظفاً في بنكين من القطاع العام، تم التوصل إلى أنّ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وأداء الموظفين حيث تبين أن التحول الرقمي يخفف من الأداء العام للبنوك الهندية محل الدراسة وذلك لنقص الدعم و عدم كفاية التعاون وضغوط العمل المرتبطة بالتحول الرقمي.

❖ دراسة (Shetty & Nikhitha, 2022) المعنونة بـ: **Impact of Information Technology on the Banking Sector**، هدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على النشاط المصرفي من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والمعلومات المتوفرة لاعتمادها باستخدام مصفوفة SWOT، تم التوصل إلى أنّ تكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي على الخدمات المصرفية من حيث الكفاءة والربحية وخدمة العملاء لكن من جهة أخرى تبين أنّ لها تأثير سلبي على التوظيف ذلك مرور القطاع المصرفي في الهند بتغييرات جذرية لاعتماد التقنيات الرقمية والبنوك التي كانت تعتمد المورد البشري للقيام بالعمليات أضحت تسعى لمواكبة التطورات في اعتماد التكنولوجيات الحديثة و تطلعها للشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية لاكتساب مكانة تنافسية، وكشف التحليل باستخدام SWOT أن التوجه نحو التكنولوجيا المالية في تزايد.

❖ دراسة (Rabaa'i, 2022) بعنوان: **FinTech in Kuwait: a survey study**، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وعي العملاء واستعدادهم وتصوراتهم اتجاه منتجات وخدمات التكنولوجيا المالية في الكويت، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ووجه لعينة مكونة من 314 مفردة من عملاء البنوك، توصلت الدراسة إلى أنّ 72% من أفراد العينة يرون أنهم متعلمين رقمياً و يسيطر البنك الكويتي الوطني على سوق الخدمات والمنتجات المالية بـ 57% ليليه بيت التمويل الكويتي ثم بنك بوبيان، وتبين أنّ التكنولوجيا المالية تساهم في إنشاء نظام بيئي جديد يتم من خلاله خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المالية وأنّ هناك عوامل أساسية تسمح باعتمادها من الثقة والعلاقات العامة، الخصوصية، الأمن والثقافة المالية وغيرها، وأكدت الدراسة أنّ العملاء يتفاعلون مع مقدمي الخدمات المالية من القنوات التقليدية إلى القنوات الرقمية.

## 12-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال التطرق للدراسات السابقة وعرضها يمكن تحديد بعض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

- من حيث الموضوع: بعد الإطلاع تبين أن هناك بعض الدراسات التي تناولت متغير التحول الرقمي في البنوك كدراسة ( Vasiljeva & Lukanova, 2016 ) ( درويش، 2018 )، (Agboola et al, 18-19 june 2019)، (رشوان و قاسم، August 2020)، (وديع و متولي، 2020)، (Olga & Olga, 2020)، (Lumpkin & Schich, 2020) (خميس، 2021)، (Kitsios et al, 2021, p. 03)، (Kadur & Supriya R, 2022)، ومنها ما تطرق لعنصر واحد من عناصر التحول الرقمي كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الجبوري، 2016)، (تيناوي، 2019)، (مزعاش، 2021)، (Shetty & Nikhitha, 2022)، (Deng et al, 2021)، (Rabaa'i, 2022)، كذلك التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية (Hie, 2019)، (Olga & Olga, 2020)، كذلك الأمن السيبراني (AL-alawi & Al-bassam, 2020)، (Deng et al, 2021).
- منها ما تطرق للنشاط المصري من جودة الخدمة، رضا العملاء، الاستراتيجيات المتبعة (Salehi & Alipour, 2010)، (بن يمينة و بوزيان عثمان، 2018)، (بوخرباش و يحة، 2019)، (وديع و متولي، 2020)، (Lumpkin & Schich, 2020)، (شكرين، 2021)، (الشرقاوي، 2021)، (بن حجي، 2022).
- من حيث المكان: تعددت أماكن إجراء الدراسات ( الجزائر، الكويت، العراق، مصر، فلسطين، إيران، السويد، فنلندا، نيجيريا، إندونيسيا، روسيا... إلخ).
- من حيث الزمان: تم التركيز على الدراسات التي أجريت بين 2010 إلى غاية 2022.
- من حيث أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في أغلب الدراسات إلى جانب المقابلة ومنها ما تم الاعتماد فيها على الدراسات السابقة والتقارير الرسمية للهيئات المختصة.
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: أغلب الدراسات اعتمدت على موظفين البنوك أو العملاء، ما عدا دراستين كان مجتمع الدراسة فيهما مختلف وهما دراسة (بوخرباش و يحة، 2019) التي تحدثت عن البيئة الرقمية ومكونات الاستراتيجية التسويقية والتي تم من خلالها دراسة موقع أمازون ونظرا لأهمية الدراسة كان لا بد من إدراجها إلى جانب دراسة (بوعقل، 2019) التي تطرقت لموضوع العوامة المالية في ظل سلسلة الكتل بصفة عامة.

## 12-4- المساهمة البحثية:

سمحت الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها خاصة المذكورة أعلاه من التعرف أكثر على متغيرات الموضوع، حيث عاجلت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة، وحتى المتغير الواحد منهم يضم مجموعة واسعة من المتغيرات الفرعية، فنجد أنّ المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي موضوع متشعب جدا ويضم العديد الإشكاليات التي تستدعي الدراسة، إذ تم التطرق إليه من أحد جوانبه كالتكنولوجيا المالية، الأمن السيبراني،

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كذلك المتغير التابع " النشاط المصرفي " ليس بالأمر الهين ليتم تحديد عناصره بسهولة بل العكس تماما، فقد تم هذا باجتهاد شخصي لتحديد بعض العناصر الأساسية لتحسين النشاط المصرفي كالخدمات المصرفية الالكترونية، بروز البنوك الرقمية، تسطير عدّة استراتيجيات لذلك وهو ما لم يتم إيجاده في أي دراسة من الدراسات السابقة.

صحيح أنّ الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة نوعا ما من حيث طبيعة أداة الدراسة والمجتمع المعني والمفاهيم النظرية وغيرها ممّا مكن من صياغة الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، غير أنّ الاختلاف في المتغيرات الأساسية والفرعية واضح جدا وحتى المحاور والأبعاد المعتمدة لم يسبق أن تم جمعها جميعا في دراسة واحدة، حيث كان من الصعوبة جدا إيجاد دراسة تتحدث عن التحول الرقمي بعدّة أبعاد مختلفة وفي القطاع البنكي بالتحديد، فقد نجده في قطاعات أخرى خاصة الإدارة العمومية، كذلك لا توجد دراسة للتحول الرقمي في البنوك تجمع بين دولتي الجزائر والكويت، كما تم استخدام أحدث البيانات وهو ما سيسمح بخلق قيمة مضافة للمطلعين عليه، وبما أنّ الموضوع ليس بالسهل لمعالجته من كافة الجوانب فهو يعد بذلك إنطلاقة مستحدثة للموضوع ويفتح مجالا أوسع للباحثين في هذا المجال خاصة وأنّ التطور التكنولوجي لم ولن يتوقف.

تبيّن من الإطلاع على الدراسات السابقة في مجموعها، وما تم عرضه أنّ متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يحظى بعدد أكبر من الأبحاث وهذا لأنّه أساس التحول الرقمي وبدايته، كما أنّ الأمن السيبراني هو الآخر من بين أكثر المواضيع بحثا، أمّا بالنسبة للنشاط المصرفي ونظرا لمجاله الواسع فقد اختلف محتوى الدراسات التي تطرقت إليه من دراسة إلى أخرى ومن مكان لآخر.

الفصل

الأول

### تمهيد الفصل:

مكنت الرقمنة من تحقيق العديد من الفوائد خاصة للعملاء باعتبارهم أساس العمل المصرفي في ظل الاقتصاد الرقمي وتطور المجتمعات، فقد أضحت الدول مهتمة بتبني مختلف التقنيات الرقمية لتسهيل العمليات، إذ أنّ التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس في العصر الرقمي له تأثيرات كبيرة ومتفاوتة في شتى المجالات وخاصة القطاع المصرفي فتأثرت بذلك المؤسسات المصرفية، مما أدى بدوره إلى زيادة الاهتمام أكثر بالتكنولوجيات الأخرى من التكنولوجيا المالية، الرقمية، الإشرافية والتنظيمية، فاعتماد وتطوير صناعة التكنولوجيا المالية يعد بمثابة قوة دافعة قوية للأنظمة المالية لتعزيز استقرارها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، خاصة بوجود أطراف أخرى مقدمة للخدمات المالية ونخص بالذكر الشركات الناشئة في هذا المجال، مما يعني وجود منافسة شديدة تتطلب من البنوك السعي الدائم نحو رقمنة عملياتها وتوسيع نطاق التكنولوجيا المستعملة، ليشمل استغلال الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات والإشراف، الحوسبة السحابية، التمويل الجماعي، خدمات الدفع المتطورة وغيرها...

كما أنّ انتشار التقنيات الرقمية الحديثة وتوسيع مجال استخدامها لا يمنع أطرافاً أخرى داخلية وخارجية ذات خبرة في المجال أن تتسبب في حدوث عدّة مخاطر سيبرانية عن طريق السعي الدائم لاختراق أنظمة البنوك، وهو ما يجعل من الضرورة على البنوك أن تتبنى آليات الأمن السيبراني، وعليه هذا الفصل يقوم على:

المبحث الأول: لمحة عامة حول بروز التحول الرقمي في ظل الاقتصاد الرقمي

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركيزة أ للتكنولوجيا الرقمية في البنوك.

المبحث الثالث: المواكبة الالزامية للتكنولوجيات الحديثة والحماية السيبرانية.

### المبحث الأول: لمحة عامة حول أبرز التغيرات في ظل التحول الرقمي

قبل التطرق لمفهوم التحول الرقمي لا بد من معالجة موضوع الاقتصاد الرقمي حديث الساعة وأساس العصر الحديث، فالتغيرات العلمية والتكنولوجية وحتى الاجتماعية والثقافية وغيرها انتجت العديد من المفاهيم و أفرزت العديد من العلاقات وهو ما سنحاول معالجته في النقاط الموالية.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاقتصاد الرقمي

أدت التغيرات في الميدان العلمي والتكنولوجي والاجتماعي مؤخرًا في توسيع مفهوم المجتمع ليصبح أكثر معرفة وتطورًا وأكثر رقمنة، وهو بدوره ما أنتج عدّة مفاهيم للمجتمع من مجتمعات المعلومات، مجتمعات المعرفة، المجتمع الرقمي، وظهر مؤخرًا المجتمع الذكي، سنحاول التطرق إليها باعتبار المجتمع أهم ما يحرك عجلة الاقتصاد الرقمي وركيزة أساسية لمعاملات المجتمع الحديث.

### أولاً: لمحة عامة حول تطور الاقتصاد الرقمي

شهد الاقتصاد عدّة مراحل وتغيرات انطلاقة من تطور المجتمعات التي ساهمت بدورها في تدوين وحفظ ونشر وتحويل المعلومات ليصبح الاقتصاد رقمياً.

### 1- مفهوم المجتمعات الحديثة

لم تنشأ المجتمعات الحديثة مباشرة لتكون كما هي عليه اليوم، فتوجهات الأفراد والحاجات المتغيرة غيرت طبيعة المجتمع وجعلته أكثر قدرة على بناء المعرفة وتشارك المعلومات من خلال العديد من المحطات.

### 1-1- مفهوم مجتمع المعلومات (Information society):

إنّ أوّل من اقترح وقدم مصطلح مجتمع المعلومات هو الباحث "Fritz Machlup" عام 1962م في كتابه "إنتاج وتوزيع المعرفة في الولايات المتحدة"، للإشارة إلى مجتمع ما بعد الصناعة الذي تؤدي فيه المعلومات دوراً محورياً، وهو مفهوم أوسع بكثير من مفهوم اقتصاد المعلومات (Nath, 2009, p. 3)، فمجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يتعامل مع المعلومات بأسلوب متميز ومتطور وفعال، تُستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والصحية، ويظهر فيه قطاع المعلومات رائداً من بين قطاعات الاقتصاد (العسافين ، 2020 ، صفحة 16)، كما يمثل مصطلح مجتمع المعلومات المنظور التقني للمجتمع، حيث تعتمد الابتكارات فيه على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Gremm et al, 2018, p. 69).

### 2-1- مفهوم مجتمع المعرفة (knowledge society)

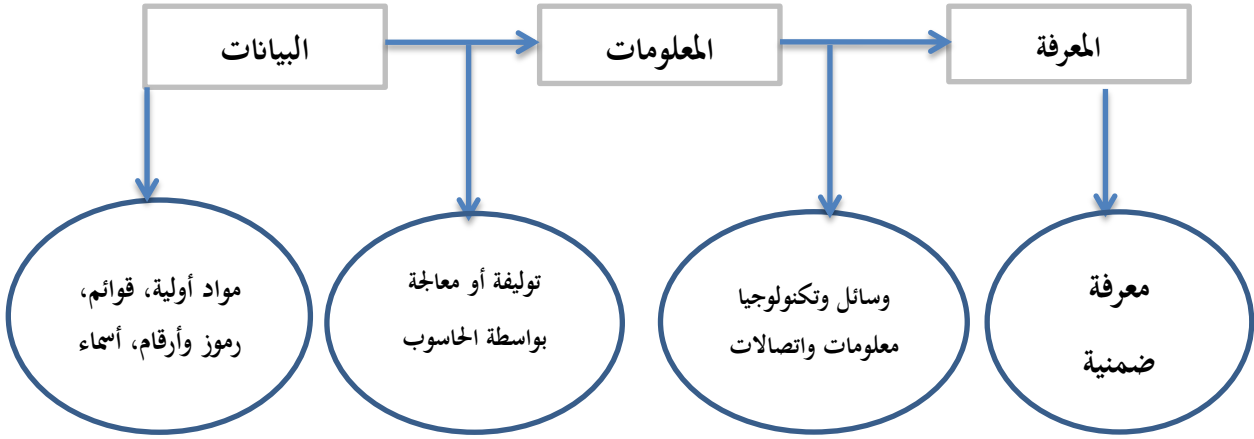
كان المجتمع دائماً مجتمع المعرفة، ولكنّه كان يسعى إلى الحصول على معرفة جديدة المقصود منها ليس فقط استهلاك الطبيعة الأم، إنّ مجتمع المعرفة الحقيقية بوصفه تعبيراً عن المجتمع العالمي يحاول التوفيق بين احتياجات الطبيعة البشرية التي تزداد اتساعاً وتنوعاً، وبين احتياجات تجديد الطبيعة الأم من خلال اقتراح سبل التنمية التي تستهلك الموارد التي لا تنضب، وفي المقام الأول كل الموارد التي يمثلها الذكاء البشري من الإبداع، والقدرة على تنظيم المشاريع (Marin, 2008, p. 46)، إذ يذهب مجتمع المعرفة إلى أبعد من مفهوم مجتمع

المعلومات القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل كونه مجتمع معلومات يصبح فيه محتوى المعلومات أولوية وتكون المعرفة فيه متاحة للجميع في أي وقت وفي أي مكان مع التركيز على مختلف الميادين (Gremm *et al.*, 2018, p. 69).

### 3-1- مفهوم المجتمع الرقمي (Digital society)

المجتمع الرقمي هو المجتمع الحديث المتطور الذي تشكل نتيجة لاعتماد ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنزل والعمل والتعليم والترفيه وفي أي مكان وزمان، كما لا تنفصل في هذا المجتمع الثقافة عن التجارة وهو مجتمع ينمو ويزدهر اقتصادياً إذا توفرت لمواطنيه الحرية والأمن وحماية الحقوق (كرايعة، 2020)، يمكن اختصار العلاقة بين المعلومات والمعرفة بإدراج البعد الرقمي كما يلي:

شكل رقم 2 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: (عليان، 2010، صفحة 140)

من الشكل 2 يتضح أنّ المعلومات دائماً تكون في شكل بيانات أولية غير معالجة، يتم معالجتها بواسطة أجهزة الكمبيوتر لتقديم مخرجات معلوماتية مفيدة تسمح باستخدامها ونشرها عبر الوسائل والوسائط التكنولوجية مما يشكل ما يُعرف بالمعرفة التي تتميز بقابلية الاستهلاك والتطوير، وهو ما يسمح بدوره بتكوين مجتمع رقمي قائم على المعلوماتية في ظل التقنيات التكنولوجية لنشر المعرفة.

### 2- بروز وتطور الاقتصاد الرقمي:

أدى التطور في المجتمعات إلى تشكل معالم الاقتصاد الحديث حسب ما تتيحه الظروف مروراً بعدة حقبات.

#### 1-2- اقتصاد المعلومات:

يعتبر "Machlup" أول أكاديمي استخدم مصطلح اقتصاد المعلومات منذ 1962، وهو من أوائل المؤلفين الذين أدركوا بشكل صحيح السمة الرئيسية للاقتصاد الجديد الناشئ، أين أُستخدم مصطلح "الصناعة القائمة على المعرفة" لوصف ذلك، إذ لاحظ أنه بحلول عام 1959 تجاوزت المهن المنتجة للمعرفة المهن الأخرى من حيث الأرقام (Verzola, 2006)، كما أنّ Daniel Bell تطرق إليها في سنة 1973 واختصرها في تعريف "المجتمع ما بعد الصناعة" استناداً إلى ثلاثة عناصر تتمثل فيما يلي (T Ahmad, 2012, p. 49):

- التحول من إنتاج السلع إلى اقتصاد الخدمات؛
- مركزية تدوين المعرفة النظرية كقوة دافعة للمجتمع؛
- خلق التكنولوجيا الفكرية أي الآلة في المجتمع الصناعي.

عُرف اقتصاد المعلومات بأنه "الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته على المعلومات، كما يعتمد على قطاع المعلومات القائد المتميز في سلعه وخدماته، وهو الاقتصاد الذي تزيد فيه قوة العمل المعلوماتية عن قوة العمل العاملة في كل من قطاعات الزراعة، الصناعة والخدمات بالنسبة للدول المتقدمة وتختلف نسبته بالنسبة للدول الأقل تقدماً" (عليان، 2010، صفحة 197)، فالعديد من الشركات لديها أقسام تكنولوجيا المعلومات لإدارة أجهزة الكمبيوتر والشبكات وغيرها من المجالات التقنية لأعمالها، حيث تشمل وظائف تكنولوجيا المعلومات برمجة الكمبيوتر، إدارة وتطوير الشبكة، هندسة الكمبيوتر، الدعم التقني والعديد من المهن الأخرى ذات الصلة، وبما أننا نعيش في "عالم المعلومات" فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءاً من حياتنا اليومية وفي العقود القادمة سوف تشهد العديد من الشركات إنشاء ما يسمى "إدارات تكنولوجيا المعلومات" لإدارة تقنيات الكمبيوتر المتعلقة بأعمالهم (Digitalclassworld, 2021).

### 2-2- اقتصاد المعرفة:

إنّ القوى المشتركة لثورة تكنولوجيا المعلومات وتسارع وتيرة التغيير التكنولوجي هي التي تحرك كثافة المعرفة واقتصاد المعرفة آخذ في التطور بناء على قوتين محددتين هما: زيادة كثافة المعرفة في الأنشطة الاقتصادية، وتزايد العولمة في الشؤون الاقتصادية (Houghton & Sheehan, 2000, p. 2)، كما أنّ فكرة الاقتصاد المعرفي لا تعد مجرد وصف لصناعات التكنولوجيا بل تتعداها لتصف مجموعة من المصادر الجديدة للميزة التنافسية التي يمكن أن تنطبق على جميع القطاعات، وجميع الشركات وجميع المناطق، من الزراعة وتجارة التجزئة إلى البرمجيات والتكنولوجيا الحيوية (Brinkley, 2006, p. 4).

يعتبر أول من استخدم مصطلح اقتصاد المعرفة الاقتصادي "Peter F. Drucker" في كتابه "The Age of Discontinuity"، وحسب (Unger, 2019, p. 11) فإنّ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ترى أنّ مفهوم اقتصاد المعرفة يعود لعدّة أمور من تراكم رأس المال والتكنولوجيا والقدرات ذات الصلة بالتكنولوجيا والعلوم في ممارسة النشاط الإنتاجي مع التميز و الابتكار الدائم في الإجراءات والأساليب وكذلك في المنتجات، أمّا إذا ما تم النظر للمصطلح من منظور سطحي نسبياً للإدارة وهندسة الانتاج فإنه يُعبر عن الممارسة التي توفق بين الإنتاج على نطاق واسع وبين التكيف والحفاظ على الاتساق في خطة الإنتاج مع تطبيق اللامركزية في المبادرة خاصة بتحفيز العمال ومنحهم مساحة أكبر للمبادرة والعمل الجماعي، حيث يهتم اقتصاد المعرفة برأس المال البشري بصورة كبيرة.

## 2-3- الاقتصاد الرقمي :

تتعدد المصطلحات المتعلقة بالاقتصاد الرقمي فمنه من يُطلق عليه تسمية الاقتصاد الجديد أو اقتصاد الكمبيوتر، اقتصاد المعرفة، اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الإلكتروني، اقتصاد الدوت كوم، الاقتصاد الافتراضي... الخ (يدو و بوعافية، 13-14 مارس 2012، صفحة 4)، لقد ظهر مفهوم الاقتصاد الرقمي في سنة 1990<sup>4</sup> بظهور الإنترنت وهو مصطلح متغير ومتطور بسبب طبيعته المتعددة الأوجه والديناميكية وبسبب القوة التحويلية للتكنولوجيا الرقمية خاصة شبكة الإنترنت على وجه التحديد بظهورها خلال التسعينات أُعتبرت التيار الرئيسي للتكنولوجيا، بالإضافة إلى العديد من التكنولوجيات الحديثة كشبكات الاستشعار، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة... الخ، يعتبر أول من استخدم مصطلح الاقتصاد الرقمي "Don Tapscott" في كتابه: "The digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence" المسمى "عصر الذكاء الشبكي" إذ أنه "لا يتعلق فقط بالربط بين التكنولوجيا... والآلات الذكية، بل أيضا بالربط بين البشر من خلال التكنولوجيا" التي تجمع بين الذكاء والمعرفة، والإبداع من أجل تحقيق التقدم في خلق الثروة والتنمية الاجتماعية، وأكد أنّ الاقتصاد الرقمي يشرح العلاقة بين الاقتصاد الجديد والأعمال الجديدة والتكنولوجيا الجديدة، وكيف يكمل كل منهما الآخر (Bukht & Heeks, 2017, pp. 5-6)، كما يُعرّف الاقتصاد الرقمي بأنه جملة أنشطة التجارة والأعمال ذات الصلة بالسلع والخدمات الرقمية (الرزو، 2012، صفحة 48)، ويعرفه (Houghton & Sheehan, 2000) بأنه اقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يمكن القول بأنّ الاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد المعاصر القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمبني على استخدام الآليات الرقمية للقيام بالأعمال التجارية والاقتصادية، بما يجعل تنفيذ الأنشطة أكثر كفاءة بناء على التكنولوجيا الرقمية لتقليل الوقت والجهد واقتصاد التكاليف.

## 2-3-1- خصائص الاقتصاد الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بجملة من الخصائص التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- بروز المعرفة كعامل أساسي للإنتاج: تعتبر المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج التي تم إدراجها مؤخرا نظرا لما توفره من معلومات، كما أنه اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة لأنه قائم على المعرفة التي تزداد وتنمو بالممارسة والاستعمال (بن سولة، 2018، صفحة 338)؛
- المنافسة وهيكل السوق في الاقتصاد الرقمي: يشمل الاقتصاد الرقمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية والبرمجيات ومختلف العمليات الكترونيا، التي تختلف باختلاف حجم المعاملات الاقتصادية والموارد والقطاعات الاقتصادية وكذا مكونات الناتج المحلي وتوجهات الدول، مما يشكل حلقة موسعة من العمليات والآليات التقنية التي تزيد من حدة المنافسة (تنيو و دهان، 2019، صفحة 367)؛
- الاهتمام بالعملاء: يسمح الاقتصاد الرقمي بتشخيص العملاء بما يعني حصولهم على منتجات وخدمات مصممة خصيصا من العلامات التجارية المفضلة لديهم، وبما يلي رغبتهم واحتياجاتهم.

## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للتحويل الرقمي وأساسياته

■ يوفر الاقتصاد الرقمي قاعدة اهتمام كبيرة للأفراد والمجتمع ككل بما يحث المؤسسات على الابتكار والابداع.

### 2-3-2- الفرق بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بالعديد من المميزات التي تجعله مختلفا عن الاقتصاد التقليدي في العديد من النقاط والتي نلخصها في الجدول الموالي:

جدول 1 الفرق بين الاقتصاد القديم (الصناعي) والاقتصاد الحديث (الرقمي)

الاقتصاد الحديث (الرقمي)	الاقتصاد القديم (الصناعي)	الخصائص الاقتصادية
متقلبة	مستقرة	الأسواق
منافسة عالمية، اتحاد وتعاون مع المنشآت الأخرى	وطنية، مخاطر مستقلة	المنافسة
على الشبكة	متسلسل-بيروقراطي	النظام
الرقمنة، الابتكار، التجديد، الاختراع، المعرفة	الممكنة، مدخلات عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل... الخ)	مصدره وموجهات النمو
التجديد، الجودة، النوعية	الكتل الاقتصادية	مصادر الميزة التنافسية
التكيف، التطابق وتحقيق أكبر عائد	التشغيل التام	الهدف السياسي
قدرات متنوعة، متغيرة ومتعددة وشاملة	قدرات محدودة	القدرات والإمكانات
الشهادات، تعلم بالممارسة، ومستمر مدى الحياة	القدرة والتعلم من الحياة	التعليم المطلوب
متعاونة ومشاركة	تنافسية	إدارة المستخدمين

المصدر: (برورة و حساني، 22-23 أبريل 2014، صفحة 04)

يتميز الاقتصاد التقليدي بالاعتماد المطلق على الأنظمة غير المتطورة الروتينية كاستخدام موارد الطبيعة والتركيز على ما يعرف بالنشاط الاقتصادي القائم على الإنتاج والتوزيع، وبالتالي فهو اقتصاد محصور بما يمكن أن تنتجه الطبيعة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة، وما يميزه انتشار الفكر القائم على اشباع الحاجات بناء على استخدام موارد محدودة وبدون أفكار ابداعية قائمة على الابتكار والتنوع لعدم انتشار التقنيات الحديثة وما صاحبها من بروز آليات أكثر ديناميكية وحيوية بناء على المعلومات والتكنولوجيا، أمّا الاقتصاد الحديث الرقمي فهو يعتمد على موارد فكرية ومعلوماتية تساعد على تطوير وايجاد وسائل حديثة لتلبية الرغبات بتوفير ومشاركة المعلومات واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومنه تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيع أصحاب القرار وذوي العلاقة لتوسيع نطاق التعامل بناء على الانفتاح التكنولوجي والمالي والثقافي والاجتماعي... الخ.

2-3-3- الجوانب الرئيسية للعرض والطلب على الاقتصاد الرقمي:

توجد العديد من الجوانب الواجب مراعاتها للطلب والعرض على الاقتصاد الرقمي ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم 3 جانب العرض والطلب على الاقتصاد الرقمي



المصدر: (الأمم المتحدة، 2018، صفحة 11)

حسب الشكل 3 تؤخذ أربعة جوانب رئيسية بعين الاعتبار في دراسة العرض على الاقتصاد الرقمي وهي كل من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يشمل صناعتي السلع والخدمات ومساهمتها في الاقتصاد والتجارة والوظائف، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن الأفراد والقطاع العام وقطاع الأعمال من الوصول إلى خدمات الاتصالات والإنترنت واستخدامها بأسعار أفضل ونوعية جيدة، والابتكار الرقمي الذي يعتبر من أهم العناصر المرتبطة بالاقتصاد الرقمي في ظل التغيرات المتتالية، وأخيرا التكنولوجيا الابتكارية ونماذج الأعمال، أمّا الطلب فيُحدد بمدى استخدام الأسر المعيشية للإنترنت ومدى استخدام الأفراد

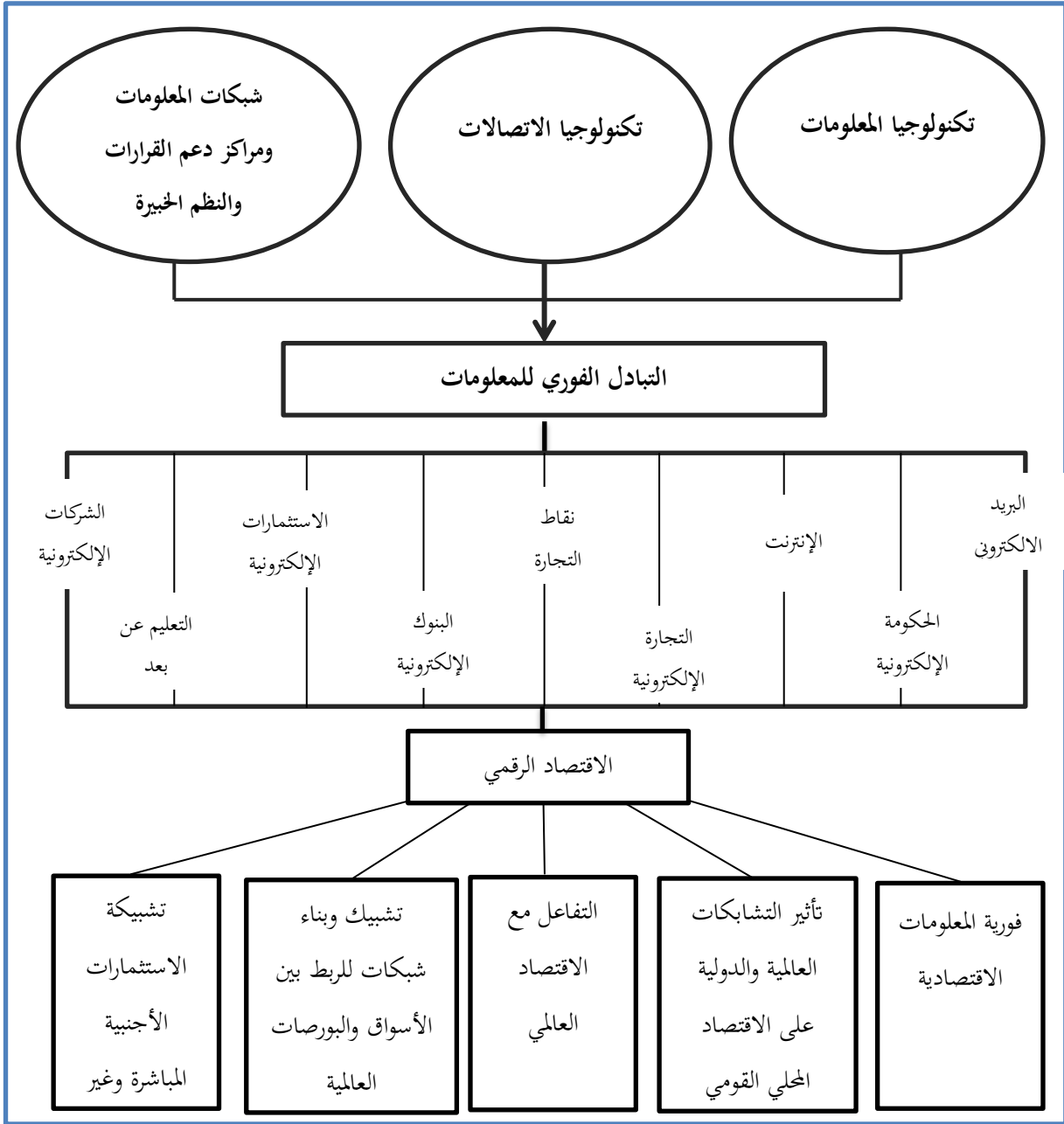
## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للتحويل الرقمي وأساسياته

للإنترنت واستخدام قطاع الأعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى استخدام الإنترنت، التحويل الرقمي للخدمات الحكومية وأخيرا المهارات المستحدثة من أجل الاقتصاد الرقمي (الأمم المتحدة، 2018، صفحة 10).

ثانيا: عناصر ومظاهر الاقتصاد الرقمي لدعم الأنشطة الرقمية

يقوم الاقتصاد الرقمي على عدة عناصر لدعم الأنشطة الرقمية، نوجزها في الشكل التالي:

شكل رقم 4 عناصر الاقتصاد الرقمي



المصدر: (النجار، 2007، صفحة 30)

ساهم الاقتصاد الرقمي في ظهور مهارات جديدة ومختلفة تماما عما كانت عليه في الاقتصاد التقليدي خاصة وأنّ العالم بأسره يسير ضمن الاقتصاد الرقمي في ظل التطبيقات والبرامج والمعدات والآليات التي يوفرها وبما يحقق فوائد متعددة، فمن أبرز مظاهره:

**1- التجارة الإلكترونية:** يمكن تعريف مصطلح التجارة الإلكترونية على أنها "تجارة تتم في شكل رقمي أو على منصة إلكترونية لبيع أو شراء السلع والخدمات عبر الإنترنت". (Wang, 2010, p. 04)، كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها معاملة يتم فيها بيع أو شراء سلع أو خدمات بواسطة شبكات الحواسيب وبطرق مصممة خصيصا لغرض تلقي الطلبات أو تقديمها، حيث يتم طلب السلع أو الخدمات بطرق الكترونية ولكن لا يتعين أن يتم الدفع وتسليم السلع أو الخدمات عبر الإنترنت، كما يمكن أن تكون هناك معاملة للتجارة الإلكترونية بين المؤسسات والأسر والأفراد والحكومات وغيرها من المنظمات العامة أو الخاصة (OECD, 2011, p. 72)، كما أنّ هناك العديد من التصنيفات المختلفة للتجارة الإلكترونية والعديد من الأساليب المختلفة لتوصيف هذه المجموعات، حيث حدد الأكاديميون عددا من الأطر لتصنيف التجارة الإلكترونية والتصنيفات المختلفة الرئيسية للتجارة الإلكترونية كما يلي:

■ **التجارة بين الشركات (B2B):** هو نوع من المعاملات التجارية القائمة بين الشركات أو معاملة تتم بين شركة وشركة أخرى لنقل الخدمات والمنتجات، ولعلّ أحد التفسيرات المحتملة لهذا هو أنّ التجارة بين الشركات تتضمن البيع بالجملة على الإنترنت حيث تبيع الشركات المواد والمنتجات والخدمات إلى شركات أخرى على المواقع الشبكية. (Nanehkaran, 2013, p. 192).

■ **التجارة بين الشركات والمستهلكين (B2C):** تُستخدم في التجارة الإلكترونية الإنترنت بين الشركات والمستهلكين كقناة سوق للبيع بالتجزئة، وفي حالة المعلومات كقناة لتسليم المنتجات أو الخدمات ويشمل ذلك الشركات التي تبيع البرمجيات والمعدات من خلال الإنترنت، وتلقي الطلبات على المنتجات التي يتم تسليمها بعد ذلك إلى المستهلك، وتوفير الخدمات الرقمية مثل المجالات الإلكترونية ومحركات البحث وغيرها (Drigas & Leliopoulos, 2013, p. 2).

■ **التجارة من المستهلك إلى المستهلك (C2C):** تُستخدم بين المستهلك والمستهلك أو العميل إلى العميل من طرف الأفراد الذين يجتمعون معا لشراء وبيع المنتجات، تشمل نموذج الأعمال الذي يُسهل معاملات بيع وشراء المنتجات أو الخدمات بين العملاء، وتتم التجارة الإلكترونية بين المستهلكين باستخدام التجارة الإلكترونية من قبل الأفراد في التجارة وتبادل المعلومات مع الأفراد الآخرين لعرض السلع والخدمات على مستهلكين آخرين على أساس فردي، إذ يشهد هذا النوع من التجارة نموا عالميا، لأنّ الاقتصاد الرقمي قد وسّع إمكانيات التبادل والتفاعل بين المستهلكين، كما أدّى استخدام منصات العمل الإلكترونية من نظير إلى نظير (P2P) إلى تغيير كيفية تفاعل المستهلكين وتعاونهم، وخلق نماذج أعمال جديدة (Lucia-Palacios et al, 2021, p. 253).

■ **التجارة من المستهلك إلى الشركة (C2B):** هو نموذج تجاري للتجارة الإلكترونية يقدم فيه المستهلكين (الأفراد) المنتجات والخدمات للشركات وتدفع الشركات ثمنها، يعدّ هذا النموذج التجاري هو انعكاس كامل لنموذج الأعمال التقليدي حيث تقدم الشركات السلع والخدمات للمستهلكين (من شركة إلى مستهلك B2C) (Nemat, 2011, p. 102) مثال تقديم المستهلك أفكارا لبيعها أو توفير مراجع يحصل من ورائها على أرباح.

■ التجارة من الشركة إلى الحكومة (B2G): يشير إلى استخدام الإنترنت في المشتريات العامة، وإجراءات الترخيص، وغير ذلك من العمليات ذات الصلة بالحكومة، هذا النوع من التجارة الإلكترونية له سمتان: فأولاً يضطلع القطاع العام بدور الرائد في إنشاء التجارة الإلكترونية، وثانياً يُفترض أنّ القطاع العام يحتاج أشد الاحتياج إلى جعل نظام مشترياته أكثر فعالية، وتؤدي سياسات الشراء القائمة على شبكة الإنترنت إلى زيادة شفافية عملية الشراء وتقلل من مخاطر المخالفات (Ruth Andam, 2003, p. 12).

■ التجارة عبر الهاتف المحمول (Mobile-Commerce): هو نوع من التجارة الإلكترونية التي يتم بواسطتها بيع وشراء السلع والخدمات من خلال الأجهزة اللاسلكية المحمولة مثل الهواتف المحمولة (Bars et al, 2011, p. 5).

2- التسويق الإلكتروني (E-Marketing): ويقصد به مختلف عمليات التسويق عبر شبكة الإنترنت وهو من أبرز التقنيات المباشرة والضرورية في التجارة الإلكترونية.

3- الاستثمار الإلكتروني (Electronic Investment): هو نظام تقني متطور يتم من خلاله تنفيذ عمليات بيع وشراء الأسهم عبر الإنترنت، بواسطة برمجيات آمنة وموثوقة ومجربة في العديد من الأسواق العربية والعالمية المتخصصة بهذا النوع من التداول عن بعد لتنفيذ العمليات دون التدخل البشري، كما يتيح هذا النظام إمكانية إدارة شؤون المحفظة الاستثمارية في البورصة ومتابعة الاستثمارات مباشرة، مما يتيح إمكانية إجراء عمليات البيع والشراء بسرعة دون عناء التنقل، إضافة إلى بيع وشراء المعلومات أي توافرها في كل زمان ومكان، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستثمرين وزيادة معدلات تداول الأسهم إضافة إلى جذب رؤوس الأموال وزيادة السيولة في السوق (الحسيني و قاسم، 2011، الصفحات 55-56).

4- صناعة المعلومات (Information Industry): لا يوجد تعريف واحد لمصطلح صناعة المعلومات لأنّ المفاهيم تتغير وتتطور بمرور الوقت، حيث تركز دراسات قليلة على صناعة المعلومات دون شرح مفهوم ودقيق لصناعة المعلومات ونطاقها، إذ تُعرف بأنّها "توظيف تكنولوجيا المعلومات في المعالجة الفنية وبخاصة الاستخلاص والخدمات المرجعية والضبط البييوغرافي وتطوير البرامج التقنية وصناعة النشر (الشهريلي و أبو رقيقة، 2013، صفحة 38)، كما أنّ صناعة المعلومات لها تشابه مع تطور العلم والتكنولوجيا، ويمكن أن تنقسم إلى ثلاثة مراحل متميزة يمكن إيجازها فيما يلي (Saiful Farik et al, 2018, p. 202):

- تشكل وسائط الإعلام الإلكترونية خطوة كبيرة في صناعة المعلومات، وفي هذه المرحلة يحال نقل المعلومات مباشرة إلى آخرين؛
- يتزايد تطور شبكة الإنترنت في مجال تطوير صناعة المعلومات ويحقق أول ذروة له باستخدام الوسائط الاجتماعية ومتصفح الويب، إذ تعتبر مرحلة اكتساب المعلومات وبهذا يصبح محتوى المعلومات أكثر تعقيداً.
- يتمثل التطور الحديث لصناعة المعلومات في التركيز الجديد على استخراج البيانات الضخمة، معالجتها، تخزينها ومشاركتها وما إلى ذلك.

**5- التكنولوجيا المالية (Fintech):** تعتبر التكنولوجيا المالية وتقنياتها من الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الواقع المعزز والافتراضي، الحوسبة السحابية وغيرها من بين أهم مظاهر الاقتصاد الرقمي.

**6- الشفافية (Transparency):** تُعد المعاملات الاقتصادية باختلافها مرتكزة على الشفافية في إجراءاتها من التسوق عبر الإنترنت والبحث عن السلع والخدمات الملائمة إلى غاية الدفع وتسوية المعاملات بما يخفض من المخاطر ويساهم في نشر المعلومات على أوسع نطاق مما يحقق الشفافية والمساواة في الحصول على المعلومات.

### ثالثا: استراتيجيات الاقتصاد الرقمي في ظل الفجوة الرقمية

تعتبر صياغة الاستراتيجيات من أبرز العمليات التي توليها المؤسسات أهمية بالغة لبلوغ الأهداف وتحقيق حصة سوقية أفضل من خلال وضع خطط عمل ملائمة لإدارة أي عمل بالتخطيط الجيد لمختلف الجوانب، وبهذا فقد برزت استراتيجيات الاقتصاد الرقمي لتحقيق أهداف المؤسسات في ضوء التحول الرقمي.

### 1- استراتيجيات الاقتصاد الرقمي:

إنّ صياغة استراتيجيات الاقتصاد الرقمي أضحت ضرورة حتمية في ظل المتغيرات التي تشهدها البيئة الحالية خاصة مع بروز العديد من التقنيات التي تجعل الدول القائمة على الاقتصاد الرقمي أكثر قوة من غيرها، لاعتمادها التخطيط الرقمي في شتى المجالات محاولة بهذا تقليص حجم الفجوات الرقمية وإشراك جميع أفراد المجتمع في دعم الاقتصاد الرقمي ونجاحه.

### 1-1- التخطيط الاقتصادي الرقمي:

يؤدي التخطيط الاستراتيجي الرقمي دورا بالغ الأهمية في مختلف الاقتصاديات من انتهاج الدول لخطط استراتيجية رقمية تؤسس لبرامج اقتصادية معينة تسعى من ورائها لتحقيق أهداف عديدة، من تحقيق النمو الاقتصادي، تعزيز الاعتماد على الذات، خلق العديد من فرص العمل ودعم التنوع الاقتصادي، ومنه تحديد موجّهات استراتيجية لعملية صنع القرار عن طريق الاستفادة من التحولات الرقمية في الجهات المعنية بتنفيذ هذه الخطط وتوفير الأطر الملائمة التي يمكن على ضوءها المقاربة ما بين مستويات التنفيذ الفعلي والمستهدف بما يمكن من المراجعة الدورية للمستهدفات والسياسات الاقتصادية (فعلول و طلحة، 2020، صفحة 6)، كما أنّ التخطيط الرقمي يستوجب دراسة ملامح الاقتصاد الرقمي، ولتقييم جاهزية الدول للتحول إلى هذا الاقتصاد ينبغي حسب (Unescwa, 2017):

- رصد التطور في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- قياس حجم الاستثمار في شبكات الإنترنت؛
- رصد مدى استخدام بروتوكول الإنترنت السادس IPv6 الخاص بحركة البيانات؛
- تحديد مستوى الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار؛
- تحديد إيرادات القطاع وخدماته والتجارة الدولية المتعلقة به؛
- معرفة مدى مساهمته في تحقيق النمو الاقتصادي والقيمة المضافة وزيادة العمالة.

### 1-2- الأبعاد الاستراتيجية للاقتصاد الرقمي:

تتعدد وتنوع الاستراتيجيات المتبعة في إطار تبني الاقتصاد الرقمي حسب الدول وطبيعة نظامها، وفي العالم العربي تم تحديد خمسة أبعاد استراتيجية لمؤشر الاقتصاد الرقمي في 22 دولة عربية موضحة كما يلي (مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، 2020، الصفحات 29-30):

- **الأسس الرقمية:** يهدف هذا البعد إلى الوصول بمستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول العربية لدرجة التأهل التي تمكنها من مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة على مستوى العالم.
  - **الابتكار الرقمي:** يهدف هذا البعد إلى تمكين كافة الدول العربية من مواكبة المستقبل التكنولوجي المتسارع على المستوى الدولي وتوفير نظم التعليم والمهارات التي تساعد على الابتكار باتجاه التكنولوجيا الحديثة.
  - **المواطن الرقمي:** يهدف هذا البعد الاستراتيجي لتعظيم استفادة الأفراد من استخدام التكنولوجيا الرقمية وتوفير مستوى التعليم والمهارات المؤهلة لذلك ورفع جودة حياة المواطنين.
  - **الأعمال الرقمية:** يهدف هذا البعد إلى تمكين المؤسسات من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمشاركة الفعالة في الاقتصاد الرقمي وتوفير بيئة الأعمال الرقمية المواتية للتغيرات التكنولوجية.
  - **الحكومات الإلكترونية:** يهدف هذا البعد الاستراتيجي لتوفير حكومة رقمية تستهدف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لصالح خدمة مواطنيها وتخفيض تكاليف التعامل ورفع جودة الحياة للمواطن وتحقيق الشفافية، مع توفر آليات الحوكمة الفعالة لتحقيق النفع بين الأطراف ذات الصلة من: الأفراد، الشركات والحكومات.
- حسب دراسة صندوق النقد العربي لمؤشر الاقتصاد الرقمي فإنه يتضمن أربعة أبعاد أساسية تتمثل في كل من مجموعة البنية الرقمية، مجموعة التمكين الرقمي، مجموعة المساهمة الاقتصادية، ومجموعة الابتكار والابداع.

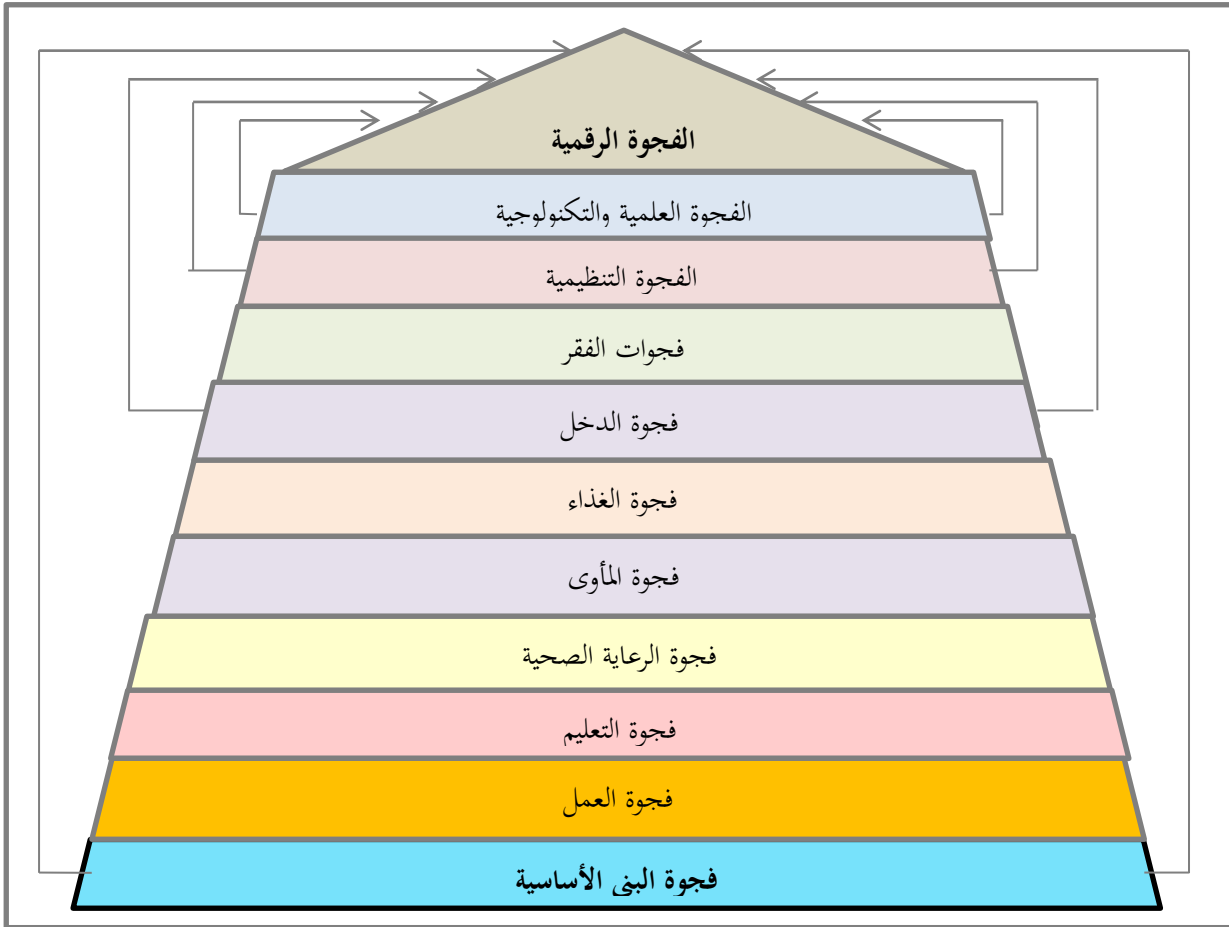
### 2- أهمية دراسة الفجوة الرقمية في الاقتصاد الرقمي:

يعود بروز مصطلح الفجوة الرقمية لأول مرة عام 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الفارق الكبير بين مستخدمي الكمبيوتر والإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية وباقي السكان النازحين، وسرعان ما تحول هذا المصطلح من النطاق المحلي وانتقل إلى النطاق العالمي ليصبح استعماله عالمياً، أين حظي باهتمام واسع منذ انعقاد القمة العالمية لمجتمع المعلومات في ديسمبر 2003 بجنيف وقبلها العديد من المؤتمرات والمبادرات الدولية والإقليمية (علي و حجازي، 2005، صفحة 26)، حيث عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2001 الفجوة الرقمية بأنها مصطلح يشير إلى الفجوة بين الأفراد والأسر المعيشية والأعمال التجارية والمناطق الجغرافية على مختلف المستويات الاجتماعية والاقتصادية فيما يتعلق بفرصهم في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدامهم للإنترنت في طائفة واسعة من الأنشطة، إذ تعكس الفجوة الرقمية العديد من الاختلافات بين البلدان وداخلها (OECD, 2001, p. 5)، كما عرّفها (علي و حجازي، 2005، صفحة 12) بأنها "تلك الفجوة التي تفصل بين من يملك المعرفة وأدوات استغلالها وبين من لا يملكها وتعوزه أدواتها"، وتشير الفجوة الرقمية العالمية حسب (Acilar, 2011, p. 232) إلى الاختلافات بين البلدان من حيث الحصول على تكنولوجيا

## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للتحول الرقمي وأساسياته

المعلومات والاتصالات ويسمى عدم المساواة في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالفجوة الرقمية من الدرجة الأولى، ويسمى عدم المساواة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالفجوة الرقمية من الدرجة الثانية، أي أنّ الفجوة الرقمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعكس الاختلافات بين الدول والمجتمعات فيما يخص امتلاك واستخدام التكنولوجيا، وكذا الفوارق في مختلف الأساسيات الأخرى، كما يفسر الشكل التالي أكبر فجوات البنية الأساسية والفجوة العلمية والتكنولوجية والتنظيمية التي تجعل الفجوة الرقمية أكثر إتضاعاً:

شكل رقم 5 هرم الفجوة الرقمية-فجوة الفجوات-



المصدر: (علي و حجازي، 2005، صفحة 13)

يتبين من الشكل 5 أنّ الفجوة الرقمية تأتي في أعلى هرم الفجوات التي تتضمن مختلف مظاهر التخلف المجتمعي من فجوات علمية وتكنولوجية، فجوات تنظيمية وتشريعية، فجوات الفقر وفجوات البنى التحتية الأساسية التي تقوم عليها مختلف مظاهر التقدم والتطور والتي لها تأثير واضح على حياة الأفراد والمجتمعات، إذ كلما تطورت البنى التحتية وزاد التطور العلمي والتكنولوجي كلما تقدمت البلدان، وهذا ما يعكس الفرق بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية.

ولهذا نلاحظ كم ساهم الاقتصاد الرقمي بصورة واضحة في تحديد ثغرات الفجوة الرقمية وكيف منح هذا التفاوت الدول المتقدمة اقتصاد أفضل وأقوى بسبب استغلال محتويات هذا الاقتصاد.

### المطلب الثاني: مفهوم التحول الرقمي وأهدافه في البنوك

يعد التحول الرقمي ظاهرة من ظواهر النمو الاقتصادي وأساسا لبناء مجتمعات رقمية، فهو الركيزة الأساسية لتقدم الدول ونمو اقتصادها الرقمي وتطورها وهو ما سنحاول التفصيل فيه أكثر. كان لانتشار التقنيات الرقمية على مدى العقدين الماضيين أثرا واضحا في تغيير آليات وتقنيات العمل في ظل التطور المجتمعي ضمن الاقتصاد الرقمي، وهو ما دفع بدوره لاعتماد الرقمنة في مختلف العمليات وأضحت الدول مطالبة بالتماشي مع هذا التغيير في سوق العمل.

#### 1- مفهوم الرقمنة، رقمنة العمليات والتحول الرقمي:

منذ منتصف العقد الأول من القرن الواحد والعشرين كان للأجهزة الذكية والمنصات الاجتماعية تأثير قوي على طرق الاتصال بين المؤسسات وفتح قنوات اتصال جديدة مع العملاء، كما شجّع الاتصال الرقمي على التوقع فيما يتعلق بالتوافر متعدد القنوات وأحدث ثورة في تجربة خدمة العملاء ضمن "العميل في المركز" والاتصال في الوقت الفعلي في ظل ظهور التقنيات الجديدة، إذ تقوم جميع الصناعات بمبادرات مختلفة لاكتشاف واستغلال الفوائد التكنولوجية (Zinder & Yunatova, 22-24 June 2016, p. 156)، فقد شكلت التكنولوجيا منعرجا دافعا للتحول الرقمي ورقمنة العمليات، مع العلم أنّ هذين المصطلحين غالبا ما يتم استخدامهما كمرادفات ولكن هناك فرق في المعنى حسب (Blochin et al, 2015) فالتحول الرقمي هو خطوة تالية بعد الرقمنة كعملية ربط مستمرة لجميع قطاعات الأعمال وتكثيف الأعمال مع ظروف السوق للاقتصاد الرقمي بعد رقمنة العمليات.

تطرق العديد من الباحثين لموضوع الرقمنة والتحول الرقمي في محاولة منهم للإحاطة بجوانب المصطلحين لهذا سيتم ذكر عدد معتبر من التعاريف المقدمة من طرف مجموعة من الباحثين المهتمين بالموضوع، أين تعكس عدّة تعاريف وجهات النظر الخاصة ببناء على النتائج المتوصل إليها من طرفهم، وعليه سيتم عرض مجموعة منها وفقا للجدول الموالي.

جدول 2 مفهوم الرقمنة، رقمنة العمليات، والتحول الرقمي

المرجع	التعريف
( Yoo, <i>et al.</i> , january2010, p. 8)	الرقمنة <b>Digitization</b> : هي إضافة خصائص مادية جديدة إلى المنتجات والعمليات الصناعية التي كانت في السابق غير رقمية.
(Schallmo & Williams, 2018, p. 5)	الرقمنة <b>Digitization</b> : تُعرّف على أنّها تمكين تنفيذ التنسيق التناظري أو المادي إلى تنسيق رقمي في العمليات التجارية لتحقيق هدف نهائي هو اكتساب المعرفة وخلق قيمة جديدة لأصحاب المصلحة.
(Kadur & Supriya R, 2022, p. 02)	الرقمنة <b>Digitization</b> : هي طريقة عملية لتخزين البيانات وتحويلها ونقلها الى تنسيق يمكن قراءته آليا بواسطة الكمبيوتر.
( Nayanajith, septembre2020, p. 02)	رقمنة العمليات <b>Digitilistion</b> : هي استخدام التقنيات الرقمية لتغيير طرق العمل وتوفير إيرادات جديدة وفرص إنتاج قيمة، وهي عملية الانتقال نحو سياق الأعمال الرقمية.
(Aghimien <i>et al.</i> , 2021, p. 6)	رقمنة العمليات <b>Digitilisation</b> : "هي الاستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية في تقديم خدمات ملموسة وغير ملموسة داخل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين مع تقديم خدمة أفضل.
(Stofberg <i>et al.</i> , 2021, p. 234)	رقمنة العمليات <b>Digitalisation</b> : تعرّف بأّها استيعاب ونشر التقنيات الرقمية في معظم جوانب حياتنا اليومية أو دمج التقنيات الرقمية عن طريق رقمنة كل ما يمكن رقمته.
(Westerman <i>et al.</i> , 2011, p. 5)	التحول الرقمي <b>Digital Transformation</b> : هو استخدام التكنولوجيا بشكل كبير لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات، إذ يستخدم المسؤولون التنفيذيون في جميع الصناعات التطورات الرقمية مثل التحليلات والوسائط الاجتماعية والأجهزة الذكية وتحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات، تغيير العلاقات مع العملاء والعمليات الداخلية.
(Fitzgerald <i>et al.</i> , 2013, p. 5)	التحول الرقمي <b>DT</b> : استخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة، مثل وسائط الإعلام الاجتماعية أو الأجهزة المحمولة الذكية أو الأجهزة المدججة، من أجل التمكين من إدخال تحسينات رئيسية على الأعمال التجارية مثل تحسين تجربة العملاء أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة.
(Mazzone, 2014, p. 9)	التحول الرقمي <b>DT</b> : هو "التطور الرقمي المعتمد والمستمر لشركة أو نموذج عمل أو عملية فكرية أو منهجية".
(Ismail <i>et al.</i> , 2017, pp. 5-6)	التحول الرقمي <b>DT</b> : هو "العملية التي تجمع من خلالها الشركات بين تكنولوجيات رقمية

## الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي للتحول الرقمي وأساسياته

جديدة متعددة معززة باتصال شامل، بهدف الوصول إلى أداء أعلى وميزة تنافسية مستدامة عن طريق تحويل أبعاد عمل بما في ذلك نموذج العمل، وتجربة العميل (التي تشمل المنتجات والخدمات المعززة رقمياً) والعمليات (التي تشمل عمليات صنع القرار)، وتؤثر في الوقت نفسه على الأشخاص (بما في ذلك المواهب والثقافة) والشبكات (بما في ذلك نظام القيمة أو سلسلة القيمة بأكمله)".	
<b>التحول الرقمي DT:</b> هو "عملية تهدف إلى تحسين كيان ما عن طريق إحداث تغييرات مهمة في خصائصه من خلال تكنولوجيا المعلومات والحوسبة وتقنيات الاتصال".	( Vial , 2019, p. 119) (Deng et al, 2021)
<b>التحول الرقمي DT:</b> هو "التحول في طريقة العمل بالمؤسسات، بحيث يزيد وقت التفكير بالتطوير، وهو تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الحاصل لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل، كما أنه يمثل زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث تقل الأخطاء وتزيد الإنتاجية".	" (يحيوي و قرابصي، 2019، صفحة 135)
<b>التحول الرقمي DT</b> هو "النشاط الذي يحوّل النظام التقليدي إلى نظام رقمي ضمن النظام البيئي الرقمي (ريادة الأعمال)".	(Nurhidayati, january2020, p. 122)
<b>التحول الرقمي DT:</b> هو "التحول الذي يهتم بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل الشركة والخدمات والمنتجات أو الهياكل التنظيمية".	( Nadkarni & Prügl, 2020, p. 234) ( Abuhasan & Moreb, 2021)
<b>التحول الرقمي في البنوك:</b> هو "العملية التي يمر بها البنك عندما تتغير عملياته من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية والاجتماعية الجديدة".	( Diener & Špacek, 2021, p. 1)
<b>التحول الرقمي في البنوك:</b> "عملية معقدة تقوم بها البنوك لتلبية احتياجات عملائها ولزيادة قابليتها على التكيف من خلال بناء نماذج أعمال وابتكار خدمات مصرفية لتحسين تجربة المستخدم ورقمنة العمليات التشغيلية لتقليل المخاطر المصرفية وتحسين الأداء المالي، ولدعم الميزة التنافسية بخلق القيمة وذلك عن طريق عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي جيد.	(خميس ، 2021، صفحة 1006)
<b>التحول الرقمي في البنوك:</b> هو استخدام البنوك للتكنولوجيا الرقمية لابتكار وتحسين نماذج الأعمال التقليدية الداخلية والعمليات التجارية ونماذج خدمة العملاء.	( Zhu & Jin, 2023, p. 14)

ملاحظة: المفاهيم مرتبة زمنياً

**المصدر:** ( من الاعداد الخاص بالاعتماد على الدراسات السابقة)

## 2- الفرق بين الرقمنة، رقمنة العمليات، والتحول الرقمي في البنوك:

هناك فرق مهم بين الرقمنة (Digitization) و التحول الرقمي (Digital Transformation) كخطوة بعد رقمنة العمليات (Digitalisation)، إذ يشير الأول إلى تحويل البيانات من العالم التناظري إلى العالم الرقمي (مثل التخزين) أو أتمتة العمليات باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT)، أما الثاني رقمنة العمليات فهو يهتم بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نماذج أعمال المؤسسات ومنتجاتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي وبالتالي تحسين العمليات التجارية، حيث يمكن ملاحظة هذه التغييرات في السياقات الفردية والتنظيمية، (Hess et al, 2016, p. 125)، أي أنّ الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى صيغة قابلة للقراءة آلياً، أما عملية رقمنة العمليات فتتص على استعمال التكنولوجيات الرقمية والبيانات وكذا الترابط بينهما مما يؤدي إلى تغييرات في الأنشطة القائمة (Oecd, 30-31 May2018, p. 11)، ويُطلق مصطلح التحول الرقمي على الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الرقمنة و رقمنة العمليات فعندما تتأثر مختلف أقسام العمل داخليا وخارجيا من خلال اقتناص الفرص ومواجهة التحديات فإنه عادة ما تدفع هذه التغييرات إلى تشكيل بيئة أعمال يتم فيها استغلال كل منبرج رقمي ايجابي يشكل ميزة تنافسية أو قفزة نوعية للمؤسسة بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة.

وبالتالي يمكن أن نقول أنّ مختلف المفاهيم تصب في نفس الاتجاه وهو أنّ التحول الرقمي هو عملية تقوم على إيجاد نموذج عمل عصري قائم على التطورات الحاصلة في التكنولوجيا واستغلالها بما يحقق الأتمتة النامة للعمليات ويساهم في تخفيض التكاليف ورفع الكفاءة و تحقيق الأهداف المسطرة بما يتلائم مع تطلعات الموظفين ورغبات العملاء، مع وجود اختلاف مفاهيمي بين الرقمنة، رقمنة العمليات، ورقمنة القطاعات.

## 3- قياس الرقمنة في البنوك:

يمكن قياس مستوى رقمنة البنوك من خلال ستة سمات رئيسية وهي حسب (Sabbagh et al, 2012, p. 8):

- التوفر في كل مكان (Ubiquity): أي مدى وصول المستهلكين والمؤسسات إلى الخدمات والتطبيقات الرقمية؛
- القدرة على تحمل التكاليف (Affordability): مدى تسعير الخدمات الرقمية في نطاق يجعلها متاحة لأكثر عدد ممكن من الأفراد؛
- الموثوقية (Reliability): تنطوي على جودة الخدمات الرقمية المتاحة؛
- السرعة (Speed): مدى إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية في الوقت الملائم والفعلي؛
- قابلية الاستخدام (Usability): سهولة استخدام الخدمات الرقمية وقدرة النظم البيئية المحلية على تعزيز اعتماد هذه الخدمات؛
- القدرات (Skill): قدرة المستخدمين على دمج الخدمات الرقمية في حياتهم وأعمالهم.

### ثانياً: أهداف التحول الرقمي في البنوك:

إنّ التحول الرقمي للبنوك يقوم على جانبين، الأول يتعلق بعملاء المؤسسات المصرفية والسعي لتقديم منتجات جديدة وفورية للعملاء وعلى مدار الساعة، والثاني يتعلق بالموارد البشرية للبنك ومدى قبولهم للتحول الرقمي وإمكانية اقتناصهم للفرص والتحديات (Kitsios *et al*, 2021, p. 03)، يمكن القول أنّ التحول الرقمي يساهم في تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- تحسين الخدمات ممّا يلي احتياجات العملاء بشكل أسرع وأفضل وهو ما سيكون له تأثير إيجابي على الإيرادات والأرباح، مع إتاحة إمكانية إنشاء نماذج أعمال جديدة بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة؛
- تعزيز التعاون الداخلي ومشاركة جميع الموظفين في رسم الاستراتيجيات بناء على الأفكار المقترحة من طرفهم؛
- تحسين العمليات فكل عمل يرتبط بسلسلة من العمليات المتكررة سواء المرتبطة بالتصنيع أو التسويق أو المحاسبة حيث يسمح التحول الرقمي بصقل الكفاءات لتحسين العمليات؛
- زيادة الكفاءة، فبالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا يمكن أن تصبح تدفقات العمل أسرع وأكثر سلاسة وقابلية للتكرار والسهولة في التعامل وبالتالي يستفيد موظفي البنوك منها لتسريع العمليات؛
- تحقيق المرونة التنظيمية وتوفير مساحة أوسع للعملاء ومعرفة آرائهم بواسطة الوسائط التكنولوجية؛
- تخفيض التكاليف من خلال القيام بنفس المهام والوظائف بآليات رقمية وبأقل جهد؛
- تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل جيدة لزيادة الانتاجية في حياتهم العملية اليومية؛
- توفير أمن البيانات، فبوجود أنترنت الأشياء والسحابة الحوسبية سيتم توفير البيانات والعديد من حواجز الحماية.

### المطلب الثالث: الدعائم الأساسية للتحول الرقمي وأنواعه

يقوم التحول الرقمي على العديد من الدعائم، وله عدّة أنواع سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب من خلال عدّة نقاط.

#### أولاً: الدعائم الأساسية للتحول الرقمي

يتطلب السعي نحو تجسيد التحول الرقمي على أرض الواقع جملة من الأسس المتمثلة فيما يلي (جامعة الدول العربية، فبراير 2019، الصفحات 44-45):

**1- البنية التحتية الرقمية:** يحتاج الأفراد والشركات والحكومات إلى الوصول الموثوق والمتاح إلى شبكات البيانات والاتصالات والخدمات الرقمية للاستفادة من الفرص الرقمية، ويشمل ذلك شبكات وخدمات النطاق العريض الفعّالة والموثوقة والمتاحة على نطاق واسع، البيانات، البرمجيات، والأجهزة، وهذا يتطلب استثمارات كافية في البنى التحتية، فهي الأساس التكنولوجي للاقتصادات الرقمية، أمّا البلدان النامية فغالباً ما تكون مقيدة بمشاكل وتواجهها العديد من العراقيل في الهياكل الأساسية التي تشمل ما يلي (Heeks, 2018, p. 2):

- الطاقة: انعدام الكهرباء وضعفها إضافة إلى نوعيتها الرديئة، وتكلفتها العالية.

- الاتصالات السلكية واللاسلكية: هي غائبة أو بطيئة و / أو عالية التكلفة و / أو رديئة النوعية.
  - الأجهزة: معدلات امتلاك منخفضة وتكاليف عالية للخوادم والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والطابعات ثلاثية الأبعاد والروبوتات وما إلى ذلك.
  - التطبيقات: توافر منخفض نسبياً لأحدث التطبيقات بما في ذلك الخدمات السحابية والمنصات الرقمية.
  - محتوى البيانات: البيانات الرقمية غائبة أو غير مكتملة نسبياً أو غير دقيقة أو يتعذر الوصول إليها.
- 2- المهارات الرقمية:** يتطلب الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الرقمية مجموعة واسعة من المهارات، من مهارات المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمهارات العامة في الاستخدام، والمهارات التكميلية مثل تحليل البيانات والمعلومات، إدارة المعرفة، المهارات القيادية، إدارة المشروعات، حل المشكلات والتواصل الفعال، إذ تتفاعل هذه المهارات مع التكنولوجيا المتاحة التي تسمح بأتمتة المهام الروتينية، وتأهيل قدرات الموظفين ليصبحوا أكثر إنتاجية، كما يمكن للتكنولوجيا نفسها أن تلعب دوراً في تشكيل ثلاثة أنواع من المهارات المطلوبة في الاقتصاد الحديث، والتي تشمل:
- المهارات المعرفية والأساسية: ومنها القراءة والكتابة والعمليات الحسابية؛
  - المهارات المعرفية العليا من القيادة وصنع القرار؛
  - المهارات التقنية والتكنولوجية: التي يتم تقديمها خلال مراحل ما بعد الدراسة أو خلال التدريب أو من خلال اكتسابها في الوظيفة، بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بمهن محددة (على سبيل المثال: الهندسة أو تخصصات تكنولوجيا المعلومات).
- 3- التمويل ورأس المال:** يحتاج التحول الرقمي إلى تخصيص الميزانيات المالية لمشروعات يتم التخطيط لها من أجل تحقيق أهداف محددة بنتائج قابلة للقياس، وهو ما يتطلب من الحكومات والمؤسسات العمل على تخصيص الميزانيات المناسبة لتطبيق وتحديث التقنيات الرقمية وجني مكاسبها المرجوة.
- 4- المؤسسات الداعمة:** تحتاج بيئة العمل وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنوعين من المؤسسات لتزدهر وتتطور وهي :
- **المؤسسات الرسمية:** وهي المؤسسات التي تضع القوانين والقواعد واللوائح، بما يسهل انتشار التكنولوجيا وتطوير الأنشطة التجارية، ومنها تلك التي تضمن سهولة دخول الشركات للسوق أو الخروج منه، وتنظيم المنافسة وإطلاق الطاقات الإبداعية والاعتراف بالاختراعات والابتكارات.
  - **المؤسسات غير الرسمية:** وهي التي تشجع المؤسسات غير الرسمية على الإبداع والتعاون بين متخصصي المهن التكنولوجية، وغالباً ما يبدأ تطوير القواعد التشغيلية والتنظيمية من خلالها، وتحتاج هذه المؤسسات والجمعيات أن تتواجد تحت مظلة القانون بشكل مشروع وأن يتم الاستفادة منها في سبيل تطوير الأنظمة التقنية، وقواعد تشغيلها بالتبعية.

ثانياً: أنواع التحول الرقمي:

حسب (Stark, 2020, pp. 25-27) يوجد تسعة أنواع من التحول الرقمي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- التحول الرقمي لأجهزة الكمبيوتر والهاتف:** كان هناك تحولان رقميان على الأقل لأجهزة الكمبيوتر، فالأول في الخمسينيات عندما تم التحول من أجهزة الكمبيوتر التناظرية إلى أجهزة الكمبيوتر الرقمية، والتحول الثاني هو تصغير أجهزة الكمبيوتر، إذ كانت أجهزة الكمبيوتر الرقمية ذات الترانزستور في الخمسينيات من القرن الماضي ضخمة وكانت أجهزة الكمبيوتر الصغيرة في الستينيات أصغر حجمًا، كما كانت أجهزة الكمبيوتر المكتبية في الثمانينيات أصغر من أجهزة الكمبيوتر الصغيرة والهواتف الذكية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين أصغر حجمًا.

**2- التحول الرقمي للبرامج:** في الستينيات كان هناك أيضًا تحول في برامج الكمبيوتر، إذ استأجرت معظم المؤسسات مبرمجين لتنفيذ برامجهم.

- بحلول سبعينيات القرن الماضي، أصبحت حزم البرامج الأولى متاحة في مناطق قليلة.
- بحلول التسعينيات، كان هناك العديد من حزم البرامج المتاحة في العديد من المجالات.
- بحلول عام 2010، كان هناك العديد من حزم البرامج الخاصة بالصناعة المتاحة في عدّة مناطق.

**3- التحول الرقمي في الاتصال:** لا شك أنّ شبكة الإنترنت وشبكة الويب العالمية ساهمت بصورة كبيرة في تحقيق قفزة نوعية في الاتصالات وتعدد أساليب الاتصال، فقد استبدلت شبكة الويب العالمية بمواقعها على الإنترنت ومدوناتها إضافة إلى وجود الوسائط الاجتماعية كـ Facebook و X (Twitter سابقًا) وغيرها مكان قنوات الاتصال التقليدية كالصحف والمجلات المطبوعة والاذاعة والتلفزيون... الخ.

**4- التحول الرقمي للتجارة:** أضحت العديد من الأشخاص والشركات يقومون بشراء وبيع المنتجات والخدمات إلكترونياً من خلال شبكة الويب العالمية والإنترنت، فعلى سبيل المثال من خلال AirBnB و Amazon و E- Bay و Uber وغيرها، كما يمكن تحويل الأموال من خلال PayPal كمثل، وتسهيل الخدمات من خلال الإعلانات عبر الإنترنت باستخدام Google و Youtube وغيرها.

**5- التحول الرقمي للعلاقات:** عادة ما تتطلب العلاقات بين الناس بعض الاتصال المباشر أو بعض الاتصالات الصوتية عبر الهاتف، أما الآن فيتم إنشاء العديد من العلاقات إلكترونياً، على سبيل المثال من خلال Facebook و LinkedIn و whatsapp.... الخ.

**6- التحول الرقمي للمنتجات:** في النصف الأول من القرن العشرين لم تكن المنتجات تحتوي على مكونات إلكترونية وبرمجية، ولكن بعد ذلك، أضيفت مكونات إلكترونية على الأجهزة ثم ظهرت منتجات الروبوتات والمنتجات الذكية ثم المنتجات المتصلة بإنترنت الأشياء.

**7- التحول الرقمي للصحة البشرية:** تم زرع أول جهاز منظم لضربات القلب في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي.

**8- التحول الرقمي للمجتمع:** أدت التحولات الرقمية المذكورة أعلاه معًا إلى التحول الرقمي للمجتمع في جميع المجالات بما في ذلك: الحكومة، التعليم، النقل، الصحة، المالية، التجارة، الفنون، وسائل الإعلام، الأبحاث والتصنيع... إلخ.

**9- التحول الرقمي في الصناعة:** ساهم التحول الرقمي في تحويل جزء أو كل المؤسسة من خلال تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين الأنشطة الصناعية بإدخال هذه التقنيات.

### المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركيزة للتكنولوجيا الرقمية في البنوك

أدت عملية رقمنة البنوك إلى تحسين تقديم الخدمات المصرفية إنطلاقًا من الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات لرفع مستوى النشاط المصرفي ومواكبة البيئة العصرية والمتغيرات التقنية، حيث تم اعتماد التكنولوجيا في المصارف منذ زمن بعيد إنطلاقًا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصولًا إلى التكنولوجيات الحديثة القائمة على الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، إنترنت الأشياء وغيرها وهو ما سنحاول التفصيل فيه.

### المطلب الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين نظرًا لأهميتها في كل جوانب الحياة وخاصة في النظام المصرفي، ولمعالجة الموضوع أكثر سيتم التطرق إلى مفهومها، استعمالاتها، أبعادها وأنواعها.

### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

شهدت العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين تبني شركات الأعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمعدل متزايد، فخلال السبعينيات والثمانينيات تم تطوير أنظمة كبيرة وتم تشغيلها على أجهزة الكمبيوتر المركزية مع تطبيقات مخصصة ذات نطاق وظيفي ضيق وتكامل ضعيف مع التطبيقات الوظيفية الأخرى لتتطور تدريجياً مع مرور الزمن (Griffiths, 2021, p. 20)، إذ يعود اصطلاح كلمة التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية "Techno" والتي تعني الفن أو الحرفة أو الصنعة و "Ology" تعني العلم (الجبري، 2016، صفحة 167)، وتُعرف بأنها "ترجمة العلم إلى آلات ومعدات ميكانيكية وأجهزة ومبتكرات وأساليب وإجراءات من أجل تحقيق غايات ملموسة أو الحصول على حاجات معينة أو التأثير على البيئة من أجل تحقيق أغراض معينة (أحمد أبو اليزيد، 2007، صفحة 185)، أما تكنولوجيا المعلومات فهي فرع من فروع التكنولوجيا وهي تعتبر الركيزة الأساسية للقيام بالعديد من العمليات المبنية على العمل الإلكتروني، إذ غالبًا ما يُستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) كمترادف موسع لتكنولوجيا المعلومات (IT) ولكنه مصطلح أكثر تحديدًا يؤكد على دور الاتصالات الموحدة وتكامل الاتصالات (خطوط الهاتف والإشارات اللاسلكية) وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى البرامج الوسيطة وبرامج التخزين، والأنظمة السمعية والبصرية الضرورية التي تمكن المستخدمين من الوصول إلى المعلومات وتخزينها ونقلها ومعالجتها، كما يُستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الآن أيضًا للإشارة

إلى تقارب الشبكات السمعية والبصرية والهاتفية مع شبكات الكمبيوتر من خلال نظام توصيل أو كبل واحد (Yekini Nureni, 2014, p. 10).

تنطوي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دمج نوعين من التكنولوجيا تختلفان من حيث المعنى والمضمون وتكاملان بعضهما البعض من جمع البيانات ومعالجتها إلى غاية تحديد طرق الوصول إليها كمعلومات جاهزة قابلة للاستخدام والنشر.

### 1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

عرّفت مجموعة البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات بأنها "تكنولوجيا تتكون من أجهزة وبرامج وشبكات ووسائل جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها وعرضها" (World Bank Group's, 2003, p. 02)، وعرّفتها جمعية تكنولوجيا المعلومات الأمريكية على أنّها "دراسة، تصميم، تطوير، تطبيق، تنفيذ، دعم أو إدارة أنظمة المعلومات الحاسوبية"، وعرّفتها (Yekini Nureni, 2014, p. 11) بأنها تطبيق أجهزة الكمبيوتر ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية لتخزين البيانات واستردادها ونقلها ومعالجتها غالبًا في سياق عمل تجاري أو غيره، كما ذكر (Dangolani, 2011, p. 15) أنّ تكنولوجيا المعلومات بمعنى Information Technology وبالمختصر (IT) هو مصطلح يغطي بشكل عام تسخير التكنولوجيا الإلكترونية لاحتياجات الأعمال التجارية على جميع المستويات، كما أنّه نظام قائم على الكمبيوتر بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية لتخزين المعلومات ومعالجتها ونشرها، باختصار وبصفة عامة هي استخدام المعلومات من أجل تلبية احتياجات الإنسان بناء على استخدام الأجهزة المعاصرة (Tamilselvan et al, 2012, p. 18).

### 2- مفهوم تكنولوجيا الاتصالات:

تكنولوجيا الاتصالات ترتبط بكل ما هو رقمي وحديث، فالاتصال عملية شديدة الأهمية مع تطور الوسائل الإلكترونية في المجتمعات الحديثة واستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات، لأنّ الاتصال قبل أن يصبح رقمياً كما هو عليه اليوم مرّ بخمسة ثورات أساسية، تتمثل الثورة الأولى في تطور اللغة باستخدام الاشارات والثورة الثانية في تدوين اللغة من طرف السومريون، واقتزنت الثالثة باختراع الطباعة في منتصف القرن 15، وبدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة في القرن 19 من خلال وجود الكهرباء والموجات الكهرومغناطيسية والتلغراف والتلفون والتصوير الضوئي والفتوغراف والسينما ثم ظهور الراديو والتلفاز في النصف الأوّل من القرن العشرين (مكاوي، 1998، صفحة 52)، واستمر هذا التطور محققاً العديد من التغييرات الرقمية في شتى الوسائل المستخدمة لايجاد ونقل ومشاركة المعلومات، حيث تعبر تكنولوجيا الاتصالات على مجموع التقنيات والأدوات أو الوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون والمحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو الجمعي أو الواسطي والتي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية والمطبوعة والرقمية (بواسطة أجهزة الإعلام الآلي) ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب (بومالي، 2017، صفحة 04)، كما تشير تكنولوجيا الاتصال إلى "مختلف الأدوات

والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل وتوصيل البيانات والمعلومات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر" (عبد الكريم، 2013، صفحة 06).

وبالتالي فإنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ITC): هي وضع جميع الوسائل والتقنيات والآليات التكنولوجية المتوفرة على صعيد الاتصال والمعلومات من هواتف، كمبيوتر، أقمار صناعية، إنترنت وغيرها في منظومة متكاملة مدمجة لتوضع تحت تصرف الأفراد للاستفادة منها في مختلف الميادين (عبد الكريم، 2013، صفحة 06) (طرفة، 2020، صفحة 270)، كما تُعرّف بأنّها "اندماج ثلاثي الأطراف بين الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب ووسائل الاتصالات الحديثة لتشمل جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات آلياً، استقصاؤها ومعالجتها وترتيبها وتصنيفها وتحليلها وتخزينها والانتقاء منها، وكذلك بثها عبر مسافات بعيدة أو استنساخها وعرضها بالشكل المناسب مرئية أو مطبوعة أو مسموعة" (الشهريلي و أبو رقيقة، 2013)، كما تعتبر معالجة حديثة للمعلومات بالوسائل الإلكترونية، والتي تضمن الوصول إليها وتخزينها ومعالجتها ونقلها و تسليمها (Akujuobi & 2009, p. 229)، وهي حسب (Cavus & Chingoka, 2016, p. 63) تطبيق أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاتصال لضمان إمكانية استخدام الحقائق التي تم الحصول عليها من قبل الأفراد والشركات، فهي تشمل مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والبيانات والأفراد تستخدمها المؤسسات البنكية لتحقيق الأهداف المسطرة (مزعاش، 2021، صفحة 165).

في عام 1998 وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تعريف قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنّها مزيج من الصناعات التحويلية والخدمات التي تلتقط البيانات والمعلومات وتنقلها وتعرضها إلكترونياً (Oecd, 2002, p. 81; World Bank Group's, 2003).

وبالتالي يمكن القول بأنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: "هي مجموعة العمليات والمراحل التي يتم فيها استخدام الأجهزة والوسائل والتقنيات والبرمجيات ونظم خاصة بكل مؤسسة بما يساهم في إدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتبادلها كمعلومات هامة، وتوجيهها إلكترونياً للاستخدام الفعّال من طرف جميع الأطراف".

### 3- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المصارف:

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية بالغة في أي مؤسسة ومهما كان نوعها فهي تشكل نظم وأساس القيام بأي نشاط نظراً للتطور التكنولوجي، والبنوك مطالبة كما تحدثنا بمواكبة كل جديد في هذا المجال ممّا يسمح لها بـ:

- توسيع نطاق المعرفة وتعميمها بما يخدم مصالح المؤسسة في حد ذاتها والاقتصاد والمجتمع عامة مع فتح آفاق جديدة لمواكبة كل تغيير وتعلم كل جديد؛
- تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات شبكة واسعة من وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية المتطورة باستمرار ممّا يسمح للبنوك باستغلالها للإنتاج والتسويق، وجذب مختلف الفئات العمرية خاصة الشبابة باعتبارها أكثر فئة مهتمة بالتكنولوجيا؛

- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تحقيق رضا العملاء من خلال إشراكهم في تشكيل نظم المعلومات بما يخدم مصالح البنوك من جهة ومصالح العملاء من جهة مع توفير عناصر السرعة والأمان وتدنية التكاليف خاصة بوجود البنية التحتية الملائمة، مع فتح المجال لمشاركة العملاء والأخذ بأرائهم لتحسين الخدمات المالية المقدمة خاصة مع التقدم الرقمي الحاصل في البيئة؛
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، فالثورة الرقمية سمحت بنشوء تفاعل اجتماعي واقتصادي وقيام مجتمعات جديدة، تميزت بالانتشار السريع وتؤثر في حيوية ونشاط المجتمعات من خلال السماح لكافة الأفراد للوصول إلى المعلومات المالية في أي مكان في العالم وتقريبا في نفس الزمان (تيناوي، 2019، صفحة 34).

### ثانيا: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنواعها

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدّة أبعاد وأنواع مهمة تبعا للعديد من التصنيفات التي يُنظر إليها من وجهات نظر متعددة.

#### 1- أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكونات أساسية تشكل أبعادا ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، تتمثل باختصار في كل من (بوخلوة وآخرون، 2020، صفحة 375):

- **البيانات:** تتمثل في مختلف المفاهيم والقيم والحقائق التي يتم معالجتها لتكوين المعلومات؛
- **المكونات المادية:** تعبر عن مختلف الأجهزة اللازمة لتثبيت وتشغيل نظام المعلومات؛
- **البرمجيات:** هي أساس الأجهزة وتسمح بتشغيلها يتم فيها معالجة البيانات والحفاظ على المعلومات المستخلصة والتي بدونها لا فائدة من المكونات المادية؛
- **شبكة الاتصالات:** تضم مختلف وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية الضرورية لنقل وتبادل وتحويل المعلومات عن طريق شبكة الإنترنت التي تمثل مجموعة من الشبكات المتاحة للاستخدام على نطاق عالمي، وشبكة الأنترنت وهي شبكة داخلية تعتمد على تقنيات الإنترنت ويقتصر التعامل ضمنها على عدد معين من الموظفين أو كلهم، وشبكة الإكسترنال التي تستخدم تقنيات الإنترنت لربط القيادات العليا للمؤسسة بشركائهم من خارج المؤسسة، فهي غير عامة وتتطلب الدخول باستخدام كلمات سرية (بوشيخي وآخرون، الصفحات 05-06).
- **الموارد البشرية:** وهم الطاقات البشرية التي يتم بواسطتها إدارة وتشغيل نظم المعلومات في مختلف الأسلاك.

## 2- أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

يختلف تصنيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وجهات نظر عديدة نذكرها كما يلي:

### 2-1- تصنيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور نظم المعلومات: يمكن تصنيف التكنولوجيا

حسب هذا المعيار إلى صنفين (حمادوش، 2020، الصفحات 09-10):

- **التكنولوجيا الصلبة:** هي التكنولوجيا المجسدة في شكل مادي من حاسب آلي وما يتصل بالعمل معه من وحدات، ومدخلات للبيانات ومخرجات للمعلومات، إذ تختلف باختلاف نوعية المعلومات وطبيعة المؤسسات ويمكن رؤيتها لأنها تأخذ شكلا ماديا محسوسا في شكل مصانع وآلات ومنتجات هياكل أساسية وغيرها.
- **التكنولوجيا اللينة أو الناعمة:** وهي لا تأخذ الشكل المادي الملموس وإنما تتمثل في شكل برامج (Software Program) متنوعة تعمل على تشغيل البيانات للحصول على المعلومات بالإضافة إلى نظم التشغيل الأساسية براءات الاختراع، والمعرفة الفنية والخبرة والتعليم وغيرها، يُستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في الاقتصاديات المتقدمة صناعيا.

### 2-2- تصنيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور القرار الاستثماري: نجد فيها:

- **التكنولوجيا الخاصة:** تتعلق بإنتاج وتطوير السلع، خاصة الاستهلاكية منها بناء على قرار عادة ما يكون فردي أو عائلي تبعا للحاجيات.
- **التكنولوجيا العامة:** هي تكنولوجيا تصميم وبناء المنشآت الالكترونية وما ينتج عنها من صناعات كبيرة تستخدم المعدات الرأسمالية، أين يتم اتخاذ قرار الاستثمار في المنشآت ذات الأحجام الكبيرة بواسطة الحكومة المركزية في الدول النامية مع الاستعانة بالخبراء الأجانب لمساعدتها.
- **تكنولوجيا المجتمع:** هي تكنولوجيا انتاج الهياكل الأساسية الالكترونية والصناعية مثل أجهزة الكمبيوتر المتطورة، المرافق الخاصة بالتعليم، البحث العلمي، الأنشطة الصناعية والتجارية، وكل ما يهتم بتوفير السلع والخدمات الجماعية للمجتمع بأساليب تقنية يتم الاستثمار فيها أيضا بواسطة الحكومة المركزية.

### 2-3- التصنيف من منظور تأثيرها على النشاط الاقتصادي: نجد في مثل هذا النوع:

- **تكنولوجيا الانتاج:** وهي التكنولوجيا المستخدمة في انتاج وتطوير السلع الصناعية وغير الصناعية بالاعتماد على طرق وأساليب مزج عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية المرتبطة بالمعرفة الجديدة.
- **تكنولوجيا الاستهلاك:** هي تكنولوجيا إنتاج السلع والخدمات التي تهتم بالتأثير على أنماط الاستهلاك من خلال التأثير في خصائصها وطرق إيصالها للمستهلك.

### 2-4- تصنيفها من منظور تداولها واستغلالها: نجد فيها:

- **التكنولوجيا المفتوحة:** هي التكنولوجيا المنتشرة عالميا يمكن استغلالها بدون أي قيود طول مدة الحماية القانونية ويمكن الحصول عليها من خلال التعليم والزيارات العلمية وندوات التدريب.

2-5- تصنيفها من منظور الأعمال التجارية: تصنف حسب هذا النوع إلى نوعين أساسيين (Tamilselvan *et al*, 2012, p. 19)

- التقنيات التقليدية المعتمدة على الكمبيوتر: تمس مختلف الأشياء التي يمكن القيام بها بواسطة جهاز كمبيوتر شخصي واستخدامه في المنزل أو في العمل.
- مجموعة تقنيات الاتصال الرقمية: وهي الأحدث والأكثر نمواً تسمح للأشخاص والمؤسسات بالتواصل وتبادل المعلومات رقمياً.

### المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور مهم وأساسي في كل القطاعات وخاصة القطاع المصرفي في ظل الرقمنة والبنوك في حاجة دائمة لمواكبة المستجدات فيها ومحاولة توفير فرص وتجارب جيدة للعملاء من خلالها.

#### أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك

إنّ أهم ما يميز العمل المصرفي في البيئة الحديثة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ تعتمد المؤسسات المالية مقارنة بالصناعات الأخرى بشكل كبير على جمع ومعالجة وتحليل وتقديم المعلومات من أجل تلبية احتياجات عملائها (Cornelia & Georgiana, 2011, p. 02)، تشير تكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي إلى الاستخدام المتطور للمعلومات والاتصالات جنباً إلى جنب مع علوم الكمبيوتر لتمكن البنوك من تقديم خدمات أفضل لعملائها بطريقة آمنة وموثوقة وبأقل تكلفة مع الحفاظ على الميزة التنافسية إزاء البنوك الأخرى وترتكز الفائدة أو الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع المالي عموماً إلى تقديم خدمات فعّالة للعملاء (Sharma & Mittal, 2018, p. 42)، وهو من الأسباب التي دفعت بالبنوك لتبني تقنية معالجة المعلومات الآلية، حيث توجد ثلاثة أسباب وراء مبادرة المؤسسات المالية خاصة البنوك للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Cornelia & Georgiana, 2011, p. 02) وهي:

- تتوقع البنوك انخفاضاً في تكاليف التشغيل من خلال هذا الاستثمار مثل تبسيط معالجة المكتب الخلفي والقضاء على الإدراج اليدوي للبيانات المعرضة للخطأ.
  - تجذب البنوك طرفاً لخدمة عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وفي نفس الوقت تعزيز قيمة المنتجات والخدمات الحالية.
  - تمكنت البنوك بوجود التكنولوجيا من تنفيذ أنظمة وتقنيات إدارة المخاطر وحماية المعلومات.
- بصفة عامة تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنوك في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة للعملاء وتعزز العمليات التجارية، كما تمكن من اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة، ممّا يعزز بدوره مركزها التنافسي (Matthew & Ibikunle, 2012, p. 145).

ثانيا: مزايا وإيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك

لا شك أنّ اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم بصورة واضحة في حل العديد من المشاكل التي واجهت التسيير المصرفي ومكنت من تحقيق العديد من المزايا، نذكرها كما يلي (Cavus & Chingoka, 2016, pp. 63-64):

**1-العولمة:** جعلت تكنولوجيا المعلومات العالم أقرب وأتاحت تبادل المعلومات بسهولة وسرعة وفعالية، ممّا سمح بإجراء المعاملات بغض النظر عن مكان تواجد الفرد أو الشركة، كما أزالَت تقنية المعلومات الحدود الجغرافية، إذ جعلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التواصل أسهل وأسرع وأرخص وأكثر كفاءة، كما أصبح الأفراد قادرين على التواصل مع بعضهم البعض ومع البنوك في أي زمان ومكان؛

**2-فعالية التكلفة والتميز التشغيلي:** مكنت من تحسين ظروف العمل وجعلته أسهل وأفضل، ففعالية التكلفة تؤدي إلى زيادة الأرباح، وجعلت ظروف العمل أقل مجهودا إذ يتم إنجاز العديد من المعاملات في وقت أقل من السابق مع ارتكاب أقل أخطاء أقل بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

**3-سد الفجوة الثقافية:** تمكين الأشخاص من جنسيات وثقافات مختلفة من التواصل فيما بينهم ومع المؤسسات من أي مكان ما من شأنه زيادة الوعي وتخفيض التحيز والقضاء عليه والانفتاح على ما تقدمه البنوك من خدمات تساهم في تحديد اختيار الأفراد وتوجهاتهم؛

**4-ساعات العمل:** أصبح العمل مفتوح المجال 24/24 سا و 7/7 أيام ممّا يسمح بإجراء مختلف المعاملات التجارية والمالية وممكن الأفراد وعملاء البنوك خاصة من الشراء في أي زمان ومكان؛

**5-إيجاد وظائف جديدة:** في مجال تكنولوجيا المعلومات سيكون لدى مبرمجي الكمبيوتر والنظم ومحلي النظم والمتخصصين التقنيين في الأجهزة والبرامج وتطوير الويب وهندسة الكمبيوتر وإدارة الشبكات حظ أكبر في التوظيف تزامنا مع موجة الرقمنة التي يشهدها العالم في القطاع المصرفي؛

**6-ذكاء الأعمال:** تخلق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منافسة قوية بين المصارف، أين سيتم استخدام المعلومات الحاسمة والأساسية التي تم الحصول عليها للتنبؤ واتخاذ قرارات الأعمال الاستراتيجية وهي تشمل مختلف المعلومات التي تم الحصول عليها من المنافسين والأفراد وبيئة الأعمال والعمليات الداخلية وشركاء الأعمال.

إنّ اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك أساس عملها، فرغم التقدم التكنولوجي تبقى الركيزة الأساسية بما يساهم في تحديد توجهات البنوك بشكل يسمح من جمع ومعالجة وتحويل المعلومات التي توضع تحت تصرف إدارة وموظفي البنوك وعملائه من جهة، وما توفره من تقنيات اتصال تسمح للعملاء بالوصول إلى حساباتهم والتواصل مع البنوك عبر الهاتف والإنترنت وغيرها من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: التكنولوجيا الرقمية والابتكار في البنوك

يعتمد التحول الرقمي على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتطبيق التقنيات والتكنولوجيا الرقمية على الظروف التنظيمية والاقتصادية وكيفية انتاج وتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات الجديدة بطرق حديثة.

#### أولاً: التكنولوجيا الرقمية:

تعتبر التكنولوجيا الرقمية المجال الأوسع لتقديم المنتجات وتنفيذ الخدمات تبعا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي مهدت لبروز أنواع أخرى من التكنولوجيات.

#### 1- مفهوم التكنولوجيا الرقمية في البنوك وأهميتها:

للتكنولوجيا الرقمية ارتباط وثيق بتنمية القطاعات والتغيير فيها تبعا للظروف السائدة ودرجة البنى التحتية.

#### 1-1- مفهوم التكنولوجيا الرقمية في البنوك:

إنّ الرقمنة بصفة عامة ورقمنة العمليات في عملية التحول الرقمي تسمح للمؤسسة بالمرور إلى مراحل التغيير النوعي، والتي تنعكس على تحسين العمليات في مجالات الإنتاج، والمالية، والمعلومات لاستمرارية نشاطها مما يسمح بالتكيف مع الظروف الحديثة للاقتصاد الرقمي وترسيخ المزايا التنافسية (Obukhova et al, March 19-20, 2020, p. 02)، كما تعزز عملية الرقمنة التي تقوم بها البنوك حفظ السجلات حيث يتم تنظيم السجلات وتخزينها بشكل أفضل على أنظمة الكمبيوتر ويمكن استرجاعها بسهولة عند الحاجة، ويمكن استرداد السجلات القديمة بسهولة عن طريق نقرة واحدة عكس ما يحدث عندما لا يتم رقمنة الأنشطة في البنوك (Agboola et al, 18-19 june 2019, p. 04)، وبالتالي يمكن تعريف التكنولوجيا الرقمية في المصارف بأنها "مجموعة واسعة من الخدمات المالية يتم الوصول إليها وتسليمها من خلال القنوات الرقمية، بما في ذلك المدفوعات والائتمان والمدخرات، التحويلات المالية والتأمين والمعلومات المالية، تشير القنوات الرقمية إلى الإنترنت والهواتف المحمولة وأجهزة الصراف الآلي ومحطات نقاط البيع وما إلى ذلك (Yakubi et al, 2019, p. 133)، بناءً على الأساليب الحديثة للإنتاج واستخدام المزيد من المعلومات والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في العناصر المدارة والأنظمة الفرعية لأغراض تصميم التحول الرقمي للمؤسسات (البنوك)، فإنّ التكنولوجيا الرقمية هي نتيجة وأساسا لتطوير الابتكارات الرقمية، مما يعني وجود قابلية عالية للتوسع وتخفيض حواجز الدخول وتوسيع نطاق المشاركة القائمة على الرقمنة (Ciriello et al, 2018, p. 564).

#### 1-2- أهمية التكنولوجيا الرقمية في البنوك:

- ساهمت ولا تزال تساهم التكنولوجيا الرقمية في العديد من الجوانب التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- فتحت التكنولوجيا الرقمية المجال أمام البنوك للابتكار والإبداع من خلال تقديم العديد من المنتجات والخدمات المتميزة بناء على العديد من المواصفات العصرية؛
- سمحت التكنولوجيا الرقمية بولوج عالم مختلف تماما وبسطت العديد من العمليات المالية التي كانت تعد في السابق معقدة من الاتصال بين البنوك والتواصل مع العملاء أو العملاء مع البنوك؛

- خفضت التكنولوجيا الرقمية تكاليف الوصول للخدمات المالية من خلال تبسيط طرق الاتصال والوصول للخدمات بدون الحاجة للتنقل نحو فروع البنوك المادية، إضافة إلى القيام بالعديد من العمليات المالية عبر الإنترنت والهاتف المحمول والكمبيوتر وعبر التطبيقات الذكية كالحصول على تمويل للاستثمارات ودعم المشاريع وكذا الحصول على الائتمان والتحويل والسحب والدفع وما إلى ذلك؛
- شملت التكنولوجيا الرقمية جانب البيانات من خلال البيانات الضخمة وتوفير مساحات أوسع للتخزين والمعالجة والتحويل الآلي لها، على غرار ابتكارات أكثر تطوراً في إطار الذكاء الاصطناعي والنمذجة، فقد غيرت طبيعة الأعمال ومكنت المؤسسات من اتخاذ قرارات أفضل باستخدام البيانات التي يتم تحليلها باستخدام التقنيات المبتكرة (Shetty & Nikhitha, 2022, p. 636).
- سمحت التكنولوجيا الرقمية للبنوك بمسايرة تغيرات البيئة المصرفية المعاصرة وتحقيق تحولات جذرية في آليات العمل مما قلص مستويات الأخطاء وحقق الفعالية من التوظيف من خلال التركيز على ذوي الكفاءات خاصة فيما يتعلق بالأمر التقنية الالكترونية.
- ساهمت طرق التمويل الجديدة من خلال الأجهزة الرقمية كأجهزة الهاتف المحمول في دعم وصول الفقراء للخدمات وتعزيز عملية التوسع في نشر وإيصال الخدمات المالية (Yakubi et al, 2019, p. 134).

### 2-التقنيات الرقمية الرئيسية :

- من الضروري تطوير تصنيف التقنيات الرقمية وفقاً لمعيار سهولة الوصول وملاءمة التنفيذ للمؤسسة عموماً والمصارف معنية بهذا التصنيف، أين يتم دمج التقنيات الرقمية الرئيسية في ثلاث مجموعات (Obukhova et al, March 19-20, 2020, p. 01):
- **التكنولوجيا الأساسية (Basic Technologies):** هي التكنولوجيا التي بدونها يكون التحول الرقمي للمؤسسة مستحيلًا (تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية وما إلى ذلك)؛
  - **التكنولوجيا الحرجة (Icritical Technologies):** هي التكنولوجيا التي توفر تحولاً رقمياً كاملاً للمؤسسة (البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية وغيرها)؛
  - **التكنولوجيا المتقدمة (Breakthrough Technologies):** هي التقنيات التي تنفذ الانتقال من "التناظرية" إلى المؤسسة الرقمية كالذكاء الاصطناعي، والشبكات العصبية، وسجل البيانات الموزعة، والتعلم الآلي وما إلى ذلك.

### ثانياً: أهمية الابتكار في التكنولوجيا الرقمية

شهدت الابتكارات تحولات رقمية واسعة، إذ تم التقليل من أهمية الابتكارات الكلاسيكية لصالح نماذج أعمال جديدة تركزت على منصات التكنولوجيا الرقمية (Nylen & Holmstrom, 2015, p. 01).

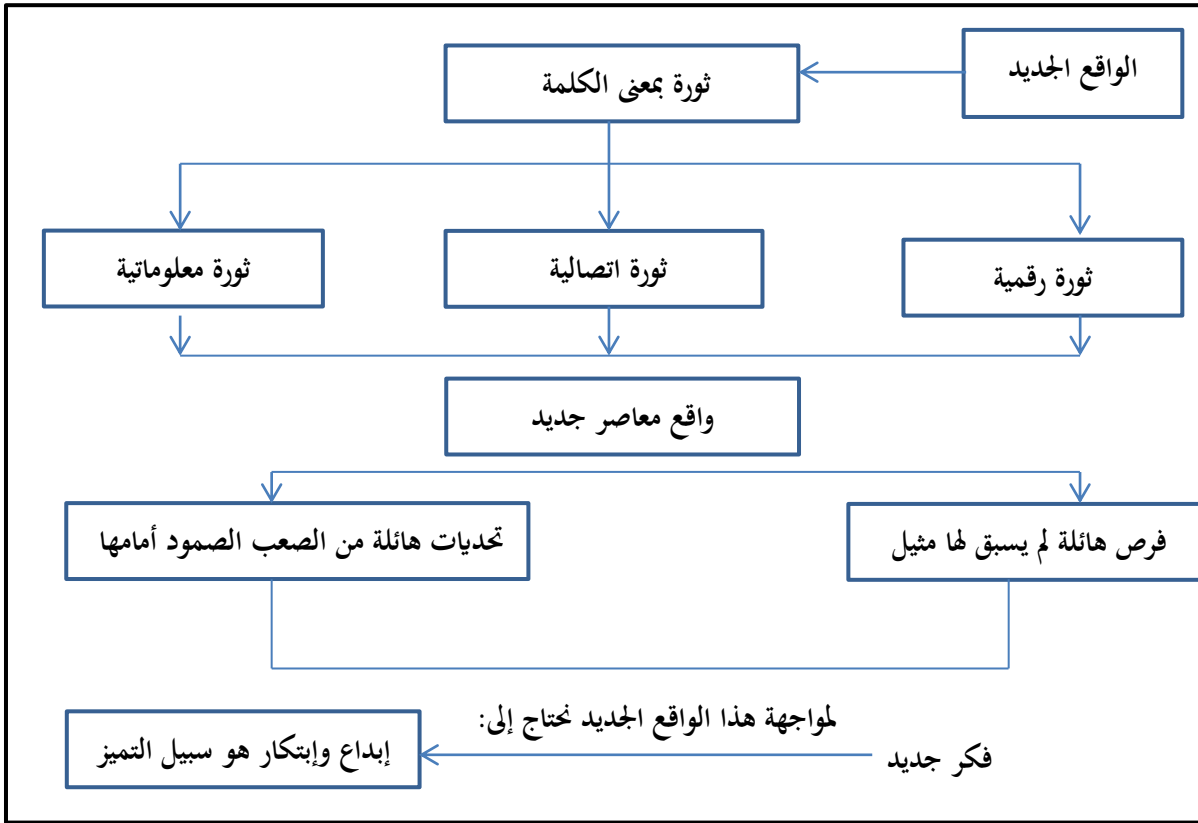
### 1- الابتكار الرقمي:

يعتبر الابتكار الرقمي ركيزة التطور الرقمي وأساس التكنولوجيا الرقمية بما تتضمنه من جوانب تنموية.

### 1-1 مفهوم الابتكار والابتكار الرقمي المصري:

مكنت التكنولوجيا المتقدمة البنوك من أن تصبح أكثر عصرة من خلال اعتماد أساليب جديدة وفعالة في جميع أشكال الأعمال، إذ يتم تعريف الابتكار بأنه إنشاء أفكار أو معارف أو مفاهيم أو تقنيات جديدة أو تغييرها لتجديد أو تحسين العمليات أو المنتجات أو الأنظمة بشكل كبير (Samarasinghe & Wood, 2021, p. 143) في حين يُعرفه (Morris, 2013, p. 07) بأنه جعل منتجات وخدمات العصر أفضل وجاءت الابتكارات الخارقة اليوم من مصدرين وهم إمّا من رواد الأعمال الذين يرون العالم بشكل مختلف ويميلون إلى رؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، أو من خلال مخبر البحث والتطوير في الأعمال التجارية، والابتكار حسب (فتحي، 2000، صفحة 105) يأخذ نفس معنى الإبداع ويُعرفه بأنه: "التوصل إلى شيء جديد قد يكون هذا الجديد سلعة تشبع حاجات الأفراد، أو خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكارا يستفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم، في حين يرى الكثير أنّ استخدام مصطلحي الإبداع والابتكار بالتوازي تقريباً ولكن من وجهة نظر مفاهيمية هناك فرق بين هذين المصطلحين، فالإبداع يقوم على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي المجال، والابتكار ينطوي على التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية وبالتالي الإبداع هو جزء من الابتكار. (Mahdieh & Nielsen, 17-20, June 2018, p. 05) والابتكار ليس مرادفاً للاختراع إذ يشير مصطلح "الاختراع" بشكل عام إلى إنشاء فكرة أو منتج أو تقنية جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويشير مصطلح "الابتكار" إلى إدخال شيء جديد إلى نظام لم يستخدمه من قبل (Pelz et al, 1978, p. 36)، وتكون معظم الابتكارات كتحسينات إضافية أي أفكار تُستخدم في نماذج جديدة من منتجات وخدمات موجودة بالفعل، أو تعديلات على عمليات تنظيمية، وربما تشتمل على أحدث نسخ من حزم برمجية معينة، أو قرارات لانضمام المزيد من الممثلين من قسم التسويق لفرق التطوير، إذ تُغير الابتكارات الجذرية طبيعة المنتجات والخدمات والعمليات" (سيد و نجم، 2013، صفحة 24)، كما يعتمد الإبداع والابتكار على الأفكار التي تعتبر أساساً ومنبع كل منتج أو خدمة فريدة من نوعها ومنه التفكير يجب أن يتغير لمواجهة الواقع الجديد والشكل التالي يبين كيف يتم هذا:

شكل رقم 6 الابداع والابتكار في الواقع الجديد



المصدر: (فتحي، 2000، صفحة 104)

من الشكل 6 يتبين أن البيئة تشهد تغيرات لثورات رقمية في كل القطاعات مما يستوجب بالضرورة تكييف العمليات وفقاً للواقع المعاصر باقتناص الفرص ومواجهة التحديات الصعبة، ويتم هذا من خلال بناء أفكار رائدة لا تشبه في تطبيقها باقي الأفكار السابقة بما يسمح بالتميز الرقمي في تقديم الخدمات وعرض المنتجات. أما الابتكار في الخدمات المصرفية - والذي تمثله دورة حياة الخدمة المصرفية - هو أبسط بكثير مما هو عليه في السلع والذي تمثله دورة حياة السلعة، إذ يعود ذلك لطبيعة الخدمات والتي لا يصل فيها العميل إلى حد الإشباع كما هو الحال في السلع ويعود ذلك أيضاً إلى عدم تقادم الخدمة بمرور الوقت، بل يكون مرور الوقت على تقديم الخدمة المصرفية دليلاً على ازدياد خبرة المصرف وعراقته، والتي يحاول أن يعكسها في شكل رسالة تسويقية يُخاطب بها العملاء، إلا أنّ الاتجاه الجديد نحو الابتكار في الخدمات المصرفية يدفع المصارف إلى تقليص دورة حياة الخدمة المصرفية وذلك عبر طرح الخدمات الجديدة البديلة أو التنوع في الخدمات الموجودة (إتحاد المصارف العربية، 2016).

## 1-2- أنواع الابتكار في المؤسسات:

للابتكار في المؤسسات عدّة أنواع يمكن إيجازها فيما يلي:

- **ابتكار العمليات:** يُعرّف ابتكار العمليات بأنه: "العناصر الجديدة التي يتم إدخالها في عمليات الإنتاج أو الخدمة للشركة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة" (Mahdih & Nielsen, 17-20 June 2018, p. 06).

- **ابتكارات المنتجات:** يعني التطوير في المنتجات والتي غالبًا ما تكون مدفوعة بمتطلبات العميل أو الرغبة في اختراق أسواق جديدة من خلال تطوير منتجات جديدة أو تكيف المنتجات الموجودة فعلا ( Boer & During, 2001, pp. 83-107).
- **ابتكارات التسويق:** يرتبط بوضع الأفكار الجديدة أو التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو السعر، أو الترويج، أو التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد أي دمج عناصر المزيج التسويقي (حاج عيسى وآخرون، 2016، صفحة 4).
- **الابتكارات الإدارية:** التغييرات في الهياكل التنظيمية للمنظمات، وتصميمات الأعمال، وعمليات المنظمة، والسياسات والاستراتيجيات (عرقاوي وآخرون، 2020، صفحة 53).
- **الابتكار التسييري:** يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية من التخطيط، التنظيم، التوجيه أو المراقبة كإعادة النظر في أحد أهم عناصر التنظيم، وهو الهيكل التنظيمي حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات الابتكار في المنتجات لأنّ الثقل البيروقراطي من شأنه تعطيل عملية الابتكار و الإبداع إن لم نقل خنقها (أوسرير و سعيد منصور، 17-18 أبريل 2006، صفحة 861).
- **الابتكار الرقمي (الابتكار التكنولوجي):** يدخل في جميع الأنشطة سواء كانت مالية، تسويقية، إنتاجية وغيرها، وذلك لأنّ الابتكار الرقمي لم يعد مجرد عمل خاص لشركات البرمجيات نظرًا لأنّ البرمجيات هي مكون رئيسي للتميز وعامل تمكين للابتكار في معظم المنتجات أو العمليات أو الخدمات، فإن الابتكار الرقمي يمارسه مؤخرًا عدد متزايد من الشركات المتنوعة (Ciriello et al, 2018, p. 564) وهو الأهم في دراستنا وله العديد من الأساسيات التي تتمثل فيما يلي (Nylen & Holmstrom, 2015, p. 02):
  - يجب ألا تكون المنتجات والخدمات الرقمية فعّالة في الاستخدام وسهلة التعلم فحسب، بل يجب أن تحقق تجربة جيدة للمستخدم؛
  - تحتاج الشركات إلى توضيح عرض القيمة المرتبط بالسعر والجودة لكل منتج وخدمة رقمية أي كيف تخلق قيمة للمستخدمين؟، حيث يتم تقييم جودة عروض القيمة هذه بناءً على ديناميكيات تجزئة العملاء وتجميع المنتجات والخدمات والعمولات لمالكي القنوات؛
  - يتضمن مسح التطور الرقمي جمع المعلومات الاستخبارية عن الأجهزة الجديدة، والقنوات الرقمية مثل خدمات الويب وأنظمة تشغيل الأجهزة المحمولة والوسائط الاجتماعية والتطبيقات، والمعايير وواجهات برمجة التطبيقات من أجل تحديد واستغلال الفرص للابتكار عبر سياقات الاستخدام الناشئة وسلوكيات المستخدم الجديدة؛
  - نظرًا لأنّ الابتكار الرقمي يتطلب مهارات جديدة، تحتاج الشركات إلى تقييم آلياتها لدعم التعلم المستمر للخصائص الفريدة للتقنيات الرقمية من أجل تشكيل فرق ابتكار ديناميكية؛
  - وأخيرًا غالبًا ما يكون المكان والزمان أساسيين للارتجال وآلية من آليات تنسيق الجهود داخل المؤسسة خاصة مع التعلم عن طريق الممارسة لعمليات الابتكار الرقمي في إطار تقبل الأطراف للتكنولوجيا الرقمية.

## 2- أهمية تبني الابتكار الرقمي في العمل المصرفي:

للابتكار الرقمي أهمية بالغة في نشر وقبول الخدمات المصرفية والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

- مواجهة التحديات في البيئة المصرفية المعاصرة للتكيف مع التغيرات الجديدة في الأسواق والعمليات؛
  - ارتفاع حدة المنافسة وظهور منافسين جدد مما يستدعي الإحاطة والعلم بجميع الفرض الممكنة للابتكار وتحقيق الحصة السوقية المناسبة لفرض الوجود في السوق.
  - التوجه نحو توظيف الكفاءات لتوليد أفكار جديدة تساهم في تحديث الأنظمة بما يساهم بدوره في تطوير الخدمات وتطوير طرق تقديمها، مع فتح المجال لهم في المشاركة بأفكارهم؛
  - يسمح الابتكار بجذب عدد أكبر من العملاء خاصة إذا ما توافقت مع تطلعاتهم ازاء الخدمة المقدمة.
- إنّ قوة التكنولوجيا الرقمية والابتكارات التي انبثقت منها دفعت بالبنوك إلى تبني التكنولوجيا الرقمية في العمليات إلى جانب مؤسسات أخرى، فالزيادة المستمرة في قوة الحوسبة وتطور مكونات تكنولوجيا المعلومات الكلاسيكية تطلب مراعاة التكامل الشامل لهذه المكونات في مختلف أنواع التكنولوجيا، خاصةً بالتزامن مع الاستخدام الشامل لأجهزة الاستشعار والجهات الفاعلة بما في ذلك تسجيلات الصوت والفيديو، استخدام تقنيات الاتصالات المتنقلة للشبكات والتواصل الآلي بزمّن انتقال منخفض جداً ضمن انترنت الأشياء (Internet of things) واستنباط مجموعات كبيرة جداً من البيانات وأرشفتها ومعالجتها باستخدام تقنيات البيانات الضخمة (Big Data)، ووجود تقنيات مختلفة للتعليم الآلي، مع بروز الأشكال المتقدمة للتفاعل بين الإنسان والحاسوب (Pousttchi et al, 15-17 July 2019, p. 02)، فمجال التكنولوجيا الرقمية أوسع ويتوسع ليشمل كل الابتكارات القديمة والجديدة في النشاط المصرفي وكل ما يتعلق برقمنة القطاع، إذ تعتبر أوسع نطاقاً من التكنولوجيا المالية التي تعتبر مدججة أساسياً في التكنولوجيا الرقمية وبما أنّها أشمل وأساس عمل البنوك بفضل اعتماد الكمبيوتر والهاتف في المعاملات المالية إلى غاية تبني الروبوتات فيما يتداخل مع التكنولوجيا المالية، هو ما سيدفع بنا للتفصيل أكثر في التكنولوجيا التي برزت إلى جانب التكنولوجيا الرقمية وخاصة التكنولوجيا المالية في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: المواكبة الإلزامية للتكنولوجيات الحديثة والحماية السيبرانية

كانت المؤسسات باختلافها تركز بشكل أساسي على البحث عن البيانات وكيفية تحقيق التعاون الافتراضي أما اليوم يوجه المدراء طاقتهم نحو الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وإنترنت الأشياء وغيرها (Puthiyamadam, 2017, p. 3)، إذ تم استخدام العديد من التعبيرات المختلفة للإشارة إلى مجموعة من الممارسات والإمكانيات التي ظهرت من خلال تطوير التكنولوجيا والتي غالبًا ما تم التحدث عنها كمصطلح "التقنيات الجديدة"، وأحيانًا "تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة" أو "الوسائط الجديدة"، أو حتى "البيئات الافتراضية" أو ببساطة أكثر عن تكنولوجيا المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية، كل من هذه التعبيرات تميز وتؤكد جانبًا معينًا من هذه التجارب والممارسات بما يشير إلى نهج معين وهو نهج علوم الاتصال على وجه التحديد والذي يميل إلى تحليل الممارسات الرقمية بشكل أساسي كممارسات الاتصال والمعلومات ( Vitali-Rosati, 2014, p. 64)، وهو ما يتجه حاليًا بصورة أوسع نحو تكنولوجيات أحدث خاصة التكنولوجيا المالية.

### المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا المالية، مجالاتها وتقنياتها

أدى التحول الرقمي إلى ظهور ومواكبة العديد من التكنولوجيات العصرية أو بعبارة أخرى التكنولوجيا المالية، والتي تعتبر من أبرز التحولات في الصناعة المالية بما حملته من تغييرات وتطورات مذهلة في آلية العمل للمؤسسات المالية، مما ساهم بدوره في إيجاد بيئة مناسبة لتحقيق فعالية وكفاءة أكثر في العمل.

### أولاً: ماهية التكنولوجيا المالية

تلعب التكنولوجيا المالية دورًا محوريًا في النشاط المصرفي، وهذا الدور لم يكن الوصول إليه بسهولة بل مرورا بالعديد من المراحل وبمواجهة العديد من التحديات لبلوغ التكنولوجيا المالية مستوى عالٍ من الانتشار.

### 1- تاريخ ومفهوم التكنولوجيا المالية:

إنّ مصطلح التكنولوجيا المالية (Financial Technology) وباختصار "fintech" هو مصطلح جديد لعلاقة قديمة بدأت حيشياتها من سنة 1866، حين حولت العمليات التجارية إلى العصر الرقمي، منذ ذلك الحين وانطلاقًا من نجاح محاولة مد أول كابل تلغراف عبر الأطلسي فقد توقّرت البنية التحتية للعملة المالية (Kaur et al, 2021, p. 12)، وهو ما يدفعنا بالضرورة إلى الإشارة لثلاثة عصور رئيسية لتطور التكنولوجيا المالية تتمثل فيما يلي (Bates, 2017, p. 05; Arner et al, 2016):

- **المرحلة الأولى Fintech01:** من سنة 1866 إلى 1967، تم وضع أول كابل عبر الأطلسي في سنة 1866 واختراع أجهزة بطاقات الائتمان عام 1952 واختراع ماكينة الصراف الآلي.
- **المرحلة الثانية Fintech02:** من سنة 1967 إلى سنة 2008 أصبح التمويل رقميًا بشكل متزايد بسبب تطور التكنولوجيا الرقمية للاتصالات والمعاملات بإدخال أنظمة الدفع الإلكتروني وغرف المقاصة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، كما تم فتح أول حساب جاري عبر الإنترنت في سنة 1995 وتوفرت آلات الصراف الآلي الحديثة.

■ المرحلة الثالثة **Fintech03**: من سنة 2008 إلى الآن بدأت الشركات الناشئة الجديدة وشركات التكنولوجيا في تقديم منتجات وخدمات مالية مباشرة إلى الشركات والعمامة، وكذلك للبنوك خاصة مع ضعف ثقة العملاء بالبنوك والتوجه نحو تأهيلها لفتح مجال أوسع للمنافسة.

حيث يمكن إرجاع أصل هذا المصطلح إلى أوائل التسعينيات عندما أطلقت Citigroup مشروع "Financial Services Technology Consortium" لتسهيل جهود التعاون التكنولوجي، إلا أنّ بدايات استخدام FinTech الفعلية لأول مرة كانت منذ عام 1866<sup>1</sup> وحولت العمليات التجارية إلى العصر الرقمي منذ ذلك الحين، كما يضم هذا النوع من التكنولوجيا المؤسسات المالية مثل البنوك التقليدية وأنظمة الدفع الرقمية الأخرى ومن أمثلة ذلك Amazon Pay و Apple Pay و PayPal و Samsung Pay على سبيل المثال لا الحصر (Kaur et al, 2021, p. 01).

أمّا بخصوص تعريف التكنولوجيا المالية (Fintech) فهي عبارة عن مزيج من كلمتي "مالية" و "تكنولوجيا"، إذ يشير إلى استخدام التقنيات الجديدة في صناعة الخدمات المالية لتحسين القدرات التشغيلية وإشراك العملاء من خلال الاستفادة من التحليلات وإدارة البيانات الرقمية (Deloitte, 2016, p. 4)، حسب التعريف الشائع لمجلس الاستقرار المالي (FSB) هي "ابتكار مالي ممكن تقنيًا ينتج عنه نماذج أعمال أو تطبيقات أو عمليات أو منتجات جديدة، لها تأثير مادي مرتبط بالأسواق والمؤسسات المالية، وتوفير الخدمات المالية (BCBS, 2018, p. 08)، كما تُعرف بأنّها عمليات مدفوعة تقنيًا في الصناعة المالية توفر طرق عمل وأساليب عمل جديدة، بهدف تعزيز تجربة العملاء وزيادة كفاءة العمليات في المؤسسات المالية التقليدية وفتح أبواب السوق للوافدين الجدد الذين يعيدون تصميم الخدمات التقليدية بحيث تكون أكثر تخصيصًا وشفافية ويمكن الوصول إليها عبر القنوات الرقمية المختلفة (Vasiljeva & Lukanova, 2016, p. 26)، كما تُعرف بأنّها صناعة اقتصادية تتكون من شركات تستخدم التكنولوجيا لجعل الأنظمة المالية أكثر فعالية (Muda et al, 2021, p. 170)، وتوصف التكنولوجيا المالية بـ "أنّها تلك المنتجات والخدمات التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين نوعية الخدمات المالية التقليدية، بحيث تتميز هذه التكنولوجيا بأنّها أسرع وأرخص وأسهل ويمكن لعدد كبير من الأفراد الوصول إليها" (findevgateway، 2017، صفحة 07)، حيث يشير مصطلح التكنولوجيا المالية حسب (Alt et al, 2018, p. 239) إلى جميع التطبيقات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات التناظرية والرقمية بشكل أساسي لتقديم الحلول المالية وهي تضم مجموعة متنوعة من الأفكار المبتكرة ونماذج الأعمال الجديدة التي تتيحها التقنيات الرقمية المختلفة (Rabaa'i, 2022, p. 03).

ومنه يمكن تعريف التكنولوجيا المالية بأنّها تقديم مبتكر للتمويل التقليدي مع تحديات غير مسبقة من خلال مجموعة من الأفكار الجديدة باستخدام التقنيات الرقمية لتقديم الخدمات المالية بكل كفاءة في أي مكان وزمان.

## 2- أهمية التكنولوجيا المالية في البنوك:

للتكنولوجيا المالية دور بالغ الأهمية في البنوك ومن أبرزها:

- المساهمة في جعل الخدمات المالية أسرع وأكثر توافراً وأماناً وشفافية مع تقديم الحلول المبتكرة التي لا توفرها المؤسسات المصرفية في الغالب؛
- مواكبة التحول الرقمي والبيئة المصرفية العصرية مع توفير البيانات ومشاركة المعلومات؛
- تسهيل عمليات الإقراض وتوفير الائتمان والاستثمار ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التكفل بعمليات الدفع والتحويل والتمويل بكل سهولة وبصورة رقمية مع توفر تقنيات رقمية لفحص تاريخ العميل وملفه بصورة آلية؛
- تعزيز الاحتواء المالي والنمو وتنويع النشاط الاقتصادي من خلال الابتكارات التي تساعد على تقديم الخدمات المالية لمن لا يتعامل مع الجهاز المصرفي؛
- تحقيق الاستقرار المالي من خلال استخدام التكنولوجيا في الامتثال للقواعد التنظيمية والإشرافية وإدارة المخاطر (بن علقمة و سائحي ، 2018 ، صفحة 93).

### ثانياً: مجالات وتقنيات التكنولوجيا المالية:

يشمل قطاع Fintech عدّة مجالات من الإقراض، التمويل الجماعي، الاستثمارات، الاستشارات المالية، التأمين، المدفوعات، التحويلات والعملات الرقمية وأمن الكمبيوتر القائم على تعزيز العلاقة مع البنوك، وتقديم الخدمات وكذا استكمال نقاط القوة بهدف تحقيق التعاون بين المؤسسات المالية وشركات التكنولوجيا المالية التي تسمح بفتح السوق وتوسيعه أكثر (Dubey et al, 2020, p. 3770).

## 1-1- مجالات التكنولوجيا المالية:

لتوفير فكرة أفضل عن كل ما يمكن تضمينه في تعريف واسع للتكنولوجيا المالية، قامت لجنة بازل بتصنيف ابتكارات التكنولوجيا المالية إلى مجموعتين: مجموعة تتضمن مجالات التكنولوجيا المالية والتي تضم ثلاثة قطاعات تتعلق بالخدمات المصرفية الأساسية (خدمات الائتمان والودائع وجمع رأس المال ؛ المدفوعات وخدمات المقاصة والتسوية ؛ وخدمات إدارة الاستثمار) ومجموعة تتضمن التقنيات المستخدمة.

### 1-1-1- الائتمان والودائع وخدمات جمع رأس المال :

بواسطة التمويل الجماعي (Crowdfunding) يتم جمع مبالغ صغيرة من الأموال من أعداد كبيرة من الأفراد أو الكيانات القانونية لتمويل أعمال، أو مشاريع محددة، أو لدعم الاستهلاك الفردي، أو أية احتياجات تمويلية أخرى، وهو ما ينطوي على استخدام المنصات القائمة على الإنترنت للربط ما بين مستخدمي الأموال (المقترضين) بالمولين الأفراد (المقرضين)، إذ يتجاوز في العديد من الحالات دور الوسطاء الماليين التقليديين، ورغم وجود عدّة اختلافات لتعريف التمويل الجماعي إلا أنه ينصب في ثلاثة عناصر أساسية وهي جمع مبالغ صغيرة من الأموال من مؤسسة إلى أخرى، ووجود عدد كبير من الممولين وتوجيهها إلى عدد كبير من المقترضين

(صندوق النقد العربي، 2019، صفحة 09)، كما سيلعب الاقراض النظير إلى النظير (P2P) دوراً أساسياً، إذ أنّ الفكرة الشاملة لأسواق هذا الإقراض (Lending marketplaces) هي توفير سوق عبر الإنترنت تسمح للمقرضين بالتداول مباشرة مع المقرضين، وتتضمن منصات إقراض النظير إلى النظير مجموعة من المميزات، إذ تبدأ عملية الإقراض بمقترض محتمل يتقدم بطلب أو يسجل للحصول على قرض على المنصة، ويقدم المقرضون مجموعة من المعلومات الائتمانية وهذا للتأكد من تقييم درجة الائتمان (Credit scoring) المتعلق بالمقترض وتحليل ملفه بصورة رقمية يتم نشرها على المنصة بعد أن يتم التحقق منها والموافقة عليها بواسطة المنصة (CGFS & FSB, 2017, p. 11)، فمثلاً يتم استبدال مشتريات بطاقات الائتمان بشكل متزايد بالبدايل الرقمية مثل العملات المشفرة وأموال الهواتف المحمول Google Pay، Apple Pay، كما تحل المحافظ الرقمية مثل PayPal أيضاً محل الودائع المصرفية التقليدية (Regmi, Rai, & Khanal, 2021, p. 76)، هذا وتوجد أربعة أنواع للتمويل الجماعي متمثلة في التمويل الجماعي القائم على المكافأة المقدمة للمستثمرين، القائم على التبرعات، القائم على الأسهم، والتمويل الجماعي المستند إلى ديون (شكرين، 2021، صفحة 224).

**1-2- خدمات المدفوعات والمقاصة والتسوية:** يستفيد مقدمي خدمات الدفع الرقمي من التكنولوجيا لتسهيل معاملات الدفع عن طريق تحويل الأموال أو المقاصة أو تسوية الأرصدة رقمياً دون استخدام الأموال النقدية، على هذا النحو يقومون بتوجيه الأموال رقمياً من الدافعين إلى المستفيدين من خلال التعامل مع أموال الدافعين بأنفسهم أو عن طريق أوامر الدفع نيابة عن دافعي الحسابات فيما يتعلق بحسابات المعاملات المحتفظ بها في المؤسسات المالية الأخرى (Ehrentraud et al, 2020, p. 09)، هنا تلعب العملات الرقمية أهمية بالغة أيضاً كالبيتكوين فهو نفسه ليس له استخدام مباشر إلا أنه يعمل بالفعل كنظام دفع صالح للتحويل بين مالكي عناوين Bitcoin مع استبعاد أن تحل محل العملات الورقية والنقدية القانونية (Thakor, 2020, p. 03)، على الرغم من أنّ المدفوعات تغيرت كثيراً بعد بروز التكنولوجيا المالية نتيجة تخفيض التكاليف واقتصاد الوقت، إضافة إلى بساطة الاستخدام إلا أنّ الاستغناء عن العملات التقليدية ليس فكرة واردة لجميع الدول.

**1-3- خدمات إدارة الاستثمار (بما في ذلك التجارة):** سيكون للعقود الذكية المدعومة بواسطة سلسلة الكتل دور في إحداث تغيير جوهري في الاستثمار، فقد طورت العديد من شركات التكنولوجيا المالية منتجات وتطبيقات مرتبطة بخدمات الاستثمار بعضها مبتكر مقارنة بتلك التي تقدمها الشركات القائمة، ويمكن أن تعمل المنصات الفردية في ثلاثة مجالات متميزة وهي التداول والإدارة المالية وخدمات المشورة المالية (الاستشارة)، فخدمات التداول من خلال المنصات الفردية لمستثمري التجزئة أو المستثمرين الكبار وذوي المؤسسات وفرت للعملاء فرصاً بواسطة التكنولوجيا المالية ليس فقط للتفاوض ولكن أيضاً لنسخ استراتيجيات المتداولين الآخرين (نسخ التداول) في بيئة رقمية تجمع بين وظائف التداول الكلاسيكية (شراء وبيع الأوراق المالية) والجوانب الاجتماعية (إنشاء فرص لمناقشة ومشاركة الخبرات مع المتداولين الآخرين عبر مدونة على الموقع)، أما بخصوص خدمات الإدارة المالية التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية فهي تستهدف مستثمري التجزئة بشكل عام

لتمكينهم من عرض ما أنفقوه باستخدام بطاقات الائتمان أو الخصم في بيئة افتراضية واحدة بالإضافة إلى صياغة خطط الادخار أو النفقات الشخصية، أما الاستشارات فهي آلية تتم بهدف معالجة بيانات الثروة عبر خوارزميات تتيح إنشاء مقترحات استثمار مخصصة في أطر زمنية قصيرة (Tanda & Schena, 2019, p. 17).

### 2- تقنيات التكنولوجيا المالية:

قامت لجنة بازل بتصنيف ابتكارات التكنولوجيا المالية إلى مجموعة أخرى مع المجموعة الأولى وهي مجموعة التقنيات التي يتم استخدامها بوجود العوامل المحركة للتكنولوجيا المالية خاصة البيانات والتي تتمثل فيما يلي:

**1-2- سلسلة الكتل (Blokchain):** هو دفتر أستاذ موزع يعتمد على بنية بيانات تسمى سلسلة الكتل، نظام دفتر الأستاذ الموزع هو قاعدة بيانات مشتركة بين عدة أطراف (العقد) لتنفيذ المعاملات المتفق عليها بشكل متبادل، أين يتم تخزين المعاملات في كتل مرتبطة ببعضها البعض ومن هنا جاء اسم "سلسلة الكتل" تحتوي الكتلة على مجموع المعاملات وعلى بصمة الكتلة السابقة، لذلك فإن تعديل المعاملة لا يعدل فقط الكتلة التي تنتمي إليها ولكن كل الكتل التي تليها، يمكن تعريف Blockchain في مصطلحه البسيط على أنه دفتر أستاذ لامركزي يتتبع المعاملات بين الأطراف المختلفة التي يتم مشاركتها مع جميع أصحاب المصلحة (Soner et al, 2021, p. 03)، إذ تُنظم سلسلة الكتل بناء على التشفير بواسطة مفاتيح أساسيين للحماية والأمن وإثبات صفة المتعامل، تشفير المفتاح العام يعني أنه يمكن لأي مستخدم أن ينضم دون قيد أو شرط، والمفتاح الخاص لا يُتاح إلا للمسؤول عن السلسلة والذي يتطلب المشاركة في اختيار ممثل جديد يرغب في المشاركة في إنشاء عقده، والتحقق من صحة الكتل بالإجماع (Quiniou & Debonneuil, 2019, pp. 12-13-14)، فالتشفير يكون لتأكيد المصادقية والأمن، كما تتميز سلسلة الكتل بإجراءات لامركزية مقاومة للعبث ورفع الإنتاجية، وهو ما يتيح تطبيقات واعدة في مجالات استراتيجية (أبو النصر، 2022، صفحة 47).

**2-2- العقود الذكية (Smart Contract):** تمت صياغة مصطلح "العقود الذكية" في عام 1994 من طرف عالم الكمبيوتر الأمريكي "Nick Szabo" وعرفه على أنه "مجموعة من الوعود المحددة في شكل رقمي متفق عليه، بما في ذلك البروتوكولات التي يؤدي الأطراف من خلالها الوفاء بالوعود"، منذ ذلك الحين تطور مفهوم العقود الذكية خاصة بعد إدخال منصات سلسلة الكتل اللامركزية ومع اختراع العملات الرقمية (Ethereum, 2018).

فالعقد الذكي هو اتفاق بين الأطراف المشاركة في صفقة ما يحمل كل طرف مسؤوليته، تسمح العقود الذكية بتبادل الأموال أو الممتلكات أو أي شيء ذي قيمة بطريقة شفافة وخالية من النزاعات مع تجنب الخدمات الوسيطة كخدمات البنك أو المحاماة (Sadiku et al, 2018, p. 538)، فهي برامج تعمل على شبكات موزعة وعقد تخزين مشتركة في شكل سلسلة كتل، إذ تكتسب هذه البرامج المزيد والمزيد من الاهتمام لأنها تنفذ تطبيقات يمكنها إدارة ونقل الأصول ذات القيمة الكبيرة كالعملات الرقمية (Laneve & Coen, 2021, p. 02)، كما يمكن القول بأنها عبارة عن برنامج كمبيوتر يتم تخزينه داخل سلسلة الكتل، وله نفس الخصائص مع

وجود سجل ثابت للبيانات، يسمح بالتقليل من العمل الفردي، والعمليات تتم بطريقة آلية مئة بالمئة، إذ يعمل على أتمتة الإجراءات التعاقدية وتقليل التفاعلات بين الأطراف وتقليل تكلفة الإدارة بهدف ضمان حسن التنفيذ بصورة أكثر مصداقية، كما تُعد Bitcoin أول عملة رقمية تم نشرها في عام 2008 وبذلك تعد أول انطلاقة حقيقية لتقنية Blockchain، و مهد لبروز استخدام العقد الذكي في أي تطبيق في سلسلة الكتل للتسهيل الرقمي (Soner et al, 2021, p. 04).

**2-3- البيانات الضخمة (Big Data):** تم استخدام مصطلح البيانات الضخمة لأول مرة في منتصف التسعينيات، ولكن لم يبدأ التبني الحقيقي لها إلا في عام 2004 عندما نشر مهندسان من شركة Google ورقة بحث لمناقشة استخدام MapReduce لجمع بيانات موقع الويب وتحليلها من أجل البحث والتحسين للإشارة إلى الكم الهائل من البيانات، حيث تشير البيانات الضخمة إلى الكميات الكبيرة من البيانات باختلافها من جداول، نصوص، صور، فيديو وغيرها، تشمل مجموعة متنوعة من المعلومات التي تتم معالجتها بسرعة عالية، كما تتميز البيانات الضخمة بثلاث خصائص أساسية وهي كثافة الحجم والسرعة وتنوع المعلومات (Kaur et al, 2021, p. 06).

**2-4- إنترنت الأشياء (Internet Of Things):** يشير إنترنت الأشياء إلى العديد من الأجهزة المتصلة التي تلتقط المعلومات المتعلقة بالحركة وبيانات الاستشعار الأخرى للأشياء في العالم المادي، توفر معلومات ثرية فيما يتعلق بسلوكيات الأفراد، وبالتالي يمكن استخدام البيانات الناتجة لزيادة تصميم المنتجات والخدمات وتحديد سمات المخاطر والتسعير (OECD, 2018, p. 13)، و هو شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والمباني والعناصر الأخرى التي تعمل كموزع مدمجة مع الإلكترونيات والبرامج وأجهزة الاستشعار والمشغلات عبر الاتصال بالشبكة التي تمكن من جمع البيانات وتبادلها وإرسال واستلام وتنفيذ الأوامر (BCBS, 2018, p. 43) باستخدام حساسات مضمنة للاتصال والاستجابة.

**2-5- الذكاء الاصطناعي (Intelligent Artificiel):** صاغ "john mccharthy" مصطلح "الذكاء الاصطناعي" لأول مرة، بحيث يمكن أن تركز المجالات الفرعية لهذا العلم على مجموعة من الجوانب المختلفة للذكاء البشري، بما في ذلك التعرف والفهم والتعلم وحل المشكلات والاستدلال واتخاذ القرار، و غالبًا ما يُستخدم الذكاء الاصطناعي (AI) للإشارة إلى التعلم الآلي أين يتم تدريب الآلات بالبيانات التاريخية للتعرف على الأنماط وتصنيف البيانات الجديدة من خلال الخوارزميات المتقدمة، كما يمكن للآلة أن تتعلم مع تجارب جديدة لتحسين أدائها، ومع ذلك فإن الآلة لا تتعلم بشكل كامل من تلقاء نفسها بل تتطلب عملية التعلم مستوى كبير من المدخلات البشرية للتأكد من إتمام تفسير البيانات بشكل صحيح (OECD, 2018, p. 13)، ويمكن للذكاء الاصطناعي طرح الأسئلة واكتشاف الفرضيات واختبارها واتخاذ القرارات تلقائيًا بناءً على التحليلات المتقدمة التي تعمل على مجموعات بيانات شاملة. (BCBS, 2018, p. 42).

إنّ السعي للتوافق بين الآلة والعقل البشري سيبقى من أهم ما ميّز البشرية بناء على محاكاة ذكاء الإنسان فقد تم تطوير كل نظام من نظم الذكاء الاصطناعي بناء على خصائص البشر مع العمل على تطبيق برامج حوسبية تمكن من إيجاد حلول لمشكلات، ومن أهم ما تم تحقيقه بالذكاء الاصطناعي (قرزير، 17 جوان 2021، صفحة 07):

■ **التعرف على الكلام (Speech Recognition System):** تحقق هذا الحلم للمبرمجي الحاسوب في التسعينيات بعد التعامل مع أول الأنظمة المنطوقة التي أتت بها ميكروسوفت أوفيس XP، أين يتمكن الحاسب الآلي من التعرف على الأصوات خاصة الكلام (Speech Recognition) ثم القيام بمعالجة الكلام (Speech Processing).

■ **معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing):** تُعرف بأنّها المعالجة التلقائية الأوتوماتيكية للغة الإنسان، وتعد هذه البرمجة متعددة الخصائص ولديها روابط للبحث في مختلف العلوم المعرفية، علم النفس والفلسفة والرياضيات، كما تتعلق بتقنيات المحول البرمجي واثبات النظرية والتعلم الآلي والتفاعل بين الإنسان والكمبيوتر.

■ **رؤية الحاسوب (Computer Vision):** تسعى هذه العملية إلى توليد أوصاف ذكية ومفيدة، عبارة عن مشاهدات بصرية متسلسلة من خلال تنفيذ العمليات على الإشارات الواردة من كاميرات الفيديو، من أمثلتها التصنيع الروبوتي، التعرف على الحروف المكتوبة باليد أو المطبوعة وغيرها.

■ **النظم الخبيرة (Expert Systems):** تمثل تلك البرامج التي تسمح بمحاكاة الخبرة البشرية في حل مشكلات معينة بصورة سريعة بناء على خبرة الخبراء.

**2-6- بوتات الدردشة (Chatbot):** تسمى برامج المساعدة الافتراضية التي تتفاعل مع المستخدمين بلغة طبيعية، تمكن روبوتات الدردشة من التقاط وتفسير البيانات النوعية بشكل آلي، ممّا يتيح جمع البيانات في الوقت المناسب والاستجابة معها (Castr et al, 2019, p. 19).

**2-7- الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** تسمح السحابة بالتفاعل مع الأنظمة الحاسوبية بطرق ديناميكية لتوزيع الخدمات وفقاً للاستخدام الفعلي ممّا يقلل من تكلفة الملكية ويؤدي إلى استخدام أفضل للموارد المعلوماتية في الوقت الملائم والزمان المناسب (Bonilla et al, 2012, p. 02)، توفر الخدمات المستندة إلى السحابة كفاءة عالية من حيث التكلفة وقابلة للتطوير نسبياً بسهولة عند الطلب وقدرة كبيرة في تخزين البيانات، حيث زادت التكنولوجيا السحابية بشكل كبير من قدرة المؤسسات المالية على جمع البيانات وتحليلها، وبالتالي تسهيل النمو في تحليلات البيانات وتطبيقاتها المختلفة (OECD, 2018, p. 13)، والحوسبة السحابية وليدة عصر تكنولوجيا المعلومات، حيث تستخدم العديد من القطاعات المصرفية تقنيات الحوسبة السحابية لتحقيق أغراضها المختلفة، فباستخدامها يمكن للبنوك إنشاء بيئة مصرفية ذكية ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة لمتطلبات العمل الجديدة وتكون الحوسبة السحابية في السياق المصرفي من نوعين مختلفين من المستخدمين، الفئة الأولى من

المستخدمين هي البنوك التي تستفيد وتنتشر الخدمات السحابية في نموذج عملها، والثانية هم العملاء الذين ينفذون معاملاتهم المالية اليومية باستخدام التطبيقات القائمة على السحابة التي توفرها البنوك (Asadi et al, 2017, pp. 306-307).

**2-8- واجهات برمجة تطبيقات (APIs):** هي تقنية الخدمات أو البيانات التي يوفرها تطبيق برمجي من خلال مجموعة من الموارد المعلوماتية المحددة مسبقاً، باستخدام هذه الموارد يمكن للتطبيقات الأخرى الوصول إلى البيانات أو الخدمات دون الحاجة إلى تنفيذ الإجراءات الأساسية (Meng et al, 2018, p. 296) ولها أنواع تتمثل فيما يلي (BIS, 2019, p. 19):

- واجهة برمجة تطبيقات خارجية (مغلقة): وهي واجهة توفر وسيلة للوصول إلى البيانات بناءً على معيار عام تُعرف أيضاً باسم API الخارجي؛
- واجهة برمجة تطبيقات داخلية (مغلقة): واجهة توفر وسيلة للوصول إلى البيانات بناءً على معيار خاص يُعرف أيضاً باسم API الداخلي؛
- شركاء برمجية التطبيقات: وهي واجهة برمجة تطبيقات يتم إنشاؤها مع واحد أو اثنين من الشركاء الاستراتيجيين الذين ينشئون تطبيقات أو عمليات تتكامل مع واجهة برمجة التطبيقات.

### **2-9- التقنيات الافتراضية أو الواقع المعزز والافتراضي (Virtual and Augmented Reality):**

في عام 1989 أطلقها عالم الكمبيوتر "Jaron Lanier"، أين دخلت هذه التقنيات حياة الأفراد أكثر من أي وقت سابق أين كانت تقتصر على بعض المتخصصين والمهندسين ممن جربوا شاشات العرض المثبتة على الرأس وهي أجهزة تأتي كاملة مع تقنيات عرض وتتبع متطورة وفعالة، تعرض محتويات وتجارب ثلاثية الأبعاد واقعية وفنية (Interrante et al, 28, p. 28)، والواقع المعزز هو دمج العالم المعزز والافتراضي معا من خلال تطبيقات خاصة بذلك (مثلما قدمه مالك موقع فايسبوك المعروف ب META).

**2-10- القياسات البيومترية (Biometrics):** تلعب دوراً أساسياً في تحديد الهوية إضافة إلى التعرف على الوجه والعين، بصمات الأصابع وما إلى ذلك.

**2-11- التوقيع الإلكتروني (Electronic Signature):** يمكن القول باختصار بأنه نسخة الكترونية عن التوقيع بخط اليد وهو ضروري في العمليات المالية خاصة المدفوعات لتأمين وتأكيد صحة العملية بين الطرفين المرسل والمستقبل بناء على رسائل.

**2-12- التشفير الإلكتروني (Electronic Encryption):** هو عملية تحويل المعلومات أو الرسالة التي يشار إليها بالنص العادي إلى نموذج صعب غير قابل للقراءة يسمى النص المشفر باستخدام خوارزمية تشفير، إن عملية التشفير وفك التشفير تتضمن طرق إخفاء المعلومات من خلال استخدام المفاتيح، يتمثل دور المفاتيح في تحديد المخرجات الوظيفية لخوارزمية التشفير، تحدد تحويل الرسالة الأصلية إلى رسالة مشفرة والعكس صحيح، وبالتالي فإن أمن خوارزميات التشفير يعتمد على سرية المفتاح (Dixit, 2018, p. 33) وهما مفتاحين عام

وخاص، أي أنه تقنية تقوم بترميز البيانات إلى نموذج غير قابل للقراءة بحيث لا يمكن فك تشفيرها إلا بواسطة جهاز كمبيوتر يحتوي على المفتاح الصحيح، والتشفير يمنع المستخدمين غير المصرح لهم من قراءة البيانات المنقولة عبر الشبكة.

تعتبر كل من القياسات البيومترية والتوقيع والتشفير الإلكتروني تقنيات رقمية أساسية وظهرت قبل ظهور التقنيات الحديثة للتكنولوجيا المالية إلا أنه يمكن اعتبارها من التكنولوجيا المالية عند استخدامها للقيام بالعمليات المالية.

هذه التطبيقات الشائعة وغيرها ستساهم بصورة كبيرة في العمل المصرفي من خلال التواصل مع العملاء بواسطة روبوتات المحادثة وتقييم الجدارة الائتمانية للعميل وكذا الإشراف والرقابة وغيرها من العمليات التي لا تعتبر حكرًا على المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية وحسب بل حتى البنوك تستخدمها خاصة في الدول المتقدمة، وهو ما سنحاول التعرف عليه أكثر في النقطة الموالية.

### المطلب الثاني: التعاون و المنافسة بين البنوك ومؤسسات التكنولوجيا المالية

يرتبط مصطلح التكنولوجيا المالية بكل مؤسسة تدخل مجال الخدمات المالية عن طريق تقديم حلول مالية تكنولوجية قائمة على الابتكار والابداع، وهو ما يطلق عليها الشركات الناشئة (start-up) التي أصبحت منافسًا أساسيًا للفاعلين التقليديين لقطاع الخدمات المالية، وتحاول الاستحواذ على حصص سوقية على حسابهم (بن علقمة و سائي، 2018، صفحة 89؛ (Shi & Rao, 2024, p. 46)، والبنوك مطالبة باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات المالية وتسهيل العمليات وشراء تقنيات الشركات الناشئة في هذا المجال أو الشراكة معها.

### أولاً: ماهية المؤسسات الناشئة:

يرتبط مصطلح المؤسسات الناشئة بالاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة وتوفر المعلومات، بالإضافة إلى قدرة مؤسسها على خلق فكرة جديدة ومدى قدرته على الابتكار والابداع من بين أهم أسباب بروزها ونجاحها.

### 1- مفهوم المؤسسات الناشئة (Start-Up):

تم استخدام مصطلح المؤسسات الناشئة بعد الحرب العالمية الثانية تزامناً مع ظهور شركات رأس مال المخاطر القائمة على المغامرة والمجازفة برأس المال على سبيل التمويل والاستثمار، حيث يتم تعريف المؤسسة الناشئة اصطلاحاً حسب ما ورد في القاموس الإنجليزي بأنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة Start-Up تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"UP" ما يشير إلى فكرة النمو القوي، أمّا (Graham, 2012, p. 01) فيُعرفها في مقاله الشهير حول الشركات الناشئة بأنها "شركة مصممة لتنمو بسرعة و أن تكون الشركة حديثة التأسيس لا يجعلها في حد ذاتها شركة ناشئة، كما أنه ليس من الضروري أن تعمل شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا، أو الحصول على تمويل للمشاريع بل الشيء الأساسي الوحيد هو النمو"، أمّا (Dabi-Schwebel, 2019) فيُعرفها بأنها "شركة يتم إنشاؤها بهدف تطوير خدمة أو تقنية أو منتج أو حتى نموذج أعمال، عادة ما يكون مبتكرًا بهدف توليد نمو سريع ومربح على المدى القصير أو المتوسط"، كما تُعرف

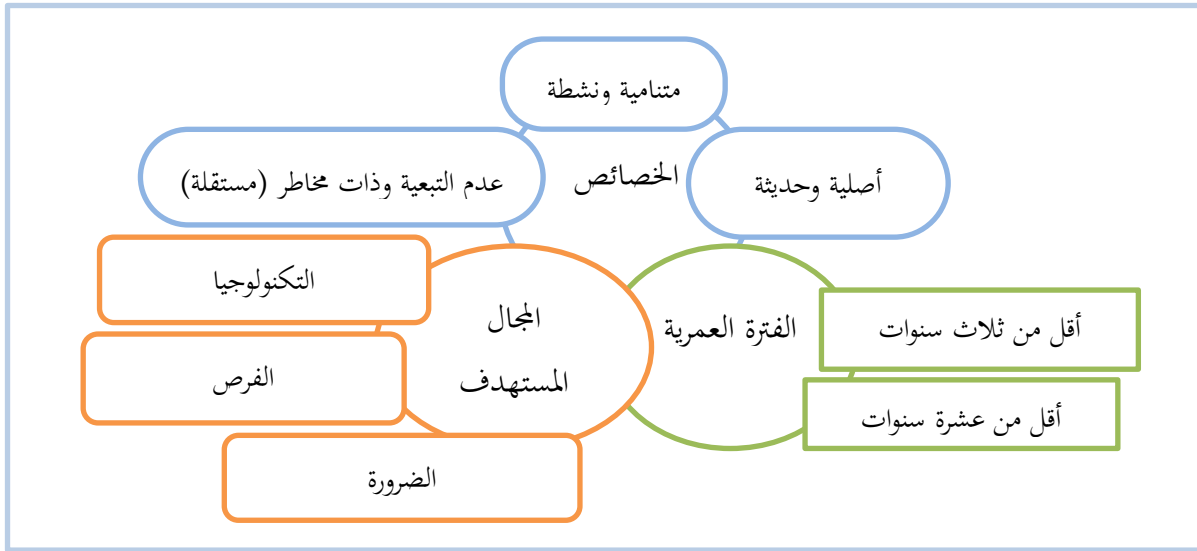
بأنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير بغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، تتميز بارتفاع عدم التأكد، وارتفاع المخاطرة في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جني أرباح طائلة" (بوشعور، 2018، صفحة 420).

أما الشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية (FinTech start-ups) فهي عبارة عن شركات تم تأسيسها حديثا والتي تقدم خدمات مالية اعتمادا على تقنيات التكنولوجيا المالية (Gimpel et al, 2018, p. 247). يمكن القول بأن المؤسسة الناشئة في التكنولوجيا المالية (Fintech): هي مؤسسة نشأت بناء على فكرة ابتكارية قابلة للتطوير والتوسع بطرحها في شكل خدمة أو منتج جديد، على أن تكون الفكرة قائمة على استغلال التقنيات المالية المطورة لتقديم خدمات مالية مبتكرة سهلة الاستخدام ومتاحة للوصول.

### 2- أبعاد مفهوم المؤسسات الناشئة:

تقوم المؤسسات الناشئة على فكرة جديدة إبداعية ومستدامة لم يسبق أن تم تبنيها في أعمال تجارية أخرى تتميز بضعف التمويل في البداية ولكن عادة ما تستقطب المستثمرين في خمس أو عشر سنوات، وهو ما يزيد من حجم المخاطر إلى جانب نجاح الفكرة محل النشاط أو فشلها والتي غالبا ما ترتبط بالتكنولوجيا، مع إمكانية أن تصبح شركة كبيرة قائمة بذاتها خاصة مع اقتناص الفرص المناسبة وقد تنشأ بالضرورة لدخول عالم الشغل، يمكن تمثيل مختلف أبعاد المؤسسات الناشئة في الشكل الموالي:

شكل رقم 7 أبعاد مفهوم المؤسسات الناشئة



المصدر: (لقواق و عوض بن ظفرة، 2020، صفحة 20)

حسب الشكل 7 فإنّ المجال المستهدف للمؤسسة الناشئة يكون بتوفر التكنولوجيا الملائمة ولوجود فرصة ملائمة أو عند الضرورة ومن خصائصها أن تضم أفكارا أصلية وحديثة مع إمكانية النمو ولا تتشابه مع أحد فتميز بالحدثة والأصالة، كما تحيط بها العديد من المخاطر وتحتمل بذلك الخسارة أو النجاح خاصة بعد مرور خمسة سنوات الأولى من بداية نشاطها.

ثانيا: توجهات المؤسسات الناشئة نحو التكنولوجيا المالية:

أدت التغيرات في الخدمات المالية إلى ظهور الابتكارات في مجال التكنولوجيا المالية والتي غالبا ما تقودها مؤسسات ناشئة انطلقت من مجرد أفكار بسيطة، حيث تسعى الشركات الناشئة في هذا المجال إلى إحداث تغييرات جوهرية وثورة في التمويل مع معالجة المشكلات المالية بأساليب وطرق مبتكرة.

### 1- دور المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية:

إنّ المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية هي حديثة النشأة، تهدف إلى تحسين الخدمات المصرفية للأفراد والمؤسسات بالتعاون أو المنافسة مع مقدمي الخدمات المالية القائمين، كما أنّ مؤسسات التكنولوجيا المالية قد تكون نوعا من المؤسسات الناشئة ذات رأس مال محدود ومخاطرة أكبر، ويمكن أن تحقق نجاحا كبيرا (عزيرو، 2021، صفحة 228)، كما تعود أسباب توجه المؤسسات نحو التكنولوجيا المالية إلى بروز الأزمة المالية العالمية لعام 2008 والارتفاع المفاجئ في عدد شركات التكنولوجيا المالية منذ الانهيار العالمي 2007-2009، حيث استمرت شركات التكنولوجيا المالية في الظهور في جميع أنحاء العالم لأسباب كثيرة نذكر منها حسب (Gelis & Woods, 2014, pp. 04-05):

- عدم تقبل النظام المصرفي الراسخ والجهات الرئيسية التي تكونه، مع انتشار انعدام الثقة بالبنوك بعد الأزمة؛
- بعد الأزمة توقفت البنوك عن الإقراض وكان على الشركات التعامل مع حالات الرفض المتعلقة بخطوط الائتمان أو القروض المصرفية ورفض الأفراد الرهون العقارية والقروض الشخصية؛
- تغير العمل بالإنترنت غير العلاقة بالمال بنفس الطريقة التي غير بها بشكل أساسي صناعات أخرى واستفادت شركات التكنولوجيا المالية من هذا، فقدمت خدمات مالية بناءً على تطور الإنترنت بتقديم خدمات أرخص وأسرع.
- احتكار البنوك للخدمات المالية لفترة طويلة، مع ضعف المنافسة والتي كادت تنعدم مما سمح لهم بفرض عمولات عالية، وعليه لاحظت مؤسسات التكنولوجيا المالية هذا الأمر وقدمت بديلاً غالباً ما يكون بأسعار أقل وأكثر شفافية؛
- الأزمة المالية العالمية 2008 التي دفعت بالبنوك إلى الانشغال بالانتعاش والتوجه نحو التنظيمات الجديدة التي يجب الامتثال بها ولم يكن الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والتكيف مع المشهد المالي المتغير أولوية بحتة. كل هذه الأسباب وغيرها حثّت مؤسسات التكنولوجيا المالية الناشئة على وضع معايير عالية مما دفع بها للبروز أكثر، فقد مضت أكثر من البنوك لأنّ قوتها تقوم على التفاعل عبر الإنترنت وإشراك العملاء.

## 2- البنوك و المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية:

على الرغم من أنّ التكنولوجيا المالية تشمل أيضًا الخدمات التي تقدمها البنوك بمساعدة التكنولوجيا (على سبيل المثال، الإقراض عبر الإنترنت)، ومع ذلك فإنّ البعض الآخر يستبعد البنوك من تعريف التكنولوجيا المالية ويوجهها فقط باتجاه المؤسسات الناشئة (Thakor, 2020, p. 07)، إلا أنّ هناك من يذكر أنّه يمكن للبنك أن يصبح أكثر ديناميكية ليصبح كشركة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية بإتباع الإجراءات التالية: (Dubey et al, 2020, p. 3770)

■ **الفهم الجيد للعملاء:** هذا الأمر أساسي لأنّه على الرغم من أنّ البنوك تخدم العديد من القطاعات، إلاّ أنّها يجب أن تكون واضحة بشأن نقاط قوتها، بعبارة أخرى التخصص في خدمة العميل وتوفير ما يحتاجه بأقل جهد وبأقل التكاليف في أي زمان ومكان.

■ **الشراكة مع شركات التكنولوجيا:** يجب على البنوك تغيير محطاتها لتكون أكثر ديناميكية في السوق، فعلى الرغم من أنّ الشراكة مع شركة ناشئة هو مبادرة جيدة، إلاّ أنّها تحتاج إلى أن تكون واضحة بشأن الميزة التنافسية التي سيوفرها التحالف لأنّه يجب على البنك الذي يتعاون مع شركة ناشئة إدارة موارد البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ نظام جديد، وهذا لا يضمن النجاح حيث لا يمكن معرفة ما إذا كانت النتائج إيجابية أو سلبية بعد استثمار قوي للوقت والمال.

■ **دعم المرونة:** تنفيذ ثقافة تقديم التغذية الراجعة المستمرة لمعرفة الايجابيات والسلبيات وتكييف الأوضاع لتعزيز الابتكار، و هذا يبدو بسيطاً إلاّ أنّه يتطلب طرقاً للقيام بذلك للاستفادة من الفرص الاستثمارية.

### المطلب الثالث: حلول التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية في ظل التحول الرقمي

ترتبط الخدمات والعمليات المالية بالتنظيم خاصة في ظل العصر الرقمي وتغير بيئة العمل المصرفي، ممّا فرض العديد من التحديات التنظيمية والتي لا يمكن للوائح والتنظيمات التقليدية احاطتها، ممّا يستوجب الاهتمام أكثر بإيجاد حلول قائمة على التكنولوجيا، ففي ظل التحديات الجديدة بدخول منافسين آخرين للبنوك والمؤسسات المالية من المؤسسات الناشئة تزداد صعوبة وضع الضوابط التنظيمية والاشرفية المناسبة لها.

### أولاً: الإطار العام للتكنولوجيا التنظيمية (Organisation Technology)

يعتبر التنظيم أهم أشكال ضبط النشاط المصرفي، والتكنولوجيا التنظيمية هي أداة وفرتها وفرضتها البيئة المصرفية العصرية، فقد مرّت بمراحل عديدة قبل اعتمادها انطلاقاً من موجة التكنولوجيا الرئيسية المتزامنة مع مد الكابل الأطلسي لتتطور تدريجياً بتطور التكنولوجيا الرقمية والمالية.

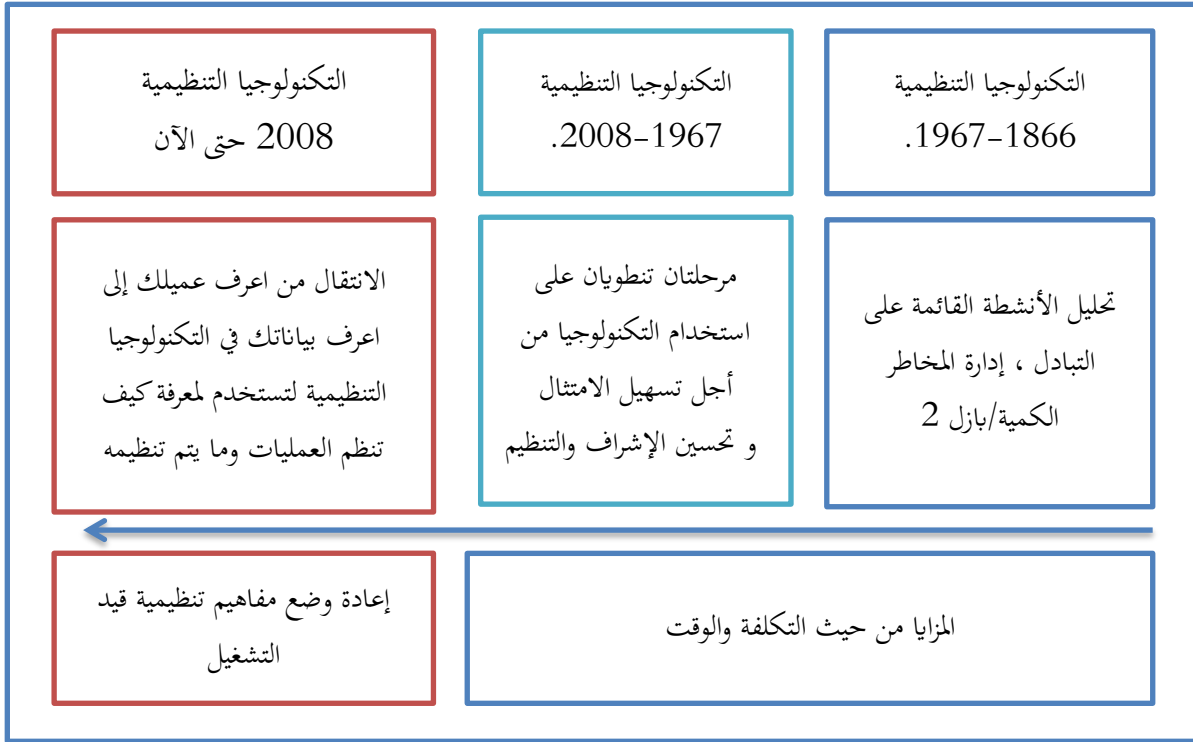
## 1- تاريخ ومفهوم التكنولوجيا التنظيمية:

مرّت التكنولوجيا التنظيمية (Regtech) على ثلاثة مراحل بداية من قيام المؤسسات الكبرى بدمج التكنولوجيا في العمليات الداخلية لمكافحة ارتفاع تكاليف الامتثال والتعقيد أين كان أول اتفاق بازل نتيجة لإلغاء الضوابط المالية في السبعينيات وأزمة ديون البلدان النامية التي تلت ذلك عام 1982، كما كانت التغييرات

## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للتحول الرقمي وأساسياته

التنظيمية الأحدث استجابةً للأزمة المالية العالمية، لتلي مرحلة ما بعد الأزمة المالية العالمية سنة 2008، أين أتت مدفوعة بالمتطلبات التنظيمية والتكاليف التي تتحملها الصناعة المالية لتنفيذها من تعزيز القدرات الرقمية وتعزيز قدرتها على تحليل الأحجام المتزايدة من البيانات، أما المرحلة الثالثة فهناك توجه واضح نحو مساعدة التكنولوجيا في إعادة تصور التمويل وتنظيمه لبناء نظام مالي أفضل (Douglas et al, 2017, p. 09)، ويمكن تلخيص مختلف هذه المراحل بشكل مختصر وفقاً لما يلي:

شكل رقم 8 مراحل تطور التكنولوجيا التنظيمية



المصدر: (Douglas et al, 2017, p. 10)

حسب الشكل 8 تشمل المرحلتان الأوليتان تطبيق التكنولوجيا في المراقبة التنظيمية وما ينجر عنها من اعداد تقارير لخفض التكاليف، أما التكنولوجيا التنظيمية قبل أزمة 2008 وما تبعها من آثار مختلفة وفي ظل البيئة العصرية تركزت حول رقمنة العمليات التنظيمية لتسهيل الامتثال، أما المرحلة الثالثة دفعت بدورها لتوجيه النظام المالي نحو الانتقال من اعرف عميلك نحو اعرف بياناتك، إذ أن ثورة البيانات تسمح بإيجاد إطار عمل تنظيمي أقوى.

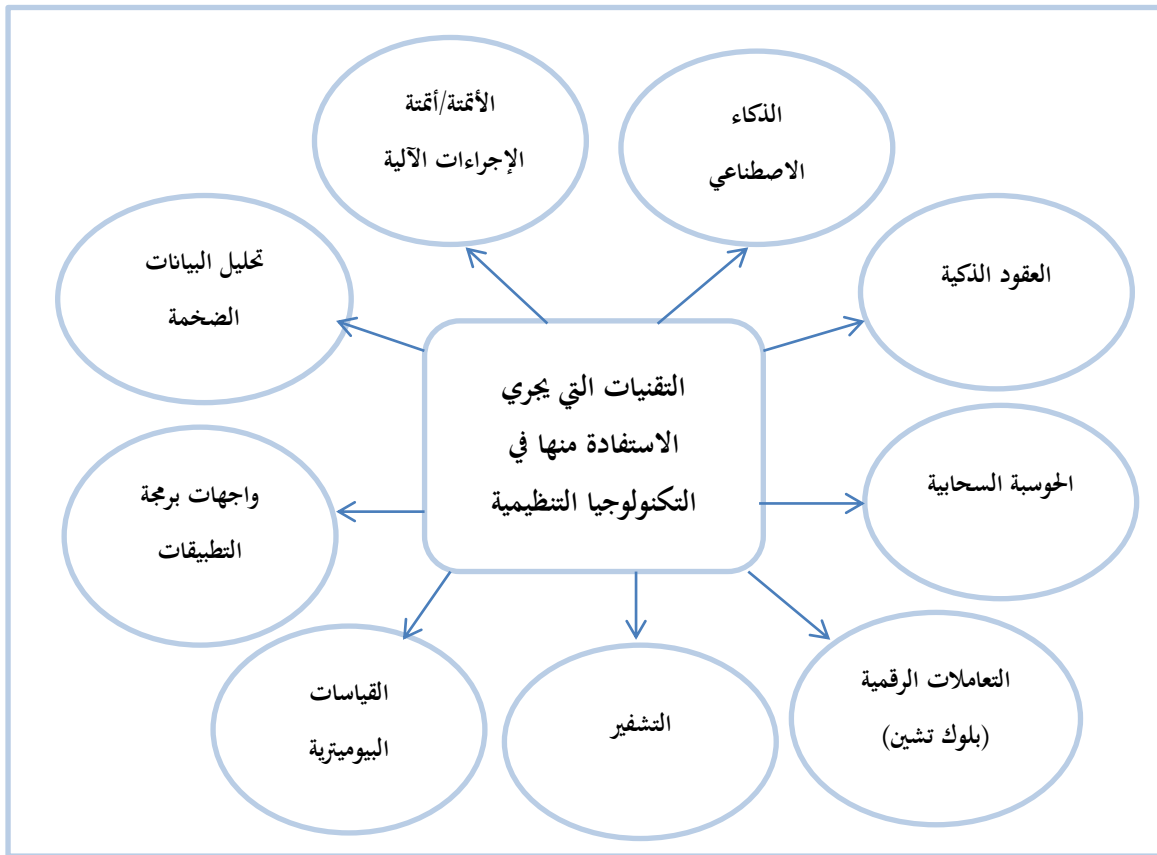
عرّف بنك التسويات الدولية التكنولوجيا التنظيمية بأنها "تطبيق التكنولوجيا المالية (Fintech) لمتطلبات التنظيم والامتثال وإعداد التقارير من قبل المؤسسات المالية المنظمة"، والتكنولوجيا التنظيمية هي مجموعة فرعية من التكنولوجيا المالية تُركز على التقنيات التي قد تسهل تقديم العمليات التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من القدرات الذاتية، كما تشير إلى الحلول التكنولوجية التي تبسط العمليات التنظيمية وتحسنها، كما يوفر تطبيق التكنولوجيا التنظيمية للمراقبة والامتثال وفورات هائلة في التكاليف للمؤسسات المالية وفرصاً ضخمة محتملة للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا المعلومات (Barberis et al, 2016, p. 15).

تسمح التكنولوجيا التنظيمية بتأسيس نظم للامتثال والرقابة لاحتواء المخاطر باستخدام التكنولوجيا، ومراقبة تنفيذ العمليات المرجحة بتوفير البيانات في الوقت المناسب ومشاركتها مما يسمح بتحسين الاشراف وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من خلال أتمتة سير العمل، مما يمكن الجهات التنظيمية من تخفيض التكاليف وتخفيف التعقيد والهيكلة الجيدة التي تسمح بإعداد التقارير التنظيمية الخاصة بالامتثال (مجذوب ابراهيم، 2023، صفحة 11).

## 2- التقنيات التي يتم الاستفادة منها من قبل الجهات الفاعلة في التكنولوجيا التنظيمية

كانت الجهات التنظيمية تتبع منهجين في وقت سابق لإصلاح العمليات التنظيمية، المتمثل في "التوجه الذي يستند إلى المبادئ" مقابل "توجه يستند إلى القواعد"، وتركز اللوائح القائمة على المبادئ على غرار النظام القائم على القواعد في الغاية من اللوائح وتوفر المرونة للمؤسسات، غير أنها تطرح العديد من التساؤلات والتحديات المتعلقة بتنفيذها، أما التركيز اليوم للجهات التنظيمية متجه نحو دعم الرؤى وحلول التكنولوجيا التنظيمية التي تساهم في الانتقال من الامتثال الجرد إلى التركيز على الابتكار، وهذا النوع من الانتقال يتطلب بدوره منهجية مدعومة بالبيانات مع حلول وشراكات قابلة للتوسع مع الجهات التي تسري عليها هذه اللوائح، إذ يمكن للجهات الفاعلة الاستفادة من العديد من التقنيات التكنولوجية في دعم التكنولوجيا التنظيمية وهو ما يبينه الشكل التالي.

شكل رقم 9 التقنيات التي يتم الاستفادة منها من قبل الجهات الفاعلة في التكنولوجيا التنظيمية



المصدر: (القمة العالمية للحكومات، 2018، صفحة 08).

ثانياً: ماهية التكنولوجيا الاشرافية (Supervisory Technology)/(Suptech):

في ظل توسع الأنشطة واشتداد المنافسة فإنّ السلطات الاشرافية في مختلف الدول تحاول ادراج التكنولوجيا في الرقابة والاشراف تحت مسمى "التكنولوجيا الاشرافية"، مع العلم أنّ العديد من الدول باشرت استخدام التكنولوجيا في العمل الرقابي والاشراف على المؤسسات المعنية وعملياتها.

**1- مفهوم وأهمية التكنولوجيا الاشرافية:**

عندما نتحدث عن الإشراف المالي فإننا نتعامل في الغالب مع المنظمات الحكومية المسؤولة عن الإشراف على الأسواق المالية والمؤسسات المالية والأنشطة المالية، وتتناول تكنولوجيا الإشراف في هذا الصدد مهام ومسؤوليات السلطات الرقابية أو الاشرافية.

**1-1 مفهوم التكنولوجيا الاشرافية**

قدّم البنك الدولي تعريفاً للتكنولوجيا الاشرافية بأنّها: "استخدام التكنولوجيا لتسهيل العمليات الرقابية وتعزيزها من طرف السلطات الاشرافية" (World bank, 2021, p. 07)، وتشير إلى أي تطبيق للتكنولوجيا المالية لأغراض تنظيمية وإشرافية ورقابية (Financial Conduct Authority, 2016, p. 03)، وحسب (Zeranski & E. Sancak, 2020, pp. 315-316) فإنّ التكنولوجيا الاشرافية هي مصطلح فني جديد بمعنى استخدام الأدوات والحلول التكنولوجية والأجهزة والبرامج لتنفيذ المسؤوليات الاشرافية.

تراهن الابتكارات مؤخرًا على تحديد ناشئ للإشراف المالي نفسه والابتعاد عن الأساليب التقليدية القائمة على عمليات التفتيش المطولة في الموقع، والإجراءات الاشرافية المتأخرة في كثير من الأحيان، والتوجه نحو إشراف استباقي استشاري يعتمد على جمع البيانات وتحليلات البيانات المعقدة، وقدرة تخزين أكبر وقدرة على التنقل باستخدام الحوسبة السحابية كنهج جديد للابتعاد عن النماذج والإجراءات اليدوية، كما تركز تطبيقات التكنولوجيا الاشرافية على جمع البيانات، إعداد التقارير وإدارة البيانات والمساعدة الافتراضية ضمن إعداد التقارير، حيث تشمل تطبيقات التكنولوجيا التنظيمية على أشكال مختلفة من التقارير الآلية المبنية على البيانات والرقابة في الوقت الفعلي، أمّا بخصوص التطبيقات الرئيسية في إدارة البيانات فهي تقوم على التحقق من صحة البيانات والدمج والتصور والحوسبة السحابية ومن أبرز الأمثلة الشائعة في تطبيقات التكنولوجيا التنظيمية استخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) واللوائح التي يمكن قراءتها آلياً في مجال المساعدة الافتراضية (Broeders & Prenio, 2018, pp. 5-6).

**1-2 أهمية التكنولوجيا الاشرافية في البنوك:**

تساهم التكنولوجيا في تطوير العمل الرقابي ولها أهمية كبيرة تتمثل في:

- جمع عدد أكبر من البيانات وامكانية معالجتها مع إلغاء العمليات اليدوية في تجميع البيانات لتخفيض التكاليف الناجمة عن العمل اليدوي والتنقل، إضافة إلى القدرة على تحليل البيانات المعقدة وإعداد التقارير؛

- الجمع الدوري للبيانات (يومي، شهري، ربع سنوي، سنوي) من طرف السلطات الاشرافية وتخفيض أوقات إعداد التقارير واقتصاد الوقت والجهد للإشراف الفعّال باستخدام الآليات الحديثة كالحوسبة السحابية (Turki et al, 2020, p. 2)؛
- الاشراف الاستباقي بناء على تحليل البيانات ووضع صورة مستقبلية بما يُمكن السلطات الاشرافية من متابعة العمليات بكل دقة وبصفة دورية؛
- المساهمة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر عن طريق التقارير الآلية بالتعامل الفعّال مع المخاطر والمساهمة في توفير مساحة أكبر لحماية العملاء بناء على النظرة الاستشرافية.

### 2- متطلبات السلطة الاشرافية لتبني التكنولوجيا المالية:

- تتدخل التكنولوجيا بصورة كبيرة في الاشراف والرقابة التي تمارسها السلطات الاشرافية خاصة على البنوك وهذا لأنّ المساحة غير المنظمة متاحة أكثر لمؤسسات التكنولوجيا المالية واستغلال هذه الأخيرة للفرص أصبح واضحاً من خلال دخول العديد من الشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية حيز النشاط المالي، ومن بين أهم التقنيات الحديثة المستخدمة والمتوقع استعمالها في الاشراف والرقابة والتي يمكن تعميمها أكثر في السنوات المقبلة هي استخدام الذكاء الاصطناعي، وستكون الوكالات الإشرافية كالبنك المركزي في وضع أفضل لاستكشاف الفوائد المحتملة لتطبيقات التكنولوجيا إذا كان لديها استراتيجية تكنولوجيا محددة جيداً ويجب أن تشمل استراتيجية التكنولوجيا المناسبة على العناصر الرئيسية الثلاثة التالية (Broeders & Prenio, 2018, pp. 5-6):
- تسطير أهداف طموحة وفق اسراتيجية واضحة المعالم لكنها قابلة للتحقيق (طرح أسئلة متعددة كمثال ما هي التكنولوجيا التي سيتم استخدامها، وفي أي مجال من مجالات الإشراف، وكيف سيتم تمويلها)؛
  - تقييم مدى توفر البيانات وجودة البيانات وتوافر الموارد التحليلية؛
  - خطة عمل خطوة بخطوة حول كيفية الانتقال من الوضع المتعود عليه إلى التنفيذ الكامل بالتكنولوجيا.

### ثالثاً: استخدامات التكنولوجيا المالية في العمليات التنظيمية والاشرفية:

- أصبحت التكنولوجيا المالية كمحتوى ضمني في التكنولوجيا الرقمية أكثر إتاحة من منظور التكلفة وعملية دمجها مع تحليلات البيانات أضحت ضرورية، و فيما يلي لمحة موجزة عن بعض التقنيات الرقمية الناشئة التي يمكن الاستفادة منها لتلبية الطلبات المتزايدة للعمليات التنظيمية والاشرفية كما يلي (von solms, 2020, pp. 157-158): (Castr et al, 2019, p. 05):

**1-البيانات الضخمة(BD):** تتيح البيانات الضخمة إمكانية إعداد التقارير القابلة للبرمجة، مع امكانية تحليل سلوك العملاء ومتابعة اتصالاتهم، فالكثير من السلوكيات التي يصعب اكتشافها من خلال الأطر التنظيمية التقليدية تتاح بالنماذج الحديثة.

**2-الحوسبة السحابية (CC):** أحد تطبيقات التكنولوجيا الحديثة ذات الصلة في مجال إدارة البيانات هي الحوسبة السحابية التي تسمح بتخزين أكبر وأكثر مرونة وسعة تنقل وقوة وأمان، إذ تعمل الحوسبة السحابية على

خفض التكاليف وزيادة سعة التخزين، لكن تخزين البيانات التنظيمية في السحابة قد يتطلب إشراقاً أقوى، في السابق كان يتطلب عرض البيانات وقتاً كبيراً من أجل إنتاج عرض موحد في الوقت الفعلي لمعلومات المخاطر، أما الآن يمكن لـ CC حل عدة مشاكل بجمع البيانات ومعالجة التحديات بسرعة وفعالية أكبر، إذ يسمح نموذج قاعدة البيانات السحابية للبنوك بالتوسع مع تغير المتطلبات ويصبح من الأسهل دمج منهجيات وتحليلات البيانات الأخرى، مثل التعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة، فالتعلم الآلي يمكن أن يساعد في الاختبار الخلفي للنماذج الحسابية وتحسين القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية.

**3- الذكاء الاصطناعي (AI):** يمكن للذكاء الاصطناعي المساعدة في تقديم العمليات بطريقة أكثر ذكاءً وفعالية للعملاء الجدد، وتحديد نقاط الضعف في المخاطر المرتقبة وأعمال التحكم والمساعدة في توجيه تخصيص الذكي لعملية تحديد الموارد المالية.

**4- معالجة اللغة الطبيعية (NLP):** يمكن أن تساعد اللوائح التي يمكن قراءتها آلياً على تسهيل الامتثال، تستكشف هيئة السلوك المالي (FCA) إمكانية تنفيذ اللوائح التي يمكن قراءتها آلياً، إذ يؤدي تحويل النص التنظيمي إلى تنسيق يمكن قراءته آلياً باستخدام معالجة اللغة الطبيعية (NLP) إلى مزيد من الاتساق والامتثال المحسن فمن الممكن أن يساعد في تضيق الفجوة بين القصد التنظيمي والتفسير، ويمكن أن تساعد اللوائح التي يمكن قراءتها آلياً الوكالات الإشرافية على تقييم تأثير التغييرات التنظيمية بكفاءة، والتشاور بشأن الإصلاحات التنظيمية وتقليل التعقيد التنظيمي، كما يمكن أن تدعم هذه التقنية مهام الامتثال التنظيمي الصعبة التي تشمل عمليات المسح الدوري للبحث عن لوائح منقحة أو جديدة وتقارير معدلة عن المخاطر أين يمكن دمج هذه الخوارزميات تلقائياً لأداء هذه الوظائف باستمرار.

**5- تقنية دفاتر الأستاذ الموزعة (DLT):** يمكن أن يؤدي التحويل الرقمي للعمليات المتنوعة المتعلقة بالتكنولوجيا التنظيمية إلى تقليل الاعتماد على الموظفين والإدارات الخلفية من خلال استبدال هذه الإجراءات التقليدية بسياقات عمل رقمية يمكن التحقق منها تلقائياً عبر خوارزمية إجماع تقوم بتكرار البيانات الرقمية ومشاركتها ومزامنتها عبر مواقع مختلفة.

**6- واجهة برمجة التطبيقات (API):** تسمح ميزات التوصيل والتشغيل لواجهات برمجة التطبيقات بتقديم تكامل أفضل للأنشطة، إذ يمكن بواسطتها نقل كميات كبيرة من البيانات مباشرة بين قواعد البيانات دون تدخل الإنسان، وبالتالي التغلب على قيود الحجم ونقل الملفات عبر البريد الإلكتروني أو بوابات الويب بالإضافة إلى تقليل الإرسال اليدوي الذي يستغرق وقتاً طويلاً والأكثر عرضة للخطر.

**7- روبوتات المحادثة (Chatbots):** تستخدم العديد من الوكالات الإشرافية روبوتات المحادثة (Chatbots) للرد على شكاوى العملاء تلقائياً، وبهذا يكون النظام قادراً على فرز المخاوف الواردة والإجابة على الأسئلة البسيطة وتوجيه الأسئلة التي تحتاج معالجتها أولاً إلى المؤسسات الخاضعة للإشراف وستسمح

البيانات الواردة فيما يتعلق بشكاوى المستهلكين (العملاء) أيضاً بتحليل مجالات اهتمامهم، إضافة إلى إمكانية استخدام روبوتات المحادثة من طرف الوكالات الإشرافية لتقديم مساعدات افتراضية للكيانات الخاضعة للإشراف.

**8- العملية الروبوتية الأتمتة (RPA):** وهي شكل من أشكال تكنولوجيا أتمتة الأعمال مدفوعة ببرامج الروبوتات تُمكن من التحقق من البيانات وتحويلها مما يقلل من نطاق الخطأ البشري وتسريع أوقات دوران البيانات.

رابعا: تحديات السلطات التنظيمية و الاشرافية بانتشار المعاملات المالية الرقمية:

تشهد المعاملات المالية الرقمية تغيرات كبيرة سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة، إلا أنّ تحلف العديد من الدول النامية يبدو واضحاً خاصة مع عدم اعتماد العملات الرقمية أو استخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة كالروبوتات و الذكاء الاصطناعي وغيرها، وبالتالي تواجه السلطات الاشرافية عدّة تحديات جرّاء استخدام التقنية في العمل المالي، كما أنّ دخول مؤسسات أخرى في هذا العمل وفي ظل عدم وضوح و غياب الهيئة المسؤولة عن التنظيم والاشراف على هذه الأخيرة فإنّ العمليات المالية تبقى محفوفة بالمخاطر.

**1- أنواع المخاطر المصرفية التي تواجهها التكنولوجيا التنظيمية والاشرافية:**

توجد العديد من المخاطر التي تتسبب في خسارة البنوك ويُرجح إلى أنّها تتماثل مع مخاطر مؤسسات التكنولوجيا المالية، إذ يمكن التطرق لأبرزها في ظل انتشار التكنولوجيا كما يلي (Bojinov, 2016, pp. 5-6):

■ **مخاطر المحفظة (Portfolio risk):** تنشأ من الهيكل غير السليم للمحافظ المصرفية والتركيز المفرط للأصول في منطقة واحدة؛

■ **مخاطر السمعة (Risks Reputation):** وهو كل ما ينتشر من آراء ودعايات سلبية تمس بصورة البنك سلبيا.

■ **المخاطر الاستراتيجية (Strategic risks):** وهي المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية المصاغة بطريقة خاطئة أو تنفيذها بطريقة غير مناسبة بما يؤثر سلبيا على الوضع المالي للبنك؛

■ **المخاطر التنظيمية (Regulatory Risks):** هي المخاطر المرتبطة بتكاليف دفع الغرامات المفروضة من قبل المنظم و/ أو السلطة الإشرافية على انتهاك أو خرق قوانين ولوائح البنك المركزي من قبل البنوك.

■ **المخاطر التشغيلية (Operational risks):** وهي المخاطر المرتبطة بالأخطاء والاحتيال داخليا من طرف الموظفين أو لوجود مشاكل في أنظمة الكمبيوتر، و عدم احترام الإجراءات وسوء تنفيذ المعاملات، إضافة إلى المشاكل في تنظيم الرقابة الداخلية وغيرها من العمليات ذات الصلة بأنشطة البنك التشغيلية.

■ **مخاطر التكنولوجيا المالية (Fintech risks):** ترتبط بالمخاطر التشغيلية جرّاء استخدام الأجهزة والأنظمة المستخدمة والعنصر البشري، وتتضمن مخاطر أمن المعلومات، مخاطر الطرف الثالث، مخاطر استخدام منصات Fintech، ومخاطر افتقار العملاء للثقافة المالية الكافية (قوجيل، 2023، صفحة 39).

بالإضافة إلى العديد من المخاطر والتي يمكن اعتبارها خارجية كمخاطر الدولة المرتبطة بالتنمية غير المناسبة مع الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في البلاد، المخاطر القانونية المرتبطة بتعديل التشريعات، كذلك مخاطر السوق المرتبطة بانخفاض الربحية أو تحقيق الخسائر الناجمة عن التطور السليبي لأنواع مختلفة من الأسواق،

وكذا المخاطر المرتبطة بالدورات الاقتصادية للاقتصاد والتطور غير الموازي لوضع السوق الناتج عن انتقال الاقتصاد في دورة تنمية سلبية.

يمكن إدارة المخاطر من خلال القيام بعدة إجراءات إنطلاقاً من تحديد المخاطر، قياس المخاطر، مراقبة المخاطر، التحكم في النتائج، أما بخصوص مخاطر التكنولوجيا المالية والتي تشمل ما سبق إضافة إلى المخاطر التكنولوجية المرتبطة بالعمل الإلكتروني والرقمي وهو ما سيتم التفصيل فيه في آخر مطلب من هذا المبحث.

### 2- أهمية الحوكمة الرقمية في العمل التنظيمي والإشرافي لإدارة المخاطر المصرفية:

يهتم المشرفون كثيراً بالحوكمة السليمة للمؤسسات لأنها عنصر أساسي في الأداء الآمن والسليم لعمليات البنك وقد تؤثر سلباً على ملف المخاطر بالبنك إذا لم يتم تنفيذها بشكل فعال، علاوة على ذلك يمكن أن تؤدي نقاط الضعف في حوكمة البنوك التي تلعب دوراً مهماً في النظام المالي بما في ذلك أنظمة المقاصة والتسوية ذات الأهمية النظامية إلى انتقال المشكلات عبر القطاع المصرفي لباقي القطاع المالي (الخوري، 2021، صفحة 14)، حيث تساهم الحوكمة الجيدة لإدارة البنوك في الحفاظ على نظام إشرافي يتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة كما تساهم في حماية المودعين ومختلف أصحاب المصالح (BCBS, 2010, p. 14)، فحوكمة التحول الرقمي هي توجيه الأنشطة الرقمية للمؤسسة في الاتجاه الصحيح بمشاركة جميع الموظفين لتحقيق أهداف البنك (Hie, 2019, p. 52)، ويتم تعريف الحوكمة وفقاً للدليل لجنة بازل بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين والتي توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء كما تساعد في تحديد طريقة السلطة والمسؤولية وكيفية اتخاذ القرارات" (BCBS, 2015, p. 01)، وحوكمة البنوك تعني مراقبة الأداء من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا لحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقتهم بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية (زغبة و عريوة ، 2021 ، صفحة 372).

منذ أوائل التسعينيات من القرن العشرين، اتجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم نحو تبني نماذج جديدة في سياسات الإدارة العامة (Policy Public) ومن بين أهم هذه المبادرات في هذه السياسات تلك المرتبطة بمفهوم الحكومة الرقمية والتي يشار إليها أيضاً بالحكومة الإلكترونية، والحكومة الذكية، والتي تُعرف وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، كأداة لتحقيق أفضل للحكومة (OECD, 2003, p. 11)، أما الحوكمة في الصناعة المصرفية فهي تضم الطريقة التي يحكم بها مجلس الإدارة ومدراء الأعمال والمساهمين لضمان سير العمليات المصرفية مما يؤثر على كيفية تحديد البنوك لأهدافها المؤسسية وإدارة العمليات اليومية، ومراعاة لمصالح أصحاب المصلحة مع مواءمة الأنشطة لتوقعات البنك للعمل بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها (Swarup, 2011, p. 78)، أما في ظل الرقمنة وتطور العمليات أضحى نجاح الحوكمة مرتبطاً بتوفير عدّة متطلبات منها القانونية من خلال توجيه التشريعات والقوانين لإيجاد البيئة القانونية اللازمة لعمل المصارف الإلكترونية والاهتمام بالمتطلبات التنظيمية والإدارية

لانسجام مع العمليات الحوسبية واستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة في إطار إدارة البيانات الضخمة، فخدمات الحوسبة السحابية تتيح الفرصة لحكومة العمل بشكل أفضل نظرا لتدفق المعلومات في المكان والزمان الملائمين، مع توسع الاهتمام بالمتطلبات التقنية لزيادة سرعة الانترنت وتحسين بنى الاتصال مع تبني أنظمة معلومات فعالة في ظل توفر الأطر البشرية المناسبة للتعامل مع هذه الأدوات والاهتمام أكثر بالعميل ودفعه نحو التعامل معهم بطرق ذكية، كتوفير التطبيقات الملائمة وحتى روبوتات الدردشة لتوجيههم ومرافقتهم ضمن ما يندرج ضمن المتطلبات، ومع التكنولوجيا المالية ستشدد أكثر الحكومة الالكترونية خاصة بزيادة التوجه نحو تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في هذا الشأن (باري و محبوب، 2020، صفحة 207).

### 3- تكيف الإطار التنظيمي والممارسات الرقابية لتطوير الخدمات المالية الرقمية واستقرار النظام المالي:

يعمل المنظمون كمجموعة فرعية من البنوك المركزية أو الحكومات أو كليهما وهما مسؤولان عن الإشراف على العمليات التجارية لضمان عدم استغلال العملاء، و يضعون ويوافقون على قواعد عمليات البنوك وهم مسؤولون عن متابعتها في دورهم كوصي على حقوق العملاء، و يهتمون أيضًا بتشجيع المنافسة في القطاع المصرفي (Blakstad & Allen, 2018, p. 96)، لكنّه غالبًا ما يدخل لاعبون جدد في صناعة التكنولوجيا المالية دون ثقافة الامتثال المالي، وفي الوقت الراهن فإنّ العديد من البلدان يسودها عدم اليقين بشأن القوانين والاجراءات المطبقة على مؤسسات التكنولوجيا المالية الجديدة، كما أنّ تطبيقها يقتضي وقتًا أكبر لاستخدامها النهائي، وعادة ما يحتاج السوق إلى تسوية قبل التدخل التنظيمي بأن يكون تحديد موعد التنظيم بنفس أهمية تحديد ما يجب تنظيمه، كما أنّ هناك فائدة كبيرة في التنظيم الذي لا يؤثر على الابتكار في السوق والبقاء محايّدًا من الناحية التقنية ومن الناحية العملية، هذا يعني أنّ المنظمين بحاجة إلى فهم قابلية تطبيق التكنولوجيا (Arner *et al*, 2016, p. 26)، فضلًا على أنّ الامتثال التنظيمي يُعتبر من أبرز التحديات التي تواجه شركات التكنولوجيا المالية، فرغم أنّها لا تخضع لجميع القواعد التي تنظم سير البنوك التقليدية وحتى الالكترونية إلا أنّها بحاجة إلى تحديد الهيئة التي تحكمها ومجموع اللوائح التي تنطبق عليها كما لا بد عليها أن تعمل على الموازنة بين الامتثال التنظيمي للابتكار والنمو وتطوير المنتجات، وهذا لضمان الالتزام بالأنظمة ولتحديد المخاطر المحتملة لتجنب الأضرار المتعلقة بالسمعة وحتى المخاطر المرتبطة بالعملاء والمستثمرين (حمدوش وآخرون، 2021، صفحة 333).

في دراسة متعلقة بالتكنولوجيا التنظيمية والاشرفية قام صندوق النقد الدولي بطرح إشكالية معالجة العديد من مخاطر التكنولوجيا المالية بواسطة الأطر التنظيمية في ظل بروز مشكلات جديدة من المؤسسات والمنتجات والأنشطة المستحدثة التي تقع خارج النطاق التنظيمي الحالي ممّا يتطلب تعديل وتكييف الأطر التنظيمية لاحتواء المخاطر، مع استمرار التناسب بين التنظيم والمخاطر، و قد تكون هناك حاجة إلى استجابات سياسية شاملة على المستوى الوطني بناءً على التوجيهات المقدمة من الهيئات المعنية بوضع المعايير، وقد تحتاج الأساليب التنظيمية الحالية إلى استكمالها لمعالجة التغيرات المدفوعة بالتكنولوجيا المالية، هذا و يعد تنفيذ المعايير المتفق عليها دوليًا بشأن الإشراف والتنظيم على القطاع المالي (مثل مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية) أساسًا ضروريًا

للأنظمة المالية القوية، والتي بدورها تكون مجهزة بشكل أفضل لتسهيل الدخول الآمن لمنتجات التكنولوجيا المالية واللاعبين الجدد على الرغم من أنّ التشريعات الحالية تكيف حسب الإطار التنظيمي والممارسات الاشرافية لتسهيل الدخول الآمن للمنتجات والأنشطة والوسطاء الجدد للحفاظ على الثقة والأمان مع العمل على الاستقرار المالي والاستجابة للمخاطر المحتملة واستخدام التكنولوجيات التي تعزز الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، ففي حين أنّ ابتكارات التكنولوجيا المالية عادة ما تدعم الأهداف المشروعة، فإنّ بعض الابتكارات قد تمكن المستخدمين من التهرب من الضوابط المبرمجة لتحقيق غايات إجرامية وهو ما يتطلب مكافحتها بالتكنولوجيا (International Monetary Fund, 2018, p. 22).

خلاصة لما سبق فإنّ كلا من التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية تركز على الحلول القائمة على التكنولوجيا لتخفيف أو حل التحديات المرتبطة بالأنشطة المالية، بما في ذلك التحديات التي يفرضها توسع استخدام التكنولوجيا المالية من خلال الاستفادة من البيانات الرقمية والتقنيات الرقمية لتحل محل العمليات القديمة والهياكل التنظيمية والأدوات التحليلية المختلفة لتحسين عملية صنع القرار.

### المطلب الرابع: مساهمة الأمن السيبراني في تدنية مخاطر التحول الرقمي

أتاح التطور المذهل للتقنيات المالية في المصارف العديد من الفرص لتقديم النشاط المصرفي بأحدث وأسرع الطرق لكن في الوقت ذاته وضعها أمام العديد من التحديات خاصة بزيادة الجرائم الالكترونية، فقد قدّر صندوق النقد الدولي التكلفة الناتجة عن الهجمات السيبرانية في القطاعات المالية في 50 دولة حول العالم أنّ متوسط الخسائر المحتملة جرّاء هذه الهجمات يقدر بنحو 9% من صافي دخل البنك على مستوى العالم وحوالي 100 مليار دولار اذا تشابعت الهجمات مع سابقتها مع امكانية وصولها من 270 إلى 350 مليار دولار إذا ما استمرت الهجمات السيبرانية وانتشرت على نطاق واسع (مُجد، 2019، صفحة 01).

### أولاً: الجرائم الالكترونية في ظل التحول الرقمي للبنوك:

تعرض البنوك إلى جانب العديد من المؤسسات النشطة في تقديم الخدمات المالية الرقمية للعديد من المخاطر التي تتسبب في خسائر كبيرة والتي بدورها تؤثر على المؤسسات والأفراد والمجتمع ككل مع زعزعة النظام المصرفي والمالي لارتباط هذه المخاطر بشبكة الإنترنت والأنظمة المعلوماتية أطلق عليها مصطلح "الجرائم الالكترونية". تعد الجرائم الإلكترونية مشكلة كبيرة نظراً لعمل جميع المؤسسات المصرفية في الغالب على الشبكة العنكبوتية ومنه أصبحت الهجمات الإلكترونية خياراً سهلاً مجرمي الإنترنت للوصول إلى البيانات السرية واستغلالها.

### 1 - مفهوم الجرائم الالكترونية في البنوك:

عرّفت منظمة الأمم المتحدة الجرائم الالكترونية بأنها تتمثل في عدد محدود من الأعمال التي تمس بسرية البيانات أو النظم الحاسوبية وسلامتها وتوافرها والتي تُنفذ لتحقيق مكاسب شخصية أو مالية أو إحداث أضرار بما في ذلك أشكال الجرائم المتصلة بالهوية ومحتوى الحواسيب (الأمم المتحدة، فبراير 2013، صفحة 16)، يطلق على الجرائم الالكترونية أيضاً مصطلح "جرائم الإنترنت" و"البرمجيات الإجرامية"، والتي تُعرّف بأنها جرائم تُرتكب على

الإنترنت باستخدام الكمبيوتر إما كأداة أو كهدف، فهي كأداة عندما يكون المستهدفون هم الأفراد ولا تتطلب خبرات تقنية عالية بينما تعتبر كهدف عندما يتم ارتكابها من طرف مجرمين ممن يمتلكون مهارات عالية في اكتشاف الثغرات واستغلالها (Gordon & Ford, 2006, p. 13)، أما عندما يتعلق الأمر بالجرائم الإلكترونية فإنها تمس كلاً من المجالات المادية والرقمية، ويشير الخبراء إلى أنّ بعض الجرائم الإلكترونية تتطلب المزيد من المعرفة التكنولوجية و استخدام أكبر للتقنيات الرقمية من أجل تنفيذها كالتصيد الاحتيالي وسرقة الهوية لتتخذ هجمات الخدمة فهماً أعمق بكثير وأفضل للغة الرقمية والتقنيات الإلكترونية هذا على عكس الجرائم الإلكترونية الأخرى (Viano, 2017, p. 18).

والبنوك جزاء توفير الخدمات المالية عبر الإنترنت واستخدام مختلف الأجهزة كالصراف الآلي، مع تعزيز استخدام التكنولوجيا ازدادت عمليات الاحتيال المصرفي أيضاً، حيث يستخدم مجرمو الإنترنت وسائل مختلفة لسرقة المعلومات المصرفية من العملاء وبرامج مختلفة لتدمير وتغيير بيانات البنوك، إذ تكبدت هذه الأخيرة ملايين الدولارات جزاء هذه المحاولات والتنفيذات (Raghavan & Parthiban, 2014, p. 174)، ففي الغالب يستهدف المحتالون بيانات العملاء وأموالهم، فضلاً عن أنظمة البنك الأساسية، إذ أنه عادة ما يتم تنفيذ هذه الهجمات الإلكترونية عن طريق البرامج الضارة والتصيد الاحتيالي كما يستهدف مجرمو الإنترنت البنوك لأنّ بياناتهم ذات قيمة وعادة ما يحصلون على بيانات عملاء البنوك من منصات التواصل الاجتماعية (Manivannan & Moorthy, 2020, p. 02).

### 2-اللاعبون الأساسيون في الجرائم الإلكترونية على البنوك:

تتميز الجرائم الإلكترونية بوجود عدد من المشاركين فيها سواء من مستغلين ومجرمين أو ضحايا، أي أنّ هناك العديد من اللاعبين الأساسيين في الجرائم السيبرانية ويمكن اختصارهم كما يلي:

#### 1-2- مجرمو الإنترنت (Cyber Criminals):

وفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتم تصنيف المستغلين الخبيثين إلى خمسة أنواع كما يلي (OECD, 2007, p. 31):

- **المبتكرون (The Innovators):** هم أفراد يُكرسون وقتهم لإيجاد ثغرات أمنية في الأنظمة أو استكشاف بيئات جديدة لمعرفة ما إذا كانت مناسبة للتعليمات البرمجية الضارة، هدفهم غالباً هو التحدي المتمثل في التغلب على تدابير الحماية الحالية.
- **الهواة (The Amateur Fame Seekers):** هم أفراد مبتدئين مهاراتهم محدودة في الكمبيوتر والبرمجة يسعون لتسليط الضوء عليهم للشهرة عبر وسائل الإعلام.
- **الناسخون (The Copy – Catters):** مؤلفي برامج ضارة بسيطة مهمتهم إيجاد مكان في بيئة الجرائم الإلكترونية وهم من قراصنة المستقبل.
- **المطلعون (The Insiders):** عبارة عن موظفين سابقين وهم المستفيدين من الأمن غير الكافي بحكم خبرتهم جزاء اشتغالهم في ذات المكان، هدفهم غالباً ما يكون الانتقام ويستغلون المعلومات في صالحهم.

■ **الجريمة المنظمة (Organised Crime):** هم مجموعة من العقول المدبرة القوية محتالين بتنظيم عالي لعدد محدود هدفهم هو الربح.

**2-2- بغال المال (Money Mules):** هم أفراد يتم تجنيدهم عن قصد وغالبًا عن غير قصد من قبل المجرمين لتسهيل التحويلات المالية غير القانونية من الحسابات المصرفية، وفقًا لمكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) يشارك هؤلاء الأفراد في نشاط تحويل الأموال مقابل نسبة مئوية من تلك الأموال غالبًا ما يتم العمل بحساباتهم وهم من يواجهون التهم لأنّ المجرم الحقيقي مجهول الهوية.

**2-3- الضحايا (Victims):** هم البنوك ومستخدمي هذه البنوك، كما يمكن أن يكون المستخدمون أو العملاء أفرادًا أو شركات صغيرة ومتوسطة الحجم أو مؤسسات كبيرة و متعددة الجنسيات... إلخ.

**2-4- حراس الأمن (Security guardian):** هم أهم ممثل في هذا النظام لأنهم يُحسنون النظام المصرفي ويساعدون في إزالة نقاط الضعف وتطوير الأنظمة بحيث يمكن التخفيف من عمليات الاحتيال المصرفي، فقد يكون الأوصياء الأمنيون في حالة القطاع المصرفي هو البنك نفسه أو طرف آخر ثالث معين من قبل البنك من أجل ضمان الأمن من مثل هذه التهديدات (Raghavan & Parthiban, 2014, p. 176).

### 3- تصنيف الجرائم الإلكترونية في البنوك:

في القطاع المصرفي يتم تصنيف الجرائم الإلكترونية التي يتم ارتكابها باستخدام تقنيات الإنترنت للاستيلاء على الأموال أو تحويلها بشكل غير قانوني إلى حسابات مختلفة على أنّها عمليات احتيال مصرفي، وهناك عدد من عمليات الاحتيال أو الجرائم الإلكترونية في القطاع المصرفي، مثل عمليات الاحتيال على أجهزة الصراف الآلي وغسيل الأموال والاحتيال على بطاقات الائتمان وغيرها، مع ذلك بشكل عام يتم تنفيذ جميع عمليات الاحتيال من الوصول إلى الحساب المصرفي للمستخدم وسرقة الأموال وتحويلها إلى حساب بنكي آخر وغيرها عبر الإنترنت (Fierza & Leka, 2018, p. 90)، مع التقدم التكنولوجي السريع ظهرت العديد من أنواع الاحتيال للحصول على بيانات سرية واستخدامها لتحقيق الربح الشخصي، كما يُمكن ذكر أبرز عمليات الاحتيال والمخاطر الإلكترونية كما يلي:

**3-1- الاحتيال في البنوك الإلكترونية (Bank Fraud):** يتعرض العملاء والبنوك للعديد من عمليات الاحتيال جزاء القيام بالعمليات المالية عبر الإنترنت ومن بين أهم التهديدات:

■ **سرقة الهوية (Identity Theft):** إنّ استخدام هوية شخص آخر من العنوان، الاسم واللقب في الأنشطة الاحتيالية هي أحد الأساليب الشائعة التي يعتمد عليها مجرمي الإنترنت، إذ يمكن استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للقيام بالعديد من العمليات من فتح حسابات بنكية جديدة والحصول على الائتمان والقيام بعمليات تجارية وغيرها، وتساهم منصات التواصل الاجتماعي في الحصول على المعلومات الضرورية من خلال التواصل بين المستخدمين وبث روابط مشبوهة.

■ **التصيد الاحتيالي (Phishing):** هو عملية الحصول على معلومات سرية بشكل غير قانوني من المستخدمين مثل أسماء المستخدمين والأرقام السرية لأغراض احتيالية يتم تفعيلها من خلال إرسال رسائل البريد الإلكتروني كطعم، بهدف التسلط على ضحية محتملة وخلق السيناريوهات اللازمة لجعل المخطط بأكمله موثقاً به. (Guarda et al, 6-8 february2019, p. 684)، إنّ التصيد الاحتيالي هو نوع من الهجمات المفترسة يتم إرسال رسالة احتيالية بالبريد الإلكتروني إلى مستخدم مستهدف وتظهر الرسالة وكأنها أرسلت من مصدر مشروع حيث تتضمن أيضاً ما يكفي من المعلومات الشخصية (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2017، صفحة 23).

■ **التصيد الصوتي (Voice Phishing):** التصيد باستخدام الصوت هو وسيلة لاستخدام مكالمات وهمية المركز باستخدام ونقل الصوت عبر عنوان IP الخاص بكل جهاز رقمي، والتقنية التي يستخدمها محتالو الكمبيوتر للحصول على تفاصيل عملاء الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وبياناتهم المالية، فلتحقيق الغرض يتم مراسلة العملاء عبر البريد الإلكتروني يطلبون من العملاء تأكيد تفاصيلهم المصرفية وغيرها من المعلومات كعملية فحص روتيني أمني على رقم الهاتف الوارد في رسالة البريد الإلكتروني المخادعة (Vijayalakshmi et al, 2021, p. 32).

**3-2- الاحتيال على بطاقات الائتمان (Credit card fraud):** يُعد الاحتيال على بطاقات الائتمان أحد أكبر التهديدات التي تواجه المؤسسات والأفراد اليوم، إذ يستخدم محتالو بطاقات الائتمان عدداً كبيراً من أساليب العمل لارتكاب الاحتيال، في حين أنّ البطاقة المفقودة أو المسروقة هي أكثر أنواع الاحتيال شيوعاً فإنّ البعض الآخر يشمل سرقة الهوية والاستنساخ وتزييف البطاقات والاحتيال عبر البريد الإلكتروني وغيرها (Bhatla et al, p. 02)، فهي تشمل كل ما سبق إضافة إلى ترصد العميل وسرقة بطاقته أو استخدامها بعد الضياع بشكل غير مشروع.

**3-3- هجمات رفض الخدمة (Distributed Denial of-Service (DDoS):** هو الهجوم الذي يستهدف تعطيل خدمات حواسيب معينة بغرض توقيف وحجب الخدمات المقدمة من تلك الحواسيب فيتم إرسال كم هائل من الطلبات التي تعرقل الخدمات بواسطة برامج خبيثة تعيق المستخدم من الوصول للخدمة، غالباً ما تستهدف خدمات معينة أو مؤسسات معينة كالبنوك إمّا لطلب مبالغ مالية أو لتشويه السمعة (Thakur , 2015, p. 172).

**3-4- الأدوات الإلكترونية والهواتف المحمولة:** أصبح استخدام الهواتف الذكية والأدوات الإلكترونية الأخرى ممارسة شائعة في العصر الإلكتروني، ويتوقع خبراء الأمن تهديدات خطيرة من مجرمي الإنترنت ومحتالي الكمبيوتر على المنصات المتاحة للهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر اللوحية أكثر من أي وقت مضى (Vijayalakshmi et al, 2021, p. 32).

**3-5- البرمجيات الخبيثة (Malware):** هي نوع من البرمجيات المصممة لتدمير أنظمة وبرامج الكمبيوتر لها أشكال عديدة مثل الفيروسات والديدان التي تعتبر برامج تُنفذ بشكل مستقل عن البرامج الأخرى تكرر نفسها من خلال إنشاء نسخ من تلقاء نفسها وتنتشر عبر الشبكة من كمبيوتر إلى كمبيوتر، وبرامج التجسس كأحصنة

طروادة فهي تقوم بنسخ المعلومات دون إذن المستخدم، ويستخدم المهاجمون حصان طروادة لنشر الفيروسات أو أنواع أخرى من البرامج الضارة في الأنظمة دون انتباه المستخدم (Saeed, 2020, pp. 03-04).

**3-6- القرصنة أو اختراق الحاسوب (The hacking computer):** فالمخترق الأمني هو شخص يسعى لخرق الدفاعات واستغلال نقاط الضعف في نظام الكمبيوتر أو الشبكة من أجل الدخول إلى النظام، قد يكون الدافع وراء القرصنة العديد من الأسباب كجمع المعلومات، والتحدي، والترفيه، أو تقييم نقاط الضعف في النظام للمساعدة في صياغة الدفاعات ضد القرصنة المحتملين (Reep-van den Bergh & Junger, 2018, p. 03).

تعد هذه أبرز الجرائم التي تعيق التحول الرقمي في البنوك خاصة بوجود العديد من المتدخلين في العمل المالي واستخدام أحدث التقنيات، إلا أنه مع ارتفاع عدد مستخدمي الوسائل التكنولوجية والإنترنت فرضت البيئة المالية التوجه نحو تحقيق الأمن وهو ما يُعرف بتبني الأمن السيبراني.

### ثانياً: الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي للبنوك:

إثر التقدم التكنولوجي وعصر التحول الرقمي دعت الضرورة إلى إيجاد وسائل آمنة تحقق الثقة بين العملاء والخدمة، مما نادى إلى الإهتمام بالأمن السيبراني سعياً إلى حفظ وحماية المعلومات والبيانات، بحيث يمنع أي دخول غير المرخص به لتلك البيانات والتطبيقات (الخضري وآخرون، 2020، صفحة 222).

### 1- مفهوم الأمن السيبراني في البنوك:

تم تعريف الأمن السيبراني من طرف الاتحاد الدولي للاتصالات (UIT) بأنه "عبارة عن مجموعة من الأدوات والسياسات والمفاهيم الأمنية وضمانات الأمان والمبادئ التوجيهية وأساليب إدارة المخاطر والإجراءات والتدريب وأفضل الممارسات والضمان والتقنيات التي يمكن استخدامها لحماية البيئة الإلكترونية والمؤسسة وأصول المستخدم"، كما يُعرّف بأنه "مجموعة من التقنيات والعمليات والممارسات التي تهدف إلى حماية الأصول من الوصول غير المصرح به أو سوء الاستخدام المصرح به (Kaur et al, 2021, p. 17)، فهو عبارة عن ممارسة لحماية أي أنظمة وشبكات وبرامج مختلفة وأجهزة كمبيوتر من البيانات ضد الهجمات الإلكترونية غير المعروفة والخطيرة (AL-alawi & Al-bassam, 2020, p. 1525; Ekanayake et al, 2020, p. 02)، كما يُعرّف بأنه مجموعة من الأدوات والمفاهيم والسياسات والضمانات الأمنية والمبادئ التوجيهية لمختلف المخاطر المحيطة بالمعلومات وكيفية مراجعتها ومعالجتها والاجراءات والتدريب وأفضل الممارسات وضمان التقنيات التي يمكن استخدامها لحماية البيئة الإلكترونية وتنظيم أصول المستخدم (بارة، 2017، صفحة 258)، كما يُعرف حسب (السيد البغدادي، 2021، صفحة 1453) بأنه "نشاط يسمح بتأمين مختلف الموارد المالية البشرية والمعلوماتية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تحفيض خسائر التعرض التي تترتب جزاء التهديدات والمخاطر مع وضع استراتيجيات لاستغلال الوقت بوضع حد لها وإعادة الوضع لما كانت عليه وتجنب تحول المخاطر إلى أضرار دائمة، حيث يواجه البنك باعتباره مؤسسة كباقي المؤسسات اجمالاً عدّة تهديدات من تعطيل الخدمة وإتلاف المعلومات أو تعديلها، التجسس على الشبكات وتدمير الأصول والمعلومات (بارة، 2017، صفحة 260)، وأمن المعلومات أقرب إلى

المستخدمين والأجهزة من السياسة الأمنية حيث أنّها توفر الخطوات التفصيلية للتركيب والإعداد والتهيئة، فهي تعمل على تحويل التوجيهات إلى أرض الواقع من البيئة النظرية إلى بيئة تشغيلية حقيقية (صالح و أبو موسى ، 2020، صفحة 114).

### 2- مبادئ الأمن السيبراني:

يستند الأمن السيبراني إلى ثلاثة مبادئ أساسية وهناك من يضيف بعدين آخرين كما يلي (Kaur et al, 2021, p. 20):

**1-2- السرية (Confidentiality):** يجب أن يضمن الأمن السيبراني أنّ المعلومات المراد تأمينها لا يمكن الوصول إليها إلاّ من طرف المستخدمين المصرح لهم ويُمنع الكشف عن المعلومات لأطراف غير مصرح لهم، عادةً ما يتضمن ذلك ضمان وصول الأشخاص المصرح لهم فقط كحماية معلومات البطاقات والأرقام السرية وما إلى ذلك.

**2-2- النزاهة (Integrity):** يضمن الأمن السيبراني صحة وموثوقية البيانات، ويمنع المستخدمين غير المصرح لهم من تعديل البيانات أي يضمن عدم العبث بالبيانات، إذ يجب أن يكون عملاء البنوك قادرين على الوثوق بأنّ معلوماتهم المصرفية وأرصدة حساباتهم لم يتم العبث بها.

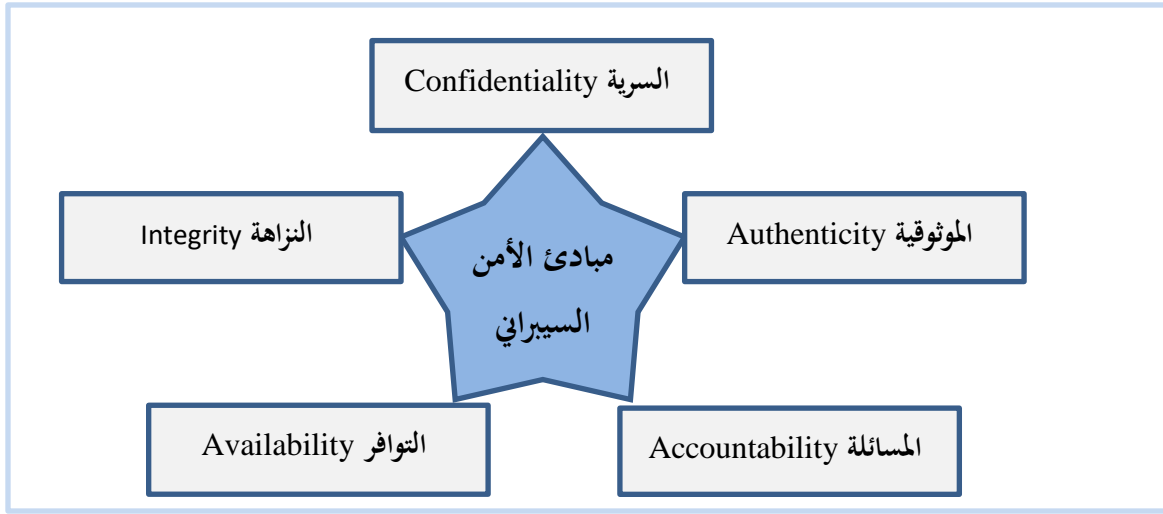
**2-3- التوافر (Availability):** يشير إلى الوصول في الوقت المناسب ودون انقطاع، أي حصول المستخدمين المصرح لهم على وصول موثوق في الوقت المناسب، إذ يمكن أن تتعرض العديد من المعلومات لخطر التوافر بسبب فشل الأجهزة أو البرامج، وانقطاع التيار الكهربائي، والكوارث الطبيعية، والخطأ البشري، وربما يكون الهجوم الأكثر شهرة هو تهديد التوافر من خلال هجوم رفض الخدمة، حيث يتدهور أداء نظام أو موقع ويب أو تطبيق مستند إلى الويب أو خدمة قائمة على الويب عن قصد وبشكل ضار، أو يصبح النظام بالكامل لا يمكن الوصول إليه.

وهناك بعض الباحثين من يضيف أيضا:

**2-4- مبدأ المساءلة (Accountability):** يعبر عن مسؤولية الشخص في حماية الأصول، المواد أو المعلومات الأساسية وفي حالة حدوث خرق للبيانات أو فقدان أو إساءة استخدام تلك المعدات والمعلومات فيعتبر هذا الشخص هو المسؤول عن ذلك.

**2-5- مبدأ الموثوقية (Authenticity):** للتحقق من صحة الرسائل المرسلة بين المرسل والمستقبل يتم إثبات ذلك باستخدام أسماء المستخدمين وكلمات المرور والبطاقات الذكية ورسائل البريد الإلكتروني والرموز المميزة وغيرها، كما يلخص الشكل الموالي مختلف هذه الأبعاد.

شكل رقم 10 مبادئ الأمن السيبراني



المصدر: (Kaur et al, 2021, p. 20)

ثالثا: الأطر والمعايير الدولية المنظمة للمخاطر السيبرانية:

تسعى المنظمات الدولية لوضع حدود لمخاطر الإنترنت وعرقلة العمليات المالية بتسطير عدّة محاور كما يلي (اسماعيل، 2019، الصفحات 02-03):

**1- الحوكمة الإلكترونية:** باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتطوير الحكم الراشد في أي بلد تضع كل مؤسسة مالية استراتيجية الأمن السيبراني الخاصة بها وفقا لممارسات إدارة المخاطر المستندة إلى المبادئ، وتقوم الجهات الرقابية بمراجعة هذه الاستراتيجيات كجزء من تقييمها للممارسات الشاملة لإدارة المخاطر في المؤسسات، كما أنّ جميع الجهات الرقابية تؤكد على أهمية الأدوار والمسؤوليات الإدارية والضوابط الخاصة بالحوكمة الإلكترونية.

**2- مفاهيم إدارة المخاطر واختبارها وكيفية التغلب على الانتهاكات:** يشمل هذا المحور أربعة مفاهيم رئيسية تتمثل في طرق الرقابة على الأمن السيبراني، ضوابط أمن المعلومات وطرق اختبارها وضمان استقلاليتها، مدى الاستجابة للتغلب على المخاطر، ومقاييس الأمن السيبراني والمرونة.

**3- التواصل وتبادل المعلومات:** من بين الأنماط المتعارف عليها للتواصل في مجال مشاركة أهم الممارسات في مجال الأمن السيبراني هي مشاركة المعلومات بين البنوك، والمشاركة بين البنك والجهات الرقابية، ومشاركة تلك المعلومات مع الأجهزة الأمنية من أكثر الممارسات المتعارف عليها في هذا المجال.

**4- تعهيد أمن نظم المعلومات والأنظمة الإلكترونية إلى جهة ثالثة:** إنّ الاستخدام المكثف لخدمات التعهيد إلى طرف ثالث يزيد من التحدي أمام الهيئات والجهات الرقابية للحصول على رؤية كاملة للضوابط المعمول بها ومستوى المخاطر، حيث توجه خدمات التعهيد إلى جهات ثالثة في كافة أشكال الاستعانة بمصادر خارجية بما في ذلك خدمات الحوسبة والخدمات السحابية، خطوط الاتصالات السلكية واللاسلكية، الأجهزة والبرامج التجارية،... إلخ.

أصدرت مجموعة الخدمات المصرفية الإلكترونية (EGB) التابعة للجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ إدارة المخاطر المتعلقة بالخدمات المصرفية الإلكترونية، وسيتمتع على البنوك اتباع مبادئ إدارة المخاطر المستحدثة، ولكن بالإضافة إلى ذلك سيتعين عليهم معالجة المخاطر المحددة التي تولدها الأنشطة الإلكترونية للبنوك، لذلك تعتقد اللجنة أنه من مبادئ مسؤولية الإدارة ومجلس الإدارة التأكد من أنهم قد اتخذوا الخطوات اللازمة لمراجعة وتعديل سياساتهم الحالية لإدارة المخاطر الموحدة لجميع الأنشطة المصرفية بإدماج الكمبيوتر، فقد حددت اللجنة ثلاث فئات رئيسية لإدارة مخاطر الأعمال الإلكترونية كما يلي (Cornelia & Georgiana, 2011, pp. 1960-1961):

■ **الرقابة على مجلس الإدارة والإدارة:** تتحمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة مسؤولية أكبر في التأكد من أن البنك قد قام بتحديث استراتيجياته وسياسات إدارة المخاطر، حيث أنهم مسؤولون عن تطوير استراتيجية أعمال المؤسسة لذلك تقع على عاتقهم مسؤولية التأكد من أن القرارات التي يتخذونها واضحة لكيفية قيام البنك بخدماته المصرفية فهم مسؤولون عن اتخاذ القرارات الأولية بشأن السياسات والضوابط لمعالجة المخاطر، أيضاً تقع على عاتق الإدارة مسؤولية الموافقة على مثل هذه الضوابط المتعلقة بصيانة الأمن وتطويره مع وجود البنية التحتية الأمنية المناسبة، إذ يمكن للبنوك التعامل بسهولة مع التهديدات الداخلية والخارجية المتعلقة بأنظمة الخدمات المصرفية الإلكترونية والبيانات بوضع منهج شامل ومستمر لتنظيم علاقات البنك مع الأطراف الخارجية ذات الصلة بالعمليات المصرفية الإلكترونية.

■ **ضوابط الأمن:** تعني الضوابط الأمنية أن إجراءات التفويض والمصادقة المناسبة أي التحقق من صحة هوية العملاء وضوابط الوصول المنطقية، وأمن البنية التحتية الكافية للحفاظ على الحدود والقيود المناسبة على كل من أنشطة المستخدم الخارجية والداخلية وسلامة بيانات المعاملات والسجلات والمعلومات كلها في مكانها الصحيح، من المهم أيضاً أن يكون لدى البنوك نظام تدقيق مناسب لجميع المعاملات التي تتم من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية.

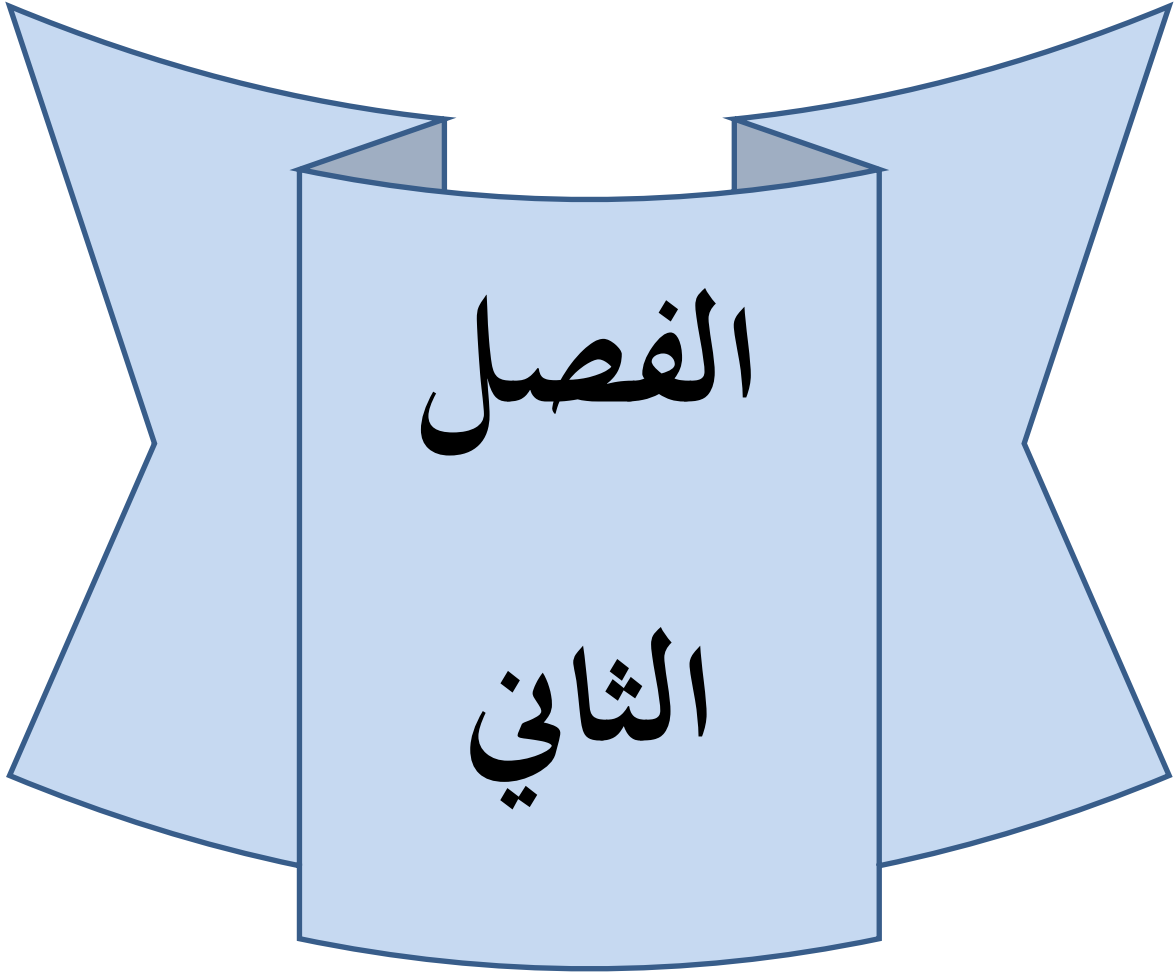
■ **المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة:** يعد الاتساق والتوقيت أمران ضروريان لنجاح الخدمات المصرفية الإلكترونية للحماية ضد مخاطر الأعمال والمخاطر القانونية والسمعة، ولذلك فإن البنك مسؤول عن توفير الخدمات المصرفية الإلكترونية لجميع المستخدمين النهائيين تحت أي ظرف من الظروف، لتقليل المخاطر التشغيلية والقانونية والمتعلقة بالسمعة من المهم أن يكون لدى البنك آليات فعالة وخطط بديلة للاستجابة للحوادث لتلبية توقعات العملاء كخطة استمرارية الأعمال وخطة الطوارئ، إذ ستساعد هذه الإجراءات البنوك على تقليل المخاطر القانونية والتشغيلية والمتعلقة بالسمعة، نظراً لأن القواعد واللوائح تختلف من مكان إلى آخر.

### خلاصة الفصل:

تم التوصل إلى أنّ انتقال المجتمع والاقتصاد من المعلومات إلى المعرفة إلى الرقمنة حمل معه العديد من التغيرات والتقنيات الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في البيئة العصرية، فالتجارة الإلكترونية، صناعة المعلومات، الشفافية، التكنولوجيات المختلفة كلها مظاهر أساسية لممارسة الأنشطة المالية، كما أنّ استراتيجيات الاقتصاد الرقمي تتطلب البنى التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية الملائمة، التمويل الكافي ورأس المال، ووجود مؤسسات داعمة لنجاح التحول الرقمي كوسيلة أساسية لدعم الاقتصاد الرقمي.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات حجرة الأساس لبروز وتطور التكنولوجيا الرقمية والانتقال من الطابع المادي الملموس إلى الطابع الافتراضي الرقمي القائم على وجود وانتشار شبكة الإنترنت والهواتف والكمبيوتر والآلات الرقمية من الصرافات نقاط البيع، البطاقات... إلخ، وأهم شيء اعتماد إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والروبوتات في الأماكن المناسبة للقيام بالعمليات في الوقت والزمان المناسبين وبأسعار تنافسية في وجود المنافسة الشرسة بين المؤسسات المالية وغير المالية مما يتطلب من كليهما وخاصة البنوك التركيز على الإبداع والابتكار كتغير أساسي للمنتجات والخدمات المصرفية المقدمة لتلبية احتياجات العملاء.

إنّ تعدد التقنيات التكنولوجية في العمليات المالية تطلب من السلطات الاشرافية التدخل عن طريق التكنولوجيات التنظيمية والاشرفية و إدراج تقنيات التكنولوجيا المالية لتشديد الرقابة والحماية من المخاطر المصرفية خاصة ببروز الجرائم الالكترونية ووجود لاعبين يتمتعون بمستوى عال من المهارة لممارسة جرائمهم وبالتالي الاهتمام أكثر بالأمن السيبراني ضرورة حتمية لمنع هذه الجرائم وتقليل آثارها.



### تمهيد الفصل:

تميزت البيئة الحديثة بانتشار التقنيات الرقمية في شتى الميادين، مما جعل من الضرورة بما كان أن تلجأ الحكومات لتبني وفرض الرقمنة في مختلف القطاعات، فقطاع البنوك وما يتميز به من تقديم خدمات ومنتجات لا يمكن الاستغناء عنها وما يساهم به في دعم التنمية وتطور الاقتصاد تطلب منه مواكبة البيئة الحالية والعمل على عصنة الخدمات والمنتجات المقدمة بما يتلائم مع احتياجات العملاء وبما يلي رغبتهم، إذ تعتبر الجودة في ما يتم تقديمه مطلباً أساسياً خاصة بوجود أطراف ثالثة سهلت على العملاء الحصول على خدمات مالية في زمن أقل وبأقل التكاليف، مما جعل البنوك أمام منافسة لولوج العالم الرقمي والعمل على تبني استراتيجيات ونماذج أعمال أكثر ديناميكية، فلم يعد انتشار البنوك الالكترونية فقط وتقديم خدمات بسيطة عبر الهاتف والإنترنت بل تعدى الأمر لبروز بنوك رقمية بدون فروع سهلت على العملاء القيام بعمليات كان من الصعب القيام بها دون التوجه لفروع البنك والتعامل مباشرة مع مقدمي الخدمات، كما ازداد الاهتمام بالبنوك الرقمية أكثر في ظل جائحة كورونا، فظهور كوفيد-19 أكد على ضرورة تدخل السلطات الاشرافية لإضفاء الصيغة الشرعية أكثر على الأنشطة المالية الممارسة من طرف القطاع المصرفي أو من طرف المؤسسات الناشئة النشطة في مجال التكنولوجيا المالية، وعليه للتوسع أكثر في البيئة الرقمية المصرفية الحالية وأبرز أنشطة البنوك فيها وما تبنته العديد من الدول في ظل التحول الرقمي خاصة بعد انتشار جائحة كورونا، سيتم تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: النشاط المصرفي في البيئة المصرفية المعاصرة

المبحث الثاني: الاستراتيجيات الأساسية لتحسين النشاط المصرفي الرقمي

المبحث الثالث: مساهمة جائحة كورونا -2019- في تعزيز التحول الرقمي

### المبحث الأول: النشاط المصرفي في البيئة المصرفية المعاصرة

تختلف البيئة المصرفية باختلاف البيئة العامة وباختلاف المناطق والبلدان، كما أنّها تغيرت بصورة كبيرة مع التحول الرقمي بما ساهم في إحداث تغييرات كبيرة في العمليات التجارية في جميع أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي مع تعاظم دول العولمة المالية والانفتاح العالمي، حيث سمح هذا التوجه للمؤسسات المصرفية بتقديم تجارب محسّنة وعصرية للعملاء، ومع ذلك لا تزال محددات البيئة الرقمية المصرفية الناجحة غير واضحة خاصة ب بروز أطراف أخرى مقدمة للخدمات المالية، عموما شهدت البيئة المصرفية عدّة تحولات تزامنا مع بروز العولمة لتصبح أكثر عصريّة وتقدم.

### المطلب الأول: لمحة عامة حول البيئة المصرفية المعاصرة

إنّ السمات الأساسية للبيئة المصرفية المعاصرة هو "الرقمنة"، فقد أضحي هذا المصطلح واسع الانتشار والاستخدام بشكل كبير في مختلف الأعمال والنشاطات خاصة العمل المصرفي، إلا أنّ الحديث عن الرقمنة يتطلب بالضرورة التطرق لأهم ركائز هذا التحول في البيئة والمتمثل في العولمة باختلافها من اقتصادية ومالية ومصرفية وتكنولوجية، وهو ما سيتم معالجته في النقاط الموالية.

### أولا: أهم عوامل تشكيل البيئة المصرفية الحديثة:

لم تتشكل معالم البيئة المصرفية الحديثة من العدم بل مرّت بالعديد من المراحل المرتبطة بظهور وتطور العولمة والتي سمحت بتطور النشاط المصرفي ومواكبة التطور التكنولوجي في مختلف المجالات.

### 1- تعاظم دور العولمة في البيئة المصرفية:

إنّ المهتمين بقضية العولمة يتفقون في أغلبهم على أنّ العولمة وإن كانت جديدة إلا أنّ ما تتضمنه وتعكسه ليس بجديد، بل يرى البعض أنّ السير نحو طريق العالمية قد بدأ منذ مئات السنين ويذكر بعضهم أنّ السببان الرئيسيان لبروز العولمة هما: الغزو والهجرة كما يعتبر الدين أو الاقتصاد والثقافة من الدوافع الأساسية لهذا (رفيق، 2007، صفحة 7)، أمّا الاختلاف حول تاريخ العولمة يعتبر سائرا منذ القدم باختلاف الدراسات والأبحاث فنجد أنّ البعض يرجح وجودها لأزيد من خمس قرون من الزمان وهناك من يربطها بتاريخ منذ الألفية الثالثة قبل الميلاد تزامنا مع ما يسمى بالعصر المحوري (القرن الخامس الى القرن الثامن قبل الميلاد) وهناك من يرجعها للألفية الأولى قبل الميلاد (العصر الحديدي)، أو فقط من الاكتشافات الجغرافية الكبرى، أو في القرن التاسع عشر أو بعد عام 1945، أو فقط منذ أواخر الثمانينات، كل من هذه التواريخ لها أثر في تشكيل العولمة كما هي عليه (Korotayev et al, 2013, p. 10)، عموما شهد العالم بروز مصطلح العولمة بعد تفكك الكتلة الاشتراكية وسقوط الاتحاد السوفياتي وتحول دولها إلى اقتصاديات حرّة قائمة على الحرية الاقتصادية وحرية السوق بعد سقوط العالم الشيوعي و من ثم بروز النظام الليبرالي (جلال، 2008، صفحة 12).

أما ما يهمننا حاليا هو العولمة الحديثة التي ظهرت مع ظهور الثورة الصناعية مما مكن من إحداث تغييرات جذرية في آليات التجارة والصناعة وتطور وسائل تقديم الخدمات، فقد أثرت العولمة على كافة نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية واللغوية والدينية... الخ، وأدى تحرير التجارة الدولية، وكذلك المعاملات الرأسمالية الدولية مع نهاية القرن العشرين إلى ظاهرة تعرف باسم العولمة ويشير مصطلح العولمة إلى إدماج الأسواق الوطنية في الأسواق العالمية وقد حدثت العولمة عندما أدت التجارة المتعددة الأطراف والاتفاقيات الإقليمية إلى خفض الحواجز التجارية بين البلدان الغنية، كما رفعت القيود المفروضة على المعاملات الدولية في أسواق رأس المال، ومما يسيّر العولمة أيضاً سهولة الاتصالات الدولية الجديدة، فقد تغيرت أنماط التجارة التي كانت تستند في السابق إلى البلدان الغنية التي تتاجر فيما بينها واستيراد المواد الخام والسلع المنخفضة القيمة من البلدان الأكثر فقراً. وفي الولايات المتحدة، زادت نسبة الواردات من البلدان الأفقر إلى البلدان الأغنى من 14% في المائة في عام 1970م إلى 35% عام 1990م وفي أوروبا الغربية كانت الزيادة من 5% إلى 12% في المائة في الفترة نفسها وبحلول عام 1992م، كانت 58% من صادرات البلدان النامية إلى العالم المتقدم سلعاً مصنعة خفيفة، مقارنة بنسبة 5% في عام 1955م عندما كانت العديد من البلدان الفقيرة لا تزال مستعمرات من طرف البلدان الأوروبية، وقد صاحب التغيير في حجم وتكوين التجارة الدولية للبلدان الأفقر زيادة في حركة رأس المال على الصعيد الدولي (Arye, 2008, p. 317).

يمكن القول بأنّ العولمة في الأساس مفهوم اقتصادي قبل أن تكون مفهوم سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو علمي، كما تتطابق العولمة حالياً مع استراتيجية إحياء الليبرالية الاقتصادية الكلاسيكية والتركيز على إعادة تنظيم العلاقات الدولية وهو ما يتضح من خلال تركيز المفاوضات والمداولات الدولية حول مسألة تحرير التجارة وبناء السوق العالمية بما يندرج تحت تنشيط حركة التجارة الدولية مع التقليل المستمر لدور الدولة في التوجيهات الاقتصادية (غليون، 19-21 ديسمبر 2005، صفحة 03).

بطبيعة الحال إنّ تعدد الدراسات والاختلافات التي طالت تاريخ العولمة ستطال بالتأكيد تعريف العولمة مما سيجعل إيجاد تعريف دقيق للعولمة أمراً صعباً نوعاً ما، لكن يمكن طرح العديد من المفاهيم التي يتم تداولها بكثرة إذ تعتبر بأنّها شبكة واسعة من الترابطات والعمليات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية التي تتجاوز الحدود الوطنية، ويرى (Betul, 2018, p. 01) أنّ العولمة هي نتيجة للتقدم الرأسمالي وتقدم تكنولوجيا الاتصالات. يمكن القول أيضاً بأنّها العمليات التي يتم من خلالها اندماج أسواق العالم وتنوع الاستثمارات مع زيادة انتقال رؤوس الأموال والعمالة وانتشار الأفكار والثقافات ضمن إطار الرأسمالية الليبرالية مما يتيح المجال لسيطرة قوى السوق العالمية (مُجد الطيب حمد النيل، 2005، صفحة 10) بواسطة الشركات متعددة الجنسيات باختلاف مسمياتها عن طريق مشاريع تابعة أو مشاريع خاصة، والتي يمكنها الاندماج مع شركات من دول أخرى وتساهم مساهمة واضحة في التنمية و تدفق الأموال مع تشجيع الاستثمار الأجنبي بصورة عامة متوزعة في العديد من دول العالم وتحقق أرباحاً طائلة (عبد العزيز وآخرون، 2010، صفحة 119)، فالعولمة حسب (Mosedale, 2013, p. 1)

عبارة عن عملية قوية متجانسة ومتكاملة لا مفر منها من شأنها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى عالم بلا حدود تشكل فيها القوى العظمى مسار التنظيم الاقتصادي والسياسي والثقافي مع التدفق السريع لرأس المال، المعلومات، الثقافة، والأفراد... الخ

بهذا فوضع تعريف موحد يعتبر بدرجة من التعقيد نظرا لاختلاف النظرة للعمولة من حيث العديد من الأسس التاريخية، الاجتماعية أو الثقافية، الانسانية، التكنولوجية، الاقتصادية، التجارية، السياسية... هذا لأنّ العمولة شملت كل مجالات الحياة و أحدثت تغييرات جوهرية تصب جميعها في دعم الانفتاح العالمي والتعايش تحت سقف واحد تديره الدول العظمى المسيطرة.

### 2- أنواع العمولة المساهمة في تشكيل البيئة المصرفية الحديثة:

إنّ تعاضد دور العمولة ساهم في تطورها من عدّة جوانب وهو ما سمح بتحديد أنواع لها تتمثل في:

#### 1-2- العمولة الاقتصادية:

وجب التركيز على العمولة الاقتصادية كما تم التحدث سابقا فهي أساس العمولة ومن أهم البوادر لتشكيل الرؤى الاقتصادية المستقبلية، فالعديد من الباحثين يرون بأنّ الاقتصاد وعملياته المتعددة دفعة رئيسية لتبني مصطلح العمولة وبهذا يمكن القول حسب الاقتصادي "Joseph Stiglitz" في كتابه خيبات العمولة "إنّ التكامل الأوثق بين بلدان وشعوب العالم تحققت من ناحية من خلال انخفاض تكاليف النقل ومن ناحية أخرى تدمير الحواجز الاصطناعية أمام حرية حركة السلع والخدمات ورأس المال وإلى حد أقل الأفراد" (Huwart & Verdier, 2012, p. 14)، ووفق قاموس أكسفورد فالعمولة الاقتصادية هي "العملية التي يصبح العالم بأسره من خلالها سوقا واحدة، وهذا يعني أنّ السلع والخدمات، ورأس المال، واليد العاملة يتم تداولها على أساس عالمي، وأنّ المعلومات ونتائج البحوث تتدفق بسهولة بين البلدان"، وتدل العمولة الاقتصادية على تزايد تكامل الاقتصاد من خلال تفكيك الحواجز التجارية التي تؤدي الى تدفق رؤوس الأموال وتساهم في إنشاء أسواق عالمية للسلع والخدمات، مع إبراز دور الشركات المتعددة الجنسيات التي تعيد تنظيم عمليات الإنتاج للحصول على ميزات تنافسية (Mosedale, 2013, p. 01).

#### 2-2- العمولة المالية :

يرى العديد من الباحثين أنّ العمولة المالية هي جزء من العمولة الاقتصادية التي تدل على وجود ترابط اقتصادي بين البلدان في جميع أنحاء العالم، وتزايد حجم المعاملات عبر الحدود للسلع والخدمات ورأس المال مع انتشار التكنولوجيا والأفكار على نطاق واسع (بوعقل، 2019، صفحة 29)، وتعتبر ناتجا أساسيا لعمليات التحرير المالي والتحول باتجاه الاندماج المالي مما سمح بارتباط الأسواق المحلية بالعالم الخارجي بإلغاء مختلف القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال المتدفقة عبر الحدود للأسواق العالمية (مفتاح، 2002، صفحة 206)، كما تُعرف العمولة المالية بأنّها تكامل النظام المالي المحلي في بلد ما مع الأسواق والمؤسسات المالية الدولية، وهذا التكامل يتطلب عادة تحرير القطاع المالي المحلي وتحديد رأس المال مع مشاركة كل من المقترضين المحليين والمقرضين في الأسواق

الدولية، والاستخدام الواسع للوسطاء الماليين الدوليين، ومن فوائد العوامة المالية أنّها تساهم في تكوين رأس مال جديد يُمكن البلدان من الاستهلاك أكثر ويُعمق الأسواق المالية ويزيد من انضباط السوق، كما تساهم العوامة المالية في تحسين القاعدة أو البنية الأساسية المالية، غير أنّ العوامة المالية رغم ما تتضمنه من فوائد إلا أنّها تنطوي على العديد من المخاطر ومن أوسعها انتشاراً الأزمات المالية" (Schmukler, 2004, pp. 39-42).

### 2-3- العوامة المصرفية:

تنعكس التغيرات والظواهر المرتبطة بالعوامة بشكل واسع على الجهاز المصرفي، حيث ترتبط العوامة أيضاً بالنشاط المصرفي بوصفها جزءاً من العوامة الاقتصادية، فقد اتخذت العوامة المصرفية أبعاداً ومضامين جديدة جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه وانتقلت من تصورات ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة (مُجد الطيب حمد النيل، 2005، صفحة 12)، وتُعرف العوامة المصرفية بأنّها "خروج المصرف من إطار التعامل المحلي إلى آفاق عالمية حيث تعمل على دمج نشاط المصرف في السوق العالمية، وهذا لا يعني التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية بل تعني الانتقال بمحيط النشاط المصرفي إلى مختلف أرجاء العالم مع الاحتفاظ بالمركز الوطني ممّا يجعل أداءه أكثر فعالية وكفاءة ونشاطاً" (طالب، 2018، صفحة 59) وذلك بهدف التوسع والنمو والانتشار ومشاركة البنوك في تشجيع وتطوير أسواق المال لجذب عدد أكبر من المدخرين للاستثمار في الأسواق المالية، وكذا التوجه إلى ميادين عمل جديدة كالتأمين المصرفي و صيرفة الأعمال والتمويل التاجيري وغيرها (معهد الدراسات المصرفية، 2010، صفحة 04).

### 2-4- العوامة التكنولوجية:

تعتبر الأجهزة المعلوماتية وأجهزة الاتصال السريع وكل ما تفرع عنها السند الأول لنظام العوامة التكنولوجية فقد أسقطت هذه الأجهزة الحدود، وألغت المسافات، وقلبت مفهوم الزمن جذرياً وأضحت من أهم عناصر الإنتاج، وبحكم العمل السابق من خلال تحويل المعادن والطاقة إلى منتجات، جاءت المعلوماتية لتحول المال إلى أموال دون جهد أو طاقة، وبذلك الإنتاج المالي حل محل الإنتاج الصناعي، وغدت أجهزتها أجهزة ضخ المال دون عمل أو عمال، وهي بذلك تدير عجلة الإنتاج أو تشله أو تبيده في أي مكان بالضغط على أحد المفاتيح، وعلى بعد آلاف الأميال (شومان، 02-04 أكتوبر 1996، صفحة 69) وفي مجال البنوك لمع مصطلح التكنولوجيا المصرفية القائم على مجالين الأوّل هو التكنولوجيا وما تتضمنه من آلات ومعدات مصرفية وبرامج الكترونية والثاني ما يعرف بالتكنولوجيا الخفيفة المشتملة على الدراية والإدارة والكم من المعلومات إضافة إلى التسويق المصرفي (حمو و زيدان، 2016، صفحة 86).

تعتبر العوامة باختلاف أنواعها وتطورها عبر الزمن الطريق نحو الانفتاح المالي العالمي وتغيير التوجهات البيئية خاصة بتطور التكنولوجيا وتنوعها، ممّا فتح المجال أمام الابتكارات والاندفاع نحو البحث عن سبل أسرع وأكثر عصراً بالاعتماد على الرقمنة في كل المجالات وخاصة المجال المصرفي، ذلك لما يقوم عليه هذا المجال من نشاط

خدمي وإنتاجي في نفس الوقت ومركزا للقيام بالعديد من العمليات خاصة ما يتعلق بالتجارة الالكترونية والاستثمارات وما إلى ذلك، وهو ما أثر على النشاط المصرفي عموما وبُزرت بيئة عصرية قائمة على الرقمنة.

### ثانيا: مفهوم وأهمية البيئة المصرفية الرقمية:

باعتبار نشاط المصارف يتم في البيئة فإنه يؤثر ويتأثر بها، و مع بروز التكنولوجيا والتحولت التقنية الضخمة فقد تغيرت البيئة المصرفية التقليدية لتصبح أكثر حداثة وهو ما يصطلح عليه بالبيئة المصرفية الرقمية.

### 1- مفهوم البيئة المصرفية الرقمية:

تُعرف البيئة المصرفية بصورة عامة وشاملة بأنها "كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود البنك ويقصد بها هنا القوى ذات الصلة بجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء البنوك ومنها المنافسين، العملاء، الموردون، الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية... وغيرها (بوعبدلي ، 2008، صفحة 185)، كما عُرِّفت البيئة المصرفية الرقمية حسب موسوعة علوم المعلومات بأنها: "بيئة افتراضية أو بيئة يتم إنشاؤها أو الوصول إليها عبر الإنترنت، أو يتم إنشاؤها عبر استخدام جهاز رقمي واحد أو أكثر، قد يكون جهاز حاسوب أو جهاز لוחي أو هاتف وتشمل جميع بيئات المعلومات التي تُسهل اكتشاف المعلومات والأفراد والموارد عبر وساطة رقمية تتمثل في بيئة الويب" (عطية و قموح، 2019، صفحة 116)، كما تُعد البيئة الرقمية بيئة اتصالات متكاملة حيث تكون الأجهزة الرقمية هي الأدوات التي تقوم بتوصيل وإدارة المحتوى والأنشطة داخلها ويعتمد هذا المفهوم على أنظمة الإلكترونيات الرقمية التي يتم دمجها وتنفيذها لمجتمع عالمي، ويتضمن المكون الرئيسي للبيئة الرقمية عموما وجودا شاملا داخل الانترنت بما في ذلك: مواقع الويب، والخوادم السحابية، ومحركات البحث، ومنافذ الشبكات الاجتماعية، وتطبيقات الهواتف الذكية، والصوت والفيديو، وغيرها من الموارد المستندة إلى الويب" (بوخرياش و بحة، 2019، صفحة 225).

ساهم ظهور البيئة الرقمية في تغيير نموذج النشاط المصرفي وتحويل تنسيق العمل مع العملاء، فلا تستخدم البنوك القنوات البعيدة للتفاعل مع العملاء في عملهم فحسب، بل تقلل عددهم في الواقع، كما يوفر لهم التنسيق الرقمي فرصة لمرافقة العملاء في جميع المراحل بدءًا من فحص الاحتياجات المحتملة للخدمات المالية، أي توقعات العملاء وتطلعاتهم مع الاستمرار في تطوير هذه الخدمات وإنشاء مساحة جيدة أو سوق للتسويق وتقديم الخدمات والانتهاؤ بتلقي استجابة من العميل نتيجة الحصول على الخدمات، من أمثلتها الخدمات المصرفية باستخدام القنوات البعيدة: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول وغيرها. (Zaytseva et al, 2019, p. 698).

**أما النظام البيئي الرقمي:** فهو بيئة جديدة للأعمال، يتسبب النظام البيئي القائم على التكنولوجيا الرقمية في حدوث اضطرابات بيئية (تغيير لا يمكن التنبؤ به في الصناعة)، ولكنه يوفر في الوقت نفسه القدرة على التعامل مع البيئة الجديدة أيضًا، كما تحتاج المنظمات إلى النظر في نمو النظام البيئي من خلال مراقبة العلاقة مع أصحاب المصلحة بحيث يكون لهذا النظام البيئي قيمة ويقوي التحول الرقمي (Nurhidayati, January 2020, p. 121).

ولفهم العلاقة بين المؤسسة المصرفية والبيئة بصفة عامة ينبغي الأخذ في الحسبان أن (قادري و دريش ، 2018، صفحة 141):

- البيئة تحفز الإداريين وتستلم نتائج أعمالها؛
  - وجود مدخلات تنقل تأثير البيئة إلى الإدارة؛
  - مخرجات تنقل نواتج العمل الإداري إلى البيئة؛
  - تغذية عكسية تنقل ردود أفعال لاستخدام مخرجات مرحلة زمنية كمدخلات مرحلة زمنية أخرى؛
  - تغذية مستقبلية بمعنى نقل ردود أفعال البيئة المستقبلية، حيث من المفترض أن يكون للقرار الإداري آثارا مستقبلية محتملة على المنظومات المختلفة التي تؤخذ بالحسبان عند صياغة القرار الإداري.
- ومنه يمكن القول بأنّ البيئة المصرفية الرقمية: هي البيئة القائمة على التكنولوجيا والوسائل الحديث أساسها قائم على وجود شبكة الإنترنت، تساهم في توجيه نشاط البنك نحو الاهتمام برقمنة العمليات ومتابعة التطورات.
- ### 2- أهمية مواكبة البيئة المصرفية الرقمية:

- لمواكبة البيئة المصرفية الرقمية أهمية كبيرة للمصارف نظرا لأهمّ محور وجودها بالإضافة إلى:
- تعتبر البيئة محفزا كبيرا لتحقيق عملية التحول الرقمي وتبني الرقمنة في تنفيذ العمليات وتقديم خدمات ترقى إلى المستوى المطلوب؛
  - تساهم البيئة الرقمية في زيادة المنافسة وتشجيع الابتكار ممّا يدفع بالبنوك لمواكبة كل جديد في السوق الرقمية ومحاولة توفير أفضل العمليات وأحدث الخدمات؛
  - فتح المجال لدخول الأسواق الدولية خاصة في حالة تبني أحدث التكنولوجيات والعمل على الوصول لأكبر قدر من السكان محليا ودوليا؛
  - توفر المعلومات وإتاحتها يزيد من الشفافية والمصدقية ويحقق رضا العملاء وهو ما تفرضه الرقمنة في البيئة الرقمية رغم ما يعترض تطبيق الرقمنة من عمليات غير قانونية؛
  - تساهم البيئة الرقمية في تثقيف وعصرنة المجتمع باعتبارها ضرورة حتمية وواقع مستقبلي وجب على كافة دول العالم مسايرتها سواء محليا أو دوليا؛
  - تسمح البيئة الرقمية بتوفير وتعميم كل جديد في سوق العمل وتفرض على البنوك تبني استراتيجيات رقمية ديناميكية وبناء نماذج عمل تحاكي الواقع الملموس تبعا لباقي المتعاملين والمؤسسات المالية الأخرى والمؤسسات المنافسة خاصة المؤسسات الناشئة.

### 3- متطلبات البيئة الرقمية:

تختلف البيئة العصرية عن البيئة التقليدية من حيث الإمكانيات والوسائل والأساليب المستخدمة وبهذا فإنّ العصر أو البيئة في هذه الألفية تتطلب بنية تحتية تضم العديد من الوسائل والبرامج التي تساهم في تنفيذ الأعمال، يمكن اختصارها فيما يلي (بعيسي، 2018، الصفحات 4-5):

- **العتاد المادي:** هي مختلف الأجهزة التي تساهم وتسمح بتدفق المعلومات ومعالجة البيانات وتخزينها والاستفادة منها في أي زمان ومكان كأجهزة الحاسوب ومشتقاته.
  - **البنية الشبكية:** تتمثل في مجموعة من الشبكات من شبكة الإنترنت، شبكة الإنترنت شبكة الاكستراتنت وغيرها؛
  - **تكنولوجيا البرمجيات:** تتمثل في مجموعة البرامج المتخصصة التي يُعتمد عليها في التعامل الالكتروني، وهو ما يتطلب وجود أشخاص أخصائيين قادرين على تثبيتها وتشغيلها والاستفادة منها بما يساهم في تقليص الوقت والدقة في الاستخدام حسب ما يقوم به المستخدم من أوامر ومهمات.
  - **البنية البشرية المتخصصة:** تتضمن أصحاب الخبرة وأهل الاختصاص في منظومة الأعمال الالكترونية خاصة فيما يخص الأساليب والوسائل التكنولوجية.
- هذه المكونات الأساسية للبيئة الرقمية تتطلب عدّة معطيات أساسية يجب توفرها لتكامل البيئة الرقمية لتحسين النشاط المصرفي وهي حسب دراسة ل (عطية و قموح، 2019، صفحة 121) تتمثل فيما يلي:
- **المعلومة في شكل رقمي وهي تتمثل في المصادر المعلوماتية المختلفة والمتنوعة؛**
  - **مختلف أنواع التكنولوجيا الحديثة للاتصال ونقل المعلومات وتتمثل في مختلف أدوات الوصول؛**
  - **الوسائل التقنية المستعملة من قبل المستفيد للوصول إلى المعلومة وتشمل مختلف الخدمات التي تسمح بالوصول الكامل إلى المعلومات.**

عموما تتميز البيئة الحديثة بارتباطها بكل ما يخص التكنولوجيا، أي أنّ التحولات التي يشهدها العالم ترتبط ارتباطا وثيقا بالرقمنة ممّا يجعل محيط البنك تفاعلي وديناميكي يتغير بتغير الظروف والتطورات، وأي بنك ملزم بمتابعة التغيرات وإلا وجد نفسه متأخرا عن غيره، ممّا قد يتسبب في تدميره كلياً أو جزئياً، وهو بدوره ما أحدث ثورة في البيئة المصرفية وبالتالي ظهرت البنوك الالكترونية والرقمية الافتراضية وهو ما سنعالجه في النقاط الموالية .

### المطلب الثاني: البنوك الالكترونية وبروز العمليات الرقمية

توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية فوائد هائلة للعملاء من حيث تكلفة المعاملات، سواء من خلال الإنترنت أو الهاتف أو قنوات التوصيل الإلكترونية الأخرى، إذ أنّ هناك أنواعا مختلفة من الخدمات المصرفية الإلكترونية.

#### أولاً: مفهوم وفوائد البنوك الالكترونية (Electronic bank) :

منذ أواخر تسعينيات القرن الماضي، تطورت بصورة واضحة الخدمات المصرفية الالكترونية من كونها واقعية إلى أهمية افتراضية للعديد من المستخدمين عبر العالم، فهي عبارة عن نتاج أجيال مختلفة من المعاملات الالكترونية، كما أنّ الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة عبر الإنترنت هي الأحدث من عدّة أجيال من الأنظمة

إذ سمحت للمستخدمين بالتفاعل مع مصرفهم عن طريق جهاز كمبيوتر مزود باتصال مودم بشبكة الهاتف، واستلزم استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف والكمبيوتر الشخصي وجود الإنترنت (Mia et al, 2007, p. 38).

### 1- مفهوم البنوك الالكترونية:

توجد العديد من المصطلحات التي تُطلق على البنوك المتطورة مثل "البنوك الالكترونية Banking Electronic" أو بنوك الإنترنت "Banking Internet" أو البنوك الالكترونية عن بعد "Banking Electronic Remote" أو البنك المنزلي "Banking Home" أو البنك على الخط "Banking Online" أو البنوك الخدمية الذاتية "Banking Service Self" أو بنوك الويب "Web Banking"، وعلى اختلاف المصطلحات فجميعها تشير إلى قيام العميل بإدارة حساباته أو إنجاز أعماله المتصلة بالبنك عبر شبكة الإنترنت سواء كان في المنزل أو المكتب وفي أي مكان ووقت يرغبه ويُعبّر عنها "بالخدمة المالية عن بعد" (مجذوب و بن عبد العزيز، 2013، صفحة 211).

تُعرف البنوك الالكترونية على أنّها استخدام قنوات تسليم الكترونية للمنتجات والخدمات المصرفية، وهي مجموعة فرعية من التمويل الإلكتروني، وتُعتبر الإنترنت أهم قنوات الاتصال الإلكترونية إلى جانب شبكات الاتصال اللاسلكية، وأجهزة الصراف الآلي (ATMS)، فالخدمات المصرفية عبر الهاتف والخدمات المصرفية عبر الإنترنت هي مجموعة فرعية من الخدمات المصرفية الإلكترونية يتم تنفيذها بشكل أساسي عن طريق الإنترنت (Schaechter, March 2002, p. 03)، كما تُعرّف البنوك الالكترونية بأنها عملية إجراء العمليات المصرفية باستخدام شبكة الإنترنت في كل ما يتعلق بعمليات السحب، أو الدفع، أو الائتمان أو غير ذلك، ففي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطراً للذهاب إلى مقر البنك إذ يمكنه تنفيذ معاملاته المصرفية في أي زمان ومكان (ربوح و غردة، 11-12 مارس 2008، صفحة 04)، كما تُعرّف الصيرفة الالكترونية بأنها "التسليم الآلي للمنتجات والخدمات المصرفية الجديدة والتقليدية مباشرة للعملاء من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية التفاعلية، فتشمل الخدمات المصرفية الإلكترونية مختلف الأنظمة التي تمكن عملاء المؤسسات المالية، الأفراد أو الشركات من الوصول إلى الحسابات، وإجراء المعاملات التجارية، والحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات المالية من خلال شبكة عامة أو خاصة (Sk. Alamgir, 2017, p. 10)، فالخدمات المصرفية عبر الإنترنت هي نظام دفع إلكتروني يُمكن عملاء المؤسسات المصرفية من إجراء معاملات مالية على موقع إلكتروني تديره المؤسسة ويشار للبنوك الالكترونية أيضاً باسم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والخدمات المصرفية الافتراضية (Sadaf & Frooqi, 2017, p. 04)، إذ تقوم البنوك بتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية إما بهدف توسيع حصتها في السوق أو بهدف الدفاع عن هذه الحصة، أو بهدف استخدامها كاستراتيجية لتخفيض تكلفة العمل المستندي وخفض الإطارات البشرية، وكذلك توفير فرص مختلفة لتوصيل الخدمات للعملاء في مواقع تتجاوز الحدود الجغرافية للبنك (خليل و نقموش، 2009، صفحة 34)، كما تمكن الصيرفة الالكترونية من إدارة جميع العمليات المصرفية بسهولة على مدار 24 ساعة في اليوم طول أيام الأسبوع من خلال الخدمات المصرفية

عبر الإنترنت، يتيح هذا الحل المستند إلى الإنترنت إدارة تمويل الأعمال من أي جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت (Md. Motahar et al, 2012, p. 53).

رغم تعدد المفاهيم الخاصة بالمصارف الالكترونية أو الصيرفة الالكترونية إلا أنّها تصب في مجملها بأنّها: عبارة عن مختلف القنوات الاتصالية التفاعلية القائمة على توفر شبكة الإنترنت التي تسمح بإتاحة الخدمات المصرفية في كل زمان وفي أي مكان بأقل التكاليف من خلال الهاتف المحمول، جهاز الكمبيوتر، أجهزة الصراف الآلي، وقنوات الدفع المختلفة.

### 2- مزاي البنوك الالكترونية:

للبنوك الالكترونية العديد من المزايا التي تحقق فوائد عظيمة للبنك ولعملاء البنك وللمجتمع ككل ممن يتعاملون مع البنوك والتي يمكن ذكرها فيما يلي (Salehi & Alipour , 2010, pp. 202-203):

#### 2-1- المزايا بالنسبة للبنوك:

تتمثل الفوائد الرئيسية للبنوك التي تقدم خدمات مصرفية إلكترونية في تحسين العلامات التجارية والاستجابة للسوق بشكل أفضل، فتلك البنوك التي ستقدم مثل هذه الخدمات سوف يُنظر إليها على أنّها رائدة في تنفيذ التكنولوجيا لذلك سوف تتمتع بصورة أفضل للعلامة التجارية، على غرار الفوائد الأخرى التي يمكن قياسها من الناحية النقدية، إذ أنّ الهدف الرئيسي لأية مؤسسة هو تعظيم الأرباح لأصحابها والبنوك ليست استثناء فهذا توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية فرصة مثالية لتعظيم الأرباح.

#### 2-2 - المزايا بالنسبة للعملاء:

تتمثل الفائدة الرئيسية من وجهة نظر عملاء البنك في اقتصاد الوقت بشكل كبير من خلال أتمتة معالجة الخدمات المصرفية وإدخال أدوات سهلة لإدارة أموالهم، ومن المزايا الرئيسية للصيرفة الإلكترونية للعملاء من المؤسسات الأخرى انخفاض تكاليف الوصول إلى الخدمات المصرفية واستخدامها إضافة إلى:

■ **زيادة الراحة وتوفير الوقت:** إذ يمكن إجراء المعاملات على مدار 24 ساعة دون الحاجة إلى التفاعل المادي مع البنك.

■ **الوصول السريع والمستمر إلى المعلومات:** ستمتع المؤسسات بسهولة الوصول إلى المعلومات حيث يمكنها التحقق من عدّة حسابات بنقرة زر واحدة.

■ **إدارة النقد بشكل أفضل:** تعمل التسهيلات المصرفية الإلكترونية على تسريع الدورة النقدية وزيادة كفاءة العمليات التجارية حيث تتوفر مجموعة كبيرة ومتنوعة من أدوات إدارة النقد على مواقع البنوك على الإنترنت، التي تسهل على العملاء القيام بعمليات تجارية مختلفة.

#### 2-3 - المزايا الاقتصادية الكلية:

تمكن الصيرفة الالكترونية من مواكبة التكنولوجيا وتحقيق التطور من جهة، كما تسمح برفع كفاءة البنوك وإحكام رقابة أفضل على العمليات المصرفية ممّا يخفف من العمليات غير المشروعة التي تهدد البنوك وبالتالي نمو

الاقتصاد من جهة أخرى، كما تزيد من المنافسة بين البنوك وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة، و تسهل عمليات التجارة الخارجية، إضافة إلى تشجيع الحصول على التمويل والاستثمار وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة المدخيل.

### ثانياً: أنواع واستخدامات الخدمات المقدمة من طرف البنوك الالكترونية:

تتنوع وتتعدد الخدمات المصرفية الالكترونية وتختلف في درجتها من بنك لآخر، إذ تسعى البنوك لاقتناص هذا الفارق المتعلق بالابتكار لتقديم أفضل الخدمات كما توجهه لتلبية العديد من المتطلبات.

#### 1- أنواع الخدمات الالكترونية المصرفية:

توجد العديد من الخدمات الالكترونية التي تقدمها البنوك لتلبية رغبات العملاء ومواكبة للتكنولوجيا وهي:

**1-1- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (Mobile banking):** برزت الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول كقناة اتصال لاسلكية لخلق قيمة مضافة للعملاء في المعاملات المصرفية من خلال استخدام الهواتف المحمولة في المعاملات المصرفية والمالية، فمن أبرز أمثلة الخدمات المقدمة في النظام المصرفي تلك التي تكون عبر الهاتف المحمول، إذ تمكن الخدمات الرئيسية لهذا النظام من: (Rahmani et al, 2012, p. 38):

- إمكانية الحصول على معلومات متنوعة تتعلق بحسابات العملاء؛
- إمكانية الشراء من المحلات ومراكز التسوق ودفع تكاليف الفنادق؛
- مراقبة سوق الأوراق المالية وتحويل و بيع وشراء الأوراق المالية عبر موقع الموبايل ويب؛
- فحص واستبدال الخدمات؛
- إمكانية دفع الفواتير والقيام بباقي الخدمات المصرفية من خلال الهاتف.
- تتيح الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول للمستخدمين تلقي معلومات عن أرصدة حساباتهم عبر الرسائل القصيرة، وتدعم الهواتف المحمولة المستندة إلى التقنيات الجديدة من واجهة برمجية التطبيقات مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية.

#### 1-2- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (Internet banking):

تتعدد الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (Internet banking): تعتمد على الإنترنت لإجراء مختلف المعاملات بالاستعانة بموقع البنك أو منصته الرقمية وتطبيقاته، وهو ما يُعرف أيضاً بالصيرفة عن بعد.

#### 1-3- الخدمات المصرفية عبر الهاتف أو "الهاتف المصرفي" (Phone banking):

يمكن للعملاء الاتصال بالبنك عبر الهاتف أو "الهاتف المصرفي" (Phone banking): يمكن للعملاء الاتصال برقم الهاتف المخصص للبنك، ومن خلال الاتصال والاستعانة برقم هوية العميل سيتمكن هذا الأخير من الاتصال بجهاز الكمبيوتر المخصص للبنك، فيستقبل عبر مسجل الصوت التلقائي (AVR) للاستعلامات والمعاملات البسيطة ومحطات الهاتف المخصصة للاستفسارات والمعاملات المعقدة، إذ يمكن للعميل القيام بأعمال مصرفية بالكامل على الهاتف في أي مكان وفي أي وقت (Sharma & Mittal, 2018, p. 42).

**1-4- الصيرفة المنزلية (Home Banking):** وهو ذلك الحاسوب الشخصي الموجود بالمنزل أو العمل أو أي مكان بواسطته يتم الاتصال بحاسوب المصرف ليتمكن من خلال كلمة سر (Pass Word) أو الرقم السري (Pain Number) أو كليهما من إتمام العمليات المصرفية المطلوبة (قاسم شندي، 2011، صفحة 08).

**1-5- التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI):** هو تبادل البيانات المنظمة إلكترونياً بين تطبيقات الكمبيوتر من خلال الشبكة كأوامر الشراء ودفع الفواتير وإشعارات التسليم وإبصالات النقل والمدفوعات المصرفية فهو طريقة لتوصيل المعلومات بين الشركات إلكترونياً باستخدام تنسيق موحد والذي كان قبلها مستنداً إلى الورق، يتم تمييز التبادل الإلكتروني للبيانات كنظام معلومات بين المنظمات على أساس دوره التعاوني (Swatman & Swatman, 1992, p. 04).

**1-6- التحويل الإلكتروني للأموال (EFT):** هو تحويل للأموال يتم بدوّه من خلال محطة إلكترونية أو هاتف أو كمبيوتر (بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت) بوجود شريط مغناطيسي لغرض طلب أو توجيه أو تفويض مؤسسة مالية لخصم المبلغ إلكترونياً، تشمل تحويلات الأموال الإلكترونية على سبيل المثال لا الحصر عمليات التحويل في نقاط البيع (POS)، تحويلات ماكينة الصراف الآلي (ATM)، الإيداع المباشر أو سحب أموال، التحويلات التي تتم عن طريق الهاتف، والتحويلات الناتجة عن معاملات بطاقة الخصم سواء تم البدء بها من خلال جهاز إلكتروني أم لا (Federalreserve, 2008, p. 01).

**1-7- غرفة المقاصة الآلية (ACH):** هي عبارة عن نظام تحويل أموال إلكتروني موجه على مستوى الدولة يوفر توزيع وتسوية الاعتمادات والخصومات الإلكترونية بين المؤسسات المالية من خلال التحويل الفعلي لقيمة الأموال بين المؤسسات المالية لإكمال تعليمات الدفع، تم تطوير شبكة ACH في البداية في أوائل السبعينيات استجابة للنمو الهائل لمدفوعات الشيكات والعديد من التطورات التكنولوجية في منتصف القرن العشرين، إذ تعمل الشبكة كبديل إلكتروني فعال للشيكات، يخفّض نظام المقاصة والتسوية تكلفة عمليات تحويل الأموال من خلال تبادل الشيكات بين البنوك بطريقة إلكترونية (Financial Crimes Enforcement network, 2010, p. 01).

**1-8- خدمة الرسائل القصيرة (SMS banking):** تسمح للعميل باستقبال رسائل قصيرة للعديد من الخدمات المصرفية والحركات التي تمت على حساباته، إضافة إلى معلومات ترويجية عن المصرف بحيث يستقبلها بشكل منتظم على هاتفه الخليوي في أي مكان وفي أي وقت، ومن أهم أنواع الرسائل تحويل الراتب، التحويلات بين الحسابات، الإيداع النقدي، السحب النقدي، معاملات بطاقات السحب الآلي ومعاملات استخدام بطاقات الائتمان (زواوي وآخرون، 2021، صفحة 111).

**1-9- النقد الرقمي (Digital money):** وهي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات الكترونية وتخزن على مستوى جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل، وهو مكان آمن جدا يسمى بالمحفظة الالكترونية (حمو و زيدان، 2016، صفحة 88).

**1-10- المدفوعات الرقمية (Digital payment):** تتيح المدفوعات الرقمية للعميل إمكانية تحويل الأموال أو دفع الفواتير أو دفع ثمن السلع والخدمات من أي مكان كان، سواء المنزل أو المتجر أو السوق، يتم تنفيذ الدفع الإلكتروني من الدافع إلى المستفيد من خلال تدفق أموال حقيقية، وفي أنظمة الدفع الشبيهة بالنقد المدفوعة مسبقًا، يتم أخذ مبلغ معين من المال من الدافع (على سبيل المثال عن طريق خصم هذا المبلغ من الحساب المصرفي للدافع) قبل إجراء عملية الشراء و يمكن استخدام هذا المبلغ من المال للدفع لاحقًا، ومن أبرز وسائل الدفع المستخدمة:

■ **بطاقة الائتمان (Credit card):** هي بطاقة بلاستيكية تحمل اسم البنك ومجموع المعلومات المتعلقة بالعميل وتاريخ سريانها وانتهائها مع شريط ممغنط يحمل جميع البيانات المشفرة الخاصة بالبنك المصدر وحاملها، وهي أداة مصرفية كبديل عن النقود لدفع قيمة السلع والخدمات المقدمة، تعد بطاقة الائتمان أيضًا بطاقة دفع تصدرها البنوك للعملاء بناءً على طلبهم، بعد التحقق من درجة الائتمان والتاريخ، كما تُمكن حامل البطاقة من اقتراض الأموال بناءً على اتفاق مسبق مع البنك ومن ثم إجراء الدفع، بحيث يتعهد البنك أو أية جهة مصدرة للبطاقة بسداد قيمة المشتريات من سلع وخدمات لدى التجار المعتمدين لديها مقابل تعهد حامل البطاقة بسداد المبلغ في غضون فترة زمنية محددة مع بعض الرسوم نتيجة استخدام بطاقة الائتمان (عماروش، 2017، الصفحات 61-62)، وتكون بطاقة الائتمان إما متجددة أي يُجدد القرض الممنوح للعميل من طرف البنك كل فترة، ويوجد أيضا بطاقة ائتمان غير متجددة وهي شبيهة البطاقة الائتمانية السابقة الواسعة الانتشار، إلا أنّ الأصل فيها أن يتم سداد كامل المبلغ في نهاية مدة السماح الممنوحة وتدخل ضمنها المبالغ المستحقة من شراء السلع والخدمات والسحب النقدي (لبزة و ضيف الله، 2017، صفحة 281)، وتعد بطاقات كبطاقة Visa Card أو Master Card من أكثر البطاقات الائتمانية شيوعا.

■ **بطاقة الخصم (Discount card):** هي بطاقات بلاستيكية قابلة للقراءة آليًا ومشفرة مغناطيسيًا، تشبه في مظهرها بطاقات الائتمان أو البطاقات المستخدمة للوصول إلى أجهزة الصراف الآلي (ATM) وهي تستخدم كأداة وفاء فقط في الواقع، من الشائع أن تعمل بطاقات الصراف الآلي كبطاقات خصم، مما يعني أنه يمكن استخدامها لتسديد مدفوعات التجزئة وكذلك للوصول إلى أجهزة الصراف الآلي ما يجعل بطاقة الصراف الآلي بطاقة خصم هو توفر قارئ أو معالج بطاقة متخصص عند تاجر التجزئة، إذ يقوم التجار بشكل متزايد بإدراج شعارات أجهزة الصراف الآلي على نوافذ واجهات المحلات الخاصة بهم للإشارة إلى أنه يمكن للعملاء استخدام بطاقات الصراف الآلي الخاصة بهم لإجراء عمليات الشراء من أجل الدفع في منافذ نقاط البيع (POS)،

التسوق عبر الإنترنت، والسحب من أجهزة الصراف الآلي بهذه الطريقة يتم خصم المبلغ من حساب العميل مباشرة (Caskey & Sellon, 1994, p. 80).

■ **البطاقات الذكية (Smart Card):** تم اختراع البطاقة الذكية في عام 1974<sup>1</sup> من طرف " Ronald Moreno" وتعتبر في الأساس كمبيوتر بحجم بطاقة الائتمان، إذ تُستخدم فيها تكنولوجيا متطورة، حيث تضاف شريحة إلكترونية بالشريط المغناطيسي الموجود عادة في بطاقات الائتمان، وتضم هذه الشريحة في طياتها معالج رقائق صغير يعطي قدرة على تخزين المعلومات داخل حافظة خاصة مثل المعلومات الشخصية لحامل البطاقة (الاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، الصورة، العنوان، الملف الطبي، الرقم، رخص السياقة، جواز السفر، سجل الأسرة والحسابات البنكية... الخ)، في الشريحة أيضا تطبيقات مثل الرقم السري، مطابقة البصمة، التوقيع الإلكتروني، كلمة السر (علوان، علوان، و جليل، 2013، صفحة 82)، إذ يمكن من خلالها إجراء العمليات الحسابية باستخدام المعالجات الدقيقة والذاكرة الخاصة بها، كما تحتوي البطاقة الذكية أيضًا على نظام تشغيل خاص من خلال قارئ البطاقة الذكية، تقوم على خوارزميات تشفير معينة بناء على مفاتيح عامة وخاصة، الأول هو تشفير المفتاح العام مصمم لجميع عمليات التشفير الحديثة والثاني مفتاح التشفير الخاص هو أنّ البطاقة الذكية هي جهاز كمبيوتر مستقل لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال قارئ البطاقة الذكية، كما تقوم البطاقة الذكية على أنظمة حماية قوية، إذ لا يمكن نسخها وأي محاولة وصول إلى بيانات البطاقة الذكية يؤدي مباشرة إلى تدمير البطاقة بدلا من السماح لتسريب أي من البيانات السرية (Mäntylä, 2001, p. 03).

■ **الشيك الإلكتروني (Electronic check):** يعتبر كشكل من أشكال الدفع يتم استخدامه عبر الإنترنت أو عبر شبكة بيانات أخرى وهو مصمم لأداء نفس وظيفة الشيك الورقي التقليدي أي أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه غير أنّ الشيك مصمم في تنسيق إلكتروني، يمكن معالجته في خطوات أقل بالإضافة إلى ذلك يحتوي على ميزات أمان أكثر من عمليات الفحص الورقية القياسية بما في ذلك المصادقة وتشفير المفتاح العام والتوقيعات الرقمية وغيرها (Saleh & Youssef, 2021, p. 165).

## 2- استخدامات البطاقات البنكية في النشاط المصرفي:

غالبًا ما يتم استخدام البطاقات البنكية لإجراء مختلف المعاملات المالية من سحب تحويل دفع وغيرها، حيث يتم استخدامها في الأماكن المخصصة كما يلي:

2-1- **ماكينة الصراف الآلي (ATM):** هي جهاز اتصالات محوسب يوفر لعملاء البنوك إمكانية الوصول إلى المعاملات المالية بشكل عام بدون مساعدة أمين الصندوق أو صراف البنك وفي معظم أجهزة الصراف الآلي الحديثة يتم التعرف على العميل عن طريق إدخال بطاقة بلاستيكية تُعرف ببطاقة الصراف الآلي لها شريط مغناطيسي أو بطاقة ذكية بلاستيكية بشريحة تحتوي على رقم بطاقة خاص وبعض المعلومات الأمنية مثل الاسم واللقب، تاريخ انتهاء الصلاحية، يتم توفير المصادقة من خلال إدخال العميل لرقم التعريف الشخصي (PIN)،

باستخدام أجهزة الصراف الآلي، كما يمكن للعملاء الوصول إلى حساباتهم المصرفية من أجل إجراء عمليات السحب النقدي، والحصول على قروض نقدية لبطاقات الائتمان، والتحقق من أرصدة حساباتهم وكذلك شراء رصيد هاتف محمول مدفوع مسبقًا وغيرها من العمليات (Md. Motahar et al, 2012, p. 56).

**2-2- الموزع الآلي (DAB) والشبكات الأوتوماتيكية للأوراق (GAB):** يتمثل الموزع الآلي في أنه آلة أوتوماتيكية تُستخدم عن طريق البطاقات الإلكترونية، تسمح بسحب النقود دون الرجوع إلى مقر البنك وهو جهاز موصول بوحدة مراقبة الكترونية تعمل على قراءة المدارات المغناطيسية للبطاقة، أما الشبكات الأوتوماتيكية فهو جهاز موصول بالكمبيوتر الرئيسي للبنك يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة العميل بفضل رقم سري و تسمح بتقديم وعرض العديد من العمليات التسهيلية للعميل (سلاوي، 2013، صفحة 83).

**2-3- نقاط البيع (POS):** تُعرف بشكل عام بأنها النقطة التي يتم فيها البيع بالتجزئة، ويتم نقل الملكية من بائع التجزئة إلى المشتري فتصبح الضرائب غير المباشرة (مثل ضريبة القيمة المضافة) واجبة الدفع حين يقوم العميل بالدفع الفعلي باستخدام بطاقة بلاستيكية للشراء الذي تم إجراؤه أو عند تلقي الخدمات (Shadwell Sai, 2017, p. 182).

### ثالثا: أصناف البنوك الإلكترونية:

تبعاً لدراسة تم إجراؤها من طرف جهات الإشراف والرقابة الأمريكية والأوروبية توجد ثلاثة أنماط أساسية للبنوك الإلكترونية على الإنترنت والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (مسعداوي، الصفحات 228-229):

**1- الموقع المعلوماتي:** وهو أساس البنك من خلاله يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية المتنوعة.

**2- الموقع الاتصالي:** يشمل مختلف الطرق التي تسمح بالتفاعل والاتصال بين البنك وعملائه، وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيد والحسابات كالبريد الإلكتروني.

**3- الموقع التبادلي:** يمكن للبنك من خلاله أن يمارس نشاطاته في بيئة إلكترونية، كما يمكن للعميل القيام بمعظم معاملاته إلكترونياً من سداد قيمة الفواتير الواردة، التمددات النقدية، وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية والحوالات بين حسابات البنك في الداخل وخارج البنك.

تعتبر الخدمات سالفة الذكر من أساسيات أنشطة البنوك الإلكترونية وأهم عوامل النجاح لاكتساب ميزة تنافسية في البيئة المصرفية الرقمية، والتي اتسع نطاقها مع مرور الوقت نظراً للأهمية التي توليها لها البنوك في ظل التحول الرقمي ونظراً لتوجه العملاء نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية.

### المطلب الثالث: ثورة البنوك الرقمية

تمثل البنوك الرقمية ثورة مستقبلية في عالم الصناعة المصرفية فيل جانب المصارف التقليدية والالكترونية ظهر نوع جديد من البنوك المسماة بالبنوك الرقمية أو ما يُعرف بالبنوك بدون فروع.

#### أولاً: ماهية البنوك الرقمية (Digital Bank)

مهدت التكنولوجيا الرقمية لظهور و بروز بنوك متطورة قائمة على الرقمنة في مختلف العمليات وباستخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية، مما دفع بهذا التطور لتبني فكرة إنشاء بنوك رقمية مئة بلمئة بدون مقر معين.

#### 1- تاريخ ومفهوم البنوك الرقمية:

في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، كان يُشار إلى البنوك الرقمية عادةً إلى البنوك عبر الإنترنت التي أطلقتها البنوك التقليدية والتي كانت تستهدف العملاء الذين ينجذبون إلى مرونة المعاملات المصرفية عن بُعد والأسعار المناسبة، أما في هذه الأيام تنطبق تسمية "البنك الرقمي" على مجموعة من المبادرات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع (على سبيل المثال عبر تطبيقات الهواتف الذكية أو الأنظمة الأساسية القائمة على الإنترنت) لتقديم خدمات مصرفية للأفراد، بما في ذلك فتح الحسابات الجارية وحسابات الودائع لأجل وبطاقات الائتمان والاستشارات المالية، والقروض وغيرها، تتخذ أشكالاً مختلفة دون فروع اعتماداً على المنتجات والخدمات المعروضة مع احترام القوانين السائدة (Lumpkin & Schich, 2020, p. 30)، تتنوع الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية مثل فتح الحساب واستقطاب العملاء بالإضافة إلى اتمام العديد من العمليات المالية من الشراء والدفع وتحويل الأموال والمعاملات عبر الإنترنت والهاتف وغيرها، ولتسهيل عمل هذه المنصات سعت البنوك لتبني تطبيقات وتقنيات جديدة لإتمام المعاملات مع العملاء بشكل مباشر والهدف من سعي البنوك لتطوير خدماتها الالكترونية والرقمية هو مواكبة التطورات الهائلة في التكنولوجيا وثورة الاتصالات التي يشهدها الاقتصاد حيث من المتوقع اختفاء البنوك التقليدية المعروفة بالبنوك بفروع والتوجه نحو البنوك الرقمية المعروفة بالبنوك بدون فروع (رشوان و قاسم، August2020، صفحة 11).

فالبنوك الرقمية هو مصطلح عام لتطوير الخدمات المصرفية وتقديم المنتجات من خلال القنوات الإلكترونية، مثل أجهزة الصراف الآلي والهاتف والإنترنت، أي تقديم المنتجات والخدمات المصرفية للعملاء من خلال القنوات الإلكترونية فقط دون وجود مادي للبنك (Rajan & Saranya, 2018, p. 306)، إذ تتمتع البنوك الرقمية بنموذج أعمال مدعوم بالتكنولوجيا وتقدم خدماتها عن بُعد ببنية تحتية قوية (Ehrentraud et al, 2020)، كما تعتبر المنتجات الرقمية للبنوك بالغة الأهمية وتشمل على أصول كحقوق سحب الكترونية، عملات رقمية وغيرها، أو خدمات مالية رقمية كخدمات الاستثمار الإلكترونية، خدمات الإقراض الإلكتروني، خدمات تلقي، دفع، تحويل الأموال الإلكترونية، أي هي مختلف العمليات المتعلقة بجوانب استثمارية أو ائتمانية أو خدمات وساطة مالية

اعتمادا على التكنولوجيا المالية عبر مجموعة من الوسائل الرقمية لتلبية احتياجات ورغبات بعض الأنواع من العملاء (وديع و متولي، 2020، صفحة 222).

حسب دراسة أجريت في 2021 (عصام بن عبدالعزيز ، 2021) فقد بلغ عدد البنوك الرقمية في العالم 318 بنكا قابلا للزيادة بأضعاف في السنوات المقبلة، كما يعتبر بنك نوبانك Nubank أكبر بنك رقمي في العالم أسس في سنة 2013 وتبلغ قيمته 25 مليار دولار والذي يقع في مدينة ساو باولو في البرازيل، كما من الممكن أن يتوسع البنك أكثر لأنّ السوق البرازيلية لا تزال تفتقر إلى الخدمات مع وجود ثلث السكان دون حسابات مصرفية، يعمل البنك في مجال البيع بالتجزئة والأعمال ولديه 35 مليون عميل، ليأتي بنك شاييم Chime في المرتبة الثانية الذي أسس في 2013 أيضا و تبلغ قيمته 14.5 مليار دولار، مقره مدينة سان فرانسيسكو، يعمل البنك في قطاع التجزئة ولديه 12 مليون عميل ويعد بنك شاييم من البنوك الأمريكية الناشئة الأكثر قيمة في مجال التقنية المالية الذي يخدم مستهلكي التجزئة، ويأتي في المرتبة الثالثة بنك صوفي Sofi وأيضا مقره مدينة سان فرانسيسكو الأمريكية، أسس على أيدي طالبة من كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد عام 2011، وتبلغ قيمته تسعة مليارات دولار، يعمل في البيع بالتجزئة ولديه 7.5 مليون عميل، وتأتي بعد ذلك بقية أكبر البنوك الرقمية في البرازيل والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وروسيا وألمانيا وبريطانيا، مع العلم أن أغلب الدول العربية لم ترخص لاعتماد بنوك رقمية ومنها ما تطرق لها كاستراتيجية مستقبلية أو نص التشريع عليها لكن الوجود الفعلي ليس واسع الانتشار.

وبالتالي، فالبنوك الرقمية هي أحدث أنواع البنوك القائمة على التكنولوجيا المالية تساهم في ربط العميل بكيان الكتروني وبدون الحاجة لوجود مقر فعلي أي بنك رقمي 100%، يوفر مختلف العمليات المصرفية التي يحتاجها العميل يوميا وبصورة أوسع مما تقدمه البنوك عبر الخط مع الالتزام بالقوانين السائدة.

### 2- أهمية البنوك الرقمية:

ساهمت رقمنة البنوك بصورة واضحة في تغيير نمط الحياة مما جعلها بالغة الأهمية لعملاء البنوك وللبنوك في حد ذاتها وهو ما يمكن ذكره في النقاط التالية:

- تساهم رقمنة العمليات المصرفية في إشراك العملاء في القنوات الرقمية للمعاملات والمبيعات؛
- تخلق الرقمنة المصرفية فضاءا للعمل الجماعي من أجل القضاء على النقد والتعامل بالنقد كما تزيد من فرص الحصول على التمويل؛
- استخدام العديد من الأنظمة الذكية وأنظمة الإنذار المبكر مما يساهم في تخفيض نسب الأخطاء المرتكبة والكشف عنها قبل وقوعها؛
- تمكن البنوك بواسطتها من تحقيق ففرة تصل إلى 30 % من إنتاجية المبيعات وبالتالي زيادة أرباح البنك (Tripathi et al, 2014, p. 05).

### 3- مزايا استخدام البنوك الرقمية:

إنّ لاستخدام البنوك الرقمية العديد من المزايا ومن أبرزها:

- توفير الوقت والجهد الذي يمكن أن يستغرقه العميل من أجل إتمام الخدمة التي يسعى للقيام بها؛
- توفير العديد من الخدمات عبر البنوك الرقمية و بمزايا أكبر وأكثر مرونة وتوافر مع مواكبة الجديد في السوق التكنولوجية والمصرفية على حد سواء؛
- جذب واستقطاب المزيد من العملاء وتعزيز التوجه نحو استخدام النقود الرقمية وانعكاس ذلك على التكاليف التشغيلية للبنوك بما يزيد من الربحية؛
- تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات والمرونة في التكيف مع متغيرات السوق واكتساب التكنولوجيا الحديثة واستكشاف فرص حيوية لضمان استمرارية العمل وتطوير الأنشطة.

### 4- الخدمات المصرفية الرقمية:

تعتمد الخدمات المصرفية الرقمية (Digital Transformation Services) على فكرة استخدام الهواتف المحمولة أو غيرها من المنصات الرقمية لزيادة الوصول إلى التمويل والتداول وهذا استجابة لفجوة البنية التحتية التي تنشأ عندما يكون انتشار الهواتف المحمولة مرتفعاً، ولكن البنية التحتية المصرفية المادية منخفضة جداً، ممّا يعني أنّها آلية العمل الأكثر كفاءة للمنتجات والخدمات المالية، فقد وفرت الفرصة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة المتاحة على نطاق واسع لتسهيل الوصول إلى الخدمات المالية (Barberis et al, 2016, p. 13)، كما تعمل على توفير الحلول الرقمية باعتماد تقنيات التكنولوجيا المالية لضمان الحفاظ على المعلومات والبيانات وحمايتها، حيث تعترض البنوك الرقمية في إطار سعيها لتوفير الخدمات الرقمية الملائمة للعملاء مجموعة من المخاطر خاصة التشغيلية بسبب ضعف النظام المعتمد والنزاهة، سوء الاستخدام، التعرض لمحاولات اختراق من شبكات خارجية، التعرض لمخاطر السمعة وانتشار آراء سلبية حول الخدمات والخصوصية، كذلك عدم الامتثال للقوانين واللوائح والتي تستدعي توفير الحماية المناسبة للبيانات والأمن السيبراني (Achmad & Salina , 2023, p. 44).

تعمل البنوك الرقمية على توفير مجموعة من الخدمات الرقمية والتي تتشابه إلى حد كبير مع الخدمات المصرفية الإلكترونية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والعملي للنشاط المصرفي المعاصر

جدول 3 الخدمات المصرفية الرقمية

المحتوى	الخدمات المصرفية الرقمية
عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعميل في أي وقت	الحصول على البيانات
بوجود البدائل تم القضاء على عمليات فحص الشيك بصورة أسرع مما كانت عليه.	تحويل الأموال
هي خدمات مصرفية رقمية تتم باستخدام تطبيق للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية.	البنك عبر المحمول
تسهل أجهزة الصراف الآلي عمليات السحب النقدي في أي وقت وأجهزة الصراف الآلي موجودة في أي مكان مع وجود أجهزة سحب أخرى متعددة العملات.	السحب النقدي
الاستثمار، الحصول على قروض، فتح حسابات ودائع من خلال الخدمات المصرفية الرقمية.	التمويل
التدخل في عملية مقاصة الشيكات باستخدام المصارف الرقمية مع توقيف الشيكات عند الحاجة.	تسيير الشيكات
ترسل البنوك الرقمية تنبيهات إلى رقم هاتف المحمول للعميل أو بريده الإلكتروني كما تتيح الصيرفة الرقمية مراقبة أرصدة الحسابات بنقرة زر واحدة.	مراقبة سجلات المعاملات
هي وسيلة تتم من خلال الوسائط الرقمية، في المدفوعات الرقمية يستخدم كل من الدافع والمدفوع لأمره الوسائل الرقمية لإرسال الأموال واستلامها، حيث لا توجد أموال نقدية صلبة (أوراق عملات) متضمنة في المدفوعات الرقمية، يتم إكمال جميع المعاملات في المدفوعات الرقمية عبر الإنترنت، في البنوك الرقمية هي طريقة فورية ومريحة.	المدفوعات الرقمية
تتيح ميزة الخصم التلقائي لمدفوعات الفواتير تنفيذ عمليات الخصم الشهري بكل سهولة وأمان.	دفع الفواتير

المصدر: (tavaga, 2021; Franciska & Sahayaselvi, 2017, pp. 2101-2102)

### ثانياً: الفرق بين البنوك الإلكترونية والبنوك الرقمية:

غالبًا ما يتم الخلط بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والخدمات المصرفية الرقمية لتكون نفس المفهوم لكن عندما ننظر إلى الأمر بطريقة أوسع هناك عدد معتبر من الاختلافات من حيث الأغراض والأهداف على الرغم من أن بروتوكولات الوصول وتسجيل الدخول قد تظل نفسها، فغالبًا ما تعتبر الكلمتان مترادفتان لكن الأعمال والاستراتيجيات تختلف بشكل واضح، إذ نجد أنّ البنوك الإلكترونية تركز خدماتها عبر الإنترنت على رقمنة الجوانب "الأساسية" للخدمات المصرفية مثل التحقق من الأرصدة ومراجعة المعاملات وتحويل الأموال... إلخ فهي تقديم للخدمات التقليدية عبر القنوات الإلكترونية، غير أنّ الخدمات المصرفية الرقمية تشمل رقمنة كل برنامج ونشاط تقوم به المؤسسات المالية وعملائها (Proctor, 2019)، وبهذا الخدمات عبر الإنترنت أو البنوك الإلكترونية مجموعة فرعية من المجموعة الرئيسية للبنوك الرقمية من حيث نوعية العمليات ونطاقها، فالبنوك الرقمية تتيح إمكانية الوصول للخدمات وحتى فتح حسابات من خارج حدود البلد باستخدام جواز السفر، كما يُنظر إلى

الخدمات المصرفية الرقمية على أنّها مفهوم أوسع للمستقبل مع إمكانات أعلى للتحسين والتطوير التدريجي مما يتطلب أحكامًا محددة من حيث استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى أنّ البعض يؤكد على أنّه يمكن للبنوك القائمة التوجه نحو عمليات البنوك الرقمية وهذا التوجه لا يحتاج بالضرورة لرأس مال جديد، مع أنّ البنك الرقمي يكون له رأس مال وغياب تام للفروع لتتم كل العمليات عن بعد كعمليات البنوك على الخط وأوسع منها بكثير، وهو ما يعطي البنوك الرقمية مساحة أوسع لتصبح المنافس الأقوى مستقبلاً مع تضمين التكنولوجيا المالية وخدمات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وغيرها (شهاب، 2021).

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات الأساسية لتحسين النشاط المصرفي الرقمي

تواجه الصناعة المصرفية تغيرات غير مسبوقه فقد أصبح الاهتمام مرتكزا على العملاء بدلاً من البنك ونماذج الأعمال الجديدة تقودها تطلعات العملاء، إذ يؤدي استخدامهم للتكنولوجيا إلى جانب التغييرات في الديناميكيات الاجتماعية والأسرية إلى تحول الأعمال، مما يتعين على البنوك الاستجابة لهذه البيئة الجديدة من خلال تحديث الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية وتبني نماذج أعمال والاهتمام بجودة الخدمات لتحقيق رضا العملاء، أي الاهتمام أكثر بكل ما يتعلق بالعميل، المنتجات والخدمات، السوق، وبالتغيرات الكلية في البيئة المصرفية، وعليه فإنّ البنك مجبر على مواكبة العديد من المتغيرات الأساسية لضمان الاستمرارية.

### المطلب الأول: استراتيجية الأعمال ونماذج الأعمال لدعم النشاط المصرفي

تعتبر "نماذج الأعمال" و"استراتيجية الأعمال" من بين المصطلحات الأكثر استخدامًا في الأعمال التجارية الحديثة، ويعود هذا لطبيعة العمليات السائدة مما يستدعي التعمق فيهما وفهماهما لأنهما لا يشكلان نفس المعنى كما هو شائع خاصة في النشاط المصرفي القائم على تسطير استراتيجية العمل الملائمة وتبني نموذج العمل الفعّال.

### أولاً: أهمية استراتيجية الأعمال في النشاط المصرفي

تعتبر استراتيجية الأعمال من الاستراتيجيات المهمة لضمان استمرارية نشاط البنك في البيئة الرقمية من خلال توحيد الجهود وبناء تنبؤات عديدة تساهم في اتخاذ القرارات حسب الحالات وحسب ما تقتضيه الظروف.

### 1- مفهوم استراتيجية الأعمال:

تُعرّف الاستراتيجية بأنها خطة عمل قابلة للتنفيذ تصف كيف يمكن للفرد أو المؤسسة تحقيق مهمة محددة وهي عبارة عن خطة أو خطط تصف ما يفترض للمؤسسة القيام به لتحقيق مهمة ما، فالاستراتيجية غير ملموسة أي أنّها لا تتوفر على سمات مادية مرتبطة بها (W.ulwick, 1999, p. 04)، واستراتيجية الأعمال هي الوسيلة التي تُحدد الاتجاه على المدى الطويل ومجال المؤسسة وكيفية حصولها على الموارد اللازمة لتلبية احتياجات السوق وأصحاب المصلحة (Abdulwase et al, 2020, p. 136)، كما تحافظ استراتيجية الأعمال على المؤسسة في صناعة ما وفي مكان ما، إذ أنّ مهمتها الأكثر أهمية هي تعزيز وتحسين هذا الموقف الذي اكتسبته، كما تقود استراتيجية العمل المؤسسة من خلال بيئة الأعمال لتحقيق أهداف أكثر أو أقل طموحًا والتي تتمثل في الأداء

الاستثنائي (التميز الاستراتيجي) أو ضمان وجودها على الأقل، علاوة على ذلك فإنه توفر إرشادات لمواجهة أو تجنب المنافسين (Štefan & Branislav, 2016, p. 73)، وهنا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية الإدارة والتسيير في البنك أيضا (Banking Strategic Management) مما يستوجب التكيف مع التغيير (الداخلي والخارجي) ولكن في الواقع يصعب تكيف التغييرات وفقا للسوق السائدة، وبهذا فالبنوك غالبا ما تحتاج إلى إعادة تنظيم هيكلها الإداري ضمن اللوائح المستحدثة (Kryvych & Goncharenko, 2020, p. 77). إذا استراتيجية الأعمال هي مجموعة الخطط والقرارات التي تحافظ على البنك في صناعة ما، تسمح بتعزيز وتحسين مكانة وموقف المؤسسة في بيئة الأعمال.

### 2- أهمية اعتماد استراتيجية الأعمال في البنوك:

استراتيجية الأعمال هي خطط طويلة المدى تهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية والمساهمة في اكتساح أسواق جديدة بالإضافة إلى:

- تسمح بتحديد ما يحتاجه العمل بدقة والبدائل الممكنة لتحقيق العمل المطلوب؛
- تساهم في تحليل وضع البنك ضمن البنوك الأخرى وما يمكن وما يتطلبه من موارد وما يمكن أن يعترضه من عقبات؛
- تقوم استراتيجية الأعمال على الدراسة العميقة للسوق وتحديد ما يتطلبه العميل لتلبية رغباته،
- تسعى البنوك من تحديد استراتيجية الأعمال لرسم مسار واضح بما يسمح من تحقيق الميزة التنافسية للبنك.
- توفر العديد من البدائل لتحقيق الميزة التنافسية للبنك بما يحقق أهدافه ويرفع أداءه.

### 3- أهمية استراتيجية الأعمال في اتخاذ القرارات بالبنك:

تتكون عملية صنع القرار البشري من مجموعة من العمليات العقلية التي يستخدمها البشر للتعرف على الأشياء الخارجية وفهمها، ومعالجة المعلومات واستخدامها، إذ يعتمد نموذج صنع القرار المقترح على القدرات والآليات المتناسكة والموحدة والعالمية للدماغ البشري من تجميع البيانات وتحليلها إلى غاية بناء تصورات واقعية (Subhashin et al, 2022, p. 02)، فعملية صنع القرار في البنك هي عملية معرفية بشرية تتكون من اختيار بديل وسط خيارات متعددة، أي ضرورة وجود بدائل، فعملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف، مما يعني اختيار بديل من عدّة بدائل أو حل من عدّة حلول شريطة أن تُدرس المشكلة من مختلف جوانبها حتى يكون اختيار البديل صائبا وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرار فعّالة مرورا بالعديد من الخطوات انطلاقا من تشخيص المشكلة، تحليل المشكلة، إيجاد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الملائم ومن ثم متابعة تنفيذ القرار (ساسي، 2014، صفحة 361).

#### 4- أساسيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتنفيذ النشاط المصرفي:

إنّ اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة في أنشطة المصارف وغيرها من المؤسسات يتطلب مجموعة من الأساسيات المتمثلة باختصار فيما يلي (Kourdi, 2003, p. 84):

- إدارة المعرفة والمعلومات؛
- تصحيح الثقافة القائمة وتوجيهها بالشكل المناسب؛
- تعزيز الإبداع والابتكار؛
- التركيز على التحسين العملي المستمر؛
- العمل على تمكين جميع الأفراد؛
- ملائمة القرارات التشغيلية مع الاستراتيجية الشاملة.

ومنّه تهدف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضمان استمرارية ونمو البنك بناءً على الحقائق والمعارف والخبرات المكتسبة لتسطير مجموعة من البدائل التي يتم اختيار أفضلها، فاتخاذ القرار الاستراتيجي الناجح يمكن المؤسسة ونخص بالذكر البنك من الحفاظ على مركزه التنافسي، ومواءمة العمليات الداخلية مع البيئة الخارجية ومواجهة التحديات، فهو جوهر العملية الإدارية في منظمات الأعمال القائمة على السيناريوهات المستقبلية حيث يتم اتخاذ القرارات وفقاً لأهداف المؤسسة أو مهمتها وبما يخدم مصالحها، فصيغة استراتيجيات الأعمال تتضمن تخمينات أساسية حول بعض التوقعات المستقبلية والتي يُنظر إليها من عدّة زوايا بما فيها تضمين القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب وتسطير البدائل الملائمة وتبني نماذج الأعمال المتناسبة مع البيئة أيضاً.

#### ثانياً: أهمية نماذج الأعمال (Bussines Model) في النشاط المصرفي:

يرتبط تبني نموذج الأعمال بتحديد البنك لما يمكن أن يقدم أو يزيد من القيمة خاصة بالاعتماد على التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المالية كداعم أساسي لهذا العمل.

تم ذكر مصطلح "نموذج الأعمال" لأول مرة في مقال أكاديمي سنة 1957م من طرف "pillman" ليعبر عن استراتيجية عالية المستوى، فهو يوضح كيفية عمل المؤسسة في السوق وكيف تحقق أهدافها بالوصف التفصيلي لجميع عملياتها بما يسمح بإضافة القيمة، تُعرّف نماذج الأعمال بأنها ملخص لكيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، وموارد المؤسسة تتكون من موارد ملموسة مثل الموظفين، المعدات، التدفقات النقدية والمواقع وغيرها، مع توفر الموارد غير الملموسة كالقدرة على التصميم وأسماء العلامات التجارية والعلاقات مع العملاء والموردين وغيرها، وتتكون عمليات الأعمال التجارية من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بشراء الموارد التي تضيف القيمة (Betz, 2002, p. 21)، ليبدو هذا المصطلح مرتبباً بشكل جوهري بتمثيل الواقع ومحاكاة للعالم الحقيقي من خلال نموذج، كما يُعرّف نموذج العمل بأنه أداة مفاهيمية تحتوي على مجموعة من العناصر وعلاقاتها ببعضها البعض، تسمح بالتعبير عن منطق الأعمال لمؤسسة معينة بوصف للقيمة التي

تقدمها لشرحة واحدة أو عدة شرائح من العملاء ولهيكل المؤسسة وشبكة شركائها لإنشاء وتسويق وتقديم هذه القيمة، ومنه توليد تدفقات وإيرادات مربحة ومستدامة (Olofsson & Farr, 2006).

يوضح نموذج العمل المنطق ويقدم البيانات والأدلة الأخرى التي توضح كيف تخلق الأعمال التجارية القيمة وتقدمها للعملاء، كما أنها تحدد بنية الإيرادات والتكاليف والأرباح المرتبطة بمؤسسة الأعمال كالبنوك التي تقدم تلك القيمة، وغالبًا ما تكون نماذج الأعمال ضرورية بسبب الابتكار التكنولوجي الذي يخلق الحاجة إلى جلب الاكتشافات إلى السوق، كما يعتبر فرصة لتلبية احتياجات العملاء، وفي الوقت نفسه يمكن أن تمثل نماذج الأعمال الجديدة في حد ذاتها شكلاً من أشكال الابتكار ويعد اختيار نماذج الأعمال وتعديلها و/ أو تحسينها فناً معقداً للغاية (J. Teece, 2010, p. 176).

تساهم التكنولوجيا المالية في تحديد السمات الأساسية لنموذج الأعمال التجاري الذي يعتمد أساساً على تخصيص خط أعمال يتوافق مع عمليات التمويل التقليدي من جهة، وإنشاء دوائر رقمية مباشرة تسهل المعاملات المالية وتجعل الخدمات أكثر سهولة مع الاستجابة لمتطلبات العملاء المالية بشكل أسرع من جهة أخرى، مما يسمح بإدخال تحسينات تدريجية على تجربة العملاء (Tanda & Schena, 2019, p. 23).

تتبع بعض البنوك التقنيات الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية بينما يركز تحول العمليات على مجالات محدودة من العمل المصرفي مثل أتمتة مطالبات أقساط القروض أو الاستعلام عن أرصدة الحسابات، فإنّ تحولات نموذج الأعمال تهدف إلى تشكيل الدعائم الأساسية لكيفية تقديم الخدمة بناء على تعظيم القيمة في صناعة الخدمات المالية كتبني العملات الرقمية وتوسع خدمات البنوك الإلكترونية وغيرها، ومنه نموذج العمل لا يركز على هذه الطرق فحسب بل يغير طريقة أداء النشاط المصرفي بإعادة التفاعل بين الوظائف، إذ يوجد ثلاثة عناصر أساسية لهذا التحول وهي (خميس، 2021، الصفحات 1010-1011):

**1- نماذج الأعمال المعدلة رقمياً:** وهي نماذج لا تتطلب تحويل نماذج الأعمال المصرفية المستخدمة بل تجد البنوك طرقاً لتحسين نماذج أعمالها المفعلة رقمياً دون الحاجة إلى إحداث تغييرات كبيرة في العمل، لهذا نجد الكثير من البنوك تستخدم التقنيات الرقمية في نشاطها مع احتفاظها بأعمالها مثل الإنترنت البنكي والهاتف البنكي والبطاقات المصرفية ووسائل المدفوعات اللاتلامسية.

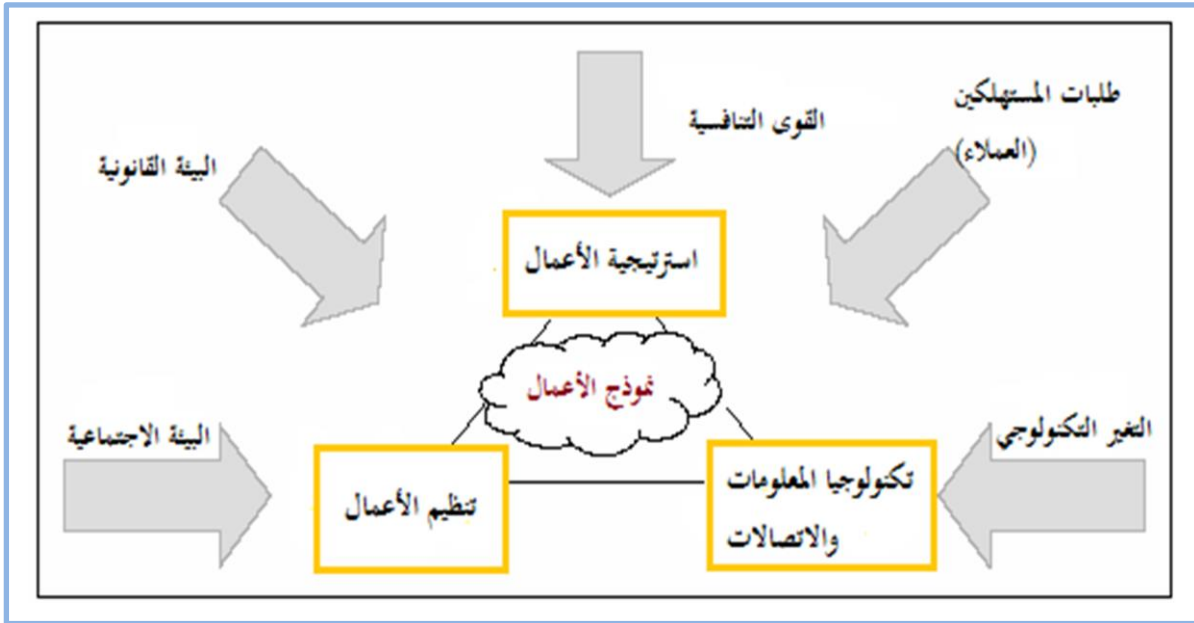
**2- إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة:** تقدم البنوك أيضاً خدمات مصرفية رقمية بالكامل من خلال إنشاء منصات البنوك الرقمية التي تحتوي على ثلاثة عناصر مترابطة ولكنها متميزة تعمل معاً لدعم البنك وتمثل في العنصر الأول هو النظام الأساسي المرتبط بأنظمة التشغيل والمعاملات التي تدعم العمليات الرئيسية للبنك. والعنصر الثاني هو منصة رشيقة تواجه الخارج وتعمل على تشغيل مواقع الويب والتطبيقات والعمليات الأخرى التي تتصل بالعملاء وشركاء النظام البيئي، موجهة لإجراء المعاملات الرئيسية مثل المدفوعات والعمل كمنصة جذابة لإجراء تجارب موجهة للعملاء، أما العنصر الثالث فهو منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء تحليلات مكثفة، وكذلك بناء واختبار الخوارزميات، دون تعطيل أنظمة تشغيل البنك.

**3- عوامة الخدمات المصرفية:** تتحول البنوك بشكل متزايد إلى العمليات المصرفية العالمية، حيث تتيح التكنولوجيا الرقمية المقترنة بالمعلومات المتكاملة للبنوك اكتساب أوجه تآزر عالمية مع الحفاظ على الاستجابة المحلية من خلال الاستفادة من التقنيات التكنولوجية المتطورة كسلسلة الكتل وتحويل الأموال وغيرها.

**ثالثاً: استراتيجية الأعمال ونماذج الأعمال بين التشابه والاختلاف**

يرى العديد من الباحثين أنّ نموذج الأعمال ليس استراتيجية، وهناك من يرى أنّ نموذج الأعمال يرتبط ويتوسط بين كل من الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنظيم العمليات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 11 نموذج الأعمال وسيط للاستراتيجية، والأعمال وتكنولوجيا المعلومات

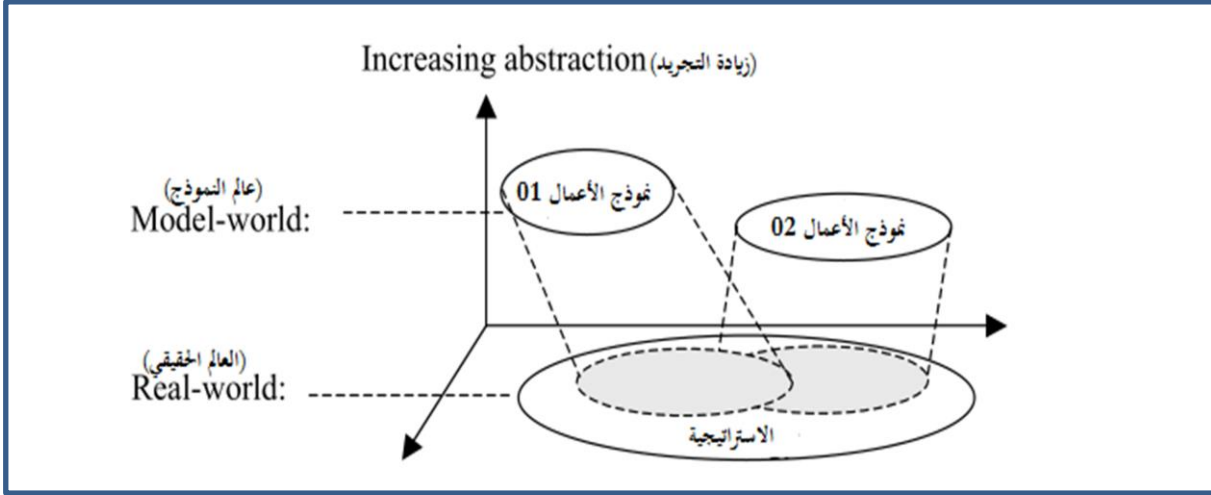


المصدر: (Olofsson & Farr, 2006, p. 07)

يتبين من الشكل 11 أنّ نموذج الأعمال يركز على وجود استراتيجية أعمال ملائمة وأن يعتمد البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع ضرورة تنظيم الأعمال بما يتناسب وطبيعة النشاط بهدف خلق قيمة مضافة وهي أساس وجود نموذج الأعمال.

إنّ التداخل بين مصطلحي الاستراتيجية ونموذج الأعمال كان الدافع الأساسي للعديد من الدراسات ومن أبرزها دراسة (Seddon & Lewis, 10-13 July 2003, p. 238) التي تُبين أنّ الاستراتيجية أكثر اهتماماً بالمنافسة بين المؤسسات، في حين أنّ نموذج الأعمال أكثر اهتماماً بـ "المنطق الأساسي" الذي يمكن المؤسسة من خلق قيمة لعملائها ومالكها، ربما يميل الأشخاص الذين لديهم خلفية في تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى استخدام مصطلح "نموذج الأعمال" في كثير من الأحيان أكثر من أولئك الذين ينتمون إلى خلفية إدارية يستخدمون "الاستراتيجية" أكثر، وتبين أنّه يوجد حرفياً عدد غير محدود من النماذج المختلفة التي يمكن بناؤها بناءً على استراتيجية المؤسسة الواحدة وهو ما ينطبق على البنوك كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 12 العلاقة بين مفهومي الاستراتيجية ونماذج الأعمال



المصدر: ( Seddon & Lewis, 10-13 July 2003, p. 238)

إذ يبين الشكل 12 أنّ استخدام مصطلح "نموذج الأعمال" ليعني فكرة مجردة، ليست خاصة بمؤسسة واحدة، و"الاستراتيجية" تعني خطة مؤسسة معينة لتحقيق عائد أعلى، وبالتالي نموذج العمل ليس هو نفسه الاستراتيجية على الرغم من أنّ الكثير يستخدمون المصطلحين بالتبادل اليوم، إذ يوصف نموذج الأعمال كنظام مكيف تتلاءم أجزاء العمل فيه معًا من موارد، عملاء وغيرها لتحقيق الأهداف، في حين أنّهم لا يأخذون في الحسبان أحد الأبعاد الحاسمة للأداء وهي المنافسة، حيث تواجه كل مؤسسة منافسين ومن أكثرها البنوك خاصة مع دخول شركات التكنولوجيا المالية السوق، فالتعامل مع هذا الواقع هو عمل الاستراتيجية. ( Seddon & Lewis, 10-13 July 2003, p. 242)، وبالتالي يمكن اعتبار نموذج الأعمال الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق القيمة والأهداف.

وعليه نموذج الأعمال والاستراتيجية شيئان مختلفان، فنموذج الأعمال يشرح من هم العملاء وكيف يمكن إضافة القيمة لكسب مال أكبر، في حين تركز استراتيجية الأعمال على كيفية التغلب على المنافسين بالتركز على الاختلاف والتميز (Štefan & Branislav, 2016, p. 73)، فالبنوك مثلها مثل باقي المؤسسات بل أكثر فهي مطالبة برسم نماذج أعمال مبتكرة تسمح بإضافة القيمة بناء على توفر التكنولوجيا ولتحقيق الاستراتيجية بالتغلب على المنافسين في ظل البيئة الرقمية وزيادة المنافسين سواء كانوا مؤسسات مالية أو شركات ناشئة في هذا المجال والتي لها حظ أوفر في بناء نموذج أعمال عصري وبأقل التكاليف، ممّا يجعل البنوك في موقف صعب جدا لهذا يجب بناء نموذج أعمال قائم على الإجابة عن الأسئلة التالية:

**من هو العميل؟ وما هي القيمة للعملاء؟**

كما من الضروري أن يوجب نموذج الأعمال على الأسئلة الأساسية التي يجب على كل مدير طرحها: كيف و هل يمكن جني المال جزاء هذا العمل؟ ما هو المنطق الاقتصادي الكامن الذي يفسر ذلك؟ كيف يمكن تقديم قيمة للعملاء بتكلفة مناسبة؟

كل هذه الأسئلة الأساسية والاجابة عنها بنماذج أعمال عصرية تحاكي البيئة الرقمية ستمكن البنك من استقطاب عدد كبير من العملاء ، كما سيسمح للبنك بصياغة استراتيجية مناسبة للحفاظ على المركز التنافسي مع تسطير العديد من البدائل لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة في الوقت الملائم.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات الرقمية والتسويقية لدعم الميزة التنافسية بالبنوك

إنّ تبني التكنولوجيات خلق جوا من المنافسة القوية مما جعل سعي البنوك واضحا لإقتناص الفرص بما يمكن من تحقيق الميزة تنافسية لتعظيم أرباحه وزيادة عملائه في إطار رسم استراتيجياته، خاصة الاستراتيجيات الرقمية والتسويقية المناسبة وهو ما يمثل إحدى العقبات الرئيسية أمام التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية في ظل الافتقار إلى الاستراتيجيات الرقمية الملائمة والإحاطة بجوانب التسويق الرقمي المناسب.

### أولاً: الاستراتيجية التنافسية ودعم الميزة التنافسية بالبنوك

تزامنا مع العولمة المالية والتغيرات التكنولوجية الحديثة أضحي من الضروري على البنوك التركيز على الميزة التنافسية لضمان البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسة من البنوك الأخرى أو المؤسسات المالية والتكنولوجية.

### 1- الاستراتيجية التنافسية في البنوك:

ذكر Porter أنّ "الاستراتيجية هي إنشاء وضع تنافسي فريد وقيم"، والاستراتيجية التنافسية تعني اختيار مجموعة مختلفة من الأنشطة عن قصد لتقديم مزيج فريد من القيمة. (E.Porter, 1996, p. 04)، أي البحث عن مركز تنافسي مؤات في صناعة ما، وهي الساحة الأساسية التي يحدث فيها التنافس، إذ تهدف الاستراتيجية التنافسية إلى إيجاد موقف مربح ومستدام ضد القوى التي تحدد القدرة التنافسية للصناعة (Porter, 1985, p. 2)، كما يجب أن يكون الموقف التنافسي المطلوب الذي تختاره المؤسسة فريداً من المنافسين الآخرين، ويجب أن يتم تقييمه من قبل المؤسسة وعملائها (W.ulwick, 1999, p. 91)، فالبنك ملزم بوضع خطة ملائمة لتحقيق موقف تنافسي متناسب مع إمكانياته بهدف دعم الميزة التنافسية التي يسعى لتحقيقها.

### 2- الميزة التنافسية في ظل الاستراتيجية التنافسية:

حسب أول الباحثين في الميزة التنافسية Ansoff سنة 1965 فإنّ الميزة التنافسية هي "الخصائص المنعزلة أو الخاصة بأسواق المنتجات الفردية التي تعطي المؤسسة مكانة تنافسية قوية" (Sigalas , 2015, p. 03)، وحسب Porter الذي يعتبر أول من أدخل مفهوم الميزة التنافسية في استراتيجيات الأعمال سنة 1985 وعبر عنها بأنها جوهر نجاح أو فشل المؤسسات، فهي تسمح للمؤسسة بتحديد مدى ملائمة أنشطتها التي يمكن أن تساهم في أدائها كالاتكارات، الثقافة وحسن التنفيذ" (Porter, 1985, p. 2)، ويتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تطور المؤسسة أو تكتسب مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، بمعنى آخر يتم الكشف عن الميزة التنافسية عندما تكون أنشطة مؤسسة معينة أكثر ربحية من تلك الخاصة بمنافسيها في السوق أو عندما تتفوق عليها فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة (Cegliński, 2016, p. 02)، والميزة التنافسية في البنوك

ترتبط بمجموع السمات التي يتميز بها البنك في عرض المنتجات وتقديم الخدمات بما يحقق القيمة المضافة ويساهم في التفوق على المنافسين (قرزیز وآخرون، 2022، صفحة 381).

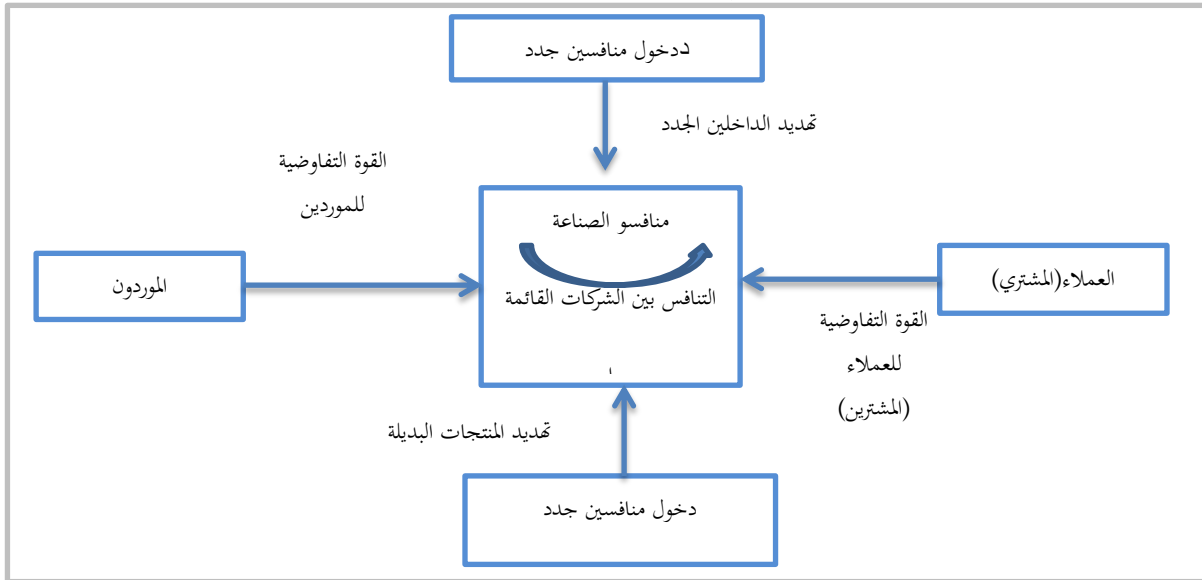
### 3- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

تعود كل الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية لـ Porter وبهذا سيتم اختصار معظم ما جاء به من نماذج واستراتيجيات فيما يلي:

### 3-1- نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter (1985):

في إطار التحليل الاستراتيجي يعتبر نموذج بورتر في كتابه "الميزة التنافسية: بناء أداء مميز والحفاظ عليه"، كتابا مثاليا لتحليل بيئة أعمال المؤسسات، ومن أبرز النماذج المنتهجة لدراسة العلاقة مع السوق وتحليل المميزات التنافسية في مختلف المؤسسات ومن بينها البنوك، إذ يركز على خمسة قوى أساسية يمكن تمثيلها وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم 13 القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: (Porter, 1985, p. 06)

يتبين من الشكل 13 وما قدمه Porter حول القوى الخمس فإنّ البنوك تتأثر من وجود المنافسة خاصة فيما يتعلق بالقروض ومعدلات الفائدة المفروضة فيها وعدد البطاقات الائتمانية التي يوفرها البنك بدون رسوم مرتفعة، كما ترتفع المنافسة في الأماكن ذات التركيز السكاني الكبير على عكس المناطق الصغيرة التي لا يشغلها السكان كثيرا، فدخول المنافسة من طرف البنوك الجديدة يتطلب توفير رأس المال الكافي والميزانية الكافية للإبداع، وتوظيف ذوي الخبرة والكفاءة بما يساهم في تخفيض التكاليف والتحليل الجيد للسوق لمعرفة الفرص والتحديات وبالتالي تحديد ما يتميز به البنك عن الآخرين مما يساعده في توفير خدمات مناسبة للعملاء، والتفاوض مع الموردين بطريقة تسمح بتحديد نقاط القوة لديهم ومعرفة العملاء أكثر يسمح بتوفير الخدمات المناسبة التي تنال رضاهم (قرزیز وآخرون، 2022، صفحة 382).

3-2- سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية:

يُعد نموذج سلسلة القيمة من أولى النماذج التي قدمها Porter في كتابه والتركيز الأساسي لسلسلة القيمة هو على العمليات الداخلية وكيفية جعلها أكثر كفاءة لتحقيق الربحية وزيادة القيمة للعميل، حيث عرّفها بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها منظمة ما لخلق قيمة من تسليم خدمة أو منتج إلى السوق"، إذ قُسمت الأنشطة الرئيسية للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة (Porter, 1985, p. 53) هو ما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم 14 نموذج سلسلة القيمة لبورتر



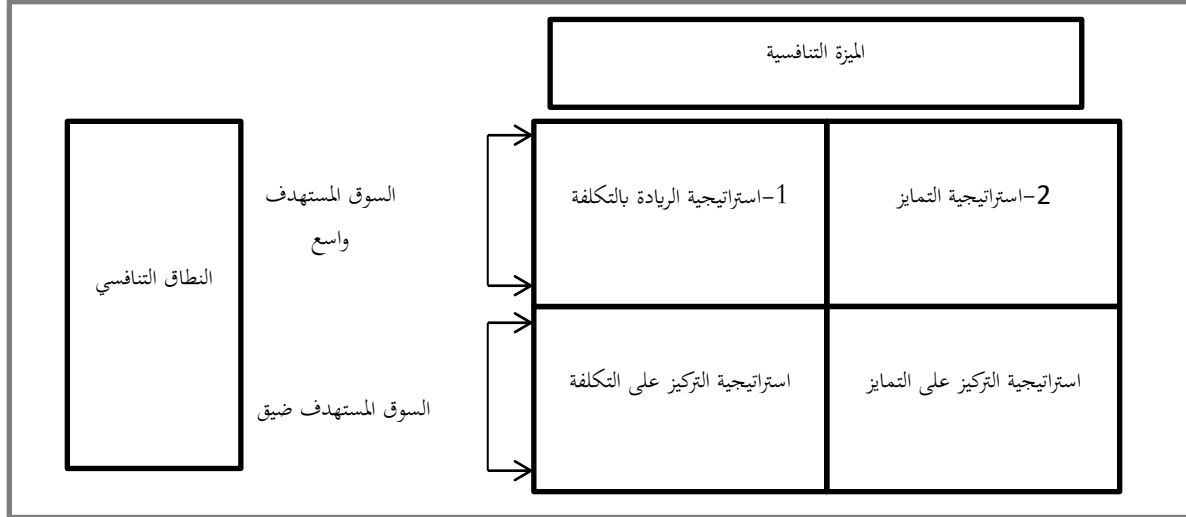
المصدر: (Porter, 1985, p. 37)

يتبين من الشكل 14 أنّ سلسلة القيمة تركز على تحليل الأنشطة الداخلية والأساسية للبنك (نظم إمدادات داخلية، العمليات، نظم الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات والخدمات) بهدف تحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للبنك، فتشمل عمليات الإمداد الداخلية اللوجستية مجموع مدخلات النظام الانتاجي لتليها العمليات التي تتضمن مختلف الأنشطة التي تساهم في تحويل المدخلات الى مخرجات (خدمات خاصة بالبنوك) لتليها مرحلة التسويق للخدمات التي يقدمها البنك باعتماد تقنيات الإعلان المختلفة لتصل إلى مرحلة الخدمة التي تنطبق في البنك على تعامل موظفي البنك مع العميل، أما بخصوص الأنشطة المساعدة(البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، المشتريات) فهي تشمل الاهتمام بالبنية التحتية في مختلف المستويات الإدارية مع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لكل ما يتعلق بالموظفين والتطور التكنولوجي لتحسين طرق العمل داخليا.

### 3-3- الاستراتيجيات العامة المستدامة للتنافس:

في ظل الاستراتيجية التنافسية التي تعبرها البنوك أهمية بالغة فإن دراسة استراتيجية التنافس تركز على ما قدمه "Porter" سنة 1985 باعتباره أول من وضع المناهج لكل منظمات الأعمال باختلاف أنواعها.

شكل رقم 15 الاستراتيجيات العامة الثلاثة لبورتر



المصدر: (Porter, 1985, p. 12)

يتضح من الشكل 15 وما قدمه Porter أنّ أساس المنافسة هو التركيز على كل من التكلفة بتقديم منتجات أو خدمات بأسعار تكسر استراتيجيات المنافس وتسمح بولوج أسواق أخرى، واستراتيجية التمايز بتقديم منتجات أو خدمات مختلفة عن منتجات المنافسين وأكثر جاذبية، أما استراتيجية التركيز فقد قسمها الى قسمين وهما كل من استراتيجية التركيز على التكلفة واستراتيجية التركيز على التمايز اللتين تركزان على تقديم شيء مميز في سوق معينة، وهو ما يتطلب من البنوك أن تسير في نفس الاتجاه باعتماد الاستراتيجية المناسبة حسب ما تقتضيه ظروف المنافسة خاصة من خلال التركيز على خدمات محددة كالخدمات المصرفية الالكترونية والتسويق الالكتروني بما يستهدف تخفيض التكلفة وبالتالي تخفيض الأسعار والبنوك تختار حسب كفاءاتها.

#### 4- متطلبات الاستراتيجية التنافسية بالبنوك:

ينبغي للمؤسسة المصرفية التي تهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية أن تعرف بدقة مكان القوة والضعف لديها و تركز عليها في مركزها التنافسي، ويمكن تلخيصها فيما يلي (الشرقاوي، 2021، الصفحات 370-371):

**4-1- الابتكار:** للمؤسسات القائمة على الابتكار أسبقية تنافسية خاصة من ناحية الجودة وانخفاض التكاليف فالقدرة على الابتكار تعتبر مصدرا متجددا للميزة التنافسية؛

**4-2- الكفاءة:** تكون من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بناء على المدخلات والمخرجات، إذ كلما زادت المخرجات عن المدخلات دل ذلك على الكفاءة إضافة إلى انخفاض تكاليفها مقارنة مع منافسيها؛

**4-3- الجودة:** فهي جوهر القيمة التي يسعى العميل للحصول عليها، مما يستوجب على المؤسسة المصرفية التركيز عليها لتلبية رغبات العملاء والحرص على رضاهم للبقاء في خضم المنافسة؛

**4-4- الوقت:** يعنى الوصول إلى العميل في أسرع وقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات؛

**4-5- المعرفة:** تعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لمجال البحث والتطوير، فالمعرفة في زمن الاقتصاد الرقمي أداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية؛

**4-6- المرونة:** يقصد بها تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدفة وتشير إلى مجالين أساسيين وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات أو الخدمات طبقاً لرغبات وتوقعات العميل مع القدرة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج أو حجم توفير الخدمات حسب الطلب.

**ثانياً: الاستراتيجية التسويقية الرقمية لدعم الاستراتيجية التنافسية بالبنوك**

إنّ التسويق الرقمي كخطة ضمن الاستراتيجية الرقمية الأساسية والكلية التي يسطرها البنك لتحقيق أهدافه يستدعي بالضرورة التطرق لماهية الاستراتيجية الرقمية.

### **1- مفهوم الاستراتيجية الرقمية في البنوك:**

تصب الاستراتيجية الرقمية فيما تعرضنا له من التحول الرقمي والرقمنة ورقمنة العمليات، إذ يمكن تعريفها باختصار بأنها عملية لرقمنة الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات (IT) وأنظمة المعلومات (SI)، وهي طريقة لتحديث المؤسسة من خلال الرقمنة، إذ تشمل الرقمنة البنية التحتية (مثل الخوادم وأجهزة الكمبيوتر وما إلى ذلك) بالإضافة إلى البرامج والتطبيقات التي يمكن استخدامها لإنتاج البيانات الرقمية التي يمكن أن توجه قرارات الإدارة (Morehouse & J. Saffer, 2018, p. 02)، وتصف الاستراتيجية الرقمية الرؤية العامة للمؤسسة في سياق عملية الرقمنة بما في ذلك التدابير الاستراتيجية لتحقيق ذلك وتحدد أهداف ومبادرات ملموسة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للتحويل الرقمي في سياق المنتجات والخدمات وخلق القيمة وكذلك لتنظيم المؤسسة وثقافتها (Lipsmeier et al, 17-19 July 2019, p. 175)، كما تحتاج المؤسسات عامة والبنوك خاصة إلى الاستجابة بشكل صحيح لمثل هذه التغييرات الرقمية من خلال تطوير ومتابعة ما يكفي لاستغلال التقنيات الرقمية من أجل ضمان أو تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق وبناء الاستراتيجيات الملائمة بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية (Pousttchi et al, 15-17 July 2019, p. 03).

### **2- أساسيات تبني الاستراتيجيات الرقمية في البنوك:**

إنّ تطوير الاستراتيجية الرقمية في ظل التحول الرقمي حسب دراسة لـ (Lipsmeier et al, 2020, pp. 175-176) يتجسد باحترام المستويات وبإشراك العمل الفردي والرؤى الفردية للمساهمة في تطوير الاستراتيجية الرقمية في مختلف المؤسسات وخاصة البنوك ويجب أن يتم تحديد:

- **الرؤية الرقمية:** يجب أن تكون رؤية ملموسة وممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار أنها بعيدة المدى وتستغرق من خمسة إلى ثمانية سنوات، إذ يمكن للرؤية الرقمية أن تساهم في تحديد النطاق الرقمي الذي يسمح بتحويل الخدمات والمنتجات لإحداث التحول الرقمي أو خلق القيمة أو كليهما؛
- **المهمة الرقمية:** يمكن للبنك معرفة المهمة الأساسية للرقمنة من خلال إيجاد إجابة لسؤال محدد وهو لماذا يتبنى الرقمنة والغرض الأساسي من التحول الرقمي؛
- **السياسات الرقمية:** تمثل المبادئ التوجيهية الدائمة للبنك فيما يتعلق بالقيادة الرقمية والابتكار الرقمي واستخدام البيانات وأمن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتعديلات التنظيمية الأساسية؛
- **الأهداف الرقمية:** وهي مستمدة من الرؤية الرقمية والمهمة وكذا السياسات الرقمية، تُستخدم لترسيخ وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للتحول الرقمي والتي غالباً ما تكون في بدايتها نوعية مثلاً زيادة كفاءة تقديم الخدمات من خلال المبادرات الرقمية.

وبالتالي فإنّ الاستراتيجية الرقمية ترتبط بصورة كبيرة بالميزة التنافسية نظراً لاستخدام التكنولوجيا مثلما تتبناه مختلف البنوك ووجوب وجودها لتقديم الخدمات في إطار المنافسة الشديدة بين المؤسسات خاصة في القطاع المصرفي، فلتحقيق الميزة التنافسية لا بد من النظر في كيفية تحقيقها وما هي الاستراتيجيات اللازمة لبلوغها خاصة الاستراتيجية التسويقية كامتداد للاستراتيجية الرقمية التي تكون داخل البنك لتتوسع خارجه عبر التسويق الرقمي.

### ثالثاً: دور الاستراتيجية التسويقية ضمن الاستراتيجية الرقمية

أصبح التسويق أيضاً ديناميكياً في ظل الرقمنة، حيث أصبحت الأسواق رقمية ومنه ستواجه البنوك تغيرات بيئية عالمية و من أبرزها التغيرات التكنولوجية والتنافسية التي تتطلب التكيف السريع مع ظهور الأدوات الافتراضية وحلول تكنولوجيا المعلومات الجديدة، مما يتطلب من البنوك تسطير استراتيجيات تسويقية مهمة لاكتساب المزيد من العملاء ولنشر الخدمات على أوسع نطاق.

### 1- مفهوم التسويق الرقمي في البنوك:

ظهرت طرق جديدة للتحليل التنافسي الاستراتيجي نظراً لاحتياج المؤسسات إلى تحليلات الإنترنت ومتخصصين في البرمجيات والخدمات اللوجستية الرقمية واستراتيجيات التسويق الرقمي (Gerasimenko, 2021, p. 14)، فقد أصبح التسويق الرقمي ظاهرة تجمع بين التخصيص والتوزيع الشامل لتحقيق أهداف التسويق (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016, p. 38)، والتسويق الرقمي لا ينحصر فقط على توجه البنوك نحو استخدام الإنترنت بل حتى الهواتف الذكية والتطبيقات المختلفة أي باستخدام مختلف الوسائط الرقمية (بن حوحو، 2012، صفحة 316)، ويتم فيه استخدام وسائل التواصل الرقمي بما فيها الإنترنت والقنوات التفاعلية كوسائل التواصل الاجتماعي لتطوير طرق التسويق من خلال هذا النوع من الاتصالات مع العملاء لجذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء السابقين وتعزيز العلامة التجارية (الحكيم و الحمامي، 2017، الصفحات 194-195).

كما أنّ الهدف الرئيسي لأي استراتيجية تسويقية هو خلق قيمة للعملاء مقارنة بالمنافسين، ويجب قياس هذه القيمة من وجهة نظر العميل (Bazaza, 2020, p. 90)، الذين يتم الوصول إليهم في كافة الأزمنة والأماكن بوجود أو بدون وجود الإنترنت مثلا عبر إعلانات الرسائل النصية القصيرة، فالتسويق الرقمي يتعدى استخدام الكمبيوتر والإنترنت ليشمل كل التقنيات الرقمية مثل الهواتف المحمول والتلفزيون والراديو وغيرها. ومنه عموما التسويق الرقمي هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومختلف التقنيات الرقمية التكنولوجية لتحقيق الأهداف التسويقية عن طريق الأجهزة الحديثة مع أو بدون الإنترنت.

### 2- أبعاد التسويق الرقمي في البنوك:

يقوم التسويق الرقمي على خمسة أبعاد حسب (الحكيم و الحمامي، 2017، صفحة 195) تتمثل فيما يلي:

**1-2- الجذب (Attract):** هو أسلوب يعمل على أساس تفاعل العملاء، إذ يتطلب منهم زيارة طوعية لتطبيق البنك التفاعلي، ويمكن للمسوقين جذب العملاء من خلال تلبية حاجاتهم للخدمة التي تقدمها البنوك بالمقام الأول وهذا يتحقق من خلال الإعلانات على المواقع والنوافذ الإعلانية والروابط ذات الصلة.

**2-2- الاستغراق (Engage):** هي الخراط المستخدمين في المشاركة والاهتمام وتحقيق التفاعل أو إتمام إجراءات أو أعمال تجارية أخرى، وتعتبر عاملا رئيسا لزيادة الطلب.

**3-2- الاحتفاظ (Retain):** هو توفير محتوى مناسب وتفاعلي ذي قيمة بهدف تطوير العلاقات والروابط مع العملاء والاستدامة، فالتسويق ليس مشروعاً آنيا إنما هو مشروع طويل المدى.

**4-2- التعلم (learn):** هو أسلوب يُستعمل من طرف المسوقين باستخدام وسائل التواصل التفاعلية للحصول على المزيد من البيانات عن العملاء (ماذا يريدون، ما موقفهم، سلوكهم، ومعلوماتهم الديمغرافية)، يتم جمعها من خلال عمليات المسح والاستبيانات، إذ يمكن الاستفادة منها في تطبيق التسويق الرقمي.

**5-2- التواصل (Relate):** هي فرصة تسويقية لتخصيص التفاعل وتركيزه على سوق مستهدف في وقت واحد مما يساعد على معرفة المزيد عن الفرد المستهلك وتقديم الخدمات الشخصية والتواصل معه وإبلاغه بالخدمات الأخرى.

### 3- أهمية استراتيجية التسويق الرقمي في البنوك:

للاستراتيجية التسويقية الرقمية في البنوك أهمية بالغة بما تتضمنه من خطط مهمة كالتالي:

- يُعتبر تبني خطط واستراتيجيات تسويقية رقمية ذي أهمية بالغة بما يساهم في جعل العمل متميزا وفريدا خاصة مع وجود وسائل متعددة للاتصال؛
- يساهم التسويق الرقمي في التركيز على الجمهور وتحديد احتياجاته واهتماماته مع فتح مجال أوسع أمام التسويق الفردي أي تحديد متطلبات العميل، والعمل على توفيرها وتنفيذها من خلال متابعة ردود الأفعال الرقمية سواء على التطبيقات أو مواقع التواصل الاجتماعي؛

- إن تبني استراتيجيات تسويقية رقمية يُدخل المؤسسة في البيئة الرقمية الحديثة ويجعلها في تحدي أوسع بشأن اختيار القنوات التسويقية المناسبة والتي تحقق أهدافها غالباً إذا ما تمركزت على الوسائل والتقنيات التكنولوجية؛
- تُعد عوائد التسويق الرقمي جيدة خاصة إذا ما ارتبطت باستراتيجية قوية لسير العملية التسويقية إلى جانب تخفيض التكاليف؛
- يسمح التسويق الرقمي بتعريف العملاء على النشاط التجاري الممارس والخدمات والمنتجات المقدمة والجديدة خاصة إذا كان التسويق على أوسع النطاق وموجه لكافة الأفراد.

### 4- أشكال استراتيجية التسويق الرقمي في البنوك:

تعدد وتنوع أشكال التسويق الرقمي لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في البنوك كما يلي:

- 4-1- **المواقع الإلكترونية (Web Site):** هي أداة أساسية تُحقق من خلالها البنوك أهداف استراتيجيتها التسويقية وجميع الأنشطة التي تشكل جزءاً منها، حيث تنعكس ميزة استراتيجية التسويق عبر الإنترنت في التواصل الفوري والحصول على المعلومات من المصدر الصحيح، وإعداد وتصميم منتج أو خدمة وفقاً لرغبات واحتياجات عميل معين، مما يساهم في تطوير والحفاظ على العلامة التجارية، فالشيء المرئي الذي سيتواصل به البنك مع العملاء الحاليين والمحتملين هو تصميم موقع ويب مناسب، وهناك خمسة مستويات للبيع و تقديم الخدمة تتمثل حسب (Obednikovska et al, 2019, p. 83) فيما يلي:

- توقعات حول عملية التسويق للسوق والمستهلك المستهدف؛
- خلق المصدقية والثقة؛
- جذب المستهلكين وحمايتهم؛
- تقديم المنتج أو الخدمة؛
- تحقيق البيع والخدمة بنجاح.

- 4-2- **الاعلانات المرئية:** هي أحد الأنشطة الإعلامية التي تهدف إلى الترويج عن حدث أو خدمة أو فكرة أو سلعة، فهو عملية اتصالية غير شخصية لنشر معلومات تعتمد في عرضها على البيانات الرقمية من صور وأشكال وفيديو عن طريق الوسائط القائمة على التكنولوجيا والتقنيات الرقمية ( حسين صالح علي، 2019، صفحة 668) وهو يختلف عن الإعلان التقليدي ويتميز بالمرونة والانتشار وأكثر جاذبية ويتيح إمكانية قياس الأداء مثلاً من خلال احتساب عدد الزيارات والتعليقات الموجودة على مستوى الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو البنك.

- 4-3- **التسويق الرقمي المباشر:** وهو عبارة عن اتصالات مباشرة عبر رسائل غير شخصية موجهة لأشخاص محددین بدقة للحصول على الاستجابة الفورية وعلاقات دائمة وقوية مع العميل، والتي غالباً ما تكون من طرف لآخر معتمدين على قواعد البيانات التفضيلية، التسويق عبر الهاتف، البريد الإلكتروني والإنترنت (بن حوحو، 2012، صفحة 317).

**4-4- تسويق محركات البحث (Search Engine Marketing) (SEM):** وهو أبرز طريقة لبروز المؤسسة وخاصة البنوك وظهور موقعها على شبكة الإنترنت، تستند إلى أساليب متعددة تدرج ضمن نطاقين (Barry & Charleton, July 26-29, 200, p. 339):

■ **النطاق الأول:** تحسين محركات البحث (Search Engine Optimisation) فهي عملية تحديد عناصر موقع الويب وضبطها من أجل تحقيق أعلى مستوى رؤية ممكنة عندما يستجيب محرك البحث لاستعلام ذي صلة و تستفيد مُحسِّنات محركات البحث (SEO) من خوارزمية محرك البحث لتوجيه المستخدمين إلى مواقع ويب محددة.

■ **النطاق الثاني:** البحث المدفوع (Paid Search) يستخدم البحث المدفوع محركات البحث لتشغيل عرض ملفات الإعلانات على أساس الموضوع أو الكلمة الأساسية التي تم إدخالها مقابل مبلغ معين.

**4-5- شبكات ووسائط التواصل الاجتماعي:** أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي منصة مهمة للغاية لدرجة أنّ كل مؤسسة تقريبًا تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق وترويج أعمالهم ومنتجاتهم وخدماتهم على غرار البنوك، إذ تُعرّف وسائط التواصل الاجتماعي بأنها تحول لانتباه الأفراد على المنصات عبر الإنترنت حيث يشاركون ويكتشفون ويقرأون المعلومات ويكتسبون المعرفة، كما تُستخدم مواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز العلامات التجارية ولفهم توقعات العملاء ثم تطوير الاستراتيجيات المناسبة لترويج عروضهم لتحقيق هدف التسويق (Hajli, 2015, p. 361)، حيث أصبح الفاييسبوك واليوتيوب والتويتير من اللاعبين الأساسيين في التسويق الرقمي من خلال الاعلانات التي تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العميل فتتشكل لديه عاطفة إيجابية أو سلبية نتيجة الحاجة أو الفضول الذي يدفعه للبحث عن المعلومات حول محتوى الإعلان انطلاقًا من تعليقات وفيديوهات العملاء الآخرين ليبي عليها إدراكه حول العلامة التجارية المصرفية (عباد، فودوا، و قراش، 2020، صفحة 629)، فالبنوك ليست استثناء من هذا حيث تقوم بإنشاء منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء والإعلان عن منتجاتهم كما توفر البنوك في حساباتها روابط لمواقعها وتعرض مقاطع فيديو، وتعلن عن مشاركة الأخبار لجذب الانتباه، والفكرة الرئيسية لهذه الطريقة في تنفيذ استراتيجية التسويق هي أنّ العملاء يشاركون في نشاط البنك، ويشعرون بالأهمية والرعاية من قبله (Olga & Olga, 2020, p. 21).

**4-6- التسويق بالمحتوى (Content Marketing):** إنّ المحتوى هو ما يريد المستخدمون قراءته أو التعرف عليه أو مشاهدته أو تجربته، فمن منظور الأعمال التجارية يتشكل المحتوى من معلومات مهمة يتم تقديمها على موقع ويب أو في تطبيق أو عن طريق القنوات الأخرى المتاحة للعرض الرقمي، فتسويق المحتوى هو أسلوب تسويقي يتضمن إنشاء ونشر محتويات ذات قيمة من وجهة نظر متلقي المحتوى بهدف لفت الانتباه وأول خطوة فيه هي إنشاء موقع إلكتروني "Website" رسمي للمؤسسة (Świczak, 2012, p. 133).

**4-7- التسويق عبر الهاتف المحمول (Mobile Marketing):** هو أداة تسويق تفاعلية تُستخدم في أنشطة الترويج للسلع أو الخدمات أو الأفكار من خلال الهواتف المحمولة الذكية بطريقة تفيد البنك وجميع أصحاب المصلحة فيها، ويتجسد ذلك في الإعلانات والحملات المرسلة عبر الرسائل القصيرة، فقد أصبحت الهواتف المحمولة التي يمكن للأشخاص حملها معهم دائمًا أداة مهمة توفر فرصة لإقامة تواصل أكثر فاعلية مع الجمهور المستهدف دون أي قيود على الموقع أو الوقت على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، كما تزايد مستخدمي الهاتف المحمول بشكل أكثر بكثير مقارنة بعدد مستخدمي الإنترنت (Öztaş, 2015, p. 1069).

حاليا هناك منافسة عالية في السوق والعملاء لديهم الفرص لاتخاذ قرار أفضل بشأن النطاق المتاح من سلع وخدمات، وفي هذا الوضع التنافسي تحتاج المؤسسات والبنوك خاصة إلى توشي الحذر للاحتفاظ بولاء العملاء وتقليص فجوة الاتصال بين المؤسسة والعميل، كما يمكن أن تكون هناك طريقة جيدة لإنشاء علاقة أفضل وتطوير وفهم أفضل لاحتياجات العميل ورغباته (Hajli, 2015, p. 360).

لتحقيق الاستراتيجية التنافسية في البنوك ينبغي التركيز على كل من الاستراتيجية الرقمية واستراتيجية التسويق الرقمي، فلكليهما أهمية بالغة في توسيع نطاق الخدمات والمنتجات المالية المقدمة من طرف البنوك، فالتسويق المصرفي يقوم على أسس ثلاثة: أولها المصرف، وثانيها الخدمة وثالثهما العميل، وبالتالي فإنّ الاستراتيجية الرقمية تساعد على تلبية حاجيات العملاء بتسطير خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل قائمة على اعتماد التقنيات والوسائل الالكترونية بما يساهم في تحسين تجربة العملاء وتجربة البنك.

### المطلب الثالث: استراتيجية تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء

تعتبر استراتيجية تحسين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة في النشاط المصرفي، حتى وإن كان مفهوم جودة الخدمة وأبعادها أو نماذج قياسها مشتركة بين جميع المؤسسات، إلا أنّ البنوك في إطار تعاملها مع العملاء فهي ملزمة بالاهتمام أكثر بجودة الخدمات المقدمة ومدى رضا العملاء عنها خاصة وأنّ الجودة والرضا مفهومان مختلفان، فالرضا يختلف في ظل التحول الرقمي واهتمامات العملاء بالأمر الرقمي يزداد يوماً بعد يوم، هذا ما سنحاول التطرق إليه.

#### أولاً: استراتيجية جودة الخدمات المصرفية:

إنّ البنوك كمحرك أساسي لمختلف التعاملات المالية وباعتبارها مساهم أساسي في القطاع التجاري والاقتصادي، تقدم العديد من الخدمات للأفراد والمؤسسات محلياً ودولياً لهذا فهي مطالبة بأخذ الجودة بعين الاعتبار في خدماتها ومنتجاتها.

#### 1- لمحة عامة حول جودة الخدمات المصرفية:

للجودة عدّة مفاهيم وفقاً لوجهات نظر متعددة ولها العديد من المبادئ والأبعاد المختلفة.

#### 1-1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية (The concept of Quality of banking):

تتجسد في الخدمات المصرفية من خلال تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية وبأقل تكلفة وجهد وهذا لما لها من أهمية بالغة عند العميل الذي يبحث عن المصدر الملائم لتحقيق رغباته وتوفير المعلومات الملائمة (درويش، 2018، صفحة 73)، اختلفت وجهات النظر بخصوص تحديد مفهوم دقيق لجودة الخدمة، فالخدمة هي النشاط أو الإنجاز أو المنفعة التي يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية (شديد، 2021، صفحة 205)، وعُرفت من طرف (Grönroos, 1984, p. 37) بأنّها نتيجة عملية تقييم يقارن فيها المستهلك ما بين توقعاته بالخدمة المقدمة له فعلياً ونتيجة هذه العملية هي النتيجة المتصورة من الخدمة، وعُرفت حسب (Parasuraman et al, 1985, p. 42) بأنّها "الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها"، كما أنّ السبب الرئيسي للتركيز على جودة الخدمة المصرفية هو تلبية احتياجات العملاء مع الحفاظ على القدرة التنافسية والنتائج الإيجابية التي يحققها السعي نحو جودة الخدمات هي (Amoako, 2012, p. 136):

- فهم وتحسين العمليات التشغيلية؛
- تحديد المشاكل بسرعة وبشكل منهجي؛
- وضع مقاييس أداء خدمة صحيحة وموثوقة؛
- قياس رضا العملاء.

وفي ظل التسويق الحديث فإنّ مفهوم جودة الخدمة البنكية يرتبط بإدراكات العملاء، ويتشكل من خلال توقعاتهم إزاء الخدمة المقدمة فعلياً، كما يرى البعض أنّ جودة الخدمة البنكية عبارة عن مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة، لتقابل توقعات العملاء لها من خلال الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توفر أبعاد جودة الخدمة فعلاً (بن يمينة و بوزيان عثمان، 2018، صفحة 05)، أمّا تحسين جودة الخدمة المصرفية فيقصد به تحسين القيمة المضافة التي تقدمها هذه الخدمات للعملاء، فالتكنولوجيا المتقدمة تعتبر مفتاح التطوير والتجديد لأي خدمة، وهكذا الحال مع الخدمات المصرفية حيث تتيح العديد من المزايا للنشاط المصرفي من تطوير الخدمات الاستشارية عن بعد، المرونة، اكتساب الوقت، التفاعل في الوقت الحقيقي، تبادل المعلومات بأمان وموثوقية، تسهيل عملية الحصول على الخدمة وغيرها من الخدمات التي تساهم في تحقيق جودة الخدمات المصرفية (العجال و جلام، 2015، صفحة 32).

### 1-2- مبادئ الخدمة المتميزة للعملاء في البنك:

لكي يحقق البنك نقاطاً متميزة في البحث عن الجودة في العمل وإرضاء العميل ينبغي الأخذ بالآتي خلال العمل (أبو زنيد و الشريف، 2008، صفحة 188):

- الإصغاء والفهم والاستجابة للعملاء؛
- تحديد الخدمة المتميزة واستراتيجيتها؛
- وضع معايير الخدمة وقياس الأداء؛
- اختيار وتدريب وتمكين الموظفين؛ .
- الاعتراف بالإنجازات والمكافآت؛

- تصميم استبانات للتعرف على اتجاهات العملاء ومقدمي الخدمة من الموظفين؛
- تحليل وتقييم أنماط المشاركين في التعامل مع العملاء وخدمتهم.

تركز أغلب المبادئ لتحقيق الجودة المصرفية في البنك على الموظفين، أي على المورد البشري ففي ظل البيئة الرقمية وما يميز الوظائف الحديثة هو الصناعة المعلوماتية والمعرفية (معوج، 2020، صفحة 324) التي تعتمد على المورد البشري كمورد أساسي يمثل العنصر الوحيد القادر على إنتاج المعرفة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة.

### 1-3- محددات جودة الخدمة المصرفية:

هناك العديد من المعايير التي تُستخدم عادة من قبل العملاء كمحددات لجودة الخدمة المصرفية وهي كالتالي (Shangali, 2015, p. 10):

- الإتاحة في الأوقات والأماكن المناسبة دون الحاجة للانتظار لوقت طويل؛
- تسويق جيد للخدمة من طرف المسوق ويفضل أن تكون مناسبة ومتوافقة مع لغة العميل؛
- تهدف الإدارة من خلال التسويق الداخلي إلى إيجاد بيئة ملائمة للدعم والتحفيز لتحقيق الأداء الجيد خاصة الموظفين الأمامين الذين لديهم احتكاك وتعامل مباشر مع العملاء مع ضرورة توفر المعرفة والمهارة المطلوبة؛

- ينبغي على موظفي الخدمات ضمان الاتساق والدقة في وظائفهم ووضع مصلحة العميل كأولوية، كما يجب على البنك وموظفيه بناء المصداقية وحسن النية لراحة العميل ودفعه للتشهير بهم بين الأقارب والأصدقاء.
- كلما ارتفعت معنويات الموظفين ارتفع فهمهم ومعرفتهم وحتى توقعهم لاحتياجات العملاء والقدرة على تلبيةها بناء على خبرتهم .

### 1-4- أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد التي تحدد مستوى جودة الخدمة، وحسب (Grönroos, 1984, pp. 38-39) فإنّ هناك نموذج يقسم تصور العملاء حول نوعية خدمة معينة إلى ثلاثة أبعاد كما يلي:

- **البعد التقني (Technical dimensions):** يقوم هذا البعد على ما يمكن أن يتلقاه العميل نتيجة التفاعلات مع المؤسسة كما يمكن قياسه بطريقة موضوعية كأى بعد تقني للمنتج، يتركز هذا البعد على طرح السؤال: ما الذي يحصل عليه العميل؟ و هل البنوك تقوم بما ينبغي أن تقوم به؟ ومدى فاعلية البطاقات المتوفرة أو الماكينات الموضوعية تحت تصرفهم وغيرها.
- **البعد الوظيفي (Functional dimensions):** هي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة لتشمل التفاعلات الشخصية بين الموظفين والعملاء كمدى رعاية وتواصل الموظفين وطريقتهم في تقديم الخدمات ومظهرهم وشخصيتهم، كما لا يمكن تقييم هذا البعد بموضوعية مثل البعد التقني، و فيه يتم طرح السؤال التالي: كيف يمكن الحصول على أمر معين؟
- **الصورة الذهنية للمؤسسة (The corporate image dimensions):** تعكس مدى إدراك وانطباعات العملاء اتجاه المؤسسة والتي يمكن توقع خدماتها من خلال الجودة التقنية والوظيفية بالإضافة إلى عدّة عناصر خارجية كالعادات، المعتقدات، الكلام الشفهي وعناصر داخلية كأنشطة التسويق والتسعير والعلاقات العامة.

عموما تمثل جودة الخدمات المصرفية عاملا أساسيا في تطوير النشاط المصرفي من خلال إيجاد فرص في بيئة تنافسية تتميز بالتجديد والمفاجأة، كما يسعى البنك لتحقيق الرضا التام للعميل باعتباره أساس نشاط البنوك وكلّما كان البنك يقدم خدمات في المستوى المتكافئ مع رغبات العميل كلّما زاد ولاء العملاء له وتشجيعه لجذب المزيد من العملاء من خلال ما يُعرف بنقل المعلومة وحسن التواصل.

### ثانيا: رضا العملاء حول الخدمات المقدمة في ظل النشاط المصرفي

يركز الاقتصاد الرقمي والعولمة بصورة كبيرة على العميل باعتباره المستهدف الرئيسي من استراتيجيات المؤسسات لتقديم المنتجات أو الخدمات، ونخص بالذكر هنا الخدمات نظرا لأنّ رضا العميل دليل على جودة الخدمات من جهة ودليل على نجاح البنوك في تقديم خدماتها من جهة أخرى .

## 1- مفهوم رضا العملاء:

يعرّف رضا العملاء حسب Kotler and Keller من أبرز الباحثين في هذا المجال بأنه: مستوى من الإحساس أو شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة الأداء (أو النتيجة) المتصورة للمنتج بالتوقعات (بن حجي، 2022، صفحة 547؛ Singh, 2006, p. 02) ، وقد عرّفه الباحثين (Parasuraman et al, 1985, p. 15) بأنه ملخص الحالة النفسية الناتجة عندما تكون المشاعر المحيطة غير المؤكدة مقترنة بتوقعات مشاعر المستهلك السابقة بشأن نفس التجربة، ونجد من أهم أنواعه الرضا الحالي الذي يرتبط بتقييم المستوى الحالي للرضا عن الخدمة أو المنتج المستخدم في وقت ومساحة معينة، والرضا المتراكم الناتج عن الخبرات المتراكمة في كل مكان للعملاء في وقت محدود لأي منتج أو خدمة، وفي ظل ظروف المنافسة المتزايدة يعتمد وجود المؤسسات في السوق وتطورها على الحفاظ على رضا العملاء ما يجلب النجاح على المدى الطويل والربحية، كما أنّ أهم نتيجة لرضا العملاء على أعلى مستوى هو ولائهم، إذ يُعبر الولاء عن مدى ارتباط العميل بالمؤسسة أو العاملين فيها أو الخدمات التي تقدمها، كما أنّ الرضا التام هو فقط من يؤدي إلى ولاء العميل وهو ما يؤدي به إلى القيام بعمليات الشراء بشكل منتظم، كما يعمل على نشر معلومات إيجابية عن المؤسسة (Biesok & Wyród-Wróbel, 2011, p. 24) ، ولهذا فإنّ رضا العملاء له تأثير إيجابي على ربحية المؤسسة فكلّما زاد رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، زادت فرص نجاح أي عمل تجاري حيث يؤدي رضا العملاء إلى تكرار الشراء، والولاء للعلامة التجارية، والتسويق الشفهي الإيجابي، وعليه يؤدي رضا العملاء إلى تكرار الشراء والولاء وهو ما ينطبق على البنوك، إذ كلّما زاد رضا العملاء عن الخدمات البنكية الالكترونية المقدمة كلّما زاد ولائهم (Angelova & Zekiri, 2011, p. 240) ، كما ينبغي على البنوك وضع نموذج لرضا العملاء يقوم على سؤالين أساسيين وهما:

■ من هم المستهلكين (العملاء)؟

■ ما هو المطلوب لإرضائهم؟

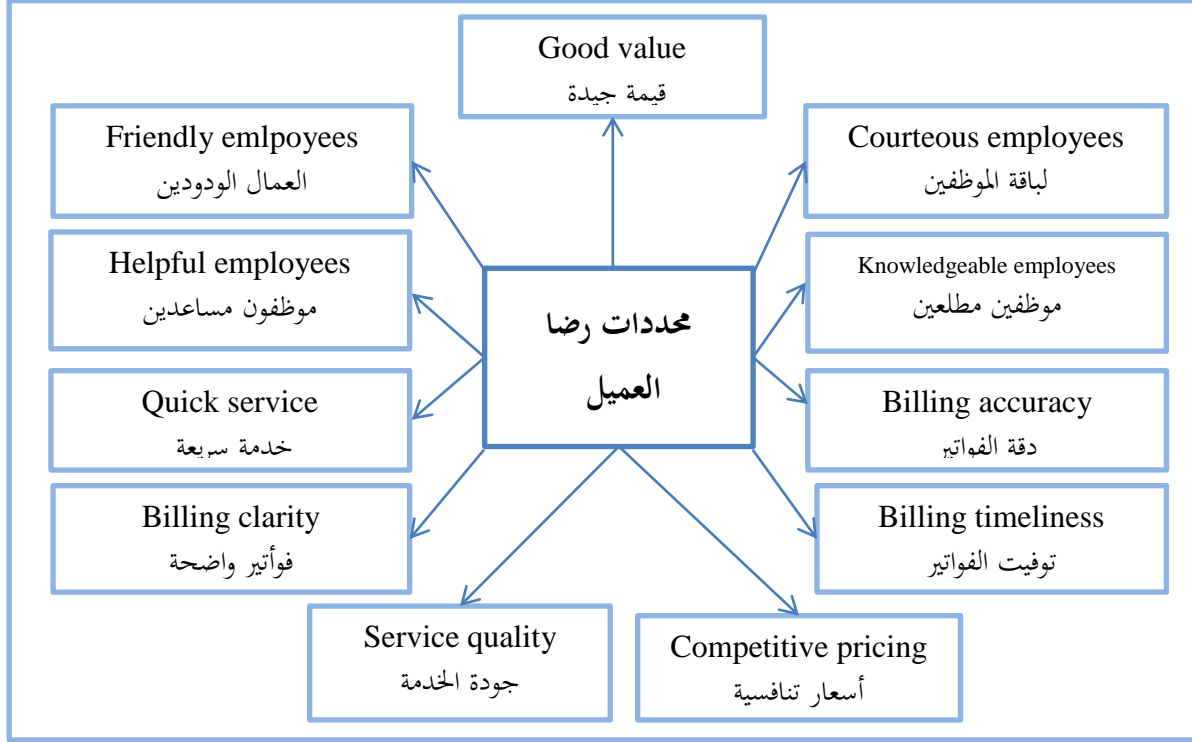
تعمل البنوك على جذب أكبر عدد من العملاء من خلال التنافس وتقديم خدمات مصرفية متميزة، إذ يتأثر سلوك العملاء بثلاثة عوامل وهي العوامل الداخلية المتمركزة في الشخص من حاجاته، دوافعه وإدراكه للخدمات ومعتقداته حول الخدمات المصرفية الالكترونية ومواقفه واتجاهاته بشأنها والنظرة التي تشكلت لديه بناء على الخبرة إضافة إلى العديد من عوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية للبنك (الفكي، 2016، صفحة 13).

## 2- محددات رضا العملاء في البنوك:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رضا العملاء، إذ يجب على البنوك أن تكون قادرة على تلبية احتياجات عملائها ورغباتهم، ممّا دفع بعدة بنوك لمحاولة تقديم أفضل خدمة للعميل والبحث أيضاً عن السبب الذي يمكن أن يزيد من مستوى الرضا، إذ تشمل هذه العوامل الموظفين والموردين، والموظفين المهذبين، والموظفين

المطلعين، والموظفين المتعاونين، والأسعار التنافسية، وجودة الخدمة، والقيمة المضافة، وتوقيت ووضوح الفواتير وغيره، وهو ما يبينه الشكل الموالي.

شكل رقم 16 محددات رضا العملاء



المصدر: (Singh, 2006, p. 03)

يتبين من الشكل 16 أنّ تحقيق رضا العملاء يتطلب جملة من المحددات خاصة فيما يخص الموارد البشرية، والشفافية والمصدقية في تقديم فواتير الاستفادة من الخدمات، بالإضافة إلى الاهتمام برقي الخدمة والتوقيت المناسب في الحصول عليها بأقل جهد وأسعار تنافسية.

### 3- قياس رضا العملاء في البنوك:

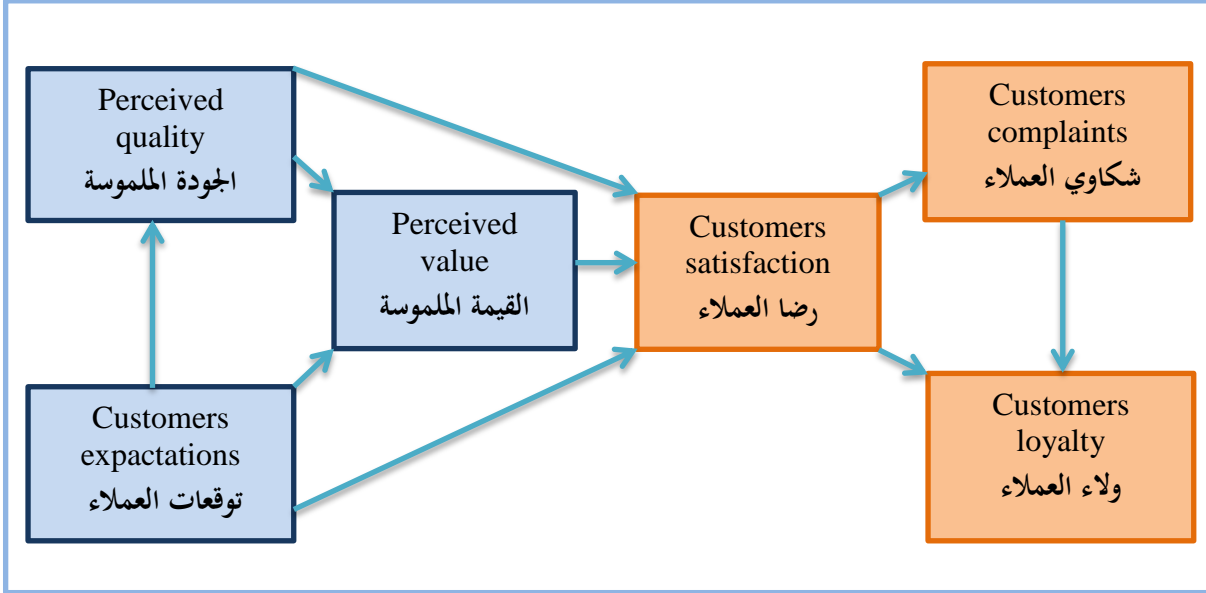
يوجد اتجاهين لقياس رضا العميل هما: رضا العميل المبني على تبادل تجاري محدد، ورضا العميل التراكمي فالأول يشير إلى تقييم العميل لتجربته ومدى استجابته وتفاعله اتجاه خدمة محددة، أمّا الرضا التراكمي فهو يشير إلى تقييم العميل العام لتجربة التعامل في فترة زمنية، وهناك أساليب أخرى مثل (خير، 2019، صفحة 436):

- نظام الشكاوي والمقترحات: يقوم البنك بتحليل مقترحات العملاء وأخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة؛
- الدراسات المسحية للعملاء: تشمل الدراسات العملية التي يقوم بها المصرف للتعرف على مستوى رضا العملاء؛
- تحليل فقدان العميل: تشمل البحث في أسباب تخلي العميل عن التعامل مع المصرف.

كما يعد النموذج الأمريكي لرضا العملاء (American Customer Satisfaction Index) من بين أهم المؤشرات المستخدمة في تحليل رضا العملاء نظرا لما يوفره من معلومات دقيقة حول التصميم التراكمي لرضا العملاء عما هو مقدم في السوق، يقوم النموذج على العديد من المعادلات الاحصائية والتي تُستخدم عادة

من طرف الحكومات، أين يتم نشر النتائج المتوصل إليها على أوسع نطاق في البلد مع العلم أنّ هناك بعض الدول العربية تستخدم هذا المؤشر كالبحرين والكويت والذي يقوم على أساس المكونات التالية:

شكل رقم 17 نموذج (ASCI)



المصدر: ( Angelova & Zekiri, 2011, p. 242)

من الشكل 17 وضمن هذا السياق وجب التفرقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء عند القياس، إذ تُعتبر جودة الخدمة مفهوماً إيجابياً، يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً لها، كما أنّه يرتبط بادراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فبالرغم من أنّ الكثير من الباحثين يأخذون " بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة، إلا أنّهم يرون أنّ هناك اختلاف بين رضا العملاء وجودة الخدمة ولكل منهما مفهوماً يختلف عن الآخر ويعود التفسير الشائع لهذا الاختلاف في أنّ جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أمّا الرضا فهو الحالة النفسية العابرة وسريعة الزوال، ويرى باحثون آخرون أنّ العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة (حدوش و شهيدى، 2016، صفحة 190).

يمكن أن تساعد معلومات رضا العملاء (الإيجابية والسلبية) في توجيه المؤسسة المصرفية لمعالجة القضايا المتعلقة بتلبية متطلبات العميل، كما يمكن أن تساعد أيضاً لفهم ومعالجة توقعات العميل، أو القضايا المتعلقة بتصوير العميل للمنتج أو الخدمة المسلمة أو البنك ككل، علماً أنّ آراء العملاء غير الراضين تلعب دوراً أساسياً في معرفة النقائص ومساعدة البنك في تبني الاستراتيجية الملائمة للاهتمام بجودة الخدمة وتحقيق رضاهم.

### ثالثاً: علاقة جودة الخدمة برضا العملاء في ظل التحول الرقمي

إنّ وجود العديد من المؤسسات في السوق ونخص بالذكر هنا البنوك مشروط بعدد من العملاء الراضين، فالعملاء هم العامل الرئيسي لوجودها وتطورها في السوق، ومنه فالبنوك التي ترغب في التحدي وبناء وضع تنافسي جيد تحتاج إلى تقديم شروط قيمة وفريدة من نوعها لتلبية احتياجات عملائها، حيث لا يشمل هذا

الرضا المشاعر المرتبطة بعملية الشراء أو القيام بالخدمة فحسب، بل يشمل أيضًا الجو العام قبل وبعد تنفيذ العملية (Biesok & Wyród-Wróbel, 2011, p. 24)، وفي إطار مواكبة التحول الرقمي وارتباط العمل المصرفي بالتقنيات التكنولوجية وتوجهات العملاء الرقمية وجب على البنوك التركيز على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة سواء الإيداع أو السحب أو التحويل أو الإئتمان، كلُّها عمليات مرتبطة بالجودة من حيث الدقة والسرعة والكفاءة، فتحسين التوفير والتقديم سيؤدي حتماً إلى مستوى أعلى من الرضا خاصة إذا ما اقترنت بتوقعات العملاء والأداء الفعلي، فالجودة والرضا يستندان على إدراك العميل للخدمة، والإدراك مرتبط بالتوقعات والتوقعات ليست ثابتة وترتبط بما يرى فيه العميل المناسب له، ممّا يجعل التقييم يختلف من فترة لأخرى، فتجربة العملاء تزيد من إقبالهم على بنك دون الآخر من خلال تقييمهم للخدمة المقدمة خاصة مع توفر الخدمات عبر الإنترنت، والهاتف وغيرها بناء على ثقافتهم وتوجهاتهم إزاء الخدمة المصرفية، وبالتالي الرضا مفهوم أوسع من جودة الخدمة، والجودة أحد مكونات رضا العميل لأنّ العميل يتأثر بإدراكه لجودة الخدمة (سكر، 2021، صفحة 197)، وبالتالي فإنّ الخدمات المصرفية الالكترونية تعتبر مقبولة لبعض العملاء ومرفوضة لدى البعض الآخر ومدى إدراك الجودة يرتبط بتجربة العملاء ولتحسين هذه التجربة ينبغي العمل أكثر على تحقيق الجودة في ظل التحول الرقمي من خلال البحث في ما يطلبه العميل قبل القيام بأية خطوة لطرح الخدمة أو المنتج في السوق خاصة مع اشتداد المنافسة.

### المطلب الرابع: تعزيز استراتيجيّة الشمول المالي لتحسين النشاط المصرفي

إنّ التطرق لموضوع الشمول المالي يرتبط بصورة مباشرة مع النشاط المصرفي في ظل التحول الرقمي، إذ أنّه ورغم التحول الذي يشهده العالم في الخدمات المالية في إطار الرقمنة يبقى مرهوناً بمدى توسع نطاق الوصول لهاته الخدمات، خاصة مع وجود الفجوة الرقمية، ذلك لأنّ الاهتمام بكافة شرائح المجتمع مهم وضروري لتحقيق الأهداف، ونظراً لاهتمام المنظمات الدولية بمختلف طبقات المجتمع من النساء والفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة وما إلى ذلك، أكدت أكثر على حق الجميع في الوصول والاستفادة.

#### أولاً: الإطار النظري للشمول المالي:

حظي الشمول المالي باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع السياسات في العقدين الماضيين كمصدر محتمل للفوائد على الاقتصاد وعلى الأفراد والأسر.

#### 1- مفهوم الشمول المالي وآليات قياسه

يقوم الشمول المالي على عدّة مفاهيم ساهمت في نشأته وجعلته أولوية عالمية بوجود آليات لقياسه ومتابعته.

#### 1-1- نشأة ومفهوم الشمول المالي:

على إثر دراسة لـ (Sarma, 2008, p. 2) ففي عام 1995 تمّ التطرق إلى موضوع الشمول المالي أو بدلا عن ما عُرف بالإقصاء المالي (Financial Exclusion) من طرف Leyshon and Thrift للإشارة إلى

تلك العمليات التي تعمل على منع فئات اجتماعية معينة وأفراد معينين من الوصول إلى النظام المالي الرسمي وبالتالي عدم قدرتهم على الوصول للخدمات المالية الضرورية، إذ يمكن أن يحدث الاستبعاد نتيجة لمشاكل تتعلق بالوصول أو الشروط أو الأسعار أو التسويق أو الإقصاء الذاتي استجابةً للتجارب أو التصورات السلبية، وفي نهاية الثمانينيات ظهر نهج جديد ركز على أداء المؤسسات المالية في تقديم خدماتها إلى شرائح من السكان الذين لديهم فرص ضئيلة أو معدومة للحصول على التمويل إذ كانت التغييرات جوهرية، فقد حوّل النهج الجديد النقاش بعيداً عن الأسر إلى المؤسسات وقدرتها على تقديم الخدمات على أساس مستدام ونطاق واسع (Alfred & Stefan, 2010, p. 2)، كما يعتبر مفهوم الشمول المالي بالأساس جزءاً من الخطابات التي نددت بها المنظمات الدولية العالمية المالية منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات، ومن بين أهم المنظمات التي نددت بالشمول المالي البنك الدولي وصندوق النقد الدولي (هردو، 2018، صفحة 07)، وازداد الاهتمام به في عام 2000 حيث اعتبر هدفاً مشتركاً بين الحكومات والبنوك المركزية.

عُرّف الشمول المالي بأنه عملية تقديم الخدمات المالية إلى الفئات المحرومة وذات الدخل المنخفض بأقل التكاليف (رديف، غفار، و بن عياد، 2021)، أما حسب دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فإنه يشير إلى عملية تعزيز الوصول الميسور التكلفة إلى المنتجات والخدمات المالية في الوقت المناسب لتوسيع استخدامها من قبل جميع شرائح المجتمع من خلال تنفيذ مناهج قائمة ومبتكرة مصممة خصيصاً لهذا الغرض بما يضمن الوعي المالي والتعليم بهدف تعزيز التمويل المالي، الرفاهية وكذلك الإدماج الاقتصادي والاجتماعي (OECD, 2018, p. 9)، و الشمول المالي حسب البنك الدولي هو " أن يُتاح للأفراد والشركات إمكانية الوصول إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة وبأسعار ميسورة تلي احتياجاتهم من المعاملات والمدفوعات والمدخرات والائتمان والتأمين، على أن يتم تقديمها لهم بطريقة تتسم بالمسؤولية والاستدامة" (البنك الدولي، 2020).

تقريباً تصب كل التعاريف في المفهوم الذي قدّمه البنك الدولي وبالتالي يمكن القول أنّ الشمول المالي: "هو العمل على وصول كافة الأفراد من مختلف الفئات الاجتماعية إلى المنتجات والخدمات المالية في أي زمان ومكان وبتكاليف وأسعار تنافسية".

كما للشمول المالي أهمية بالغة لكل من الفرد والأسرة والمجتمع حسب دراسة (الطيب، 2020، صفحة 5):

- **الفرد:** يتيح الشمول المالي فرصاً أفضل لإدارة الأموال بطرق آمنة، مع إتاحة فرص أوسع للاحتياك والاستثمار في شتى الميادين وتأسيس مشروعات جديدة وإدارة المخاطر ومواجهة الصدمات المالية؛
- **الأسرة:** يساعد الشمول المالي على إدارة المدخرات وتجنب التقلبات المالية المفاجئة واتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالاستثمار، الإيداع والتخطيط للمستقبل بشكل أفضل؛
- **المجتمع:** يمكن الشمول المالي من توجيه المدخرات نحو الاستثمار وتأسيس المشروعات وخلق فرص أكثر للتوظيف ومنه زيادة مستوى الدخل وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي، كما يتيح للجميع التعامل مع المؤسسات المالية الرسمية.

## 1-2- آليات قياس الشمول المالي:

تغطي مؤشرات قياس الشمول المالي مجموعة واسعة من أدوات الدفع وقنوات الوصول، حيث تشمل المدفوعات تلك التي تتم على الإنترنت، من خلال هاتف محمول أو جهاز متصل بشبكة WiFi، أو باستخدام نقاط البيع (POS)، كما يمكن جمع هذه المؤشرات من قبل الوكالات الإحصائية الحكومية واستخدامها لقياس الإنجازات والتفاوتات في استخدام الخدمات المالية الرقمية والتكنولوجيا والبيئة التمكينية اللازمة للاستفادة منها (GPII, 2013, p. 2)، حيث يتم قياس الشمول المالي وفقا لثلاثة أبعاد أساسية وهناك من يضيف أبعادا أخرى كما يلي (Naumenkova et al, 2019, p. 195):

- **الوصول (Access):** يتم تحديد الوصول إلى الخدمات المالية من خلال توافر البنية التحتية الخدمية للمؤسسات المالية، الفروع والمكاتب، مختلف التسهيلات، وشبكة الوكلاء، ووسائل الوصول إلى الخدمات عن بُعد بالاتصالات والإنترنت وما إلى ذلك؛
- **الاستخدام (Usage):** يتم النظر في استخدام الخدمات المالية فيما يتعلق بفهم جوهر الخدمة من قبل المستهلك، ومحو الأمية المالية للسكان، التأثير الإيجابي للخدمة على جودة الحياة وما إلى ذلك؛
- **الجودة (Quality):** يتم تقييم جودة الخدمات المالية للمستهلكين من حيث القدرة على تحمل الأسعار، والخدمة المستمرة، ونظام حماية المستهلك الفعال وغيرها؛
- تعد هذه الأبعاد الثلاثة أساسية لقياس الشمول المالي غير أنّ بعض الباحثين يضيفون أبعاد أخرى ك:
- **التأثير (Impact):** بقياس التغييرات في حياة المستهلكين التي يمكن أن تُعزى إلى استخدام جهاز أو خدمة مالية معينة والذي من شأنه أن يطرح تحديات أخرى (Alfred & Stefan, 2010, p. 4)؛
- **الحواجز (Barriers):** تأخذ بعين الاعتبار المعلومات حول الحواجز التي تعترض غير المتعاملين مع البنوك (من لا يملكون حسابات رسمية في البنوك والمؤسسات المالية) نظرا لبعدها المسافة أو نقص الوثائق أو عدم القدرة على تحمل التكاليف أو انعدام الثقة في النظام المصرفي وغيرها. (Cámara, 2017, p. 6).

## 2-الدعائم الأساسية للشمول المالي:

يقوم الشمول المالي على مجموعة من الركائز الأساسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **1-2- دعم البنية التحتية المالية:** تعتبر البنية التحتية ضرورية لتلبية متطلبات الشمول المالي، ومن بين أهم الركائز الأساسية لتحقيق بيئة ملائمة وقوية له، تتضمن ما يلي (غزال و بركات، 2020، صفحة 49):
- بيئة تشريعية ملائمة تتضمن كافة التعليمات واللوائح التي تعزز الشمول المالي؛
- الانتشار الجغرافي لشبكة فروع مقدمي الخدمات المالية بمختلف أنواعها من فروع البنوك، خدمات الهاتف البنكي، نقاط البيع، الصرافات الآلية، خدمات التأمين وغيرها؛
- تطوير وسائل ونظم الدفع والتسوية، وهذا لتيسير تنفيذ العمليات والخدمات المالية؛

- الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والصيرفة الإلكترونية في تقديم الخدمات المالية، وهذا لخفض التكاليف؛
- توفير قواعد بيانات شاملة، خاصة البيانات الائتمانية للأفراد والمؤسسات الصغيرة .

**2-2- تطوير خدمات ومنتجات مالية لتلبية احتياجات كافة المجتمع:** ينبغي تطوير الوصول الفعال إلى الفئات الهشة والمجتمع ككل والمؤسسات الصغيرة، وتلبية متطلباتها واشراكها في النظام المالي، وهنا نشير إلى دور الجهات الإشرافية في تحقيق هذه الركيزة، من خلال تخفيف متطلبات التمويل وتخفيض العمولات والرسوم على الخدمات المقدمة وتعزيز المنافسة (بن قيدة و بوعافية، 2018، صفحة 95).

**3- الحماية المالية للمستهلك:** حضي موضوع حماية المستهلك باهتمام بالغ من طرف المصارف المركزية والمؤسسات المالية منذ سنوات عديدة، وازداد هذا الاهتمام بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008، مما دفع بالمؤسسات المالية الدولية للاهتمام أكثر بهذا الموضوع، ومن أهم الجهود ما صدر عن مجموعة العشرين في أكتوبر 2011 من المبادئ العشرة التي تُعنى بحماية المستهلك من الناحية المالية، نذكرها باختصار فيما يلي:

الهيكل القانوني والتنظيمي والرقابي، دور الهيئات الرقابية والإشرافية، المعاملة المنصفة والعادلة للمستهلكين، الإفصاح والشفافية، الثقافة والوعي المالي، مسؤولية السلوك المهني لمقدمي الخدمات المالية والوكلاء المعتمدين، حماية أصول المستهلك من الاحتيال وسوء الاستخدام، إدارة ومعالجة الشكاوي، المنافسة لتوفير خيارات جيدة للمستهلكين (الطنيجي، وآخرون، 25-6 نوفمبر 2012، الصفحات 5-8).

**4- التثقيف المالي :** يُعرّف التثقيف المالي بأنه الإلمام بمختلف المبادئ والمفاهيم الأساسية مما يمكن من استخدام المهارات والمواقف والمعرفة والسلوك لإدارة الموارد المالية بفعالية واتخاذ القرارات المالية المناسبة، ويتحقق هذا باتحاد جميع الأطراف المحلية من الحكومة والمجتمع بطبقاته (إتحاد المصارف العربية، 2017، صفحة 18).

### ثانيا: الاستراتيجية المصرفية لدعم الشمول المالي الرقمي

إنّ الشمول المالي الرقمي ركيزة أساسية وهدف محدد ومسطر لتحقيق العدالة والتنمية في مختلف الجوانب.

#### 1- مفهوم الشمول المالي الرقمي:

يقصد بالشمول المالي الرقمي حسب مؤسسة التحالف العالمي للشمول المالي بأنه: " ينطوي على نشر الوسائل الرقمية للوصول إلى السكان المستبعدين ماليا والذين يعانون من نقص الخدمات من خلال مجموعة من الخدمات المالية الرسمية المناسبة لاحتياجاتهم والتي يتم تقديمها بشكل مسؤول وبتكلفة معقولة للعملاء ومستدامة لمقدمي الخدمات" (شكرين، 2021، صفحة 220)، كما يُعرف بأنه: الوصول الرقمي إلى الخدمات المالية الرسمية واستخدامها بواسطة الوسائل الرقمية مثل الهواتف المحمول (الهواتف الذكية وغير الذكية) وأجهزة الكمبيوتر (لوصول إلى الإنترنت)، إذ يشمل هذا المفهوم أيضا الخدمات التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية والمؤسسات المالية (Khera et al, 2021, p. 6).

## 2- أهداف الشمول المالي الرقمي:

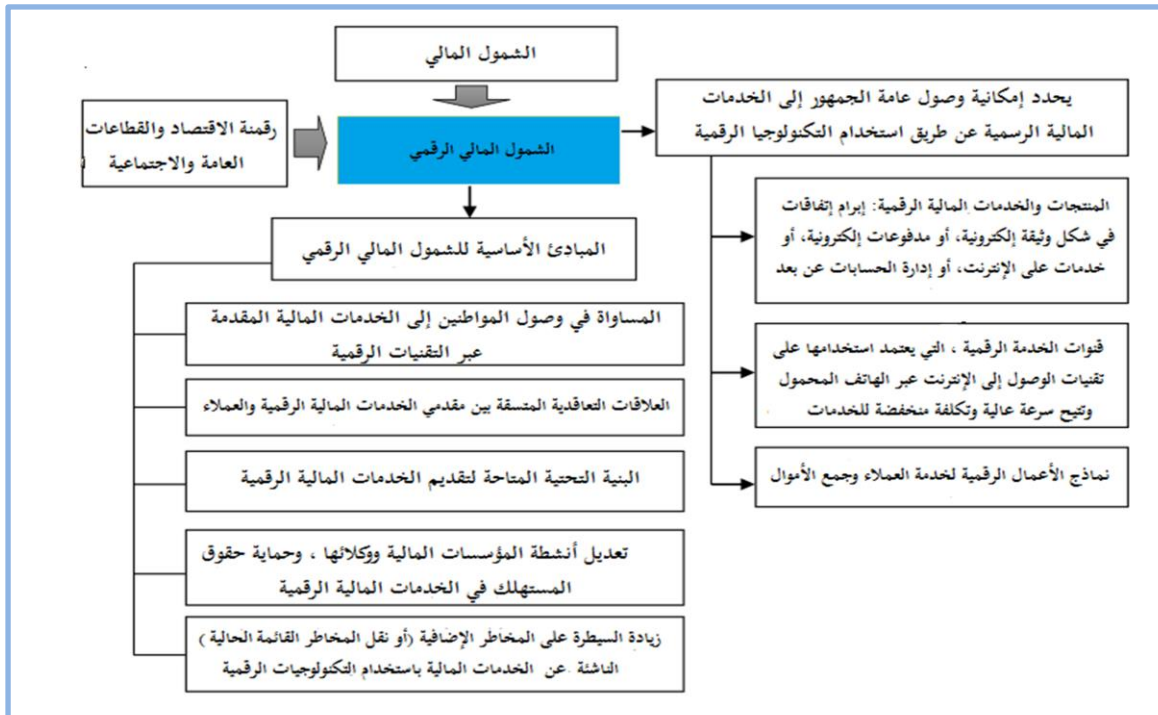
تسعى الدول من خلال تطبيق الشمول المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها (آيت مختار، حسيني، و بلوطي، 2021، صفحة 296):

- تسطير ووضع الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة التي تمكن أغلب الأفراد من الاستفادة من الخدمات المالية الرقمية وضمان وجود بيئة تنافسية مناسبة والتي بدورها تساهم في خلق جو تنافسي يلبي رغبات العملاء وتطلعاتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية ما إذا كان ينبغي السماح للمؤسسات غير المصرفية بالوصول إلى البنية التحتية للمدفوعات الوطنية وإصدار الأموال الإلكترونية وكيفية تنفيذها؛
- الاستثمار في العناصر الأساسية لتطوير الخدمات المالية الرقمية كالبنية التحتية المتمثلة في توسيع نطاق الهاتف المحمول لاسيما في المناطق النائية، وتطوير شبكات الوكلاء التي تلبي حاجة الأفراد للقيام بعمليات السحب والإيداع على المستوى المحلي؛
- توسيع واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة، والتي تمثل تقنيات متاحة للجمهور حتى يتسنى للمطورين الوصول إلى البرمجيات التي تمثل حقوق ملكية حتى تتمكن التطبيقات الجديدة من التواصل والتفاعل مع بعضها البعض؛
- توسيع نطاق الأمان وسلامة البيانات والتحديد الرقمي للهوية بما فيها تبني وتوسيع التعامل بالبصمة الالكترونية.

## 3- مكونات الشمول المالي الرقمي:

يحدد الشمول المالي الرقمي إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية لعامة الأفراد بناءً على تنفيذ المبادئ الأساسية للتفاعل الرقمي بين الوسطاء الماليين والمستهلكين، واستخدام المنتجات المالية المبتكرة، والخدمات والقنوات الرقمية فضلاً عن خدمة العملاء، ويمكن تمثيلها وفقاً للشكل الموالي:

شكل رقم 18 مكونات الشمول المالي الرقمي



المصدر: (Naumenkova et al, 2019, p. 197)

من الشكل 18 يتضح أنّ التوجه نحو تبني وتعميم الشمول المالي الرقمي من طرف البنوك كاستراتيجية حتمية يتطلب بالضرورة دراسة نوعية المجتمع وتوجهاته (الثقافة المالية) وتحديد نوع المنتجات والخدمات المطلوبة وازدواج قنوات الخدمات المالية المستخدمة للوصول، إضافة إلى تحديد نموذج الأعمال، مع التركيز على المبادئ الأساسية للشمول المالي لتحقيق المساواة بين المواطنين في الوصول للخدمات المالية وتحديد نوع العلاقات الناشئة بين العملاء والمؤسسات المالية، والبنية التحتية المتاحة لتقديم الخدمات المالية مع مراعاة رغبات المواطنين وتعديل أنشطة المؤسسات المالية حسب رغبات الوكلاء وحماية بياناتهم مع زيادة السيطرة على المخاطر سواء القائمة والتي من الممكن وقوعها إثر استخدام التكنولوجيا في العمل المالي.

يمكن القول عموماً أنّ الشمول المالي من أولويات الاستراتيجيات الأساسية التي تسعى الدول لتطبيقها للقضاء على الطبقة والمساهمة في الحد من التهميش وتوسيع نطاق المعاملات المالية وتخفيض التكاليف، في هذا الإطار ينبغي على البنوك الاهتمام بالشمول المالي كاستراتيجية أساسية إلى جانب ما سبق من الاستراتيجيات لتحسين النشاط المصرفي وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية بما يسمح من تسهيل وتسريع الوصول إلى الخدمات المالية في كل مكان وفي أي زمان خاصة بوجود بني تحتية ملائمة وبيئة مناسبة.

### المبحث الثالث: مساهمة جائحة كورونا -2019- في تعزيز التحول الرقمي

ساهمت جائحة كورونا COVID-19 في نظر العديد برسم صورة إيجابية لدى العملاء اتجاه الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك بدون فروع (البنوك الرقمية) أو الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، غير أنّ البعض رأى أنّ مدفوعات البطاقات ومعاملات التكنولوجيا المالية انخفضت، إذ حاول الناس توفير المال لمواجهة حالات عدم اليقين في المستقبل (Hasnan Baber, 2021, p. 296) وللتوضيح أكثر والتعمق محاولة منا لاكتشاف مدى تأثير جائحة كورونا على النشاط المصرفي في ظل التحول الرقمي سيتم التطرق للعديد من الجوانب.

### المطلب الأول: تأثير جائحة كورونا من أزمة صحية إلى أزمة اقتصادية

تتنوع وتتعدد الأزمات التي تتعرض لها البشرية من أزمات اجتماعية، صحية، مالية وغيرها، ومن أكثرها خطورة الأزمات الصحية التي تتحول من أزمات صحية تصيب البشر إلى أزمات اقتصادية واجتماعية وثقافية ومالية... الخ، كما أنّ الأزمات المحلية تؤثر في البلد بحد ذاته أمّا الأزمات العالمية فهي تنتقل من المحلي إلى العالمي.

### أولاً: نبذة عن جائحة كورونا (COVID-19) :

يعتبر فيروس كورونا المعروف بـ Covid-19 من الفيروسات الشائعة منذ القدم وهي مجموعة كبيرة من الفيروسات، تصيب أنواعاً عديدة من الثدييات والطيور، حيث يوجد خمسة فيروسات كورونا أصابت البشرية وأولها HCoV229E ثم HCoV-OC43 المنتشران في ستينيات القرن الماضي، و SARSCoV الذي تم تحديده في عام 2003 (وباء السارس مرض التهاب الرئوي الحاد)، ثم HCoVNL63 المنتشر عام 2004 في هولندا، ثم HCoV-HKU1 المكتشف في عام 2005 في هونغ كونغ (Vabret et al, 2009, p. 150)، ثم ظهر وباء

متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-COV) وكلها تنتمي لنفس الفصيلة إلا أنها لم ترتفع لمستوى الجائحة كما حدث مع جائحة كورونا (كوفيد-19) (Albzeirat et al, 2020, p. 15) التي ظهرت في أواخر ديسمبر 2019 في الصين ما يُعرف بالفيروس التاجي المستجد الذي بدأ في الانتشار من السوق الشعبية في مدينة ووهان إلى باقي دول العالم، وصنفته منظمة الصحة العالمية (WHO) بأنه من الأوبئة الفتاكة لخطورة وسهولة انتقاله.

### ثانياً: تأثير جائحة كورونا على الاقتصادات الأجنبية والعربية:

أثرت جائحة كورونا على العديد من القطاعات الحيوية وتسببت في خسائر كبيرة في الاقتصاد والمالية وغيرها مما دفع بالمنظمات العالمية والدولية إلى التأهب وتسطير العديد من الاستراتيجيات للخروج من الوضع الكارثي سواء بالمدىونية أو باتخاذ اجراءات أخرى مختلفة، هذا ما سنحاول الكشف عنه.

#### 1- تأثير جائحة كورونا صحياً:

في يناير 2020 أقدمت منظمة الصحة العالمية على إطلاق إنذار أولي بشأن ظهور مرض جديد باسم كورونا كوفيد-19، ليظهر في يونيو من 2020 موجة أخرى من الفيروس في الصين، لتتوالى موجات أخرى من ألفا في المملكة المتحدة في 2020، و بيتا في جنوب إفريقيا و غاما في البرازيل ودالتا في الهند، و موجة أيرس المعلن عنه من طرف منظمة الصحة العالمية في أغسطس 2023، حيث بلغ عدد المصابين بفيروس كورونا إجمالاً في اليوم الموافق لـ 13 أبريل 2024 حوالي 704 753 890 حالة منها 7 010 681 حالة وفاة و 675 619 811 حالة تماثلت للشفاء (Worldometers, 2024).

#### 2- فيروس كوفيد-19 من أزمة صحية عالمية الى أزمة اقتصادية عالمية :

تشمل الأزمات المالية مختلف الميادين نتيجة الترابط بين القطاعات وعلاقتها بالقرارات السياسية، إذ أثر تعطل الحركة والتنقل من خلال الحجر الصحي المفروض على مئات الملايين من الأفراد، فانخفاض ملحوظ في الاستهلاك الصيني، والضغط على الشركات متعددة الجنسيات في العديد من القطاعات بما في ذلك الطيران والتعليم في الخارج والبنية التحتية والسياحة والترفيه والإلكترونيات والسلع الاستهلاكية والكمالية وتعطيل سلاسل التوريد، ومع ذلك خلقت الأزمة الصحية آثاراً واسعة النطاق تتجاوز تلك المرتبطة عادةً بالسياسات النقدية والمالية بطرق أعاق الانتعاش الاقتصادي الوطني، ففي المراحل الأولى من الجائحة كانت السياسات المسطرة تحذو نحو معالجة الآثار الاقتصادية المباشرة على حساب الاعتبارات طويلة الأجل مثل تراكم الديون وتقييد صانعي السياسات في قدرتهم على الاستجابة للأزمة نتيجة محدودية المرونة للدعم النقدي والمالي ضمن المعايير التقليدية، ونظراً للتباطؤ المتزامن الواسع النطاق في النمو الاقتصادي العالمي لا سيما في التصنيع والتجارة، والذي تطور قبل تفاقم الفيروس.

كما كان من المتوقع أن تنشأ الآثار الاقتصادية للجائحة من مشكلات الإمداد قصيرة الأجل مع انخفاض الإنتاج بسبب توقيف العمال للحد من انتشار الفيروس عن طريق تخفيض التفاعل الاجتماعي، إذ بلغ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في الصين نسبة 8.7% في الربع الأول من عام 2020، ومنه تداعيات دولية واسعة أصبحت واضحة في الربع الثاني من عام 2020 حيث واجهت الشركات تأخيرات في إمدادات السلع الوسيطة والمصنعة من خلال سلاسل التوريد مما أدى إلى تزايد المخاوف وانخفاض نشاط المستهلكين والشركات أدى بدوره إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي في معظم البلدان ومعظم المناطق، تقريبا كل الدول شهدت انخفاضاً في النشاط الاقتصادي في الربع الثاني من عام 2020، مع استثناء ملحوظ للصين التي شهدت انتعاشاً في معدل نموها بنسبة 10%. وكانت واحدة من عدد قليل من البلدان التي سجلت معدل نمو إيجابياً عاماً في عام 2020 (Weiss et al, 2021, p. 05)، في حين سجلت تقريبا كل الدول نمو في الربع الثاني من سنة 2021 نتيجة عودة الحياة لما كانت عليه، وخفض قيود الحجر الصحي، مما شجع على إعادة الانتاج والاستثمار والسفر وما إلى ذلك، كما ساهمت مجموعة من العوامل في تحقيق الاقتصاد العالمي لمعدلات نمو مرتفعة نسبياً، حيث بلغت 6,1% خلال عام 2021 مقابل انكماش بحوالي 3,4% في عام 2020، مع العلم أن الاستراتيجيات التي ساهمت في تحقيق معدلات نمو مرتفعة نسبياً خلال عام 2021 هي تبني الحكومات لحزم مالية تحفيزية ضخمة من تمويلها ذاتياً أو عن طريق التوجه نحو الدعم من طرف المؤسسات المالية والتنموية الدولية والاقليمية لمساعدة الدول على احتواء تداعيات الأزمة، حيث بلغ حجم الناتج الاقتصادي العالمي 94 تريليون دولار في 2021 وشكلت أربع دول فقط أكثر من نصف اقتصاد العالم وهي كل من الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، وألمانيا، واليابان (صندوق النقد العربي، 2022، صفحة 06).

أما بالنسبة لنصيب الفرد الواحد من الدخل فكان من غير متوقع التعويض عن كامل الخسارة في نصيب الفرد من الدخل في نحو ثلثي بلدان الأسواق الصاعدة والبلدان النامية، بما في ذلك ثلاثة أرباع البلدان منخفضة الدخل الهشة والمتأثرة بالصراع وأشد الفئات تضرراً من هذه الآثار السلبية هم الفئات الأولى بالرعاية والأكثر احتياجاً من النساء والأطفال والعمال غير الرسميين (صندوق النقد العربي، 2021، صفحة 05).

### 3- تأثير جائحة كورونا على التجارة العالمية:

أثرت جائحة كورونا Covid-19 بشكل كبير على حركة التجارة الدولية خلال عام 2020، إذ تراجع حجم تدفقات التجارة الدولية بنسبة تراوحت ما بين 1.8% إلى 5.8% وفق تقديرات صندوق النقد الدولي والأمم المتحدة والبنك الدولي، وهو ما يعكس الاضطرابات التي طالت سلاسل التوريد العالمية التي كانت متأثرة قبل ذلك بالتوترات التجارية ما بين الاقتصادات الكبرى، حيث تسببت أزمة Covid-19 في انخفاض حاد في الاستثمار الأجنبي المباشر في عام 2020 وانخفضت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية إلى 1 تريليون دولار من 1.5 تريليون دولار في عام 2019 وكان هذا التراجع مائلاً بشدة نحو الاقتصادات المتقدمة، حيث انخفض الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 58%، ويرجع ذلك جزئياً إلى التقلبات الناجمة عن معاملات الشركات

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والعملي للنشاط المصرفي المعاصر

والتدفقات المالية داخل الشركات، وانخفض الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصادات النامية بنسبة 8% ويرجع ذلك أساساً إلى مرونة التدفقات في آسيا، ونتيجة لذلك استحوذت الاقتصادات النامية على ثلثي الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي بعد أن كانت أقل من النصف بقليل في عام 2019 (UNACTED, 2021, p. 03).

### 4- تأثير جائحة كورونا على التضخم:

سجلت مستويات التضخم ارتفاعاً ملحوظاً وغير متوقفاً خلال عام 2021 ممّا دفع بالبنوك المركزية إلى التراجع عن سياساتها النقدية التسييرية جزئياً، إذ ارتفعت أسعار السلع الأساسية ووصلت العديد منها إلى أعلى مستوياتها في سنة 2019، مع ارتفاع مختلف أسعار المنتجات الطاقوية والمعادن، كما ارتفعت أسعار النفط في عام 2021 إلى حوالي 70 دولاراً للبرميل، وارتفعت أسعار المنتجات الزراعية بنسبة 23% في عام 2021 وكان للصين حظ أكبر في زيادة وارداتها للمواد الغذائية من الحبوب والزيوت النباتية، حيث شهدت كل دول العالم ارتفاعاً في معدلات التضخم وفي الدول المتقدمة أكثر، ويوضح الشكل الجدول التالي معدلات التضخم.

جدول 4 معدلات التضخم للعام من الفترة 2018 إلى 2021

الدولة	2018	2019	2020	2021
الدول المتقدمة	1.7	1.4	0.7	3.1
الولايات المتحدة الأمريكية	2.4	1.8	1.2	4.7
منطقة اليورو	1.5	1.2	0.3	2.6
اليابان	0.0	0.5	0.0	0.3-
المملكة المتحدة	2.5	1.8	0.9	2.6
كندا	1.7	1.9	0.7	3.4
الدول المتقدمة الأخرى	1.7	1.4	0.6	2.5
الدول النامية واقتصادات السوق الناشئة الأخرى	4.9	5.1	5.2	5.9
افريقيا جنوب الصحراء	8.3	8.1	10.2	11.0
وسط وشرق أوروبا	6.4	6.6	5.3	9.5
الدول النامية الآسيوية	2.7	3.3	3.1	2.2
الشرق الاوسط وشمال افريقيا	11.1	8.2	11.2	14.6
أمريكا اللاتينية والكاريبي	6.6	7.7	6.4	9.8

المصدر: (صندوق النقد العربي، 2022، صفحة 10).

يلاحظ من الجدول 4 أنّ معدلات التضخم ارتفعت بصورة كبيرة في عام 2021 عما كانت عليه من قبل وذلك بالنظر لتذبذب سلسلة التوريد خلال جائحة كورونا وما كان لها من أثر سلبي على العرض، أي نقص

المنتوجات بالنظر للطلب المرتفع، كما يشير تقرير البنك العالمي إلى أنّ متوسط التضخم العالمي قد بلغ 7.2% في سنة 2023 عما كان عليه في سنة 2022 أين بلغ 9,4% بمعنى تراجع التضخم مع بداية 2023 خاصة في الدول المتقدمة (World bank, june 2023, pp. 10-11).

### 5- تأثير جائحة كورونا على القطاع المالي:

لقد أثرت جائحة كورونا بشكل كبير على القطاع المالي فارتفعت معدلات الفقر وعدم المساواة بين العالم وزيادة الفئات المحرومة والهشة وعديمية الدخل بالإضافة إلى ارتفاع البطالة وتذبذب سلاسل التوريد والضغوطات في أسواق رأس المال وعائدات النفط الضعيفة وما إلى ذلك كلها تسببت في مشاكل مالية ضخمة لمختلف الدول والاقتصاديات المتقدمة والنامية والناشئة تزامنا مع الحجر الصحي والالتزام بالإجراءات الوقائية، بهذا اختارت الحكومات مجموعة من السياسات لمواجهة آثار الأزمة على المدى القصير والتي تختلف باختلاف البلد حسب الموارد المتاحة، فقد استعانت الحكومات والبنوك المركزية بسياسات تهدف إلى تخفيف عبء الديون بصفة مؤقتة ومن بينها تأجيل سداد الديون للقطاع العائلي وقطاع المؤسسات (World bank, 2022, p. 36)، وبالنظر لصعوبة الأزمة لجأت المصارف المركزية على مستوى دول العالم إلى حزمة من الإجراءات كان من أهمها السياسة النقدية التيسيرية، وشراء مجموعة متنوعة من الأصول بغرض توفير السيولة للنظام المالي، وسعيا للحفاظ على تدفق الائتمان إلى الاقتصاد، كما لعبت أسعار الفائدة دورا حيث اقتربت من الصفر ومنه تدخلت البنوك المركزية لدعم الاقتصاد من خلال الحزم المالية والتحفيزية الأخرى، ومنها حزم تحفيزية قدرت قيمتها بنحو 5.19 ترليون دولار أمريكي، بالإضافة إلى حزم تحفيزية موجهة للقطاع العائلي وقطاع المؤسسات للحيلولة دون إفلاسها وخروجها من السوق تمثلت في تأجيل سداد الالتزامات تجاه البنوك وتخفيضات في أسعار الفائدة تصل إلى مستويات صفرية وسالبة في بعض الدول والمناطق الاقتصادية، كما فرضت الظروف على الدول النامية واقتصاديات الأسواق الناشئة تبني السياسة النقدية التيسيرية للحفاظ على الاستقرار في الأسواق المالية وفي ذات الوقت ارتفعت فيها المديونية الخارجية وزاد حجم الهشاشة المالية في العديد منها (صندوق النقد العربي، 2021، الصفحات 4-7).

أما بالنسبة للمعاملات المالية فمنذ بداية الأزمة الصحية كورونا زاد إقبال العملاء على استخدام الدفع الإلكتروني أكثر من السابق، حيث دفعت الجائحة بالعملاء إلى استخدام البدائل الإلكترونية عبر الإنترنت والهاتف المحمول عوض الانتظار وهدار الوقت في طوابير الانتظار في الصرافات الآلية أو الفروع البنكية وقد بينت الدراسات أنّ البنوك والمؤسسات المالية كانت من أكثر المستفيدين بتقديم الخدمات الإلكترونية وتشجيع انتشارها (كرغلي و بلوناس، 2021، صفحة 374).

### 6- تأثير جائحة كورونا على الاقتصاد الرقمي:

عززت العديد من الدول استراتيجياتها للتحويل الرقمي، إذ يعتبر الابتكار الرقمي والتحول الرقمي محركًا أساسيًا لنماذج الأعمال والأسواق الجديدة، كما تتمتع التقنيات الرقمية بالقدرة على تعزيز الأنظمة التي أثبتت أهميتها البالغة الأهمية لاستجابة البلدان لجائحة كورونا ومع ذلك تدرك البلدان أيضًا أنّ الطريقة التي تُستخدم بها هذه

التقنيات يمكن أن تشكل خطراً على المتعاملين والأفراد فيما يخص آليات الحماية والخصوصية والأمن (OECD, 2020, p. 4)، وفي ظل انتشار جائحة كورونا أصبحت التكنولوجيا المالية ذات أهمية كبيرة لكل من المؤسسات والمستهلكين وهذا نظراً للحجر الصحي وعمليات الإغلاق للمكاتب والفروع البنكية مما دفع بالبنوك والعملاء للتوجه أكثر نحو الحلول الرقمية لإجراء مختلف العمليات المالية (بن عيشوبه وآخرون، 2021، صفحة 164)، حيث دعت الحاجة جزئاً تفشي الجائحة إلى التوجه نحو القيام بالمدفوعات الرقمية والمحافظ الإلكترونية، فوفقاً لاستطلاع أجرته شركة MasterCard حول الآثار المترتبة على جائحة فيروس كورونا، فإنّ 82% من المشاركين في جميع أنحاء العالم نظروا إلى المدفوعات الرقمية اللاتلامسية بكونها الحل الأمثل والأمن من انتقال العدوى جزئاً استخدام النقد مما أدى إلى تعزيز الدفع غير النقدي على مستوى العالم، وسيكون لهذا التحول بدوره آثار على كيفية هيكله وتنفيذ أنظمة الهوية الرقمية في كل من البيئات المادية وعبر الإنترنت، مما يعني في النهاية المزيد من الاستثمار في تقنيات الدفع الجديدة (Arab Monetary Fund, 2021, p. 05).

كما أقدم العديد من البالغين على استخدام أدوات الدفع الإلكتروني لأول مرة في الاقتصاديات النامية بنسبة 20% في سنة 2021 وحوالي 40% ممن قاموا بعمليات الدفع التجاري الرقمي وتسديد الفواتير حيث تبين أنّ كورونا وقيود الحجر الصحي المفروضة ساهمت في تسريع اعتماد المدفوعات الرقمية (Demirgüç-Kunt et al, 2022).

### المطلب الثاني: استثمارات التكنولوجيا المالية في ظل الجائحة لدعم النشاط المصرفي

تمتلك التكنولوجيا المالية عددًا من السمات التي تمنحها المرونة اللازمة لإنشاء حلول جديدة وتقديمها بسرعة، كما برزت مؤسسات التكنولوجيا المالية بشكل كبير خلال جائحة كورونا وهو ما منحها مساحة وقوة أكبر خاصة مع زيادة اعتماد الأفراد على الهواتف النقالة، ونظرًا لأنّ العديد من مؤسسات التكنولوجيا المالية مصممة خصيصًا لاستخدام قنوات الهاتف المحمول فإنّها غالبًا ما تتفوق في تقديم العروض التقديمية، والإعداد، والاكتاب، وحفظ مع مشاركة البيانات، وكذا توفير السياق المناسب للمعاملات أكثر من المؤسسات المالية فمن المحتمل أن تصبح هذه القدرات أكثر أهمية لإجراء عدد أكبر من المعاملات المالية من خلال القنوات الرقمية.

### أولاً-أجندة الاستفادة من فرص التكنولوجيا المالية (مؤتمر بالي)

لا بد عند الحديث عن التحول الرقمي ونخص بالذكر الاهتمام الكبير بالتكنولوجيا المالية التطرق لورقة مؤتمر بالي، حيث أطلق البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ورقة أجندة بالي للاستفادة من التكنولوجيا المالية في أكتوبر 2018، والتي تقترح إطارًا لقضايا التكنولوجيا المالية عالية المستوى التي يجب على البلدان مراعاتها وتكييفها وفقًا للظروف الوطنية والاعتراف بأنّ نهجها الفردي في التكنولوجيا المالية قد يختلف اعتمادًا على نوع الخدمات المالية المقدمة، حيث تتكون ورقة بالي للتكنولوجيا المالية من 12 اقتراحًا للسياسات المالية وتغطي القضايا المتعلقة بتمكين التكنولوجيا المالية لضمان مرونة القطاع المالي، معالجة المخاطر، وتعزيز التعاون الدولي، تطرقت هذه الورقة عمومًا إلى (World Bank ,International Monetary Fund., 2018, pp. 09-10) :

- 1-** تبني وعد التكنولوجيا المالية من خلال توفير الخدمات المالية على أوسع نطاق ولكافة الأفراد في إطار تبني الشمول المالي، مع تحسين الخدمات المقدمة؛
- 2-** تمكين التقنيات الجديدة من تعزيز تقديم الخدمات المالية بتحسين البنى التحتية وتعزيز الوصول بأقل التكاليف و بكفاءة؛
- 3-** تعزيز المنافسة والالتزام بأسواق مفتوحة وحرّة لتشجيع الابتكار وتعزيز التكافؤ في السوق بالاعتماد الناجح واسع النطاق للتكنولوجيا بغض النظر عن المشاركين في الأسواق، أو التقنيات الكامنة، أو الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة مما يساهم في معالجة مخاطر السوق وتوفير الدعم الكافي للوصول إلى البنى التحتية الأساسية؛
- 4-** اعتماد التكنولوجيا المالية بهدف تشجيع الشمول المالي وتطوير الأسواق المالية من خلال التغلب على التحديات المتعلقة بالوصول إلى قطاعات السوق ومعلومات العملاء ومن خلال تحسين البنية التحتية، كما ينبغي أن تكون قضايا التكنولوجيا المالية جزءاً من استراتيجيات وطنية للشمول المالي، والتثقيف المالي والرقمي.
- 5-** رصد ومتابعة التطورات على نحو وثيق لتعميق فهم الأنظمة المالية الآخذة في التطور وهو ما يستلزم التطور السريع للتكنولوجيا المالية بإدخال التحسينات والتوسعات الممكنة في أطر الرصد والمتابعة لمساندة أهداف السياسات العامة وتجنب أي اضطرابات في النظام المالي كما من المتوقع أن يعمل تبادل المعلومات على تدعيم تحسين الرصد والمتابعة بتعزيز الحوار المتواصل مع المعنيين بهذه الصناعة والمبتكرين والعاملين فيها لتحديد الفرص الناشئة والمخاطر الآخذة في الظهور وتسهيل صياغة الاستجابات على صعيد السياسات في الوقت المناسب؛
- 6-** تكييف الإطار التنظيمي والممارسات الإشرافية لتطوير واستقرار النظام المالي على نحو منظم، وتسهيل الدخول الآمن للمنتجات والأنشطة الجديدة والوسطاء الماليين الجدد، وتدعيم الثقة، والاستجابة للمخاطر.
- 7-** حماية سلامة الأنظمة المالية من خلال تحديد وفهم وتقييم مخاطر إساءة استخدام التكنولوجيا المالية بصورة إجرامية والتخفيف من هذه المخاطر؛
- 8-** تحديث الأطر القانونية لتهيئة مجال قانوني داعم، حيث من الممكن إعداد إطار قانوني داعم من خلال وجود قواعد قانونية واضحة، يمكن التنبؤ بها بما يتوافق مع التغيرات التكنولوجية وبما يتناسب مع الظروف الوطنية، لا سيما في مجالات مثل العقود وملكية البيانات.
- 9-** ضمان استقرار الأنظمة النقدية والمالية المحلية من خلال النظر بعين الاعتبار في تداعيات ابتكارات التكنولوجيا المالية على خدمات البنوك المركزية وهيكل السوق، وتوسيع نطاق شبكات الأمان، وضمان تعميم السياسات النقدية الفعالة، فبمقدور التكنولوجيا المالية مساعدة البنوك المركزية في تحسين خدماتها، ويشمل ذلك إمكانية إصدار عملة رقمية، وتوسيع نطاق تعميم خدمات المدفوعات وتحسين مرونتها.

**10-** تطوير بنية تحتية قوية للبيانات المالية، إذ يثير تطوير مثل هذه البنية التحتية القوية مجموعة واسعة من القضايا ذات الصلة ليس فقط بالقطاع المالي ولكن أيضاً بالاقتصاد الرقمي ككل بما في ذلك ملكية البيانات والحماية والخصوصية والأمن السيبراني والمخاطر التشغيلية وحماية المستهلك.

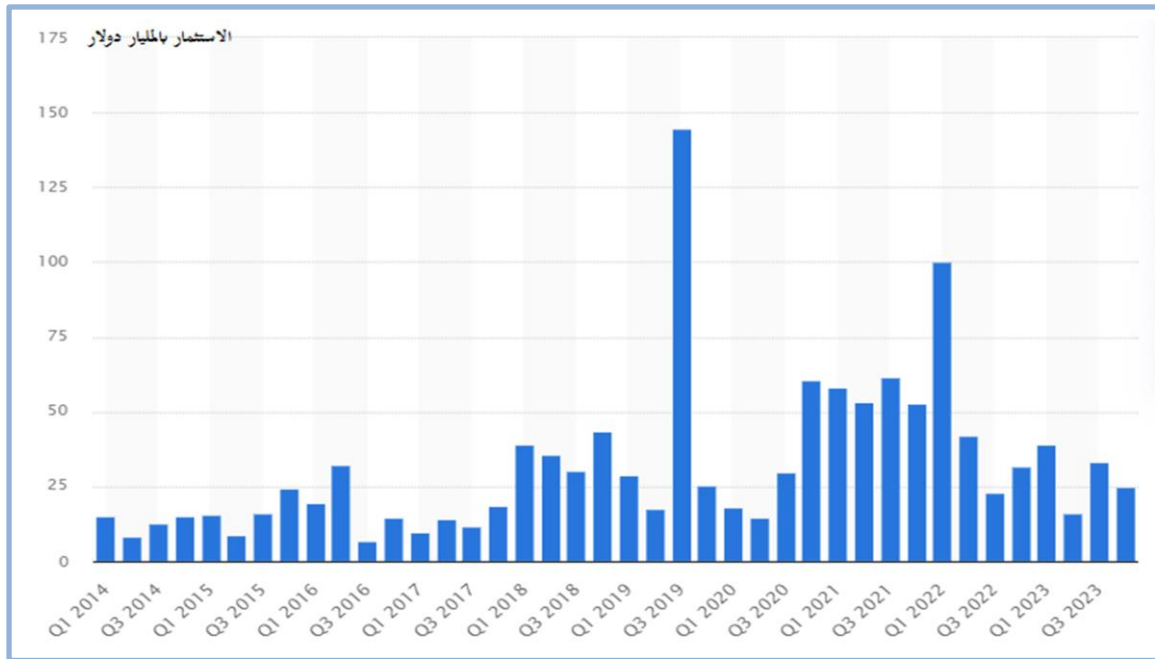
**11-** تشجيع التعاون الدولي وتبادل المعلومات عبر المجتمع التنظيمي العالمي نظراً لأنّ التقنيات الجديدة تعمل بشكل متزايد عبر الحدود، فإنّ التعاون الدولي ضروري لضمان الفعالية بتبادل المعرفة والخبرة استجابة لتعزيز الفرص والحد من المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن الاختلاف في الأطر التنظيمية، لأنّ تبادل الخبرات وأفضل الممارسات مع القطاع الخاص ومع عامة الناس يساعد في تحفيز النقاش حول أكثر الطرق فعالية للاستجابة التنظيمية.

**12-** تعزيز المراقبة الجماعية للنظام النقدي والمالي الدولي وتكيفه وتطويره وهذا لدعم النمو العالمي الشامل والتخفيف من حدّة الفقر، والاستقرار المالي الدولي في بيئة سريعة التغيير، إذ تعمل التكنولوجيا المالية على طمس الحدود المالية مؤسسياً وجغرافياً.

### ثانياً: حجم استثمارات المؤسسات في التكنولوجيا المالية لسنة 2023:

أضحت المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية المرافق الأساسي وأحياناً المنافس الأقوى للبنوك سواء عمومية كانت أم خاصة، رغم ما يحيط بها من مخاطر كبيرة واحتمالية النجاح الضئيلة إلا أنّ العديد منها لاقت رواجاً ونجاحاً واسعاً وحسب الاحصائيات فإنّ القيمة الإجمالية للاستثمارات في مؤسسات التكنولوجيا المالية في جميع أنحاء العالم من عام 2010 إلى 2023 قدرت بمليارات الدولارات الأمريكية، وهو ما يبيّنه الشكل الموالي:

شكل رقم 19 حجم الاستثمارات في مؤسسات التكنولوجيا المالية في العالم من سنة 2010 إلى 2023



المصدر: (Statistica, 2021)

من الشكل 19 تبين أنّ القيمة الإجمالية للاستثمارات في شركات التكنولوجيا المالية ارتفعت في جميع أنحاء العالم بشكل كبير بين السنوات من 2010 إلى 2019، عندما وصلت إلى 216.8 مليار دولار أمريكي، ومع ذلك في عام 2020 شهدت شركات التكنولوجيا المالية انخفاضاً في الاستثمارات بأكثر من الثلث، حيث انخفضت إلى أقل من 125 مليار دولار أمريكي، وزادت قيمة الاستثمار مرة أخرى في عام 2021 لتصل إلى ما يقرب من 239 مليار دولار أمريكي لانخفاض أسعار الفائدة وكذا تغيير سلوك المستهلكين بالتوجه نحو الرقمنة بعد الالتزام بالحجر الصحي وتنفيذ مختلف المعاملات خاصة المالية عبر الإنترنت والهاتف، غير أنّ عام 2022 كان بطيئاً بالنسبة للتكنولوجيا المالية حيث انخفضت قيمة الاستثمارات بشكل ملحوظ على الرغم من أنها ظلت أعلى من القيمة المقاسة في عام 2020، وكانت الأمريكيتان هي المنطقة التي جذبت معظم الاستثمارات في هذا القطاع، حيث تمثل أكثر من 40% من إجمالي الاستثمارات في القطاع، ومن الشكل يتبين أن سنة 2021 عرفت تطوراً هائلاً في الاستثمار في التكنولوجيا المالية مما يعني أنّ الجائحة كان لها أثر إيجابي في قبول المستهلكين والتوجه نحو الرقمنة، وبعد الربع الأول من عام 2022 انخفضت قيمة الاستثمار بشكل ملحوظ واستمر الانخفاض في عام 2023 بسبب التعافي من مخلفات الجائحة واهتمام الدول بسياساتها.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي لبعض الدول العربية في المجال المالي

دعت التغيرات المتتالية والأحداث غير المتوقعة إلى توجه الدول نحو تعزيز الشمول المالي بهدف توفير الخدمات المالية في كل زمان ومكان، من خلال تبني العديد من الإصلاحات لتناسب مع متطلبات البيئة الحديثة مما يمكن من جذب الاستثمارات والتمويل في مجال الابتكار المالي، وعليه سعت الدول العربية كباقي دول العالم المتطورة لتعزيز تبني التقنيات الرقمية وتوفير مساحة أكبر من التطبيقات المالية لتلبية احتياجات الأفراد خاصة بعد أزمة جائحة كورونا، حيث سنستعرض بعض التجارب الرائدة وأبرز صفقات التكنولوجيا المالية لسنة 2023.

#### أولاً: الاستراتيجيات المعتمدة في بعض الدول العربية

لا شك أنّ الدول الأجنبية كانت السبّاقة في تبني التكنولوجيا واستحداث عدّة تقنيات وتطبيقات سهلت على العملاء إجراء مختلف العمليات اللازمة، وانتقال التكنولوجيا من بلد لآخر سهل على البلدان العربية هي الأخرى الاندماج ضمن هذه التغيرات، ولهذا سيتم التركيز في هذه الدراسة على أبرز استراتيجيات البلدان العربية لركوب موجة الرقمنة خاصة بعد جائحة كورونا بهدف دعم وتنمية المعاملات المالية في ظل التحول الرقمي.

**1- الأردن:** اعتمدت المملكة الأردنية استراتيجية للتحول الرقمي في عام 2020 من طرف وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لتحسين نوعية الحياة بشكل أكثر فعالية واستدامة وموثوقية، لتحقيق الرفاهية استناداً إلى رؤية الأردن لسنة 2025 وسياسة الحكومة لتحسين قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لسنة 2030، حيث تتمحور على الاهتمام بالبنية التحتية الرقمية وزيادة اعتماد التقنيات الرقمية والاهتمام بتبني الجيل الخامس المنتشر منذ 2019 في بعض بلدان الشرق الأوسط، واعتماد

انتزعت الأشياء والذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، سلسلة الكتل والمنصات السحابية، إذ أصدرت لكل ما سبق سياسات ملائمة، بالإضافة إلى الاهتمام بالدفع الإلكتروني (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، 2020، الصفحات 4-7). مع العلم أنّ البنك المركزي الأردني ركز خلال جائحة كورونا على اتخاذ حزمة من الاجراءات الرامية إلى حماية الاقتصاد وتلبية احتياجات المواطنين من استمرار تشغيل أنظمة الدفع والتسويات ومواصلة تقديم الخدمات المالية دون إنقطاع، التركيز على المحافظ الإلكترونية عبر الهاتف المحمول لتمكين العملاء من إجراء الحوالات واستلام الرواتب والمعونات، وعدم تحميلهم أية عمولات مقابل عمليات السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي (البنك المركزي الأردني، 2020، الصفحات 02-09).

يركز البنك المركزي الأردني على النظام البيئي للتكنولوجيا المالية وأصحاب المصلحة المتمثلين في اللجنة الفنية للتكنولوجيا المالية والابتكار، ووحدة التكنولوجيا المالية والابتكار في البنك المركزي الاردني، المؤسسات الناشئة ومؤسسات التكنولوجيا المالية، المؤسسات الأكاديمية والتدريبية لرفع مستوى الوعي في هذا المجال، جمعيات التكنولوجيا المالية التي توفر منصة للتعاون وتبادل المعرفة بين أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى مقدمي الخدمات المالية لتعزيز تجارب العملاء وإيجاد حلول رقمية، وأخيرا وجود المسرعات والحاضنات ومراكز الابتكارات لتزويد المؤسسات الناشئة ومؤسسات التكنولوجيا المالية بالإرشادات والموارد وفرص التواصل للوصول إلى التمويل وتعزيز الابتكار والمساعدة على تبني نماذج أعمال وإيجاد الحلول في هذا المجال، كما سطر البنك عدّة أولويات للنهوض بهذا القطاع المهم جدا من الاهتمام بالبنى التحتية، البيئة التنظيمية والاشرفية، تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الفاعلين و تعزيز الاستثمارات، الاهتمام بالخدمات المالية المقدمة لتحسين حياة المواطنين وضرورة دمج مختلف شرائح المجتمع (البنك المركزي الأردني، 2023، الصفحات 8-9)، كما أنشأ البنك المركزي الأردني المختبر التنظيمي للتكنولوجيا المالية والابتكار في 2023 لتعزيز الابتكار والمنافسة ودعم التحول الرقمي لتسهيل ممارسة الأعمال وجذب الاستثمارات.

**2- الإمارات العربية المتحدة:** لتنفيذ استراتيجية التكنولوجيا المالية في دولة الإمارات تم استحداث مكتب التكنولوجيا المالية على مستوى البنك المركزي في 25 نوفمبر 2020 بهدف تطوير نظام بيئي ناضج للتكنولوجيا المالية وتعزيز مكانة الدولة لتصبح مركزا رئيسيا للتكنولوجيا المالية على الصعيد المحلي والعالمي، يُكَلّف هذا المكتب بالتعاون مع أصحاب المصلحة في القطاع والسلطات التنظيمية الأخرى في دولة الإمارات من أجل تشجيع التحول الرقمي وتعزيز ثقافة قوية لإدارة المخاطر، ولجذب شركات التكنولوجيا المالية الدولية والإقليمية، بالإضافة إلى التكفل بإجراء بحوث حول تأثيرات التكنولوجيات الحديثة خاصة بسعي الدولة نحو تبني العملة الرقمية للبنوك المركزية، كما وقّع البنك مذكري تفاهم مع سوق أبو ظبي العالمي ومركز دبي المالي العالمي لإتاحة برنامج ساند بوكس المشترك بما يمكن شركات التكنولوجيا المالية من اختبار الحلول الابتكارية الخاصة بها باستخدام البرنامج، ويسعى المصرف المركزي لتكثيف الجهود نحو التحول الرقمي من خلال (مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، 2023):

- توفير منصة مشاركة اعرف عميلك الالكترونية؛
  - دعم التمويل المفتوح بوضع خارطة طريق لإرساء بيئة قوية وفعالة وآمنة لتسهيل التعاون والعمل المشترك ومشاركة البيانات بين المؤسسات المالية ومزودي الخدمات المصريح لهم من الأطراف الثلاثة؛
  - مبادرة الخدمات المالية السحابية لتسهيل تطوير وتشغيل بنية تحتية آمنة وقوية وقابلة للتطور لدعم النمو والابتكار في القطاع المالي وتوسيع نطاق الخدمات والدعم لتشمل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- إنّ دولة الإمارات العربية المتحدة تمتلك النظام البيئي للتكنولوجيا المالية الأكثر تطوراً وديناميكية في جميع أنحاء العالم العربي نظراً للاستراتيجية الوطنية للابتكار والاستراتيجية الوطنية للدكاء الاصطناعي لسنة 2031، إذ تتمحور أهم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات في تحويل الأموال والمدفوعات، والادخار والاستثمارات، وأسواق الإقراض والإقتراض الرقمية، وأسواق التأمين والتأمين عبر الإنترنت وغيرها، كما توجد أكثر من 134 شركة نشطة في مجال التكنولوجيا المالية، وما يميز الإمارات أنّها لا تتجه نحو التحول الرقمي وحسب بل على التحول الذكي والاهتمام بالرقمنة في كافة المجالات، ممّا سيساعد الحكومة على نشر الوعي والثقافة المالية لدى المواطنين حيث تم إطلاق عدّة مشاريع رقمية من مبادرة أبو ظبي للتحول الرقمي، دبي الرقمية، الشارقة الرقمية، الفجيرة (مدينة ذكية)، المدن الذكية المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأجيال القادمة (حكومة الامارات، 2023).
- ### 3- البحرين: تهتم البحرين بالمبادرات في مجال التكنولوجيا المالية كجزء من استراتيجيتها الرقمية لتوفير الخدمات المالية للعملاء، حيث أقدم المصرف المركزي البحريني بعد كورونا على التركيز أكثر على التكنولوجيا المالية وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية، كما تم اطلاق منصة ابتكار افتراضية للاعبين الرئيسيين في النظام البيئي المسماة FinHub 973 في أكتوبر 2020 والتي تقدم أكثر من 430 واجهة برمجية لتطبيقات لتطوير الحلول المصرفية والمالية، تضم البحرين 120 شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية لخدمات الدفع والتحويل، البنوك الرقمية، البنوك المفتوحة، الحلول المصرفية، الصيرفة الإسلامية، تحليلات البيانات الضخمة والدكاء الاصطناعي، أصول البلوكتشين والعملات المشفرة وغيرها (Bahrain Fintech, 2022, pp. 4-10)، كما أطلق المصرف في 18 ماي 2022 سلسلة من تحديات الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية تحت عنوان "البحرين سوبرنوفنا Supernova 2022" للعام الثاني على التوالي عبر المنصة بهدف دفع عجلة التطور وتعزيز الابتكار في قطاع الخدمات المالية وتعزيز التعاون والتكامل بين المؤسسات المالية ومؤسسات التكنولوجيا المالية الناشئة، حيث تتيح المجال لمؤسسات التكنولوجيا المالية ومؤسسات الابتكار الناشئة في مملكة البحرين والمنطقة بتقديم عروضها ومقترحاتها ومعالجة التحديات المطروحة على المنصة الرقمية FinHub973 من قبل المؤسسات المالية المحلية والتي تندرج في إطار مواضيع الخدمات المصرفية المفتوحة (مصرف البحرين المركزي، 2022، صفحة 70)، تسعى البحرين في إطار رؤية البحرين 2030 كاستراتيجية لتعزيز الدفع الالكتروني إلى تقديم خدمات رقمية شاملة لكافة أفراد المجتمع دون استثناء وتشجيعهم لاستخدام القنوات الرقمية واعتماد الرقمنة في مختلف الأنشطة، وتوفير البيانات مع تعزيز الشفافية (صندوق النقد العربي، 2020، صفحة 14).

**4- تونس:** بالنسبة لدول المغرب العربي تعتبر تونس من أفضل البلدان الرائدة، إذ يشجع البنك المركزي التونسي الابتكار والتكنولوجيا الجديدة وإعطاء التقنيات المالية الحديثة رؤية أفضل على المستوى الاقليمي والدولي من خلال العديد من الآليات من البيئة التجريبية التنظيمية المخصصة لنماذج أولية من الحلول المبتكرة القائمة للاختبار، إنشاء مخبر الابتكار، موقع الكتروني متخصص وغيرها، كما يركز على التشاركية مع الفاعلين والعملاء والتنظيم الذكي من خلال الأطر التنظيمية وفهم البيئة الرقمية أكثر (البنك المركزي التونسي، 2024)، بلغ عدد شركات التكنولوجيا المالية في تونس سنة 2022 حوالي 56 مؤسسة تنشط في مجال الدفع والتحويل، التمويل والاستثمار، تكنولوجيا التأمين، خدمات للمؤسسات (حلول للتسيير، تسيير الخزينة، إدارة المشتريات، تقييم الأداء وغيرها)، التكنولوجيا التنظيمية و علوم البيانات والذكاء الاصطناعي، كما يعتبر نموذج B2B من بين النماذج الموجودة (Startup Tunisian, 2023, pp. 4-5).

**5- الجزائر:** سعت الجزائر لتقليص الفجوة الرقمية بالتركيز على تعميم استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة بعد جائحة كوفيد 19، والاهتمام بالشمول المالي من خلال السعي لربط كل التراب الوطني بشبكة الإنترنت بما فيها المناطق المعزولة عبر إطلاق القمر الصناعي للاتصالات ALComSat-1 في سنة 2017، إضافة إلى الاهتمام بإيجاد نظام بيئي مناسب للشركات الناشئة وتنفيذ وترقية خدمات الدفع الالكتروني والمعاملات المالية الالكترونية، إطلاق الدفع الالكتروني عبر الهاتف النقال باستعمال رمز الاستجابة السريعة (QR code) في أواخر أوت 2020 (Unescwa, 2021، الصفحات 2-3)، كما تسعى الجزائر لتطوير نظام بيئي ملائم لتنويع ومضاعفة أجهزة لإنشاء ودعم المؤسسات الناشئة بما فيها الصندوق الوطني وهو ما من شأنه إتاحة المجال لأصحاب المشاريع المبتكرة في المجال المالي لتنمية التكنولوجيا المالية ودعم الشمول المالي، في سنة 2022 تم تسجيل 3,879 مليون معاملة باستخدام البطاقات بزيادة حجم مقدرة ب 64.77% في حين بلغ عدد المعاملات 2,355 في 2021، كما تم منح الموافقة لـ 291 تاجرا عبر الإنترنت في عام 2022 مقابل 153 تاجر في 2021 (بنك الجزائر، 2022، صفحة 81)، ينشط في الجزائر أزيد من 19 شركة تكنولوجيا مالية أبرزها Banxy المنشأة منذ 2018 من طرف بنك Nataxis يسمح بفتح حساب بنكي عبر الهاتف عن طريق صورة سالفية، تسمح بتوفير بطاقات بين البنوك لتسهيل العمليات وإصدار بطاقات Visa وغيرها من العمليات، توفير المعلومات المختلفة والإرشادات للعملاء حيث يعتمد نموذج عمل B2C لتلبية احتياجات العملاء (Tracxn, 2023) .

كما تجدر الإشارة إلى أنّ الاستراتيجية الجزائرية للتكنولوجيا المالية 2024-2030 تم طرحها للمناقشة في ظل القمة المنعقدة للتكنولوجيا المالية والتجارة الالكترونية، بهدف جعل الجزائر كفاعل أساسي على الساحة الإقليمية والدولية في هذا المجال، عن طريق تسطير أهداف استراتيجية للترويج للابتكار وإيجاد النظام البيئي الملائم للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية وجذب الاستثمارات، وتسهيل الوصول إلى الخدمات المالية من خلال الحلول الرقمية لتشجيع الشمول المالي (Fintec & E-commerce , 2024) .

**6- فلسطين:** طرحت سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية خطة عمل استراتيجية الشمول المالي التي تقوم على استهداف شرائح المجتمع بزيادة القدرات المالية لطلبة المدارس والجامعات والمعاهد، النساء والشباب والعاطلين عن العمل، تعزيز المعرفة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تعزيز ثقة المواطنين في الخدمات المالية المقدمة وتوسيع نطاقها للمناطق الريفية، ترقية الشفافية والافصاح حول الخدمات المالية، مع التركيز على تعزيز البنية التحتية التقنية والقانونية للخدمات المالية الالكترونية، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات مركزية شاملة لتعزيز الشمول المالي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، سلطة النقد الفلسطينية، 2018، الصفحات 1-14)، نظراً لاهتمام الدولة الفلسطينية بالتكنولوجيا المالية فقد تم إنشاء المختبر التنظيمي كبيئة اختبار تجريبية متاحة للمؤسسات المالية المرخصة من قبل سلطة النقد لاختبار حلولهم المبتكرة المتعلقة بالتكنولوجيا المالية لتشجيع الابتكار بطريقة مستدامة وتوفير الدعم والإرشاد التنظيمي ( سلطة النقد الفلسطينية، 2021، صفحة 03).

حسب دراسة أجراها (Qasem , 2021, p. 04) فإنّ عدد المؤسسات الناشئة النشطة في فلسطين بلغ 102 مؤسسة في 2021 منها 11 مؤسسة ناشئة في التكنولوجيا المالية، كما ارتفعت عمليات الدفع الالكتروني حيث زادت المحافظ الالكترونية ليصل عدد المستخدمين إلى 418 000 مستخدم بمبلغ 2,1 مليون دولار أمريكي بنسبة زيادة 23% عن عام 2021، وارتفعت البطاقات الافتراضية المعتمدة من 11 000 بطاقة في عام 2021 إلى 27 000 بطاقة في سنة 2022، وهذا بسبب توسيع عروض الخدمات المقدمة وتعدد الأنشطة المالية، ممّا أدى إلى زيادة حجم المعاملات لتصل في مجموعها 191,3 مليون دولار (Palestine monetary authority;, 2022, p. 70).

**7- قطر:** اعتمدت البنوك في قطر عدّة استراتيجيات رقمية لتحقيق الكفاءة على مستوى مختلف العمليات ومحاولة تكييفها حسب سلوك العملاء، و زيادة التركيز حول العميل كأولوية أكثر من أي وقت سابق، إذ ساهمت الاستجابة لفيروس كوفيد 19 في تحقيق طفرة رقمية لمستخدمي الخدمات المتنوعة عبر الإنترنت من الدفع بواسطة الهاتف المحمول، تطبيقات بطاقات الائتمان، طلبات القروض عبر الإنترنت، ممّا شجع على اعتماد الخدمات المصرفية الرقمية في المجتمع القطري، أمّا بالحديث عن التكنولوجيا المالية في قطر فقد تم إنشاء قسم التكنولوجيا المالية في مصرف قطر المركزي والبيئة التجريبية التنظيمية (Sandbox) للتكنولوجيا المالية، قامت قطر بإطلاق مركز للتكنولوجيا المالية ممّا سيساهم في إحداث تغييرات جذرية في القطاع المصرفي، كما تعتمد البنوك القطرية استراتيجية التوعية لتقليل مخاطر التعاملات الالكترونية ومنه التركيز أكثر على توعية وتدريب الأفراد من العملاء الموظفين، والاستثمار في الأمن السيبراني (KPMG, 2021، الصفحات 22-25)، أطلق البنك المركزي CWallet أول خدمة لها في هذه المرحلة للاستجابة لاحتياجات الشركات والعملاء الأفراد في جميع أنحاء قطر للتحويل إلى الدفع غير النقدي باستخدام حزمة من أدوات الدفع الشاملة عبر الإنترنت المتاحة مجاًاً لجميع المستخدمين من خلال تطبيقها الذي يمكن تنزيله بسهولة ومجاًاً على الهواتف الذكية، حيث تم تصميم الخدمة بطريقة توفر حلولاً سريعة وفعالة من حيث التكلفة، فبدأت الشركات بالفعل في استخدام الخدمة لسداد معاملاتها

الداخلية والخارجية منخفضة التكلفة، وكذا لدفع رواتب العاملين لحسابهم الخاص، حيث تخلت الشركات عن فكرة استخدام الشيكات، كما فرضت في المستشفيات لجعل الدفع عن طريق البطاقات إلزاميًا (Arab Regional Fintech WorkingGroup, 2021, p. 17).

**8-الكويت:** سطر بنك الكويت المركزي استراتيجية التحول الرقمي الطموحة لدولة الكويت في رؤية "الكويت الجديدة2035"، تقوم على استراتيجية هادفة لتقديم خدمات الكترونية وتبني التكنولوجيا الرقمية وتحديد رؤية شاملة للجهات الخاضعة لرقابة بنك الكويت المركزي مع التركيز على تقديم خدمات رقمية بالكامل، حيث أصدر البنك دليلًا يتضمن متطلبات تأسيس البنوك الرقمية في 2 فبراير 2022 و سطر ثلاثة نماذج في هذا الإطار إما وحدة مصرفية رقمية تابعة لبنك قائم، أو شراكة بين بنك قائم ومؤسسة رقمية وإما بنوك رقمية بالكامل، كما تم التركيز خلال سنة 2022 على الأمن السيبراني فيما يخص إجراءات اعرف عميلك الالكترونية، التوقيع الالكتروني، إسناد الخدمات إلى الأطراف الثالثة، الخدمات السحابية، الخدمات المصرفية المفتوحة، البنوك الرقمية، التقنيات المالية وغيرها، كما تم إنشاء آلية جديدة للربط ما بين نظام الكويت الوطني للمدفوعات ونظام الكويت للمقاصة الالكترونية للشيكات، وتم تنصيب بوابة الربط الآلي (API Gateway) للربط بين البنوك والشركات وجهات حكومة (B2B2G)، تم تطبيق الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لنظام التنبؤ وإدارة السيولة لبنك الكويت المركزي، هذا واتخذ عدّة اجراءات في مجال تطوير نظم المدفوعات والاشراف والرقابة عليها، كما تم توفير بيئة رقابية تجريبية (Regulatory Sandbox) لتجربة الابتكارات في بيئة آمنة ومن ثم منح إمكانية طرحها في السوق ( بنك الكويت المركزي، 2022، الصفحات 38-41)، بالإضافة إلى الاهتمام بالتقنيات المالية في مجال مكافحة الاحتيال على البطاقات المصرفية والزام كافة البنوك بتعدي آلية قبول وتنفيذ عمليات الدفع الواردة من نقاط البيع باستخدام البطاقات المصرفية لإضافة خاصية (Offline Pin) الذي يلزم العميل بإدخال رقم سري في نقاط البيع Pos لتنفيذ عملية الدفع التي تنفذ من خارج دولة الكويت (بنك الكويت المركزي، 2023، صفحة 32).

أما بخصوص التكنولوجيا المالية، فإنترنت الأشياء يعتبر عنصرا أساسيا بالنسبة لاستراتيجية التنوع الاقتصادي لدولة الكويت، ودعم استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، والتركيز على أهمية التعاون بين القطاع العام والخاص، فقد أطلقت الدولة صندوق لاستثمارات التكنولوجيا بقيمة 200 مليون دولار في يناير 2019 لدعم الشركات التي تبني التكنولوجيا، كما أطلق بيت التمويل الكويتي أول روبوت مصرفي في الكويت مدعما بتقنية الذكاء الاصطناعي لتسريع معاملات عمليات التمويل الاستهلاكي، وأطلق خدمة الدردشة الآلية للذكاء الاصطناعي لتحسين مشاركة العملاء وتمكين موظفي بيت التمويل الكويتي، كما زاد الاستثمار في التكنولوجيا المالية في دولة الكويت أكثر من السابق بعد اتضاح أهميته في ظل جائحة كورونا (اتحاد شركات الاستثمار، 2021، الصفحات 10-11).

**9-لبنان:** وضع مصرف لبنان المركزي استراتيجية للشمول المالي بهدف تحفيز التنمية الاقتصادية المستدامة و النمو الاقتصادي والاستقرار المالي وتأمين الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والمالية لدى الأفراد والمؤسسات من

خلال وضع وتحديث البنيتين التحتية والتنظيمية للقطاعين المصرفي والمالي، لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة خاصة بتنظيم العمليات عبر الوسائل والقنوات التكنولوجية والرقمية، التركيز على تعزيز الوعي والثقافة المالية والاستثمار بالإضافة إلى التركيز على حماية العملاء الماليين (مصرف لبنان، 2017، صفحة 04)، كما سطر المصرف المركزي استراتيجية رقمية بإطلاق عملة رقمية صادرة من طرفه مع وضع استراتيجية للدفع الإلكتروني بالتعاون مع مؤسسات دولية لتخفيف استعمال العملة الورقية واهتمام الحكومة بمتابعة تنفيذ استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي والحكومة الإلكترونية من 2020-2030 (صندوق النقد العربي، 2020، صفحة 15).

يتمتع لبنان بمناخ ملائم للمؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية بسبب نظامها الاقتصادي المتطور في هذا المجال، مع العلم أنّ 14% من المؤسسات الناشئة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا متمركزة في لبنان خاصة قبل انتشار فيروس كورونا، وتبين في دراسة أجريت من طرف المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات أنّ 45% من المودعين يقبلون العمليات المصرفية الرقمية، فقد استثمر مصرف Fransbank مبلغ 2,5 مليون دولار أمريكي في منصة دفع رقمية PinPay منشأة محلياً مختصة في التكنولوجيا المالية (الملاح البستاني، 2021، صفحة 08).

**10- مصر:** تبنى البنك المركزي استراتيجية للتكنولوجيا المالية والابتكار لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل في مارس 2019 بهدف النهوض ببيئة أعمال التكنولوجيا المالية ضمن رؤية مصر 2030، فقد انتهج البنك سياسة قائمة على إحداث التوازن بين حلول التكنولوجيا المالية المبتكرة وضمان حماية الاستقرار المالي وحقوق العملاء بمساعدة Fintech Egypt، نظراً للتحديات التي واجهت المصارف لتقديم الخدمات، في ظل جائحة كورونا عزم البنك في مارس 2021 على إطلاق "سباق التكنولوجيا المالية لمعالجة تحديات جائحة كورونا" والذي شارك فيه 26 مؤسسة مصرفية ومالية بالسوق المصرية و90 شركة ناشئة في هذا المجال محلية ودولية بهدف تقديم حلول مبتكرة في مجال التكنولوجيا المالية والعمل على تطويرها تماشياً مع متطلبات السوق وتوقعات العملاء للمساهمة في تقديم حلول مبتكرة وآمنة (Fintech Egypt, 2021, p. 16)، وارتفع عدد المؤسسات الناشئة المصرية المتخصصة في التكنولوجيا المالية إلى 177 مؤسسة في عام 2022 بعدما كانت شركتين فقط نشطتين في 2014، كما أنّ أغلب نماذج أعمالها لحوالي 48 شركة تتمثل في نماذج معاملات ما بين الشركات B2B لتليها شركات B2C ثم شركات B2B2C من حيث العدد، أغلبها تعمل في مجال المدفوعات والتحويلات، الإقراض، منصات أصحاب الأعمال، تحليل البيانات والدكاء الاصطناعي، شركات تكنولوجيا التأمين، تكنولوجيا الزراعة، الخدمات المصرفية المفتوحة والبنية التحتية، إدارة التمويل الشخصي والتثقيف المالي، إدارة الثروات والإدخار، إدارة الحسابات والمصرفيات، التكنولوجيا التنظيمية، التكنولوجيا العقارية وغيره (Fintech Egypt, 2023, pp. 22-25).

**11- المغرب:** جسد بنك المغرب استراتيجيته للتحويل الرقمي من خلال المخطط الاستراتيجي 2019-2023 بهدف الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي لخدمة التشغيل والنمو المستدام وبهدف مواصلة تطوير البنك لدعم الإبداع وثقافة الابتكار في العصر الرقمي، بالتركيز على الانفتاح والتشاركية، وتبني نموذج أكثر شمولية وتنافسية لتمويل الاقتصاد بإحداث هيئة مخصصة لتعزيز تبادل المعلومات في هذا الإطار بمساعدة أصحاب

المصلحة لتطوير المعلومة المالية واسهام البنك في كل نشاط يتعلق بتطبيق الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي، والتركيز على إيجاد التدابير التنظيمية والتحفيزية المناسبة، مع الاهتمام بالانفتاح في السوق على المؤسسات غير البنكية خاصة مؤسسات التكنولوجيا المالية للاستفادة من التكنولوجيات الجديدة في الميدان البنكي، يركز البنك المغربي أيضا على تطوير أنظمة ووسائل أداء آمنة كنظام المقاصة الالكترونية بين البنوك المغربية وإنشاء محول خاص بالأدوات الالكترونية، وفي إطار الاستراتيجية المتخذة ركن البنك المغربي على تطوير البنوك ودعم الابداع والابتكار وتعزيز الأمن الالكتروني، مع التوجه نحو إنشاء مختبر رقمي لإتاحته أمام شركات التكنولوجيا المالية لتقديم الدعم الملائم، بالإضافة إلى تبني نموذج يتسم بالحكمة والتنظيم وتدابير المخاطر من أجل ضمان الفعالية والمرونة في هذا المجال (بنك المغرب، 2019، الصفحات 14-30).

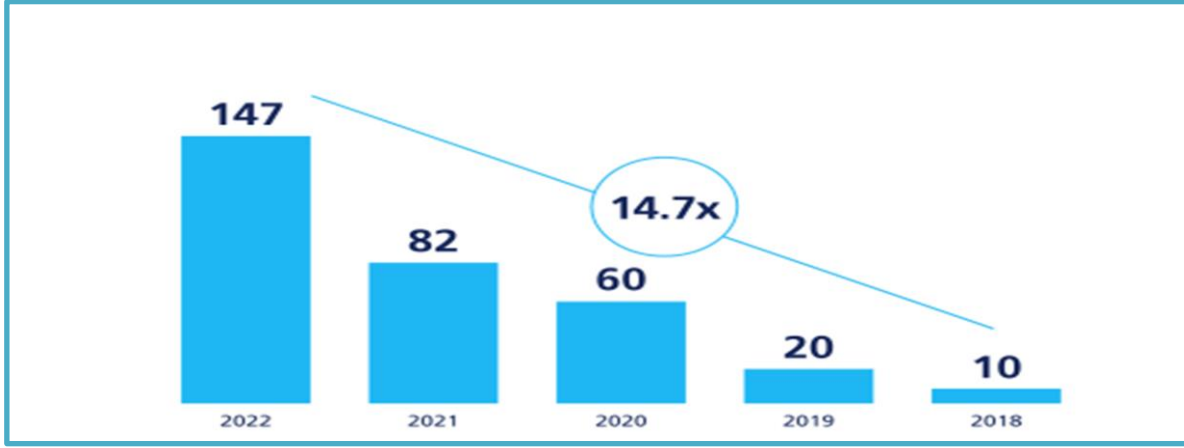
أبدى المغرب اهتمامه بعملية الدفع الإلكتروني في إطار الشمول المالي، فقد تم إطلاق عدّة منصات لهذا الغرض مع الاهتمام الشديد ببرنامج "تيسير" لتعميم رقمنة المدفوعات في وزارة التربية الوطنية، أنشأ بنك المغرب مطلع عام 2021 لجنة داخلية لدراسة فرص وطرق وآثار إصدار العملة الرقمية للبنك المركزي مع إجراء عملية مشاور واسعة النطاق مع جميع أصحاب المصلحة، وفي إطار رؤيته الاستراتيجية أطلق كذلك مجموعة من المبادرات كحافز للابتكار وبكونه لاعبا رئيسيا في النظام البيئي للتكنولوجيا المالية لا سيما من خلال الشبكات الواحد "One Stop Shop Fintechs" الذي يعتبر مركز جوهري ونقطة اتصال مع الجهة التنظيمية بهدف تقديم الدعم من الناحية القانونية والتنظيمية لشركات التكنولوجيا المالية الراغبة في دخول السوق، وبالتالي من بين 19 شركة للتكنولوجيا المالية في عام 2021 فإنّ 42% هي شركات تكنولوجيا مالية مغربية أسسها مغاربة ومقرها في المغرب و58% من شركات التكنولوجيا المالية الراغبة في تقديم حلول الدفع عبر الهاتف المحمول.

مع العلم أنّ جائحة كورونا ساهمت هي الأخرى في توجيه الاهتمام نحو المحافظ الالكترونية واجراء عمليات الدفع عبر الهاتف، ففي سنة 2021 تواجد في السوق 19 عرضا للمحافظ الالكترونية منها 13 صادرة عن مؤسسات الدفع، وارتفع المبلغ الاجمالي لها لـ 6,3 مليون بنهاية 2021 أين كان المبلغ 3,1 مليون بنهاية 2020، مما يدل على إزدياد أهمية الدفع الالكتروني في المغرب أكثر من أي وقت مضى حسب ما ورد في التقرير (Bank al-maghrib, 2021, pp. 54-67).

**12- المملكة العربية السعودية:** أقدم البنك المركزي السعودي في يناير 2021 على تطبيق مبادرة المصرفية المفتوحة لدعم جهود تطوير قطاعات المملكة من خلال فتح المجال أمام جهات جديدة لتقديم الخدمات المالية بما يتماشى مع رؤية المملكة لسنة 2030 التي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الرقمي وتمكين المؤسسات المالية من دعم نمو القطاع الخاص، يعمل البنك المركزي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشاركة في بناء منظومة مصرفية من البنوك وأصحاب التقنية المالية الذين يجب أن تتوفر فيهم عدّة مهارات من القدرة على تطوير الأعمال، ذكاء الأعمال، الأمن السيبراني، الامتثال ومكافحة غسيل الأموال، تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي، علم البيانات

والتحليلات، إدارة المشاريع، تطوير المنتجات، هندسة البرمجيات، تصميم واجهة المستخدم ( فنتك السعودية، 2021، الصفحات 4-9)، كما تستمر مؤسسات التقنية المالية في السعودية بالنمو، وهو ما يبينه الشكل.

شكل رقم 20: تطور عدد مؤسسات التقنية المالية النشطة في السعودية



المصدر: (فنتك السعودية، 2022، الصفحات 24-29)

يتبين من الشكل 20 أنه زاد عدد المؤسسات في سنة 2022 بنسبة 79% مقارنة بسنة 2021 بزيادة قدرها 14,7 ضعفا خلال أربعة سنوات سابقة، إذ تنشط 69 مؤسسة في المدفوعات وصراف العملات و17 مؤسسة في نشاطات الإقراض والتمويل، و 18 مؤسسة في جمع المال الخاص، 26 شركة في حلول العمال وتوفير المعلومات، 17 في أسواق المال، و 4 في التأمين، و شركة واحدة في إدارة المخاطر والتشريعات، و 11 شركة في التمويل الشخصي و إدارة الخزينة و7 شركات في البنية التحتية، و3 بنوك رقمية كلها مرخصة إما من البنك المركزي السعودي أو هيئة السوق المالية أو لديها شهادة من شركة المدفوعات السعودية، كما ارتفع حجم الأنشطة الاستثمارية في مؤسسات التقنية المالية في السعودية سنتي 2021 إلى 2022 بـ 1,508.4 مليون ريال سعودي عنه في سنتي 2020-2021 أين بلغ 1,354.6 مليون ريال سعودي مع العلم أنه في سنتي 2019 - 2020 بلغ حجم الاستثمار فيها 66,4 مليون ريال سعودي أين كان قبل جائحة كورونا 19,1 مليون ريال سعودي في سنتي 2018-2019 أي أنّ الجائحة ساهمت بصورة كبيرة في التوجه نحو الاستثمار في التقنية الرقمية المالية.

كان التطرق لتجارب بعض دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أهمية بالغة في هذه الدراسة بهدف تكوين نظرة حول استراتيجيات التحول الرقمي بصفة عامة والتحول الرقمي في المجال المالي بصفة خاصة، حيث تبين أنّ كل البلدان المختارة سعت ولا زالت تسعى لتبني استراتيجيات مواكبة للتغيرات في البيئة الرقمية خاصة في المجال المالي باعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد وضرورة حتمية فرضتها التغيرات خاصة بعد انتشار جائحة كورونا، فأغلب الاستراتيجيات التي تم تسطيرها بناء على رؤى مستقبلية وتزامنا مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف التنمية المستدامة لسنة 2030، إذ تختلف بيئة العمل من بلد لآخر واختلاف البني التحتية والتنظيمية والقانونية وحجم المؤهلات المطلوبة وثقافة المتعاملين وغيرها كلها محاور تم أخذها بعين الاعتبار في جل الاستراتيجيات المسطرة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والعملي للنشاط المصرفي المعاصر

كما أثبت الإطلاع والبحث أنّ بلدان الخليج العربي تحظى ببنى تحتية تكنولوجية ملائمة مما يجعلها قطب ملائم للاستثمار خاصة بإيجاد أجهزة مرافقة للمستثمر لمرافقته من بداية المشروع حتى نهايته، في حين أنّ بعض البلدان التي لا تزال مغلقة غير منفتحة على المحيط تنخفض فيها الاستثمارات بالمقارنة بباقي الدول المواكبة لمستجدات الرقمنة.

### ثانياً: أفضل صفقات التكنولوجيا المالية لعام 2022-2023

باعتبار أنّ الدول الأجنبية رائدة في مجال التكنولوجيا المالية والرقمنة كان لا بد من التطرق لها، فحسب تقرير أصدرته مؤسسة "KPMG International" للسنوات 2020 حتى 2023 فإنّ أبرز الصفقات التي تم ابرامها تعود كلها لدول أجنبية، كما أنّ الصفقات التي تمت تختلف من حيث الأنشطة كما يتضمن التقرير لكل سنة 10 مؤسسات رائدة في ابرام الصفقات، سيتم ذكرها باختصار في الجدول التالي:

#### جدول 5 أبرز صفقات التكنولوجيا المالية من السادسي الأول لسنة 2020 إلى 2023

السنة	اسم المؤسسة	المكان	مبلغ الصفقة بالدولار	نشاط المؤسسة
2020 (H1)	Gojek	اندونيسيا	3 مليار	الدفع/ التحويل
	Open Lending	أمريكا	1.3 مليار	الاقراض
	Grab	سنغفورة	886 مليون	الدفع/ التحويل
	Stripe	أمريكا	850 مليون	مؤسسة B2B
	Rdc	أمريكا	700 مليون	التكنولوجيا التنظيمية
	Chime	أمريكا	700 مليون	خدمات E-banking
	N26	المانيا	570 مليون	خدمات E-banking
	Revolut	انجلترا	500 مليون	الدفع، التحويل
	Robinhood	أمريكا	430.3 مليون	إدارة الثروة/ الاستثمار
	Nabi Technologies	الهند	397,9 مليون	الدفع/ التحويل
2021	Refinitiv	بريطانيا	14,8 مليار	مؤسسة B2B
	Robinhood	أمريكا	3,4 مليار دولار	إدارة الثروة/ الاستثمار
	Verafin	كندا	2,75 مليار	مؤسسة B2B
	Itiviti Group	السويد	2,6 مليار	مؤسسة B2B
	Divvy	أمريكا	2.5 مليار	الدفع/ التحويل
	Sofi	أمريكا	2,4 مليار	الاقراض
	Nubank	البرازيل	1,5 مليار	خدمات E-banking
	Paysafe Group	انجلترا	1,45 مليار	الدفع/ التحويل
	Acima Credit	أمريكا	1,4 مليار	الاقراض
	BTC.com	أمريكا	1,3 مليار	العملات الرقمية Blockchain

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والعملي للنشاط المصرفي المعاصر

الدفع	27,9 مليار	استراليا	Afterpay	2022 (H1)
الدفع	3,9 مليار	إيطاليا	Sia	
مؤسسة B2B	2,6 مليار	بورتسموث امريكا	Bottomline	
مؤسسة B2B	2,1 مليار	اليابان	Yayoi	
إدارة الثروة / الاستثمار	1.8 مليار	بريطانيا	Interactive Investor	
إدارة الثروة / الاستثمار	1.4 مليار	بريطانيا	Fnz	
الاقراض	1.2 مليار	أمريكا	Simplenexus	
إدارة رأس المال	1.15 مليار	ألمانيا	Trade Republic	
مؤسسة B2B	1.1 مليار	أمريكا	Technisys	
إدارة الثروة / الاستثمار	1.06 مليار	استراليا	Superhero	
مؤسسة B2B	8 مليار دولار	أمريكا	Coupa	2023 (H2)
التكنولوجيا التنظيمية	6,9 مليار دولار	أمريكا	Stripe	
الدفع	4 مليار دولار	امريكا	Evo Payments	
مؤسسة B2B	3.1 مليار دولار	لندن إنجلترا	Wood Machenzie	
تكنولوجيا التأمين	2,6 مليار دولار	أمريكا	Duck Creek Technologies	
الدفع	1,8 مليار دولار	أنجلترا	Moneygram	
التمويل الاستهلاكي	1,5 مليار دولار	الصين	Chongqing Ant Consumer Finance	
الاقراض	1,3 مليار دولار	أمريكا	Paya	
مؤسسة B2B	880,6 مليون	أمريكا	Generate	
التمويل الاستهلاكي	602 مليون	إنجلترا	Abound	

المصدر: (KPMG, Pulse of Fintech H1 20, 2020, p. 11; KPMG, Pluse of Fintech H1 21, 2021, p. 12;

KPMG, Pulse of Fintech H1 22, 2022, p. 13; KPMG, Pulse of Fintech H1 23, 2023, p. 12)

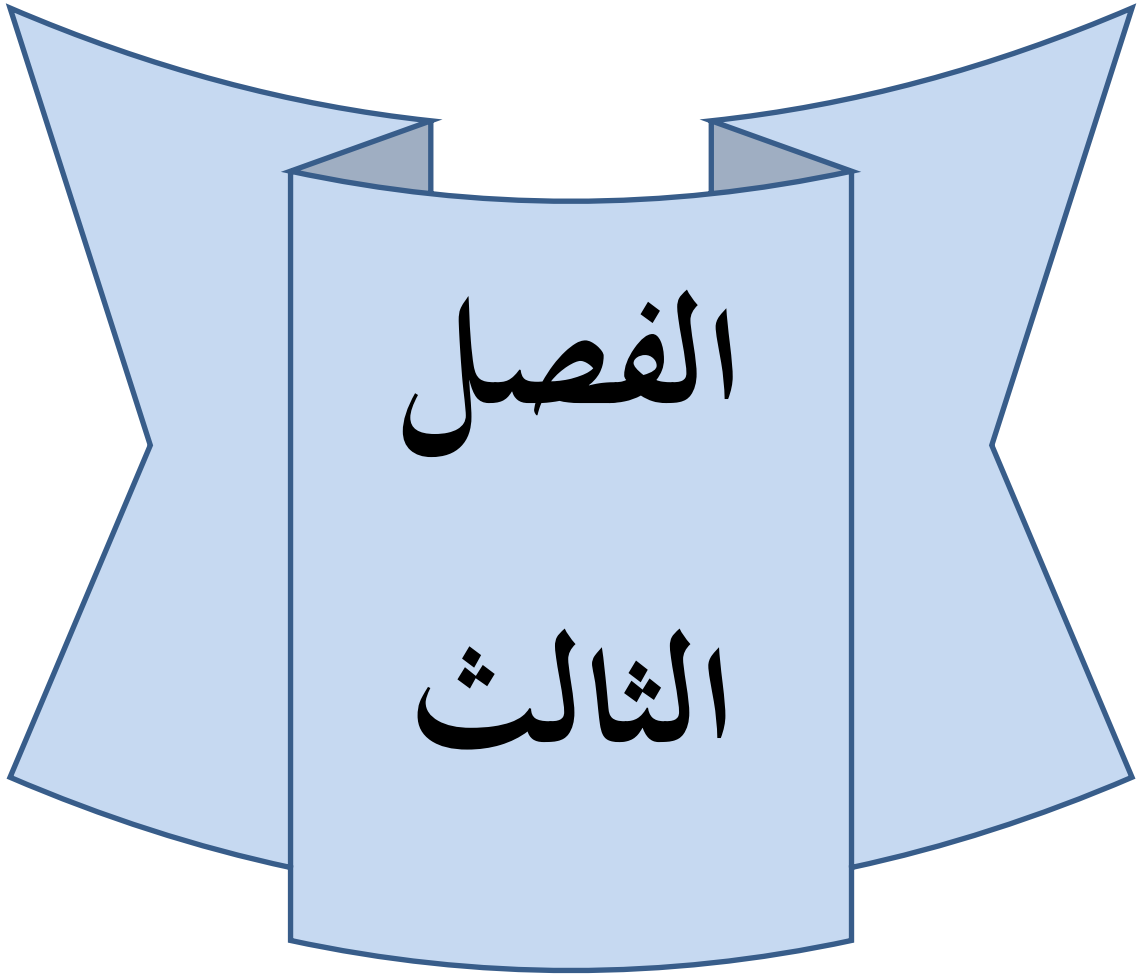
يتضح من الجدول 5 أنه تختلف المؤسسات النشطة في التكنولوجيا المالية من مؤسسة لأخرى حسب نوع النشاط من تولى عمليات الدفع، أو الاستثمار وإدارة الثروة للعملاء، التأمين التكنولوجي، الإقراض، مؤسسة B2B وغيرها، وتبقى الولايات المتحدة الأمريكية في الصدارة وهي الرائدة في هذا المجال، كما أنّ لها حصة الأسد من الاستثمار في مجال التكنولوجيات ونخص بالذكر التكنولوجيا المالية، فرغم الأزمات التي تعرض لها العالم في السنوات الأخيرة إلا أنّ ظهور شركات أخرى في هذا المجال يحدث يوميا ويبقى البقاء للأقوى من حيث الفكرة والأداء، كما يلاحظ من الجدول أنّ الاستثمار في مجال التكنولوجيا المالية أضحى بالملايير وليس بالملايين كما كان من قبل مما يعني أنّ الدول تتجه أكثر من السابق للاستثمار في هذا المجال وأكثر مستقبلا.

### خلاصة الفصل:

تم التوصل في هذا الفصل إلى أنّ النشاط المصرفي تطور ولا يزال يتطور بتطور البيئة، فالبنوك لا تعمل في البيئة الداخلية فقط وإنما تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية أيضاً، كما ساهمت الابتكارات والتقنيات والوسائل التكنولوجية في توجيه النشاط المصرفي نحو العالم الافتراضي أكثر، وأضحى حث المجتمع نحو تقبل واعتماد التقنيات الرقمية الوسيلة الأفضل لاستمرار الأنشطة المصرفية واستدامتها وتلبية متطلبات العملاء كأساس استراتيجي ووضع العميل في مركز النشاط المالي المصرفي لتحقيق أهداف الألفية التي تتميز بانتشار التقنيات الرقمية، ما يتطلب من البنوك تسطير استراتيجيات للأعمال واعتماد نموذج لذلك، مع ضرورة الاهتمام بالاستراتيجية الرقمية أساس استراتيجيات التسويق الرقمي الحديث لتحقيق الميزة التنافسية والاهتمام بتحسين جودة الخدمة لتحقيق رضا العملاء في كل زمان ومكان في ظل استراتيجية الشمول المالي المعتمدة في عدّة دول.

تبين أنّ البنوك توسعت في خدماتها المقدمة الالكترونية وهذا لا يكفي مع تدخل مؤسسات غير مالية لتقدم خدمات مالية قائمة على تقنيات التكنولوجيا المالية، ممّا يتطلب من البنوك دخول عالم المنافسة الرقمية مع باقي المؤسسات وإلا وجدت نفسها خارج المنافسة، لهذا سعت السلطات الاشرافية ونخص بالذكر البنوك المركزية في عدّة دول لتأطير الأنشطة المالية الرقمية والتطرق لها عبر التشريع ومن خلال المنشورات المقدمة، كما إزدادت الأهمية بالعمليات الرقمية وتطلب الأمر سعي العديد من الدول لطرح عملات رقمية للتداول، وتبين من البحث أنّ الامارات العربية المتحدة هي السبّاقة في ذلك، في انتظار تطبيقها من طرف باقي الدول وهذا لتخفيف عبء الأموال المتداولة يدويا وما ينجر عنها من صعوبة المتابعة الجيدة وتقليل فرص الاستثمار، بالإضافة إلى ترقية الشفافية والحوكمة في القطاع المصرفي.

وبالرغم من العقبات الاقتصادية التي جلبها فيروس كورونا (COVID-19) والآثار السلبية التي ترتبت في شتى القطاعات إلاّ أنّه سمح بظهور فرص جديدة للابتكار المالي، حيث أعطت الأزمة مؤسسات التكنولوجيا المالية فرصة فريدة للتقدم بسرعة وتقليل الاعتماد على العمليات المالية المادية، واكتشاف طرق جديدة للتسويق والاهتمام بالعميل أكثر، مع زيادة الاستثمارات في مجال التكنولوجيا المالية.



الفصل

الثالث

### تمهيد الفصل

إن تحسين النشاط المصرفي يتطلب التماشي مع المستجدات في البيئة الرقمية العالمية، وهذا ما جعل من الأهمية بما كان أن تركز الدول على تنمية بنيتها التحتية الرقمية من تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاهتمام بخدمات الهاتف النقال، وشبكة الإنترنت باعتبار أنّ أغلب المعاملات تتم من خلالها على غرار الجزائر والكويت، وهو ما يتطلب أيضا تحيين وإعادة سن قوانين تتلائم مع مستجدات البيئة المالية الحالية وعصرنة النظام بما يحقق التحول الرقمي، ولهذا أصدرت الجزائر القانون النقدي المصرفي في سنة 2023 الذي تضمن الحديث عن الرقمنة وتعزيز الشفافية، الحوكمة، التمهيد لإصدار عملة رقمية... إلخ، ودولة الكويت هي الأخرى اهتمت بأنظمة الدفع واعتماد تقنيات التكنولوجيا المالية، وعليه سيتم التعرف أكثر على تطور النظام المصرفي في كلا البلدين وتحديد أبرز الفوارق بين البلدين بما يسمح بتعليل أسباب اختيار بلد الكويت لإجراء الدراسة التطبيقية، أمّا بالنسبة لدراسة الحالة فقد تم توزيع استبيان على الإدارات العامة للبنوك محل الدراسة وإرسال استبيان الكتروني للبنوك العاملة في دولة الكويت، باعتماد عينة تتلائم مع طبيعة الموضوع وبما سمحت به الظروف، وعليه بناء على هيكلية الدراسة تم التوصل إلى عدّة نتائج تم إدراجها بالتفصيل آخر الدراسة، وللتفصيل أكثر سيتم التطرق إلى:

المبحث الأول: أهم محطات تطور النظام المصرفي الجزائري والكويتي

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### المبحث الأول: أهم محطات تطور النظام المصرفي الجزائري والكويتي

تعمل الدول على مواكبة التغيرات في التكنولوجيات نظرا للأهمية التي تلعبها في تطوير مختلف القطاعات ونخص بالذكر هنا القطاع المصرفي، ولهذا سعت كل من الدولتين الجزائرية والكويتية إلى تغيير الإطار التنظيمي وتطوير وترقية الجانب التشغيلي من خلال الاهتمام أكثر بتعديل وتغيير القوانين السائدة والتخفيف من القيود من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بتنمية البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز التحول الرقمي بصفة عامة، وعليه سنحاول التطرق بشكل عام لأهم محطات التحول الرقمي للجزائر والكويت من خلال التطور الزمني للتشريعات التي صدرت في البلدين.

### المطلب الأول: واقع التحول الرقمي في النظام المصرفي الجزائري

مرّ النظام المصرفي الجزائري بعدة إصلاحات تماشيا مع التغيرات التي عرفها الاقتصاد الجزائري انطلاقا من قانون النقد والقرض 90-10 ليُعدل ويعوض بالأمر 03-11 ثم القانون النقدي المصرفي 23-09 بالإضافة إلى تنظيمات أخرى، كما سعت الدولة لمواكبة التطور التكنولوجي من خلال عصنة الخدمات المالية والانتقال من التعاملات الكلاسيكية إلى التعاملات الرقمية والالكترونية لرقمنة المؤسسات المصرفية، والتركيز على مكافحة الجرائم السيبرانية والمعلوماتية بشكل جازم وهو ما سنحاول التعرف عليه أكثر.

### أولا: الإصلاحات الكبرى للنظام المصرفي في الجزائر

مرّ النظام البنكي الجزائري بعدة إصلاحات عبر مراحل زمنية مختلفة (عباسي، 2020، الصفحات 350-351):

**1- مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1967:** نظرا لحاجة الدولة لتمويل الاقتصاد والخروج من جيروت الاستعمار وما خلفه تم تأسيس الخزينة العمومية والبنك المركزي في عام 1962 وتبعها لهذا تم إنشاء أول بنك وهو البنك الوطني الجزائري في 13/06/1966 ليليه القرض الشعبي الجزائري في 14/05/1967 ليكونا خلفا لعدة مؤسسات نشطة سابقا، تم أيضا إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية في 07/05/1963 والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10/08/1964.

**2- مرحلة ما بين 1971 إلى 1985:** في إطار مخطط الإصلاح الرباعي لإزالة الضغط على الخزينة في تمويل الاستثمارات تم إنشاء بنكين وهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية في 13/03/1982 كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري لتطوير التنمية الريفية وبنك التنمية المحلية في 30/04/1985، كما شهدت هذه الفترة إجبار المؤسسات العمومية على مركزية حساباتها التجارية بموجب قانون المالية.

**3- مرحلة ما بين 1986-1988:** تميزت هذه المرحلة بإصدار أول قانون للإصلاح المصرفي قانون 86-12 الصادر في 1986 لضبط العلاقات بين المؤسسات والبنوك وإنشاء مجلس أعلى للقرض وإدخال المخطط الوطني للقرض بهدف تحديد طرق التمويل وكيفية التسديد، وتم إصدار القانون 88-06 المؤرخ في 1988 لتصبح

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

البنوك أكثر استقلالية في تسيير مواردها ولضبط العلاقة بين البنك المركزي وباقي البنوك وبين البنك المركزي و الخزينة العمومية.

**4- مرحلة إصدار وتطبيق قانون النقد والقرض في سنة 1990:** جاء القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 في تلك الفترة تزامنا مع الاصلاحات الاقتصادية نحو اقتصاد السوق، وكان الهدف منه إعادة هيكلة القطاع المصرفي وتحرير البنوك التجارية من عدة قيود إدارية وتنظيمية مع ضمان استقلالية البنك المركزي في ضبط السياسة النقدية كسلطة وحيدة ومستقلة في إدارة أدوات السياسة النقدية، بالإضافة إلى تخفيف القيود على المستثمرين الأجانب بتحرير المنافسة البنكية (طلحاي و مدياني ، 2019، الصفحات 80-81).

### **5- أبرز الإصلاحات بعد صدور قانون النقد والقرض 90-10:**

مرّ قانون النقد والقرض 90-10 بعدة تغييرات وتعديلات تمثل باختصار فيما يلي:

**5-1- صدور الأمر 01-01 المؤرخ في 27 فيفري 2001:** كتعديل للقانون 90-10 ليغير بعض الجوانب الإدارية فقط من الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، كما أصبح يسير ويدير بنك الجزائر محافظ البنك المركزي،<sup>3</sup> نواب للمحافظ، مجلس إدارة (يضم محافظا رئيسا وموظفين ساميين يعينون بمرسوم صادر عن رئيس المحكمة)، ومراقبان (زواوي وآخرون، ، 2021، صفحة 81).

**5-2- صدور الأمر 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003:** تم من خلاله اعتماد آليات جديدة لتسيير النظام المصرفي وإلغاء قانون النقد والقرض 90-10 بهدف توسيع صلاحيات بنك الجزائر والفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض مع تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية، وكذا لتعزيز التعاون بين بنك الجزائر والحكومة من خلال إثراء التقارير المالية والاقتصادية للبنك، وإنشاء لجنة مختلطة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الأرصدة والديون الخارجية، والتشديد على توفير الحماية اللازمة للبنوك وتقوية شروط اعتمادها (بهناس و بن أحمد ، 2013)

**5-3- صدور النظام رقم 04-01 المؤرخ في 04 مارس 2004:** الذي يحدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك في الجزائر بمبلغ 2,5 مليار دينار جزائري للبنوك بعدما كان 500 مليون دينار جزائري في قانون النقد والقرض و 500 مليون دينار جزائري للمؤسسات المالية بعدما كان 10 مليون دينار جزائري في قانون النقد والقرض (عزي وآخرون، 2021، صفحة 310).

**5-4- صدور النظام 04-02 المؤرخ في 04 مارس 2004:** الذي يتعلق بشروط تكوين احتياطي إجباري لدى بنك الجزائر والذي يحدد من 0 إلى 15% كحد أقصى (زواوي وآخرون، ، 2021، صفحة 82).

**5-5- صدور النظام 04-03 المؤرخ في 04 مارس 2004:** يتعلق بنظام الودائع المصرفية ليقوم كل بنك من البنوك بإيداع علاوة نسبية تقدر ب 1% من إجمالي الودائع المسجلة في 31 ديسمبر من كل سنة بالعملة المحلية لدى صندوق ضمان الودائع المصرفية لتعويض المودعين في حالة عدم قدرتهم على استرداد ودائعهم (عزي وآخرون، 2021، صفحة 310).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

**5-6- صدور النظام 05-05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005:** الذي يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما بضرورة تبني أنظمة إنذار في البنوك والإخطار بالعمليات المشتبه فيها بصفة دقيقة (نظام رقم 05-05، 2005).

**5-7- صدور النظام 06-05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005:** يتعلق بمقاصة الصكوك وأدوات الدفع الخاصة بالجمهور عبر إنشاء نظام خاص بالمقاصة يدعى "نظام الجزائر للمقاصة المسافية ما بين البنوك أتكي (ATCI) تحت سلطة ومراقبة بنك الجزائر (نظام رقم 06-05، 2005).

**5-8- صدور النظام 04-08 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008:** حدد الحد الأدنى لرأس المال في البنوك النشطة داخل الجزائر، حيث تم رفعه إلى 10 مليار دج للبنوك و3 مليار و500 مليون دج للمؤسسات المالية (عزي وآخرون، 2021، صفحة 310).

**5-9- صدور الأمر 04-10 المؤرخ في 26 أوت 2010:** ركز على مسؤولية بنك الجزائر في ضمان أمن وسلامة النظام المصرفي للمحافظة على الاستقرار المالي، ووسع من صلاحيات بنك الجزائر في مجال ضمان عمل ومراقبة أنظمة الدفع المعتمدة وأن مساهمة رأس المال الأجنبي لا تتم إلا بشراكة مع رأس المال المحلي والذي تكون نسبته 51% على الأقل (بهناس و بن أحمد ، 2013، صفحة 42)، مس هذا الأمر عدّة تعديلات من صدور التنظيم 03-11 المؤرخ في 24 ماي 2011 الذي يتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك بإنشاء نظام مراقبة داخلية لمنح القروض، وصدور التنظيم 04-11 المؤرخ في 24 ماي 2011 الذي أوجب على البنوك وضع نسبة سيولة مساوية لـ 100% على الأقل في الأجل القصير مما يسمح بتسيير ومراقبة السيولة، ثم صدور الأمر 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والذي وضع أنّ مخاطر سعر الفائدة من مخاطر السوق، وبعدها صدور التنظيم 01-14 الذي تضمن رفع نسبة الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية من 8% إلى 9,5%، وأن يغطي رأس المال القاعدي كلا من مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والتشغيل، بالإضافة إلى تكوين وسادة أمان وهي هامش من الأموال الخاصة القاعدية للبنك بنسبة 2,5% ومنحت صلاحيات مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات للجنة المصرفية (عزي وآخرون، 2021، صفحة 311).

**5-10- صدور قانون رقم 10-17 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017:** الذي تم الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض من خلال تعديل المادة 45 منه، والتي مكنت الخزينة العمومية بالاقتراض مباشرة من بنك الجزائر لتغطية احتياجات الميزانية العامة وتمويل صندوق الاستثمار، وتمويل الدين العمومي الداخلي لتحقيق توازنات لخزينة الدولة وميزان المدفوعات (قانون 10-17، 2017، صفحة 04).

**5-11- صدور التعلية رقم 03 لسنة 2020** للتعريف بمنتجات الصيرفة الاسلامية التي يمكن للبنوك أو المؤسسات المالية التسويق لها بموجب طلب الترخيص لدى البنك المركزي والحصول مسبقا على شهادة مطابقة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

المنتجات والضمانات لأحكام الشريعة الإسلامية التي تُسلم من طرف الهيئة الشرعية الوطنية لإفتاء الصناعة المالية الإسلامية، مع السماح بتوفير شبك الصيرفة الإسلامية لتقديم المنتجات الإسلامية (نظام 20-02، 2020).

**6- صدور القانون 09-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023** المتضمن القانون النقدي والمصرفي والذي يعد ركيزة أساسية لتوجه الجزائر نحو التحول الرقمي واعتماد عملة رقمية مركزية تصدر من بنك الجزائر، مع تغيير تسمية مجلس النقد والقرض بالمجلس النقدي والمصرفي ومنحه صلاحيات جديدة وتوسيع صلاحياته في مجال اعتماد البنوك الاستثمارية والحديث عن البنوك الرقمية وتقديم خدمات الدفع ومتابعتها من طرف بنك الجزائر، وأهم ما ركز عليه تعزيز الحوكمة والشفافية وتأسيس لجنة للاستقرار المالي للقيام بالدراسات اللازمة في إطار مهمتها المتعلقة بالمراقبة الاحترازية الكلية وبتسيير الأزمات، تتولى إعداد تقرير سنوي ترسله إلى رئيس الجمهورية، وتأسيس لجنة وطنية للدفع لوضع استراتيجية وطنية لتطوير وسائل الدفع الكتائبية لتقوية الشمول المالي (قانون 09-23، 2023، الصفحات 4-25).

### ثانيا: إصلاحات البنية التحتية الرقمية لدعم النشاط المصرفي في الجزائر

عملت الدولة الجزائرية على تبني الرقمنة تدريجيا منذ عام 2000 انطلاقا من تطوير قطاع الاتصالات وتبنت استراتيجية لتتماشى معها سميت بـ "الجزائر الالكترونية 2013"، وكان من أهم أهدافها (بشاري، 2020، صفحة 587):

■ تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؛

■ تطوير البنية التحتية للاتصالات؛

■ التكوين وتطوير البحث والابتكار وتأهيل النظام القانوني فيما يخص هذا المجال.

وفعلا جزاء هذه الاستراتيجية التي بادرت بها الجزائر تغيرت البنية التحتية وازدادت المعاملات الالكترونية في

شتى القطاعات لتلبية احتياجات المواطنين ومنه توسيع الخدمات في القطاعات الخدمائية والتجارية من خلال:

**1- تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر:** اعتمدت الدولة الجزائرية لدعم استعمال الهاتف النقال تكنولوجيا الجيل

الثاني للاتصالات في سنة 2002 ثم الجيل الثالث في ديسمبر 2013، ومن ثم الجيل الرابع في سبتمبر 2016

(قرزيز وآخرون، 2022، صفحة 384)، وهذا لتسهيل القيام بالعمليات المالية عبر الهاتف والإنترنت، حيث تشير

الإحصائيات التي سنعرضها إلى تطور اعتماد شبكات الهاتف الثابت والنقال والإنترنت.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### 1-1 - تطور اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر

شهد الطلب على اشتراكات الهاتف الثابت للسكنيين والمهنيين تطورا ملحوظا وهو ما بينه الجدول التالي:

جدول 6 تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر

(S1)2023	2022	2021	2020	2019	
5 474 526	5 126 100	4 646 659	4 347 326	4 190 162	الاشتراكات السكنية
459 868	450 093	450 400	438 437	445 055	الاشتراكات المهنية
<b>5 934 394</b>	<b>5 576 193</b>	<b>5 097 059</b>	<b>4 785 763</b>	<b>4 635 217</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، صفحة 06)

يتبين من الجدول 6 أنّ عدد اشتراكات الهاتف الثابت شهد نموا إيجابيا إلى أكثر من 5 مليون اشتراك حتى السداسي الأول من سنة 2023، بزيادة 6,42% عنه في سنة 2022، كما يشكل عدد الاشتراكات المهنية 7,75% والاشتراكات السكنية 92,25%، وبالتالي هيمنة الاشتراكات السكنية من مجموع اشتراكات الهاتف الثابت.

### 1-2 - تطور اشتراكات الهاتف النقال في الجزائر:

يشهد سوق الهاتف النقال في الجزائر منافسة بين ثلاثة متعاملين كل منهم يقدم عروض ملائمة لاحتياجات عملائه، وهم كل من موبيليس، جيزي، وأوريدو، تتم عملية الدفع بطريقتين إما دفع قبلي أو دفع بعدي.

جدول 7 تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب المتعامل

(S1)2023	2022	2021	2020	2019	
21 252 647	21 098 772	19 829 935	18 974 678	18 633 371	موبيليس "ATM"
15 272 197	15 177 875	14 593 618	14 363 102	14 707 625	جيزي "OTA"
12 390 640	12 742 119	12 592 204	12 217 893	12 084 537	أوريدو "WTA"
<b>48 915 484</b>	<b>49 018 766</b>	<b>47 015 757</b>	<b>45 555 673</b>	<b>45 425 533</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، صفحة 10)

يتبين من الجدول 7 أنّه زادت الاشتراكات للمتعاملين الثلاثة من 2020 إلى غاية 2022، خاصة متعامل موبيليس الذي شهد أفضل زيادة ب 0,73% في السداسي الأول من سنة 2023 ليليه متعامل جيزي بزيادة 0,62%، في حين متعامل أوريدو شهد انخفاضا في عدد الاشتراكات ب 2,76% في السداسي الأول من سنة 2023.

### 1-3 - تطور اشتراكات شبكة الإنترنت الثابت

تنتشر في الجزائر 5 أنواع من تكنولوجيات الإنترنت الثابت، تطورت الاشتراكات فيها للسنوات الأربعة للدراسة كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 8 تطور اشتراكات شبكة الإنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا

2023	2022	2021	2020	2019	
2 771 460	2 792 695	2 656 942	2 500 080	2 334 005	ADSL
1 571 912	1 423 425	1 340 957	1 204 931	1 191 612	4G LTE Fixe
740 109	478 172	165 244	72 314	43 115	FTTH
12 231	11 554	11 786	11 360	11 280	LS
0	0	443	443	444	WIMAX
5 095 712	4 705 846	4 175 372	3 789 128	3 580 456	المجموع

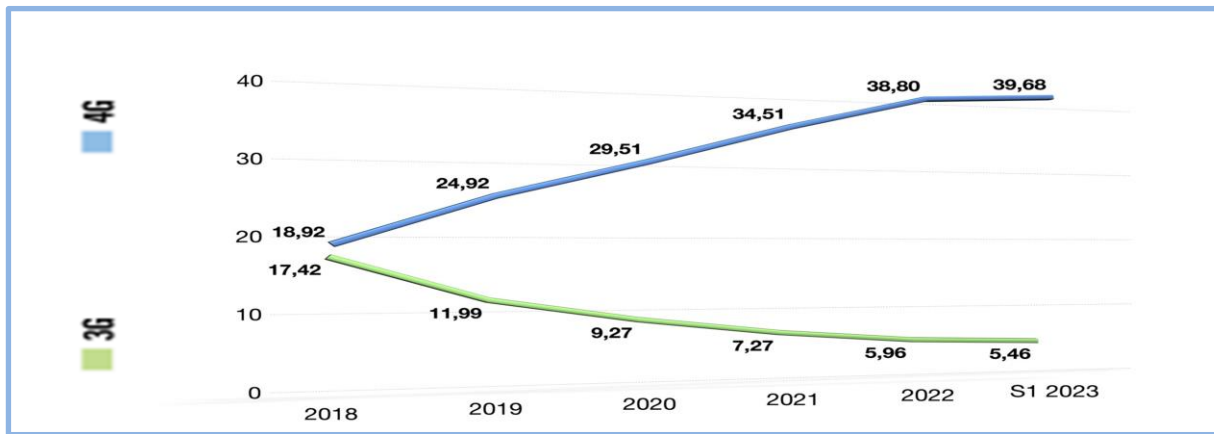
المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، صفحة 15).

يتبين من الجدول 8 أنه ارتفع عدد اشتراكات الإنترنت الثابت خلال سنة 2023 بـ 389 866 اشتراكا جديدا عنه في سنة 2022، وانتقال المشتركين إلى 4G LTE و FTTH و LS وانعدامه في WIMAX، مع العلم أنّ أغلب الجزائريين يعتمدون خط ADSL باعتباره الأقدم بينهم.

### 1-4- تطور شبكة الإنترنت للهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا:

تطورت اشتراكات الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا للسداسي الأول من سنة 2023 بعدد 39 679 729 مشترك في الجيل الرابع "4G" و 5 464 880 للجيل الثالث "G3" و 3 770 875 للجيل الثاني "SMG" من نفس السنة، وهو ما بينه الشكل التالي:

شكل رقم 21 تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب التكنولوجيا للسداسي الأول 2023



المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، صفحة 17)

يتبين من الشكل 21 أنّ نسبة التوجه نحو تكنولوجيا الجيل الرابع تزداد في حين تنخفض اشتراكات تكنولوجيا الجيل الثاني والثالث من سنة لأخرى، وما نسبته 92,29% من حظيرة اشتراكات الهاتف النقال تعبر عن اشتراكات الجيل الثالث والرابع بزيادة معتبرة مقدرة بـ 8,86% في السداسي الأول من سنة 2023 مقارنة بسنة 2022، كما بلغت كثافة الإنترنت عبر الهاتف النقال 96,97% بما يغطي كل السكان تقريبا.

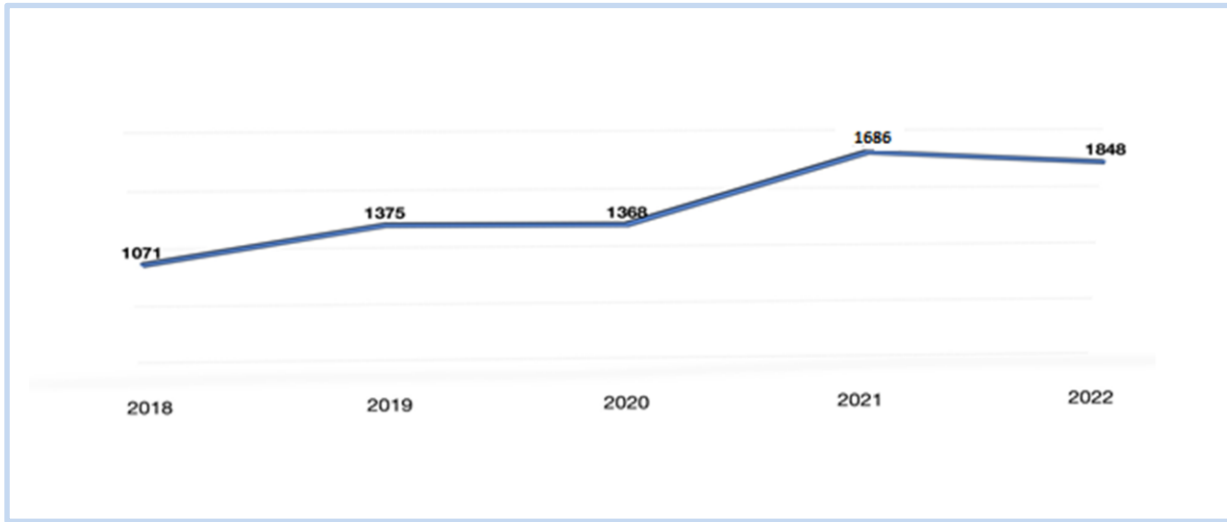
## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

بالنسبة لاشتراكات الإنترنت للهاتف النقال حسب المتعاملين (موبيليس، جيزي، وأوريدو) فتعود أغلبها لموبيليس بـ 19 739 449 مشترك بنسبة 43,72% لتليه جيزي بـ 14 037 717 مشترك بنسبة 31,10%، ثم أوريدو بـ 11 370 443 مشترك بنسبة 25,19% في السداسي الأول من سنة 2023 (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، صفحة 17)

### 1-5- شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية:

تطور العدد الإجمالي لاشتراكات شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية (OTA+ATS) VSAT بنسبة 9,61% في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021، كما يبين الشكل:

شكل رقم 22 تطور شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية



المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023، صفحة 15).

يتبين من الشكل 22 أنّ عدد اشتراكات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية بالإجمال بلغت 1848 في سنة 2022 بعدما كانت 1686 في سنة 2021، ويبين الشكل زيادة عدد الاشتراكات كل عام.

### ثالثا: تطور المدفوعات الرقمية في الجزائر

في إطار سعي الدولة الجزائرية لتعميم الدفع الإلكتروني لمواكبة التحول الرقمي والتطور التكنولوجي للسماح للمواطنين من الاستفادة القصوى من الخدمات المالية المتاحة وتسهيل عمليات الدفع في إطار التجارة الإلكترونية تم إنشاء شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)، وفي 25 مارس 1995 تم تطبيق أهم مشروع وطني متمثل في إطلاق بطاقة بينكية مشتركة بين البنوك (CIB) (تيفوتي، 2019، صفحة 83)، وفي عام 1996 أطلقت المؤسسة مشروع نظام نقدي مشترك ما بين البنوك لإيجاد شبكة نقدية إلكترونية بنكية مشتركة تتضمن حاضرة موزعات آلية للأوراق النقدية DAB عبر كامل شبكة وكالات البنوك و بريد الجزائر، حيث مُنحت لهذه المؤسسة صلاحية إصدار البطاقات، إلى جانب إنشاء تجمع النقد الآلي في سنة 2014 ليدعم عصنة النظام البنكي ويشرف على وجه الخصوص على إدارة مختلف الخصائص والمواصفات وكذا المعايير المرتبطة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

بمجال النقد الآلي، والتعريف بالمنتجات النقدية البنكية المتوفرة مع ضمان الأمن والاستقرار (تجمع النقد الآلي، 2023).

**1- إحصائيات نشاطات الدفع الإلكتروني:** بهدف عصنة النظام المصرفي الجزائري تم الاهتمام بوسائل الدفع أكثر من السابق وهو ما سنوضحه أكثر في النقاط الموالية.

**1-1- نشاط الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت:** دخل نشاط الدفع عن طريق الإنترنت بواسطة البطاقات البنكية حيز الخدمة منذ أكتوبر 2016 والذي تعمم تدريجيا بوجود نظام الدفع الإلكتروني البنكي الذي إنخرط فيه 475 تاجر و نتج عنه 457 309 37 معاملة بما فيها البطاقة الذهبية الخاصة بريد الجزائر ووزعت كالتالي:

جدول 9 نشاط الدفع عبر الإنترنت في الجزائر

2023	2022	2021	2020	2019	
8 400 869	7 490 626	6 993 135	4 210 284	141 552	هاتف/اتصالات
371 317	195 490	72 164	11 350	6 292	نقل
36 996	23 571	8 372	4 845	8 342	تأمين
640 485	302 273	120 841	85 676	38 806	فاتورات
4 086 130	153 957	155 640	68 395	2 432	خدمة ادارية
1 055 672	705 114	457 726	213 175	5 056	خدمات
51 144	24 169	13 468	235	0	بيع السلع
708 212	152 925	0	0	0	الرياضة والترفيه
15 351 354	9 048 125	7 821 346	4 593 960	202 480	العدد الاجمالي للمعاملات

المصدر: (تجمع النقد الآلي، 2023)

يتضح من الجدول 9 أنّ نشاط الدفع ارتفع عن طريق الإنترنت لتعبئة أرصدة الهاتف أو لتسديد نفقات التأمين والنقل ومختلف فواتير الكهرباء، الغاز، الماء وغيرها، وتسديد مبالغ السلع وما إلى ذلك، حيث قُدرت الزيادة بالملايين من سنة لأخرى، خاصة بعد انضمام بريد الجزائر عن طريق البطاقة الذهبية التي أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة الدفع الإلكتروني.

**1-2- نشاط الدفع عبر محطات الدفع:** هو نشاط الدفع عبر محطات نقاط البيع (POS) والذي تم التطرق إليه في الجانب النظري من الموضوع، إذ تُعتبر من بين أهم آليات الدفع لتسيير وتسهيل دفع المبالغ المستحقة إلكترونيا.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 10 نشاط الدفع عبر محطات الدفع في الجزائر

2023	2022	2021	2020	2019	
53 191	46 263	37 561	33 945	23 762	العدد الاجمالي لمحطات الدفع الالكتروني العاملة
3 997 165	2 712 848	2 150 529	711 777	274 624	العدد الإجمالي لمعاملات الدفع

المصدر: (تجمع النقد الآلي، 2023)

يتبين من الجدول 10 أنّ عدد محطات الدفع الإلكتروني أو ما يعرف بنقاط البيع في تزايد مستمر وذلك بسبب إقبال التجار على طلب اقتناءها وتشغيلها في أماكن العمل نظرا لطلب المستهلكين، وبالتالي ارتفعت المعاملات أيضا ب 1 284 317 معاملة في سنة 2023 عنه في سنة 2022.

2- نشاط السحب الإلكتروني:

يعتبر نشاط السحب الإلكتروني عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية أو الشبايك الآلية للأوراق النقدية من أبرز الأنشطة الممارسة في الآونة الأخيرة خاصة بعد تفشي جائحة كورونا وهو ما يبينه الجدول الموالي:

جدول 11 نشاط السحب الإلكتروني في الجزائر

2023	2022	2021	2020	2019	
3 847	3 658	3 053	3 030	1 621	العدد الاجمالي لمحطات السحب
174 415 895	128 035 361	87 722 789	58 428 933	9 929 652	العدد الإجمالي لمعاملات السحب

المصدر: (تجمع النقد الآلي، 2023)

يتضح من الجدول 11 أنّ عدد محطات السحب تتزايد تدريجيا وعمليات السحب هي الأخرى شهدت ارتفاعا كبيرا خلال سنة 2023 ب 46 380 534 عملية عنه في سنة 2022.

3- عدد البطاقات المصدرة في الجزائر :

تعتبر البطاقات الإلكترونية من أهم وسائل الدفع المستخدمة في ظل التحول الرقمي، ولهذا تسعى الجزائر لتشجيع استخدامها، حيث تُبين الإحصائيات الخاصة بسنة 2023 ما يلي:

جدول 12 عدد البطاقات الالكترونية المصدرة خلال 2023 بالجزائر

المجموع	البطاقات الذهبية	البطاقات البيئية		البطاقات
		تجار	خواص	
16 509 507	12 487 304	187 984	3 834 219	2023

المصدر: (تجمع النقد الآلي، 2023)

يتضح من الجدول 12 أنّ العدد الإجمالي لبطاقات الدفع الإلكتروني بالجزائر أزيد من 16 مليون بطاقة في عام 2023 وبهذا ارتفع العدد الإجمالي للبطاقات عنه في السنوات السابقة أين كان عدد البطاقات الذهبية 10 124 450 بطاقة في سنة 2022 و 8 841 339 بطاقة في عام 2021 حسب إحصائيات وزارة المواصلات السلوكية واللاسلكية، أمّا بالنسبة للبطاقات البيسنيكية فقد ارتفعت هي الأخرى من 1 530 403 بطاقة (Mokrane & Ibeghouchene, 2022, p. 559) في عام 2021 إلى 4 022 203 بطاقة في عام 2023، ممّا يعني الطلب المتزايد على البطاقات الإلكترونية من سنة لأخرى.

### المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في النظام المصرفي الكويتي

في إطار مواكبة بنك الكويت المركزي للتطورات والمستجدات النوعية في مجال الخدمات المصرفية وما يصاحبها من مخاطر قد يتعرض لها العملاء، وباعتبار موضوع حماية المستهلك (العميل) من أهم أولوياته واهتماماته، فقد قام بإصدار تعليمات وتوجيهات إلى الوحدات الخاضعة لرقابته، تتضمن قواعد وأحكام وضوابط من شأنها حماية العميل الفرد، حيث تبنت الدولة الكويتية استراتيجيتها للتحول الرقمي من خلال برنامج عمل، لدعم الاهتمام بالبنية التحتية الرقمية ودعم شبكة الاتصالات والأمن السيبراني والاهتمام بالحوسبة السحابية.

### أولاً: تطور النظام المصرفي في الكويت

مرّ النظام المصرفي الكويتي بالعديد من المحطات التي ساهمت في إعادة هيكلة القطاع والنهوض به في ظل التحول الرقمي وتغير تقنيات العمل التي سنوجزها فيما يلي:

- في عام 1941 تم منح امتياز للبنك البريطاني للشرق الأوسط من طرف الحكومة الكويتية لافتتاح فرع في الكويت كأول بنك تم تأسيسه في الكويت وانتهى الامتياز في سنة 1970 ليحل محله بنك الكويت والشرق الأوسط، وفي سنة 1952 تم تأسيس بنك الكويت الوطني وبزيادة الثروة النفطية تطلب الأمر إنشاء المزيد من البنوك (الشرح، 2004، صفحة 16)، كما صدر المرسوم الأميري رقم 41 في 1960 الذي أنشأ مجلس النقد الكويتي الذي تولى إصدار العملات الوطنية الورقية والمعدنية إلى غاية صدور القانون 32.
- تم إصدار قانون 32 المؤرخ في 1968 المتعلق بالنقد وبنك الكويت المركزي والمهنة المصرفية الذي نظم النظام المصرفي الكويتي، حيث ألغى المرسوم الأميري 41، ووضح طرق إصدار الأوراق والمسكوكات النقدية من طرف البنك المركزي الذي أنشأ رسمياً بموجب الباب الثاني، القسم الأول من القانون وسمي بـ "بنك الكويت المركزي"، كما تطرق لكيفية تنظيم المهنة المصرفية بموجب الباب الثالث لتأسيس البنوك (بنك الكويت المركزي، 1968).
- صدر القانون 130 المؤرخ في عام 1977 الذي عدّل في الباب الثالث المتعلق بتنظيم المهنة المصرفية من القانون 32 لسنة 1968، حيث مس العديد من المواد كالمادة 90 بخصوص ضرورة ممارسة المهنة المصرفية من المؤسسات المسجلة فقط في سجل البنوك، مع توسيع صلاحيات البنك المركزي خاصة في مجال الرقابة (القانون 130، 1977).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

- تم إصدار القانون رقم 30 لسنة 2003، الذي تضمن تعديل في الباب الثالث من القانون 32 لسنة 1968 بإضافة قسم خاص بالبنوك الإسلامية وكيفية ممارسة عملياتها وطرق الرقابة عليها (القانون رقم 30 ، 2003).
- صدور القانون رقم 28 لسنة 2004، تضمن بعض التعديلات على القانون الأساسي رقم 32 لسنة 1968 وأهم ما جاء فيه إلغاء القيود التشريعية الخاصة بدخول البنوك الأجنبية للاستثمار في السوق المحلية والسماح لها بفتح فروع على الأراضي الكويتية، مع عدم تجاوز نسبة 5% لملكية أي بنك من البنوك الكويتية لملكية الشخص الطبيعي أو الاعتباري في أي من البنوك إلا بموافقة مسبقة من البنك المركزي (القانون رقم 28 ، 2004).
- تم إصدار قانون رقم 106 لسنة 2013 المتعلق بمكافحة غسيل الأموال وتمويل الارهاب المعدل والمتمم بالقانون رقم 24 لسنة 2016 الذي خص البنك المركزي الكويتي بالرقابة في هذا الشأن على البنوك، بالإضافة إلى شركات الصرافة وشركات التمويل (القانون رقم 106، 2013).
- صدور القانون رقم 20 لسنة 2014 المتعلق بالمعاملات الالكترونية، تضمن ثمانية فصول من التعريف بالمصطلحات الفنية ونطاق تطبيقه ومجالاته حول كل ما يتعلق بالمستندات والتوقعات الالكترونية، وطرق مسك السجل والمستند الالكتروني والرسائل الالكترونية والمعاملات والتوقيع الالكتروني، ومختلف صور التجريم والعقوبات الصادرة عن الجرائم المعلوماتية (القانون رقم 20 ، 2014).
- صدور القرار رقم 430/44 لسنة 2018 المتضمن إصدار تعليمات لتنظيم الدفع الإلكتروني أين تم شرح العديد من المصطلحات كالنقود الالكترونية، العميل، نظام الدفع والتسوية الالكتروني، وسائل الدفع الالكتروني، التقنيات المالية الحديثة (Fintech)، البيئة الرقمية التجريبية لتجربة المنتجات والخدمات المبتكرة دون تكبد تكلفة للحصول على التراخيص الرسمية لكل ما يخص أعمال الدفع الإلكتروني للأموال والتي لا يمكن طرحها دون موافقة البنك المركزي الكويتي، كذلك تم التطرق لتنفيذ خدمات النشاط وسرية المعلومات، طرق تغطية المخاطر (خطاب ضمان، وثيقة تأمين)، وكل ما يتعلق بالإشراف والرقابة والجزاءات (قرار رقم 430/44، 2018).
- صدور القرار رقم 471/45 لسنة 2023 المتعلق بإصدار تنظيم أعمال الدفع الإلكتروني للأموال والذي تضمن تعاريف خاصة بمقدمي خدمات النقود والدفع الالكتروني بواسطة قيد على مستوى البنك المركزي لتقييد جميع مقدمي خدمات النشاط من شركات المساهمة وشركات ذات المسؤولية المحدودة مع وجوب تقديم استراتيجية عند طلب القيد لمدة 5 سنوات لمقدمي الخدمات من الشركات الكبيرة و3 سنوات من مقدمي الخدمات للشركات الصغيرة، وكذا تحديد حدود التعامل وسقف العمليات، ومختلف المخاطر، وإدراج مخاطر الاحتيال والأمن السيبراني في مقدمة المخاطر، وآليات الحوكمة وكل ما يخص الإشراف والرقابة (قرار رقم 471/45، 2023).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### ثانيا: إصلاحات البنية التحتية الرقمية لدعم النشاط المصرفي في الكويت

اعتمدت الدولة الكويتية العديد من الإصلاحات لعصرنة البنية التحتية بما يتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي الهائل لتحقيق رؤية الكويت لسنة 2035 من خلال التحول الرقمي ومواكبة التقنيات الحديثة. قامت الدولة الكويتية بتخفيض رسوم اشتراكات الأفراد في الإنترنت المنزلي الثابت السلكي واللاسلكي وجميع الاشتراكات ذات السعة العالية المتوفرة في السوق حسب حجم Mg (CITRA، 2021، صفحة 46)، كما حلت الكويت في المرتبة الأولى خليجيا من حيث أكثر الدول تطورا في شبكات الإنترنت حيث تضاعفت سرعة الإنترنت فيها بنحو 10,8 أضعاف مع تشغيل شبكة الجيل الخامس للإنترنت ( جريدة الأنباء، 2023)، في سنة 2019 تم نشر القرار رقم 142 المتعلق بترخيص خدمات تكنولوجيا الجيل الخامس في الجريدة الرسمية لدولة الكويت، وهي أحدث تقنية، تتميز بتوفيرها اتصالات فائقة السرعة بكفاءة عالية لنقل البيانات، لتطلقه شبكة أوريدو في نفس السنة، وتم نشرها من طرف جميع متعاملي الهاتف المحمول ممن يحاولون الاستفادة من إمكانياتها لتطوير تطبيقات التكنولوجيا ونماذج الأعمال (مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، 2021، صفحة 27)، حيث بلغ مشتركى الجيل الخامس:

#### جدول 13 عدد مشتركى شبكة الجيل الخامس من مجموع المشتركين لعام 2021 في الكويت

المتعاملين	زين	أوريدو	أس تي سي
العدد الإجمالي للمشاركين	2 297 916	2 292 030	1 917 151
عدد مشتركين الجيل الخامس	322 653	127 624	213 512

المصدر: (CITRA، 2021، الصفحات 55-56)

يتبين من الجدول 13 أنّ عدد مشتركى شبكة الجيل الخامس التي تم اطلاقها رسميا في منتصف عام 2019 قد فاق 100 000 مشترك لكل من المتعاملين الثلاثة الأبرز للاتصالات في سوق الاتصالات الكويتي من أصل عدد من الشركات الأخرى النشطة في البلد، ليكون مشتركين الجيل الخامس لدى المتعامل "زين" في المرتبة الأولى من حيث العدد ليليه "أس تي سي" ثم "أوريدو".

وبحسب الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات، فإنّ 99.4% من الأسر لديها اتصال بالإنترنت في المنزل، و 98,5% من الأسر تمتلك هواتف نقالة ذكية، كما يستخدم 95,7% الإنترنت بشكل يومي، وتصل شبكة الجيل الخامس إلى حوالي 97% من الكويتيين، تتبنى الكويت بسرعة تقنيات رقمية جديدة في مجال الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والجيل القادم من الإنترنت، والحوسبة السحابية، والتحليل التنبؤي، وأتمتة العمليات الآلية (CITRA، 2021)، أما واقع الرقمنة في الكويت عام 2023 فقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في الكويت 4,25 مليون مستخدم بنسبة انتشار 99%، وعدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي 3,59 مليون أي ما يعادل 83.7% من إجمالي السكان، أما بالنسبة لعدد خطوط الهاتف المحمول النشطة في الكويت فقد بلغ 7.64 مليون في مطلع عام 2023، أي ما يعادل 178.0% من إجمالي السكان (KEMP، 2023).

### ثالثاً: تطور نظام المدفوعات في الكويت

بدأ الاهتمام بتطور نظام المدفوعات في الكويت انطلاقاً من طرح الدينار الكويتي للتداول في أبريل 1961، ليليه إنشاء البنك المركزي الكويتي في عام 1962 المنظم والمتابع لكل ما يخص النقد والتطورات التكنولوجية في هذا المجال.

#### 1- التطورات المتلاحقة لنظام المدفوعات:

اعتمدت الكويت الرقمنة منذ تشغيل أول صراف آلي وإصدار أول بطاقة بلاستيكية مصرفية في 1979 لدعم البنية التقنية المالية، وفي عام 1992 تأسست شركة الخدمات المصرفية الآلية المشتركة (كي نت) لتوفر مجموعة واسعة من خدمات المدفوعات المصرفية بأعلى المعايير الدولية الآمنة، وفي عام 1993 تم تطبيق نظام سويفت لتسيير المعاملات وتحويل الأموال وتسهيل التواصل بين البنوك، أما في عام 1994 أدخلت دولة الكويت نظام نقاط البيع POS، وفي 1997 تم تدشين شبكة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (GCC-NET) لربط أجهزة السحب الآلي (ATM)، وفي 1998 تم تقديم أول خدمة إلكترونية مصرفية عبر الإنترنت وهو ما يعرف بـ (Internet Banking) لتسهيل معاملات العملاء والوصول لحساباتهم، أما عام 2004 دُشن نظام تسوية المدفوعات الآلي (كاسب) الذي يتيح إمكانية التسوية الفورية والنهائية للمدفوعات من خلال شبكة سويفت بمشاركة البنوك المحلية والبنك المركزي كمشغل ومشارك في النظام (بنك الكويت المركزي، 2023، الصفحات 01-02).

في 2010 تم تقديم أول خدمة مصرفية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking)، وفي 2011 تم إطلاق نظام (IBAN) رقم حساب مصرفي دولي، كما تم تدشين خدمة شبكة نقاط البيع الخليجية بين البنوك العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي بين دولة الكويت ومملكة البحرين ودولة قطر في 2014، بحيث تتيح شبكة من نقاط البيع والصراف الآلي دون وسطاء، وفي 2015 أُطلق نظام المقاصة الإلكترونية، أما عام 2017 تم إطلاق تقنية التواصل قريب المدى من خلال قبول الدفع في نقاط البيع دون تلامس، وفي 2019 تم إطلاق نظام الخدمات المصرفية الإلكترونية للوزارات والجهات الحكومية لتنفيذ التحويلات المالية لها بالدينار الكويتي آلياً وآنياً، وفي 2020 تم إنهاء بناء الإطار الاستراتيجي للأمن السيبراني للقطاع المصرفي لتعزيز الحماية وأمن المعلومات، وتم ربط أجهزة نقاط البيع بين الكويت والسعودية من خلال الشبكة الخليجية، ليليه في عام 2021 تطوير نظام التسوية الآلية للمدفوعات عبر شبكة خاصة واسعة النطاق تسمح بتبادل رسائل الدفع وفق المعيار الدولي ومشفرة بأحدث التقنيات، وفي عام 2022 تم تمكين الجهات الحكومية من استخدام نظام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالعملة الأجنبية لإجراء التحويلات آلياً دون الرجوع إلى البنك المركزي، وقد فتح المجال لتقديم خدمات الدفع لآجل في عام 2023 (بنك الكويت المركزي، 2023، الصفحات 02-03).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### 2- إحصائيات لنشاط الدفع الالكتروني

يُعتبر الدفع الالكتروني من أهم مميزات التحول الرقمي في الكويت، حيث تم الإهتمام به محليا ودوليا من خلال توحيد إجراءات الدفع في العديد من الدول المجاورة لتسهيل إجراءات الدفع في نقاط البيع، وكذا السحب الالكتروني، وعليه سيتم دراسة نشاط الدفع من سنة 2019 إلى السادسي الأول من عام 2023.

#### 2-1- نشاط الدفع الالكتروني عبر الإنترنت

ركّزت الكويت على تعميم أنشطة الدفع الالكتروني داخل وخارج الكويت في إطار استراتيجيتها للتحول الرقمي وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول 14 نشاط الدفع عبر الإنترنت في الكويت

2023(S1)	2022	2021	2020	2019	بالآلاف	
118 276.5	204 991.9	158 663.3	100 358.7	41 555.2	في الداخل	عدد المعاملات
22 200.3	35 233.4	29 551.4	18 765.2	10 603.3	في الخارج	
140 476.8	240 225.3	188 214.7	119 124.0	52 158.5	المجموع	

\* تتضمن بطاقات البنوك الأجنبية+ بطاقات البنوك المحلية+ بطاقات الإئتمان+ بطاقة السحب المدينة.

المصدر: (البنك المركزي الكويتي، 2023)

يتبين من خلال الجدول 14 أنّ نشاط الدفع عبر الإنترنت ارتفع داخل وخارج الكويت، حيث كان منخفضا في عام 2019 ليرتفع تدريجيا عبر السنوات، أين بلغ عدد المعاملات داخل البلد في السادسي الأول من عام 2023 بأكثر من نصف عدد المعاملات في عام 2022 إذ تجاوز 200 مليون معاملة في أواخر السنة ممّا يعني التوجه نحو إجراء عمليات الدفع عبر الإنترنت أكثر من السابق، ونفس الأمر بالنسبة للمعاملات خارج البلد التي تميزت بالارتفاع من سنة لأخرى.

#### 2-2- نشاطات الدفع عبر نقاط البيع (محطات الدفع)

تُعتبر أنشطة الدفع عبر محطات الدفع أو نقاط البيع من أهم مظاهر التحول الرقمي وأكثرها اعتمادا في السنوات الأخيرة في الكويت خاصة بعد انتشار جائحة كورونا.

جدول 15 نشاط الدفع عبر نقاط البيع (محطات الدفع في الكويت)

2023(S1)	2022	2021	2020	2019	بالآلاف	
304 821.4	498 640.5	372 744.2	235 403.8	234 255.3	في الداخل	عدد المعاملات
19 652.3	35 215.9	19 114.1	10 600.8	19 408.1	في الخارج	
324 473.7	533 856.4	391 858.3	246 004.5	253 663.4	المجموع	
93 304.0	87 578.0	78 549.0	71 926.0	64 990.0	العدد الإجمالي لمحطات الدفع*	

المصدر: (البنك المركزي الكويتي، 2023) \* عدد محطات الدفع داخل الكويت

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

يتبين من الجدول 15 أنه ارتفع عدد المعاملات داخل وخارج البلد، فقد شهد السداسي الأول لسنة 2023 ارتفاعاً واضحاً في مجمل العمليات عن باقي السنوات خاصة داخل البلد، وهو ما يبينه التطور من سنة 2019 إلى 2020 بـ 1 148 500 معاملة ومن سنة 2020 إلى 2021 بـ 145 853 800 معاملة ومن 2021 إلى 2022 بـ 141 998 100 معاملة، مما يعني اعتماد هذه التقنية أكثر وتوجه المواطنين الكويتيين نحو استخدامها في الخارج أيضاً، كما تزايد عدد محطات الدفع الإلكتروني من سنة لأخرى.

### 2-3- نشاطات السحب على أجهزة السحب الآلي:

يعتمد عملاء البنوك الكويتية لإجراء عمليات السحب الآلات المخصصة لذلك داخل وخارج البلد كما يبينه الجدول التالي:

جدول 16 عدد معاملات السحب على أجهزة السحب الآلي للكويت

(S1)2023	2022	2021	2020	2019		
39 932.8	80 105.0	78 513.9	73 034.2	95 718.6	في الداخل	عدد المعاملات بالآلي
1 343.2	3 260.4	2 430.4	1 899.3	3 479.3	في الخارج	
41 276	83 365.4	80 944.3	74 933.5	99 197.9	المجموع	
2 405.0	2 319.0	2 227.0	2 152.0	2 675.0	العدد الإجمالي لمحطات السحب	

المصدر: (البنك المركزي الكويتي، 2023) \* عدد محطات السحب داخل الكويت

يتضح من الجدول 16 أنّ عدد معاملات السحب في الداخل أكبر منه في الخارج، كما أنّها تشهد اختلافاً من سنة لأخرى ويُعتبر عام 2019 العام الأفضل من حيث عمليات السحب والتي بلغت 718 600 معاملة داخل البلد في حين لم تتجاوز 90 مليون معاملة في أي سنة أخرى، ونفس الأمر بالنسبة لعمليات السحب خارج البلد والتي بلغت الحد الأعلى لها في عام 2019، وهذا بسبب جائحة كورونا وحاجة العملاء للاحتفاظ بالنقد نظراً للإجراءات المتبعة في ظل الجائحة وعراقيل السحب اليومي، كما تزايد عدد أجهزة السحب الآلي من سنة لأخرى.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### 2-4 - عدد البطاقات داخل دولة الكويت

تمثل البطاقات البنكية وسيلة أساسية للقيام بالمدفوعات المختلفة في ظل التحول الرقمي، ولهذا يتزايد إصدارها من سنة لأخرى، والبنوك في الكويت تلتزم بتوفير البطاقات حسب الطلب لتلبية احتياجات العملاء كما يلي:

جدول 17 مجمل عدد البطاقات المصدرة والسارية داخل الكويت

(S1)2023	2022	2021	2020	2019		
564 600	2 123 800	1 887 000	1 303 700	1 676 700	البطاقات المصدرة	عدد البطاقات حسب الفترة
6 033 200	5 723 300	5 177 900	5 185 400	4 948 800	البطاقات السارية	
6 597 800	7 847 100	7 064 900	6 489 100	6 625 500	المجموع	

المصدر: (البنك المركزي الكويتي، 2023)

يبين الجدول 17 أنّ عدد بطاقات الدفع المصدرة يتزايد كل سنة، فقد بلغت البطاقات المصدرة للسداسي الأول من سنة 2023 حوالي 564 600 بطاقة بينما بلغت عدد البطاقات السارية 6 330 200 ويختلف عدد البطاقات من سنة لأخرى لعدة أسباب متعلقة بالعملاء، انتهاء صلاحية البطاقات وفسادها وما إلى ذلك.

### المطلب الثالث: هيكلية ونشاط المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر والكويت

نظرا لاختيار كل من دولة الجزائر ودولة الكويت لإجراء الدراسة التطبيقية، فلا بد من إبراز توزيع المؤسسات المصرفية في كلا البلدين وخصائص البنى التحتية، ومدى مواكبة المستجدات من تقنيات التكنولوجيا المالية وغيرها.

### أولا : هيكلية المؤسسات المصرفية في الجزائر والكويت

تختلف تشكيلة المؤسسات المصرفية النشطة في أي بلد باختلاف طبيعة البلد الاقتصادية وكذا توجهات العملاء، ونوعية الخدمات المقدمة، وبهذا تختلف ملكية البنوك في أي دولة حسب رأس المال وجنسية البنك ومدى الانفتاح الاقتصادي والتسهيلات المقدمة لجذب الاستثمار، إذ توجد بنوك حكومية يعود رأس مالها و تسييرها كليا للدولة، وأخرى يكون رأس مالها مختلط أو يعود كليا لأطراف أجنبية مما يسمح بفتح فروع فقط في البلد المستثمر فيه، حيث يتكون النظام المصرفي الجزائري من 19 بنكا منها 06 بنوك عمومية، أما الكويت تضم 21 بنكا منها 11 بنكا عموميا، وعليه سيتم عرض هيكل الجهاز المصرفي لكل بلد على حدى وتبيان الخصائص.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 18 قائمة المؤسسات المصرفية العاملة في الجزائر

بنوك وطنية	بنوك مشتركة وأجنبية	البلد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ البنك المركزي</li> <li>▪ بنك الجزائر الخارجي (BEA)</li> <li>▪ البنك الوطني الجزائري (BNA)</li> <li>▪ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)</li> <li>▪ بنك التنمية المحلية (BDL)</li> <li>▪ القرض الشعبي الجزائري (CPA)</li> <li>▪ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بنك البركة الجزائري</li> <li>▪ المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر (BANK ABC)</li> <li>▪ NATIXIS - الجزائر</li> <li>▪ SOCIETE GENERALE - الجزائر</li> <li>▪ CITIBANK N.A. - الجزائر (فرع بنك)</li> <li>▪ ARAB BANK PLC - الجزائر (فرع بنك)</li> <li>▪ BNP PARIBAS - الجزائر</li> <li>▪ TRUST BANK - الجزائر (TBA)</li> <li>▪ بنك الخليج - الجزائر (AGB)</li> <li>▪ بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر (HBTF)</li> <li>▪ FRANSABANK الجزائر</li> <li>▪ بنك السلام - الجزائر (ASBA)</li> <li>▪ .H.S.B.C. - الجزائر (فرع بنك)</li> </ul>	الجزائر

المصدر: (بنك الجزائر، 2023).

جدول 19 قائمة المؤسسات المصرفية العاملة في الكويت

بنوك وطنية	بنوك مشتركة وأجنبية	البلد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ البنك المركزي</li> <li>▪ بنك الكويت الوطني</li> <li>▪ البنك التجاري الكويتي</li> <li>▪ بنك الخليج</li> <li>▪ البنك الأهلي الكويتي</li> <li>▪ بنك برقان</li> <li>▪ البنك الأهلي المتحد</li> <li>▪ بنك الكويت الدولي</li> <li>▪ بيت التمويل الكويتي</li> <li>▪ بنك بويان</li> <li>▪ بنك وربة</li> <li>▪ بنك الكويت الصناعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بنك البحرين والكويت</li> <li>▪ BNP PARIBAS</li> <li>▪ بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود</li> <li>▪ بنك أبوظبي الأول</li> <li>▪ Citibank</li> <li>▪ بنك قطر الوطني</li> <li>▪ بنك الدوحة</li> <li>▪ بنك المشرق</li> <li>▪ شركة الراجحي المصرفية للاستثمار (بنك الراجحي)</li> <li>▪ بنك مسقط</li> </ul>	الكويت

المصدر: (بنك الكويت المركزي، 2023).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

يتبين من الجدول 18 أنّ المؤسسات المصرفية النشطة في الجزائر عددها 19 حسب ما ورد في الموقع الرسمي لبنك الجزائر حيث 6 منها بنوك عمومية كلها ذات رأس مال وطني، و02 مصارف اسلامية ( البركة ذي رأس مال مختلط بحريني وجزائري والسلام برأس مال بحريني)، أمّا بالنسبة لبقية البنوك فمنها ما تمارس الأنشطة التقليدية وبعضها متخصصة كبنك الإسكان، أمّا المؤسسات المصرفية الكويتية فهي تضم بنوك تقليدية (بنك الكويت الوطني، البنك التجاري الكويتي، بنك الخليج، البنك الأهلي الكويتي، برقان)، وبنوك إسلامية ( البنك الأهلي المتحد، بنك الكويت الدولي، بيت التمويل الكويتي، بوبيان، وربة)، بنوك متخصصة ( بنك الكويت الصناعي)، وباقي البنوك أجنبية تقدم خدمات مصرفية متعددة.

- بالنسبة للبنوك المدرجة في بورصة الجزائر فهي تسعة بنوك تتمثل في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، سوسيتي جينرال الجزائر، بنك البركة و مصرف السلام، بالإضافة إلى مؤسسة مالية واحدة وهي تل ماركيتس بحيث يبلغ العدد الإجمالي للمتدخلين 10 مؤسسات (بورصة الجزائر، 2024)، أما بالنسبة للبنوك المدرجة في بورصة الكويت فهي تسعة بنوك كل من بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، البنك الأهلي الكويتي، بنك الكويت الدولي، بنك برقان، بنك التمويل الكويتي، بنك بوبيان بالإضافة إلى المؤسسات المالية الأخرى بحيث يبلغ العدد الإجمالي للمتدخلين 147 شركة (بورصة الكويت، 2024).

### ثانيا: نشاط المؤسسات المصرفية في ظل البيئة التكنولوجية الجزائرية والكويتية:

يتشابه النشاط المقدم من طرف البنوك في مختلف دول العالم، إلا أنّ الاختلاف الجوهري يكمن في نوعية الخدمات التي يطلبها العملاء، وفي البيئة التي يعمل فيها البنك وطبيعة الخدمات المقدمة لذلك، وبما أنّ البنوك تسعى لتحقيق الربح من خلال تلبية احتياجات العملاء فهي تسعى لتوفير المنتجات والخدمات الملائمة، حيث تبين أنّ كل من الجزائر والكويت تسعيان للاهتمام بتجربة العملاء، ويبقى حجم المعاملات يختلف من سنة لأخرى حسب الظروف، إذ أننا نجد أنّه:

- بالنسبة للبنية التحتية للاتصالات فقد تبين أنّ للجزائر 3 متعاملين هم كل من موبيليس، جيزي و أوريدو، تحظى موبيليس بأكثر عدد اشتراكات بأزيد من 20 مليون مشترك في السداسي الأول من سنة 2023، بينما في الكويت تنشط عدّة شركات في مجال الاتصالات وتبقى 3 منهم رائدين وهم كل من زين، أوريدو، أس تي سي، تحظى شركة زين بأكثر عدد اشتراك أزيد من 2 ملايين مشترك.
- بالنسبة للإنترنت فقد بينت الاحصائيات أنّ عدد مستخدمي الإنترنت بالمنزل والهاتف النقال في الكويت بلغ 4,25 مليون مشترك في سنة 2023 بنسبة انتشار 99% تقريبا كل سكان الكويت الذين يبلغ عددهم 4,79 مليون نسمة لديهم شبكة الإنترنت، بينما في الجزائر فقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت بالمنزل (الثابت) أزيد من 5 مليون مشترك وأكثر من 45 مليون مشترك للهاتف النقال بما يتجاوز 100%.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

- اعتمدت الكويت تكنولوجيا الجيل الخامس رسميا منذ 2019 وهي أكثر سرعة وتدفق، تصل هذه الشبكة إلى حوالي 97% من الكويتيين، بينما الجزائر تعتمد الجيل الرابع وتصل نسبة التغطية بها إلى جانب الجيل الثالث والثاني نسبة 96,97%.
- بالنسبة لنشاط الدفع عبر الإنترنت فقد تم تسجيل ارتفاع في عمليات الدفع من 2019 إلى 2023 في كلا البلدين خاصة بعد 2019 أي بعد جائحة كورونا أين تم تسجيل ارتفاع المعاملات في سنة 2020 واستمرت في الارتفاع، ما يميز هذا النشاط في الكويت هو إجراء عمليات داخل وخارج البلد قدرت بمئات الملايين.
- بالنسبة لنشاط الدفع عبر محطات الدفع الالكتروني في سنة 2023 بلغت 3 997 165 معاملة في الجزائر بينما بلغت 324 473 700 معاملة في السادسي الأول من سنة 2023 في الكويت مما يعني أنّ العملاء في دولة الكويت يعتمدون الدفع الالكتروني أكثر بكثير من العملاء في دولة الجزائر وكذلك بالنسبة لعدد محطات الدفع في الجزائر والكويت بالآلاف، لكنها تعتبر قليلة في الجزائر ولا تغطي كل الاحتياجات نظرا لوجود عدد كبير من التجار لكن نظرا لقلة اعتمادهم وتوفيرهم لأجهزة الدفع على مستوى المحلات وتقريبا انعدامها على مستوى الشبابيك الحكومية التي تستدعي دفع مستحقات وغيرها خفّض من نشاط الدفع الالكتروني في الجزائر.
- بالنسبة لنشاط السحب عبر محطات السحب فقد بلغ في سنة 2023 حوالي 174 415 895 معاملة في الجزائر، بينما بلغ في الكويت 41 276 000 معاملة، بمعنى أنّ العملاء في الكويت لا يعتمدون على المعاملات التقليدية باستخدام النقد كثيرا مثلما هو سائد في الجزائر، كما يقدر عدد محطات السحب بـ 3 847 في الجزائر و 2 405 في الكويت في السادسي الأول من سنة 2023 أي أنّ عددها قليل جدا في الجزائر نظرا لعدد السكان الذي تجاوز 45 مليون نسمة وكبر المساحة بالنظر لدولة الكويت التي يُعتبر عدد السكان فيها لا يتجاوز 5 مليون نسمة مقارنة بالجزائر وكذلك صغر المساحة.
- بالنسبة للبطاقات الالكترونية المصدرة فقد تجاوز 20 مليون بطاقة في الجزائر في سنة 2023 بينما بلغ بالتقريب 7 ملايين بطاقة في السادسي الأول من سنة 2023 في الكويت، مما يعني أنّ العملاء في الجزائر أقل استخداما للبطاقات الالكترونية على الرغم من اصدار عدد معتبر من البطاقات من طرف شركة SATIM.
- إنّ النشاط المصرفي في الكويت أوسع نظرا لأنشطة الدفع والسحب الممارسة داخل وخارج البلد، بينما في الجزائر تنحصر المعاملات داخل البلد وهذا ما يؤدي إلى انخفاض العمليات مقارنة بالكويت.
- تتبنى الكويت تقنيات رقمية جديدة في مجال الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والجيل القادم من الإنترنت، والحوسبة السحابية، والتحليل التنبؤي، وأتمتة العمليات الآلية، بينما في الجزائر يجري اعداد استراتيجيات ملائمة بما يسمح بادماج الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في النشاط المصرفي وفي توجه نحو تبني الجيل الخامس من الانترنت.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

- تبين أن بورصة الكويت تضم 145 شركة للوساطة المالية من بينها 9 بنوك، أما الجزائر فتضم 10 شركات للوساطة المالية من بينها 9 بنوك بمعنى أن تدخل شركات الوساطة المالية في الكويت أكبر مما يعني وجود حركة استثمارية أوسع وبالتالي عمليات أكبر عن طريق اعتماد التقنيات الرقمية والتكنولوجية.
  - من خلال ما سبق يتضح أنّ استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بات أكثر، يعني تطور الثقافة المالية نوعا ما في حدود البيئة والبنية التكنولوجية المتوفرة في الجزائر، مما سمح بالتوسع نحو الخدمات الالكترونية والتوسع في عمليات الدفع وخاصة السحب نظرا للسهولة التي تقدمها الآلات والتقنيات الرقمية، فالتداول الكلاسيكي النقدي لدى العملاء في الجزائر يحث السلطات الاشرافية من خلال اعتماد التحول الرقمي لتقليله وتشجيع التداول الالكتروني ومتابعة حركة الأموال بدقة، أي أن الجهود متوفرة بإصدار أزيد من 20 مليون بطاقة وتزايد أجهزة الدفع أيضا، فرغم هذا ثقل معاملات الدفع بالمقارنة مع معاملات السحب في البلد، وهو ما يدفعنا للتركيز على الثقافة المالية وكيفية تقبل التقنيات التكنولوجية الأخرى وزيادة الثقة في العمليات الالكترونية.
  - تهتم الكويت بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد ارتفع عدد المدفوعات، إذ سمحت التكنولوجيا المستخدمة في الاتصالات بإجراء معاملات الدفع والسحب بواسطة الأجهزة الالكترونية، وتطور جيل الإنترنت بالنسبة للهواتف المحمول خاصة وأنّ اعتماد الكويت للجيل الخامس للإنترنت سمح بزيادة تدفق سرعة الإنترنت وإجراء المعاملات بصورة أسرع والتعامل مع دول أخرى باتفاقيات تتماشى مع البيئة السائدة، كما تبين أنّها تهتم بالتكنولوجيا المالية لدعم النشاط المصرفي وتقديم الأمن السيبراني في العديد من اللوائح والتنظيمات.
- بالتالي فالسبب الأساسي لاختيار الكويت لإجراء الدراسة التطبيقية عن باقي دول شمال افريقيا والشرق الأوسط هو التشابه بين النظامين المصرفيين في الكويت والجزائر من حيث اجراءات تنفيذ العمليات عبر الهاتف المحمول والإنترنت، وكذا وجود 3 لاعبين أساسيين لشركات الهاتف في البلدين، ووجود نفس عدد النشطاء في البورصة لكلا البلدين الذي حدد بـ 9 بنوك لكل بلد، و اتضح أنه وبالرغم من الاختلاف في حجم الدولة الجزائرية بالنظر لحجم الكويت إلا أنّ عدد المعاملات خاصة الدفع كبير جدا في الكويت وهو ما يبين مدى اعتماد الرقمنة في النشاط المصرفي بالإضافة إلى العديد من الفروقات التي تم ذكرها سابقا، التي تجعل الكويت بلدا جيدا لإجراء الدراسة التطبيقية، مما سمح بزيادة حجم العينة المستخدمة في الدراسة والاستفادة من تجارب البلدين في هذا المجال.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق لمنهجية الدراسة وعرض مختلف الأدوات التي تتوافق مع الفرضيات المطروحة من خلال عرض عينة الدراسة وخصائصها، المنهجية المتبعة، طرق جمع البيانات، ومدى صدق أداة الدراسة المعتمدة وثباتها بالاعتماد على الاختبارات المناسبة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

تُعبّر العينة أساس الدراسة التطبيقية والتي ينبغي أن تمثل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل، ولهذا سيتم التطرق لمجتمع الدراسة والعينة المختارة بخصائصها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

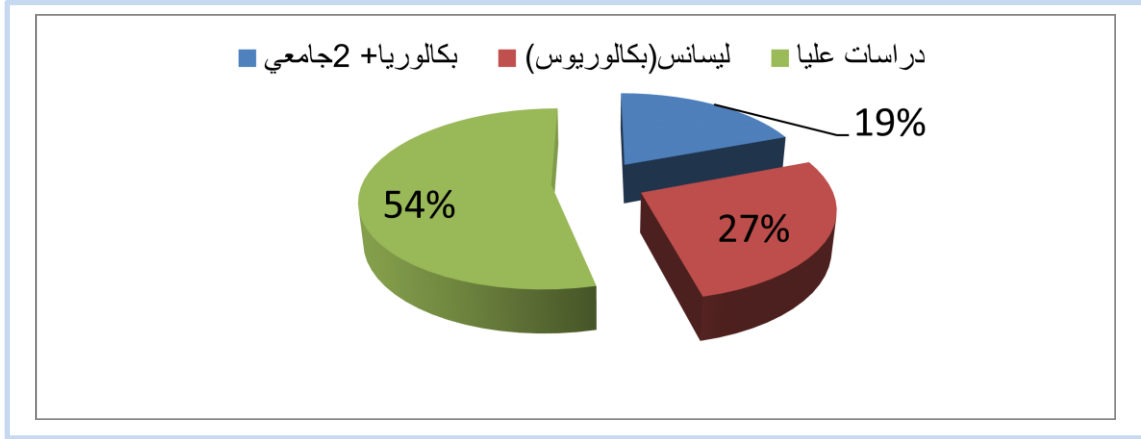
تهدف الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على البنوك العاملة في الجزائر والكويت من خلال دراستهما بغض النظر عن ملكية البنك حيث أنّ مجتمع الدراسة عموماً يتمثل في 40 بنكا، منها 19 بنكا في الجزائر أجاب على الاستبيان 17 بنكا منها، و 21 بنكا بالنسبة للكويت أجابت 9 بنوك على الاستبيان الموجه إليها. تم توزيع الاستبيان في نوفمبر 2022 إلى غاية جويلية 2023 وذلك مراعاة لحساسية النشاط المصرفي وصعوبة الحصول على الإجابة في أقصر وقت نظراً لانشغالات المسؤولين المعنيين، فيما رفض البعض الإجابة خاصة الفروع الأجنبية نظراً لضرورة الرجوع إلى البنك الأساسي في البلد الأم قبل قبول الاستبانة. يعود السبب الرئيسي في اختيار البنوك وليس العملاء هو محاولة دراسة اعتماد التكنولوجيات في المحيط البنكي، وكذا التأكد فعلاً من وجود استراتيجيات ونماذج أعمال ومدى تطور النشاط المصرفي عموماً من خلال إجابة الكوادر المعنية التي تسمح بتحليل النتائج المتوصل إليها.

#### ثانياً: عرض خصائص العينة وتحليلها

مثلت عينة الدراسة تقريباً كل المجتمع وذلك لأنّ عدد المجيبين بلغ في كلا البلدين 26 بنكا من أصل 40 بنكا بنسبة 65% وذلك نظراً لصعوبة الحصول على الإجابات من طرف الفروع الأجنبية هناك، من خلال تقديم الاستبانة للمسؤولين عن الرقمنة والتحول الرقمي في البنوك ومن لهم الإطلاع الكافي على هذا المجال. لكن قبل دراسة الفرضيات والنتائج لا بد من عرض خصائص العينة وتحليلها حسب المستوى العلمي، سنوات الخبرة، وبلد البنك.

1- توزيع العينة وفقا للمؤهل الدراسي: ينقسم أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي كما يلي:

شكل رقم 23 توزيع العينة وفقا للمؤهل الدراسي



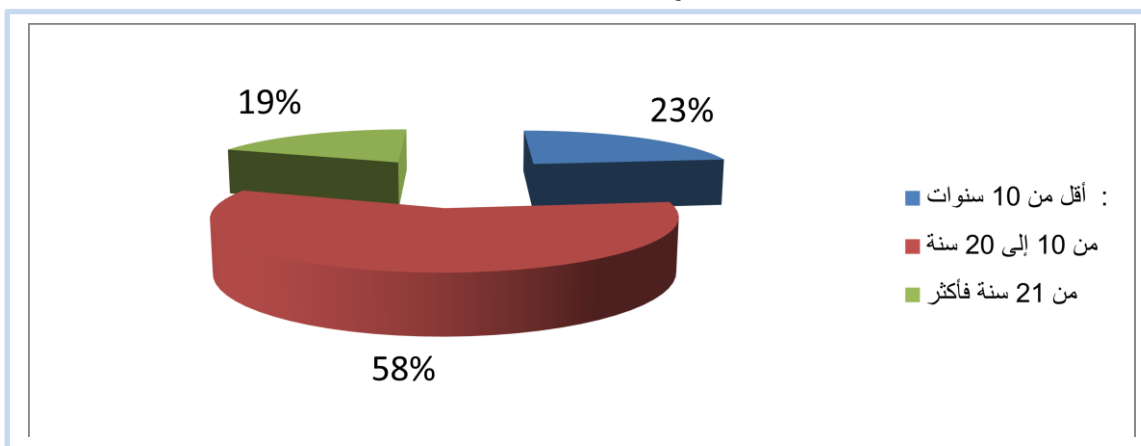
المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يتبين من الشكل 23 أنّ ما نسبته 54% من إطارات البنوك التي أجابت على الاستبيان يملكون شهادة ماجستير أو دكتوراه، لتليه نسبة 27% ذوي مستوى جامعي (ليسانس)، وأخيرا ما نسبته 19% متحصلين على شهادة بكالوريا + 2 سنوات جامعي.

يتضح من النسب المذكورة أنّ البنوك في البلدين تركز على توظيف أصحاب الشهادات العليا وتعتمد على الجامعيين بصفة عامة، وذلك بسبب طبيعة عمل البنوك التي تستدعي الاعتماد على حاملي الشهادات الجامعية لما لهم من تكوين نظري يمكن اسقاطه على الجانب المهني.

2- توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية: تم تقسيم العينة وفقا للخبرة المهنية كما يلي:

شكل رقم 24 توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

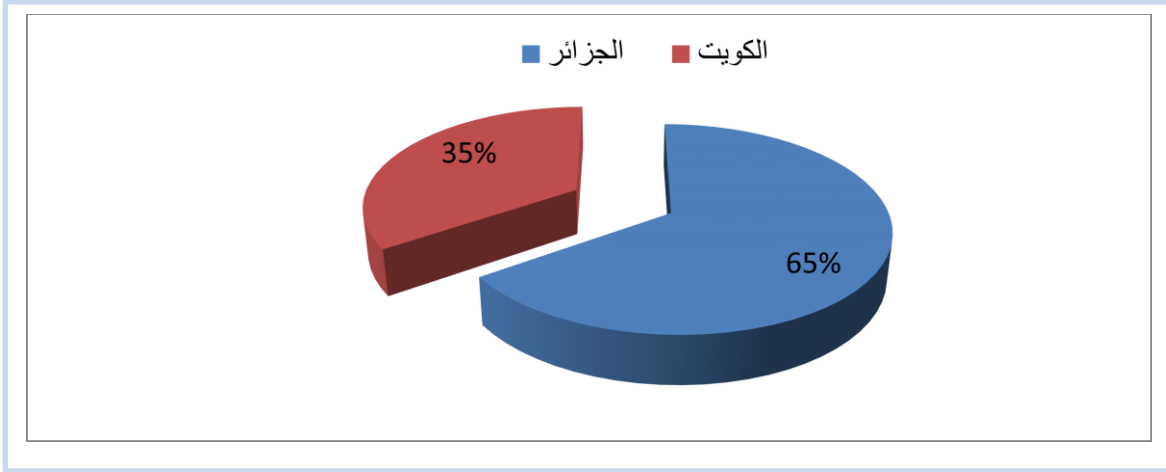
يتبين من الشكل 24 أنّ نسبة 58% من مسؤولي البنوك تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 20 سنة، لتليها نسبة 23% أقل من 10 سنوات خبرة، وأخيرا ما نسبته 19% من المجيبين ل 21 سنة خبرة فأكثر، ممّا يعني أنّ البنوك تركز من جهة على تولي المناصب المهمة من طرف ذوي الخبرة المتوسطة نظرا لقدرتهم على التكيف

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

بسرعة وذوي الخبرة القليلة نظرا لتمتعهم بمستوى أكبر من المرونة في التعامل والتعرف أكثر على التقنيات التكنولوجية وذلك لحب إطلاعهم على مستجدات العمل وغالبا ما يكونون من الفئة الشبانية.

**3- توزيع العينة وفقا لبلد البنك:** تم تقسيم أفراد العينة وفقا لبلد البنك الجزائر والكويت كما يلي:

شكل رقم 25 توزيع العينة وفقا لبلد البنك المحيـب



المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يتبين من الشكل 25 أنّ نسبة 65% من البنوك التي أجابت على الاستبيان تعود لبلد الجزائر ونسبة 35% لبلد الكويت، وتعود النسبة الأكبر من المحييين لبلد الجزائر نظرا للقدرة على التوجه إلى مقر البنوك الجزائرية على عكس البنوك الكويتية مما جعل حجم العينة أكبر في الجزائر عن الكويت، بالإضافة إلى قبول بعض الفروع الأجنبية الإجابة على الاستبيان في الجزائر على عكس الفروع الأجنبية في دولة الكويت التي كان من الصعب جدا الوصول إليها نظرا لصعوبة الاتصال بهم أو الوصول اليهم.

#### المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

حرصاً منا على دقة النتائج التي تم التوصل إليها، أُجريت دراسة ميدانية على البنوك المعنية باستخدام منهج محدد لاستكمال الدراسة مع استخدام أداتين ( الاستبيان والمقابلة) حسب الإمكانيات المتاحة والظروف.

#### أولاً: منهج الدراسة

إنّ سلوك الباحث لمنهج معين ضروري لهيكله الدراسة بما يتوافق مع الفرضيات المطروحة وبما يتماشى مع متغيرات الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الاستقرائي والاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل لوصف واقع وجود التحول الرقمي في البنوك وتحليل مدى تطور وتحسن النشاط المصرفي بعد تبني ذلك والعلاقة بينهما.

#### ثانياً: أدوات الدراسة

تُعتبر الأدوات المستخدمة في الدراسة جوهر الجانب التطبيقي والتي ينبغي أن تتناسب مع طبيعة الموضوع فهي تشمل مختلف أساليب جمع البيانات التي تركز على الدراسات السابقة لتكون أكثر واقعية ومصداقية وأن

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

يكون لها الأثر فيما يخص نفي أو إثبات نتائج الدراسات السابقة ومدى التوافق معها، وعليه تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كما يلي:

**1- الاستبيان:** هو الأداة الأساسية الأكثر استعمالاً، تم توزيعه إلكترونياً في الكويت وورقياً عن طريق التنقل لمقر الإدارة العامة لكل بنك في الجزائر العاصمة، إجمالاً وُزعت 26 استبانة تم استرجاعها كلها بعد امتناع بعض البنوك عن الإجابة، كما مرّ إعداد الاستبيان بالعديد من المراحل نوجزها فيما يلي:

■ **الخطوة الأولى تشمل أساليب جمع البيانات:** بعد ما توصلنا إليه في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسات السابقة وما تم فهمه في الجانب النظري والتي تتوافق مع فرضيات الدراسة.

■ **الخطوة الثانية تضم تقسيمات الدراسة:** شملت استبانة الاستبيان 40 عبارة موزعة على محورين:

❖ **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية من المؤهل العلمي، الخبرة المهنية و بلد البنك.

❖ **القسم الثاني:** شمل هذا القسم محورين كما يلي:

**المحور الأول:** التحول الرقمي تضمن خمسة أبعاد (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا الرقمية، التكنولوجيا المالية، التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية، الأمن السيبراني) ولكل بعد 4 عبارات أي بمجموع 20 عبارة.

**المحور الثاني:** تحسين النشاط المصرفي تضمن 20 عبارة.

■ **الخطوة الثالثة:** تم تقديم الإستبيان وإرساله إلكترونياً للتحكيم من طرف مختصين لإبداء مختلف الملاحظات، وعليه تم رفع التحفظات بتعديل وحذف بعض العبارات، ومن ثم التأكد من المحاور وتناسقها للتحقق من الفرضيات وتصميمه نهائياً قبل تقديمه لمسؤولي البنوك، بعد تحكيم الإستبيان من طرف مختصين (الملحق الأول) للحصول على الملاحظات، حُذفت بعض العبارات، وصُحّحت مصطلحات، كما تم التأكد من تناسق المحاور للتحقق من الفرضيات ليخرج في شكله الأخير (الملحق الثاني).

■ **الخطوة الرابعة:** تم توزيع الإستبيان إلكترونياً و يدوياً للبنوك العاملة في الجزائر والكويت، ل يتم جمعها وفرزها والتأكد من صلاحيتها لتكون 26 بنك .

■ **الخطوة الخامسة:** تم تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج Spss النسخة 22 ، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) (Vagias , 2006) الذي يحدد الخيارات التالية: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ويحدد المستويات بالاعتماد على فئات

تحسب كالتالي المجال طول  $= \frac{5-1}{5} = 0,8$  وهو ما يوضحه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 20 تحديد مجالات ليكرت الخماسي لقياس المحورين

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
انتماء المتوسط الحسابي	[ 1.8: 1 ]	[ 2,60 : 1,80 ]	[ 3,40 : 2,60 ]	[ 4.2 : 3,4 ]	[ 5: 4.2 ]
الوزن النسبي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

2- المقابلة: سمحت فرصة التوجه لمقرات البنوك المعنية من التواصل مع المعنيين مباشرة و/أو التوجيه لموظف معني بهذا الموضوع وعلى إطلاع، منهم من قدم الوقت الكافي لإجراء نقاش حول التحول الرقمي خاصة في البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، نتكسيس بنك، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك الخليج، ومنهم من أجاب على الاستبيان فقط، دون فتح المجال لإجراء نقاش حول الموضوع.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت الدراسة بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

#### 1- مقاييس النزعة المركزية:

- المتوسط الحسابي: يُستخدم لمعرفة متوسط الإجابات، لتتم مقارنتها بالمتوسط المفترض لاتخاذ قرار واقع التطبيق.
- التكرارات والنسب المئوية: تُستخدم التكرارات والنسب لوصف بيانات البنوك محل الدراسة، ودراسة خصائصها التي تعبر على درجات الموافقة على الفقرات.
- الانحراف المعياري: يقيس مدى تشتت الإجابات عن متوسط الاجابات.

#### 2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: والمتمثلة في:

- معامل ارتباط بيرسون: يسمح بقياس درجة الارتباط وتحديد الاتساق الداخلي بين العبارات ومعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي و عبارات النشاط المصرفي.
- معامل ألفا كرونباخ: يسمح بمعرفة ثبات أداة الدراسة للحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة.
- إختبار معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح kurtosis لقياس التوزيع الطبيعي للبيانات من عدمه.
- اختبار T لعينة واحدة: يُستخدم هذا الاختبار لتحديد تقارب إجابات المبحوثين وموافقتهم على محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط المفترض.
- الإنحدار الخطي البسيط: يعبر عن وجود علاقة بين المتغير التابع والمستقل، يُستخدم لمعرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق تكنولوجيات التحول الرقمي وتحسين النشاط المصرفي للبنوك محل الدراسة.
- معامل الارتباط R: يُستخدم معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع، كما يُستخدم لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

■ **معامل التحديد R2:** يشرح العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أنه يُستعمل لقياس القوة التفسيرية التي تفسر بها المتغيرات المستقلة المتغير التابع، للتعرف على درجة تأثير تطبيق تكنولوجيات التحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي للبنوك محل الدراسة.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من صدق الإستبيان الذي تم إعداده قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال المالية والبنوك لتتم التعديلات اللازمة وهو ما يُعرف بالصدق الظاهري، كما أننا قمنا بدراسة الصدق البنائي عن طريق حساب الاتساق الداخلي بالاعتماد على المستوى الدلالي لمعامل الارتباط بيرسون، حيث يقيس ارتباط العبارة مع محورها وجميع عبارات المحور.

### أولاً: صدق الإتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي:

سيتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي وما يتضمنه من الأبعاد الخمسة للتكنولوجيات والأمن السيبراني ومدى تحسين النشاط المصرفي.

### 1- صدق الإتساق الداخلي لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تم الاعتماد على معامل الارتباط ومستوى الدلالة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 21 صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يمتلك البنك بنية تحتية ملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد.	0,764	0,000
02	يتم استخدام التقنيات المتطورة في صناعة المحتوى المعلوماتي بالبنك.	0,832	0,000
03	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخفيض التكاليف والسرعة في تأدية المهام.	0,765	0,000
04	يتم تطوير الامكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر	0,889	0,000

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يوضح الجدول 20 أنّ قيمة معامل الارتباط المتعلقة بعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محصورة بين 0.764 و 0.889 وبمستوى دلالي أقل من 0,01 بالنسبة لكل العبارات، مما يؤكد على الإتساق الداخلي وارتباط قوي وذو دلالة بين الفقرات عند مستوى ثقة 99%.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

**2- صدق الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا الرقمية:** تم الاعتماد على معامل الارتباط ومستوى الدلالة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا الرقمية كالتالي:

**جدول 22 صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	يتبع البنك قنوات توزيع رقمية من برامج ومنصات وأنظمة تشغيل و متصفح الويب و صفحة خاصة وغيرها.	0,651	0,000
06	يستخدم البنك الوسائط الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمات المصرفية.	0,672	0,000
07	يخصص البنك ميزانية كافية للبحث والتطوير والابتكار.	0,544	0,004
08	يساهم الموظفون بحرية وبشكل مستمر في تقديم الأفكار لمنتجات أو خدمات رقمية.	0,567	0,003

**المصدر:** (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يوضح الجدول 21 أنّ قيمة معامل الارتباط المتعلق بعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية محصورة بين 0,544 و0,672 وبمستوى دلالي أقل من 0,01 بالنسبة لكل العبارات، مما يؤكد على الإتساق الداخلي وارتباط قوي وذو دلالة بين الفقرات عند مستوى ثقة 99%.

**3- صدق الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا المالية:** تم الاعتماد على معامل الارتباط ومستوى الدلالة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا المالية كالتالي:

**جدول 23 صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكنولوجيا المالية**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	يدرك الموظفون والإدارة العليا بالبنك مفهوم و تقنيات التكنولوجيا المالية	0,882	0,000
10	تُستخدم في البنك العديد من تقنيات التكنولوجيا المالية كالحوسبة السحابية، البيانات الضخمة وغيرها.	0,510	0,000
11	يتم تسطير برامج تدريب لفائدة الموظفين حول استخدام التكنولوجيا المالية	0,759	0,008
12	يرى البنك أن المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية منافس أكثر من كونها شريك للبنك	0,555	0,003

**المصدر:** (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يوضح الجدول 22 أنّ قيمة معامل الارتباط المتعلق بعبارات بعد التكنولوجيا المالية محصورة بين 0,510 و0,882 وبمستوى دلالي أقل من 0,01 بالنسبة لكل العبارات، مما يؤكد على الإتساق الداخلي وارتباط قوي وذو دلالة بين الفقرات عند مستوى ثقة 99%.

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

**4- صدق الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا التنظيمية والاشرافية:** تم الاعتماد على معامل الارتباط ومستوى الدلالة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا التنظيمية والاشرافية كالتالي:  
جدول 24 صدق الاتساق الداخلي لبعاءات بعد التكنولوجيا التنظيمية والاشرافية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	يتم التقيد بالمتطلبات القانونية لتحقيق عمليات أكثر كفاءة في البنك.	0,641	0,000
14	تستخدم التكنولوجيا المالية للرقابة الداخلية بهدف الوقاية والكشف عن عمليات تبييض الأموال و تمويل الارهاب.	0,813	0,000
15	يستخدم البنك ابتكارات تكنولوجية ناشئة تهدف إلى تيسير الاشراف المصرفي بأكثر فعالية وكفاءة.	0,543	0,004
16	توجد العديد من اللوائح الإشرافية التي ينبغي إعادة النظر فيها أو ضبطها استجابة للتغيرات الناشئة في التكنولوجيا.	0,551	0,003

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يوضح الجدول 23 أنّ قيمة معامل الارتباط المتعلق بعبارات بعد التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية محصورة بين 0,543 و 0,813 وبمستوى دلالي أقل من 0,01 بالنسبة لكل العبارات، مما يؤكّد على الإتساق الداخلي وارتباط قوي وذو دلالة بين الفقرات عند مستوى ثقة 99%.

**5- صدق الاتساق الداخلي لبعء الأمن السيبراني:** تم الاعتماد على معامل الارتباط ومستوى الدلالة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لبعء الأمن السيبراني التالي:

جدول 25 صدق الاتساق الداخلي لبعاءات بعد الأمن السيبراني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يستخدم البنك وسائل أمن وحماية المعلومات كبرامج مضادة للفيروسات وبرامج التشفير وغيرها.	0,918	0,000
18	للبنك إمكانيات ووسائل تستخدم لتخزين واسترجاع المعلومات.	0,882	0,000
19	يوجد بالبنك فريق تنسيق بقدرات ومهارات عالية لإدارة الأمن السيبراني والتواصل بفعالية مع جميع المستويات.	0,905	0,008
20	يتم اكتشاف العمليات غير المشروعة (احتيال، انتحال، اختراق ...) بسرعة وبطرق أكثر تطورا في البنك.	0,841	0,003

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يوضح الجدول 24 أنّ معامل الارتباط المتعلق بعبارات بعد الأمن السيبراني محصورة بين 0,841 و 0,918 وبمستوى دلالي أقل من 0,01 بالنسبة لكل العبارات مما يؤكّد على الإتساق الداخلي وارتباط قوي وذو دلالة بين الفقرات عند مستوى ثقة 99%.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي لمحور تحسين النشاط المصرفي:

تم الإعتماد على معامل الإرتباط ومستوى الدلالة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحسين النشاط المصرفي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 26 صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحسين النشاط المصرفي

رقم العبارة	العبارات	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
21	هناك تحسن ملموس لصورة البنك وسمعته بعد اعتماد قنوات التوزيع الرقمية.	0,654	0,000
22	يعمل البنك على توفير خدمات الدفع عبر الخط وتطبيقات على الهاتف ( Apple - Appstore, Android)	0,606	0,001
23	تزداد تعامل البنك مع المؤسسات في إطار الدفع الرقمي باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)	0.430	0.028
24	تشكل المعرفة غير الكافية) الثقافة المالية (لدى العملاء عائقا أمام استخدام خدمات البنك المصرفية الرقمية.	0.470	0.032
25	ساهمت البطاقات الإلكترونية في تقليل المخاطر المصرفية	0.531	0.025
26	يوفر البنك عدد كاف من المنافذ والقنوات الإلكترونية لضمان الوصول إلى الخدمة	0.508	0,008
27	انخفضت التكاليف المرتبطة بالتسويق للبنك بعد اعتماد التسويق الرقمي.	0.391	0.045
28	تحسنت الحصة السوقية للبنك بعد توسعه في عرض الخدمات الرقمية.	0,615	0,001
29	يتم التركيز على مختلف الموارد المتاحة في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية والرقمية.	0.709	0.000
30	تساهم التجهيزات التقنية الحديثة التي يمتلكها البنك في تحسين تنافسية البنك	0.473	0.015
31	يستخدم موظفو البنك تجربتهم في إدارة البيانات الضخمة لتطوير الخدمات وبناء نماذج الأعمال الإلكترونية.	0.579	0.002
32	اعتمد البنك التسويق الرقمي، وازداد عدد العملاء بعد تبنيه.	0.551	0.003
33	تزايد الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي لجذب عملاء جدد.	0.405	0.040
34	يرى البنك أن تمكين العميل من إدارة حساباته بصورة رقمية يؤثر على الميزة التنافسية للبنك.	0.495	0.025
35	يعتمد البنك استراتيجية رقمية تتلائم مع رؤية البنك وبما يحقق رضا العملاء.	0.719	0.000
36	يحرص البنك على تحسين علاقته مع العملاء من خلال مواكبة أحدث التقنيات التكنولوجية في المجال المصرفي.	0.597	0.001
37	تبنى البنك أساليب وتقنيات حديثة لإجراء المعاملات المالية عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا.	0.699	0.000
38	ازدادت عمليات الدفع والتحويل عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا.	0.668	0.000
39	ازداد عدد الحسابات المصرفية المفتوحة الكترونيا في ظل جائحة كورونا.	0.551	0.004
40	أثرت جائحة كورونا بصورة ايجابية على نشاط البنك وأرباحه	0.654	0.000

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

يوضح الجدول 25 أنّ معامل الارتباط المتعلق بعبارات محور تحسين النشاط المصرفي يتراوح من 0,391 إلى 0,719 وبمستوى دلالي أقل من 0,01 بالنسبة لأغلب العبارات، أي بمستوى ثقة فاق 99% وبارتباط قوي وذو دلالة ما عدا العبارات (23 و 25 و 30) دالة عند 0,05.

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من أنّ الإجابات ستكون نفسها تقريبا إذا ما وزّعت على نفس العينة في وقت لاحق يتمّ حساب ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، الذي يبيّن ثبات أداة الدراسة للمحاور والاستبيان بشكل عام، فإذا كانت القيمة أكبر من أو تساوي 60% فإننا نقول بأنّ البناء مقبول.

جدول 27 ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا
أبعاد التحول الرقمي	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	04	0,828
	التكنولوجيا الرقمية	04	0,812
	التكنولوجيا المالية	04	0,652
	التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية	04	0,670
	الأمن السيبراني	04	0,901
التحول الرقمي	الأبعاد الخمسة	20	0,873
تحسين النشاط المصرفي	/	20	0,827
الثبات الكلي لأداة الدراسة			0.914

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يوضح الجدول 26 أنّ قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لمختلف محاور الاستبيان تفوق أو تساوي 60% حيث نجد نسبة أبعاد التحول الرقمي الخمسة كانت على التوالي: 82,8%، 81,2%، 65,2%، 67%، 90,1% وبالنسبة للمحور ككل بلغت 87,3% وهي نسب مقبولة إحصائيا، وبالنسبة لمحور النشاط المصرفي فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ نسبة 82,7% لكل عبارات المحور، أمّا نسبة ألفا كرونباخ للإستبيان ككل للمحورين فقد قُدّرت بـ 91,4%، وبالتالي فالأداة ثابتة ويمكننا الاعتماد عليها في الدراسة.

بعد التأكد من امكانية الاعتماد على الإستبيان الموزع لدراسة الفرضيات المطروحة، سيتمّ التطرق إلى دراسة وتحليل المحاور والتأكد من نتائج الدراسة وصحة الفرضيات للإجابة على الإشكالية العامة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل الاجابات المتحصل عليها من خلال دراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير، وهذا لمعرفة مدى تطبيق تكنولوجيات التحول الرقمي في البنوك، ومساهمتها في تحسين النشاط المصرفي والتأكد من مدى صحة الفرضيات، بالإضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها.

#### المطلب الأول: تطبيق التحول الرقمي

سنقوم هنا بتحليل أبعاد محور التحول الرقمي، والمتمثلة في كل من بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا الرقمية، التكنولوجيا المالية، التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية، الأمن السيبراني، بالتطرق إلى مجموع الإجابات من حيث درجة الموافقة أو الرفض وتحديد المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور لتحديد درجة التبنى.

#### أولاً: عرض وتحليل محور التحول الرقمي

سيتم عرض أبعاد التحول الرقمي وتحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبنى.

#### 1- بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: بالاعتماد على المتوسط الحسابي وتحديد درجة التبنى للعبارات

سيتم تحليل بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 28 تحليل عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الترتيب	درجة التبنى	انحراف معياري	متوسط حسابي	الاختبار						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات (ن م)	
2	مرتفع جداً	0,504	4,42	11	15	-	-	-	ن)	يمتلك البنك بنية تحتية ملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد .
				42,3	57,7	-	-	-	%	
4	مرتفع جداً	0.629	4,35	11	13	02	-	-	ن)	يتم استخدام التقنيات المتطورة في صناعة المحتوى المعلوماتي بالبنك.
				42,3	50	7,4	-	-	%	
1	مرتفع جداً	0.582	4.54	15	10	01	-	-	ن)	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخفيض التكاليف و السرعة في تأدية المهام.
				57,7	38,5	3,8	-	-	%	
3	مرتفع جداً	0.578	4.42	12	13	01	-	-	ن)	يتم تطوير الامكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكر مستمر.
				46,2	50	03,8	-	-	%	
-	مرتفع جداً	0.466	4,432	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

من خلال الجدول 27 نجد أنّ المتوسط الحسابي لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتفع جدا يقدر بـ 4,432 وبانحراف معياري قدره 0,466 أي أنّ أغلب البنوك تهتم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط المصرفي، وبالتالي تعتبر أداة مهمة يتم الاعتماد عليها من طرف البنوك محل الدراسة، حيث أتت عبارة " يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخفيض التكاليف و السرعة في تأدية المهام." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,54 و إنحراف معياري قدره 0,582، إذ يتفق بشدة 57,7% من البنوك على أنّ اعتمادها ساهم في تخفيض التكاليف واقتصاد الوقت، بينما تحفظ بنك واحد عن الإجابة.

وجاءت العبارة التي تنص على أنّه " يمتلك البنك بنية تحتية ملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جدا قدره 4,42 وانحراف معياري بقيمة 0,504 حيث أن 57,7% من البنوك توافق على امتلاك بنية تحتية ملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما جاءت عبارة " يتم تطوير الامكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكر مستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4,42 وانحراف معياري 0,578، وكان النصف 50% موافقين على هذا، أمّا في المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت عبارة "يتم استخدام التقنيات المتطورة في صناعة المحتوى المعلوماتي بالبنك" بمتوسط حسابي مرتفع جدا قُدر بـ 4,35 وانحراف معياري 0,629 أين وافق 50% على هذا.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

2- بعد التكنولوجيا الرقمية: سيتم تحليل المتوسط الحسابي وتحديد درجة التبني لفقرات بعد التكنولوجيا الرقمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 29 تحليل عبارات بعد التكنولوجيا الرقمية

الترتيب	درجة التبني	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات ون،م	الاختبار	العبارات
2	مرتفع جدا	0,884	4,31	12	12	1	-	1	ن	يتبع البنك قنوات توزيع رقمية من برامج ومنصات وأنظمة تشغيل و متصفح الويب و صفحة خاصة وغيرها.	
				46,2	46,2	3,8		3,8	%		
1	مرتفع جدا	0,977	4,35	14	10	-	1	1	ن	يستخدم البنك الوسائط الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمات المصرفية.	
				53,8	38,5	-	3,8	3,8	%		
4	مرتفع	0,871	4,04	8	13	3	2	-	ن	يخصص البنك ميزانية كافية للبحث والتطوير والابتكار.	
				30,8	50	11,5	7,7	-	%		
3	مرتفع	0,744	4,08	7	15	3	1	-	ن	يساهم الموظفون بجزئية وبشكل مستمر في تقديم الأفكار لمنتجات أو خدمات رقمية.	
				26,9	57,7	11,5	3,8	-	%		
	مرتفع جدا	0,491	4,192	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

من خلال الجدول 28 نجد بأنّ المتوسط الحسابي لبعء التكنولوجيا الرقمية مرتفع جدا يقدر بـ 4,192 وانحراف معياري بلغ 0,491 أي أنّ البنوك تهتم بالتكنولوجيا الرقمية، حيث جاءت عبارة "يستخدم البنك الوسائط الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمات المصرفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا قُدر بـ 4,35 وانحراف معياري 0,977 أي أنّ 53,8% من البنوك تهتم كثيرا بهذا، لتليها عبارة "يتبع البنك قنوات توزيع رقمية من برامج ومنصات وأنظمة تشغيل و متصفح الويب و صفحة خاصة وغيرها بمتوسط حسابي مرتفع جدا قُدر بـ 4,31 وانحراف معياري 0,884 ونسبة 46,2% مهتمين جدا بهذا، ثم في المرتبة الثالثة عبارة "يساهم الموظفون بجزئية وبشكل مستمر في تقديم الأفكار لمنتجات أو خدمات رقمية" بمتوسط حسابي بلغ 4,08 وانحراف معياري 0,744 حيث يوافق 57,7% على هذا، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة "يخصص البنك ميزانية كافية للبحث والتطوير والابتكار" بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري قدره 0,871 أين يوافق بشدة 30,8% على هذا بينما يوافق 50% على هذا فيما التزم 3 بنوك بالحياد ولم يوافق بنكين.

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

3- بعد التكنولوجيا المالية: سيتم تحليل المتوسط الحسابي وتحديد درجة التبني لفقرات بعد التكنولوجيا المالية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 30 تحليل عبارات بعد التكنولوجيا المالية

الترتيب	درجة التبني	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات و ن،م	الاختبار	العبارات
1	مرتفع	0,967	4,15	10	13	1	1	1	ن)	تدرك الإدارة العليا و الموظفين بالبنك مفهوم و تقنيات التكنولوجيا المالية	
				38,5	50	3,8	3,8	3,8	%		
3	مرتفع	1,017	3,92	6	16	2	-	2	ن)	تستخدم في البنك العديد من تقنيات التكنولوجيا المالية كالحوسبة السحابية، البيانات الضخمة وغيرها .	
				23,1	61,5	7,7		7,7	%		
2	مرتفع	0.864	4,12	8	15	2	-	1	ن)	يتم تسطير برامج تدريب لفائدة الموظفين حول استخدام التكنولوجيا المالية	
				30,8	57,7	7,7		3,8	%		
4	متوسط	0.999	3,04	1	8	10	5	2	ن)	يرى البنك أن المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية منافس أكثر من كونها شريك للبنك	
				3,8	30,8	38,5	19,2	7,7	%		
	مرتفع جدا	0,645	3,808	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

من خلال الجدول 29 نجد بأنّ المتوسط الحسابي لبعدها التكنولوجيا المالية مرتفع جدا يقدر بـ 3,808 وانحراف معياري قدره 0,645 أي أنّ البنوك تحتم بالتكنولوجيا المالية، حيث جاءت عبارة "تدرك الإدارة العليا و الموظفين بالبنك مفهوم و تقنيات التكنولوجيا المالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 4,15 وانحراف معياري 0,967 أي أنّ 50% من البنوك أكدت على معرفتهم بالتكنولوجيا المالية، لتليها عبارة "يتم تسطير برامج تدريب لفائدة الموظفين حول استخدام التكنولوجيا المالية" بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 4,12 وانحراف معياري 0,864، إذ وافق 57,7% على ذلك بينما نفى بنك واحد ذلك إطلاقا، ثم في المرتبة الثالثة عبارة "تستخدم في البنك العديد من تقنيات التكنولوجيا المالية كالحوسبة السحابية، البيانات الضخمة وغيرها" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,92 وانحراف معياري 1,017 إذ يؤيد هذا 61,5% بينما لم يوافق إطلاقا على هذا بنكين، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة "يرى البنك أن المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية منافس أكثر من كونها شريك للبنك" بمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3,04 وانحراف معياري قدره 0,999، حيث تحفظ 38,5% على الإجابة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

4- بعد التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية: سيتم تحليل المتوسط الحسابي وتحديد درجة التبني لعبارات بعد التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 31 تحليل عبارات بعد التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية

الترتيب	درجة التبني	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات و.ن.م	الاختبار	العبارات
1	مرتفع جدا	0,514	4,23	7	18	1	-	-	ن)	يتم التقيد بالمتطلبات القانونية لتحقيق عمليات أكثر كفاءة في البنك.	
				26,9	69,2	3,8	-	-	%		
4	مرتفع	1.047	3,85	6	14	4	-	2	ن)	يستخدم البنك التكنولوجيا المالية للرقابة الداخلية بهدف الوقاية والكشف عن عمليات تبييض الأموال و عمليات أخرى غير مشروعة.	
				23,1	53,8	15,4	-	7,7	%		
3	مرتفع	0,628	3,92	4	16	6	-	-	ن)	يستخدم البنك ابتكارات تكنولوجية ناشئة تهدف إلى تيسير الاشراف المصرفي بأكثر فعالية وكفاءة.	
				15,4	61,5	23,1			%		
2	مرتفع	0,800	4	7	13	5	1	-	ن)	توجد العديد من اللوائح الإشرافية التي ينبغي إعادة النظر فيها أو ضبطها استجابة للتغيرات الناشئة في التكنولوجيا	
				26,9	50	19,2	3,8		%		
	مرتفع جدا	0,463	4	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

من خلال الجدول 30 نجد بأن المتوسط الحسابي لبعث التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية مرتفع يقدر بـ 4 وانحراف معياري قدره 0,463 أي أنّ البنوك تهتم بالتكنولوجيا التنظيمية والإشرافية، حيث جاءت عبارة "يتم التقيد بالمتطلبات القانونية لتحقيق عمليات أكثر كفاءة في البنك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4,23 وانحراف معياري 0,514 حيث وافق 69,2% على تقيدهم التام بهذا وتحفظ على الإجابة بنك واحد فقط، لتليها عبارة "توجد العديد من اللوائح الإشرافية التي ينبغي إعادة النظر فيها أو ضبطها استجابة للتغيرات الناشئة في التكنولوجيا" بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 4 وانحراف معياري 0,800 حيث وافق على هذا 50% بينما تحفظ على الإجابة 19,2%، ثم في المرتبة الثالثة عبارة "يستخدم البنك ابتكارات تكنولوجية ناشئة تهدف إلى تيسير الاشراف المصرفي بأكثر فعالية وكفاءة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,92 وانحراف معياري

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

0,628، إذ أنّ 61,5% يوافقون على استخدامهم تكنولوجيا ناشئة في الاشراف، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة "يستخدم البنك التكنولوجيا المالية للرقابة الداخلية بهدف الوقاية والكشف عن عمليات تبييض الأموال وعمليات أخرى غير مشروعة" بمتوسط حسابي متوسط قدره بـ 3,85 وانحراف معياري قدره 1,047 حيث يوافق على هذا 53,8%.

**5- بعد الأمن السيبراني:** سيتم تحليل المتوسط الحسابي وتحديد درجة التبني لعبارات بعد التكنولوجيا الرقمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 32 تحليل عبارات بعد الأمن السيبراني

الترتيب	درجة التبني	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات ون.م	الاختبار	العبارات
1	مرتفع جدا	0,647	4,54	16	8	2	-	-	١)	يستخدم البنك وسائل أمن وحماية المعلومات كبرامج مضادة للفيروسات وبرامج التشفير وغيرها.	
				61,5	30,8	7,7	-	-	%		
2	مرتفع جدا	0,761	4,46	15	9	1	1	-	١)	للبنك إمكانيات ووسائل تستخدم لتخزين واسترجاع المعلومات.	
				57,7	34,6	3,8	3,8	-	%		
4	مرتفع جدا	0,919	4,27	14	6	5	1	-	١)	يوجد بالبنك فريق تنسيق بقدرات ومهارات عالية لإدارة الأمن السيبراني والتواصل بفعالية مع جميع المستويات.	
				53,8	23,1	19,2	3,8	-	%		
3	مرتفع جدا	0,767	4,27	10	13	3	-	-	١)	يتم اكتشاف العمليات غير المشروعة (احتيال، انتحال، اختراق...) بسرعة ويطرق أكثر تطورا في البنك.	
				38,5	50	11,5	-	-	%		
-	مرتفع جدا	0,664	4,384	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

من خلال الجدول 31 نجد بأن المتوسط الحسابي لبعء الأمن السيبراني مرتفع جدا يقدر بـ 4,384 وانحراف معياري قدره 0,664 أي أنّ البنوك تهتم بالأمن السيبراني، حيث جاءت عبارة "يستخدم البنك وسائل أمن وحماية المعلومات كبرامج مضادة للفيروسات وبرامج التشفير وغيرها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدا يقدر ب 4,54 وانحراف معياري 0,647 إذ وافق بشدة 61,5%، لتليها عبارة "للبنك إمكانيات ووسائل تستخدم لتخزين واسترجاع المعلومات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر ب 4,46 وانحراف معياري 0,761، إذ وافق بشدة 57,7% على هذا بينما لم يوافق بنك واحد فقط وتحفظ أيضا بنك آخر على الإجابة، ثم في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " يتم اكتشاف العمليات غير المشروعة (احتيال، انتحال، اختراق ...) بسرعة وبطرق أكثر تطورا في البنك" بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4,27 وانحراف معياري 0,767 حيث وافق 50% على هذا و 38,5% موافقين بشدة بينما تحفظت 3 بنوك على الإجابة، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة "يوجد بالبنك فريق تنسيق بقدرات ومهارات عالية لإدارة الأمن السيبراني والتواصل بفعالية مع جميع المستويات" بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر ب 4,27 وانحراف معياري قدره 0,919، أين وافق بشدة 53,8% بينما تحفظت 5 بنوك عن الإجابة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### ثانيا: عرض وتحليل محور تحسين النشاط المصرفي

سيتم عرض أبعاد تحسين النشاط المصرفي وتحليلها باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ودرجة التبني.

جدول 33 تحليل عبارات تحسين النشاط المصرفي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات ون م	
2	مرتفع جدا	0,618	4,31	10	14	2	-	-	ن	هناك تحسن ملموس لصورة البنك وسمعته بعد اعتماد قنوات التوزيع الرقمية.
				38,5	53,8	7,7	-	-	%	
8	مرتفع	0,881	4,15	11	9	5	1	-	ن	يعمل البنك على توفير خدمات الدفع عبر الخط وتطبيقات على الهاتف ( Apple - Appstore ، Android )
				42,3	34,6	19,2	3,8	-	%	
9	مرتفع	0,766	4,12	8	14	3	1	-	ن	تزداد تعامل البنك مع المؤسسات في إطار الدفع الرقمي باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات
				30,8	53,8	11,5	3,8	-	%	
14	مرتفع	0,784	3,85	4	16	4	2	-	ن	تشكل المعرفة غير الكافية (الثقافة المالية) لدى العملاء عائقا أمام استخدام خدمات البنك المصرفية الرقمية
				15,4	61,5	15,4	7,7	-	%	
16	مرتفع	0,801	3,81	2	20	2	1	1	ن	ساهمت البطاقات الالكترونية في تقليل المخاطر المصرفية..
				7,7	76,9	7,7	3,8	3,8	%	
11	مرتفع	0,484	4,08	4	20	2	-	-	ن	يوفر البنك عدد كاف من المنافذ والقنوات الالكترونية لضمان الوصول إلى الخدمة
				15,4	76,9	7,7	-	-	%	
20	مرتفع	0,905	3,46	03	10	9	4	-	ن	انخفضت التكاليف المرتبطة بالتسويق للبنك بعد اعتماد التسويق الرقمي.
				11,5	38,5	34,6	15,4	-	%	
10	مرتفع	0,766	4,12	8	14	3	1	-	ن	تحسنت الحصة السوقية للبنك بعد توسعه في عرض الخدمات الرقمية .
				30,8	53,8	11,5	3,8	-	%	
7	مرتفع	0,694	4,19	9	13	4	-	-	ن	يتم التركيز على مختلف الموارد المتاحة في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية والرقمية.
				34,6	50	15,4	-	-	%	

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

4	مرتفع جدا	0,587	4,23	8	16	2	-	-	٠	تساهم التجهيزات التقنية الحديثة التي يمتلكها البنك في تحسين تنافسية البنك
				30,8	61,5	7,7	-	-	%	
13	مرتفع	0,711	3,88	4	16	5	1	-	٠	يستخدم موظفو البنك تجربتهم في إدارة البيانات الضخمة لتطوير الخدمات وبناء نماذج الأعمال الإلكترونية.
				15,4	61,5	19,2	3,8	-	%	
15	مرتفع	0,784	3,85	5	13	7	1		٠	اعتمد البنك التسويق الرقمي، وازداد عدد العملاء بعد تبنيه.
				19,2	50	26,9	3,8		%	
12	مرتفع	0,784	4	7	12	7	-	-	٠	تزايد الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي لجذب عملاء جدد.
				26,9	46,2	26,9			%	
17	مرتفع	0,951	3,77	6	11	6	3	-	٠	يرى البنك أن تمكين العميل من إدارة حساباته بصورة رقمية يؤثر على الميزة التنافسية للبنك.
				23,1	42,3	23,1	11,5	-	%	
6	مرتفع	0,634	4,19	8	15	3			٠	يعتمد البنك استراتيجية رقمية تتلائم مع رؤية البنك وبما يحقق رضا العملاء.
				30,8	57,7	11,5			%	
1	مرتفع جدا	0,582	4,46	13	12	1	-	-	٠	يحرص البنك على تحسين علاقته مع العملاء من خلال مواكبة أحدث التقنيات التكنولوجية في المجال المصرفي.
				50	46,2	3,8	-	-	%	
3	مرتفع جدا	0,667	4,27	10	13	3	-	-	٠	تبنى البنك أساليب وتقنيات حديثة لإجراء المعاملات المالية عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا.
				38,5	50	11,5	-	-	%	
5	مرتفع جدا	0,815	4,23	12	8	6	-	-	٠	ازدادت عمليات الدفع والتحويل عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا.
				46,2	30,8	23,1	-	-	%	
19	مرتفع	1,267	3,62	9	5	6	5	1	٠	ازداد عدد الحسابات المصرفية المفتوحة الكترونيا في ظل جائحة كورونا.
				34,6	19,2	23,1	19,2	3,8	%	
18	متوسط	1,023	3,38	4	7	11	3	1	٠	أثرت جائحة كورونا بصورة ايجابية على نشاط البنك وأرباحه
				15,4	26,9	42,3	11,5	3,8	%	
-	مرتفع	0,383	3,998	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

من خلال الجدول 32 نجد بأنّ محور تحسين النشاط المصرفي بمجمل عباراته متوسط حسابي مرتفع يُقدر بـ 3.998 وانحراف معياري قدره 0,383 أي أنّ البنوك تهتم بتحسين النشاط المصرفي، حيث جاءت عبارة "يحرص البنك على تحسين علاقته مع العملاء من خلال مواكبة أحدث التقنيات التكنولوجية في المجال المصرفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4,76 وانحراف معياري 0,582 أين وافق 46,2% على هذا، لتليها عبارة " هناك تحسن ملموس لصورة البنك وسمعته بعد اعتماد قنوات التوزيع الرقمية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4,31 وانحراف معياري 0,618 وقد وافق على هذا 53,8%، ثم في المرتبة الثالثة عبارة " تبنى البنك أساليب وتقنيات حديثة لإجراء المعاملات المالية عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا " بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4,27 وانحراف معياري 0,667 و قد وافق 50% على هذا، ثم في المرتبة الرابعة عبارة " تساهم التجهيزات التقنية الحديثة التي يمتلكها البنك في تحسين تنافسية البنك " بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر بـ 4,23 وانحراف معياري قدره 0,587 حيث وافق 61,5% على هذا ، كما جاءت في:

- المرتبة الخامسة عبارة "ازدادت عمليات الدفع والتحويل عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا" بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4,23 وانحراف معياري مقدر بـ 0,815، وقد وافق بشدة 46,2%.
- المرتبة السادسة تعود لعبارة "يعتمد البنك استراتيجية رقمية تتلائم مع رؤية البنك وبما يحقق رضا العملاء" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,19 وانحراف معياري بلغ 0,634، وقد وافق 57,7% على ذلك.
- المرتبة السابعة عبارة "يتم التركيز على مختلف الموارد المتاحة في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية والرقمية" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,19 وانحراف معياري 0,694، وقد وافق 50% على ذلك.
- المرتبة الثامنة عبارة "يعمل البنك على توفير خدمات الدفع عبر الخط وتطبيقات على الهاتف ( Apple - Android، Appstore)" بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 4,15 و انحراف معياري بلغ 0,881 وقد وافق بشدة 42,3%.
- المرتبة التاسعة تعود لعبارة "تزايد تعامل البنك مع المؤسسات في إطار الدفع الرقمي باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات (EDI)" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,12 وانحراف معياري 0,766، وقد وافق 53,8%.
- المرتبة العاشرة عبارة " تحسنت الحصة السوقية للبنك بعد توسعه في عرض الخدمات الرقمية " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,12 وانحراف معياري 0,766 وقد وافق 53,8% على هذا.
- المرتبة الحادي عشرة عبارة " يوفر البنك عدد كاف من المنافذ والقنوات الالكترونية لضمان الوصول إلى الخدمة " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,08 وانحراف معياري 0,484، وقد وافق 76,9% على هذا.
- المرتبة الثانية عشرة عبارة " تزايد الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي لجذب عملاء جدد" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4 وانحراف معياري 0,784، وقد وافق 46,2% على هذا.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

- المرتبة الثالثة عشرة عبارة "يستخدم موظفو البنك تجربتهم في إدارة البيانات الضخمة لتطوير الخدمات وبناء نماذج الأعمال الإلكترونية" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,88 وانحراف معياري 0,711، حيث وافق 61,5 على هذا.
- المرتبة الخامسة عشرة عبارة "اعتمد البنك التسويق الرقمي، وازداد عدد العملاء بعد تبنيه" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,85 وانحراف معياري 0,784، وقد وافق 50% على هذا.
- المرتبة السادسة عشرة عبارة "ساهمت البطاقات الإلكترونية في تقليل المخاطر المصرفية" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,81 وانحراف معياري 0,801، وقد وافق 76,9% على هذا.
- المرتبة السابعة عشرة عبارة "يرى البنك أن تمكين العميل من إدارة حساباته بصورة رقمية يؤثر على الميزة التنافسية للبنك" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,77 وانحراف معياري 0,951، وقد وافق 42,3%.
- المرتبة الثامنة عشرة جاءت عبارة "أثرت جائحة كورونا بصورة ايجابية على نشاط البنك وأرباحه" بمتوسط حسابي بلغ 3.38 وانحراف معياري قدره 1,023، حيث تحفظ 42,3% عن الإجابة.
- المرتبة التاسعة عشرة عبارة "ازداد عدد الحسابات المصرفية المفتوحة الكترونيا في ظل جائحة كورونا" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,62 وانحراف معياري 1,267، حيث وافق بشدة 34,6% بينما تحفظ 23,1% تحفظ عن الإجابة.
- المرتبة العشرون عبارة "انخفضت التكاليف المرتبطة بالتسويق للبنك بعد اعتماد التسويق الرقمي" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,46 وانحراف معياري 0,905، حيث وافق 38,5 على هذا بينما 34,6 تحفظوا على الإجابة.

### المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

بعدها تمّ التأكد من العلاقة الإرتباطية بين مختلف العبارات ومحورها والتأكد من صدق الاتساق والثبات تم دراسة أهمية العبارات والمحاور ككل، سيتم دراسة صحة الفرضيات من خلال العديد من الاختبارات والتي يقف شرط تطبيقها على طبيعة توزيع البيانات ولهذا سيتم التأكد من طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.

### أولاً: التأكد من طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

قبل إختبار فرضيات الدراسة سيتم التأكد من طبيعة توزيع المتغيرات بمعرفة وجود توزيع طبيعي من عدمه ولذلك تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness والذي يتطلب أن تكون القيمة محصورة بين [-3، 3]، ومعامل التفلطح kurtosis والذي يتطلب أن تكون القيمة محصورة بين [-10، 10]، قصد تحديد نوع الاختبارات التي ستطبق على الفرضيات باختبارات معلمية في حالة إذا كان التوزيع طبيعياً أو الاختبارات اللامعلمية إذا كان التوزيع غير طبيعي، والجدول أدناه يبيّن عدد أفراد العينة والتي تقدر بـ 26 بالنسبة للمحورين أي عدم وجود أي قيم مفقودة، بالإضافة لتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح من 3,80 إلى 4,43 وانحراف معياري يتراوح من 0,383 إلى 0,664 وهو ما يبيّن تقارب أغلب العينة على ما جاء به المحورين وانحراف معياري مقبول.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 34 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة باستعمال الالتواء ومعامل التفلطح

النشاط المصرفي	الأمن السيبراني	التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية	التكنولوجيا المالية	التكنولوجيا الرقمية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الأبعاد
26	26	26	26	26	26	عدد أفراد العينة
3,998	4,384	4	3,807	4.192	4.432	المتوسط الحسابي
0,383	0,664	0,463	0,645	0,491	0,466	الانحراف المعياري
0,065	-1,079	0,368	-1,833	-0,438	-0,454	الالتواء
-1,342	0,811	-0,038	3,922	-0,263	-0,273	التفلطح

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يتضح من خلال الجدول 33 أنّ معامل الالتواء محصور بين -1,833 و 0,368 أي أنّ القيم تنتمي للمجال [-3، 3]، وقيم معامل التفلطح محصورة بين -1,342 و 3,922 أي أنّها تنتمي للمجال [-10، 10]، ممّا يعني أنّ المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح لنا بدراسة الفرضيات بالاعتماد على الاختبارات المعلمية.

### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

دراسة واقع اعتماد البنوك محل الدراسة للتكنولوجيات والأمن السيبراني بهدف تحسين النشاط المصرفي و للتأكد من صحة الاختبارات التي تم تحديدها في بداية الدراسة تم الاعتماد على اختبار T للعينة الواحدة الذي يقارن متوسط حسابي نظري بآخر لمعرفة مدلول الفرضيات، بافتراض أنّ المتوسط النظري يساوي "3" والذي حُسب من خلال سلم ليكارت لتكون الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

تعتمد البنوك العاملة في الجزائر والكويت التحول الرقمي بشكل كبير.

لتكون الفرضية الإحصائية تحت الصياغة التالية:

**H0:** لا تعتمد البنوك العاملة في الجزائر والكويت التحول الرقمي بشكل كبير عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** تعتمد البنوك العاملة في الجزائر والكويت التحول الرقمي بشكل كبير عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

سيتم التأكد من الفرضية السابقة من خلال دراسة الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي كما يبينه الجدول:

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 35 اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة اعتماد البنوك على التحول الرقمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة T	مستوى دلالي
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4.432	0.466	1.432	15,654	0.000
التكنولوجيا الرقمية	4.192	0.491	1.192	12,370	0.000
التكنولوجيا المالية	3.808	0.645	0.808	6,381	0.000
التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية	4	0,436	1	11,133	0.000
الأمن السيبراني	4.384	0.664	1,384	10,630	0.000
محور التحول الرقمي	4,153	0,450	1,153	13,046	0,000

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يبين الجدول 34 أنّ المتوسط الحسابي يفوق المتوسط النظري (3) بالنسبة لكل الأبعاد كما يبين أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الأكثر استخداما في البنوك محل الدراسة لممارسة أنشطتها حيث أنّ المتوسط الحسابي قوي جدا 4,432 بفرق 1,432 عن المتوسط النظري وقدرت قيمة  $T=15,654$  بمستوى دلالي 0,000 وهي مقبولة إحصائيا عند درجة معنوية 5% بمستوى ثقة 95%، وقيمة الانحراف المعياري 0,466. ليليه في المرتبة الثانية اعتماد الأمن السيبراني بمتوسط حسابي قوي جدا بلغ 4,384 بفرق 1,384 عن المتوسط النظري وبلغت قيمة  $T=10,630$  بمستوى دلالي 0,000 وهي مقبولة إحصائيا عند درجة معنوية 5% بمستوى ثقة 95% مع انحراف معياري بلغ 0,664. ثم في المرتبة الثالثة من حيث تطبيق التكنولوجيا الرقمية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,192 وبفرق 1,192 عن المتوسط النظري، كما بلغت قيمة  $T=12,370$  بمستوى دلالة 0,000 وهي مقبولة إحصائيا عند درجة معنوية 5% بمستوى ثقة 95% وقيمة انحراف معياري 0,491. في المرتبة الرابعة من حيث اعتماد التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية أين كان المتوسط الحسابي مرتفع حيث بلغ 4 بفرق 1 عن المتوسط النظري، وبلغت قيمة  $T=11,133$  عند مستوى دلالة 0,000 وهي مقبولة إحصائيا عند درجة معنوية 5% بمستوى ثقة 95% وقيمة انحراف معياري بلغت 0,436. في المرتبة الأخيرة جاء اعتماد التكنولوجيا المالية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,808 بفرق 0,808 عن المتوسط النظري، وبلغت قيمة  $T=6,381$  بمستوى دلالة 0,000 وهي مقبولة إحصائيا عند درجة معنوية 5% بمستوى ثقة 95% مع انحراف معياري بلغ 0,645. وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى أي أنّه: ✓ تعتمد البنوك العاملة في الجزائر والكويت التحول الرقمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

### ثالثا: الفرضية الرئيسية الثانية

تتمحور الفرضية الرئيسية الثانية حول مدى تطور النشاط المصرفي في كل من البنوك العاملة في الجزائر والكويت عند مستوى دلالة 0,05 لتكون الفرضية الرئيسية كما يلي:

تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة بنسبة معتبرة.

لتكون الفرضية الاحصائية كالآتي:

**H0:** لم يتطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة بنسبة معتبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة بنسبة معتبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول التالي يوضح اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة مدى تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة

جدول 36 اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة مدى تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة T	مستوى دلالي
النشاط المصرفي	3.998	0.383	0,998	13,287	0.000

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

يتبين من الجدول 35 أنّ المتوسط الحسابي مرتفع بلغ 3,998 بفرق 0,998 عن المتوسط المفترض، كما بلغت قيمة  $T = 13,287$  عند مستوى دلالة 0,000 وهي مقبولة احصائيا عند درجة معنوية 5% بمستوى ثقة 95% مع انحراف معياري بلغ 0,383.

مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة والتي تنص على أنه فعلا تطور النشاط المصرفي في السنوات الخمسة الأخيرة بنسبة معتبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

رابعا: الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: وهي كالآتي

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.

ونصيح فرضيتها الاحصائية كما يلي:

$H_0 = 0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1 \neq 0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

جدول 37 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في تحسين النشاط المصرفي

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل Beta	المعامل B	
0,000	17.655	0.651	0.424	0.008	2.876	/	1.630	الثابت
				0,000	4.202	0.651	0.534	معامل المتغير المستقل
		متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين
		1.554		1		1.554		الانحدار
		0.088		24		2.113		البواقي
		/		25		3.667		المجموع

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

نلاحظ من خلال الجدول 36 أنّ القيمة المحسوبة لـ (F) قدرت بـ 17,655 والتي تتوافق مع مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يؤكد معنوية الانحدار، وهو ما يجعل النموذج صالحا لاختبار صحة الفرضية بمستوى ثقة يقدر بـ 95%، فيما تبين قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,651 (65%) وجود علاقة ارتباطية قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين النشاط المصرفي، وقوة تفسيرية بينها معامل التحديد R<sup>2</sup> بـ 0,424 مما يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في التغيرات الحاصلة في النشاط المصرفي بـ 42,4%، كما أنّ قيمة T قدرت بـ: 2,876 للثابت و 4,202 للمتغير عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند 0,05 وقبول كليهما، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين النشاط المصرفي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر مما يجعل معادلة الانحدار على النحو التالي:  $y=0.534x+1.630$ .

## 2- الفرضية الفرعية الثانية: وهي كالآتي

تؤثر التكنولوجيا الرقمية على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.

لنتمكن من دراسة صحة الفرضية نصيغ فرضيتها الإحصائية كما يلي:

$H_0 = 0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1 \neq 0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

جدول 38 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد التكنولوجيا الرقمية في تحسين النشاط المصرفي

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل Beta	المعامل B	
				0.001	3.692	/	1.900	الثابت
		0.642	0.412	0,000	4.104	0.642	0.500	معامل المتغير المستقل
0,000	16.845	متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين
		1.513		1		1.513		الانحدار
		0.090		24		2.155		البواقي
		/		25		3.667		المجموع

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

نلاحظ من خلال الجدول 37 أنّ القيمة المحسوبة لـ (F) قدرت بـ 16.845 والتي تتوافق مع مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يؤكد معنوية الانحدار، وهو ما يجعل النموذج صالحا لاختبار صحة الفرضية بمستوى ثقة يقدر بـ 95%، فيما تبين قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,642 (2,64%) وجود علاقة ارتباطية قوية بين التكنولوجيا الرقمية وتحسين النشاط المصرفي، وقوة تفسيرية بينها معامل التحديد R<sup>2</sup> بـ 0,412 مما يعني أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في التغيرات الحاصلة في النشاط المصرفي بـ 41,2%، كما أنّ قيمة T قدرت بـ: 3,692 للثابت و 4,104 للمتغير عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند 0,05 وقبول كليهما، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على تحسين النشاط المصرفي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر مما يجعل معادلة الانحدار على النحو التالي:  $y=0.500x+1.900$ .

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تصاغ كالتالي

تؤثر التكنولوجيا المالية على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.

لنتمكن من دراسة صحة الفرضية نصيغ فرضيتها الإحصائية كما يلي:

$H_0 = 0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكنولوجيا المالية في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1 \neq 0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكنولوجيا المالية في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

جدول 39 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد التكنولوجيا المالية في تحسين النشاط المصرفي

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0.021	6.077	0.450	0.202	0,000	7.140	/	2.982	الثابت
				0.021	2.465	0.450	0.267	معامل المتغير المستقل
		متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين
		0.741		1		0.741		الانحدار
		0,122		24		2.926		البواقي
/		25		3.667		المجموع		

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

نلاحظ من خلال الجدول 38 أنّ القيمة المحسوبة لـ (F) قدرت بـ 6,077 والتي تتوافق مع مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يؤكد معنوية الانحدار، وهو ما يجعل النموذج صالحا لاختبار صحة الفرضية بمستوى ثقة يقدر بـ 95%، فيما تبين قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,450 (45%) وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التكنولوجيا المالية وتحسين النشاط المصرفي، وقوة تفسيرية بينها معامل التحديد R2 بـ 0,202 مما يعني أن التكنولوجيا المالية تساهم في التغيرات الحاصلة في النشاط المصرفي بـ 20,2%، كما أنّ قيمة T قدرت بـ: 7,140 للثابت و 2,465 للمتغير عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند 0,05 وقبول كليهما، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على تحسين النشاط المصرفي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر مما يجعل معادلة الانحدار على النحو التالي:  $y=0.267x+ 2.982$ .

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة: وهي كالآتي

تؤثر التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.

لنتمكن من دراسة صحة الفرضية نصيغ فرضيتها الإحصائية كما يلي:

$H_0 = 0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1 \neq 0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

جدول 40 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية في تحسين النشاط المصرفي

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0,029	5,385	0.428	0,183	0,004	3,144	/	2.305	الثابت
				0,029	2,320	0.428	0.423	معامل المتغير المستقل
		متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين
		0.672		1		0,672		الانحدار
		0.125		24		2,995		البواقي
/		25		3.667		المجموع		

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

نلاحظ من خلال الجدول 39 أنّ القيمة المحسوبة لـ (F) قدرت بـ 5.385 والتي تتوافق مع مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يؤكد معنوية الانحدار، وهو ما يجعل النموذج صالحا لاختبار صحة الفرضية بمستوى ثقة يقدر بـ 95%، فيما تبين قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,428 (42,8%) وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية وتحسين النشاط المصرفي، وقوة تفسيرية بينها معامل التحديد R2 بـ 0,183 مما يعني أنّ التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية تساهم في التغيرات الحاصلة في النشاط المصرفي بـ 18,3%، كما أنّ قيمة T قدرت بـ 3,144 للثابت و 2,320 للمتغير عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند 0,05 وقبول كليهما، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفرية الذي ينص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا التنظيمية والاشرفية على تحسين النشاط المصرفي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر مما يجعل معادلة الانحدار على النحو التالي:  $y=0.423x+2.305$ .

5- الفرضية الفرعية الخامسة : وهي كالآتي

يؤثر الأمن السيبراني على تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة.

لنتمكن من دراسة صحة الفرضية نصيغ فرضيتها الإحصائية كما يلي:

$H_0 = 0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الأمن السيبراني في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

$H_1 \neq 0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الأمن السيبراني في تحسين النشاط المصرفي بالبنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

جدول 41 نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط ونموذج ANOVA a 1facteur لاختبار أثر اعتماد الأمن

السيبراني في تحسين النشاط المصرفي

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
0.001	15.156	0.622	0.387	0,000	5.937	/	2.425	الثابت
				0.001	3.893	0,622	0.359	معامل المتغير المستقل
		متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين
		1.420		1		1.420		الانحدار
0.094		24		2.248		البواقي		
/		25		3.667		المجموع		

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V22)

نلاحظ من خلال الجدول 40 أنّ القيمة المحسوبة لـ (F) قدرت بـ 15,156 والتي تتوافق مع مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يؤكد معنوية الانحدار، وهو ما يجعل النموذج صالحا لاختبار صحة الفرضية بمستوى ثقة يقدر بـ 95%، فيما تبين قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,622 (62,2%) وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأمن السيبراني وتحسين النشاط المصرفي، وقوة تفسيرية بينها معامل التحديد R2 بـ 0,387 مما يعني أنّ الأمن السيبراني يساهم في التغيرات الحاصلة في النشاط المصرفي بـ 38,7%، كما أنّ قيمة T قدرت بـ: 5,937 للثابت و3,893 للمتغير عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند 0,05 وقبول كليهما، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفرية الذي ينص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا التنظيمية والاشرفية على تحسين النشاط المصرفي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر مما يجعل معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$y=0.359x+2.425$$

ومن النتائج المتوصل إليها يتضح أنه تم قبول الفرض البديل للفرضية الرئيسية الثالثة أي: ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي عند مستوى دلالة 0,05 من خلال وجود تأثير لكامل الأبعاد الخمسة المتعلقة بالتحول الرقمي على النشاط المصرفي.

### المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج

بعد التوصل للنتائج التي من خلالها تم التأكد من الأسئلة الرئيسية التي انبثقت منها عدّة فرضيات فرعية تم التأكد من صحتها، وبناء على ما تم التوصل إليه سيتم تفسير مختلف النتائج.

#### أولاً: اعتماد البنوك للتحول الرقمي (التكنولوجيات) لتحسين النشاط المصرفي

بينت الدراسة أنّ البنوك اعتمدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا الرقمية، التكنولوجيا المالية، التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية والأمن السيبراني بدرجات متفاوتة وهو ما سنفصل فيه من خلال:

**1- اعتماد البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تهتم البنوك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظراً لما جاءت به الثورات الصناعية وزيادة استعمال الإنترنت والهاتف، ممّا جعل البنوك تسعى إلى توفير بنية تحتية تتوافق وهذه التطورات بغية صناعة محتوى معلوماتي إلكتروني ملائم من خلال تسهيل وصول العملاء للبيانات والمعلومات وتأمينها ممّا يُمكن من التعرف على المنتجات والخدمات الجديدة بكل شفافية، بالإضافة إلى تحسين تصميم الموقع الإلكتروني للبنك وتطوير تطبيقات الهاتف النقال، كما أنّ اهتمام البنوك بهذه التكنولوجيا جاء نتيجة لما تقدمه من نتائج إيجابية في تخفيض التكاليف والسرعة في تأدية المهام وهو ما يتوافق مع دراسة كل من (عبد الكريم، 2013؛ درويش، 2018؛ مزعاش، 2021) الذين يؤكّون على مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في خفض التكاليف والفعاليّة في تقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين، كذلك تتفق مع دراسة (الجبوري، 2016) الذي ركز على مدى مساهمة الموقع التبادلي الذي يسمح للعملاء بالوصول إلى حساباتهم واجراء العمليات المصرفية، وتتفق مع ما جاء به (Shetty & Nikhitha, 2022) ما عدا فيما يتعلق بالتوظيف بالإضافة إلى دراسة (وديع و متولي، 2020) الذين تطرقوا إلى أنّ هذه التكنولوجيا ستؤثر على التوظيف واختفاء الوظائف التقليدية في حين أنّه وحسب ما تم ملاحظته أنّ البنوك كانت ولا زالت تعتمد على المورد البشري لكن بالتركيز على ذوي الكفاءة والخبرة في هذا المجال، حيث أصبح الاعتماد على الموظفين المتقنين للإعلام الآلي والهاتف وغيرها من التقنيات الرقمية وذوي أفكار عصرية أمراً ضرورياً بما يتماشى مع مستجدات البيئة، فحتى البنوك الرقمية لا يمكن أن يكون لها وجود دون تدخل العنصر البشري، فمن المعقول أن يقل التوظيف لكن لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري كلياً.

**2- التكنولوجيا الرقمية:** تسعى البنوك إلى إيجاد مجموعة من قنوات التوزيع الرقمية لتوزيع المنتجات والخدمات المصرفية على العملاء الحاليين والمرتقبين في إطار تحديث استراتيجية التسويق الرقمي بالبنك عن طريق استخدام خدمة الرسائل، تطبيقات الهاتف، البنوك عبر الإنترنت، استخدام مواقع الكترونية للترويج، وهو ما يتفق مع

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

دراسة (بوخرباش و بحة، 2019) التي وضحت أنه حتى مع تطور البيئة الرقمية إلا أنّ الاستراتيجية التسويقية لا زالت تلعب دوراً أساسياً في التسويق، إضافة إلى الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي للتعريف والتسويق بالخدمات والمنتجات المصرفية وهو ما يتوافق مع دراسة (Agboola et al, 18-19 june2019) التي بينت أنّ البنوك تتجه نحو تعميم استعمال التقنيات الرقمية خاصة وسائل التواصل الاجتماعي، وتختلف مع دراستنا الحالية حيث ذكر الباحث أنّ هناك علاقة ضعيفة بين ابتكار المنتجات وأداء البنوك في حين وحسب ما تم التوصل إليه فالابتكار الرقمي يلعب دوراً أساسياً في تحسن النشاط المصرفي وتحقيق الربحية وتحسين الأداء، وهو ما ورد أيضاً في دراسة (Kadur & Supriya R, 2022) التي ذكرت أنّ التحول الرقمي يؤدي إلى خفض الأداء العام للبنوك لوجود عدّة ضغوط مرتبطة بالتحول الرقمي، في هذا الصدد تبين من دراستنا الحالية أنّ أغلب البنوك تعمل على تخصيص ميزانية كافية لابتكار وتطوير قنوات توزيعية رقمية تتلائم مع طبيعة العملاء مع تحفظ بعض المحييين عن الإجابة فيما يخص الميزانية الكافية للابتكار ذلك لأنّ مجال المخاطرة صغير في البنوك نظراً لمصدر التمويل والنقود التي يتعامل معها حيث تبين من دراسة (Olga & Olga, 2020) أنّ زيادة الإنفاق لتبني وتشجيع الخدمات الرقمية يكون لها أثر إيجابي على النشاط التشغيلي للبنوك بخفض التكاليف عن طريق اعتماد وإيجاد الاستراتيجية المناسبة للتسويق والإعلان، بهذا فإنّ الرفع من ميزانية البحث والابتكار لإيجاد منافذ أخرى للخدمات والمنتجات يعد خطوة جد إيجابية للبنك، ولا يتم هذا إلا بمشاركة الموظفين من خلال أفكار واقتراحات تتوافق وما يرضي العملاء من احتياجات حالية ومرتبقة وهو ما يتوافق مع دراسة (Kitsios et al, 2021, p. 03) حيث تبين أنّ الموظفين لا يعارضون التحول الرقمي في عملهم لكن احتياجاتهم لبرامج تدريبية هو الأهم لتعلم كيفية تطبيق التقنيات الجديدة، وأيضاً دراسة (Kadur & Supriya R, 2022) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء الموظفين.

**3-التكنولوجيا المالية:** تهتم البنوك بتبني التكنولوجيا المالية في ظل تزايد البيانات بالاعتماد على الحوسبة السحابية لتخزين ومعالجة البيانات وغيرها من التقنيات الأخرى كاستخدام العقود الذكية، المحافظ الرقمية لتسهيل على العملاء إدارة أصولهم المالية، حيث تؤكد دراسة (Rabaa'i, 2022) أنّ العملاء يتفاعلون مع مقدمي الخدمات المالية من القنوات التقليدية إلى القنوات الرقمية في الكويت، كما تهتم البنوك ببرمجة عمليات تكوينية لفائدة الموظفين نظراً لضرورة الاهتمام بالتحول الثقافي والتنظيمي وأهمية وجود قدرات بشرية مؤهلة وهو ما يتوافق مع دراسة (خميس، 2021)، كما تسعى البنوك لاستخدام تقنيات التكنولوجيا المالية كالبيانات الضخمة والحوسبة السحابية، أي أنّها تهتم بالاستثمار في هذا المجال لتحسين كفاءة العمليات وهو ما يتوافق مع دراسة (رشوان و قاسم، August2020) لمساهمة التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك، لكن التكنولوجيا المالية لا تحظى بالاهتمام الكافي وبشعبية كبيرة وهو ما يتوافق مع دراسة (Vasiljeva & Lukanova, 2016) وهو ما تم ملاحظته أيضاً من خلال المقابلة التي تم إجراؤها في بعض البنوك الجزائرية، أين تبين أنّ هناك خلط بين مفهومي

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

التكنولوجيا الرقمية والمالية حيث يعتبر العديد أنّ عمليات السحب الالكتروني أو التحويل أو الدفع تكنولوجيا مالية في حين أنّها تكنولوجيا رقمية في الأساس وعدم الامام بتقنيات التكنولوجيا المالية المتطورة من الذكاء الإصطناعي، واجهة برمجية التطبيقات وغيرها من التقنيات المستحدثة.

إزادات حدّة المنافسة بسبب دخول منافسين آخرين مع البنوك لتقديم الخدمات المالية وهو يتوافق مع دراسة (خميس ، 2021) فشركات التكنولوجيا المالية تتمتع بجرية أكثر لعدم خضوعها لنفس القوانين التي تنظم عمل البنوك ولا تقع تحت سلطة البنك المركزي وهو ما يتفق أيضا مع دراسة ( Vasiljeva & Lukanova, 2016).

**4-التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية:** تبين من خلال أداتي الدراسة(الاستبيان والمقابلة) أنّ البنوك تلتزم بالمتطلبات القانونية أي بما تسطره السلطات الاشرافية المتمثلة في البنك المركزي ولا تخرج عن نطاق القانون، كما تستعين البنوك بمديريات مخصصة للتحول الرقمي يتم من خلالها تبني تقنيات تكنولوجيا متعددة لمتابعة النشاط المصرفي من طرف الإدارة العليا لتحليل المخاطر بتطبيق الحوكمة الالكترونية التي تسمح بإدارة التحول الرقمي لتوفير الثقافة التنظيمية وهو ما يتفق مع دراسة ( Hie, 2019 ) التي توصلت إلى ضرورة إزالة الجمود من خلال إنشاء طرق للعمل تسمح بالمرونة، إلا أنّ هناك بعض اللوائح القانونية التي تعوق وتقيّد تطبيق التحول الرقمي نظرا لعدم استجابتها للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا الرقمية والمالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالتكنولوجيا الاشرافية لا تقتصر على الأجهزة فقط بل أيضا الاستفادة من الحلول التكنولوجية لإيجاد نظام رقابة مالية فعّال ومتطور مستند إلى التكنولوجيا المالية وهو ما يتوافق مع دراسة ( Zeranski & E. Sancak, 2020 ) التي تعتبر أنّ التكنولوجيا الاشرافية لا تزال في بدايتها.

**5-الأمن السيبراني:** تُعد البنوك من أكثر المؤسسات عرضة للمخاطر السيبرانية وهذا ما جعلها تهتم بالأمن السيبراني لتوفير وسائل وأساليب للحماية ممّا يسمح بتحديد مصدر الخطر والتنبؤ به، كما تسعى البنوك إلى توفير الوسائل اللازمة لتخزين واسترجاع المعلومات، فتخصص في هذا الشأن مديريات لإدارة الرقابة المصرفية لضمان الرقابة والالتزام بالتنظيم مع وضع خطط استباقية لأية هجمات محتملة والتحوط منها وضمان أمن الشبكة والتطبيقات، لهذا يولي مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أهمية بالغة للأمن السيبراني بهدف الحد منها وهو ما يتوافق مع دراسة (AL-alawi & Al-bassam, 2020; Kitsios et al, 2021) بالإضافة إلى استعمال التكنولوجيات لإدارة المخاطر من خلال الاكتشاف المسبق لأية تغيرات وهو ما يتوافق مع دراسة (مزعاش، 2021) التي توصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء المالي لمساهمتها في التنبؤ بالأزمات الممكنة الحدوث وكذا المخاطر المحتملة وهو ما يتوافق أيضا مع دراسة (وديع و متولي، 2020)، كما لا تتوافق دراستنا مع دراسة (Deng et al, 2021) التي توصلت إلى أنّ استخدام التكنولوجيا المالية يساهم في تقليل المخاطر في الصين إلى حد ما ذلك لأنّ النتيجة المتوصل إليها ترتبط بدرجة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

التكنولوجيا المعتمدة في البلد، إذ أنّ الاختلاف مرتكز على درجة تطور التكنولوجيا المعتمدة خاصة مع وجود تداخل في مفاهيم ومكونات التكنولوجيا المالية والرقمية في بلدان البنوك محل الدراسة.

### ثانيا: تطور النشاط المصرفي

في إطار سعي البنوك إلى تعزيز نشاطها المصرفي تحرص على مواكبة أحدث التقنيات التكنولوجية في المجال المصرفي التي تحقق رضا العملاء وتحسن تجربتهم من خلال تبني تقنيات حديثة لإجراء العمليات المالية عبر التقنيات الرقمية وهو ما يتوافق مع دراسة (بن حجي، 2022) ويختلف معها في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد الإنترنت على رضا العملاء بالبنك، تبين من الدراسة أن الحصة السوقية للبنك تحسنت بعد التوسع في عرض الخدمات الرقمية محليا ودوليا والذي يعتمد على الإنترنت بالدرجة الأولى مما يتوافق مع دراسة (وديع و متولي، 2020)، أيضا الاهتمام بإدارة العميل لحساباته يتم غالبا بالإنترنت وبالتالي فهي أساسية للقيام بالنشاط وهذا مرتبط أشد الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو ما يتفق مع دراسة (الجبوري، 2016) لرضا العملاء نتيجة السرعة واقتصاد الوقت وهو ما يتوافق أيضا مع دراسة (الشرقاوي، 2021) فيما يتعلق بتمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية لتحقيق الميزة التنافسية، فاستقطاب العملاء يقتضي اعتماد التكنولوجيات الحديثة وهو ما يتوافق مع دراسة (درويش، 2018؛ Olga & Olga، 2020)، ولأنّ نجاح الخدمات المصرفية الرقمية يعتمد على الجمهور المستهدف بالدرجة الأولى وطبيعة توجه العملاء.

إنّ جودة الخدمة تلعب دورا أساسيا في ذلك خاصة باعتماد منتجات وخدمات التكنولوجيا المالية وهو ما يتوافق مع دراسة (Rabaa'i, 2022)، وكذا تأثير البيئة الرقمية التي تدفع بالبنوك لاعتماد استراتيجيات مختلفة لمواكبة المستجدات خاصة باشتداد المنافسة مع التركيز على الاستراتيجية التسويقية وضرورة إدخال التقنيات الجديدة في المكونات التقليدية وهو ما يتفق مع دراسة (بوخرياش و يحة، 2019) خاصة بعد انتشار جائحة كوفيد-19 وهو ما زاد من عمليات الدفع والتحويل الإلكتروني ما يتوافق مع دراسة (وديع و متولي، 2020) التي توصلت إلى أنّ انتشار فيروس كورونا ساهم في تسريع عملية التحول الرقمي للبنوك، بعد انتشار الجائحة زادت حدّة المنافسة بين البنوك و شركات التكنولوجيا المالية وأضحت ضرورة التوجه نحو الدمج بين الخدمات المصرفية التقليدية و التكنولوجيا المالية أفضل حل لتلبية احتياجات العملاء وهو ما يتوافق مع دراسة (Vasiljeva & Lukanova, 2016) ما دفع البنوك إلى تبني استراتيجية رقمية تتلائم والوضع الراهن بما يستقطب العملاء وخاصة المؤسسات لاستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات مما ساهم بدوره في تحسن الحصة السوقية.

أما بالنسبة للوعي والثقافة المالية فهي تلعب دورا أساسيا وهو ما يتوافق مع دراسة (شكرين، 2021) التي توصلت إلى أنّ مستوى الثقافة المالية أساسي لتقبل وانتشار رقمنة الخدمات المالية، وهو ما يتوافق أيضا مع دراسة (Salehi & Alipour, 2010) التي تطرقت في سنة 2010 لهذا الموضوع وبينت أنّ انخفاض استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية يعود أيضا لعدم وجود المعرفة الكافية وهو ما لا يزال سائدا، هذا لا يعني عدم

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

تحميل المسؤولية للبنوك فهي أيضا طرف في هذا لعدم اعتماد استراتيجيات ونماذج أعمال ملائمة لطبيعة المجتمع والمحيط والبيئة السائدة وهو ما يتوافق مع دراسة (Agboola et al, 18-19 june2019; Abdulwase *et al*, 2020) التي تعتبر أنّ استراتيجيات الأعمال تلعب دورا أساسيا في خلق المزايا التنافسية.

### ثالثا: مساهمة التحول الرقمي في تحسين النشاط المصرفي

ساهم التحول الرقمي في تطور النشاط المصرفي بنسب متفاوتة من تكنولوجيا إلى أخرى وهو ما تبين بصورة أكثر من خلال الدراسة التطبيقية كما يلي:

#### 1- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطور النشاط المصرفي:

يرتبط تطور النشاط المصرفي ارتباطا وثيقا بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل الثورة التكنولوجية، فكل نشاط من أنشطة البنك يقوم على التعريف بالمنتجات والخدمات مع التركيز على العملاء كأولوية لتحقيق الربح والاستمرارية، حيث اعتمدت عدّة بنوك محل الدراسة طرقا تفاعلية للتواصل مع العملاء أين يمكن للعميل التواصل مع موظفي البنك بكل سهولة وسرية عبر التقنيات التكنولوجية، حيث تشكل الإنترنت وسيلة أساسية يقوم بواسطتها البنك بتعريف وتقديم مختلف الخدمات والمنتجات بسهولة، وتستعين البنوك في هذا الشأن بتوفير رقم سري لكل عميل وزيادة فرص الولوج إلى موقع البنك من خلال توفير عدد كاف من المنافذ والقنوات الالكترونية لضمان الوصول إلى الخدمة في أي وقت وزمان، فقد أصبح توفير الخدمات في مختلف البنوك العاملة سواء في الجزائر أو الكويت 24س/24سا و 7 أيام/ 7 أيام بنقرة زر واحدة عن طريق الاتصال أو الرسائل البنكية، واستخدام الإيميل كوسيلة اتصال مهنية ورسمية خاصة الأوتلوك.

تركز البنوك على إدارة المعلومات عن طريق تحديد مسار التدقيق لأنشطة العملاء والعمليات، والاهتمام بتفاصيل دورة حياة المعاملات وعرض تفاصيل الودائع والقروض والمدفوعات والمسحوبات، مع الاستمرارية في تنزيل مختلف البيانات والمعلومات بأشكال مختلفة وعرض لوحة القيادة، كما أنّ توفير المعلومات وتنظيم البيانات يمثل خطوة أساسية تسمح بالمساهمة في صناعة محتوى معلوماتي وتسهيل الاجراءات على العملاء للوصول الى حسابهم بكل سهولة، بالإضافة إلى هذا تتيح بعض البنوك خاصة المتطورة آليات مستحدثة أخرى للاتصال عبر موقع الويب من خلال توفير خدمة المساعد الافتراضي التي تساعد في تقديم المعلومات التي يطلبها العميل وتجيّب على مختلف الاستفسارات وهي شائعة في مواقع البنوك الكويتية.

#### 2- مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تطور النشاط المصرفي:

يعتمد تطور النشاط المصرفي على التقنيات الرقمية لتوفير المنتجات والخدمات التي تساهم في تحقيق رضا العملاء من خلال تتبع قنوات توزيع رقمية حيث وفرت البنوك العاملة في الجزائر والكويت عدّة خدمات رقمية من أبرزها الدفع الالكتروني عبر الإنترنت لتسديد الفواتير والمشتريات، والتجارة الالكترونية التي تسمح بالاطلاع، التحميل، والإشعار عبر منصات الخدمات المصرفية الالكترونية من خلال التحويل الأحادي أو المتعدد الجماعي

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

بواسطة قنوات توزيع الخدمات البنكية الالكترونية، وكذا استخدام تطبيقات مخصصة لذلك والتي تعالج عبر نظام ATCI أو ARTS مع البنوك أو ضمن نفس البنك من خلال التحويل من حساب إلى حساب آخر باستخدام البطاقات البنكية (+خدمات الرسائل النصية القصيرة) التي تُستخدم في عمليات الدفع الالكتروني، وكذا السحب من أجهزة السحب الالكتروني، الاطلاع على الرصيد ومتابعة العمليات عبر الموزعات الالكترونية للأوراق والشبايك الأوتوماتيكية التابعة للبنك المعني، ويعتبر بنك الجزائر الخارجي من البنوك البارزة في الجزائر التي سمحت لها التكنولوجيا الرقمية بتوسيع نطاق معاملاتها لتشمل توفير بطاقات للمعاملات المحلية وبطاقات للتعامل الدولي والعالمي مع توفير بطاقات لإجراء المعاملات التجارية.

اعتمدت البنوك الكويتية هذا النوع من البطاقات بالإضافة إلى اعتماد البطاقة الرقمية في بنك برقان كتجربة جديدة في عالم المدفوعات وهي بطاقة افتراضية فورية تسمح بالتنفيذ الفوري دون الحاجة لانتظار البطاقة الفعلية تُستخدم عبر الهواتف والساعات والأجهزة الذكية، مع اعتماد بنوك أخرى لتقنيات التفاعل مع العميل عبر جهاز الصراف التفاعلي، إذ تسمح هذه الخدمة بالتحدث مباشرة مع أحد الموظفين بالصوت والصورة لمساعدة العميل على إتمام المعاملات المصرفية حتى في أماكن خارج الكويت مثلما اعتمده بنك بوبيان في 51 مكان داخل الكويت و البنك الوطني الكويتي بتوفير جهاز الصراف التفاعلي داخل وخارج الكويت في لندن، كما توفر البنوك خدمات أوامر الدفع عن طريق تبادل المعطيات المعلوماتية (EDI).

تم اعتماد التسويق الرقمي الذي يجذب عملاء جدد خاصة ممن يفضلون التسوق عبر الهاتف في مواقع محددة، إلا أنّ هناك بعض المعوقات التي تحول دون الرقمنة الكلية للخدمات منها الثقافة المالية الضعيفة عند البعض وكذا نقص الحملات التوعوية بأهمية التعامل الرقمي وتخوف البعض من التعاملات الرقمية نظرا للمخاطر السيبرانية المتعددة.

### 3- مساهمة التكنولوجيا المالية في تطور النشاط المصرفي:

تساهم التكنولوجيا المالية في تطور النشاط المصرفي وهو ما دفع بالبنوك إلى التوجه نحو تبنيها من خلال سعي عدّة بنوك لإحداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال المصرفية التقليدية واعتماد استراتيجيات مرنة في مجال الابتكار الرقمي باعتماد السحابة أولا، فنجد البنك العربي مثلا ABC سعى لصياغة استراتيجية التحول الرقمي على نحو يساهم بالابتكار والتجديد إنطلاقا من تأسيس مختبرات تسمح بتوليد الأفكار والابتكار، ثم تولى إنشاء بنك "إلى" وهو أول بنك رقمي في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا مبني على الحوسبة السحابية و متاح عبر الهواتف الذكية في دولة البحرين، كذلك اهتمام بنك نتكسيس (NATAXIS) بتعزيز التكنولوجيا المالية من خلال إنشاء أول بنك نقال في الجزائر "BANXY" مصمم لتحسين تجربة العملاء المصرفية وتقديم خدمات متعدد كالنظير إلى نظير (P2P)، كما سعى بنك الاسكان لاطلاق موقع افتراضي ضمن منصتي الميتافيرس

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

الشهيرتين "Decentraland" و "Spatial"، ليكون أول بنك يدخل عالم الميتافيرس، ومن بين أوائل البنوك التي تتبنى هذه التكنولوجيا.

اهتمت البنوك خاصة في الكويت باعتماد التكنولوجيا المالية عن طريق دمجها في الخدمات المصرفية المفتوحة التي تُمكن من توفير بعض البيانات إلى أطراف أخرى ثالثة، كما توجه بنك الكويت البحرين إلى إتاحة خدمات معلومات الحساب بإذن العميل وباستخدام واجهة برمجة التطبيقات (APIs) وخدمات بدء الدفع التي تسمح لأطراف أخرى ثالثة ببدء المدفوعات نيابة عن العملاء لتحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة عبر تطبيق في الهاتف المحمول، وقد استثمر بنك التمويل الكويتي في المحافظ الذكية (E-WALLET) للقيام بالعمليات الشرائية والدفع المسبق وغيرها عبر تمرير الهاتف الذكي "الأندرويد" على أجهزة نقاط البيع التي تعمل بتقنية عدم التلامس وإجراء عملية الدفع محليا وعالميا.

كما يوفر كل من بنك برقان وبوبيان بالكويت خدمة المساعد الافتراضي القائمة على الذكاء الاصطناعي للمساهمة في التفاعل مع العملاء والإجابة على استفساراتهم دون الحاجة إلى الاتصال بمركز خدمة العملاء بمقر البنك أو وكالاته.

هذا وتبقى التكنولوجيا المالية غير منتشرة بشكل واسع في البنوك العاملة في الجزائر نظرا لعدم نص التشريع عليها، الأمر المهم الذي يمنحه الصيغة القانونية التي تزيد تقبل العملاء لها، وكذا عدم تطور البيئة الرقمية بالإضافة إلى ضعف الثقافة المعلوماتية لدى العملاء وهو ما يظهر جليا من خلال تمسك ورغبة العديد في التعامل بالأوراق المعدنية والورقية كذا البيئة السائدة، فحسب ما تم التوصل إليه تُعد بيئة الرقمنة في الكويت أكثر تطورا وهو ما مكن بعض البنوك من مواكبة المستجدات نوعا ما وبالتالي تحسين النشاط المصرفي أكثر في ظل التحول الرقمي. مع العلم أنّ تبنى البنك المركزي الجزائري للعملة الرقمية حسب ما ورد في القانون سيساهم مساهمة واضحة في تشجيع العمل المصرفي والتكنولوجيا المالية والقيام بالعمليات عن بعد بدل التوجه لمقر البنك وربما سيجلب معه العديد من الأمور المستجدة التي ستساهم في متابعة العمليات وحركة الأموال.

### 4- مساهمة التكنولوجيا التنظيمية والاشرفية في تطور النشاط المصرفي:

تلتزم البنوك بالقوانين والتنظيمات لتحقيق عمليات أكثر كفاءة من خلال استخدام ابتكارات تكنولوجية ناشئة تساعد على تسيير الاشراف المصرفي ومتابعة مختلف العمليات التي تتم لاكتشاف أي انحرافات أو تجاوزات يمكن أن تؤثر على فعالية النشاط المصرفي كمدونة الاجراءات الداخلية التي تسهل الاطلاع على التنظيمات الصادرة عن المديرية عن بعد، وكذا وجود مركزية المخاطر التي تهتم بمتابعة المعاملات عن بعد والمقاصة عن بعد لتنظيم المعاملات مع باقي المؤسسات، تركز البنوك أيضا على المسؤولية الاجتماعية المؤسسية لتكون فاعلاً رئيسياً في المسؤولية المؤسسية والاجتماعية من خلال تنفيذ الالتزامات عن طريق تحقيق التمويل المسؤول وذلك بالحفاظ على البيئة والصحة واجتناب تمويل العمليات الضارة بما من خلال متابعة وتقصي مختلف طلبات التمويل عن بعد

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى مساهمة التحول الرقمي في النشاط المصرفي بالجزائر والكويت

والمتابعة الدائمة لحركة الحسابات لتجنب أي أعمال غير مشروعة واكتشافها، كما تسعى بعض البنوك لإدماج الذكاء الاصطناعي للتحليل والاشراف في الوقت المناسب بما يُمكن الإدارة العليا للبنك من معرفة المستجدات واكتشاف عدم الامثال إلا أنّ العديد من اللوائح التنظيمية الاشرافية تستلزم إعادة النظر في محتواها لتستجيب إلى التغيرات في البيئة الرقمية المتطورة باستمرار فهي لا تزال بعيدة عن ما يصدر يوميا من معاملات رقمية.

### 5- مساهمة الأمن السيبراني في تطور النشاط المصرفي:

يساهم الأمن السيبراني في تطور النشاط المصرفي من خلال توفير وسائل الأمن التي تحد من التهديدات التي تواجه البنوك كالسرقة، مخاطر الإنترنت، وإتلاف أنظمة أجهزة الكمبيوتر عمدا، والقرصنة والهجمات الالكترونية المتعددة، مما يستدعي وجود فريق عمل متكامل ذو مهارة عالية للتمكن من اكتشاف العمليات غير المشروعة بطرق حديثة وتكثيف اجراءات الحماية من حفظ البيانات في أماكن آمنة وإحاطتها بأجهزة إنذار وتعدد أماكن التخزين الالكترونية مع زيادة جدران الحماية لأجهزة الكمبيوتر داخل البنك، وهو ما يحقق رضا العملاء ويزيد من ولائهم مما يسمح بدوره من زيادة عدد المعاملات وتوسعها نظرا للسمعة التي تسمح للبنك بزيادة إقبالهم عليه وتوسيع الحصة السوقية، وبهذا اعتمدت البنوك محل الدراسة مديريات للأمن المعلوماتي والسيبراني بصفة خاصة لضمان القيام بعمليات آمنة وخدمات مصادق عليها برسائل تضم الرقم السري لسبيل الحماية ولضمان أمن معاملات الدفع، حيث تستخدم بعض البنوك بروتوكول OPT والتي تعني كلمة السر مرة واحدة وهي كلمة ديناميكية تستعمل مرة واحدة لتأمين المعاملة عبر الإنترنت وتكون صالحة لعملية واحدة ويتلقى حامل البطاقة كلمة سر جديدة لأية عملية دفع جديدة.

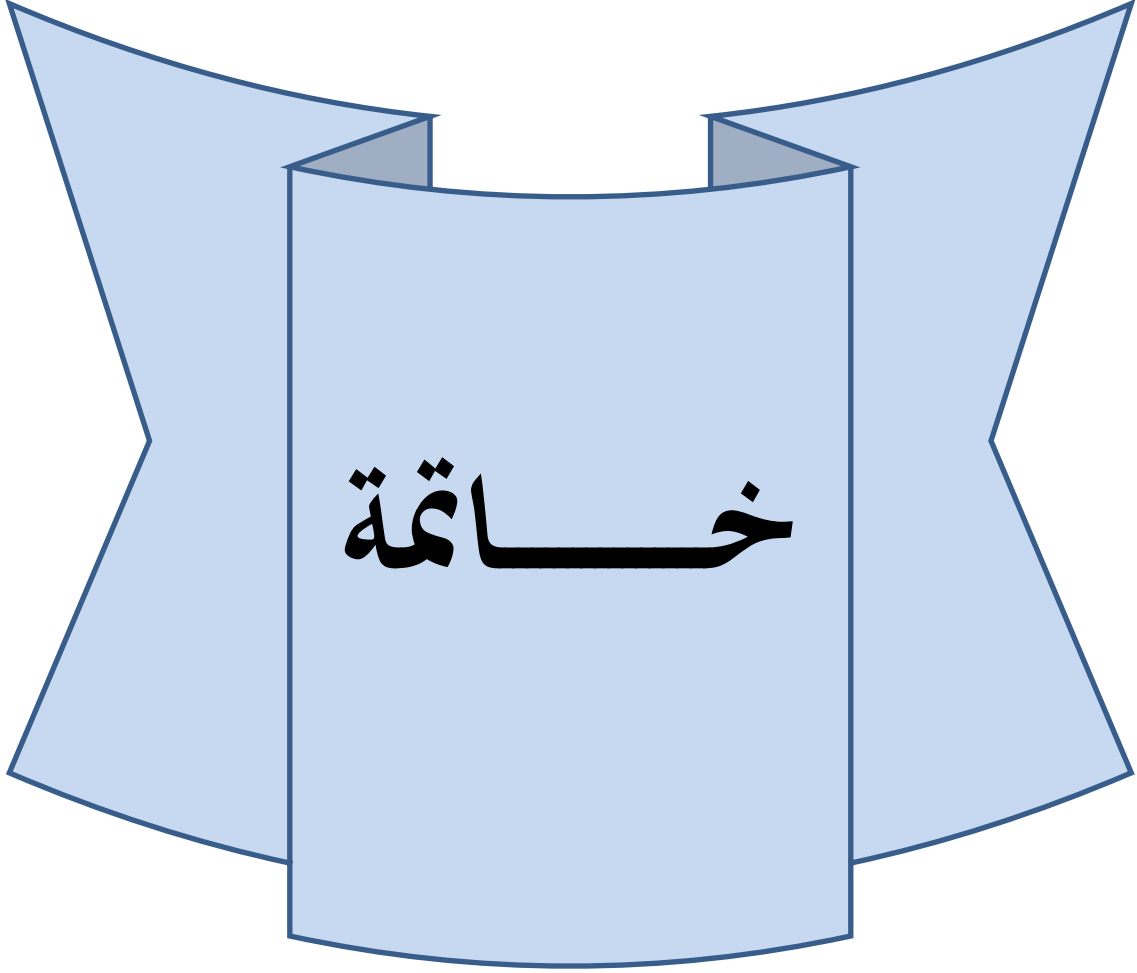
ومن أجل ضمان الحماية والأمان اعتمدت عدّة بنوك أساليب متعددة من بينها اعتماد CITIBANK لخدمة سيتي فون المصرفية كقناة آمنة ومضمونة وسرية عبر نظام اتصالات تفاعلي، بالإضافة إلى التخطيط لدمج تكنولوجيات حديثة كالذكاء الاصطناعي ومتابعة بيانات الحوسبة السحابية وغيرها، وتوفير أقصى درجات الحماية والمتابعة مع توجيه العميل لحماية نفسه من خلال التعرف على واجباته والتزاماته بشكل أوسع باستخدام أساليب للحماية، الحرص على الحفاظ على كلمات المرور السرية، عدم قبول أية مكالمة أو رسالة مجهولة المصدر، تجنب الولوج لمواقع الكترونية مجهولة المصدر وغيرها، فقد اعتمدت البنوك أساليب للتوعية من خلال توفير دليل لحقوق ومسؤوليات العميل وكذا دليل حماية العملاء بهدف تقديم كل المعلومات لعملائها، كما نجد أن بعض البنوك تستغل التكنولوجيا في هذا الشأن كبنك وربة بالكويت الذي وفر أحدث إصدار في سلسلة تجاربه عبر الويب لتقنية الواقع المعزز والواقع الافتراضي في إطار مبادر "لنكن على دراية" التابعة لبنك الكويت المركزي، حيث يخصص للتوعية من مخاطر الأمن السيبراني مصممة لتمكين المستخدمين بالمعرفة اللازمة لحماية أنفسهم من التهديدات السيبرانية.

### خلاصة الفصل:

لتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في الإجابة عن إشكالية الدراسة وقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي، تم دراسة عينة من البنوك البالغ عددها 17 بنكا في الجزائر و 9 بنوك في الكويت و التوصل من خلال هذا الفصل إلى أنّ كل من الدولتين الجزائرية والكويتية تسعيان لإيجاد بيئة عمل مناسبة، فقد تم اعتماد عدّة إصلاحات قانونية وتنظيمية لمسيارة المستجديات ومواكبة التغيرات، كما زاد الاهتمام بالبنى التحتية وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تم تقديم عرض مختصر للبنوك المكونة للقطاع المصرفي في كل من البلدين وتبين أنّ في كليهما تقوم البنوك بتقديم أنشطة تقليدية وإسلامية ومتخصصة مع وجود فروع أجنبية في كلا البلدين.

تبيّن أنّ النشاط المصرفي في البلدين يتشابه إلى حد ما و نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت والمحمول متزايدة بالإضافة إلى سعي الدولتين لربط كل السكان بشبكة الإنترنت، وجرّاء هذا ارتفعت عمليات الدفع والسحب عبر محطات الدفع والسحب ممّا يُبين توجه العملاء نحو تقبل الرقمنة.

اتضح أنّ البنوك العاملة في كل من الجزائر والكويت تهتم بتطبيق تكنولوجيات التحول الرقمي بدرجات متفاوتة من بنك لآخر، كما تطور النشاط المصرفي جرّاء هذا خلال السنوات الأخيرة خاصة بعد جائحة كورونا بمرور حاجة الأفراد للقيام بمعاملاتهم عن بعد، ومنه اتضح أنّه يوجد فعلا أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين النشاط المصرفي بدراسة الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي، وتبيّن أنّ هناك مساهمة ملموسة لكل بعد من الأبعاد لتحسين النشاط المصرفي لكن هذه المساهمة تبقى متفاوتة ومختلفة من دولة لأخرى ومن بلد لآخر، ولكل بلد من البلدين مميزات خاصة في بيئته وتنظيمه وكذا التركيبة السكانية.



## خاتمة:

بتطور الاقتصاد الرقمي وتوافر المعلومات ومشاركة المعرفة برز مفهوم الرقمنة كمصطلح أساسي في الألفية الثالثة، حيث تغيرت طرق ممارسة العمليات التجارية لتصبح قائمة على التقنيات التكنولوجية لتسهيل التواصل والاتصال ومكنت من الانتشار والتوسع، ولأنّ كل العمليات التجارية واليومية لا تكون أكثر شفافية ومصداقية إذا لم تكن البنوك طرفا فيها، ممّا زاد من أهمية اعتماد الرقمنة في البنوك والتحول الرقمي عموما خاصة مع توجهات المستهلكين نحو تبني التقنيات التكنولوجية تبعا لإصدارات الهاتف وبروتوكولات الإنترنت، ما دفع بالسلطات الاشرافية لكل من دولتي الجزائر والكويت إلى الاهتمام بالرقمنة والتحول الرقمي في البنوك وكيف يمكن ممارسة العمليات المالية استنادا للثورة التكنولوجية من خلال تسطير استراتيجيات لهذا الغرض وإعادة النظر في الجانب القانوني والتنظيمي بتعديل أو تغيير النصوص القانونية واصدار قرارات جديدة في هذا الشأن.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدّة نتائج نظرية وتطبيقية يمكن ذكرها كما يلي:

**1- النتائج النظرية:** بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والبحث في المصادر الرسمية توصلنا إلى جملة من النتائج التي مفادها أنّه:

✓ تزامن التحول الرقمي مع التطورات العديدة في مختلف المجالات تبعا للتحولات الاقتصادية أين برزت التجارة الالكترونية، إذ أنّ هذا التحول لم يأتي بمحض الصدفة إنّما حدث نتيجة العديد من التجارب والتغيرات في نوعية المجتمعات وطبيعة العلاقات التي تربطهم وغيرها.

✓ تعتبر صناعة المعلومات من أبرز مظاهر الاقتصاد الرقمي خاصة بتوسع الاعتماد على الإنترنت من خلال ظهور آليات التعامل بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي ومتصفح الويب وغيرها، ممّا جعل المحتوى المعلوماتي أكثر كثافة وتعقيدا.

✓ تعني الرقمنة تحويل البيانات من العالم التناظري إلى العالم الرقمي بصيغة قابلة للقراءة آليا باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، بينما رقمنة العمليات فهي تشمل مختلف التغيرات التي يمكن أن يساهم فيها إدخال التقنيات الرقمية في نماذج أعمال البنوك وعملياتها المختلفة، بينما التحول الرقمي هو أوسع مجالا حيث يشمل كل ما يترتب عن الرقمنة ورقمنة العمليات للمساعدة على اقتناص الفرص وتشكيل بيئة أعمال مناسبة تسمح بتحقيق الميزة التنافسية، تخفيض التكاليف، تحسين أداء الموظفين وغيرها من الايجابيات التي تترتب عن تبني التحول الرقمي للقيام بمختلف العمليات لكل المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة.

✓ تتعدد أهداف التحول الرقمي وتختلف باختلاف الاستراتيجيات المتبعة من طرف الدول وأهم شيء اختلاف الامكانيات، فالدول المتقدمة ليست كالدول النامية، والدول التي تعيش حالات استثنائية من حروب واهتراء للبنى التحتية وغيرها ليست كالدول التي تعيش الاستقرار، وهنا بطبيعة الحال تختلف أهداف التحول الرقمي باختلاف أنماط المؤسسات وأنواعها وظروف نشاطها.

- ✓ تُعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أبرز أنواع التكنولوجيا للقرن العشرين والواحد والعشرين لمساهمتها في توفير آلات ومعدات وأجهزة وأساليب مكنت من تحقيق عدّة غايات باعتماد برامج وأنظمة سمعية بصرية ضرورية لذلك، فهي أساس التنمية وركيزة وصول الأفراد إلى المعلومات.
- ✓ تُعتبر التكنولوجيا الرقمية مرحلة أساسية للتغير النوعي في البنوك لدورها الأساسي في تحسين العمليات وتقديم خدمات أكثر وأوسع نطاقاً، حيث تساهم في حفظ سجلات العمل وتخزينها على الكمبيوتر مما يمكن من الإطلاع عليها بسهولة، مع تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية عبر القنوات الرقمية من الهواتف، أجهزة الدفع والسحب، محطات نقاط البيع وما إلى ذلك حسب درجة تطور المجتمع والبيئة السائدة.
- ✓ يُعتبر الابتكار الرقمي والإبداع أساليب فعّالة لبناء نماذج الأعمال من خلال المعارف والأفكار الجديدة والمتطورة لتحسين التسويق والتسيير والخدمات والمنتجات المقدمة من طرف البنوك، وهذا لاقتناص الفرص و تقليل التحديات التي يمكن أن تعترضها ببروز أطراف ثالثة مقدمة للخدمات المالية من طرف المؤسسات الناشئة في هذا المجال.
- ✓ تطورت التكنولوجيا المالية مع القرن الحادي والعشرين تزامناً مع بداية تقديم المنتجات والخدمات المالية من طرف الشركات الناشئة التي تقوم على الابتكارات المالية بطرق وأساليب عمل جديدة في عدّة مجالات من الائتمان، خدمات زيادة رأس المال، خدمات المدفوعات والمقاصة والتسوية، خدمات التجارة وإدارة الاستثمار، وبالاعتماد على تقنيات متطورة من دفتر الأستاذ الموزع (Blockchain)، العقود الذكية، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، روبوتات الدردشة وغيرها.
- ✓ لتقليل التعقيد وزيادة الامتثال وتخفيض التكاليف زاد الاعتماد على التكنولوجيا التنظيمية والإشرافية خاصة بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، والتي تقوم على معرفة البيانات وتخزينها بشكل أفضل بالاعتماد على التكنولوجيا وكذا تحديد المسؤوليات بدقة لتأسيس نظم ملائمة للامتثال والرقابة على تنفيذ العمليات لمعرفة وتحديد المخاطر عن طريق التكنولوجيا لإدارتها بشكل أفضل ومراقبة وإعداد التقارير بناء على هذا، كما برزت الحوكمة الالكترونية لمساعدة إدارة البنوك في الحفاظ على نظام إشرافي يتسم بالكفاءة والفعالية لتقليل التكاليف وحماية المودعين وأصحاب المصالح والتي تتطلب إطاراً تنظيمياً ورقابياً ملائماً.
- ✓ بزيادة الاعتماد على الخدمات المالية الالكترونية ارتفعت مخاطر الجرائم الالكترونية وتعدد الأطراف واللاعبين الأساسيين، إذ تم إطلاق العديد من التسميات عليهم حسب دورهم في الجريمة الالكترونية باختلافها من احتيال، سرقة، تصيد، هجمات متعددة، قرصنة، برمجيات خبيثة وغيرها مع وجود ضحايا دائماً، وهو الأمر الذي دفع بالبنوك إلى اعتماد الأمن السيبراني لضمان السرية والأمان والتوافر بوصول العملاء المصرح لهم للمعلومات في أي وقت، والعمل على الالتزام بالأطر الدولية للرقابة.

✓ ساهمت العولمة خاصة المالية والعولمة المصرفية والتكنولوجية في تطور النشاط المصرفي والخروج من البيئة المحلية إلى أرجاء العالم أين برزت العديد من الاتفاقيات في ظل الانفتاح المالي العالمي وتطور عمليات الدفع والتحصيل في التجارية الالكترونية والاستثمارات المعددة.

✓ تلعب البيئة دورا أساسيا لممارسة النشاط المصرفي، أين ظهرت البيئة الافتراضية الرقمية التي غيرت نماذج أعمال البنوك، فالنظام البيئي الرقمي يؤثر على البنوك من عدّة جوانب لوجود مدخلات ومخرجات في إطار التبادل البيئي وكذا التغذية العكسية مما يستدعي تلبية الاحتياجات بناء على ما توفره البيئة من تطور تقني ومعلوماتي، ووجود الوسائل المناسبة لذلك.

✓ تطور النشاط المصرفي ليشمل العمليات عبر المصارف الإلكترونية التي تلجأ إليها البنوك لتوفير الخدمات والمنتجات والمعلومات عبر الهاتف المحمول، الثابت، الكمبيوتر، غرف المقاصة، أجهزة السحب والدفع وغيرها باستخدام شبكة الاتصالات والإنترنت، والتي ساهمت بدورها في تقديم العديد من المزايا للبنوك والعملاء على حد سواء باستخدام البطاقات الالكترونية.

✓ برزت البنوك الرقمية في منتصف القرن الحادي والعشرين وهي تتميز بعدم وجود فروع مادية لها، أي أنّ القيام بمختلف العمليات المالية يتم عن بعد، وقد تم اعتمادها في العديد من الدول، تتشابه طريقة تقديم الخدمات فيها نوعا ما مع البنوك الالكترونية وأوسع مجالا، وهي في تزايد بزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، تساهم في إشراك العملاء وإتاحة فرصة جيدة لدعم تجربتهم.

✓ إن اعتماد البنوك لاستراتيجيات الأعمال ونماذج الأعمال ضرورة حتمية في ظل البيئة الرقمية المتطورة، لتعزيز وتحسين الحصة السوقية ومواكبة التطورات بتسطير خطط قصيرة، متوسطة وطويلة المدى يتم من خلالها تحديد العمل الواجب القيام به والبدائل المتاحة والعقبات المفترضة، مع ضرورة دراسة السوق بشكل جيد لاتخاذ القرارات السليمة، والتركيز على بناء نماذج أعمال متميزة تمكن البنوك من تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة وذات أثر إيجابي.

✓ يستدعي التحول الرقمي استراتيجيات عديدة من الاستراتيجية التنافسية التي قادها Porter للبحث عن مركز تنافسي ومستدام عن طريق التركيز على الميزة التنافسية المستدامة واختيار نموذج ملائم، بالإضافة إلى التركيز على الاستراتيجية الرقمية لتحقيق ذلك، إذ لا بد على البنوك أن تحدد رؤيتها العامة وسياستها الرقمية بالتركيز على البنى التحتية، البرامج، التطبيقات، الآلات، وكل المستجدات في البيئة الرقمية، بالإضافة الى الاهتمام بالتسويق الرقمي عن طريق استخدام وسائل التواصل الرقمي من الإنترنت والقنوات التفاعلية كوسائل التواصل الاجتماعي لجذب عملاء جدد وتعزيز العلامة التجارية لتحسين النشاط المصرفي.

✓ إن تحسن النشاط المصرفي لا بد أن يكون قائما على تحسين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء، فالجودة تقوم على عدّة أبعاد تتداخل فيها كل الأطراف سواء موظفي البنوك للمكتب الخلفي والأمامي أو الإدارة العليا

وطرق تعامل الموظفين مع العملاء وكيف يرى العميل الخدمة المقدمة، إذ يبقى رضا العميل المحرك الأساسي لتحسين النشاط المصرفي من خلال زيادة الإقبال، وبالتالي زيادة الربحية ومنه التوسع في المنتجات والخدمات المقدمة.

✓ تلعب استراتيجيات الشمول المالي الرقمي دورا مهما في تشجيع تبني التقنيات الرقمية خاصة الهاتف المحمول ومحاولة تعميم شبكات الإنترنت وتحسين البنى التحتية لتشمل كافة الأفراد وفي كافة المناطق، حيث ظهر المصطلح كمصطلح مخالف لمصطلح الإقصاء المالي الذي ظهر في سنة 1995 لدعم وصول الفئات المحرومة وسكان المناطق الريفية للخدمات المالية كسياسة أساسية تبنتها المنظمات والهيئات الدولية لتعميم الوصول للخدمات المالية وتجنب إقصاء أي طرف بهدف تحسين النشاط المصرفي.

✓ تسببت جائحة كورونا في العديد من الآثار السلبية للاقتصاد، التجارة الدولية، القطاع المالي، الاقتصاد الرقمي و ارتفع معدل التضخم جزاء الأزمة من جهة، إلا أنّها ساهمت من جهة أخرى في تعزيز التحول الرقمي ودعمت التوجه نحو تنفيذ العمليات الكترونيا، كما زاد تقبل العملاء لتنفيذ المعاملات الكترونيا بسبب اجراءات الحجر وعدم إمكانية الوصول إلى التمويل بشكل سهل وبسيط من مقرات البنوك، ومنه تطورت الثقافة المالية للعملاء بعض الشيء وأصبح معظم العملاء على دراية بالخدمة الأساسية التي تقدمها أجهزة الصراف الآلي ومواقع البنوك، وبالتالي يتوقعون أن تكون هذه الخدمات سهلة الاستخدام.

✓ ساهمت جائحة كورونا بشكل كبير في تشجيع تبني التقنيات المالية الحديثة في مجالات الدفع الآلي، التأمين، الاشراف والتنظيم، وغيرها مع إدراج الذكاء الاصطناعي في النشاط المالي المصرفي في العديد من الدول العربية، وظهرت العديد من المبادرات الهادفة لتطوير قطاع التكنولوجيا المالية بمساندة من طرف السلطات الاشرافية لتوفير البيئة الحاضنة وتشجيع المشروعات المبتكرة في هذا المجال، كما بينت الدراسة أنّ عدّة دول من الشرق الأوسط وشمال افريقيا سطرت استراتيجياتها للتحول الرقمي والتكنولوجيا المالية، حيث كانت المملكة العربية السعودية والإمارات في صدارة الدول المهتمة بهذا المجال.

✓ إنّ الاستثمار في التكنولوجيا المالية في ارتفاع من سنة لأخرى وهو ما تبين من خلال عرض أبرز صفقات التكنولوجيا المالية للسنوات من 2020 إلى 2023 خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ليصبح الاستثمار فيها بملايير الدولارات، خاصة في مجال الدفع والتحويل، الاقراض، إدارة الثروة والاستثمار والتكنولوجيا التنظيمية.

✓ تبين أنّ الفجوة الرقمية في الجزائر تعود لضعف تدفق الإنترنت، عدم تطور التطبيقات الذكية من طرف شركات متخصصة وعدم تبني تكنولوجيا حديثة، وضعف التجارة الالكترونية.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تم التوصل في ختام الدراسة التطبيقية التي بُنيت على أداتي الاستبيان والمقابلة في بعض البنوك إلى استخلاص جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:
- ✓ تهتم كل من الجزائر والكويت بالبنية التحتية للاتصالات وتزويد مشتركي الهاتف الثابت والمحمول بالإنترنت مع العمل على زيادة أجهزة الدفع والسحب في كلا البلدين.
  - ✓ بينت الدراسة أنّ جائحة كورونا ساهمت في زيادة الاعتماد على الخدمات الرقمية في كلا البلدين، خاصة في الكويت، كما اتضح أنّ عمليات السحب بلغت ذروتها في عام 2019 بمجموع 2 405 000 معاملة في حين أنّ عمليات السحب في الجزائر ترتفع من سنة لأخرى وكانت أكبر زيادة مسجلة في سنة 2023 بمجموع 174 415 895 معاملة.
  - ✓ تبين من الدراسة أنّ العملاء في الكويت أكثر اهتماما بالدفع الإلكتروني وهو ما يعكسه العدد الإجمالي للمعاملات الذي فاق 200 مليون معاملة كل سنة، في حين أنّ عمليات السحب في الجزائر أكثر من عمليات الدفع أي أنّ توجهات العملاء في الجزائر نحو التداول النقدي للنقود المعدنية والورقية.
  - ✓ تجاوز عدد البطاقات الإلكترونية المصدرة في الجزائر عتبة 20 مليون بطاقة مما يبين اهتمام البنوك و بريد الجزائر بتعميم استخدام البطاقات، إلا أنّ العملاء أكثر توجهها لاستخدامها في السحب النقدي عنه في عمليات الدفع، كما تشهد الدولة انخفاضا في خدمات نقاط البيع وهو ما يجعل الدفع الإلكتروني ضعيفا نوعا ما عنه عن عمليات السحب وبالتالي يبقى السبب الأساسي لهذا التباين الكبير غير مرير بشكل كاف.
  - ✓ تتعامل الكويت مع بلدان مجاورة وهو ما ساهم في زيادة عدد معاملات الدفع، من خلال الاتفاقيات المبرمة التي تسمح بإجراء الدفع والسحب في البلد الآخر بكل سهولة وسرعة.
  - ✓ تعتمد البنوك محل الدراسة التحول الرقمي وهو ما تبين من خلال المتوسط الحسابي للأبعاد الخمسة للتحول الرقمي والذي قُدر بـ 4,153 وانحراف معياري قدر بـ 0,450، وكانت نتائج الأبعاد كالتالي:
  - ✓ بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعتبر أهم أبعاد التحول الرقمي تطبيقا على مستوى البنوك بمتوسط حسابي مرتفع جدا قدره 4,432 وانحراف معياري متوسط 0,466.
  - ✓ بعد الأمن السيبراني: يعتبر من بين أهم الأساليب التي تستخدمها البنوك لضمان الأمن و الحماية، إذ كان المتوسط الحسابي مرتفع جدا 4,384 و انحراف معياري 0,664.

- ✓ بعد التكنولوجيا الرقمية: تبين من خلال الاجابة عن العبارات من طرف البنوك أنه يتي في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام والأهمية بمتوسط حسابي مرتفع قُدر بـ 4,192 وانحراف معياري 0,491.
- ✓ بعد التكنولوجيا التنظيمية والاشرافية: أتى في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية والاستخدام وذلك لتوجه البنوك نحو تبني التقنيات التكنولوجية لتكثيف الاشراف والمتابعة الدقيقة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4 وانحراف معياري 0,463.
- ✓ بعد التكنولوجيا المالية: تبعا للاجابات المتعلقة بعبارات الاستبيان تبين أن هذا البعد جاء في المرتبة الأخيرة بـ 3,808 وانحراف معياري بلغ 0,645.
- ✓ تطور النشاط المصرفي بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3,998 وانحراف معياري قدره 0,383 وهو ما يبين تطور النشاط المصرفي لأغلب البنوك.
- ✓ ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطور النشاط المصرفي ارتباطا قويا بلغ 65,1%، حيث يفسر 42,4% من التغيرات التي تحدث في النشاط المصرفي.
- ✓ ترتبط التكنولوجيا الرقمية بتطور النشاط المصرفي ارتباطا قويا بلغ 64,2% ويفسر 41,2% من التغيرات التي تحدث في النشاط المصرفي.
- ✓ ترتبط التكنولوجيا المالية بتطور النشاط المصرفي ارتباطا ضعيفا بلغ 45% ويفسر 20,2% من التغيرات التي تحدث في النشاط المصرفي.
- ✓ ترتبط التكنولوجيا التنظيمية والاشرافية بتطور النشاط المصرفي ارتباطا ضعيفا بلغ 42,8% ويفسر 18,3% من التغيرات التي تحدث في النشاط المصرفي.
- ✓ يرتبط الأمن السيبراني بتطور النشاط المصرفي ارتباطا قويا بلغ 62,2% ويفسر 38,7% من التغيرات التي تحدث في النشاط المصرفي.
- ✓ ساهمت أبعاد التحول الرقمي في تطور النشاط المصرفي تبعا للبنوك محل الدراسة وتبقى طريقة اعتمادها ودرجة تطور التقنيات المستخدمة في كل بنك من بين الأسباب التي تُفسر مدى مساهمة التكنولوجيات في تطور النشاط المصرفي أي حسب طبيعة البيئة الرقمية السائدة.
- ✓ رغم ما يُحققه التحول الرقمي من نتائج إيجابية مرضية في تحسين النشاط المصرفي إلا أنّ النشاط المصرفي لا يرتبط به فقط هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك بعض التحديات الأخرى التي تعوق التطبيق الكامل للتحول الرقمي في قطاع البنوك.

## 3-توصيات الدراسة:

- في ختام الدراسة واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي يمكن تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي نأمل أن تلقى القبول والاستحسان من طرف الهيئات الرسمية وأصحاب القرار:
- ✚ تخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير والإبتكار، ودعم المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية مع تقديم التسهيلات اللازمة بتبسيط الإجراءات الإدارية، وضرورة اعتماد التكنولوجيا التنظيمية وتقنين هذا النشاط حتى تكون البيئة التنافسية ملائمة للجميع دون تمييز.
  - ✚ إنشاء بنك معلومات رقمي وقاعدة بيانات مؤمنة بأحدث التقنيات مدعمة بواسطة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واقتناص الفرص.
  - ✚ اعتماد واجهة تطبيقات محدثة لتسهيل وصول العملاء، وتخصيص جزء خاص لشكاويهم ومقترحاتهم بهدف تحسين النشاط المصرفي.
  - ✚ إنشاء أجهزة إنذار مبكر محدثة لاكتشاف العمليات غير المشروعة داخل البنك وخارجه لأية عملية تهدد استقرار النظام المالي من تهديد، قرصنة، احتيال، اختراق أجهزة الكمبيوتر وتأمينها بأحدث برامج التكنولوجيا المالية.
  - ✚ تسطير برامج توعوية في المدن والمناطق المعزولة للتعريف بالرقمنة وإيجابياتها بواسطة أشرطة فيديو توضيحية تستخدم فيها لغة بسيطة وواضحة وتجنب البرجة القائمة على الشرح كلاميا فقط، فلا بد من عمل أنشطة وتجارب حية تجريبية لتعزيز تجربتهم.
  - ✚ تحسيس العملاء بضرورة تخفيض التداول النقدي للأموال المعدنية والورقية وتشجيع اجراء العمليات الالكترونية لتسهيل متابعة النقد ومعرفة استخداماته عن طريق الاشهارات والاعلانات التلفزيونية و استغلال متصفحات الويب بتخصيص جزء لهذا مقابل مبالغ مالية.
  - ✚ أهمية التركيز على العميل وما يلي رغباته بتوسيع دائرة التواصل الالكتروني عبر الهاتف بوجود وغياب الانترنت، مع إطلاعهم بكل المستجدات وإرسال إعلانات المنتجات والخدمات الجديدة دوريا.
  - ✚ الحرص على توظيف ذوي الكفاءات القادرة على تقديم المعلومات بكل شفافية في البنوك وتكوينهم في مجال التكنولوجيا المالية وكيفية التعامل مع العملاء بشكل جيد لزيادة ربحية البنك.
  - ✚ أهمية تسطير استراتيجيات قائمة على تعزيز كفاءة فريق العمل من خلال تنمية القدرات وفتح المجال لهم لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم بحرية لتحسين تجربتهم في إدارة البيانات والمعلومات.

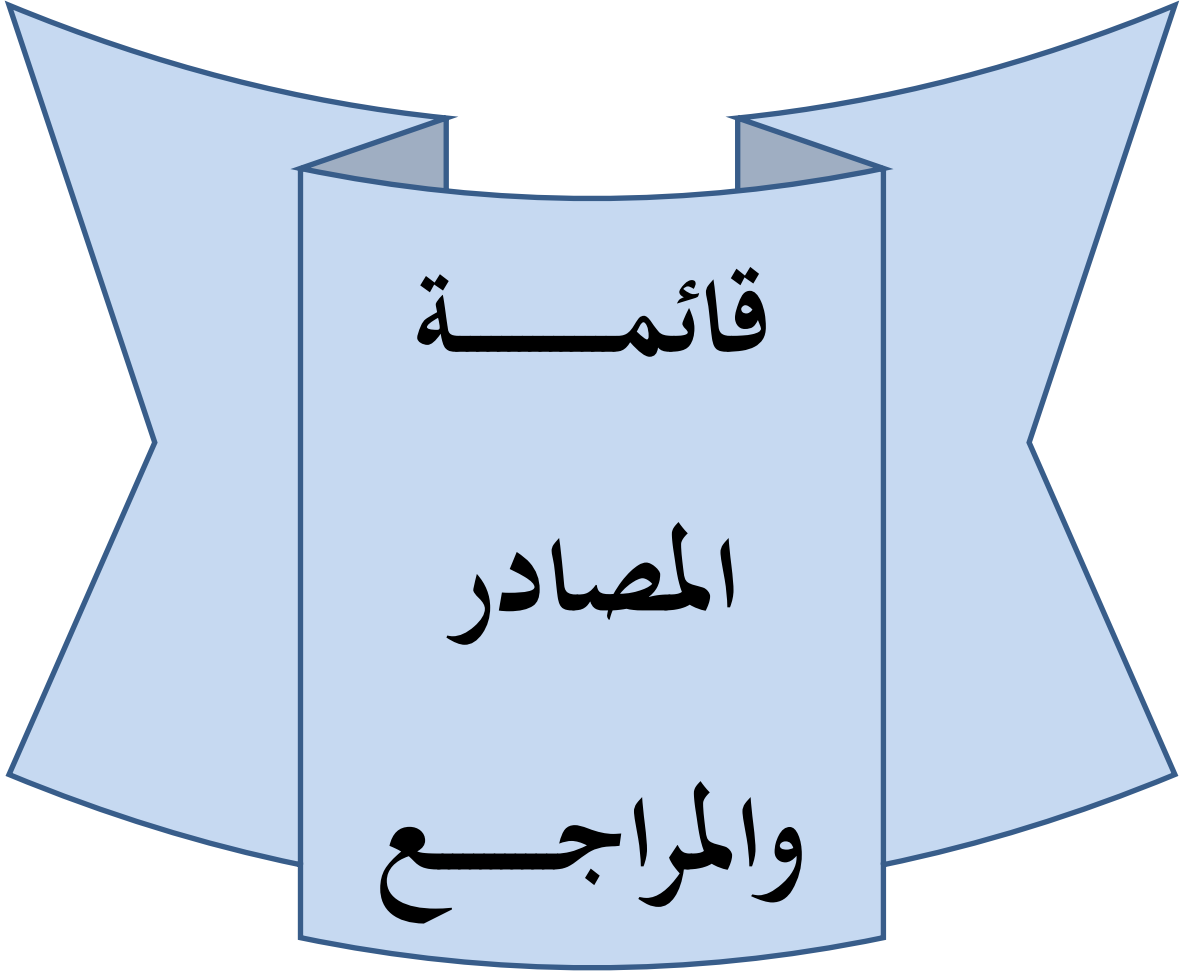
- ✚ الإقدام على تبني تقنيات تكنولوجيا حديثة وضرورة تدريب الموظفين حول كيفية استخدامها خاصة بالتوسع نحو التكنولوجيا المالية وعدم الاكتفاء فقط بالتكنولوجيا الرقمية.
- ✚ فتح المجال أكثر للاستثمار في التكنولوجيا المالية من طرف المستثمرين الأجانب مع تحديد متطلبات معينة لضمان الحماية.
- ✚ استحداث الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العديد من البنوك خاصة الوكالات على المستوى المحلي من أجهزة الكمبيوتر وتحميل برامج العمل لتقليل شكاوى المواطنين المتعلقة بطول مدة الإنتظار.
- ✚ اعتماد نماذج أعمال متطورة تحدد بدقة طريقة انجاز العمل وكيفية تطبيق الرقمنة حسب رؤية كل بنك وبما يخدم مصالحه ويحقق له الميزة التنافسية.
- ✚ ضرورة التوجه نحو البنوك الرقمية وفتح المجال لها عن طريق ترخيص السلطات الإشرافية والدراسة الجيدة لمتطلبات السوق قبل اتخاذ القرارات دون دراسات ملائمة، مع ضرورة وضع نصوص قانونية منظمة لها.
- ✚ عقد شراكات مع المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية لتطوير وتوسيع النشاط المصرفي وتأطير هذه الشراكات بقوانين، مع اعتماد التكنولوجيا التنظيمية لتسهيل الإشراف والرقابة.
- ✚ ضرورة تبادل الخبرات والثقافات في المجال المالي بين البلدان سواء العربية أو الأجنبية المتقدمة من خلال عمل دورات تكوينية أو برمجة أيام علمية على مستوى المؤسسات والهيئات المختصة لذلك، مع الزام كل الحاضرين بتقديم مقترحات استنادا لما ورد في الدورة أو اليوم التكويني.
- ✚ السماح بعقد شراكات وفتح المجال للتعامل مع دول أخرى خاصة الجزائر بهدف تسهيل القيام بالمعاملات على المستوى الوطني والدولي.
- ✚ عقد اتفاقية بين الجزائر والكويت لتبادل الخبرات والتوصل لاتفاقيات مشتركة لحل مشكلات ميدانية قد تواجه أحد الطرفين والتي يمكن للطرف الآخر تقديم حلول مبتكرة لها.

## 4- صعوبات الدراسة:

- في إطار القيام بالدراسة تم مواجهة العديد من الصعوبات التي عرقلت اتمام الدراسة ومن أبرزها:
- صعوبة الحصول على بعض الأبحاث المرتبطة بالموضوع والتي كانت ستضيف للبحث إضافات مميزة؛
- سوء الاستقبال من طرف بعض البنوك وكذا تحجج البعض الآخر بعدم امكانية الاجابة، وطول مدة انتظار الحصول على أجوبة الاستبيان؛
- تقديم عدّة بنوك طرق للتواصل من إيميل، رقم هاتف ولكن دون جدوى، إذ لا يتم الرد وضعف التواصل؛
- تم ارسال استبيان الكتروني لأغلب البنوك الجزائرية ولم يتم الرد من طرفهم وهو ما يدل على بطء عملية اعتماد الرقمنة؛
- صعوبة الوصول لعدّة معلومات وإجابة المسؤولين بـ"محايد" عدّة مرات تعذرا بسرية المعلومات التي تعتبر معلومات عادية في الأساس؛
- صعوبة القيام بمقابلات مع كل مسؤولي البنوك وعدم تقديم الدعم والتسهيلات الكافية التي تسمح لطالب دكتوراه بإجراء دراسة مثمرة و مهمة؛
- ضعف إطلاع بعض المسؤولين بمستجدات التحول الرقمي وتقنيات التكنولوجيا المالية الحديثة وهو ما تم لمسه من خلال المقابلات، حيث لا يتم التفرقة بين عدة مصطلحات ومن أبرزها التكنولوجيا الرقمية والمالية.

## 5- آفاق الدراسة:

- بناء على النتائج المتوصل إليها وبعد التعرف أكثر على متغيرات الموضوع وما يساهم به التحول الرقمي في تحسين النشاط المصرفي، يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يتسنى للباحثين البحث فيها أكثر:
- التحول الرقمي في القطاع المصرفي الجزائري بين الواقع والآفاق - دراسة تحليلية للبنوك العاملة في الجزائر-
- دور التحول الرقمي في تطور النشاط المصرفي - دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة-
- أثر تطبيق تقنيات التكنولوجيا المالية على تحقيق جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء - دراسة تطبيقية على البنوك المعتمدة للتكنولوجيا المالية في خدماتها/ أو دراسة مقارنة بين شركات التكنولوجيا المالية والبنوك.
- الممارسات الاستراتيجية في البنوك وأهميتها في ظل التحول الرقمي - دراسة عينة من البنوك.



قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1. أبو بكر رفيق. (2007). مخاطر العولمة على الهوية الثقافية للعالم الإسلامي. دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتاغونغ، 04، الصفحات 16-5.
2. الاتحاد الدولي للاتصالات. (2017). تأمين شبكات المعلومات والاتصالات : أفضل الممارسات من أجل بناء ثقافة الأمن السيبراني. جنيف-سويسرا: الاتحاد الدولي للاتصالات.
3. إتحاد المصارف العربية. (2017). الثقافة المالية في العالم العربي: شرط أساسي لتحقيق الشمول المالي. إتحاد المصارف العربية.
4. إتحاد المصارف العربية. (2016, 06). الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية. تاريخ الاسترداد 09 07, 2021، من <http://uabonline.org/ar/>
5. اتحاد شركات الاستثمار. (2021). التكنولوجيا المالية هي المستقبل. المستثمر(10)، 01-20.
6. أحلام بوعديلي . (2008). البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 08، الصفحات 181-204.
7. أحمد عبد العزيز، زكريا جاسم، و عبد الجليل فراس الطحان. (2010, 9 07). الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية. مجلة الإدارة والاقتصاد(85)، الصفحات 113-135.
8. أديب قاسم شندي. (2011). الصيرفة الالكترونية أنماطها وخيارات القبول والرفض. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(27)، الصفحات 01-20.
9. أسامة وجدي وديع، و مديحة محمد متولي. (ديسمبر، 2020). البنوك الرقمية: المنتجات ومتطلبات التحول وانعكاساتها على المركز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 08(02)، الصفحات 213-226.
10. آسر أحمد خميس . (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية-كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(2)، 998-1044.
11. أسماء كرغلي، و عيد الله بلوناس. (2021). أث"ر جائحة كورونا على عمليات الدفع الإلكتروني-مع الإشارة إلى حالة الجزائر-. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(25)، الصفحات 365-382.
12. إلهام مجايوي، و سارة قرابصي. (ديسمبر، 2019). مجلة التنمية الاقتصادية، 04(02)، الصفحات 131-148.
13. امل حسن علوان، امل حسن علوان، و تغريد جليل. (2013). البطاقة الذكية وأثرها في التقليل من بعض المخاطر المصرفية دراسة استطلاعية لعينه من زبائن مصرف الرافدين-فرع الخضراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(37)، 77-97.
14. الأمم المتحدة. (2018). آفاق الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية. بيروت: لبنان: الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح.
15. الأمم المتحدة. (شباط/فبراير 2013). دراسة شاملة عن الجريمة السيبرانية. (الصفحات 01-447). نيويورك: مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.
16. أمين جلال. (2008). العولمة. مصر: دار الشروق (القاهرة).
17. أمينة بومالي. (2017). أثر تكنولوجيايات الاتصال الحديثة على الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري. المجلة العلمية لجامعة الجزائر3(9)، الصفحات 1-19.
18. إنعام علي الشهريلي ، و إسماعيل محمد أبو رقيقة. (2013). صناعة المعلومات نظريات وتحديات- تقنيات وتطبيقات-. عمان: الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
19. بارة سمير. (2017). الأمن السيبراني في الجزائر: السياسات والمؤسسات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2(2)، الصفحات 255-280.
20. باسم كرايعه. (2020). المجتمع الرقمي. تاريخ الاسترداد 05 28, 2021، من <http://tharwatna.com/>

21. بحوصي مجذوب، و فيصل بن عبد العزيز. (31 12, 2013). واقع وآفاق البنوك الالكترونية (مع إشارة إلى مستقبلها في الجزائر). مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 06(02)، الصفحات 207-224.
22. بدر الدين عطية، و ناجية قموح. (2019). البيئة الرقمية: إشكالية المصطلح، أصله وأبعاده. علم... (24)، الصفحات 105-128.
23. برهان غليون. (19-21 ديسمبر 2005). العولمة وأثرها على المجتمعات العربية. تأثير العولمة على الوضع الاجتماعي في المنطقة العربية (الصفحات 1-34). بيروت: خبراء اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
24. بن سولة نور الدين. (12, 2018). الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية. تطوير، 5(2)، الصفحات 335-364.
25. بنك الجزائر. (2022). التقرير السنوي 2022 التطور الاقتصادي والنقدي. الجزائر: بنك الجزائر.
26. بنك الجزائر. (2023). البنوك التجارية. تاريخ الاسترداد 01 11 2024، من <https://www.bank-of-algeria.dz/ar/>
27. البنك الدولي. (2020). الشمول المالي. تاريخ الاسترداد 28 04 2021، من <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/financialinclusion/overview#:~:text=>
28. بنك الكويت المركزي. (1968). قانون رقم 32 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية. 01-49. دولة الكويت.
29. بنك الكويت المركزي. (2022). التقرير السنوي للسنة المالية 2022/21. الكويت: بنك الكويت المركزي.
30. بنك الكويت المركزي. (2023). البنوك الكويتية والأجنبية. تاريخ الاسترداد 11 01 2024، من <https://www.cbk.gov.kw/ar/supervision/regulated-entities/foreign-banks>
31. بنك الكويت المركزي. (2023). التقرير السنوي الخمسون عن السنة المالية 2023/22. الكويت: بنك الكويت المركزي.
32. بنك الكويت المركزي. (2023). تطور نظام المدفوعات في بنك الكويت المركزي. 01-03. بنك الكويت المركزي.
33. البنك المركزي الأردني. (2020). إجراءات البنك المركزي بما يخص أنظمة الدفع وتعزيز استخدام خدمات الدفع الالكترونية خلال فترة جائحة فيروس كورونا. 01-11. البنك المركزي الأردني.
34. البنك المركزي الأردني. (2023). رؤية التكنولوجيا المالية والابتكار. 01-11. البنك المركزي الأردني.
35. البنك المركزي التونسي. (2024). ميسر التقنيات المالية الحديثة. تاريخ الاسترداد 11 12 2023، من <https://fintech.bct.gov.tn/ar>
36. البنك المركزي الكويتي. (26 11 2023). أعداد البطاقات البلاستيكية و معاملاتهما وأجهزة السداد المستخدمة داخل دولة الكويت. تاريخ الاسترداد 12 01 2024، من <https://www.cbk.gov.kw/ar/statistics-and-publication/dynamic-statistical-releases/quarterly>
37. بنك المغرب. (2019). المخطط الاستراتيجي 2019-2023. 01-44.
38. بوخرياش، م، &، بحة، ع. (2019). تأثير البيئة الرقمية على مكونات الاستراتيجية التسويقية دراسة حالة موقع Amazon.com. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 13(2), pp. 223-237.
39. بوخلوة، ب، &، بن عمارة، ا، &، رجم، خ. (12, 2020). أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة -دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. 08(02)، pp. 372-384.
40. بورصة الجزائر. (2024). وسطاء عمليات البورصة. تاريخ الاسترداد 03 02 2024، من <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique> mod=154&
41. بورصة الكويت. (2024). الشركات المدججة. تاريخ الاسترداد 04 02 2024
42. تجمع النقد الآلي. (2023). الدفع الإلكتروني بالجزائر. تم الاسترداد من <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet>
43. تجمع النقد الآلي. (2023). تقديم تجمع النقد الآلي. تاريخ الاسترداد 13 01 2024، من <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous>
44. تقرير التكنولوجيا المالية. (2017). التكنولوجيا المالية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا توجهات قطاع الخدمات المالية. ومضة؛ بيغفورت.

45. جامعة الدول العربية. (فبراير 2019). *الرؤية الاستراتيجية العربية للاقتصاد الرقمي*. جامعة الدول العربية.
46. جريدة الأنباء. (2023). سرعة الانترنت في الكويت تضاعفت 11 مرة مع "G5". *الأنباء*.
47. جيهان سعد محمد الخضري، هدي جبريل علي سلامي، و نعمة ناصر مدبش كليبي. (2020). الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي في الجامعات السعودية دراسة مقارنة. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*, 12 (1)، الصفحات 218-233.
48. حسن عماد مكاوي. (1998). *تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
49. حسن مظفر الرزو. (2012). *الجاهزية الإلكترونية للبلدان العربية و انعكاساتها المحتملة على فرص تفعيل بيئة اقتصاد المعرفة*.
50. حكومة الامارات. (2023). *المدن الرقمية*. تاريخ الاسترداد 11 12 2023، من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/digital-uae/digital-cities>
51. حنان الطيب. (2020). *الشمول المالي موجه الى الفئة العمرية الشبابية في الوطن العربي*. صندوق النقد العربي.
52. حنان سلاوتي. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية المنتجات المالية والمصرفية. *مجلة الاقتصاد والتنمية*, 01، الصفحات 80-93.
53. خديجة إمان عماروش. (2017, 12 31). *بطاقة الإئتمان في الجزائر-دراسة حالة فيزا للدفع المسبق لبنك التنمية المحلية (BDL)*. *Revue des réformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 12 (24)، الصفحات 204-220.
54. خليفة عزي، زكرياء مسعودي، و رياض زلاسي. (ديسمبر، 2021). واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*, 06 (02)، الصفحات 300-315.
55. خيضر أحمد أحمد. (2019). جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق رضا العملاء في المصارف الخاصة دراسة استطلاعية على عملاء المصارف في مدينة بغداد 2019م. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*, 9 (1)، الصفحات 430-453.
56. دعاء نعمان الحسيني، و عدنان سالم قاسم. (2011). أثر تطبيق نظام التداول الإلكتروني على عائد ومخاطر الاستثمار بالأوراق المالية دراسة تطبيقية على عينة من أسهم الشركات المسجلة في سوق المال السعودي للفترة 2002-2003. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 7 (21)، الصفحات 51-70.
57. راشدة عزيزو. (2021). تأثير المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية على البنوك العمومية بالجزائر. *مجلة دراسات اقتصادية*, 21 (01)، الصفحات 225-239.
58. ربحي مصطفى عليان. (2010). *اقتصاد المعلومات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
59. رتيبة تيفوت. (2019). نظام الدفع الإلكتروني في الجزائر: الواقع والآفاق. *مجلة دراسات-العدد الاقتصادي-*, 10 (02)، الصفحات 75-90.
60. الرسول أحمد أبو اليزيد. (2007). *التنمية المتواصلة: الأبعاد والمنهج*. الإسكندرية: مكتبة بستان المعرفة.
61. رضا إبراهيم صالح، و أحمد عبد السلام أبو موسى. (2020). دراسة أثر إدارة أمن المعلومات على نجاح برنامج أمن نظم المعلومات المحاسبية مع دراسة ميدانية على الشركات المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 06 (10)، الصفحات 106-142.
62. رفيقة بن عيشوبة، صورية صدقاوي، و محمد برازية. (2021). التكنولوجيا المالية وتعزيز الشمول المالي في ظل جائحة فيروس كورونا. *مجلة الاقتصاد والبيئة*, 04 (01)، الصفحات 163-182.
63. رقية حساني ملوكة برورة. (22-23 أبريل 2014). تقييم الاستثمارات العربية في مجال الاقتصاد الرقمي من خلال مؤشري الحكومة الإلكترونية والجاهزية الرقمية. *المؤتمر الدولي الأول للذكاء الاصطناعي: الأنظمة الرقمية و الذكاء الاصطناعي*. الجزائر: جامعة جيلالي بونعامه اليابس.
64. رمضان الشراح. (04 11 2004). *التوقعات المحتملة للعملة على القطاع المصرفي في دولة الكويت*. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*, 02 (02)، الصفحات 11-44.
65. سامر عرفاوي، فادي حرز الله، سهى أبو حفيظة، و مهند أبو موسى. (2020). *الإبتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر* دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية". *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*, 8 (1)، الصفحات 47-64.

66. سامية يعيسى. (2018). الاستثمار في الرأس مال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر. أطروحة دكتوراه، 01-178. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
67. سلطة النقد الفلسطينية. (2021). الإطار العام للمختبر التنظيمي. 01-09. سلطة النقد الفلسطينية.
68. سلمى بشاري. (2020). تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد-19). *Les Cahiers du Cread*, (03)، 36-612.
69. سمير أحمد أبو زويد، و شادي ربحي الشريف. (2008). جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، 4(5)، 183-198.
70. سمير بارة. (2017). الأمن السيبراني (Cyber security) في الجزائر: السياسات والمؤسسات. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، 2(2)، الصفحات 255-280.
71. سميرة حمادوش. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر. أطروحة دكتوراه، 1-302. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
72. سهام عبد الكريم. (2013, 01 16). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات (نادي المقاولين والصناعيين لمتيجة). أطروحة دكتوراه، 1-313. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
73. سيد أحمد حاج عيسى، فاتح مجاهدي، و إيمان إبراهيم. (2016). دراسة أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية تحليلية-. *المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية "رمح"*، (الصفحات 1-12). عمان -الأردن.
74. شروق حدوش، و محمد شهيددي. (2016). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العميل -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك CNEP bank-. *مجلة الابتكار والتسويق* (3)، الصفحات 183-214.
75. شريفة بوالشعور. (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(2)، الصفحات 417-431.
76. صالح علاؤ الطنجي، أحمد البسام، الوليد الشيخ، هشام المناعي، أحمد الصفا، رهاية رشدي، وآخرون. (25-6 نوفمبر 2012). "حماية المستهلك (العميل) في الخدمات المصرفية". *الاجتماع السنوي الثاني والعشرين للجنة العربية للرقابة المصرفية* (الصفحات 1-50). أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
77. صالح عياد، محمد فودوا، و محمد قراش. (2020). تأثير التسويق الرقمي للعلامة التجارية عبر وسائل التواصل الاجتماعي على نية شراء المستهلكين دراسة حالة العلامة التجارية أوريدو. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 13(1)، الصفحات 625-636.
78. صالح مفتاح. (2002). العولمة المالية. *مجلة العلوم الانسانية*، الصفحات 205-215.
79. صلاح علي أبو صلاح. (2022). تقنية سلسلة الكتل و أثر تطبيقها في القطاع المالي (البنوك) في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 23(1)، الصفحات 39-69.
80. صندوق النقد العربي. (2019). منصات التمويل الجماعية: الآفاق و الأطر التنظيمية. 01-64. أبو ظبي -دولة الإمارات العربية المتحدة: صندوق النقد العربي.
81. صندوق النقد العربي. (2020). "الاقتصاد الرقمي في الدول العربية: الواقع والتحديات". الإمارات العربية المتحدة: صندوق النقد العربي.
82. صندوق النقد العربي. (2020). *التقنيات المالية الحديثة في الدول العربية التقنيات المالية في مجال الدفع الإلكتروني في قطاع التجزئة*. صندوق النقد العربي.
83. صندوق النقد العربي. (2021). *تقرير الاستقرار المالي في الدول العربية*. صندوق النقد العربي.
84. صندوق النقد العربي. (2022). *تقرير الاستقرار المالي في الدول العربية*. صندوق النقد العربي.
85. صندوق النقد العربي. (يوليو 2021). *تقرير آفاق الاقتصاد العربي*. صندوق النقد العربي.

86. طلال زغبة، و مُجَّد عريوة . (2021). أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية -التجارية البنوك من عينة دراسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(1)، الصفحات 366-383.
87. طلال عباسي. (جانفي، 2020). دور الإصلاح المصرفي في الجزائر في تفعيل دور البنوك في تمويل الاقتصاد. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 02(01)، الصفحات 348-365.
88. العباس بنحاس، و لخضر بن أحمد . (سبتمبر، 2013). النظام المصرفي الجزائري في ظل الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض والتحديات الراهنة له. مجلة دفاتر اقتصادية، 4(2)، الصفحات 42-55.
89. عبد الحكيم معوج. (2020). أثر التوجه نحو تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القدرات الابتكارية للموارد البشرية : حالة الدول العربية خلال الفترة (2007-2018). مجلة الباحث، 20(1)، الصفحات 319-335.
90. عبد الرحمن مُجَّد رشوان، و زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم. (August, 2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك وجذب الاستثمارات. *Business & The 1st International Conference on Information Technology*. ICITB, Universiti Teknologi Malaysia :22-1. ICITB2020.
91. عبد الرزاق خليل، و عادل نعموش. (2009). السلطات الإشرافية والعمليات المصرفية الالكترونية. مجلة الاقتصاد الجديد، الصفحات 31-45.
92. عبد الغني رباح، و نور الدين غردة. (11-12 مارس 2008). تطبيق أنظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والافاق. المؤتمر الدولي العلمي: اصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (الصفحات 1-25). ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح.-.
93. عبد الكريم المومن ، توفيق كرمية، و حيدوشي عاشور. (2021). حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر. تأليف مُجَّد هاني، المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر (الصفحات 13-28). البويرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
94. عبد اللطيف باري، و مراد محبوب. (2020). الحوكمة الالكترونية ومتطلباتها دراسة نموذج البنوك الجزائرية. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، 3(3)، الصفحات 199-210.
95. عبد المنعم مُجَّد الطيب حمد النيل . (01 12, 2005). العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف -نظرة شمولية-. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2(3)، الصفحات 7-44.
96. العبدالات مها عيسى ، و آخرون. (2015). العلاقة المتداخلة بين الاستقرار المالي والشمول المالي. مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية;.
97. عدالة العجال، و كريمة جلام . (2015). دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية دراسة إحصائية تحليلية. مجلة المالية والأسواق، 2(2)، الصفحات 26-44.
98. علاء الدين قادري، و زهرة دريش . (2018). دراسة تطبيقية لمتغيرات البيئة التسويقية الداخلية والخارجية وأثرها على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات المصرفية. مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، 3(2)، الصفحات 136-151.
99. علي مبارك احسان الجبوري. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المصرفي بحث في عينة من المصارف الخاصة العراقية. مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، 8(2)، الصفحات 147-168.
100. علي مُجَّد الخوري. (2021). الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات. جامعة الدول العربية.
101. العمار عصام بن عبدالعزيز . (8, 9 2021). البنوك الرقمية .. عالم جديد في صناعة الخدمات المصرفية. تاريخ الاسترداد 09 01, 2022, من [https://www.aleqt.com/2021/09/08/article\\_2166961.html](https://www.aleqt.com/2021/09/08/article_2166961.html)
102. عمار مُجَّد زهير تيناوي. (2019). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات (MTN & Syiatl). رسالة ماجستير، 1-125. إدارة أعمال، سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
103. عمر آيت مختار، جازية حسيني، و نبيل بلوطي. (12 05, 2021). آليات تعزيز الشمول المالي الرقمي لتمكين المرأة اقتصاديا -صندوق مشاريع المرأة العربية نموذجًا-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(01)، الصفحات 291-310.

104. عيسى العسافين . (2020). مجتمع المعلومات . سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
105. غسان أبو شهاب. (18, 10, 2021). البنوك الرقمية ..... ما هي ؟ (عصام قضماني، المحاور) حصة المؤشر .
106. فاطمة الزهراء بن يمينة، و بوزيان عثمان. (2018). نموذج الأداء الفعلي "SERVPERF" لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون دراسة عينة من زبائن بنك الفالحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت. مجلة السياسة الاقتصادية، 6(1)، الصفحات 01-18.
107. فاطمة الزهراء طلحاوي، و محمد مدياني . (جوان، 2019). تقييم أداء القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات البنكية الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي، 07(02)، الصفحات 78-94.
108. فريد النجار. (2007). الإقتصاد الرقمي: الإنترنت وإعادة هيكلة الإستثمار والبورصات والبنوك الإلكترونية. الإبراهيمية ، مصر: الدار الجامعية.
109. فضيلة زاوي، سعاد شدري معمر، و محمد قرتلي. (مارس، 2021). أثر تعديلات قانون النقد والقرض على مسار إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية خلال الفترة 1990-2017. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 05(01).
110. فضيلة زاوي، و سعاد شدري معمر. (2021). استراتيجيات عصرنه وتطوير الخدمات البنكية الجزائرية في ظل الاصلاحات المصرفية ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة. تأليف محمد هاني، المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر (الصفحات 105-120). البويرة-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة.
111. فنتك السعودية. (2021). التقرير السنوي لفنتك السعودية. السعودية: Fintech saudi.
112. فنتك السعودية. (2022). التقرير السنوي لفنتك السعودية 2021/2022. السعودية: Fintech saudi.
113. فهد أحمد محمد بن حجي. (2022). الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها على رضا العملاء في بيت التمويل الكويتي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، الصفحات 541-559.
114. القانون 130. (25 أكتوبر، 1977). الكويت اليوم- الجريدة الرسمية.
115. قانون 10-17. (2017). قانون 10-17 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 المتمم للأمر 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 المتعلق بالنقد والقرض. (ج ر ع 57).
116. قانون 09-23. (2023). قانون 09-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023 المتضمن القانون النقدي والمصرفي. (ج ر ع 43).
117. القانون رقم 106. (26 ماي، 2013). الكويت اليوم- الجريدة الرسمية.
118. القانون رقم 20. (23 فيفري، 2014). الكويت اليوم- الجريدة الرسمية.
119. القانون رقم 28. (27, 01, 2004). الكويت اليوم- الجريدة الرسمية.
120. القانون رقم 30. (25 ماي، 2003). الكويت اليوم- الجريدة الرسمية.
121. قرار رقم 430/44. (23 سبتمبر، 2018). لسنة 2018 يتعلق بإصدار تعليمات تنظيم أعمال الدفع الالكتروني للأموال. 01-15. بنك الكويت المركزي.
122. قرار رقم 471/45. (15 ماي، 2023). 01-25. بنك الكويت المركزي.
123. القمة العالمية للحكومات. (2018). التكنولوجيا التنظيمية في خدمة الجهات التنظيمية: إعادة هيكلة النظام لتحسين اللوائح كيف يمكن للجهات التنظيمية استخدام التقنيات الناشئة لتسهيل الإشراف على السوق ودعم أهداف السياسات. أكستنتشر.
124. كمال محمد حامد الفكي. (2016). دور التسويق في إنتشار خدمات الصيرفة الإلكترونية بالملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية علي مصارف محافظة الأفلاج. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(2)، الصفحات 01-24.
125. كنزة، ت، &، محمد، د. (2019). دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق جودة الحياة :دراسة مقارنة بين الجزائر والإمارات. مجلة الإستراتيجية والتنمية. 09(03), pp. 364-385.
126. كنزة سكر. (2021). جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كمدخل لتعزيز رضا الزبون -دراسة حالة بنك السلام الجزائر-. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والمالية، 5(1)، الصفحات 192-210.
127. لحضر يحيوي. (26, 09, 2020). أثر الوباء كورونا على سلوك المستهلك دراسة تحليلية لأراء عينة من المستهلكين في ولاية عين تموشنت. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 4(2)، الصفحات 34-42.

## قائمة المصادر والمراجع

128. لقاوق، ع &، عوض بن ظفيرة، ف. (2020). البيئة الريادية المتنامية للمؤسسات الناشئة وانعكاساتها على الجانب السوسيو-اقتصادي : تقييم الفرص والتحديات في المملكة العربية السعودية Dans. ف. نُجْد، الدور السوسيو-اقتصادي للمؤسسات الناشئة في دعم خطط التنمية المستدامة (pp. 01-346) الشلف-الجزائر :جامعة حسيبة بن بوعلي.
129. ليث علي يوسف الحكيم، و زين نُجْد سعيد الحمامي. (2017). التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن دراسة إستطلاعية لآراء عينة من زبائن شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (3)، الصفحات 189-233.
130. مارك دودجسون، و ديفيد جان. (2013). الابتكار مقدمة قصيرة جدا. تأليف زينب عاطف سيد، و إيمان عبد الغني نُجْم، الابتكار مقدمة قصيرة جدا (الصفحات 1-141). القاهرة - مصر : مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.
131. مجلس الوحدة الاقتصادية العربية. (2020). مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي 2020. الإمارات العربية المتحدة: الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية.
132. نُجْد اسماعيل. (يونيو، 2019). الأمن السيبراني في القطاع المصرفي. موجز سياسات: صندوق النقد العربي (04)، الصفحات 01-26.
133. نُجْد بن حوحو. (01 6، 2012). أهمية التسويق الرقمي في تفعيل وتطوير العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 6 (3)، الصفحات 311-326.
134. نُجْد حمو، و نُجْد زيدان. (2016). إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك، مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (16)، الصفحات 85-96.
135. نُجْد رضا بوشياخي، غريسي صدوقي، و أحمد يقور . (بلا تاريخ). واقع وأهمية تبنى البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، 10 (1)، الصفحات 01-13.
136. نُجْد شكرين. (2021). أزمة كوفيد-19 حافز لتعزيز الشمول المالي الرقمي في الجزائر. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12 (01)، الصفحات 217-241.
137. نُجْد طرفة. (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-. مجلة الريادة لاقتصاديا الأعمال، 06 (03)، الصفحات 265-287.
138. نُجْد فتحي. (2000). أبعاديات التفوق الإداري 141 سؤال وجواب. بورسعيد - مصر.: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
139. نُجْد يدو، و رشيد بوعافية. (13-14 مارس 2012). انعكاسات الاقتصاد الرقمي على النشاط الاقتصادي. الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية (الصفحات 1-15). الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة.
140. محمود علم الدين. (1990). تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري. القاهرة: شركة دار الاشعاع للطباعة.
141. مروان بن قيده، و رشيد بوعافية. (31 03، 2018). واقع وآفاق تعزيز الشمول المالي في الدول العربية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9 (1)، الصفحات 90-105.
142. مروان درويش. (2018). انعكاسات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية على تحسين أداء البنوك العاملة في فلسطين. مجلة الاقتصاد والمالية، 04 (02)، الصفحات 56-83.
143. مروة فتحي السيد البغدادي. (2021). اقتصاديات الأمن السيبراني في القطاع المصرفي. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 12 (1)، الصفحات 1446-1513.
144. مشعل العصيمي. (07 05، 2016). تحليل القوى التنافسية الخمسة - نموذج بورتر. تاريخ الاسترداد 16 03، 2021، من <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html>
145. مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي. (2023). التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي. تاريخ الاسترداد 11 12، 2023، من <https://www.centralbank.ae/ar/our-operations/fintech-digital-transformation>
146. مصرف البحرين المركزي. (2022). التقرير السنوي. مملكة البحرين: مصرف البحرين المركزي.
147. مصرف لبنان. (2017). استراتيجية مصرف لبنان للشمول المالي: تنظيم وتمكين وحماية. اليوم العالمي للشمول المالي (الصفحات 01-07). لبنان: مصرف لبنان.

148. مصطفى بوعقل. (2019). التوجه الحديث للعملة المالية في ظل تكنولوجيا سلسلة الكتل. *مجلة الاقتصاد الدولي و العملة*، 2(4)، الصفحات 47-27.
149. مصطفى محمد علي شديد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 22(4)، الصفحات 193-226.
150. مفتاح غزال، و مراد بركات. (15 04, 2020). الثقافة المالية كآلية أساسية لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية. 03(01)، الصفحات 56-46.
151. مليكة بن علقمة، و يوسف سائحي . (2018). دور التكنولوجيا المالية في دعم قطاع الخدمات المالية والمصرفية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 07(03)، الصفحات 86-107.
152. مليكة صديقي، و هبة بوكروح . (2016). العملة المالية والاستقرار المالي. *المجلة الجزائرية للعملة و السياسات الاقتصادية*، 7(01)، الصفحات 47-33.
153. منور أوسيرير، و فؤاد سعيد منصور. (17-18 أبريل 2006). الإبداع والابتكار كعنصرين أساسيين في عملية التاهيل. متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. (الصفحات 859-865). الشلف الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
154. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي. (2021). التحول الرقمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الكويت. منشورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، 01-27.
155. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي. (2021). التحول الرقمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الكويت. منشورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، 01-27.
156. نادية العقون. (2013). العملة الاقتصادية والأزمات المالية : الوقاية والعلاج" دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية". 01-400. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة (الجزائر): جامعة الحاج لخضر.
157. نبيل علي، و نادية حجازي. (2005). *المعجزة الرقمية " رؤية عربية نجت من المعرفة"* (المجلد 318). الكويت، الكويت: منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
158. نبيلة قرزيز ، محمد زيدان، و أحمد القطان. (أوت، 2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية- حالة البنك الوطني الجزائري. *اقتصاديات شمال إفريقيا*، 18(29)، الصفحات 375-394.
159. نبيلة قرزيز. (17 جوان 2021). الذكاء الاصطناعي تقنية التحول الرقمي لمجابهة الأزمات -جائحة كورونا أمودجا مع الإشارة لحالة الجزائر-. *سبل إدارة الأزمات ودعم التنافسية في ظل التحول الرقمي* (الصفحات 01-18). أم البواقي -الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-.
160. ندى الملاح البستاني. (يونيو، 2021). الاندماج المالي والتكنولوجيا المالية: سبل لانتعاش اقتصاد لبنان. *المشرقي الرقمية* (18)، الصفحات 10-01.
161. نرمين حسين صالح علي. (2019). استراتيجية تصميم الإعلان المعاصر بالاستفادة من الوسائط الرقمية الحديثة. *مجلة العمارة والفنون* (19)، الصفحات 664-689.
162. نسرین السعيد منصور الشرفاوي. (2021). أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في بنوك الأعمال من وجهة نظر العميل المصري دراسة على بعض البنوك المصرية والعربية والجنوبية بالسوق المصري. *مجلة البحوث المالية والمحاسبية*، 22(4)، الصفحات 360-415.
163. نظام 02-20. (24 مارس، 2020). يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصرافة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية. (16).
164. نظام رقم 05-05. (05 ديسمبر، 2005). يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها. (26).
165. نعيمة شومان. (02-04 أكتوبر 1996). العملة في التكنولوجيا الحديثة. مؤتمر (أوتاوا) الدولي "مشاكل القرن الواحد والعشرين، أي (العملة، والأقلمة، وضرورة تجديد مفهوم التطور).، (الصفحات 67-80). كندا.
166. هادف نجا ساسي. (2014). نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة. *مجلة المعيار*، 18(35)، الصفحات 359-372.
167. هبة عبد المنعم، و سفیان قعلول. (2021). نحو بناء مؤشر مركب لرصد تطور الاقتصاد الرقمي. *صندوق النقد العربي*، الصفحات 01-41.

## قائمة المصادر والمراجع

168. هردو. (2018). الشمول المالي في مصر.. هل محدوددي الدخل نصيب في إتاحة الأدوات المالية. القاهرة: مركز هردو لدعم التعبير الرقمي.
169. هشام لينة، ومحمد الهادي ضيف الله. (2017). واقع وتحديات وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (24)، الصفحات 278-292.
170. هيبية مزعاش. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي والتجاري للبنوك التجارية الجزائرية- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية النشطة في ولاية برج بوعريج-. مجلة التكامل الاقتصادي، 09(03)، الصفحات 161-178.
171. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، سلطة النقد الفلسطينية. (2018). الشمول المالي في فلسطين.
172. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. (2020). الاستراتيجية الأردنية للتحويل الرقمي. 01-15. الأردن.
173. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2023). تقرير تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023. الجزائر: مديرية الإحصاء والدراسات والاستشراف.
174. وسيلة السبتي، و لطيفة السبتي. (1, 2014). تجارب رائدة في مجال الإبداع المعرفي والاندماج في اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم الانسانية ، الصفحات 155-171.
175. وسيلة طالب. (2018). الاتجاهات الحديثة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية -مع دراسة حالة الجزائر-. أطروحة دكتوراه، 1-518. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة البليدة2.
176. وفاء حمدوش، لمياء عماني، و أيمن بوزانة . (2021). أهمية تبني التقنيات المالية الرقمية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة جديد الاقتصاد، 16(1)، الصفحات 318-339.
177. يوسف مسعداوي. (بلا تاريخ). البنوك الالكترونية -E-banking-. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -واقع وتحديات-، (الصفحات 226-239).
178. CITRA. (2021). التقرير السنوي. الكويت: الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات.
179. CITRA. (2021). بيانات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات لدولة الكويت. تاريخ الاسترداد 11 01, 2024، من [https://citra.gov.kw/sites/ar/Pages/ict\\_indicators.aspx](https://citra.gov.kw/sites/ar/Pages/ict_indicators.aspx)
180. Fintech egypt;. (2021). Fintech egypt تقرير منظور التكنولوجيا المالية مصر 2021-البنك المركزي المصري.
181. KPMG. (2021). المشهد المصرفي في دولة قطر، 01-44.
182. Unescwa. (2021). آفاق التحول الرقمي في الجزائر. الاجتماع الافتراضي لمديري برامج الحكومة الالكترونية العرب 19 (الصفحات 03-01). الاسكوا: Unescwa.
183. Unescwa. (2017). الاقتصاد الرقمي والتحول نحو المجتمعات الذكية في المنطقة العربية: تاريخ الاسترداد 11 01, 2024، من <https://www.unescwa.org/ar/events>

1. AL-Alawi, A., & Al-Bassam, S. (2020). The Significance Of Cybersecurity System In Helping Managing Risk In Banking And Financial Sector. *Journal Of Xidian University, 14(7)*, 1523-1536.
2. Abdulwase, R., Ahmed, F., Nasr, F., Abdulwase, A., Alyousof, A., & Yan, S. (2020). The Role Of Business Strategy To Create A Competitive Advantage In The Organization. *Open Access Journal Of Science, 4(4)*, Pp. 135-138.
3. Abuhasan , F., & Moreb, M. (2021). The Impact Of The Digital Transformation On Customer Experience In Palestine Banks. *International Conference On Information Technology (ICIT)* (Pp. 43-48). IEEE.
4. Achmad , H., & Salina , K. (2023). The Digital Banking Services: A Selection Model From Islamic Banks. *International Journal Of Islamic Business, 08(01)*, Pp. 41-58.
5. Acilar, A. (2011). Exploring The Aspects Of Digital Divide In A Developing Country. *Ssues In Informing Science And Information Technology, 8*, Pp. 231-244.
6. Agboola, M. G., Awobajo, K. A., Oluwatobi, S. O., Akinbode, M. O., Fagbohun, M. O., Esse, U. C., ... & Betek, C. M. (2019, September). Effect of digitalization on the performance of commercial banks in Nigeria. In *IOP conference series: Earth and environmental science* (Vol. 331, No. 1, p. 012014). IOP Publishing.
7. Aghimien , D., Aigbavboa, C., Oke, A., & Thwala, W. (2021). *Construction Digitalisation A Capability Maturity Model For Construction Organisations*. Abingdon, New York: Routledge.
8. Akujuobi, L., & Akujuobi, A. (2009, 10). Information And Communication Technology And Bank Performance: The Case Of Nigerian Commercial Banks. *African Research Review, 3*, Pp. 227-245.
9. Albzeirat, M., Zulkepli, N., & Qaralleh, H. (2020). A Vision To Face Covid-19 Pandemic And Future Risks Through Artificial Intelligence. *Journal Of Basic And Applied Research In Biomedicine, 06(01)*, Pp. 15-20.
10. Alfred, H., & Stefan, J. (2010). Financial Inclusion And Financial Stability: Current Policy Issues. 259, Pp. 1-34.
11. Alt, R., Beck, R., & Smits, M. (2018, 08 13). Fintech And The Transformation Of The Financial Industry. *Springer*, Pp. 235-243.
12. Amoako, G. (2012, 04 01). Improving Customer Service In The Banking Industry- Case Of Ghana. *International Business Research, 05(04)*, Pp. 134-148.
13. Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction With Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, 1(3)*, Pp. 232-258.
14. Arab Monetary Fund . (2021). The Role Of Fintech In Post-COVID Era. *Arab Regional Fintech Working Group*, Pp. 01-31.
15. Arab Regional Fintech Workinggroup. (2021). *The Role Of Fintech In Post-COVID Era*. Arab Monetary Fund.
16. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). 150 YEARS OF FINTECH: An Evolutionary Analysis. *JASSA The Finsia Journal Of Applied Finance, 03*, Pp. 22-29.
17. Arye, H. (2008). *Trade Liberalization And Globalization Readings In Public Choice And Constitutional Political Economy*. Boston: MA: Springer US.
18. Asadi, S., Nilashi, M., Che Husin, A., & Yadegaridehkordi, E. (2017). Customers Perspectives On Adoption Of Cloud Computing In Banking Sector. *Inf Technol Manag, 18*, Pp. 305-330.

19. Authority, F. C. (2016, 07 20). Call For Input On Supporting The Development And Adopters Of Regtech. *Feedback Statement FS16/4* , Pp. 01-15.
20. Bahrain Fintech.(2022). *Bahrain Fintech Ecosystem Report 2022*. Bahrain: Bahrain Fintech Bay
21. Bank Al-Maghrib. (2021). *Rapport Annuel Sur Les Infrastructures Des Marchés Financiers Et Les Moyens De Paiement, Leur Surveillance Et L'Inclusion Financière*. Maroc: Bank Al-Maghrib.
22. Barberis, J., W. Arner, D., & P. Buckley, R. (2016, 10). Fintech, Regtech And The Reconceptualization Of Financial Regulation. *Forthcoming: Northwestern Journal Of International Law And Business*, Pp. 1-52.
23. Barry, C., & Charleton, D. (July 26-29, 200). Researching Search A Study Into Search Engine Marketing Practices In Ireland. The International Conference On E-Business (Pp. 339-346). Porto, Portugal: Ice-B.Org.
24. Bars, M., Guichard, C., Gagnon, A., Flamand, V., & Smith, L. (2011). (6), 01-36. Université Angres.
25. Basel Committee On Banking Supervision ;. (2010). Principles For Enhancing Corporate Governance. 01-42. Bank For International Settlements.
26. Basel Committeon Banking Supervision. (2015). Guidelines Corporate Governance Principles For Banks, 01-43. Bank For International Settlements.
27. Bazaza, O. (2020). Effect Of Pull And Push Marketing Strategies In The Pharmaceutical Field. *International Journal Of Business Marketing And Management (IJBMM)*, 5(2), Pp. 89-99.
28. Bcbs. (2018). Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. 01-50. bis.
29. Betul, Y. (2018). What is globalisation. *Essay MSc. Comparative Social Policy Programme*. university of oxford.
30. Betz, f. (2002). startegic business models. *engineering management journal*, 14(1), pp. 21-27.
31. Bhatla, T., Prabhu, V., & Dua, A. (n.d.). Understanding credit card frauds. *Cards business review*, 1(6), pp. 1-15.
32. Biesok, G., & Wyród-Wróbel, J. (2011). Customer Satisfaction —Meaning And Methods Of Measuring . In H. Howaniec, & W. Waszkielewicz, *Marketing and logistic problems in the management of* (pp. 23-41). Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Humanistycznej w Bielsku-Białej.
33. Bis. (2019). *Report on open banking and application programming interfaces*. Bank for International Settlements.
34. Blakstad, S., & Allen, R. (2018). *FinTech Revolution Universal Inclusion in the New Financial Ecosystem*. Cham, Switzerland: Springer Nature.
35. Bloching, B., & Others. (2015). *The Digital Transformation Of Industry, How Important Is It? Who Are The Winners? What Must Be Done Now*. Retrieved 07 18, 2021, From [https://www.researchgate.net/publication/304525645\\_The\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_Industry\\_-\\_How\\_Important\\_Is\\_It\\_Who\\_Are\\_The\\_Winners\\_What\\_Must\\_Be\\_Done](https://www.researchgate.net/publication/304525645_The_Digital_Transformation_of_Industry_-_How_Important_Is_It_Who_Are_The_Winners_What_Must_Be_Done)
36. Boer, H., & During, W. (2001, 01). Innovation, What Innovation? A Comparison Between. *Int. J. Technology Management*, 22(1-2).
37. Bojinov, B. (2016). RISK MANAGEMENT IN THE BANKING - BASIC PRINCIPLES AND APPROACHES. *SSRN Electronic Journal*, Pp. 01-15.

38. Bonilla, D., Schubert, L., & Wesner, S. (2012). The Need To Comprehend Clouds: Why We Still Can't Use Clouds Properly. In M. Yousif, & L. Schubert, *Cloud* (Pp. 01-154). Vienna, Austria: Springer Cham Heidelberg.
39. Brinkley, I. (2006). *Defi Ning The Knowledge*. London: The Work Foundation.
40. Broeders, D., & Prenio, J. (2018). Innovative Technology In Financial Supervision (Suptech) – The Experience Of Early Users. 01-29. Bank For International Settlements.
41. Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, Conceptualising And Measuring The Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*(68), Pp. 1-27.
42. Cámara, N. (2017, 07 14). Measuring Financial Inclusion: A Multidimensional Index. Marrakech, Morocco.
43. Caskey, J., & Sellon, G. (1994). Is The Debit Card Revolution Finally Here? *Economic Review-Federal Reserve Bank Of Kansas City*, 79, Pp. 79-95
44. Castri, S., Hohl, S., Kulenkampf, A., & Prenio, J. (2019). The Suptech Generations. 01-22. Bank For International Settlements.
45. Cavus , N., & Chingoka, D. (2016). Information Technology In The Banking Sector: Review Of Mobile. *Global Journal Of Information Technology*, 5(2), Pp. 62-70.
46. Cegliński, P. (2016). THE CONCEPT OF COMPETITIVE ADVANTAGES LOGIC, SOURCES AND DURABILITY. *Journal Of Positive Management*, 7(3), Pp. 57-70.
47. CGFS, & FSB. (2017). *Fintech Credit Market Structure, Business Models And Financial Stability Implications*. Bis.
48. Ciriello, R., Richter , A., & Schwabe, G. (2018). Digital Innovation. „*Business And Information Systems Engineering*, 60, Pp. 563-569.
49. Consumers International. (2017). *Banking On The Future: An Exploration Of Fintech And The Consumer Interest*. A Report For Consumers International
50. Cornelia, P., & Georgiana, C. (2011). The Role Of Information Technology On The Banking Industry. *Economic Sciences Series*, 11(1), Pp. 1659-1961.
51. Dabi-Schwebel, G. (2019). *Startup (Ou Start-Up)*. Récupéré Sur 1min30: <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/startup>
52. Dangolani, S. K. (2011). The Impact Of Information Technology In Banking System (A Case Study In Bank Keshavarzi IRAN). *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 30, Pp. 13-16.
53. Deloitte. (2016). Regtech Is The New Fintech: How Agile Regulatory Technology Is Helping Firms Better Understand And Manage Their Risks. 01-12.
54. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2021). Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of covid-19. *World Bank Report*.
55. Digitalclassworld. (2021, 04 14). Retrieved 12 2020, from Importance of information technology in today world: [www.digitalclassworld.com/blog/importance-of-information-technology/](http://www.digitalclassworld.com/blog/importance-of-information-technology/)
56. Diener, F., & Špacek, M. (2021, february 13). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *A Managerial Perspective on Barriers to Change. Sustainability*, 13(04), pp. 1-26.
57. Dixit, U. (2018). Cryptography – Security in E-Banking. *International Conference on “Paradigm Shift in Taxation, Accounting, Finance and Insurance”* (pp. 33-37). India: Iosr-Ibm.
58. Douglas , W., János, B., & Ross , P. (2017). *FinTech and RegTech in a Nutshell, and the Future in a Sandbox*, 01-31. CFA Institute Research Foundation.
59. Drigas, A., & Leliopoulos, P. (2013). Business to Consumer (B2C)E-Commerce Decade Evolution. *International Journal of Knowledge Society Research*, 4(4), pp. 1-3.

60. Dubey, V., Sonar, R., & Mohanty, A. (2020). Fintech's Impact on Payments Domain. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(06), pp. 3768-3777.
61. Ehrentraud, J., Ocampo, D., & Vega, C. (2020, august). Regulating fintech. *the Bank for International Settlements (BIS)*(27), pp. 1-34.
62. Ehrentraud, J., Ocampo, D., Garzoni, L., & Piccolo, M. (2020). Policy responses to fintech:a cross-country overview. (23), pp. 01-60.
63. Ekanayake, E., Karunaratne, G., & Gunaratne, G. (2020). What is Cybersecurity: The Reality of Modern Threats. *IEEE*, pp. 01-05.
64. Ethereum. (2018, 11 12). *Smart Contracts and Solidity*. Retrieved 09 26, 2021, from <https://ethereum.org/ar/learn/#smart-contract>
65. federalreserve;. (2008). *ELECTRONIC FUND TRANSFER ACT*. Retrieved 08 15, 2021, from [https://www.federalreserve.gov/boarddocs/caletters/2008/0807/08-07\\_attachment.pdf](https://www.federalreserve.gov/boarddocs/caletters/2008/0807/08-07_attachment.pdf)
66. Fierza, M., & Leka, A. (2018). CYBER CRIME AND IMPACT ON FINANCIAL SYSTEM. *4th International Conference on Computer Science Networks and*, (pp. 89-91). Montreal,Canada.
67. Financial Crimes Enforcement network,. (2010). Automated Clearing House (ACH) System. 01-36. Financial Crimes Enforcement Network.
68. Fintec & E-commerce . (2024). *Algeria Fintech Strategy 2024-2030*. Retrieved 01 05, 2024, from <https://algeriafintech.com/algeria-fintech-strategy/>
69. Fintech Egypt. (2023). *Egypt Fintech landscape report*. Egypt: Central Bank of Egypt.
70. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology (A New Strategic Imperative). 55(2), pp. 1-16.
71. Florian , U.-D., & Miroslav , S. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4), 01-26.
72. Franciska, A., & Sahayaselvi, S. (2017, october). An Overview On Digital Payments. *International Journal of Research*, 04(13), pp. 2101-2111.
73. Gelis, P., & Woods, T. (2014). The Rise of Fintech in Finance How fintech is reshaping the finance sector and how you handle your money. *Research Paper*, 01-12. kantox.
74. Gerasimenko, V. (2021). Digital Strategy Implementation in Marketing:New Performance and Risks. In N. Konina, *Digital Strategies in a Global Market* (pp. 01-292). switwerland: springer.
75. Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2018, 01). Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, 28(03), pp. 245-264.
76. Gordon, S., & Ford, R. (2006). On the definition and classification of cybercrime. *Journal in Computer Virology*, 2(1), pp. 13-20.
77. GPMI. (2013). *G20 FINANCIAL INCLUSION INDICATORS*. Global Partnership for Financial Inclusion.
78. Graham, p. (2012). *startup=growth*. Retrieved 10 12, 2021, from <http://www.paulgraham.com/growth.html>,[pristupljeno: 15.8. 2015.]
79. Gremm, J., Barth, J., Fietkiewicz , K., & Stock, W. (2018). *Transitioning Towards a Knowledge Society Qatar as a Case Study*. Cham, Switzerland: springer.
80. Griffiths, P. (2021). *Fintech and Its Historical Perspective*. Cham,Switzerland: Palgrave Macmillan.
81. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.

82. Guarda, T., Augusto, M., & Lopes, I. (6-8 february2019). The Art of Phishing. *International Conference on Information Technology & Systems*, (pp. 683-690). Quito, Ecuador.
83. Hajli, N. (2015). Handbook of Research on. In V. Nadda, S. Dadwal, & A. Firdous, *Social Media Marketing Integrating Social Media into Strategic Marketing* (pp. 01-600). United States: Business Science Reference.
84. Hasnan Baber. (2021). Efcacy of COVID-19 screening system and customer satisfaction in banks: moderating role of the perceived threat and health risk. *Journal of Financial Services Marketing*, 26, pp. 295-304.
85. Heeks, R. (2018). Development Implications of Digital Economies. Manchester, M13 9PL, UK, Centre for Development Informatics, united kigdom.
86. Hess, h., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016, 06). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp. 123-139.
87. Hie, B. (2019). Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks. *International Review of Management and marketing*, 9(6), pp. 51-57.
88. Houghton, J., & Sheehan, P. (2000). *A Primer on the Knowledge Economy*. Australia: Victoria University of Technology.
89. Huwart , J.-Y., & Verdier, L. (2012). *La mondialisation économique Origines et conséquences*. OECD.
90. International Monetary Fund. (2018, 10 11). *The Bali Fintech Agenda: A Blueprint for Successfully Harnessing Fintech's Opportunities*. Washington: imf.
91. Interrante, V., Höllerer , T., & Lécuyer , A. (28). Virtual and Augmented. *IEEE Computer Graphics and Applications*, 38(02), pp. 29-30.
92. Ismail, M., Khater, M., & Zaki, M. (2017, november). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? *Cambridge Service Alliance 2017*, pp. 1-36.
93. J. Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), pp. 172-194.
94. Kadur, P., & R, S. (2022). Digital Transformation and Banking Sector Workforce: An Evaluation Study. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 10(5), pp. 3564-3572
95. Kaur, G., Lashkari, Z., & Lashkari, A. (2021). *Understanding Cybersecurity Management in FinTechChallenges, Strategies, and Trends*. Cham, Switzerland: Springer Nature.
96. KEMP, S. (2023, 02 13). *DIGITAL 2023: KUWAIT*. Retrieved 01 18, 2024, from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-kuwait>
97. Khera, P., Ng, S., Ogawa, S., & Sahay, R. (2021, march). Measuring Digital Financial Inclusion in Emerging Market and Developing Economies: A New Index. *Imf working paper*, pp. 01-33.
98. Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector:Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *journal of Open Innovation: Technoogy and Complexity*, 7(204), pp. 01-14.
99. Korotayev, A., Grinin, L., & v.Ilyin, I. (2013). *Origins of Globalization*. Institute of oriental studies , Russia: Uchitel publishing house volgograd.
- 100.Kourdi, J. (2003). *Business Strategy A Guide To Effective Decision-Making*. London ec1r 0jh: Profile Books Ltd.
- 101.KPMG. (2023). *Global analysis of fintech funding*. KPMG.

102. Kryvych , Y., & Goncharenko , T. (2020). Banking strategic management and business model: bibliometric analysis4. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), pp. 76-85.
103. Laneve, C., & Coen, C. (2021). Analysis of Smart Contracts Balances. *Journal Pre-proof*, pp. 01-44.
104. Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (17-19 July 2019). Process for the development of a digital strategy. *13th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering, CIRP ICME '19* (pp. 173-178). Italy: Elsevier B.V.
105. lipsmeier, a., Kühn, A., joppen, r., & Dumitrescu, r. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, pp. 173-178.
106. Lucia-Palacios, L., Bordonoba-Juste, V., & Pérez-López, R. (2021). Consumer-to-consumer reselling adoption among European countries: differences between old and young millennials. *Service Business*, pp. 1-27.
107. Lumpkin, S., & Schich, S. (2020, January). Banks, Digital Banking Initiatives and the Financial Safety Net: Theory and Analytical Framework. *Journal of Economic Science Research*, 03(01), pp. 24-46.
108. Mahdiah , A., & Nielsen, A. (17-20 June 2018). The association between creativity and innovation: A literature review. *In ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-15). Sweden: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
109. Manivannan, A., & Moorthy, D. (2020). CYBER ATTACKS IN THE BANKING INDUSTRY. *Cyber attacks in bank* (pp. 01-05). United Kingdom: Bournemouth.
110. Mäntylä, M. (2001). Smart card payment and risk scenarios. *T-110.501 Seminar On Network Security 2001*.
111. Marin, D. (2008). What is the Knowledge Society? *Theoretical and Applied Economics Forces*, 2(519), pp. 45-50.
112. Matthew , K., & Ibikunle, A. (2012). The Impacts of ICTs on Banks A Case study of the Nigerian Banking Industry. *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 3(9), pp. 145-149.
113. Mazzone, d. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation — The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer* (1 ed.). Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc.
114. Md. Motahar , H., Irin, D., Md. Shajedul , I., & Sumi , S. (2012). Electronic-Banking Services: A Study on Selected Commercial Banks in Bangladesh. *Asian Business Review*, 03(03), pp. 53-61.
115. Meng, M., Steinhardt, S., & Schubert, A. (2018). Application Programming Interface Documentation: What Do Software Developers Want? *Journal of Technical Writing and Communication*, 48(3), pp. 295-330.
116. Mia, A., Rahman, M., & Uddin, M. (2007). E-Banking: Evolution, Status and Prospects. *The Cost and Management*, 35(1), pp. 36-48.
117. Mokrane, A., & Ibeghouchene, S. (2022, 09 24). Adoption et utilisation des paiements électroniques en Algérie: étude empirique de la période (2016-2022). *Revue de l'économie financière & des affaires*, 6(3), pp. 553-564.
118. Morehouse, J., & J. Saffer, A. (2018, 08). Digital Strategy. Retrieved 08 26, 2021, from researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/327877294\\_Digital\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/327877294_Digital_Strategy)
119. Morris , L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*, 9(2), pp. 5-10.
120. Mosedale, J. (2013). *Globalisation (The Encyclopedia of Sustainable Tourism)*. CABI.

121. Muda, R., Lateff, M., Arshad, R., Rashdan, A., Oladapo, I., & Othman, J. (2021). Does FinTech Revolution Lead to the Disintermediation of Banks? A Study into Islamic Bank Income. In *Fintech, Digital Currency and the Future of Islamic Finance* (pp. 169-184). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
122. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020, 04 18). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), pp. 233-341.
123. Nanekaran, Y. (2013, 04). An Introduction To Electronic Commerce. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 2(4), pp. 190-193.
124. Nath, H. (2009). The Information Society. *Journal of the SCTU*, 4, pp. 1-17.
125. Naumenkova, S., Mishchenko, S., & Dorofeiev, D. (2019). Digital financial inclusion: Evidence from Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 16(03), pp. 194-205.
126. Nayanajith, D. (septembre2020). Impact of Digitalization on Commercial Banks. : *ASCERTAINING THE RELATIONSHIP OF INNOVATION CHARACTERISTICS AND E-SERVICE QUALITY ON ADOPTING OF CONSUMER E-BANKING IN THE CONTEXT OF TOP THREE PRIVATE COMMERCIAL BANKS IN SRI LANKA*. (pp. 1-4). Colombo, Sri Lanka: APB Research Symposium 2020.
127. Nemat, R. (2011, 06). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming*, 1(2), pp. 100-104.
128. Nurhidayati, N. (january2020). The Role of Knowledge Management Capability and Digital Ecosystem to Enhance Digital Transformation for SMEs. *Proceedings of the 17 th International Symposium on Management* (pp. 120-123). INSYMA.
129. Nylen, D., & Holmstrom, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), pp. 57-67.
130. Obednikovska, S., Sotiroski, K., & Gjorgjioska, E. (2019). Web Site – Basic Internet Marketing Strategy Tool Of Digital Companies. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*(3), pp. 82-91.
131. Obukhova, A., Merzlyakova, E., Ershova, I., & Karakulina, K. (March 19-20, 2020). Introduction of digital technologies in the enterprise. *The 1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System (BTSES-2020)* (pp. 01-10). Almaty, Kazakhstan: E3S Web of Conferences.
132. OECD. (2001). *UNDERSTANDING THE DIGITAL DIVIDE*. France: OECD.
133. OECD. (2002). *Measuring the Information Economy 2002*. OECD.
134. OECD. (2003). *The e-government imperative*. Paris: OECD Publishing.
135. OECD. (2007). *Malicious Software Malware: A Security Threat to the Internet Economy*. Seoul, Korea: oecd.
136. OECD. (2011). *guide to measuring the information society 2011*. OECD.
137. OECD. (2018). Financial inclusion and consumer empowerment in Southeast Asia. 1-52. OECD.
138. Oecd. (2018). Financial markets, insurance and private pensions: Digitalisation and finance. 01-110. OECD.
139. OECD. (2020). Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides. 1-10. Paris.
140. OECD. (30-31 May2018). Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. 01-106. Paris: OECD.

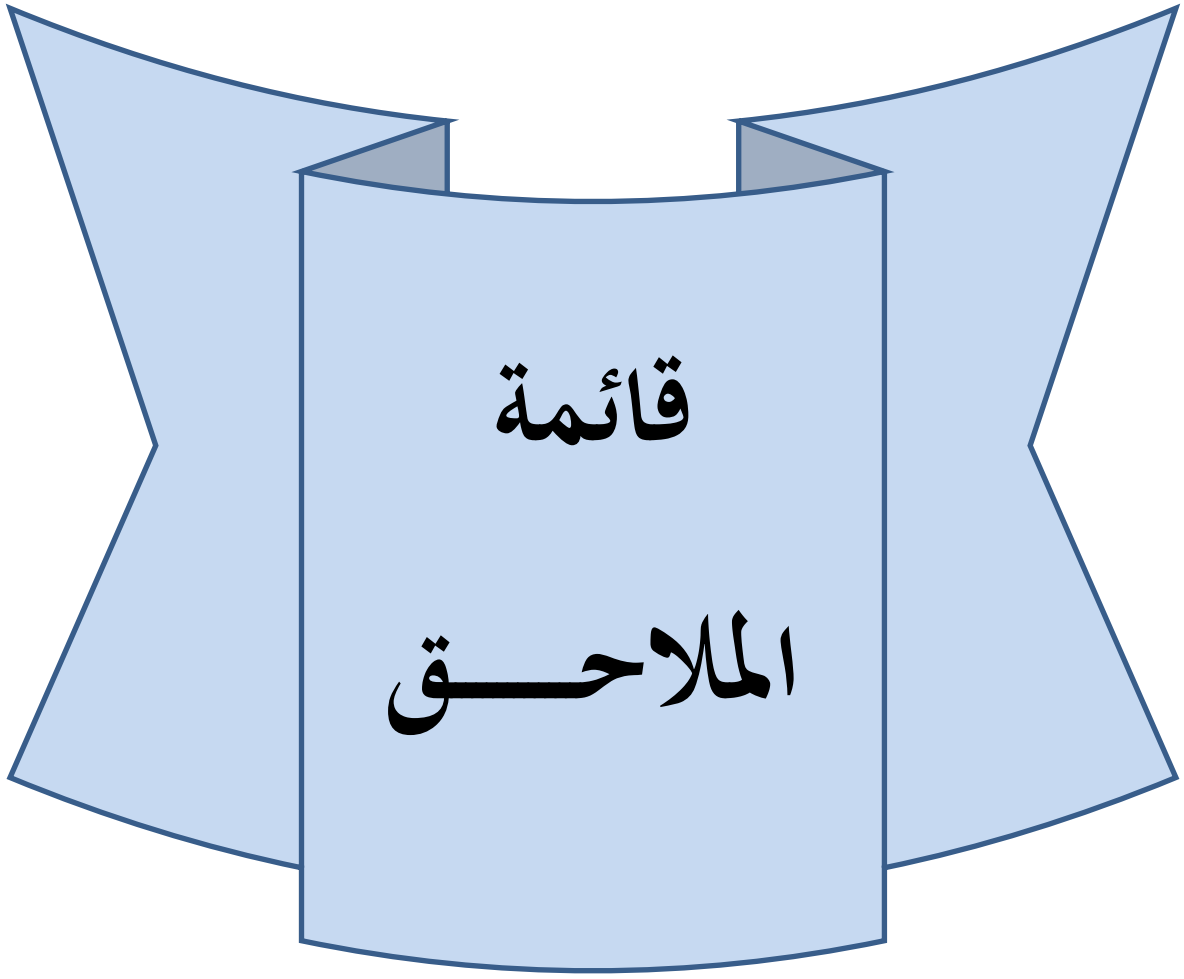
141. Olga , S., & Olga, M. (2020). The Application of Digital Banking to Promote Banking Products and Services. *Proceedings of the 3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship*. 150, pp. 21-29. Atlantis Press SARL
142. Olofsson, L., & Farr, R. (2006). Business Model tools and Definition. *VIVACE Public*, 01, pp. 01-32.
143. Öztaş, Y. (2015). The increasing importance of mobile marketing in the light of the improvement of mobile phones, confronted problems encountered in practice, solution offers and expectations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 1066-1073.
144. Palestine monetary authority;. (2022). *Annual report*. Palestine.
145. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988, 01). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(01), pp. 12-40.
146. Parasuraman, P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985, 11). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.
147. Pelz , D., Munson, F., & Jenstrom, L. (1978). DIMENSIONS OF INNOVATION. *Journal of Technology Transfer*., 3(1), pp. 35-49.
148. Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding Digital Marketing—Basics. Cham.: MBA, Springer.
149. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Peifonnance* . THE FREE PRESS.
150. Porter, m. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 1-21.
151. Pousttchi, K., Gleiss, A., Buzzi, B., & Kohlhagen, M. (15-17 July 2019). Technology Impact Types for Digital Transformation. *2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI)* (pp. 1-11). Moscow, Russia: National Research University Higher School of Economics.
152. Proctor , D. (2019, 11 19). *What is Digital Banking?* Retrieved 08 16, 2021, from <https://www.temenos.com/news/2019/12/19/what-is-digital-banking/>
153. Puthiyamadam, T. (2017, 05 29). How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved. *HARVARD BUSINESS Review*, pp. 1-4.
154. Qasem , H. (2021, december). Palestine startups ecosystem map. 01-14.
155. Quiniou , M., & Debonneuil, C. (2019). *Glossaire Blockchain*. Unisco.
156. Rabaa'i , A. (2022). FinTech in Kuwait: a survey study. *J. Business Information Systems*, pp. 01-50.
157. Raghavan, A., & Parthiban, L. (2014). The effect of cybercrime on a Bank's finances. *International Journal of Current Research & Academic Review*, 2(2), pp. 173-178.
158. Rahmani, Z., Tahvildari, A., Honarmand, H., Yousefi, H., & Daghighi, M. (2012). Mobile Banking And Its Benefits. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 02(05), pp. 37-40.
159. Rajan, A., & Saranya, G. (2018, december). Digital Banking Services: Customer Perspectives. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(12), pp. 306-311.
160. Reep-van den Bergh, C., & Junger, M. (2018). Victims of cybercrime in Europe: a review of victim surveys. *Crime science*, 7(1), pp. 1-15.
161. Regmi, R., Rai, D., & Khanal, S. (2021). Fintech and Blockchain: Contemporary Issues, New Paradigms, and Disruption. In M. Pompella, & R. Matousek, *The Palgrave Handbook of FinTech and Blockchain* (pp. 71-85). Switzerland AG: Springer.

162. Ruth Andam, z. (2003). *e commerce ande-business*. e-ASEAN Task Force.
163. Sabbagh, K., El-Darwiche, B., Friedrich, R., & Singh, M. (2012). *Maximizing the impact of digitization*. the global information technology report-- World Economic Forum-.
164. Sadaf, F., & Frooqi, R. (2017, 04). IMPACT OF INTERNET BANKING SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(01), pp. 01-17.
165. Sadiku, M., Eze, K., & Musa, S. (2018). Smart Contracts: A Primer. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 5(5), pp. 538-541.
166. Saeed, M. (2020). Malware in Computer Systems: Problems and Solutions. *IJID International Journal on Informatics for Development*, 9(1), pp. 01-08.
167. Yatin, S. F. M., Mohammed, Z., Nasir, A. A. M., Wahid, M. M. K. A., & Kiroh, C. A. (2018). Information Industry: Characteristics and Mechanism for the Development. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 200-210.
168. Saleh, A., & Youssef, N. (2021, 09). Financial Technology Glossary. Arab Monetary Fund.
169. Salehi, M., & Alipour, M. (2010, 02). E-Banking in Emerging Economy: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Economics and Finance*, 02(01), pp. 201-209.
170. Samarasinghe, D., & Wood, E. (2021). *Handbook of Research on Driving Transformational Change in the Digital Built Environment*. USA, عضو: igi-global.
171. Sarma, M. (2008). Index of Financial Inclusion. pp. 1-26.
172. Schaechter, a. (March2002). Issue in Electronic Banking:An overview. *Discussion paper*, 1-27. IMF.
173. Schallmo, D., & Williams, C. (2018). *Digital Transformation Now!Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. SpringerBriefs in Business.
174. Schmukler, S. (2004, 02). Financial Globalization:Gain and Pain for Developing Countries. *Economic review (Federal Reserve Bank of Atlanta)*, 2(2), pp. 1-62.
175. Seddon, P., & Lewis, G. (10-13 July 2003). Strategy and Business Models: What's the Difference1. *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, (pp. 236-248). Adelaide, South Australia.
176. Shadwell Sai, K. (2017). An Analysis of Point of Sale Systems Physical Configurations and Security Measures in Zimbabwean SMEs. *IRA-International Journal of Education & Multidisciplinary Studies*, 06(02), pp. 181-190.
177. Shangali, J. W. (2015). SERVICE QUALITY DELIVERY AND ITS IMPACT ON CUSTOMERService quality delivery and its impact on customer satisfaction in the bank services in Tanzania: The case of Moshi Uchumi Commercial Bank. *Doctoral theses*, 01-90. Tanzania: A dissertationof Mzumbe University.
178. Sharma, R., & Mittal, A. (2018). Role Of It In Banking Sector & Challenges. *Indian Journal of Economics & bussines*, 17(03), pp. 41-53.
179. Shetty, M., & M. K. , N. (2022). Impact of Information Technology on the Banking Sector. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 7(2), pp. 634-646.
180. Shi, D., & Rao, H. (2024). A Study of the Impact of Digital Transformation on the Stability of Banks. 9th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2024) (pp. 46-52). Atlantis Press.
181. Sigalas , C. (2015, 05). Competitive advantage: The known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), pp. 1-20.

182. Singh, H. (2006). The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention. *Academy of Marketing Science*, 60, pp. 01-07.
183. Sk. Alamgir , H. (2017). E-Commerce & E-Banking. 1-14. Dhaka: Faculty of Business Studies Jagannath University " Green Wave".
184. Soner, S., Litoriya, R., & Pandey, P. (2021, 08 06). Exploring Blockchain and Smart Contract Technology for Reliable and Secure Land Registration and Record Management. *Wireless Personal Communications*, pp. 01-15.
185. Stark, j. (2020). *Digital Transformation of Industry*. Switzerland: Springer.
186. Startup Tunisian. (2023). *Baromètre des fintechs en tunisie 2023*. tunis: Matine.
187. statista. (2023). *COVID-19/Coronavirus*. Retrieved 08 18, 2023, from <https://www.statista.com/page/covid-19-coronavirus>
188. Štefan, S., & Branislav, Z. (2016). Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies. *Journal of Competitiveness*, 8(4), pp. 72-84.
189. Stofberg, L., Strasheim, A., & Koekemoer, E. (2021). *Digitalisation in the Workplace: The Role of Technology on Employee Engagement and Creativity Teams*. Teams. In Agile Coping in the Digital Workplace springer.
190. Subhashin, L., Li , Y., Zhang , J., & Atukorale , A. (2022). Assessing the effectiveness of a three-way decision-making framework with multiple features in simulating human judgementof opinion classification. *Information Processing and Management*, 59(2), pp. 01-13.
191. Swarup, M. (2011). orporate Governance in the Banking Sector. *International Journal of Management & Business Studies*, 1(2), pp. 76-80.
192. Swatman, P., & Swatman, P. (1992). EDI system integration: A definition and literature survey. *The Information Society*, 08(03), pp. 169-205.
193. Świeczak, W. (2012). Content marketing as an important element of marketing strategy of scientific institutions. *Prace Instytutu Lotnictwa*, 133-150.
194. Tamilselvan, N., Sivakumar, N., & Sevukan, R. .. (2012). Information And Communications Technologies (Ict). 1(1), pp. 15-28.
195. Tanda, A., & Schena, C.-M. (2019). *FinTech, BigTech and Banks Digitalisation and Its Impact*. Switzerland AG: Springer Nature.
196. Statistica. (2021, 06 31). *Total value of investments into fintech companies worldwide from 2010 to 1st half 2021*. Retrieved 10 16, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/719385/investments-into-fintech-companies-globally/>
197. Taylor, S., & Cronin. , J. (1992, 07). Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), pp. 55-68.
198. Taylor, S., & Cronin,, J. (1994, 01). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 58(01), pp. 125-131.
199. T Ahmad, a. (2012, 06). CONCEPT OF INFORMATION ECONOMY AND ITS IMPLICATION FOR BANGLADESH. *Global Media Journal: Pakistan Edition*, 4(2), pp. 47-58.
200. Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165-180.
201. Tavaga. (2021, 04 21). *Digital Banking And Its Foray Into The Banking Sector*. Retrieved 08 19, 2021, from <https://tavaga.com/blog/digital-banking-and-its-foray-into-the-banking-sector/>

202. Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, pp. 01-46.
203. Thakur , K. (2015). Analysis of Denial of Services(DOS) Attacks and Prevention Techniques. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 4, pp. 171-176.
204. Tracxn. (2023, 06 16). *FinTech Startups in Algeria*. Retrieved 12 11, 2023, from [https://tracxn.com/d/explore/fintech-startups-in-algeria/\\_LuI-7EGZUI99pcA3eQLIj\\_1weFOHrHcwMti\\_WtQ8Jic/companies](https://tracxn.com/d/explore/fintech-startups-in-algeria/_LuI-7EGZUI99pcA3eQLIj_1weFOHrHcwMti_WtQ8Jic/companies)
205. Tripathi, S., Poddar, B., & Erande, Y. (2014). Productivity in Indian Banking: 2014 Digital Banking Opportunity for Extraordinary Gains in Reach, Service, and Productivity in the Next 5 Years. 01-60. india: The boston consulting group.
206. Turki, M., Hamdan, A., Cummings, R., Sarea, A., Karolak, M., & Anasweh, M. (2020). The regulatory technology “RegTech” and money laundering prevention in Islamic and conventional banking industry. *Heliyon*, 6(10), pp. 01-11.
207. UNACTED. (2021). *World investment report 2021*. UNACTED.
208. Unger, R. (2019). *THE KNOWLEDGE ECONOMY*. oecd.org.
209. Vabret, A., Dina, J., Brison, E., Brouard, J., & Freymuth, F. (2009, 05 05). Coronavirus humains (HCoV) Human coronaviruses. *Pathologie Biologie*, 57, pp. 149-160.
210. Vagias , W. (2006). Likert-type scale response anchors. Clemson International Institute for Tourism& Research Development. Departement of parks,recreation and tourism management : ClemsonUniversity.
211. Vasiljeva, T., & Lukanova, K. (2016). Commercial Banks And Fintech Companies In The Digital Transformation: Challenges For The Future. *Journal of Business Management*(11), pp. 25-33.
212. Verzola, R. (2006, 01 02). *Information Economy*. Retrieved 04 12, 2021, from <https://vecam.org/archives/article724.html>
213. Vial , G. (2019, 02 10). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(02), pp. 118-144.
214. Viano, E. (2017). *Cybercrime: Definition, Typology, and Criminalization*. Cham, Switzerland: Springer.
215. Vijayalakshmi , P., Priyadarshin, V., & Umamaheswari , K. (2021). IMPACTS OF CYBER CRIME ON INTERNET BANKING. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 2(5), pp. 30-34.
216. Vitali-Rosati, M. (2014). *Pour une définition du " numérique"*. Pratiques de l'édition numérique.
217. von solms, j. (2020). Integrating Regulatory Technology (RegTech) into the digital transformation of a bank Treasury. *Journal of Banking Regulation*, 22(2), pp. 152-168.
218. W.Ulwick, A. (1999). *Business Strategy Formulation Theory, Process, and the Intellectual Revolution*. United States of America: British Library Cataloguing.
219. Wang, F. (2010). *Law of Electronic Commercial: Contemporary issues in the EU, US and China*. Routledge.
220. Weiss, M., Schwarzenberg, A., . Nelson, R., Sutter, K., & Sutherland, M. (2021). *Global Economic Effects of COVID-19*. Congressional Research Service.
221. Westerman, G., Calmégane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. 1-68. MIT Center for digital business and capgemini consulting.
222. world bank . (june 2023). *Global Economic prospect*. world bank groupe.

223. World Bank Group's. (2003). *ICT and MDGs a World Bank Group Perspective*. Usa: Global ICT Department.
224. World bank. (2021). The Next Wave of Suptech Innovation Suptech Solutions for Market Conduct Supervision. 01-44. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
225. world bank. (2022). *Finance For An equitable recovery*. A World Bank Group Flagship Report.
226. Worldometers. (2024). *COVID-19/Coronavirus*. Retrieved 05 01, 2024, from <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
227. Yakubi, Y., Basuki, B., & Purwono, R. (2019). Financial Inclusion and Digital Finance in the Arab World: Current Status and Future Priorities. *International Journal of Innovation*, 16(3), pp. 132-144.
228. Yekini Nureni, A. (2014). *Information Communication Technology (Ict) [Concepts And Application]*. Ogun State, Nigeria: Yeknua ICT & Educational ResearchPublication Centre.
229. Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D., et al. (january2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges. 1-37. Research Workshop: Digital Challenges in Innovation Research.
230. Zaytseva , I., Vetkina, A., Mozul , L., & Alexandrova, O. (2019). Influence Of Digital Environment On The Transformation Of Banking Customer Service Technologies. *The International Scientific and Practical Conference "Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities"* (pp. 693-699). CIEDR.
231. Zeranski, S., & E. Sancak, I. (2020). Digitalisation of Financial Supervision with Supervisory Technology (SupTech). *Journal of International Banking Law & Regulation*, 8, pp. 309-329.
232. Zhu, Y., & Jin, S. (2023, May 29). COVID-19, Digital Transformation of Banks, and Operational. *Sustainability*, 15(8783), pp. 01-17.
233. Zinder, E., & Yunatova, I. (22-24 june2016). Synergy for Digital Transformation: Person's Multiple Roles and Subject Domains Integration. *Digital Transformation and Global Society: First International Conference, DTGS 2016* (pp. 155-168). Russia: Springer International Publishing.



## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم الأستاذ
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر -	أ/د حبار عبد الرزاق
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر -	أ/د تفرورت مُجَدّ
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر -	أ/د طرشي مُجَدّ
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر -	أ/د حمو مُجَدّ
جامعة بانغر - المملكة المتحدة - <b>Bangor University Finance Office.</b>	أ/د خالد حسيني
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر -	د/هنداوي محفوظ
جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية - الجمهورية اليمنية -	د/ فتحي الشويطر
جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس - الجزائر -	د/ حمادي مليكة

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم مالية ومحاسبة  
تخصص: مالية وبنوك

استبيان

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص " مالية وبنوك"، تحمل عنوان "التحول الرقمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي- دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر والكويت"، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، لذا أتشرف بأن أطلب منكم التكرم بمنحنا بعضاً من وقتكم للإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة من أجل إتمام الدراسة التطبيقية، مع العلم أن أجوبتكم سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً على تفهمكم وحسن تعاونكم.

تحت إشراف: أ/د محمد زيدان  
د/أحمد القطان

طالبة الدكتوراه: نبيلة قرزيز

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

- المؤهل الدراسي: بكالوريا+ 2 جامعي  ليسانس (بكالوريوس)  دراسات عليا  شهادة معادلة   
 الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  من 21 سنة فأكثر   
 بلد البنك: الجزائر  الكويت

### الجزء الثاني: الإجابة على أسئلة تخص محوري التحول الرقمي وتحسين النشاط المصرفي

المحور الأول: التحول الرقمي							
العبارات (الأبعاد)	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	01	يملك البنك بنية تحتية ملائمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد .					
	02	يتم استخدام التقنيات المتطورة في صناعة المحتوى المعلوماتي بالبنك.					
	03	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخفيض التكاليف و السرعة في تأدية المهام.					
	04	يتم تطوير الامكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكر مستمر.					
التكنولوجيا الرقمية	05	يتبع البنك قنوات توزيع رقمية من برامج ومنصات وأنظمة تشغيل و متصفح الويب و صفحة خاصة وغيرها.					
	06	يستخدم البنك التقنيات الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي لتقديم الخدمات المصرفية.					
	07	يخصص البنك ميزانية كافية للبحث والتطوير والابتكار.					
	08	يساهم الموظفون بجرية وبشكل مستمر في تقديم الأفكار لمنتجات أو خدمات رقمية.					
التكنولوجيا المالية	09	يدرك الموظفون والإدارة العليا للبنك مفهوم و تقنيات التكنولوجيا المالية .					
	10	تُستخدم في البنك العديد من تقنيات التكنولوجيا المالية كالحوسبة السحابية، البيانات الضخمة وغيرها .					
	11	يتم تسطير برامج تدريب لفائدة الموظفين حول استخدام التكنولوجيا المالية					

## قائمة الملاحق

					12	تعتبر المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية منافس المستقبل أكثر من كونها شريك للبنك.
					13	يتم التقييد بالمتطلبات القانونية لتحقيق عمليات أكثر كفاءة في البنك.
					14	تستخدم التكنولوجيا المالية للرقابة الداخلية بهدف الوقاية والكشف عن عمليات تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.
					15	يستخدم البنك ابتكارات تكنولوجية ناشئة تهدف إلى تيسير الاشراف المصرفي بأكثر فعالية وكفاءة.
					16	توجد العديد من اللوائح الإشرافية التي ينبغي إعادة النظر فيها أو ضبطها استجابة للتغيرات الناشئة في التكنولوجيا .
					17	يستخدم البنك وسائل أمن وحماية المعلومات كبرامج مضادة للفيروسات وبرامج التشفير وغيرها.
					18	للبنك إمكانيات ووسائل تستخدم لتخزين واسترجاع المعلومات.
					19	يوجد بالبنك فريق تنسيق بقدرات ومهارات عالية لإدارة الأمن السيبراني والتواصل بفعالية مع جميع المستويات.
					20	يتم اكتشاف العمليات غير المشروعة (احتيال، انتحال، اختراق ...) بسرعة وبطرق أكثر تطوراً في البنك.

### المحور الثاني: تحسين النشاط المصرفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	هناك تحسن ملموس لصورة البنك وسمعته بعد اعتماد قنوات التوزيع الرقمية.					
22	يعمل البنك على توفير خدمات الدفع عبر الخط وتطبيقات على الهاتف ( Android ، Apple - Appstore )					
23	تزايد تعامل البنك مع المؤسسات في إطار الدفع الرقمي باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات (EDI).					
24	تشكل المعرفة غير الكافية (الثقافة المالية) لدى العملاء والأمية المعلوماتية عائقاً أمام استخدام الخدمات المصرفية الرقمية.					

## قائمة الملاحق

				ساهمت البطاقات الالكترونية في تقليل المخاطر المصرفية.	25
				يوفر البنك عدد كاف من المنافذ والقنوات الالكترونية لضمان الوصول إلى الخدمة	26
				انخفضت التكاليف الكلية للبنك بعد اعتماد التسويق الرقمي.	27
				تحسنت الحصة السوقية للبنك بعد توسعه في عرض الخدمات الرقمية محليا ودوليا.	28
				يتم التركيز على مختلف الموارد خاصة البشرية في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية والرقمية.	29
				يتوفر البنك على تجهيزات تقنية حديثة ومتطورة لتقديم خدمات مصرفية إلكترونية تنافسية.	30
				يستخدم موظفو البنك تجربتهم في إدارة البيانات الضخمة لتطوير الخدمات وبناء نماذج الأعمال الإلكترونية.	31
				اعتمد البنك التسويق الرقمي، وازداد عدد العملاء بعد تبنيه.	32
				تزايد الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي لجذب عملاء جدد.	33
				يرى البنك أن تمكين العميل من إدارة حساباته بصورة رقمية يؤثر على الميزة التنافسية للبنك.	34
				يعتمد البنك استراتيجية رقمية تتلائم مع رؤية البنك وبما يحقق رضا العملاء.	35
				يحرص البنك على تحسين علاقته مع العملاء من خلال مواكبة أحدث التقنيات التكنولوجية في المجال المصرفي.	36
				تبني البنك أساليب وتقنيات حديثة لإجراء المعاملات المالية عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا.	37
				ازدادت عمليات الدفع والتحويل عبر الإنترنت في ظل جائحة كورونا.	38
				ازداد عدد الحسابات المصرفية المفتوحة الكترونيا في ظل جائحة كورونا.	39
				أثرت جائحة كورونا بصورة ايجابية على نشاط البنك وأرباحه	40

### شكرا جزيلاً.