



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: الاقتصاد

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة اليسانس أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع الاقتصاد تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية

دراسة حالة : بالبنك العمومي الجزائري ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

- مصطفى طويطي

من إعداد الطالبات:

- فاطمة بلكو

- اكرام حسيني

- أحلام بلهداجي

السنة الجامعية: 2025-2026م



I am Sorry !!!!

I am Sorry !!!!

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه وعونه
ففي إنجاز هذه المذكرة، فما كان هذا العمل ليرى النور لولا فضله وكرمه.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا المشرفه **مطفئ طويطي**،
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، وكان خير سند لنا
طوال مراحل إعداد هذه المذكرة، فله منا كل التقدير والاحترام على جهوده
وصبره ومتابعته المستمرة.

ونشكر كذلك جميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا العلمي، وكل من مدّ
لنا يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

وفي الأخير، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفق الجميع
لما فيه الخير والنجاح.



الإهداء

إلى من كان دعائهما سرّ نجاحنا، ونوراً يضيء طريقنا
إلى أعز ما نملك في هذه الحياة، والدينا الكريمين، أطال الله في عمرهم وحفظهم
لنا،

نهدي ثمرة جهدنا وتعب سنوات الدراسة إلى إخوتنا وأخواتنا الأعزاء، الذين كانوا
سنداً ودعماً لنا في مختلف مراحل حياتنا.

إلى عائلتنا الكريمة، وكل من وقف إلى جانبنا وشجعنا على مواصلة مسيرتنا العلمية.

إلى أصدقائنا وزملائنا الذين شاركونا لحظات التعب والاجتهاد، وكانوا خير رفقة في
مشوارنا الدراسي.

إلى كل أساتذتنا الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة. نهدي هذا العمل
المتواضع، راجين من الله تعالى أن يجعله بداية نجاح وتوفيق في مسيرتنا العلمية
والعملية.



الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز واقع الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية، من خلال دراسة واقع تطبيقها داخل أحد البنوك العمومية بولاية غرداية، والتعرف على مدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع كفاءة الأداء البنكي، إضافة إلى الوقوف على أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي ومتطلبات نجاحها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف وتحليل واقع الرقمنة داخل البنك محل الدراسة، كما تم استخدام أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية من مدير البنك، بهدف الحصول على معطيات دقيقة وواقعية حول موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن البنك محل الدراسة يشهد مستوى جيدا من تطبيق الرقمنة من خلال اعتماد أنظمة وخدمات رقمية حديثة، ساهمت في تسريع العمليات البنكية، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء، ورفع كفاءة الموظفين، مما انعكس إيجابا على رضا العملاء. كما بينت النتائج أن التحديات التي واجهت الرقمنة كانت في بدايتها مرتبطة بالبنية التحتية وتقبل الزبائن، لكنها تراجعت تدريجيا مع تطور الوعي الرقمي ودعم الإدارة العليا للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، البنوك العمومية الجزائرية، الأداء البنكي، التحول الرقمي، الخدمات المصرفية، بنك غرداية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of digitalization in improving the performance of Algerian public banks. It examines the implementation of digitalization within a public bank in Ghardaia Province, assessing its contribution to enhancing the quality of banking services and increasing banking efficiency. The study also identifies the main challenges facing the digital transformation process and the requirements for its success. The study employs a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for describing and analyzing the reality of digitalization within the bank under investigation. Interviews were used as the primary data collection tool, gathering information from the bank manager to obtain accurate and realistic data on the subject. The study concludes that the bank has achieved a good level of digitalization through the adoption of modern digital systems and services. These have contributed to accelerating banking operations, improving service quality, reducing errors, and increasing employee efficiency, which has positively impacted customer satisfaction. The results also indicate that the initial challenges to digitalization were related to infrastructure and customer acceptance, but these have gradually diminished with the development of digital awareness and the support of senior management for digital transformation.

Keywords: Digitalization, Algerian public banks, banking performance, digital transformation, banking services, Ghardaia Bank

قائمة المحتويات

✓ قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	شكر و تقدير
II	الإهداء
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لواقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية
7	المطلب الأول: ماهية الرقمنة
12	المطلب الثاني: رقمنة البنوك وأهميتها في تطوير الخدمات المصرفية
17	المطلب الثالث: واقع رقمنة البنوك العمومية في الجزائر
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات المحلية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة ببنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية-	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	المطلب الثالث: منهجية و أدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

قائمة المحتويات

46	المطلب الأول: عرض و تحليل أجوبة المقابلة
56	المطلب الثاني: استخلاص النتائج
57	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
64	قائمة المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال والملاحق

✓ قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية	29
(2-1)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية	33
(1-2)	عرض و تحليل أجوبة المحور الأول	46
(2-2)	عرض و تحليل أجوبة المحور الثاني	49
(3-2)	عرض و تحليل أجوبة المحور الثالث	51
(4-2)	عرض و تحليل أجوبة المحور الرابع	53

قائمة الجداول و الأشكال والملاحق

✓ قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
(1-2)	الهيكل التنظيمي للبنك العمومي الجزائري - ولاية غرداية-	43

قائمة الجداول و الأشكال والملحق

✓ قائمة الملحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
67	استمارة المقابلة	1
71	طلب الموافقة لإجراء التبرص الميداني	2
72	شهادة تصحيح	3

مقدمة

أ - توطئة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورا متسارعا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة من بينها الرقمنة والتحول الرقمي، حيث أصبحت الرقمنة من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق الكفاءة وتحسين جودة الخدمات ومواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية. وقد شمل هذا التحول مختلف القطاعات، خاصة القطاع البنكي الذي يعد من أكثر القطاعات تأثرا بالتطورات الرقمية، نظرا لما تتطلبه الخدمات المصرفية من سرعة ودقة وأمان في المعاملات.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات البنكية وتزايد متطلبات العملاء، اتجهت البنوك إلى تبني الأنظمة الرقمية الحديثة من أجل تطوير خدماتها وتحسين أدائها الإداري والمالي، حيث أصبحت الخدمات البنكية الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف، وأنظمة الدفع الإلكتروني، والصرافات الآلية الذكية من أهم الوسائل التي تسعى البنوك من خلالها إلى تحقيق رضا العملاء وتسهيل العمليات المصرفية.

وتسعى البنوك العمومية الجزائرية بدورها إلى مواكبة هذا التطور من خلال تبني الرقمنة في مختلف أنشطتها، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات البنكية، تسريع إنجاز المعاملات، تقليل الأخطاء الإدارية، ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات البنكية. غير أن عملية التحول الرقمي داخل البنوك العمومية الجزائرية ما تزال تواجه العديد من التحديات المتعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية، نقص التكوين، الأمن السيبراني، إضافة إلى مقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين والعملاء.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، ودورها في تحسين الأداء البنكي، مع محاولة التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تطبيقها، وكذا إبراز المتطلبات الضرورية لضمان نجاح التحول الرقمي داخل البنوك العمومية الجزائرية.

ب - إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، اتجهت البنوك العمومية الجزائرية نحو تبني الرقمنة بهدف تحسين جودة الخدمات البنكية، تسريع العمليات المصرفية، وتطوير الأداء الإداري والمالي. ورغم الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي، إلا أن تطبيق الرقمنة داخل البنوك

العمومية الجزائرية ما يزال يواجه عدة تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية، الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى فعالية الرقمنة في تطوير العمل البنكي وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية؟

ت - الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية؟
- ما دور الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية؟
- ما هي متطلبات نجاح الرقمنة ومستقبلها في البنوك العمومية الجزائرية؟

ث - فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد البنوك العمومية الجزائرية على تطبيق الرقمنة بدرجات متفاوتة من خلال استخدام الأنظمة والخدمات الرقمية الحديثة.
- **الفرضية الثانية:** تساهم الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية من خلال تسريع العمليات البنكية وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الموظفين.
- **الفرضية الثالثة:** تواجه البنوك العمومية الجزائرية عدة تحديات في تطبيق الرقمنة، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص التكوين والتدريب ومشكلات الأمن السيبراني.
- **الفرضية الرابعة:** يتطلب نجاح الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية توفير دعم إداري وتقني وتكوين مستمر للموظفين ووضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.

ج - أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الرقمنة باعتباره من المواضيع الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام كبير في مختلف المؤسسات الاقتصادية، خاصة البنوك العمومية الجزائرية، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء البنكي وتطوير الخدمات المصرفية. كما تكمن أهمية الدراسة في إبراز واقع الرقمنة داخل البنوك العمومية الجزائرية والتعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقها، بالإضافة إلى

تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساهم في تعزيز التحول الرقمي داخل القطاع البنكي الجزائري.

ح- أهداف الدراسة:

✓ الأهداف العلمية:

- التعرف على مفهوم الرقمنة وأهميتها في القطاع البنكي .
- دراسة واقع تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية .
- إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء البنكي وجودة الخدمات المصرفية .
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية .

✓ الأهداف العملية:

- الوقوف على واقع الرقمنة داخل البنك محل الدراسة .
- التعرف على مدى مساهمة الرقمنة في تطوير الخدمات البنكية وتحسين الأداء .
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على تعزيز الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية .
- المساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع البنكي الجزائري .

خ- أسباب اختيار الموضوع:

✓ الأسباب الذاتية:

- رغبتني الشخصية في دراسة المواضيع الحديثة المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي .
- اهتمامي بالقطاع البنكي ودوره في التنمية الاقتصادية .
- الميل إلى دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات البنكية .

✓ الأسباب الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة للرقمنة في القطاع البنكي .
- سعي البنوك العمومية الجزائرية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة .
- قلة الدراسات الميدانية التي تناولت واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية .
- أهمية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات البنكية وتحقيق رضا العملاء .

د- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالرقمنة داخل البنوك .
- محدودية المراجع والدراسات الحديثة المتعلقة بالموضوع في البيئة الجزائرية .
- صعوبة التنسيق وإجراء المقابلات داخل المؤسسات البنكية .

ذ- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث تم من خلاله وصف وتحليل واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى دراسة دورها في تحسين الأداء البنكي والتعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقها. كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية من البنك محل الدراسة.

ر- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

- الفصل الأول: الإطار النظري لواقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، حيث تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والبنوك العمومية، إضافة إلى واقع تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية وأهم التحديات التي تواجهها.
- الفصل الثاني: دراسة حالة بالبنك العمومي الجزائري بولاية غرداية، حيث تم من خلاله تقديم البنك محل الدراسة، وعرض وتحليل نتائج المقابلة الميدانية، مع محاولة تفسير النتائج واستخلاص أهم الاستنتاجات المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين أداء البنك العمومي الجزائري.

**الفصل الأول: الإطار النظري لواقع الرقمنة
في البنوك العمومية الجزائرية**

تمهيد:

شهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبح الاعتماد على الرقمنة ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. وقد ساهمت الرقمنة البنكية في إحداث نقلة نوعية في أساليب تقديم الخدمات المالية، من خلال تسهيل المعاملات، تقليص الوقت والجهد، وتعزيز كفاءة الأداء المصرفي. كما أصبح التحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها البنوك لتعزيز قدرتها التنافسية والاستجابة لمتطلبات العملاء في ظل البيئة الرقمية المتطورة.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الجوانب النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالرقمنة البنكية. حيث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة البنكية من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة، وخصائصها وأهميتها في تطوير الخدمات المصرفية، إضافة إلى مبررات اعتمادها في البنوك. أما المبحث الثاني فيتضمن عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة في القطاع المصرفي، مع إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات وموقع الدراسة الحالية منها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية

المطلب لأول: ماهية الرقمنة

الفرع الأول: نشأة الرقمنة و تطورها

يرجع مفهوم الرقمنة إلى مجموعة من التطورات التاريخية التي عرفت مرافق ومؤسسات المعلومات، خاصة بعد إدخال الحاسب الآلي في تسيير بعض الأنشطة المكتبية. وقد ظهرت هذه التحولات منذ خمسينيات القرن العشرين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، حيث ساهم استخدام الحاسوب في الاستغناء تدريجياً عن السجلات البطاقية الورقية واستبدالها بالسجلات الإلكترونية. وقد سمح هذا التحول للمكتبات بالمشاركة في شبكات تبادل السجلات، لا سيما في مجال الفهرسة التعاونية، إضافة إلى تسهيل عمليات الإعارة بين المكتبات. كما ارتبط هذا التطور بمشروع المكتبة الكونية، الذي يقوم على فكرة توحيد الفهارس والنصوص في مكتبات العالم، وهي مبادرة تبنتها القوى الصناعية الكبرى المعروفة بمجموعة السبع في جويلية 1994، بهدف جعل مختلف المصادر المعلوماتية قابلة للبحث والوصول عبر شبكة الإنترنت، باعتبارها فضاءً واسعاً للمعلومات والمعرفة داخل المكتبات¹.

وقد امتد هذا التوجه ليشمل عقد عدة اجتماعات بين هذه القوى من أجل دعم مشاريع رقمنة المكتبات، وذلك من خلال تكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بهدف توسيع نطاق المعرفة وإتاحتها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين. ومن أبرز هذه الاجتماعات اجتماع بروكسل سنة 1995، الذي ركز على دعم التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع من خلال تمويله بدعم من المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء الأمريكية (ناسا)، حيث شمل إنشاء ست مكتبات رقمية تهدف إلى دعم البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي، بمساندة عدد من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية².

¹ صباح شارف، مروي كشروود، " دور الرقمنة في عصنة الإدارة الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-"، مذكرة ماستر قانون

إداري، جامعة العربي 1 التبسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، الجزائر، 2020، ص 06.

² المرجع نفسه، ص 07

وفي مرحلة لاحقة انتقلت هذه التجربة إلى أوروبا من خلال إطلاق مشاريع مماثلة، من بينها مشروع "ذاكرة ميموريا (Memoria)"، الذي شاركت فيه المكتبة الوطنية الفرنسية، وأرشيف نصوص أوكسفورد، إضافة إلى معهد تولون للأبحاث العلمية ومؤسسات متخصصة في مجال المعلوماتية. وقد ركزت هذه المبادرات على حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني في مجالات وقطاعات موضوعية مختلفة، مما ساهم في انتشار مشاريع المكتبات الرقمية في العديد من الدول المتقدمة، من خلال برامج ومشروعات كبرى تهدف إلى رقمنة المعرفة وإتاحتها على نطاق واسع.¹

الفرع الثاني: مفهوم و خصائص الرقمنة

أولاً: مفهوم الرقمنة

تعد الرقمنة من المفاهيم الحديثة التي ارتبط ظهورها بالتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت تمثل أحد أهم التحولات التي شهدتها المؤسسات في طريقة إدارة المعلومات ومعالجتها وتداولها. ويقصد بالرقمنة تحويل مختلف مصادر المعلومات من شكلها التقليدي أو التناظري إلى شكل رقمي يمكن للحاسوب قراءته ومعالجته.

وفي هذا السياق يرى "تيري كاني" أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها، مثل الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور والصور المتحركة، إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسوب من خلال النظام الثنائي (Bits)، الذي يمثل وحدة المعلومات الأساسية في نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب. ويتم في هذه العملية تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، وهو ما يعرف بعملية الرقمنة، والتي تتم بالاعتماد على مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.²

كما تعرف الرقمنة بأنها: "عملية تحويل المنتجات المادية أو التناظرية إلى موارد رقمية، وهي في الوقت نفسه تمثل تحولاً جوهرياً في أساليب عمل المؤسسات من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واحتياجات المستفيدين. وفي هذا الإطار يمكن لمؤسسات التعليم العالي، على سبيل المثال، نقل منتجاتها وخدماتها وعملياتها إلى بيئات رقمية مثل الحوسبة السحابية أو الشبكات

¹ صباح شارف، مروى كشرو، المرجع السابق، ص 07

² بد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص160.

الافتراضية، مما يتيح الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين، إضافة إلى تقليل التكاليف والحد من الآثار البيئية.¹

وتعد الرقمنة أيضًا أحد أشكال الاستغناء عن الوسائط المادية، حيث يسمح التحول إلى التقنيات الرقمية للمؤسسات بالاستفادة من الاتجاهات التكنولوجية الحديثة مثل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء.² كما تعرف الرقمنة بأنها: "عملية انتقال من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، وهي عملية متسارعة وواسعة الانتشار يصعب التراجع عنها، وتدفعها عدة عوامل من بينها التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات في سلوك الأفراد وتوقعاتهم، إضافة إلى انخفاض حواجز الدخول إلى هذا المجال وتوفر رؤوس الأموال الاستثمارية الداعمة للتحول الرقمي".³

ثانيا: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي ساهمت في انتشارها الواسع واعتمادها من قبل الأفراد والمؤسسات، لما توفره من مزايا تسهم في تحسين أداء العمل وتسهيل الوصول إلى المعلومات. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:⁴

تقليل الوقت: تسهم الرقمنة في تقليل الوقت اللازم للوصول إلى المعلومات أو إنجاز المعاملات، إذ تتيح التقنيات الرقمية الحصول على البيانات بسرعة كبيرة بغض النظر عن الموقع الجغرافي، كما تساعد في تسريع معالجة المعلومات ونقلها بدقة عالية.

رفع الإنتاجية: يؤدي الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية إلى تحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات من خلال تسهيل إنجاز المهام وتنظيم العمل بشكل أكثر كفاءة.

¹ خاتمة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 59

² خاتمة سامية، المرجع السابق، ص 59

³ gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland,2017, p3

⁴ مديني آسيا، حاجي رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة بمديرية بريد الجزائر لولاية قالمة، مذكرة تخرج مقدمة الستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص: مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -، 2022-2023م، ص ص 06-07.

العالمية: تتيح الرقمنة انتشار المعلومات وتداولها على نطاق عالمي عبر شبكات الاتصال، مما يسهل تبادل البيانات والمعاملات التجارية ويقلل من تأثير المسافات الجغرافية.

الفعالية والتفاعل: تسمح الرقمنة بوجود تفاعل مستمر بين مختلف الأطراف، حيث يمكن للمستخدم أن يكون مرسلًا ومستقبلًا للمعلومات في الوقت نفسه، مما يعزز التواصل والتبادل المعرفي.

اللامركزية: تعتمد التقنيات الرقمية، خاصة شبكة الإنترنت، على نظام لا مركزي يتيح استمرار الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات دون الاعتماد على جهة مركزية واحدة.

قابلية التوصيل: تتيح الرقمنة إمكانية الربط بين مختلف الأجهزة والأنظمة الرقمية، حتى وإن كانت من شركات أو دول مختلفة، مما يسهل تبادل المعلومات بينها.

اللاتزامنية: تسمح الرقمنة بإرسال واستقبال الرسائل والمعلومات في أوقات مختلفة، دون ضرورة تواجد جميع الأطراف في الوقت نفسه.

قابلية الحركة: يمكن الاستفادة من الخدمات الرقمية في أي مكان وأي وقت من خلال الأجهزة المحمولة مثل الحاسوب المحمول والهواتف الذكية.

إتاحة مصادر المعلومات: يتيح التحويل الرقمي لمصادر المعلومات توفير كم كبير من البيانات على وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها ويعزز مفهوم إتاحة المعلومات بدل امتلاكها فقط.

توفير خدمات معلوماتية متطورة: تسهم الرقمنة في تقديم خدمات حديثة مثل البث الانتقائي للمعلومات، والخدمات المرجعية الرقمية، والترجمة الآلية.

حفظ المواد النادرة: تساعد الرقمنة في الحفاظ على المواد والمصادر المعلوماتية النادرة من التلف، مع إتاحة الوصول إليها لعدد أكبر من المستفيدين عن بعد.

الفرع الثالث: فوائد الرقمنة

للتحول الرقمي العديد من الفوائد التي تسهم في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات الموجهة للجمهور والعملاء، كما تستفيد منه المؤسسات العامة والخاصة والشركات على حد سواء. ويمكن تصنيف هذه الفوائد إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي: الفوائد الاقتصادية، والفوائد الإدارية، والفوائد الاجتماعية.

الفوائد الاقتصادية: تتمثل الفوائد الاقتصادية للرقمنة في ما يلي:¹

- تقليل التكاليف والوقت والجهد لجميع الأطراف المعنية بالمعاملات الإلكترونية، وذلك مقارنة بالعمليات التقليدية التي كانت تتطلب مصاريف أكبر وإجراءات أطول.
- تسهم الرقمنة في دعم برامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل التعاملات بين القطاعين الحكومي والخاص، الأمر الذي يعزز من العوائد الاقتصادية والربحية.
- تساعد الرقمنة على خلق فرص عمل جديدة في مجالات مرتبطة بها مثل إدخال البيانات، تشغيل وصيانة البنية التحتية الرقمية، وأمن المعلومات.
- تعمل على توحيد الجهود عبر بوابة إلكترونية موحدة، مما يقلل من الازدواجية ويزيد من كفاءة العمليات الحكومية.
- تفتح الرقمنة آفاقاً استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية باستخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة.

الفوائد الإدارية: تسهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي وتنظيم العمليات داخل المؤسسات، كما تساعد على الحد من البيروقراطية والروتين المرتبطين بالإدارة التقليدية. وتعمل كذلك على تعزيز الشفافية في المعاملات الإدارية، مما يقلل من الوساطة والمحسوبية. كما تؤدي الرقمنة إلى تقليص الهياكل الإدارية المعقدة وتسريع تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها، الأمر الذي يرفع من كفاءة العمل الإداري. إضافة إلى ذلك، تسهم في إنشاء بيئة عمل حديثة تعتمد على قواعد عمل متطورة تختلف عن الأساليب التقليدية، وتدعم ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.²

الفوائد الاجتماعية: تسهم الرقمنة في تكوين مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة ومواكبة عصر المعرفة. كما تساعد على تعزيز سرعة وسهولة التواصل بين الأفراد من خلال الوسائل والتطبيقات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المختلفة. إلى جانب ذلك، تساهم الرقمنة

¹ بوطال عكاشة، سنوسي سيد احمد الفاروق، دور الرقمنة في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونالغاز، جامعة مصطفى اسطembولي معسكر (الجزائر)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، مارس 2025، ص 244

² بوطال عكاشة، سنوسي سيد احمد الفاروق، المرجع السابق، ص 245

في تنشيط الأنشطة الاجتماعية المتنوعة عبر استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية التي تسهل التفاعل والتواصل بين أفراد المجتمع¹.

المطلب الثاني: رقمنة البنوك وأهميتها في تطوير الخدمات المصرفية

الفرع الأول: مفهوم رقمنة البنوك

تشير رقمنة البنوك أو ما يعرف بالبنوك الرقمية إلى عملية التحول من الأنظمة المصرفية التقليدية إلى أنظمة تعتمد على التقنيات الرقمية وشبكة الإنترنت في تقديم مختلف الخدمات المصرفية. ويشمل هذا التحول استخدام الوسائل الإلكترونية في تنفيذ العمليات التي كانت تتم سابقاً داخل الفروع البنكية، مثل عمليات الإيداع والسحب وتحويل الأموال، إضافة إلى إدارة حسابات التوفير، وتقديم طلبات الحصول على المنتجات المالية، وإدارة القروض، ودفع الفواتير، وغيرها من الخدمات المرتبطة بإدارة الحسابات البنكية².

كما تعني الرقمنة في القطاع المصرفي تحويل العمليات البنكية التقليدية إلى عمليات رقمية تستخدم التكنولوجيا والحوسبة لتقديم الخدمات المصرفية بشكل أكثر كفاءة وسلاسة عن طريق استخدام الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول لإجراء هذه العمليات، وهو ما يعرف بالصيرفة الرقمية³.

وقد ظهر مفهوم البنوك الرقمية في بداية تسعينيات القرن الماضي مع بروز فكرة الخدمات المصرفية عن بعد، والتي عرفت آنذاك بعدة تسميات مثل البنك المنزلي أو الخدمات البنكية عبر الخط. وكانت هذه المفاهيم تشير إلى تمكين العملاء من إدارة حساباتهم البنكية والقيام بمختلف معاملاتهم من منازلهم أو مكاتبهم أو من أي مكان آخر دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر البنك. ومع انتشار شبكة الإنترنت وتطورها، شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، حيث أصبح بإمكان العملاء الوصول إلى خدماتهم البنكية

¹ بوطال عكاشة، سنوسي سيد احمد الفاروق، المرجع السابق، ص245

² هاشمي شهيناز هنادي، حمر العين سهام جميلة، رقمنة البنوك كآلية لتعزيز الشمول المالي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-تيارت- خلال الفترة الزمنية 2018-أفريل 2024 ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ابن خلدون- تيارت -، 2022-2023، ص24

³ تقي الدين دغبوج، النظام القانوني لتأسيس البنوك الرقمية في الجزائر، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف، جملة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد10، العدد02، 2025، ص608

عبر الاشتراك في شبكة الإنترنت واستخدام الأجهزة الرقمية المختلفة. كما يطلق على هذه البنوك أحياناً اسم البنوك الافتراضية أو بنوك الإنترنت، لأنها تقدم خدماتها أساساً عبر الشبكة دون الاعتماد على فروع مادية تقليدية، إذ تكتفي غالباً بمركز إداري رئيسي وعدد محدود من الموظفين لضمان تطبيق معايير الرقابة والإشراف¹.

ورغم اختلاف أسلوب عملها، فإن البنوك الرقمية تقدم معظم الخدمات التي توفرها البنوك التقليدية، حيث تمكن عملاءها من فتح الحسابات البنكية، وإجراء عمليات الإيداع والسحب، وتحويل الأموال، وإصدار أوامر الدفع، وذلك باستخدام أجهزة الحاسوب أو الهواتف الذكية، وبطرق حديثة تتميز بالسرعة والمرونة وانخفاض التكلفة في أغلب الأحيان².

الفرع الثاني: أهمية الرقمنة في تطوير الخدمات المصرفية

أسهمت ثورة التحول الرقمي في إحداث تغييرات جوهرية في النظام المالي العالمي، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 2008، حيث ساعدت التقنيات الرقمية على تشكيل ملامح جديدة للعمل المصرفي والمالي. فقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية تأثيرات إيجابية كبيرة في بيئة الأعمال، كما غيرت بشكل ملحوظ السلوك الاجتماعي والثقافي للعملاء، الذين أصبحوا المستفيد الأول من التطور السريع في الخدمات الرقمية. كما ساهمت هذه التقنيات في تطوير مجالات الإنتاج من خلال استخدام قواعد البيانات وأدوات دعم اتخاذ القرار، إضافة إلى تحسين قنوات التوزيع عبر القنوات الرقمية وتعزيز تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر مرونة. وتبرز أهمية رقمنة البنوك من خلال عدة جوانب، من أبرزها³:

تنظيم العمليات المصرفية: تساعد الرقمنة على ترتيب وتنظيم الوظائف المتكررة وتنفيذها بكفاءة أكبر مقارنة بالطرق التقليدية، كما تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتقليل التكاليف المرتبطة بها.

¹ يوسف مسعداوي، البنوك الالكترونية، ملتقى المنظومة الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات -، جامعة البليدة، الجزائر، 2010، ص 227

² يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 227

³ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 16، العدد 65، 2021، ص 211

تعزيز الابتكار في القطاع المصرفي: ساهم التحول الرقمي في إحداث تطورات كبيرة في الصناعات المالية والمصرفية، مما أدى إلى ظهور أساليب جديدة للابتكار وزيادة الاستثمارات في هذا المجال.

تحسين جودة الخدمات المصرفية: تسهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتسريع الحصول على الخدمات البنكية، مما يرفع من مستوى رضا العملاء.

تقديم خدمات مبتكرة: تتيح التقنيات الرقمية للبنوك تقديم خدمات جديدة ومتطورة تتجاوز الأساليب التقليدية في التعامل مع العملاء.

التوسع والوصول إلى عدد أكبر من العملاء: تساعد الرقمنة المؤسسات المصرفية على توسيع نطاق خدماتها والوصول إلى شرائح أوسع من العملاء في مختلف المناطق.

رفع الكفاءة التشغيلية: يؤدي الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية إلى تحسين سير العمل داخل المؤسسات المصرفية وتوفير الوقت والجهد.

خفض التكاليف: تساهم الرقمنة في تقليل التكاليف التشغيلية وتوفير الجهد والطاقة مقارنة بالعمليات المصرفية التقليدية.

تعزيز الرقابة والمتابعة: تمكن الأنظمة الرقمية المسؤولين من متابعة سير العمل والإشراف عليه بشكل أكثر دقة وفعالية.

الفرع الثالث: وسائل الدفع الإلكتروني المعتمدة في البنوك الجزائرية

أولاً: مفهوم وسائل الدفع الإلكتروني

ظهرت أنظمة الدفع الإلكتروني منذ القرن الماضي، وبدأ استخدامها أساساً لتحويل المبالغ الكبيرة بين البنوك والمؤسسات المالية. ومنذ ذلك الحين شهدت هذه الأنظمة تطورات تكنولوجية مهمة، خاصة في مجال وسائل الدفع الإلكترونية، مما ساهم في خلق مجالات عمل جديدة وأدى إلى تغييرات اجتماعية في طريقة التعامل المالي. ويقصد بوسائل الدفع الإلكتروني الأدوات والآليات الرقمية التي تصدرها البنوك

والمؤسسات المالية كوسيلة لإتمام المعاملات المالية، وتتمثل في البطاقات البنكية، والنقود الالكترونية، والشيكات الالكترونية والبطاقات البنكية¹.

ثانيا: أنواع وسائل الدفع الإلكتروني البنكية

مع التحول الرقمي في القطاع المصرفي واعتماد البنية التحتية التكنولوجية الحديثة، أصبح من المعتاد استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت والتطبيقات البنكية الذكية، مما يتيح سرعة وأماناً أكبر في إجراء المعاملات المالية والتوقيع الإلكتروني. وتتعدد هذه الوسائل بين بطاقات إلكترونية، شيكات، نقود ومحافظ رقمية، وسنوضح أبرزها فيما يلي:

1- البطاقات المصرفية:

تعد البطاقات البنكية من أكثر وسائل الدفع الإلكتروني شيوعاً، وهي بطاقات بلاستيكية صادرة عن البنوك تُستخدم لتسوية المدفوعات بدلاً من النقد، وتمكن حاملها من:²

- سحب النقود من أجهزة الصراف الآلي،
- شراء السلع والخدمات،
- الاستفادة من القروض أو الاعتمادات المالية.

و تتعدد التقسيمات حول البطاقات المصرفية إلى ثلاث تقسيمات كما يلي:³

1-1-1 حسب نوع الائتمان:

- البطاقات الائتمانية : تمنح حاملها اعتماداً مالياً محدداً من البنك لشراء السلع والخدمات.

¹ بوسعيد محمد عبد الكريم، قوراري عبد العزيز، صايم مصطفى، وسائل الدفع الالكترونية في البنوك الجزائرية، دراسة تجارب دول المغرب العربي و الدول المتقدمة، جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد03، العدد02، 2019، ص95

² هاشمي شهيناز هنادي، حمر العين سهام جميلة، المرجع السابق، ص37

³ المرجع نفسه، ص38

- البطاقات الائتمانية: يعتبر هذا النوع من البطاقات أوسع البطاقات إنتشارا في العالم لأنه يقلل من مخاطر الديون المعدومة لدى البنوك المصدرة للبطاقات و يتميز هذا النوع بأنه لا يعطي للعميل أي ائتمان.

حسب طبيعتها:

- البطاقات الممغنطة: تحتوي على شريط مغناطيسي يحوي بيانات العميل وإجراءات الدفع.
- البطاقات الذكية: تحتوي على شريحة إلكترونية تخزن بيانات العميل وتتيح الدفع الفوري أو الائتماني بشكل آمن.

حسب طريقة التواصل مع جهاز القارئ:

- البطاقات التلامسية: تتطلب إدخال البطاقة في الجهاز لقراءة البيانات.
- البطاقات غير التلامسية : تعتمد على تقنية الراديو للاتصال بالجهاز دون لمس مباشر، وتتميز بالسرعة وسهولة الاستخدام.
- البطاقات ذات الخاصية المشتركة: تسمح بالاتصال عن بعد وعن طريق التلامس، وتجمع مزايا الأمان وسرعة نقل البيانات.

2- الأوراق التجارية الإلكترونية:

تتيح المعالجة الإلكترونية للأوراق المالية التقليدية تسهيل التداول وتوفير الأمان، وأهمها: ¹

- الشيكات الإلكترونية: مكافئة للشيكات التقليدية مع توقيع رقمي يؤكد صحة الدفع.
- السند لأمر الإلكتروني: تعهد من المحرر بدفع مبلغ محدد في تاريخ معين يتم التعامل معه إلكترونياً.
- السفتجة الإلكترونية: تعهد من طرف لآخر بدفع مبلغ لطرف ثالث مع معالجته بالكامل إلكترونياً.

3- النقود الافتراضية

¹ هاشمي شهيناز هنادي، حمر العين سهام جميلة، المرجع السابق، ص ص 40-41

تعرف النقود الافتراضية بأنها تمثيل إلكتروني للنقود التقليدية، وتتيح للعميل إجراء عمليات الشراء والدفع عبر وسطاء رقميين. تتميز هذه النقود بالمرونة والسرعة، ويمكن تحويلها بين العملاء والتجار بسهولة دون الحاجة للنقد التقليدي، مع الحفاظ على أمان المعاملات.¹

وهناك أيضا ما يسمى بالمحفظة الالكترونية التي توفر نظاما رقميا للتبادل و المعاملات التجارية، و تمكن من الشراء بسهولة عبر الحواسيب والهواتف الذكية، يتم ربط حسابات الأفراد في البنوك مع محافظهم الرقمية حيث يتم توثيق وحماية أموال العميل و معاملاته بشكل عام بما في ذلك عمليات الشراء و التبادل.²

المطلب الثالث: واقع رقمنة البنوك العمومية في الجزائر

الفرع الأول: مبررات اعتماد الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية

توجد عدة مبررات دفعت البنوك العمومية الجزائرية إلى تبني الرقمنة في نشاطها المصرفي، وذلك في إطار مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية وتحديث النظام المالي والمصرفي. ويمكن تصنيف هذه المبررات إلى عوامل خارجية مرتبطة بالبيئة الاقتصادية الدولية، وعوامل داخلية مرتبطة بإصلاح وتطوير القطاع المصرفي الوطني.

أولاً: العوامل الخارجية المؤدية لاعتماد الرقمنة

في ظل التوجه العالمي المتسارع نحو الرقمنة، شهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة على الصعيد التكنولوجي، وذلك في إطار مساعي الدولة لتحديث القطاع المالي ومواكبة التطورات التكنولوجية العالمية، ولعل أهم هذه العوامل الرئيسية التي ساهمت في تسريع هذا التحول ما يلي:³

العولمة المصرفية: تعد العولمة من أبرز السمات التي تميز النظام الاقتصادي العالمي الحديث، حيث أدت التطورات التكنولوجية والمعلوماتية إلى زيادة الترابط بين مختلف الاقتصادات وتحول العالم إلى

¹ حميد فشتيت، بمناولة حكيم، واقع وسائل الدفع الالكترونية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد 03، ماي 2011، ص-ص 214

² هاشمي شهيناز هنادي، حمر العين سهام جميلة، المرجع السابق، ص42

³ تقي الدين دغبوج، المرجع السابق، ص ص 609-610

فضاء اقتصادي متكامل. وقد فرضت هذه التحولات على البنوك ضرورة مواكبة التطورات الرقمية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والاندماج في النظام المالي العالمي.

التحرير المصرفي: يشير التحرير المصرفي إلى إزالة القيود التي تعيق ممارسة النشاط المصرفي وتوسيع نطاقه على المستوى المحلي والدولي. وقد ساهمت المؤسسات المالية الدولية، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، في دعم إصلاح الأنظمة المالية وتشجيع الدول على تحديث قطاعاتها المصرفية، وهو ما أدى إلى تعزيز التوجه نحو اعتماد التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات المصرفية.

ثانيا: العوامل الداخلية المؤدية لاعتماد الرقمنة

في إطار سعي الحكومة الجزائرية إلى تحديث قطاعها المصرفي، وذلك من خلال تبني سياسات جديدة تهدف من خلالها إلى تقديم أفضل المنتجات المصرفية للأفراد، اعتمدت الدولة على إستراتيجيات متعددة لتحقيق ذلك، والتي تبرر أيضا اعتماد الرقمنة في القطاع المصرفي الجزائري، و من أبرز هذه العوامل هي:¹

الانفتاح على الاستثمار في القطاع المصرفي: شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية التي شملت القطاع المصرفي، حيث تم فتح المجال أمام الاستثمارات الوطنية والأجنبية لإنشاء بنوك خاصة وفق ضوابط قانونية محددة. وقد ساهم هذا الانفتاح في إدخال تقنيات حديثة وخبرات متطورة في المجال المالي، مما شجع على تطوير البنية التحتية الرقمية مثل أنظمة الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية عن بعد.

تحسين جودة الخدمات المصرفية: يعد تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من أهم الدوافع التي شجعت البنوك على تبني الرقمنة، حيث تتيح التكنولوجيا تقديم خدمات مصرفية أكثر سرعة وكفاءة. كما تعتمد الرقمنة على أنظمة مؤتمتة تقلل من الأخطاء البشرية وتسرع إنجاز المعاملات، مما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين أداء المؤسسات المصرفية.

¹ تقي الدين دغبوج، المرجع السابق، ص 911

الفرع الثاني: عوائق و تحديات تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية

على الرغم من جهود البنوك العمومية الجزائرية لنقل التقنيات المصرفية الرقمية وتكييفها مع متطلبات العصر الحديث، إلا أن هناك عدة تحديات تعيق التطبيق الفعال للرقمنة، أبرزها الفجوة التكنولوجية مقارنة بالبنوك الأجنبية. ويمكن تلخيص هذه التحديات في المحاور التالية:

أولاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك مجموعة من المركبات اللازمة لإقامة بنية تحتية أساسية للعمال الالكترونية.

توافر الحواسيب على مستوى المنازل و المؤسسات: انتشار الحواسيب الشخصية في الجزائر لا يزال محدوداً نسبياً مقارنة بالدول الأخرى، رغم ارتفاع عدد المستخدمين في السنوات الأخيرة.

انتشار شبكات الاتصال بكل أنواعها: تشمل الهاتف العادي، الهاتف الخليوي (GSM) ، شبكات الألياف البصرية وخدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية، ورغم التطور، لا تزال بعض المناطق تعاني من ضعف التغطية.

الإنترنت: توفر الإنترنت أساسي لإنجاح التحول الرقمي، إلا أن ضعف البنية التحتية وارتفاع تكلفة البيانات يشكلان عائقاً أمام الوصول الشامل إلى الخدمات الرقمية.¹

ثانياً: نقص الكفاءات البشرية المتخصصة

إن العنصر البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض منه و هو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك إذ يمثل عنصراً أساسياً في بنائها، إن البنوك الجزائرية تتوفر على الكفاءات و الموارد البشرية اللازمة إلا أنها تعاني من قلة الخبرة و انعدام روح المبادرة و الإبداع وعليه فإننا نذكر بعض 3 المعوقات المرتبطة برسم إستراتيجية تنمية للكفاءات في مؤسسات المصرفية في الجزائر، ومن بينها:²

¹ جديد نور الدين، خوشي نصر الدين، رقمنة القطاع المصرفي، مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماستر

أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024-2025، ص42

² مريزق عاشور، ملخص لمدخلات عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر، جامعة

حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 13

قلة الخبرة والابتكار: البنوك تمتلك الموارد البشرية، لكنها تفتقر غالباً إلى الخبرة الكافية وروح المبادرة والإبداع في مجال التكنولوجيا الرقمية.

بطء التأهيل والرسكلة: عملية تدريب وتأهيل الموظفين على التقنيات الحديثة طويلة، مما يحافظ على استخدام الطرق التقليدية في العمل المصرفي.

غياب الثقافة المصرفية الرقمية: كثير من الموظفين يفتقرون إلى المعرفة الحديثة في إدارة البنوك الرقمية، مما يحد من قدرتهم على الابتكار وتحسين الخدمات.

ضعف التكوين الأساسي: المؤسسات التعليمية المحلية غالباً لا توفر تدريباً كافياً على إدارة البنوك الرقمية، ما يفرض على البنوك إعادة تأهيل الموظفين، مما يزيد التكاليف والجهد والوقت.

ثالثاً: ضعف البنية الرقمية العامة

شبكات الإنترنت والبنية الرقمية: ضعف الشبكات وارتفاع تكاليف الوصول للبيانات يعيق تقديم خدمات مصرفية رقمية فعالة وسريعة.

الحاجة إلى تطوير مشاريع التحول الرقمي: يتطلب نجاح الرقمنة وجود بنية رقمية متكاملة تشمل الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، والكفاءات البشرية المؤهلة، وهو ما لم يتحقق بالكامل بعد في البنوك العمومية الجزائرية.¹

رابعاً: التحديات المتعلقة بالجانب القانوني والأمني

تواجه البنوك العمومية الجزائرية تحديات كبيرة على الصعيد القانوني والأمني عند تطبيق الرقمنة. فمن الناحية القانونية، تتطلب القوانين والتشريعات الحالية تحديثاً لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، ويشمل ذلك حماية البيانات الشخصية للعملاء، وضمان حقوق الملكية الفكرية، ووضع أطر قانونية تدعم الاقتصاد الرقمي وتشجع الابتكار في الخدمات المالية. كما يمثل غياب إطار تنظيمي شامل مصمم

¹ مريزق عاشور، المرجع السابق، ص12

خصيصًا للتكنولوجيا المالية (FinTech) تحديًا كبيرًا، إذ يؤدي نقص اللوائح المنظمة إلى إعاقة نمو مؤسسات التكنولوجيا المالية ويحد من قدرتها على تقديم خدمات مبتكرة وآمنة.¹

أما على صعيد الأمن السيبراني، فإن التوسع في الخدمات الرقمية يزيد من مخاطر الهجمات الإلكترونية والاختراقات، مما يستدعي تعزيز البنية الأمنية الرقمية وتطوير استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات المالية الحساسة وضمان سلامة المعاملات الرقمية. وبالتالي، يشكل كل من النقص في الإطار القانوني وضعف الأمن السيبراني عقبات رئيسية أمام تنفيذ الرقمنة بشكل كامل وفعال في البنوك الجزائرية، ويتطلب التغلب عليها جهودًا متكاملة لتأمين بيئة مصرفية رقمية آمنة وموثوقة.²

الفرع الثالث: متطلبات التحول الرقمي في القطاع المصرفي في الجزائر

يقتضي نجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي الجزائري توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في تطوير العمل البنكي ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. وقد بدأت البنوك الجزائرية بالفعل في إدخال بعض التقنيات المصرفية الحديثة، خاصة منذ سنة 1997 مع إدخال أجهزة السحب الآلي، إلا أن تحقيق تحول رقمي فعال يتطلب العمل على عدة محاور رئيسية، من أهمها ما يلي:³

مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل البنكي: يستلزم التحول الرقمي زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأنظمة الرقمية داخل البنوك، إلى جانب إنشاء شبكة بنكية إلكترونية تربط بين البنوك والمؤسسات والعملاء، مع تعزيز شبكات الاتصال بين المقرات الرئيسية والفروع لضمان سرعة تبادل المعلومات وتنفيذ العمليات المصرفية بكفاءة.

تعزيز البنية التحتية للاتصالات: يتطلب التحول الرقمي توفر شبكة اتصالات ذات تدفق سريع وعالي الجودة تغطي مختلف مناطق الوطن، بما يضمن تقديم خدمات مصرفية إلكترونية آمنة وفعالة وفق المعايير الدولية.

¹ بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، المجلد الجزائري للمالية العامة، المجلد 15، العدد 2025، 01، ص 507.

² المرجع نفسه، ص 507

³ جديد نور الدين، خوي نصر الدين، المرجع السابق، ص ص 54-57

تعزيز الثقة في وسائل الدفع الإلكتروني: يعد بناء ثقة المواطن في وسائل الدفع الإلكتروني شرطاً أساسياً لنجاح الرقمنة، وذلك من خلال نشر الوعي والتثقيف حول مزايا هذه الوسائل، وتقديمها بشكل تدريجي مع تبسيط استخدامها، خاصة في ظل بعض التجارب السابقة التي أثرت على ثقة المستخدمين.

تطوير الموارد البشرية في القطاع المصرفي: يمثل العنصر البشري ركيزة أساسية في نجاح التحول الرقمي، لذلك يتطلب الأمر تأهيل الموظفين وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسات المصرفية.

نشر الثقافة الأمنية لدى مستخدمي الخدمات الرقمية: يتطلب استخدام وسائل الدفع الإلكتروني توعية المستخدمين بطرق حماية بياناتهم، مثل الحفاظ على كلمات السر، وتجنب استخدام المواقع غير الآمنة أو التعامل مع الرسائل مجهولة المصدر عبر الإنترنت.

تنويع الخدمات المصرفية: يستوجب التحول الرقمي تقديم خدمات مصرفية متنوعة تجمع بين الخدمات التقليدية والحديثة، مثل تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، القروض الاستهلاكية، والخدمات المرتبطة بإدارة المخاطر المالية.

ضمان أمن المعاملات الإلكترونية: يتطلب ذلك توفير أنظمة حماية متطورة لضمان سرية البيانات وسلامة العمليات المالية، مع تأمين شبكات الاتصال ضد الهجمات الإلكترونية ومحاولات الاختراق.

تطوير التسويق المصرفي: ينبغي على البنوك الجزائرية تعزيز دور التسويق المصرفي من خلال إجراء الدراسات التسويقية وتطوير استراتيجيات حديثة للتعريف بالخدمات الرقمية وتشجيع العملاء على استخدامها.

تفعيل دور الدولة والبنك المركزي: يلعب كل من الدولة والبنك المركزي دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي، من خلال وضع السياسات المناسبة، وتطوير الإطار التنظيمي، وتشجيع الاستثمار في التكنولوجيا المالية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم التوصل من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية المحلية

الفرع الأول: دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية (2025)

دراسة خولة مرسى، بعنوان: " دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية-دراسة حالة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2024-2025م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في الجزائر، من خلال إبراز أثر التقنيات الرقمية على جودة الخدمات وتجربة العميل. وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: " ما دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟". ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 180 عميلاً من عملاء عدد من البنوك العاملة في الجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز تجربة العميل، كما بينت النتائج وجود إقبال متزايد على استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، خاصة من طرف الفئة العمرية ما بين 26 و45 سنة. وأظهرت النتائج كذلك أن الخدمات الرقمية تعزز أمن المعاملات المصرفية وتزيد من ثقة العملاء في البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتدعيم أنظمة الأمن السيبراني لضمان فعالية التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

الفرع الثاني : دراسة التحول الرقمي للبنوك ودوره في تطوير الخدمات البنكية (2025)

دراسة رويحي فيسة عمر، بعنوان: " التحول الرقمي للبنوك ودوره في تطوير الخدمات البنكية - دراسة حالة النظام البنكي في الجزائر -"، جامعة حيي فارس بالمدينة، الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 01، أبريل 2025.

هدفت الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير الخدمات البنكية البنوك الجزائرية، وكذا معرفة قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة في القطاع المالي والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن من خلال جعل الخدمة البنكية متاحة على مختلف الوسائط الإلكترونية، كما هدفت إلى معرفة تأثير هذا التحول الرقمي على الفرد الجزائري فيما يخص مختلف المعاملات البنكية التي يقوم بها من سحب، إيداع وغيرها من العمليات المالية الأخرى، و هذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال قراءة وتحليل لمختلف المعطيات الخاصة بتأثير الرقمنة على قطاع البنوك في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن التطور التكنولوجي في قطاع البنوك قد ساهم بشكل كبير في تغيير سلوك المستهلك وأصبح يفضل القيام بمختلف العمليات البنكية من خلال الأجهزة الإلكترونية نظرا لما توفره من سرعة في التنفيذ دون الحاجة للتنقل إلى البنك.

الفرع الثالث: دراسة رقمنة البنوك كآلية لتعزيز الشمول المالي (2023)

دراسة هاشمي شهيناز هنادي، حمر العين سهام جميلة، بعنوان: " رقمنة البنوك كآلية لتعزيز الشمول المالي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-تيارت- خلال الفترة الزمنية 2018-أفريل 2024"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ابن خلدون-تيارت -، 2022-2023.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المتطلبات الضرورية لتحقيق الشمول المالي في الجزائر لما له من أهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية، وذلك بالتركيز على رقمنة البنوك كأحد الحلول في تعزيز درجة الشمول المالي وتحقيق أهدافه للوصول إلى تعميم الخدمات المالية الرقمية. وقد لخصت الدراسة إلى أن تفعيل آليات رقمنة البنوك تؤثر على تعزيز أبعاد الشمول المالي من خلال الاختراق، والوصول ، والاستخدام، مع تقديم العديد من المزايا أهمها تخفيض التكلفة المالية لمقدمي

المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وأمنة، وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين.

الفرع الرابع: دراسة دور وفعالية الرقمنة في تحسين أداء الخدمات البنكية (2023)

دراسة قيطوني سارة رانية، بعنوان: " دور وفعالية الرقمنة في تحسين أداء الخدمات البنكية -دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة مغنية-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2022-2023م.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وفعالية الرقمنة في تحسين أداء الخدمات البنكية الجزائرية، انطلاقاً من متغيرين رئيسيين هما: الرقمنة كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على أبعاد (الالتزام والأجهزة، ثقة العملاء، الخصوصية والأمان) وأداء الخدمات البنكية كمتغير تابع، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تصميم استبيان موجه لزيائن بنك cpa وكالة مغنية، حيث اشتملت العينة 50 زبون. بالإضافة إلى إلقاء مقابلة شخصية مع مدير البنك حمل الدراسة. وبالاعتماد على برنامج spss22 خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد رقمنة البنوك على أداء الخدمات البنكية على مستوى بنك cpa بمغنية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: دراسة دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين تجربة العملاء في القطاع المصرفي (2023)

دراسة الياس محمود، بعنوان:

دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين تجربة العملاء في القطاع المصرفي

The Role of Digital Financial Services in Enhancing -Customer Experience in the Banking Sector

المجلة الدولية للتطور للعلوم والبحوث ، محاسبة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد 01، ديسمبر 2023.

هدفت الدراسة في كيفية تأثير رضا العملاء وولائهم والأداء المالي للبنوك باعتماد واستخدام الخدمات المصرفية الرقمية. ولتحسين تقديم الخدمات، استثمرت البنوك بشكل متزايد في المنصات الرقمية نظراً للتطور السريع للتكنولوجيا الرقمية. استخدمت الدراسة منهجية نوعية وتحليلًا شاملاً للأدبيات لدراسة الروابط بين تجربة العملاء والنتائج المالية والخدمات المصرفية الرقمية. ووفقاً للدراسة، توفر الخدمات المصرفية الرقمية سهولة وصول وتخصيصاً وراحة أكبر، مما يرفع بشكل ملحوظ من رضا العملاء وولائهم. وتتحدد جودة الخدمات الرقمية إلى حد كبير بعوامل مثل فعالية دعم العملاء، وموثوقية النظام، وسهولة الاستخدام. وتؤكد النتائج على مدى أهمية استثمار البنوك في خدمات رقمية عالية الجودة لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز النجاح المالي. ومن بين المقترحات رفع مستوى الخدمات المقدمة، والحصول على آراء العملاء وتقييمها بشكل مستمر، واستخدام تحليلات البيانات للتكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة. ينبغي أن تركز الدراسات اللاحقة على التحليلات الطولية لتقييم الآثار طويلة الأمد، والمقارنات بين المناطق، وتأثير التكنولوجيا المتطورة على الخدمات المصرفية الرقمية. بالنسبة للمؤسسات المالية التي تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من منتجاتها الرقمية وتحقيق النجاح على المدى الطويل في سوق شديدة التنافسية، يقدم هذا البحث معلومات قيّمة.

الفرع الثاني: دراسة دور قدرات التحول الرقمي في تحسين الأداء المصرفي في البنوك التجارية الأردنية

دراسة إحسان علي القرارة ومها شحادة وهديل ياسين، بعنوان:

دور قدرات التحول الرقمي في تحسين الأداء المصرفي في البنوك التجارية الأردنية

The Role of Digital Transformation Capabilities in Improving Banking Performance in Jordanian Commercial Banks

المجلد 18 ، العدد 04، قسم الاقتصاد التجاري، جامعة الطفيلة التقنية، عمان، الأردن، أبريل 2025.

استقصت الدراسة أثر قدرات التحول الرقمي -التكيف التكنولوجي، والتموضع الاستراتيجي، والتموضع التنافسي- على الأداء المُدرَك لدى 129 مديراً مصرفياً من 16 بنكاً تجارياً أردنياً. جمعت البيانات عبر استبيان إلكتروني تضمن مقياساً إدراكياً من 29 بنداً باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط. كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه القدرات والأداء المُدرَك، مُفسّرةً 68% من التباين. وبالتحديد، تتبأت كل من التكيف التكنولوجي ($\beta = 0.310$)، والتموضع الاستراتيجي ($\beta = 0.260$) والتموضع التنافسي ($\beta = 0.360$) بشكلٍ دالٍّ إحصائياً بالأداء المُدرَك. وأشار اختبار هارمان أحادي العامل إلى وجود حد أدنى من التحيز المنهجي المشترك، كما وُجدت ارتباطات إيجابية قوية بين جميع متغيرات الدراسة. و يؤكد البحث على أهمية استراتيجية التحول الرقمي الشاملة للبنوك الأردنية، مشدداً على ضرورة الاستثمارات الاستراتيجية في التكنولوجيا، والتميز التنافسي، والتوافق مع أهداف العمل. وينبغي أن تستكشف الأبحاث المستقبلية عوامل إضافية، مثل الثقافة التنظيمية والأطر التنظيمية، وأن تُدمج مقاييس أداء موضوعية لتوفير فهم أشمل لتأثير التحول الرقمي. وتقدم هذه الدراسة رؤى قيّمة للممارسين وصناع السياسات والباحثين الساعين إلى التكيف مع التحول الرقمي وتعزيز نمو الأعمال.

الفرع الثالث: دراسة كفاءة البنوك في العصر الرقمي: دور التكنولوجيا المالية في البنوك التنزانية

دراسة عمري جمعة علي ، يوسف كوليندوا ، لوكاس ماتابا، بعنوان:

كفاءة البنوك في العصر الرقمي: دور التكنولوجيا المالية في البنوك التنزانية

Bank efficiency in the digital age: The role of financial technology in Tanzanian banks

مجلة التمويل الحديث، أكاديمية بنك تنزانيا، تنزانيا، جمهورية تنزانيا المتحدة، المجلد 03، العدد01، 2025.

تتناول الدراسة تأثير مؤشر التكنولوجيا المالية على كفاءة 30 بنكاً تجارياً تنزانياً، مصنفةً إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة، خلال الفترة من 2010 إلى 2021. وباستخدام بيانات اللوحات وطريقة العزوم المعممة (GMM) ذات الخطوتين، توصلت الدراسة إلى أن مؤشر التكنولوجيا المالية، الذي يقيس تطور التكنولوجيا المالية في البنوك، يُحسّن الكفاءة بشكل ملحوظ في جميع البنوك، مع تأثير أكبر على البنوك الكبيرة نظراً لتطورها الكبير في هذا المجال. مع ذلك، تواجه البنوك المتوسطة والصغيرة تحديات في تطوير التكنولوجيا المالية، مما يؤدي إلى علاقة عكسية بين مؤشر التكنولوجيا المالية وكفاءة البنوك. وأكدت الدراسة على ضرورة وجود أطر تنظيمية تدعم دمج التكنولوجيا المالية في الأنظمة المصرفية الأساسية، لا سيما للبنوك الصغيرة والمتوسطة. كما تُسلط الضوء على أهمية التعاون وإدارة المخاطر لتعزيز كفاءة البنوك واستقرارها المالي.

الفرع الرابع: دراسة أثر التحول الرقمي على العمليات المصرفية في الاقتصادات النامية

دراسة موناشي إيجيوما أونونيرو و آخرون، بعنوان:

أثر التحول الرقمي على العمليات المصرفية في الاقتصادات النامية

The impact of digital transformation on banking operations in developing

مجلة العالمية للبحوث والمراجعات المتقدمة، لندن ، المملكة المتحدة، المجلد23، العدد03، 2024.

هدفت الدراسة أثر التحول الرقمي على العمليات المصرفية في الاقتصادات النامية، متناولةً التحديات والاستجابات الاستراتيجية والاتجاهات المستقبلية. وقد حفز التحول الرقمي في هذه المناطق تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، ومنصات الهواتف المحمولة، والتي لم تُحسّن الكفاءة التشغيلية فحسب، بل وسّعت نطاق الشمول المالي أيضاً. ومع ذلك، يواجه تطبيق الحلول الرقمية عقبات كبيرة، بما في ذلك فجوات المعرفة الرقمية، ونقص البنية التحتية، والعوائق التنظيمية. وتستكشف الدراسة كيف تتكيف البنوك في الاقتصادات النامية استراتيجياً من خلال الاستثمارات في التكنولوجيا، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية للحفاظ على قدرتها

التنافسية. ويكشف التحليل أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل نماذج العمل المصرفي التقليدية، مما يُمكن البنوك من تبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتعزيز تفاعل العملاء. وتُبرز النتائج الرئيسية الدور الحاسم للشراكات الاستراتيجية ونماذج الأعمال المبتكرة في التغلب على التحديات التشغيلية والتنظيمية. وعلى الرغم من الفوائد المحتملة، تُحدد الدراسة المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني والامتثال التنظيمي كعقبات رئيسية يجب معالجتها. تخلصت الدراسة إلى أنه في حين أن الخدمات المصرفية الرقمية تحمل إمكانات هائلة لتعزيز الشمول المالي والمرونة التشغيلية في الاقتصادات النامية، فإن النجاح يعتمد على التوافق الاستراتيجي، والاستثمار المستمر في البنية التحتية، و الدعم التنظيمي الفعال. و وصت الدراسة بتعزيز التعاون بين الحكومات والمؤسسات المالية و مقدمي التكنولوجيا لسد الفجوة الرقمية وضمان نمو مستدام وشامل. وتؤكد الدراسة على أن إتباع نهج شامل يوازن بين التطورات التكنولوجية والأثر الاجتماعي أمر ضروري لتحقيق المرونة المالية والشمول المالي على المدى الطويل في هذه المناطق.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة خولة مرسي، بعنوان: " دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية-دراسة حالة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2024-2025م.	من ناحية الهدف: هدفت دراسة خولة مرسي إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية وتجربة العميل، بينما تهدف دراستنا إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية وإبراز التحديات ومتطلبات نجاحها.
من ناحية الموضوع: تناولت الدراستان موضوع الرقمنة في القطاع المصرفي الجزائري، مع التركيز	من ناحية الموضوع: ركزت دراسة خولة مرسي على

التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في الجزائر بصفة عامة، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية خاصة. من ناحية المنهج: اعتمدت دراسة خولة مرسي على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، بينما اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي فقط. من ناحية الأداة: استخدمت دراسة خولة مرسي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العملاء، بينما اعتمدت دراستنا على المقابلة الموجهة لمدير البنك كأداة لجمع المعلومات الميدانية.	على أثر التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات البنكية ورفع كفاءة الأداء. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الرقمنة وتحليل دورها داخل البنوك الجزائرية.
دراسة رويحي فيسة عمر، بعنوان: " التحول الرقمي للبنوك ودوره في تطوير الخدمات البنكية - دراسة حالة النظام البنكي في الجزائر -"، جامعة حيي فارس بالمدينة، الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد14، العدد01، أفريل 2025.	
من ناحية الهدف: ركزت دراسة رويحي فيسة عمر على إبراز دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات البنكية وتأثيره على سلوك المستهلك الجزائري، بينما تهدف دراستنا إلى دراسة دور الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيقها. من ناحية الموضوع: تناولت دراسة رويحي فيسة عمر التحول الرقمي في النظام البنكي الجزائري بصفة عامة، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية بشكل خاص. من ناحية الأداة: اعتمدت دراسة رويحي فيسة عمر على تحليل الوثائق والمعطيات المتعلقة بالرقمنة في البنوك، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة كأداة	من ناحية الهدف: تتشابه الدراستان في سعيهما إلى إبراز دور الرقمنة أو التحول الرقمي في تطوير وتحسين الخدمات البنكية داخل البنوك الجزائرية، وبيان أهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير القطاع المصرفي. من ناحية الموضوع: تناولت الدراستان موضوع الرقمنة والتحول الرقمي في البنوك الجزائرية، مع التركيز على أثرها في تحسين الأداء والخدمات البنكية. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل واقع الرقمنة في القطاع البنكي الجزائري.

رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مدير البنك محل الدراسة.	
دراسة هاشمي شهيناز هنادي، حمر العين سهام جميلة، بعنوان: " رقمنة البنوك كآلية لتعزيز الشمول المالي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-تيارت - خلال الفترة الزمنية 2018-أفريل 2024"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ابن خلدون- تيارت -، 2022-2023.	
من ناحية الهدف: ركزت دراسة هاشمي شهيناز هنادي وحمر العين سهام جميلة على دور رقمنة البنوك في تعزيز الشمول المالي، بينما تهدف دراستنا إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية وإبراز التحديات التي تواجه تطبيقها. من مجال التطبيق: تناولت الدراسة السابقة رقمنة البنوك كآلية لتعزيز الشمول المالي من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بتيارت، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية بصفة عامة مع دراسة حالة بنك عمومي بولاية غرداية. من ناحية الأداة: اعتمدت الدراسة السابقة على تحليل بيانات ومعطيات خاصة بالشمول المالي ورقمنة البنوك، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة الميدانية مع مدير البنك كأداة رئيسية لجمع البيانات.	من ناحية الموضوع: تناولت الدراستان موضوع رقمنة البنوك في الجزائر وأثرها على تطوير القطاع البنكي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي . من ناحية الأداة: اعتمدت الدراستان على الدراسة الميدانية وتحليل المعلومات والمعطيات المتعلقة برقمنة البنوك الجزائرية. من ناحية النتائج: توصلت الدراستان إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية وتسهيل العمليات المالية وتوفير السرعة والأمان في المعاملات البنكية.

من ناحية النتائج: ركزت نتائج الدراسة السابقة على مساهمة الرقمنة في تعزيز الشمول المالي وتوسيع الوصول إلى الخدمات المالية، بينما تركز دراستنا على أثر الرقمنة في تحسين الأداء البنكي ورفع كفاءة الخدمات داخل البنوك العمومية الجزائرية.	
دراسة قيطوني سارة رانية، بعنوان: " دور وفعالية الرقمنة في تحسين أداء الخدمات البنكية -دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة مغنية-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2022-2023م.	
من ناحية التطبيق: تناولت دراسة قيطوني سارة رانية رقمنة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة مغنية، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية مع دراسة حالة بنك عمومي بولاية غرداية. من ناحية التحليل: اعتمدت الدراسة السابقة بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS22 ، بينما تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي دون استخدام التحليل الإحصائي. من ناحية الأداة: استخدمت الدراسة السابقة	من ناحية الهدف: تتشابه الدراستان في سعيهما إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمات البنكية داخل البنوك الجزائرية، وبيان مدى مساهمتها في تطوير العمل البنكي ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء. من ناحية الموضوع: تناولت الدراستان موضوع الرقمنة في البنوك الجزائرية وتأثيرها على أداء الخدمات البنكية وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات البنكية. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل واقع الرقمنة داخل البنوك الجزائرية.

الاستبيان الموجه للزبائن إلى جانب المقابلة مع مدير البنك، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة فقط كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. من ناحية العينة: اعتمدت دراسة قيطوني سارة رانية على عينة مكونة من 50 زبونا من زبائن البنك، بينما تعتمد دراستنا على مقابلة موجهة لمدير البنك فقط.	من ناحية الأداة: اعتمدت الدراستان على المقابلة كأداة لجمع المعلومات الميدانية . من ناحية النتائج: توصلت الدراستان إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين أداء الخدمات البنكية ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
--	---

المصدر: من إعداد الطالبات

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة الياس محمود، بعنوان: دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين تجربة العملاء في القطاع المصرفي، المجلة الدولية للتطور للعلوم والبحوث ، محاسبة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد 01، ديسمبر 2023.	
من ناحية الهدف: تتشابه الدراستان في إبراز دور الرقمنة والخدمات المالية الرقمية في تحسين أداء القطاع المصرفي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.	من ناحية التطبيق: تناولت الدراسة السابقة الخدمات المالية الرقمية في القطاع المصرفي بصفة عامة، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية بشكل خاص
من ناحية الموضوع: تناولت الدراستان موضوع الرقمنة والخدمات المصرفية الرقمية وأثرها على تحسين الخدمات البنكية وتجربة العملاء داخل القطاع المصرفي.	من ناحية الأداة: اعتمدت الدراسة السابقة على تحليل الأدبيات ، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة. من ناحية النتائج: ركزت نتائج الدراسة السابقة على أهمية جودة الخدمات الرقمية ورضا العملاء وولائهم، بينما تركز نتائج دراستنا على دور الرقمنة في تحسين الأداء البنكي والكفاءة التشغيلية داخل البنوك

العمومية الجزائرية.	من ناحية المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . من ناحية النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة والخدمات المالية الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية ورفع مستوى رضا العملاء وتسهيل المعاملات المصرفية.
دراسة إحسان علي القرارة ومها شحادة وهديل ياسين، بعنوان: دور قدرات التحول الرقمي في تحسين الأداء المصرفي في البنوك التجارية الأردنية، المجلد 18 ، العدد 04، قسم الاقتصاد التجاري، جامعة الطفيلة التقنية، عمان، الأردن، أبريل 2025.	
من ناحية المكان: تناولت الدراسة السابقة البنوك التجارية الأردنية، في حين تركز دراستنا على البنوك العمومية الجزائرية. من ناحية الأداة: استخدمت الدراسة السابقة الاستبيان الإلكتروني الموجه لمديري البنوك كأداة لجمع البيانات، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة الموجهة لمدير البنك. من ناحية العينة: اعتمدت الدراسة السابقة على عينة مكونة من 129 مديراً مصرفياً من 16 بنكاً تجارياً أردنياً، بينما تعتمد دراستنا على مقابلة فردية مع مدير بنك عمومي جزائري بولاية غرداية.	من ناحية الهدف: تتشابه الدراسة في بحثهما عن دور التحول الرقمي والرقمنة في تحسين الأداء المصرفي وتطوير العمل البنكي داخل المؤسسات البنكية. من ناحية الموضوع: تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي في القطاع البنكي وأثره على تحسين الأداء البنكي ورفع كفاءة الخدمات المصرفية. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. من ناحية النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء البنكي وتطوير الخدمات المصرفية داخل البنوك.
دراسة عمري جمعة علي ، يوسف كوليندوا ، لوкас ماتابا، بعنوان: كفاءة البنوك في العصر الرقمي: دور التكنولوجيا المالية في البنوك التترانية، مجلة التمويل الحديث، أكاديمية بنك تنزانيا،	

تنزانيا، جمهورية تنزانيا المتحدة، المجلد 03، العدد 01، 2025.	
من ناحية الهدف: تتشابه الدراستان في سعيهما إلى إبراز دور الرقمنة والتكنولوجيا المالية في تحسين كفاءة وأداء البنوك وتطوير الخدمات المصرفية. من ناحية الموضوع: تناولت الدراستان موضوع التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية داخل القطاع البنكي وأثرهما على تحسين الأداء والكفاءة البنكية. من ناحية النتائج: توصلت الدراستان إلى أن الرقمنة والتكنولوجيا المالية تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء البنوك وتطوير الخدمات المصرفية.	من ناحية التطبيق: تناولت الدراسة السابقة التكنولوجيا المالية وكفاءة البنوك التجارية في تنزانيا، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على منهج اقتصادي كمي باستخدام بيانات اللوحات وطريقة العزوم المعممة (GMM) ، بينما تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. من ناحية الأداة: اعتمدت الدراسة السابقة على تحليل البيانات المالية والإحصائية للبنوك، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. من ناحية العينة: شملت الدراسة السابقة 30 بنكاً تجارياً تنزانياً خلال الفترة 2010-2021، بينما تعتمد دراستنا على دراسة حالة بنك عمومي جزائري بولاية غرداية.
دراسة موناشي إيجيوما أونونيرو و آخرون، بعنوان: أثر التحول الرقمي على العمليات المصرفية في الاقتصادات النامية، مجلة العالمية للبحوث والمراجعات المتقدمة، لندن ، المملكة المتحدة، المجلد 23، العدد 03، 2024.	
من ناحية الهدف: تتشابه الدراستان في بحثهما عن أثر التحول الرقمي والرقمنة على تحسين العمليات والأداء البنكي داخل المؤسسات المصرفية، مع إبراز أهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير القطاع البنكي.	من ناحية الموضوع: تناولت الدراسة السابقة التحول الرقمي في البنوك داخل الاقتصادات النامية بصفة عامة، في حين تركز دراستنا على واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية بشكل خاص.

من ناحية الأداة: اعتمدت الدراسة السابقة على تحليل الأدبيات والمعطيات المتعلقة بالتحول الرقمي والعمليات المصرفية، بينما تعتمد دراستنا على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.	من ناحية الموضوع: تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي وأثره على تطوير الخدمات والعمليات البنكية وتحسين الكفاءة التشغيلية. من ناحية المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
--	---

المصدر: من إعداد الطالبات

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالرقمنة البنكية، حيث تم في البداية عرض الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال توضيح مفهوميها ونشأتها وخصائصها، إضافة إلى إبراز أهميتها في تطوير الخدمات المصرفية ومبررات اعتمادها في البنوك، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة. كما تم التطرق إلى بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق الرقمنة في القطاع المصرفي.

وفي المبحث الثاني تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة في البنوك، مع إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها. ويساهم هذا العرض النظري في تكوين قاعدة معرفية تساعد على فهم موضوع الدراسة بشكل أعمق وتمهد للانتقال إلى الجوانب التطبيقية في الفصول الموالية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لبنك التنمية
المحلية BDL - ولاية غرداية-

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها من أجل إبراز واقع ودور الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، وذلك من خلال الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، بهدف تحليل مدى تأثير الرقمنة على أداء البنك محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

خصص المبحث الأول للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق إلى منهج الدراسة، مجتمع وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى حدود الدراسة.

أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل إجابات المقابلة واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بواقع الرقمنة في البنك العمومي محل الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وحدود الدراسة، وذلك بهدف ضبط الإطار المنهجي الذي تم على أساسه إنجاز الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: التعريف ببنك التنمية المحلية – ولاية غرداية

يعد Banque de Development Locale المعروف اختصاراً بـ BDL من البنوك العمومية الجزائرية، أنشئ سنة 1985 بموجب إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، ويهدف إلى تمويل مشاريع التنمية المحلية ودعم النشاط الاقتصادي والاستثماري، إضافة إلى تقديم مختلف الخدمات البنكية للأفراد والمؤسسات. ويعمل البنك على تعبئة الادخار، تمويل المشاريع، تقديم القروض، وتطوير الخدمات البنكية الإلكترونية والصيرفة الإسلامية .

أما بنك التنمية المحلية – ولاية غرداية – فهو فرع تابع لشبكة بنك التنمية المحلية بالجزائر، يقدم خدمات مصرفية متنوعة لفائدة الأفراد، المهنيين، والمؤسسات الاقتصادية، ويساهم في تمويل الأنشطة التجارية والاستثمارية والتنمية بالولاية، إضافة إلى توفير خدمات الدفع الإلكتروني والتحويلات البنكية والتمويل الإسلامي. يقع مقره بمدينة غرداية بشارع الأمير عبد القادر.¹

الفرع الثاني: أنشطة بنك التنمية المحلية BDL لولاية غرداية

يعد بنك التنمية المحلية بنك شامل يغطي جميع الأنشطة المصرفية الموجهة للأفراد و المؤسسات، يعمل وفقاً للقانون النقدي و البنكي في مجالات متعددة أهمها:²

¹ سنجال حسام الدين، دور إدارة السيولة في تحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية خلال فترة (2015-2023) دراسة حالة لبنك التنمية المحلية لولاية غرداية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-225، ص 44

² المرجع نفسه، ص 44

أولاً: الأنشطة الرئيسية للبنك:

1- نشاط التجزئة:

- استقبال الودائع بأنواعها
- إدارة وسائل الدفع
- منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية (منذ سنة 2022 بعد الحصول على الاعتماد من بنك الجزائر).

2- نشاط التمويل:

- قروض موجهة للأسر والمؤسسات
- تمويل المشاريع الصغيرة و المتوسطة
- التمويل الإسلامي
- تمويل الترويج العقاري والسياحي و مشاريع البنية التحتية.

3- تسيير الأصول:

- يشمل إدارة المحافظ و الأسهم و المشتقات المالية
- الوساطة في الأسواق المالية
- المساهمة في الشركات
- إدارة فروع البنك و أنشطتها

4- أنشطة مستقبلية متوقعة (2024-2029)

- توسيع التمويل الإسلامي
- تمويل الرهن العقاري
- القروض الاستهلاكية
- الخدمات الرقمية
- التجارة الدولية و الخدمات المرافقة لها.

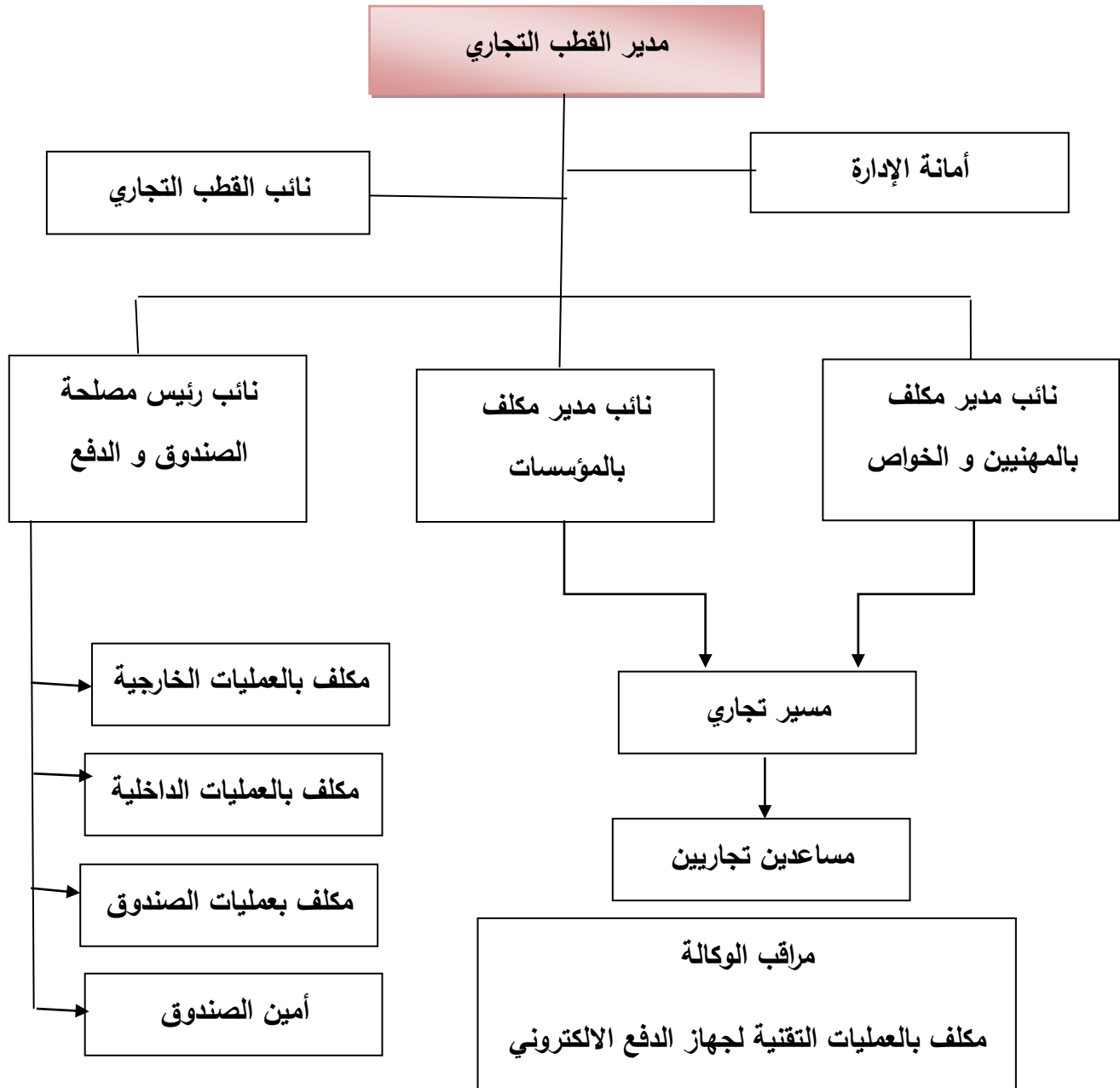
ثانياً: خدمات و منتجات البنك

يقدم بنك التنمية المحلية مجموعة متنوعة من الخدمات المالية و المصرفية التي تلبي احتياجات الأفراد، المؤسسات، والهيئات ، تشمل التمويل ، الإدخار، الدفع و الاستثمار بما يعزز دوره في دعم الاقتصاد الوطني و التي نوجزها فيما يلي:

- تمويل المؤسسات و المهن الحرة
- تمويل الترويج العقاري
- القروض الاستهلاكية و السكنية
- التمويل الإسلامي
- الخدمات المصرفية الالكترونية
- البطاقات البنكية المحلية والدولية
- فتح و تسيير الحسابات الجارية والشيكات
- حلول تمويلية مبتكرة من خلال المشاركة في رأس المال المؤسسات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - ولاية غرداية-



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المعطيات المقدمة من الوكالة

المطلب الثالث: منهجية و أدوات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب المعتمدة في تحليل المعلومات المتعلقة بموضوع دور الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية.

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الجهات التي ترتبط بموضوع الدراسة والتي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. ويتمثل مجتمع دراستنا الحالية في بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية- التي تعتمد على تطبيق الرقمنة في تقديم خدماتها المصرفية وإدارة عملياتها البنكية.

ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في مدير بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية-، حيث تم اختياره بطريقة قصدية نظراً لامتلاكه المبحوث خبرة ومعرفة كافية بواقع الرقمنة داخل البنك، إضافة إلى إلمامه بمختلف الجوانب المتعلقة بتطبيق الأنظمة الرقمية والخدمات البنكية الإلكترونية. وقد تم الاعتماد على هذه العينة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وواقعية تخدم موضوع الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل مختلف أبعادها وعناصرها، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بواقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير الظاهرة المدروسة. كما تم استخدام هذا المنهج لدراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء البنكي والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيقها داخل بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية-.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

المقابلة: اعتمدت الدراسة على المقابلة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لمدير البنك محل الدراسة، وقد تضمنت أسئلة المقابلة أربعة محاور رئيسية تمثلت في:

- المحور الأول: واقع الرقمنة في البنك العمومي .
- المحور الثاني: دور الرقمنة في تحسين أداء البنك .
- المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك .
- المحور الرابع: متطلبات ومستقبل الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية . (انظر الملحق رقم (01))

وقد ساعدتنا المقابلة في الحصول على معلومات دقيقة ومباشرة حول واقع الرقمنة داخل بنك التنمية المحلية BDL - ولاية غرداية-.

الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة أثناء إجراء المقابلة، وذلك من خلال ملاحظة طبيعة استخدام الأنظمة الرقمية داخل البنك، وكيفية تقديم الخدمات البنكية الرقمية، إضافة إلى ملاحظة مدى اعتماد البنك على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تسهيل عملياته المصرفية.

الوثائق والمراجع: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمقالات العلمية والمذكرات الجامعية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرقمنة والتحول الرقمي في البنوك، وذلك من أجل تدعيم الجانب النظري للدراسة. كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة من أجل التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مختلف مهامها.

خامساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية داخل بنك التنمية المحلية BDL - ولاية غرداية-.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2026.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع دور الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية.

سادسا: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلة باستخدام الأسلوب التحليلي الوصفي، وذلك عبر عرض الإجابات وتحليلها وتفسيرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وإشكالياتها، للوصول إلى نتائج تعكس واقع الرقمنة داخل البنك محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلة الميدانية، مع مناقشتها وتفسيرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وإشكالياتها، وذلك من أجل التعرف على واقع الرقمنة ودورها في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية، إضافة إلى إبراز أهم التحديات ومتطلبات نجاح التحول الرقمي داخل بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية-..

المطلب الأول: عرض و تحليل أجوبة المقابلة

الجدول رقم (1-2): عرض و تحليل أجوبة المحور الأول

المحور الأول: واقع الرقمنة في البنك العمومي	
السؤال 1: كيف تقيمون مستوى تطبيق الرقمنة في البنك الذي تديرونه؟	
الإجابة	التحليل
هو تقييم نسبي لكن بمستوى جيد	يدل على أن البنك يعتمد الرقمنة بمستوى جيد نسبيا، مما يعكس وجود تطور في استخدام الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية، إلا أن الرقمنة ما تزال تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير للوصول إلى مستوى أفضل.
السؤال 2: ما هي أهم الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك للعملاء؟	
الإجابة	التحليل
يقدم البنك الكثير من الخدمات الرقمية والتي كان جُلها عبارة عن خدمات كلاسيكية ولنذكر منها . خدمات CIB كارت . Viza نهائي الدفع	يبين أن البنك يوفر مجموعة متنوعة من الخدمات الرقمية الحديثة التي تساهم في تسهيل العمليات البنكية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء،

مثل البطاقات البنكية، الدفع الإلكتروني، الصرافات الآلية، التطبيقات البنكية عبر الإنترنت، وخدمات التحويل والاطلاع على الرصيد. كما يعكس اعتماد البنك على أنظمة رقمية متطورة تتميز بالسرعة والدقة وتقليل الأخطاء، إضافة إلى توفير الخدمات الرقمية للزبائن بشكل مستمر وعلى مدار الساعة، مما يدل على سعي البنك لتعزيز الرقمنة وتحسين تجربة العملاء.	الإلكتروني . Tpe تقديم خدمات عبر Gab Dab. تقديم خدمات المقاصة الإلكترونية . بالإضافة الى خدمات ارتس ARTS كانت سابقا تسمى RTGS . بالإضافة لخدمات عبر الانترنت مثل تطبيق الموجود عبر بلاي ستور، أب ستور، كتطبيق DIGITBDL حيث يمكننا هذا التطبيق بالقيام من العمليات البنكية عبر الانترنت مثل الاطلاع على الرصيد، التحويلات البنكية مع نفس البنك او البنوك الأخرى. بالإضافة الى paiement ، بالإضافة الى موقع BDL عبر الانترنت والذي يحمل العنوان الإلكتروني الاتي www.BDL.dz والذي يسمح للزبون وللمواطنين الاطلاع على جميع خدمات البنك . بالإضافة الى نظام الاستغلال الرقمي المتطور الذي لديه كفاءة كبيرة في الاداء من حيث السرعة في التنفيذ ونسبة خطأ تؤول الى الصفر . الفضاءات الرقمية المتاحة للزبائن 24h/24
السؤال 3: هل يعتمد البنك على أنظمة رقمية حديثة في إدارة العمليات المصرفية؟	
التحليل يدل هذا على أن البنك يعتمد على أنظمة رقمية حديثة في تسيير وإدارة عملياته المصرفية، مما يساهم في تحسين سرعة الأداء ودقة المعاملات وتسهيل مختلف العمليات البنكية، كما يعكس توجه البنك نحو مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في القطاع المصرفي.	الإجابة نعم يعتمد البنك على أنظمة رقمية حديثة في إدارة العمليات المصرفية
السؤال 4: ما هي أبرز المشاريع الرقمية التي تم تنفيذها داخل البنك؟	
التحليل	الإجابة

يشير هذا إلى أن البنك عمل على تعميم الرقمنة في مختلف أنشطته وعملياته المصرفية بشكل نسبي، مما يعكس سعيه إلى تطوير خدماته واعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة، إلا أن عملية الرقمنة ما تزال تحتاج إلى استكمال وتطوير أكبر لتحقيق تحول رقمي شامل.	لقد تم رقمنة البنك بإكماله وبصورة نسبية
السؤال 5: هل تم تعميم الخدمات الرقمية على جميع فروع البنك؟	
التحليل	الإجابة
يدل هذا على أن البنك قام بتعميم الخدمات الرقمية على مختلف فروعه، مما يعكس اهتمامه بتوحيد الخدمات البنكية الرقمية وتسهيل استفادة العملاء منها في جميع الوكالات، إضافة إلى تعزيز فعالية الأداء وتحسين جودة الخدمات المصرفية.	نعم

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على أجوبة المبحوث

يتضح من خلال الجدول رقم (1-2) أن البنك محل الدراسة يشهد مستوى متقدما نسبيا في تبني الرقمنة داخل نشاطه المصرفي. ومن الناحية الاقتصادية، يعكس هذا التوجه انتقال المؤسسة البنكية نحو نمط تسيير حديث يعتمد على التكنولوجيا المالية كأداة لرفع الكفاءة وتحسين تخصيص الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالمعاملات التقليدية.

كما تشير الإجابات إلى اعتماد البنك على أنظمة رقمية حديثة في إدارة العمليات المصرفية، وهو ما يترجم اقتصاديا إلى تحسين في سرعة دوران المعاملات المالية وتقليص زمن الخدمة، مما يرفع من فعالية الأداء البنكي ويزيد من تنافسية المؤسسة في السوق المصرفي.

ومن جهة أخرى، فإن تنوع الخدمات الرقمية المقدمة (مثل البطاقات البنكية، الدفع الإلكتروني، التطبيقات البنكية، وخدمات التحويل الإلكتروني) يدل على توسع البنك في استخدام أدوات الرقمنة كوسيلة لتوسيع قاعدة الزبائن وتحسين جودة الخدمة، وهو ما ينسجم مع مبادئ الاقتصاد البنكي الحديث القائم على تحسين تجربة الزبون وتعزيز الشمول المالي.

كما أن تعميم الخدمات الرقمية على جميع فروع البنك يعكس استراتيجية تنظيمية تهدف إلى توحيد الخدمة وتقليل الفوارق بين الوكالات، مما يساهم اقتصاديا في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات المالية.

في المقابل، فإن وصف مستوى الرقمنة بأنه "نسبي" يشير إلى أن التحول الرقمي ما يزال في مرحلة التطور، أي أن البنك لم يصل بعد إلى مرحلة الرقمنة الكاملة، وهو ما يعني وجود فجوة تطويرية يمكن أن تؤثر على الكفاءة الاقتصادية الكلية إذا لم يتم تداركها من خلال مزيد من الاستثمار في البنية التكنولوجية.

الجدول رقم (2-2): عرض و تحليل أجوبة المحور الثاني

المحور الثاني: دور الرقمنة في تحسين أداء البنك	
السؤال 6: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟	
الإجابة	التحليل
سرعة الاداء، تقليل نسبة الخطأ، يمكن القيام بالعمليات البنكية عن بعد	يتضح أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تسريع إنجاز العمليات، وتقليل الأخطاء، وإتاحة إمكانية القيام بالمعاملات عن بعد، مما يعكس تحسن الكفاءة ومرونة تقديم الخدمة داخل البنك.
السؤال 7: هل أدت الرقمنة إلى تسريع العمليات البنكية؟	
الإجابة	التحليل
نعم	يتضح أن الرقمنة أدت بشكل مباشر في تسريع العمليات البنكية داخل البنك، وهو ما يعكس تحسن الكفاءة التشغيلية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، مما ينعكس إيجابا على أداء البنك وجودة خدماته.
السؤال 8: ما مدى مساهمة الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية؟	
الإجابة	التحليل
نعم تم تقليل الاخطاء بنسبة كبيرة تؤوول للصفر	يتضح أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير جدا في

تقليل الأخطاء الإدارية داخل البنك، حيث أصبحت نسبة الأخطاء شبه منعدمة، وهو ما يعكس فعالية الأنظمة الرقمية في رفع دقة المعاملات وتحسين جودة التسيير البنكي.	
السؤال 9: هل ساعدت الرقمنة في تحسين كفاءة الموظفين داخل البنك؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن الرقمنة ساعدت في تحسين كفاءة الموظفين داخل البنك، من خلال تسهيل إنجاز المهام وتسريع المعاملات وتقليل الجهد اليدوي، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة البنكية.	نعم
السؤال 10: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين رضا العملاء؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تحسين رضا العملاء داخل البنك، وذلك من خلال تسريع إنجاز العمليات البنكية، وتقليل نسبة الأخطاء، إضافة إلى تمكين الزبائن من إجراء معاملاتهم عبر الفضاءات الرقمية المتاحة على الإنترنت، مما وفر لهم سهولة ومرونة أكبر في الحصول على الخدمات المصرفية.	ساهمت من خلال سرعة في الاداء وتقليل نسبة الخطأ والقيام بالعمليات عبر فضاءاتها المتوفرة عبر الانترنت

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على أجوبة المبحوث

تشير أجوبة الجدول رقم (2-2) الخاص بالمحور الثاني والمتعلق بدور الرقمنة في تحسين أداء البنك إلى أن الرقمنة كان لها أثر إيجابي وملحوظ على مختلف جوانب الأداء البنكي داخل البنك محل الدراسة. فمن خلال تحليل إجابات المبحوث، يتضح أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات المصرفية عبر تسريع إنجاز العمليات، وتقليل الأخطاء، وإتاحة إمكانية تنفيذ المعاملات عن بعد، وهو ما يعكس تطور الكفاءة التشغيلية ومرونة تقديم الخدمة. كما بينت النتائج أن الرقمنة أدت إلى تسريع العمليات البنكية بشكل مباشر، مما ساهم في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات وتحسين فعالية الأداء.

كما أظهرت الإجابات أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تقليص الأخطاء الإدارية إلى مستويات شبه منعدمة، وهو ما يدل على ارتفاع دقة المعاملات وتحسن جودة التسيير البنكي. بالإضافة إلى ذلك، فقد ساعدت الرقمنة في تحسين كفاءة الموظفين من خلال تسهيل أداء المهام وتقليل الجهد اليدوي، مما انعكس إيجاباً على الإنتاجية داخل البنك.

وفيما يتعلق برضا العملاء، فقد تبين أن الرقمنة ساهمت في تحسينه من خلال سرعة الأداء، وتقليل الأخطاء، وإتاحة إمكانية القيام بالعمليات البنكية عبر الفضاءات الرقمية، مما وفر مرونة وسهولة أكبر في الحصول على الخدمات.

الجدول رقم (2-3): عرض و تحليل أجوبة المحور الثالث

المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك	
السؤال 11: ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك؟	
الإجابة	التحليل
كانت الرقمنة تواجه تحديات خاصة من ناحية الزبون الذي كان من الصعب ان يتقبل الرقمنة وثقته الكبير في الاوراق فقط اما الان العكس تماما فالزبون يتجه بعقلية حديثة تقبل الرقمنة وترحب بها خاصة بعد كورونا	يتضح أن أبرز التحديات التي واجهت تطبيق الرقمنة في البنك تمثلت في الجانب المتعلق بالزبائن، حيث كان هناك في البداية ضعف في تقبل الخدمات الرقمية والاعتماد بشكل كبير على المعاملات الورقية التقليدية. إلا أنه ومع مرور الوقت، خاصة بعد جائحة كورونا، تغيرت سلوكيات الزبائن وأصبحوا أكثر تقبلاً للرقمنة وأكثر اعتماداً على الخدمات البنكية الرقمية، مما ساهم في تقليل هذا التحدي تدريجياً.
السؤال 12: هل تواجهون صعوبات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية؟	
الإجابة	التحليل
عادتاً كل المؤسسات التي تتجه الى الرقمنة في بداية المطاف نجد صعوبات في البنية التحتية للانطلاق في رقميتها وذلك من خلال (الدليل المادي الملموس والمحسوس)وخاصة تكوين مقدمي الخدمة اي الموظفين	يتضح أن البنك يواجه في المراحل الأولى من التحول الرقمي بعض الصعوبات المرتبطة بالبنية التحتية التكنولوجية، وهو أمر طبيعي عند الانتقال إلى الرقمنة. كما تشمل هذه التحديات الجانب المادي والتقني، إضافة إلى ضرورة تكوين

الموظفين وتأهيلهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية، مما يؤثر على سرعة وفعالية عملية التحول الرقمي في بدايتها.	
السؤال 13: هل يوجد نقص في التكوين والتدريب في مجال الرقمنة؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن البنك لا يعاني من نقص في التكوين والتدريب في مجال الرقمنة، مما يدل على توفر برامج تكوينية كافية للموظفين تمكنهم من التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة، وهو ما يساهم في دعم عملية التحول الرقمي وتحسين الأداء البنكي.	لا توجد
السؤال 14: هل توجد مقاومة من بعض الموظفين للتحول الرقمي؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أنه لا توجد مقاومة من طرف الموظفين تجاه التحول الرقمي داخل البنك، مما يعكس وجود تقبل إيجابي للرقمنة واستعداد من طرف الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية، وهو عامل مهم يسهل نجاح عملية التحول الرقمي.	لا توجد
السؤال 15: هل تواجهون تحديات تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن حماية البيانات تتم بشكل مركزي على مستوى النظام البنكي، مع اعتماد تحديث مستمر لأنظمة الأمن السيبراني لمواكبة تطور أساليب القرصنة، مما يجعل حماية المعلومات من أولويات الرقمنة.	لايستطيع الاجابة على هذا السؤال لان النظام مركزي وحماية البيانات تكون حماية مركزية واكيد نن اولويات الرقمنة ان تكون حماية سبرانية من النوع العالي مع تحسين وتحديث يومي خاضع الى كل ما هو جديد في عالم القرصنة وكل ما تطورت القرصنة يكون تطور الحماية اسرع واقوى.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على أجوبة المبحوث

تشير أجوبة الجدول رقم (2-3) المتعلق بالمحور الثالث الخاص بـ التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك إلى أن هذه التحديات تتسم بالتنوع والتدرج في حدتها، وتختلف حسب مراحل التحول الرقمي.

بحيث يتضح أن أبرز التحديات في البداية كانت مرتبطة بالجانب السلوكي للزبائن، حيث كان هناك ضعف في تقبل الخدمات الرقمية والاعتماد على المعاملات الورقية، إلا أن هذا التحدي تراجع تدريجيا مع تغير عقلية الزبائن، خاصة بعد جائحة كورونا التي ساهمت في تسريع تبني الرقمنة.

كما أظهرت النتائج وجود صعوبات في المراحل الأولى تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية والجانب المادي والتقني، إضافة إلى الحاجة إلى تكوين وتأهيل الموظفين، وهو ما يعد من التحديات الطبيعية المصاحبة لعملية الانتقال نحو الرقمنة. في المقابل، تبين أن البنك لا يعاني من نقص في التكوين والتدريب، كما لا توجد مقاومة من طرف الموظفين تجاه التحول الرقمي، مما يعكس جاهزية بشرية إيجابية تدعم نجاح عملية الرقمنة داخل المؤسسة. أما فيما يخص الأمن السيبراني، فقد أوضحت الإجابات أن حماية البيانات تتم بشكل مركزي وتخضع لتحديث مستمر، باعتبارها من أولويات الرقمنة، مع العمل الدائم على تطوير أنظمة الحماية لمواكبة التهديدات السيبرانية المتجددة.

و بالتالي يمكن القول إن التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية- هي تحديات انتقالية في معظمها، تتعلق أساسا بمرحلة البداية، بينما تقل حدتها تدريجيا مع تطور الوعي الرقمي وتحسن البنية التكنولوجية، مما يعكس مسارا إيجابيا نحو ترسيخ التحول الرقمي داخل البنك.

الجدول رقم (2-4): عرض و تحليل أجوبة المحور الرابع

المحور الرابع: متطلبات ومستقبل الرقمنة في البنك	
السؤال 16: ما هي أهم المتطلبات اللازمة لنجاح الرقمنة في البنك؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن نجاح الرقمنة في البنك يتطلب أساسا توفير بنية تحتية قوية تشمل الجانب المادي والتقني، إضافة إلى تأهيل وتطوير رأس المال البشري، مما يعكس أهمية التكامل بين الموارد المادية والبشرية لضمان فعالية التحول الرقمي.	البنية التحتية المتكونة من الدليل المادي و رأس المال البشري
السؤال 17: هل تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي؟	
التحليل	الإجابة

يتضح أن الإدارة العليا داخل البنك تدعم بشكل قوي عملية التحول الرقمي، بل وتحرص على الإسراع في تطبيقه، مما يعكس وجود إرادة تنظيمية واضحة لتبني الرقمنة وتعزيزها كخيار استراتيجي لتطوير الأداء البنكي.	نعم وتلح على تطبيق الرقمنة
السؤال 18: هل لدى البنك خطة استراتيجية للتحول الرقمي؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن البنك يعتمد على خطة تدريجية في مجال التحول الرقمي، بدأت بخطوط قصيرة المدى تهدف إلى تحقيق رقمنة جزئية، تمهيدا للوصول إلى خطة استراتيجية شاملة تسعى إلى رقمنة القطاع بنسبة 100%. ويعكس ذلك تبني مقاربة مرحلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بشكل منظم وفعال.	في بداية المطاف كانت الخطة تحول جزئي وذلك من خلال خطط استراتيجية صغيرة المدى لتحقيق الخطة الاستراتيجية الكبرى التي تهدف الى رقمنة القطاع 100% وذلك لتحقيق الاهداف المسطرة
السؤال 19: كيف ترون مستقبل الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن مستقبل الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية يُتوقع أن يكون شاملا بنسبة 100%، حيث ستصبح جميع الخدمات البنكية رقمية، بما في ذلك الخدمات الجوهرية وخدمات المرافقة. ويعكس ذلك توجهها استراتيجياً نحو تعميم الرقمنة كخيار حتمي لتطوير القطاع البنكي.	سيكون مستقبل مرقمنا 100% في جميع البنوك ، الخدمات الجوهرية. خدمات المرافقة
السؤال 20: ما هي التوصيات التي تقترحونها لتعزيز الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية؟	
التحليل	الإجابة
يتضح أن التوصيات تركز على دعم الرقمنة من خلال تحسين الجوانب التقنية والبشرية والأمنية، إضافة إلى توسيع الخدمات الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية.	توفير بنية تحتية قوية، وتكوين مستمر للموظفين، وتعزيز الأمن السيبراني، وتوسيع الخدمات الرقمية بشكل أكبر.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على أجوبة المبحوث

تشير أجوبة الجدول رقم (2-4) المتعلق بالمحور الرابع حول متطلبات ومستقبل الرقمنة في البنك إلى وجود توجه استراتيجي واضح نحو ترسيخ التحول الرقمي داخل البنوك العمومية الجزائرية، انطلاقا من مجموعة من الأسس التنظيمية والتقنية والبشرية. فمن خلال تحليل الإجابات، يتبين أن نجاح الرقمنة يرتكز أساسا على توفير بنية تحتية متكاملة تشمل الجوانب المادية والتقنية، إلى جانب تطوير وتأهيل الموارد البشرية، وهو ما يعكس أن التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل أيضا على العنصر البشري باعتباره عاملا محوريا في نجاحه. كما تظهر النتائج وجود دعم قوي من الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي، مع حرصها على تسريع وتيرة تطبيقه، مما يعكس تبني المؤسسة البنكية لرقمنة الخدمات كخيار استراتيجي وليس مجرد تحسين تقني. وفي هذا السياق، يعتمد البنك على مقاربة تدريبية في التنفيذ، تبدأ بمراحل قصيرة المدى تهدف إلى تحقيق رقمنة جزئية، تمهيدا للوصول إلى رقمنة شاملة للقطاع. أما فيما يخص المستقبل، فتشير المعطيات إلى أن البنوك العمومية الجزائرية تتجه نحو تعميم الرقمنة بشكل كامل على مختلف الخدمات البنكية، بما فيها الخدمات الأساسية وخدمات المرافقة، وهو ما يعكس رؤية مستقبلية قائمة على التحول الكامل نحو البنك الرقمي. وفي المقابل، تؤكد التوصيات المطروحة على ضرورة تعزيز هذا المسار من خلال دعم البنية التحتية، وتكثيف التكوين المستمر للموظفين، وتقوية أنظمة الأمن السيبراني، إضافة إلى توسيع نطاق الخدمات الرقمية، بما يضمن استدامة وفعالية التحول الرقمي داخل القطاع البنكي.

المطلب الثاني: استخلاص النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية-، وبالاعتماد على تحليل أجوبة المقابلة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تعكس واقع ودور الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية.

أولاً، تبين أن البنك محل الدراسة قد حقق تقدماً نسبياً في مجال الرقمنة، من خلال اعتماده على أنظمة رقمية حديثة وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتسهيل المعاملات المالية للزبائن.

ثانياً، أظهرت النتائج أن الرقمنة كان لها أثر إيجابي واضح على أداء البنك، حيث ساهمت في تسريع العمليات البنكية، تقليل الأخطاء الإدارية إلى مستويات جد منخفضة، وتحسين كفاءة الموظفين، إضافة إلى رفع مستوى رضا العملاء من خلال توفير خدمات رقمية مرنة وسريعة ومتاحة عن بعد.

ثالثاً، بينت الدراسة أن التحديات التي واجهت تطبيق الرقمنة كانت في معظمها تحديات انتقالية، تمثلت أساساً في مقاومة الزبائن في البداية، وصعوبات البنية التحتية في المراحل الأولى، إلا أن هذه التحديات تراجعت تدريجياً مع تطور الوعي الرقمي وتحسن الإمكانيات التقنية.

رابعاً، أظهرت النتائج أن البنك يتمتع بدعم قوي من الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي، مع وجود توجه استراتيجي تدريجي يهدف إلى تعميم الرقمنة بشكل كامل على جميع الخدمات البنكية، مما يعكس إرادة تنظيمية واضحة لبنني هذا التحول.

خامساً، يتضح أن مستقبل الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية يتجه نحو الرقمنة الشاملة، مع التركيز على تطوير البنية التحتية، وتكوين الموارد البشرية، وتعزيز الأمن السيبراني، بما يضمن استمرارية وفعالية هذا التحول.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بناء على النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بالمقابلة مع مدير بنك التنمية المحلية BDL - ولاية غرداية-، يمكن مناقشة الفرضيات واختبار مدى صحتها كما يلي:

✓ **الفرضية الأولى:** تعتمد البنوك العمومية الجزائرية على تطبيق الرقمنة بدرجات متفاوتة من خلال استخدام الأنظمة والخدمات الرقمية الحديثة.

من خلال النتائج، تبين أن البنك البنك العمومي بولاية غرداية يعتمد فعليا على أنظمة رقمية حديثة ويوفر خدمات رقمية متنوعة، مع وجود مستوى جيد من تطبيق الرقمنة، رغم أنه ما يزال في طور التطوير.

وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى لكون النتائج تؤكد وجود تطبيق فعلي للرقمنة لكن بدرجة نسبية ومتفاوتة.

✓ **الفرضية الثانية:** تساهم الرقمنة في تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية من خلال تسريع العمليات البنكية وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الموظفين.

أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع العمليات، تقليل الأخطاء، تحسين جودة الخدمات، رفع كفاءة الموظفين، وتحسين رضا العملاء.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية لثبوت الأثر الإيجابي للرقمنة على الأداء البنكي بمختلف أبعاده.

✓ **الفرضية الثالثة:** تواجه البنوك العمومية الجزائرية عدة تحديات في تطبيق الرقمنة، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص التكوين والتدريب ومشكلات الأمن السيبراني.

بينت النتائج وجود تحديات في البداية خاصة على مستوى البنية التحتية والتقبل من طرف الزبائن، بينما تم نفي وجود نقص في التكوين وعدم وجود مقاومة من الموظفين، كما أن الأمن السيبراني يتم التعامل معه مركزيا.

وعليه تقبل الفرضية الثالثة جزئيا، حيث أن بعض التحديات موجودة (خاصة البنية التحتية والتقبل الأولي)، بينما تم تجاوز أو تقليل أخرى.

✓ **الفرضية الرابعة:** يتطلب نجاح الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية توفير دعم إداري وتقني وتكوين مستمر للموظفين ووضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.

أثبتت النتائج وجود دعم قوي من الإدارة العليا، واعتماد خطة استراتيجية تدريجية، إضافة إلى توفر التكوين المستمر والبنية التحتية كعنصر أساسي لنجاح الرقمنة.

وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة لكون جميع عناصرها متحققة بشكل واضح في البنك محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، من خلال إجراء مقابلة مع مدير بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية-، بهدف التعرف على واقع تطبيق الرقمنة، وأثرها على تحسين الأداء البنكي، إضافة إلى أبرز التحديات ومتطلبات نجاحها.

وقد أظهرت النتائج أن البنك محل الدراسة قد حقق تقدما نسبيا في مجال الرقمنة من خلال اعتماده على أنظمة وخدمات رقمية حديثة ساهمت في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتسريع العمليات البنكية، وتقليل الأخطاء الإدارية، ورفع كفاءة الموظفين، مما انعكس إيجابا على رضا العملاء. كما بينت النتائج أن التحديات التي واجهت عملية التحول الرقمي كانت في معظمها تحديات مرحلية، تمثلت أساسا في ضعف تقبل الزبائن في البداية وبعض الصعوبات المرتبطة بالبنية التحتية، إلا أنها تراجعت تدريجيا مع تطور الوعي الرقمي وتوسع استخدام التكنولوجيا. ومن جهة أخرى، تبين أن البنك يتمتع بدعم قوي من الإدارة العليا، مع وجود توجه استراتيجي واضح نحو تعميم الرقمنة بشكل شامل، مدعوما بتكوين مستمر للموظفين وتحديث مستمر للأنظمة، إضافة إلى اهتمام كبير بالأمن السيبراني.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، يمكن التأكيد أن التحول الرقمي أصبح خيارا استراتيجيا أساسيا لا غنى عنه لتطوير القطاع البنكي، لما له من دور في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. وقد سعت الدراسة إلى معالجة الموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي من أجل الوقوف على واقع الرقمنة داخل البنوك العمومية الجزائرية ودورها في تحسين الأداء البنكي.

✓ نتائج الدراسة:

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود مستوى جيد من تطبيق الرقمنة داخل بنك التنمية المحلية BDL -ولاية غرداية- مع اعتماد أنظمة وخدمات رقمية حديثة .
- مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتسهيل المعاملات عن بعد .
- تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل البنك .
- ارتفاع مستوى رضا العملاء نتيجة توفر خدمات رقمية سريعة ومرنة ومتاحة على مدار الساعة .
- وجود بعض التحديات في بداية تطبيق الرقمنة، خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية وتقبل الزبائن، لكنها تراجعت تدريجيا .
- دعم قوي من الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي واعتماد خطة استراتيجية تدريجية نحو الرقمنة الشاملة .

✓ توصيات الدراسة:

تمثلت توصيات الدراسة فيما يلي:

- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية .
- تطوير برامج التكوين المستمر للموظفين في مجال الرقمنة .
- تقوية أنظمة الأمن السيبراني وحماية البيانات .

خاتمة

- توسيع وتطوير الخدمات البنكية الرقمية بشكل أكبر .
 - وضع استراتيجيات واضحة وطويلة المدى لدعم التحول الرقمي في البنوك العمومية .
- ✓ آفاق الدراسة:

فيما يخص الآفاق المستقبلية، فإن هذا الموضوع يفتح المجال أمام دراسات لاحقة تهتم بـ:

- تأثير الرقمنة على الشمول المالي في الجزائر .
- دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في تطوير القطاع البنكي .
- دراسة رضا العملاء عن الخدمات البنكية الرقمية بشكل أعمق .
- مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة في مستوى التحول الرقمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020 .

خوائرة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021

مذكرات الماستر:

صباح شارف، مروى كشرود، " دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-"، مذكرة ماستر قانون إداري، جامعة العربي 1 التبسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، الجزائر، 2020 .

مديني آسيا، حاجي رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة بمديرية بريد الجزائر لولاية قالمة ، مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص: مالية المؤسسة ، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - ، 2022-2023م.

هاشمي شهنواز هنادي، حمر العين سهام جميلة، رقمنة البنوك كآلية لتعزيز الشمول المالي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-تيارت- خلال الفترة الزمنية 2018-أفريل 2024 ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ابن خلدون- تيارت -، 2022-2023

جديد نور الدين، خوي نصر الدين، رقمنة القطاع المصرفي، مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024-2025

المقالات العلمية:

قائمة المصادر والمراجع

- بوطال عكاشة، سنوسي سيد احمد الفاروق، دور الرقمنة في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونالغاز، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، مارس 2025
- تقي الدين دغبوج، النظام القانوني لتأسيس البنوك الرقمية في الجزائر، جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف، جملة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2025.
- أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 16، العدد 65، 2021.
- بوسعيد محمد عبد الكريم، قوراري عبد العزيز، صايم مصطفى، وسائل الدفع الالكترونية في البنوك الجزائرية، دراسة تجارب دول المغرب العربي و الدول المتقدمة، جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 02، 2019
- حميد فثيت، بمناولة حكيم، واقع وسائل الدفع الالكترونية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد 03، ماي 2011
- بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.

الملتقيات و الندوات:

- يوسف مسعداوي، البنوك الالكترونية، ملتقى المنظومة الجزائرية والتحول الاقتصادي -واقع وتحديات-، جامعة البليدة، الجزائر، 2010 .
- مريزق عاشور، ملخص لمداخلة عصرنه القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland, 2017, p3

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار إنجاز مذكرة ليسانس تخصص اقتصاد نقدي و بنكي بجامعة غرداية حول موضوع "واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية"، تم إعداد هذه المقابلة بهدف التعرف على واقع تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية، وكذا الوقوف على دورها في تحسين الأداء البنكي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تحديد أهم التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة ومتطلبات نجاحها في المؤسسات البنكية. وتعد هذه المقابلة أداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي تساهم في تحليل دور الرقمنة في تطوير العمل البنكي داخل البنوك العمومية الجزائرية.

كما نؤكد أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا في حدود الدراسة الأكاديمية. وعليه، نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ودقة لما لذلك من أهمية في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

معلومات حول البيانات الشخصية والمهنية

اسم البنك:

مكان البنك (الولاية):

المنصب الوظيفي:

سنوات الخبرة المهنية:

المستوى التعليمي:

تاريخ إجراء المقابلة: يوم بتاريخ:/...../2026م. على الساعة:

المحور الأول: واقع الرقمنة في البنك العمومي

السؤال 1: كيف تقيمون مستوى تطبيق الرقمنة في البنك الذي تديرونه؟

الجواب 1:

السؤال 2: ما هي أهم الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك للعملاء؟

الجواب 2:

السؤال 3: هل يعتمد البنك على أنظمة رقمية حديثة في إدارة العمليات المصرفية؟

الجواب 3:

السؤال 4: ما هي أبرز المشاريع الرقمية التي تم تنفيذها داخل البنك؟

الجواب 4:

السؤال 5: هل تم تعميم الخدمات الرقمية على جميع فروع البنك؟

الجواب 5:

المحور الثاني: دور الرقمنة في تحسين أداء البنك

السؤال 6: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

الجواب 6:

السؤال 7: هل أدت الرقمنة إلى تسريع العمليات البنكية؟

الجواب 7:

السؤال 8: ما مدى مساهمة الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية؟

الجواب 8:

السؤال 9: هل ساعدت الرقمنة في تحسين كفاءة الموظفين داخل البنك؟

الجواب 9:

السؤال 10: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين رضا العملاء؟

الجواب 10:

المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك

السؤال 11: ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك؟

الجواب 11:

السؤال 12: هل تواجهون صعوبات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية؟

الجواب 12:

السؤال 13: هل يوجد نقص في التكوين والتدريب في مجال الرقمنة؟

الجواب 13:

السؤال 14: هل توجد مقاومة من بعض الموظفين للتحول الرقمي؟

الجواب 14:

السؤال 15: هل تواجهون تحديات تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات؟

الجواب 15:

الملاحق

المحور الرابع: متطلبات ومستقبل الرقمنة في البنك

السؤال 16: ما هي أهم المتطلبات اللازمة لنجاح الرقمنة في البنك؟

الجواب 16:

السؤال 17: هل تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي؟

الجواب 17:

السؤال 18: هل لدى البنك خطة استراتيجية للتحول الرقمي؟

الجواب 18:

السؤال 19: كيف ترون مستقبل الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية؟

الجواب 19:

السؤال 20: ما هي التوصيات التي نقترحونها لتعزيز الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية؟

الجواب 20:

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم معنا

الملحق رقم (02): طلب الموافقة لإجراء التبرص الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique
جامعة غرداية
Université de Ghardaia

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et
sciences de Gestion
Département Sciences économiques

غرداية في: 13/ 04/ 2026
إلى السيد (ة): مدير دراسة حالة بنك التنمية المحلية غرداية

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تبرص ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وبهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء اتفاقية تبرص موضوعها إجراء تبرص ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

✧ حسني أكرام	المستوى: ثلاثة ليسانس	التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي
✧ بلكو فاطمة	المستوى: ثلاثة ليسانس	التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي
✧ بلهداجي أحلام	المستوى: ثلاثة ليسانس	التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (مذكرة ليسانس) بعنوان:

واقع الرقمنة في البنوك العمومية الجزائرية
— حالة بنك التنمية المحلية غرداية —

تقبلوا منا وافر التقدير والاحترام

الموافقة المبدئية للمؤسسة
عبد الرحيم حميدوش
مدير رابح الهال لبشري

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
بشار عبد المطلب
رئيس قسم العلوم الاقتصادية

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
الموقع الإلكتروني للكلية: <https://scs.univ-ghardaia.dz>
البريد الإلكتروني: scs@univ-ghardaia.dz

الهاتف / الفاكس: +213 (0) 29 25 81 21 / +213 (0) 29 25 81 09
sciences_economiques@univ-ghardaia.dz

الملحق رقم (03): شهادة تصحيح

الجمهورية التونسية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
جامعة تونس
L'Institut de la Recherche

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

2026/06/09
شهادة تصحيح مذكرة

بشيد الأستاذ (ة): طوبى محمد بصفته عضوا لجنة مناقشة (المفحة في العدة) مقرر
بان الطالب (ة):

الاسم واللقب (طالب 01): طلحة اجينا سلام رقم التسجيل: 202339428002
الاسم واللقب (طالب 02): طلحة طاحمة رقم التسجيل: 202339473715
الاسم واللقب (طالب 03): حسين اجرا رقم التسجيل: 202339463809
المستوى الدراسي: اقتصاد قشري وتك

تاريخ المناقشة: 2026/06/14
عنوان المذكرة: واقع الرقمنة في البنوك العمومية
الجوازات

بشيد بان ان الطالب (الطالبة): المذكورين اعلاه قد التزم (ا) بجميع الملاحظات وقام (ا) برفع التعديلات
المطلبة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وان المذكرة قابلة للايداع النهائي على هذا النحو

امضاء الأستاذ المكلف (ة): بنتابعة التصحيح

الكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، شعبة التسيير رقم 01 - جامعة تونس
البريد الإلكتروني: 25 25 25 25 / 25 25 25 25 25 25
البريد الإلكتروني: 25 25 25 25 25 25
البريد الإلكتروني: 25 25 25 25 25 25