

## واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2019-2023)

The reality of digital transformation of banking operations in Algeria: a case study of the National Bank of Algeria

KHAOUI Mohamed<sup>1</sup> / خاوي محمد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المدرسة الوطنية العليا للسياحة، الجزائر العاصمة khaouimohamed28@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/ 31

تاريخ القبول: 2025/12/ 27

تاريخ الاستلام: 2025/10/ 09

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية في الجزائر من خلال التطرق الى حالة البنك الوطني الجزائري، للوقوف على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا المالية لا سيما التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وذلك من خلال دراسة تحليلية اعتمدت على الوقوف على الراهن من ممارسات البنك الوطني الجزائري في مجال التحول الرقمي لمختلف المنتجات المصرفية، فضلا على تحليل البيانات الرقمية وكذا الميزانيات المالية المتحصل عليها من موقع البنك، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ البنك الوطني الجزائري قد خطى خطوات معتبرة في مجال تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي والتي ساهمت بدور كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة لعملاء البنك، وهو ما ينسجم واستراتيجية الحكومة في مجال تعميم استعمال الرقمنة كنهج في تسيير المرفق العام في الجزائر.

**كلمات مفتاحية:** التحول الرقمي، العملاء، جودة الخدمة المصرفية الرقمية. تصنيف JEL : G21, M50, C8.

**Abstract:** The study aims to shed light on the reality of digital transformation in the quality of banking services in Algeria. This study examines the case of the National Bank of Algeria (NBA) to understand the role played by financial technology, particularly digital transformation, in improving the quality of banking services provided to customers. This study is based on an analytical study examining the current practices of the (NBA) in the field of digital transformation of various banking products, as well as analyzing digital data and financial budgets obtained from the bank's website. The study concluded that the (NBA) has made significant strides in implementing digital transformation technology, which has significantly contributed to improving the quality of digital banking services provided to the bank's customers. This is in line with the government's strategy to generalize the use of digitization as an approach to managing public services in Algeria..

**Keywords:** Digital transformation, customers, digital banking service quality.

**Jel Classification Codes:** : C8, M50, G21.

**Résumé:** L'objectif de l'étude est de mettre en évidence la réalité de la transformation numérique dans la qualité des services bancaires en Algérie. Cette étude examine le cas de la Banque nationale d'Algérie (BNA) afin de comprendre le rôle joué par la technologie financière, en particulier la transformation numérique, dans l'amélioration de la qualité des services bancaires fournis aux clients. Cette étude s'appuie sur une étude analytique examinant les pratiques actuelles de la BNA dans le domaine de la transformation numérique de divers produits bancaires, ainsi que sur l'analyse des données numériques et des bilans financiers obtenus sur le site Web de la banque.

L'étude conclut que la BNA a réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre de la technologie de transformation numérique, ce qui a contribué de manière significative à améliorer la qualité des services bancaires numériques fournis à ses clients. Ceci s'inscrit dans la stratégie du gouvernement visant à généraliser le recours à la numérisation comme approche de gestion des services publics en Algérie.

**Mots-clés:** Transformation numérique, clients, qualité des services bancaires numériques.

**Codes de classification de Jel:** : C8, M50, G21.

يعتبر التحول الرقمي ضرورة نحو تقديم المصارف في الجزائر لخدمات مصرفية ومالية حديثة تضمن تحقيق الربحية ورضا العملاء، إضافة إلى تحقيق قدرة تنافسية وطنية ودولية، وكذا الوصول إلى أسواق جديدة، وبذلك تحقيق حصة سوقية كبيرة.

اذ يعتبر القطاع المصرفي في الجزائر جزءا حيويا من الاقتصاد الوطني، ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبحت الحاجة ملحة للتحول الرقمي من خلال استخدام التكنولوجيا المالية مثل الذكاء الاصطناعي، مما يتيح للمصارف في الجزائر تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال توفير خدمات مبتكرة أكثر سهولة وسرعة، بأسعار مناسبة للعملاء، ورفع مستوى الأداء من عبر تحسين العمليات الداخلية من خلال الدور الهام التي تلعبه لتحقيق الأمن والسلامة البنكية، ونزاهة ومصداقية المعلومات المالية، لتعزيز الأمان والثقة لدى الزبائن، وتوفير خدمات مالية جديدة تلبى احتياجات السوق المصرفية والمالية المتغيرة، كما أن التحول الرقمي يساهم في توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية المبتكرة من خلال الاستفادة من الفرص الجديدة مع الحد من المخاطر العالية.

كما أدت التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها القطاع المصرفي في العالم عموما وفي الجزائر خصوصا خلال السنوات الأخيرة إلى تبني القطاع المصرفي لاستراتيجية التحول الرقمي من خلال اعتماد أدوات مصرفية متطورة جديدة ضمن مختلف العمليات البنكية. مما يسمح بتخفيض عدد ساعات العمل بالمصارف واعتماد العمل المصرفي الإلكتروني، حيث قامت المصارف بإطلاق إصدارات جديدة من خدمات الإنترنت المصرفي (e-banking) وخدمات الهاتف المحمول (M-banking)، مما أتاح للزبائن إجراء معاملاتهم بكل سهولة ويسر ودون الحاجة للتوجه إلى مقر البنك، بالإضافة إلى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومعالجة البيانات الضخمة وغيرها من التقنيات الرقمية في العمليات التشغيلية للمصارف، وذلك بهدف تطوير وتحسين جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية المقدمة، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المصرفية الخارجية.

#### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: " ما هو واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر انطلاقا من دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة الممتدة بين 2019 و 2023".  
انطلاقا من هذا السؤال الرئيسي يتم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية التحول الرقمي بالنسبة للعملاء في المصارف؟

- كيف يمكن للتحول الرقمي أن يوسع نطاق الخدمات المصرفية المتاحة للأفراد والمؤسسات المواطنين بالبنك الوطني الجزائري؟

- كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصرف محل الدراسة؟.

- ما هي أهم التحديات التي تواجه المصارف في تطبيق التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات في الجزائر؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة موضوع: " واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري " في تسليطها الضوء على أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية، ومساهمته في تحسين أداء المصارف التجارية باستخدام التقنيات الرقمية، والتكنولوجيا المالية وقدرته العالية على تعزيز التنافسية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية أفضل للعملاء، وزيادة الأمان والحماية للبيانات المالية، فالتحول الرقمي يعرض تجربة استثنائية للعملاء في كل استخدام يمكنه من زيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة وجودتها وسلاستها وسهولة الوصول إليها من خلال ابتكار وتطوير منتجات وخدمات تلبى احتياجاتهم بشكل أفضل.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول للأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي، أهميته وآليات تطبيقه في المصارف التجارية.

- تقنيات وأبعاد التحول الرقمي في القطاع المصرفي لا سيما المصارف التجارية .

-إبراز واقع التّحول الرّقمي في الخدمات المقدمة من طرف المصارف العاملة في الجزائر. انطلاقا من دراسة حالة البنك الوطني الجزائري كنموذج .

- تقديم توصيات عملية للبنوك العاملة في الجزائر، حول كيفية تعزيز التحوّل الرّقمي لتحسين جودة الخدمات البنكية الالكترونية المقدمة للزبائن.

#### المنهج المتبع:

من أجل انجاز هذه الدراسة، وتحقيق الهدف منها، اعتمدنا على المنهج الوصفي خلال التطرق إلى الجانب النظري للخدمات المصرفية الرقمية، من خلال مفهومها، أنواعها وخصائصها، وكذا التعرف على تقنيات وأبعاد التحوّل الرّقمي في القطاع المصرفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل واقع التحوّل الرّقمي في خدمات البنك محل الدراسة، وكذا آفاق الاستراتيجية الرقمية المعتمدة في البنك الوطني الجزائري، بالاعتماد على المعطيات والبيانات المتحصل عليها، بعد تجميع القوائم المالية الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وخلال فترة الدراسة 2019-2023، وتقارير أخرى.

#### الدراسات السابقة:

نستعرض من خلال دراستنا عدداً من الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع بشكل مباشر، حيث أن الكثير من البحوث والدراسات التي تطرقت إلى موضوع التحوّل الرّقمي في المصارف من عدة جوانب، نذكر من ذلك:

-دراسة أسماء مبارك إبراهيم بكري(2022)، بعنوان " دور تطبيق التحوّل الرّقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية:" هدفت الدراسة في التعرف على دور تطبيق التحوّل الرّقمي في البنوك التجارية المصرية، وتحديد التوجهات المستقبلية للبنوك التجارية بشأن التحوّل الرّقمي، فضلاً عن رصد وتحليل محددات التكلفة والعائد المرتبطة بالتحوّل الرّقمي في الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك التجارية المصرية. بالإضافة إلى بيان أثر تطبيق البنوك التجارية لتقنية التحوّل الرّقمي على ترشيد التكاليف، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق البنوك التجارية للتحوّل الرّقمي علي ترشيد التكاليف.

-دراسة سندس بن عبد الله (2024)، بعنوان الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في ربحية البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-خلال الفترة 2017-2021"، هدفت الدراسة الى معرفة دور الخدمات المصرفية الرقمية في ربحية البنوك التجارية بالتطبيق على البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2017-2021، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق للجانب النظري لكل من الخدمات المصرفية الرقمية وربحية البنوك وتحليل نسب الربحية، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الخدمات المصرفية الرقمية لها دور ولكن بسيط وضعيف في زيادة ربحية البنك الوطني الجزائري، كما أن قياس ربحية البنك يتأثر بالعديد من العوامل الملموسة وغير الملموسة.

-دراسة حويش حورية، ولردوب خيرة(2024)، بعنوان: مساهمة التحوّل الرّقمي في تحسين جودة الخدمات البنكية- دراسة تطبيقية لعينة من البنوك على مستوى ولاية-تيارت- الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التحوّل الرّقمي في تحسين ورفع جودة الخدمات البنكية لعينة من البنوك العامة والخاصة في القطاع البنكي بولاية تيارت الجزائر، كما سعت إلى تسليط الضوء على آلية استخدام التقنيات الرقمية في تطبيق استراتيجيات التحوّل الرّقمي لتحسين تجربة العميل وتلبية توقعاته الجديدة.

وأظهرت نتائج الدراسة بوضوح أن التحوّل الرّقمي يلعب دوراً أساسياً وفعالاً في تحسين جودة الخدمات البنكية مما يعزز تنافسيتها وموقعها في سوق الخدمات البنكية، كما كشف التحليل الإحصائي عن وجود دور واضح لتطبيق التحوّل الرّقمي على جودة الخدمات البنكية مما يؤكد على أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين مستوياتها.

من خلال اطلاعنا على عدد من الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، تبين أن الكثير من البحوث والدراسات تطرقت إلى موضوع التحوّل الرّقمي في المصارف من عدة جوانب، سواء من خلال دراسة أثر تطبيق التحوّل الرّقمي على عائد وربحية المصارف أو من خلال دراسة أثر التحوّل الرّقمي على التكاليف المصرفية، فضلاً عن أثر التحوّل الرّقمي على جودة الخدمات المقدمة للزبائن المصارف التجارية عموماً.

ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة: تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات في حدود علمنا التي تطرقت الى موضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي في الجزائر، وبالتحديد في البنك الوطني الجزائري كبنك عمومي، الذي تبنى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في معاملاته المصرفية المقدمة للعملاء بهدف رفع مستوى رضاهم ، فضلا على استقطاب زبائن جدد، كما تبرز دراستنا أيضا من كونها مدعمة بمنهجية بحثية مميزة اعتمد فيها على تجميع للبيانات المتعلقة بالموضوع من مختلف المصادر لا سيما موقع وميزانيات البنك الوطني الجزائري ومحاولة تقديمها في شكل بحث أكاديمي يشمل كل ما وصلت اليه مستويات الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة باعتماد الرقمنة كوسيلة للرفع من جودة الخدمات المصرفية المقدمة لزبائن البنك، من خلال التعرض للواقع العملي لمجموعة من العمليات التي شملها التحول الرقمي في البنك، وهو ما أتاح لنا فرصة الوصول الى نتائج واقعية وملموسة، فضلا على تقديم توصيات عملية فعالة لتعزيز التوجه نحو التحول الرقمي في البنك وتعظيم الاستفادة لكل من العملاء من خلال رفع كفاءة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، والرفع من مكاسب البنك نفسه، من خلال تحقيق الأهداف المسطرة لا سيما تحقيق الربح وكسب حصة سوقية أكبر في القطاع المصرفي في الجزائر وكذا في الخارج.

## 2. الإطار النظري و المفاهيمي للتحول الرقمي في المصارف

2.1 مفهوم التحول الرقمي للعمليات المصرفية: لقد مر التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا من قبل المصارف بستة مراحل وهي:

-مرحلة الدخول: تشير مرحلة الدخول إلى الوقت الذي بدأت فيه التكنولوجيا تتدخل في المصارف بهدف إيجاد حلول للمهام المكتبية الداخلية. خلال هذه الفترة، بدأ مختصو التكنولوجيا يتوجهون إلى البنوك بحثاً عن طرق تكنولوجية لحل مشكلات الأعمال البنكية الداخلية، مثل التأخير في إعداد التقارير المالية والمحاسبية. لم يكن هناك تواصل مباشر من قبل الإدارات الوسطى أو العليا، حيث كان التركيز الأساسي على معالجة القضايا المرتبطة بأعمال البنوك

-مرحلة نشر الوعي بالتكنولوجيا: في هذه المرحلة، بدأ موظفو البنك يدركون أهمية التكنولوجيا من خلال برامج

تدريب تركز على التقنية أكثر من المعرفة بالأعمال.

- مرحلة ظهور الاتصالات وتوفير الخدمات للعملاء بسرعة: كانت هذه المرحلة تتسم بالتكاليف المرتفعة، حيث زاد

اهتمام إدارات البنك بالتكنولوجيا

-مرحلة السيطرة على النفقات: تتعلق هذه المرحلة بتوجيه الاستثمارات في التكنولوجيا، حيث قامت الإدارات

بتوظيف مختصين ومستثمرين في مجالات التكنولوجيا للمساعدة في تقليل النفقات.

- مرحلة اعتبار التكنولوجيا كأصل مثل بقية أصول البنك: هنا تم التعرف على التكنولوجيا كأحد أصول

المؤسسة، مما يعني أنها يجب أن تحقق عوائد مثل الأصول الأخرى، وبهذا بدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا.

- مرحلة إدماج التكنولوجيا كجزء من الأعمال المصرفية من أجل التحول الرقمي: تمثل هذه المرحلة بداية الإدارة

الاستراتيجية للتكنولوجيا، حيث ركزت على تعزيز الإنتاجية داخلياً، وتحسين الكفاءة العملية، وترويج التكنولوجيا على

المستوى الخارجي (ناظم الشمري، وعبد الفتاح العبد اللالت، 2008، ص25،26).

## 2.2 آليات تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

يتطلب النجاح في التحول الرقمي مجموعة متنوعة من الآليات التي تشمل التكنولوجيا، والبيانات، والموارد البشرية،

والعمليات. ويمكن توضيح هذه الآليات بالتفصيل كما يلي (سحر مصطفى، 2020):

- التكنولوجيا: يحتاج التحول الرقمي إلى استخدام مجموعة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائل التخزين،

والبرمجيات، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، مما يسهل الاستخدام الفعال للموارد. من الضروري أيضاً توفير

مستوى جيد من الخدمة للعاملين والموردين، والذي يتم تقديمه بواسطة فرق مهنية مسؤولة عن إدارة النظام التقني

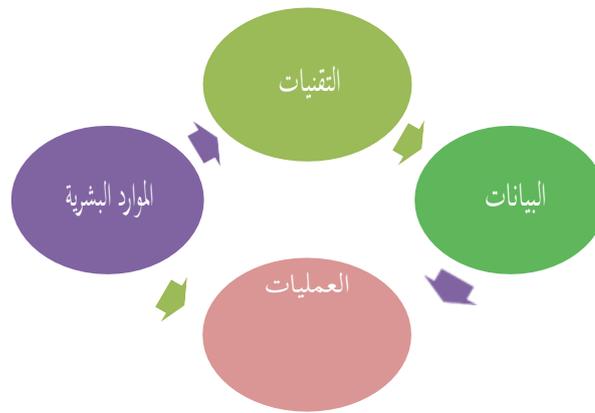
والبنية التحتية للشبكة، سواء كانت مادية أو سحابية.

- البيانات: يجب على المؤسسات أن تعمل بجد على إدارة البيانات وتحليلها بشكل دوري وفعال، لتقديم معلومات وإجراءات موثوقة وكاملة. من المهم أيضاً تطوير أدوات مناسبة للبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. ينبغي متابعة تدفق البيانات واستمراريتها، والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها.

- الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري جزءاً أساسياً في تنفيذ التحول الرقمي، لذا من الضروري توفير فرق عمل مؤهلة قادرة على استخدام وتحليل البيانات واتخاذ قرارات فعالة. كما يتطلب الأمر بناء رؤية واضحة للمؤسسة والتخطيط للتنفيذ، فضلاً عن وجود كفاءات بشرية مؤهلة علمياً وتتمتع بخبرة عملية لتحقيق التطور والتغيير.

- العمليات: ينبغي على المؤسسات تطوير تقنيات فعالة لضمان تحسين العمليات، والتي تتكون من مجموعة من المهام التي تقدم خدمات للعملاء. من الضروري ضبط هذه العمليات بما يتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية، مع تعزيز نظام رقابة داخلية أقوى.

الشكل 1: آليات تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مجريات البحث

### 3. تقنيات وأبعاد التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

#### 3.1 تقنيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

3.1.1 الدفع والسحب الإلكتروني: تعد من أهم العمليات التي ساهمت في إدخال تقنية الرقم الحديثة من خلال استخدام ماكينات الصراف الآلي الأكثر توافراً لتلبية متطلبات العملاء المالية سواء خلال ساعات العمل أو في العطلات. يتم تركيب هذه الماكينات على واجهات البنوك وفي الأماكن العامة، حيث يمكن الدخول إليها باستخدام بطاقات إلكترونية تسمح لمستخدميها بإجراء معاملاتهم المالية. بالإضافة إلى ذلك، توجد نقاط البيع التي تشكل الأساس للقيام بالمعاملات المالية عبر بطاقات الائتمان والخصم وبتقنيات الذكية في مواقع البيع بالتجزئة أو بالجملة ضمن أنشطة النظام المصرفي (pp. 83-84, Ganjikhah, et al., 2017).

#### 3.1.2 الواقع المعزز:

التقنية الجديدة تتعلق بدمج الرسوم الحاسوبية مع الواقع الحقيقي. حيث يتم استخدام الواقع المعزز لإضافة معلومات رقمية إلى العالم الحقيقي مما يزيد من المعرفة التي يمكن أن يكتسبها الإنسان من بيئته. تم البدء في استخدام هذه التقنية في عدد من البنوك العالمية؛ على سبيل المثال، استخدم بنك (ig tn-aty) نظام (sriridtp) من مايكروسوفت لإنشاء محطة التداول الافتراضية. كذلك، أطلق بنك (Commonwealth) في أستراليا تطبيقاً للواقع المعزز في مجال العقارات، وهو ما سيساهم في تسهيل شراء المنازل وغيرها. هذه التطورات قد تحدث تغييراً كبيراً في قطاع الخدمات المصرفية (Fernandez, 2017, p. 02).

### 3.1.3 تقنية البلوكشين:

تعتبر تقنية البلوكشين نوعاً من قواعد البيانات التي تعمل بشكل مشابه لشبكة موزعة. تُعرف أحياناً بدفتر الأستاذ الموزع، حيث تستطيع تسجيل مجموعات من البيانات المشفرة والآمنة التي تم التحقق منها. يوفر هذا النظام الفريد فرصة للتعاون بين الكيانات داخل نفس الشبكة، مما يمكنها من تبادل القيمة أو المعلومات دون الاعتماد على سلطة مركزية (International Finance Corporation - Blockchain, 2019, p 01).

### 4.1.3 الحوسبة السحابية:

تعتبر الحوسبة طريقة تعتمد على بيانات مخزنة على سيرفر بعيد يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، مما يعني إمكانية الاتصال بالشبكة في أي زمان ومكان. هي أيضاً أكثر ملاءمة عند الطلب، كما أنها تساهم في تخزين البيانات وإنشاء نسخ احتياطية واسترجاع ونقل البيانات الضخمة، وهي ضرورية لعمل البنوك في الوقت الحالي (Lakshmi & Rani, 2018, pp. 811-815).

### 5.1.3 البيانات الضخمة :

يدل على الكمية الضخمة من المعلومات التي تُنتج كل يوم على الإنترنت، ليس فقط من حيث العدد ولكن أيضاً من حيث الجودة والتعقيد. كذلك، يتضمن السرعة في تحليلها وتقديمها، ويُعتبر مصطلحاً معروفاً لوصف الزيادة الكبيرة. ويظهر تأثير تحليلات البيانات في القطاع المصرفي مع التقدم التكنولوجي الملحوظ (Lakshmi & Rani, 2018, p. 806).

### 6.1.3 الذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي يعني تقليد الذكاء البشري، مما يساعد في إنشاء آلات أكثر ذكاءً وقادرة على القيام بمهام الإنسان بطريقة ذكية. يعمل الذكاء الاصطناعي بطريقة مماثلة لكيفية عمل الدماغ البشري. كما أنه يُستخدم في المجالات المالية مثل الاستثمار في الأسهم والتمويل، استناداً إلى خوارزميات معينة. يعتقد أنه سيتوسع أكثر في المستقبل، وستتاح طرق جديدة ومتطورة للتعامل مع المال (Kaur, et al., 2020, p. 222).

### 7.1.3 انترنت الاشياء:

تتكون هذه الشبكة من أدوات تُعتبر جزءاً أساسياً من حساسات وإلكترونيات وبرامج، مما يمكنها من التفاعل ونقل المعلومات. ببساطة، هي تتيح للأجهزة المرتبطة بالإنترنت تبادل البيانات في شبكة سلكية أو لاسلكية. كما توفر المزيد من المرونة والقدرة على الوصول إلى ما نحتاجه بسرعة أعلى.

### 8.1.3 الأمن السيبراني:

مع تزايد الأنشطة المالية للعملاء عبر الإنترنت والأجهزة الذكية، ازداد الخطر سواء من الداخل أو الخارج بسبب التحول الرقمي في البنوك. هذا الأمر تطلب استخدام برامج وأجهزة مناسبة لمواجهة أي هجوم قد يؤدي إلى خسائر كبيرة للبنوك، بالإضافة إلى عمليات الاحتيال على العملاء. لذلك، أصبح التركيز أكبر على حماية بيانات العملاء ومعلوماتهم. يتضح من ذلك أن التحول الرقمي أصبح من الأمور الأساسية التي تسعى البنوك لتطبيقها، وخصوصاً في الدول المتقدمة، بينما تركز الدول النامية على استخدام الإنترنت والأجهزة الذكية في مختلف تعاملات الدفع والسحب والتحويل (Kumar, 2019).

4- أبعاد التحول رقمي: للتحول الرقمي بعدان رئيسيان هما:

### 1.4 التقنيات الرقمية:

تسبب الانتشار السريع لتقنيات رقمية حديثة مثل الإنترنت للأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والروبوتات وغيرها من هذه التقنيات في ظهور التغيير الرقمي. هذا التغيير يساعد في دعم البناء المؤسسي، ويعمل أيضاً على تسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين، مما يؤدي إلى تحسين جودتها.

### 2.4 تجربة العميل :

يحتل العملاء مكانة بارزة في خطة المنظمة بسبب التحول الرقمي. تزداد احتياجاتهم باستمرار فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، وهم يتوقعون سرعة التكيف من المنظمة لتلبية رغباتهم المتغيرة. ينطبق هذا بشكل خاص على الأجيال الجديدة المعروفة بالتكنولوجيا، والذين يمتلكون القدرة الكبيرة على مشاركة تجاربهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

للتكيف مع هذه التوقعات الجديدة، تحتاج المنظمات إلى تعديل طريقة إدارتها للمنتجات والخدمات لتناسب اتجاهات المستهلكين. لذا، يبدأ التحول الرقمي عادة بتحويل وظيفة التسويق لتصبح معتمدة على أدوات إدارة علاقات العملاء، وذلك بهدف إنشاء منتج اجتماعي قوى باستخدام وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية. كما شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية تحولاً رقمياً، حيث أن الموظف يُعتبر الآن عميلاً داخلياً يحتاج إلى مستوى عالٍ من الخدمة.

5. مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية الرقمية.

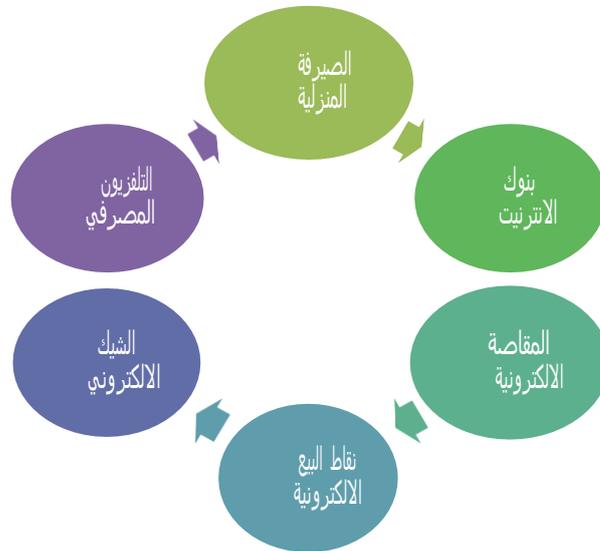
1.5 تعريف الخدمات المصرفية الرقمية وأنواعها:

تعرف على أنها خدمات بنكية متاحة عبر الإنترنت، مما يعني أنها تعتمد على الشبكة العالمية. من خلال هذه الخدمات، يمكن للمستخدمين الدخول إلى حساباتهم المصرفية عبر الإنترنت، وإجراء عمليات مالية مثل سداد فواتير الكهرباء، بالإضافة إلى إمكانية الاطلاع على كشوف حساباتهم المصرفية في أي وقت خلال اليوم (Rahi, et al., 2018, pp. 3-4).

كما تُعرف هذه الخدمات بأنها التي تتيح إجراء المعاملات المصرفية من المنزل أو المكتب باستخدام الهاتف أو التلفاز أو الكمبيوتر الشخصي. وتشمل هذه المعاملات مراجعة أرصدة الحسابات الجارية، دفع الفواتير، فتح حسابات جديدة، وطلب الحصول على قروض (Cronin, 1998, p. 33).

ومن بين أهم وأحدث الخدمات المصرفية الرقمية التي تتيحها المصارف ما يلي:

الشكل 2: أنواع الخدمات المصرفية الرقمية



المصدر: سندس بن عبد الله، (2024)، الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في ربحية البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية

البنكية وإدارة الأعمال، المجلد/13 العدد: 01، ص 90

2.5 خصائص الخدمات المصرفية الرقمية: تتميز الخدمات المصرفية الرقمية عن التقليدية بمجموعة من الخصائص أهمها: (حلايلي و بن بوزيان، 2022، ص 97).

لا توجد قيود زمنية: تسهل الخدمة الوصول إلى عدد أكبر من العملاء وتظل متاحة في أي وقت على مدار الأسبوع. علاوة على ذلك، فإن ضمان سرية المعاملات يزيد بشكل كبير من ثقة العملاء.

- التواصل الميسر: أساليب الاتصال الرقمي، مثل الهاتف والإنترنت، تبسط العملية للعملاء للاتصال بالمؤسسة المصرفية والحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة عبر الإنترنت.

- خفض التكلفة: تقل النفقات المرتبطة بتوفير الخدمات الرقمية بشكل كبير مقارنة بتلك التي يتكبدها تقديم الخدمات التقليدية.

- تحديثات المعلومات السريعة: تتيح القدرة على تحديث المعلومات جمع بيانات جديدة من العملاء وتعزيز المشاركة المستمرة بين المؤسسة المالية والعملاء، مما يجعل قواعد البيانات أكثر كفاءة وفعالية.

### 3.5 أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية:

ينحصر اثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية فيما يلي:

#### 1.3.5 خدمة العملاء الرقمية:

من بين الخدمات الرقمية السائدة في القطاع المصرفي مواقع الويب والتطبيقات التفاعلية المصممة خصيصاً للهواتف الذكية. قد تشمل هذه العروض العديد من الميزات التي يحددها العملاء على أنها خدمات رقمية؛ ومع ذلك، فإنها لا تعني بطبيعتها تحولاً رقمياً شاملاً داخل الصناعة المصرفية. ومع ذلك، يمكن أن تشير هذه الخدمات إلى تقدم كبير نحو رقمنة المؤسسات المصرفية. إنها تسهل عملية وصول العملاء إلى خدماتهم بصيغة رقمية، بدلاً من ضرورة زيارة فعلية للبنك والخضوع لإجراءات مختلفة لتأمين الخدمة. يتم تحقيق ذلك من خلال: (Bonnet & Westerman, 2020, pp. 1-8).

#### • التصميم الرقمي لخدمة العملاء:

تعمل المصارف على تصور الخطوات المتعلقة بتجربة الزبائن وفهم احتياجاتهم وشخصياتهم من خلال أساليب مثل التفكير التصميمي. لديهم القدرة على إعادة تصميم تجارب الزبائن رقمياً، حيث يتم دمج معلومات الزبائن من الخدمات البنكية لفهم سلوكياتهم بشكل أحسن، هذا يساهم في تقديم خدمات مسبقة للزبائن.

بعض المصارف تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتحديد ما يجلب رضا زبائنها، وما يمكن أن يسبب لهم عدم الرضا. كما تسعى المصارف لتعزيز علاماتها التجارية بشكل أكثر فعالية من خلال القنوات الرقمية، بالإضافة إلى إنشاء مجتمعات جديدة عبر النت لتقديم التوجيهات وتعزيز الولاء في خدماتها.

#### • التحول الرقمي لخدمة العميل (الزبون):

التحول الرقمي في خدمة العملاء (الزبائن) يعني إنشاء نظام موحد يقوم بتغطية جميع مراحل تفاعل العميل عبر الإنترنت. هذا يضمن أن العميل يُعامل بنفس الوسائل وربما من قبل نفس الأشخاص، ويستخدم نفس المعطيات طوال هذه العملية. يستطيع الزبائن بسهولة الانتقال من مرحلة التسويق إلى مرحلة المبيعات من خلال تطبيق على الإنترنت. على سبيل المثال، تتيح لهم رحلتهم الرقمية النقر على إعلانات معينة والتسجيل في حساب عبر الإنترنت. كما يمكنهم تلقي التوجيهات والمعلومات عبر التطبيق الخاص بهم، ودفع الفواتير أو إرسال الأموال عبر الإنترنت. هذا يساعد المصرف على خفض التكاليف التشغيلية وفي نفس الوقت يزيد رضا الزبائن.

#### • تطوير خدمة العملاء بواسطة نقاط الاتصال الرقمي:

حيث يقوم المصرف بربط التطبيقات الهاتفية الذكية بملف تعريف العميل بما يوفر التكامل عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات ووسائل الاتصال الاجتماعي مما يؤدي لتطوير خدمه الزبائن بشكل كبير بواسطة التكنولوجيا الرقمية.

### 2.3.5 التحول الرقمي للعمليات المصرفية (Bonnet & Westerman, 2020, p.80)

على الرغم من ان تحويل تجربة الزبائن لتحويل الاموال الاكثر وضوحا في التحول الرقمي، فإن المصارف ادركت ايضا فوائد التحول الرقمي في التميز التشغيلي بواسطة أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرار القائمة على البيانات كما يلي:

#### - أتمتة العمليات الداخلية الأساسية:

حيث تقوم المصارف بإعادة تصميم العمليات الرقمية وهذا يساعد على تخفيض التكاليف والوصول الى الحلول في وقت اسرع واكثر دقة، مما يسمح باستخدام المورد البشري في مهام اكثر اهمية.

**- العمليات المتصلة رقميا:**

من خلال انظمته الاتصال المعتمدة على الخيوط الرقمية حيث يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل المصارف بشكل

أساسي للكشف عن الاحتيال والتنبؤ والتحليلات، حيث يمكن للبيانات الضخمة، حماية المصرف عن طريق اكتشاف عمليات الاحتيال وتخصيص العروض لكل زبون وزيادة امان المعاملات المصرفية المتاحة.

**- اتخاذ القرار القائم على البيانات الفورية:**

حيث تتيح الاجهزة المتصلة الوفرة الفورية للبيانات، بحيث يستطيع المديرون التنفيذيون دمج صنع القرار التشغيلي والاستراتيجي بطرق جديدة وقوية.

**- نماذج الاعمال المعدلة رقميا (التطويرات الرقمية) (Bonnet & Westerman, 2020, p. 81)**

لا يتطلب تحويل نموذج الاعمال المصرفية دائما التخلص من نماذج الاعمال الكلاسيكية، حيث تقوم المصارف بتطوير نماذج منتوجاتها الحالية رقميا دون إحداث تغييرات كبيرة في العمل، حيث تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحويل الاعمال المصرفية الجديدة مثل المحافظ الالكترونية والانترنت المصرفي، والمحمول البنكي والبطاقات المصرفية ووسائل المدفوعات اللاتلامسية.

**- انشاء نماذج اعمال رقمية جديدة:**

تقدم المصارف أيضا خدمات مصرفية رقمية كاملة من خلال منصات شاملة للخدمات المصرفية، وتحتوي المنصة المصرفية الرقمية على ثلاثة عناصر مترابطة تعمل معا لدعم المصرف هي:

- النظام الأساسي وهو اساس قوي لأنظمة التشغيل والمعاملات التي تدعم العمليات الرئيسية للمصرف.
- منصة جذابة كواجهة تعمل على تشغيل مواقع الانترنت والتطبيقات، والعمليات الاخرى التي تتصل بالزبائن وشركاء

النظام البيئي، وتعمل مع النظام الأساسي لإجراء المعاملات الرئيسية مثل المدفوعات.

- منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء تحليلات كثيفة، دون تعطيل لأنظمة تشغيل المصرف.

**6. الدراسة الميدانية:****1.6 لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري**

البنك الوطني الجزائري «BNA»، شركة ذات أسهم برأسمال قدره 300 000.000.000.00 دينار جزائري، الكائن مقره في شارع 08، شي غيفارة، الجزائر العاصمة، وهو أول بنك تجاري وطني في الجزائر، حيث شهد البنك منذ نشأته إلى غاية اليوم عدة محطات تطور نوجزها فيما يلي:

**الجدول 1: نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري**

السنة	نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري
1966	أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة نشاطات البنك الشاملة، كما خصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.
1982	تم إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص «بنك الفلاحة والتنمية الريفية» مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي.
1988	صدر القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها: 1. خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها. 2. حرية المؤسسات في التوطن لدى البنوك. 3. حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات
1995	البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده طبقا للقانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد

والقرض.	
2009	في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14.6 مليار دينار جزائري إلى 41.6 مليار دينار جزائري.
2018	في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41.6 مليار دينار جزائري إلى 150 مليار دينار جزائري.
2020-2023	إطلاق نشاط الصيرفة الإسلامية خلال سنة 2020، بينما تخلل سنة 2023 الانفتاح على المستوى الدولي من خلال تدشن أول وكالة في (دكار) السنغال ونواكشوط (موريطانيا).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz>

## 2.6 واقع التحول الرقمي في خدمات البنك محل الدراسة. (BNA)

في إطار عصرنة وتحديث الخدمة المصرفية في البنك، وتسهيل وصول الخدمة المصرفية للعملاء، حيث انتهج البنك الوطني الجزائري استراتيجية تقديم الخدمة المصرفية الإلكترونية معتمدا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الأنظمة المتطورة، بهدف تيسير وصول الخدمة المصرفية للعملاء والرفع من جودتها، ويمكن توضيح الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها البنك محل الدراسة في الجدول التالي:

### الجدول 2: التحول الرقمي في الخدمات المصرفية الرقمية للبنك الوطني الجزائري

البنك محل الدراسة	الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة للعملاء
البنك الوطني الجزائري (BNA)	<p>- يمتلك البنك الوطني الجزائري موقع الكتروني <a href="http://www.bna.dz">www.bna.dz</a>، وهو الأمر الذي يمكنه من الترويج لمختلف المنتجات البنكية، كما يتيح له الاتصال بزبائنه، ومن خلال هذا الموقع يمكن للبنك الوطني تقديم خدمات مصرفية عبر الانترنت.</p> <p>- خدمة البنك على الخط (<a href="http://ebanking.bna">ebanking.bna</a>) هي خدمة متوفرة بصفة دائمة وأنية تسمح للزبائن بالولوج إلى حساباتهم البنكية بنقرة بسيطة وبكل أمان، 08/08 سا و 1 أيام /1 من خلال الرابط <a href="http://ebanking.bna.dz">ebanking.bna.dz</a> تسمح للعملاء الاطلاع على حساباتهم، ومعرفة تاريخ مفصل عن الرصيد لفترة 03 شهرا، وكذا إصدار تحويلاتهم للغير، إضافة إلى طلب دفتر الشيكات والبطاقة المصرفية الخاصة بهم، والتسديد الجبائي عبر الانترنت.</p> <p>- خدمة الصيرفة الهاتفية (<a href="http://Mobilebna">Mobilebna</a>) وهي خدمة متوفرة بصفة دائمة وأنية تسمح للزبائن بالولوج إلى حساباتهم البنكية بنقرة بسيطة وأمنة من خلال تحميل تطبيق (<a href="http://BN@tic">BN@tic</a>) على متجر (<a href="http://Play store">Play store</a>) عن طريق إدخال « <a href="http://BNAtic">BNAtic</a> » بحيث توفر نفس خدمات الصيرفة الإلكترونية.</p> <p>- خدمة الرسائل القصيرة (<a href="http://SmsCards">SmsCards</a>) وهي خدمة يوفرها البنك الوطني لعملائه بعد الانخراط في خدمة (<a href="http://ebanking.bna">ebanking.bna</a>)، والمتمثلة في رسالة قصيرة، تظهر الرصيد الجديد لحساب للزبون فور قيامه بعملية دفع أو عملية سحب.</p> <p>- خدمة الدفع (<a href="http://wimpay-Bna">wimpay-Bna</a>) والتي تعتمد على تصوير (مسح) رمز الاستجابة السريعة موجهة للزبائن البنك سواء كانوا الأفراد، المهنيين، أو المؤسسات، والتجار، يمكن تحميلها مجاناً من (<a href="http://App Store">App Store</a> أو <a href="http://Play store">Play store</a>)، بحيث تسمح القيام بعمليات الدفع عن طريق رموز الاستجابة السريعة (<a href="http://Code-QR">Code-QR</a>)، وإجراء عمليات التحويل لمستخدمي (<a href="http://WIMPAY">WIMPAY</a>) (BNA)، فضلا على تسديد فواتير الاستهلاك (مطعم، فندق مثلا)، بالإضافة إلى الاطلاع على الرصيد وكشف العمليات المنجزة، والاطلاع على كشف طلبات تحويل الاموال ( المستلمة و/أو المرسله ).</p> <p>- خدمة تبادل المعطيات المرقمنة: البنك الوطني يضع تحت تصرف العملاء خدمة تبادل المعطيات الآلية، بحيث هذه الخدمة تتيح تحويل الأجور بصفة آلية باستعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.</p> <p>- خدمة الاطلاع والإشعار الجديدة لعمليات التجارة الخارجية «سويقت» عبر منصة الخدمات المصرفية الإلكترونية المسماة ( <a href="http://E-Trade">E-Trade</a> » « <a href="http://BNA">BNA</a> »)، حيث تتيح هذه الخدمة لعملاء الاطلاع على كل معاملاتهم، وتحميل «سويقت» وتلقي الإشعارات بشأن العمليات المنجزة في مجال التجارة الخارجية.</p> <p>- تطبيق وظائف ( <a href="http://OGA">OGA</a> ) مع إجراء المصادقة المزدوجة لرسائل الرقم السري المتغير، إذ يهدف هذا الإجراء إلى تعزيز أمن الحسابات المصرفية الإلكترونية من خلال الاستجابة لمخاطر التحايل، خاصة عند إصدار التحويلات عبر الإنترنت.</p> <p>- خدمة «الدفع عن بعد للإتاوات الضريبية»، والتي تتيح لدافعي الضرائب من زبائن البنك الوطني الجزائري إمكانية إجراء عمليات التصريح الهاتفي على منصة المديرية العامة للضرائب «مساهمتك» ومن ثم المصادقة بأنفسهم على منصة</p>

<p>«الخدمات المصرفية الإلكترونية» أو عبر الموقع (<a href="http://www.ebanking.bna.dz">www.ebanking.bna.dz</a>) أو على تطبيق الهاتف المحمول «BNAtic»، تم القيام بالتوقيع على تحويل المديرية العامة للضرائب.</p> <p>- خدمة «احتياطي» في إطار تطوير المنتجات والحلول الرقمية المخصصة لدفعي الضرائب، حيث يتم تقديم هذه الخدمة على شكل حزمة مكونة من العديد من المنتجات والخدمات.</p> <p>- التطوير على منصة الخدمات المصرفية الإلكترونية ملف EDI الذي يحتوي على إشعارات الدفع الي لها عاقة بمتعامل الهاتف النقال «جازي» وإرسالها إلى عناوين البريد الإلكتروني حسب طلب الزبائن.</p> <p>• خدمة طلب فتح خطاب القرض، وكذا فتح حساب عن بعد.</p> <p>- يمتلك البنك الوطني الجزائري مجموعة من الصرافات الآلية والشبابيك الأتوماتيكية منتشرة عبر الوكالات الجوية والمحلية لذات البنك، إذ تسمح بإجراء عمليات السحب النقدي.</p> <p>جهاز الدفع الإلكتروني: يقترح البنك الوطني جهاز الدفع الإلكتروني (Terminal de Paiement Électronique-TPE) وهو عبارة على جهاز موجه لعملاء البنك من المهنيين التجار، والمؤسسات، ورجال الأعمال.....الخ، لتسهيل مشترياتهم أو فواتيرهم عن طريق هذا الجهاز المتوفر حاليا في السوبرماركت المطاعم، الفنادق، وكالات السفر، الصيدليات.....الخ،</p> <p>-بطاقة الدفع الإلكتروني: البنك الوطني الجزائري يمنح صيغتان من البطاقة البنكية:</p> <p>البطاقة الكلاسيكية (Cib) والتي تسمح بسحب الاموال، الدفع لاقتناء المشتريات، تحويل وتلقي الأموال تمنح لذوي الدخل الأقل أو يساوي 120 000 دج شهريا</p> <p>- البطاقة الذهبية (Cib) تحمل نفس مزايا الكلاسيكية، لكن تمنح لزائن البنك ذوي الدخل أكثر من 120 000 دج شهريا.</p>
--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz>

### 3.6 عرض التحول الرقمي للبنك الوطني الجزائري في أرقام خلال الفترة (2019-2023):

في إطار تطوير المنتجات وحلول الدفع الرقمي، تم توسيع عرض البنك من الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة للزبائن خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023 كما هو موضح في الجدول أدناه:

#### الجدول 3: الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة من طرف البنك الوطني الشعبي خلال الفترة 2019-2023

الخدمات الرقمية	2019	2020	2021	2022	2023
بطاقة بنكية قيد الخدمة	248832	278315	258411	346 190	453 144
وكالة رقمية	01	12	19	31	32
شباك أوتوماتيكي للبنك	98	100	100	100	100
جهاز دفع الكتروني	4096	5221	7875	7 046	7 613
موزع أوتوماتيكي للأوراق المالية	130	100	100	169	180
منخرط في خدمة البنك عن بعد	58758	65952	82349	97 046	132 946

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري من 2019 إلى 2023

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة في ازدياد خلال فترة الدراسة، حيث انتقلت من 248832 بطاقة سنة 2019 إلى 453 144 بطاقة، أي بنسبة زيادة تقدر ب (82%)، وهو ما يعكس جهود البنك في تحقيق الاهداف المسطرة في مجال التحول الرقمي فيما يتعلق باستعمال البطاقات البنكية في عمليات السحب من طرف عملاء البنك، وهو مؤشر ايجابي يندرج ضمن خطة الحكومة الرامية الى تعميم استعمال الرقمنة في المعاملات النقدية بالنسبة للفراد والمؤسسات.

كما أن عدد الوكالات الرقمية ارتفع بشكل كبير حيث بلغ 32 وكالة سنة 2023 بعد ما كانت وكالة واحدة فقط في سنة 2019.

في حين نلاحظ أن عدد الشبابيك الأوتوماتيكية الخاصة بالبنك ارتفع بمعدل شباكين اثنين فقط ليستقر العدد خلال السنوات الربع الخيرة في الرقم 100 شباك أوتوماتيكي، مقارنة بسنة 2019 حيث كان العدد 98 شباكا.

محمد خاوي: واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2019-2023) أما بالنسبة لأجهزة الدفع الإلكتروني فقد عرف عددها ارتفاعا بشكل متزايد خلال فترة الدراسة، حيث انتقل العدد من 4096 جهاز وذلك سنة 2019 الى 7 613 جهازا سنة 2023 ، أي بنسبة زيادة تقدر ب(85%) وهو يندرج أيضا ضمن أهداف البنك في تعميم استعمال جهاز النهائي للدفع الإلكتروني في مختلف المعاملات على مستوى المحلات والفنادق، محطات التزود بالوقود، الصيدليات وغيرها.....

كما نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه، أن عدد الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق المالية قد بلغ 180 موزع خلال سنة 2023 بعد تسجيل عدد 130 موزع سنة 2019 ، وهو مؤشر ايجابي أيضا في مجال التحول الرقمي للمعاملات المصرفية للبنك.

أما بالنسبة لعدد الأفراد المنخرطين في خدمة البنك عن بعد فقد كان شهد تزايد خلال الفترة من 2019 الى 2023 ، وذلك بمعدل زيادة يقدر ب(126%)، وهو مؤشر يظهر مدى اهتمام عملاء البنك بتسوية مختلف معاملاتهم اليومية عن بعد وبدون التقرب من شبابيك البنك، وهو مما يقلل من التكاليف بالنسبة للبنك والزبون في أن واحد، فضلا على السرعة وريح الوقت في تسوية المعاملة من جهة العملاء .

### 3.6 آفاق الاستراتيجية الرقمية للبنك الوطني الجزائري:

يهدف البنك الوطني الجزائري لمواكبة التطور الحاصل عالميا في مجال التحول الرقمي للخدمات ، إذ يسعى لترقية وتنمية الحزمة الخدمية التي يوفرها لزيائنه، إضافة لاستهداف زبائن جدد سواء على المستوى الوطني أو الدولي، ويتجلى ذلك من خلال الجهود المتواصلة من طرف مسيري البنك في هذا المسعى، والتي تشمل عدة مجالات يمكن ذكرها فيما يلي:

#### 1- توقيع بروتوكولات وشراكات تتمثل في:

-وادي كنيس، تهدف إلى تطوير النشاط الرقمي والدفع والتجارة الإلكترونية في الجزائر.

-المديرية العامة للضرائب، فيما يتعلق بإطلاق خدمة الدفع الهاتفي للضرائب بالتحويل الإلكتروني لفائدة دافعي الضرائب.  
-متعامل الهاتف النقال «موبيليس»، لصالح موظفي المؤسسات، فيما يتعلق بتبادل الخدمات البنكية وخدمات الهاتف المحمول التنافسية الي تكيف مع احتياجات الطرفين.

2- نظام المعلومات ونظام الدفع: إطلاق العديد من المشاريع الجديدة، بما في ذلك تطبيق حلول مثل (Server DevOps) (Project MS)، تسير التذاكر عبر (SharePoint)، بالإضافة إلى «IntelligenceBusiness» من ميكروسوفت، مما يسهل المشاركة، النشر، التعاون في التقارير التفاعلية ولوحات المعلومات الداخلية.

3- نشاط المراقبة: إطلاق التطبيق الجديد الموجه خصيصا للمراقبة الدائمة والمتمثل في « POWER » « CONTRÔL، هذا التطبيق الجديد الذي يجمع بين الابتكار ومهنة المراقبة الدائمة، يسمح بتعزيز مستويات المراقبة المختلفة وتعظيمها من أجل التحكم الأمثل في المخاطر المرتبطة بنشاط البنك.

4-التسويق: نشر استبيان على شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بالبنك يهدف إلى قياس معدل رضا الزبائن، ومنه الى تحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

### 7. الخاتمة

يعتبر التحول الرقمي من أهم أولويات البنك الوطني الجزائري محل الدراسة حيث أنه يسعى لتقديم خدمات رقمية مبتكرة وإبداعية وذات جودة عالية تعتمد على التكنولوجيا المالية، بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء يتجلى ذلك في:

#### 1.7 نتائج الدراسة كالاتي:

-التزايد المطرد في عدد العميات المصرفية الرقمية المحققة من طرف البنك خلال فترة الدراسة من 2019 الى 2023 سواء تعلق الامر بعدد البطاقات البنكية النشطة أو بعدد المعاملات التي تتم عن بعد، فضلا على عدد الهياكل وكذا والتجهيزات الرقمية المقدمة للعملاء في مجال التحول الرقمي سواء تعلق الامر بالوكالات الرقمية، أو بأجهزة الدفع الإلكتروني أو بالموزعات الأوتوماتيكية للأوراق المالية، بهدف الرفع من مستوى الخدمة المصرفية الموجهة للزبائن.

- يعزز التحول الرقمي من فرص تموقع البنك الوطني الجزائري في السوق المصرفية في الجزائر اعتمادا على مجموع الآليات والتقنيات المعتمدة في تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي في الجزائر.
- الأهمية المزدوجة في تطبيق التحول الرقمي في العمليات المصرفية في البنك محل الدراسة، فمن وجهة نظر العملاء فتبني التحول الرقمي يعتبر مكسب من خلال تقليل التكاليف وكذا الحصول على الخدمات المصرفية الرقمية بصورة آمنة وسهلة في أي وقت، في حين يكسب التحول الرقمي البنك حصة سوقية عالية، من خلال اقتناء عدد هائل من العملاء وما ينجر عنه من زيادة تعبئة لموارد البنك وتقديم خدمات مصرفية رقمية أكثر، وهو ما ينعكس في الأخير على النتائج المالية للبنك وربحيته.
- وجود توجه استراتيجي في البنك الوطني الجزائري نحو الاحترافية وتحقيق التنافسية من خلال اعتماده استراتيجية التحول الرقمي في مختلف العمليات المصرفية، فضلا على التزايد العددي لمختلف العمليات الرقمية الجارية في البنك خلال فترة الدراسة.
- أن البنك الجزائري الوطني قدم عديد الخدمات المصرفية الرقمية خلال الفترة 2019-2023 من أهمها: خدمة البنك عن بعد، خدمة الدفع بدون تلامس، خدمة الدفع الإلكتروني، خدمة البطاقات البنكية، خدمة طلب التمويل عن بعد، خدمة الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الانترنت (عن بعد). خدمة الدفع عبر نهائيات الدفع الإلكترونية، وكذا التوطين البنكي للمستوردين عن بعد، فضلا على تقديم محاكاة لطلب التمويل بمختلف الصيغ الكلاسيكية والإسلامية.
- قيام البنك الوطني الجزائري بتنوع البطاقات البنكية التي يمنحها مجانا لعملائه وتمثل في: البطاقة البنكية (CIB)، والبطاقة البنكية للدفع المسبق، بطاقة النخبة، بطاقة التوفير،... الخ، حيث تساعد هذه البطاقات العملاء في الدفع الإلكتروني والإطلاع على رصيد الحساب على أجهزة الصراف الآلي فضلا على السحب من هذه الأخيرة وكذا اجراء التحويلات المالية وغيرها من العديد من الخدمات والمزايا الممنوحة من قبل البنك لعملائه.

## 2.7 التوصيات

- بناء على ما تقدم من نتائج لهذه الدراسة نورد مجموعة من التوصيات فيما يلي:
- توفير بنية تحتية رقمية ونظم اتصالات متطورة، تسمح للبنك الوطني الجزائري بمواكبة التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا المالية الحديثة.
- الاستفادة من التجارب الناجحة للمصارف الأجنبية النشطة في الجزائر في مجال تطبيق التكنولوجيا الرقمية.
- التوسع في انشاء الوكالات الرقمية للبنك، فضلا على الموزعات والشبائيك الاتوماتيكية للأوراق المالية.
- رفع كفاءة العاملين رقميًا من خلال توفير التدريب المستمر على التعامل الرقمي مع الخدمات الرقمية والعملاء.
- الاستثمار في برمجيات الأمن الإلكتروني والسيبراني، ومنع القرصنة وحماية الشبكات المصرفية. لحماية أصول البنك من جهة وكذا ودائع الزبائن من جهة ثانية.
- توعية وثقيف المواطنين بأهمية التحول الرقمي والخدمات الرقمية المتاحة وكيفية استخدامها في مختلف المعاملات اليومية، من خلال تنظيم أيام تحسيسية وابواب مفتوحة على البنك خارج أوقات العمل، وكذا الحد من الاعطاب التي تلحق بمختلف التجهيزات الرقمية سواء موزعات آلية أو نهائيات الدفع الإلكتروني..... الخ.
- على الجهات الإشرافية للبنك الوطني الجزائري تبني استراتيجية رقمية واضحة بما يتماشى والتغيرات التي الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة في مجال التكنولوجيا المالية الرقمية، وكذا تبني توجه السلطات العليا للبلاد في مجال تعميم الرقمنة في مختلف الجوانب الحياتية للمواطن بهدف تحقيق الشفافية والسرعة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- الاستفادة من التجارب الناجحة للمصارف العالمية في مجال التحول الرقمي ومحاولة وتطبيقها بما يتناسب والبيئة القائمة.

## 3.7 آفاق الدراسة:

محمد خاوي: واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2019-2023)  
 إن وضع آفاق للدراسة ضروري لتوجيه البحث وتحديد الأهداف والجدوى العلمية، وكذلك لتحديد الاتجاهات  
 المستقبلية في المجال البحثي موضوع الاختيار، كما يمكن أيضا التركيز أكثر على إجراء أبحاث مستقبلية عن أثر التحول  
 الرقمي ومساهمته على جوانب أخرى للقطاع المصرفي مثل:  
 - مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية.  
 - تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء في للبنوك التجارية.

#### 8. قائمة المراجع:

- 1- Bonnet, D., & Westerman, G. (2020). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2).
- 2- Cronin, M. J. (1998). *Banking and Finance on the Internet*. John Wiley & Sons.
- 3- Fernandez, M. (2017). Augmented virtual reality: How to improve education systems. *Higher Learning Research Communications*, 7(1), 1-15.
- 4- Ganjikhah, A., Rabiee, A., Moghaddam, D. K., & Vahdat, D. (2017). Comparative analysis of bank's ATM and POS technologies by customers. *Independent Journal of Management & Production*, 8(3), 831-848.
- 5- International Finance Corporation - Blockchain .(2019). Opportunities for Private Enterprises in Emerging Markets . world bank.
- 6- Kaur, D. N., Sahdev, S. L., Sharma, D., & Siddiqui, L. (2020). *Banking 4.0: The Influence of Artificial Intelligence on the Banking Industry & How AI Is Changing the Face of Modern Day Banks'* (pp. 577-585). SSRN.
- 7- Kumar, V. (2019). IoT Applications in Finance and Banking. *International Journal of research and analytical reviews*, 6(2), 951-954.
- 8- Lakshmi, S., & Rani, J. (2018). P. Cloud Computing in Banking: An Overview. *Int. J. Multidiscip*, 3, 802-806.
- 9- Rahi, S., Ghani, M., & Ngah, A. (2018). A structural equation model for evaluating user's intention to adopt internet banking and intention to recommend technology.
- 10- حمد الهادي .(2020). الذكاء الاصطناعي و تطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية. مصر: الدار المصرية.
- 11- احمد كاظم بريس، ورود قاسم.(2020). جبر تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف، دراسة استطلاعية  
 لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد 16، عدد 65.
- 12- زينب عبد الحفيظ احمد قاسم، عبد الرحمن محمد سليمان رشوان .(2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة اداء البنوك وجذب  
 الاستثمارات. الملتقى الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال.
- 13- سحر مصطفى عبد الرزاق. (2020). التحول تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة. مصر: كلية التجارة جامعة عين  
 شمس.
- 14- حولة مرسي، هاجر موساوي. (2023). تطبيق التحول الرقمي كآلية التحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل  
 الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد 01، جوان.
- 15- ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير العبد اللات. ( 2008). الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوزيع، دار وائل  
 لنشر والتوزيع، الأردن.
- 16- نيمان حلابي، محمد بن بوزيان. (2022). دور خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز العلاقة مع الزبون. مجلة العلوم الاقتصادية.

- 17- سندس بن عبد الله. (2024). الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في ربحية البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد/13 العدد: 01.
- 18- التقرير السنوية للبنك الوطني الجزائري لسنة (2019).
- 19- التقرير السنوية للبنك الوطني الجزائري لسنة (2020).
- 20- التقرير السنوية للبنك الوطني الجزائري لسنة (2021).
- 21- التقرير السنوية للبنك الوطني الجزائري لسنة (2022).
- 22- التقرير السنوية للبنك الوطني الجزائري لسنة (2023).
- 23- الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري على الانترنت, <https://www.bna.dz> :