جامعة غرداية –الجزائر–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: تكنولوجيا مالية

بعنوان:

مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية

دراسة ميدانية بولاية غرداية (BDG-BEA-AT) 2024-2025

من إعداد الطالبتين: – تحت إشراف الأستاذ: د. رواني بوحفص

– بومقواس شهيناز – الأستاذ المساعدة: (ة) د. جعني أمينة

– هلالي هالة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 25 /2025/05

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن نوي مصطفى	محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
رواني بوحفص	مشرف	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
جعني أمينة	مساعدة مشرف	جامعة غرداية	مشرف مساعد
بن قايد الشيخ	محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

جامعة غرداية –الجزائر–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص تكنولوجيا مالية

بعنوان:

مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية

دراسة ميدانية بولاية غرداية (BDG-BEA-AT) 2024-2025

من إعداد الطالبتين: – تحت إشراف الأستاذ: د. رواني بوحفص

– بومقواس شهيناز – الأستاذ المساعدة: (ة) د. جعني أمينة

– هلالي هالة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن نوي مصطفى	محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
رواني بوحفص	مشرف	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
جعني أمينة	مساعدة مشرف	جامعة غرداية	مشرف مساعد
بن قايد الشيخ	محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

إهــداء

بسم الله الرحمان الرحيم (وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون ...ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه

أهدي هذا النجاح لكل من سعى معي لإتمام مسيرتي وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

أهدي تخرجي وثمرة جهدي وحصاد ما زرعته سنينا طويلة في سبيل العلم إلى من أكرمني الله به وجعله بين صفوف الرجال أبا لي وزادني به شرفا وعلوا واعتزازا (أبي الحبيب)

وإلى أنيسة الروح وأعظم نعم الله على التي ضمت اسمي بدعواتها في ليلها ونهارها وأضاءت بالحب دربي وانارت باللطف والود طريقي وكانت لي سحابا ماطرا بالحب والبذل والعطاء وكانت سببا بعد الله فيما انا عليه الآن (أمي الحبيبة)

وإلى النور الذي شع ضياءه على قلبي ودربي وكل حياتي من سقوا الفؤاد بطيب كلماتهم وعطاياهم السخية وبوجودهم استشعرت معنى أن يكون للمرء وجهة يستمد منها بهجته وشغاف الحياة وأيقنت معهم أني حظيت بخير إخوة ورفاق وسند (إخواني الغاليين)

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضله فالحمد لله"

هلالي هالة

إهـــداء

من قال أنا لها نالها وإن أبت رغمًا عنها أتيت بِها فالحمد لله حبًا وشكرًا وإمتنانًا

الحمد لله الذي بفضله تتحقق الغايات مِن بعد الاستعانة بِه وإنهاء الدرب بتوفِيقه

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمنِي ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار الا من شاب وهو يعمل لكِي أصِل لهذه اللحظة

.....أبي....

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لِي الشدائِد بدعائها إلى من مدت لِي يديها في اوقات الضعف وراهنت على نجاحِي إلى ملاكِي الطاهر وقوتِي بعد الله إلى الانسانة العظيمة التي لطالما تمنت ان تقِر عينها في يومٍ كهذا

.....امِي.....

إلى من كانوا دومًا سندِي الأصدق الى خيرَة أيامِي والدعم الذي لا يخيب لولا تشجيعهم وصبرهم لما وصلت لهذه اللحظة

...إخوتِي الغاليين...

إلى من أسميته إبنِي ورفيق دربِي وقطعة مِن قلبي إلى من أصبحت لا أستطيع أن يمر يومِي بدون وجوده

....إبن أختِي صغِيرِي نزيم....

بومقواس شاهيناز

شكر وعرفان

في ختام هذا المشوار العلمي، لا يسعنا إلا أن نرفع أسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل والموقّر **رواني بوحفص**، الذي كان نِعم المشرف والموجّه. لقد منحنا من وقته وجهده وعلمه الكثير، فكان حضوره في مسيرتنا الأكاديمية نورا أضاء لنا الطريق، وصوتا ناصحا لا يغيب، فله منا كل كلمات الشكر التي قد لا توفيه حقه، وكل الدعوات بموفور الصحة والعطاء الدائم.

كما نتوجه بخالص التقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة المساعدة على جميع توصياتها الدكتورة جعني أمينة، والسادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل، وشرّفونا بحضورهم الكريم وملاحظاتهم العلمية الرفيعة التي نعتز بها ونعتبرها إضافة قيّمة لمسارنا الأكاديمي، كما لا ننسى جميع رؤساء المؤسسات الذين استقبلونا ورحبو بنا وقدموا لنا يد العون.

فلكم جميعا، كل الاحترام والتقدير، ودمتم مشاعل علم تُنير دروب الباحثين.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى استعداد البنية التحتية الرقمية في الجزائر لتبني وتطبيق التكنولوجيا البنكية الحديثة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري، ومنهج الدراسة الميدانية لتحليل واقع البنية التحتية الرقمية بولاية غرداية، من خلال دراسة حالة ثلاث مؤسسات (اتصالات الجزائر، بنك الخليج، البنك الخارجي) وإجراء مقابلات معها. أظهرت نتائج المقابلات أن الرقمنة موجودة لكنها لا تزال في طور النمو، ولوحظ اعتماد أدوات تقليدية وضعف في استخدام التقنيات الحديثة، إلى جانب نقص في الكفاءات التقنية. فأوصت الدراسة بضرورة تحسين التكوين التقني في مجالات الشبكات والأمن السيبراني، وتسريع اعتماد تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي والبرمجيات مفتوحة المصدر. كما تدعو إلى إعادة هيكلة الاستراتيجيات الرقمية وتوحيد البنية التحتية بين الفروع، وتطوير ثقافة التغيير داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: بنية تحتية رقمية– تكنولوجيا بنكية –مؤسسة اتصالات الجزائر –بن الجزائر الخارجي –بنك الخليج

Résumé:

Cette étude vise à évaluer le niveau de préparation de l'infrastructure numérique en Algérie pour l'adoption et la mise en œuvre des technologies bancaires modernes. La recherche s'est appuyée sur la méthode descriptive pour présenter le cadre théorique, ainsi que sur une étude de terrain pour analyser la réalité de l'infrastructure numérique dans la wilaya de Ghardaïa, à travers une étude de cas de trois institutions (Algérie Télécom, Banque du Golfe, et Banque Extérieure d'Algérie), en menant des entretiens avec leurs représentants. Les résultats des entretiens ont montré que la numérisation est présente mais reste en phase de développement. On a constaté une prédominance des outils traditionnels et une faible utilisation des technologies modernes, ainsi qu'un manque de compétences techniques. L'étude recommande d'améliorer la formation technique dans les domaines des réseaux et de la cybersécurité, et d'accélérer l'adoption de technologies modernes telles que l'intelligence artificielle et les logiciels libres. Elle appelle également à une restructuration des stratégies numériques, à l'unification de l'infrastructure entre les différentes branches, et au développement d'une culture du changement au sein des institutions.

Mots-clés : Infrastructure numérique – Technologie bancaire – Algérie Télécom – Banque Extérieure d'Algérie – Banque du Golfe Algérien

Abstract:

This study aimed to assess the readiness of the digital infrastructure in Algeria to adopt and implement modern banking technology. The research relied on the descriptive method to present the theoretical framework and the field study method to analyze the reality of the digital infrastructure in the Wilaya of Ghardaia, through a case study of three institutions (Algeria Telecom, Gulf Bank, and the Foreign Bank of Algeria), by conducting interviews with them. The interview results showed that digitalization exists but is still in its developmental phase. Traditional tools are still widely used, and there is a noticeable weakness in the adoption of modern technologies, along with a lack of technical expertise. The study recommended the need to improve technical training in areas such as networking and cybersecurity and to accelerate the adoption of modern technologies like artificial intelligence and open-source software. It also called for the restructuring of digital strategies, unifying the infrastructure across branches, and promoting a culture of change within institutions.

Keywords: Digital Infrastructure – Banking Technology – Algérie Télécom – Banque Extérieure d'Algérie – Gulf Bank Alegria

قـائمة المـحتويـات

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	
الفهرس	IV
قائمة الجداول والأشكال البيانية	VII
قائمة الإختصارات والرموز	VIII
قائمة الملاحق	IX
قائمة المصطلحات	X
مقدمة	أ–و
الفصل الأول: تطبيق التكنولوجيا البنكية والبنية الرقمية التحتية الجزائرية	
تمهيد	26
المبحث الأول: البنية الرقمية والتكنولوجيا البنكية	27
المطلب الأول: مكونات البنية الرقمية	27
المطلب الثاني: التكنولوجيا المالية ومكونات البنية الرقمية	33
المطلب الثالث: التكنولوجيا البنكية ومجالاتها	37
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	41
المطلب الأول: الدراسات المحلية	41
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	44
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	48
خلاصة	52

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بولاية غرداية 2024-2025	
تمهيد	**54**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة	**55**
المطلب الأول: تقديم عام حول شركة إتصالات الجزائر	**55**
المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي BEA	**60**
المطلب الثالث: تقديم بنك الخليج الجزائري AGB	**65**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة	**68**
المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج المقابلة	**68**
المطلب الثاني: تفسير نتائج المقابلة	**84**
خلاصة	**89**
خاتمة	
خاتمة	**91**
قائمة المراجع	
قائمة المراجع	**96**
الملاحق	
ملاحق	**101**

قائمة الجداول والأشكال البيانية

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1)	دراسة مليكة قدير والزهرة قعمور (2022)	**41**
الجدول (2)	دراسة وداد بوفافة وروميساء شقروش (2023)	**42**
الجدول (3)	دراسة خديجة شافو وعائشة كنوز (2023)	**43**
الجدول رقم (4)	دراسة رفين جلال وبختي زوليخة، (2024)	**43**
جدول رقم (5)	دراسة وزناجي عبد الغاني ورواني بوحفص (2024)	**44**
الجدول رقم (6)	دراسة Li Zeng (2021)	**44**
الجدول رقم (7)	دراسة Parminder Varma, Shivinder Nijjer & al (2021)	**45**
الجدول رقم (8)	دراسة Flávio Salgado and Helena Costa Oliveira (2022)	**46**
الجدول رقم (9)	دراسة Monika Murthy, Arvind L (2024)	**47**
الجدول رقم (10)	الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية	**48**
الجدول رقم (11)	الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	**50**
الجدول رقم (12)	أجوبة الرؤساء على السؤال الأول للمقابلة	**69**
الجدول رقم (13)	أجوبة الرؤساء على السؤال الثاني للمقابلة	**70**
الجدول رقم (14)	أجوبة الرؤساء على السؤال الثالث للمقابلة	**71**
الجدول رقم (15)	أجوبة الرؤساء على السؤال الرابع للمقابلة	**72**
الجدول رقم (16)	أجوبة الرؤساء على السؤال الخامس للمقابلة	**72**
الجدول رقم (17)	أجوبة الرؤساء على السؤال السادس للمقابلة	**73**
الجدول رقم (18)	أجوبة الرؤساء على السؤال السابع للمقابلة	**74**
الجدول رقم (19)	أجوبة الرؤساء على السؤال الثامن للمقابلة	**75**
الجدول رقم (20)	أجوبة الرؤساء على السؤال التاسع للمقابلة	**75**
الجدول رقم (21)	أجوبة الرؤساء على السؤال العاشر للمقابلة	**76**
الجدول رقم (22)	أجوبة الرؤساء على السؤال الحادي عشر للمقابلة	**77**

الجدول رقم (23)	أجوبة الرؤساء على السؤال الثاني عشر للمقابلة	**77**
الجدول رقم (24)	أجوبة الرؤساء على السؤال الثالث عشر للمقابلة	**78**
الجدول رقم (25)	أجوبة الرؤساء على السؤال الرابع عشر للمقابلة	**79**
الجدول رقم (26)	أجوبة الرؤساء على السؤال الخامس عشر للمقابلة	**79**
الجدول رقم (27)	أجوبة الرؤساء على السؤال السادس عشر للمقابلة	**80**
الجدول رقم (28)	أجوبة الرؤساء على السؤال السابع عشر للمقابلة	**81**
الجدول رقم (29)	أجوبة الرؤساء على السؤال الثامن عشر للمقابلة	**82**
الجدول رقم (30)	أجوبة الرؤساء على السؤال التاسع عشر للمقابلة	**82**
الجدول رقم (31)	أجوبة الرؤساء على السؤال العشرون للمقابلة	**83**

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (1)	يمثل شعار مؤسسة اتصالات الجزائر	**57**
الشكل رقم (2)	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	**58**
الشكل رقم (3)	يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بغرداية	**59**
الشكل رقم (4)	يمثل الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجيBEA	**63**
الشكل رقم (5)	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائري فرع غرداية	**66**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (1)	نموذج أسئلة المقابلة	**105**
الملحق رقم (2)	بطاقات فيزا وماستر كارد للدفع الإلكتروني	**108**

قائمة الاختصارات والرموز

اختصار/الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
FINTECH	FINANCIAL TECHNOLOGY	التكنولوجيا المالية
	BANKING TECHNOLOGY	التكنولوجيا البنكية
	DIGITAL INFRASTRUCTURE	البنية التحتية الرقمية
	ALGERIA TELECOM COMPANY	مؤسسة اتصالات الجزائر
	GULF BANK	بنك الخليج
BEA	EXTERNAL ALGERIAN BANK	البنك الجزائري الخارجي
	DATA STORAGE DEVICES	أجهزة تخزين البيانات
	DATA CENTER	مركز البيانات
	SOFTWARE	البرمجيات
	PROGRAMMING LANGUAGES	لغات البرمجة
THR	TECHNICAL HUMAN RESOURCES	المورد البشري التقني
APPS	APPLICATIONS	التطبيقات
ICT	INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
	ORGANIZATIONAL TECHNOLOGY	التكنولوجيا التنظيمية
	ELECTRONIC PLATFORMS	المنصات الإلكترونية
	SMARTPHONE APPLICATIONS	تطبيقات الهواتف الذكية
ATM	AUTOMATED TELLER MACHINE	جهاز الصراف الآلي
	DIGITAL BANKS	البنوك الرقمية

مـــقدمـــــة

مـــقدمـــــــة

أ. توطئة:

في إطار الإصلاحات التي شهدها القطاع المصرفي والمالي في الجزائر، اتجهت البنوك نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعملت على تلبية جميع المتطلبات اللازمة لإدماج هذه التكنولوجيا في أنشطتها. هذا التوجه يتيح لها الفرصة للاندماج في الاقتصاد المعرفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن دخول فروع المؤسسات المالية والمصرفية الأجنبية كمنافسين أقوياء زاد من أهمية اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع المصرفي الجزائري. لذا، من الضروري أن تسعى البنوك الجزائرية إلى تطوير استخدام هذه التكنولوجيات لتتمكن من مواكبة التغيرات والارتقاء إلى مستوى يمكنها من المنافسة بفعالية.

ويواجه النظام المصرفي الجزائري، مثل العديد من الأنظمة المصرفية الأخرى، مجموعة من التحديات نتيجة الانفتاح المالي والتحرير المصرفي، الذي يتطلب إزالة القيود والعوائق أمام الأنشطة المصرفية. كما أن المنافسة المتزايدة من البنوك الأجنبية ضد البنوك المحلية قد ازدادت حدتها في السنوات الأخيرة. لذا، أصبح من الضروري أن تتبنى إدارات البنوك الجزائرية استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه التحديات، بهدف ضمان استمراريتها ونموها في السوق المصرفية. ومن أبرز الخيارات المتاحة لتأهيل القطاع المصرفي ومواكبة التطورات في هذا المجال هو تحسين **البنية التحتية** اللازمة لتعزيز الخدمات الإلكترونية في البنوك الجزائرية، وذلك من خلال إنشاء هيئات وأنظمة دفع وتبني مجموعة متنوعة من الخدمات الإلكترونية. وفي إطار كل ذلك جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

– إلى أي مدى تعد البنية التحتية الرقمية في الجزائر مهيأة لتبني وتطبيق التكنولوجيا البنكية الحديثة؟

ومن خلال هذه التساؤل الرئيسي تندرج منه عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

– ما هي مكونات البنية الرقمية؟

– ما طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا البنكية ومكونات البنية الرقمية؟

– هل تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر، بنك الخليج والبنك الخارجي على تقنيات تدعم الأنظمة المالية الرقمية؟

– هل تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي المتطلبات والكوادر اللازمة لمواكبة التطورات في التكنولوجيا المالية؟

– هل تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي تحديات ومعوقات في التكامل مع البنية التحتية للاتصالات؟

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة يتم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

– تظهر البنية التحتية الرقمية في الجزائر مؤشرات إيجابية نحو الاستعداد لتطبيق التكنولوجيا البنكية الحديثة.

لتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

– تتكون البنية الرقمية من مجموعة من المكونات التقنية والتنظيمية التي تشكل الأساس لتفعيل الخدمات الرقمية.

– ترتبط التكنولوجيا المالية بمكونات البنية الرقمية.

– تشهد مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي، تقدما ملحوظا في مسار الرقمنة وتبني الخدمات الرقمية.

– توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي تقنيات متطورة تدعم الأنظمة المالية الرقمية وتساهم في تحسين جاهزية البنية التحتية للمؤسسة.

– تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية وتقنية تؤهلها لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المالية.

– تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي إلى تعزيز التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات بما يدعم التوسع في الخدمات المالية الرقمية.

ب. أهداف الموضوع

تتمثل أهداف دراستنا لموضوع "**مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية – دراسة ميدانية على مستوى اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي فرع غرداية**–" في النقاط التالية:

– معرفة مدى استعداد البنية التحتية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي لتبني وتطبيق التكنولوجيا البنكية.

– معرفة مكونات البنية الرقمية المختلفة.

– معرفة مدى توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي للتقنيات الازمة التي تدعم الأنظمة المالية الرقمية.

– معرفة مدى امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي للمتطلبات والكوادر اللازمة لمواكبة التطورات في التكنولوجيا المالية.

– معرفة التحديات التي تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي في التكامل مع البنية التحتية للاتصالات.

ج. أهمية الموضوع

تتمثل أهمية دراستنا لموضوع "**مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية – دراسة ميدانية على مستوى اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي فرع غرداية**–" في النقاط التالية:

– تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في تشخيص واقع الرقمنة في الجزائر، خاصة في ظل التوجه الوطني نحو تطوير الاقتصاد الرقمي.

– توفير معطيات واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير خطط عمل وسياسات حكومية لتحسين جاهزية البنية التحتية الرقمية.

– فتح آفاق جديدة للبحث العلمي في مجال التكنولوجيا المالية والبنية الرقمية في الجزائر.

د. أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعت بنا لاختيار موضوع الدراسة والمتمثلة في النقاط التالية:

- **الأسباب الذاتية:**

– الاهتمام الشخصي والبحثي بميدان التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي في الجزائر.

– الرغبة في تسليط الضوء على مؤسسات محورية مثل "اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي" باعتبارهم حجر أساس في تطوير البنية الرقمية الوطنية.

– المساهمة الأكاديمية والعلمية في توفير تحليل دقيق وموثوق لواقع البنية التحتية الرقمية في الجزائر ومدى جاهزيتها لدعم القطاع البنكي.

- **الأسباب الموضوعية:**

– أهمية مواكبة التطور الرقمي في الجزائر في مختلف القطاعات في ظل توجه عالمي نحو تطوير البنية التحتية الرقمية في العديد من الدول خاصة المتقدمة.

– تزايد الطلب على الخدمات البنكية الرقمية من طرف المؤسسات والأفراد، خاصة بعد جائحة كورونا التي أبرزت أهمية التعاملات عن بعد.

– وجود تشريعات جديدة واهتمام حكومي متزايد بتحفيز الرقمنة في القطاعات المختلفة يحفز من أهمية دراسة واقع جاهزية البنية الرقمية لدعم التحول التكنولوجي في القطاع البنكي والمصرفي.

هـ. الإطار الزماني والمكاني:

- **الحدود النظرية:** تحديد الأطر النظرية للتكنولوجيا المالية والبنية الرقمية
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى ثلاث مؤسسات وهي: مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي فرع غرداية.
- **الحدود الزمانية:** الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى سنة 2025.

و. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

استدعت طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة. فتم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض الأجزاء المرتبطة بالجانب النظري وذلك من خلال تقديم وعرض الإطار المفاهيمي المتعلق بالموضوع، بالإضافة إلى استخدام منهج الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي من خلال دراسة واقع البنية التحتية الرقمية بولاية غرداية، على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، بنك الخليج والبنك الخارجي مع إجراء مقابلة معهم. وفيما يخص الأدوات المستعملة تم الاعتماد على القوانين، الجرائد الرسمية، الكتب، المقالات، المجلات، التقارير، مذكرات الدراسات العليا، إضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من شبكة الإنترنت. أما فيما يخص دراسة الحالة فتم استعمال ملاحظة الوثائق والسجلات، وكذلك الاطلاع على البنية التحتية الرقمية للمؤسسات.

ز. تقسيمات الدراسة:

لدراسة ""**مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية –دراسة ميدانية على مستوى اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي فرع غرداية**–"" تم إعداد الهيكل الدراسي التالي:

مقدمة: تطرقنا فيها إلى تقديم موضوع الدراسة تم فيه طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وللإجابة عليها قدمنا مجموعة من الفرضيات المقترحة، مع تحديد أهداف، أهمية، وأسباب اختيارنا لموضوع الدراسة، ثم حددنا مصطلحات الدراسة، منهج الدراسة، والصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة.

الفصل الأول: وهو الإطار النظري للدراسة، يتضمن مبحثين، المبحث الأول، وفيه تطرقنا إلى أهم الأدبيات التي عالجت البنية الرقمية والتكنولوجيا المالية والبنكية، أما المبحث الثاني، وتطرقنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة وقع اختيارنا عليها والتي صبت إهتمامها في موضوع دراستنا، لننتهي بخلاصة تتضمن أهم النقاط التي توصلنا إليها في هذا الفصل.

الفصل الثاني: وهو الفصل الميداني، الذي قمنا فيه بعرض بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي فرع غرداية، وتوضيح أهم مهامهم وهياكلهم التنظيمية، ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها، لنقدم بعدها عرضا وتحليلا لنتائج المقابلة التي توصلنا إليها.

ثم نختتم دراستنا بخاتمة تتضمن أهم النتائج المحصل عليها مع تقديم مجموعة من التوصيات المستقبلية.

ح. صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة عددا من الصعوبات التي أثرت بشكل نسبي على سير مراحلها، كان أبرزها صعوبة الوصول إلى المراجع العلمية المتخصصة المتعلقة بموضوع التكنولوجيا المالية والبنية التحتية الرقمية، مما تطلب بذل جهد إضافي في البحث عن مصادر بديلة، كالرسائل الجامعية والدراسات الميدانية ذات الصلة.

كما تمثلت الصعوبة الثانية في تأخر إجراء المقابلات مع مسؤولي المؤسسات المعنية، وذلك نتيجة انشغالهم بالمهام الإدارية وضيق وقتهم العملي، الأمر الذي فرض إعادة جدولة مواعيد المقابلات أكثر من مرة، وأدى إلى تمديد الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات الميدانية.

ورغم هذه التحديات، تم تجاوز العقبات بفضل المتابعة المستمرة، والتحلي بالصبر والمرونة في التعامل مع الظروف الميدانية، مما أتاح إنجاز البحث وفق الأهداف المحددة.

الفصل الأول:

تطبيق التكنولوجيا البنكية

والبنية الرقمية التحتية الجزائرية

تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في التحول الاقتصادي والإداري، حيث أدت إلى أتمتة العمليات التقليدية وتبسيط الإجراءات من خلال توظيف تقنيات ذكية. ويعد توفر بنية تحتية رقمية متطورة شرطا محوريا لإنجاح هذا التحول، بما في ذلك الشبكات، ومراكز البيانات، وأنظمة الحماية. في هذا السياق، برزت الصيرفة الرقمية كأحد أبرز تطبيقات الرقمنة في القطاع المالي، إلى جانب توسع مجالات التكنولوجيا المالية (Fintech) التي أعادت تشكيل منظومة الخدمات المالية عبر حلول مبتكرة تتسم بالسرعة والمرونة والأمان.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: البنية الرقمية والتكنولوجيا البنكية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورا تكنولوجيا متسارعا، كان له بالغ الأثر على مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع البنكي. فقد فرضت البنية الرقمية واقعا جديدا يقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البنكية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مكونات البنية الرقمية وتحديد أهم متطلبات ومجالات التكنولوجيا المالية.

المطلب الأول: مكونات البنية الرقمية

تعد البنية الرقمية منظومة متكاملة تضم مجموعة من العناصر التقنية والتنظيمية التي تتيح إنشاء وتبادل ومعالجة المعلومات بشكل إلكتروني فعال، وفي هذا المطلب سنقوم بتحديد أهم مكونات البنية الرقمية.

الفرع الأول: الأجهزة التكنولوجية

1. **الحواسيب:** جهاز إلكتروني يقوم بتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية، ويتكون من مكونات مادية وبرمجيات ولديه القدرة على استقبال المعلومات ومعالجتها وتخزينها، ويمكن التعامل معه بطريقة تفاعلية.[1]

2. **الخوادم:** فهو عبارة عن جهاز حاسوب بمواصفات خاصة عالية بالغالب قادر على العمل لفترات طويلة جدا دون توقف ومتصل بالإنترنت على مدار السرعة بسرعة كبيرة وكل ذلك حسب الوظيفة المحددة له.[2]

3. **أجهزة تخزين الداتا (البيانات):** هي مجموعة مترابطة من المعلومات المخزنة في وسائل إلكترونية مثل الأقراص الصلبة أو الأشرطة، وتستخدم لتخزين بيانات متنوعة كالمخزون، التكاليف، احتياجات الزبائن، أو المؤشرات الاقتصادية. وتنظم بعض هذه القواعد بشكل رقمي، بينما يُبنى بعضها الآخر على أساس المواضيع أو الكلمات المفتاحية مثل المقالات الصحفية.[3]

---

[1] طارق محمد الشديفات، سمية محمد الشديفات، **معوقات استخدام الحاسوب والإنترنت في تدريس العلوم من وجهة نظر معلمي علوم المرحلة الأساسية في محافظة المفرق**، مجلة إسهامات للبحوث والدراسات، الجزائر، ع01، 2017، ص185.

[2] مستشار الاستضافة، على الموقع: https://adviserhost.com/ بتاريخ: 09.04.2025، على الساعة 20:45.

[3] عائشة بخوش، الحسناء بن لشريف، **البيئة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة)**، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، الجلفة، الجزائر، 2024، ص40.

4. شبكات الأنترنت: عبارة عن شبكة ضخمة من الحواسيب المتصلة مع بعضها البعض، ويتم من خلالها تبادل المعلومات ونقلها وتخزينها، ويتم استخدام الوسائط المتعددة من خلالها، وتعتبر أحد التقنيات التي يمكن استخدامها في التعليم بصفة عامة.[1]

5. مركز بياناتData center : هو عبارة عن مكان به العديد من أجهزة السيرفرات المتصلة ببعضها لمعالجة البيانات وتخزينها، موجودة على مساحة شاسعة وتمتاز بأعلى وأقوى درجات القوة الأمان ومرتبطة ببعضها البعض على الدوام بسرعات نقل بيانات خيالية.[2]

6. مخازن الطاقة: هو جهاز محيطي يعمل على تغذية الكمبيوتر بالطاقة الكهربائية في حالة انقطاع التيار الكهربائي.[3]

الفرع الثاني: البرمجيات والموارد البشري التقني

1. لغات البرمجة: وهي مجموعة من اللغات الإلكترونية التي تستخدم مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية التي تعمل في الأجهزة الإلكترونية الحاسوبية والذكية، وتهدف إلى بناء نظام، أو تطبيق، أو صفحة إنترنت، وتعرف لغات البرمجية أيضاً بأنها عبارة عن عمليات إلكترونية تهدف إلى تجميع وتركيب مجموعة من البيانات معاً من أجل تصليح شيء في نظام إلكتروني، أو للعمل على بناء نظام جديد يستخدم في تطبيق ما، أو موقع على شبكة الإنترنت.[4]

2. البرمجيات: تشكل البرمجيات الجزء الفكري أو البرمجي للحاسوب الآلي المكمل لجزء المكونات المادية، وبدونه لا يمكن تشغيل الحاسوب والاستفادة منه. فهي عبارة عن برامج يبدأ تصميمها بمواصفات وظيفية معينة تترجم في النهاية إلى مجموعة من التعليمات والأوامر المكتوبة بإحدى لغات برمجة الحاسوب التي تنفذ بصورة معينة لأداء مهمتها الوظيفية والمصممة من أجلها، وتعمل البرامج على توجيه الحاسوب لتنفيذ العمليات المطلوبة.[5]

---

[1] طارق محمد الشديفات، سمية محمد الشديفات، مرجع سابق، ص185.

[2] ما هو مركز البيانات، على الموقع: https://notatec.com/ بتاريخ: 11.04.2025 على الساعة: 15:18.

[3] لعربي محمد، مدخل إلى الإعلام الآلي، **محاضرات موجهة لطلبة كلية الحقوق منشورة**، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021، ص4.

[4] سعيد فصيح، **التطبيقات الرّقمية للغة العربية لغة البرمجة الرّقمية "ج" أنموذجا**، مجلة أفاق معرفية، الجزائر، ع01، 2022، ص122.

[5] إلهام يحياوي، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية لصناعة البرمجيات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ع 28، 2013، ص190.

3. التطبيقات: هي تطبيقات تشمل تقنيات اتصال ومعلومات رقمية تمكن من انتاج ونشر وتبادل للمعلومات في الوقت الذي نريد، وبالشكل الذي نرغبه عبر الأجهزة الإلكترونية سواء المتصلة منها أو غير المتصلة مع الآخرين من المستخدمين في أي مكان.[1]

5. المورد البشري التقني (التقنيون في الإعلام الآلي، مهندس الإعلام الآلي): الفرد الذي يمتلك مهارات ومعارف فنية وتقنية متخصصة تُمكنه من أداء مهام تتعلق باستخدام أو صيانة أو تطوير الأنظمة والأجهزة أو البرمجيات داخل المؤسسة. ويشمل هذا النوع من الموارد البشرية مثلاً: المهندسين، التقنيين، مطوري البرمجيات، مشغلي المعدات، وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات.[2]

الفرع الثالث: التشريعات والتكنولوجيا الرقمية

تعد الرقمنة ركيزة أساسية في مسار التحديث والتنمية في الجزائر، حيث تعمل الدولة على تعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات من خلال وضع إطار تشريعي وتنظيم مؤسساتي واضح، ويهدف هذا التوجه إلى تحسين الأداء الإداري، وتسهيل الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات، بما يواكب التطورات التكنولوجية العالمية، ومن بين هذه التشريعات نذكر:

1. التشريعات الرقمية

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مجال الرقمنة، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة أساسية في تطوير مختلف القطاعات. وقد واكبت السلطات الجزائرية هذه التغيرات عبر وضع إطار تشريعي وتنظيمي يهدف إلى تعزيز التحول الرقمي، تحسين الخدمات العمومية، وضمان الأمن السيبراني، حيث يهدف القانون رقم 18-08 إلى تحديث شروط ممارسة الأنشطة التجارية من خلال إعادة هيكلة السجل التجاري واعتماد منصة إلكترونية لتسهيل إنشاء المؤسسات التجارية، وذلك في إطار مكافحة السوق غير الشرعي وتنظيم النشاطات التجارية[3]. كذلك يهدف القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة إلى تحديث قطاع العدالة في

---

[1] عبد الله محمد عبد الله اطبيقة، أحمد عبد السلام عمر السني، **اعتماد النخب الإعلامية على التطبيقات الرقمية في نشر وترسيخ ثقافة الحوار وقيم المواطنة لدي الشباب الليبي " دراسة ميدانية "**، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، الجزائر، ع 02، 2022، ص12.

[2] منير الحمزة، ميلود العربي حجار، **مسؤوليات مهندس المعلومات ودوره في تنظيم المحتوى الرقمي**، مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزائر، ع 01، 2019، ص 53-54.

[3] نور الدين بن حميدوش، **الجرائم والجزاءات المتعلقة بشروط ممارسة الأنشطة التجارية**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، ع 08، 2017، ص475.

الجزائر من خلال إدماج التكنولوجيات الحديثة، خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ضمن العمل القضائي، وذلك في إطار سياسة إصلاح شاملة لتعزيز دولة القانون وتحسين خدمات المرفق العام[1]. يهدف القانون رقم 15-04 إلى تنظيم التوقيع والتصديق الإلكترونيين في الجزائر، استجابة للتطورات الرقمية وتماشياً مع المعايير الدولية، خاصة توصيات لجنة الأونسيترال. حيث يعرّف القانون التوقيع الإلكتروني بأنه بيانات إلكترونية تُستخدم كوسيلة توثيق لإثبات هوية الموقع وقبوله لمحتوى المستند، ويشترط أن تكون آليات إنشاء هذا التوقيع مؤمنة وفق معايير تقنية تضمن السرية، الحماية من التزوير، ومنع الاستخدام غير المشروع[2]. كما يهدف القانون رقم 09-04 إلى وضع إطار قانوني خاص للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، وهي الجرائم التي ترتكب باستخدام الوسائل الإلكترونية كالإنترنت والحواسيب، وتمس الأفراد أو المؤسسات أو حتى الدولة [3].

كما لا ننسى أن الجزائر سنة 2013 قامت بإطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية بهدف تحديث الإدارة العمومية وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات. جاء هذا المشروع في إطار التحول نحو الحكومة الإلكترونية، وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين والمؤسسات[4]. ويهدف القانون رقم 18-04 المؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق 10 مايو 2018، إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية في الجزائر وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وتعزيز المنافسة، وحماية حقوق المستخدمين، وتطوير البنية التحتية الرقمية في البلاد.[5] كما نص المشرع الجزائري القانون قانون رقم 18-05 المؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق 10 مايو 2018، حيث يهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بالتجارة الإلكترونية للسلع والخدمات، وتعزيز الثقة في المعاملات الإلكترونية، وحماية

---

[1] طلحة وداد، قدور نبيلة، **عصرنة قطاع العدالة في الجزائر**، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، 2022، ص8.

[2] تبوب فاطمة الزهراء، **التوقيع والتصديق الإلكترونين في ظل القانون رقم 15-04 المؤرخ في أول فبراير 2015**، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، الجزائر، ع 29، 2016، ص312.

[3] رضا مهدي، **الجرائم السيبرانية وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري**، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، الجزائر، ع 02، 2021، ص113.

[4] سيد أحمد مسيردي، خديجة سعيدي، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، ع 02، 2013، ص267.

[5] وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع الرسمي: https://www.mpt.gov.dz/ بتاريخ: 2025/05/16.

حقوق المستهلكين، وتنظيم أنشطة المتعاملين في هذا المجال[1]. إضافة إلى المرسوم الرئاسي 19-172 المؤرخ في 6 يونيو 2019، والصادر في العدد الاخير من الجريدة الرسمية، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال ومكافحتها وتنظيمها وكيفيات سيرها، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تحت سلطة وزارة الدفاع الوطني ومن مهامها رصد ومتابعة الجرائم المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.[2] وقامت الجزائر سنة 2021 بإنشاء أول مختبر تجريبي للابتكارات المالية في الجزائر وهو ثمرة تعاون بين الوزارة لجنة مراقبة البورصة شركات التأمين وبنك الجزائر بهدف إنشاء نظام بيئي يمكن الشركات الناشئة وقادة المشاريع في قطاع التكنولوجيا المالية من تطوير حلولهم لتحديث الخدمات المصرفية والتأمينية مع التحرك نحو الشمول المالي.[3] أيضا المرسوم الرئاسي رقم **314-23**، الصادر في**6 سبتمبر 2023**، ينص على إنشاء **المحافظة السامية للرقمنة**، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية رئاسة الجمهورية، وتم إسناد إليها مهمة تصميم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، بالتشاور مع القطاعات المعنية والمؤسسات والقطاع الاقتصادي والمجتمع المدني[4]. ونشر القانون رقم 23-09، المؤرخ في 12يونيو سنة 2023، الذي يتضمن القانون النقدي والمصرفي في العدد 43 من الجريدة الرسمية، ليوم 27 يونيو 2023. يهدف هذا القانون إلى تعزيز حوكمة النظام المصرفي وعلى رأسه بنك الجزائر، وتحسين شفافيته، مع منح مجلس النقد والقرض صلاحيات جديدة تمكنه من مرافقة التحولات التي تشهدها البيئة المصرفية، إلى جانب توسيع صلاحياته في مجال اعتماد البنوك الاستثمارية، والبنوك الرقمية ومقدمي خدمات الدفع، والوسطاء المستقلين، والترخيص بفتح مكاتب الصرف، فضلا عن تعزيز حوكمة ودور اللجنة المصرفية كسلطة إشراف.[5] وتم الإشارة في هذا القانون إلى العملة الرقمي في المادة رقم 4 وأمن ونظم ووسائل الدفع في المواد 58، 59 و60، بالإضافة إلى تأسيس اللجنة الوطنية للدفع

---

[1] قانون رقم 18-05 المؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق 10 مايو 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، نشر في 30 شعبان عام 1439هـ الموافق 16 مايو سنة 2918م في ج ر ج، ع 28.

[2] وكالة الأنباء الجزائر، على الموقع الرسمي: https://www.aps.dz/ بتاريخ: 2025/05/16.

[3] خديجة شوشان، خديجة عماروش، تقييم أداء مختبرات حماية التكنولوجيا المالية في الدول العربية، دفاتر البحوث العلمية، الجزائر، ع 01، 2022، ص307.

[4] جريدة الخبر، على الموقع الرسمي: https://www.elkhabar.com/ بتاريخ: 2025/05/16.

[5] وزارة المالية، على الموقع الرسمي: https://www.mf.gov.dz/ بتاريخ: 2025/05/16.

من المادة 163 إلى 164.[1] ثم أصدر المشرع الجزائري نظام 24-04 المؤرخ في 13 أكتوبر 2024 المتعلق بالترخيص، بتأسيس واعتماد البنوك الرقمية[2].

2. تكنولوجيا المعلومات والإتصلات

يهدف القانون رقم 18-04 إلى تنظيم قطاع البريد والاتصالات الإلكترونية من خلال وضع إطار عام يضمن تقديم خدمات عالية الجودة في بيئة تنافسية شفافة تحقق المصلحة العامة. ينص القانون على الشروط العامة لاستغلال هذه الأنشطة، ويؤسس لسلطة ضبط مستقلة تشرف على تنظيم القطاع. كما يُلزم الدولة بمراقبة النشاطات من خلال تحديد معايير إنشاء واستغلال الخدمات، وضمان الأمن والسلامة واستمرارية الخدمات، واحترام المنافسة المشروعة والقوانين المتعلقة بالدفاع الوطني والأخلاق العامة. ويشمل القانون أيضًا ضمان توفير الخدمة الشاملة عبر كامل التراب الوطني، والمساهمة في تقليص الفجوة الرقمية، مع استثناء محتوى الأنشطة السمعية البصرية ووسائل الإعلام الإلكترونية التي تخضع لقانون الإعلام رقم 12-105[3].

3. التكنولوجيا التنظيمية

وهو مزيج بين كلمتي "تنظيمية" Regulatory و "تكنولوجيا Technology والذي صيغ لأول مرة من قبل هيئة السلوك المالي في المملكة المتحدة (FCA) في عام 2015، وعرفه بأنه: "مجموعة فرعية من التكنولوجيا المالية تركز على التقنيات التي قد تسهل تقديم المتطلبات التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من القدرات الحالية إضافة إلى أن حلول التكنولوجيا التنظيمية Regtech التي يتم تنفيذها من قبل المنظمين والشركات جاءت التسهيل وضمان الامتثال، فهي أيضا بمثابة إنذار مبكر للكيانات والمشرفين على حد سواء لأحداث النزاهة المالية والطبيعة النظامية مثل ضغوط السيولة ومحاولات غسيل الأموال وغيرها . إذن فالتكنولوجيا التنظيمية بشكل عام تصف استخدام تكنولوجيا المعلومات والبيانات والأتمتة في عملية التنظيم والرقابة والامتثال والإبلاغ المبكر عن التجاوزات والمخالفات، وتحديد المخاطر المصاحبة للمعاملات المالية في الوقت المناسب. وكل ذلك

---

[1] قانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 يونيو سنة 2023 يتضمن القانون النقدي والمصرفي، ج ر ج، ع 43، الصادرة في 25 يونيو 2023.

[2] بنك الجزائر، على الموقع الرسمي: https://www.bank-of-algeria.dz/، بتاريخ: 2025/05/16.

[3] حليمة هلالي، **كل التفاصيل عن قانون البريد والاتصالات الالكترونية (يدخل حيز التنفيذ بمجرد نشره في الجريدة الرسمية)**، جريدة البلاد، بتاريخ 20-04-2018، على الموقع الرسمي: https://www.elbilad.net/، بتاريخ: 2025/05/16.

بهدف تحسين الكفاءة والحد من التجاوزات واكتشاف الاحتيال أو الشذوذ في المعاملات المالية، والتقليل من آثار المخاطر المترتبة عن التعاملات في الصناعة المالية.[1]

4. سياسات التحول الرقمي

تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة لتعزيز التحول الرقمي من خلال تبني استراتيجيات متنوعة تهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية تحسين الاتصال بالإنترنت، وتحديث أنظمة الإدارة الرقمية. هذه الجهود تسعى إلى تمكين المؤسسات والقطاعات المختلفة من الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية بشكل أكثر فعالية. يركز التحول الرقمي في الجزائر على مجموعة من القطاعات الحيوية التي تشمل الخدمات الحكومية، الصحة، التعليم الخدمات المالية والتجارة الإلكترونية تهدف هذه الجهود إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الابتكار في هذه المجالات.[2]

المطلب الثاني: التكنولوجيا المالية ومكونات البيئة الرقمية

أدى التطور السريع في التكنولوجيا الرقمية إلى إحداث تحول جذري في مختلف القطاعات، وكان للقطاع المالي نصيب كبير من هذا التطور من خلال ما يعرف بـ التكنولوجيا المالية(FinTech) ، فقد أصبحت الحلول الرقمية ضرورة ملحّة لتعزيز كفاءة العمليات المالية، وتقديم خدمات أسرع وأكثر أمانا. ويهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على مفهوم التكنولوجيا المالية وتحديد متطلباتها ومجالاتها، في ظل العصر الرقمي.

الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا المالية

مصطلح "التكنولوجيا المالية" أو "Fin Tech" هو مصطلح إنجليزي يتكون من كلمتين: "الخدمات المالية" (Finance) و"التكنولوجيا" (Technology). وقد تم تعريف هذا المصطلح في قاموس أكسفورد على أنه يشمل البرامج الحاسوبية والتقنيات الأخرى المستخدمة والتطبيقات التي تدعم أو تعزز الخدمات المصرفية والمالية.[3]

---

[1] عبد الغني بن لخضر، نور الهدى سعيداني، **التكنولوجيا التنظيمية كحل لإرساء مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية**، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، ع 01، 2024، ص 21-22.

[2] فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر (الواقع والتحديات)**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر، ع 01، 2025، ص507.

[3] عمارية بحتي، غنية مجاني، **دور التكنولوجيا المالية في دعم القطاع المصرفي**، مجلة المدير، الجزائر، ع 02، 2020، ص 97.

وقد عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية التكنولوجيا المالية بأنها "ابتكار أو تكنولوجيا مالية تؤدي إلى ظهور نماذج أعمال أو عمليات أو منتجات جديدة تؤثر على الأسواق والمؤسسات المالية".[1] وهي الابتكارات المالية التقنية وسيلة قد تؤدي إلى تطوير نماذج جديدة للأعمال أو التطبيقات أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات المرتبطة بها، مما سيؤثر بشكل ملموس على الأسواق والمؤسسات المالية ويساهم في توفير التمويل".[2]

فالتكنولوجيا المالية هي أي ابتكار تكنولوجي يستخدم في مجال الخدمات المالية، بهدف التأثير على الأسواق والمؤسسات المالية وتقديم خدمات مالية متنوعة. وتُعتبر التكنولوجيا المالية نتيجة طبيعية لتداخل العمليات المالية مع تطبيقات التكنولوجيا.[3]

ومنه يمكننا تعريف **التكنولوجيا المالية (FinTech)** على أنها **استخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات المالية** بطرق أكثر كفاءة وسرعة وأمانا. يشمل ذلك تطوير تطبيقات ومنصات إلكترونية لإدارة المدفوعات، التمويل، الإقراض، الاستثمار، والتأمين، وغيرها، لتحسين العمليات المالية.

الفرع الثاني: متطلبات التكنولوجيا المالية

يوجد مجموعة من المتطلبات الإدارية اللازمة لتحقيق النجاح للتكنولوجيا المالية في الدول، وأهم هذه المتطلبات ما يأتي:[4]

أولا: المتطلبات الإدارية والمالية

1. ضمان جودة مدخلات النظام العام للتكنولوجيا المالية: يجب تحقيق جودة عالية لمدخلات النظام العام للتكنولوجيا المالية، والتي تشمل: التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات المالية وتحليل البيانات والتعامل مع

---

[1] ريم محمد نوري، **أثر استخدام التكنولوجيا المالية في أداء المصارف السورية الخاصة والحد من مخاطرها التشغيلية**، رسالة ماجستير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2023، ص13.

[2] عمر عبو، آمنة خلج، فاطمة زهراء قدور، **دور التكنولوجيا المالية في تطوير منظومة الشمول المالي بالقطاع المصرفي في الدول العربية**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، الجزائر، ع 01، 2023، ص174.

[3] شيماء خثير، بثينة مسعودي، **دور التكنولوجيا المالية في تطوير القطاع التجاري بالجزائر –دراسة حالة–**، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشنت، عين تيموشنت، الجزائر، 2023، ص3.

[4] يوسف أبو فارة، شريف أبو كرش، **المتطلبات الإدارية والمالية والتكنولوجية لنجاح صناعة التكنولوجيا المالية في الدول العربية**، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2017، ص5-7.

العملات المشفرة، إضافة إلى المؤسسات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات التي تدعم المنصات الإلكترونية، وأخيرًا تدفقات الأموال التي تعزز الاستثمارات في هذا المجال.

2. ضمان جودة آليات النظام العام للتكنولوجيا المالية: تشمل التعامل مع المنتجات والعمليات، مع التركيز على الإبداع في تقديم الخدمات وتحسينها وتسهيل الوصول إليها. كما يجب أن تهدف إلى تقليل التكاليف وتعزيز الشفافية والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتقديم بدائل مبتكرة للخدمات المالية.

3. ضمان جودة مخرجات النظام العام للتكنولوجيا المالية: تنتج صناعة التكنولوجيا المالية مخرجات متنوعة نتيجة التحول من المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات التكنولوجيا المالية، وأبرزها: الخدمات والسلع والعمليات ونماذج الأعمال الجديدة.

4. أهمية التفاعل الفعّال مع العملاء: يعد التفاعل الجيد مع العملاء عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات المالية، ويتضمن سبعة أبعاد رئيسية: تخصيص الخدمات، تبادل المعلومات، أسلوب التفاعل، تعزيز التواصل عبر شبكة المستخدمين، استخدام تكنولوجيا المعلومات للتفاعل عن بُعد، تقديم منتجات هجينة، ووضع استراتيجية فعالة لقنوات التوزيع.

5. ضمان المعالجة الفعّالة والسريعة للبيانات المتعلقة بالتكنولوجيا المالية: يجب معالجة البيانات المتعلقة بالتكنولوجيا المالية بفعالية وسرعة، مع مراعاة أربعة أبعاد رئيسية: مصدر البيانات، المدى الزمني للبيانات، استخدام البيانات، ونمط البيانات.

6. تعزيز قدرة شركات التكنولوجيا المالية على تحقيق السيولة اللازمة: يجب تعزيز القدرة على تحقيق السيولة اللازمة عبر المنتجات المالية المتنوعة في الأسواق الإلكترونية. ويشمل ذلك: جداول الدفع التي تحدد الدفعات الدورية وغير الدورية، تنوع العملات بين التقليدية والإلكترونية، بالإضافة إلى إنشاء أسواق تبادلية للخدمات، وأخيرا التعاون التجاري، سواء من خلال العمل المستقل أو الشراكة مع المؤسسات المالية التقليدية.

ثانيا: المتطلبات التكنولوجية

من بين المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيق نجاح التكنولوجيا المالية في أي دولة من الدول وخاصة العربية منها هي:[1]

[1] يوسف أبو فارة، شريف أبو كرش، مرجع سابق، ص8.

1. الاستخدام الصحيح لتطبيقات تكنولوجيا الـ (Blockchain) في القطاعات المالية بعيدا عن الممارسات والاستخدامات السلبية المتعلقة باستخدامه: يجب الاستخدام الصحيح لتطبيقات **البلوك تشين** في القطاعات المالية، مع تجنب الممارسات السلبية.

2. توفير المنصات الإلكترونية: يتطلب نجاح المؤسسات المالية توفير منصات إلكترونية للتمويل والإقراض، مما يحقق التواصل المباشر مع المستثمرين. تشمل هذه المنصات التمويل الجماعي والإقراض من فرد إلى فرد.

3. الضمان التكنولوجي لنجاح مؤسسات التكنولوجيا المالية، واستدامتها: يجب توفير الضمانات التكنولوجية الضرورية. وتشمل العوامل الأساسية لتحقيق ذلك: الأمن السيبراني، خدمات التعريف بالهوية الرقمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في العمليات المالية. كما تشمل تقنيات النقل الآلي للأموال، التأمين الرقمي، وإدارة الثروات. إضافةً إلى ذلك، يعدّ وجود بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة، وأنظمة دفع وتسوية أوراق مالية فعالة، عوامل رئيسية لاستمرارية هذه المؤسسات ونجاحها.

4. توفير نظام متكامل ومؤتمت لتقديم النصائح المالية الإلكترونية: تؤكد الدراسات أن جودة النصائح المالية المقدمة عبر التكنولوجيا المالية تضاهي تلك التي يقدمها الخبراء البشريون، إذ توفر حلولًا مالية تلبي احتياجات العملاء مع مراعاة مستويات المخاطر، آفاق الاستثمار، والتفضيلات المختلفة. [1]

الفرع الثالث: مجالات التكنولوجيا المالية

تسهم التكنولوجيا المالية في العديد من المجالات، ومن بينها:[2]

1. المدفوعات الرقمية:

يعتبر الدفع الرقمي أو الإلكتروني من أكثر القطاعات تقدما في مجال التكنولوجيا المالية. ويشير هذا المفهوم إلى عملية نقل القيمة من حساب دفع إلى آخر باستخدام أجهزة رقمية مثل الهواتف المحمولة، أو نقاط البيع، أو الحواسيب، أو عبر قنوات الاتصال الرقمية، الذي يعنى بالاتصالات المالية العالمية بين البنوك. كما يشمل هذا التعريف المدفوعات التي تتم من خلال التحويلات المصرفية، وأموال الهاتف المحمول، وبطاقات الدفع، بما في ذلك بطاقات الائتمان، وبطاقات الخصم، والبطاقات المدفوعة مسبقا.

---

[1] يوسف أبو فارة، شريف أبو كرش، مرجع سابق، ص9.

[2] محمد عبد العليم صابر، **التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي: دراسة تحليلية لمجموعة من الدول العربية**، مجلة اسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، مصر، ع 02، 2022، ص101.

2. الإقتراض الرقمي:

تعتبر هذه العملية تقديم القروض التي يتم التقدم للحصول عليها وصرفها وإدارتها عبر القنوات الرقمية. حيث يعتمد المقرضون على البيانات الرقمية لاتخاذ قرارات الائتمان وبناء تفاعل ذكي مع العملاء.

3. التأمين الرقمي:

التحول الرقمي في خدمات التأمين يعني تحويل جميع الخدمات التي تقدمها شركات التأمين للعملاء إلى صيغة رقمية. يهدف هذا التحول إلى أتمتة العمليات لتعزيز الكفاءة والسرعة. بعبارة أخرى، يتم استخدام البرمجيات وواجهات المستخدم الحديثة لمعالجة نقاط الضعف في سلسلة قيمة التأمين، مما يسهم في تحسين التفاعل بين شركات التأمين.

4. التمويل الرقمي:

التمويل الرقمي يشير إلى تمكين كل فرد من الوصول إلى الخدمات المالية من خلال التكنولوجيا الحديثة. يُعتبر التمويل الرقمي أداة رئيسية في برامج الشمول المالي، حيث يتيح فرصاً كبيرة لتعزيز الشمول المالي وتوسيع نطاق الخدمات الأساسية، خاصة في ظل تزايد استخدام الهواتف المحمولة.[1]

المطلب الثالث: التكنولوجيا البنكية ومجالاتها

تعد التكنولوجيا البنكية من أبرز مظاهر التحديث في القطاع المالي، حيث ساهمت في تطوير الخدمات البنكية وتحسين جودتها. وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تحديد ماهية متطلبات التكنولوجيا البنكية والصيرفة الرقمية.

الفرع الأول: التكنولوجيا البنكية ومتطلباتها

التكنولوجيا البنكية هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آلات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة، وعلى ذلك يضم مصطلح التكنولوجيا في الميدان المصرفي مجالين الأول هو تكنولوجيا الثقيلة

[1] محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص101.

وتشمل الآلات والمعدات المصرفية والبرامج، وثاني هو التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الدراية والإدارة والمعلومات والتسويق المصرفي. [1]

وتتطلب التكنولوجيا البنكية مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها وتحقيق كفاءة في تقديم الخدمات البنكية وفقا (ليوسف النعمى) تتمثل هذه المتطلبات في:[2]

1. **البنية التحتية التكنولوجية المتقدمة:** ضرورة توفر أنظمة معلومات حديثة وشبكات اتصال موثوقة تدعم العمليات المصرفية الرقمية .

2. **تطبيقات الهواتف الذكية:** توفير تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام تُمكن العملاء من إدارة حساباتهم وإجراء المعاملات المالية بكفاءة .

3. **المدفوعات الإلكترونية:** تطوير أنظمة دفع إلكترونية آمنة وفعالة تتيح للعملاء إجراء المعاملات دون الحاجة إلى النقد .

4. **الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:** تقديم خدمات مصرفية متكاملة عبر الإنترنت تُمكن العملاء من الوصول إلى حساباتهم وإجراء العمليات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان .

5. **أنظمة إدارة البيانات الضخمة:** استخدام تقنيات تحليل البيانات لتحسين فهم سلوك العملاء وتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم .

6. **تدريب وتأهيل الموظفين:** توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المصرفية وتقديم خدمات عالية الجودة .

7. **الامتثال للمعايير الأمنية والتنظيمية:** ضمان التزام الأنظمة المصرفية بالمعايير الأمنية والتنظيمية لحماية بيانات العملاء والحفاظ على الثقة.

---

[1] أحمد بو العام، رضا دليلش، **أثر التكنولوجيا الحديثة على النشاط البنكي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال جيجل)**، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 2022، ص12،

[2] يوسف إمحمد الصغير النعمى، **متطلبات التكنولوجيا الرقمية وأثرها على كفاءة الخدمات المصرفية بالمصارف الخاصة: مصرف الأمان والوفاء نموذجا**، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، ليبيا، 2024، ص 483-484.

الفرع الثاني: الصيرفة الرقمية وأنواعها

هو نظام يسمح للزبائن بالاستفادة من خدمات معرفية انطلاقا من الحاسوب الشخصي الذي يرتبط بحواسيب البنك عبر الخطوط الهاتفية، وهذا يزيد كثيرا من راحة الزبائن حيث توفر الصيرفة الرقمية الوقت والتكلفة عبر استخدامها الموزع الآلي. كما تضمن القيام بكافة العمليات المصرفية من المستويين المحلي والدولي.[1]

وأنواع الصيرفة الرقمية تتنوع حسب مستوى التحول الرقمي وطبيعة الخدمات المقدّمة، ويمكن تلخيصها في الأنواع التالية[2]:

1. **الصيرفة عبر الإنترنت:** تتيح للعملاء إجراء معاملات مصرفية مثل تحويل الأموال، دفع الفواتير، والاستعلام عن الرصيد من خلال الموقع الإلكتروني للبنك.

2. **الصيرفة عبر الهاتف المحمول:** تقدم الخدمات المصرفية من خلال تطبيقات الهواتف الذكية، مع ميزات إضافية مثل الإشعارات الفورية وخدمات تحديد المواقع لأقرب صراف آلي.

3. **الصيرفة الذاتية:** تشمل أجهزة الصراف الآلي (ATM) وأجهزة الخدمة الذاتية داخل الفروع، وتُمكن العملاء من تنفيذ العديد من المعاملات دون تدخل بشري مباشر.

4. **الصيرفة المفتوحة:** تعتمد على مشاركة البيانات المصرفية بشكل آمن بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية عبر واجهات برمجة التطبيقات(APIs) ، مما يُتيح تطوير خدمات مالية جديدة ومخصصة.

5. **البنوك الرقمية الكاملة:** وهي بنوك تعمل بالكامل عبر الإنترنت دون فروع مادية، وتقدم كافة خدماتها من خلال المنصات الرقمية فقط.

الفرع الثالث: البنوك الرقمية

البنك الرقمي هو بنك يعمل دون فروع، ويُقدم خدماته المصرفية بالكامل عبر الإنترنت، معتمداً على التكنولوجيا المالية الحديثة. يتيح للعملاء الحصول على نفس خدمات البنوك التقليدية لكن بسرعة ومرونة أكبر،

---

[1] مليكة العايب، **آفاق الصيرفة الرقمية في الجزائر (بنك الخليج الجزائر وكالة سكيكدة أنموذجا)**، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص46.

[2] الصيرفة الإلكترونية، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، على الموقع: https://ar.wikipedia.org/wiki بتاريخ: 10.04.2025.

وفي أي وقت ومن أي مكان، بشرط توفر الإنترنت وهاتف ذكي، مما يوفر الوقت والجهد ويمنح خيارات ومزايا متعددة[1].

ورغم تشابه مفهوم البنوك الرقمية عالميا، إلا أن هناك اختلافات في التسميات والعمليات. من أبرز أنواعها:

- البنوك المنافسة: هي شركات تكنولوجيا مالية تمتلك تراخيص مصرفية، وتُقدم خدمات تقليدية بمرونة، مع وجود مادي محدود. يُقدّر عددها بنحو 100 بنك عالميًا.
- البنوك الجديدة: لا تملك ترخيصًا مصرفيًا خاصًا، بل تعتمد على شراكات مع بنوك مرخصة لتقديم الخدمات. وهي رقمية بالكامل دون وجود فعلي، ويبلغ عدد مستخدميها حوالي 39 مليونًا حتى نهاية 2019[2].

[1] البنك الرقمي، على الموقع: https://ar.wikipedia.org/wiki/ بتاريخ: 12.04.2025 على الساعة: 16:20.

[2] حنان دريد، الطاوس غريب، **الصيرفة الرقمية كتوجه حديث للبنوك الجزائرية (دراسة إحصائية)**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجزائر، ع 01، 2022، ص601.

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 توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية والوطنية والتي لها علاقة بواقع الرقمنة والتكنولوجيا المالية في المؤسسات الجزائر ومدى تطبيقها.

الفرع الأول: الدراسة المحلية الأولى

الجدول رقم (01): دراسة مليكة قدير والزهرة قعمور (2022)

الدراسة/ السنة	دراسة مليكة قدير والزهرة قعمور (2022)
عنوان الدراسة	تأثير التكنولوجيا المالية على الأداء المالي في البنوك التجارية –دراسة حالة البنوك التجارية في الجزائر خلال فترة (2010–2019)
نوع ومكان	مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد نقدي بنكي، جامعة ورقلة.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما تأثير التكنولوجيا المالية على الأداء المالي في البنوك التجارية بالجزائر؟
أهداف الدراسة	الكشف عن أثر تطبيق التكنولوجيا المالية ممثلة بأجهزة الصراف الآلي وبطاقات الدفع ما بين البنوك على الأداء المالي للقطاع المصرفي في الجزائر ممثلا بمؤشر الربحية معدل العائد على حقوق الملكية(ROE) ، ومعدل العائد على الأصول (ROA)، لبيانات سنوية خلال الفترة (2010–2019).
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
نتائج الدراسة	من أهم ما توصل إليه من نتائج، وجود أثر معنوي موجب لمؤشري التكنولوجيا المالية على معدل العائد على حقوق الملكية(ROE) ، ومن جانب آخر كان أثر ذلك على معدل العائد على الأصول (ROA) معنويا لكن متباينا، حيث كان هناك أثر معنوي موجب لاستخدام أجهزة الصراف الآلي على(ROA) ، بينما كان أثر

	استخدام بطاقات الدفع ما بين البنوك على (ROA) سالبا لكن ضعيفا جدا يكاد ينعدم خلال فترة الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة مليكة قدير والزهرة قعمور (2022)

الفرع الثاني: الدراسة المحلية الثانية

الجدول رقم (02): دراسة وداد بوفافة وروميساء شقروش (2023)

الدراسة/ السنة	دراسة وداد بوفافة وروميساء شقروش (2023)
عنوان الدراسة	آفاق استخدام التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي الجزائري – دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظف
نوع ومكان	مقالة محكمة نشرت بمجلة دراسات الاقتصادية الكمية المجلد، الجزائر.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى معرفة "الموظف برتبة إطار" في القطاع البنكي الجزائري بالتكنولوجيا المالية وإلمامه.
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى تحديد آفاق انتشار استخدام التكنولوجيا المالية على مستوى النظام المالي الجزائري.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مدعم بدراسة حالة.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى اقتصار رؤية الموظف للثورة الرقمية على رقمنة المدفوعات وأنها مدخل باقي العمليات. كذلك خلصت الدراسة الى عدم وضوح الصورة كاملة للمبحوثين فيما يتعلق بالشكل المتقدّم للتكنولوجيا المالية وتنافسيتها مع الخدمة البنكية التقليدية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة وداد بوفافة وروميساء شقروش (2023)

الفرع الثالث: الدراسة المحلية الثالثة

الجدول رقم (03): دراسة خديجة شافو وعائشة كنوز (2023)

الدراسة/ السنة	دراسة خديجة شافو وعائشة كنوز (2023)
عنوان الدراسة	بعنوان تقييم استخدام التكنولوجيا المالية في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية فروع ورقلة – تقرت.
نوع ومكان	رسالة ماستر منشورة من طرف جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما هو واقع استخدام التكنولوجيا المالية في البنوك التجارية الجزائرية؟
أهداف الدراسة	وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم استخدام التكنولوجيا المالية في البنوك التجارية الجزائرية.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
نتائج الدراسة	وقد توصلت الدراسة إلى: ✓ وجود ارتباط ايجابي بين التكنولوجيا المالية والبنوك التجارية. ✓ البنوك الجزائري تستخدم مواردها المالية بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها. ✓ التكنولوجيا المالية لها أثر واضح في البنوك التجارية الجزائرية. ✓ البنوك التجارية تحتوي على مجموعة من الخدمات المصرفية في مختلف المعاملات البنكية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة خديجة شافو وعائشة كنوز (2023)

الفرع الرابع: الدراسة المحلية الرابعة

الجدول رقم (04): دراسة رفين جلال وبختي زوليخة، (2024)

الدراسة/ السنة	**دراسة رفين جلال وبختي زوليخة، (2024).**
عنوان الدراسة	واقع التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي الجزائري – دراسة تحليلية للفترة الممتدة من 2016-2023.
نوع ومكان	مقالة محكمة منشورة بمجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما هو واقع اعتماد القطاع المصرفي الجزائري على التكنولوجيا المالية في تقديم الخدمات المالية؟
أهداف الدراسة	وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي الجزائري، إضافة إلى دراسة تطور مؤشراتها خلال الفترة 2016-2023.
منهج الدراسة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن القطاع المصرفي الجزائري يعتمد بشكل كبير على أدوات الدفع الإلكتروني كمدخل للتكنولوجيا المالية، إذ لايزال قطاعا واعد يتطلع لاستقطاب وتبني أدوات وتقنيات أكثر تعقيدا على غرار تقنيات سلاسل الكتل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة رفين جلال وبختي زوليخة، (2024)

الفرع الخامس: الدراسة المحلية الخامسة

الجدول رقم (05): دراسة وزناجي عبد الغاني ورواني بوحفص (2024)

الدراسة/ السنة	دراسة وزناجي عبد الغاني ورواني بوحفص (2024)
عنوان الدراسة	واقع تطبيق التكنولوجيا المالية في المؤسسات المالية – دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في الجزائر–
نوع ومكان	مقالة محكمة نشرت بمجلة مراجعة العلوم الإنسانية، الجزائر.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: إلى أي مدى تساهم التكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية الجزائرية؟
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التكنولوجيا المالية في المؤسسات المالية بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص.
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن التكنولوجيا المالية تساهم في زيادة توظيف أموال البنوك في البنوك التي تم دراستها، بالإضافة إلى تقليل التكاليف في البنوك. علاوة على ذلك، تزيد التكنولوجيا المالية من ربحية تلك البنوك.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة وزناجي عبد الغاني ورواني بوحفص (2024)

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسة الأجنبية الأولى

الجدول رقم (06): دراسة Li Zeng (2021)

الدراسة/ السنة	دراسة Li Zeng (2021)
عنوان الدراسة	Application of Financial Technology Innovation in Commercial Banks: A Case Study of Bank of China
نوع ومكان	مقالة محكمة نشرت بمجلة International Journal of New Developments in Engineering and Society، الصين.

إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى تطبيق التكنولوجيا المالية الناشئة في البنوك المحلية بالصين؟
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق التكنولوجيا المالية الناشئة في البنوك المحلية بالصين.
منهج الدراسة	بالاعتماد على منهج دراسة حالة.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية أحدثت ابتكارات في المنتجات والخدمات في الصناعة المالية التقليدية، مما ساهم في تحسين الكفاءة وتقليل تكاليف التشغيل، وأن العديد من المؤسسات المالية دمجت الأعمال المالية التقليدية مع التكنولوجيا الجديدة والناشئة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة Li Zeng (2021)

الفرع الثاني: الدراسة الأجنبية الثانية

الجدول رقم (07): دراسة Parminder Varma, Shivinder Nijjer & al (2021)

الدراسة/ السنة	**دراسة Parminder Varma, Shivinder Nijjer & al (2021)**
عنوان الدراسة	Thematic Analysis of Financial Technology (Fintech) Influence on the Banking Industry
نوع ومكان	مقال علمية محكمة نشرت بمجلة MDPI journals، سويسرا.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى تأثير التكنولوجيا تقنية البلوكشين على المصارف المالية؟
أهداف الدراسة	يهدف هذا المقال إلى دراسة تأثير التكنولوجيا المالية (Fintech) على التغيرات الأخيرة في الصناعة المصرفية والتحديات المقبلة، مع التركيز بشكل خاص على تكنولوجيا البلوكشين.
منهج الدراسة	اعتمد الدراسة على المنهج التحليلي.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية تمتلك إمكانات هائلة للنمو والتأثير على الصناعة المصرفية والعالم بأسره. يمكن للقطاع المصرفي الاستفادة من دمج التقنيات الناشئة مثل البلوكشين، والذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، أو غيرها من طبقات اتخاذ القرار. ومع ذلك، فإن لهذه الفوائد بعض العيوب، مثل زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وارتفاع التكاليف، وزيادة فقدان الوظائف، والمخاطر الأمنية المتعلقة بالبيانات والاحتيال، وغيرها. يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا الناشئة

	والتعاون بين شركات التكنولوجيا المالية والبنوك إلى تحسين الاستقرار المالي على نطاق أوسع، مع تقليل الآثار السلبية للاضطراب والمنافسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة Parminder Varma, Shivinder Nijjer & al (2021)

الفرع الثالث: الدراسة الأجنبية الثالثة

الجدول رقم (08): دراسة Flávio Salgado and Helena Costa Oliveira (2022)

الدراسة/ السنة	دراسة Flávio Salgado and Helena Costa Oliveira (2022)
عنوان الدراسة	Fintech perception of cooperation or competition with banking
نوع ومكان	مقالة محكمة نشرت بمجلة Dutch Journal of Finance and Management، البرتغال.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: كيف أثر ظهور التكنولوجيا الرقمية على تطور المؤسسات المالية في البرتغال، وما طبيعة العلاقة بين البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية؟
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيف تغيرت المؤسسات المالية في البرتغال مع ظهور التكنولوجيا الرقمية، وتقييم العلاقة بين البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لشركات (Fintech) والبنوك التعاون والعمل معًا لتطوير السوق المالية في البرتغال. ويمكن أن تكون العلاقة بينهم من التعاون بدلا من التنافس.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة Flávio Salgado and Helena Costa Oliveira (2022)

الفرع الرابع: الدراسة الأجنبية الرابعة

الجدول رقم (09): دراسة Monika Murthy, Arvind L (2024)

الدراسة/ السنة	دراسة Monika Murthy, Arvind L (2024)
عنوان الدراسة	Impact and Development of Financial Technology on Banking Sector

نوع ومكان	مقال علمي محكم نشر بمجلة International Journal of Research Publication and Review، الهند.
إشكالية الدراسة	تمت صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما هو تأثير التكنولوجيا المالية على العمليات المصرفية؟
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف مثل فهم تأثير التكنولوجيا المالية على العمليات المصرفية، وتقييم فوائد وتحديات تبني FinTech، واستكشاف الآثار المترتبة على المستهلكين، وتحديد العملاء الرئيسيين في مجال التكنولوجيا المالية في الهند.
منهج الدراسة	بالاعتماد على المنهج الوصفي.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود تغييرات كبيرة في القطاع المصرفي التقليدي بسبب التطور السريع للتكنولوجيا. فقد تم تحويل تجارب العملاء والأطر التشغيلية بشكل كامل من خلال دمج التكنولوجيا المالية مع العمليات المصرفية التقليدية، والذي أصبح ممكنا بفضل التطورات التكنولوجية مثل تقنية البلوك تشين وتطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهواتف المحمولة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات دراسة Monika Murthy, Arvind L (2024)

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الوطنية والمحلية في الجدول التالي :

الجدول رقم (10): الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة مليكة قدير والزهرة قعمور (2022)	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج، فاعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى بنك تجاري جزائري أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة

		اتصالات الجزائر، ومن حيث الهدف، حيث هدف الدراسة على معرفة تأثير تطبيق التكنولوجيا المالية على الأداء بينما تهدف دراستنا إلى مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا البنكية.
الدراسة الحالية مع دراسة وداد بوفافة وروميساء شقروش (2023)	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج، فاعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى بنك تجاري جزائري أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن حيث الهدف، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الموظف برتبة إطار في استخدام التكنولوجيا المالية، بينما تهدف دراستنا إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا البنكية.
الدراسة الحالية مع دراسة خديجة شافو وعائشة كنوز (2023)	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج، فاعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى بنك تجاري جزائري أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
الدراسة الحالية مع دراسة رفين جلال وبختي زوليخة، (2024)	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج، فاعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي. وتتشابه كلا الدراستين من حيث الهدف، حيث تهدفان إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا البنكية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى القطاع المصرفي، أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

الدراسة الحالية مع دراسة وزناجي عبد الغاني ورواني بوحفص (2024)	تتشابه كلا الدراستين من حيث الهدف، حيث تهدفان إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا البنكية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر. وتختلف من حيث المنهج، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسة المقارنة

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الاجنبية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الاجنبية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (11): الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة Li Zeng (2021)	تتشابه كلا الدراستين من حيث الهدف، حيث تهدفان إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا البنكية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى مجموعة من البنوك المحلية الصينية أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر. وتختلف من حيث المنهج، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج دراسة حالة، أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي.
الدراسة الحالية مع دراسة Parminder Varma, Shivinder Nijjer & al (2021)		تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى مجموعة من المصارف أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

		تختلف الدراستين من حيث المنهج، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي. ومن حيث الهدف، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تقنية البلوكشين على المصارف المالية، بينما دراستنا تهدف إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا المالية.
الدراسة الحالية مع دراسة Flávio Salgado and Helena Costa Oliveira (2022)		تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى مجموعة من المؤسسات المالية بالبرتغال أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر. كما تختلف الدراستين من حيث المنهج، حيث اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة، أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي. ومن حيث الهدف، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التكنولوجيا المالية على تطور البنوك والشركات المالية، بينما دراستنا تهدف إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا المالية.
الدراسة الحالية مع دراسة Monika Murthy, Arvind L (2024)	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج، فاعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الميدان، فكانت الدراسة على مستوى مجموعة من

		المؤسسات المالية بالهند أما دراستنا فعلى مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر. ومن حيث الهدف، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التكنولوجيا المالية على العمليات المصرفية، بينما دراستنا تهدف إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لتطبيق التكنولوجيا المالية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسة المقارنة

خلاصة:

تشكل التكنولوجيا المالية أحد أهم التحولات التي شهدها القطاع المالي في العصر الرقمي، حيث تعتمد على التقنيات الحديثة لتحسين جودة الخدمات المالية وتسهيل الوصول إليها. تشمل هذه التكنولوجيا مجموعة واسعة من المجالات، مثل المدفوعات الرقمية، الإقراض والتمويل الجماعي، الاستثمار الإلكتروني، وإدارة الثروات باستخدام الذكاء الاصطناعي. ولضمان نجاح التكنولوجيا المالية، تتطلب بيئة داعمة تتكون من بنية تحتية رقمية متقدمة.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد ركزت الأبحاث على واقع التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي والبنوك، ومدى تأثيرها على الأداء المالي وتحسين وتطوير الخدمات المصرفية. ولهذا يمكننا القول إن التكنولوجيا المالية هي مستقبل القطاع المالي، حيث تساهم في خلق معاملات مالية أكثر كفاءة، أمانًا، وابتكارًا، مما يفتح المجال لمزيد من التطوير والتوسع في السنوات القادمة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بولاية غرداية 2024-2025

تمهيد:

بعد الانتهاء من الشق النظري للدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا البنكية والبنية التحتية الرقمية، ومن أجل إعطاء قيمة للموضـــوع يجب معالجته تطبيقيا لذلك قمنا بأجراء ثلاث مقابلات مع رؤساء مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية، والبنك الخارجي (BEA) وبنك الخليج (AGB)، ومن أجل تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن مدى استعداد البنية التحتية الرقمية لتطبيق التكنولوجيا البنكية في المؤسسة والبنوك محل الدراسة.

سيتم في هذا الفصل عرض مفاهيم وتعريفات مؤسسة اتصالات الجزائر، البنك الخارجي وبنك الخليج بالإضافة إلى عرض هياكلهم التنظيمية وتسليط الضوء على أهم الجوانب المؤسسية لكل مؤسسة وبنك منهم، وستتم مناقشة الأسلوب والأدوات المستخدمة في الدراسة والتي تتمثل في المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات وشرح المنهجية المتبعة في إجراء المقابلة، وفي الأخير سيتم تقديم استنتاجات شاملة وموجزة تلخص النتائج والتوصيات التي تخدم الدراسة.

من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل المقابلة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

مع إجراء الدراسة النظرية في هذا البحث العلمي لم يتم الوصول إلى النتائج المرجوة لذا وجب دراستها ميدانيا إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: تقديم عام حول شركة إتصالات الجزائر

تعد شركة اتصالات الجزائر أحد أهم الفاعلين في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تضطلع بدور محوري في توفير خدمات الهاتف الثابت والإنترنت. ومن خلال توسع بنيتها التحتية الرقمية، تسعى الشركة إلى مواكبة التحولات التكنولوجية وتعزيز التحول الرقمي على المستوى الوطني. وفي هذا المطلب سنقدم نبذة عن هذه الشركة مع تحديد مهامها وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف شركة إتصالات الجزائر

أولا: نبذة تاريخية حول الشركة

اتصالات الجزائر هي المتعامل التاريخي والرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر. تم إنشاؤها سنة 2000 في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بموجب القانون 2000/03 الصادر في 5 أوت 2000، والذي جاء ضمن إصلاحات شاملة بدأت منذ 1999 لمواكبة التطورات التكنولوجية.

هذا القانون أنهى احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، وكرّس الفصل بين التنظيم والاستغلال، ما أدى إلى إنشاء سلطة ضبط مستقلة، ومؤسستين منفصلتين :بريد الجزائر واتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح السوق للمنافسة، بدأت الدولة بمنح رخص لمتعاملين في مجالات متعددة مثل الهاتف النقال، شبكةVSAT ، الربط المحلي في المناطق الريفية والحضرية، والدارات الدولية، ليُصبح سوق الاتصالات مفتوحًا كليًا سنة 2005، وفق مبادئ الشفافية والمنافسة.

اتصالات الجزائر أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، مستقلة إداريًا وماليًا، وبدأت نشاطها الرسمي يوم 1جانفي 2003، لتدخل مرحلة جديدة تعتمد على الكفاءة والمنافسة في سوق مفتوح[1].

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

ثانيا: التعريف بشركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، تأسست رسميًا في 1جانفي 2003، برأسمال اجتماعي يفوق 61 مليار دينار جزائري، لتنشط في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تُعد المتعامل الوحيد المستغل لشبكتي الهاتف الثابت والإنترنت ADSL في الجزائر، وتؤدي مهام الخدمة العمومية.

تعتبر الشركة رائدة في قطاع الاتصالات، حيث تقدم مجموعة واسعة من الخدمات تشمل الهاتف الثابت، الهاتف النقال، الإنترنت، والاتصالات عبر الساتل. وتضم أكثر من 15مليون مشترك، موزعين بين الهاتف الثابت، النقال، الإنترنت، وخدمات أخرى.

اتبعت اتصالات الجزائر سياسة مبنية على الابتكار والانفتاح لمواكبة التطور التكنولوجي ومتطلبات السوق التنافسي، وتسعى لترسيخ موقعها الريادي محليًا وعالميًا، والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد معرفي.

تتمتع الشركة ببنية تحتية قوية تضم:

- أكثر من **2621 كم** من شبكة الألياف البصرية،
- **34ألف كم** من شبكة الألياف الأرضية،
- **47ألف كم** من شبكة الألياف الرقمية،
- فريق يضم حوالي **21 ألف موظف**،
- رقم أعمال يفوق **106 مليار دينار**.

وهي تسعى إلى رفع تحديات جديدة لتحسين الأداء التقني والاقتصادي، وضمان استمرارية وديمومة نشاطها في ظل سوق مفتوح ومنافسة متزايدة.

ثالثا: أهدافها

منذ تأسيسها، وضعت اتصالات الجزائر ثلاث أهداف رئيسية في صلب برنامجها :الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات.

- ركزت على الجودة باعتبارها أساس التميز والقدرة على المنافسة، فسعت لتطوير منتجاتها ومواكبة التكنولوجيات العالمية.
- عملت على فعالية المنتجات لضمان قدرتها على إثبات الوجود في سوق تنافسي.

- لتحقيق نوعية خدمات عالية، قامت بعصرنة الشبكة الوطنية، رقمنة البنية التحتية، وإطلاق خدمات جديدة مثل الإنترنت، إضافة إلى تحسين أنظمة التسيير[1].

كما شملت أهداف المؤسسة:

- تطوير خدمات الهاتف وتسهيل الوصول إليها، خاصة في المناطق الريفية.
- تحسين جودة وحجم الخدمات المقدمة.
- رفع تنافسية عروض الاتصال.
- توسيع الشبكة الوطنية للاتصالات.
- تعزيز مكانتها الريادية في مجال الإعلام والاتصال.
- زيادة عدد المشتركين باستمرار.

رابعا: نشاطاتها

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وشعار إتصالات الجزائر كالتالي:

الشكل رقم (1): يمثل شعار مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات من مؤسسة اتصالات الجزائر 2025

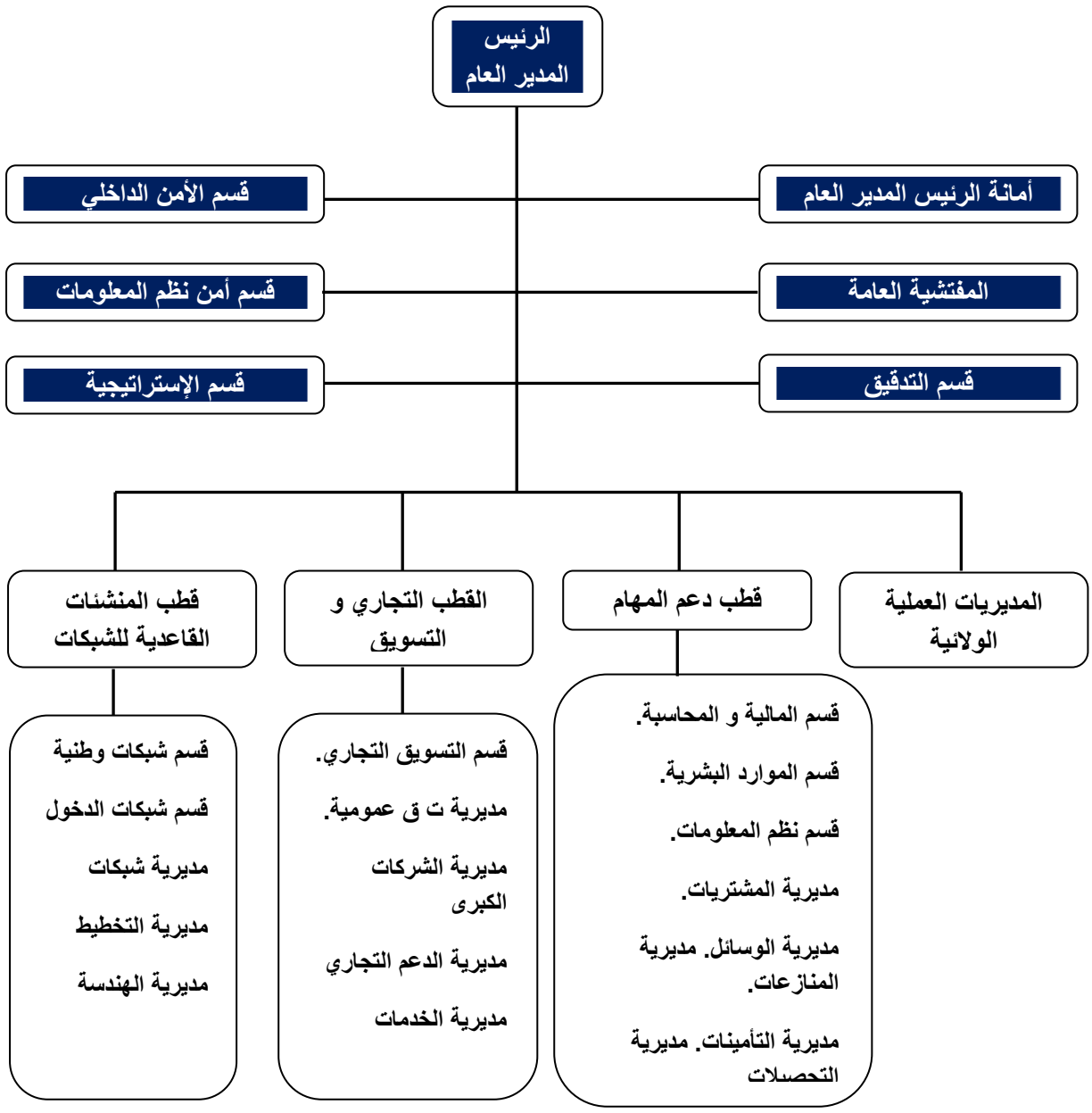
الفرع الثاني: بطاقة فنية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع غرداية-

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر - وحدة غرداية DOT GHARDA - بإدارة السيد معطا الله محمد، وهي وحدة فرع تابعة للشركة الأم، تم افتتاحها رسميا ومستقلة عن البريد سنة 2006 بعد أن كانت

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

مشتركة بالبريد والمواصلات منذ 2003 بمركزيها في بني يزقن، إذ تقوم هذه الوحدة بالقيام بمشاريع تمس جانب الاتصالات السلكية واللاسلكية و توفر خدمات الانترنت، و تكون مع اتصال دائم مع الشركة الأم لرفع التقارير وتقديم الوضع، تتبع لها 3 وكالات تجارية المنيعة ، القرارة أخيرا وكالة غرداية و التي بمحاذاة مقر المديرية العملية يقع مقر المديرية ببلدية غرداية[1] .

الشكل رقم (2): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

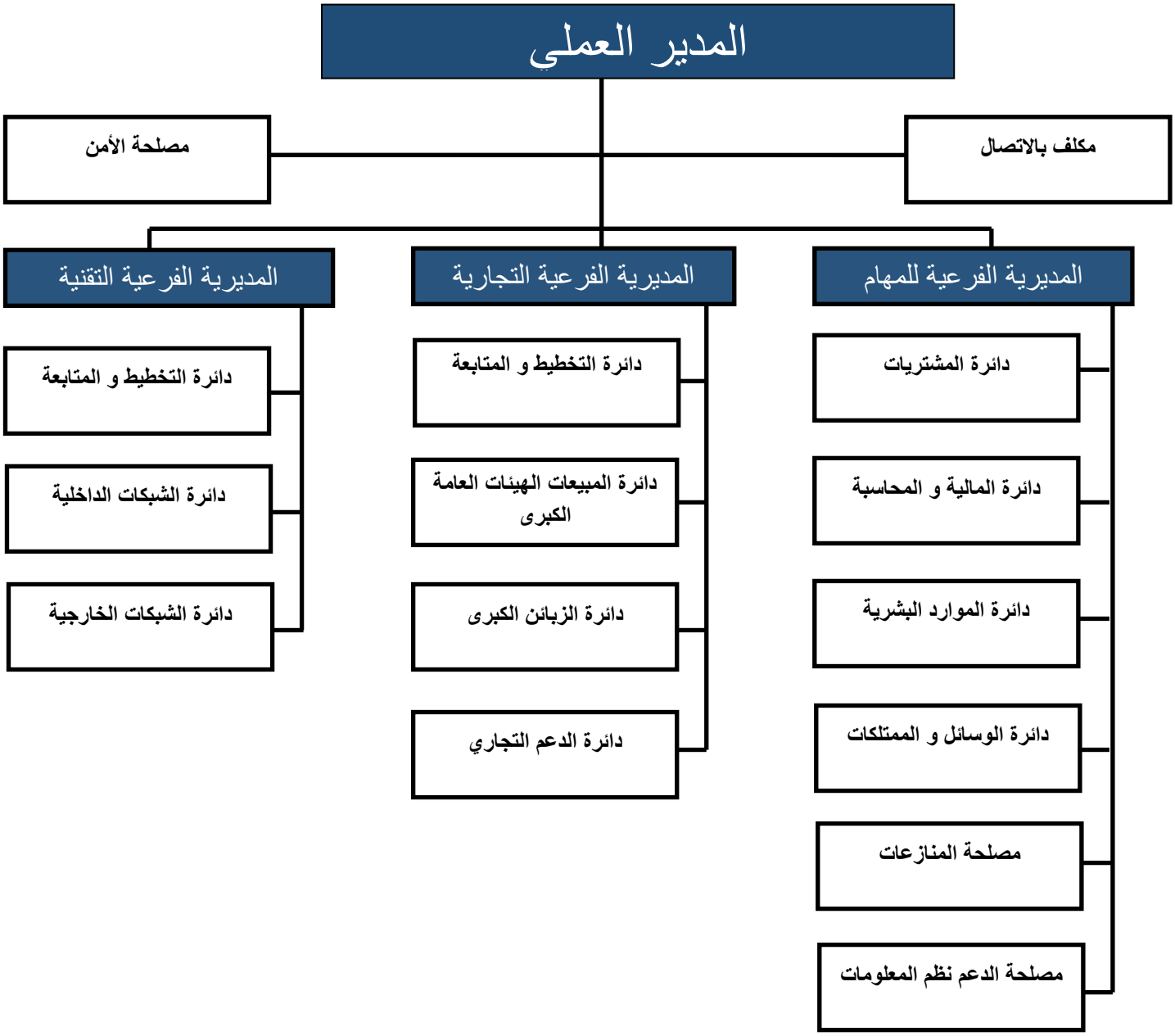


المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات من مؤسسة اتصالات الجزائر 2025

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

بعدما تطرقنا للهيكل التنظيمي للمديرية العامة، سوف نتعرض إلى الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لاتصالات الجزائر بولاية غرداية فيما يلي شكل الهيكل التنظيمي:[1]

الشكل رقم (3): يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بغرداية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات من مؤسسة اتصالات الجزائر 2025

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي BEA

يعد البنك الخارجي الجزائري (BEA) أحد أبرز البنوك المعروفة في الجزائر، تأسس بهدف دعم المبادلات التجارية الخارجية وتمويل المشاريع الاستراتيجية. وقد لعب دورا مهما في تطوير القطاع المصرفي من خلال تقديم خدمات متنوعة للأفراد والمؤسسات، مع سعيه المستمر نحو التحديث والرقمنة لمواكبة التحولات الاقتصادية والمالية الوطنية والدولية. وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تقديم نبذة عن هذا البنك مع تحديد مهامه وهيكله التنظيمي.

الفرع الأول: نبذة تعريفية عن البنك الجزائري الخارجي BEA:

يعد بنك الجزائر الخارجي من أهم أعمدة النظام المصرفي الجزائري التي لعبت دورا كبيرا في تطوير الحركة الاقتصادية في البلاد، من خلال نشاط وكالاته في كامل التراب الوطني، والذي يكون مراقبا مركزيا من طرف البنك الأم حتى يتسنى له توزيع خدماته على المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين في الداخل والخارج، حيث له مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي لماله من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة في تمويل الاقتصاد. وقد خصصنا هذا الفرع لدراسة البنك بصفة عامة وسنتطرق من خلاله إلى نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي، نشاطاته، أهدافه ومهامه[1] .

أولا: نشأة بنك الجزائري الخارجي:

تأسس بنك الجزائر الخارجي بموجب الأمر رقم 2004/67، المؤرخ في جمادي الثانية 1387هـ، الموافق ل 01 أكتوبر 1967م على شكل شركة وطنية اقتصادية، مهمتها الأولى تتمثل في التسهيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني للعلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، وقد احتوى على أصول كل من:

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967
- الشركة العامة في تاريخ 31 ديسمبر 1967
- بنك بار كلاي المحدد في تاريخ 30 أفريل 1968
- قرض الشمال في تاريخ 31 ماي 1968
- البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط BIAM ، في تاريخ 31 ماي 1968

ولم يعرف بنك الجزائر الخارجي الاستقرار إلا ابتداء من 01 جوان 1968 برأس مال يقدر ب 20 مليون دينار جزائري.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (البنك الخارجي)

إن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتحويلات العميقة المتخذة من طرف السلطات العمومية خلال الثمانينات أدى إلى تحول بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة ذات أسهم وفق قانون 06/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 حاملا استقلالية المؤسسات ورأس مالها قدر ب 1 مليار دينار جزائري والذي قسم إلى 160 سهم، وفي سنة 1996 أصبح رأس مالها 5.6 مليار دينار جزائري.

وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970 حيث لديه حسابات الشركات الكبرى مثل: سوناطراك، النقل الجوي، فالبنك هو الذي يمدها بالقروض ويتعامل معها حسب نظامه.

أما في سنة 2011 فقد عرفت تجديد في هيكل البنك، حيث تم إنشاء أول وكالة بخدمة حرة Libre service تتموقع بديدوش مراد الجزائر وسط، وقد تم رفع رأسمالها إلى 76 مليار دينار جزائري.

الفرع الثاني: تقديم وكالة البنك الخارجي الجزائري غرداية (028) وهيكلها التنظيمي:

لدى البنك الخارجي الجزائري عدة وكالات وفروع وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية، وفي هذا الفرع سنتطرق إلى الوكالة المستقبلة، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ودور مختلف مصالحها والبيئة العملية لها.

أولا: نبذة عن الوكالة البنكية غرداية (028) وهيكلها التنظيمي:

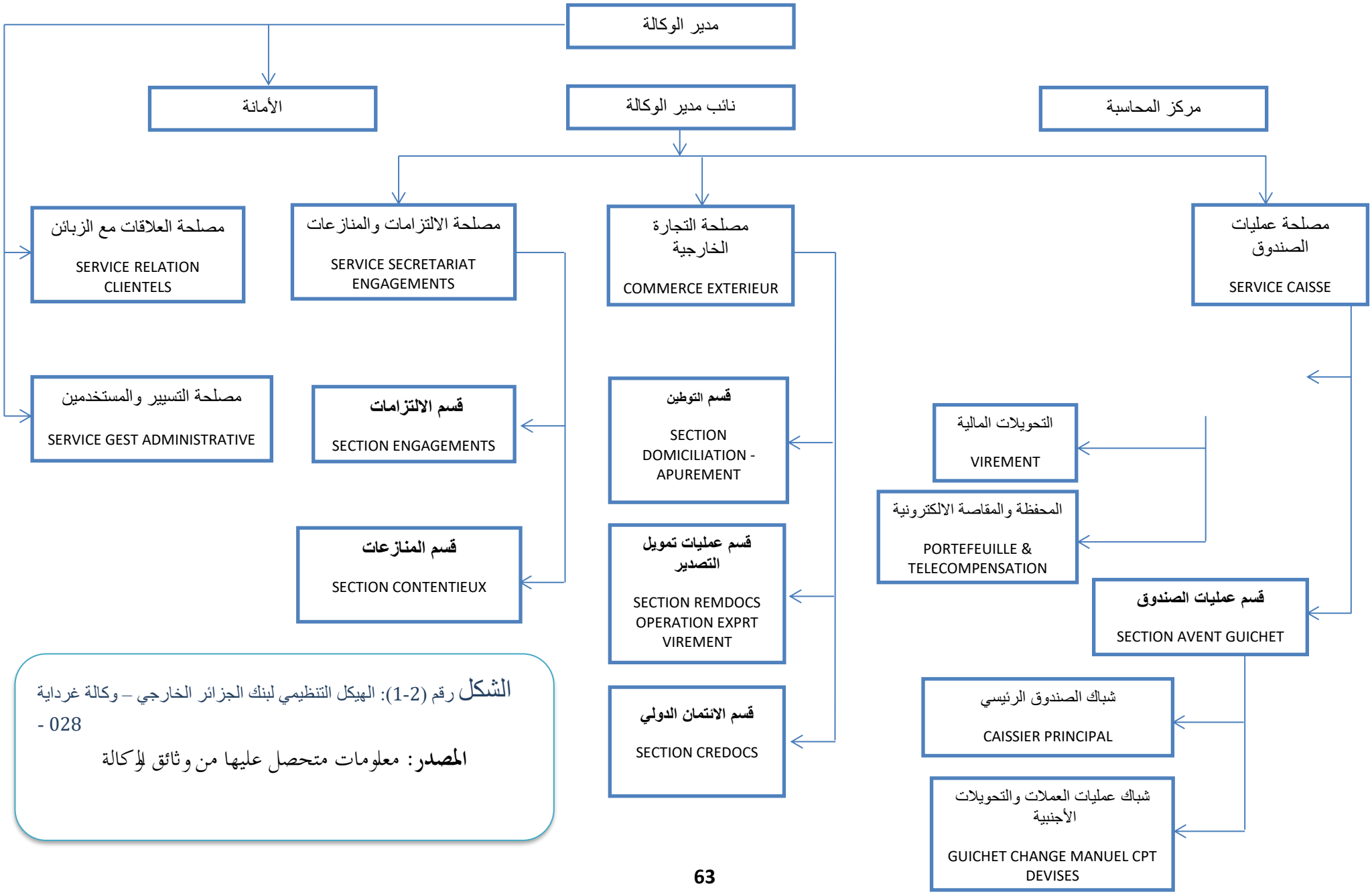
كما رأينا سابقا لبنك الجزائر الخارجي مجموعة من الوكالات، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة ووكالة غرداية (وكالة رقم 028) هي واحدة من بين الوكالات التسعة التابعة للمديرية الجهوية الجنوب ورقلة، بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية غرداية باعتبارها الوكالة الوحيدة في هاته الولاية، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية، وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي[1] :

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية؛
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سوآءا كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية؛
- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد؛
- تسوية الشيكات؛
- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (البنك الخارجي)

ونشـــاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصـــالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة، ينوب عنه نائبه (نائب المدير) الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التســـيير الإداري لموظفي الوكالة، ويســـعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة[1].

[1]معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (البنك الخارجي)



الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي – وكالة غرداية - 028

المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق الوكالة

الفرع الثالث: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

أولا: أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

تتمثل أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية في [1] :

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- توفير مناصب شغل من خلال تقديم عروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة، وكذا لجلب زبائن آخرين.

ثانيا: مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

للبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية عدة مهام وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي.

1. على الصعيد الداخلي:

- تلقي ودائع تحت الطلب أو ودائع الأجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين؛
- تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين.

2. على الصعيد الخارجي:

تتمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق، من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة والتأمينات للمصدرين والمستوردين، بالإضافة إلى المهام التالية:

- توفير خدمات مركزية للمؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها في أحسن الظروف؛
- القيام بعمليات الصرف والتحويلات؛
- مساعدة وترقية التصدير للمنتوجات المصنعة؛

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (البنك الخارجي)

تشـــجيع الاســـتثمار في المواد الأولية المتوقعة للمشـــاريع العامة والتي تخص مختلف النشـــاطات المتعلقة بالصناعات الغذائية، وكذا الصناعات الحديثة والميكانيكية والبتروكيماوية[1].

المطلب الثالث: تقديم بنك الخليج الجزائري AGB:

يعد بنك الخليج الجزائري (AGB) مؤسسة مصرفية خاصة تنشط في السوق الجزائرية منذ سنة 2004، يسعى البنك إلى تقديم خدمات مصرفية متكاملة ومتنوعة، تشمل الأفراد والشركات، مع التركيز على الجودة والابتكار، وتبنّي أحدث التقنيات المصرفية لمواكبة متطلبات الزبائن وتطورات السوق المالية. وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تقديم نبذة عن هذا البنك مع تحديد مهامه وهيكله التنظيمي.

الفرع الأول: نشأة بنك الخليج الجزائر AGB:

تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري برأس مال قدره 10 مليار دينار جزائري (10000000000)، يملكها ثلاثة بنوك ذات سمعة دولية مرموقة وهي (BURGANBANK) بقيمة 60%، وبنك تونس العالمي (TUNIS INTERNATIONAL) BANK بقيمة 30%، 10%من البنك الأردني الكويتي (JORDAN KOWEIT BANK) وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة.

وبنك الخليج الجزائر بنك تجاري بدأ عمله في 2004، يمارس عمله في بيئة اقتصـــادية وبنكية مليئة بالتغيرات والتقلبات. [2]

وقد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، بإعطاء وتقديم المنشـــآت والأفراد مجموعة واســـعة ومتطورة من المنتجات والخدمات المالية والحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة والتنفيذ.

أيضـــا لتلبية توقعات عملائه ويقدم بنك الخليج الجزائر الخدمات المصـــرفية التقليدية وكذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الإسلامية.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (البنك الخارجي)

[2] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (بنك الخليج)

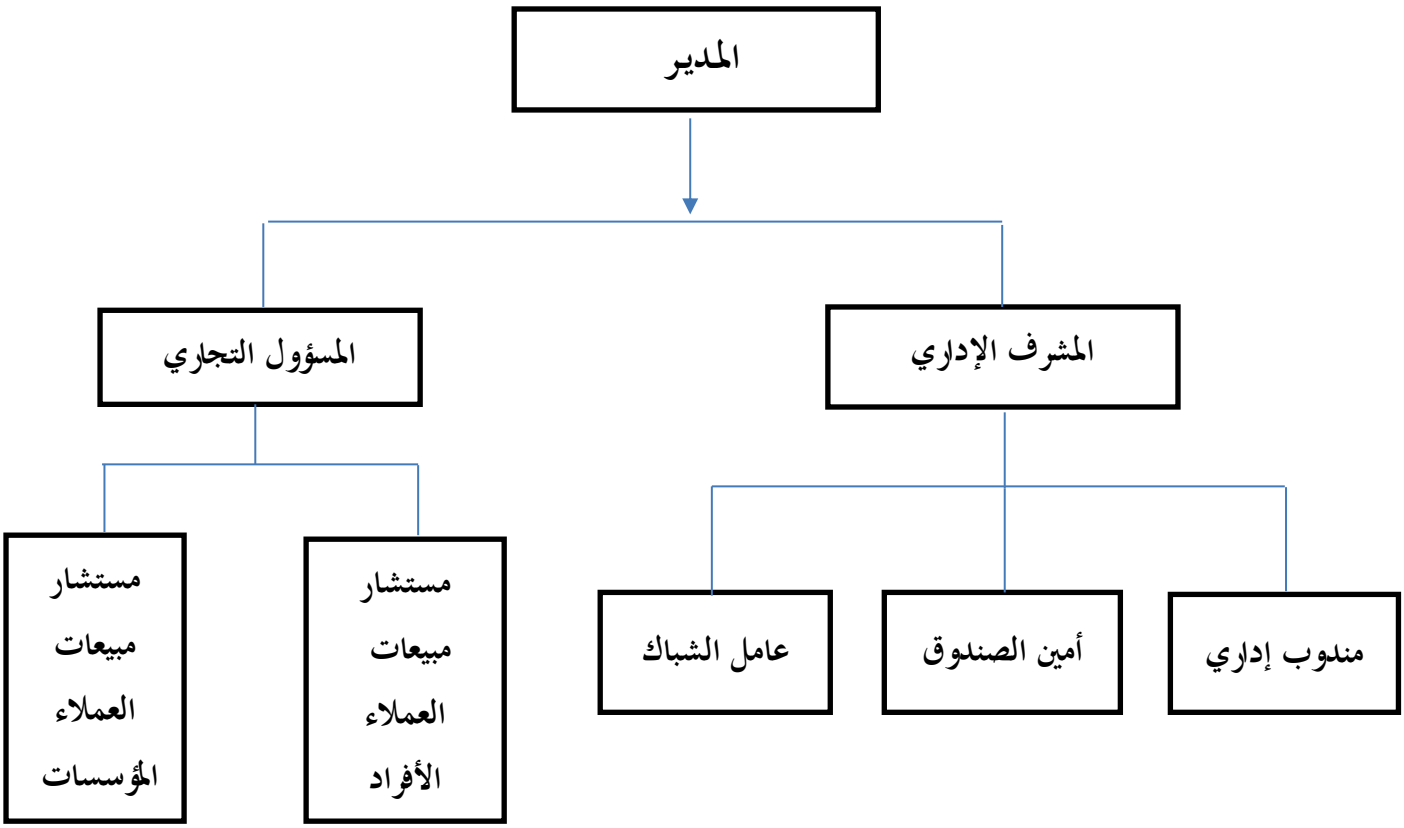
الفرع الثاني: التعريف بالوكالة فرع غرداية وهيكلها التنظيمي

- التعريف بالوكالة فرع غرداية:

يعتبر بنك الخليج وكالة غرداية من أحد أكبر وأهم البنوك الموجودة بالولاية وذلك لما تقدمه للزبون من تسهيلات سواء تعلق الأمر بجودة تقديم الخدمة المقدمة للزبون أو غيرها فهي وكالة تقدم معظم خدماتها بطريقة إلكترونية حيث يبلغ عدد موظفيه (8).

- هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائري فرع غرداية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات من بنك الخليج سنة 2025.

وفيما يلي شرح أهم جوانب الهيكل التنظيمي: [1]

- **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر وكذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك؛

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (بنك الخليج)

- **المسـؤول التجـاري:** ومن مهامه الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم والإشراف على تسيير محافظ العملاء وضـــمان إدارتهم وتزويد العملاء بجميع المنتجات التي يقدمها البنك ومهام أخرى متنوعة في إطار تحقيق الرغبات؛

- **المشرف الإداري:** وهو المشرف على أمين الصندوق وعامل الشباك والأعوان من أجل تحقيق أهداف الوكالة التي بنيت من أجلها وتكمن مهمته الأساسية في تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة والتأكد من تنفيذ العمليات المصرفية ويقوم بضمان إدارة الارشيف ومهام أخرى؛

- **مستشار مبيعات العملاء المؤسسات:** من مهامه تجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، كذا إدارة حسـابات العملاء وتسـيير والضـمان الاحتياطي، وإدارة قروض الاعتبار، معالجة عمليات مع الدول الأجنبية؛

- **مستشار مبيعات العملاء الأفراد:** يقوم بنفس عمليات مستشار العملاء المؤسسات لكن لصالح الأفراد كسير حسابات العملاء من الأفراد وتسيير القروض الموجهة للأفراد وتجميع وتحليل القروض؛

- **مندوب إداري:** من مهامه إدارة الحســابات والخطط على ملفات العملاء وكذلك تســيير دفاتر الصــكوك والتصـريح بالشـيكات غير المدفوعة وكذلك تجهيز المعاملات وتوفير الفواتير والشـيكات وتحويل جميع الأوراق التجارية؛

- **أمـين الصـندوق:** وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمانه بشكل مستمر وعمليات الصندوق مع العملاء كما أنه يسهر على ضمان تسوية الحسابات؛

- **عامـــل الشـــباك:** يعمل على ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك بتنفيذ عدة مهام أخرى ضـرورية لحسـن سـير العمل ووضـع اسـتعراض دواعي للأنشـطة وتقديم الاقتراحات.[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة (بنك الخليج)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد انتهائنا من إعداد المقابلات الميدانية وجمع المعطيات من العينة المستهدفة، سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها بشكل منظم، مع تحليلها وتفسيرها، مما يسمح بالخروج باستنتاجات علمية دقيقة تدعم الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج المقابلة

أولا: إعداد المقابلة

للإلمام بمتغيرات الدراسة، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة وصولا إلى النتائج المتوقعة، تم إعداد وصياغة مضمون المقابلة التي تضمّنت 20 سؤالا، من خلال إسقاط أهم جوانب الدراسة النظرية لموضوع البحث على الجانب التطبيقي، في محاولة منا لاستطلاع آراء رؤساء المصالح بخصوص مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية، بنك الخليج والبنك الخارجي بولاية غرداية.

ثانيا: مضمون المقابلة

تضمنت المقابلة 20 سؤالا كانت جميعها مفتوحة، موجهة لرؤساء المؤسسات لإبداء آرائهم في مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية.

ثالثا: عرض ومناقشة أجوبة المدراء في المقابلة

فيما يلي سنقوم بعرض ومناقشة أجوبة رؤساء المصالح على أسئلة المقابلة، وقد تم تحليل الأجوبة باستخدام برنامج **NVivo** هو أحد البرامج المستخدمة في تحليل البيانات النوعية (الكيفية)، مثل المقابلات، والملاحظات، لتسهيل وترتيب وتصنيف الأجوبة

وقد تم ترميز لكل رئيس مصلحة كما يلي:

- رئيس مؤسسة اتصالات الجزائر: **E1**
- رئيس بنك الخليج: **E2**
- رئيس البنك الخارجي: **E3**

أجوبة السؤال الأول: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (12): أجوبة الرؤساء على السؤال الأول للمقابلة

السؤال	
ما هو واقع الرقمنة في المؤسسة / البنك؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	تقوم المؤسسة بخطوات عملاقة في اتجاه الرقمنة وإدخال المعلوماتية في كل مصالح المؤسسة من أجل هذا تسعى المؤسسة جاهدة في تحديد معداتها المادية وعناصرها البشرية من أجل مواكبة التطور الحاصل في العالم على سبيل المثال التعامل داخل المؤسسة بين الأفراد يتم عبر الايميل وليس الورق بمعنى كل عامل لديه جهاز حاسوب خاص به.
E2	يشهد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تطور سريع وهذا راجع للتقدم التكنولوجي من أجل المواكبة المستمرة لهذه التطورات.
E3	يشهد البنك تطورًا مستمرًا في مجال الرقمنة، حيث نسعى إلى تقليص التعاملات الورقية وتعويضها بالحلول الرقمية. كما تم تجهيز مختلف الفروع بأجهزة معلوماتية حديثة، ويُشجع الموظفون على استخدام البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية للتواصل وإنجاز المهام اليومية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تشير إجابات الرؤساء الثلاثة إلى أن واقع الرقمنة في المؤسسة أو البنك يشهد تطورا ملحوظا، حيث يتم اتخاذ خطوات جادة نحو التحول الرقمي على مختلف المستويات. فقد أوضح الرئيس الأول أن المؤسسة تسعى إلى إدماج الرقمنة في جميع مصالحها الإدارية من خلال تزويد الموظفين بأجهزة معلوماتية واعتماد البريد الإلكتروني كبديل عن المعاملات الورقية، ما يدل على اهتمام واضح بالبنية التحتية الرقمية الداخلية. أما الرئيس الثاني، فقد تناول الرقمنة من زاوية أشمل، حيث أشار إلى التطور المتسارع لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضرورة مواكبته، مما يعكس وعيا استراتيجيا بمتطلبات العصر. بينما ركز الرئيس الثالث على الإجراءات العملية الملموسة التي تم اتخاذها على مستوى الفروع، مثل تحديث التجهيزات وتشجيع الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية. تعكس هذه التصريحات مجتمعة وجود وعي مؤسسي بأهمية الرقمنة، إلى جانب جهود ملموسة لتحسين الأداء وتحديث أساليب العمل، في إطار سعي مستمر لمواكبة التحول الرقمي الشامل في القطاع المالي.

أجوبة السؤال الثاني: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (13): أجوبة الرؤساء على السؤال الثاني للمقابلة

السؤال	
هل هناك مخطط لتطبيق سياسة التحول الرقمي على مستوى المؤسسة / البنك؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بتطوير مستوى البيئة الرقمية ذلك عن طريق تحديث الأجهزة المادية المستخدمة في عملية الاتصالات وتحديث الأنظمة المعلوماتية أي نظم المعلومات. نسعى بتطوير العنصر البشري من خلال التكوين داخل وخارج الوطن وهناك على سبيل المثال مديرية قائمة بذاتها داخل المؤسسة خاصة بالمعلوماتية مديرية انظمة المعلومات وهناك مديرية خاصة بأسس نظم المعلومات في المديرية العامة.
E2	يوجد سياسات يجب اتباعها خطوة بخطوة من أجل الحصول على أفضل النتائج.
E3	لدينا خطة مرحلية تهدف إلى رقمنة الخدمات البنكية تدريجيًا، تبدأ بتحديث البنية التحتية الرقمية ثم إدخال تطبيقات ذكية خاصة بالخدمات المصرفية وتكوين الموارد البشرية لمواكبة هذا التحول.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

من خلال تحليل إجابات الرؤساء، يتبين أن هناك فعلا مخططا معتمدا لتطبيق سياسة التحول الرقمي على مستوى المؤسسة أو البنك، وهو يتسم بالشمولية والمرحلية. أشار الرئيس الأول إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحديث البيئة الرقمية، ليس فقط من خلال تحديث الأجهزة والأنظمة، بل أيضا من خلال الاستثمار في العنصر البشري عبر التكوين المتخصص، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي مخصص لهذا التحول. أما الرئيس الثاني، فقد أشار بإيجاز إلى وجود سياسات محددة يتم اتباعها تدريجيا لضمان نجاح التحول الرقمي، وهو ما يفترض وجود تخطيط منهجي. وقد قدم الرئيس الثالث رؤية أكثر وضوحا، حيث أوضح أن الخطة تبدأ بتحديث البنية التحتية وتتدرج إلى اعتماد تطبيقات ذكية، إلى جانب تكوين الموظفين، مما يعكس رؤية استراتيجية ذات أهداف واضحة.

أجوبة السؤال الثالث: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (14): أجوبة الرؤساء على السؤال الثالث للمقابلة

السؤال	
ماهي الوسائل و الادوات المستخدمة على مستوى مؤسستكم/البنك في الرقمنة و التحول الرقمي ؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	المؤسسة تقوم بمسايرة كل ما هو جديد من حيث التكنولوجيا المالية، هناك أجهزة دفع مادية على مستوى كل الوكالات التجارية للمؤسسة وهناك تطبيقات في الإنترنت خاصة بالمعاملات المالية بالإضافة إلى الموقع الالكتروني فيه مختلف الخدمات.
E2	من بين الوسائل التي تعتمدها المؤسسة النظام البنكي الإداري وشبكة الانترنت الخاصة بالبنك.
E3	يعتمد البنك على منصات إلكترونية متكاملة بالإضافة إلى أجهزة دفع إلكتروني ونظام معلومات مركزي يربط كل الفروع.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

يتضح من خلال إجابات الرؤساء أن المؤسسة أو البنك يعتمد على مجموعة من الوسائل والأدوات المتقدمة لدعم مسار الرقمنة والتحول الرقمي. حيث أشار الرئيس الأول إلى تبني المؤسسة لأجهزة الدفع الإلكترونية على مستوى الوكالات، وتوفير تطبيقات إلكترونية خاصة بالمعاملات المالية، فضلا عن الموقع الإلكتروني الذي يضم خدمات متعددة، ما يعكس انفتاح المؤسسة على التكنولوجيا المالية الحديثة. أما الرئيس الثاني، فركز على النظام البنكي الإداري وشبكة الإنترنت الخاصة، مما يدل على وجود بنية داخلية داعمة للرقمنة. من جانبه، أبرز الخبير الثالث أهمية المنصات الإلكترونية المتكاملة ونظام المعلومات المركزي الذي يربط الفروع، وهو ما يوفر تواصلا فعالا وتكاملا في البيانات والخدمات.

أجوبة السؤال الرابع: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (15): أجوبة الرؤساء على السؤال الرابع للمقابلة

السؤال	
هل توجد تقنيات تستخدمونها حاليا في المؤسسة لدعم الأنظمة المالية البنكية؟	
الرئيس	**الجواب**

E1	توجد تقنيات متعددة مستحدثة حاليا في المؤسسة لدعم الانظمة المالية الرقمية هناك أنظمة متطورة لمواكبة الجباية وهناك تقنيات وأنظمة خاصة بالتحصيلات وهناك أنظمة خاصة بتسيير المداخيل المالية للمؤسسة.
E2	بالطبع وهي تقنيات تستخدم في كل البنوك الجزائرية.
E3	نستخدم أنظمة متطورة لتسيير العمليات المالية والمحاسبية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تشير إجابات الرؤساء إلى أن المؤسسة والبنكين يعتمدون فعليا على تقنيات متقدمة ومتنوعة في دعم الأنظمة المالية البنكية. حيث أوضح الرئيس الأول وجود أنظمة متطورة تتعلق بمواكبة الجباية، والتحصيلات، وتسيير المداخيل المالية، مما يدل على بنية معلوماتية متكاملة تُعزز الرقابة والشفافية المالية. بينما اكتفى الرئيس الثاني بالتأكيد على استخدام تقنيات شائعة في جميع البنوك الجزائرية، مما يلمّح إلى توحّد نسبي في المعايير التقنية على المستوى الوطني. من جهته، ركّز الرئيس الثالث على استخدام الأنظمة المتقدمة في تسيير العمليات المالية والمحاسبية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بأتمتة المعاملات وضمان الدقة والكفاءة في الأداء المالي. وعليه، يمكن القول إن المؤسسات تسير في طريق رقمنة شاملة تدعم البنية المالية وتعزز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية الحديثة.

أجوبة السؤال الخامس: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (16): أجوبة الرؤساء على السؤال الخامس للمقابلة

السؤال	
هل تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمية محددة؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمنة واضحة لأن على مستوى المديرية العامة هناك كيان قائم بذاته اسمه الادارة الاستراتيجية هناك جزء كبير يهتم بمجال المالية والمحاسبة وسبل تطوير هذا المجال.
E2	نعم
E3	البنك يتبنى استراتيجية رقمية واضحة تهدف إلى تقديم تجربة مصرفية حديثة وسلسة للزبائن، مع التركيز على الابتكار وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية المقدمة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

من خلال إجابات الرؤساء، يتضح أن المؤسسة والبنكين يمتلكون بالفعل استراتيجية رقمية محددة ومهيكلة. فقد أشار الرئيس الأول إلى وجود إدارة استراتيجية متخصصة على مستوى المديرية العامة، تعنى بجوانب متعددة من الرقمنة، خاصة في مجالي المالية والمحاسبة. أما الرئيس الثاني، فقد أكد امتلاك البنك لاستراتيجية رقمية دون الخوض في التفاصيل، مما قد يشير إلى معرفة عامة أو عدم إلمام دقيق ببنودها. بينما قدم الرئيس الثالث تصورا أكثر تفصيلا، مبينا أن الاستراتيجية تهدف إلى تحسين تجربة الزبائن من خلال الابتكار وتوسيع الخدمات الرقمية، وهو ما يعكس وعيا بأهمية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة وتعزيز التنافسية.

أجوبة السؤال السادس: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (17): أجوبة الرؤساء على السؤال السادس للمقابلة

السؤال	
ما مدى جاهزية البنية التحتية الحالية لاستيعاب التحول الرقمي في الخدمات المالية؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	المؤسسة جاهزة بنسبة 100% وهذا نظرا لأن هناك كما أسلفنا سابقا مديريات خاصة بهذا المجال تقوم بالسهر على سيرورة ومراكبة كل ما هو جديد فيما يخص قطاع الاتصالات يشرف عليها مهندسين ودكاترة في مجال الاعلام الالي.
E2	جاهزة مقبولة وقادرة للتطبيق
E3	البنية التحتية لدينا جاهزة بدرجة جيدة، فقد تم تحديث الخوادم وشبكات الاتصال، ونعمل على تطوير الجوانب الأمنية لضمان موثوقية البيانات وحماية العمليات الرقمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء الثلاثة تقييما إيجابيا بدرجات متفاوتة لجاهزية البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة لدعم التحول الرقمي في الخدمات المالية. حيث أشار الرئيس الأول إلى جاهزية كاملة بنسبة 100%، مستندا إلى وجود مديريات متخصصة يشرف عليها خبراء في مجال الإعلام الآلي، ما يدل على ثقة كبيرة في الإمكانيات التقنية والبشرية المتوفرة. من جهة أخرى، رأى الرئيس الثاني أن الجاهزية "مقبولة وقابلة للتطبيق"، وهي إجابة توحي بوجود بنية تحتية جيدة لكنها ربما لا تزال بحاجة إلى بعض التحسينات أو التحديثات. أما الرئيس الثالث فقد قدّم وصفا أكثر تفصيلا، مؤكدا أن هناك جاهزية جيدة نتيجة تحديث الخوادم وشبكات الاتصال، مع الإشارة إلى استمرار العمل على الجوانب الأمنية. يستنتج من ذلك أن المؤسسة تمتلك قاعدة بنية تحتية ملائمة بدرجة

كبيرة، مع تفاوت طفيف في مدى النضج أو التقييم بين الخبراء، وربما يعود هذا التفاوت إلى اختلاف المواقع أو الزوايا التي ينظر منها كل خبير.

أجوبة السؤال السابع: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (18): أجوبة الرؤساء على السؤال السابع للمقابلة

السؤال	
هل يعني تطبيق التكنولوجيا البنكية استخدام أجهزة الصراف الآلي البطاقات الذكية التحويلات المالية الإلكترونية؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	نحن نستخدمها.
E2	ليس بالضرورة.
E3	هذه الأدوات تعتبر جزءاً أساسياً من التكنولوجيا البنكية، ونحن نستخدمها بالفعل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء عن تباين في وجهات النظر حول العلاقة بين التكنولوجيا البنكية واستخدام الأدوات التقليدية مثل أجهزة الصراف الآلي والبطاقات الذكية والتحويلات المالية الإلكترونية. يرى الرئيس الأول والرئيس الثالث أن هذه الأدوات تعد جزءا لا يتجزأ من تطبيق التكنولوجيا البنكية، مشيرين إلى استخدامها الفعلي داخل المؤسسة، ما يدل على دمج واضح لتلك الوسائل ضمن الخدمات المالية الرقمية. بالمقابل، يرى الرئيس الثاني أن هذه الوسائل ليست بالضرورة المؤشر الوحيد على تبني التكنولوجيا البنكية، ما يعكس فهما أوسع للتكنولوجيا البنكية يشمل جوانب أخرى. هذا الاختلاف في الرؤى قد يعود إلى مستوى الانخراط في المشاريع الرقمية داخل المؤسسة.

أجوبة السؤال الثامن: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (19): أجوبة الرؤساء على السؤال الثامن للمقابلة

السؤال	
هل هناك نظام للأمن نظم المعلومات في البنك (SSI)security des systems information؟	
الرئيس	**الجواب**

E1	طبعا هناك نظام لأمن المعلومات هناك على مستوى المديرية العامة وعلى مستوى كافة المديريات مديرية خاصة بأمن المعلومات ولديها فروع في باقي ولايات الوطن.
E2	نعم بالطبع
E3	نولي أهمية قصوى لأمن المعلومات، ونتبع بروتوكولات صارمة لحماية بيانات العملاء والأنظمة البنكية، من خلال فريق مختص في الأمن السيبراني يعمل باستمرار على مراقبة وتحديث الأنظمة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء اتفاقا واضحا حول وجود نظام لأمن نظم المعلومات داخل المؤسسة أو البنك، مما يشير إلى إدراك كبير لأهمية حماية البيانات في ظل التحول الرقمي المتسارع. جميع الرؤساء أكدوا وجود هيكل تنظيمي مخصص لأمن المعلومات، حيث أشار الرئيس الأول إلى وجود مديرية متخصصة تمتد فروعها على المستوى الوطني، مما يدل على شمولية النظام الأمني. أما الرئيس الثالث، فقد سلط الضوء على الإجراءات العملية المتبعة، مثل البروتوكولات الصارمة وفريق الأمن السيبراني الذي يعمل على المراقبة والتحديث المستمر، ما يدل على أن الأمن السيبراني تعد أولوية استراتيجية.

أجوبة السؤال التاسع: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (20): أجوبة الرؤساء على السؤال التاسع للمقابلة

السؤال	
كيف يمكن تحسين أمن المعاملات الإلكترونية في ظل تزايد التهديدات السيبرانية في المؤسسة / البنك؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	يمكن ذلك بتطوير أنظمة معلومات مضادة للتهديدات السيبرانية حاليا هناك أنظمة حماية لكن غير كافية فهذا المجال يحتاج الى تطوير وتحديث دائم.
E2	نعم
E3	يتم تحسين أمن المعاملات الإلكترونية من خلال تحديث أنظمة الحماية بانتظام.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء إلى وعي واضح بضرورة تعزيز أمن المعاملات الإلكترونية في مواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة. وقد ركز الرئيس الأول على أهمية تطوير أنظمة المعلومات الحالية، معترفا بعدم كفايتها في

الوقت الراهن، مما يعكس حاجة ملحّة للاستثمار المستمر في هذا المجال. أما الرئيس الثالث، فقد أكد على ضرورة التحديث المنتظم لأنظمة الحماية، وهو ما يعد من المبادئ الأساسية للأمن السيبراني الفعال. في المقابل، جاءت إجابة الرئيس الثاني مقتضبة وغير مفصلة، مما يضعف من قيمتها التحليلية. عموما، يتفق الطرحان المفصلان على أن التحسين يجب أن يكون ديناميكيا ومستندا إلى مواكبة مستمرة للتطورات في مجال الأمن الرقمي.

أجوبة السؤال العاشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (21): أجوبة الرؤساء على السؤال العاشر للمقابلة

السؤال	
ما أهم المتطلبات التقنية اللازمة لتعزيز البيئة الرقمية في المؤسسة / البنك؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	هناك متطلبات مادية تشمل الأجهزة والوسائل التقنية الحديثة للمعدات مادية كأجهزة ووسائل التقنية قوية ومتطورة ويوجد متطلبات بشرية تتمثل في الكادر البشري اليد العاملة المؤهلة الخبرات الخاصة بالعنصر البشري التكوين ومتطلبات بيئية من خلال البيئة المحيطة وتهيئتها لمواكبة هذا التطور.
E2	التكوينات والمواكبة المستمرة
E3	أهم المتطلبات تشمل تجهيزات تقنية حديثة (خوادم متطورة، شبكة اتصال مؤمنة)، بالإضافة إلى برمجيات متقدمة، وتكوين مستمر للموظفين، فضلاً عن توفير بيئة تنظيمية تدعم التحول الرقمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء اتفاقا عاما على أن تعزيز البيئة الرقمية في المؤسسة أو البنك يتطلب توافر مجموعة متكاملة من المتطلبات التقنية، البشرية والتنظيمية. فقد أشار الرئيس الأول إلى الأبعاد الثلاثة الأساسية: التجهيزات المادية، الكفاءات البشرية، والتهيئة البيئية. كما ركز الرئيس الثالث على نفس الجوانب، مضيفا تفصيلات دقيقة حول نوعية التجهيزات والبرمجيات المطلوبة، إلى جانب أهمية التكوين المستمر. بينما كانت إجابة الرئيس الثاني مركزة على التكوين دون التطرق إلى الجوانب المادية والتنظيمية، ما يجعلها أقل شمولا. بالمجمل، تتقاطع الآراء حول ضرورة الاستثمار في البنية التقنية الحديثة وتطوير الموارد البشرية لضمان فعالية التحول الرقمي.

أجوبة السؤال الحادي عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (22): أجوبة الرؤساء على السؤال الحادي عشر للمقابلة

السؤال	
هل يتم تطبيق تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي في دعم المعاملات المالية؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	يجري هذه السنوات الأخيرة بتطبيق هذه التقنيات بحيث تم إنشاء مختلف المراكز خاصة بالذكاء الاصطناعي من أجل تطبيقه بصفة كبيرة بالمؤسسة.
E2	لا لحد الآن.
E3	نخطط لبداية استخدامه، لكن ليس لحد الساعة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء تفاوتا في مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم المعاملات المالية داخل المؤسسات البنكية. يشير الرئيس الأول إلى أن المؤسسة قد شرعت فعليا في تطبيق هذه التقنيات من خلال إنشاء مراكز متخصصة. في المقابل، أوضح الرئيسان الثاني والثالث أن استخدام الذكاء الاصطناعي لم يطبق بعد في البنكين، رغم وجود نية مستقبلية لاعتماده، خصوصا في حالة الخبير الثالث. هذا التباين يكشف عن وجود فجوة في مراحل التقدم الرقمي بين المؤسسات، ويؤكد في الوقت نفسه على وعي متزايد بأهمية هذه التقنيات في تطوير الخدمات المالية.

أجوبة السؤال الثاني عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (23): أجوبة الرؤساء على السؤال الثاني عشر للمقابلة

السؤال	
هل تمتلك المؤسسة /البنك كوادر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا البنكية؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	تمتلك المؤسسة كوادر بشرية ولكنها ليست كافية لا تغطي حاجة المؤسسة 100%.
E2	ليس بنسبة 100%.
E3	يمتلك البنك طاقما بشريا مؤهلا في مجال التكنولوجيا البنكية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء تباينا في تقييم مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التكنولوجيا البنكية داخل المؤسسة والبنكين. حيث يشير الرئيسان E1 و E2 إلى وجود نقص نسبي في الكفاءات البشرية، فالمتوفر منها لا يغطي الاحتياجات الكاملة للمؤسسة. في المقابل، يؤكد الرئيس E3 على امتلاك البنك لطواقم بشرية مؤهلة، ما يدل على استعداد أفضل في هذا الجانب. هذا التفاوت يسلط الضوء على أهمية الاستثمار في التكوين المستمر وجذب الكفاءات التقنية لسد الفجوة وتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

أجوبة السؤال الثالث عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (24): أجوبة الرؤساء على السؤال الثالث عشر للمقابلة

السؤال	
ما مدى توفر مهندسي الشبكات وخبراء الأمن السيبراني لدعم البنية التحتية المالية الرقمية؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	المؤسسة لديها كادر بشري في هذا المجال إلا أن هناك نقص من حيث العدد لتغطية كافة مراكز الوطن.
E2	توجد لكن في المؤسسة الأم التي تقع في الجزائر
E3	يتوفر لدى البنك عدد من مهندسي الشبكات وخبراء الأمن السيبراني لكن بعدد قليل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء إلى أن توفر مهندسي الشبكات وخبراء الأمن السيبراني داخل المؤسسات البنكية ومؤسسة اتصالات الجزائر لا يزال دون المستوى المطلوب، إذ أجمعت الآراء الثلاثة على وجود هؤلاء المتخصصين، لكن بأعداد غير كافية. حيث أوضح E1 و E3 أن العدد لا يغطي جميع الاحتياجات، وخاصة على المستوى الوطني، بينما أشار E2 إلى تمركز هؤلاء الخبراء في المؤسسة الأم فقط، مما قد يضعف الدعم التقني في الفروع والمناطق الأخرى. يبرز هذا الوضع تحديا حقيقيا في ضمان استمرارية وكفاءة البنية التحتية الرقمية، ويؤكد الحاجة إلى استراتيجية واضحة لتكوين وتوظيف مزيد من الكفاءات في هذا المجال الحيوي.

أجوبة السؤال الرابع عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (25): أجوبة الرؤساء على السؤال الرابع عشر للمقابلة

السؤال

هل هناك برامج الأنظمة المفتوحة open source لتعزيز تطبيق التكنولوجيا البنكية؟	
الرئيس	الجواب
E1	لا
E2	لا
E3	لا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء الثلاثة (E1،E2،E3) إلى عدم وجود استخدام لبرامج الأنظمة المفتوحة المصدر Source Open في تعزيز تطبيق التكنولوجيا البنكية داخل المؤسسة أو البنك. هذا يعكس توجها تقليديا في الاعتماد على الأنظمة المغلقة أو التجارية، وربما يشير إلى تحفظات تتعلق بالأمان أو الكفاءة أو نقص الخبرة في استغلال الإمكانات التي توفرها هذه البرامج.

أجوبة السؤال الخامس عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (26): أجوبة الرؤساء على السؤال الخامس عشر للمقابلة

السؤال	
كيف يمكن لمؤسستكم تحسين استمرارية وجودة خدماتها لدعم التحول الرقمي في الخدمات المالية؟	
الرئيس	الجواب
E1	تواجه مؤسسة نقصا في الكفاءات من حيث عدم الكفاية أو من حيث التسريب أي خروج الكفاءات للخارج.
E2	عن طريق دراسة ومحاكاة طلبات الزبائن والتطور الرقمي والتكنولوجي وتطبيقها على أرض الواقع.
E3	يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتوسيع فرق الدعم الفني، وتطوير خدمات رقمية جديدة بناءً على احتياجات العملاء.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء إلى أن تحسين استمرارية وجودة الخدمات الرقمية يتطلب معالجة جوانب متعددة. ركز الرئيس الأول (E1) على التحديات المرتبطة بنقص الكفاءات البشرية وتسربها، ما يبرز أهمية الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة. بينما أشار الرئيس الثاني (E2) إلى ضرورة فهم سلوك واحتياجات العملاء عبر الدراسة

والمحاكاة، لضمان توافق الخدمات مع متطلبات السوق. أما الرئيس الثالث (E3) فركز على الجانب الاستثماري والتقني، من خلال تعزيز البنية التحتية، وتوسيع فرق الدعم الفني، وابتكار خدمات جديدة. هذه الاجابات مجتمعة تؤكد أن دعم التحول الرقمي يتطلب مزيجا من الاستثمار التقني، تطوير الكفاءات البشرية، والتفاعل مع تطلعات المستخدمين.

أجوبة السؤال السادس عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (27): أجوبة الرؤساء على السؤال السادس عشر للمقابلة

السؤال	
في رأيك ما هي التحديات التنظيمية التي تعيق تطوير التكنولوجيا البنكية في المؤسسة؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	التحديات التنظيمية التي تعيق تطوير التكنولوجيا المالية تتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتداخل المسؤوليات، يجب تحديد المصالح المختصة باشتراك المصالح المالية، الإرادة من طرف أعلى هرم المؤسسة في تطوير هذه التكنولوجيا والوسائل المادية اللازمة.
E2	صعوبة تكوين المورد البشري والتكاليف الباهظة الخاصة بالتكوين والأجهزة، البيئة التي لا تدعم التكنولوجيا.
E3	غياب التنسيق الفعال بين مختلف المصالح، وبطء اتخاذ القرار فيما يخص الاستثمارات الرقمية، إلى جانب مقاومة بعض الموظفين للتغيير وضعف الثقافة الرقمية لدى البعض.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء رؤية شاملة للتحديات التنظيمية التي تعيق تطوير التكنولوجيا البنكية، حيث تركز إجابة الرئيس الأول (E1) على ضعف الهيكل التنظيمي وتداخل المسؤوليات داخل المؤسسة، مشيرا إلى ضرورة وضوح الصلاحيات وتوفر الإرادة الإدارية والدعم المادي. أما الرئيس الثاني (E2) فقد سلط الضوء على الجوانب المرتبطة بالكلفة، وخاصة صعوبة تكوين الموارد البشرية والتكاليف العالية المرتبطة بالتجهيزات، إضافة إلى بيئة غير مشجعة للتحول الرقمي. في حين تناول الرئيس الثالث (E3) تحديات ثقافية وتنظيمية، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، بطء اتخاذ القرار، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين. تبرز هذه الإجابات أن التحديات ليست فقط مادية أو تقنية، بل تشمل أيضا عوامل بشرية وهيكلية وثقافية، مما يستدعي تبني مقاربة شاملة للإصلاح والتنمية التنظيمية.

أجوبة السؤال السابع عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (28): أجوبة الرؤساء على السؤال السابع عشر للمقابلة

السؤال	
ما هي الرؤية المستقبلية لمؤسستكم في دعم التكنولوجيا البنكية خلال السنوات القادمة؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	هناك خطط موضوعة مسبقا وهناك خطط لخمس سنوات وعشر سنوات من ضمنها تطوير البيئة التكنولوجية المالية للمؤسسة والتوجه نحو رقمنة كل الخدمات والمعاملات المالية.
E2	تبقى رؤية مبهمة تحكمها الصعوبات السابق ذكرها لكن هناك دراسات وسياسات مستقبلية من أجل تطبيق التكنولوجيا بأنواعها.
E3	يجب اتباع السياسات والخطط المبرمجة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء الثلاثة تباينا في وضوح الرؤية المستقبلية لدعم التكنولوجيا البنكية داخل المؤسسة. حيث أكد الرئيس الأول (E1) وجود رؤية استراتيجية واضحة تمتد لخمس إلى عشر سنوات، تتضمن رقمنة شاملة للخدمات المالية وتطوير بيئة تكنولوجية متكاملة، ما يدل على وجود تخطيط طويل الأمد. في المقابل، أشار الرئيس الثاني (E2) إلى أن الرؤية المستقبلية لا تزال غامضة نسبيا نتيجة للتحديات التنظيمية والبشرية والمالية، رغم وجود بعض المبادرات والدراسات المستقبلية. أما الرئيس الثالث (E3) فاقتصر على التأكيد بضرورة الالتزام بالخطط والسياسات المبرمجة دون توضيح مدى توفر هذه الخطط أو فعاليتها. توضح هذه الآراء أن هناك تفاوتا في درجة الاستعداد الاستراتيجي بين مختلف الوحدات أو وجهات النظر، مما يشير إلى الحاجة لتوحيد الرؤية وتحديد أهداف رقمية قابلة للقياس والتنفيذ خلال السنوات المقبلة.

أجوبة السؤال الثامن عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (29): أجوبة الرؤساء على السؤال الثامن عشر للمقابلة

السؤال	
كيف يتم التعامل مع مشكلات انقطاع الشبكة وتأثيرها على الخدمات المالية الرقمية؟	
الرئيس	**الجواب**

E1	التعامل مع مشكل الانقطاع الشبكات لا يؤثر بشكل كبير لان هناك شبكات احتياطية يتم استخدامها في حالة الانقطاعات ومع ذلك تم يتم التوقف إلى حين إعادة تشغيل الشبكة بشكل كامل هناك خطة واضحة يتم اعتمادها في حالة الانقطاع.
E2	يمكننا التحكم في الوضع.
E3	لا نستطيع التعامل مع هذا الإشكال لكن نسعى إلى حلول تقنية بديلة لضمان استمرارية الخدمة مستقبلا.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

توضح إجابات الرؤساء الثلاثة وجود تفاوت في مستوى الجاهزية والقدرة على التعامل مع مشكلات انقطاع الشبكة داخل المؤسسة. فقد أكد الرئيس الأول (E1) أن المؤسسة تعتمد خططا واضحة للتعامل مع هذه الانقطاعات من خلال استخدام شبكات احتياطية، ما يدل على استعداد تقني وتنظيمي مسبق. أما الرئيس الثاني (E2)، فقد أشار بشكل مختصر إلى إمكانية التحكم في الوضع، دون توضيح آليات ذلك. في حين أعرب الرئيس الثالث (E3) عن عدم توفر حلول حالية فعالة، مع الإشارة إلى السعي المستقبلي لإيجاد بدائل تقنية. هذا التفاوت يكشف عن تفاوت في البنية التحتية التقنية بين الفروع أو الإدارات، ويؤكد الحاجة إلى تعميم خطط الطوارئ الرقمية وتعزيز الاستثمارات في استمرارية الخدمة.

أجوبة السؤال التاسع عشر: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (30): أجوبة الرؤساء على السؤال التاسع عشر للمقابلة

السؤال	
ماهي المشاكل والمخاطر التي تواجهها المؤسسة/ البنك في التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	يمكن أولا في الدراسة التقنية للمشاريع وعدم وصول الأجهزة في الوقت المحدد من الخارج، هناك مخطط خاصا بكل سنة لإنجاز شبكات التوصيل لكافة المناطق يتم اعتماده بحسب مالية المؤسسة أي بمعنى يمكن تأخير بعض المشاريع وتقوم المؤسسة كل سنة باستثمارات كبيرة في مجال البنية التحتية للمؤسسة وتطوير شبكات وتبقى العوائق في عامل الوقت والقرارات الأولية إلى بعض المشاريع.
E2	عن طريق رفع الانشغالات الدائمة إلى المؤسسة الأم لأنها تبقى المورد المالي.

E3	ارتفاع تكاليف التركيب والصيانة، إلى جانب مخاوف مرتبطة بأمن المعلومات، نقص كفاءة المورد التقني.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء إلى أن التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات يواجه عدة مشكلات ومخاطر تتوزع بين الجوانب التقنية، التنظيمية والمالية. فقد أشار الرئيس الأول (E1) إلى وجود مشكلات متعلقة بالتأخر في التوريد، وتأجيل بعض المشاريع نتيجة الاعتمادات المالية، مما يدل على تأثر التنفيذ بعوامل خارجية وداخلية مرتبطة بالتخطيط والتمويل. أما الرئيس الثاني (E2) فركز على البعد الإداري، حيث ترتبط القدرة على التجاوب مع المشكلات بإحالة الانشغالات إلى المؤسسة الأم، ما يبرز محدودية الاستقلالية في اتخاذ القرار والتمويل. بينما أشار الرئيس الثالث (E3) إلى تحديات ملموسة مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الكفاءة التقنية، والمخاوف الأمنية، وهي عناصر تؤثر مباشرة على استدامة وفعالية البنية التحتية الرقمية.

أجوبة السؤال العشرون: جاءت الأجوبة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (31): أجوبة الرؤساء على السؤال العشرون للمقابلة

السؤال	
ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسة/البنك في التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات؟	
الرئيس	**الجواب**
E1	التكلفة وإدارة التنظيم وتوفير المورد التقني.
E2	التوافق التشغيلي والتقني وتعقيد التكامل، أمن البيانات والخصوصية، قابلية التوسع والمرونة، التكلفة، إدارة البيانات، التدريب والتسيير التنظيمي، التوافق مع المعايير ونواتج.
E3	نواجه تحديات تتعلق ببطء الاستجابة من مزودي الخدمة، وقيود البنية التحتية، بالإضافة إلى ضرورة التكيف مع المعايير التقنية المختلفة وتحديث الأنظمة باستمرار لمواكبة التطورات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات المقابلة 2025

تظهر إجابات الرؤساء الثلاثة إلى وجود مجموعة من التحديات التي تعرقل التكامل الفعال مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات، وهي تحديات تتوزع على مستويات متعددة. فقد أشار الرئيس الأول (E1) إلى أبرز التحديات مثل التكلفة العالية، صعوبات الإدارة والتنظيم، ونقص المورد التقني. من جانبه، وسع الرئيس الثاني

(E2) نطاق التحديات لتشمل التوافق التشغيلي والتقني، تعقيدات التكامل، مشكلات أمن البيانات، نقص المرونة وقابلية التوسع، إضافة إلى معوقات في التسيير والتدريب والتوافق مع المعايير. أما الرئيس الثالث (E3) فسلط الضوء على بطء الاستجابة من مزودي الخدمة وقيود البنية التحتية القائمة، مما يتطلب تحديثا مستمرا للأنظمة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج المقابلة

يهدف هذا المطلب إلى تفسير نتائج المقابلات الميدانية التي أُجريت مع ممثلي المؤسسات محل الدراسة:

الفرع الأول: تفسير أسئلة المقابلة

1. واقع الرقمنة في المؤسسة / البنك:

تظهر النتائج أن الرقمنة موجودة فعليا داخل المؤسسات وتسجّل تقدما تدريجيا. حيث يظهر الرؤساء فهما لمستويات الرقمنة، من إدخال الأجهزة وتطبيقات البريد الإلكتروني إلى تجديد الفروع وتطوير البنية التقنية. هذا يدل على وعي مؤسسي متزايد بأهمية الرقمنة، لكنه يكشف أيضا أن التحول لا يزال في مرحلة التطوير ولم يصل إلى النضج الكامل بعد.

2. وجود مخطط للتحول الرقمي:

تبين الإجابات وجود تخطيط منهجي يختلف في وضوحه وشموليته بين المؤسسات. بعض الرؤساء يبرزون مراحل محددة تبدأ بالبنية التحتية وتنتهي بالتطبيقات الذكية، بينما يكتفي آخرون بإشارات عامة. هذا يفسر وجود نية استراتيجية، ولكن بدرجات متفاوتة من التنظيم والتنفيذ.

3. الوسائل والأدوات الرقمية المستخدمة:

تظهر النتائج أن المؤسسات تعتمد على تقنيات معروفة (مثل أجهزة الدفع الإلكتروني، الصراف الآلي، البطاقات الذكية)، إلا أن تبني تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي أو المصادر المفتوحة ما زال ضعيفا أو مؤجلا، ما يشير إلى نقص في الجرأة الابتكارية أو في الكفاءات الفنية.

4. التقنيات الداعمة للأنظمة المالية:

الإجابات تشير إلى استخدام تقنيات معلوماتية في التسيير المالي، مثل أنظمة التحصيل وتسيير المداخيل. يبرز البعض توحدا في الأنظمة على المستوى الوطني، ما يدل على توجه موحد في البنوك الجزائرية نحو رقمنة القطاع المالي.

5. وجود استراتيجية رقمية:

وجود استراتيجية رقمية يبدو مؤكدا في معظم المؤسسات، لكن هناك تفاوت في مدى فهم المسؤولين لتفاصيلها. البعض يبرز رؤية استراتيجية متكاملة لتحسين تجربة الزبون، والبعض الآخر يكتفي بتصريح مقتضب. وهذا يدل على أن الاستراتيجية الرقمية قد تكون مكتوبة، لكنها ليست مدمجة لدى جميع المؤسسات.

6. جاهزية البنية التحتية:

التقييم العام إيجابي، حيث تشير الإجابات إلى جاهزية كبيرة، لكن بتفاوت. هذا يعكس اختلافا في مستوى التطوير بين الفروع أو الإدارات. كما أن الحديث عن الأمن وتحديث الخوادم يدل على إدراك لأهمية التحديث المستمر رغم الجاهزية الظاهرة.

7. العلاقة بالتكنولوجيا البنكية:

أظهرت النتائج أن هناك تباين في الفهم فبعض الرؤساء يعتبرون هذه الأدوات جزءا من التكنولوجيا البنكية، بينما يرى آخرون أن التكنولوجيا تشمل أكثر من ذلك، مما يعكس اختلافا في التموقع الاستراتيجي والفهم العميق لمفهوم الرقمنة البنكية.

8. وجود نظام أمن نظم المعلومات:(SSI)

يتفق الرؤساء على وجود نظام أمني معلوماتي، مما يعكس وعيا عاليا بضرورة حماية البيانات. وجود مديريات خاصة وفِرق أمنية متخصصة يشير إلى جدّية في التعامل مع الأمن السيبراني، لكنه لا يفصّل مدى فاعلية هذه الأنظمة أو مدى اعتمادها على المعايير الدولية.

9. تحسين أمن المعاملات الإلكترونية:

أجمع الرؤساء على الحاجة لتحسين الأمن، مع تفاوت في التفاصيل. البعض يبرز الحاجة للتحديث المستمر وتطوير الأنظمة، مما يدل على إدراك لتطور التهديدات السيبرانية، بينما جاءت بعض الإجابات غامضة، ما يشير إلى ضعف في بعض جوانب الاستعداد الأمني أو غياب خطط مدروسة.

10. المتطلبات التقنية للبيئة الرقمية:

إن إجابات المقابلة تبرز ثلاث ركائز: التجهيزات، الموارد البشرية، والتهيئة التنظيمية. هذا يدل على أن المؤسسات تدرك أن الرقمنة ليست فقط "تكنولوجيا"، بل بيئة متكاملة تتطلب تنسيقا بين الأدوات، الأفراد، والتنظيم.

11. تطبيق الذكاء الاصطناعي:

أظهرت نتائج المقابلة أن مستويات التبني لتطبيق الذكاء الاصطناعي تختلف بين المؤسسات؛ فإحداها بدأت تقريبا بتطبيقه، بينما البنكين لا يزالان في مرحلة التخطيط، وهذا يعكس اختلافا في مستوى التقدم الرقمي بين المؤسسات، لكنه في الوقت نفسه يدل على وعي متزايد بأهمية الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لتحسين الخدمات المالية، حتى لدى الجهات التي لم تبدأ التطبيق بعد.

12. توفر الكوادر البشرية المؤهلة:

أظهرت نتائج المقابلة أن هناك نقص ملحوظ في الكفاءات التكنولوجية في مؤسستين، بينما الثالثة أظهرت جاهزية أفضل، ما يفسر عن وجود فجوة في التأهيل البشري بين المؤسسات، ويبرز ضرورة التركيز على التكوين المستمر وجذب الكفاءات التقنية المتخصصة لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي البنكي.

13. مهندسو الشبكات وخبراء الأمن السيبراني:

أظهرت نتائج المقابلة أن التوفر محدود وغير كاف على مستوى المؤسسات محل الدراسة، مع تركز الخبراء غالبا في المراكز الرئيسية (المؤسسات الأم)، مما يفسر ما يشير إلى ضعف التغطية التقنية في بعض المناطق أو الفروع. ويبرز الحاجة إلى وضع خطة وطنية أو مؤسسية لتكوين واستقطاب مزيد من المتخصصين في الأمن السيبراني وهندسة الشبكات، لضمان حماية واستمرارية البنية الرقمية المالية.

14. برامج الأنظمة المفتوحة:(Open Source)

أظهرت نتائج المقابلة أنه لا يتم استخدامها حاليًا، وهو ما قد يكون نتيجة لمخاوف تتعلق بأمان البيانات، أو ضعف الثقة في كفاءة الأنظمة المفتوحة. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى نقص الخبرة التقنية في كيفية استغلال الإمكانيات التي توفرها برمجيات الـOpen Source .

15. تحسين جودة الخدمات الرقمية:

أظهرت نتائج المقابلة أن الرؤى تختلف بين التركيز على الكفاءات البشرية، فهم سلوك العملاء، وتطوير البنية التقنية، هذه الرؤى تؤكد أن تحسين الخدمات الرقمية لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يتطلب أيضا تطوير الموارد البشرية، وفهم العملاء، والاستثمار الاستراتيجي في الابتكار والدعم الفني.

16. التحديات التنظيمية:

أظهرت نتائج المقابلة أن التحديات التنظيمية تشمل ضعف الهيكلة، الكلفة العالية، والمقاومة الداخلية للتغيير، بل تتعلق أيضا بـ ضعف الحوكمة التنظيمية، غياب ثقافة التغيير، ومحدودية الموارد البشرية والمالية، مما يتطلب إصلاحًا تنظيميًا شاملاً لتهيئة البيئة المناسبة للتحول الرقمي البنكي.

17. الرؤية المستقبلية:

أظهرت نتائج المقابلة أن الرؤية المستقبلية تتفاوت بين وجود خطة استراتيجية واضحة، وضبابية في التوجه، والاكتفاء بالالتزام العام دون تفاصيل، هذا التفاوت في الرؤى المستقبلية يعكس فجوة في الاستعداد الاستراتيجي بين المؤسسات، ويبرز الحاجة إلى توحد الرؤية وتحديد أهداف رقمية قابلة للقياس والتنفيذ لضمان تقدم متكامل في التحول الرقمي للبنك.

18. انقطاع الشبكة:

أظهرت نتائج المقابلة أنه توجد خطط جاهزة في إحدى المؤسسات عند انقطاع الشبكة، بينما الأخرى تفتقر لحلول فعالة، هذا التفاوت يكشف عن اختلافات في البنية التحتية التقنية وقدرة المؤسسات على ضمان استمرارية الخدمات أثناء الانقطاعات، مما يستدعي ضرورة تعزيز خطط الطوارئ الرقمية على مستوى المؤسسات كافة.

19. مخاطر التكامل مع البنية الرقمية:

أظهرت نتائج المقابلة أن مخاطر التكامل مع البنية الرقمية تتراوح بين مشاكل التوريد، محدودية الاستقلالية الإدارية، وتحديات مالية وأمنية، ما يوضح أن التكامل مع البنية التحتية الرقمية ليس خاليا من المخاطر التي تشمل التحديات المالية والإدارية بالإضافة إلى التهديدات الأمنية، مما يستدعي وضع استراتيجيات شاملة لضمان استمرارية ونجاح هذا التكامل.

20. تحديات التكامل مع البنية الرقمية:

أظهرت نتائج المقابلة أن التحديات التكامل مع البيئة الرقمية تتوزع على الجوانب التقنية والتنظيمية والمالية، مثل ارتفاع الكلفة، ضعف التوافق التشغيلي، ومحدودية البنية التحتية الحالية، ما يؤكد الحاجة إلى تحديث شامل ومستدام.

خلاصة:

في هذا الفصل تم تقديم عرضا تحليليا للمقابلات التي أجريت مع المسؤولين في المؤسسات البنكية محل الدراسة، حيث تم أولا التعرف على طبيعة هذه المؤسسات من حيث بنيتها التنظيمية، مجالات نشاطها، وأهدافها، وهياكلها التنظيمية. ثم تم تحديد إجراءات إعداد المقابلات التي قمنا بها، ثم تحليلها وتفسيرها وذلك بالاعتماد على برنامج Nvivo الذي رتب الإجابات المجمعة لتسهيل عملية التحليل والتفسير، وبالأخير أظهرت نتائج المقابلات أن الرقمنة أصبحت حاضرة بشكل فعلي داخل هذه المؤسسات، غير أن مستويات التقدم تختلف من بنك لآخر. كما تبين وجود استراتيجيات رقمية في بعض المؤسسات، لكنها تفتقر في أحيان كثيرة إلى الوضوح والتكامل في الرؤية والتنفيذ.

خـــاتمـــــة

خـــــاتمـــــــة

خاتمة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية والميدانية، يمكن القول إن البنية التحتية الرقمية في الجزائر، رغم ما تبديه من مؤشرات إيجابية، لا تزال في طور التكوين ولم تبلغ مرحلة النضج التقني والمؤسسي الكافي لتطبيق شامل وفعال للتكنولوجيا البنكية الحديثة. إذ أن الجهود المبذولة على مستوى مؤسسات مثل اتصالات الجزائر، وبنك الخليج، والبنك الخارجي، تبين وجود نوايا استراتيجية نحو التحول الرقمي، لكنها تواجه العديد من التحديات ذات الطابع التنظيمي، الفني، والبشري.

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعملية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسات مثل اتصالات الجزائر، وبنك الخليج، والبنك الخارجي محل الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

أولا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تظهر البنية التحتية الرقمية في الجزائر مؤشرات إيجابية نحو الاستعداد لتطبيق التكنولوجيا البنكية الحديثة. نعم، هناك مؤشرات إيجابية (رقمنة تدريجية، استراتيجيات رقمية، إدراك لأهمية الأمن السيبراني...)، لكن التحديات البنيوية والبشرية والتنظيمية تمنع بلوغ مرحلة الاستعداد الكامل.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– تتكون البنية الرقمية من مجموعة من المكونات التقنية والتنظيمية التي تشكل الأساس لتفعيل الخدمات الرقمية. **(مقبولة)**

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

– ترتبط التكنولوجيا المالية بمكونات البنية الرقمية. **(مقبولة)**

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

– تشهد مؤسسة اتصالات الجزائر بنك الخليج والبنك الخارجي، تقدما ملحوظا في مسار الرقمنة وتبني الخدمات الرقمية. **(مقبولة)**

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

– توفر مؤسسة اتصالات الجزائر وبنك الخليج والبنك الخارجي تقنيات متطورة تدعم الأنظمة المالية الرقمية وتساهم في تحسين جاهزية البنية التحتية للمؤسسة. **(مقبولة)**، إلا أن التقنيات موجودة لكنها ليست متكاملة أو متقدمة بما يكفي.

6. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

– تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية وتقنية تؤهلها لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المالية. **(مرفوضة)** لأنه يوجد نقص واضح في الكفاءات التقنية والأمنية.

7. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

– تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر وبنك الخليج والبنك الخارجي إلى تعزيز التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات بما يدعم التوسع في الخدمات المالية الرقمية. **(مقبولة)**

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما أظهرته نتائج المقابلات التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، بنك الخليج والبنك الخارجي توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

- ✓ الرقمنة موجودة وتتطور تدريجيا، لكنها لم تصل إلى مرحلة النضج الكامل.
- ✓ توجد استراتيجيات رقمية، لكنها متفاوتة في الشمول والوضوح من مؤسسة لأخرى.
- ✓ الاعتماد يتركز على أدوات رقمية تقليدية، مع ضعف في استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي أو البرمجيات مفتوحة المصدر.
- ✓ نقص ملحوظ في الكفاءات البشرية التقنية، خصوصًا في مجالات الشبكات والأمن السيبراني.

- ✓ البنية التحتية التقنية مقبولة لكن غير متجانسة بين الفروع، وتفتقر أحيانًا إلى خطط طوارئ فعّالة.
- ✓ يوجد وعي جيد بأمن المعلومات، لكن لم يتبيّن مدى فعالية الأنظمة الأمنية أو توافقها مع المعايير العالمية.
- ✓ فهم الرؤساء لمفهوم الرقمنة متفاوت بين نظرة تقنية ضيقة ورؤية استراتيجية شاملة.
- ✓ لا يتم اعتماد أنظمةOpen Source ، ما قد يدل على ضعف الثقة أو نقص الخبرة في استخدامها.
- ✓ الرؤى المستقبلية للتحول الرقمي غير موحدة، وتفتقر بعض المؤسسات إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.
- ✓ تحديات تنظيمية بارزة تعرقل التحول، مثل مقاومة التغيير وضعف الهيكلة وقلة الموارد.
- ✓ التكامل مع البيئة الرقمية يواجه مخاطر متعددة (تقنية، مالية، تنظيمية، وأمنية).
- ✓ تحسين جودة الخدمات الرقمية لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يحتاج إلى تطوير الكفاءات البشرية وفهم العملاء والابتكار المستمر.

ثالثا: الإقتراحات

وبناء على نتائج التحليل، والمشكلات الميدانية التي تم الكشف عنها خلال المقابلات، يتضح أن هناك مجموعة من النقاط التي تستدعي المعالجة والتطوير لضمان فعالية التحول الرقمي. وفي هذا الإطار، تقترح التوصيات التالية التي يمكن أن تسهم في تعزيز جاهزية البنية التحتية وتطوير الأداء الرقمي بالمؤسسات الجزائرية:

- ✓ تحسين التكوين التقني المتخصص في مجالات الشبكات، الأمن السيبراني، وهندسة الأنظمة، لتغطية العجز في الكفاءات.
- ✓ تسريع اعتماد تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبرمجيات مفتوحة المصدر في الخدمات الرقمية المالية.
- ✓ إعادة هيكلة الاستراتيجيات الرقمية لتكون أكثر وضوحا وشمولا، مع تحديد أهداف ذكية .
- ✓ توحيد وتعميم البنية التحتية الرقمية بين مختلف الفروع لضمان توازن الخدمات وتكافؤ الأداء.
- ✓ تبني معايير أمن معلومات دولية وتقييم فعالية الأنظمة الأمنية بشكل دوري.
- ✓ تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات ومرافقة الموظفين في التحول الرقمي من خلال التواصل الداخلي والتدريب المستمر.

- ✓ إعداد خطط طوارئ فعالة لمواجهة الأعطال الرقمية أو انقطاع الشبكات دون التأثير على استمرارية الخدمات.
- ✓ إشراك الزبائن في تقييم الخدمات الرقمية وفهم احتياجاتهم لتحسين جودة التجربة الرقمية البنكية.

رابعا: آفاق مستقبلية للدراسة

وإيمانا بأن هذا البحث لا يغلق باب الدراسة في هذا المجال بل يفتحه أمام أبحاث أكثر تخصصا وعمقا، يمكن اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة التي تمثل امتدادا طبيعيا لهذه الدراسة وتشكل آفاقا مستقبلية للباحثين المهتمين بتقاطع التكنولوجيا البنكية والتحول الرقمي في الجزائر، ومن أبرز هذه المواضيع:

1. تحليل تحديات الحوكمة الرقمية في القطاع المالي البنكي بالجزائر.
2. دور الموارد البشرية المتخصصة في إنجاح مشاريع التكنولوجيا البنكية في المؤسسات الجزائرية.
3. فعالية الأمن السيبراني في حماية الأنظمة البنكية الرقمية في ظل التحول الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قوانين تشريعية:

1. قانون رقم 18-05 المؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق 10 مايو 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، نشر في 30 شعبان عام 1439هـ الموافق 16 مايو سنة 2918م في ج ر ج، ع 28.
2. قانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 يونيو سنة 2023 يتضمن القانون النقدي والمصرفي، ج ر ج، ع 43، الصادرة في 25 يونيو 2023.

الكتب:

1. يوسف أبو فارة، شريف أبو كرش، المتطلبات الإدارية والمالية والتكنولوجية لنجاح صناعة التكنولوجيا المالية في الدول العربية، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2017.

البحوث الجامعية:

- **رسائل ماجستير:**

1. ريم محمد نوري، أثر استخدام التكنولوجيا المالية في أداء المصارف السورية الخاصة والحد من مخاطرها التشغيلية، رسالة ماجستير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2023.

- **رسائل ماستر:**

2. أحمد بو العام، رضا دليلش، أثر التكنولوجيا الحديثة على النشاط البنكي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال جيجل)، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 2022.
3. شيماء خثير، بثينة مسعودي، دور التكنولوجيا المالية في تطوير القطاع التجاري بالجزائر –دراسة حالة– ، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشنت، عين تيموشنت، الجزائر، 2023، ص3.
4. عائشة بخوش، الحسناء بن لشريف، البيئة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة)، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، الجلفة، الجزائر، 2024.
5. مليكة العايب، آفاق الصيرفة الرقمية في الجزائر (بنك الخليج الجزائر وكالة سكيكدة أنموذجا)، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع

مقالات علمية:

1. إلهام يحياوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية لصناعة البرمجيات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ع 28، 2013.
2. تبوب فاطمة الزهراء، التوقيع والتصديق الإلكترونين في ظل القانون رقم 15-04 المؤرخ في أول فبراير 2015، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، الجزائر، ع 29، 2016.
3. حنان دريد، الطاوس غريب، الصيرفة الرقمية كتوجه حديث للبنوك الجزائرية (دراسة إحصائية)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجزائر، ع 01، 2022.
4. خديجة شوشان، خديجة عماروش، تقييم أداء مختبرات حماية التكنولوجيا المالية في الدول العربية، دفاتر البحوث العلمية، الجزائر، ع 01، 2022.
5. رضا مهدي، الجرائم السيبرانية وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، الجزائر، ع 02، 2021.
6. سعيد فصيح، التطبيقات الرّقمية للغة العربية لغة البرمجة الرّقمية "ج" أنموذجا، مجلة أفاق معرفية، الجزائر، ع01، 2022.
7. سيد أحمد مسيردي، خديجة سعيدي، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، ع 02، 2013.
8. طارق محمد الشديفات، سمية محمد الشديفات، معوقات استخدام الحاسوب والإنترنت في تدريس العلوم من وجهة نظر معلمي علوم المرحلة الأساسية في محافظة المفرق، مجلة إسهامات للبحوث والدراسات، الجزائر، ع01، 2017.
9. طلحة وداد، قدور نبيلة، عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، 2022.
10. عبد الغني بن لخضر، نور الهدى سعيداني، التكنولوجيا التنظيمية كحل لإرساء مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، ع 01، 2024.
11. عبد الله محمد عبد الله اطبيقة، أحمد عبد السلام عمر السني، اعتماد النخب الإعلامية على التطبيقات الرقمية في نشر وترسيخ ثقافة الحوار وقيم المواطنة لدي الشباب الليبي " دراسة ميدانية "، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، الجزائر، ع 02، 2022،
12. عمارية بحتي، غنية مجاني، دور التكنولوجيا المالية في دعم القطاع المصرفي، مجلة المدير، الجزائر، ع 02، 2020.
13. عمر عبو، آمنة خلج، فاطمة زهراء قدور، دور التكنولوجيا المالية في تطوير منظومة الشمول المالي بالقطاع المصرفي في الدول العربية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، الجزائر، ع 01، 2023.

قائمة المراجع

14. فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، التحول الرقمي في الجزائر (الواقع والتحديات)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر، ع 01، 2025.
15. محمد عبد العليم صابر، التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي: دراسة تحليلية لمجموعة من الدول العربية، مجلة اسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، مصر، ع 02، 2022.
16. منير الحمزة، ميلود العربي حجار، مسؤوليات مهندس المعلومات ودوره في تنظيم المحتوى الرقمي، مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزائر، ع 01، 2019.
17. نور الدين بن حميدوش، الجرائم والجزاءات المتعلقة بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، ع 08، 2017.
18. يوسف إمحمد الصغير النعمى، متطلبات التكنولوجيا الرقمية وأثرها على كفاءة الخدمات المصرفية بالمصارف الخاصة: مصرف الأمان والوفاء نموذجا، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، ليبيا، 2024.

مطبوعات أكاديمية:

1. لعربي محمد، مدخل إلى الإعلام الآلي، محاضرات موجهة لطلبة كلية الحقوق منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021.

المواقع الإلكترونية:

1. بنك الجزائر، على الموقع الرسمي: https://www.bank-of-algeria.dz/، بتاريخ: 2025/05/16.
2. البنك الرقمي، على الموقع: https://ar.wikipedia.org/wiki/ بتاريخ: 12.04.2025 على الساعة: 16:20.
3. جريدة البلاد، بتاريخ 20-04-2018، على الموقع الرسمي: https://www.elbilad.net/، بتاريخ: 2025/05/16.
4. جريدة الخبر، على الموقع الرسمي: https://www.elkhabar.com/ بتاريخ: 2025/05/16.
5. حليمة هلالي، كل التفاصيل عن قانون البريد والاتصالات الالكترونية (يدخل حيز التنفيذ بمجرد نشره في الجريدة الرسمية)، جريدة البلاد، بتاريخ 20-04-2018، على الموقع الرسمي: https://www.elbilad.net/،
6. الصيرفة الإلكترونية، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، على الموقع: https://ar.wikipedia.org/wiki بتاريخ: 10.04.2025.

قائمة المراجع

7. ما هو مركز البيانات، على الموقع: https://notatec.com/ بتاريخ: 11.04.2025 على الساعة: 15:18.
8. مستشار الاستضافة، على الموقع: https://adviserhost.com/ بتاريخ: 09.04.2025، على الساعة 20:45.
9. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع الرسمي: https://www.mpt.gov.dz/ بتاريخ: 2025/05/16.
10. وزارة المالية، على الموقع الرسمي: https://www.mf.gov.dz/ بتاريخ: 2025/05/16.
11. وكالة الأنباء الجزائر، على الموقع الرسمي: https://www.aps.dz/ بتاريخ: 2025/05/16.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول والأشكال البيانية	VII
قائمة المختصرات	VIII
قائمة الملاحق	IX
قائمة المصطلحات	X
مقدمة	أ–و
الفصل الأول: تطبيق التكنولوجيا البنكية والبنية الرقمية التحتية الجزائرية	
تمهيد	26
المبحث الأول: البيئة الرقمية والتكنولوجيا البنكية	27
المطلب الأول: مكونات البيئة الرقمية	27
الفرع الأول: الأجهزة التكنولوجية	27
الفرع الثاني: البرمجيات والموارد البشري التقني	28
الفرع الثالث: التشريعات والتكنولوجيا الرقمية	29
المطلب الثاني: التكنولوجيا المالية ومكونات البيئة الرقمية	33
الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا المالية	33
الفرع الثاني: متطلبات التكنلوجيا المالية	34
الفرع الثالث: مجالات التكنولوجيا المالية	36

المطلب الثالث: التكنولوجيا البنكية ومجالاتها	**37**
الفرع الأول: التكنولوجيا البنكية ومتطلباتها	**38**
الفرع الثاني: الصيرفة الرقمية وأنواعها	**39**
الفرع الثالث: البنوك الرقمية	**39**
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	**41**
المطلب الأول: الدراسات المحلية	**41**
الفرع الأول: الدراسة المحلية الأولى	**41**
الفرع الثاني: الدراسة المحلية الثانية	**42**
الفرع الثالث: الدراسة المحلية الثالثة	**43**
الفرع الرابع: الدراسة المحلية الرابعة	**44**
الفرع الخامس: الدراسة المحلية الخامسة	**44**
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	**45**
الفرع الأول: الدراسة الأجنبية الأولى	**45**
الفرع الثاني: الدراسة الأجنبية الثانية	**46**
الفرع الثالث: الدراسة الأجنبية الثالثة	**47**
الفرع الرابع: الدراسة الأجنبية الرابعة	**47**
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	**48**
الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية	**48**
الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الاجنبية	**49**
خلاصة	**52**
الفصل الثاني: **دراسة بولاية غرداية 2024-2025**	
تمهيد	**54**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة	**55**

المطلب الأول: تقديم عام حول شركة إتصالات الجزائر	**55**
الفرع الأول: تعريف شركة إتصالات الجزائر	**55**
الفرع الثاني: بطاقة فنية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع غرداية–	**57**
المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي BEA	**60**
الفرع الأول: نبذة تعريفية عن البنك الجزائري الخارجي BEA	**60**
الفرع الثاني: تقديم وكالة البنك الخارجي الجزائري غرداية (028) وهيكلها التنظيمي:	**61**
الفرع الثالث: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية	**64**
المطلب الثالث: تقديم بنك الخليج الجزائري AGB	**65**
الفرع الأول: نشأة بنك الخليج الجزائر AGB	**65**
الفرع الثاني: التعريف بالوكالة فرع غرداية وهيكلها التنظيمي	**66**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة	**68**
المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج المقابلة	**68**
المطلب الثاني: تفسير نتائج المقابلة	**84**
الفرع الأول: تفسير أسئلة المقابلة	**84**
خلاصة	**89**
خاتمة	
خاتمة	**91**
قائمة المراجع	
قائمة المراجع	**96**
الملاحق	
ملاحق	**105**

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: نموذج المقابلة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة (مقابلة)

السيد(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة أما بعد:

في إطار تحضير لمذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم المالية والمحاسبة بجامعة غرداية تحت عنوان:

"مدى إستعداد البنية الرقمية التحتية الجزائرية لتطبيق التكنولوجيا البنكية"

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه المقابلة بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تضمنه من عبارات لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة عليها بتمعن كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة باعتباره جزء أساسيا من هذه الدراسة.

نحيطكم علما أن إجابتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم سلفا جهودكم المشاركة المباركة وحسن تعاونكم.

إن تعاونكم معنا سيكون سببا في نجاح هذا البحث

ولكم خالص تحياتنا وجزيل الشكر

من إعداد الطالبتين: هلالي هالة / بومقوارس شهيناز

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

2025/2024

مضمون المقابلة:

1- ما هو واقع الرقمنة في المؤسسة / البنك ؟

ج1-

2- هل هناك مخطط لتطبيق سياسة التحول الرقمي على مستوى المؤسسة / البنك ؟

ج2-

3- ماهي الوسائل و الادوات المستخدمة على مستوى مؤسستكم/البنك في الرقمنة و التحول الرقمي ؟

ج3-

4- هل توجد تقنيات تستخدمونها حاليا في المؤسسة لدعم الأنظمة المالية البنكية؟

ج4-

5- هل تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمية محددة؟

ج5-

6- ما مدى جاهزية البنية التحتية الحالية لاستيعاب التحول الرقمي في الخدمات المالية؟

ج6-

7- هل يعني تطبيق التكنولوجيا البنكية استخدام أجهزة الصراف الآلي البطاقات الذكية التحويلات المالية الإلكترونية؟

ج7-

8- هل هناك نظام للأمن نظم المعلومات في البنك (SSI)security des systems information؟

ج8-

9- كيف يمكن تحسين أمن المعاملات الإلكترونية في ظل تزايد التهديدات السيبرانية في المؤسسة / البنك؟

ج9-

10- ما أهم المتطلبات التقنية اللازمة لتعزيز البيئة الرقمية في المؤسسة / البنك؟

ج10-

11- هل يتم تطبيق تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي في دعم المعاملات المالية؟

ج11-

12- هل تمتلك المؤسسة /البنك كوادر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا البنكية ؟

ج12-

13- ما مدى توفر مهندسي الشبكات وخبراء الأمن السيبراني لدعم البنية التحتية المالية الرقمية؟

ج13-

14- هل هناك برامج الأنظمة المفتوحة open source لتعزيز تطبيق التكنولوجيا البنكية؟

ج14-

15- كيف يمكن لمؤسستكم تحسين استمرارية وجودة خدماتها لدعم التحول الرقمي في الخدمات المالية؟

ج15-

16- في رأيك ما هي التحديات التنظيمية التي تعيق تطوير التكنولوجيا البنكية في المؤسسة؟

ج16-

17- ما هي الرؤية المستقبلية لمؤسستكم في دعم التكنولوجيا البنكية خلال السنوات القادمة؟

ج17-

18- كيف يتم التعامل مع مشكلات انقطاع الشبكة وتأثيرها على الخدمات المالية الرقمية؟

ج18-

19- ماهي المشاكل و المخاطر التي تواجهها المؤسسة/ البنك في التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات؟

ج19-

20- ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسة/البنك في التكامل مع البنية التحتية الرقمية للاتصالات؟

ج20-

المصدر: من اعداد الطالبتين

الملحق رقم 2: بطاقة فيزا وماستر كارد للدفع الإلكتروني

KCB
BANK
VALID
THRU
USD
Debit
VISA