

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستري في ( العلوم الاقتصادية )  
تخصص : إقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في البنوك  
التجارية  
- دراسة حالة بنك الجزائر الخرجي -

تحت إشراف :

د. علام عثمان

من إعداد الطالبين:

➤ فلاح توتة يوسف

➤ بلطرش يوسف

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر	د. رسول حميد.
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-أ-	د. علام عثمان.
مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-ب-	د. وادي عز الدين.

# شكر و عرفان

من باب من لا يشكر الناس لم يشكر الله

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل البروفيسور عثمان علام، المشرف على هذه  
المذكرة.

فقد كان لتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل.

شكراً لصبره، واهتمامه، ولكل ما قدمه لنا من دعم علمي ومعنوي.

شكرا لك من القلب

كما نشكر جميع أساتذة الكلية الاوفياء على ما منحونا إياه من علم ومعرفة.

شكرا لكم جميعا

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى

والدي الكريمين، حفظهما الله ورعاهما، اللذين غرسا في نفسي بذور الطموح والمثابرة، وسقياها بعطفهما، الكلمات لا تقدر عطاءكما.

جدي وجدتي الغاليين، حفظهما الله وبارك فيهما، اللذين كانا نبراسًا للحكمة.

إلى الأختان العزيزتان نسرين وسارة.

إلى كل من علمني حرفًا وأضياءً لي دربًا، أساتذتي الكرام، زملائي الأعزاء، وكل من قدم لي يد العون والنصيحة. لكم مني خالص الشكر والعرفان.

هذا ثمرة غرسكم وعطائكم، فلکم جميعًا أهدي هذا الإنجاز، سائلًا المولى عزوجل أن يجعله في موازين حسناتكم.

والحمد لله رب العالمين

# إهداء

إلى من غرسا في قلبي حب العلم والمثابرة، أمي وأبي الغاليين؛ وإلى من أناروا لي دروب المعرفة بعلمهم وخبرتهم، أساتذتي الكرام؛ وإلى من شاركوني لحظات الجد والمرح، رفاق دربي وأصدقائي الأعداء - لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذه، فلولا دعمكم وتشجيعكم لما وصلت إلى هذه اللحظة. شكراً لكم من القلب.

الملخص

## I. الملخص:

تتناول هذه الدراسة الدور المحوري للتحويل الرقمي في تعزيز الشمول المالي في البنوك التجارية حيث تسلط الضوء على أهمية الشمول المالي كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي والاستقرار المالي، وكيف ساعدت التقنيات الرقمية الحديثة في تمكين شرائح واسعة من المجتمع من الوصول إلى الخدمات المالية بتكلفة معقولة. تهدف الدراسة إلى فهم مفاهيم التحويل الرقمي والشمول المالي، وتحليل واقع انتشار الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية بدراسة حالة بنك الجزائر الخارجي كما تسعى إلى تحديد التحديات والعقبات التي تواجه تبني الخدمات المصرفية الرقمية، ورصد أفضل الممارسات لتعزيز دور التحويل الرقمي في توسيع نطاق الشمول المالي. ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مع بنك الجزائر الخارجي، مستخدمة مصادر متنوعة لجمع البيانات مثل المقابلات وتحليل الوثائق. وتكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على قضية محورية تتقاطع مع العديد من التحديات والأهداف الاقتصادية والتنموية المعاصرة، وإثراء المعرفة العلمية في هذا المجال الحديث والحيوي. **الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، شمول مالي، بنوك تجارية، تكنولوجيا مالية، خدمات مصرفية رقمية.

## II. Abstract:

This study examines the pivotal role of digital transformation in enhancing financial inclusion in commercial banks. It highlights the importance of financial inclusion as a key driver of economic growth and financial stability, and how modern digital technologies have enabled broader segments of society to access financial services at an affordable cost.

The study aims to understand the concepts of digital transformation and financial inclusion, analyze the reality of digital financial services proliferation in Algerian commercial banks, and conduct a case study of Banque Extérieure D'Algérie. It also seeks to identify the challenges and obstacles facing the adoption of digital banking services, and identify best practices to enhance the role of digital transformation in expanding financial inclusion.

The study will adopt a descriptive analytical approach in the theoretical part, and a case study methodology in the applied part with Banque Extérieure D'Algérie, using diverse sources for data collection such as interviews, surveys, and document analysis.

The significance of the study lies in shedding light on a central issue that intersects with many contemporary economic and developmental challenges and goals, and enriching scientific knowledge in this modern and vital field.

**Keywords:** Digital Transformation, Financial Inclusion, Commercial Banks, FinTech, Digital Banking Services

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	كلمة شكر
II	الإهداءات
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والشمول المالي</b>	
14	تمهيد الفصل
15	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
15	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
19	المطلب الثاني: خصائص واهداف التحول الرقمي
22	المطلب الثالث: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي
27	المطلب الرابع: مجالات ومعوقات التحول الرقمي
	المبحث الثاني: ماهية الشمول المالي
29	المطلب الأول: نشأة وتعريف الشمول المالي
33	المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات قياس الشمول المالي
37	المطلب الثالث: مبادئ وتحديات الشمول المالي
42	المطلب الرابع: اساسيات تعزيز الشمول المالي
	المبحث الثالث: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الشمول المالي
46	المطلب الأول: آليات تعزيز الشمول المالي من خلال التحول الرقمي
48	المطلب الثاني: تقنيات التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي
50	المطلب الثالث: أثر واهمية التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي
52	المطلب الرابع: دور التحول الرقمي في تطوير جودة الخدمات المصرفية
56	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي _بنك الجزائر الخارجي</b>	



58	تمهيد الفصل
	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
59	المطلب الأول: تقديم بنك BEA
64	المطلب الثاني: وظائف ومهام وكالة البنك الخارجي الجزائري (30) بالبويرة وهيكلها التنظيمي
67	المطلب الثالث: البيئة العملية لكل مصلحة في الوكالة
	المبحث الثاني: تطور التحول الرقمي لبنك BEA وتعزيز الشمول المالي لديه
72	المطلب الأول: التحول الرقمي لبنك BEA
75	المطلب الثاني: إجراءات تعزيز الشمول المالي لبنك BEA
	المبحث الثاني: تحديات التحول الرقمي والشمول المالي للبنك
78	المطلب الأول: تحديات التحول الرقمي لبنك BEA
80	المطلب الثاني: تحديات تعزيز الشمول المالي لبنك BEA
82	المطلب الثالث: آفاق الشمول المالي
84	خلاصة الفصل الثاني
86	الخاتمة
90	قائمة المراجع
	الملاحق

قوائم الجداول،  
الأشكال والملامح

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	أهم تعاريف التحول الرقمي وأهم مرتكزاتها	01
34	أهداف الشمول المالي	02
36	أبعاد الشمول المالي ومؤشرات قياسه	03
42	التحديات التي تواجه الشمول المالي	04

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	الأهداف الرئيسية للتحويل الرقمي	01
35	أبعاد الشمول المالي	02
39	مبادئ الشمول المالي	03
44	ركائز الشمول المالي	04
46	أساسيات تعزيز الشمول المالي	05
51	تقنيات التحويل الرقمي	06
63	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	07
69	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة 30	08

# مقدمة

## 1. توطئة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة ثورة رقمية حقيقية، حيث غزت التكنولوجيات الرقمية مختلف مجالات الحياة اليومية والأنشطة الاقتصادية ويعد قطاع الخدمات المالية والمصرفية من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحول الرقمي المتسارع، حيث أصبح اعتماد البنوك والمؤسسات المالية على الحلول التكنولوجية المبتكرة ضرورة ملحة لتعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق.

التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي لا يقتصر فقط على تحسين كفاءة العمليات وتسريع تقديم الخدمات، بل يمتد ليشمل أيضًا تغييرًا جذريًا في هيكل الأعمال والاستراتيجيات التسويقية وتجارب العملاء فقد مكنت التقنيات الرقمية الحديثة مثل الهواتف الذكية والإنترنت والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة البنوك من الوصول إلى شرائح جديدة من السكان لم تكن ضمن نطاق تغطيتها سابقًا.

يرتبط هذا الأخير ارتباطًا وثيقًا بتعزيز الشمول المالي، الذي يُعرف بأنه توفير الوصول الميسر والعاقل إلى مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية الرسمية لجميع شرائح المجتمع بما في ذلك الأفراد والشركات حيث ساعدت التقنيات الرقمية على تمكين شرائح كبيرة من الأفراد والمجتمعات من الاستفادة من الخدمات المالية الرقمية بتكلفة معقولة، ومن ثم المساهمة في زيادة نسب الشمول المالي، حيث استثمرت البنوك بشكل كبير في البنية التحتية التكنولوجية لرقمنة خدماتها المصرفية وتقديمها عن بعد، كما ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين الشفافية والأمان في المعاملات المالية، وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بشكل كبير.

على صعيد آخر، ومع زيادة المنافسة بين المؤسسات المالية على الصعيدين المحلي والعالمي بسبب التطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت هناك مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المحددة التي تسعى معظم دول العالم إلى تحقيقها في قطاعاتها المصرفية والمالية تحت إشراف الهيئات والمؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ويأتي على رأس هذه الأهداف تعزيز الشمول المالي، نظرًا لأهميته البالغة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي والاستقرار المالي.

تكمُن أهمية تحقيق الشمول المالي في قدرته على سد الفجوة بين مختلف شرائح المجتمع، من خلال إتاحة الوصول إلى الخدمات المالية لذوي الدخل المحدود والمناطق النائية، مما يساهم في استقرار المجتمعات ونمو اقتصادي عادل وشامل كما يساهم الشمول المالي في تحقيق عدد من أهداف التنمية المستدامة مثل القضاء على الفقر، وتحسين الرفاهية الاجتماعية، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وخلق فرص عمل لائقة، فضلاً عن تحفيز الابتكار وريادة الأعمال .

في ضوء هذه الأهمية البالغة للشمول المالي، تبذل المؤسسات المالية جهودًا حثيثة لتسريع وتيرة التحول الرقمي، وتذليل العقبات المختلفة التي تعترض طريق تحقيق الشمول المالي، وتشمل هذه الجهود تحسين البنية التحتية التكنولوجية، ورفع مستويات المعرفة والثقافة المالية لدى المواطنين، وتطوير التشريعات والسياسات الداعمة، إلى جانب حث البنوك على الاستثمار المستمر في التقنيات المبتكرة.

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في البنوك التجارية، والتعرف على أبرز التحديات والعقبات التي تعترض هذا المسعى، إضافة إلى تحليل التجارب الناجحة والممارسات الفضلى التي يمكن تطبيقها للاستفادة من فرص التحول الرقمي بشكل أمثل في تحسين مستويات الشمول المالي.

### 2. مشكلة الدراسة:

في ظل الثورة الرقمية وظهور التكنولوجيات الحديثة، بات التحول الرقمي فرصة حقيقية أمام البنوك والمؤسسات المالية لإتاحة خدمات مالية عالية الجودة وبتكلفة معقولة لشرائح واسعة من السكان لم تكن مشمولة من قبل، مما يدفع عجلة الشمول المالي إلى الأمام ويحقق المزيد من الاستفادة لأكثر عدد ممكن من أفراد المجتمع ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية، والتي ستكون محور دراستنا كما يلي:

"كيف ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في بنك الجزائر الخارجي "

ومن خلال المشكلة السابقة، يمكن طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية للإلام أكثر بالموضوع، كما يلي:

- ما هو التحول الرقمي وفيما تتمثل متطلباته؟
- ماذا يقصد بالشمول المالي؟
- ماهي التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية في مواكبة التحول الرقمي؟
- ما هو واقع الشمول المالي في ظل التحول الرقمي في البنوك التجارية الجزائرية؟

### 3. فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة مجموعة من الفرضيات في مقدمتها الآتي:

- التحول الرقمي هو عملية التحول نحو استخدام التقنيات الرقمية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات المالية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

- الشمول المالي يشير إلى توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية بتكلفة ميسورة للمؤسسات المالية، مما يعزز الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي من خلال رفع مستويات المعيشة.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في الجزائر من خلال توفير منصات وقنوات رقمية لتقديم الخدمات المالية لشرائح أوسع من العملاء بتكلفة أقل.
- ساهمت الخدمات المالية الرقمية في زيادة تنوع المنتجات المالية وخفض تكاليف التشغيل، مما يسهل الوصول إلى الخدمات المالية للمجتمع.

#### 4. أهداف الدراسة:

تكمّن الأهداف التي تدرج تحت هاته الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي وأهم مظاهره وتطبيقاته.
- فهم مفهوم الشمول المالي وأهميته بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية.
- تحليل واقع الشمول المالي وانتشار الخدمات المالية الرقمية في البنك التجاري محل الدراسة.
- دراسة الآليات والمنتجات والخدمات الرقمية التي تقدمها البنوك لتعزيز الشمول المالي.
- تقييم مدى فعالية هذه الخدمات في الوصول إلى الفئات المستهدفة والمهمشة مالياً.
- تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تبني وانتشار الخدمات المصرفية الرقمية.
- تقديم توصيات ومقترحات لتعزيز دور التحول الرقمي في توسيع نطاق الشمول المالي.
- إبراز الآثار الإيجابية المترتبة على زيادة الشمول المالي من خلال التحول الرقمي.
- فتح آفاق لمزيد من البحث والدراسة حول هذا الموضوع المهم والحيوي.

#### 5. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هاته الدراسة في ما يلي:

- مساعدة البنوك على فهم كيفية استغلال التحول الرقمي لتوسيع قاعدة عملائها وزيادة الشمول المالي.
- تزويد صناع القرار بمعلومات مهمة حول العوائق التي تحد من انتشار الخدمات المصرفية الرقمية.
- تقديم أفكار وحلول عملية لتذليل هذه المعوقات وتفعيل دور التكنولوجيا في نشر الخدمات المالية.
- نشر الوعي بأهمية الشمول المالي ومزاياه الاقتصادية والاجتماعية على المجتمع.



- ارتباط الشمول المالي بتحقيق النمو الاقتصادي الشامل والمستدام وتمكين المشاريع الصغيرة.
- دور التحول الرقمي في توفير خدمات مالية بتكلفة أقل لدعم زيادة الأعمال والمشاريع الناشئة.
- الآثار الإيجابية للشمول المالي على مكافحة الفقر والبطالة والتهميش المالي والاجتماعي.
- وبناءً على ما سبق، تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لإلقاء الضوء على قضية محورية تتقاطع مع العديد من التحديات والأهداف الاقتصادية والتنموية المعاصرة.

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تمحور اختيارنا لهذا الموضوع حول عدة أسباب منها موضوعية وأخرى ذاتية، وتتمثل فيما يلي:

### أ- أسباب موضوعية

- **حدائة وأهمية الموضوع:** يعد موضوع التحول الرقمي وأثره على تعزيز الشمول المالي من المواضيع الحديثة والمهمة التي تلقى اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والمؤسسات على حد سواء نظرًا للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوجه العالمي نحو الرقمنة في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع المصرفي.
- **حيوية الموضوع في الوقت الراهن:** تأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه الجزائر تطورات جذرية وتحولات كبيرة في مجالات التكنولوجيا الرقمية والخدمات المصرفية، الأمر الذي يجعل البحث في العلاقة بين التحول الرقمي والشمول المالي في البنوك ذا أهمية قصوى لمواكبة هذه التحولات ودراسة انعكاساتها.
- **إثراء المعرفة العلمية:** تسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية في مجال يتسم بالحدائة والتشعب من خلال البحث في التفاعل بين مفهومي التحول الرقمي والشمول المالي داخل المؤسسات المصرفية، وهو ما يعزز الفهم العميق لهذه العلاقة ويفتح آفاقًا جديدة للبحث والدراسة

### أ- أسباب ذاتية

- **الاهتمام الشخصي بالموضوع:** تتبع رغبتنا في دراسة هذا الموضوع من اهتمامنا الشخصي به خاصة بعد ملاحظتنا للتوجه الملحوظ نحو التحول الرقمي والشمول المالي في العديد من المؤسسات العامة والخاصة التي زرناها، مما جعلنا نرى أهمية دراسة هذا الموضوع بشكل علمي وموضوعي.
- **تطبيق المعارف والمهارات المنهجية:** تتيح لنا هذه الدراسة فرصة تطبيق المعارف والمهارات المنهجية التي اكتسبناها في مراحل دراستنا السابقة، من خلال استخدام أدوات البحث العلمي المختلفة لجمع البيانات وتحليلها، وتوظيف المكتسبات النظرية في مجال علمي حديث ومتشعب.

- الرغبة في إثراء المعرفة الشخصية: إن دراسة موضوع أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في البنوك ستمكّني من اكتساب معارف وخبرات جديدة في هذا المجال الحيوي، وإثراء رصيدنا المعرفي بمفاهيم وممارسات عصرية تتماشى مع التطورات التكنولوجية والمصرفية الراهنة:"

## 7. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، حيث سيتم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والشمول المالي في البنك من مصادرها المختلفة، ثم تحليل هذه البيانات وتفسيرها بشكل موضوعي وعلمي بهدف الوصول إلى فهم عميق للعلاقة بين المتغيرين وأثر أحدهما على الآخر أما في الجانب التطبيقي، فسيتم اعتماد منهج دراسة الحالة من خلال البنك الخارجي الجزائري حيث ستم دراسة واقع التحول الرقمي وجهود تعزيز الشمول المالي فيه بشكل معمق، من أجل استخلاص الدروس والممارسات الفضلى التي يمكن الاسترشاد بها.

سيتم الاعتماد على مصادر متنوعة لجمع البيانات في دراسة الحالة، بما في ذلك المقابلات مع المسؤولين والخبراء، بالإضافة إلى تحليل التقارير والوثائق الصادرة عن البنك محل الدراسة.

## 8. حدود الدراسة: تتدرج الدراسة تحت حدود زمانية ومكانية هي كالاتي:

- الحدود الموضوعية: استخدمنا في البحث مجموعتين من المفاهيم الأولية المتعلقة بالتحول الرقمي،

أما المجموعة الثانية متعلقة بالشمول المالي .

- الحدود المكانية: تم إجراء الجانب التطبيقي في البنك الجزائري الخارجي بالبويرة.

## 9. الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى: الأمن السيبراني والشمول المالي في ظل التجول الرقمي للقطاع المالي جغل جميلة. تقرير عادل 2023**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الأمن السيبراني ضمن استراتيجية التحول الرقمي للقطاع المالي لتوسيع نطاق الشمول المالي. حيث أدى تزايد الاعتماد على الخدمات المالية الرقمية، خصوصًا في الدول النامية، إلى ازدياد التهديدات السيبرانية عليها بسبب ضعف تدابير الأمن السيبراني في هذه الدول.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للقطاع المالي حقق إنجازًا كبيرًا في زيادة معدلات الشمول المالي لكنه في الوقت نفسه جلب مخاطر سيبرانية تهدد الاستقرار المالي والنظام المالي بأكمله، وتفوق حجم الكوارث الطبيعية

لذلك، أوجبت الدراسة التركيز والاهتمام بالأمن السيبراني في سياق الشمول المالي أكثر من أي وقت مضى وذلك بإتباع آليات التحوط التي وضعتها الجهات المختصة لحماية النظام المالي ومكاسب الشمول المالي التي حققها التحول الرقمي من التهديدات السيبرانية، وضمان الاستمرارية في جهود الشمول لتحقيق أهداف التنمية المستدامة..

### **الدراسة الثانية: العباس بهناس . حميد رسول. بسيسة بلعباس. أسس ومتطلبات استراتيجية تعزيز الشمول المالي مع الإشارة الى التجربة الأردنية 2019**

يعتبر الشمول المالي من بين المفاهيم الحديثة في الأدبيات الاقتصادية والمالية وقد تزايدت أهميته خاصة في ظل التطورات التي ميزت التكنولوجيا الرقمية في المجال المالي والحاجة للوصول الى مختلف الخدمات والمنتجات المالية، وتأتي هذه الورقة كمحاولة لإلقاء الضوء على مفهوم الشمول المالي وشرح أهميته وابعاده النظرية إضافة الى دراسة وتحليل واقع الشمول المالي في العالم العربي عموماً وفي دولة الأردن على الخصوص وذلك من خلال مؤشرات الشمول المالي المعتمدة من طرف البنك العالمي ، كما تم التطرق ايضا للاستراتيجية الوطنية للشمول المالي التي تبناها الأردن للعمل على تحسين مستوى الشمول المالي وتعزيزه فيه

### **الدراسة الثالثة: خميلي رشيد واقع وآفاق الشمول المالي الرقمي في البلدان العربية 2023**

يُعتبر الشمول المالي مفهومًا اجتماعيًا واقتصاديًا حديثًا نسبيًا، حيث برز على الساحة الدولية بعد الأزمة المالية العالمية في عام 2008. يهدف هذا المفهوم إلى توفير مختلف الخدمات المالية والمصرفية بتكاليف معقولة ومناسبة للجميع، من خلال القنوات الرسمية. ويُعد التحول الرقمي من العوامل المسرعة لتحقيق الشمول المالي على المستوى العالمي.

على الصعيد العربي، تشير مؤشرات الشمول المالي المتدنية في الاقتصادات العربية مقارنةً بمجموعات دولية أخرى ذات مستويات دخل مماثلة، إلى الحاجة الملحة لتعزيز الشمول المالي. خاصةً في ظل التطور الهائل في مجال التكنولوجيا المالية. لذلك، تأتي هذه الورقة البحثية للتعرف على إمكانية تعزيز الشمول المالي من خلال تطور التكنولوجيا المالية.

## 10. هيكل الدراسة

تم تقسيم دراستنا إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، تسبقهما مقدمة عامة وتليهما خاتمة تضمنت ملخصًا عامًا وعرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها.

- **الفصل الأول:** تناولنا في الفصل الأول مدخلًا نظريًا للتحول الرقمي والشمول المالي، حيث ابتدأنا في المبحث الأول بماهية التحول الرقمي (تعريفه، وخصائصه، وأهدافه، وأشكاله ومستوياته) وتناولنا في المبحث الثاني دوافع التحول الرقمي (دواعي التحول الرقمي، ومتطلباته، ووسائله، ومجالات التحول الرقمي)، إضافة إلى دور التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في المبحث الثالث.
- **الفصل الثاني:** في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الدراسة الميدانية حول أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي ببنك الجزائر الخارجي إذ تناولنا فيه تقديم المؤسسة وواقع التحول الرقمي هناك والتحديات التي يواجهها البنك في مواكبة التحول الرقمي .

وفي الأخير خاتمة تناولنا فيها ملخصًا وحوصلة شاملة لاهم متناولنا في الدراسة إضافة إلى الإجابة على الفرضيات وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحويل الرقمي  
والشمول المالي

**تمهيد:**

أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية لاستمرار المؤسسات المالية وازدهارها، فقد غيرت الثورة الرقمية بشكل جذري الطريقة التي نعمل ونتواصل ونعيش بها تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة، باتت تلعب دوراً محورياً في عملية التحويل الرقمي.

لم يعد التحويل الرقمي خياراً بل أصبح ضرورة لجميع المؤسسات المالية، بغض النظر عن حجمها أو قطاعها، فهو يمنح الشركات ميزة تنافسية كبيرة من خلال تحسين الكفاءة، وتعزيز تجربة العملاء، وابتكار نماذج أعمال جديدة، ومع ذلك فإن عملية التحويل الرقمي ليست بالمهمة السهلة فهي تتطلب تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية، والعمليات، والثقافة المؤسسية، كما تواجه المؤسسات تحديات عديدة مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، والتكاليف لذلك يجب على المؤسسات وضع استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي تأخذ في الاعتبار جميع هذه التحديات، ويجب أيضاً إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التحويل، وتطوير مهارات الموظفين باستمرار لمواكبة التغيرات التقنية المتسارعة وسيتم تناول هذا الموضوع من خلال تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفهوم التحويل الرقمي.**

**المبحث الثاني: ماهية الشمول المالي.**

**المبحث الثالث: التحويل الرقمي ودوره في تعزيز الشمول المالي.**

## المبحث الأول: مفهوم التحويل الرقمي

لقد أحدثت الطفرة التكنولوجية الهائلة والثورة الرقمية في مجالات الإنترنت والاتصالات تغييرات كبيرة وسريعة في المؤسسات المالية وأسلوب حياة الأفراد، هذا التطور المتسارع فرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحولات العميقة من خلال الانتقال بأنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية المتطورة. لذلك، سنتناول في هذا المبحث مفهوم التحويل الرقمي، بما في ذلك تعريفه، وخصائصه، وأهدافه، وأشكاله المختلفة

## المطلب الأول: تعريف التحويل الرقمي

بالنظر إلى الأدبيات المتعلقة بالتحويل الرقمي، نجد تعدداً في التعريفات التي تناولت هذا المفهوم. على سبيل المثال، ترى الباحثة "هناء عبد الغني" «أن مصطلح "التحويل الرقمي" يشير إلى استخدام تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت في عملية خلق قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية». وبشكل أوسع، يشير هذا المصطلح إلى التغييرات التي تحدثها التقنيات الحديثة بشكل عام في طرق العمل والتفاعل معها، وكذلك في طرق تكوين الثروة ضمن هذا النظام التكنولوجي الجديد<sup>1</sup>

في حين يعرف أيضاً أن التحويل الرقمي عبارة عن عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للمؤسسة المالية هيكلها الداخلي والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجياً<sup>2</sup>

هذا التعريف يركز بشكل أكبر على البُعد التنظيمي والهيكلية للتحويل الرقمي داخل المؤسسات المالية، فهو يشير إلى أن التحويل الرقمي يتطلب تغييرات في سلسلة القيمة وهيكلها، سواء كانت هذه التغييرات نتيجة لاستخدام التقنيات الرقمية أو كشرط مسبق لتبنيها

وفقاً للشركة الاستشارية العالمية يُعرّف التحويل الرقمي على أنه «العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات لتكييف أنفسها مع متطلبات عملائها وأسواقها من خلال توظيف القدرات الرقمية، بهدف ابتكار نماذج أعمال جديدة ومنتجات وخدمات تدمج بين سلاسل الأعمال الرقمية واليدوية، وتجارب العملاء، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في الوقت ذاته»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي حاج قاسم، مساهمات الاتحاد الإفريقي في عملية التحويل الرقمي في إفريقيا: قراءة في مشروع استراتيجية التحويل الرقمي في إفريقيا 2020-2023، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، المجلد 6، العدد 1، ليبيا، 2020، ص 5

<sup>2</sup> Muehl burger, M, Roekel, D, Koch, S, A Framework of Factors Enabling Digital Transformation. En 55 جامعة بني سويف، المجلد 15، العدد 14، إبريل 2022، ص 55

<sup>3</sup> جميلة سيلامي، يوسف بوشي، التحويل الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 248.

هذا التعريف يسلط الضوء على عدة جوانب مهمة للتحويل الرقمي تتمثل فيما يلي:

- يصوره كعملية مستمرة ومتكيفة مع متطلبات السوق والعملاء المتغيرة باستمرار.
- يربطه باستغلال القدرات الرقمية بهدف الابتكار والتجديد في نماذج الأعمال والمنتجات والخدمات.
- يشير إلى أهمية دمج سلاسل الأعمال الرقمية واليدوية لتقديم تجارب متكاملة للعملاء.
- يربط التحويل الرقمي بتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي للمؤسسات

وكذلك فإن التحويل الرقمي هو " تول عميق لنماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التجارية من خلال التقنيات الرقمية، كل هذا تلبية احتياجات ورضا العملاء<sup>1</sup>.

فهو عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في جميع أنشطة المنظمة، بهدف تحسين العمليات وتبسيطها وابتكار نماذج أعمال جديدة، وتعزيز تجربة العملاء، من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية والفنية بالاعتماد على حلول تكنولوجية متطورة<sup>2</sup>

ويعرف التحويل الرقمي "بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، وهو مجال تركيز لعدد من الشركات في جميع أنحاء العالم الأسباب عديدة، بما في ذلك الاستيلاء على السوق الجديدة والبقاء بها<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة التي تطرقنا إليها يتبين لنا ان التحويل الرقمي هو عملية شاملة ومستمرة تقوم بها المؤسسات المالية لتكييف أنفسها مع متطلبات العملاء والأسواق المتغيرة باستمرار، من خلال توظيف التقنيات والقدرات الرقمية الحديثة بطريقة استراتيجية ومدروسة يشمل التحويل الرقمي إعادة هندسة العمليات التجارية التقليدية، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وتقديم منتجات وخدمات مالية مبتكرة تدمج بين سلاسل الأعمال الرقمية واليدوية مع التركيز على تحسين تجربة العملاء .

كما يتضمن التحويل الرقمي إحداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسات وثقافتها التنظيمية، بما يتلاءم مع البيئة الرقمية المتطورة باستمرار ويهدف في النهاية إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وتعزيز الأداء المؤسسي، وخلق قيم اقتصادية جديدة تتماشى مع المتطلبات الحديثة للسوق والعملاء .

<sup>1</sup> عبد الرحمن حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري، واقع التحويل الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، جامعة الملك خالد، السعودية، 2020، ص 15 .

<sup>2</sup> سامر محمد فخري وأحمد خيضر ، التحويل الرقمي لتحقيق الشمول المالي في العراق التحديات والاستراتيجيات، مداخلة في المؤتمر الدولي الافتراضي الثامن حول التمويل الرقمي ودوره في تعزيز الشمول المالي لضمان تمويل مستدام الواقع، الفرص، والتحديات، منشورات جامعة طاهري بشار، الجزائر، ماي 2022 ص107.

<sup>3</sup>Dits ego, K. J, Assassin the influence of digital transformation on digital maturité lithinée a large Corporatif Bank, Doctoral dissertation, Northwest Université, 2018, p123



الجدول رقم 01: يمثل اهم تعريف التحويل الرقمي واهم مرتكزاتها

التعريف	المرتكزات	الاستنتاج العام
هذا المصطلح يعني إمكانية تكيف المؤسسات المالية واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجياتها، من أجل المحافظة على استمراريته في الأسواق.	يركز على التكيف واستجابة المؤسسات المالية مع التغيرات التكنولوجية السريعة.	- تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية لتسهيل تداولها. - بالنسبة للمؤسسات المالية، التحويل الرقمي هو المساهم الأكبر في تطوير منتجاتها.
"هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية، والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات وأجهزة أخرى"	يرتكز هذا التعريف على تحويل البيانات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الرقمية.	- بالنسبة للأفراد، التحويل الرقمي هو وسيلة لتسهيل الحياة اليومية. - أصبح التحويل الرقمي مدخلاً أساسياً للمؤسسات المالية لضمان استمراريته في السوق
ويمكن القول أن التحويل الرقمي بالنسبة للمؤسسات المالية في (جانب العرض) يتمحور حول الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. أما بالنسبة للأفراد أي (جانب الطلب) فيتمحور حول الحصول على الخدمات الأساسية، وتنفيذ العمليات من خلال أجهزة	يركز حول تسخير التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء المؤسسات وتنفيذ الأعمال من خلال الأجهزة الإلكترونية.	

	<p>هذا التعريف يركز على ضرورة التحول الرقمي والتغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية</p>	<p>الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة الذكية بكبسة زر دون الرجوع للمؤسسات والاتصال بمراكز خدمة العملاء التابعة لها في حالة الحاجة إلى تلبية متطلبات معينة.</p> <p>هو التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات وثقافات وتجارب جديدة، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ويعتبر ضرورياً لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي.</p>
--	--	---

المصدر: من إنجاز الطالبين بناءً على المعلومات السابقة

## المطلب الثاني: خصائص وأهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى تغيير الأساليب التقليدية للعمل واستبدالها بأساليب رقمية حديثة وفعالة. ويتميز هذا التحول بمجموعة من الخصائص التي تجعله ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

### أولاً: خصائص التحول الرقمي

تلعب التحولات الرقمية الحديثة دوراً محورياً في التغلب على الفجوات التنموية بين دول العالم المختلفة. فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة ومبتكرة، وهنا

تكمن أهمية التحويل الرقمي ودوره الحيوي في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون الاصطدام بالحواجز المكانية أو الزمنية، وذلك بفضل الخصائص المميزة التي يتمتع بها، والتي نوجزها في النقاط التالية:

1. **المشاركة والانتشار:** يتيح التحويل الرقمي لأي شخص يمتلك وسائل بسيطة مثل هاتف ذكي أو حاسوب أن يكون ناشراً لمحتواه ورسائله ومشاركتها مع جمهور واسع على نطاق عالمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية المختلفة. مما يحول عملية النشر من احتكار للمؤسسات إلى ممارسة جماهيرية.
2. **المرونة:** تتمتع الشبكات والأنظمة الرقمية بمرونة عالية، حيث يتم التحكم فيها برمجياً عبر البرامج الحاسوبية Software، وليس عن طريق عتاد Hardware ثابت، هذه المرونة تتيح تعديل الخدمات وتحديثها وإضافة مزايا جديدة بسهولة ويسر دون الحاجة لتغييرات عتاديه معقدة.
3. **الذكاء:** تحتوي الشبكات الرقمية على قدر عالٍ من الذكاء، حيث يمكن برمجتها لتراقب باستمرار حالة قنوات الاتصال المختلفة وتقوم بتصحيح مسارها تلقائياً في حالة حدوث أي اختلال أو خلل، كما يمكن تصميمها للتعلم والتكيف مع احتياجات المستخدمين وأنماط استخدامهم.
4. **التنوع:** توفر التقنيات الرقمية تنوعاً غير مسبوق في أشكال الاتصال والمحتوى. فالحاسب الشخصي لوحده يتيح العديد من أشكال الاتصال مثل النصوص والصور والفيديوهات والبث المباشر، ويمكن للمستخدم الاختيار بينها حسب رغبته وظروفه، كما توفر شبكة الإنترنت تنوعاً لا نهائياً في المحتوى المتاح من حيث الوظائف والمجالات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، مصر، القاهرة، 2004، ص 110.

5. **التكامل:** تعد شبكة الإنترنت بمثابة مظلة اتصالية شاملة تجمع وتكامل بين جميع أنظمة الاتصال الرقمية المختلفة مثل الراديو والتلفزيون والهاتف والوسائط المتعددة تحت سقف واحد، وتوفر تكامل المحتوى والخدمات المتنوعة عبر منصة موحدة.
6. **اندماج الوسائط:** تُتيح الوسائط الرقمية الحديثة دمج واستخدام جميع أشكال وتقنيات الاتصال المتعددة (النصوص، الصوت، الصور الثابتة والمتحركة، الرسوم البيانية ثنائية وثلاثية الأبعاد، وغيرها) بشكل متكامل في بيئة واحدة..
7. **الانتباه والتركيز:** نظرًا لقيام المتلقي باختيار المحتوى والتفاعل معه في الوسائط الرقمية بشكل نشط، فإنه يتمتع بدرجة عالية من الانتباه والتركيز على عكس التعرض السطحي والسلبى للوسائط التقليدية.
8. **التخزين والحفظ:** تتميز الوسائط الرقمية بقدرتها على تخزين واسترجاع الرسائل الاتصالية بسهولة من خلال التخزين الرقمي، النسخ الاحتياطي، إدارة الملفات، الأرشفة الرقمية، والاسترجاع السريع.
9. **تخطي الحدود الجغرافية والسياسية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية واسعة الانتشار تتخطى الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة في العالم.
10. **الوفرة والتنوع:** تتميز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل شرائح المجتمع.
11. **التوافر والانتشار:** متاحة في كل زمان ومكان، وبتكلفة منخفضة، مما يجعلها مصدرًا هامًا للتنمية.<sup>1</sup>

## ثانياً: أهداف التحويل الرقمي

يحدد جيرالد كين وآخرون عشرين هدفاً رئيسياً للتحويل الرقمي في المؤسسات، وهي<sup>2</sup>:

1. **تعزيز تجربة العملاء:** من خلال توفير خدمات وحلول رقمية مخصصة ومبتكرة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة وتحقق رضاهم.
2. **زيادة الكفاءة التشغيلية:** عن طريق إعادة هندسة العمليات وأتمتها باستخدام التقنيات الرقمية، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية.
3. **خفض التكاليف:** عن طريق استبدال العمليات اليدوية بحلول رقمية أكثر فعالية من حيث التكلفة، وتقليل الاعتماد على الموارد المادية والبشرية.

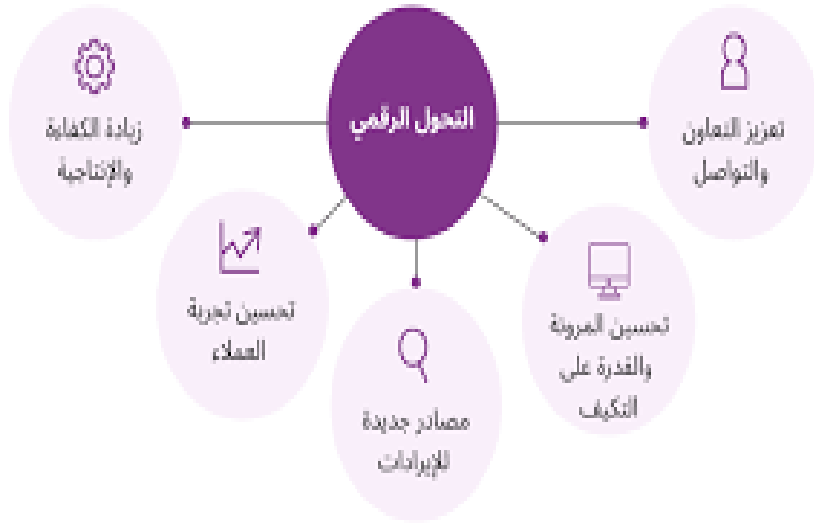
<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>2</sup> Kane, G.C., Phillips, A.N., Motulsky, J.R. and Andros, G.R. (2019). **The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation.** MIT Press.1

4. **الابتكار في المنتجات والخدمات:** عن طريق استغلال التقنيات الرقمية الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات جديدة للعملاء.
5. **فتح قنوات جديدة للإيرادات:** من خلال تقديم منتجات وخدمات رقمية جديدة أو نماذج أعمال رقمية مبتكرة تفتح آفاقًا جديدة للتدفقات المالية.
6. **تحسين صنع القرار:** باستخدام تحليلات البيانات الضخمة وأدوات التنقيب عن البيانات لتوفير رؤى وتوقعات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرارات.
7. **تطوير المهارات الرقمية:** من خلال برامج تدريبية مستمرة لتزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل في البيئة الرقمية الجديدة.
8. **تحسين التعاون والاتصال:** باستخدام أدوات التعاون الرقمي والشبكات الاجتماعية الداخلية لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين والأقسام المختلفة.
9. **زيادة المرونة والتكيف:** من خلال اعتماد هياكل تنظيمية وعمليات أكثر مرونة، تسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع المتغيرات والتحديات الرقمية المتجددة.
10. **تعزيز الشفافية والحوكمة:** عن طريق استخدام أنظمة معلومات متكاملة وآليات رقمية لضمان شفافية العمليات والبيانات وتطبيق الحوكمة الرشيدة.
11. **الاستدامة البيئية:** من خلال تبني حلول رقمية صديقة للبيئة مثل العمل عن بعد، والاجتماعات الافتراضية، وأنظمة الطاقة الذكية، مما يقلل من البصمة الكربونية للمؤسسة.
12. **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** باستخدام التقنيات الرقمية لمراقبة ورصد جودة المنتجات والخدمات، والحصول على تغذية راجعة من العملاء لتحسينها باستمرار.
13. **زيادة الابتكار والإبداع:** عن طريق تهيئة بيئة عمل رقمية تشجع على تبادل الأفكار الجديدة وتجريب
14. **تحسين التواصل والتسويق الرقمي:** باستغلال قنوات التواصل الرقمي والوسائط الاجتماعية لتعزيز العلامة التجارية، والتواصل مع الجماهير المستهدفة بشكل فعال.
15. **خلق القيمة من البيانات:** عن طريق استخدام تقنيات مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لاستخراج رؤى قيمة من البيانات واستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
16. **تمكين العمل عن بعد:** من خلال توفير البنية التحتية والأدوات الرقمية اللازمة للسماح للموظفين بالعمل بكفاءة من أي مكان، مما يزيد من المرونة والإنتاجية.

17. **بناء ميزة تنافسية مستدامة:** عن طريق الاستفادة القصوى من التقنيات والقدرات الرقمية لتطوير نماذج أعمال وخدمات فريدة تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق من خلال هاته الأهداف يمكننا تركيز خمسة أهداف أساسية نبرزها في الشكل التالي:

### المخطط رقم 01: الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

### المطلب الثالث: دوافع ومتطلبات ووسائل التحول الرقمي

يتناول هذا المطلب دوافع تطبيق التحول الرقمي ودوافع تطبيقه، فضلا عن بيان متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على تكاليف الخدمات المصرفية

#### أولاً: دوافع التحول الرقمي

يوجد العديد من الدوافع لتطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي يمكن عرضها على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. **زيادة حدة المنافسة:** بسبب زيادة حدة المنافسة بين البنوك أقدمت هذه البنوك على تقديم خدمات رقمية مبتكرة، والاستثمار في التقنيات الحديثة لتحديث خدماتها ومنتجاتها ومن ثم الحفاظ على الحصة السوقية لها وزيادتها في المستقبل. نظراً لاشتداد المنافسة بين البنوك، عمدت هذه البنوك إلى طرح

<sup>1</sup> Dits ego, K. J, op cité, pp 19–24

- خدمات رقمية مبتكرة، والاستثمار في التقنيات المتطورة لتحديث خدماتها ومنتجاتها، بهدف الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها مستقبلاً.
2. **الاضطراب الرقمي أو التشويش الرقمي:** إن التحويل الرقمي هو ثورة تتحدى الأساليب التقليدية، ويحفزها تقنيات أو وسائط أو قنوات أو موجودات رقمية ناشئة أو يتجسد من خلالها، مما يؤدي إلى تغيير جذري في التوقعات والسلوكيات الرئيسية لأي ثقافة أو سوق أو صناعة ويستمر الاضطراب الرقمي في التأثير على الصناعات بشكل كبير، لدرجة أنه من المتوقع أن تخوض 95% من المؤسسات رحلة التحويل الرقمي، هذه الاضطرابات نتيجة للتقنيات الجديدة التي لديها القدرة على تغيير نمط حياة الناس وطريقة عملهم .
3. **البيئة التنظيمية وتوجهات الحكومة:** نتيجة للمتطلبات التنظيمية ورغبة الحكومات في تحقيق الشمول المالي لجميع الخدمات في الدولة، أصبح لزاماً على الشركات والمؤسسات المالية الامتثال لهذه المتطلبات وانتهاج نهج التحويل الرقمي، الأمر الذي عرض القطاع المصرفي لضغوط متزايدة من البنوك المركزية والحكومات للمضي قدماً في عملية التحويل الرقمي
4. **ظهور شركات التكنولوجيا المالية:** برز نوع جديد من الشركات التكنولوجية يعرف باسم التكنولوجيا المالية، فقد أحدث هذا النوع من المؤسسات ثورة في القطاع المصرفي، وذلك حينما تحولت هذه الشركات من شركات مزودة بالطلول التكنولوجية إلى شركات منافسة في تقديم خدمات مبتكرة وقليلة السعر وذات قيمة مضافة لخدمات البنوك.
5. **تغير متطلبات العملاء وزيادة احتياجاتهم:** ظهر الدافع في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء كونه المحرك الأساسي وراء التحويل الرقمي، ليس فقط في صناعة الخدمات المالية حيث تعمل البنوك ولكن جميع الصناعات، فالعملاء تعودوا على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في عمليات الشراء والبيع وأصبحوا في حاجة إلى خدمات رقمية مبتكرة وحديثة وسهلة الاستخدام للقدرة على شتى المعاملات من الشراء أو البيع وغيرها بطريقة سلسة وبسرعة عالية، ففي زمن التكنولوجيا يتوقع العملاء أن يحصلوا على الخدمة بضغطة زر، وأن توفر لهم الجهات ذات العلاقة ما يحتاجونه من خدمات، وتقدم لهم أفضل العروض بناء على معرفتها بسلوكياتهم وتوقعاتهم وأن تتم جميع العمليات بسهولة وسرعة مما جعل هناك دافع لتعامل البنوك بمرونة مع عملائهم وتمثل الخدمات الرقمية التي ينتظرها عملاؤه .

## ثانياً: متطلبات التحول الرقمي

لنجاح تجربة التحول الرقمي والذي يعتبر مشروعاً هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها والتي تتمثل

في<sup>1</sup>:

1. **القيادة والدعم الإداري:** تُعتبر الإدارة القلب النابض لأي مؤسسة، فهي المسؤولة الأولى عن توفير البيئة الملائمة وكافة الإمكانيات المطلوبة، والسهر على ضمان حسن سير مشروع التحول الرقمي وسلامته، خاصةً في حال رغبتها في تبني تكنولوجيا المعلومات، حيث ستلعب دور القائد في كل ما يتعلق بهذا المشروع.
2. **الهيكل التنظيمي:** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي مناسباً مع التغيرات التكنولوجية الحديثة مما يدفع المؤسسة للقيام بهيكل تنظيمي يتماشى مع التغيرات مناسبة لنماذج الأعمال الجديدة،
3. **تعليم وتدريب و تثقيف العاملين:** من الضروري أن يتأقلم العاملون في المؤسسات مع التغيرات التي ستطرأ على المؤسسة بسبب التحول الرقمي، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصبح مضطرة إلى تنظيم دورات تعليمية وتدريبية بشكل مستمر للعاملين لمواكبة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والمؤسسة على وجه الخصوص، حيث أن إمام العاملين بمجالات عملهم سيسهل من مهامهم فتصبح أقل جهداً ووقتاً ويزيد من إنتاجيتهم ويساهم في نجاح فكرة التحول الرقمي.
4. **تصميم الاستراتيجيات وخطط التأسيس:** يجب تشكيل لجنة مختصة وذات خبرة ومعرفة ف موضوع التحول الرقمي من أجل الإشراف على الشروع وحسن تسييره وضمان نجاحه، ويتم ذلك من خلال وضع خطة عمل وإستراتيجيات تتناسب مع المؤسسة وحجمها ومواردها
5. **وضع النظم التشريعية وتعينيها تبعاً للمستجدات:** تعتبر أغلب القوانين والتشريعات التي تسيير المؤسسات قديمة أي أنها قائمة على فكرة العلاقة المباشرة بين العامل والعميل، وهذا ما يعرقل تحقيق التحول الرقمي، فوجب على الهيئات والسلطات المسؤولة تجهيز بيئة تشريعية جديدة تتماشى مع الأوضاع الحالية .
6. **الاحتياجات البشرية:** إن رغبة الإنسان ف تقيق الأهداف المرجوة منه بأقل جهد وتكلفة وف أقل وقت ورغبته في تحقيق غاياته دفعه إلى الاستمرار في الابتكار والتطوير والتحسين، كما أن وجود الانحرافات أمر لا بد من معالجته من طرف مختصين، كل هذا يجعل الاستفادة من خبرات رأس الال البشري والاستثمار فيهم سواء العاملين أو الإدارة أو البراء من خارج المؤسسة متطلب أساسي لنجاح التحول الرقمي .

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2-أيار-2022 ص.657-658.



7. **الاحتياجات التقنية:** بالرغم أن التحويل الرقمي والتكنولوجيا الرقمية تختص الكثير من الجهد والوقت والتكاليف، لكن هناك مجموعة من الوسائل التي يجب توفرها من أجل قيامها بعملها، من أجل ذلك يجب توفير بنية تحتية ومناسبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية .

8. **الاحتياجات الأمنية:** يعتبر تحقيق الأمن الرقمي أولوية قصوى عند استخدام التقنيات الحديثة، حيث تنطوي على مخاطر أمنية محتملة كالاختراقات والقرصنة. لذا، يجب تسخير كافة الإمكانيات لتطوير وتعزيز أنظمة الحماية وإجراءات الأمن الرقمي، بهدف ضمان سلامة بيانات وخصوصية العملاء، والحفاظ على كفاءة وسير عمل المؤسسة دون انقطاع، فضلاً عن بناء الثقة وحماية سمعة الشركة ومن ثم، تكون المؤسسة قادرة على الاستخدام الآمن للتقنيات الحديثة واستمرار أعمالها بكفاءة عالية .

كما نجد متطلبين آخرين يمكن عرضهما من خلال أدوارهما كآلاتي:<sup>1</sup>

أ- **الحاسبات الآلية:** في ظل التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، شهدت عملية الاتصال تغيراً جذرياً، حيث لم تعد مقتصرة على التواصل بين البشر فحسب، بل امتدت لتشمل التفاعل بين الإنسان والآلة، فيفضل التقدم المستمر في مجال الحواسيب، تخطت وظيفتها حدود تخزين وعرض المعلومات، لتصبح قادرة على التحليل والدراسة والفهم من خلال النظم المتطورة المدمجة فيها الآن، أصبحت الحواسيب قادرة على السمع والقراءة والرؤية، بالإضافة إلى حل المسائل وبرهنة النظريات واتخاذ القرارات، كما تستطيع تأليف النصوص والأشكال وتمييزها. هذا التطور الكبير في قدرات الآلات أدى إلى تعزيز التفاعل بين الإنسان والحاسوب، مما أفسح المجال لطرق اتصال جديدة وفعالة في العديد من المجالات.

ب- **الشبكات الرقمية:** هي البنية التحتية التي تربط الأجهزة الرقمية، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر وتمكنها من التواصل والعمل بشكل متناسق كوحدة واحدة. وهناك نوعان رئيسيان من شبكات الاتصال:

- **شبكات المنطقة المحلية:** وهي الشبكات التي تغطي نطاقاً جغرافياً محدوداً، كربط أجهزة الكمبيوتر داخل مؤسسة أو مبنى واحد. تتيح هذه الشبكات للمستخدمين مشاركة الموارد المتاحة مثل الطابعات والمساحات الضوئية وغيرها.

- **شبكات المنطقة الواسعة:** هذه الشبكات تمتد على نطاق جغرافي واسع، حيث تربط بين محطات الاتصال في مختلف المدن والدول والمواقع المنتشرة حول العالم. تسمح شبكات المنطقة الواسعة بتبادل البيانات والاتصالات بين المؤسسات والأفراد على مستوى عالمي.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فرحات، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة تحليلية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الاستر ف علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، 2020/2019 ص ص.73.

تعمل الشبكات الرقمية، سواء كانت محلية أو واسعة النطاق، على ربط مختلف الأجهزة والموارد الرقمية وتمكين تدفق المعلومات والاتصالات بينها بشكل سلس وفعال، مما يسهل عمليات التواصل والتعاون والوصول إلى البيانات بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

بعد توفير المؤسسة لكل المتطلبات المذكورة سابقاً، يتم اتباع الخطوات التالية من أجل التحول الرقمي:<sup>1</sup>

- صياغة سياسة رقمية للمنظمة، تحدد رؤيتها واستراتيجيتها في مجال التحول الرقمي.
- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية، لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة.
- تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها، لتقييم قدراتها الحالية والمستقبلية في هذا المجال.
- إنشاء وحدة التحول الرقمي كضرورة حتمية، لتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- تحديد عوائق التحول الرقمي والعمل على حلها، لتذليل أي عقبات قد تعترض تنفيذ المشروع.

وعليه، قبل تبني فكرة التحول الرقمي من قبل المؤسسات المالية بمختلف أحجامها، يجب التهيئة والتجهيز المسبق من خلال مجموعة من الركائز والشروط التي تقوم عليها هذه الفكرة، مع اتباع خطوات محددة ومتسلسلة لضمان نجاح مشروع التحول الرقمي.

### ثالثاً: وسائل التحول الرقمي

في عالم الاقتصاد والتمويل، يُعتبر التحول الرقمي عاملاً محورياً في إحداث تغيير جذري في طريقة عمل القطاعات المالية والمصرفية والشركات. ويشمل هذا التحول استخدام مجموعة واسعة من القنوات والأدوات الرقمية والتي في مقدمتها ما يلي:<sup>2</sup>

1. **القنوات الإعلامية المالية:** تلعب القنوات الفضائية المتخصصة في الأخبار والتحليلات المالية دوراً حيوياً في نشر المعلومات والبيانات الاقتصادية للمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال بشكل فوري، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة استناداً إلى آخر التطورات في الأسواق المالية.

2. **التطبيقات المصرفية للهواتف الذكية:** أصبحت التطبيقات المصرفية على الهواتف الذكية ضرورية لا غنى عنها للعملاء والمؤسسات المالية على حد سواء، حيث تتيح إجراء المعاملات المصرفية بسهولة وأمان من أي مكان وفي أي وقت، بما في ذلك التحويلات المالية، والدفع الإلكتروني، وإدارة الحسابات.

<sup>1</sup> صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 31/ 12/ 2021 ص110

<sup>2</sup> فهد بن عبد العزيز الغفيلي، الإعلام الرقمي أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، ط1، فهد بن عبد الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2017، ص 17

3. الإنترنت والتجارة الإلكترونية: يوفر الإنترنت منصة شاملة للشركات لعرض منتجاتها وخدماتها، وللعملاء للوصول إلى معلومات الشركات وإجراء المعاملات التجارية بسهولة، كما أن المواقع الإلكترونية للشركات أصبحت واجهة رئيسية لها، حيث تستخدم لعرض معلومات الشركة، وإدارة علاقات العملاء، وتسويق المنتجات والخدمات.

4. الوسائط الرقمية المالية: تشمل الوسائط الرقمية المالية العديد من الأدوات والمنصات مثل:

- المواقع الإلكترونية للبنوك وشركات الاستثمار لتقديم خدمات مصرفية وتداول أسهم عبر الإنترنت بشكل آمن وفعال.
- البريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء وإرسال كشوف الحسابات والتقارير المالية بسرعة وكفاءة.
- المدونات المالية التي تقدم تحليلات وآراء متخصصة حول الأسواق المالية والاستثمارات من قبل خبراء في هذا المجال.
- مواقع التواصل الاجتماعي التي تستخدمها الشركات لنشر أخبارها وتفاعلها مع المستثمرين والعملاء بشكل مباشر ومستمر.
- تطبيقات التداول عبر الهواتف الذكية التي تتيح للمستثمرين إجراء عمليات شراء وبيع الأسهم في أي وقت ومن أي مكان<sup>1</sup>

لقد أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات المالية والشركات لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والاستفادة من الفرص التي توفرها هذه القنوات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الشفافية وتقديم خدمات أفضل للعملاء، والوصول إلى أسواق جديدة. كما يساعد التحويل الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات من خلال تحسين عمليات البيع والتسويق الرقمية.

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة، مجلة RIST، مجلد 19، العدد 1،

## المطلب الرابع: استراتيجيات وتحديات التحول الرقمي

يُعتبر التحول الرقمي محوراً أساسياً لتطوير المؤسسات المالية وتعزيز قدراتها التنافسية، ومع ذلك، فإن تحقيق هذا التحول يتطلب وضع استراتيجيات محددة وفعالة، إلى جانب مواجهة العديد من التحديات في هذا المضمار.<sup>1</sup>

### أولاً: استراتيجيات التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة استراتيجيات، يتمثل أهمها في التالي:

1. **استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** في هذه المرحلة تسعى المؤسسة للتكيف مع ظروف السوق والسعي لتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين في عصر الرقمنة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية تلاحق بها المنظمة التغيرات التي تحدث في السوق.
2. **استراتيجية التكيف التكنولوجي:** تمتاز هذه المرحلة بأخذ خطوات عملية نحو رقمنة المنظمة لكافة عملياتها بما في ذلك موقعها الإلكتروني بطريقة تساهم في تسهيل حصول العميل على حاجته في المنتجات والخدمات.
3. **استراتيجية التدعيم الإلكتروني:** تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى رقمنة الهيكل التنظيمي وأساليب العمل الإداري وآليات تقييم الأداء بشكل رقمي بطريقة تمكن من إحداث أداء تنظيمي قوي.
4. **التخطيط الاستراتيجي الرقمي:** تكتسب عملية التخطيط الاستراتيجي الرقمي أهمية بالغة في الاقتصادات العربية، حيث تبنت العديد من الدول خططاً استراتيجية رقمية تستهدف تحفيز النمو الاقتصادي، وتعزيز الاعتماد على الذات، وخلق فرص عمل، ودعم التنوع الاقتصادي من خلال الاستفادة من التحولات الرقمية، وتلعب الجهات المعنية بتقريب هذه الخطط دوراً محورياً في تنفيذها بنجاح، كما تتيح عملية التقييم المستمر إمكانية مقارنة الفجوة بين التنفيذ الفعلي والمستهدف، مما يسمح بمراجعة الأهداف والسياسات الاقتصادية دورياً لمواكبة المتغيرات والتحديات. لذا، يجب منح التخطيط الاستراتيجي الرقمي الأولوية القصوى باعتباره محركاً أساسياً للنمو والتنوع الاقتصادي في العصر الرقمي.

<sup>1</sup> أحمد كاظم بريس، وراوية قاسم جبر، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 65، جامعة كربلاء، العراق، ص. 208.

## ثانياً: تحديات التحول الرقمي

رغم أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا بد منها في الوقت الراهن لعدة اعتبارات، إلا أنه يواجه العديد من التحديات التي تعترضه، ومن أبرزها ما يلي:

**1. الاحتياج إلى تكنولوجيا عالية التكلفة:** يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في التكنولوجيا المتطورة، وهذه التكاليف الباهظة لا تستطيع جميع المؤسسات تحملها، خاصة تلك التي لا تملك ميزانية كافية لتمويل هذا التحول.

**2. نقص الكوادر البشرية المؤهلة:** تُعد قضية غياب الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة في مجال التحول الرقمي أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا الصدد، وذلك نظراً لحدثة تبني هذا الموضوع، وارتفاع تكلفة استقطاب الخبراء، إضافةً إلى نقص الدورات التدريبية المتخصصة وصعوبة تأقلم العاملين مع التغييرات الجذرية في أساليب العمل، لذا، تحتاج المؤسسات إلى تبني استراتيجيات شاملة لتطوير القدرات البشرية، من خلال التدريب المكثف، واستقطاب الخبرات من الخارج، وتعزيز الشراكات مع مؤسسات التعليم والتدريب المتخصصة، بهدف سد الفجوة في المواهب والخبرات الرقمية اللازمة لنجاح عملية التحول الرقمي.

**3. ضعف البنية التحتية:** تفتقر بعض المناطق النائية إلى البنية التحتية التقنية اللازمة للتحول الرقمي، مثل غياب الإنترنت أو ضعف شبكاته، كما قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف بنيتها التحتية وعدم توافقها مع تكنولوجيا المعلومات.

**4. الفجوة التشريعية والقانونية:** يواجه التحول الرقمي تحدياً في غياب التشريعات والقوانين التي تحكم التعامل من خلاله، مما قد يثير مخاوف حول الأمن والخصوصية.

**5. مقاومة التغيير:** يواجه التحول الرقمي مقاومة من قبل بعض العملاء، خاصة كبار السن، الذين يتخوفون منه ويفضلون التعاملات التقليدية، كما قد يواجه مقاومة من بعض المديرين والموظفين بسبب البيروقراطية وعدم رغبتهم في المخاطرة أو تبني أفكار جديدة.

**6. مخاوف أمنية وخصوصية البيانات:** يثير التحول الرقمي مخاوف حول احتمالية وقوع هجمات أمنية أو قرصنة وانتشار المعلومات الشخصية للعملاء، مما يتطلب استثمارات كبيرة في أنظمة الأمن والحماية التي قد تفوق قدرة بعض المؤسسات.

**7. تحديات أخرى:** مثل تعارض الأهداف والأدوار، وغياب التعاون وروح الفريق، وغياب الشعور بالحاجة للتحول الرقمي، وعدم التنسيق بين الكفاءات والموارد المتاحة والاستراتيجيات الموضوعية.

يتضح مما سبق أن تحقيق التحول الرقمي ليس بالأمر السهل رغم الدعوات المنتشرة له في الوقت الراهن ويعود ذلك لعدة أسباب وتحديات يجب معالجتها والتخلص منها أولاً لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

## المبحث الثاني: ماهية الشمول المالي

برز موضوع الشمول المالي كقضية بارزة في أجندة الاجتماعات الاقتصادية والمالية وصار محور اهتمام العديد من الحكومات والجهات المالية، حيث يحدد الشمول المالي كعامل رئيسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومنه سنتطرق خلال هذا المبحث لماهية الشمول المالي، وأهدافه، ومؤشراته، والتحديات التي تعيق الشمول المالي.

### المطلب الأول: مفهوم الشمول المالي وأهدافه

نشأ مصطلح الشمول المالي للتعبير عن أهمية ضمان حصول جميع فئات المجتمع على الخدمات المالية الأساسية بتكلفة معقولة. ويُعرف الشمول المالي بأنه توفير الفرص للأفراد والشركات للوصول إلى منتجات وخدمات مالية متنوعة ومناسبة لاحتياجاتهم، وتقديمها بطريقة مسؤولة ومستدامة.

### أولاً: نشأة الشمول المالي:

ظهر مصطلح الشمول المالي لأول مرة في عام 1993 في دار ليشون بالهند، حيث تناولت الدراسات آنذاك صعوبات وصول بعض فئات المجتمع إلى الخدمات المالية الأساسية مثل الحسابات المصرفية والقروض والتأمين وغيرها. واستُخدم مصطلح الشمول المالي رسمياً في عام 1999 لوصف محددات وصول الأفراد للخدمات المالية وإمكانية الاستفادة منها.

وانصب اهتمام الجهات المعنية بالشمول المالي على تحسين وصول الفئات المستبعدة من الخدمات المالية وإيجاد السبل للتغلب على أسباب هذا الإقصاء، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو جغرافية أو غيرها، وأصبح الشمول المالي محورياً رئيسياً في أجندة التنمية الاقتصادية والمالية العالمية.

بعد الأزمة المالية العالمية في عام 2008، ازداد الاهتمام الدولي بقضية الشمول المالي، حيث تم تنفيذ سياسات وإجراءات تهدف إلى تسهيل وصول جميع فئات المجتمع إلى الخدمات المالية الرسمية وتمكينهم من استخدامها بشكل صحيح والاستفادة منها وفي هذا الإطار، تم حث مؤسسات ومزودي الخدمات المالية على توفير خدمات متنوعة وميسرة وبتكلفة معقولة تلبي احتياجات مختلف الشرائح. كما تم اعتماد الشمول المالي كأحد المحاور الرئيسية في أجندة التنمية الاقتصادية والمالية للدول والمنظمات الدولية، وتعتبر مجموعة العشرين والبنك الدولي تعميم الخدمات المالية الرسمية وتسهيل وصول جميع فئات المجتمع إليها بشكل عادل ركيزة أساسية لمحاربة الفقر المدقع، وتعزيز الرخاء المشترك، والتنمية الاقتصادية الشاملة. لذلك، أصبح الشمول المالي هدفاً استراتيجياً للعديد من الحكومات والمؤسسات المالية حول العالم، بهدف تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والاستقرار المالي وتعزيز الاندماج الاجتماعي.

وفي عام 2013، أطلقت مجموعة البنك الدولي مبادرة "الشمول المالي 2020" بهدف تحقيق الشمول المالي الكامل بحلول عام 2020، مع تركيز خاص على أنظمة الدفع الإلكترونية ومدفوعات التجزئة المبتكرة لتسهيل الوصول للخدمات المالية بشكل أكبر<sup>1</sup>.

### ثانياً: تعريف الشمول المالي

لقد تعددت تعريفات الشمول المالي، ومن بين هذه التعريفات يمكن ان نذكر ما يلي:

**تعريف البنك الدولي:** يعرف البنك الدولي الشمول المالي على أنه "إمكانية الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية المفيدة وبأسعار معقولة تلبي احتياجاتهم من معاملات الدفع والادخار والائتمان والتأمين، ويتم تقديمها بطريقة سريعة ومستدامة.

**تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والشبكة الدولية للتثقيف المالي:** تعرف هاتان المنظمتان الشمول المالي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تعزيز الوصول إلى مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية الملائمة والميسورة التكلفة للجمهور العريض".

وفقاً للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، يُعرف الشمول المالي على أنه وصول الأسر والمنظمات إلى الخدمات المالية الملائمة واستخدامها بفعالية، بحيث يتم تقديم هذه الخدمات بمسؤولية وبصورة مستدامة في إطار بيئة تنظيمية سليمة. ينطوي هذا التعريف على عدة عناصر أساسية، تشمل توفير خدمات مالية مناسبة لاحتياجات المستفيدين واستخدامها بشكل فعال، إلى جانب تقديم هذه الخدمات بطريقة مسؤولة تحترم حقوق المستهلكين وتضمن استمراريتها على المدى الطويل، وذلك في ظل بيئة تنظيمية محكمة تحكم عمل القطاع المالي وتحميه من المخاطر المحتملة.

يعرف أحد المصارف العربية الشمول المالي بأنه مفهوم يهدف إلى تعميم المنتجات والخدمات المالية والمصرفية بتكاليف معقولة على شرائح واسعة من المجتمعات والمؤسسات والأفراد، خصوصاً ذوي الدخل المنخفض، على عكس الإقصاء المالي الذي يستثني هذه الشرائح، يتطلب الشمول المالي توافر القدرة لدى الأفراد والمؤسسات على الحصول على الخدمات المالية واستخدامها بفعالية وبطريقة مسؤولة لا يتحقق الشمول المالي من دون التثقيف المالي، فالمستهلك الواعي أكثر إدراكاً للمخاطر والمكاسب المرتبطة بالمنتجات المالية وحقوقه وواجباته و يستلزم تقديم مجموعة شاملة من الخدمات المالية تشمل الحسابات والادخار والقروض والتأجير والرهون والتأمين والرواتب والمدفوعات والتحويلات والتقاعد، بالإضافة إلى حماية المستهلك وتعزيز القدرة المالية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمير عبد الله، الشمول المالي في فلسطين، معهد السياسات الاقتصادية الفلسطينية، فلسطين، 2016، ص 15.

<sup>2</sup> لبنك الدولي، الشمول المالي، متوفر على الموقع <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/financialinclusion/overview>، :، اطلع عليه في: 02\04\2024.

يعرف مركز الشمول المالي في واشنطن الشمول المالي بأنه الحالة التي يكون فيها جميع الأفراد قادرين على الوصول لمجموعة كاملة من الخدمات المالية ذات الجودة وبأسعار مناسبة وبأسلوب مريح يحفظ كرامة العملاء. يتيح الشمول المالي للجميع الاستفادة من الخدمات المالية الرسمية دون تمييز أو إقصاء، مع مراعاة جودة تلك الخدمات وملاءمة أسعارها وتقديمها بطريقة لائقة تحترم كرامة المتعاملين.<sup>1</sup>

وفقاً للتعريفات المذكورة سلفاً، يمكن تعريف الشمول المالي كالتالي:

الشمول المالي هو العملية التي تهدف إلى تعزيز وصول جميع شرائح المجتمع، بما في ذلك الأسر والشركات والفقراء ومحدودي الدخل، إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الرسمية والخاضعة للرقابة، بأسعار معقولة ووقت مناسب وبالشكل الكافي لتلبية احتياجاتهم، كما يشمل الشمول المالي توسيع نطاق استخدام هذه الخدمات والمنتجات من قبل جميع شرائح المجتمع، من خلال تطبيق مناهج مبتكرة، تشمل التوعية والتثقيف المالي، بهدف تعزيز الرفاه المالي والاندماج الاجتماعي والاقتصادي.

ويجب أن يتم تقديم الخدمات والمنتجات المالية في إطار الشمول المالي بمسؤولية وبشكل مستدام، في بيئة منظمة تنظيماً جيداً، لضمان استدامة النظام المالي وحماية حقوق المستهلكين.

### ثالثاً: أهداف الشمول المالي

نظراً للاهتمام العالمي بتوسيع نطاق الشمول المالي وخلق تحالفات بين الهيئات والمؤسسات المالية العالمية للتنسيق والعمل ضمن آليات مشتركة وموحدة، تسعى المصارف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال اتباع الشمول المالي، فالشمول المالي لا يتحقق من دون ثقافة مالية، حيث يصبح الزبون الواعي أكثر إدراكاً للمخاطر والمكاسب المرتبطة بالمنتجات المالية، وأكثر وعياً لحقوقه وواجباته .

تتنامى المنافع المترتبة على الشمول المالي، حيث ترى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء أن بناء نظام مالي شامل هو الطريق الوحيد للوصول إلى الفقراء ومحدودي الدخل، وذلك لتحقيق الأهداف التالية للشمول المالي:<sup>2</sup>

- تعزيز وصول جميع فئات المجتمع إلى الخدمات والمنتجات المالية، وتعريف المواطنين بأهمية هذه الخدمات وكيفية الاستفادة منها لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية.
- تحسين ظروف معيشة الأفراد، وخاصة الفقراء، والعمل على تقليل مستويات الفقر وتحقيق الرخاء والرفاهية من خلال إتاحة فرص التنمية الاقتصادية وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية.

<sup>1</sup> نصيرة محاجبية، آسيا سعدان، واقع الشمول المالي في المغرب العربي، دراسة مقارنة: الجزائر تونس والمغرب، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ابحاث ودراسات، المجلد 10 العدد 03، جامعة قلمة والبليدة 02، الجزائر، ص 748.

<sup>2</sup> أبو دية ماجد، دور الانتشار المصرفي والاشتمال المالي في النشاط الاقتصادي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة فلسطين 2016، ص 19.



- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل بهدف تحسين ظروف معيشة المواطنين، وخاصة الفقراء منهم.
- تعزيز مشاريع العمل الحر والنمو الاقتصادي.
- تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة جدًّا من الاستثمار والتوسع.
- خفض مستويات الفقر وتحقيق الرخاء والرفاه الاقتصادي.
- تشجيع الأفراد على الادخار واستثمار الأموال بطرق مثالية، مثل إعداد برامج لتعزيز الثقافة المالية وتشجيع المنافسة في القطاع المالي.<sup>1</sup>

إضافة إلى كونه هدفًا تسعى الحكومات والمؤسسات المالية إلى تحقيقه، يكتسب الشمول المالي أهمية بالغة على اقتصاديات الدول والاقتصاد العالمي بشكل عام، وعلى الأفراد والمجتمعات بشكل خاص. ومن ثم، يرمي الشمول المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، منها:

تعزيز الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي من خلال توسيع قاعدة الوصول إلى الخدمات المالية، وزيادة المدخرات والاستثمارات. كما يسعى إلى تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال من الحصول على التمويل اللازم لتطوير أعمالهم وتوسيعها، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة.

علاوة على ذلك، يهدف الشمول المالي إلى تحسين مستويات المعيشة وتقليل الفقر، وذلك من خلال تسهيل وصول الفئات محدودة الدخل والمهمشة إلى الخدمات المالية، مما يمكنها من إدارة مخاطرها المالية بشكل أفضل كما يسعى إلى تمكين المرأة اقتصاديًا من خلال تعزيز وصولها إلى تلك الخدمات، مما يزيد من قدرتها على المساهمة في النمو الاقتصادي.

إلى جانب ذلك، يشجع الشمول المالي على الادخار والاستثمار على المستويين الفردي والمجتمعي، مما يعزز الأمن المالي والاستقرار على المدى الطويل. كما يعمل على تعزيز الشمولية المالية والمساواة في الوصول إلى الخدمات المالية بين مختلف فئات المجتمع، دون تمييز بسبب الدخل أو العرق أو الجنس أو الموقع الجغرافي.

ويمكن تبين ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سالم الحسناوي، لينا صالح، دور الشمول المالي في تعزيز نمو الاقتصاد العراقي، مجلة مركز دراسات، العدد 58، أيلول 2020، ص 36

الجدول رقم 02: اهداف الشمول المالي

اهداف الشمول المالي		
الحماية المالية من خلال	النزاهة والسلامة من خلال	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التثقيف المالي للعملاء الأكثر فقرا</li> <li>■ تنظيم صياغة العقود والبنود والشروط ومعدلات الفائدة السنوية والغرامات</li> <li>■ حصول العميل على معاملة عادلة وشفافة وبسهولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مكافحة غسيل الأموال.</li> <li>■ مكافحة تمويل الإرهاب</li> <li>■ السيطرة على إساءة استخدام النظام المالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قاعدة بيانات متنوعة ومستقرة</li> <li>■ الحد من مخاطر عدم الاستقرار السياسي.</li> <li>■ تعزيز الاستقرار الاجتماعي</li> <li>■ تحمل الصدمات والاختلالات المالية</li> </ul>

المصدر: أسامة فراح، مرجع سابق، ص 65

### المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات قياس الشمول المالي

تتعدد أبعاد الشمول المالي ومؤشرات قياسه، حيث تشمل مدى انتشار الخدمات المالية وسهولة الوصول إليها ومستوى استخدامها من قبل مختلف شرائح المجتمع.

#### أولاً: أبعاد قياس الشمول المالي

يعد توفير الخدمات المالية بالصورة المطلوبة والمثالية، وبجودة عالية وتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى طريقة عرضها وسهولة الوصول إليها، ليس دافعاً كافياً لتعزيز الشمول المالي، حيث تلعب شخصية الأفراد وطبيعة المجتمع دوراً مهماً، سواء عن طريق أفكارهم المسبقة حول هذا النشاط أو من خلال غياب الثقافة المالية وعدم معرفة كيفية استخدام الخدمات المالية، لذلك، يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للشمول المالي، والتي تعتبر العناصر الضرورية لتحقيقه، وهي:

1. الوصول للخدمات المالي : يرتبط هذا البعد بمدى قدرة المؤسسات الرسمية على توفير الخدمات المالية حيث يحدد البيانات اللازمة للوصول إليها من حيث التكلفة والوقت والجهد، ويحدد الطريقة المثلى لذلك والعوائق التي تواجهها كما يمكن الحصول على بيانات تتعلق بإمكانية الوصول للخدمات المالية من خلال المعلومات المقدمة من قبل المؤسسات المالية.

2. استخدام الخدمات المالية: (Usage Dimension) يقصد بهذا البعد مدى استخدام العملاء للخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المصرفية بطريقة منتظمة وفي فترات زمنية محددة، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لذلك.

3. جودة الخدمات المالية: يعتبر هذا البعد غير واضح تمامًا لأنه يحتوي في مضمونه العديد من المؤشرات غير المحدودة، ويختلف من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، حيث يرتبط تحقيقه بتحقيق البعدين السابقين، أي الوصول إلى الخدمات المالية، والذي يشكل عبئًا خاصًا على الدول النامية، واستخدام الخدمات المالية، والذي يرتبط بشكل كبير بشخصية العميل والثقافة المالية في المجتمع ككل. لذلك، لزيادة وتحقيق جودة الخدمات المالية، يجب تحقيق البعدين السابقين أولاً وبصورة مثالية.

المخطط رقم 02: أبعاد الشمول المالي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات الساب

ثانياً: مؤشرات قياس الشمول المالي

يتم قياس كل بعد من أبعاد الشمول المالي عبر مجموعة من المؤشرات، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 03: أبعاد الشمول المالي ومؤشرات قياسه

مؤشرات قياسه	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد فروع البنوك والصرافات الآلية لكل 100,000 نسمة.</li> <li>• النسبة المئوية للبالغين الذين لديهم حساب مصرفي.</li> <li>• المسافة المتوسطة إلى أقرب فرع مصرفي.</li> <li>• عدد نقاط البيع الإلكترونية لكل 100,000 نسمة.</li> <li>• النسبة المئوية للسكان الريفيين الذين لديهم حساب مصرفي.</li> <li>• مدى توافر القنوات الرقمية للخدمات المصرفية (مصرفية إلكترونية/هاتفية).</li> </ul>	<p>الوصول الى الخدمات المالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدلات القروض والودائع لكل فرد.</li> <li>• نسبة الأفراد الذين أجروا معاملات مالية رقمية.</li> <li>• نسبة المقترضين من البنوك إلى إجمالي عدد السكان.</li> <li>• حجم التحويلات المالية الداخلية والخارجية.</li> <li>• معدل استخدام بطاقات الائتمان/الخصم لكل فرد.</li> <li>• نسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لديها قروض/حسابات مصرفي</li> </ul>	<p>استخدام التكنولوجيا المالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية.</li> <li>• معدلات الشكاوى المقدمة ضد البنوك.</li> <li>• مدى تنوع المنتجات والخدمات المالية المتاحة.</li> </ul>	<p>جودة الخدمات المالية</p>

- مستوى المعرفة والثقافة المالية لدى المستهلكين.
- مدى ملاءمة المنتجات المالية لاحتياجات الفئات محدودة الدخل.
- فعالية آليات حماية حقوق المستهلك المالي.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

### ثالثاً: المؤشر العالمي للشمول المالي

تقوم مجموعة البنك الدولي بإجراء دراسات مسحية عالمية بهدف الحصول على بيانات شاملة ورؤى مستقبلية لمساعدة في تعميم الخدمات المالية. وتعتبر قاعدة بيانات الشمول المالي العالمي "غلوبال فينديل" المصدر الأكثر موضوعية في هذا المجال. تتعلق هذه قاعدة البيانات بإمكانية الحصول على الخدمات المالية الرسمية وغير الرسمية واستخدامها، كما تحتوي على بيانات إضافية حول استخدام التكنولوجيا المالية مثل الهواتف المحمولة والإنترنت للمعاملات المالية.

صدرت النسخة الأولى من مؤشر الشمول المالي في عام 2011، تلتها نسخة ثانية في 2015 تضمنت بيانات 2014، بينما جاءت آخر نسخة في 2018 متضمنة بيانات 2017 فأصبح هذا المؤشر مستخدماً على نطاق واسع ومقبولاً كأداة مرجعية يمكن تطبيقها عبر البلدان والمناطق.

يوفر البنك الدولي مجموعة من المؤشرات الجزئية لقياس الشمول المالي، معتمداً على مسح تجريه مؤسسة جالوب الدولية. يمول هذا المسح مؤسسة بيل ومليندا غيتس لمدة عشر سنوات. يشمل المسح عينة من حوالي 150,000 شخص في 148 دولة، تغطي 97% من البالغين البالغ أعمارهم 15 سنة فأكثر، عبر 141 لغة يتكون استبيان المسح من 9 صفحات ويغطي 5 أبعاد و41 مؤشراً .

تجدر الإشارة إلى أن بيانات البنك الدولي لهذا المؤشر يمكن أن تكون ممثلة على مستوى الدول، مما يسمح باحتساب مؤشر عام للشمول المالي، لكنها لا تتيح احتساب الشمول المالي حسب الفئات الاجتماعية والاقتصادية بسبب حجم العينة المحدود. كما أنها لا توفر بيانات حول معوقات الوصول إلى الخدمات المالية من جانب الطلب.

### المطلب الثالث: مبادئ وتحديات الشمول المالي.

الشمول المالي ظاهرة حديثة نوعاً ما ينتظر منها الكثير وينتظرها عدة تحديات ومتطلبات لبلوغ ما هو مأمول منها يشترط فيها ان تكون مبنية على مبادئ وركائز وسنبين ذلك في هذا المطلب.

#### أولاً: مبادئ الشمول المالي:

بعد الأزمة العالمية في عام 2008، أدركت العديد من المؤسسات الدولية أهمية الشمول المالي وبدأت العمل على وضع معايير دولية يمكن للدول اتباعها لتعزيز الشمول المالي. ومن بين هذه المؤسسات، قامت مجموعة العشرين في عام 2010 بإصدار ما يعرف بـ "المبادئ المبتكرة للشمول المالي" والتي تتضمن عدة نقاط من أهمها :

1. القيادة: تهدف الحكومة إلى زرع التزام شامل تجاه التمكين المالي، بهدف مساعدة الفقراء على تحقيق الاستقرار المالي<sup>1</sup>
2. التنوع: يتم تنفيذ سياسات تعمل على تعزيز المنافسة وتوفير حوافز تشجيعية لتسهيل الوصول إلى الخدمات المالية<sup>2</sup>
3. الابتكار: يتم تشجيع الابتكارات التقنية والمؤسسية كوسيلة لتوسيع فرص الوصول إلى الخدمات المالية والحصول عليها<sup>3</sup>
4. الحماية: العمل على إيجاد طرق شاملة لحماية المستهلك المالي، من خلال توجيهات حكومية واضحة لإجراءات الحماية، وتشجيع مشاركة مزودي الخدمات والعملاء في هذا الجهد.<sup>4</sup>
5. التمكين: محو الأمية المالية لدى الأفراد، بهدف تمكينهم من الاستفادة الواسعة من الخدمات المالية.<sup>5</sup>
6. التعاون: خلق بيئة مواتية لنشر الخدمات المالية خاصة الرقمية، من خلال إطار واضح للمساءلة والمحاسبة الحكومية، وتشجيع الشراكة والاستشارة بين الحكومة والقطاعات المالية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> البشير، ضيل. "واقع وتحديات الشمول المالي في الجزائر". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 1، المجلد 6، 29 يونيو 2020 صفحة 477.

<sup>2</sup> الهويات الرقمية وتعميم الخدمات المالية، متاح على الموقع <https://www.findegateway.org>، تاريخ الاطلاع: 2024/04/5.

<sup>3</sup> الهويات الرقمية وتعميم الخدمات المالية، المرجع نفسه، صفحة 11.

<sup>4</sup> فلاق صليحة وآخرون، "تعزيز الشمول المالي كمدخل استراتيجي لدعم الاستقرار المالي في العالم العربي"، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 4 المجلد 7، الشلف، 2019/12/31، صفحة 11.

<sup>5</sup> فلاق صليحة وآخرون، المرجع نفسه، صفحة 12.

<sup>6</sup> أحمد نوري حسن، "مؤشرات قياس الشمول المالي في العراق"، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، جامعة النهريين بغداد، 2018، صفحة 36.

7. **المعرفة:** توفير بيانات كافية واستخدامها لإنشاء سياسة الشمول المالي المستندة إلى أدلة وأدوات قياس للجهات الرقابية ومزودي الخدمات والمنتجات المالية.<sup>1</sup>
8. **التناسب:** وضع واعتماد سياسات وتشريعات تتناسب مع مخاطر الخدمات والمنتجات المالية المبتكرة بناءً على سد الفجوات والمعوقات في التشريعات المالية.<sup>2</sup>
9. **الإطار:** اعتماد نظام متناسب ومرن ومستند للمخاطر، مع مراعاة المعايير الدولية والظروف المحلية وتعزيز مناخ تنافسي، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتنظيم شروط الوكلاء والتعامل مع العملاء.<sup>3</sup>

المخطط رقم 03: مبادئ الشمول المالي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

<sup>1</sup> أحمد نوري حسن، "مؤشرات قياس الشمول المالي في العراق"، المرجع نفسه، صفحة 37.

<sup>2</sup> نبيل بحوري، "الشمول المالي كأداة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ومتطلبات تحقيقه"، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، 6 سبتمبر 2019 صفحة 165.

<sup>3</sup> فضيل البشير ضيف، "واقع وتحديات الشمول المالي في الجزائر"، المرجع السابق، صفحة 478.

## ثانياً: التحديات التي تواجه الشمول المالي

على الرغم من دعم المؤسسات الدولية الرئيسية مثل مجموعة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومجموعة العشرين لجهود تعزيز الشمول المالي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تعترض تحقيق هذا الهدف. وتختلف طبيعة وحدة هذه التحديات من دولة إلى أخرى، تبعاً للخصائص والظروف الخاصة بكل دولة.<sup>1</sup>

### 1. جانب العرض:

تحديات جانب العرض تتمثل في قصور السوق وعجز مؤسساته عن تلبية احتياجات الفئات منخفضة الدخل وتشمل هذه التحديات ما يلي:

- ❖ عدم اهتمام المؤسسات المالية الخاصة بخدمة الفئات الفقيرة ومنخفضة الدخل: حيث ترى أن تقديم الخدمات لهذه الشريحة السفلية من السوق لا يحقق عوائد مجزية مقارنة بتقديم الخدمات للعملاء الأغنياء ومرتفعي الدخل.
- ❖ ندرة وجود المؤسسات المالية الرسمية في المناطق الريفية والنائية، مما يضطر السكان الفقراء هناك إلى الاعتماد على مصادر التمويل غير الرسمية بسبب عدم توفر الخدمات المالية الرسمية في مسافات معقولة.
- ❖ صعوبة تلبية متطلبات خدمة العملاء منخفضي الدخل من قبل المؤسسات المالية، كالشروط الخاصة بفتح الحسابات، وشروط التمويل وإجراءاته، واستخدامات مبالغ التمويل، مما يحد من استفادة هذه الفئات من الخدمات المصرفية.
- ❖ عدم توفير الحكومات والأسواق للفقراء الخدمات المالية الرسمية بالشكل الكافي، سواء بسبب الشروط التي تفرضها المؤسسات المالية أو السياسات واللوائح الحكومية، أو ضعف البنية التحتية والتقنية خاصة في المناطق الريفية والنائية.
- ❖ ضعف فهم بعض مقدمي الخدمات المالية لأهمية الشمول المالي وطبيعة الخدمات المالية ذاتها، وعدم قدرتهم على نقل هذه المعرفة للعملاء، خصوصاً في المجتمعات الريفية.
- ❖ ارتفاع تكاليف تقديم الخدمات المالية للفئات منخفضة الدخل بسبب صغر حجم معاملاتهم وأرصدتهم مما يجعل تقديم هذه الخدمات لهم غير مجدٍ اقتصادياً للمؤسسات المالية.
- ❖ وجود فجوات في الأطر التنظيمية والقانونية التي تحد من قدرة المؤسسات على ابتكار منتجات وخدمات مالية جديدة تستهدف الفئات المهمشة مالياً.

<sup>1</sup> فلاق صليحة وآخرون، تفعيل الصناعة المالية الإسلامية كمدخل لتعزيز الشمول المالي في الجزائر، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 01، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 281.



تعكس هذه التحديات قصورًا واضحًا في قدرة جانب العرض على تلبية احتياجات الفئات منخفضة الدخل وتوفير الخدمات المالية لها بالشكل الملائم:

## 2. جانب الطلب:

تشمل تحديات جانب الطلب العوامل المرتبطة بالأفراد والمجتمعات المستهدفة بالشمول المالي، ومن أبرز هذه التحديات:

- ❖ الأمية المالية وانخفاض الوعي بالخدمات والمؤسسات المالية القائمة لدى الفئات المستهدفة، إضافة إلى معدلات الأمية العامة المرتفعة لدى البعض منهم، مما يصعب عليهم الوصول للخدمات المالية خاصة في المناطق النائية.
- ❖ الخمول الاقتصادي وضعف الرغبة في الانخراط في الأنشطة الإنتاجية لدى الأفراد المحرومين اقتصاديًا ما يقلل الحاجة لديهم للخدمات المالية.
- ❖ لجوء العديد من العملاء للقنوات غير الرسمية لتلقي الخدمات المالية، معتقدين أنها توفر مزايا أفضل من حيث التكلفة أو الراحة أو الثقة أو التوافق مع العلاقات الثقافية.
- ❖ النظرة السائدة لدى البعض بأن الخدمات المالية غير الرسمية أكثر سهولة وراحة، حيث تتطلب مستندات أقل وتوفر قربًا من العملاء، مما يجعلها أكثر جاذبية.
- ❖ ارتفاع معدلات التضخم وتأثيرها السلبي على قدرة الأفراد على الادخار، ودفعهم للبحث عن بدائل غير مصرفية للاستفادة من أموالهم نتيجة لانخفاض الفائدة الحقيقية وتدني قيمة العملة.
- ❖ ارتباط انتشار الشمول المالي عكسيًا بمعدلات الفقر، حيث تتخفف الحاجة للخدمات المالية في المجتمعات التي يكافح أفرادها لتأمين احتياجاتهم الأساسية.
- ❖ انتشار الأجور المتدنية في القطاعات الخاصة وغير الرسمية في الدول النامية، مما يصنف العديد من العمال ضمن الفئات المستبعدة ماليًا.
- ❖ معاناة البعض من صعوبة الحصول على المستندات الثبوتية اللازمة للتعامل مع المؤسسات المالية.
- ❖ امتناع بعض الأفراد عن استخدام الخدمات المالية لأسباب عقائدية أو دينية، حيث تعتبر هذه الخدمات محرمة لديهم.

تعكس هذه التحديات الاحتياجات والعقبات الخاصة بالمجتمعات المستهدفة بجهود الشمول المالي، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم السياسات والحلول الملائمة.

الجدول رقم 04: التحديات التي تواجه الشمول المالي

التحديات التي تواجه الشمول المالي	
جانب العرض	جانب الطلب
1. البنية التحتية المحدودة للخدمات المالية في المناطق الريفية والنائية.	1. انخفاض مستويات الدخل والقدرة الشرائية للفئات الفقيرة.
2. ارتفاع تكاليف التشغيل والاستثمار في المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة.	2. انخفاض مستويات الوعي والمعرفة المالية بين السكان.
3. قلة التنوع في المنتجات والخدمات المالية المقدمة للفئات المستبعدة.	3. عدم وجود سجلات ائتمانية رسمية للفئات غير الموثقة.
4. ضعف الأطر التنظيمية والإشرافية للخدمات المالية الشاملة.	4. الخوف من التعامل مع المؤسسات المالية الرسمية والبيروقراطية.
5. محدودية البيانات والمعلومات عن احتياجات واتجاهات الفئات المستبعدة.	5. عدم الثقة في النظام المالي بسبب الأزمات المالية السابقة.
6. ضعف البنية التحتية التكنولوجية وصعوبة الوصول إلى الإنترنت في المناطق النائية.	6. المخاوف الثقافية والدينية تجاه بعض المنتجات المالية.
7. نقص الكفاءات والمهارات البشرية المتخصصة في الشمول المالي.	7. عدم توافق المنتجات المالية مع احتياجات واتجاهات الفئات المستبعدة.
8. قلة الحوافز والدعم الحكومي للمؤسسات المالية لتوسيع نطاق خدماتها.	8. انخفاض مستويات التعليم والمهارات الرقمية بين السكان.
9. ضعف التنسيق والشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الشمول المالي.	9. المخاوف من التكاليف والرسوم المرتبطة بالخدمات المالية.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

## المطلب الرابع: اساسيات تعزيز الشمول المالي

يجب توفير مجموعة من الركائز الأساسية، لتعزيز الشمول المالي، ومن بينها دعم البنية التحتية. فهذه البنية ضرورية لتلبية متطلبات الشمول المالي، ويجب تحديد الأولويات لتجهيزها. وتتضمن البنية التحتية، على سبيل المثال، الاتصالات والشبكات اللاسلكية، والبنوك والمصارف، وأنظمة الدفع والتحويل، وحلول الدفع الإلكتروني، والتكنولوجيا المالية وينبغي تحديد أولويات تجهيز هذه البنية والتي تتضمن ما يلي:

1. توفير البنية التحتية المناسبة، والتي تشمل شبكات الاتصالات، والبنوك والمصارف، وأنظمة الدفع والتحويل، وحلول الدفع الإلكتروني، والتكنولوجيا المالية الحديثة.
2. وضع البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة للشمول المالي، بما في ذلك جميع التعليمات واللوائح التي تعزز هذا الهدف وتذلل العقبات .
3. ضمان الانتشار الجغرافي الواسع لشبكة فروع ومكاتب مقدمي الخدمات المالية المختلفة، بما في ذلك التأمين بجميع أنواعه.
4. تطوير وابتكار وسائل ونظم دفع وتسوية حديثة وميسرة، واستغلال تكنولوجيا الاتصالات والصيرفة الإلكترونية لتقديم الخدمات المالية بتكلفة أقل<sup>1</sup>.
5. توفير قواعد بيانات شاملة، خاصةً البيانات الائتمانية للأفراد والشركات، لتسهيل عملية تقييم المخاطر وتقديم الخدمات المناسبة<sup>2</sup>.
6. حماية المستهلك المالي، من خلال التعامل الشفاف والعاقل مع العملاء، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتقديم خدمات عالية الجودة وبأقل التكاليف .
7. ضمان توفير خدمات الاستشارة المالية، وحماية البيانات المالية للعملاء، ونظم الأمان المناسبة.
8. التركيز على التثقيف المالي، خاصةً للفئات المهمشة، من خلال إستراتيجية وطنية تشرك الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني، وتقييم مستمر لنجاحها.

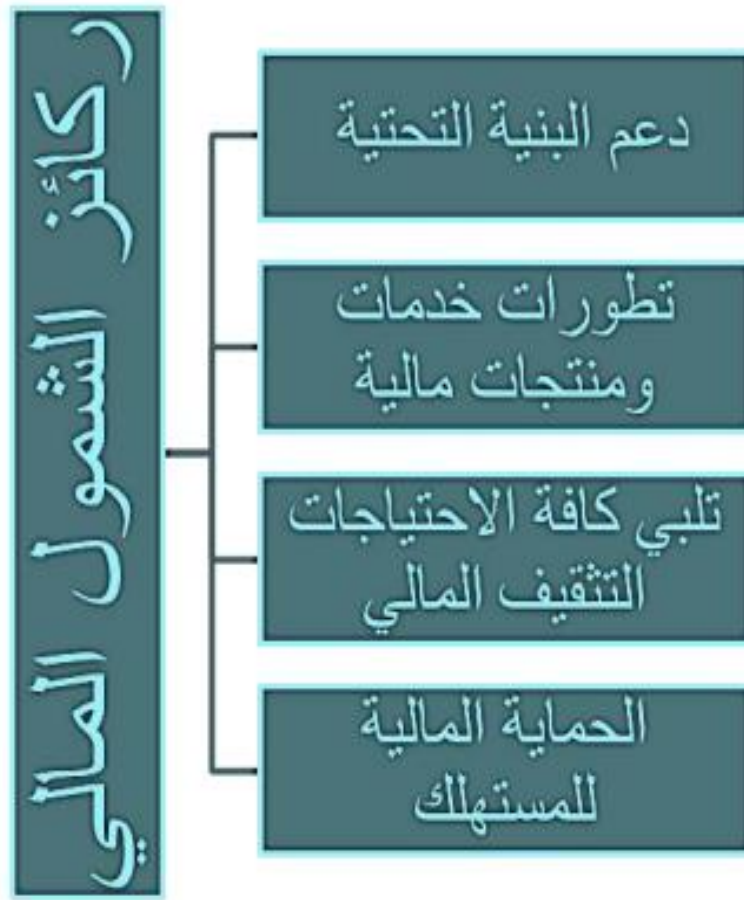
<sup>1</sup> آسيا سعدان، نصيرة محاجبية، واقع الشمول المالي في المغرب العربي، دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس، المغرب، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، الصادرة في سبتمبر 2018 (الجزائر)، ص 748.

<sup>2</sup> كمال معيوف، قدوري عبد القادر، التثقيف المالي المدخل الاستراتيجي لتعزيز الشمول المالي في البلدان العربية، -دراسة حالة مصر، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول صناعة التكنولوجيا المالية ودورها في تعزيز الشمول المالي بالدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، المنعقدة يوم: 26 سبتمبر 2019، ص 12.

9. تحقيق متطلبات التمويل المناسب للأفراد والمؤسسات، وتخفيض العمولات والرسوم، وتعزيز المنافسة في القطاع المالي من قبل الجهات الرقابية.

حيث تمثل هذه الركائز الأساسية بمجملها البنية التحتية الشاملة والبيئة التمكينية اللازمة لنشر وتعزيز الشمول المالي في المجتمعات.<sup>1</sup>

المخطط رقم 04: ركائز الشمول المالي



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات السابقة

<sup>1</sup> أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، مفاهيم الشمول المالي، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية، فريق العمل الإقليمي لتعزيز الشمول المالي، 2017، ص30.

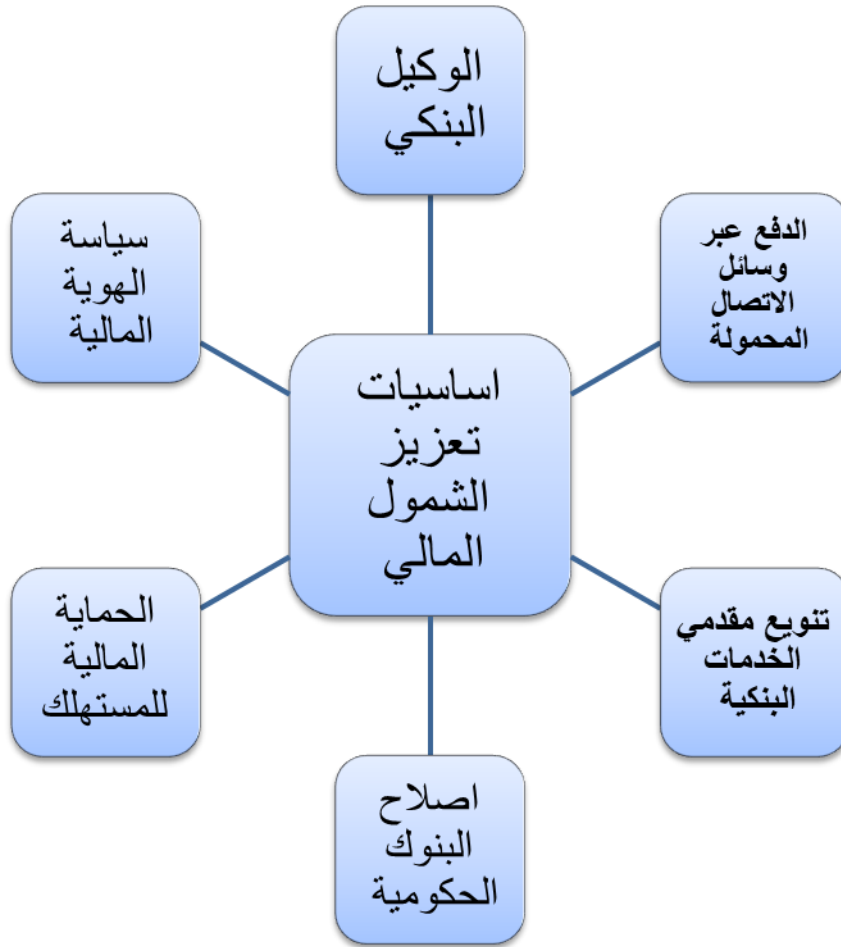
وقد أوجدت المؤسسة الألمانية سياسات فعالة للشمول المالي والتي تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **الوكلاء البنكيين (نقاط البيع بالتجزئة):** هو نموذج يستخدم شبكات التوزيع الموجودة مسبقاً مثل محلات السوبر ماركت والصيدليات ومكاتب البريد كوكلاء للبنوك لتقديم خدمات مالية أساسية في المناطق التي لا تغطيها فروع البنوك التقليدية. يوفر هذا حلاً ميسراً للتكلفة لتوسيع نطاق الوصول حيث يسمح للعملاء بفتح حسابات بسيطة وإجراء تحويلات وسحوبات نقدية محلية عبر نقاط البيع التجزئة المألوفة، كما يقلل من تكاليف البنية التحتية للبنوك ويعزز الراحة والوصول للمناطق النائية/الريفية، فضلاً عن تشجيع التوعية المالية.
- ❖ **الدفع عبر وسائل التواصل المحمولة:** مع انتشار الهواتف الذكية، تتيح تقنيات الدفع والتحويل المحمولة وصولاً أرخص وأكثر فعالية للخدمات المالية للفقراء والمهمشين. تسمح هذه التقنيات بإجراء المعاملات والتحويلات المالية في الوقت الفعلي من أي مكان، وتجنب الحاجة لحمل النقود وزيارة البنوك، فضلاً عن انخفاض تكاليف المعاملات للأفراد والمؤسسات المالية، كما توفر محافظ رقمية للنقود الإلكترونية كبديل آمن للنقد.
- ❖ **تنوع مزودي الخدمات المالية:** هو سياسة تتبناها بعض الحكومات لمنح تراخيص لمؤسسات متخصصة غير مصرفية مثل شركات التأمين ومقدمي التمويل الأصغر للتركيز على احتياجات الأسر منخفضة الدخل، وشركات للتحويلات المالية والحوالات للمهاجرين وعمال المناطق النائية، بالإضافة إلى منح تراخيص محدودة للودائع الصغيرة أو لنقل الأموال فقط. يعزز هذا التنوع المنافسة ويصل إلى فئات محددة من العملاء.
- ❖ **إصلاح البنوك الحكومية:** هو أمر ضروري في بعض البلدان حيث تلعب البنوك المملوكة للدولة دوراً مهماً في توفير الخدمات المالية للمناطق الريفية والقطاعات ذات الأهمية الاقتصادية مثل الزراعة. لذا يجب إصلاح هذه البنوك لتحسين كفاءتها وحوكمتها وتوسيع انتشارها وجودة خدماتها.
- ❖ **حماية المستهلك المالي:** هي سياسة تهدف إلى بناء الثقة وتشجيع استخدام الخدمات المالية من خلال حماية حقوق المستهلكين في التعامل مع المؤسسات المالية. تتضمن مكافحة الممارسات الخادعة أو المضللة، وضمان الشفافية ووضوح الشروط والتكاليف، وتوفير آليات فعالة لتسوية الشكاوى والنزاعات فضلاً عن رفع مستوى التنقيف والوعي المالي لدى المستهلكين.
- ❖ **سياسات الهوية المالية:** هي مبادرات تهدف إلى تمكين الأفراد من الحصول على منتجات وخدمات مالية رسمية حتى بدون وثائق رسمية. تتضمن إنشاء سجلات رقمية للهوية باستخدام البيانات البديلة، وبناء سجلات ائتمانية بديلة باستخدام بيانات المعاملات اليومية، والسماح باستخدام أدلة إثبات شخصية بديلة

<sup>1</sup> حنين محمد عذر عجور، دور الاشتغال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية اتجاه العملاء، دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الصادرة في: مارس 2017، ص 23.

لفتح حسابات أساسية. الهدف هو تذليل عقبات الهوية والسجلات الرسمية التي تحرم الكثيرين من الوصول للخدمات المالية.

المخطط رقم 05: أساسيات تعزيز الشمول المالي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

### المبحث الثالث: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الشمول المالي

يعتبر الشمول المالي عاملاً حاسماً للتنمية المستدامة، إلا أن هناك تحديات كبيرة تحول دون تحقيقه بشكل شامل. ومن هنا يأتي دور التحول الرقمي كأداة فعالة لتذليل العقبات وتوسيع نطاق الخدمات المالية. تقنيات مثل الهواتف الذكية والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي توفر فرصاً غير مسبوقة لجعل الخدمات المالية في متناول الجميع بتكلفة أقل. حيث تمكن من الوصول للمناطق النائية والفئات المهمشة، وتبسيط العمليات، وتعزيز الأمان والشفافية.

#### المطلب الأول: آليات تعزيز الشمول المالي من خلال التحول الرقمي:

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي من خلال توفير آليات وحلول تقنية متطورة تيسر الوصول للخدمات المالية بشكل أوسع وأكثر كفاءة والتي في مقدمتها ما يلي:

##### أولاً: توظيف التكنولوجيات الحديثة

تعد التكنولوجيات الرقمية الحديثة من أبرز الآليات لدعم الشمول المالي، حيث تتيح فرصاً غير مسبوقة لتوسيع نطاق الخدمات المالية وتقديمها بطرق مبتكرة. فقد أحدثت الخدمات المصرفية الرقمية ثورة في طريقة تلقي المستهلكين للخدمات المالية، إذ باتت تتيح لهم إمكانية الحصول على خدمات مالية متكاملة عبر مختلف القنوات الرقمية كالمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية للهواتف المحمولة، مما يسهل إجراء المعاملات المالية من أي مكان وفي أي وقت دون الحاجة للتواجد الفعلي في الفروع المصرفية التقليدية. كما تلعب خدمات الدفع عبر الهاتف المحمول، وهي إحدى أبرز التطبيقات للتكنولوجيا الرقمية، دوراً محورياً في توسيع نطاق الوصول للخدمات المالية خاصة في المناطق النائية والريفية التي تفتقر للبنية التحتية المصرفية التقليدية. فهذه الخدمات تمكن العملاء من تحويل الأموال وسداد الفواتير والمدفوعات الأخرى باستخدام هواتفهم المحمولة بكل سهولة ويسر، مفتحة آفاقاً جديدة للتمويل والاستثمار في تلك المناطق.

إلى جانب ذلك، تساهم نماذج الأعمال المبتكرة للخدمات المالية الرقمية، كشبكات الوكلاء البنكيين عبر الهاتف المحمول، في زيادة نقاط الوصول للخدمات المالية في المناطق النائية والمهمشة، ما يعزز فرص الشمول المالي هناك، فهذه الشبكات توفر بديلاً فعالاً وميسوراً للفروع المصرفية التقليدية في تقديم الخدمات المالية الأساسية كفتح الحسابات والسحب والإيداع والتحويلات المالية.

##### ثانياً: التثقيف المالي

يُعد التثقيف المالي ركيزة أساسية لدعم الشمول المالي، لا سيما للفئات محدودة الدخل والمهمشة والأقل خبرة في التعامل مع المنتجات والخدمات المالية. فنشر الوعي والمعرفة والمهارات المالية الأساسية يساهم في تمكين

الأفراد من اتخاذ قرارات مالية رشيدة وإدارة شؤونهم المالية بكفاءة، مثل اختيار المنتجات المالية المناسبة واستخدامها بشكل أمثل، والتخطيط المالي للمستقبل، وترشيد الإنفاق والادخار .

كما تعمل البرامج التثقيفية المستهدفة والمصممة خصيصًا لتلبية احتياجات المجتمعات المختلفة، مع مراعاة الخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لهذه المجتمعات، على تعزيز الثقافة المالية وترسيخ المفاهيم والممارسات المالية السليمة بين أفرادها، ما يزيد من فرص انخراطهم في النظام المالي الرسمي. بالإضافة إلى ذلك، يدعم التثقيف المالي عملية تطوير واستحداث منتجات وخدمات مالية جديدة تتماشى مع متطلبات واحتياجات العملاء المتغيرة، حيث تساعد المعرفة المتعمقة بسلوكيات وأنماط المستهلكين المختلفة في تصميم حلول مالية مبتكرة ومخصصة لهم. كما يشجع التثقيف المالي السلوكيات المالية الإيجابية كالادخار طويل الأجل والاستثمار والتخطيط المالي المسبق، ما يعزز الاستقرار المالي للأفراد والمجتمعات.

### ثالثًا: بيئة تشريعية وتنظيمية مواتية

تعد توفير بيئة تشريعية وتنظيمية مواتية من العناصر الحاسمة لتحقيق الشمول المالي وتهيئة المناخ الملائم لازدهار قطاع الخدمات المالية، فوجود تشريعات وأنظمة تنظيمية واضحة وشفافة يعمل على حماية حقوق المستهلكين والمستثمرين وضمان سلامة وأمن الأنظمة المالية، ما يعزز ثقة المتعاملين في هذه الأنظمة ويشجعهم على الانخراط فيها .

كما تسهم إقامة إطار قانوني شامل لمكافحة الجرائم الإلكترونية والمالية ومنع غسل الأموال وتمويل الإرهاب في توفير بيئة آمنة وموثوقة للمعاملات والتعاملات المالية، الأمر الذي يشجع المزيد من الأفراد والشركات على الانضمام إلى النظام المالي الرسمي دون مخاوف . ولا تقل أهمية تحديد معايير محددة وشفافة لترخيص ومراقبة أداء مقدمي الخدمات المالية الرقمية والتقليدية في تعزيز الثقة.

### رابعًا: رقمته الخدمات المالية

تمثل رقمته الخدمات المالية محركًا رئيسيًا لتعزيز الشمول المالي، حيث يعمل تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة لأنظمة الدفع الإلكترونية والأمن والفعالة على تسهيل وتسريع إجراء المعاملات المالية عبر مختلف القنوات والمنصات الرقمية بكفاءة عالية. فتوفير خدمات مثل التحويلات المالية والمدفوعات والسداد الإلكتروني للفواتير بطرق آمنة وسريعة، يزيد من جاذبية القطاع المالي ويشجع المزيد من الأفراد على الانخراط فيه.

إلى جانب ذلك، تساهم الخدمات المصرفية الرقمية المتطورة واستخدام تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي من قبل مقدمي الخدمات المالية في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة وتخصيصها بما يتناسب مع احتياجات شرائح العملاء المختلفة، فاستخدام هذه التقنيات المتقدمة يسمح بتحليل كميات هائلة من البيانات



لاستخلاص رؤى تساعد على فهم سلوكيات واحتياجات العملاء بشكل أفضل، وتصميم منتجات وخدمات مالية مبتكرة وملائمة لهم .

كما تأتي أتمتة العمليات المالية بين الجهات المعنية كالبنوك ومؤسسات التمويل والشركات والأفراد، بفضل الربط الإلكتروني فيما بينها، لتضفي المزيد من الشفافية والفعالية والسرعة على تلك العمليات، فهذه الأتمتة تقلل من الأخطاء البشرية وتوفر الوقت والجهد وتخفف التكاليف، مما يعزز كفاءة الأنظمة المالية.

### خامساً: الذكاء الاصطناعي

في سياق متصل، يمثل استخدام الذكاء الاصطناعي في المجال المالي آلية حديثة لتعزيز الشمول المالي فمن شأن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة في تحليل البيانات المالية الضخمة وتقييم المخاطر والكشف عن عمليات الاحتيال والغش بكفاءة وبسرعة عالية، أن يرفع من مستويات كفاءة وفعالية أداء المؤسسات المالية في تقديم خدماتها للعملاء .

كما يمكن الاستعانة بالروبوتات المالية والمساعدات الافتراضية الذكية في خدمة العملاء وتقديم الاستشارات والنصائح المالية بطريقة سريعة ودقيقة وعلى مدار الساعة، مما يحسن جودة تجربة العملاء ويزيد من رضاهم فضلاً عن إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير منتجات وخدمات مالية ذكية تستجيب لاحتياجات العملاء بشكل آني ومخصص، بناءً على تحليل سلوكياتهم واحتياجاتهم الشخصية بدقة. وهذا الأمر يحسن بشكل كبير من جودة تجربة العملاء مع الخدمات المالية المقدمة ويدعم عمليات اتخاذ القرارات المالية المدروسة من قبلهم.

بفضل هذه الآليات المتنوعة والمتربطة، يصبح التحويل الرقمي محركاً رئيسياً لتعزيز الشمول المالي وتوسيع نطاق الخدمات المالية لتصل إلى شرائح أكبر من المجتمع، بما في ذلك الفئات محدودة الدخل والمهمشة والمناطق النائية، مع تحسين مستويات جودة وكفاءة هذه الخدمات بما يلبي احتياجات المستهلكين المتغيرة وبالتالي تسهم هذه الآليات في ترسيخ دعائم الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي للدول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد فؤاد خليل، آليات الشمول المالي: نحو الوصول للخدمات المالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 23، العدد 3، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، سبتمبر 2015، ص 38 سورية شنبلي، بلخضر السعيد، مرجع سابق، ص 124

## المطلب الثاني: تقنيات التحويل الرقمي في تعزيز الشمول المالي:

إن تقنيات التحويل الرقمي الصر ف يعتمد البنك أثناء عملية التحويل الرقمي للعديد من التقنيات التي تساعد ف نجاح العملية، وهي:<sup>1</sup>

1. **الدفع والسحب الالكتروني:** تعتبر ماكينات الصراف الآلي هي أكثر الآلات انتشارا واستخداما ف عمليات السحب والدفع وذلك لتلبيتها لاحتياجات العملاء بعد الوقت الرسمي للعمل وف أيام العطل وذلك من خلال وضعها على جدران البنوك، ويتم الدخول إليها من خلال بطاقات شخصية للعميل ممنوحة له من طرف البنك، كما نجد أيضا نقاط البيع حيث يتم من خلالها القيام بالعمليات الآلية باستخدام بطاقات الائتمان والصم والبطاقات الذكية وغيرها ف أماكن البيع بالتجزئة أو الجملة ضمن نشاط النظام الصر ف .
2. **الواقع المعزز:** وقد تم اعتماده ف العديد من البنوك ف العالم، مثل بنك Commonwealth في قطاع العقارات، وبنك City Bank، ويقصد به التكنولوجيا الجديدة التي تنطوي على تراكيب الرسومات الحاسوبية على العالم الحقيقي ويكملة بالمعلومات الرقمية ويزيد من المعلومات التي يمكن أن يأخذها الإنسان من البيئة.
3. **تقنية بلوكشين :** عبارة عن دفتر أستاذ رقمي، يسمح بتسجيل كتل من البيانات الشفرة الآمنة والثابتة والتي تتواجد ضمن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة بطريقة تعاونية، مما يسمح لهم بنقل القيمة أو المعلومات دون الحاجة إلى سلطة مركزية .
4. **الحوسبة السحابية:** هي مجموع الأجهزة والآلات التي تستخدم البيانات الخزنة وتمكن من الوصول إلى شبكة الاتصال ف أي زمان ومكان، وتساعد ف تخزين وعمل نسخ احتياطية واستعادة البيانات الضخمة ونقلها وهي أساسية ف عمل البنوك حاليا .
5. **البيانات الضخمة:** وهي الكمية الكبيرة للبيانات التي يتم إنتاجها يوميا من طرف البنوك داخل الشبكات العالية، وذلك من ناحية نوعيتها وتعقيدها فضلا على سرعة تليها، ويصف المصطلح أيضا النمو الهائل وأثر تليل البيانات ف الصناعة المصرفية مع التطور التكنولوجي السجل .
6. **الذكاء الاصطناعي:** عبارة عن عملية محاكاة للعقل البشري من خلال إعداد ادوات تستطيع القيام بعمل الإنسان بطريقة أكثر ذكاء وبسرعة أكثر مع عدم الوقوع في الأخطاء تقريبا ، فهو يتعامل مثل العقل البشري تماما .
7. **إنترنت الأشياء:** وهي للمعلومات والبيانات في شبكة سلكية ولاسلكية، من خلال شبكة من الأجهزة التي تضمن عملية الاتصال وتبادل المعلومات بسرعة أكبر مع منح المزيد من التوسع والحرية .

<sup>1</sup> نبيلة قرزيز وآخرون، دور التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية دراسة حالة البنك الوطني BNA ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، -2022 380.379

8. الأمن السيبراني: مع الرغبة في تقيق التحول الرقمي ف البنوك والذي يصاحبه العديد من الشاكل الأمنية، وجب توفر أجهزة وبرامج أمنية تضمن حفظ معلومات العملاء والعمليات ونشاطات البنك.

### المخطط رقم 06: تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

### المطلب الثالث: أثر واهمية التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي

يُعد التحول الرقمي أداة قوية لتعزيز الشمول المالي، حيث يفتح آفاقاً جديدة للوصول إلى الخدمات المالية بتكلفة أقل وبطرق أكثر مرونة وملاءمة، مما يسهم في تمكين الأفراد والشركات المستبعدة مالياً.

### أولاً: أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي

لقد كانت الثورة الرقمية بمثابة نقطة تحول حقيقية في عالم الخدمات المالية والمصرفية. فبعد أن كانت هذه الخدمات حكراً على فئة محدودة من المجتمعات والأفراد في المناطق الحضرية والمراكز المالية الرئيسية، أصبحت

متاحة الآن للملايين من الأشخاص والمؤسسات الصغيرة في أنحاء العالم النائية والفقيرة بفضل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

في الواقع، لعبت التقنيات الرقمية الحديثة دوراً محورياً في تذليل العقبات التقليدية التي كانت تحول دون وصول هذه الفئات للخدمات المالية على سبيل المثال، ساهمت التطبيقات المصرفية الرقمية والخدمات المالية عبر الهاتف المحمول في توفير الوصول للمدفوعات والتحويلات المالية وفتح الحسابات المصرفية للملايين في المناطق النائية والريفية التي تفتقر إلى شبكات فروع مصرفية تقليدية.

بالإضافة إلى ذلك، مكنت تقنيات مثل الهوية الرقمية والتحقق البيومتري من تجاوز عقبات التعريف والتحقق من الهوية التي كانت تواجهها الفئات التي لا تمتلك وثائق رسمية. كما سهلت منصات التمويل الجماعي والتجارة الإلكترونية الوصول إلى فرص التمويل والاقتراض للشركات الصغيرة والمشاريع الريادية الناشئة التي كانت محرومة من الخدمات المصرفية التقليدية.

ولم يقتصر دور التكنولوجيا على توفير الخدمات المالية فحسب، بل شمل أيضاً تطوير برامج التثقيف المالي الرقمي لرفع الوعي والمعرفة بهذه الخدمات الجديدة ومزاياها لدى المجتمعات المحرومة، كما ساعدت تحليلات البيانات الضخمة المؤسسات المالية على فهم احتياجات العملاء المستهدفين بشكل أعمق وتصميم منتجات وحلول مالية مخصصة ومصممة خصيصاً لهم.

من جانب آخر، سمحت الابتكارات التكنولوجية الحديثة مثل العملات المشفرة والبلوكشين والدفع الرقمي بتجاوز العقبات التنظيمية والبيروقراطية التقليدية التي كانت تحول دون الشمول المالي للأفراد والشركات في العديد من الدول النامية.

وعلى المستوى الاقتصادي الأوسع، عزز الشمول المالي الرقمي إدماج الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية في الدورة الاقتصادية المنظمة، مما ساهم في زيادة الإيرادات الضريبية والنتائج المحلي الإجمالي للعديد من البلدان. كما ساعد في خفض تكاليف إجراء المعاملات المالية وتسريع دورة رأس المال العامل، مما عزز الكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية المجلد 1 العدد 5- 2021 ص296

## ثانياً: أهمية التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي

إن التطور التكنولوجي الهائل، وتسارع نقل المعلومات وظهور العديد من الخدمات المبتكرة، ساهم في تنظيم وإدارة عمليات القطاعات المالية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات المالية واستخدامها، ومن المؤكد أن انتشار حلول التكنولوجيا الرقمية ستلعب دورًا متزايدًا في تسريع عجلة الشمول المالي، تأكيدًا على ذلك؛ تشير التقديرات إلى أن الشمول المالي القائم على الحلول الرقمية -الهوية الرقمية خاصة- يستطيع أن يلمس 57% من الأفراد غير المشمولين ماليًا في النظام المصرفي، كما هو الحال بالنسبة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي يعمل الكثير منها في القطاع غير الرسمي في البلدان النامية. كذلك هناك ما يقدر بـ 2.5 مليار شخص لا يستخدمون الخدمات المالية الرسمية بسبب عدم امتلاكهم هوية رقمية، لذلك أصبحت الحاجة ضرورية لتبني نظم الهوية الرقمية من قبل المجتمع الدولي لاستفادة رواد الأعمال وأصحاب المشاريع من الخدمات المالية إلكترونيًا.

كما يمكن أن يساهم التحول نحو الشمول المالي الرقمي في تعزيز جوانب عدة في برامج الحماية الاجتماعية مثل: وصول مبالغ الضمان الاجتماعي لمستحقيه، وكذلك يساعد رجال الأعمال والتجار على القيام بعمليات السداد الرقمي وسهولة الوصول إلى خطوط الائتمان علمًا أن القضاء على الفقر لا يقتصر على تشجيع النفاذ إلى الخدمات المالية الرقمية، بل يتطلب المعرفة بطريقة استخدام التقنية الرقمية من قبل غير المشمولين ماليًا، مما يضع على عاتق البنوك عبء التثقيف من برامج التثقيف المالي وبناء القدرات

الجدير بالذكر أن الجهود المبذولة لتحقيق الشمول المالي الرقمي تساهم في تحقيق الهدف رقم (1) من أهداف التنمية المستدامة المتمثل في "القضاء على الفقر" حيث تشير بيانات البنك الدولي، أن هناك أكثر من 700 مليون شخص يعيشون بأقل من 1.90 دولار يوميًا، وبانعدام وجود فرص لحصولهم على الخدمات المالية الأساسية، يجعل من الصعب على هؤلاء الأشخاص إدارة حياتهم الاقتصادية، ووفقًا لقاعدة البيانات العالمية فإن من بين 62% من البالغين الأثرياء في جميع أنحاء العالم، 62% منهم لديهم حسابات مصرفية رسمية في حين من بين 40% من البالغين الفقراء، 25% منهم ليس لهم حسابات مصرفية

هناك أيضًا العديد من الفرص لاستفادة المؤسسات المالية والمصرفية من استخدام الحلول الرقمية، فعلى الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في الخدمات المالية على مدار العقود الماضية، لا تزال الوظائف المرتبطة بتنفيذ وحفظ التعاملات وإبرام الصفقات، تتطلب إجراءات طويلة ومعقدة وغير فعالة للغاية في معظم الأنشطة المالية. كما تعول الكثير من البلدان النامية على زيادة مستويات الشمول المالي لنحو 2 مليار شخص من سكان العالم غير المشمولين ماليًا: على سبيل المثال، يعد الهاتف المحمول والبلوكشين من الحلول الرقمية الواعدة للغاية لتوفير الخدمات المالية لمليارات الأشخاص من غير المشمولين ماليًا، وهو ما يمكن أن يحقق لمصارف عائدات قُدرت

بـ 380 مليار دولار أمريكي في عام 2020 منها 270 مليار دولار أمريكي جراء تغطية الشركات الصغيرة والمتوسطة بالخدمات المالية و110 مليار دولار أمريكي من تقديم الخدمات المالية للأفراد غير المشمولين ماليًا انطلاقًا من الطرح السابق يرى أن التحويل الرقمي يؤثر على مستوى الشمول المالي إلى جانب العديد من الفوائد مثل: تخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتقديم خدمات مالية سريعة وآمنة، وتحسين الناتج المحلي الإجمالي، ويمكن التأكيد على أن ظهور التقنيات الرقمية الجديدة والقوية والمنصات الرقمية والبنى التحتية سيفتح فرصًا جديدة لابتكار أعمال بطريقة مهمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: دور التحويل الرقمي في تطوير جودة الخدمات المصرفية

يلعب التحويل الرقمي دورًا محوريًا في تطوير جودة الخدمات المصرفية من خلال توفير حلول وتقنيات متقدمة تحسن من كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة وتعزز تجربة العملاء.

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث ركز البعض في تعريفهم على خصائص الموقع الإلكتروني للبنك باعتباره البوابة الرئيسية للتعامل الإلكتروني، والذي من خلاله يستطيع العميل إجراء العمليات المصرفية المختلفة. في حين عرفها آخرون على أنها مدى ملاءمة الخدمات المصرفية المقدمة عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة لتوقعات العملاء، وإدراكهم للمنفعة الفعلية التي يحصلون عليها من تلك الخدمات، وبشكل عام تشير جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى قدرة البنوك على تقديم خدمات إلكترونية متميزة تلبي احتياجات ورغبات العملاء، وتتوافق مع توقعاتهم، بما يحقق رضاهم ويعزز ولاءهم للبنك.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية أنها مقياس إلى أي مدى تلاقي الخدمة الإلكترونية المقدمة من طرف المصارف توقعات العميل، فالخدمة تحدد حسب تصور العملاء لها وليس حسب تصور مقدم هذه الخدمة، وبالتالي فإن عرض الخدمة للعميل وإظهارها بما يشبع حاجاته ورغباته.

#### ثانياً: علاقة جودة الخدمات المصرفية بتعزيز الشمول المالي

هناك علاقة وثيقة بين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز الشمول المالي، حيث تساعد الخدمات المصرفية عالية الجودة في جذب المزيد من العملاء بما في ذلك الفئات المهمشة والنائية جغرافياً، مما يزيد من نسبة الأفراد المستفيدين من الخدمات المالية ويعزز الشمول المالي كما تسهل تقديم خدمات مصرفية سهلة الاستخدام وفي

<sup>1</sup> مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>2</sup> حمد علاء، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية واثرها في رضا العميل، دراسة مقارنة بني فروع المصارف العامة والخاصة بمدينة محاة، مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية ص6.

متناول الجميع مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية والهاتف المصرفي وصول شرائح أكبر من المجتمع إلى الخدمات المالية وتحقق الشمول المالي إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز ثقة العملاء في الخدمات المصرفية من خلال توفير الأمان والموثوقية والاستجابة السريعة، يشجع المزيد من الأفراد على الاستفادة من هذه الخدمات ويدعم الشمول المالي علاوة على ضرورة تصميم الخدمات المصرفية بما يتناسب مع احتياجات واهتمامات مختلف شرائح المجتمع لضمان شمول مالي أكبر واستخدام التقنيات الحديثة والابتكارات المالية في تقديم خدمات مصرفية متميزة يساهم في نشر الشمول المالي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية<sup>2</sup>

يتحصر أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية فيما يلي:

1. **خدمة العملاء الرقمية:** من الخدمات الرقمية المنتشرة في القطاع المصرفي وجود موقع إلكتروني تفاعلي ووجود تطبيقات رقمية للهواتف المحمولة وقد تشمل هذه الخدمات معظم ما يعتقده العملاء على أنه خدمات رقمية ولكنها في الأصل لا تعني التحويل الرقمي في الخدمات البنكية وإن كانت تتيح للبنك اتخاذ خطوة كبيرة نحو التحويل الرقمي من خلال تحويل التعامل مع العميل من التعامل التقليدي إلى الحصول على الخدمة رقمياً ويتم ذلك من خلال:
2. **التصميم الرقمي لخدمة العملاء:** يُعتبر تصميم تجربة العميل من الأساليب المهمة في التحويل الرقمي للخدمات البنكية، حيث يتم من خلاله تصور خطوات تجربة العميل وفهم شخصياتهم واحتياجاتهم باستخدام مداخل مثل التفكير التصميمي. ويتيح هذا الأسلوب للبنوك إعادة هندسة تجارب العملاء رقمياً، من خلال دمج بيانات العملاء عبر الخدمات البنكية وفهم سلوكياتهم، مما يسهل تقديم خدمات استباقية تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل، كما تعتمد البنوك على وسائل التواصل الاجتماعي لفهم عوامل رضا العملاء وعدم رضاهم، بالإضافة إلى الترويج لعلاماتها التجارية بشكل أكثر فعالية عبر الوسائط الرقمية. علاوة على ذلك، تقوم البنوك ببناء مجتمعات جديدة عبر الإنترنت لتقديم المشورة وبناء ولاء العملاء تجاه الخدمات البنكية. وتهدف هذه الجهود إلى تحسين تجربة العميل الشاملة وتعزيز رضاهم من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أعمق، والاستجابة لها عبر حلول رقمية مبتكرة ومخصصة.
3. **التحويل الرقمي لخدمة العميل:** يقصد بالتحويل الرقمي لخدمة العميل اتخاذ خطوات لعمل نظام أساس واحد شامل لكل خطوات معاملة العميل عبر الإنترنت بحيث يتم التعامل مع العميل بواسطة نفس الأدوات وربما نفس الأشخاص، وبنفس المعلومات طوال العملية حيث ينتقل العملاء بسهولة من التسويق إلى

<sup>1</sup> العزاوي، نضال والشرابي، جواد (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الشمول المالي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة البلقاء التطبيقية (العلوم الإنسانية)، ص178-179

<sup>2</sup> دغوش العطرة، مدى مساهمة التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية - دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة- المجلد: 61 العدد16: الرقم التسلسلي: 160101 ص37-39

المبيعات من خلال تطبيق عبر الإنترنت، فمثلاً تتيح رحلة العميل الرقمية للعميل بالنقر فوق أحد الإعلانات والاشتراك في حساب عبر الإنترنت وتلقي التعليمات والمعلومات بواسطة التطبيق الخاص به ودفع الفواتير أو إرسال الأموال عبر الإنترنت مما يوفر للبنك مصروفات التشغيل ويحسن من رضا العملاء.

4. تطوير خدمة العملاء بواسطة نقاط الاتصال الرقمي: اذ يقوم البنك بربط تطبيقات الهواتف الذكية بملف تعريف العميل وهو ما يوفر التكامل عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي مما يؤدي لتطوير خدمة العملاء بشكل كبير بواسطة التكنولوجيا الرقمية.

5. التحويل الرقمي للعمليات المصرفية: على الرغم من أن تحويل تجربة العملاء هو المجال الأكثر وضوحاً في التحويل الرقمي، فإن البنوك أدركت أيضاً فوائد التحويل الرقمي في التميز التشغيلي بواسطة أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات كما يلي: أ- أتمتة العمليات الداخلية الأساسية: حيث تقوم البنوك بإعادة تصميم العمليات الرقمية وهذا يساعد على توفير المال والوصول إلى الحلول بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يسمح باستخدام البشر في مهام أكثر أهمية.

ب- العمليات المتصلة رقمياً: من خلال أنظمة الاتصال المعتمدة على الخيوط الرقمية حيث يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل البنوك بشكل أساسي للكشف عن الاحتيال والتنبؤ والتحليلات حيث يمكن للبيانات الضخمة، حماية البنك عن طريق اكتشاف عمليات الاحتيال وتخصيص العروض لكل عميل وزيادة أمان المعاملات.

ت- اتخاذ القرار القائم على البيانات الفورية: حيث تتيح الأجهزة المتصلة التوفر الفوري للبيانات بحيث يستطيع المديرون التنفيذيون دمج صنع القرار التشغيلي والاستراتيجي بطرق جديدة وقوية.

ث- نماذج الأعمال المعدلة رقمياً: لا يتطلب التحويل الرقمي للخدمات البنكية بالضرورة التخلي عن نماذج الأعمال التقليدية، حيث تعمل البنوك على تطوير نماذج أعمالها الحالية رقمياً دون إحداث تغييرات جذرية في عملياتها، وتستخدم البنوك في هذا الإطار التكنولوجيا الرقمية لتحويل أعمالها وابتكار نماذج أعمال بنكية جديدة تتماشى مع العصر الرقمي، مثل المحافظ الإلكترونية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهواتف المحمولة، والبطاقات البنكية، ووسائل الدفع اللامسية.

ج- إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة: تقدم البنوك أيضاً خدمات مصرفية رقمية كاملة من خلال منصات شاملة للخدمات البنكية، وتحتوي المنصة البنكية الرقمية على ثلاثة عناصر مترابطة تعمل معاً لدعم البنك:

❖ النظام الأساسي وهو أساس قوي لأنظمة التشغيل والمعاملات التي تدعم العمليات الرئيسية للبنك.



- ❖ منصة جذابة كواجهة تعمل على تشغيل مواقع الويب والتطبيقات والعمليات الأخرى التي تتصل بالعملاء وشركاء النظام البيئي، وتعمل مع النظام الأساسي لإجراء المعاملات الرئيسية مثل المدفوعات.
- ❖ منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء تحليلات مكثفة، دون تعطيل أنظمة تشغيل البنك.

## خلاصة الفصل الأول:

تُعتبر الثورة الرقمية من أبرز التطورات التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة فقد غيرت التقنيات الرقمية الحديثة مثل الإنترنت والهواتف الذكية والاصطناعي وتكنولوجيا البلوكشين وغيرها الكثير من جوانب حياتنا اليومية، بما في ذلك الطريقة التي نتعامل بها مع الخدمات المالية، في السابق كانت الخدمات المصرفية التقليدية تعتمد بشكل أساسي على الفروع المادية والعمليات الورقية مما أدى إلى ارتفاع التكاليف وصعوبة الوصول للكثيرين لكن التحول الرقمي غير هذا الواقع بشكل جذري فقد أصبح بإمكان الأفراد والشركات الآن الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية عبر تطبيقات الهاتف المحمول وحلول التكنولوجيا المالية المبتكرة.

على سبيل المثال، تسمح خدمات الدفع الرقمي للعملاء بإجراء المعاملات المالية بسهولة وأمان من أجهزتهم المحمولة، بينما تتيح منصات التمويل الجماعي والتمويل التشاركي للشركات الناشئة والمشاريع الصغيرة فرصاً جديدة للحصول على رأس المال اللازم لنموها ، بالإضافة إلى ذلك، تُمكن التقنيات الرقمية الحكومات من تحسين كفاءة عملياتها وتقليل الفساد من خلال تبسيط عمليات تحصيل الإيرادات والمدفوعات الإلكترونية. كما يمكن للبنوك الاستفادة من البيانات الضخمة وأدوات التحليلات المتقدمة لتحسين إدارة المخاطر والامتثال للأنظمة واللوائح.

ومع ذلك، لا تخلو عملية التحول الرقمي من التحديات فهناك مخاوف متزايدة بشأن أمن البيانات وخصوصية المعلومات الشخصية، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق وانخفاض مستويات المهارات الرقمية لدى فئات معينة من السكان، لذلك، يجب على صانعي السياسات في المؤسسات المالية والتكنولوجية العمل معاً لضمان أن يكون التحول الرقمي شاملاً وآمناً وفعالاً يتطلب ذلك وضع سياسات وأطر تنظيمية ملائمة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتثقيف المستهلكين حول المخاطر والفرص المرتبطة بالتقنيات الجديدة ، من أجل ذلك إذا تم التعامل معه بشكل صحيح، يمكن للتحول الرقمي أن يكون قوة دافعة رئيسية لتحقيق الشمول المالي والنمو الاقتصادي المستدام على المدى الطويل فهو يفتح آفاقاً جديدة للوصول إلى الخدمات المالية بتكلفة أقل وكفاءة أعلى مما يساعد على تمكين الأفراد والشركات الصغيرة والمجتمعات المحرومة اقتصادياً.

## الفصل الثاني:

أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول

المالي بنك الجزائر الخارجي

### تمهيد:

بعد شرح المفاهيم النظرية، سنقوم بدراسة حالة عملية لبنك الجزائر الخارجي بولاية البويرة من خلال دراسة ميدانية، سنتبع استراتيجيات البنك للتحول الرقمي وتعزيز الشمول المالي، سنحلل الخدمات والحلول الرقمية المقدمة وكيف عززت الوصول للخدمات المصرفية.

ستمكننا الدراسة من فهم التجارب العملية والتحديات التي واجهها البنك سنحصل على آراء الموظفين والعملاء حول جودة الخدمات الرقمية وتأثيرها بذلك سنستخلص دروساً قيمة حول تطبيق التحول الرقمي وزيادة الشمول المالي بنجاح.

وسنتطرق في هذا الفصل الى أثر التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي ببنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة وفق المباحث التالية:

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة؛

المبحث الثاني: تطور التحول الرقمي لبنك BEA وتعزيز الشمول المالي لديه؛

المبحث الثالث: تحديات التحول الرقمي والشمول المالي للبنك.

### المبحث الأول: تقديم عام للبنك الجزائري

البنك الجزائري الخارجي هو بنك تجاري منذ نشأته اختص في تنفيذ الاتفاقيات المرتبطة بالعمليات الخارجية وفي هذا المبحث سنتطرق إلى نشأته وتعريفه ومهامه والأهداف التي يسعى إليها البنك الخارجي وكذلك هيكله التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم البنك الجزائري الخارجي BEA

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض كل من تعريف البنك الجزائري الخارجي ومهامه وكذلك أهدافه والهيكل التنظيمي له.

### أولاً: التعريف بالبنك الجزائري الخارجي:

تأسس البنك الجزائري الخارجي في إطار سياسة تأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي انتهجتها الجزائر بعد الاستقلال. وقد تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 73-104 الصادر بتاريخ 1 أكتوبر 1973، على شكل مؤسسة جزائرية، حيث حُدد رأسمالها الأولي بـ 40 مليون دينار جزائري. ويقع مقر البنك في العاصمة الجزائر، ويحق له إقامة وكالات وفروع داخل البلاد بموافقة وزير المالية، كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن شريطة صدور نص تشريعي بذلك. وقد تم إنشاء البنك الجزائري الخارجي على أنقاض عدد من المؤسسات البنكية والمالية السابقة، في

إطار سياسة التأميم التي اتبعتها الدولة الجزائرية في تلك الفترة. ويهدف البنك إلى تعزيز الجهود التنموية للبلاد من خلال تقديم الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لدعم الاقتصاد الوطني:<sup>1</sup>

1. القرض الليوني بتاريخ 1 أكتوبر 1973؛
2. الشركة العامة بتاريخ 31 ديسمبر 1973؛
3. البنك الصناعي الجزائري وبنك البحر الأبيض المتوسط بتاريخ 31 مايو 196.
4. قرض الشمال بتاريخ 30 أبريل 1967.

كان الهدف الأساسي للبنك الخارجي الجزائري وقت إنشائه تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني. ويعتبر بذلك مركزاً للخدمات والاستعمالات التجارية التي تسمح للمؤسسات التجارية ببيع منتجاتها في أفضل الظروف، مع مراعاة الظروف الاقتصادية العالمية. كما يساهم في ترقية الصادرات، مع الأخذ بعين الاعتبار الصادرات من المنتجات المصنعة لمختلف فروع النشاط.

في عام 1988، كان بنك الجزائر الخارجي من أوائل المؤسسات البنكية المستقلة، وذلك حسب أحكام القانون رقم 88-01 المؤرخ في 14 يناير 1988، ليتحول فعلياً إلى شركة مساهمة بتاريخ 5 فبراير 1988 محتفظاً عموماً بنفس الغرض المحدد له في المرسوم رقم 73-104. وقد حدد رأسماله بمليار دينار جزائري (1,000,000,000 دج) في فبراير 1988 وفي سنة 2021، فقد أصبح رأسمال بنك الجزائر الخارجي (230,000,000,000 دج)، ويبقى رأس مال البنك ملكاً للدولة.<sup>2</sup>

### ثانياً: مهام وأهداف بنك الجزائر الخارجي: BEA

لم يقتصر البنك الخارجي على ممارسة النشاطات التي عرفها عند تأسيسه فحسب، بل توسعت عملياته ليصبح لديه حسابات المؤسسات الكبرى في مجالات المحروقات والنقل البحري وموارد البناء، حيث يقوم بإمدادها بالقروض وتسيير حساباتها، بالإضافة إلى ضمان القروض الممنوحة من بنوك أخرى، وكل ذلك من أجل تحقيق أهدافه.

#### 1. مهام البنك الجزائري الخارجي:

يعد البنك الجزائري الخارجي من أبرز المساهمين في ترقية التجارة الخارجية في بلادنا، خاصة الصادرات من السلع والمواد الأولية، كما يقوم بالمهام التالية:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل البنك.

<sup>2</sup> القانون رقم 01-11 المؤرخ في 14 جانفي 1616.

- ❖ تنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية الأجنبية، وتسهيل العمليات التجارية من خلال تمويل التجارة الخارجية للبلاد؛
- ❖ عقد اتفاقيات القروض مع البنوك الخارجية؛
- ❖ منح الاعتمادات على الاستيراد؛
- ❖ ضمان الصفقات للمصدرين والمستوردين الأجانب والجزائريين؛
- ❖ إنشاء وكالات وفروع في الخارج؛
- ❖ المشاركة في نظام تأمين القروض؛
- ❖ إعطاء الموافقات للقروض والمشاركة في نظام تأمينها؛
- ❖ القيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية؛
- ❖ توفير الادخار الوطني؛
- ❖ تأسيس وإدارة المؤسسات الرئيسية وإنجاز العمليات الخاصة بالتأمين اللازم لنشاطات المؤسسات.
- ❖ ضمان الإجراءات الجيدة الناتجة عن الأسواق الدولية والجماعات المحلية؛

### أهداف البنك الجزائري الخارجي:

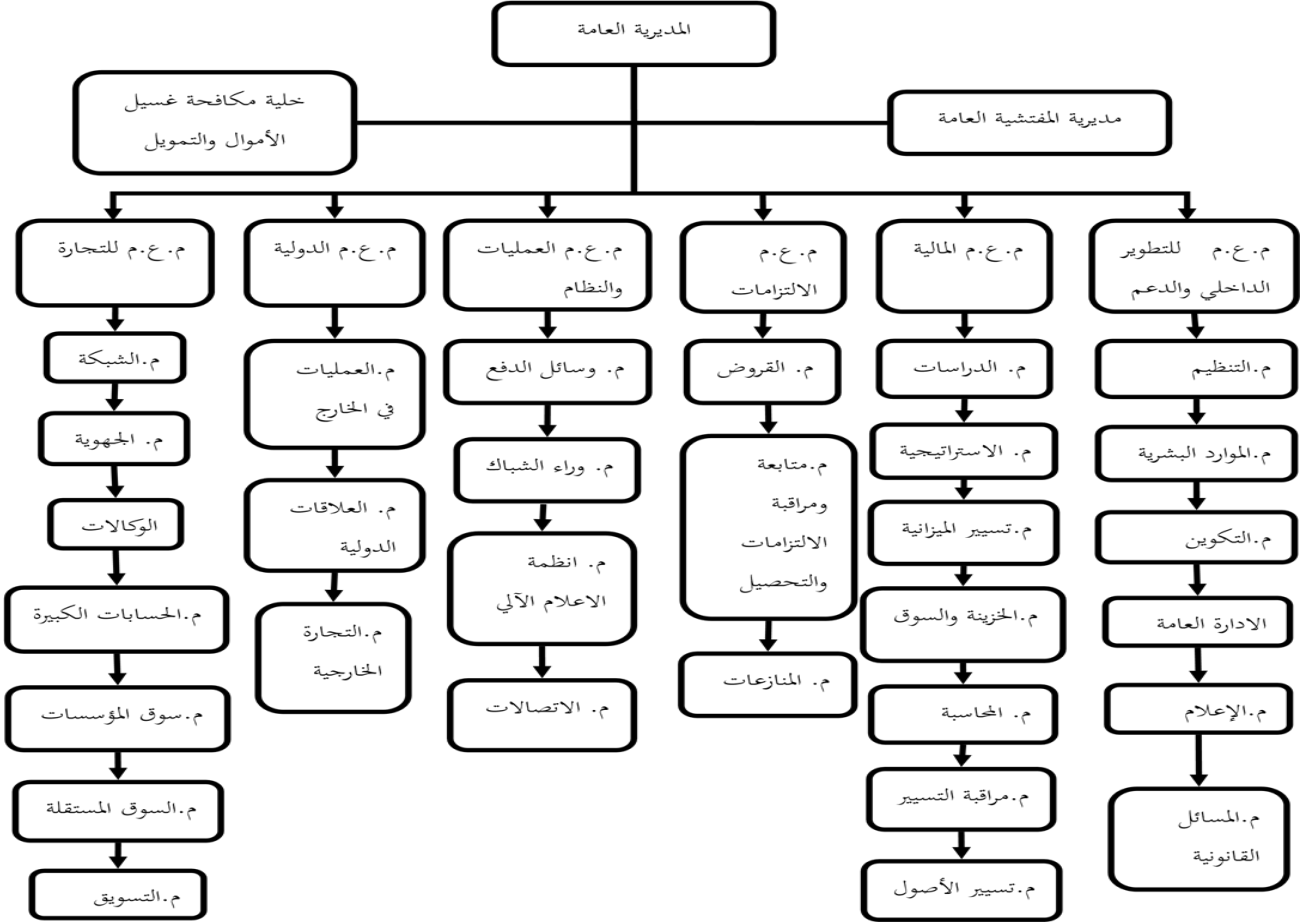
للبنك الجزائري الخارجي عدة أهداف يسعى لتحقيقها، من أهمها:

- يهدف البنك الخارجي الجزائري إلى تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد المخاطر السياسية والاقتصادية، وذلك لضمان التنفيذ الجيد للالتزامات المترتبة عن التعاملات التجارية بين السوق الجزائرية والأسواق الدولية، فضلاً عن دول الجماعات المحلية، بمعنى آخر، يسعى البنك إلى توفير الضمانات والتغطية اللازمة للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين في مجال التجارة الخارجية، بما يحميهم من المخاطر المحتملة ويضمن حقوقهم التعاقدية في علاقاتهم التجارية مع الشركاء الأجانب أو دول الجوار.

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي:

يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك، حيث يحدد مسؤوليات كل مديرية داخل هذا النظام ويبين دورها، ونجد على رأس الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي المديرية العامة التي تقوم بالتنسيق بين مختلف المديريات العامة المساعدة الموجودة في هيكله. كما يضم هذا التنظيم خلية لمكافحة غسيل الأموال والتمويل، وخطية المفتشية العامة، وتضم هذه الأخيرة عدة مديريات فرعية ومساعدة، وتعد الوكالة اللينة الأساسية في نظام البنك. وعليه، يكون هيكله التنظيمي كالآتي:

المخطط رقم 07: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: من الوثائق الداخلية للبنك الجزائري الخارجي

إن التنظيم الإداري للبنك الجزائري الخارجي في قمة التسلسل الهرمي، نجد على مستوى قمة المديرية العامة أين يكون الرئيس المدير العام للبنك والمستشارين وهم التابعين له بشكل مباشر ويعملون تحت أمرته فنجد خلية مكافحة غسل الأموال التي تعمل على متابعة الوكالات البنكية، وكما يختص بعملياتها المالية ورقابة العمليات المالية التمويلية البنكية، وكما يختص بعملياتها المالية ورقابة العمليات التمويلية المشبوهة، أما المديرية المفتشية العامة ترأب الوكالات، وتنتقل إليها فجأة وتعمل على مراجعة الخلل وكل ما يخص إيجاد الحلول اللازمة أما المراقبة فهي من اختصاص خلية المراجعة، يملك البنك 7 مديريات عامة مساعدة، وتكمن أهميتها بالتوجيه إليها عوض المديرية العامة وتضم بدورها المديرية التالية:

أ. المديرية العامة المساعدة للتجارة: تضم 4 مديريات وهي:

- ❖ المديرية البنكية: التي تدير الوكالات، وتنقسم إلى مديريات جهوية، والتي بدورها تنفرع إلى وكالات؛
- ❖ مديرية سوق المؤسسات: تقوم بإدارة حسابات الشركات الكبيرة مثل سوناطراك؛
- ❖ مديرية سوق الخواص: (مستقلة) تدير حسابات الاشخاص؛
- ❖ مديرية التسويق: تقوم بدراسات من أجل أفكار حديثة للحملات الإعلانية والتروجية لنشر خدمات البنك من أجل جذب الزبائن.

ب. المديرية العامة المساعدة للتجارة الدولية: تعتبر كوسيط من أجل تمثيل البنك على المستوى الدولي وتضم:

- ❖ مديرية العلاقات مع الخارج: تهتم بجميع ما يتعلق بالاستيراد والتصدير؛
- ❖ مديرية العلاقات الدولية: تهتم بكل ما يتعلق بالعمليات القانونية وإبرام العلاقات الدولية؛
- ❖ مديرية التجارية.

ج. المديرية العامة المساعدة للعمليات والتنظيم: تهتم بكل ما يخص بالعمليات الآلية وتضم 4 مديريات وهي:

- ❖ مديرية وسائل الدفع: تدير كل ما يتعلق بوسائل الدفع من شيكات، بطاقات مغناطيسية، ووسائل إلكترونية أخرى؛
- ❖ مديرية وراء الشباك: تتعامل بالوثائق فقط من أوراق تجارية ولا تتعامل مع الزبائن، وكل ما يتعلق بتوظيف الأموال؛
- ❖ مديرية أنظمة الإعلام الآلي: تحتوي أنظمة المعلومات، ويستخدم الإعلام الآلي لتحسين وتطوير البنك؛
- ❖ مديرية الاتصالات: تضم على أرشيف الوكالات، وتعمل على تنفيذ الحملات المدروسة من مديرية التسويق.

د. المديرية العامة المساعدة للالتزامات: تحتوي كل التزامات البنوك وتحتوي على 3 مديريات هي كالتالي:

- ❖ مديرية متابعة ومراقبة الالتزامات والتحصيل: تعين الملفات المنجزة على مستوى الوكالات والمديريات الجهوية وكل ما يتعلق بالقروض؛



❖ **مديرية المنازعات:** ترفع إليها المسائل القانونية، خاصة تلك التي لم يتم إيجاد حل لها على مستوى الوكالة.

هـ. **المديرية العامة المساعدة المالية:** تختص بكل ما يتعلق بالعمليات المالية وتحتوي على سبع مديريات وهي:

❖ **مديرية الدراسات الاقتصادية:** تقف على دراسة السوق وإنجاز التقارير الاقتصادية؛

❖ **مديرية الاستراتيجية:** تعين المشاريع المستقبلية للبنك؛

❖ **مديرية تسيير الميزانية:** تقوم بإنجاز الميزانية لكل الوكالات ومعرفة سبب النقصان أو الزيادة للعمليات، حيث ترسل أرقام العمليات عن طريق نظام SWIFT وهو نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعاملات المتبادلة بين البنوك داخليًا وخارجيًا، وهي تفوق بإنجاز الميزانية ودراساتها؛

❖ **مديرية الخزينة والسوق:** تهتم بتحويلات المبالغ المالية؛

❖ **مديرية المحاسبة:** تقوم بإدارة كل العمليات المحاسبية للبنك؛

❖ **مديرية مراقبة التسيير:** تسهر على مساعدة مديرية المحاسبة والتأكد من أن العمليات نفذت بطريقة جيدة؛

❖ **مديرية تسيير الأصول والاشتراكات:** تدير عمليات المؤسسات ذات المساهمات.

و. **المديرية العامة المساعدة لتطوير ودعم الأنشطة:** تدير كل المديريات الرئيسية وتضم 4 مديريات

وهي:

❖ **مديرية التنظيم والجودة:** تهتم بالتنظيم الداخلي للوكالات، وتوفير أجهزة ذات نوعية ممتازة، وتوفير عمال ذوي كفاءات، والاهتمام بمقترحات الزبائن وتوفيرها؛

❖ **مديرية الموارد البشرية:** تسيير كل ما يتعلق بتوظيف العمال وأجورهم، وكذلك متابعة السرية المهنية، ووضع أنظمة لتحفيز العامل كالترقيات أو تقديم المكافآت؛

❖ **مديرية التكوين:** مهمتها التكوين و التلقين ؛

❖ **مديرية الإدارة العامة:** مهمتها التسيير الجيد لليد العاملة؛

❖ **مديرية المسائل القانونية:** تقوم بمعالجة المسائل القانونية.

## المطلب الثاني: وظائف ومهام وكالة البنك الخارجي الجزائري (037) بالبويرة وهيكلها التنظيمي

وكالة البنك الخارجي الجزائري بالبويرة هي إحدى من بين عشرات الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لولاية سطيف، والتي تأسست في 1988/03/03 بهدف توسيع نشاط البنك وخدمة زبائنه المتواجدين بالولاية، وهي وكالة من الدرجة الثانية.

### أولاً: وظائف وكالة البنك (03) بالبويرة:

تتمثل وظائفها فيما يلي:

1. يمكن للبنك أن يضمن كل الصفقات الموقعة من قبل الدولة والمؤسسات المحلية والخارجية؛
2. يمكن ضمان القروض الممنوحة من قبل البنوك الأخرى؛
3. وظيفته الأساسية التي وجد من أجلها هي تسهيل وتمويل التجارة الخارجية للبلاد ومنح الاعتمادات على الاستيراد، وعلى هذا الأساس يمكنه من:

أ- عقد صفقات مع البنوك الأجنبية؛

ب- ضمان الصفقات للمصدرين الأجانب أو الجزائريين؛

ت- في ظل إصلاحات 1988-1990، يمكن أن يدخل البورصة.

### ثانياً: مهام وكالة البويرة:

تتمثل مهام وكالة البنك الخارجي الجزائري فيما يلي:

1. تسيير العلاقات التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية؛
2. بناء وتحليل وإدارة ملفات القرض للأفراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك الصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
3. الرعاية الإدارية والمالية لعمليات الزبائن سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة؛

ويعتمد نشاط الوكالة بدرجة كبيرة على الدور المحوري الذي يضطلع به المدير في التنسيق بين مختلف أقسامها. فهو المسؤول عن ترقية وتقييم رأس مال الوكالة، وتنظيم وتنشيط ومراقبة جميع أنشطتها وعملياتها، فضلاً عن السهر على الاستغلال العقلاني لخزينتها، وفي حالة غياب المدير، يتولى نائبه مسؤولية التسيير والمحافظة الفعالة على وثائق الوكالة، والتسيير الإداري لشؤون الموظفين، وإعداد الميزانية المتوقعة، وإدارة الأرشيف، والإعلان عن الضرائب وشبه الضرائب الدورية، والسهر على تسوية الالتزامات المختلفة في مواعيدها المحددة، بهدف ضمان سير العمل بانتظام وفعالية داخل الوكالة وتحقيق أهدافها المرجوة.

وبطبيعة الحال تحتوي الوكالة البنكية على أمانة تتكفل بالرد على المكالمات الهاتفية وفتح الرسائل وتنفيذ كل عمليات الفاكس، التلكس... إلخ، وكذلك دراسة ومعاينة الملفات المقدمة وكذا الطباعة على مختلف الآلات والكمبيوتر.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة البنكية بالبويرة:

تختلف مصالح الوكالة ويختلف تبعًا لذلك دور كل منها، فكل واحدة لها غرض معين.

#### 1) مصلحة العلاقات الخارجية

تلعب المصلحة دورًا هامًا في تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الخارج وذلك ب:

- ❖ تنفيذ الاستلامات المستندية في الاستيراد والتصدير.
- ❖ إنجاز عمليات توظيف وتصنيف حساب الصادرات والواردات.
- ❖ فتح وإنجاز اعتماد مستندي في الاستيراد والتصدير.
- ❖ إنجاز عمليات الزبائن في الحساب بالعملة الصعبة.
- ❖ تنفيذ الاستلامات المستندية المرسلة والمستقبلة.

#### 2) مصلحة الصندوق والمحفظة

هناك بعض المصالح التي تدرج تحتها ومن أهمها ما يلي:

أ. مصلحة الصندوق: تزود هذه المصلحة العمليات التي يتطلبها الزبون في نفس الوكالة أو في شبكة البنك أو البنوك التي يتعامل معها، وللمصلحة علاقة وطيدة مع الزبائن وهذه العملية هي حركة نقدية (إيداع، سحب) وأيضًا هي حركة من حساب لحساب (تحويل، وضع تحت التصرف).

ب. مصلحة المحفظة: يتمثل دورها فيما يلي:

- ❖ إنجاز العمليات المتعلقة بالشيكات وأوامر الدفع للزبائن.
- ❖ تسيير ومتابعة التوظيفات.
- ❖ معالجة وتنفيذ تحويلات الزبائن.
- ❖ إنجاز عمليات المقاصة عن بعد مع البنوك الأخرى.

ومن بين المستندات المعالجة من طرف المصلحة، نجد الشيك. ويمكن تعريفه على أنه وسيلة للدفع بالاطلاع ووثيقة مكتوبة يمكن للشخص المسمى (الساحب) أن يعطي أمرًا لموظف البنك المسمى (المسحوب عليه) الذي توجد لديه أموال موجودة أو مسبقة بدفع بالاطلاع مبلغ من المال لنفسه أو لحامل الشيك أو لشخص ثالث هو المستفيد. وأنواع الشيكات تتمثل فيما يلي:

1. شيك بنكي: هو شيك مستخرج من دفتر الشيكات الخاصة بالبنك، يطلب من الزبون أن يشتريه عن طريق خصم من حسابه. والشيك البنكي غير قابل للإظهار، ويحمل البنك المسؤولية.

II. شيك موحد: هي شيكات جديدة يتطلبها النظام الجديد للمقاصة عن بعد. وهذا الشيك يتميز بورق خاص بالسكانير، حيث المنطقة البيضاء من الشيك تحتوي على 27 حرفاً (07 أرقام تمثل رقم الشيك، و20 رقماً يمثل رقم الحساب).

III. شيك غير موحد: وهي الشيكات القديمة التي يمكن استعمالها في إطار التعويض (لا يمكن تمريرها في جهاز سكانير). المنطقة البيضاء تحتوي على 27 رقماً.

### 3) مصلحة العلاقات مع الزبائن

المكلفون بالزبائن هم أول من يتحدثون معهم على مستوى الوكالة وتمثل مهمتهم في:

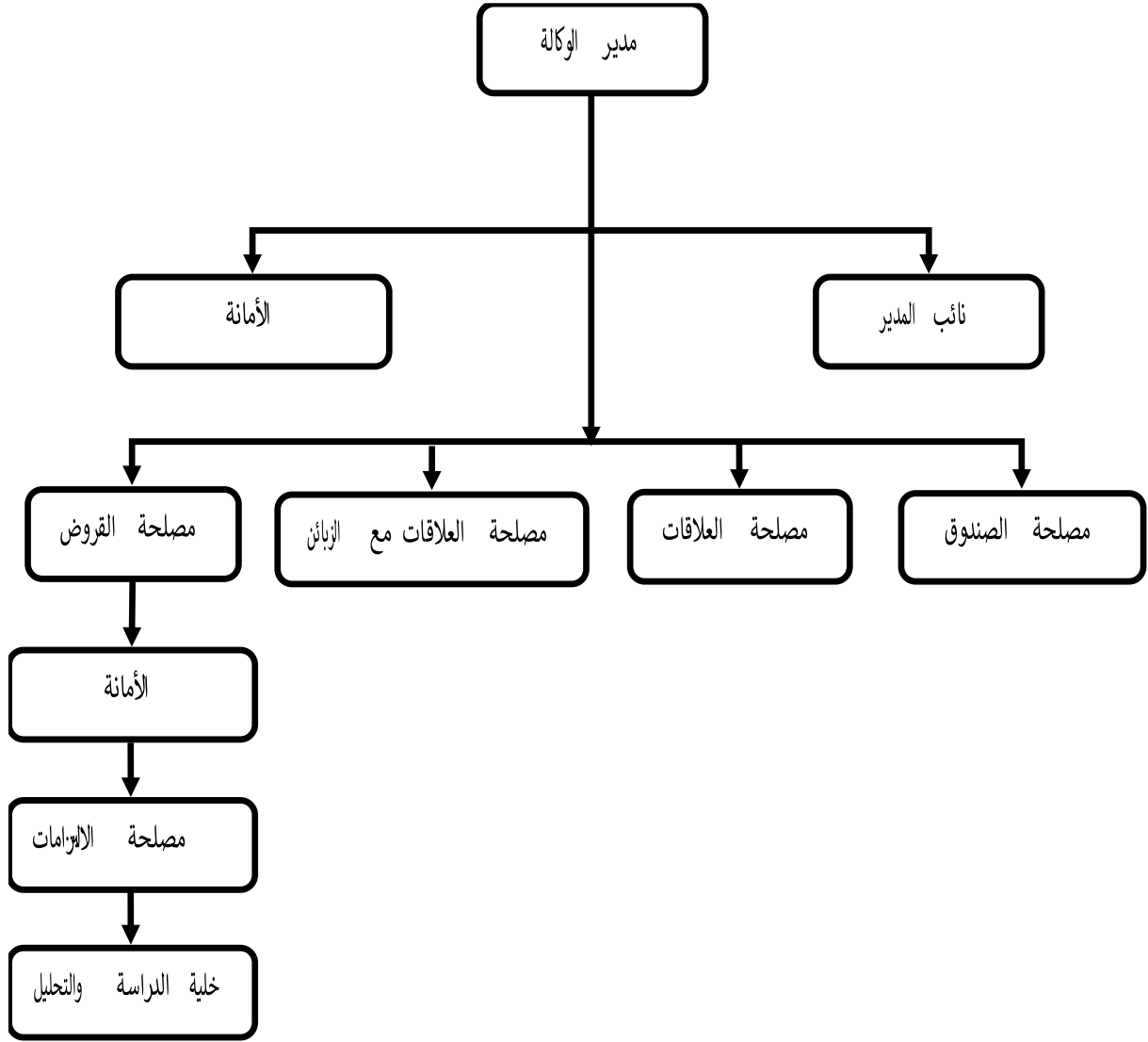
- تقرير الدخول في علاقة مع الزبائن وفقاً لتوجيهات إدارة الوكالة.
- القيام بتحليل الأخطار وإصدار إشعار مبرر لجميع مستويات الوكالة.
- القيام بتحليل مردودية الزبائن.
- القيام بتسيير ومتابعة استعمال القروض طبقاً للموافقات المتحصل عليها.

### 4) مصلحة القروض

مصلحة القروض تُعتبر جزءاً لا غنى عنه في كل وكالة بنكية، حيث تلعب دوراً مهماً في تكوين الأموال وتنمية الاستثمار ولتحقيق هذا الغرض، يجب تجهيز مصلحة القروض بالتنظيم الملائم وتوزيع عقلائي للمهام ومع ذلك، تختلف مصلحة القروض من وكالة بنكية إلى أخرى في طريقة عملها وهيكلتها التنظيمية، حسب احتياجات كل وكالة واستراتيجيتها الخاصة.

تضم الوكالة أربع مصالح والشكل التالي يوضح هيكلها التنظيمي

مخطط رقم 08 : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة 30



المصدر: وثائق مقدمة من طرف امانة مدير الوكالة.

### المطلب الثالث: البيئة العملية لكل مصلحة في الوكالة

تختلف مصالح الوكالة وتختلف تبعًا لذلك دور كل واحدة منها، فكل واحدة لها غرض معين.

أولاً- مصلحة العلاقات الخارجية: تلعب المصلحة دورًا بارزًا في تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الخارج وذلك عن طريق:

1. **عمليات في حساب العملة:** هو كشف حساب تسجل فيه كل العمليات التي تتم بين البنك والزيون، حيث يسمح المرسوم رقم 03/87 المؤرخ في 1987/03/03 لجميع فروع البنوك بفتح حساب بالعملة الصعبة وذلك بالعملات القابلة للصرف، أي العملات التي يمكن صرفها وسحبها بأي عملة أخرى دون تصريح مسبق من بنك جزائري ومنها:<sup>1</sup>

- حساب بالعملة الصعبة بالاطلاع
- حساب بالعملة الصعبة بالقسط

## 2. عمليات التجارة الخارجية:

إجراء التوطين هو إجراء إداري إلزامي لكل عملية استيراد أو تصدير للملكيات أو الخدمات. بالنسبة للبنوك، يتمثل التوطين في تسجيل ومنح المساعدة القانونية لجميع عمليات الاستيراد والتصدير، وفقاً لملف التوطين يتضمن ملف التوطين طلب فتح التوطين المصادق عليه، والفاتورة الشكلية، والتزام التنفيذ، وملخص العملية.

يوجد نوعان من التوطين: توطين للصادرات وتوطين للواردات، ويختلفان في مدة الإنجاز وطريقة التقييم تتم تصفية التوطين من خلال غلقه. وفي حالة انتهاء المهلة الزمنية المحددة دون إتمام العملية، يستدعي موظف البنك الزبون لتسوية الملف أو تجديده..

## 3. طريقة تسوية المعاملات التجارية: وتتمثل فيما يلي:

- **التحويل الحر:** هو عبارة عن أمر يعطيه الزبون المستورد إلى موظف البنك بتحويل مبلغ معين للمصدر في بنك خارجي، يتم التحويل اعتماداً على معاملة تجارية حرة بين شركتين تم تجسيدها ووصول السلع المستوردة.
- **تسليم الوثائق:** هي تقنية تسوية يمنح المصدر بعد شحن السلع ووثائق العقد مع المستورد أو قبول عواقب التجارة، وفي هذه الحالة يلعب البنك دور الوسيط بين الطرفين.
- **الاعتماد المستندي:** و التزام بنكي بالدفع يمنحه بنك معين لصالح مستفيد (عادة المصدر) بناءً على تقديم مستندات متفق عليها تتعلق بعملية تجارية مثل الشحن أو التصدير.

ثانياً - **مصلحة الصندوق والمحفظة:** تهتم هذه المصلحة بتحديد كل ما يتعلق بعمليات الصندوق وفق ما يلي:

### 1. مصلحة الصندوق: وتشمل ما يلي:

أ- **الحسابات:** هي عقد بين البنك والزيون، يتيح للزيون إيداع أمواله لدى البنك، وسحب جزء منها متى احتاج لذلك ويعتبر الحساب الجاري بمثابة كشف حساب، حيث يتم تسجيل جميع العمليات المالية

<sup>1</sup> المرسوم رقم 03/87 المؤرخ في . 03/03/1987

التي يقوم بها صاحب الحساب وفقاً للتسلسل الزمني لحدوثها. بمعنى آخر، يوفر الحساب الجاري للزبون مكاناً آمناً لإيداع أمواله، مع إمكانية السحب منها عند الحاجة، كما يتتبع جميع العمليات المالية الخاصة بالزبون بشكل منظم ومفصل..

ب- **عمليات الشباك:** وتشمل ما يلي:

- **الإيداعات:** وهي عملية يتم فيها إيداع مبلغ من المال من طرف صاحب الحساب أو غيره يسجلها موظف البنك في رصيد حساب الزبون، وتتم العملية في وكالتين من نفس الشبكة.
- **السحب:** وهي عملية سحب من أجل تسديد شيك قدمه صاحب الحساب أو غيره من المستفيدين في حدود الرصيد الموجود.
- **التحويل:** وهي عملية حركة بين حسابين أو بين قسم حسابي وحساب، ويتم تحويل المال بأمر من الزبون من حسابه إلى حساب المستفيد، إما في سجل الوكالة التي تتلقى الأمر أو في سجل وكالة أخرى من الشبكة أو بنك آخر.

ت- **التوظيف:** هو بالنسبة لصاحب الأموال المدخرة وسيلة لتوظيفها في البنك حتى تصبح منتجة فوائد ويشمل:

- **حساب بالأجل:** وهو حساب لا يمكن سحب الأموال منه إلا في تاريخ محدد يتجاوز ثلاثة أشهر، نسبة الفوائد محددة وتختلف حسب الأجل المتفق عليه.
- **سند الصندوق:** وهو حبس أموال الزبون سواء كان متوطناً في البنك أم لا، في مدة تتراوح من 7 إلى 5 سنوات، ونسبة الفائدة تختلف حسب التأسيس سواء كان مجهول الاسم أو لحامله.
- **حساب ادخار بالدفتر:** هي صيغة الادخار التي تسمح بالتصرف الحر في الأموال الموجودة أي أموالها ترد إلينا في كل مرة نحتاج إليها، ويتم إضافة الفوائد سنوياً.

2. **المحفظة** وتتمثل عملياتها فيما يلي:

أ- **عملية استلام الشيكات وأوامر دفع الزبائن**

هما العمليتان الرئيسيتان اللتان تقوم بهما مصلحة المحفظة في البنك، وتقوم بالعملية استقبال الزبائن وإعطائهم الشيكات والأوراق التجارية والقيام بمراجعتها والمحافظة عليها ومن الممكن تحصيلها، ويوجد نوعان من الاستلام:

- **استلام التحصيل:** التحصيل هو إجراء يتبعه البنك لتحصيل المبالغ المستحقة للزبون من جهات أخرى. في هذه العملية، يقدم الزبون المستندات المالية الخاصة بالمبلغ المطلوب تحصيله إلى البنك. لا يتم إيداع المبلغ في حساب الزبون إلا بعد استلام إشعار من الجهة

المدينة يفيد بأن المبلغ مدفوع ومتاح للتحويل. هذا الإجراء يحمي البنك من أي مخاطر، حيث لا يتم قيد المبلغ في حساب الزبون إلا بعد التأكد من توفره فعلياً لدى الجهة المدينة. مما يجعل عملية التحويل آمنة بالنسبة لموظفي البنك ولا تشكل أي مخاطرة مالية عليهم..

ب- **استلام للحسم:** الخصم هي العملية التي يقوم من خلالها موظف البنك بتحويل قيمة أوراق مالية مثل الشيكات والكمبيالات إلى نقد سائل. يتم ذلك بخصم مبلغ معين (عمولة الخصم) من قيمة الورقة المالية، ثم إيداع المبلغ المتبقي فوراً في حساب الزبون صاحب الورقة المالية. بعبارة أخرى، يحصل الزبون على النقد الفوري مقابل تنازله عن جزء من قيمة الورقة المالية كعمولة للبنك. هذه العملية تسمح للزبون بالحصول على السيولة النقدية بشكل سريع دون انتظار تاريخ استحقاق الورقة المالية، في حين يستفيد البنك من عمولة الخصم.

ت- **المقاصة:** حسب الأوراق التجارية، يتم استلام جميع القيم المدفوعة في صناديقنا أو في صناديق البنوك الأخرى وتجمع في حسابات "التحويل" أو "شيكات الحسم"، ثم القيم المدفوعة في صناديقنا يتم تحويلها إلى "الحجز" وفيما يخص القيم المسحوبة من البنوك الأخرى في نفس المكان فهي تتم بنفس طريقة التسجيل، فكل بنك يقوم بنفس الشيء فعليه تقديم كل شيء الآخرين الذين يتعاملون مع البنوك في نظام المقاصة هذه يسمون أصحاب المقاصة وهم يجتمعون يومياً على الساعة التاسعة صباحاً في بنك الجزائر حيث توجد غرفة المقاصة التي تسمح لأصحاب البنوك بتنظيم السحوبات المتبادلة دون حركة المال.

ث- **المقاصة الإلكترونية:** بعد إنشاء المقاصة عن بعد، أصبحت الشيكات الموحدة لا تقبل من طرف غرفة المقاصة اليدوية، فأصبح البنك يعالج بنظام جديد "المقاصة عن بعد". ونفس الشيء بالنسبة لشيكات الزبائن، في هذا المستوى يقوم الزبون بإعطاء أمر للبنك باقتطاع مبلغ محدد من المال من حسابه ونقله إلكترونياً وإدراجه في حساب المستفيد الذي ينتمي إلى بنك آخر.

ج- **إقفال حساب اليومية:** هو تسجيل يومي لجميع العمليات في نفس اليوم، حيث يقوم موظفو البنك بإعداد تقرير يلخص جميع عمليات الصندوق ومقارنتها مع المستند المحاسبي لذلك اليوم المجموع الذي يظهر يجب أن يساوي المجموع المستند المحاسبي بالضبط.

### ثالثاً - مصلحة العلاقات مع الزبائن

سبق وأن قلنا بأن هذه المصلحة تقوم بجمع ملفات القروض ودراساتها، ومن بين أنواع القروض نذكر:

#### 1. القروض للخواص

فيما يخص القروض الاستهلاكية، فقد ألغيت بعد صدور قانون المالية التكميلي 2004، ولم يتبقى إلا القرض العقاري الذي يكون على المدى الطويل، يهدف إلى تمويل السكن، التوسيع، التجديد، البناء، والشراء.



1 - قروض الاستثمار:

هي قروض متوسطة وطويلة الأجل، تُستخدم لتمويل الأصول الثابتة للمؤسسة. يتم سداد قروض الاستثمار من النتائج المحققة من قبل المؤسسة.

2 - قروض المدى المتوسط:

مدتها تتراوح بين 3 إلى 4 سنوات أو أكثر، وتُعتبر قروضاً طويلة الأجل التي لا تتجاوز في الغالب 40 سنة.

3 - قروض الاستغلال:

هي قروض متوسطة الأجل موجهة لتمويل الأصول المتداولة للمؤسسة، وتحديدًا رأس المال العامل. يتم سداد قروض الاستغلال التي مدتها عام واحد عادةً من عائدات الاستغلال. وهناك نوعان من قروض الاستغلال:

أ- قروض من الصندوق: تقنيات بسيطة تسمح للمؤسسة بالسحب من حسابها البنكي في حدود سقف معين مسبقاً، رغم مخاطرها العالية بالنسبة للبنك.

ب- القروض بالإمضاء: يضمن البنك من خلالها التزامات الزبون تجاه طرف ثالث بإقراض إمضائه للزبون، دون دفع أموال في البداية، لكنه قد يضطر لذلك إذا لم يف الزبون بالتزاماته.

4 - مصلحة القروض:

هي المسؤولة عن الدراسة النهائية فيما يتعلق بالقروض. وفي الهيكل التنظيمي للوكالة البنكية، تتكون مصلحة القروض من الأمانة، ومصلحة الالتزامات، وخطية الدراسة والتحليل.

1- خلية الدراسة والتحليل: هي أول من يتلقى ملف طلب القرض، ويتمثل دورها الأساسي في دراسة وتحليل المخاطر المرتبطة بالقروض المطلوبة.

2- مصلحة الالتزامات: تبدأ عملها بعد انتهاء مرحلة الدراسة والتحليل، وتضمن متابعة القرض بعد الموافقة عليه. في الوكالة، يوجد أمين التزامات واحد فقط يتولى جميع عمليات القرض والالتزامات، ولمصلحة القروض علاقات منها:

أ- علاقات حسب التسلسل الإداري: ترتبط مصلحة القروض تسلسلياً بإدارة الوكالة، والتي ترتبط بدورها بمجموعة الاستثمار، وترتبط هذه الأخيرة بالإدارة المركزية للشبكة.

ب- علاقات داخلية في الوكالة: وتتمثل في مختلف العلاقات بين مصلحة القروض وبين مختلف المصالح في نفس الوكالة مثل مصلحة الصندوق من أجل عملية الحسم.

ت- علاقات خارجية عن البنك ترتبط مصلحة القروض بمختلف المؤسسات المالية والإدارة المركزية، مثل:

- البنوك التجارية للاستعلامات التجارية
- بنك الجزائر من أجل الاستشارة (الميزانيات، الأخطار، القروض غير المسددة)
- وزارة التجارة
- مصلحة الجمارك والضرائب... إلخ.

### المبحث الثاني: تطور التحول الرقمي للبنك وتعزيز الشمول المالي

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تعزيز وصوله إلى مختلف الزبائن والمستخدمين، ذلك عبر تطوير خدماته حتى تناسب كل الشرائح المجتمعية المختلفة من خلال رقمنة خدماته لتعزيز شموله المالي.

#### المطلب الأول: تطور التحول الرقمي

في إطار تطوير خدماته البنكية، اتخذ بنك الجزائر الخارجي عدداً من الخطوات التي تمثلت في اتجاه تحوله نحو الخدمات الإلكترونية، التي تسهل للعميل الوصول للخدمات التي يقدمها البنك، ومن هذه الخدمات المستحدثة مايلي :

#### أولاً: البطاقات البنكية

تعتبر البطاقات البنكية والتطبيقات الإلكترونية من أهم الوسائل التي يتم من خلالها تسهيل العمليات المصرفية إلكترونياً بشكل متطور وفعال وسريع. وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع البطاقات البنكية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري - البويرة -، بالإضافة إلى التطبيق الإلكتروني المعتمد من طرفه.

أ- تعريف البطاقة: تُعرف على أنها مجموعة تقنيات لإعلام الآلي والإلكترونيات تسمح بالمبادلات، وهي علاقة بين ثلاثة أطراف.

حيث تسمح هذه البطاقة بانتقال الأموال من حساب إلى آخر، تعتبر هذه الخدمة آلية من آليات إتمام العمل البنكي، فهي تعتمد على وجود أجهزة طرحت للزبائن لتلبية حاجياتهم آلياً دون الاتصال بالبنك مباشرة وهناك نوعان من الأجهزة:

- الموزعات الآلية النقدية DAB
- الشبايك الآلية البنكية GAB

أما بالنسبة لبنك الجزائر الخارجي BEA وكالة البويرة، فقد وجدنا أنها تستخدم الشبايك الآلية البنكية GAB فقط، والذي يسمح بعملية سحب النقود وفق سقف معين، إضافة إلى تقديم خدمات أخرى كإمكانية التحويل من حساب إلى آخر والتعرف على الرصيد... إلخ، حيث بدأ استخدامها سنة 2003، ويتم تغذيتها

بالنقديات اللازمة خاصة أيام العطل والإجازات الرسمية على أن تكون هذه النقديات جيدة ومفرزة في أربعة طوابق بما يسمح بأداء الخدمة على أكمل وجه.

ب- أنواع البطاقات المستعملة في الوكالة: أما البطاقات المتعامل بها في الوكالة فهي تتمثل فيما يلي:

➤ بطاقات دولية: بطاقات ائتمانية، تستخدم في الخارج وتعرف ب: MASTERCARD.

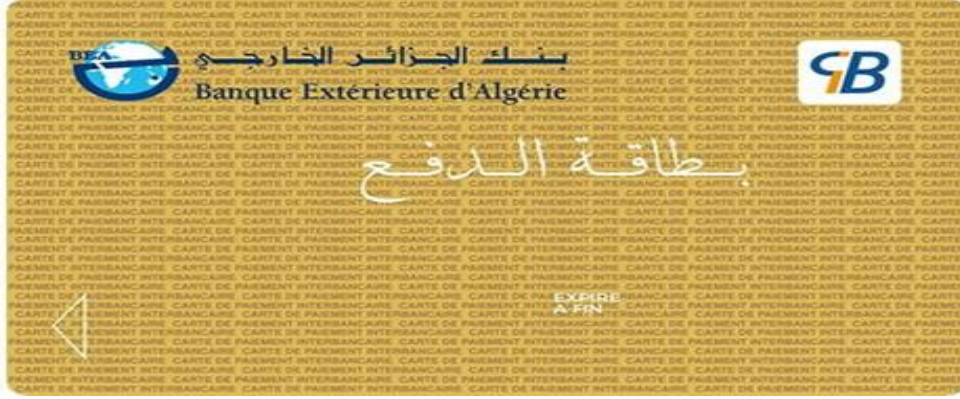


➤ بطاقات محلية: هي بطاقات غير ائتمانية، تُعرف باسم "بطاقة السحب" أو Carte De Retrait.

بطاقة CIB الكلاسيكية: تُلقب أيضًا باسم "البطاقات الزرقاء"، وهي بطاقات دفع بين البنوك، تتيح للعميل إجراء عمليات السحب النقدي من الموزعات الآلية النقدية والشبابيك الآلية البنكية التابعة لبنوك ومؤسسات مالية أخرى بسقف أقصى لا يتجاوز 50,000 دينار جزائري، مع دفع عمولة قدرها 25 دينار جزائري. كما يمكن استخدام هذه البطاقة في تسديد قيمة ما



➤ بطاقة CIB الذهبية (GOLD): ظهرت البطاقة البنكية الذهبية في عام 2009، وتُمنح هذه البطاقات لأصحاب الدخل المرتفعة والتجار، أي أصحاب الملاة المالية. يتراوح سقف السحب النقدي لهذه البطاقة بين 60,000 دينار جزائري و70,000 دينار جزائري، مقابل اشتراك سنوي يقدر بـ 1,200 دينار جزائري.



### ثانيا: خدمة التطبيق الإلكتروني: MOBILE BEA

هذه إحدى التطبيقات التي تتيح للعملاء إمكانية التحكم في حساباتهم وإدارة عملياتهم المصرفية بطريقة آمنة وبسيطة من خلال الوصول إلى حساباتهم على مدار 24 ساعة يوميا وطوال أيام الأسبوع. كما تمكنهم من إجراء مختلف العمليات المتعلقة بحساباتهم، مثل الاطلاع على الأرصدة، وتحويل الأموال، وطلب دفتر الشيكات، وتعبئة رصيد بطاقات الهاتف. علاوة على ذلك، يُتيح لهم التطبيق معرفة العمليات الجارية في الحساب من عمليات السحب أو الإيداع



ويوفر تطبيق البنك الخارجي موبايل، المتاح بإدخال اسم مستخدم ورمز سري، للمستخدمين راحة كبيرة، مرونة في الاستعمال، وأماناً، بفضل البروتوكولات الصارمة الموضوعية ويحرص بنك الجزائر الخارجي، من خلال إطلاق هذه الخدمة، إضافة إلى تلك التي سبق إطلاقها، على تشجيع استعمال الخدمات البنكية عن بعد والدفع الإلكتروني تعزيزاً لجهوده لتنمية الاقتصاد الرقمي في الجزائر

### 3. خدمة الدفع عن بعد

التحويل عن بعد وما يجعل الزبائن يستمتعون بحلول آمنة عبر الانترنت، تخفيف المهام الإدارية وريح الوقت، تحسين أوقات التسوية من خلال بوابة الضرائب، التمتع الجيد للبيانات من قبل الزبون .

4. **البنك عبر الخط:** يوفر الخدمات مبتكرة، توفير خدمات في كل الأوقات، استشارة الحساب على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع من خلال توافر المعلومات اللازمة، البساطة في العمليات، الأمان للأصول والرمز السري لتأمين الحساب عن بعد

### المطلب الثاني: اجراءات تعزيز الشمول المالي .

يقدم بنك Bea عدة خدمات ذات جودة وتتميز بالشفافية والحدثة الدائمة. يسعى البنك دائماً لمواكبة اتجاهات وتغيرات الزمن من أجل تبسيط وتسهيل المعاملات البنكية، بناءً على رغبات ومطالب كافة العملاء .

### أولاً: الخدمات المالية

قام البنك بتوفير جملة من الخدمات المميزة بهدف كسب رضا وثقة العملاء من أهمها :

1. **خدمات محاكاة مجانية للقرض العقاري:** يقدم البنك خدمة محاكاة مجانية للقروض العقارية لمساعدة العملاء على فهم شروط وتكاليف القرض العقاري قبل التقدم للحصول عليه، وذلك لاتخاذ قرار مدروس.
2. **تقديم قروض متنوعة وشاملة:** يوفر البنك مجموعة متنوعة من القروض لتلبية احتياجات العملاء المختلفة، مثل القروض الشخصية، وقروض السيارات، وقروض المشاريع الصغيرة والقروض العقارية، إلخ.
3. **استشارات للمناقصات:** يقدم البنك خدمات استشارية للشركات والمؤسسات حول كيفية المشاركة والتقدم في المناقصات الحكومية والخاصة.
4. **فتح حسابات بنكية متنوعة:** يتيح البنك للعملاء فتح أنواع مختلفة من الحسابات البنكية، مثل حسابات التوفير، والحسابات الجارية، وحسابات الودائع، لتلبية احتياجاتهم المتنوعة.
5. **تحويل العملات:** يقدم البنك خدمات تحويل العملات بأسعار صرف تنافسية، مما يسهل على العملاء إجراء المعاملات المالية بعملات مختلفة.

6. خدمات الادخار وتقديم حلول استشارية مميزة وأمنة: يوفر البنك برامج وحلول ادخار متنوعة للعملاء، بالإضافة إلى تقديم استشارات مالية آمنة وموثوقة لمساعدتهم على إدارة أموالهم بشكل أفضل.
7. خدمات الصيرفة الإسلامية: يقدم البنك خدمات مصرفية إسلامية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، مثل التمويل الإسلامي والحسابات المصرفية الإسلامية.
8. المعاملات النقدية المتنوعة: يتيح البنك للعملاء إجراء مختلف المعاملات النقدية، مثل السحب والإيداع النقدي، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وغيرها.
9. توفير بطاقات بنكية لتسهيل المعاملات المصرفية: يصدر البنك بطاقات ائتمانية وبطاقات سحب آلي لتسهيل إجراء المعاملات المصرفية والمالية للعملاء بشكل أكثر سهولة وأماناً.
10. خدمات الكرتونية متنوعة وخدمة ma banque mobile بالإضافة إلى عدة خدمات جديدة وحديثة .

### ثانياً: فتح الحسابات

في ظل التقدم السريع للبنك الجزائري الخارجي والمحاولة الدائمة لمزيد التطور والمواكبة، لا يزال البنك الخارجي الجزائري مواصلاً ريادته في القطاع المالي والمصرفي، فقد تزايدت قيمته وأهميته بشكل كبير. يوفر البنك خدمة فتح حساب بنكي مع التقيد بجملة من الشروط والإجراءات والوثائق اللازمة.

### 1) الوثائق اللازمة لفتح حساب في بنك BEA

وتتمثل الوثائق اللازمة لفتح حساب في بنك الجزائر الخارجي في الآتي:

- نسخة من وثيقة هوية صالحة .
- شهادة إقامة أو وثيقة رسمية تثبت مكان الإقامة .
- فاتورة كهرباء أو فاتورة هاتف .
- تصريح أو عقد إيجار أو إيصال إيجار .
- وثيقة تثبت عنوان النظام الأساسي بالنسبة للمهنيين .
- السجل التجاري أو الموافقات مصادق عليها بالنسبة للمهنيين .
- أرقام التعريف الضريبية والإحصائية بالنسبة للمهنيين .

### 2) شروط فتح حساب في بنك الجزائر الخارجي:

يعد بنك الجزائر الخارجي أحد أهم نماذج بنوك الجزائر، والتي تتميز بجودة الخدمات، مع صيغة بنكية مالية عملية. كما تفتح هذه المؤسسة البنكية لعملائها خدمة عمل حساب بنكي، يمكنهم من تأمين أموالهم واستعمالها بأريحية وكشف حساباتهم والوصول إليها بأبسط السبل. لكن للتمكن من عمل حساب يقترح البنك جملة من الشروط اللازمة من أهمها :

- بلوغ صاحب الحساب سن الرشد القانوني وهو 18 سنة .
- تسليم الأوراق والوثائق المطلوبة والتوجه للبنك لتقديم المستندات اللازمة .
- تحديد صيغة وماهية الحساب المطلوب .
- دفع قيمة مالية معينة قد تصل إلى 4000 د.ج .
- انتظار تدقيق الملف ثم الحصول على وثيقة تثبت إمكانية افتتاح الحساب في البنك .

ثالثا : التحويلات وعملية المقاصة:

### 1. التحويلات

من خلال دراستنا على مستوى البنك الخارجي الجزائري- وكالة البويرة - وجدنا أن الأمر بالتحويل إلكترونياً أصبح يتم عبر تطبيق BEA mobile وعبر البطاقات البنكية المتعامل بيها فيه

**عملية المقاصة:** عملية المقاصة الإلكترونية هي معالجة العمليات المصرفية بشكل إلكتروني. ظهرت هذه التقنية لتجنب غرق البنوك في كميات هائلة من الأعمال الروتينية والمكلفة. آلية المقاصة الإلكترونية قادرة على حل هذه المشكلات والوفاء بمتطلبات البنوك والعملاء في آن واحد المقاصة الإلكترونية هي نظام مرتبط بنظام المعلومات المصرفية عن بُعد (Tele informatique) الذي تستخدمه البنوك فيما بينها الخاصة الرئيسية لهذا النظام هي حساب الأرصدة الصافية

المسماة "أرصدة التسديد" (SOLDES REGLEME) في نهاية كل مرحلة تبادل في نهاية اليوم ، من خلال الدراسة التطبيقية حول استخدام المقاصة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري (BEA) في البويرة، وجدنا أن البنك بدأ استخدام هذه التقنية في أواخر عام 2008 عبر الشبكة الداخلية التي تربطه بالبنوك الأخرى. وتشرف على هذه الشبكة مديرية وسائل الدفع ، وتتطلب المقاصة الإلكترونية الأدوات التالية :

- ✓ جهاز الكمبيوتر .
- ✓ جهاز سكانار
- ✓ قارئ الشيكات .

وقد تم إحداث تغييرات جذرية بخصوص أنظمة تسوية المدفوعات فيما يتعلق بعملية المقاصة حيث كانت تتم يدويا ولكن مع التطور الحاصل في مجال المعلوماتية، والأنظمة الإلكترونية الجديدة التي أدت إلى ظهور ما يسمى بالمقاصة الإلكترونية، والتي تقوم على المعالجة الآلية لوسائل الدفع باستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية المختلفة .

ويمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة وفق المعايير الدولية بهدف تحسين الخدمات البنكية المقدمة للزبائن تتم عملية المقاصة بنفس الطريقة التقليدية لكن بشكل إلكتروني، حيث يتم تغيير الشيكات من الشيك العادي إلى الشيك الرقمي LE Cheque Numérique ويتم إرسال الشيكات عبر شبكة الإنترنت بعدها يتم فرز المخالصات في غرفة المقاصة على مستوى البنك المركزي .

لنتم إرسالها بعد ذلك إلى مديرية مصلحة الدفع DMP المسؤولة عن توزيع الشيكات الخاصة بكل بنك لبنكه وخلال زمن أقصاه 4 أيام 4. عالج نظام المقاصة الإلكترونية في سنة 2019 للمدفوعات الخاصة، ما يعادل 9889 عملية بقيمة إجمالية تعادل 67,796 مليار دج، مقابل 9775 عملية بقيمة إجمالية تقدر بـ 74,716 مليار دج خلال سنة 2017 أي بارتفاع بلغ 32,8 من حيث الحجم وانخفاض بلغ 20% من حيث القيمة في سنة 2019 مقارنة بسنة 2020

الشيكات الإلكترونية التي لا تتجاوز قيمتها 500.000 دج تصل للوكالة في شكل جدول يحتوي على بيانات الشيك العادي فقط، أما تلك التي لا تتجاوز قيمتها 500.000 دج فتصل للبنك رسالة إلكترونية بها المعلومات الموجودة على الشيك مدرجة مع الصورة الخاصة به .

### المبحث الثالث: تحديات التحول الرقمي والشمول المالي للبنك.

في إطار التطور الحاصل على مستوى الخدمات البنكية في شتى البنوك المختلفة، في إطار المنافسة يسعى بنك الجزائر الخارجي أن يكون على قدر من المنافسة، الا أن هناك بعض التحديات التي يجب تذليلها، وهو ما سنتناوله في هذا المبحث .

### المطلب الأول: تحديات التحول الرقمي ببنك BEA

التحول الرقمي لدى بنك الجزائر الخارجي يمثل تحديًا كبيرًا، حيث يواجه العديد من العوائق التي يجب التغلب عليها للنجاح في هذه المهمة الحيوية. تتمثل التحديات الرئيسية التي يواجهها البنك فيما يلي :



### أولاً: التحديات التقنية والبنية التحتية:

1. ضعف البنية التحتية التكنولوجية الحالية وعدم ملاءمتها للعمليات الرقمية: قد يكون لدى البنك بنية تحتية تقنية قديمة وغير متطورة، مما يجعل من الصعب دمج التقنيات الرقمية الحديثة وتنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة.
2. صعوبة تكامل الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة القديمة المعقدة: غالبًا ما تكون أنظمة البنوك القديمة معقدة ومتشابكة، مما يجعل من الصعب ربطها بشكل سلس مع الأنظمة الرقمية الحديثة دون حدوث مشكلات في التكامل وتدفق البيانات.
3. التهديدات الأمنية والسيبرانية المتزايدة التي قد تعرض البيانات للخطر: مع زيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية، تزداد مخاطر التهديدات الأمنية والسيبرانية التي قد تؤدي إلى اختراق البيانات الحساسة للبنك وعملائه.
4. محدودية الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية وتلبية متطلبات التحول الرقمي: قد يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتقنيات الحديثة، مما قد يكون مكلفًا للغاية بالنسبة للبنك.
5. نقص الكفاءات التقنية المتخصصة في مجال التقنيات الرقمية الحديثة: قد يواجه البنك صعوبة في توظيف وتدريب الموظفين ذوي المهارات التقنية المتخصصة اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.

### ثانياً: التحديات التنظيمية والثقافية:

1. مقاومة التغيير من قبل الموظفين المعتادين على الأساليب التقليدية: يواجه البنك مقاومة من بعض الموظفين الذين اعتادوا على الطرق التقليدية للعمل ويرفضون التغيير نحو الأساليب الرقمية الجديدة.
2. ضعف الوعي والمهارات الرقمية لدى الموظفين الحاليين: لا يمتلك العديد من الموظفين الحاليين المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة، مما يتطلب برامج تدريبية مكثفة.
3. صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية المترسخة والانتقال إلى نموذج عمل رقمي: ثقافة المؤسسة راسخة في الأساليب التقليدية، مما يجعل من الصعب تغييرها وتبني نموذج عمل رقمي جديد.
4. عدم وجود استراتيجية واضحة وخطة عمل محددة لإدارة التغيير: يفتقر البنك إلى استراتيجية شاملة وخطة عمل محددة لإدارة عملية التغيير نحو التحول الرقمي بشكل فعال.
5. نقص الدعم والتزام الإدارة العليا تجاه مبادرات التحول الرقمي: لا تلتزم الإدارة العليا للبنك بشكل كامل بمبادرات التحول الرقمي، مما يعيق التقدم في هذا المجال.

ثالثا: التحديات والقانونية:

1. صعوبة الامتثال للوائح وقوانين حماية البيانات والخصوصية المعقدة: قد تكون القوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية معقدة ومتشعبة، مما يجعل من الصعب على البنك الامتثال لها بشكل كامل في بيئته الرقمية.
2. عدم وجود إطار تنظيمي وقانوني واضح يحكم العمليات الرقمية في القطاع المصرفي: لا تكون هناك قوانين وتنظيمات واضحة تحكم العمليات الرقمية في القطاع المصرفي، مما يخلق حالة من عدم اليقين القانوني.
3. مخاوف حول الشفافية والمساءلة في البيئة الرقمية وإمكانية المراقبة الفعالة: هناك مخاوف لدى البنك أو العملاء حول مدى شفافية وإمكانية مراقبة العمليات الرقمية بشكل فعال.
4. التحديات القانونية المرتبطة بالتعاملات الإلكترونية عبر الحدود: يواجه البنك تحديات قانونية عند التعامل مع عمليات رقمية تتجاوز الحدود الوطنية، نظراً لاختلاف القوانين بين البلدان.
5. صعوبة التعاون والتنسيق مع الجهات التنظيمية المختلفة ذات الصلة: يواجه البنك صعوبات في التنسيق والتعاون مع مختلف الجهات التنظيمية ذات الصلة بعملية التحول الرقمي، مثل البنوك المركزية والهيئات الرقابية.

المطلب الثاني: تحديات تعزيز الشمول المالي ببنك الجزائر الخارجي

يشارك بنك الجزائر الخارجي مع اغلب البنوك الجزائرية في التحديات التي تواجهها لتحقيق الشمول المالي، الجزائر تحتل المرتبة 141 عالميا في تحقيق الشمول المالي حسب مؤشرات قاعدة بيانات الشمول المالي الصادرة عن البنك الدولي، وهي مرتبة متأخرة عالميا ومتوسطة بالنسبة للدول العربية وهذا يعود إلى تحديات التي يواجهها الشمول المالي في البنك تتركز في خمس مجالات هي كالاتي:

أولا : التحديات الجغرافية والبنية التحتية:

الشمول المالي يواجه تحديات جغرافية وبنوية تؤثر على إمكانية وصول الخدمات المالية إلى جميع شرائح المجتمع والتي في مقدمتها ما يلي:

1. التوزيع غير المتكافئ للفروع والخدمات البنكية عبر المناطق الجغرافية المختلفة، خاصة المناطق الريفية والنائية: حيث من الصعب على البنك توفير تغطية جغرافية شاملة للخدمات المالية في جميع أنحاء البلاد، خاصة في المناطق النائية والريفية.

2. ضعف البنية التحتية مثل شبكات الاتصالات وإمدادات الطاقة في بعض المناطق، مما يعيق توفير الخدمات المالية الرقمية: تفتقر بعض المناطق إلى البنية التحتية الأساسية اللازمة لتقديم الخدمات المالية الرقمية، مثل شبكات الإنترنت وخطوط الاتصالات وإمدادات الكهرباء المستقرة.
3. صعوبة الوصول إلى مناطق معينة بسبب العوائق الطبيعية أو البنية التحتية غير الكافية: بعض المناطق صعبة المنال بسبب العوائق الجغرافية مثل الجبال أو الصحاري، أو بسبب نقص البنية التحتية مثل الطرق والجسور.

#### ثانيا: التحديات الاجتماعية والاقتصادية:

1. انخفاض مستويات الدخل والفقير في بعض الفئات السكانية، مما يحد من قدرتها على الوصول إلى الخدمات المالية: حيث لا تكون لدى الفئات ذات الدخل المنخفض أو الفقيرة القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية أو الحصول عليها بسهولة.
2. انخفاض مستويات المعرفة والتعليم المالي، خاصة في المناطق الريفية والفئات محدودة الدخل: حيث يكون لدى هذه الفئات فهم محدود للمفاهيم والمنتجات المالية، مما يجعل من الصعب عليهم الاستفادة من الخدمات المالية.
3. الحواجز الثقافية واللغوية التي قد تعيق فهم وقبول الخدمات المالية الرسمية: حيث تختلف الثقافات واللغات في مختلف المجتمعات، مما يجعل من الصعب على البنك التواصل بشكل فعال وتقديم خدمات مالية مناسبة لهذه الفئات.

#### ثالثا: التحديات التنظيمية والسياسية:

1. غياب السياسات والتشريعات الداعمة للشمول المالي، أو عدم كفايتها: حيث قد لا تكون هناك قوانين وسياسات واضحة ومحددة لتعزيز الشمول المالي وتذليل العقبات أمامه.
2. البيروقراطية المعقدة والإجراءات الروتينية التي قد تعرقل توسيع نطاق الخدمات المالية: حيث يواجه البنك إجراءات إدارية معقدة وبيروقراطية طويلة عند محاولة توسيع نطاق خدماتها المالية.
3. محدودية التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة ذات الصلة بالشمول المالي: حيث قد لا يكون هناك تنسيق وتعاون كافيين بين الحكومة والبنوك والمنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة لتعزيز الشمول المالي.

#### رابعاً: التحديات التقنية والرقمية:

أ- محدودية البنية التحتية الرقمية وإمكانية الاتصال بالإنترنت في بعض المناطق: حيث تفتقر بعض المناطق إلى البنية التحتية الرقمية اللازمة لتقديم الخدمات المالية الرقمية، مثل شبكات الإنترنت عالية السرعة.

ب- ضعف الأمن السيبراني وحماية البيانات، مما قد يثير مخاوف لدى العملاء حول الخدمات المالية الرقمية: حيث انه هناك مخاوف من التهديدات الأمنية والسيبرانية والاختراقات التي قد تعرض البيانات المالية للخطر.

ت- صعوبة تكامل الأنظمة التقليدية مع التقنيات الرقمية الحديثة لتوفير خدمات مالية متكاملة: حيث يواجه البنك تحديات في دمج أنظمتها التقليدية مع التقنيات الرقمية الحديثة، مما يؤدي إلى عدم تكامل الخدمات المالية.

#### خامساً: التحديات المتعلقة بالموارد والكفاءات:

1. نقص الموارد المالية اللازمة لتوسيع نطاق الخدمات المالية وتطوير المنتجات الملائمة: حيث قد لا تكون لدى البنك الموارد المالية الكافية لاستثمارها في توسيع نطاق الخدمات المالية وتطوير منتجات مالية مناسبة للفئات المستهدفة.
2. محدودية الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للتعامل مع التقنيات الرقمية والخدمات المالية المبتكرة: حيث يفتقر البنك إلى الكوادر البشرية ذات المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية والخدمات المالية المبتكرة.
3. ضعف القدرات التسويقية والترويجية للوصول إلى الفئات المستهدفة وزيادة الوعي بالخدمات المالية: حيث يواجه البنك صعوبات في التسويق والترويج للخدمات المستحدثة للعملاء.

#### المطلب الثالث: آفاق الشمول المالي .

يعتبر الشمول المالي أحد أولويات بنك الجزائر الخارجي، حيث يهدف إلى ضمان وصول الأفراد والشركات إلى مختلف المنتجات والخدمات المالية مثل القروض والأسهم والتأمين وغيرها، بأسعار مناسبة وفي الأوقات المناسبة. كما يستهدف الشمول المالي الفئات غير المتعاملة مع البنوك والتي تعاني من نقص التمويل، من خلال توفير خدمات مالية مستدامة لها، الأمر الذي يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

ويسعى الشمول المالي إلى إزالة جميع العقبات التي تحول دون الحصول على الخدمات المالية والمصرفية، سواء من جانب العرض أو الطلب. ومن هذه العقبات ارتفاع تكاليف فتح الحسابات، ومتطلبات التوثيق المعقدة، وانخفاض مستويات الوعي والثقافة المالية لدى المواطنين.

وتلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً محورياً في تعزيز الشمول المالي، حيث تتيح تطبيقات الهاتف المحمول المبتكرة مثل BEA Mobile للأفراد في المناطق النائية والمستبعدة الوصول إلى التمويل والخدمات المصرفية التقليدية بسهولة وأمان أكبر. كما تساهم الخدمات الرقمية في زيادة الشفافية والرقابة المالية ومكافحة الاحتيال والجرائم المالية. ويعتمد البنك في تحقيق الشمول المالي الرقمي على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للوصول إلى السكان المستبعدين والمحرومين مالياً، عبر تقديم خدمات مالية رسمية تتناسب مع احتياجاتهم، وبطريقة مسؤولة وبتكلفة معقولة ومستدامة، وذلك بفضل التقنيات المبتكرة ونماذج الأعمال الجديدة والإصلاحات التنظيمية ويفتح تعزيز الشمول المالي الرقمي آفاقاً واسعة أمام البنك للوصول إلى الآلاف من العملاء المحرومين من الخدمات المالية، وذلك باستخدام التقنيات الرقمية المتطورة وتنوع قنوات الوصول. وتتسارع مسيرة التحول نحو الشمول المالي الرقمي مع ظهور المزيد من التقنيات الحديثة باستمرار.

وتشمل المكونات الأساسية للشمول المالي الرقمي منصات المعاملات الإلكترونية التي تمكن العملاء من إجراء المدفوعات والتحويلات وتخزين القيمة رقمياً، بالإضافة إلى الأجهزة التي يستخدمها العملاء مثل الهواتف الذكية، والأدوات المالية الرقمية كبطاقات الدفع المرتبطة بأجهزة نقاط البيع، فضلاً عن وكلاء التجزئة والخدمات المالية الرقمية التي تقدمها البنوك وغير البنوك للمستبعدين والمحرومين مالياً.

وقد أظهرت الدراسات أن للشمول المالي الرقمي العديد من الفوائد للمستبعدين والمحرومين مالياً، منها توفير الوصول إلى الخدمات المالية المصممة وفقاً لاحتياجاتهم وظروفهم المعيشية، وإمكانية فتح حسابات مصرفية رقمية، والحد من مخاطر الخسارة والسرقة والجرائم المالية المرتبطة بالمعاملات النقدية، إلى جانب انخفاض التكاليف وتعزيز النشاط الاقتصادي.

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال اعتماد بنك الجزائر الخارجي فرع البويرة للتقنيات الرقمية الحديثة، حقق البنك قفزة نوعية في مسيرته نحو تحقيق الشمول المالي. فقد قدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية الرقمية لتلبية احتياجات العملاء المتنوعة، بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، وحلول الدفع الإلكتروني المتطورة، وتطبيقات إدارة الأصول الرقمية المبتكرة.

هذا التحول الرقمي مكّن البنك من تجاوز الحواجز الجغرافية والوصول إلى شرائح أوسع من العملاء في مختلف المناطق، بما في ذلك المناطق النائية والريفية التي تفتقر إلى البنية التحتية المصرفية التقليدية. حيث أصبح بإمكان العملاء الوصول إلى الخدمات المالية بسهولة وراحة من أي مكان ووقت، من خلال أجهزتهم المحمولة أو الحواسيب الشخصية.

علاوة على ذلك، سمح التحول الرقمي للبنك بتطوير منتجات وخدمات مالية مبتكرة ومصممة خصيصًا لاستهداف الفئات المهمشة ماليًا مثل الشباب والنساء وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. حيث تم تصميم هذه المنتجات لتلبي احتياجاتهم المالية المحددة، مثل التمويل الأصغر، وإدارة رأس المال العامل، والادخار والاستثمار بطرق مبتكرة ومرنة.

من ناحية أخرى، ساعدت التقنيات الرقمية البنك على خفض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية بشكل كبير حيث أدت الأتمتة والعمليات الرقمية إلى تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية والمادية المكلفة، وتقليل الأخطاء البشرية والتكاليف التشغيلية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، حسنت التقنيات الرقمية من كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، حيث أصبحت العمليات أسرع وأكثر دقة ومرونة.

في الوقت نفسه، قام البنك بالاستثمار في تدريب وتطوير مهارات موظفيه لتمكينهم من التعامل بكفاءة مع البيئة الرقمية الجديدة. كما عمل على تعزيز الوعي والتثقيف المالي لدى العملاء، خاصة في المناطق الريفية والفئات ذات الدخل المنخفض، لمساعدتهم على فهم واستخدام الخدمات المالية الرقمية بسهولة.

بفضل هذه الجهود المتكاملة، نجح بنك الجزائر الخارجي فرع البويرة في توسيع نطاق وصول خدماته المصرفية بشكل كبير، وجعلها في متناول فئات أوسع من المجتمع. كما ساهم في تمكين الفئات المهمشة ماليًا وتعزيز الاندماج المالي.

خاتمة

## الخاتمة

لقد احدثت التكنولوجيا عموماً تحولات جذرية في قطاع الخدمات المالية والمصرفية، حيث توسع نطاقه ليشمل الاقتصاد الرقمي من خلال إدخال تقنيات مالية مستحدثة. ساهمت هذه التقنيات في خفض تكاليف المعاملات وتعزيز الشفافية، فضلاً عن تمكينها للمؤسسات المالية من الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، مما عزز درجات الشمول المالي.

في ضوء هذه التطورات، أولت العديد من الدول والمنظمات الدولية اهتماماً متزايداً بتبني سياسات التحول الرقمي وتفضيل اعتماد أحدث التقنيات المبتكرة في مجال الخدمات المالية، بهدف تحقيق التقدم في هذا المجال وضمان تعزيز مستويات الشمول المالي.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي، من خلال دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري حيث تم التأسيس النظري لمفاهيم التحول الرقمي والشمول المالي، ودراسة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال تحليل واقع التحول الرقمي في البنك الخارجي الجزائري، والخطوات التي اتخذها لتعزيز الشمول المالي، وتحديد الدور الذي لعبه التحول الرقمي في تحقيق ذلك.

من خلال الدراسة التطبيقية، تم رصد الجهود المبذولة من قبل البنك الخارجي الجزائري لاعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم خدماته المصرفية، بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول وحلول الدفع الإلكتروني، وتطبيقات إدارة الأصول الرقمية. كما تم توثيق مساهمة هذه الحلول التكنولوجية في توسيع نطاق وصول البنك إلى العملاء في مختلف المناطق الجغرافية، بما في ذلك المناطق النائية والريفية.

إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة كيف ساعد التحول الرقمي البنك الخارجي الجزائري على تطوير منتجات وخدمات مالية مبتكرة تستهدف الفئات المهمشة مالياً، مثل الشباب وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والنساء. كما تم توضيح الدور الذي لعبته التقنيات الرقمية في خفض تكاليف الخدمات المصرفية وتحسين كفاءتها وجودتها.

في ضوء هذه النتائج، يمكن استخلاص أن التحول الرقمي يشكل عاملاً محفزاً رئيسياً لتعزيز الشمول المالي في البنوك التجارية، حيث يمكن هذه المؤسسات من توسيع قاعدة عملائها وتقديم خدمات مصرفية أكثر جاذبية وفي متناول الجميع. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي يتعين على البنوك مواجهتها مثل تحسين البنية التحتية التكنولوجية وبناء القدرات البشرية اللازمة لإدارة التقنيات الرقمية بكفاءة.

## 1. اختبار الفرضيات

انطلاقاً مما تم تناوله في هذه الدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، تظهر نتائج اختبار الفرضيات المطروحة سابقاً فيما يلي:



1. تم التحقق من صحة الفرضية الأولى، حيث يُقصد بالتحول الرقمي اعتماد تقنيات الحوسبة والإنترنت في عملية خلق القيمة الاقتصادية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية وبمفهوم أشمل، يشير التحول الرقمي إلى التغييرات الجذرية التي تحدثها التكنولوجيات الحديثة في طرق العمل والتفاعل، وكذلك في كيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام الجديد.
2. فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تنص على أن الشمول المالي يعني تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية للأفراد بتكلفة منخفضة وجهد أقل، فقد تم إثبات صحتها.
3. تم إثبات صحة الفرضية الثالثة، حيث يسهم التحول الرقمي في تعزيز الشمول المالي في الجزائر من خلال توفير الخدمات المالية الرقمية لشرائح أوسع من العملاء. حيث ساهمت الخدمات المالية الرقمية في زيادة مستويات الشمول المالي، وذلك من خلال تنوع الخدمات المقدمة وخفض التكاليف المرتبطة بها.
4. أما بالنسبة للفرضية الرابعة فإن الخدمات المالية الرقمية ساهمت بشكل كبير في زيادة تنوع المنتجات المالية المتاحة للعملاء، بالإضافة إلى خفض تكاليف التشغيل للبنوك. وبالتالي، أصبحت الخدمات المالية في متناول شرائح أوسع من المجتمع بتكلفة أقل وإمكانية الوصول بسهولة أكبر.

## 2. نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن الخدمات المالية الرقمية تشير إلى المعاملات المالية التي تتم عبر القنوات الرقمية كالإنترنت والهواتف المحمولة باستخدام المنتجات والخدمات المالية. وقد شهد التحول الرقمي انتشاراً متزايداً مؤخراً نظراً للفوائد التي يوفرها من حيث توفير الوقت والجهد وانخفاض التكاليف وسهولة إجراء العمليات ونقل الأموال والوصول للحسابات في أي وقت ومكان والقيام بالمعاملات التجارية بشكل أفضل وأسرع.

لكن لانتهاج سياسة التحول الرقمي بنجاح، يجب توفر عدة عناصر أساسية تشمل البنية التحتية المناسبة وخفض التكلفة، والاعتبارات الأمنية، وتعزيز تنوع المؤسسات المالية، وتسهيل استخدام التقنيات المبتكرة ودخول الشركات التكنولوجية، وتشجيع تطوير منتجات مالية مبتكرة ومنخفضة التكلفة، وحماية العملاء من خلال إرساء قواعد الإفصاح والمعاملة العادلة.

أما الشمول المالي فيعني توفير جميع الخدمات المالية واستخدامها بسهولة من قبل مختلف شرائح المجتمع عبر القنوات الرسمية بتكلفة ميسورة، بما في ذلك حسابات التوفير والدفع والتحويل والتأمين والتمويل والائتمان ويكمن أهمية الشمول المالي في آثاره الإيجابية على الاستقرار والنمو الاقتصادي من خلال تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستقرار النظام المالي والمصرفي ومساعدة الأفراد على الاندماج والمساهمة في بناء مجتمعاتهم.

وتتمحور الأبعاد الرئيسية للشمول المالي حول ثلاثة جوانب هي الوصول للخدمات المالية، واستخدام الخدمات المالية، وجودة الخدمات المالية المقدمة.

استعرضت الدراسة حالة بنك الجزائر الخارجي ومدى توجهه نحو تبني سياسة التحول الرقمي بهدف تعزيز الشمول المالي، وقد خلصت إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

❖ يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال إتاحة مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية الإلكترونية والخدمات عن بعد لعملائه. كما يقدم البنك لعملائه بطاقات للدفع الإلكتروني تختلف في حدودها وطرق استخدامها، لكنها تشترك في إمكانية استعمالها لدفع ثمن المشتريات وسحب الأموال والاطلاع على الرصيد.

❖ أتاح البنك أيضاً لعملائه المستوردين منصة إلكترونية للقيام بعملية التوطين عن بعد، من خلال ملئ الاستثمارات والحصول على الإجابات ومتابعة العمليات إلكترونياً. بالإضافة إلى ذلك، يوفر بنك الجزائر الخارجي خدمة "البنك عن بعد" التي تتيح للعملاء إجراء مختلف المعاملات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان، كالاطلاع على الرصيد ومتابعة العمليات وطلب الشيكات والبطاقات وتحويل الأموال كما تمكّن هذه الخدمة الشركات من تسوية التزاماتها الضريبية ودفع رواتب موظفيها آلياً.

❖ يوفر البنك خدماته عبر تطبيق BEA Mobile على الهواتف النقالة وتسعى استراتيجية بنك الجزائر الخارجي إلى توفير أفضل الخدمات للعملاء بأسهل الطرق من خلال خدماته المتنوعة.

### 3. اقتراحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

❖ تطوير تطبيقات ومنصات رقمية سهلة الاستخدام للوصول إلى الخدمات المصرفية بشكل أكثر سهولة وإتاحة.

❖ استخدام التقنيات الرقمية مثل الهواتف الذكية والتعرف على البصمات والتعرف على الصوت لتسهيل عملية فتح الحسابات المصرفية والتحقق من هوية العملاء بطريقة آمنة وفعالة.

❖ توفير التثقيف والتدريب الرقمي للمجتمعات الأقل حظاً لزيادة معرفتهم بالخدمات المصرفية الرقمية وكيفية الاستفادة منها.

❖ استخدام تقنيات البيانات الضخمة وتحليلات البيانات لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل واستهداف الخدمات المصرفية الرقمية وفقاً لذلك.

#### 4. افاق الدراسة

ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح بعض الدراسات التي قد تكون بمثابة نقطة الانطلاق للمهتمين والباحثين في هذا المجال مستقبلاً، منها:

- ❖ دراسة تجارب المستخدمين وتفضيلاتهم تجاه الخدمات المصرفية الرقمية في مختلف الفئات العمرية والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية فيمكن أن تساعد هذه الدراسة البنوك على تصميم منتجات وخدمات رقمية أكثر ملاءمة لاحتياجات العملاء المختلفة.
- ❖ تحليل الفجوات والتحديات التي تواجه البنوك في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي الفعالة من أجل الشمول المالي فقد تشمل هذه التحديات البنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية المؤهلة، والتنظيم والسياسات، والثقافة التنظيمية، وغيرها.
- ❖ دراسة الممارسات الفضلى والنماذج الناجحة للشمول المالي الرقمي في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء فيمكن أن توفر هذه الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تكييف هذه النماذج وتطبيقها في سياقات مختلفة.

# قائمة المراجع

الكتب:

- 1) محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، مصر، القاهرة، 2004.
- 2) كين، ج.س، فيليبس، أن.ن، موتولسكي، ج.ر. وأندروس، ج.ر. (2019). وهم التكنولوجيا: كيف أن الناس هم المفتاح الحقيقي للتحول الرقمي. ناشر. MIT.
- 3) فهد بن عبد العزيز الغفيلي، الإعلام الرقمي أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، ط 1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2017.

المجلات:

- 1) علي حاج قاسم، اسهامات الاتحاد الافريقي في عملية التحول الرقمي في افريقيا، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، المجلد 6، العدد 1، ليبيا، 2020.
- 2) جميلة سيلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019 .
- 3) عبد الرحمن حسن محمد ومحمد أحمد الغبييري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، جامعة الملك خالد، السعودية، 2020.
- 4) مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية.
- 5) دغوش العطرة، مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 61، العدد 16.
- 6) صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2021/12/31.
- 7) مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، مجلد 19، العدد 1، 2011.
- 8) سالم الحسناوي، لينا صالح، دور الشمول المالي في تعزيز نمو الاقتصاد العراقي، مجلة مركز دراسات، العدد 58، أيلول 2020.
- 9) البشير، ضيف. "واقع وتحديات الشمول المالي في الجزائر". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 1، المجلد 6، 29 يونيو 2020.
- 10) فلاق صليحة وآخرون، "تعزيز الشمول المالي كمدخل استراتيجي لدعم الاستقرار المالي في العالم العربي"، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 4، المجلد 7، الشلف، 2019/12/31.

- 11) أحمد نوري حسن، "مؤشرات قياس الشمول المالي في العراق"، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، جامعة النهريين، بغداد، 2018.
- 12) نبيل بحوري، "الشمول المالي كأداة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ومتطلبات تحقيقه"، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، 6 سبتمبر 2019.
- 13) فلاق صليحة وآخرون، تفعيل الصناعة المالية الإسلامية كمدخل لتعزيز الشمول المالي في الجزائر، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 01، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، 2021.
- 14) مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، الصادرة في سبتمبر 2018 (الجزائر).
- 15) أحمد فؤاد خليل، آليات الشمول المالي : نحو الوصول للخدمات المالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 23، العدد 3، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، سبتمبر 2015.
- 16) نبيلة قرزيز وآخرون، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية : حالة البنك الوطني BNA، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022.
- 17) مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية المجلد 1 العدد 5، 2021.

#### الرسائل والأطروحات:

- 1) دتسيغو، ك. ج، تقييم تأثير التحول الرقمي على النضج الرقمي في بنك شركات كبير، أطروحة دكتوراه، جامعة نورثويست، 2018.
- 2) فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، 2020/2019 .
- 3) أبو دية ماجد، دور الانتشار المصرفي والاشتمال المالي في النشاط الاقتصادي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
- 4) حنين محمد عذر عجور، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية اتجاه العملاء، دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

#### المواقع الإلكترونية :

- 1) اتحاد المصارف العربية، أربعة مجالات رئيسية للتحول الرقمي في 2022، uabonline.org، تاريخ الإطلاع : 2024/4/03.
- 2) <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/financialinclusion/overview>

(3) الهويات الرقمية وتعميم الخدمات المالية، <https://www.findegateway.org>، تاريخ الاطلاع 2024/04/05.

الأخرى:

(4) سمير عبد الله، الشمول المالي في فلسطين، معهد السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس، فلسطين، 2016.

(5) كمال معيوف، قدوري عبد القادر، التثقيف المالي المدخل الاستراتيجي لتعزيز الشمول المالي في البلدان العربية، ورقة بحث مقدمة في ملتقى علمي، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2019 .

(6) أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، مفاهيم الشمول المالي، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2017.