



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
مركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية  
دراسة حالة بنك HSBC من 2018/2022

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
لطيف وليد	بوالعيش نهاد	1
	بوسنة شيما	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	دوفي قرمية
مشرفا ومقرا	لطيف وليد
ممتحنا	قرفي عمار

السنة الجامعية: 2024/2023



## الشكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين الذي يسر لنا هذا وأعاننا ووقفنا في هذا العمل، نشكر الله ونحمده وصلاة وسلام على حبيب الخلق سيدنا محمد معلم الخلق أجمعين.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

واحتكاما إلى قول الرسول صلى الله عليه وسلم نتقدم بالشكر والامتنان والعرافان:

لأستاذنا المشرف "لطيف وليد" لقبوله الإشراف على هذا العمل حيث منحنا من وقته لمساعدتنا وتقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات السديدة التي كانت لنا عوناً في إتمام هذا العمل.

ونرجو من الله عز وجل أن يوفقنا في كامل أمر فيه خير لديننا ودينانا، إلى جميع أساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

إلى عائلاتنا الكريمة لولاهم ولولا مساندهم لنا ما كنا لنصل إلى هنا.

إلى كل من مد لنا يد العون وأسدى لنا نصحا أو قدم لنا عوناً في إنجازنا هذا العمل من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير تقبلوا من فائق الاحترام والتقدير ونسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل نفعا لنا وأن يكون سراجا منيرا إلى كل من سيقراه وينتفع به.

## إهداء

من قال أنا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن اللحم قريباً ولا الطريق سهلاً، لكنني فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال انتظاره، وقد أصبح واقعا أفخر به

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً، إلى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات وأكمل رغم الصعوبات، ابتدت بطموح وانتهت بنجاح، رحلة الألف ميل انتهت.

إلى الذي علمني أن الحياة صبر وكفاح، إلى الذي زرع في روحي حب النجاح إلى الذي دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى الذي يحبني بلا انقطاع "أبي الغالي"

إلى قوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية، إلى من زرعت الأمل في قلبي، إلى أغلى جوهرة وأثمن لؤلؤة أتزين بها "

## أمي الغالية

إلى من قيل فيهم: [سنشد عضدك بأخيك]

إلى من مدوا يدهم لي دون كلل أو ملل وقت ضعفي (إخوتي) أمين، علي، زين الدين، أدامكم الله ضلعا ثابتا

لي ...

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى من آمنتا بقدراتي وأمان أيامي أخواتي

"مريم، أميرة"

إلى زوجة أخي "أحلام"

إلى الشموع التي تضيئ بيتنا، إلى قرّة عين خالتهم "سلمان، منار، عبد الرحمان، ساجد، أريام."

إلى صغير ومدلل البيت ابن أخي "براء"

إلى صديقاتي الغاليات "أماني، لميس، أسماء، هدى، شيماء، أماني وابنها أوسيد."

إلى قطتي الجميلة التي كانت معي طيلة عملي "إفسون"

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته بفضل الله عز وجل، فالحمد لله على ما وهبني، وأن يعينني وأن يجعلني مباركة أينما كنت.

## نهاية

## إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقات والتعب،

ها أنا اليوم أختمها بدموع الفرح ووداع الأحبة،

فالحمد لله الذي وفقني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي .... أهدي هذا النجاح إلى

من جرع كأساً فارغاً ليرويني قطرة حب إلى من لم تكل أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم "والدي العزيز"

إلى من احتضنني قلبها قبل يدها ... فأرضعتني الحب والحنان إلى من كان دعائها سر

نجاحي القلب الناصع بالبياض "والدتي الحبيبة"

إلى من كانوا لي سندا وداعمين ومشجعين دائماً وممهدين لي الطريق زارعين الثقة والاصرار

بداخلي.

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة براعم البيت أولاد أخواتي وأخي.

إلى صديقة الدرب والطموح زميلتي في هذا العمل.

إلى رفقاء الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

شيماء



ملخص

ملخص:

الهدف من هذه الدراسة تبيان دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية، ومن خلال طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إليها اعتمدنا على المنهج الوصفي في وصف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والعمليات المصرفية له، مع عرض مؤشرات عن بنك HSBC من حيث الأداء المالي وعائد الخدمات المصرفية للأفراد والثروات وعائد الخدمات المصرفية التجارية وعائد الخدمات المصرفية الدولية والأسواق وذلك باستخدام تحليل السنوات مع مؤشرات الدخل والتكاليف والأرباح.

وفي الأخير توصلنا من خلال تحليلنا إلى وجود تذبذب في الأداء المالي للبنك في عام 2020 هذا بسبب جائحة كورونا أما في سنوات 2021، 2022، 2019، 2018، فكان هناك ارتفاع في التكاليف التشغيلية مما صاحبها زيادة في الدخل التشغيلي وأرباح.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، العمليات المصرفية، عائد الخدمات، المصارف، الخدمات المصرفية.

**Abstract:**

The aim of this study is to demonstrate the role of digital transformation in improving banking operations, and through the nature of the topic and the objectives it seeks, we relied on the descriptive approach in describing the concepts related to digital transformation and its banking operations, while presenting indicators of HSBC Bank in terms of financial performance and the return on banking services for individuals and wealth. The return on commercial banking services and the return on international banking services and markets, using an analysis of years with indicators of income, costs and profits.

Finally, through our analysis, we concluded that there was fluctuation in the bank's financial performance, in 2020, due to the Corona pandemic. However, in the years 2018, 2019, 2021, and 2022, there was an increase in operational costs, which was accompanied by an increase in operating income and profits.

**Keywords:** digital transformation, banking operations, service revenue, banking services, drains.



# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
-	العناصر
-	بسملة
-	شكر وتقدير
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
أ-هـ	مقدمة عامة
30-7	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
14-8	المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي
9-8	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته.
12-10	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحول الرقمي
14-13	المطلب الثالث: أشكال والمستويات التحول الرقمي
21-15	المبحث الثاني: مجالات وتحديات التحول الرقمي
16-15	المطلب الأول: مجالات التحول الرقمي
19-16	المطلب الثاني: فوائد ومخاطر التحول الرقمي
21-19	المطلب الثالث: تحديات ودوافع التحول الرقمي
29-22	المبحث الثالث: متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي
24-22	المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي

27-25	المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي
28	المطلب الثالث: مزايا التحول الرقمي
40-31	الفصل الثاني: التحول الرقمي في المصارف
40-32	المبحث الأول: العمليات المصرفية
37-32	المطلب الأول: العمليات المصرفية الأساسية
39-37	المطلب الثاني: العمليات التابعة
40-39	المطلب الثالث: خدمات الصيرفة الإلكترونية
46-41	المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي في المصارف
42-41	المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي في المصارف وأهميته
44-42	المطلب الثاني: أسباب ومراحل التحول الرقمي في المصارف
46-45	المطلب الثالث: آليات وفوائد التحول الرقمي في المصارف
50-47	المبحث الثالث: آثار ومجالات التحول الرقمي في المصارف
47	المطلب الأول: آثار التحول الرقمي على الجهاز المصرفي
49-48	المطلب الثاني: مجالات تطبيق التحول الرقمي في المصارف
50-49	المطلب الثالث: مزايا وانعكاسات التحول الرقمي في المصارف
67-53	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك HSBC 2018-2022
76-54	المبحث الأول: تقديم لبنك HSBC
58-54	المطلب الأول: ماهية بنك HSBC
65-58	المطلب الثاني: نشاط البنك والمساهمون فيه

67-66	المطلب الثالث: عوائد الخدمات المصرفية للبنك HSBC
76-68	المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين عمليات بنك HSBC
70-68	المطلب الأول: دور التحول الرقمي على الأداء الإجمالي لبنك HSBC (2018-2022)
76-70	المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في مختلف عوائد HSBC (2018-2022)
79-78	خاتمة
83-81	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	قائمة الجداول	رقم
56	نقاط القوة والضعف لبنك HSBC	01
57	الفرص والتهديدات لبنك HSBC	02
62	قائمة المساهمين الرئيسيين 8 أكتوبر 2019 (الوحدة: النسبة المئوية)	03
62	قائمة المساهمين الرئيسية 2020 (الوحدة: النسبة المئوية)	04
63	المبيعات حسب النشاط (الوحدة: النسبة المئوية)	05
64	المبيعات حسب المنطقة (الوحدة النسبة المئوية)	06
68	الأداء المالي (الوحدة: مليار دولار)	07
70	الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات (RBWN)	08
72	الخدمات المصرفية التجارية (CMB)	09
73	الخدمات المصرفية الدولية والأسواق (GMB) لسنوات 2018-2022.	10

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	قائمة الأشكال	رقم
12	خصائص التحول الرقمي	01
13	أشكال التحول الرقمي	02
14	مستويات التحول الرقمي	03
23	أبعاد التحول الرقمي	04
37	العمليات المصرفية	05
43	مراحل التحول الرقمي	06
58	هيكل التنظيمي لبنك HSBC	07
58	نشاط البنك والمساهمون فيه (الوحدة: مليار يورو / %)	08
60	نشاط بعض الدول المساهمين في البنك HSBC لسنة 2013 (الوحدة مليار يورو / %)	09
61	نشاط بعض الدول المساهمة في البنك HSBC لسنة 2022 (الوحدة مليار دولار / %)	10
64	مبيعات حسب النشاط (الوحدة: نسبة المئوية)	11
65	المبيعات حسب المنطقة (الوحدة النسبية المئوية)	12
68	الأداء المالي سنوات (2018-2022)	13
70	عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات	14
72	عائد الخدمات المصرفية التجارية لسنوات 2018-2022	15
74	عائد الخدمات المصرفية الدولية وأسواق (GMB) لسنوات 2018-2022.	16



# مقدمة

## مقدمة:

يعد التحول الرقمي ظاهرة حديثة تتسم بتغيير جذري في طريقة تنظيم وتنفيذ الأعمال والعمليات، حيث يتمثل هذا التحويل في استخدام التكنولوجيا الرقمية وتبنيها بشكل متسارع لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع المصرفي. تقدم تقنيات رقمية في مجال الخدمات المصرفية فرصا هائلة لتحسين العمليات الداخلية وتبسيط تجارب العملاء، فمن خلال استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي، يمكن للمصارف تحسين عملياتها بشكل كبير بدءا من تقديم خدمات مصرفية مخصصة لكل عميل إلى تحسين إدارة المخاطر والمعاملات المالية علاوة على ذلك يساهم التحول الرقمي في تحسين الأمان والامتثال من خلال تطوير نظم متطورة للكشف عن الاحتيال وحماية البيانات الحساسة للعملاء وبالتالي فالتحول الرقمي يساهم في تعزيز الثقة بين المصارف وعملائها وتعزيز التواصل الأمان والفعال.

ويعتبر بنك HSBC كواحد من أكبر البنوك العالمية في التحولات الرقمية من جميع جوانب أعمالها خاصة في مجال الخدمات المصرفية ويمثل هذا التحول دورا كبيرا في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتوفير تجارب مستخدم متميز للعملاء، كما يقوم بتطوير منتجاته المصرفية مثل التطبيقات المصرفية الذكية وخدمات الدفع الالكترونية التي تلبي توقعات العملاء الذين يفضلون الوصول إلى حساباتهم وإدارة أموالهم عبر الإنترنت بشكل مريح وآمن.

## الإشكالية:

مما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية في بنك HSBC؟

## الأسئلة الفرعية:

- \_ هل يساهم زيادة الإنفاق الرقمي في تحسين العائد المالي لبنك HSBC؟
- \_ هل يساهم زيادة الإنفاق الرقمي في زيادة عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات؟
- \_ هل يساهم زيادة الإنفاق الرقمي في زيادة عائد الخدمات المصرفية التجارية؟
- \_ هل يساهم زيادة الإنفاق الرقمي في زيادة عائد الخدمات المصرفية الدولية والأسواق؟

## فرضيات الدراسة:

- \_ يساهم الانفاق الرقمي في زيادة عائد المالي لبنك HSBC.
- \_ يساهم الانفاق الرقمي في زيادة عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات.
- \_ يساهم الانفاق الرقمي في زيادة عائد خدمات المصرفية التجارية.
- \_ يساهم الانفاق الرقمي في زيادة عائد الخدمات المصرفية الدولية والأسواق.

## أهداف الدراسة:

- يتمثل أهداف الدراسة في رصد:
- \_ التعرف على الخلفية النظرية للتحويل الرقمي.
- \_ تطوير استراتيجيات لتنفيذ التحويل الرقمي بشكل فعال ومستدام داخل المصارف.
- \_ زيادة كفاءة العمليات وتقليل التكاليف من خلال التحويل إلى عمليات رقمية.
- \_ التعرف على مدى مساهمة التحويل الرقمي في تحسين العمليات المصرفية في بنك HSBC.

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال تناول موضوع غاية في الأهمية والحدثة يتمثل في فهم كيفية تأثير التحويل الرقمي على العمليات المصرفية، وتحديد الفرص والتحديات الناشئة، وفهم الجوانب التي يمكن أن تساعد البنوك على تطوير استراتيجياتها وتبني التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين خدماتها. كما تبرز الأهمية العلمية التطبيقية في دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي لبنك HSBC على عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات، التجارية.

## أسباب اختيار الموضوع:

- \_ يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة نسبيًا والذي جذبنا إلى دراسة هذا الموضوع
- \_ لفت الانتباه إلى أهمية التحويل الرقمي في العمليات المصرفية.

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج الوصفي والتحليل الاقتصادي وذلك في دراسة حالة بنك HSBC.

## صعوبات الدراسة:

إن إعداد هذه الدراسة لم يكن بالأمر الهين نظراً للصعوبات التي وجدها وعلى رأسها:

\_حدثة الموضوع وقلة المراجع.

\_صعوبات في جمع بيانات المتعلقة ببنك HSBC

\_ضيق الوقت.

\_تغير موضوع البحث بعد مدة من العمل على عنوان البحث السابق.

\_عدم توفر بيانات ومعلومات حول بنك HSBC باللغة العربية.

## الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: مجلة "التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة تطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف

بغداد نموذجاً". دراسة شروق هادي عبد علي وأردن حاتم خيضر 2020 هدفت الدراسة إلى التعرف على

طبيعة التحول الرقمي للعمليات المصرفية وتحليل مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي واختبار تأثير البحث

لمعرفة لمصرف بغداد المدرج في سوق العراق، من خلال تحليل علاقة الارتباط والانحدار البسيط

بالاعتماد على البيانات المالية المبنية في دليل الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين

التحول الرقمي للعمليات المصرفية والأداء المالي الاستراتيجي في المصرف محل الدراسة.

-الدراسة الثانية: أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي دراسة حالة عينة من بنوك بولاية مسيلة"

دراسة مفاتيح سليم 2021\_2022 هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي وفوائده وخطواته

وأهميته في القطاع البنكي والوقوف على أهم مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك، وتوصل إلى أهم

النتائج منها أن التحول الرقمي من أهم أولويات المختارة في دراستنا حيث أن معظمها يسعى لتقديم خدمات

مبتكرة وابداعية بعيدة عن الطرق التقليدية وتقديم الخدمات.

-**الدراسة الثالثة:** "مجلة تطبيق التحول الرقمي كألية لتحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات " دراسة خولة مرسي، هاجر موساوي هدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم متعلقة بالتحول الرقمي وأهم تقنيات والتطرق إلى معرفة أداء بنكي وأهم مؤشرات مستخدمة لقياسه، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعمل على تعميم الخدمات المصرفية على الأفراد والمؤسسات، اتباع استراتيجية محكمة في تطبيق التحول الرقمي وتحويل خدماته رقمياً.

-**الدراسة الرابعة:** "مجلة دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الاسلامية الجزائرية". دراسة مصرف السلام، دراسة شوشان خديجة بوعويينة حمو 2023، "هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم التحول الرقمي وأهم تقنياته في تعزيز وتحسين الخدمات المالية المصرفية ، والوقوف على واقع التحول الرقمي في المصارف الاسلامية بالجزائر وأهم التحديات التي تواجهها بالإضافة إلى دراسة حالة مصرف السلام الجزائري بالاعتماد على تقارير المصرف السنوية، وتوصلت الدراسة إلى :يعمل مصرف السلام الجزائري على تطوير الخدمات المالية الرقمية و الالكترونية ومواجهة التحديات للولوج لتقنيات التكنولوجيا المالية ، يقدم المصرف عدة منتجات من المشاركة والمضاربة والمرابحة وتأجير التمويل تعمل وفق ضوابط الشريعة الاسلامية يراعي فيها مصلحة البنك والزبون مما يجعل العملاء أمام حرية الاختيار والمفاضلة بين هذه المنتجات، غياب السوق المالي في الجزائر أثر سلباً على تفعيل تقنيات التكنولوجيا والتحول الرقمي.

-**الدراسة الخامسة:** مجلة "دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية "دراسة أسماء مبارك ابراهيم بكري، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية ، وتحديد التوجهات المستقبلية للبنوك بشأن التحول الرقمي ، بيان أثر تطبيق البنوك التجارية لتقنية التحول الرقمي على ترشيد التكاليف وتوصلت الدراسة إلى :يعد الاتجاه نحو تطبيق التحول الرقمي اتجاه عالمي تتجه إليها كافة الأشكال التنظيمية من دول ومؤسسات سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة باعتبار أن الاتجاه نحو الرقمنة هو آلية لإعادة الهيكلة التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء ، إن أهم مزايا تطبيق التحول الرقمي كانت في تخفيض التكاليف من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية والتي قد يترتب عليه ارتفاع التكاليف الاجمالية في الأجل القصير.

## هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم عملنا إلى ثلاث فصول: بالنسبة للفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي وقسمناه إلى ثلاث مباحث تخص التحويل الرقمي منها المفهوم، الأهداف، التحديات، الدوافع، نماذج والاستراتيجيات، مزايا... إلخ، أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى التحويل الرقمي في المصارف منها العمليات المصرفية والتحويل الرقمي في المصارف، آثار ومجالات التحويل الرقمي في المصارف، أما في الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة حالة بنك HSBC فتناولنا فيه تقديم للبنك ودور التحويل الرقمي على الأداء المالي.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي

للتحول الرقمي

**تمهيد:**

كان ظهور التحول الرقمي نتيجة للتغيرات التي شهدها العالم على مر السنين، حيث يستلزم تأسيس بنية تحتية رقمية اعتمادا على التعاملات الإدارية الإلكترونية بدل التعامل الورقي، باعتبار وجود نماذج ناجحة في تحويل المنظمات التقليدية إلى مصطلحات رقمية مواكبة للعصر الحالي، وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها ويسهل الحصول عليها مما يخدم توفير الجهد. ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.



## المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي

باعتبار أن التحول الرقمي أمرا لا بد من تنبيهه في الوقت الراهن لما له من أهمية على الصعيد العالمي، كما يمكنه التفاعل مع العمليات الاتصالية وتحقيقه للأهداف المرجوة منه.

### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهمته

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة التحول الرقمي بالإضافة إلى المفهوم والأهمية:

#### الفرع الأول: نشأته والمفهوم

##### 1- نشأة:

في سنوات الستينات انتشرت وتطورت المعلوماتية في مجال بحوث علم الكيمياء والمواد البترولية من أجل أتمة بعض المعادلات والحسابات، وحسب الأدبيات النظرية هناك خمس ثورات تكنولوجية كبيرة، الرحلة الأولى 1785 إلى 1845 ظهرت فيها الطاقات المائية والتكستيل والحديد، ومن 1845 إلى 1900 عرف بالآلات البخارية والسكك الحديدية ثم مرحلة ما بين 1900 إلى 1950 وتميزت بظهور الكهرباء وتطور علم الكيمياء ثم من سنة 1950 إلى 1990 وهي مرحلة الموارد البتروكيميائية والالكترونيات وتطور مجال الطيران، وأخيرا بداية سنوات التسعينات عرفت بمرحلة الإعلام الآلي والانترنت والاتصال وتكنولوجيا الاتصال وهذه المرحلة مهدت إلى ظهور الهاتف النقال ومواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر والملحوظ في ظهور مفهوم التحول الرقمي الذي تعيشه البشرية.<sup>1</sup>

##### 2- مفهوم:

التحول الرقمي يعني التحول في طريقة العمل بالمؤسسات، بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير، وهو تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل، كما أنه يمثل زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث نقل الأخطاء وتزيد الإنتاجية، إضافة إلى زيادة عدد أعضاء الفريق دون الحاجة إلى التوظيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : صدوقي غريسي، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلون، الجزائر، مجلد 03، العدد 02، 2021 ص100.

<sup>2</sup> : إلهام يحيوي وسارة قرابصي، التسويق الرقمي، كفاءة تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2019، ص300.

ويعرف أيضا على أنه مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.<sup>1</sup>

كما يعرف التحول الرقمي من جانب الحكومة الالكترونية بأنه التحول التدريجي لاستخدام التكنولوجيا أو الاستخدام الفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تسهيل مهمة العمليات الإدارية والمالية بين (الحكومة- الأفراد) أو بين (شركات الأعمال - الأفراد) بمعنى آخر استخدام التقنية لتحسين وصول المستخدمين الى الخدمات المالية المختلفة. وعليه أصبح التحول الرقمي ضروري في بيئة المال والأعمال وذلك بسبب خطورة اتساع الفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة والنامية، وتشير ضمنا بين الهوة في قدرة البلدان على امتلاك التقنيات والمعلومات والمنتجات الرقمية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي

تظهر أهمية التحول الرقمي من خلال مجموعة العناصر المتمثلة في:

- تقديم الخدمات البنكية بشكل أسهل وأسرع دون اللجوء إلى الانتظار لفترات طويلة.
- لمساهمة في عملية ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها من خلال التعاون والتنسيق عبر شبكة الانترنت.
- ضرورة اتجاه البنوك لمواكبة العصر والاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا لتطبيق التحول الرقمي في تقديم خدمات البنكية لتحقيق رضا العملاء.
- التغلب على الضغوطات الواقعة من جانب شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها واتاحة البرامج التكنولوجية عبر الأنترنت.
- يعمل التحول الرقمي على تمكين البنوك من المنافسة بهدف التحديث والحفاظ على قدرتها التنافسية وخلق القيمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات على تحسين المؤسسات في سوريا الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، 2021، ص42.

<sup>2</sup> : سامر محمد فخري وأحمد خيضر أحمد، التحول الرقمي لتحقيق الشمول المالي في العراق، التحديات الاستراتيجية، 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> : وليد كامل محمد بن كامل، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية، المحلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تاريخ قبول النشر 2021/07/29 ص189.

**المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحول الرقمي**

ستناول في هذا المطلب أهداف التحول الرقمي وخصائصه:

**الفرع الأول: أهداف التحول الرقمي**

للتحول الرقمي عدة أهداف تتمثل في:<sup>1</sup>

-إعادة تشكيل ثقافة المجتمع بشكل عام سواء في العمل أو التفكير أو التعامل والتواصل وذلك بالإعتماد على التقنيات الحديثة المتاحة مع التخطيط المستدام للبحث والتطوير وإعادة صياغة الخبرات العلمية والعملية  
-تحسين الكفاءة والارتقاء لمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة واتسامها بالمرونة والسرعة.  
- تغيير نماذج والأساليب المتبعة في إدارة الخدمات واستراتيجيات المؤسسات نحو التسويق والحصص السوقية مستقبلا.

- محاولة تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الصناعي وغيره في إضفاء طابع المرونة والسرعة وتوفير الوقت على الخدمات والمنتجات بالإضافة لتحليل البيانات والتنبؤ ومن ثم التخطيط للمستقبل.

كما توجد أهداف أخرى للتحول الرقمي تتمثل في:<sup>2</sup>

-دفع المؤسسة إلى تبني منهج يتم عن طريقه وضع استراتيجية تحول واضحة وإعطاء تطلع واضح عن التزام جميع أصحاب المصلحة.

-التطور الشامل وتنميق سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن تم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة.

-ممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة المعلومات وإظهارها إلى العملاء ، المواطنين ، الموردین .

-الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول.

-تسريع التحولات الاجتماعية والإنسانية.

-التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة.

-بيان طريقة أداء العمليات التنظيمية للوصول إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج.

<sup>1</sup> : نور ناصر عبد الهادي، المهارات والحدارات المستقبلية للبنوك، المسابقات البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري، مصر 2020، ص18.

<sup>2</sup> : أحمد كاظم بريس وورود اسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر، 2019، ص2013.

## الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

التحولات الرقمية الحالية أدت إلى تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها:<sup>1</sup>

-**التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار ، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.

-**اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العمليات الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرض سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

-**المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين.<sup>2</sup>

-**المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم إلى جانب برامج SOFTWARE بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.

-**الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء ، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير الأوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.<sup>3</sup>

كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:

-**التنوع:** فمع التطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالية أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية ، التي وفرت للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بها بما يتفق مع حاجته ودوافعه للاتصال.<sup>4</sup>

-**التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها.

-**تجاوز وحدتي المكان والزمان:** فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجه والذي كان شرطا لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية.

<sup>1</sup> : نورهان سليمان، تكنولوجيا الاعلام المتخصصة ديناميكيات مستقبلية، مؤسسة الرياضة للنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2020، ص20.

<sup>2</sup> : بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص138.

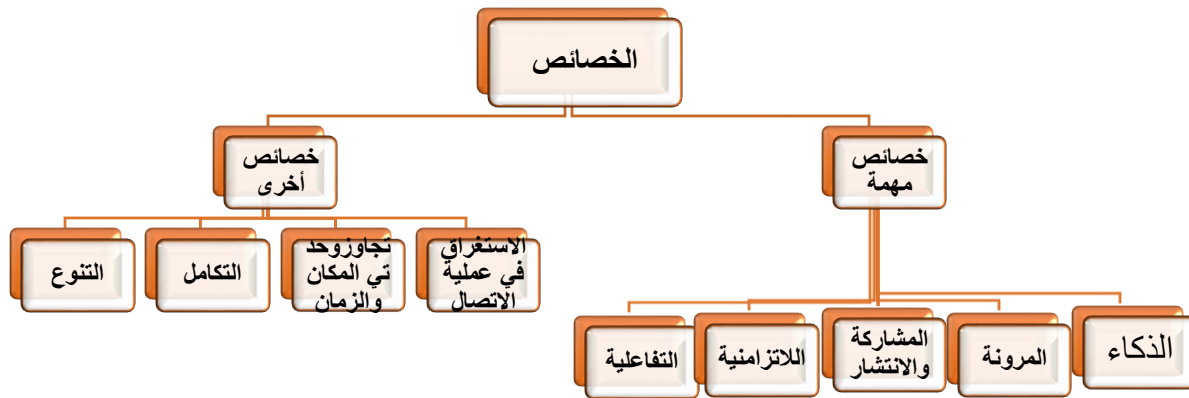
<sup>3</sup> : حسان عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص151.

<sup>4</sup> : فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تحليلية لصفحة فسيوك مديريةية الصحة والسكن لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019، ص64.

-**الاستغراق في عملية الاتصال:** من الخصائص المميزة للتحول الرقمي إنخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية ، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الإستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي ، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض إكتساب المعلومات أو التسلية ، ولذلك فإن فترة إستخدام الحاسب الآلي وبرامجه وتغرق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الإستماع أو المشاهدة ، خصوصا بعد أن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.<sup>1</sup>

وعليه فإن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحويلات الرقمية دورا هاما في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والمالية ، وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية فتكنولوجيات المعلومات والاتصال الواسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لمختلف الشرائح البشرية ، متاحة في كل زمان ومكان ، وبتكلفة منخفضة فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 01: خصائص التحول الرقم



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على المعطيات

<sup>1</sup> : محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام والاتجاهات واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص110.

<sup>2</sup> : ماهر عودة الثمانية وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإصدار العالمي للنشر وتوزيع، عمان، 2015، ص99.

## المطلب الثالث: أشكال ومستويات التحول الرقمي

سننظر في هذا المطلب إلى التعرف على أشكال التحول الرقمي بإضافة إلى مستويات:

### الفرع الأول: أشكال التحول الرقمي

للتحول الرقمي أشكال ودرجات متعددة وتختلف المؤسسات فيما بينها بطريقة ودرجة التحول حسب طبيعة نشاطها ونوع التقنيات التي تحتاجها ، إلا أن بعض التقنيات التي صنفنا الأكثر انتشارا هي:<sup>1</sup>

**1-تطبيقات الهواتف الذكية:** وهي أكثر التقنيات حضورا واستعمالا في الوقت الحالي حيث تستطيع المؤسسات إنشاء تطبيقاتها الخاصة للإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء المستفيدين.

**2-الحوسبة السحابية:** هي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوفرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تعدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة، وتشمل هذه الخدمات توفير المساحة في تخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى القدرة على المعالجة البرمجية وجولة للمهام وإدارة البريد الإلكتروني والطابعة والاطلاع عن بعد.

**3-أنترنت الأشياء:** وهي شبكة من الأجهزة المالية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية ، وأجهزة الكمبيوتر والاتصال، وتستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات فيما بينها.

**4-الذكاء الاصطناعي:** وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم ، حيث تستوجب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

### الشكل 02: أشكال التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

<sup>1</sup> : شروق عبد علي، التحول الرقمي للعمليات المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 126، 2020، ص40.

الفرع الثاني: مستويات التحول الرقمي

تتم عملية التحول الرقمي على ثلاثة مستويات هي:<sup>1</sup>

\_ على مستوى القيادة La conduite حيث تكون إدارة المؤسسة كونها في أعلى هرم المؤسسة والمسؤولة عنها بتبني سياسة التحول الرقمي والحرص على تطبيقها وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك.  
\_ على مستوى الاستراتيجية Strategy حيث أن التحول الرقمي يجب أن يصبح موضحا في استراتيجية وسياسة المؤسسة.

\_ على مستوى الثقافة: Culture وذلك بنشر ثقافة التحول الرقمي في كل الجوانب التي تخص المؤسسة سواء الجوانب الربحية منها أو غير الربحية مثل الموظفين وبيئة العمل والإجراءات والمعايير والقيم وما إلى ذلك.

الشكل 03: مستويات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات

<sup>1</sup> : موقع مزن، التحول الرقمي للمنظمات غير ربحية، فرص وتحديات، [www.mozn.ws](http://www.mozn.ws)، تاريخ الاطلاع (2024/03/01)، 11.36.

## المبحث الثاني: مجالات وتحديات التحول الرقمي

من خلال التحول الرقمي يمكن تغيير الإدارة والعمليات عن طريق تحسين كفاءة العمل وتقليل الأخطاء والتكاليف وذلك عن طريق دراسته المخاطر والتحديات التي يواجهها.

### المطلب الأول: مجالات التحول الرقمي

كثرت الاجتهادات بين الشأن التقني ومفكره حول أكثر المجالات والأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الرقمنة في بيئتها ومن المنطق السابق بنى بعض الباحثين رأيهم أن المؤسسات والجهات الحكومية هي صاحبة الأولوية والحاجة الماسة إلى تطبيق الرقمنة أما عوائد ذلك التطبيق على تلك الجهات الحكومية فتشمل:

- تقديم الخدمات الذاتية بين إدارات الجهة الحكومية داخليا ويرتبط هذا التطبيق برفع كفاءة أداء الموظفين من خلال التغيير والتحديث والتدريب للعاملين.

- تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات بعضها مع بعض الكترونيا.

- تقديم وتبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعين العام ونظيره الخاص الكترونيا عبر أنشطة القطاعين التجارية والصناعية والمعلوماتية وغيرها.

- تقديم الخدمات الالكترونية الى الموظفين من خلال منفذ واحد يسهل للمراجعين الدخول إلى موقع الجهة الحكومية وطلب الخدمة الكترونيا.

-ويمكن تطبيق التقنية على إدارات حكومية مختلفة مثل: قطاعات الصحة والتعليم والتصنيع بشكل عام وفي الأرشفة الالكترونية والحسابات والمشتريات والمخازن وشؤون العاملين بشكل خاص.

ويتضح أن التطبيقات الالكترونية هي نفسها في الحكومة وفي القطاع الخاص والاختلاف بينهما نوعي حسب طبيعة العمل وحجم التعاملات وعلى التفصيل لما سبق تشمل هذه التطبيقات بعض السياسات واللوائح الداخلية للمنشآت الخاصة والحكومية الإدارية الإلكترونية وفق الآتي:<sup>1</sup>

**1- الأعمال الإدارية:** وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات وحفظ الصور والوثائق الالكترونية مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان إضافة إلى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات من مصادرها ومواردها وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهرس وموحد.

**2- الأعمال المالية:** وتضم وضع الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة بالإضافة إلى اجراء العمليات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

**3- أعمال الميزانية:** وتشمل على أعمال التخطيط وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا.

<sup>1</sup> : حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، الواق لنشر، ط1، عمان، 2011، ص199-201.



**4- الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:** وتضمن إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها والإعلان عن الوظائف والتعيين والإجراءات والترقيات والتأدية والرواتب والتنقلات والمكافآت والانتدابات والفصل والترشيح للتدريب والتأهيل.

**5- أعمال مشتريات التموين:** وتتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها والإعلان عن المناقصات والمشاريع إضافة إلى مراقبة المخزن والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة المصروفة بصفة رقمية.

**6- المؤتمرات الإلكترونية:** تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين إلى مقرهم.

**7- المتابعة الإلكترونية:** تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

وهذه المجالات على سبيل المثال يمكن أن يتم تطبيق الأساليب الإلكترونية فيها، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركة أو تخصصات فنية تحتاج القيام بعمل معين في هذه المجالات لا يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونيا بشكل متكامل دفعة واحدة.

### المطلب الثاني: فوائد ومخاطر التحول الرقمي

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى فوائد التحول الرقمي بإضافة إلى المخاطر:

#### الفرع الأول: فوائد التحول الرقمي

توجد مجموعة من فوائد التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

-إنشاء علاقات عبر الحدود مع العملاء باستخدام الأنترنت دون الحاجة إلى منشأة دائمة في غيرها من الدول ودون وجود مادي.

-خلق قيمة للبيانات، مما يسمح بمشاركة العملاء والمستخدمين، وهذا باستخدام شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها مما يسمح لها بتحليل سلوكهم وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعمل على المنصات مقابل رسوم.

-إعطاء أهمية للحجم فكلما زاد حجم الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الأنترنت وهي مسألة جد مهمة في ظل الاقتصاد الرقمي خاصة وأنه غالبا ما تكون المنصات الرقمية ذات تكاليف ثابتة كبيرة وأخرى قليلة، كما أن فائدة كل جانب تترادف بزيادة عدد الأشخاص.

<sup>1</sup> : زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على إنتقال الإلكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 680، 679.

- التحول من الإدارة الورقية إلى إدارة رقمية كآلية جديدة لتسجيل وتخزين ونقل المعلومات مما يزيد من سرعة أداء الخدمات واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الأصول غير الملموسة التي تشمل الملكية الفكرية، استخدام البرمجيات والخوارزميات التي تعمل على تحليل الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الأنترنت.
- احتكار الشركات الرقمية بسبب تأثير الشبكة وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب، مثل شركات التجارة الالكترونية.
- رقمنة المنتجات اذ هناك العديد من المنتجات التي يمكن تبادلها الكترونيا مثل البرمجيات وكل المعلومات المكتوبة والصور وأشربة الفيديو.... إلخ؛ وهذا التحول من المجال المادي إلى المجال الرقمي يفرض في المجال الضريبي بطرح إشكالات حول كيفية فرض الضريبة عليها نظرا لقللة الضرائب على مستوى المحلي والدولي.
- استعمال وسائل دفع جديدة، اذ أن التحول الرقمي في مجال التجارة الالكترونية يعمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع الالكتروني، غير أن هذا الأخير يطرح مشكل في المجال الضريبي.
- كما ينتج عن التحول الرقمي تغيرات كبيرة في عمليات إضافة القيمة، اذ يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين ونماذج الأعمال، وعلى هذا النحو يمكن تصنيف تأثير عمليات التحول الرقمي في خمسة مجالات رئيسية هي:<sup>1</sup>
- تغيير طريقة عمل الشركات: اذ يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها، حيث يسهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماما لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية: أن الشركات التي تتجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيراتها التي لم تحقق التحول الرقمي حيث يسهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.
- تحسين بيئة العمل: يساهم التحول الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخطار العمل بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدما من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل.

<sup>1</sup> : عبد الناصر عبد اللطيف نصير، أثر التحول الرقمي على عدم تمثيل المعلومات دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية،

مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 05، العدد 02، ماي 2021، ص14.

-المرونة: يمكن أن يساعد التحول الرقمي الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في الظروف البيئية المحيكة بها، من خلال تمكين الشركات من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول إلى السوق وتحسين الأداء التنافسي.

-دعم عمليات اتخاذ القرارات: تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة منفعة القرارات الإدارية.

### الفرع الثاني: مخاطر التحول الرقمي

فإذا كان التحول الرقمي ضرورة لمنظمات الأعمال فإنه لا يمكن التغافل عن مخاطر هذا التحول على الصعيد الوطني والدولي، وهي مخاطر عديدة ومتنوعة واستراتيجية أبرزها الفجوة الرقمية الهائلة بين القوى العالمية المسيطرة والمهيمنة على التكنولوجيا وبين الدول المستهلكة للرقمنة، كما يمكننا أن نلخص أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

-السيطرة العالمية على المعلومات فهي قد تكون ملازمة للمؤسسات التي تحكم المجتمعات المشتغلة بالعلم والتكنولوجيا العالمية أو أن مؤسسات الملكية الفكرية تطور من القواعد التنظيمية لحمايتها مثل حماية ملكية قواعد البيانات وهذا يؤدي إلى زيادة تكلفة النفاذ إلى هذه القواعد وتوطيد التعاون وعدم الثقة بالباحثين خوفا من الاستخدام التجاري للبيانات المشتركة.

-العجز على تلبية طلبات إيصال الهاتف والتأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية.  
-الفجوة الرقمية بين الدولة وضعف الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية رأس المال الفكري.  
-أمن البيانات: تساعد التكنولوجيا في جمع كميات هائلة من البيانات وتخزينها، يمكن أن تكون هذه المعلومات خاصة تتعلق بالأفراد والمنظمات وربما يكون من الصعب جدا الحفاظ على أمان هذه البيانات.

-مخاوف الخصوصية: أصبح الحفاظ على الخصوصية الشخصية في العالم الرقمي أكثر صعوبة وهذا علاوة على مخاطر سرقة بياناتك الشخصية أو بيعها.

-الانتحال وحقوق التأليف والنشر: من السهل جدا نسخ الوسائط الرقمية وإعادة انتاجها كما يمكن من الصعوبة بمكان تطبيق قوانين حقوق النشر، ولنلاحظ أن هناك تأخرات على مستوى التشريعات القانونية في هذا الصدد فيما أن هذه "المنقلة الرقمية" حديثة بعض الشيء فليست هناك آثار قانونية تحكم مسار عمل هذا العمل المرقمن وتحمي خصوصية الأفراد والمؤسسات وحقوق ملكيتهم الفكرية والأدبية لمنتجاتهم ومؤلفاتهم المختلفة.

<sup>1</sup> : بوعامة عبد الرحمان، شمسي، حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23،

-مخاطر عدم الكشف عن الهوية: توفر التكنولوجيا الرقمية مجالاً واسعاً للمستخدمين لإخفاء هوياتهم، وتشير كثيراً من الدراسات إلى أنه المرجح أن يتصرف الناس بشكل معاد للمجتمع إذ لم يعتقد أنه ستكون هناك أي عواقب.

-القرصنة: وقد أصبحت أدوات القرصنة الآن أقل تكلفة وأكثر سهولة وأشد قوة، مما يتيح للقرصنة ذوي المهارات المحدودة الحاق ضرر أكبر مقابل نسبة ضئيلة من التكلفة السابقة، ويؤدي التوسع في الخدمات القائمة على الأجهزة المحمولة (وهي المنصة التكنولوجية الوحيدة المتاحة للكثيرين) إلى زيادة فرص القرصنة ويستهدف المهاجمون المؤسسات الكبيرة والصغيرة والبلدان غنيهاً وفقيرها، ويعملون عبر الحدود، ولذلك يجب أن تكون محاربة الجريمة السيبرالية والحد من مخاطرها مسؤولية مشتركة عبر البلدان وفي داخلها.

### المطلب الثالث: تحديات ودوافع التحول الرقمي

سننظر في هذا المطلب إلى معرفة التحديات التي تواجه التحول الرقمي والدوافع المحركة له:

#### الفرع الأول: تحديات التحول الرقمي

يوجد العديد من التحديات التي تواجه التحول الرقمي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

-مقاومة التغيير وعدم تقبل فكرة التحول الرقمي وذلك راجع لغياب الثقافة الرقمية لدى الجيل المخضرم الذي يصر على المعلومات التقليدية.

-عدم وجود رؤيا واضحة لمسار هذا التحول من خلال عدم وجود استراتيجية شاملة ومترابطة بين الشركاء الاقتصاديين في البلاد.

-تطور شبكات القرصنة الالكترونية من خلال سرقة وتدمير البيانات الاستراتيجية لدى العملاء والتعدي عن الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسات والأفراد.

-التحول الرقمي المطلق والسريع لعدم وجود استعداد كافي لمواجهة مخاطر استغلال التكنولوجيا الحديثة.

-البنية التحتية العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير جاهزة للتدفق العالي الذي يسمح بتسريع وتيرة التحول الرقمي لدى منظمات الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحول.

-هجر الأدمغة المؤهلة للخارج واستقرارها في البيئة التي توفر استمرار بحوثها وتطويرها لعدم ملائمتها مع اقتصاديات الدول النامية.

-ارتفاع الرسوم الجمركية والضرائب للأجهزة والعتاد الرقمي المستورد مع انعدام الإنتاج المحلي انعكس سلباً على عملية التحول الشامل مع عجز في التمويل الخارجي الذي تتطلبه هذه العمليات ككل.

<sup>1</sup> : بوعمامة عبد الرحمان، شنيبي حسين، نفس المرجع السابق، ص65.

-التحول الرقمي يتطلب معالجة الأمية الرقمية داخل وخارج بيئة المؤسسة بدءاً من وجود القيادة الرقمية المؤهلة لمنظمات الأعمال.

### الفرع الثاني: دوافع التحول الرقمي

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

-ظهور شركات التكنولوجيا المالية: ظهر نوع جديد من الشركات التكنولوجية يعرف باسم "التكنولوجيا المالية" "Fintech" فقد أحدث هذا النوع من الشركات ثورة في القطاع المصرفي، وذلك حينما تحولت هذه الشركات مزودة بالحلول التكنولوجية إلى شركات منافسة في تقديم خدمات مبتكرة وقليلة السعر وذات قيمة مضافة لخدمات البنوك.

-تغير متطلبات العملاء وزيادة احتياجاتهم: ظهر الدافع في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء كونه المحرك الأساسي وراء التحول الرقمي، ليس فقط في صناعة الخدمات المالية حيث تعمل البنوك ولكن في جميع الصناعات فالعملاء اعتادوا على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في عمليات الشراء والبيع وأصبحوا في حاجة إلى خدمات رقمية مبتكرة وحديثة وسهلة الاستخدام للقدر على الشراء أو البيع بطريقة سلسة وبسرعة عالية، ففي زمن التكنولوجيا يتوقع العملاء أن يحصلوا على الخدمات بضغطة زر، وتوفر لهم الجهات ذات العلاقة ما يحتاجونه من الخدمات، وتقدم لهم أفضل العروض بناءً على معرفتها بسلوكياتهم وتوقعاتهم وأن تتم جميع العمليات بسهولة وسرعة. مما جعل هناك دافع لتعامل البنوك بمرونة مع عملائهم. وتمثل الخدمات الرقمية التي ينتظرها عملائهم.

-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 وزيادتها في المستقبل.

-الاضطراب الرقمي والتشويش الرقمي: ويعرف بأنه تحول يثور على الأمور التقليدية، وتسبب به تقنيات أو وسائل أو قنوات أو موجودات رقمية ناشئة أو يعبر عنه من خلالها، ويؤدي إلى تغيير في التوقعات والسلوكيات الرئيسية لأية ثقافة أو سوق أو صناعة ويستمر الاضطراب الرقمي في التأثير على الصناعات لدرجة أنه من المتوقع أن تقوم 90% من المؤسسات بتحول رقمي. هذه الاضطرابات هي نتيجة لتقنيات الجديدة التي تمتلك القدرة على تغيير طريقة حياة الإنسان وعمله.

-البيئة التنظيمية وتوجهات الحكومة: تدفع المتطلبات التنظيمية ورغبة الحكومة المصرفية في تطبيق الشمول المالي في جميع الخدمات الموجودة في الدولة ومن ثم يجب على الشركات والمؤسسات المالية الامتثال إلى

<sup>1</sup>: Ditshego. K. J (2018). **Assessing the influence** : 20 of digital transformation on digital maturity within a large cooperate bank, phd thesis, North-West university.P.19.

هذه المتطلبات واتباع نهج التحول الرقمي، لذلك يتعرض القطاع المصرفي بناء على هذه التوجهات لضغوط متزايدة من كل البنوك المركزية، والحكومة للقيام بعملية التحول الرقمي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : Ditshego. K. J I dem . 24.

### المبحث الثالث: متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي

رغم أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا بد منها لذا يجب معرفة كل الجوانب التي تخصه، وذلك من خلال دراسته متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي.

#### المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي

سنتناول في هذا المطلب أبعاد التحول الرقمي التي من خلالها نقيس مدى تواجد التحول الرقمي في المصارف، وبعدها نذكر متطلبات التحول الرقمي:

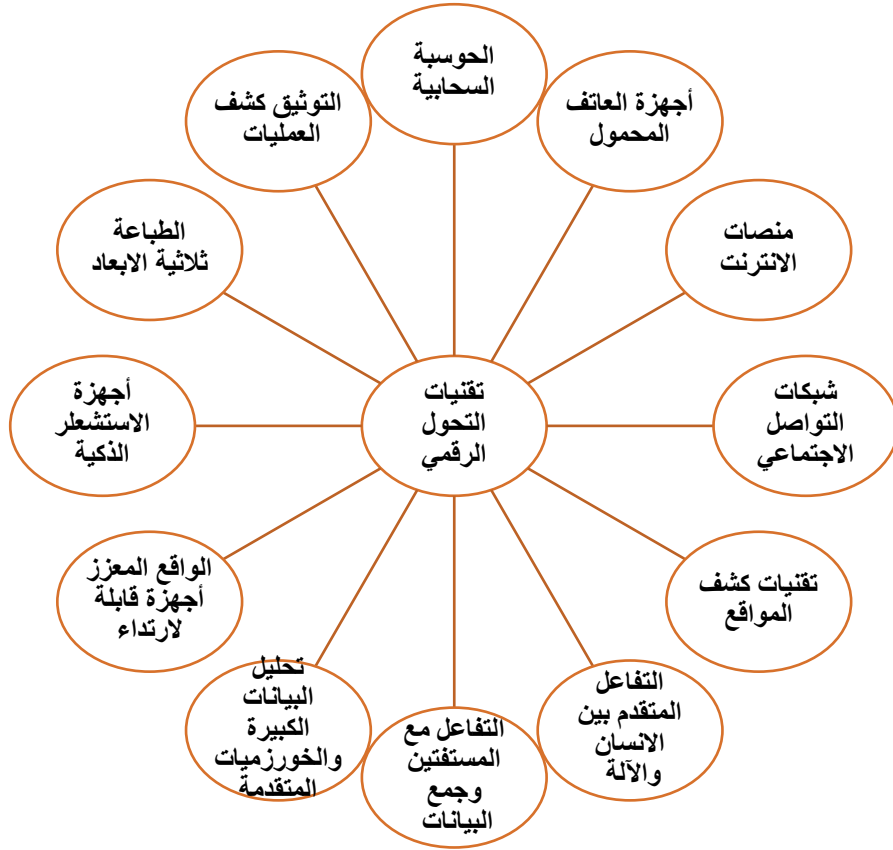
#### الفرع الأول: أبعاد التحول الرقمي

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1-التقنيات الرقمية:** يمثل التحول الرقمي تحولا ناجما عن تطور التكنولوجيات الجديدة، فلقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات الرئيسية المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيا الأنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكميلية هذه السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية ويمكن توضيح التحول الرقمي من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> : لموش زهية، نايلي إهام، التمويل الرقمي كمحور التنمية الاقتصادية في كل الأزمات مع الإشارة لواقعة في الدول العربية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الكتاب أعمال الملتقى الافتراضي لوطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهانا لتنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 23 سبتمبر، 2021، ص13.

الشكل رقم 04: أبعاد التحول الرقمي



المصدر: عبد الرحمان بن فهد المطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36، العدد 7، 2020، ص 164.

**2- تجربة المستخدم (العميل):** يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم استراتيجيات المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الإعلام الاجتماعية، ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة يتعين على المؤسسات تكييف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقا لاتجاهات الاستهلاك هذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموما بتحول وظيفة التسويق ويمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات ادارة علاقات الزبائن (CRM) كأحدث جيل يدمج بعدا اجتماعيا قويا من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية. كما جاء رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضا مع تنفيذ أدوات إدارة علاقات الموظفين (ERM)، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف زبون داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عالي من الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : لموش زهية، نايلي إليهام، مرجع سابق، ص 14.



**الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي**

من أجل نجاح تجربة التحول الرقمي والذي يعتبر مشروعاً هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها، والتصميم والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

**تصميم الاستراتيجيات وخطط التأسيس:** يجب تشكيل لجنة مختصة وذات خبرة ومعرفة في موضوع التحول الرقمي من أجل الإشراف على المشروع وحسن تسييره وضمان نجاحه، ويتم ذلك من خلال وضع خطة عمل واستراتيجيات تتناسب مع المؤسسة وحجمها ومواردها.

**القيادة والدعم الإداري:** تعتبر الإدارة هي القلب النابض لكل مؤسسة حيث أنها المسؤول الأول على توفير البيئة المناسبة وكل الامكانيات المطلوبة والسهر على ضمان حسن سير المشروع والتحول الرقمي بسلامته خاصة في حالة رغبتها في تبني تكنولوجيا المعلومات حيث لأنها ستمثل دور القائد في كل ما يخص المشروع.

**الهيكل التنظيمي:** لم يعد نموذج الهرم التقليدي مناسباً مع التغيرات التكنولوجية المشهودة حالياً، مما يدفع المؤسسة للقيام بهيكل تنظيمي يتماشى مع التغيرات، مناسباً لنماذج الأعمال الجديدة، وأصبح الهيكل الأكثر ملائمة بالمصفوفات والشبكات وما إلى ذلك.

**التعليم وتدريب و تثقيف العاملين:** لا بد للعاملين في المؤسسات من التأقلم مع التغيرات التي ستمس المؤسسة على أثر التحول الرقمي، وهنا يكمن دور الإدارة التي تصبح مجبرة على تنظيم دورات تعليمية وتدريبية بصفة مستمرة لصالح العاملين لمواكبة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والمؤسسات بصفة خاصة، حيث أن إلمام العاملين بمجالات عملهم يسهل من عملهم فيصبح أقل جهداً ووقتاً ويزيد من إنتاجيتهم يساهم في نجاح فكرة التحول الرقمي.

**وضع النظم التشريعية وتعيينها تبعاً للمستجدات:** تعتبر أغلب القوانين والتشريعات التي تدير المؤسسات القديمة 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.

**الاحتياجات البشرية:** إن رغبة الانسان في تحقيق الأهداف المرجوة منه بأقل جهد وتكلفة وفي 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 للاستفادة من خبرات رأس المال البشري والاستثمار فيهم سواء العاملين أو الإدارة أو الخبراء من خارج المؤسسة متطلب أساسي لنجاح التحول الرقمي.

<sup>1</sup>: عبد الرحمان حسن محمد ومحمد أحمد الفيبري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، جامعة الملك خالد السعودية، 2020، ص18.

**الاحتياجات الأمنية:** إن التعامل بشكل رقمي باستخدام التكنولوجيا ينجم عنه مخاطر أمنية مثل خطر الاختراق أو القرصنة وما إلى ذلك، وبالتالي الخوف من ظهور المعلومات الشخصية، لهذا يجب تسخير كافة الإمكانيات لتحقيق الأمن أولاً قبل كل شيء آخر، لضمان سلامة العملاء وكفاءة المؤسسة والثقة بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

لا بد لمنتهج سياسة التحول الرقمي دراسة نماذج للتعرف على كل لجوانب التي تخصه، ومعرفة الاستراتيجيات التي يمسهما والتركيز عليها.

#### الفرع الأول: نماذج التحول الرقمي

تحول العالم اليوم إلى عالم رقمي وذلك بفعل التقدم التقني والابتكارات الحديثة، ولذلك أصبح التحول الرقمي ظاهرة حديثة تدعو الشركات والمؤسسات والهيئات الحكومية لتحويل أنشطتها وعملياتها إلى العالم الرقمي، والتي تعتمد على عدة نماذج منها:<sup>2</sup>

**1- النموذج الفني:** يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

**2- النموذج السلوكي:** يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.

**3- النموذج الفني الاجتماعي:** يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية، الحسابات والبرامج والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحول.

**4- نموذج الشراكة في المعلومات:** يعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول أو الاعتماد على شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

**5- نموذج تحليل القوى التنافسية:** ويعتمد على بناء نظم المعلومات لعدم التحليل الرباعي الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

<sup>1</sup> : عبد الرحمان حسن محمد ومحمد أحمد الفبري، مرجع سابق، ص19

<sup>2</sup> : أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 65، مصر، 2019، ص206.

- 6- نموذج إدارة الأصول الرقمية:** ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية والتخزينية -التصفح-تبادل المعلومات واسترجاعها.
- 7- نموذج التحول التدريجي:** ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي ومن ثم يتم التحول على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.
- 8- نموذج التحول الاستراتيجي:** ويفرض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي ينتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر إحدى ركائز المركز التنافسي له.
- 9- نموذج التحول الديناميكي:** ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.
- 10- نموذج التطوير التنظيمي:** ويعتمد هذا النموذج للتحويل على التعلم والتدريب التحويلي ومحور الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس لفرض حلول ميكانيكية جامدة
- 11- النموذج الأمثل:** ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات المعملية مسبقا قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل النتائج.
- 12- نموذج التكاليف والعائد:** ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.
- 13- نموذج التحويل المتكامل:** ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة التكنولوجية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطار للتحويل يشما الحسابات والبرامج والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والأنترنت.
- 14- نموذج التحويل الاستراتيجي:** ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدي الغير وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.<sup>1</sup>

1 : أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، 207

15- **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الأنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

### **الفرع الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي**

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقمياً فيجب عليها أن تضع خطة عمل واضحة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وهي استراتيجية التحول الرقمي ويمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:<sup>1</sup>

#### **1- استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:**

وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الأعمال تحركات المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها وقيامها بعملية المبادرة في الفعل والنشاط ومن أبرز الأسباب التي تدفع المنظمة لهذا التوجه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبلي.<sup>2</sup>

#### **2- استراتيجية التكيف التكنولوجي:**

تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، وتتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة الثانية.<sup>3</sup>

#### **3- استراتيجية التموضع:**

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجية رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل يجعلها رائدة في مجال عملها، ويمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الإلكتروني).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 208.

<sup>2</sup> : سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار الباروزي، الأردن، 2022، ص 92.

<sup>3</sup> : خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 288.

<sup>4</sup> : أحمد كاظم، مرجع سابق، ص 207.

### المطلب الثالث: مزايا التحول الرقمي

إن لتطبيق التحول الرقمي العديد

من المزايا وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

-تحقيق ورفع كفاءة المنظمات؛

-تحسين الأداء التنظيمي؛

-تعزيز الإنتاجية والإبداع؛

-تخفيض التكاليف والجهد بشكل كبير؛

-تحقيق الميزة التنافسية؛

-تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية؛

-الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة للكشف عن مسارات جديدة لخلق القيمة؛

-توصية الاجراءات للحصة على الخدمات؛

-تحسين جودة البرامج والمقررات الدراسية بناءا على أسس علمية مقبولة؛

-تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم؛

-تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية للجميع؛

-تحرير المتعلمين من القيود التي يفرضها نظام التعليم التقليدي؛

-تحقيق متعة التعلم؛

-تطوير الأداء الأكاديمي والمهني.

<sup>1</sup> : سنية محمد أحمد سليمان، سبغ تأثر التحول الرقمي وجود الخدمة التعليمية علي رضا الطالب "دراسة تطبيقية جامعة المنصورة"، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 2021، ص30،29.

## خلاصة الفصل:

مما سبق توصلنا إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية في كل القطاعات في العالم لما له من أهمية على تنمية الأعمال وتسهيلها، وذلك لأن الوسائل التي يحتاجها التحول الرقمي منشر عبر العالم مما خلق جسور التواصل تتميز بالثقة والمرونة لترتبط بين أطراف العملية الاتصالية والقائم بالعلاقات العامة والمستفيد من الوظائف العامة على حد سواء، ومن هذا المنطلق سنحاول معرفة العمليات التي يقوم بها التحول الرقمي في المصارف.

الفصل الثاني:  
التحول الرقمي في  
المصارف

**تمهيد:**

تؤدي المصارف دورا هاما في الحياة الاقتصادية وتتجلى هذه الأهمية من خلال طبيعة العمليات والخدمات التي تقدمها ، ونظرا لتميز العمليات المصرفية وحساسيتها فإن المشرع سعى إلى وضع نظام قانوني يتوافق مع طبيعة النشاط المصرفي، وقد جاء قانون النقد والقرض لتحديد مجال اختصاص مصارف سواء ما تعلق بالعمليات الأساسية ومن تلقي الأموال من الجمهور أو منح قروض أو إنشاء وسائل الدفع وتسييرها، أو ما تعلق بالعمليات التابعة التي تتمثل في خدمات مصرفية ، وللتحول الرقمي أهمية كبيرة في المصارف حيث تتيح له فرصة فتح استثمارات خارجية وخفض التكاليف ومن مزاياه يوفر التكلفة والجهد وتطوير الخدمات. ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.



## المبحث الأول: العمليات المصرفية

إن جميع العمليات المصرفية تعتبر أعمالا تجارية، وذلك بنص القانون التجاري الجزائري، إذ جاء في المادة الثانية منه: "يعد عملا تجاريا بحسب موضوعه، كل عملية مصرفية، أو عملية صرف أو سمسرة أو خاصة بالعمولة".

### المطلب الأول: العمليات المصرفية الأساسية

وتنقسم العمليات المصرفية الأساسية إلى ثلاثة أصناف من الأعمال المصرفية وذلك من خلال المواد رقم 67،68،69 منه.<sup>1</sup>

#### أولاً: العمليات المصرفية المتعلقة بتلقي الأموال من الجمهور:

شرحت المادة 67 المقصود بتلقي الأموال من الجمهور إذ جاء فيها: "تعتبر أموالا متلقاه من الجمهور، الأموال التي يتم تلقيها من الغير، لاسيما في شكل ودائع، مع حق استعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعادتها. غير أنه لا تعتبر أموالا متلقاه من الجمهور بمفهوم هذا الأمر.<sup>2</sup>

-الأموال المتلقاة أو المتبقية في الحساب والعائدة لمساهمين يملكون على الأقل خمسة (5%) في المادة من الرأسمال ، ولأعضاء مجلس الإدارة وللمديرين.

-الأموال الناتجة عن قروض المساهمين ."

يمكن تعريف عملية الإيداع النقدي على أنه: "تغذية الحساب بأموال يضعها الزبون في البنك وتزيد عمليات الإيداع في رصيد حساب الزبون، كما تزيد في موارد البنك". إلى أن هناك أوجه متعددة للودائع المصرفية، إذ لا تقتصر على المبالغ النقدية التي يقوم العميل بتسليمها إلى البنك بل تشمل كل ما يكون للعميل من نقود في ذمة المصرف سواءا يسلمها هذا الأخير للعميل مباشرة عن طريق عقد إيداع، أو يتلقاها عن طريق عملية أخرى في حساب العميل كتحصيل القيمة النقدية للأوراق التجارية، أو تحويل مصرفي أو اعتماد قيده المصرفي في الحساب لفائدة هذا الأخير. حيث أن عمليات النقود وتحصيل الشيكات والأوراق التجارية والتحويلات المصرفية والاعتمادات المصرفية المقيدة محاسبيا في حسابات الزبائن هي في الحقيقة عمليات إيداع، وذلك مع اختلاق مظاهرها ووسائلها.

<sup>1</sup>: إبراهيم أرغ، محمد السعيد مزياي، أنواع العمليات المصرفية والتقليدية والالكترونية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03، نوفمبر 2018، ص 392-400.

<sup>2</sup>: القانون التجاري الجزائري رقم 59/75 المؤرخ في 26/09/1975 المادة 67.

يمكن تصنيف الودائع النقدية المصرفية إلى عدة أنواع تختلف بحسب موعد استردادها، وبحسب مدى حرية البنك في التصرف فيها، وذلك على النحو التالي:

**1- تصنيف الودائع النقدية بحسب موعد الاستعداد:** تصنف الودائع النقدية من هذه الزاوية إلى ثلاثة أصناف وهي: الودائع تحت الطلب ، الودائع لأجل والودائع بشرط الإخطار السابق.

**1 1 الودائع تحت الطلب:** يعرف هذا النوع من الودائع أيضا بمصطلح "الودائع الجارية"، وهي تلك الودائع النقدية التي يمكن للعميل السحب منها في أي وقت يشاء وبجرد إبداء رغبته في ذلك دون إشعار مسبق ودون انتظار حلول أجل معين. إذ أن هذا النوع من الودائع النقدية يسمح للعميل بالوفاء بديونه وذلك عن طريق سحب الشيكات لفائدة دائنة أو عن طريق اصدار أوامر التحويل المصرفي.<sup>1</sup>

يتميز هذا الصنف من الودائع بأنه لا يجني فوائد لأصحابها وذلك لأن المصارف لا تطمئن كثيرا لاستثمارها. **1-2 الودائع لأجل:** "هي تلك الودائع التي يضعها أصحابها في البنوك لفترة معينة ولا يمكن لهم سحبها إلا بعد انقضاء هذه الفترة".

يحقق هذا النوع من الودائع للمصارف أكبر قدر من الاطمئنان لاستثمارها في عملياته الائتمانية ومن ثم يمنح عنه المصرف للعميل المودع، فوائد تتناسب والأجل المحدد.

**1-3 الودائع بشرط الإخطار السابق:** هي ودائع غير محددة المدة حيث لا يحدد العميل عند الإيداع موعدا لسحبها أو استردادها، وله أن يضيف إليها مبالغاً أخرى وقت ما يشاء، غير أن هذا العميل يلتزم بضرورة إخطار المصرف برغبته بسحبها قبل الموعد الذي يريده بمدة معينة، محدداً له المبلغ المراد سحبه وتاريخ السحب وعند حلول هذا التاريخ يحول المبلغ المطلوب سحبه إلى حساب تحت الطلب.

**2- تصنيف الودائع النقدية بحسب مدى حرية البنك في التصرف في الوديعة:** يمكن التمييز من هذه الزاوية بين نوعين من الودائع النقدية المصرفية وهما: الودائع العادية أو الحرة، والودائع المختصة لغرض معين أو المقيدة.

**1-2 الودائع النقدية العادية (الحرة):** يهدف المودع لأمواله في هذا النوع من الودائع إلى الاطمئنان على أمواله، والجمع بين استثمارها وحرية السحب منها حسب ما تقتضيه حاجته ومعاملته ويستفيد من ناحية أخرى من مبالغ هذه الودائع بحيث يكون من حقه التصرف فيها واستغلالها في أوجه نشاطه على أن يلتزم برد مبالغ مساوية عند طلب العميل لاستردادها وتعد الأنواع الثلاثة السابقة شرحها-الودائع تحت الطلب والودائع لأجل، والودائع بشرط الإخطار السابق، من قبل الودائع النقدية العادية.

<sup>1</sup> : عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط07، 2015، ص32.

**2-2 الودائع المخصصة لغرض معين (المقيدة):** في هذا النوع من الودائع المصرفية يقوم الزبون بإيداع مبلغ من النقود لدى البنك بقصد استخدامها في عملية معينة، كالوفاء بقيمة أوراق تجارية أو شراء قيم منقولة أو اكتتاب في أسهم شركة معينة أو لأغراض أخرى.

### ثانيا: العمليات المصرفية المتعلقة بمنح القروض

ولقد عرفت المادة 68 من الأمر السالف ذكر القرض، إذ جاء في نصها: "يشكل عملية قرض في مفهوم هذا الأمر، كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص ما أو يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان.<sup>1</sup>

تعتبر بمثابة عمليات قرض عمليات الإيجار المقرونة بحق خيار الشراء. لاسيما عمليات القرض الإيجاري وتمارس صلاحيات المجلس إزاء العمليات المنصوص عليها في المادة".

وتنقسم هذه القروض إلى قروض قصيرة الأجل والمتوسطة الأجل وفيما يلي بيان هذه الأصناف:

**1- القروض قصيرة الأجل (قروض الاستغلال):** هذه القروض قصيرة من حيث المدة الزمنية، إذ لا تتعدى في الغالب ثمانية عشر شهرا، ويمكن تصنيف هذه القروض إلى صنفين رئيسيين: قروض عامة وقروض خاصة.

**1-1 القروض العامة:** سميت بالقروض العامة كونها موجودة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست موجهة لتمويل أصل بعينه دون غيره، وتنقسم بدورها إلى الآتي:

-تسهيلات الصندوق؛

-السحب على المكشوف؛

-قروض موسمية؛

-قروض الربط.

**1-2 القروض الخاصة:** هذه القروض غير موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، وإنما توجه لتمويل أصل معين بذاته من بين هذه الأصول، وتتضمن ثلاث أنواع رئيسية وهي:

-تسبيقات على البضائع؛

-تسبيقات على الصفقات العمومية؛

<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 52 بتاريخ جمادى الثانية، عام 1424، ص14.

-الخصم التجاري.

**1-3 القروض بالإلزام:** هذا الصنف من القروض لا يتجسد في إعطاء أموال حقيقية من طرف البنك إلى الزبون، وإنما يتمثل في الضمان الذي يقدمه له لتمكينه من الحصول على أموال من جهة أخرى، أي أن البنك هنا لا يعطي نقودا ولكن يعطي ثقته فقط ويكون مضطرا لإعطاء النقود إذا عجز الزبون على الوفاء بالتزاماته في مثل هذا النوع من القروض يمكن أن نميز بين ثلاث أشكال أساسية هي: الضمان الاحتياطي، الكفالة، القبول.

**2- القروض متوسطة الأجل:** تخصص هذه القروض لتمويل الاستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبع سنوات، مثل: الآلات و المعدات و وسائل النقل و تجهيزات الإنتاج بصفة عامة، ونظرا لطول هذه المدة فإن البنك معرض لخطر تجميد الأموال (مشكلة السيولة) ناهيك عن الأخطار الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد والتي يمكن أن تحدث تبعا للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوى المركز المالي للمقرض. وينقسم هذا الصنف من القروض بدوره إلى قسمين:

**2-1 القروض القابلة للتعبئة:** في هذه الحالة تكون للبنوك المقرضة إمكانية إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي، ويسمح له ذلك بالحصول على السيولة في حالة الحاجة إليها دون انتظار أجل استحقاق القرض.

**2-2 القروض غير القابلة للتعبئة:** وهنا لا يتوفر البنك على إمكانية إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي وبالتالي فإنه يكون مجبرا على انتظار سداد المقرض لعدا القرض، وهنا تظهر كل المخاطر المرتبطة بتجميد الأموال بشكل أكبر وليس للبنك أي طريقة لتفاديها.

**2-3 القروض طويلة الأجل:** تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن أن تعبئها لوحدها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار فترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد وتغوق مدة القروض طويلة الأجل سبع سنوات ويمكن أن تمتد أحيانا إلى غاية عشرين سنة، وهي توجه لتمويل نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على عقارات كالأراضي والمباني بمختلف استعمالاتها، بما في ذلك القروض العقارية الموجهة للأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص14.

**ثالثا: العمليات المتعلقة بإنشاء وسائل الدفع وتسييرها:**

ولقد عرفت المادة رقم 69 منه: "تعتبر وسائل دفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل".<sup>1</sup>

وفيما يلي عرض لأهم الأدوات التي تشمل وسائل تقليدية للدفع:

1- **النقود:** تعتبر النقود وسيلة من وسائل الدفع بامتياز، وذلك لما توفره من الثقة وسرعة الإبراء أو الوفاء، وتنقسم النقود باعتبارها وسائل للدفع إلى قسمين هما:

-نقود قانونية.

-نقود الودائع.

2- **الشيك:** يشكل الشيك الوسيلة الأهم في العمليات المصرفية، إذ بواسطته تتم عمليات الدفع للدائمين أو السحب لفائدة صاحب الحساب أو غيره، كما يسمح بتحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر عن طريق تسطيره، في حين يوفر الشيك المصادق عليه يوثق ضمان للدائمين.

3- **السفتجة (الكمبيالة):** بالإضافة إلى أنها وسيلة دفع فإن السفتجة أو الكمبيالة هي "ورقة تجارية ثلاثية الأطراف، فهي تمثل أمرا بالدفع بمبلغ من المال في تاريخ استحقاق معين من شخص يسمى الساحب، إلى شخص ثاني يسمى المسحوب عليه لفائدة شخص ثالث يسمى بالمستفيد".

4- **السند لأمر (السند الأذني):** يمثل بدوره ورقة تجارية ويختلف عن السفتجة في كونه ثنائي الأطراف، إذ أن المتعهد في السند لأمر بمثابة ساحب ومسحوب عليه في آن واحد.

5- **سند الصندوق:** هو وثيقة يتعهد من خلالها البنك بتسديد مبلغ وديعة لفائدة مودعيها، بالإضافة إلى تسديد الفائدة المحددة في تاريخ معين، يمثل تاريخ استحقاق السند

<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية، الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص 14.

المطلب الثاني: العمليات التابعة

أتاح القانون من الأمر رقم 11\_03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 المتعلق بالنقد والقرض إمكانية قيام البنوك بعمليات أخرى، وصفها بالتابعة وذلك بموجب المادة 72، 73، 74 حيث جاء في المادة 72 ما نصه: "يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تجري جميع العمليات ذات العلاقة بنشاطها كالعمليات الآتية:<sup>1</sup>

-عمليات الصرف.

-عمليات على الذهب والمعادن الثمينة والقطع المعدنية الثمينة.

-توظيف القيم المنقولة وكل منتج مالي، واكتتابها وشرائها وتسييرها وحفظها وبيعها.

-الاستثمار والمساعدة في مجال تسيير الممتلكات.

-الاستثمار والتسيير المالي والهندسة المالية بشكل عام كل الخدمات الموجهة لتسهيل انشاء المؤسسات أو التجهيزات وإنائها مع مراعاة الأحكام القانونية في هذا المجال".<sup>2</sup>

ويعرف هذا النوع من العمليات بالخدمات المصرفية، حيث تكون بها المصارف لحسابها وتتلقى مقابل ذلك عوائد تعرف

بالعمولات، وتجدر الإشارة هنا أن المعاملات في الخارج وحسابات المعاملات الصعبة، تخضع للنظام رقم 07/01 المؤرخ في 3 فيفري 2007، الذي يحدد قواعد والشروط المطبقة على هذه المعاملات.

من جهة أخرى وكما أسلفنا في حديثنا عن الودائع المقيدة، فإن المصارف تختص لتسيير أموال متلقاة من زبائنها لحسابهم الخاص، على سبيل الأمانة، وذلك بموجب المادة رقم 73 من الأمر رقم 11\_03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 المتعلق بالنقد والقرض، حيث جاء فيها: "خلافًا للأحكام القانونية المتعلقة بالاككتاب، يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تتلقى من الجمهور أموالا موجهة للتوظيف في مساهمات لدى مؤسسة ما، وفقا لكل الكيفيات القانونية كما في الأسهم والسندات الاستثمار وحصص الشركات والموصين في شركات التوصية أو سواها، تخضع هذه الأموال للشروط أدناه:

-لا تعتبر ودائع في مفهوم المادة -67 أعلاه، بل تبقى ملكا لأصحابها؛

-لا تنتج فوائد؛

<sup>1</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> : الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص12.

- يجب أن تبقى مودعة لدى البنك المركزي في حساب خاص بكل مشاركة حتى يتم توظيفها...".

إن هذه الودائع مخصصة لغرض معين، يمنع البنك من التصرف فيها، بل عليه أن يحتفظ لاستخدامها في الغرض الذي خصصت له، فإن أخل بالتزامه، عد مرتكبا لجريمة خيانة الأمانة، وتطبق عليه أحكام قانون العقوبات الجزائري لاسيما المادة 376.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خدمات الصيرفة الإلكترونية

تتنوع الخدمات المصرفية الإلكترونية نبرزها فيما يلي:

**1- الخدمات المصرفية من خلال الصرافات الإلكترونية:** يعتبر هذا الصنف من أكثر الخدمات الإلكترونية انتشارا وتتمثل الصرافات في أجهزة مثبتة في أماكن مختلفة إلى أنها تكون متصلة بالشبكة ما بين البنوك، ونظام المعلوماتية للمصرف باستمرار، ويقوم من خلالها العميل بالعمليات المصرفية بطريقة آلية.

تعرض المصارف نوعين من الصرافات الإلكترونية:

**1-1 المزع الآلي للأوراق:** هو آلة أوتوماتيكية تسمح للعميل عن طريق بطاقة الكترونية بسحب مبلغ من المال، دون الحاجة للجوء إلى الفرع. كما تسمح هذه الموزعات الآلية من الاطلاع على الرصيد.<sup>2</sup>

**1-2 الشباك الآلي للأوراق:** بالإضافة إلى خدمة السحب النقدي، تقدم هذه الشبائيك خدمات أخرى كقبول الودائع، طلب الصك، عمليات التحويل... إلخ، وتبقى هذه الشبائيك متصلة بالحاسوب الرئيسي للمصرف.

**2- الخدمات المصرفية من خلال الهاتف المصرفي:** تستخدم المصارف هذه الخدمة لتقادي طوابير العملاء للاستفسار عن حساباتهم و مختلف العمليات المصرفية الأخرى، وتتيح هذه الخدمة للعميل إجراء عمليات متعددة منها... الخدمات.

الاستعلامية، تحويل المبالغ المالية من حساب إلى حساب آخر، طلب كشف الحساب، ... إلخ.

تستمر هذه الخدمة يوميا ولمدة 24 ساعة وتعتمد على شبكة تربط بين وكالات البنك الواحد، حيث يكون الاتصال برقم موحد لجميع عملاء البنك وهو ما استحدثه عدد من البنوك الخاصة الناشطة.

**3- الخدمات المصرفية من خلال شبكة الأنترنت:** يعتبر هذا النوع من الخدمات المصرفية الأكثر انتشارا وفعالية، وذلك بفضل اتساع شبكة الأنترنت والزيادة في عدد مستعمليها، بالإضافة إلى عديد من مزايا التي

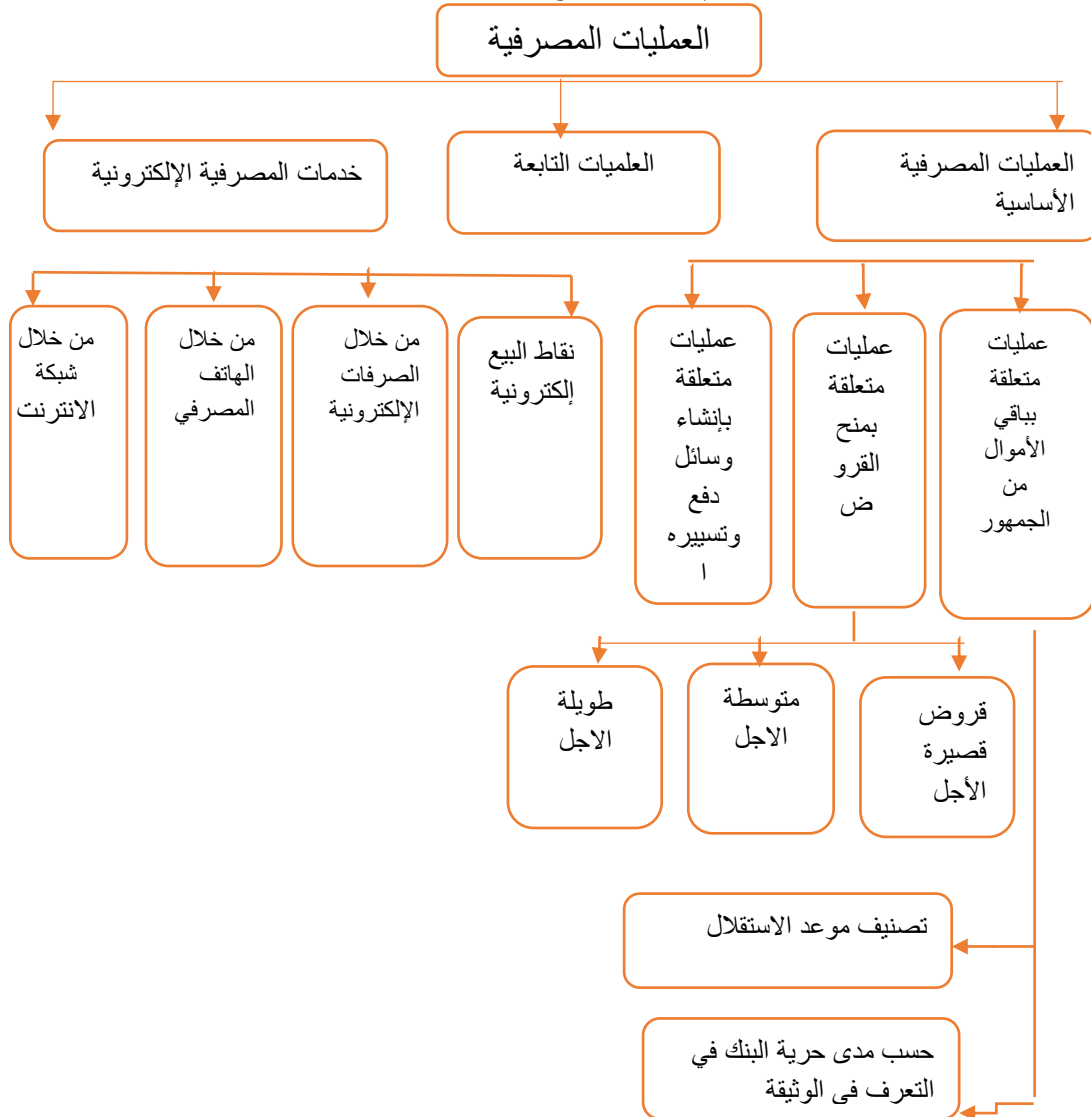
<sup>1</sup> : إبراهيم أوراغ، محمد سعيد، مرجع سابق، ص 401، 400.

<sup>2</sup> : خديجة خالدي، عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 104.

توفرها لاسيما الراحة والسرعة. وتوفر شبكة الأنترنت جل النشاطات المصرفية التي تقوم بها المصارف: الاطلاع على الرصيد، تحويل الأموال، تسديد الفواتير، ...إلخ.

4- خدمات نقاط البيع الإلكترونية: تشمل أنواعا متعددة من خدمات الدفع الإلكترونية على مستوى المحلات التجارية، كضمان الصكوك والدفع والتحويل الإلكتروني من حساب المشتري إلى حساب التاجر باستخدام بطاقة العميل في جهاز الدفع الإلكتروني الذي تضعه البنوك تحت تصرف التجار المعتمدين.<sup>1</sup>

**الشكل رقم 05: يوضح العمليات المصرفية**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين باعتماد على المعطيات.

<sup>1</sup> : إبراهيم اوزاع محمد سعيد مزياني، مرجع سابق، ص406،405.



## المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي في المصارف

شهدت ثورة الاعلام والاتصال تطورات مختلفة في شتى المجالات لاسيما في المجال المصرفي ورافقها ظهور ما يسمى بالتحول الرقمي الذي أدى إلى تحسين خدمة العملاء وتحسين العمليات التي تقوم بها.

### المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي في المصارف وأهميته

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مختلف التعاريف الخاصة بالتحول الرقمي وإبراز أهميته:

#### الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي في المصارف

عرف على أنه: "العملية التي تمر بها المنظمة عندما تنتقل من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير عن طريق استخدام التقنيات الرقمية، الاجتماعية والتكنولوجية الناشئة". يقود هذه العمليات التطور الكبير في التكنولوجيا ظهور نماذج أعمال جديدة، وتغيرات في التوقعات ورغبات العملاء.

ويقصد به أيضا: "أنه تغيير ثقافي وتنظيمي وتشغيلي من خلال استيعاب التقنيات الرقمية، بحيث تحقق تحولا عميقا في كل مستوى من مستويات العمليات المصرفية من ابتكار المنتجات والخدمات، الرقمنة الأموال وعرض النقود، أنظمة الأمان، العمليات مع العميل والبيانات المالية، إلى تحسين الكفاءات التشغيلية والأداء في نفس الوقت.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي في المصارف

تتمثل أهمية التحول الرقمي في المصارف إلى ما يلي:

- تلعب دورا رئيسيا في المساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لزيادة الشمول المالي الرقمي، بحيث يعمل على تعميم الخدمات المالية على الأفراد والشركات وتسهيل الوصول إليها وتقديمها على نحو مسؤول بتكلفة ميسورة للعملاء ومستدامة لمقدمي الخدمات.

- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية وبالتالي توفير الوقت والجهد لكل من البنوك وعملائها وتحريرهم من قيود المكان والزمان؛

- زيادة شفافية وأمن المعاملات، فضلا عن تقلص استخدام النقود بحيث يمكن من حل التحديات الاقتصادية والبيئية في المستقبل على نحو مستند؛

<sup>1</sup> : خولة مرسي هاجر موساوي، تطبيق التحول الرقمي كآلية التحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد 01، جوان 2023، ص525.

-تحسين خدمة العملاء وتحسين العمليات من خلال إدخال قنوات الدعم لها في الوقت الفعلي، حيث أنها تتيح للعملاء في أي مكان من إجراء التعاملات البنكية والمصرفية بكل سهولة ومن أي منفذ من منافذها دون الحاجة للانتقال إلى البنك لإجرائها؛

-إتاحة فرصة فتح استثمارات خارجية حيث أنها لا توجب على العميل التواجد الدائم في الدولة؛

-توفر لها المصاريف للبنية التحتية المادية وتكاليف التوظيف عن طريق نقل جزء أو كل معاملاتهم عبر الأنترنت، كما توفر تكلفة إنشاء مصارف وفروع جديدة لتغطية جميع المناطق في الدولة؛

-فرص نمو الإيرادات وزيادة حصة البنك السوقية. وخفض التكاليف عن طريق تقليل حركة المرور في الفروع وبالتالي تقليل عدد الموظفين؛

-يساهم في دمج وشمول عملاء جدد للاقتصاد الرسمي وبالتالي يساعد في تقليص نسبة الاقتصاد غير الرسمي؛

-الضمان الرقمي من خلال التحرك نحو قنوات مالية لا كثر تعويقا وضمانا للمواجهة والتحكم في المخاطر وجرائم الأنترنت.

### المطلب الثاني: أسباب ومراحل التحول الرقمي في المصارف

سننظر في هذا المطلب إلى معرفة أسباب التحول الرقمي في المصارف:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: أسباب التحول الرقمي في المصارف

تتمثل أسباب التحول الرقمي في القطاع المصرفي في:

-اشتداد المنافسة في صناعة الخدمات المصرفية؛

-افتقاد العديد من المؤسسات المالية والمصرفية للكادر؛

-تسارع تطور التقني في مجال أنظمة الاتصالات والأجهزة والبرمجيات؛

-تزايد الاعتماد على التعاقد مع جهات خارجية بتقديم هذه الخدمات؛

-زايد امكانية حدوث احتياح مالي؛

<sup>1</sup> : بلعياش ميادة، أثر الصيرفة الإلكترونية على السياسة النقدية، دراسة مقارنة الجزائر، فرنسا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة بسكرة، 2015، ص 18.

-تراجع فعالية الخدمات المصرفية التقليدية.

-ظهور قضايا انتهاك الخصوصية: نتيجة لمحاولات السرقة والاختلاس التي يمكن أن تحدث لسرقة دفتر شيكات أو بطاقات الائتمان أو غيرها من العمليات الأخرى.

-انعدام الأمن: أكبر مشكل يواجه المجتمع فيما يخص وسائل الدفع التقليدية، هو مشكل الشيكات بدون رصيد حيث أصبحت مشكلة اجتماعية بسبب الانتشار الواسع لها، ومن الجرائم التي ترتكب في حق الشيك، اصدار أمر للمسحوب عليه بعدم صرف الشيك في غير الحالات المقررة قانونيا وتحرير شيك والتوقيع عليه ندب صورة تحول دون صرفه، وغيرها من المشاكل الأخرى.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مراحل التحول الرقمي في المصارف

لقد مر التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا من قبل المصارف بستة مراحل وهي:

**1-مرحلة الدخول:** تمثل مرحلة الدخول المرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال البنوك بغرض إيجاد حلول للأعمال المكتبية للخلفية، حيث بدأ الأخصائيون في التكنولوجيا يدخلون إلى البنوك للعثور على الحلول التكنولوجية لمشكلة أعمال البنوك الخلفية مثل مشكلة التأخير في إعداد التقارير المالية والمحاسبية ولم يكن هناك تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى والعليا التنفيذية فكان المهم هو حل المشاكل المتعلقة بالعمل البنكي؛

**2- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا:** تتمثل مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا المرحلة التي بدأ فيها انتشار الوعي التكنولوجي بالنسبة للعاملين بالبنك من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال؛

**3 - مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء:** تميزت مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء بالتكاليف العالية، حيث بدأ اهتمام الإدارات العليا بالتكنولوجيا؛

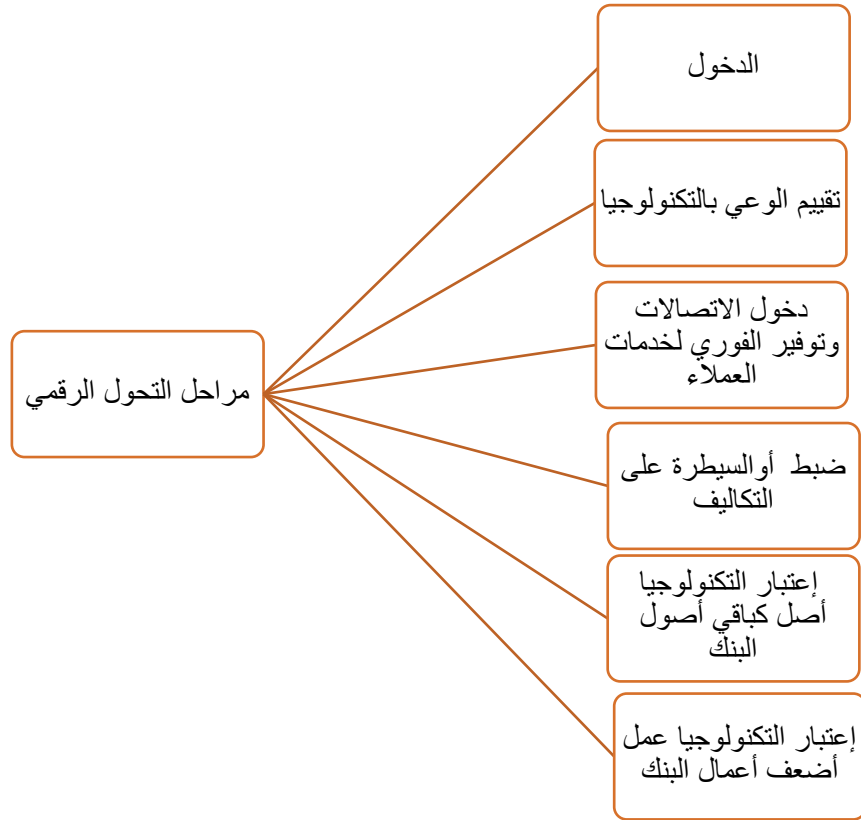
**4-مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف:** هي مرحلة ضبط الاستثمار في التكنولوجيا، وعمدت هذه الإدارات إلى الاستعانة بأخصائيين واستثمانيين في شؤون التكنولوجيا لمساعدتهم في ضبط التكاليف؛

**5-مرحلة اعتبار التكنولوجيا أصل كباقي أصول البنك:** في هذه المرحلة تم الاعتراف بالتكنولوجيا كأصل من أصول المؤسسة وبالتالي يجب أن يجني هذا الأصل مردودا كباقي الأصول، وهنا بدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا؛

<sup>1</sup> : بلعياش ميادة، مرجع سابق، ص18،19.

6-مرحلة اعتبار التكنولوجيا عمل اضمن أعمال البنك (التحول الرقمي الملي): تعتبر المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا، والاي ارتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي، تحسين الضبط على الصعيد العملي وتسويق التكنولوجيا على الصعيد الخارجي.<sup>1</sup>

**الشكل رقم 06: مراحل التحول الرقمي**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين باعتماد على معطيات

<sup>1</sup> : ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير العيد اللالت، الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعبيقات التوزيع)، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص26،25.

**المطلب الثالث: آليات وفوائد التحول الرقمي في المصارف**

سننظر في هذا المطلب إلى آليات وفوائد التحول الرقمي:

**الفرع الأول: آليات التحول الرقمي في المصارف**

يتطلب نجاح التحول الرقمي مجموعة من الآليات تشمل على تقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات ويمكن توضيحها على النحو التالي:

-**التقنيات:** يتطلب التحول الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين والبرمجيات، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز المعلومات، تتيح استخدام الأصول بكفاءة. كما يتطلب ضمان مستور خدمة مناسبة للعاملين وكذلك الموردين، يتم تقديمها بواسطة فرق مهنية مسؤولة عن المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء ملموسة أو سحابية.

-**البيانات:** ينبغي للبنوك أن تبذل مجهود لإدارة البيانات وتحليلها بانتظام وفعالية من أجل توفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة، مع تطوير أدوات مناسبة للبحث عن البيانات لتنبؤ بالمستقبل، كما ينبغي متابعة تدفق البيانات واستمرارها والاستفادة منها بما يتماشى مع أهداف البنك ورؤيته ورسالته.

-**الموارد البشرية:** يرتكز التحول الرقمي على عنصر مهم هو الموارد البشرية لتطبيقه، لذا ينبغي توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها، لأخذ قرارات فعالة، كذلك يتطلب بناء رؤية البنك والتخطيط لها وتنفيذ مخططاته ووجود كفاءة بشرية مؤهلة علميا، وذات خبرة عملية لتحقيق التغيير والتطور.

-**العمليات:** ينبغي للبنوك ارساء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات التي هي مجموعة من المهام التي تنتج خدمة وتقدمها للعملاء لضمان تطبيق أمثل للتحول الرقمي وتتضمن هذه المهام الملائمة مع البيئة الداخلية والخارجية في إنجاز تلك العمليات مع وجود نظام داخلي قوي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : أسماء مبارك إبراهيم بكري، دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة 6 أكتوبر، كلية التجارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مصر، مارس 2022، ص481.

الفرع الثاني: فوائد التحول الرقمي في المصارف

- للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة على مستوى المصارف وعملائها وأيضاً المؤسسات والشركات وهي كالتالي:
- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية للبنوك وتنظيمها.
  - يعمل على تحسين وتبسيط الاجراءات وتحسين من جودة الخدمات البنكية بما يمكن للعملاء والجمهور الوصول إليها واستخدامها بسهولة.
  - يخلق فرص للابتكار والابداع في الخدمات البنكية وجعلها مغايرة عن طريق تقديم الخدمات التقليدية، وهذا ما يساهم في خلق الرضا والقبول عند الجمهور المتعامل مع هذه البنوك.
  - كما يساعد التحول الرقمي البنوك على التوسع والانتشار والوصول إلى شريحة أوسع من العملاء والجمهور.
  - كما يساعد على رفع مستوى الشفافية وتطبيق الحوكمة بما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء.
  - حل مشكلة نقص السيولة عبر توفير السيولة الكترونياً.
  - زيادة الانتاجية للمنتجات الخدماتية مما يخلق استمرارية الخدمات والأعمال المالية والبنكية.
  - السرعة والمرونة عبر تحديث طرق تقديم الخدمات المالية والبنكية من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الرقمية مما يختصر الوقت والاجراءات الروتينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : أسامة محمد الشوقي 2023، التوجه نحو تعزيز التحول الرقمي للخدمات المالية والمصرفية للمصارف اليمنية (مقابل منشور الخط) جمعة البنوك- اليمنية، صفاء بتاريخ 2023/2/08.

## المبحث الثالث: آثار ومجالات التحول الرقمي في المصارف

إن القطاع المصرفي جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني والعالمي، فلا بد أن يتأقلم ويستفيد من التغيرات المشهودة عالمياً، وذلك من خلال استغلال تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي لتحسين من أداء المصارف.

### المطلب الأول: آثار التحول الرقمي على الجهاز المصرفي

إن للتحول الرقمي عدة آثار على الجهاز المصرفي نذكر أبرزها فيما يلي:<sup>1</sup>

-تغيير طريقة عمل البنوك: إذ يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل البنوك ونماذج أعمالها، حيث يساهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماماً لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.

-زيادة الكفاءة: إن البنوك التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة أعلى بكثير من البنوك التي لم تحقق التحول الرقمي، حيث يساهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها مما يمكن البنوك أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.

-تحسين بيئة العمل: يساهم التحول الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخطار العمل بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدماً من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل.

-المرونة: يمكن أن يساعد التحول الرقمي البنوك على التكيف بسرعة مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال تمكينها من تعديل العمليات والسياسات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء وتخفيض وقت الوصول إليهم وتحسين الأداء التنافسي.

-دعم عمليات اتخاذ القرار: تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> عبد الناصر عبد اللطيف نصر، مرجع سابق ذكره، ماي 2021، ص14.

**المطلب الثاني: مجالات تطبيق التحول الرقمي في المصارف**

تتضمن أي محاولة للتحول الرقمي أربع عناصر أساسية:<sup>1</sup>

- **تغيير الإدارة:** تتعلق إدارة التغيير بالعنصر البشري ومواقف أصحاب المصلحة والخارجيين وسلوكياتهم، وأيضاً النظم البيئية التي يعملون فيها. لذا فإن اتباع أكثر نهجا شمولاً في إدارة التغيير ويعد برفع معدلات المؤسسة وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة مثل الشفافية والشمول في نماذج التغيير على خلق أشخاص مؤهلين يتكيفون بسرعة مع احتياجات العمل؛ فالشفافية والشمولية تتيحان فرصاً للتحدث بحرية والتماس الملاحظات من الأصوات غير المسموعة في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى ذلك يتيح التعاون والمشاركة في خلق الشركات أن تكون المؤسسة منظوراً جديداً وحولاً أكثر ابتكاراً وتبدأ المؤسسة بذلك تحديث الثغرات والعوائق بمعدل أسرع، مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والخطط.

- **احتياجات النظام البيئي:** هي الشبكة الحية من الأشخاص والأثار التنظيمية التي ترتبط لتشكيل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة حيث تتشارك وتعتمد الأطراف المشاركة في أي نظام بيئي مثل الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين والبائعين والعملاء وما إلى ذلك. على بعضها البعض من أجل صحة أعمالها ونموها ونجاحها. وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة فإن قلة صحة مكوناتها تؤثر على الآخرين بمرور الوقت، ويؤثر هذا الترابط المتبادل على نحو حاسم على نجاح كل من في المؤسسة لذلك يجب على القادة التنظيميين فهم احتياجات أطراف الأدوار المشاركة، حتى يتمكن في المقام الأول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه بتطبيق تقنية جديدة، وكثيراً ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقييم وملائمة احتياجات النظام البيئي قبل التطبيق.

- **العمليات:** يجب على المؤسسة أن تفهم في كل مرة تستخدم فيها "التحول" ما تعنيه حقاً هذه الكلمة، فالتحول هو تغير جذري ويتطلب أي تغيير بغض النظر على حجمه و مراجعة عمليات المؤسسة لتقديم ما تحتاج إلى تعديل لتتناسب هذه العمليات مع التغيير الجديد غير أن العمليات التي لا تتجاوز البساطة هي تلك التي تغفلها في كثير من الأحيان فكثيراً ما تنسى التفكير في العمليات البسيطة المتداخلة التي توجد بالفعل عندما تضيف شيئاً جديداً إلى سير العمل أو حتى ضبطه وبذلك تخلق عن غير قصد تدفقاً زائداً للعمل و بطء الإنتاج وقد يمتد في مجالات أخرى متصلة داخل النظام البيئي. ويجب على قيادة المؤسسة النظر في العمليات والسياسات المتصلة عند تغيير نموذج عمل أو تنفيذ نهج مبسط للتقنية التي هي بصدد التحول.

- **الصوامع:** تؤدي المؤسسات التي تستفيد من المبادئ المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون والخلق المشترك وهي تنشئ عمليات شاملة تتيح التدريب المشترك لموظفيها، بينما يتسم تبادل المعارف

<sup>1</sup> : فاطمة الزهراء فرحات، مرجع سابق الذكر، ص79،78.



والاتصال بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات والافادة. وقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أثرا حتميا لنجاح الأعمال، والمجتمع بأكمله، في فترة التحول الرقمي المكثف. ويمكن للقادة الاستفادة من طرق جديدة للتفكير عن طريق التماس الملاحظات القادمة من الأصوات غير المسموعة وتنوع الفكر في فكر المشروع ويمكنهم خلق فرص للناس للتعامل وأن يصبحوا أكثر تنوعا وكفاءتهم.

### المطلب الثالث: مزايا وانعكاسات التحول الرقمي في المصارف

سنتناول في هذا المطلب إلى معرفة مزايا وانعكاسات التحول الرقمي في المصارف

#### الفرع الأول: مزايا التحول الرقمي في المصارف

التحول الرقمي له مزايا عديدة ومتنوعة نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

ـ يوفر التحول الرقمي تكلفة والجهد بشكل كبير؛

ـ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛

ـ يخلق فرص لتقديم الخدمات المبتكرة والابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛

ـ يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور؛

ـ تسهيل عملية الاشراف والرقابة من طرف المختصين؛

ـ احداث نقلة نوعية في الخدمات المقدمة للعملاء؛

ـ معالجة مشاكل الزبائن بشكل جذري مع تقديم حلول شاملة وبتكلفة أقل.<sup>2</sup>

ـ انخفاض التكاليف في حالة إنشاء بنك افتراضي وذلك لنقص تكاليف المباني والأجهزة والكفاءات الإدارية الضخمة

ـ التعريف بالبنك وخدماته وتقديمها من خلال الموقع الرسمي الخاص به والترويج له لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

<sup>1</sup> : عدنان مصطفى الباز، تقنيات التحول الرقمي، قسم نظم المعلومات، كلية الحسابات وتقنية المعلومات جامعة الملك عبد العزيز، مقال الاقتصاد الرقمي، 21 يناير 2019، ص02.

<sup>2</sup> : نبيلة قرزيز وآخرون، دور التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، حالة البنك الوطني bna، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد 29، ص2022، ص379.

الفرع الثاني: انعكاسات التحول الرقمي في المصارف

- لا بد من وجود انعكاسات تظهر على البنك في حد ذاته وعلى القطاع المصرفي ككل بعد أي تغيير يمس البنك، ومن بين الانعكاسات الناتجة عن التحول الرقمي نجد ما يلي:<sup>1</sup>
- \_ إعادة تشكيل نماذج الأعمال في البنوك بما يتماشى مع التغيرات.
  - \_ تقليل الممارسات التقليدية لصالح الممارسات الرقمية.
  - \_ تطوير الخدمات بما يتماشى ومتطلبات العملاء.
  - \_ استحداث أقسام مختصة في التحول الرقمي تهتم بالإشراف والرقابة على حسن سير العمل.
  - \_ مواكبة أحدث التقنيات والأجهزة والأنظمة والبرمجيات.
  - \_ إنشاء بنوك جديدة وفروع لبنوك افتراضية لا وجود لها على أرض الواقع.
- يحقق التحول الرقمي قيمة مضافة للبنوك في حالة تطبيقه بالصورة المثلى، فيمكنها من تحسين أدائها ويوفر لها مجموعة من المزايا في كل الجوانب وذلك نظرا لانعكاساته سواء عليها أو على القطاع المصرفي أو الاقتصادي ككل.

<sup>1</sup> : أسماء مبارك إبراهيم بكري، مرجع سبق ذكره، ص484-483.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى أن التحول الرقمي في المصارف أصبح ضرورة من الضروريات الحتمية لممارسة أي نشاط في المصرف، لما له فائدة تعود على تنمية الأعمال وتسهيلها من منطلق أنه وسيلة تسهل حفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف ويقلل تكلفة التواصل مع الجمهور الخارجي والاتصال بالجمهور الداخلي للمصرف، وتفيد العمليات المصرفية في توفير خدمات الصيرفة الإلكترونية كالصرافات والموزع الآلي وهذا لا يعني أن لا وجود لانعكاسات كتقليل الممارسات التقليدية لصالح الممارسات الرقمية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك

HSBC

(2022-2018)

**تمهيد:**

بنك HSBC هو واحد من أكبر البنوك في العالم وله دور مهم في الأسواق المالية، يتأثر أداءه المالي بعوامل متعددة، بما في ذلك تحركات السوق، والتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية، وبيانات الفائدة وبيانات الحكومة، ومدى كفاءة إدارته، يتوقع من بنك HSBC أن تحقق أرباحاً قوية، ويقدم خدمات مالية شاملة لعملائه في مختلف أنحاء العالم.

لذلك تم تقسيم هنا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول تناول تقديم لبنك HSBC، والمبحث الثاني دور التحول الرقمي تحسين العمليات HSBC.

## المبحث الأول: تقديم لبنك HSBC

سنقوم من خلال هذا المبحث بإعطاء نبذة عن بنك HSBC والتطرق إلى نقاط قوته وضعفه ونشاط المساهمين فيه بالإضافة إلى عوائد خدماته المصرفية.

### المطلب الأول: ماهية بنك HSBC

**1- التاريخ العام لبنك HSBC:** يرمز HSBC إلى مؤسسة هونغ كونغ وشنغهاي المصرفية" تم تأسيسها في المستعمر البريطانية السابقة، أولا في هونغ كونغ في مارس 1865 تم تأسيسها في شنغهاي بعد شهر واحد على يد الاسكتلندي "توماس ساذرلاند" (1834-1929) كان رأسماله الأول 5 ملايين دولار في هونغ كونغ، وفتح البنك في 3 مارس 1865 وبدأ البنك إصدار الأوراق النقدية المقومة محليا في كل من كراون كولوني وشنغهاي بعد ذلك بوقت قصير، تأسس البنك في هونغ كونغ بموجب إعفاء خاص من الخزانة البريطانية في عام 1866 وبموجب قانون بنك هونغ كونغ وشنغهاي لعام 1866 ثم أيضا إنشاء فرع جديد في اليابان. أراد المؤسس وهو اسكتلندي يدعى "توماس ساذرلاند" إنشاء بنك يعمل وفق "المبادئ المصرفية الاسكتلندية السلمية" ومع ذلك كان الموقع الأصلي للبنك يعتبر بالغ الأهمية وقام البنك بتأجير مقره مقابل 500 دولار هونغ كونغ شهريا في 1864.

تأسست شركة HSBC Hildings Plc في عام 1990 وأصبحت الشركة الأم لشركة هونغ كونغ وشنغهاي المصرفية استعداد لشرائها لبنك ميدلاند في المملكة المتحدة وإعادة هيكلة مقر الملكية من أجل النقل الوشيك لسيادة هونغ كونغ إلى الصين.

يعرف بنك HSBC بأنه أكبر صناعات الخدمات المالية والمصرفية في البيئة العالمية، يقع المقر الرئيسي للشركة في لندن ولديها شركات دولية تتألف من أكثر من 10000 مكتب في أكثر من 87 دولة ومنطقة داخل منطقة آسيا والمحيط الهادي وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وإفريقيا والشرق الأوسط<sup>1</sup>

-في عام 1876 أصبح توماس مديرا رئيسيا للبنك.

-في عام 1886 قام بطبع الأوراق النقدية وتلى ذلك فترات من التوسع مع افتتاح مكاتب فرعية جديدة في بانكوك، مانيتا، وشنغهاي (1920) ومنبى مكتب الرئيسي الجديد في هونغ كونغ في عام 1900.<sup>2</sup>

-نتيجة للحرب العالمية تم انتقال المكتب الرئيسي للبنك إلى لندن خلال الفترة (1941 إلى 1943).

-بعد الحرب عاد البنك إلى المكتب الرئيسي في هونغ كونغ في 1946.

<sup>1</sup>:HSBC Banktem project report P.3

<sup>2</sup>:HSBC : « Chinese for making money ». Le monde diplomatique.2009.

-وفي 2008 حصل البنك على العلامة التجارية المصرفية الأكثر قيمة في العالم من قبل مجلة " THE BANKER"<sup>1</sup>؛

-وفي عام 2011 قام البنك بالاستغناء عن 10% من قوته العاملة في جميع أنحاء العالم بحلول عام 2013، (30000 وظيفة)<sup>2</sup>؛

-وفي عام 2022 أعلن البنك الملكي الكندي عن الكندية مقابل 10 مليار دولار HSBC للاستفادة من عمليات أمريكية.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>: « HSBC : bank term project report. P5.

<sup>2</sup>: « HSBC : après les profits, les licenciements.

<sup>3</sup>:HSBC : RBC tightens grip at home with 10 blm HSBC Canada Bid, Regulatory. Riskslom.

## 2- نقاط القوة والضعف لبنك HSBC:

## الجدول رقم 01: نقاط القوة والضعف لبنك HSBC

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>يتمتع البنك برأسمال جيد مما مكنه من الأداء الجيد نسبا مقابل بنوك أخرى في الاحداث الاقتصادية الأخيرة.</p> <p>من غير المرجح أن يحتاج البنك في المستقبل إلى الافتراض من حكومة المملكة المتحدة وهذا سيمكنه من الاحتفاظ بقدر أكبر من الاستقلالية.</p> <p>يتمتع البنك بحضور قوي في الأسواق الناشئة مما يجعله في وضع جيد للاستفادة من النمو المستقبلي في تلك الاقتصادات.</p> <p>التواجد العالمي للبنك في أوروبا وتساعد آسيا وأمريكا الجنوبية على نشر المخاطر وتوفير وفرة كبيرة الحجم.</p> <p>على الرغم من تعبير العلامة التجارية مؤخرًا نسبيًا (1999) أصبحت علامة HSBC التجارية راسخة وتعتبر ذات قيمة خاصة في هذه الصناعة.</p>	<p>يرتبط بنك HSBC بقوة الاستثمار في قطاع الأعمال الصغيرة، ولكن الوضع الاقتصادي الحالي أدى إلى زيادة المخاطر، مما قد يعرض مستويات النشاط في هذا المجال من العمليات للخطر.</p> <p>كان البنك منخرطًا في أسواق الرهن العقاري الثانوي في الولايات المتحدة وضطر إلى شطب الأرقام الكبيرة التي تم إقراضها للمقترضين ذوي المخاطر العالية.</p> <p>على الرغم من انخفاض أسعار الفائدة في المملكة المتحدة، قام بنك HSBC بزيادة أسعار الفائدة على الرهن العقاري. قد ينظر المقترضون والمقترضون المحتملون إلى هذا الأمر بشكل سلبي، مما يزيد الضغط على سوق الراكد بالفعل، ويمكن أن يؤدي هذا في النهاية إلى المزيد من التخلف عن السداد حيث يعاني المقترضون من ارتفاع أقساط السداد.</p> <p>قد يؤثر برنامج الاستغناء عن العملة التي تم الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج الولاء.</p> <p>تؤكد العلامة التجارية للبنك على حضوره العالمي وقد ينظر بعض العملاء إلى هذا بشكل سلبي فيما ينطوي عليه من التجانس والانتقار إلى التخصص.</p>

- Hsbc Bank Ternn Project Report (P12-13-14)



**3- الفرص والتحديات لبنك HSBC :****الجدول رقم 02: الفرص والتحديات لبنك HSBC**

التحديات	الفرص
<p>- انخفضت الثقة في البنوك بسبب الخسائر المالية التي يكبدها المستثمرون، الذين قد يكونون أكثر منه الاستثمار في أماكن أخرى.</p> <p>- أدت الخسائر المالية التي أثرت على البنوك والمستثمرين على نطاق عالمي إلى انخفاض الائتمان المتاح للعملاء، وفي المملكة المتحدة يقترن هذا لزيادة في تكاليف المعيشة مما تؤدي إلى توفير أموال أقل.</p> <p>- وقد أدى هبوط سوق العقارات إلى زيادة في أعداد أصحاب المنازل ذوي الأسهم السلبية إذا كانت قيمة العقار أقل مما تم اقتراض لتمويل شرائه، فمن غير المرجح أن يقوم البنك باسترداد جميع خسائره، إذا تختلف المالكون عن السداد.</p> <p>- هناك إذ عادات بتن البنك HSBC قد قلل من الخسائر الناجمة عن الإفلاس في الولايات المتحدة الأسواق الرئيسية، وهذا يمكن أن يقوي الثقة في البنك.</p>	<p>- المستوى العالمي للرسملة لدى HSBC يضعه في وضع قوي للحصول على الأصول.</p> <p>- البنوك التي تجد ظروف التداول الصعبة بشكل خاص في الوقت الحاضر قد تكون متاحة بتكلفة منخفضة.</p> <p>- التمتع برأسمال كاف لشراء بنوك أقوى مثل BANK econimictd في إندونيسيا، حيث اشترى حصة في لمواصلة توسعه في آسيا على الرغم من الأوقات الاقتصادية الصعبة.</p> <p>- يوفر الوضع القوي لبنك HSBC بشكل عام الفرصة للتفوق على المنافسين خلال فترة الركود الاقتصادي وبناء سمعة طيبة لكونه أحد البنوك الأكثر أمان للمودعين، مما يساعد على زيادة موارد الإقراض.</p> <p>- التغطية الصحفية السلبية للمنافسين مثل HBOS قد يشجع العملاء على اختيار HSBC بدلا عنه.</p>

HSB BANK TER PROGTT REPORT P12.

**4- مميزات بنك HSBC:**

في عام 1989 قام المجلس التشريعي وسلطة النقد في هونغ كونغ بتعريف HSBC باعتباره بنكا منظما ومسجلا.

-انتقل المقر الرئيسي لبنك HSBC من هونغ كونغ إلى لندن في عام 1992، بعد الاستحواذ على بنك ميلاند وفقا لمتطلبات السلطات التنظيمية في المملكة المتحدة.

-يتم الإبلاغ عن عمليات منطقة آسيا والمحيط الهادي، أي عمليات البنك في دول جنوب شرق وجنوب آسيا، إلى هذه الشركة التابعة لبنك HSBC نظرا لأن هذا الفرع يشكل المقر الرئيسي الإقليمي للعمليات في منطقة

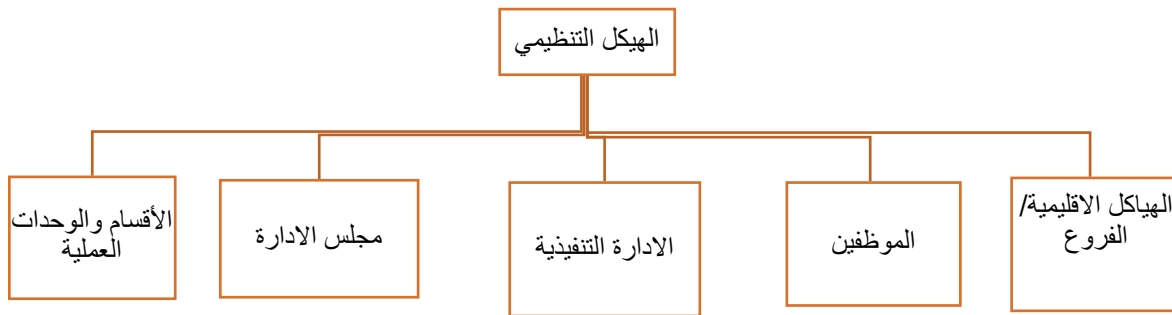
آسيا والمحيط الهادي في جميع المجالات، يحظى بنك HSBC بالثناء والتقدير باعتباره مؤسسة مالية جديدة بالثقة.

قبل أن تنتقل شركة HSBC Holding إلى لندن كان مقرها الرئيسي يقع في المنطقة المركزية بجزيرة هونغ كونغ في ذلك الوقت، ثم بناء المبنى من قبل اللورد فورسترو كان المبنى الأكثر تكلفة من حيث المساحة الأرضية القابلة للاستخدام.<sup>1</sup>

### 5- هيكل التنظيمي لبنك HSBC:

يتألف من عدة مستويات وقد تختلف تبعا للمنطقة أو القطاع الذي يعمل فيه، ولكن عموما يشمل العناصر التالية:

### الشكل رقم 07: هيكل التنظيمي لبنك HSBC



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقرير البنك.

### المطلب الثاني: نشاط البنك والمساهمون فيه

هو بنك عالمي متعدد الأعمال، موجود في خمس قارات لديه فروع، مدرج في لندن ونيويورك وهونغ كونغ وبرمودا في 66 دولة خاصة في فرنسا وألمانيا وسويسرا وموناكو والسويد والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا والجزائر والصين والهند وأستراليا والمملكة العربية والبرازيل والأرجنتين ومصر من الأوراق النقدية في هونغ كونغ يتم 70% HSBC ويتم إصداره 30% متبقية من قبل بنك الصين وتارتر ستاندرد.

وتتوزع أنشطتها على:

3-50% الخدمات المصرفية للأفراد؛

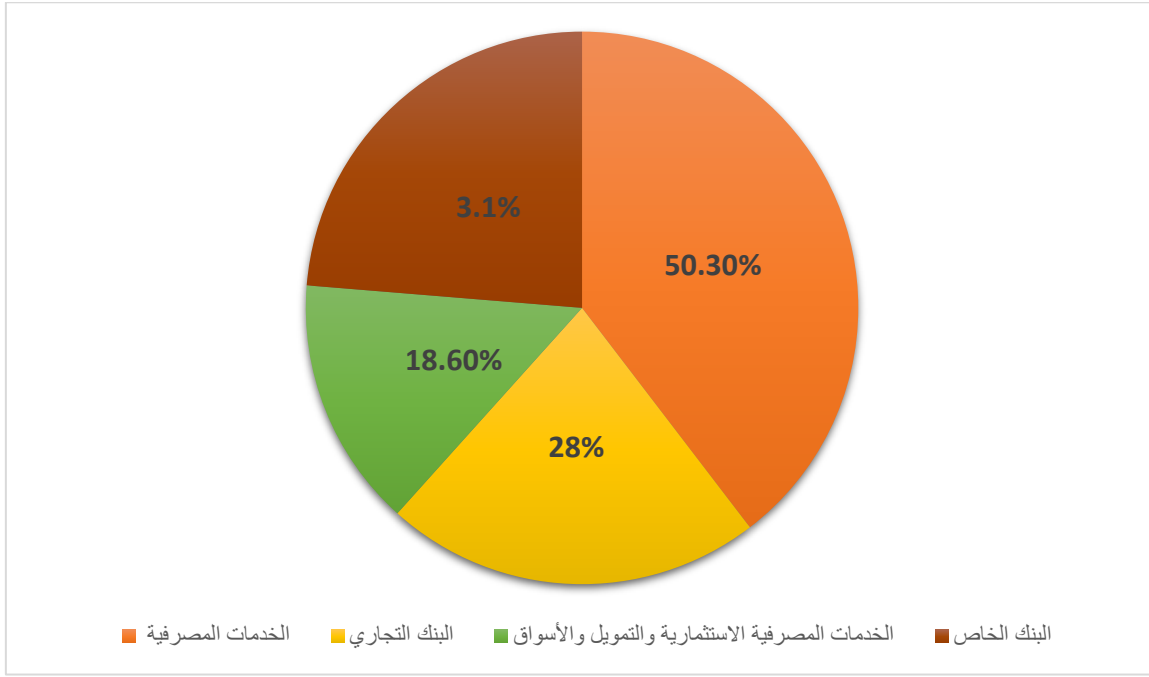
28% البنك التجاري؛

6-18% الخدمات المصرفية الاستثمارية والتمويل في الأسواق؛

1-3% البنك الخاص.

<sup>1</sup>: HSBC, Hong Kong and Shanghai Banking corporation. Reviewed by Vishnova/ updated on may 14, 2024.

الشكل رقم 08: نشاط البنك والمساهمون فيه (الوحدة: مليار يورو / %)



المصدر: من إعداد الطالبتين من المعطيات السابقة.

وفي نهاية عام 2013 تمكنت المجموعة من إدارة 1.077 مليار يورو من الودائع القائمة 784.6 مليار يورو من القروض القائمة.

وينقسم نشاطها حسب:

-30.1% أوروبا؛

-17.4% أمريكا الجنوبية؛

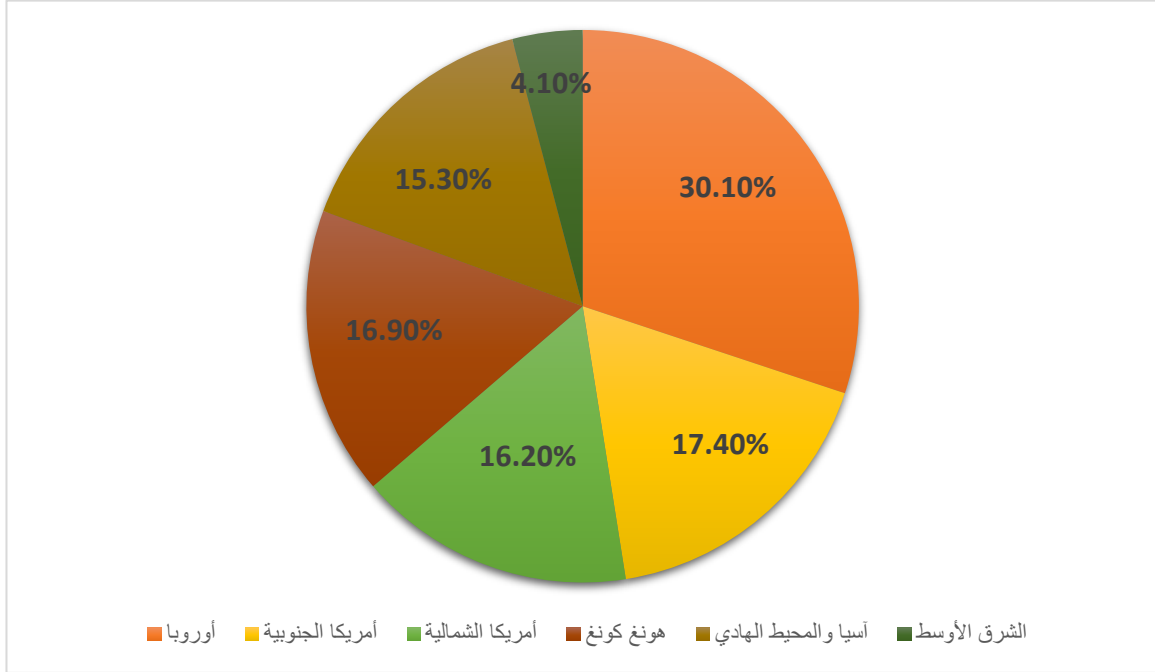
-16.2% أمريكا الشمالية؛

-16.9% هونغ كونغ؛

-15.3% آسيا والمحيط الهادي؛

-4.1% الشرق الأوسط.

الشكل رقم 09: نشاط بعض الدول المساهمون في البنك HSBC لسنة 2013 (الوحدة: مليار يورو /%)



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات سابقة دولار أمريكي.

-في نهاية عام 2020 تمكنت المجموعة من إدارة 1.642.8 مليار دولار أمريكي من الودائع القائمة  
1.037.9 مليار دولار أمريكي من القروض القائمة:<sup>1</sup>

-32.1% أوروبا؛

-46.9% آسيا؛

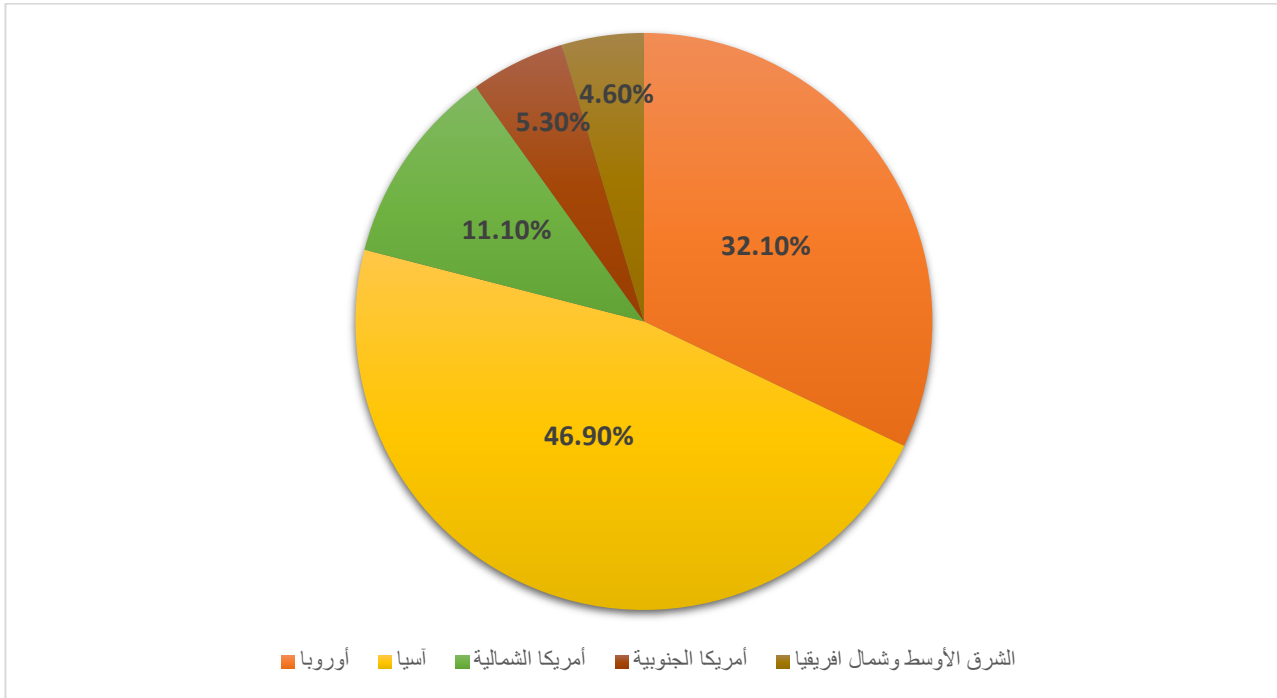
-11.1% أمريكا الشمالية؛

-5.3% أمريكا الجنوبية؛

-4.6% الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

<sup>1</sup> : HSBC Holdings PLC (HSBC) sur zonebourse.com.

## الشكل رقم 10: نشاط بعض الدول المساهمين في البنك HSBC2020 (الوحدة: دولار أمريكي/%)



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

## -أمريكا الشمالية:

في الولايات المتحدة الأمريكية استحوذ بنك HSBC على بنك ميلاندا الإنجليزي في 1992 والذي يشمل بنوك مارين ميلاند ومقرها على Repulkc في بانولو، نيويورك بعد أن استحوذت شركة نيويورك في عام 1999، تم نقل المكاتب الرئيسية إلى نيويورك ولكن مقرها في ولاية دلاوير.

-بيرو: يتواجد بنك hsbk أريكوبيا وتشيكلايو وترجيلو وليما في المدينة الرئيسية لبنك hsbk في بيروولياما.  
-سويسري: بنك hsbk الخاص موجود في جنيف وزبورخ ولوغانو، المدينة الرئيسية لبنك hsbk وسويسرا وجنيف، هذه الشركة السويسرية التابعة لبنك "HSBC Phivatee bank" المتورط بشكل رئيسي في وصيحة .swissieks

-اليونان: تأسس بنك HSBC اليونان في عام 1981 ويقع مقره الرئيسي في أثينا.

-فرنسا: يقع المقر الرئيسي لبنك HSBC في باريس، ومع ذلك هناك بنوك في ليون وتولوز ومرسبيا، جمع قام بنك HSBC يجمع كل بنوك مجموعة CCF السابقة التي يتم الاستحواذ عليها في عام 2000 وأعيدت تمسيها في عام 2005، وبنك هيرفيت وبنك دي سافوا، وبنك دويوي دي بارسفال بطبيعة الحال يستهدف البنك في المقام الأول العملاء ذوي الدخل الكبير وكذلك الشركات الكبيرة، وقد توسعت مجموعة منتجاته بشكل كبير بمرور الوقت في محاولة للتنافس مع جمهور البنوك الفرنسية مع الكبرى.

بإعادة بيع البنوك الإقليمية HSBC في 2 يوليو 2008 يقوم بنك فرنسا إلى بنوك شعبية بما في ذلك بنك سافوا، وبشركة مرسليليا للاتمان، وبنك دويدي دي بارسفيال وما إلى ذلك وأخيرا بنك ذلك أخيرا بنك هيرفيت وبنك UBP في 1 أغسطس في نفس العام اندمج بنك السابق لتشكيل بنك CCF دو بايكبو، وبنك سيكاردى مع بنك فرنسا.

وفي عام 2021 توصل البنك إلى اتفاق لبيع شبكة المصرفية لصندوق بيربيروس.<sup>1</sup>

#### -الجزائر:

في 24 ماي 2007 سمح مجلس النقد والتسليف لبنك HSBC فرنسا بإنشاء فرع بنكي يسمى HSBC الجزائر برأسمال قدره 2.500.000.000 دج في 17 يونيو 2008 وافق محافظ بنك الجزائر على افتتاح فرع بنك HSBC الجزائر، الذي بدأ نشاطه في 3 أغسطس 2008، بافتتاح مقر ووكالة بالجزائر العاصمة ( PINS MARITINES) في 18 أكتوبر 2009 سمح مجلس النقد والائتمان نقل الاشراف على بنك HSBC الجزائر من HSBC فرنسا (HBFR) إلى بنك.

#### -المساهمين:

قائمة المساهمين الرئيسيين 8 أكتوبر 2019:<sup>2</sup>

#### الجدول رقم 03: قائمة المساهمين الرئيسيين 8 أكتوبر 2019 (الوحدة النسبة المئوية)

الاسم	% النسبة المئوية
بينغ آن لإدارة الأصول	7.03%
مجموعة الطليعة	3.15%
مستشارو صندوق بلاك روك	2.34%
إدارة الاستثمار القانوني وعامة	2.33%
إدارة استثمار البنك النرويجي	1.98%
إدارة الاستثمار بلاك روك	1.95%
مستشارو بلاك روك	0.93%
أبردين للاستثمارات الأصول	0.93%
SSgA إدارة الأموال	0.93%
ستت ستريت جلوبال أدفيرورز	0.82%

المصدر: HSBC : actionnaires » sur zonebourse.com.

<sup>1</sup> : HSBC France, symbole des gigantesques défis qui attendent les banques.

<sup>2</sup> : « HSBC : actionnaires » sur zonebourse.com.

-قائمة المساهمين الرئيسيين في 2020:<sup>1</sup>

## الجدول رقم 04: قائمة المساهمين الرئيسيين 2020 (الوحدة النسبية المئوية)

الاسم	%
صينغ آن لإدارة الأصول	8.11%
مجموعة الطليعة	2.63%
إدارة استثمار بنك النرويجي	2.44%
مستشار وصندوق بلاك روك	2.40%
بلاك روك لإدارة الاستثمارات (المملكة المتحدة) المحدودة	1.83%
مستشار وبلاك دوك (المملكة المتحدة) المحدودة	1.17%
إدارة استثمارات القانونية والعامه المحدودة	1.13%
إدارة الأموال وشركة SSGA	1.07%
شركة فانجارد العالمية للاستشارات ذات مسؤولية محدودة	0.71%
ستت ستريت جلونال أدفايزرز المحدودة	0.70%

المصدر: HSBC Holdings (HSBA) sur zonebourse.com.

وظائف بنك HSBC: تعد شركة HSBC Holdings إحدى المجموعات المصرفية الرائدة في العالم: يتم تقديم المبيعات حسب النشاط التالي على النحو التالي:

## الجدول رقم 05: المبيعات حسب النشاط (الوحدة النسبية المئوية)

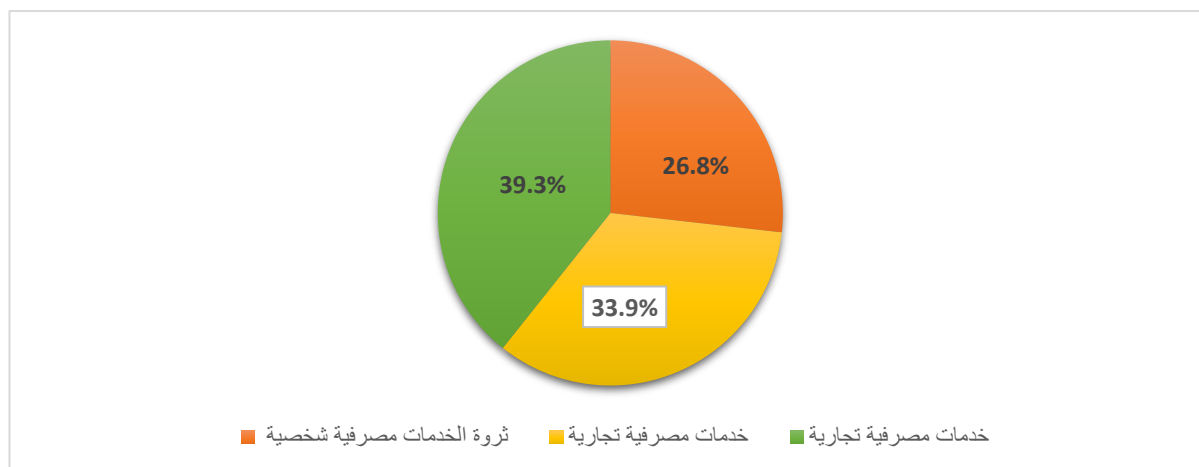
الخدمات المصرفية العالمية والأسواق	39.3%
خدمات مصرفية تجارية	33.9%
ثروة الخدمات مصرفية الشخصية	26.8%

المصدر: HSBC Holdings (HSBA) sur zonebourse.com.

<sup>1</sup> : « HSBC Holdings (HSBA) sur zonebourse.com.

مبيعات حسب النشاط:

الشكل رقم 11: مبيعات حسب النشاط (الوحدة النسبة المئوية)



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات جدول.

المبيعات حسب المنطقة:

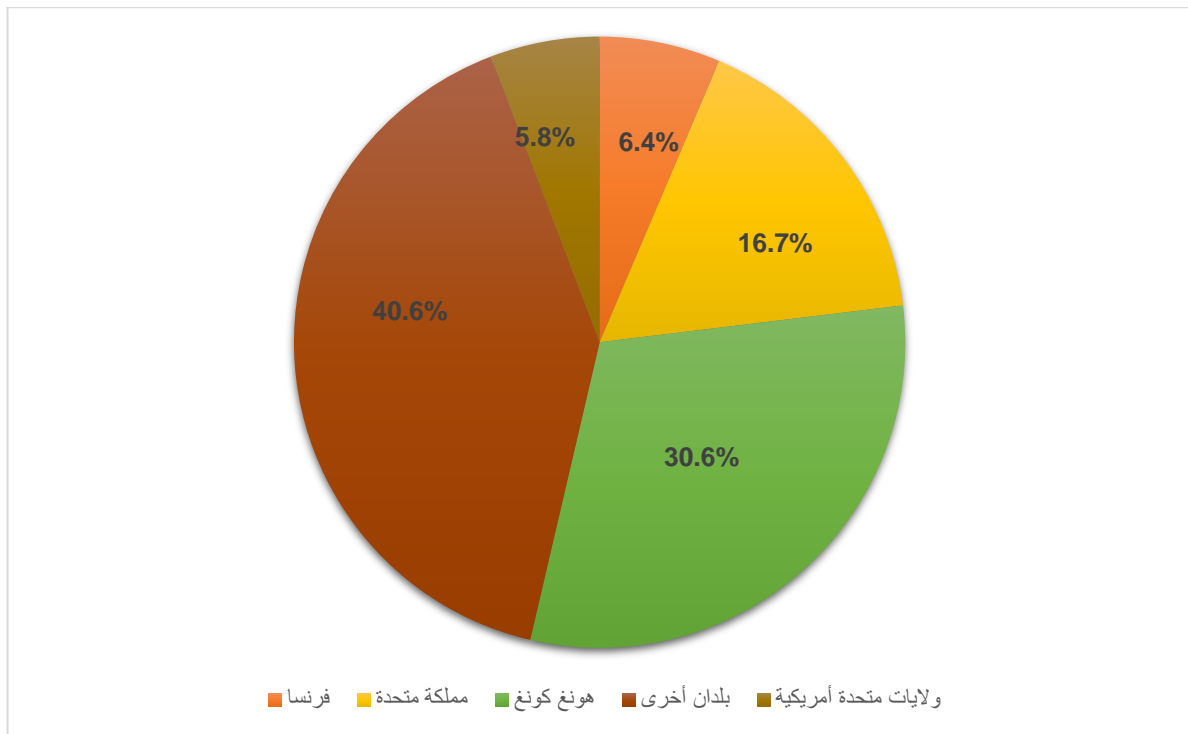
الجدول رقم 06: المبيعات حسب المنطقة (الوحدة النسبة المئوية)

بلدان أخرى	40.6%
هونغ كونغ	30.6%
المملكة المتحدة	16.7%
فرنسا	6.4%
الولايات متحدة	5.8%

المصدر: HSBC Holdings (HSBA) sur zonebourse.com



الشكل 12: المبيعات حسب المنطقة (الوحدة نسبة المئوية)



مصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول.



مصدر: موقع HSBC في جميع أنحاء العالم في 2023.

**المطلب الثالث: عوائد الخدمات المصرفية للبنك HSBC****-الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات<sup>1</sup>:**

قامت شركة RBWM بخدمة ما يقارب من 50 مليون عميل على مستوى العالم حتى 31 ديسمبر 2014 مجموعة HSBC تتولى هذا الأمر من الودائع ويوفر خدمات المعاملات لتمكين العملاء من إدارة شؤونهم المالية اليومية ولادخار للمستقبل، تقدم مجموعة HSBC GR تسهيلات ائتمانية لمساعدة في متطلبات الاقتراض قصيرة أو طويلة الأجل، كما تقدم خدمات الاستشارات المالية و الوساطة و التأمين والاستثمار لمساعدتهم على إدارة مستقبلهم المالي وحمايته، تقوم مجموعة HSBC بتطوير المنتجات مصممة لتلبية احتياجات شرائح محددة من العملاء والتي قد تشمل مجموعة مختلفة الخدمات التسليم.

**-الخدمات المصرفية التجارية:**

يوفر CMB مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية والمالية لتمكين العملاء من إدارة وتنمية أعمالهم محليا ودوليا، تهدف مجموعة HSBC إلى الاعتراف بها باعتبارها بنك التجارة والأعمال الدولي الرائد من خلال ربط العملاء بالأسواق وتعزيز التعاون داخل مجموعة HSBC جغرافيا وبين الشركات العالمية، يتم تنظيم CMB حول احتياجات العملاء ودرجة تعقيدها من خلال ثلاثة قطاعات متميزة ضمن الخدمات المصرفية للأعمال CMB والشركات المتوسطة والكبيرة.

**-الخدمات المصرفية الدولية والأسواق:**

توفر GMB أسواق رأس المال بالجملة وخدمات المعاملات المصرفية المنظمة عبر الشركات التالية التي تواجه العملاء:

-الأسواق والتي تتضمن خمس شركات منظمة حسب فئة الأصول بما في ذلك الائتمان، الأسعار، صرف العملات الأجنبية، الأسهم، أبحاث البحث؛

-تمويل رأس المال،

-الخدمات المصرفية؛

-إدارة المدفوعات والنقد؛

-خدمات الأوراق؛

-كشركة عالمية التجارة العالمية وتمويل المستحقات، توفير GMB حلولاً مالية مخصصة للعملاء الحكوميين والشركات والمؤسسات الكبرى في جميع أنحاء العالم تدار شركة GMB كشركة عالمية ذات إشراف إقليمي وتطبق نهجاً طويل الأمد لإدارة العلاقات كبناء فهم كامل لاحتياجات العملاء المالية، بالإضافة إلى ذلك

<sup>1</sup> : « HSBC Holdings Plc HSBC Bank USA, NATIONAL Association. US Resolution section 1- public section, 31 décembre 2015. P3.

تتضمن GMB إدارة الميزانية العمومية وهي المسؤولة عن إدارة السيولة والتمويل لمجموعة HSBC كما أنه يدير مراكز أسعار الفائدة الهيكلية ضمن حدود الأسواق.

## المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين عمليات البنك (HSBC)

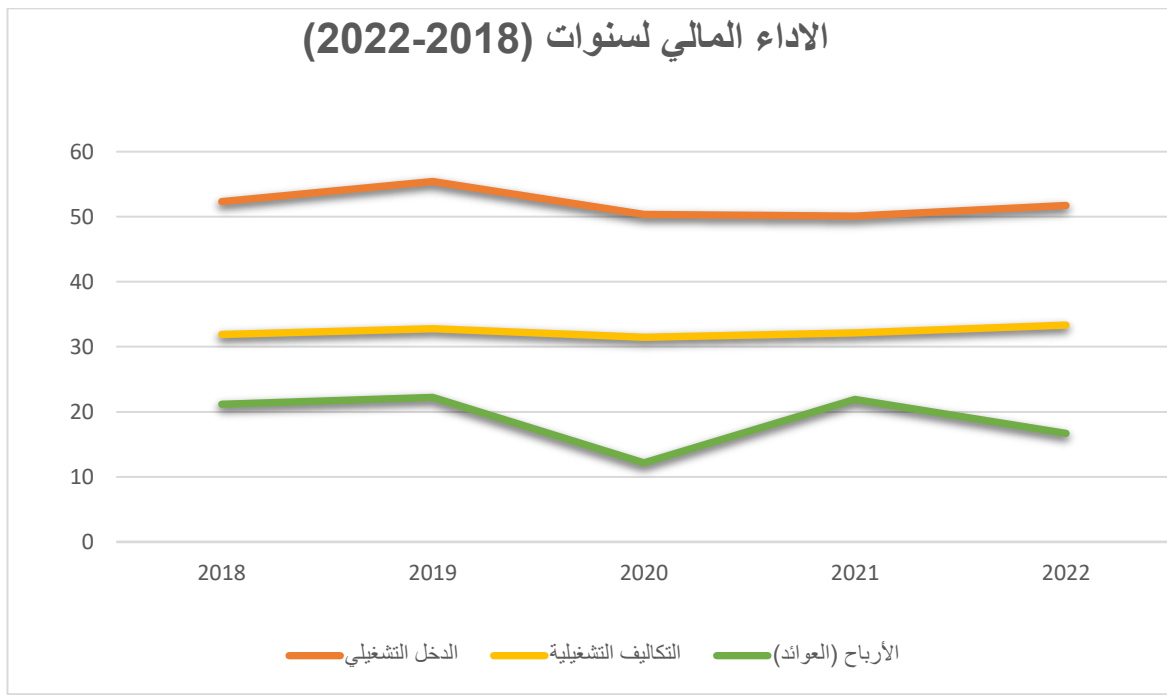
## المطلب الأول: دور التحول الرقمي على الأداء الإجمالي لبنك (HSBC) (2022-2018)

الجدول رقم 07: الأداء المالي (الوحدة مليار دولار)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
الدخل التشغيلي	52.331	55.409	50.366	50.090	51.727
التكاليف التشغيلية	31.906	32.795	31.459	32.148	33.330
الأرباح (العوائد)	21.182	22.212	12.149	21.916	16.670

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير 2022-2018.

## الشكل رقم 13: الأداء المالي لسنوات من (2022-2018)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات

التحليل:

-بلغت الأرباح 22.2 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرها 1 مليار دولار أمريكي أي بزيادة 5% مقارنة بسنة 2018 وزاد الدخل التشغيلي بمقدار 3.1 مليار دولار أمريكي مما يعكس في المقام الأول النمو في عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروة (RBWM) وعائد الخدمات المصرفية التجارية (GMB)، وقد تم دعم هذه الزيادة من خلال ارتفاع نفقات وتكاليف التشغيل بقيمة 0.9 مليار دولار أمريكي والتي تضمنت الاستثمارات لتنمية القدرات الرقمية.

-بلغت الأرباح التشغيلية 50.4 مليار دولار أمريكي أي 8% على ما كانت عليه في 2019 مما يعكس الانخفاض في عائد الخدمات المصرفية للأفراد بـ3.6 مليار دولار وعائد الخدمات المصرفية التجارية بـ1.9 مليار دولار أمريكي.

-انخفضت نفقات التشغيلية المقدرة بـ31.5 مليار دولار بمقدار 1.3 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 3% على ما كانت عليه سنة 2019 حيث شرح ذلك في عمليات مراجعة التكاليف وإعادة ترتيب أولوياتها حسب الاستثمارات المساعدة من تخفيض التيارات المعاكسة وعن مبادرات للإيرادات لتوفير التكاليف رقمية ثم تعويض هذه الانخفاضات جزئياً من خلال زيادة الاستثمارات وتعزيز التكنولوجيا.

-بلغت الأرباح 21.9 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرها 9.6 مليار دولار أمريكي أي بزيادة 79% مقارنة بسنة 2020 وذلك في المقام الأول وذلك بسبب خسائر الائتمان المتوقعة وتحسن في التوقعات الاقتصادية لا سيما في المملكة المتحدة، وزادت حصة الأرباح المعدلة من الشركات والمشاريع المشتركة ولم تعكس نفقات التشغيل المعدلة انضباطاً قوياً في التكلفة.

يتم تعويض هذه العوامل جزئياً من خلال انخفاض الإيرادات المعدلة، مما يعكس في المقام الأول انخفاضاً في دخل الفوائد المستحقة نتيجة لتأثير انخفاض أسعار الفائدة العالمية وانخفاض إيرادات في (GBM) مقارنة بالأداء القوي لعام 2020.

-بلغت الأرباح 16.7 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرها 2 مليار دولار أمريكي أي بزيادة 13% عما كانت عليه في 2021، وتضمنت ائتمان بقيمة 2.2 مليار دولار أمريكي ناشئ عن الاعتراف بتأكيد ضريبي محدد من الخسائر الضريبية التاريخية.

-بلغت الإيرادات 51.7 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرها 2.2 مليار دولار أمريكي أي أعلى نسبة 4% عما كانت عليه في سنة 2021 ويرجع ذلك إلى الزيادة في صافي دخل الفائدة والتأثير الإيجابي لارتفاع أسعار الفائدة خاصة في عائد الخدمات المصرفية التجارية (GMB) وعائد الخدمات المصرفية الدولية أو الأسواق (GMB).

-بلغت تكاليف التشغيلية 33.3 مليار أمريكي بمقدار 1.3 مليار دولار أمريكي أي 4 بنسبة % عما كانت عليه في 2021 في المقام الأول لأن فروق تحويل العملات الأجنبية أدت إلى تأثير إيجابي قدره 2.2 مليار دولار أمريكي.

### المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في مختلف العوائد (HSBC) (2022-2018)

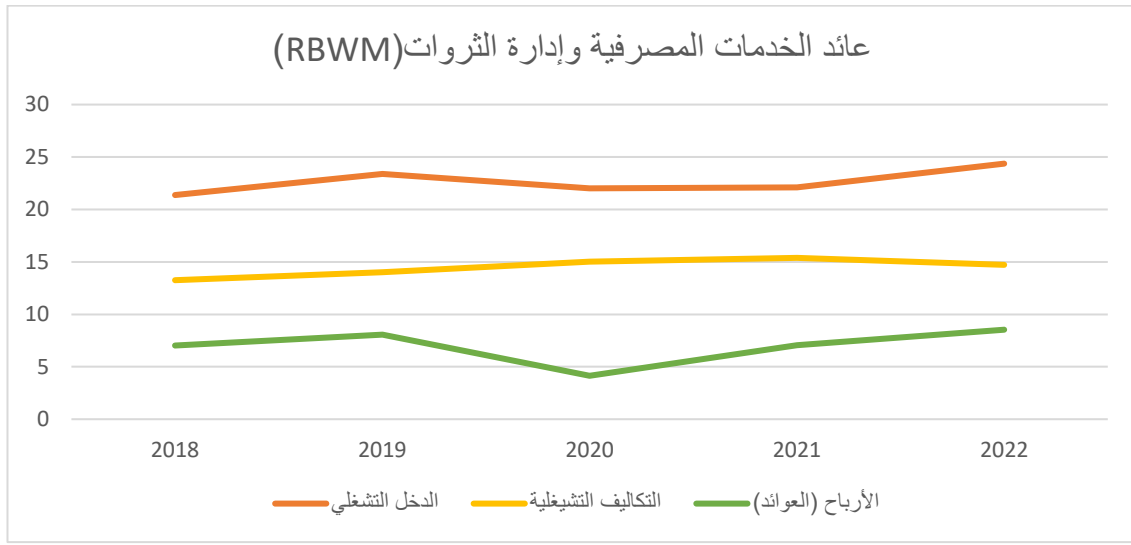
#### 1-الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات (RBWM)

##### الجدول رقم 08: عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات (RBWN)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
الدخل التشغيلي	21.374	23.400	22.013	22.110	24.367
التكاليف التشغيلية	13.255	14.017	15.024	15.384	14.726
الأرباح (العوائد)	7.018	8.048	4.140	7.048	8.533

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير 2022-2018.

#### الشكل رقم 14: عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات

#### التحليل:

-ارتفعت النفقات التشغيلية البالغة 14 مليار دولار أمريكي سنة 2019 بمقدار 0.8 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 6% حيث ارتفعت الاستثمارات في المبادرات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرات الرقمية في آسيا وتحسن أنظمة تكنولوجيا الأرباح والبنية التحتية.

-إذ زادت الأرباح بنسبة 15% في الدخل التشغيلي بنسبة 9% ويعود الجزء منه إلى الأداء القوي في هونغ كونغ وأمريكا اللاتينية والمملكة المتحدة والصين، المكسيك، الأرجنتين رغم تراجع في الولايات المتحدة الأمريكية.

-انخفضت نفقات التشغيل إلى 15 مليار دولار أي بمقدار 0.4 مليار دولار أمريكي مقارنة لسنة 2019 أي بنسبة 2% حيث أدى الانخفاض في الأجور المرتبطة بالأداء إلى تعويض الاستثمارات المستمرة في مجال الرقمي.

-بلغت الإيرادات التشغيلية 22 مليار دولار بانخفاض 3.6 مليار دولار أي بنسبة 14% ويعود ذلك إلى تراجع مكاسب في كل من الأرجنتين والمكسيك. حيث انخفضت عوائد الخدمات المصرفية إلى 12.9 مليار دولار بمقدار 207 مليار دولار أمريكي 17%.

-وبالنسبة لإدارة الثروات بلغت الفوائد 7.8 مليار دولار تراجع ب 0.8 مليار دولار أي 9%.

-في مجال صناعة التأمين انخفض العوائد ب 0.6 مليار دولار بسبب تراجع رقم الأعمال 37% أي 0.4 مليار دولار بسبب تفتيش كورونا وهذا التراجع الذي تم بفضل الإجراءات المستمرة لدعم العملاء من خلال القنوات الرقمية.

-ارتفعت النفقات التشغيلية المعدلة بمبلغ 7.3 مليار دولار بمقدار 0.1 مليار دولار أمريكي أي 15% مقارنة بنسبة 2020، وهو ما يعكس في المقام الأول زيادة في الأجور المرتبطة بالأداء ومواصلة الاستثمار في قدرات المصرفية الرقمية والمعاملات.

-زادت الأرباح بنسبة 71% في الدخل التشغيلي بنسبة 9% وهذا ما يعكس نمو سوق هونغ كونغ وآسيا. بلغت الأرباح 8.5 مليار دولار أمريكي أعلى بمقدار مليار دولار أمريكي أي 18 مليار دولار أمريكي أي 27% كما كانت عليه في سنة 2021 حيث بلغت الإيرادات 24.4 مليار دولار أمريكي أعلى مقدار 3.4 مليار دولار أمريكي أي 16% بسبب الارتفاع أسعار الفائدة ونمو الميزانية العمومية في المملكة المتحدة وآسيا والمكسيك والشرق الأوسط وقد تم تعويض ذلك جزئياً من خلال انخفاض إيرادات الثروة بسبب التأثير السلبي البالغ 1.4 مليار دولار أمريكي مقارنة بسنة 2021.

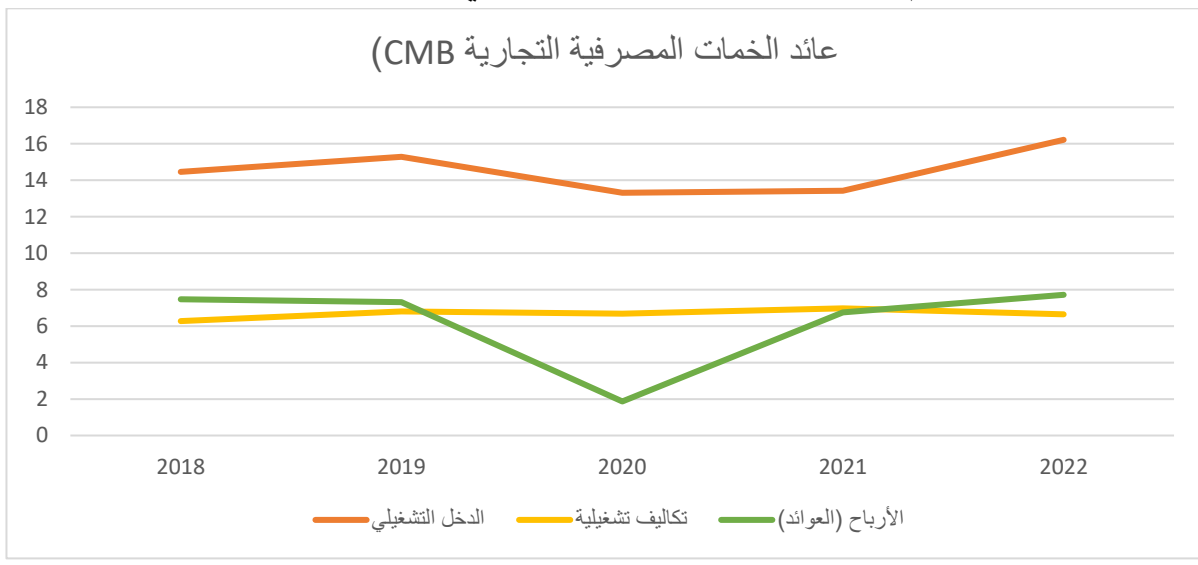
## 2-الخدمات المصرفية التجارية (CMB)

## الجدول رقم 09: الخدمات المصرفية التجارية (CMB)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
الدخل التشغيلي	14.465	15.292	13.312	13.415	16.215
تكاليف تشغيلية	6.275	6.801	6.689	6.973	6.642
الأرباح (العوائد)	7.478	7.307	1.868	6.743	7.716

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير 2018-2022.

## الشكل رقم 15: عائد الخدمات المصرفية التجارية لسنوات 2018-2022.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على المعطيات

التحليل:

-ارتفعت النفقات التشغيلية البالغة 6.8 مليار دولار أمريكي بمقدار 0.5 مليار دولار أي 8% مقارنة بسنة 2018 مما يعكس زيادة الاستثمار والقدرات الرقمية للمساعدة في تمكين البنك من تقليل متوسط وقت الاعداد الرقمية للمساعد في تمكين البنك من تقليل متوسط وقت الاعداد للعملاء وتحسن التطبيقات المصرفية للأعمال وتزويد العملاء بتجربة أسرع وأبسط من خلال عمليات الدفع في الوقت الفعلي.

-بلغت في 2020 الأرباح 1.9 مليار دولار أمريكي أي بمقدار 5.3 مليار دولار أمريكي 7.3 مليار دولار عما كانت عليه في عام 2019 وهذا يرجع إلى تفشي كورونا والذي أدى إلى انخفاض أسعار الفائدة العالمية.

-بلغ الدخل التشغيلي 13.3 مليار دولار أي تراجع 1.9 مليار دولار أمريكي بنسبة (12%) عن سنة 2019.

-بلغت المصاريف التشغيلية 6.7 مليار دولار بتراجع 0.1 مليار دولار إلى أقل نسبة 2% مما يعكس خفض التكاليف الأجور المرتبطة بالأداء من جهة مواصلة زيادة الاستثمار في الخدمات والمعاملات المصرفية الرقمية.



-ارتفعت النفقات التشغيلية بمبلغ 7 مليار أمريكي بمقدار 0.1 مليار دولار أمريكي أي بسنة 1% وهو ما يعكس في المقام الأول زيادة في الأجور المرتبطة بالأداء ومواصلة الاستثمار في القدرات المصرفية الرقمية والمعاملات.

-بلغت الأرباح 6.7 مليار دولار أمريكي بمقدار 4.9 مليار دولار أمريكي مما كانت عليه في 2020 وهو ما يعكس خسائر الائتمانية المتوقعة بقيمة 0.3 مليار دولار أمريكي سنة 2021 مع تحسين توقعات الاقتصادية، وقد تم تعويض ذلك جزئياً من خلال انخفاض الإيرادات 13.4 مليار دولار أمريكي أي 0.3 مليار دولار أمريكي أقل بنسبة 2%.

-بلغت الأرباح 7.7 مليار دولار أمريكي أي 1.5 مليار دولار أمريكي أي 24% أعلى مما كانت عليه في سنة 2021 وهذا راجع إلى زيادة الإيرادات بنسبة 6.6 مليار دولار أمريكي أي بزيادة 1%، و تم تخفيض الاستثمار المستمر في التكنولوجيا وتأثير ارتفاع التضخم من خلال الانضباط المستمر في الانفاق وكفاءة التوظيف.

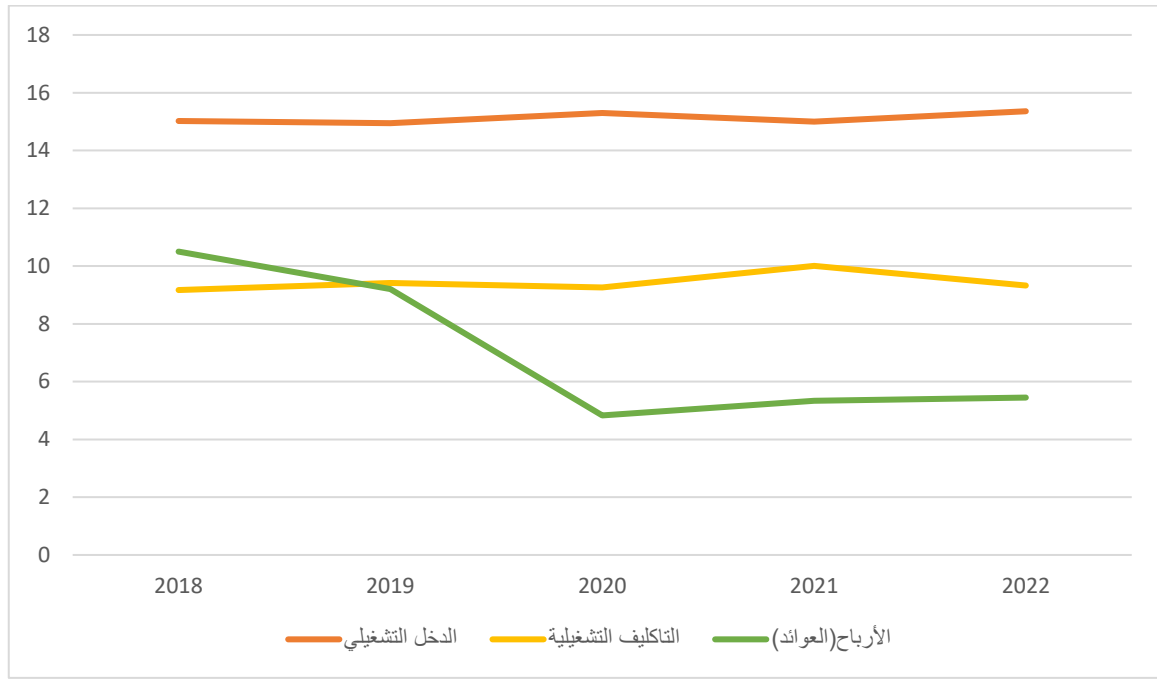
### 3-الخدمات المصرفية الدولية والأسواق (GMB)

#### الجدول رقم 10: الخدمات المصرفية الدولية والأسواق (GMB) لسنوات 2022-2018.

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
الدخل التشغيلي	15.025	14.946	15.303	15.002	15.359
التكاليف التشغيلية	9.170	9.417	9.264	10.006	9.325
الأرباح (العوائد)	10.5	9.2	4.830	5.333	5.445

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير 2022-2018.

## الشكل رقم 16: عائد الخدمات المصرفية الدولية والأسواق (GMB) لسنوات 2018-2022



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير 2018-2022.

التحليل:

-زادت النفقات التشغيلية بمقدار 0.2 مليار دولار مقارنة بسنة 2018، خصص الاستثمار في البرامج التنظيمية خدمات الأوراق المالية لدعم نمو الأعمال، تراجع الأرباح ب 9% وتراجع الدخل التشغيلي ب 1% رغم ارتفاع نفقات التشغيل.

- أما في 2020 بلغت الأرباح 4.8 مليار دولار أمريكي أقل ب 0.3 مليار دولار مقارنة بسنة 2019 بسبب تفشي كورونا الذي أدى إلى زيادة الخسائر الائتمانية ارتفاع الدخل التشغيلي البالغ 19.3 مليار دولار بنسبة 4%، بينما بلغت المصاريف التشغيلية 9.3 مليار دولار أقل ب 0.3 مليار دولار أمريكي.

-بلغت الأرباح 5.3 مليار دولار أمريكي ب مقدار 0.5 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 10% أي ما كانت عليه سنة 2020 ويعكس هذا إصدار صافي للخسائر الائتمانية المتوقعة المعدلة مقارنة مع تراكم كبير في المخصصات عام 2020 على الرغم من ارتفاع مصاريف التشغيل المعدلة للإيرادات، كما انخفضت الإيرادات بنسبة 8% مقارنة بسنة 2020 وكانت هناك مقارنة قوية خاصة في أسواق الصرف الأجنبي والديون العالمية نتيجة لانخفاض نشاط العملاء.

-بلغت الأرباح 5.4 مليار دولار أمريكي بمقدار 0.4 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 8% كما كانت عليه سنة 2021 وقد تم تعويض نمو الإيرادات بمبلغ 1.4 مليار دولار أمريكي أي بسنة 10% جزئياً من خلال صافي رسوم الخسائر الائتمانية المتوقعة والمعدلة عام 2022 البالغة 0.6 مليار دولار أمريكي ومن زيادة قدرها إعادة

التمويل في عام 2021 بمبلغ 0.3 مليار دولار أمريكي ومن زيادة قدرها 0.1 مليار دولار أمريكي في نفقات التشغيل المعدلة.

- كما بلغت الإيرادات 15.4 مليار دولار أمريكي أي 1.4 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 10%، مما يعكس نمو بأكثر من 100% في صافي الفوائد نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة والأداء القوي في خدمات الأسواق والأوراق المالية مدفوعات بزيادة نشاط العملاء والإدارة المنضبطة برأس مال الاستثماري.

## خلاصة الفصل:

في السنوات الأخيرة، شهد أداء البنك HSBC تحسناً ملحوظاً في الأرباح والعوائد على الاستثمار، تركز البنوك عموماً على تقديم خدمات مالية مبتكرة وتحسين تكنولوجيا المعاملات لتلبية احتياجات العملاء وزيادة الكفاءة، ومع ذلك يعتمد أداء البنك HSBC وغيره من البنوك على عوامل عديدة مثل الاقتصاد العالمي، وسياسات الفائدة والتنظيم الحكومي، وأحداث عالمية أخرى.

خاتمة

## خاتمة:

يعد التحول الرقمي محركاً رئيسياً في المصارف بفضل الابتكارات التكنولوجية، تمكنت البنوك من تحسين كفاءة عملياتها وتعزيز تجربة العملاء، وتقديم خدمات مالية أكثر أماناً وشفافية. إن اعتماد الأدوات الرقمية ليس مجرد خيار بل ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات السريعة في سوق الخدمات المالية، مع استمرار هذا التحول سيظل التركيز على الابتكار والتكيف مع التقنيات الجديدة هو المفتاح لتحقيق النجاح والتميز في القطاع المصرفي، مما يفتح آفاقاً جديدة للنمو والتطور في المستقبل.

مما تبرز دراسة حالة بنك HSBC كيف يمكن للاستراتيجيات المدروسة والابتكارات المالية أن تؤثر بشكل كبير على الأرباح من خلال تبني التحول الرقمي وتوسع نطاق خدماته العالمية نجح HSBC في تعزيز كفاءته التشغيلية وجذب شريحة أكبر من العملاء مما أدى إلى زيادة ملحوظة في الأرباح، على الرغم من التحديات الاقتصادية العالمية، استطاع البنك التكيف بسرعة وتطبيق حلول مبتكرة لضمان استدامة نموه المالي.

## نتائج اختبار الفرضيات:

- صحة الفرضية الأولى القائلة بأن الانفاق الرقمي يساهم في زيادة عائد المالي لبنك HSBC من خلال تحليل معطيات الفترة من 2018-2022 تبين أن زيادة التكاليف التشغيلية من سنة 2018-2019 أدت إلى زيادة الدخل التشغيلي والأرباح أما بالنسبة لسنة 2020 كان هناك تراجع في التكاليف التشغيلية وهذا ما أدى إلى مراجعة عملياته وإعادة ترتيب أولوياتها، تم تعويض هذه الانخفاضات جزئياً من خلال زيادة الاستثمارات وتعزيز التكنولوجيا أما في سنة 2021 و 2022 فهناك زيادة في الدخل والتكاليف التشغيلية يرجع ذلك إلى الزيادة في صافي دخل العائد وتأثير الايجابي وارتفاع سعر الفائدة.

- صحة الفرضية الثانية القائلة بأن الانفاق الرقمي يساهم في زيادة عائد الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الثروات، حيث هناك ارتفاع النفقات التشغيلية الموجهة إلى القدرات الرقمية والدخل والعوائد في جميع السنوات ماعدا سنة 2020 فقد شهدت تراجع في الدخل والأرباح ويرجع ذلك إلى تفشي كورونا وهذا التراجع الذي تم بفضل إجراءات المستمرة بدعم العملاء من خلال القنوات الرقمية.

- صحة الفرضية الثالثة القائلة بالإنفاق الرقمي يساهم في زيادة عائد الخدمات المصرفية التجارية حيث كان هناك زيادة في النفقات التشغيلية الموجهة إلى القدرات الرقمية والدخل التشغيلي ما عدا سنة 2020 فكان هناك

تراجع في النفقات والدخل التشغيلي والأرباح حيث لقي تراجع كبير ويرجع السبب لتعشي جائحة كورونا والذي أدى إلى انخفاض أسعار الفائدة العالمية.

رفض الفرضية الرابعة القائلة بأن الانفاق الرقمي يساهم في زيادة عائد الخدمات المصرفية الدولية وأسواق إلى أنه كان هناك تراجع في الدخل التشغيلي وأرباح بسبب تعشي كورونا الذي أدى إلى زيادة خسائر الائتمانية وتراجع نشاط العملاء.

#### التوصيات:

بناء على الدور الهام الذي يلعبه دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية، فإننا نوصي ب:

\_الإمام أكثر بالتحول الرقمي لما له أهمية كبيرة في تحسين خدمة المصارف.

\_استخدام التحول الرقمي لتبسيط العمليات الداخلية للبنوك بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء.

\_التوجه نحو التكامل والشراكات فالتحول الرقمي يعزز التكامل مع الشركات التقنية الناشئة والشركاء الخارجيين مما يساهم في تطوير حلول مصرفية مبتكرة

\_الاستفادة من خدمات البنوك الأخرى لملئ النواقص.

\_فتح حسابات مصرفية مختلفة تناسب احتياجات العملاء مثل الحساب الجاري وحساب التوفير والحسابات الاستثمارية.

#### آفاق الدراسة:

لا يزال موضوع التحول الرقمي في المصارف شاسعاً ويحتاج الكثير من البحث، وانطلاقاً من هذه الدراسة تقترح الطالبتان بعض المواضيع يمكن أن تثري موضوع الدراسة مستقبلاً:

\_مدى تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك.

\_مدى مساهمة التحول الرقمي في المؤسسات المالية.

قائمة المصادر

والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

### 1-المصادر:

-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، بتاريخ جمادى الثانية عام 1424.

-القانون التجاري الجزائري رقم 75-59، المؤرخ في 26/09/1975، المادة 67.

#### الكتب:

-بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.

-حسان عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.

-حسين محمد الحسن، مجالات التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية، الوراق لنشر، ط1، 2011.

-عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط07، 2015.

-ماهر عودة الثمانية آخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

-محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في المؤسسات على تحسن الخدمات المؤسساتية في سوريا، الأكاديمية الدولية للتدريب والتطوير، سوريا، 2021.

-محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام والاتجاهات واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب القاهرة، 2004.

-ناظم محمد نوري الشمري وعبد الفتاح زهير العيد اللالت، لصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوزيع)، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2008.

-نور ناصر عبد الهادي، المهارات والجدارات مستقبلية للبنوك، المسابقات البحثية العاشرة للعهد المصرفي المصري، مصر 2020.

-نورهان سليمان، تكنولوجيا الاعلام المتخصصة ديناميكات مستقبلية، مؤسسة الرياضة للنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2020.

-سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.

-خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.

-Ditshego. K. J (2018). **Assessing the influence** : 20 of digital transformation on digital maturity within a large cooperate bank, phd thesis, North-West university.

## 2-المراجع:

### المذكرات:

-فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تحليلية لصفحة فسيوك مديرية الصحة والسكن لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2020، 2019.

-محمد أحمد سليمان، صيغ التحول الرقمي وجود الخدمة التعليمية على رضا الطلاب "دراسة تطبيقية على جامعة المنصورة"، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 2021.

-عبد الرحمان حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، جامعة الملك خالد، السعودية، 2020.

-بلعياش ميادة، أثر الصيرفة الإلكترونية على السياسة النقدية، دراسة مقارنة، الجزائر، فرنسا، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة بسكرة، 2015، 2014.

### المجلات:

-إبراهيم أوراغ، محمد السعيد مزياني، أنواع العمليات المصرفية والتقليدية والإلكترونية، مجلة الباحث لدراسات الاكاديمي، المجلد 05، العدد 03، 2018.

-زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مجلد 5، العدد 1، 2022.

-عبد الناصر عبد اللطيف نصير، أثر التحول الرقمي على عدم شمل المعلومات دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 05، العدد 02، 2021.

-بوعمامة عبد الرحمان، شتي حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 23، العدد 01، 2023.

-صدقوني غريسي، سي طيب الهمشي رضا، علي العبسي، واقع أهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء لدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلون، الجزائر، مجلد 03، العدد 02، 2021.

-إلهام يحيوي وسارة قرابصي، التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019.

-طلق عوض الله السواط وياسر ساير العربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الاكاديمية (آلة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامع الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، (2ماي 2022).

-وليد كامل محمد بن كامل، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تاريخ قبول النشر 2021/07/29.

-شروق عبد علي، التحول الرقمي للعمليات لمصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 126، 2020.

-أحمد كاظم بريس، وورد قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلة 16، العدد 65، مصر، 2019.

-خولة مرسي هاجر موساوي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد 01، جوان 2023.

-نبيلة قرزيز وآخرون، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومي، حالة البنك الوطني BNA، مجلة الاقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 18، العدد 29، 2022.

-أسماء مبارك إبراهيم بكري، دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة 6 أكتوبر، كلية التجارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مصر، مارس 2022.

#### المقالات:

-عدنان مصطفى الباز، تقنيات التحول الرقمي، قسم نظم المعلومات، كلية الحسابات تقنية المعلومات جامعة الملك عبد العزيز، مقال الاقتصاد الرقمي، 21 يناير 2019.

-أسامة محمد الشوفي (2023) التوجه نحو تعزي التحول الرقمي للخدمات المالية والمصرفية للمصارف اليمتية (مقال منشور على الخط) جمعة البنوك اليمتية، صفاء بتاريخ 2023/02/08.