



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

افاق التحول الرقمي البنكي في ظل الاستراتيجية الوطنية للرقمنة - دراسة حالة -

تخصص: اقتصاد نقدي و مالي

إشراف:

د. بن حمزة

إعداد:

- تومي بئينة
- العلمي زهرة الياسمين

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال الله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) [التوبة:
105].

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله.»

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل بن حمزة،
الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية القيمة
ونصائحه السديدة وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه
المذكرة وإخراجها في أحسن صورة.

فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك في علمه وعمله، وجعل ما قدمه من علم
ونفع في ميزان حسناته يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.
وأسأل الله تعالى أن يوفقه إلى مزيد من النجاح والتألق، وأن يرزقه الصحة
والعافية، وأن يفتح له أبواب الخير والتوفيق، وأن يجعله من الذين قال فيهم
سبحانه وتعالى: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)
[المجادلة: 11].

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا في تكويني العلمي
طوال مسيرتي الجامعية، وإلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة من قريب أو
بعيد.

والحمد لله أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً، الذي بنعمته تتم الصالحات.



وكان فضل الله عليك عظيمًا

الحمد لله والصلاة والسلام على افضل خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم خالقي وميسر اموري وعصمت امري. لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه

اهدي هذا العمل الى نفسي اولا ثم الى كل من شاركني هذه اللحظات القيمة من تعب وراحة إلى من كان سندي وقوتي، و علمني أن الاجتهاد والصبر هما مفتاحا النجاح، وكان دعمه مصدر ثقة وأمل في كل مراحل حياتي أبي الغالي إبراهيم .

إلى صاحبة القلب الكبير والدعوات الصادقة، التي رافقتني بمحبتها وحنانها في كل خطوة، وكان لوجودها أثر لا يوصف في مسيرتي أُمي الحبيبة حميدة

إلى سنديا الذين شاركاني لحظات التعب والفرح، وكانا دائما مصدر قوة ودعم لي اخوي العزيزين

اسامة وعبد النور

الى امي الثانية التي كانت عوناً لي في كل خطوة و شاركتني جميع تعثراتي و نجاحاتي

خالتي صليحة

الى كل افراد عائلتي تومي وبوزيان " عمي وخالي وعماتي وخالاتي " ادامكم الله لي ..

إلى صديقتي و رفيقة درب جميلة، ومن شاركتني الكثير من اللحظات طيلة مسيرتنا الدراسية

اختي الغالية ياسمين

إلى أستاذي الفاضل الدكتور بن حمزة تقديراً لما قدمه من توجيه ونصح ومرافقة علمية ساهمت في إنجاز هذا العمل القيم وإلى كل احبتي واصدقائي الى كل من دعمني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو موقف نبيل، أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة سنوات من الجهد والمثابرة، راجيةً من الله أن يوفقني إلى ما هو خير وأن يجعل نجاحي سبباً في إسعاد من أحب

بثينة

2026

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

تتوارى الكلمات خجلاً أمام عظم الفضل، ويعجز البيان عن الإحاطة بما امتلأ به القلب من امتنان، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى نبع الحنان ومصدر الدعاء المستجاب، إلى أمي الحبيبة جنات، حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية، فيها استقامت دعائها أضيئت طريقي.

وإلى والدي الكريم رابع، سندي وملاذي، الذي علّمني الصبر والاعتماد على الله، أدامه الله لي عزّاً وفخراً.

إلى اخوتي سندي بعد الله، منهم وقد أكرمهما الله ببيوت عامرة نذير وخير الدين، واثنان ما زالا معي على درب الحياة بشير وعبد الجليل، كانوا لي عضداً وشدائفي الشدائد، ورفعةً في الأوقات كلها.

وإلى زوجي الغالي زبير، رفيق الروح وسكن الفؤاد، الذي كان لي عوناً وسنداً، أستظل بوجوده وأستقوي بمحبته، فجزاه الله عني خير الجزاء. وإلى زوجات إخوتي الكريمات غادة . أميرة، اللواتي كنّ لي بمثابة أخوات صادقات، جمعن بين المودة والرحمة، فكنّ امتداداً جميلاً لأخوتي، ورفقاً صادقاً في محيط أسرتي.

وإلى أبناء إخوتي الصغار حنين . غيث . إسرار . إحسان، زينة الدار وبهجة القلب، أسأل الله أن يحفظهم ويجعلهم من أهل السداد والتوفيق. وإلى رفيقة دربي بشينة

شاركتني هذا الطريق علماً وسهراً وأملاً، فكان وجودها أنساً وعوناً، وما نحن نقطف معاً ثمار هذا الجهد، فهنئاً لها هذا التخرج، وبارك الله لها في مستقبلها.

إلى افراد عائلتي العلمي وتومي

إلى استاذي الفاضل بن حمزة ياسين، صاحب الفضل في التوجيه والإرشاد، الذي لم ييخل بنصح ولا علم، فله مني بالغ الشكر ووافر التقدير. وما أنا أحتتم هذا المشوار، شاكرةً لله أن بلغني هذه اللحظة، سائلةً إياه أن يجعل ما تعلمت نوراً لي لا عليّ، ورفعةً في الدنيا والآخرة ، فالحمد لله ما كان من توفيقٍ إلا بفضل الله، وما كان من نقصٍ فمن نفسي

زهرة الياسمين

ملخص

هدفت الدراسة الى إبراز آفاق التحول الرقمي البنكي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، ولقد تم ذلك من خلال مناقشة الإطار النظري للاستراتيجية موضوع الدراسة بصفاتها خياراً حتمياً، واستعراض العناصر الأساسية لتحقيق تحول رقمي ناجح في القطاع المصرفي، فضلاً عن دراسة حالة وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة ولاية الطارف الى جانب توزيع استبانة على عينة مختارة من زبائن الوكالة لقياس الرضا لديهم عن الخدمات البنكية الرقمية المقدّمة.

خلصت الدراسة الى وجود تطور ملموس في البنية التحتية الرقمية والدورات التكوينية للموظفين خلال الفترة (2020-2025) هذا من جهة، ومن جهة ثانية ساهم التحول الرقمي بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء البنكي من خلال تقليص مدة المعاملات وجهد الموظفين، وفي المقابل، الرفع من جودة الخدمات ورضا الزبون. وبالرغم من النتائج المحققة، تواجه الوكالة جملة من التحديات أبرزها: عقبات تقنية، مخاطر الأمن السيبراني، مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين والزبائن نتيجة نقص الوعي الرقمي؛ الأمر الذي دفعنا الى اقتراح ضرورة التحديث المستمر للبنى التحتية والتكوين المتواصل للمورد البشري بما يضمن استدامة النجاح الرقمي وتعزيز التنافسية.

كلمات مفتاحية: تحول الرقمي، استراتيجية وطنية، أداء بنكي، جودة الخدمات، بنك CPA.

Abstract

The study aimed to highlight the prospects for digital banking transformation in light of the national digitalization strategy. This was done by discussing the theoretical framework of the strategy under study as an inevitable option, reviewing the basic elements for achieving a successful digital transformation in the banking sector, as well as studying the case of the Algerian People's Credit Bank (CPA) agency in El Tarf province, in addition to distributing a questionnaire to a selected sample of the agency's customers to measure their satisfaction with the digital banking services provided..

The study concluded that there was tangible progress in digital infrastructure and employee training programs during the period (2020-2025). On the one hand, digital transformation directly contributed to improving the efficiency of banking operations by reducing transaction times and employee effort, while simultaneously enhancing service quality and customer satisfaction. Despite these achievements, the agency faces several challenges, most notably: technical obstacles, cybersecurity risks, and resistance to change among some employees and customers due to a lack of digital literacy. This led us to suggest the necessity of continuous infrastructure upgrades and ongoing human resource development to ensure the sustainability of digital success and enhance competitiveness.

Keywords: Digital transformation, national strategy, banking performance, service quality, CPA Bank.

البسمة	
ملخص	
Abstract	
الفهرس:	
فهرس الجداول:	
مقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظري للاستراتيجية الوطنية للرقمنة	 1
تمهيد:	 Erreur ! Signet non défini.
المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية الوطنية للرقمنة:	 Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: تطور وتعريف الاستراتيجية الوطنية للرقمنة:	 Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثاني: أهداف وأهمية استراتيجيات التحول الرقمي	 5
المطلب الثالث: متطلبات بناء استراتيجيات رقمنة وطنية	 Erreur ! Signet non défini.
المطلب الرابع: مظاهر التحول الرقمي في الجزائر	 8
المبحث الثاني: دعائم التحول الرقمي في الجزائر	 Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: القيم والمبادئ والتوجيهية	 Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثاني: المحاور الأساسية للتحول الرقمي في الجزائر	 Erreur ! Signet non défini.

المطلب الثالث : المحاور الفرعية للتحويل الرقمي في الجزائر.....19

المطلب الرابع: المحاور الداعمة للتحويل الرقمي في الجزائر Erreur ! Signet non défini.

خلاصة الفصل:.....23

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي البنكي24

تمهيد:.....25

المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي البنكي26

المطلب الأول: مراحل التحويل الرقمي البنكي ومفهومه:.....26

المطلب الثاني: أهمية التحويل الرقمي البنكي وخصائصه.....29

المطلب الثالث: استراتيجيات التحويل الرقمي البنكي33

المطلب الرابع: إيجابيات التحويل الرقمي البنكي وتحدياته.....35

المبحث الثاني: عناصر التحويل الرقمي البنكي والخدمات الرقمية البنكية37

المطلب الأول : عناصر التحويل الرقمي البنكي37

المطلب الثاني : أسباب ظهور الخدمات الرقمية البنكية.....40

المطلب الثالث : مفهوم الخدمات الرقمية البنكية وخصائصها41

المطلب الرابع : معايير نجاح الخدمات الرقمية البنكية.....43

خلاصة.....45

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)46

تمهيد47

48	المبحث الأول: تقديم بنك CPA
48	المطلب الأول: نبذة عن البنك
51	المطلب الثالث: هيكل البنك ومستوياته
53	المطلب الرابع: مهام البنك
57	المبحث الثاني: استراتيجية التحول الرقمي في بنك CPA
57	المطلب الأول: البنية التحتية التكنولوجية والخدمات الرقمية
61	المطلب الثاني: استراتيجية التحول الرقمي بالوكالة
65	المطلب الثالث: الأداء البنكي للفترة (2020-2025)
67	المطلب الرابع: نتائج تحليل استبيان الدراسة
69	خلاصة
70	الخاتمة:
75	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول:

الجدول رقم 1-1 :	تطور عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية ... Erreur ! Signet non défini.
الجدول رقم 1-2 :	منظومة القيم الأساسية الموجهة لاستراتيجية التحول الرقمي Erreur ! Signet non défini.
الجدول رقم 2-1 :	مكونات التحول الرقمي
الجدول رقم 3-1 :	تجهيزات البنية التحتية التكنولوجية للفترة (2020-2025)
الجدول رقم 3-2 :	الخدمات الرقمية المتاحة للزبائن للفترة (2020-2025).....
الجدول رقم 3-3 :	مستخدمو الخدمات الرقمية للفترة (2020-2025).....
الجدول رقم 3-4 :	الإجراءات التنظيمية والتقنية للفترة (2020-2025).....
الجدول رقم 3-5 :	برامج تدريب الموظفين للفترة (2020-2025).....
الجدول رقم 3-6 :	الحملات التسويقية والتحسيسية للفترة (2020-2025).....
الجدول رقم 3-7 :	أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي.....
الجدول رقم 3-8 :	تطور حجم المعاملات الإلكترونية.....
الجدول رقم 3-9 :	اتجاه رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية.....

فهرس الاشكال:

الشكل رقم 1-1: المحاور الاستراتيجية..... Erreur ! Signet non défini.....

الشكل رقم 3-1: الموقع الجغرافي لوكالة القرض الوطني الشعبي في ولاية الطارف..... 50.....

الشكل رقم 3-2: الهيكل التنظيمي لبنك (CPA) 51

مقدمة

تشهد البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولات جذريّة متسارعة، فرضتها الطفرة التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات، ما أجبر المؤسسات أياً كان نشاطها على إعادة النظر في أساليب تسييرها ونماذج أعمالها لضمان البقاء وتحقيق الاستمرارية. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كظاهرة حتمية وخيار استراتيجي تبنته الدول لعصرنة قطاعاتها الحيوية، والانتقال نحو اقتصاد رقمي مستدام يقوم على المعرفة والابتكار، ويعيد هندسة الخدمات بما يتماشى مع متطلبات العصر.

يعد القطاع المالي والمصرفي من أكثر القطاعات حيوية وتأثراً بهذه الموجة الرقمية، بل سباقاً في تبني الحلول التكنولوجية وتوطينها، فلقد أدى ظهور الصيرفة الإلكترونية (e-banking)، ومنظومات الدفع الرقمي، وتطبيقات الهاتف البنكي إلى إحداث ثورة مفاهيمية وتشغيلية في فلسفة العمل المصرفي؛ أين تحول مقياس كفاءة الأداء من المعايير التقليدية القائمة على التوسع الجغرافي والانتشار المادي للفروع إلى معايير حديثة تركز على مرونة القنوات الرقمية، وسرعة الاستجابة لمعاملات الزبائن، والقدرة على تقديم خدمات فورية وآمنة على مدار الساعة بأقل تكلفة وجهد ممكنين. وتماشياً مع هذا التوجه العالمي، وفي إطار رؤيتها الرامية إلى التخلي عن البيروقراطية الادارية وعصرنة منظومتها الاقتصادية، وضعت الجزائر استراتيجية وطنية للرقمنة كخارطة طريق شاملة لتحديث المؤسسات العمومية. وضمن هذا المسار، يسعى بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) لاعتباره قطباً بارزاً في الساحة المصرفية الوطنية إلى تبني استراتيجية طموحة للرقمنة، تتجسد في تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتحديث سلة الخدمات الإلكترونية، فضلاً عن الاستثمار المستمر في تأهيل العنصر البشري لمواكبة هذا التحول المنهجي.

1. إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره، تبلور المشكلة البحثية لهاته الدراسة في التساؤل الجوهرى التالي: كيف تدعم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة مسار التحول الرقمي لدى البنوك؟ ولإحاطة بأبعاد الإشكالية المطروحة ومعالجتها، تم تفريع التساؤل الجوهرى إلى الأسئلة التالية:

- ما هي الأسس المستحدثة لتحقيق رؤية الجزائر الرقمية 2030 في القطاع المصرفي؟
- ما هي أبعاد التحول الرقمي الناجح لدى البنوك؟
- ما هي انجازات التحول الرقمي بالقرض الشعبي الجزائري (CPA) في ضوء الاستراتيجية الوطنية للرقمنة؟

2. فرضية الدراسة

قصد الإجابة على التساؤل الجوهرى أعلاه، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: تدعم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة مسار التحول الرقمي لدى البنوك عبر تعزيز كفاءة الخدمات بشكل مستدام.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية أعلاه مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- تتحقق رؤية الجزائر الرقمية 2030 في القطاع المصرفي عبر تعميق الاهتمام بالعنصر البشري؛
- يتحقق نجاح التحول الرقمي لدى البنوك عبر الالتفاف حول استراتيجية شاملة؛
- يحقق بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) انجازاتٍ متنامية في جودة الخدمات الرقمية ورضا الزبائن.

3. اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى إدراك النقاط التالية:

- التعرف على المرتكزات الأساسية للاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر، وتبيان أبعاد التحول الرقمي كآلية لعصرنة العمل المصرفي؛
- تشخيص متطلبات ادماج الحلول الرقمية، كالصيرفة والدفع الإلكترونيين، بنجاح في القطاع المصرفي؛
- رصد أبرز الانجازات، والتحديات (تقنية، أمنية وبشرية...) التي تواجه بنك CPA في مسار التحول الرقمي، قصد استشراف سبل الاستدامة في كفاءة الخدمات المصرفية.

4. اهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين أولهما: المساهمة النظرية في إثراء البحث العلمي حول الاستراتيجية الوطنية للرقمنة وعلاقتها بعصرنة القطاع المصرفي، وثانيهما: القيمة التطبيقية في تقديم تشخيص ميداني حقيقي لواقع وآفاق الحلول الرقمية في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)؛ وإمكانية تعميمها على القطاع المصرفي، مما يتيح للأجهزة الإدارية قياس كفاءة الأداء، ورصد أبرز التحديات التقنية والأمنية والبشرية، وتجاوزها لتحقيق التنافسية.

5. أسباب اختيار الموضوع

تنقسم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية؛ فأما المبررات الذاتية فهي:

- الميل الشخصي لدى الطالبتين لدراسة مواضيع التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي؛
- التوافق المباشر لموضوع الدراسة مع التخصص الأكاديمي (اقتصاد نقدي ومالي)؛
- الرغبة في تقديم حلول تدعم جهود عصبة المؤسسات المصرفية بالمنطقة.

وأما المبررات الموضوعية فهي:

- الأهمية البالغة التي توليها الدولة للاستراتيجية الوطنية للرقمنة، وسعيها المتواصل لعصرنة القطاع المالي؛
- التوجه المتسارع للبنوك نحو الصيرفة الإلكترونية لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية؛
- الرغبة في معرفة مدى تجسيد هاته الرؤية المستقبلية على مستوى البنوك العمومية على غرار CPA الطارف.

6. منهج الدراسة

للإحاطة بأبعاد هذا البحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لكونه مفيدا في رصد وتوصيف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية للرقمنة والتحول الرقمي البنكي، كما تمت الاستعانة بدراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) من خلال تحليل البيانات الداخلية والممارسات الميدانية، الى جانب توزيع استمارة استبانة على عينة من الزبائن قصد تشخيص واقع الحلول الرقمية وأثرها على الأداء المصرفي.

7. دراسات سابقة

تبرز أهم الدراسات التي ساهمت في بلورة فكرة هذا البحث فيما يلي:

- بوعلام عبد القادر، استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 1، 2022: هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ولقد تم ذلك من خلال تقديم جملة من المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بالأداء التنافسي. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف؛

- موساوي هاجر، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد 2023: هدفت الدراسة الى التعرف على دور تطبيق التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك، ولقد تم ذلك من خلال تقديم جملة من المفاهيم المتعلقة بالرقمنة المصرفية وأثرها على الخدمات البنكية. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين أداء البنوك من خلال تسهيل العمليات المصرفية، وتسريع إنجاز المعاملات، ورفع رضا الزبائن؛

- ابن الصغير عبد الرحمان، استراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة - دراسة حالة جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2024: هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية التحول الرقمي في تحسين الأداء داخل المنظمة، ولقد تم ذلك من خلال تقديم جملة من المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وأبعاده وانعكاساته على الأداء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وتسريع تبادل المعلومات، ورفع كفاءة العمل داخل المنظمة.

- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، المجلد 51، العدد 1، 2025: هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التحول الرقمي في الجزائر والتحديات التي تواجه تطبيقه، ولقد تم ذلك من خلال تقديم جملة من المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والبنية التحتية الرقمية في الجزائر. توصلت الدراسة إلى أن الجزائر حققت تقدماً نسبياً في مجال الرقمنة ولكنها لا تزال تواجه تحديات مرتبطة بضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات.

❖ ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في اهتمامها بآفاق التحول الرقمي البنكي، ومحاولتها تشكيل صورة تقريبية حول مستقبله انطلاقاً من تشخيص الوضع القائم حالياً، والذي يمكن وصفه بأنه مرحلة متقدمة من عملية الرقمنة؛ والدليل على ذلك هو اهتمام أغلب الدراسات السابقة بأهمية التحول الرقمي، وأثره على الأداء والتنافسية، دون الخوض في آفاقه المستقبلية في إطار تطبيق الاستراتيجية الوطنية للرقمنة الى غاية سنة 2030.

8. أجزاء الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، ثلاثة فصول والخاتمة؛ تناول الفصل الأول في مبحثين اثنين الإطار النظري للاستراتيجية الوطنية للرقمنة، أين تم التطرق إلى مفاهيمها ومراحل تطورها وأهدافها ومتطلباتها، بالإضافة إلى واقعها ومظاهرها في الجزائر.

تناول الفصل الثاني في مبحثين الإطار النظري للتحويل الرقمي البنكي، أين تم التركيز على دراسة مفهومه وأهميته وخصائصه واستراتيجياته، بالإضافة إلى عناصره وكذا الخدمات الرقمية البنكية ومعايير نجاحها.

خصص الفصل الثالث لإنجاز دراسة ميدانية، أين تم التطرق إلى حالة بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) لدراسة واقع استراتيجية التحويل الرقمي على مستوى الوكالة، وتحليل نتائج استبيان تم توزيعه على عينة مختارة من زبائن البنك.

الفصل الأول: الإطار النظري للاستراتيجية الوطنية للرقمنة

تمهيد

يشهد العالم تحولات عميقة بفعل التطور التكنولوجي المتسارع، مما جعل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للدول. وفي هذا السياق، تأتي الاستراتيجية الوطنية للرقمنة كإطار شامل يهدف إلى إعادة هيكلة الخدمات والأنظمة على أسس رقمية حديثة، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتبسيط الإجراءات الإدارية بما يحقق جودة أعلى في الخدمات المقدمة للمواطنين، كما تهدف إلى دعم الاقتصاد الرقمي من خلال تشجيع الابتكار وريادة الأعمال في مجالات التكنولوجيا الحديثة، وتولي الاستراتيجية أهمية كبيرة لتطوير البنية التحتية الرقمية بما يضمن توفير شبكات اتصال متقدمة وآمنة، كما تركز على تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات من المخاطر الإلكترونية.

ومن بين أهدافها أيضًا تنمية المهارات الرقمية لدى الموارد البشرية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، كما تعمل على تحسين الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات عبر المنصات الإلكترونية، وتُعد هذه الاستراتيجية رافعة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء اقتصاد معرفي تنافسي.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية الوطنية للرقمنة

تُعد الاستراتيجية الوطنية للرقمنة إطارًا شاملاً تتبناه الدولة لإدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمات، وتهدف إلى تطوير الإدارة العمومية، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وترسيخ الشفافية والكفاءة في تسيير المؤسسات، كما تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق تنمية مستدامة قائمة على الابتكار والمعرفة.

المطلب الأول: تطور وتعريف الاستراتيجية الوطنية للرقمنة

أصبحت الرقمنة من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها الدول لمواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز كفاءة الأداء في مختلف المجالات، ومن هذا المنطلق، برزت الاستراتيجية الوطنية للرقمنة كخطة متكاملة مرت بعدة مراحل تطويرية تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي ودعم التنمية المستدامة

1. مراحل تطور الاستراتيجية الوطنية للرقمنة

تتمثل هاته المراحل فيما يلي:¹

- مرحلة التأسيس والانطلاق (1969-التسعينيات): تميزت بإنشاء أولى مؤسسات الإعلام الآلي والبحث العلمي، مثل مركز الدراسات والبحث في الإعلام الآلي والمحافظة الوطنية للإعلام الآلي، ثم ظهور مؤسسات متخصصة في خدمات الإعلام الآلي وإطلاق إصلاحات الاتصالات والإنترنت؛
- مرحلة الرقمنة القطاعية وبناء البنية التحتية (2000-2020): شهدت رقمنة عدة قطاعات حكومية مثل العدالة والداخلية والتعليم العالي والضمان الاجتماعي، إلى جانب تطوير شبكات الإنترنت والألياف البصرية وتحسين خدمات الاتصال الرقمي؛
- مرحلة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة (2020-2030): بدأت بإنشاء وزارة الرقمنة والمحافظة السامية للرقمنة، ثم إعداد الاستراتيجية الوطنية للرقمنة "الجزائر الرقمية 2030" بهدف تحقيق تحول رقمي شامل قائم على الحوكمة الرقمية، والاقتصاد الرقمي، والمجتمع الرقمي.

¹ ابن الصغير عبد الرحمان، استراتيجية التحول الرقمي و دوره في تحسين الأداء في المنظمة - دراسة حالة جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية (الجزائر)، 2024، ص 45.

2. تعريف الاستراتيجية الوطنية للرقمنة

هناك مجموعة من التعاريف للاستراتيجية الوطنية للرقمنة:

- هي خطة حكومية شاملة طويلة المدى تهدف إلى إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف قطاعات الدولة (الإدارة، الاقتصاد، التعليم، الصحة...)، من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية، تعزيز الكفاءة والشفافية، ودعم التحول نحو اقتصاد رقمي حديث؛¹
- هي خطة شاملة تعتمد على المؤسسات أو الدول لتوظيف التكنولوجيات الرقمية في إعادة تصميم العمليات والخدمات، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتحقيق قيمة مضافة؛²
- هي إطار استراتيجي يحدد الرؤية والأهداف والوسائل الرقمية اللازمة لتحويل الأنشطة التقليدية إلى أنشطة رقمية، بما يساهم في تحسين تجربة المستخدم وتعزيز القدرة التنافسية؛³
- هي إطار استراتيجي يحدد الرؤية، الأهداف، البرامج، والوسائل اللازمة لتحقيق التحول الرقمي على المستوى الوطني، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ومواكبة التطورات التكنولوجية العالمية؛⁴
- هي عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات المؤسسة أو الدولة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة العمل وتقديم الخدمات واتخاذ القرار.⁵

مما سبق من تعاريف، يمكننا تقديم تعريف شامل كما يلي:

الاستراتيجية الوطنية للرقمنة هي إطار تخطيطي شامل وطويل المدى تتبناه الدولة، يهدف إلى إدماج التكنولوجيات الرقمية في مختلف القطاعات، من خلال تحديد رؤية واضحة وأهداف وبرامج وآليات تنفيذ، بما يسمح بإعادة هيكلة العمليات والخدمات، وتحسين الأداء والكفاءة، وتعزيز الشفافية والتنافسية، وصولاً إلى تحقيق التنمية المستدامة وبناء اقتصاد رقمي متكامل.

¹ الحكومة الجزائرية، الاستراتيجية الوطنية للرقمنة 2025-2030، الجزائر، 2025، وثيقة متوفرة على الموقع: <https://premier-ministre.gov.dz/ar> (تاريخ الزيارة: 2026/04/04).

² Deloitte, https://es.weforum.org/organizations/deloitte/?utm_source.com, (date de consultation: 04/04/2026).

³ McKinsey & Company, https://www.mckinsey.com/fr/our-work/organization?utm_source.com, (date de consultation: 04/04/2026).

⁴ بن عيسى محمد، التحول الرقمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 45.

⁵ Gartner, https://www.gartner.com/en/about?utm_source.com, (date de consultation: 04/04/2026).

المطلب الثاني: أهداف وأهمية استراتيجيات الرقمنة

يُعد التحول الرقمي من الركائز الأساسية لتطوير المنظمات وتحسين أدائها في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث تسعى مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات رقمية تواكب متطلبات العصر، وانطلاقاً من ذلك، تبرز الجدوى من تحديد أهداف وأهمية استراتيجيات التحول الرقمي في تقييم الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية لفائدة المنظمة.

1. أهداف استراتيجيات الرقمنة

تتمثل هاته الأهداف فيما يلي:¹

- مواكبة متغيرات المحيط: حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها أهدافها و تخصيص مواردها بالنظر إلى إمكانيات فرص المحيط وتحدياته، سواء كان المحيط الاقتصادي، التكنولوجي أو الخدماتي و في مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الاستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها؛
- البحث عن التنافسية: فعلى الخيارات الاستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها و مهاراتها، بغرض عرض سلع و خدمات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق الربح لكن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة : الجودة، المنتج، التكنولوجيا؛
- النمو: يمكن القول أنه على الخيارات الاستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها و نموها في كل الاتجاهات بالمنتجات أو الأسواق.

2. أهمية استراتيجيات الرقمنة

تُعدّ استراتيجيات التحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والدول في العصر الحديث، لما لها من دور كبير في تحسين الأداء ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فهي تساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، مما يقلل من الاعتماد على العمل اليدوي ويحدّ من الأخطاء

¹ ابن الصغير عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

البشرية، إضافة إلى تسريع إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق فعالية أكبر في الأداء.

كما تتيح استراتيجيات التحول الرقمي فرصًا واسعة للابتكار وتقديم خدمات جديدة، حيث تمكن المؤسسات من استخدام التقنيات الحديثة مثل التطبيقات الرقمية والمنصات الإلكترونية لتطوير خدمات أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الزبائن، وهذا يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمنحها ميزة التفوق في بيئة تتسم بالتغير السريع.

ومن جهة أخرى، يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات، من خلال رقمنة المعاملات وتقليل التعقيدات الإدارية، مما يسهل على المستخدمين الوصول إلى الخدمات بسرعة ودقة أكبر، كما يعزز ذلك من مستوى الشفافية ويزيد من رضا الزبائن أو المواطنين، خاصة في المؤسسات العمومية.

إضافة إلى ذلك، يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع، حيث يمكنها الوصول إلى عدد أكبر من الزبائن عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التوسع المادي المكلف، وهذا يفتح أمامها آفاقًا جديدة لدخول أسواق جديدة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويعزز من فرص النمو والاستدامة.¹

المطلب الثالث: متطلبات بناء استراتيجيات رقمنة وطنية

تُعَدُّ الاستراتيجية الرقمية الوطنية مشروعًا شاملاً يتطلب توفر مجموعة من المقومات الأساسية لضمان نجاحه واستدامته، حيث لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون تكامل الأبعاد التقنية والبشرية والتشريعية، وفيما يلي هذه المتطلبات:

1. المتطلبات التقنية

تُعَدُّ المتطلبات التقنية الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الاستراتيجيات الرقمية الوطنية، إذ لا يمكن لأي تحول رقمي أن يتحقق دون وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية ومتطورة، وتشمل هذه المتطلبات مجموعة من العناصر الحيوية مثل شبكات الاتصال الحديثة (كالإنترنت عالي السرعة والألياف البصرية وتقنيات الجيل الرابع والخامس)، إضافة إلى الأجهزة والأنظمة المعلوماتية التي تضمن تدفق البيانات بشكل سريع وآمن بين مختلف المؤسسات، وتلعب هذه البنية دورًا محوريًا في تمكين الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات الرقمية بكفاءة عالية، حيث إن ضعف البنية التحتية يؤدي مباشرة إلى بطء الخدمات وانخفاض جودتها.

¹ عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال، مركز البحث العلمي، جامعة غزة، 2020، ص 07.

كما تشمل المتطلبات التقنية أيضاً مراكز البيانات التي تُعد بمثابة القلب النابض للنظام الرقمي، إذ يتم فيها تخزين ومعالجة وحماية كميات ضخمة من المعلومات والبيانات الوطنية، وتكمن أهميتها في ضمان استمرارية الخدمات الرقمية وحماية البيانات من الضياع أو الاختراق، إضافة إلى تعزيز السيادة الرقمية للدولة من خلال التحكم في معلوماتها الحساسة داخل حدودها الوطنية، وإلى جانب ذلك، أصبحت الحوسبة السحابية الوطنية عنصراً أساسياً في بناء الأنظمة الرقمية الحديثة، حيث تسمح بتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات عبر بيئة رقمية مرنة وآمنة، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين سرعة تبادل المعلومات بين المؤسسات، ويعزز في الوقت نفسه الأمن السيبراني والاستقلالية التكنولوجية للدولة.¹

2. المتطلبات البشرية

تُعتبر المتطلبات البشرية من أهم ركائز نجاح الاستراتيجيات الرقمية الوطنية، لأن التكنولوجيا مهما كانت متطورة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود عنصر بشري مؤهل وقادر على استخدامها وتطويرها وفي هذا السياق، يُعد محور الأمية الرقمية خطوة أساسية، حيث يهدف إلى تمكين جميع أفراد المجتمع من امتلاك المهارات الرقمية الأساسية مثل استخدام الحاسوب، التعامل مع الإنترنت، والاستفادة من الخدمات الإلكترونية، ويساهم هذا الأمر في تقليص الفجوة الرقمية بين فئات المجتمع، ويضمن إدماج الجميع في الاقتصاد الرقمي الحديث، مما يعزز الشمول الرقمي والتنمية الاجتماعية. كما تبرز أهمية تكوين المختصين في المجال الرقمي، حيث تحتاج الدول إلى كفاءات عالية التأهيل في مجالات متعددة مثل البرمجة، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأمن السيبراني، ويتطلب ذلك تطوير المنظومة التعليمية والتكوينية من خلال الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب، إضافة إلى تعزيز الشراكات مع المؤسسات التكنولوجية العالمية، إن وجود هذه الكفاءات يساهم في دعم الابتكار وتطوير حلول رقمية محلية وتقليل الاعتماد على الخبرات الأجنبية، مما يعزز الاستقلالية الرقمية للدولة.

إلى جانب ذلك، تُعد ثقافة التغيير داخل المؤسسات عنصراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب الأمر تغيير العقلية التقليدية نحو تقبل التكنولوجيا الحديثة واعتمادها في العمل الإداري والخدمي، فنجاح أي استراتيجية رقمية يعتمد بدرجة كبيرة على استعداد الموظفين والمؤسسات لتبني أساليب عمل جديدة قائمة على الرقمنة، والتخلي عن الإجراءات الورقية البيروقراطية، وكلما كانت ثقافة التغيير إيجابية، كلما كان تطبيق الاستراتيجية أكثر سلاسة وفعالية.²

¹ بوعلام عبد القادر، استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 1، 2022، ص 120.

² خالد سميرة، أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العمومية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2020، ص 92.

3. المتطلبات التشريعية

تشكل المتطلبات التشريعية الإطار القانوني والتنظيمي الذي يضبط عملية التحول الرقمي ويضمن استخدامه بشكل آمن وفعال، حيث لا يمكن بناء اقتصاد رقمي دون وجود قوانين واضحة تنظم الفضاء الرقمي وتحمي مختلف الأطراف، ومن أهم هذه القوانين قوانين حماية البيانات الشخصية التي تهدف إلى ضمان سرية المعلومات ومنع استغلالها أو تسريبها أو استخدامها بطرق غير قانونية، وتكمن أهمية هذه القوانين في تعزيز ثقة المواطنين والمؤسسات في الخدمات الرقمية، حيث يشعر المستخدم بأن بياناته محمية، مما يزيد من الإقبال على استخدام المنصات الإلكترونية.

كما يُعد قانون التوقيع الإلكتروني من الركائز الأساسية في البيئة الرقمية الحديثة، إذ يتيح اعتماد الوثائق والمعاملات إلكترونياً دون الحاجة إلى التوقيع الورقي التقليدي، مما يسهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتسهيل المعاملات التجارية والخدمات العمومية، ويعزز هذا القانون من فعالية الإدارة الإلكترونية ويقلل من البيروقراطية ويزيد من كفاءة المؤسسات.

أما الأمن السيبراني فهو يمثل خط الدفاع الأساسي ضد التهديدات والهجمات الإلكترونية التي قد تستهدف الأنظمة المعلوماتية والبيانات الحساسة، ويشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات تقنية وقانونية لحماية الشبكات والأنظمة من الاختراق، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية دون انقطاع، وتكمن أهمية الأمن السيبراني في كونه عنصراً أساسياً لحماية السيادة الرقمية للدولة، وتعزيز الثقة في البيئة الرقمية، ودعم الاستقرار الاقتصادي والتكنولوجي.¹

¹ بن عيسى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الرابع: مظاهر استراتيجية الرقمنة في الجزائر

تتعدد مظاهر التحول الرقمي في الجزائر من خلال مجموعة من المشاريع التنموية التي تعكس توجه الحكومة نحو الرقمنة، شملت مجموعة من القطاعات على غرار قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى بعض المؤشرات التي تعكس مدى انتشار عملية التحول الرقمي من خلال نسبة انتشار الانترنت واستخدام الهاتف النقال وتزايد مواقع التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى المنصات الإلكترونية...، ويمكن عرض لبعض مظاهر ومشاريع التحول الرقمي فيما يلي:¹

1. تحسين نوعية خدمات الهاتف النقال

يتوفر سوق الهاتف النقال في الجزائر على ثلاثة متعاملين: Djezzy, Mobilis, Ooredoo؛ فقد قدر إجمالي مشتركى الانترنت الهاتف النقال بـ 45.29 مليون مشترك في 2023، وهو ما يمثل نسبة 89% من إجمالي مشتركى الانترنت في الجزائر. وقد ارتفع حجم البيانات المستهلكة عبر الهاتف النقال خلال الفترة 2020 - 2022 بـ 140%، وهو ما يعكس معدل الاستهلاك مقارنة بارتفاع عدد المشتركين ونتيجة تحسن سرعة التدفق.

2. عصنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

يشهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي قفزة نوعية من خلال مشروع صفر ورقة وتعميم الرقمنة في إطار إنجاز منصات رقمية لفائدة أساتذة الطلبة وعمال القطاع، كالمنصة الإلكترونية الخاصة باللغة الإنجليزية وأخرى خاصة باستقبال العرائض وشكاوى الأسرة الجامعية، إضافة إلى استحداث منصات إلكترونية جديدة خاصة بالمحاور الاستراتيجية للمخطط الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي وتفعيل البطاقة الرقمية للطلاب بتمكينه من الاطلاع على نقط الامتحانات وتقديم الطعون في الآجال المحددة

3. مشروع الخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية

يشمل هذا المشروع خدمات ذات نوعية وقيمة مضافة متاحة لجميع السكان على مستوى التراب الوطني بمختلف شرائحه، تقدم بأسعار تنافسية تساهم في تحقيق الآتي:

- قدرة النفاذ لشبكات الاتصالات الإلكترونية لجميع المواطنين عبر ولايات الوطن؛

¹ كتاب عبد القادر، إنزارن عادل، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التمويية في الجزائر، الواقع و الافاق، مجلة آفاق فكرية، المجلد 12، العدد 2، 2024، ص186.

- الاستمرارية في تقديم خدمات الاتصالات الإلكترونية وتوصيلها بالشبكات العمومية؛
 - تطوير المنشآت الأساسية التي تضمن النفاذ للجميع؛
 - الربط البيني للمؤسسات العمومية والخاصة من خلال شبكات متخصصة؛
- فضلا عن العمل على إقامة منشآت أساسية قاعدية تسمح بدعم الاتصالات الإلكترونية وتأمينها واستمراريتها عبر كامل ولايات الوطن ضمن مشروع البنية التحتية الرقمية.

4. التحول إلى الألياف البصرية

تبنت الحكومة الجزائرية هذا المشروع من خلال العمل على زيادة نسبة النفاذ إلى الانترنت عن طريق ربط المنازل عبر كافة ربوع الوطن بالألياف البصرية التي لها ميزة التدفق العالي، حيث قامت وزارة البريد والمواصلات بربط الأقطاب العمرانية والأحياء السكنية الجديدة بهذه التقنية إلى غاية المنزل؛ وهو ما ساهم في ارتفاع عدد البيوت الموصولة بشبكة الانترنت.¹ والجدول رقم (1-1) يبين عدد الأسر الموصولة بالألياف البصرية الى غاية سنة 2025:

جدول رقم (1-1): تطور عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية

السنة	البيوت الموصولة بشبكة الألياف البصرية	معدل الزيادة
2020	53.394	-
2021	165.244	2,09
2022	478.172	1,89
2023	1.080.948	1,26
2024	1.650.000	0,53
2025	2.300.000	0,39

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2025 (إتمام المعلومات)

يبين الجدول تطور عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية خلال الفترة (2020-2025)، حيث يتضح وجود نمو متسارع في عدد البيوت المرتبطة بهذه الشبكة، وهو ما يعكس الجهود المبذولة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز خدمات

¹ كتاب عبد القادر، إنزارن عادل، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الإنترنت ذات التدفق العالي؛ ففي سنة 2020، بلغ عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية حوالي 53.394 أسرة فقط، وهو رقم يعكس بداية توسع هذه التكنولوجيا في مجال الاتصالات. وفي سنة 2021، ارتفع العدد بشكل ملحوظ ليصل إلى 165.244 أسرة، مما يدل على تسارع مشاريع الربط بالألياف البصرية وتزايد الاهتمام بتطوير شبكات الاتصال الحديثة. هذا، وشهدت سنة 2022 قفزة نوعية في عدد البيوت الموصولة، حيث بلغ عددها 478.172 أسرة، وهو ما يعكس توسع نطاق الشبكة وتكثيف الاستثمارات في هذا المجال، واستمر هذا النمو في سنة 2023 ليصل عدد الأسر الموصولة 1.080.948 أسرة أي: أكثر من مليون منزلاً، ما يدل على الانتشار الواسع لخدمات الألياف البصرية. وفي سنة 2024، ارتفع العدد إلى حوالي 1.650.000 أسرة، ثم واصل الارتفاع في سنة 2025 ليصل إلى 2.300.000 أسرة، وهو ما يعكس تسارع عملية تعميم هذه التقنية في مختلف المناطق.

تدلّ هذه المؤشرات على التوجه المتزايد نحو تعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير خدمات الإنترنت عالية السرعة، كما ساهم هذا التوسع في دعم التحول الرقمي وتمكين الأفراد والمؤسسات من الاستفادة من الخدمات الإلكترونية بما ينعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: دعائم التحول الرقمي في الجزائر

يشهد العالم تحولات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة لتحقيق التنمية وتعزيز التنافسية. وفي هذا السياق، تسعى الجزائر إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تبني مشروع وطني للتحول الرقمي يهدف إلى عصنة الإدارة والاقتصاد، ومن ثم، فإن دراسة استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر تكتسي أهمية بالغة لفهم الجهود المبذولة والتحديات التي تواجه هذا السياق وآفاق تطويره مستقبلاً.

المطلب الأول: القيم والمبادئ التوجيهية

يُعدّ التحول الرقمي من أهم التوجهات الاستراتيجية التي تسعى الجزائر إلى تجسيدها لمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية وتحسين جودة الخدمات في مختلف القطاعات، وتتمحور رؤية التحول الرقمي في الجزائر حول مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي تشكل الأساس الذي تستند إليه هذه الاستراتيجية الوطنية قصد بناء اقتصاد رقمي، ومجتمع معرفي قادر على تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية.

1. القيم

تتسم القيم المرتبطة بالتحول الرقمي بالتنوع والشمول، إذ تم تصميمها بما يتوافق مع متطلبات السياق الوطني والأهداف التنموية للدولة، وتُعد هذه القيم بمثابة إطار مرجعي يوجّه مختلف المبادرات الرقمية ويضمن انسجامها مع المبادئ الأساسية للحكومة الرشيدة والتنمية المستدامة، كما تسهم في تعزيز الثقة في البيئة الرقمية وترسيخ ثقافة الابتكار والمسؤولية، وقد تم تصنيف هذه القيم إلى مجموعة من المحاور الرئيسية التي تعكس مختلف الأبعاد التقنية والتنظيمية والاجتماعية للتحول الرقمي، وذلك موضح في الجدول رقم (1-2) الموالي:

جدول رقم (1-2) منظومة القيم الأساسية الموجهة لاستراتيجية التحول الرقمي

القيمة	الشرح / الوصف
الشفافية وفعالية التسيير	تمكن هذه القيمة من بناء الثقة بين الأطراف الفاعلة على المستوى الداخلي والخارجي، سواء كانوا مواطنين أم مؤسسات أو شركاء آخرين. كما تضمن وضوح ومسؤولية وتوافق النشاطات والمبادرات بما في إطار التحول الرقمي مع القيم الأخلاقية والممارسات المثلى في التسيير.
التكافؤ والمساواة	تضمن هذه القيمة الولوج المتكافئ والمتساوي للخدمات الرقمية والفرص التي تقدمها الإدارة أو الشركات لكل فرد أو هيئة، بغض النظر عن مكاناتهم أو أصولهم أو مستوياتهم الاجتماعية أو مستوياتهم الاقتصادية، فهذه القيمة تضمن فرصًا متساوية للولوج إلى الخدمات الرقمية في ظل المنافسة العادلة.
تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية	يجب أن يكون القطاع الرقمي أحد الركائز الهامة لتحفيز التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية من خلال تشجيع الابتكار، الإنتاجية، الولوج إلى المعلومات، التعليم، والشمول المالي والشمول الاجتماعي.

المصدر: مريم بن مولود، الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر من أجل جزائر رقمية 2030، 2024، المحافظة السامية للرقمنة، الجزائر، ص11.

يبين الجدول أعلاه منظومة القيم الأساسية التي تستند إليها استراتيجية التحول الرقمي، والتي تشكل الإطار المرجعي لتوجيه مختلف المبادرات والمشاريع الرقمية، وتعد هذه القيم بمثابة مبادئ حاكمة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة من التحول الرقمي بطريقة فعالة ومستدامة، حيث تجمع بين ثلاثة أبعاد إدارية واجتماعية واقتصادية، تضمن تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف الفاعلة وتحقيق التنمية الشاملة كما يلي:

1.1. الشفافية وفعالية التسيير

وهما من أهم القيم التي يقوم عليها التحول الرقمي، إذ يساهم استخدام التقنيات الرقمية في تعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات وتسهيل الوصول إليها، الأمر الذي يحد من الغموض ويعزز الرقابة والمساءلة، كما تساعد الأنظمة الرقمية على تحسين فعالية التسيير عبر تسريع الإجراءات الإدارية وتقليص البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات، وتكتسب هذه القيمة أهمية خاصة في بناء الثقة بين الإدارة والمواطنين والشركاء الاقتصاديين، حيث يشعر المتعاملون بقدر أكبر من المصداقية والوضوح في التعاملات والخدمات الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، تضمن الشفافية توافق مختلف الأنشطة والمشاريع الرقمية مع القيم الأخلاقية والممارسات الإدارية السليمة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات.

1.1. التكافؤ والمساواة

ويهدفان إلى ضمان استفادة جميع أفراد المجتمع من مزايا التحول الرقمي دون تمييز. فنجاح أي استراتيجية رقمية لا يقاس فقط بمدى تطور البنية التحتية التكنولوجية، بل أيضاً بقدرتها على توفير فرص متساوية للوصول إلى الخدمات الرقمية لجميع المواطنين والمؤسسات، بغض النظر عن أوضاعهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو أماكن إقامتهم، ومن هذا المنطلق، يسعى التحول الرقمي إلى تقليص الفجوة الرقمية بين مختلف فئات المجتمع، وضمان العدالة في الاستفادة من الخدمات الإلكترونية والمعلومات الرقمية، كما تساهم هذه القيمة في تعزيز مبدأ المنافسة العادلة بين المؤسسات الاقتصادية من خلال توفير بيئة رقمية متكافئة تمكن الجميع من الوصول إلى الموارد والخدمات والفرص المتاحة بنفس الشروط، مما يدعم مبدأ العدالة الاجتماعية ويعزز الإدماج الرقمي لكافة الفئات.

3.1. تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية

حيث يُنظر إلى القطاع الرقمي باعتباره محركاً رئيسياً للتنمية الحديثة وأحد أهم عوامل النمو الاقتصادي والاجتماعي، فالتحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الوسائل التقنية والإدارية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة استراتيجية لتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وتعزيز الابتكار في مختلف القطاعات، كما يساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعارف، وتطوير منظومة التعليم والتكوين، وتحسين الخدمات الصحية والاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على نوعية حياة الأفراد. ومن الناحية الاقتصادية، يساعد التحول الرقمي على خلق فرص عمل جديدة، ودعم المؤسسات الناشئة، وتشجيع الاستثمار في مجالات التكنولوجيا والابتكار، فضلاً عن تعزيز الشمول المالي من خلال توفير خدمات مالية رقمية أكثر سهولة ومرونة وبالتالي، فإن الرقمنة تشكل رافعة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء اقتصاد قائم على المعرفة.

وعليه، يتضح من خلال هذه القيم أن استراتيجية التحول الرقمي لا تركز فقط على الجانب التكنولوجي، وإنما تسعى إلى إحداث تغيير شامل يمس مختلف جوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية؛ ومن ثم، فإن تكامل هذه القيم يشكل أساساً متيناً لنجاح مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها التنموية على المدى الطويل.

2. المبادئ التوجيهية

تستند الاستراتيجية الوطنية للرقمنة إلى مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل الأساس المنهجي والمرجعي لتصميم وتنفيذ مختلف البرامج والمشاريع الرقمية، وتعمل هذه المبادئ على توجيه جهود التحول الرقمي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مع ضمان الانسجام بين مختلف الفاعلين والقطاعات المعنية، كما تساهم في تعزيز الحوكمة الرقمية وترسيخ ثقافة الابتكار والاستدامة، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للمواطن والمؤسسة والاقتصاد الوطني. وانطلاقاً من ذلك، تقوم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة على خمسة مبادئ توجيهية تشكل الإطار العام الذي يحكم مسار التحول الرقمي ويحدد أولوياته وتوجهاته المستقبلية، وهذا ما يظهره الجدول رقم (3-1) أدناه:

جدول رقم (3-1): المبادئ الأساسية الموجهة لمشروع التحول الرقمي الوطني

المبدأ التوجيهي	الشرح / الوصف
التركيز على المواطن والمؤسسة	تضع الاستراتيجية الوطنية للرقمنة المواطن والمؤسسات في صلب اهتماماتها، حيث تضمن جعل كل مبادرة يتم اتخاذها ذات فائدة وأولوية للمواطن والمؤسسة.
شاملة وتشاركية	جميع الأطراف الفاعلة للمشاركة في عملية التحول الرقمي في بلادنا، مدعوة إلى المساهمة بفعالية في إعداد الاستراتيجية الوطنية للرقمنة وتنفيذها، وضمان حماية مصالح واحتياجات جميع الفاعلين الناشطين في مجال الرقمنة.
الحفاظ على السيادة الرقمية	تعد السيادة الرقمية مبدأً توجيهياً لهذه الاستراتيجية، وعليه من الضروري تعزيز البنى التحتية الرقمية الأساسية، رأس المال البشري، الاستقلال الرقمي وتطوير الصناعة الرقمية المحلية وضمان أمن أنظمة المعلومات والبيانات.
حماية الخصوصية والبيانات الشخصية	مبدأ أساسي لبناء الثقة مع المواطن من خلال ضمان حماية البيانات وإدارتها بطريقة مؤمنة ومتوافقة مع التشريعات والقواعد الأخلاقية.
تشجيع الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص	يهدف هذا المبدأ إلى تشجيع التعاون والشراكة بين القطاعين العمومي والخاص، للاستفادة من خبرتهما ودمج نقاط قوتهما، مما يؤدي إلى توفير مناخ ملائم للتطور الرقمي والابتكار والفعالية وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

المصدر: مريم بن مولود، الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر من أجل جزائر رقمية 2030، 2024، المحافظة السامية

للرقمنة، الجزائر، ص12.

يبين الجدول اعلاه العناصر الفرعية التالية:

1.2. مبدأ التركيز على المواطن والمؤسسة

حيث تضع الاستراتيجية الوطنية للرقمنة المواطن والمؤسسات في قلب عملية التحول الرقمي باعتبارهما المستفيدين الرئيسيين من مختلف المبادرات الرقمية، ويعكس هذا التوجه تبني مقاربة تركز على احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم، من خلال تصميم خدمات رقمية أكثر سهولة وفعالية وجودة، كما يهدف هذا المبدأ إلى تحسين تجربة المواطن في التعامل مع الإدارة وتسهيل حصوله على الخدمات العمومية، إلى جانب توفير بيئة رقمية داعمة للمؤسسات الاقتصادية تساعد على تطوير أنشطتها ورفع مستوى تنافسيتها، ومن ثم فإن نجاح التحول الرقمي يقاس بمدى قدرته على خلق قيمة مضافة حقيقية للمواطن والمؤسسة وتحسين مستوى أدائهما ورضاها عن الخدمات المقدمة.

1.2. مبدأ الشمولية والتشاركية

يعبر هذا المبدأ عن قناعة مفادها أن التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح من خلال جهود جهة واحدة فقط، بل يتطلب مساهمة وتعاون جميع الأطراف المعنية من مؤسسات حكومية وهيئات اقتصادية ومجتمع مدني وخبراء ومواطنين، وتضمن هذه المقاربة التشاركية إشراك مختلف الفاعلين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييم نتائجها، مما يسمح بأخذ مختلف الاحتياجات والتطلعات بعين الاعتبار، كما تسهم الشمولية في توسيع دائرة الاستفادة من الخدمات الرقمية وتقليل الفجوة الرقمية بين مختلف المناطق والفئات الاجتماعية، الأمر الذي يعزز العدالة الرقمية ويضمن استدامة مشاريع التحول الرقمي.

3.2. مبدأ الحفاظ على السيادة الرقمية

يعني هذا المبدأ قدرة الدولة على التحكم في بنيتها التحتية الرقمية وبياناتها الاستراتيجية وضمان استقلالية قراراتها الرقمية، ولتحقيق ذلك، تركز الاستراتيجية على تطوير البنى التحتية الرقمية الوطنية، وتعزيز الكفاءات البشرية المتخصصة، ودعم الصناعة الرقمية المحلية، إضافة إلى حماية أنظمة المعلومات من التهديدات والهجمات الإلكترونية. وتكتسي السيادة الرقمية أهمية خاصة لأنها تساهم في حماية الأمن الوطني وضمان استمرارية الخدمات الرقمية وتعزيز الثقة في المنظومة الرقمية الوطنية.

4.2. مبدأ حماية الخصوصية والبيانات الشخصية

يمثل أحد الركائز الأساسية للتحول الرقمي الناجح، إذ لا يمكن بناء بيئة رقمية موثوقة دون توفير ضمانات كافية لحماية بيانات الأفراد والمؤسسات، ويقتضي هذا المبدأ اعتماد آليات قانونية وتقنية وتنظيمية تضمن جمع البيانات

ومعالجتها وتخزينها بطريقة آمنة تحترم الحقوق الفردية والتشريعات المعمول بها، وتزداد أهمية هذا المبدأ مع التوسع المستمر في استخدام الخدمات الإلكترونية وتبادل البيانات عبر المنصات الرقمية، حيث أصبح الحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من الاختراق أو الاستغلال غير المشروع شرطاً أساسياً لتعزيز ثقة المواطنين وتشجيعهم على استخدام الخدمات الرقمية.

5.2. مبدأ تشجيع الشراكة بين القطاع العمومي والخاص

يمثل مبدأً مهماً لتسريع وتيرة التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة من الموارد والخبرات المتاحة، فالقطاع العمومي يمتلك الإمكانيات التنظيمية والتشريعية اللازمة لتوجيه المشاريع الرقمية، بينما يتميز القطاع الخاص بالمرونة والابتكار والخبرة التقنية، ومن خلال التعاون بينهما يمكن تطوير حلول رقمية أكثر فعالية واستجابة لاحتياجات المجتمع والاقتصاد، كما تساهم هذه الشراكات في جذب الاستثمارات، ودعم الابتكار التكنولوجي، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني في البيئة الرقمية العالمية.

ومن خلال تحليل هذه المبادئ يتضح أن الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر تعتمد على رؤية متكاملة لا تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل تشمل أبعاداً إنسانية وتنظيمية وأمنية واقتصادية، وبذلك تمثل هذه المبادئ منظومة متكاملة تساهم في تحقيق تحول رقمي مستدام قادر على دعم التنمية الشاملة وتعزيز مكانة الجزائر في الاقتصاد الرقمي.

المطلب الثاني: المحاور الأساسية للتحول الرقمي الجزائري

إن الاستراتيجية الرقمية التي اعتمدها الجزائر باتت تركز على محاور أساسية جاءت كالاتي:¹

1. البنية التحتية الرقمية وتطوير الكفاءات

يُعد هذا المحور من أهم الركائز الأساسية في مسار التحول الرقمي بالجزائر، لأنه يمثل الأساس العملي الذي تُبنى عليه جميع المبادرات والخدمات الرقمية، فنجاح أي استراتيجية رقمية لا يمكن أن يتحقق دون وجود بنية تحتية قوية ومتطورة من جهة، وموارد بشرية مؤهلة قادرة على استخدام هذه التكنولوجيا وتطويرها من جهة أخرى، لذلك فإن هذا المحور يجمع بين بعدين متكاملين: بعد تقني يتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وبعد بشري يتعلق بتنمية الكفاءات والمهارات الرقمية:

¹ كفاف عبد القادر، إنزارن عادل، مرجع سبق ذكره، ص 186.

1.1. تنمية البنية التحتية الرقمية

وتعني تطوير وتجهيز مختلف الوسائل والتقنيات التي تسمح بإنشاء بيئة رقمية فعالة وآمنة؛ ويشمل ذلك توسيع شبكات الأنترنت عالية السرعة وتغطيتها لكامل التراب الوطني، بما يضمن تقليص الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية، كما يشمل تحديث مراكز البيانات الوطنية وتطوير خدمات الحوسبة السحابية التي تسمح بتخزين ومعالجة البيانات بشكل أكثر كفاءة وأماناً. كما أن تطوير البنية التحتية لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل توفير تجهيزات حديثة في الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة، بما يسمح بتعميم استخدام الأنظمة الرقمية في مختلف المعاملات اليومية.¹

2.1. تطوير الكفاءات والموارد البشرية الرقمية

يُعتبر هذا العنصر حاسماً في إنجاح عملية التحول الرقمي، لأن التكنولوجيا مهما كانت متطورة لا يمكن أن تؤدي دورها دون وجود أفراد قادرين على استخدامها بكفاءة، ويهدف هذا الجانب إلى تكوين وتأهيل الموظفين في الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وتطوير مهاراتهم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما يشمل ذلك إدماج الثقافة الرقمية في التعليم والتكوين المهني والجامعي، من أجل إعداد جيل جديد قادر على التكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. إضافة إلى ذلك، تسعى الدولة إلى دعم الابتكار وريادة الأعمال الرقمية من خلال تشجيع إنشاء المؤسسات الناشئة (Startups) وتوفير بيئة محفزة للمواهب الشابة في مجالات البرمجة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

كما يساهم هذا المحور في تقليص الفجوة الرقمية داخل المجتمع من خلال نشر الثقافة الرقمية بين مختلف الفئات الاجتماعية، خاصة الفئات التي تعاني من ضعف في الولوج إلى التكنولوجيا أو نقص في المهارات الرقمية، وهذا ما يعزز مبدأ الإدماج الرقمي ويجعل التحول الرقمي مشروعاً وطنياً شاملاً لا يقتصر على فئة معينة.²

¹ أحمد عبد الله محمد، دور البنية التحتية الرقمية في دعم التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 2، ص 115.

² محمد الفتوح إبراهيم، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، مجلة بحوث الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف (مصر)، المجلد 6، العدد 2، ص 18.

2. الإطار التشريعي والتنظيمي والأمن الرقمي

يرتكز هذا المحور على تضافر مختلف الموارد البشرية والتقنية والمالية لضمان الانتقال السلس نحو الإدارة الرقمية، مع التركيز على تطوير الكفاءات البشرية القادرة على إدارة المشاريع الرقمية واستغلال التقنيات الحديثة بكفاءة وفعالية، كما يشمل وضع الأطر القانونية اللازمة لحوكمة البيانات وضمان استغلالها بشكل آمن ومسؤول، مع تعزيز آليات حماية المعطيات الشخصية والحياة الخاصة للمواطنين، باعتبارها من أهم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، وفي هذا السياق، تبرز أهمية ترسيخ مفهوم الهوية الرقمية كأداة حديثة تتيح التحقق من هوية الأفراد إلكترونياً وتمكنهم من الاستفادة من مختلف الخدمات الرقمية بصورة آمنة وسريعة، مما يساهم في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة الرقمية.¹

فضلا عن ذلك، فإن الأمن الرقمي الذي يعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مشروع للتحويل الرقمي، يتركز على حماية الأنظمة المعلوماتية والشبكات وقواعد البيانات من مختلف التهديدات والهجمات السيبرانية، وضمان سرية المعلومات وسلامتها واستمرارية الخدمات الرقمية.

المطلب الثالث: المحاور الفرعية للتحويل الرقمي الجزائري

ترتكز الاستراتيجية الرقمية حسب المبادرين بها على محاور فرعية جاءت كالاتي:

1. الحوكمة الرقمية

تسعى الحوكمة الرقمية إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية والكفاءة في تسيير المرافق العمومية من خلال توفير خدمات رقمية ذات جودة عالية وسرعة في الإنجاز والاستجابة الفورية لاحتياجات المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين، كما تقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، حيث تتيح التقنيات الرقمية إمكانية تتبع المعاملات الإدارية ومراقبة الأداء الحكومي وتعزيز الثقة بين الإدارة والمجتمع، ومن جهة أخرى، تساهم الحوكمة الرقمية في ترسيخ سيادة القانون من خلال توحيد الإجراءات وتحديد المسؤوليات والحد من الممارسات غير القانونية أو غير الشفافة.

كما يولي هذا المحور أهمية كبيرة لحماية البيانات وتأمين الأنظمة المعلوماتية ضد مختلف التهديدات السيبرانية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات متكاملة للأمن السيبراني تضمن استمرارية الخدمات وحماية المصالح الوطنية، إضافة إلى ذلك،

¹ كتاب عبد القادر، إنزارن عادل، مرجع سبق ذكره، ص 187.

تساهم الحوكمة الرقمية في تعزيز السيادة الوطنية الرقمية عبر التحكم في البنية التحتية الرقمية الوطنية وضمان استقلالية القرار الرقمي للدولة في مواجهة التحديات الدولية المتزايدة في هذا المجال.¹

2. الاقتصاد والمجتمع الرقمي

يظهر الاقتصاد والمجتمع في قلب الاستراتيجية الوطنية للرقمنة باعتبارها مجالين هامين مستهدفين من هاته العملية، فأما المجال الأول: الاقتصاد الرقمي، فهو يهدف إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في دعم النشاط الاقتصادي وتحسين الإنتاجية وتعزيز الابتكار، ويشمل ذلك تطوير التجارة الإلكترونية، وتشجيع الاستثمار في قطاع التكنولوجيا، ودعم المؤسسات الناشئة والشركات المبتكرة، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة في المجالات الرقمية. ويساهم الاقتصاد الرقمي في تنويع مصادر الدخل الوطني، وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، مما يجعله أحد أهم محركات النمو الاقتصادي في المستقبل. بينما يمثل المجال الثاني في المجتمع الرقمي الذي يركز على المواطن باعتباره المستفيد الرئيسي من الرقمنة، وذلك من خلال نشر الثقافة الرقمية وتعميم استخدام الوسائل التكنولوجية في الحياة اليومية، وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات الإلكترونية، كما يسعى هذا المحور إلى تقليص الفجوة الرقمية بين مختلف فئات المجتمع وتعزيز الإدماج الرقمي.

المطلب الرابع: المحاور الداعمة للتحويل الرقمي الجزائري

تم تدعيم الاستراتيجية الرقمية بمحاور تكميلية جاءت كالاتي:

1. المصادقة والدفع الإلكترونيين

تمثل المصادقة الإلكترونية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تمكن من التحقق من هوية المستخدمين وضمان صحة المعاملات المنجزة عبر الإنترنت، مما يعزز الثقة في التعاملات الرقمية ويحد من مخاطر الاحتيال والانتحال الإلكتروني، أما الدفع الإلكتروني فيشمل مختلف الوسائل الحديثة لتسوية المعاملات المالية، مثل البطاقات البنكية، والمحافظ الإلكترونية، ومنصات الدفع عبر الإنترنت، وتطبيقات الهاتف المحمول، والتي أصبحت تشكل عنصراً أساسياً في تنشيط التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية.

كما يهدف هذا المحور إلى بناء نظام بيئي متكامل يدعم نمو الاقتصاد الرقمي ويشجع المؤسسات الناشئة والشركات المبتكرة على تطوير حلول رقمية جديدة تستجيب لمتطلبات السوق المحلية والعالمية، وتكتسي هذه الجهود أهمية متزايدة في ظل التحولات العالمية نحو اقتصاد المعرفة واقتصاد الإنترنت، حيث أصبحت القدرة على توفير بنية تحتية رقمية متطورة وآمنة

¹ كتاب عبد القادر، إنزارن عادل، مرجع سبق ذكره، ص 188.

شروطاً أساسياً لتعزيز التنافسية الاقتصادية وجذب الاستثمارات وتحقيق الاندماج في الاقتصاد الرقمي العالمي، كما أن التطور السريع للتكنولوجيا يفرض تحديثاً مستمراً لأنظمة المصادقة والدفع بما يواكب الديناميكية الكبيرة التي تميز البيئة الرقمية المعاصرة.¹

2. المواطنة الرقمية

يشمل مفهوم المواطنة الرقمية تعزيز الوعي بحقوق الأفراد وواجباتهم في الفضاء الإلكتروني، وتشجيع الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا، واحترام خصوصية الآخرين وحقوق الملكية الفكرية، إلى جانب مكافحة السلوكيات السلبية مثل الجرائم الإلكترونية وخطاب الكراهية ونشر المعلومات المضللة، كما يسعى هذا المحور إلى تنمية المهارات الرقمية لدى مختلف فئات المجتمع وتمكينهم من الاستفادة المثلى من الخدمات الرقمية المتاحة.

وتزداد أهمية المواطنة الرقمية مع تزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والعمل والإدارة والتجارة، حيث أصبح نجاح مشاريع الرقمنة مرتبطاً بمدى قدرة الأفراد على التكيف مع المتغيرات الرقمية والتعامل معها بكفاءة ومسؤولية. لذلك تعمل السياسات العمومية على نشر الثقافة الرقمية وتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية التحول الرقمي وآثاره الإيجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما يضمن بناء مجتمع رقمي متكامل قادر على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية العالمية.²

تشكل المحاور الأربعة منظومة متكاملة ومتناسقة تهدف إلى تجسيد رؤية شاملة للتحول الرقمي باعتباره خياراً استراتيجياً لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني؛ ومن هذا المنطلق، أصبحت الرقمنة اليوم من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها الحكومات في تنفيذ برامجها التنموية وتحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز النمو الاقتصادي، بما يجعلها شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة ومواكبة التحولات العالمية المتسارعة. والشكل رقم (1-1) يقدم حوصلة عن محاور الاستراتيجية الوطنية للرقمنة بالجزائر كما يلي:

¹ كتاف عبد القادر، إنزارة عادل، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² المرجع نفسه، ص 189.

شكل رقم (1-1): محاور الاستراتيجية الوطنية للرقمنة



المصدر: مريم بن مولود، الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر من اجل جزائر رقمية 2030، المحافظة السامية للرقمنة، الجزائر، 2024، ص13.

يتبين من المخطط أن استراتيجية الجزائر الرقمية 2030 عبارة عن رؤية شاملة ومتكاملة للتحويل الرقمي، حيث تم تصميمها في شكل بناء مترابط يعكس طبيعة العلاقة بين مختلف مكوناتها، كما يظهر من المخطط أن تحقيق التحويل الرقمي لا يعتمد على عنصر واحد فقط، بل يتطلب تكامل مجموعة من الركائز التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعمل معًا لتحقيق الأهداف الوطنية في مجال الرقمنة.

خُلاصة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للتحويل الرقمي من خلال دراسة مختلف المفاهيم والأسس التي تقوم عليها الاستراتيجية الوطنية للرقمنة؛ فلقد تم التطرق إلى تعريف الاستراتيجية الوطنية للرقمنة باعتبارها إطاراً شاملاً يوجه عملية الرقمنة في الدول، وإبراز أهمية استراتيجيات التحويل الرقمي في تحسين الأداء الإداري والاقتصادي وتعزيز جودة الخدمات العمومية، إضافة إلى ذلك تم توضيح متطلبات بناء الاستراتيجيات الرقمية الوطنية، والتي تشمل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية والقانونية.

كما تم التطرق إلى أبرز مكونات استراتيجية التحويل الرقمي في الجزائر، والتي تعكس توجه الدولة نحو تحديث مختلف القطاعات ولاسيما البنية التحتية وتنمية القدرات الرقمية، الأمن الرقمي، الحوكمة الرقمية، الاقتصاد والمجتمع الرقمي، وكله حتى يظهر جلياً أن التحويل الرقمي في الجزائر يمثل مشروعاً استراتيجياً متكاملًا يهدف إلى بناء اقتصاد رقمي حديث ومجتمع معرفي متطور.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي البنكي

تمهيد

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط جديدة من العمل والإدارة تعتمد على التقنيات الرقمية، وقد أصبح التحويل الرقمي من أبرز الظواهر التي أثرت في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، حيث لم يعد مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل أصبح توجهاً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي، ويعد القطاع البنكي من أكثر القطاعات تأثراً بهذا التحويل، نظراً لاعتماده الكبير على المعلومات والبيانات في تقديم الخدمات المالية والمصرفية، فقد ساهمت التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير الخدمات البنكية وتحسين جودتها، كما مكنت البنوك من تقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة لعملائها، إضافة إلى ذلك، أدى التحويل الرقمي إلى تغيير أساليب العمل داخل المؤسسات البنكية، حيث أصبحت تعتمد على الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي والتطبيقات المصرفية الإلكترونية في إدارة عملياتها، كما ساهم في تعزيز الشمول المالي وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات البنكية، وفي ظل المنافسة المتزايدة في الأسواق المالية، أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية للبنوك من أجل تحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي البنكي

يشهد القطاع البنكي في السنوات الأخيرة تحولاً عميقاً بفعل التطور السريع في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مما أدى إلى ظهور مفهوم التحويل الرقمي البنكي كأحد أهم مظاهر تحديث الخدمات المالية، ويهدف هذا التحويل إلى تحسين أداء البنوك وتسهيل المعاملات المالية وتقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة للزبائن، كما يساهم في تعزيز الشفافية وتقليل التكاليف التشغيلية ورفع مستوى الأمان في العمليات المصرفية، ومن ثم أصبح التحويل الرقمي البنكي ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات الاقتصاد الحديث وتعزيز التنافسية في القطاع المالي.

المطلب الأول: مراحل التحويل الرقمي البنكي ومفهومه

يتعرض هذا المطلب الى مراحل التحويل الرقمي الستة، ومفهومه كما يلي:

1. مراحل التحويل الرقمي البنكي

لقد مر التحويل الرقمي واستخدام التكنولوجيا من قبل البنوك بست مراحل تتمثل في:¹

1.1. مرحلة التبنّي الأولي

تمثل هذه المرحلة نقطة الدخول الأولى للتقنية، حيث انصب التركيز على رقمنة العمليات المكتبية الخلفية. كان الهدف الأساسي هو معالجة الاختناقات الإدارية، مثل تأخير التقارير المالية والمحاسبية، في هذه الفترة، كان دور الإدارة العليا محدوداً، حيث تُركت المهمة للمتخصصين التقنيين لإيجاد حلول للمشاكل التشغيلية البحتة.

2.1. مرحلة نشر الوعي التقني

انتقلت البنوك في هذه المرحلة من مجرد "استخدام" التقنية إلى "فهمها". بدأت المؤسسات في الاستثمار في العنصر البشري عبر برامج تدريبية مكثفة، ومع ذلك طغى الجانب التقني الإجرائي على التدريب في هذه المرحلة، مع تركيز أقل على كيفية تطويع هذه التقنية لخدمة أهداف الأعمال الاستراتيجية.

3.1. مرحلة الاتصال الفوري وخدمة العملاء

شهدت هذه المرحلة ثورة في سرعة تقديم الخدمات للعملاء بفضل إدخال تكنولوجيا الاتصالات. وعلى الرغم من تحقيق قفزة في جودة الخدمة، إلا أنها اتسمت بارتفاع التكاليف التشغيلية، هذا التحدي دفع الإدارة العليا للتدخل المباشر، سعياً لتحقيق توازن بين تلبية متطلبات العملاء المتنامية وخفض التكاليف من خلال حلول تقنية أكثر كفاءة.

¹ موساوي هاجر، تطبيق التحويل الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي (الجزائر)، المجلد 6، العدد، 2023، ص16.

4.1. مرحلة الحكومة وضبط التكاليف

نتيجة للإنفاق المتزايد على التكنولوجيا، دخلت البنوك مرحلة الترشيد والاستغلال الأمثل، استعانت المصارف بخبراء واستشاريين دوليين لضبط الاستثمارات التقنية، وضمان أن كل إنفاق تكنولوجي يقابله عائد تشغيلي ملموس، مما أدى إلى تأسيس إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل البنك.

5.1. مرحلة التكنولوجيا كأصل استراتيجي

تحول المنظور الإداري في هذه المرحلة لاعتبار التكنولوجيا أصلاً رأسمالياً لا يقل أهمية عن الأصول المالية، لم تعد التقنية مجرد تكلفة، بل استثماراً يجب أن يحقق عائداً على الاستثمار (ROI)، هنا بدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا كقطاع حيوي يساهم في ربحية البنك الكلية.

6.1. مرحلة التكنولوجيا كنموذج عمل

وهي ذروة التحويل الرقمي، حيث أصبحت التكنولوجيا هي المحرك الاستراتيجي الأول، في هذه المرحلة:¹

- داخلياً: تم تعزيز الإنتاجية القصوى والتحكم الدقيق في العمليات.
- خارجياً: تحولت التكنولوجيا إلى منتج يُسوق، وأصبح الابتكار الرقمي هو الميزة التنافسية الأساسية التي تُبنى عليها هوية البنك في السوق.

2. مفهوم التحويل الرقمي البنكي

يمثل التحويل الرقمي البنكي مرحلة متقدمة في تطور العمل المصرفي، حيث يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف العمليات والخدمات البنكية، وقد ساهم هذا التحويل في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك وتطوير أساليب تقديم الخدمات المالية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

1.2. مفهوم التحويل الرقمي

يعد مفهوم التحويل الرقمي من المفاهيم الحديثة التي برزت مع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يشير عموماً إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء وتطوير الخدمات وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والابتكار في بيئة العمل المعاصرة، لذلك قدمنا مجموعة من التعاريف للتحويل الرقمي كما يلي:

- عملية انتقال نماذج الأعمال التقليدية نحو تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام ضمن الأسواق الرقمية؛¹

¹ موساوي هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- استخدام الادوات والتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة التقنية؛²
 - عملية إعادة تصميم وإعادة هيكلة الادارة وأساليب العمل داخل المؤسسات، بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة وتحقيق مرونة أكبر في الاداء المؤسسي؛³
 - استخدام التقنيات الرقمية لتغيير عملية الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وفعالية، ليس فقط لتكرار خدمة موجودة في شكل رقمي، ولكن أيضًا استخدام التكنولوجيا لتحويل تلك الخدمة إلى شيء أفضل بكثير؛⁴
 - عملية تغيير جوهرية، يتم تطبيقها من خلال الاستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية مصحوبة بالتأثير الاستراتيجي للموارد والقدرات الرئيسية، بهدف تحسين المؤسسة بشكل جذري وإعادة تحديد قيمتها المقترحة لأصحاب المصلحة.⁵
 - عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الاعمال والخدمات الحكومية والمجتمعية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، مع التركيز على الابتكار والكفاءة.⁶
- انطلاقًا من التعريفات المختلفة، يمكن استخلاص تعريف شامل لمفهوم التحويل الرقمي على أنه عملية استراتيجية شاملة تقوم على دمج واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في مختلف جوانب عمل المؤسسات، بهدف إعادة تصميم نماذج الأعمال والعمليات الإدارية والتشغيلية، وتحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات، بما يحقق الابتكار والمرونة التنظيمية ويعزز القدرة التنافسية والنمو المستدام في البيئة الرقمية.

¹ بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، التحويل الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات - دراسة حالة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس (الجزائر)، المجلد 51، العدد 1، 2025، ص 503.

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع.

⁴ Mark Samuels، Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are, and what it means for you ، <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/> ، يوم 2026/02/09 ، على الساعة 23:28 .

⁵ Carla Santos Pereira ، Natercia Durão ، Fernando Moreira ، and Bruno Veloso ، The Importance of Digital Transformation in International Business ، Sustainability 2022 ، p 03،

⁶ بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، نفس المرجع.

المطلب الثاني: أهمية التحويل الرقمي البنكي وخصائصه

يكتسي التحويل الرقمي البنكي أهمية كبيرة من خلال مساهمته في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتسريع المعاملات المالية وتسهيل وصول الزبائن إلى مختلف العمليات البنكية، كما يعزز الكفاءة التشغيلية للبنوك ويقلل من التكاليف ويرفع من مستوى الشفافية والأمان في التعاملات المالية، أما خصائصه فتتمثل في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتوفير خدمات إلكترونية مرنة، وتقديم حلول مصرفية مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن المتجددة.

1. أهمية التحويل الرقمي البنكي

يمثل التحويل الرقمي أحد أهم التحولات التي شهدتها المؤسسات في العصر الحديث، لما له من دور كبير في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة الأداء، كما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمات وتحقيق الابتكار، منه تتمثل أهمية التحويل الرقمي فيما يلي:

- تحسين الكفاءة: يساهم التحويل الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية؛
- تعزيز التنافسية: تمكن المؤسسات التي تتبنى التحويل الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة ومتطورة تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على استغلال الفرص الجديدة؛
- تحسين تجربة العملاء: يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بصورة أفضل، وينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بكفاءة وفعالية؛
- تحقيق الشفافية: يوفر التحويل الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات، كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعني؛
- خفض التكاليف: يساعد التحويل الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى؛

- تحقيق التنمية المستدامة: يدعم التحويل الرقمي تطوير قطاعات حيوية مثل التعليم والصحة والطاقة من خلال استخدام تقنيات مبتكرة تقلل من التأثيرات البيئية السلبية، كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.¹

2. خصائص التحويل الرقمي

يتميز التحويل الرقمي بالعديد من الخصائص، أهمها ما يلي:

1.2. خصائص اتصالية

يتميز التحويل الرقمي في الاتصال بقدرته على إعادة تشكيل العلاقة بين المرسل والمستقبل من خلال:²

- التفاعلية واللاتزامية: تشير التفاعلية اللاتزامية إلى نمط اتصال رقمي يسمح للطرفين بتبادل الأدوار والمشاركة بفعالية دون الحاجة للتواجد في الوقت، فهي تجمع بين المرونة الزمنية والتفاعل الشئائي الاتجاه، ما يتيح للمستخدمين إرسال واستقبال الرسائل، وإبداء الآراء أو تعديل المحتوى في الأوقات التي تناسبهم، يساهم هذا النمط في تعزيز جودة التواصل، من خلال إعطاء مساحة للتفكير والتفاعل المدروس، كما يسمح ببناء بيئات رقمية تشاركية وتراكمية، مثل المنتديات ومنصات التعليم والخدمات الرقمية، ويعد هذا التحويل مؤشراً على تغيرات ثقافية وتقنية عميقة في سلوك الاتصال داخل المجتمع الرقمي؛
- الاستغراق والتركيز: تتميز الوسائل الرقمية بإتاحة فرصة أكبر للمتلقي للانغماس الكامل في المحتوى الذي يختاره بنفسه، هذا الاختيار النشط يعزز من قدرة المستخدم على التركيز لفترات أطول مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية كما أن وجود الروابط التفاعلية والنصوص الفائقة يُطيل زمن التفاعل ويزيد من عمق التصفح بيئات الوسائط المتعددة مثل الفيديو والصوت ترفع من جاذبية المحتوى، مما يدفع المتلقي للاستغراق فيه بشكل أعمق لذلك، يصبح المستخدم أكثر تفاعلاً واهتماماً بالمادة المقدمة؛
- الانتباه والنشاط الذهني: يحفز التحويل الرقمي المتلقي على التفكير والمشاركة الفعالة بدلاً من الاستقبال السلبي. الوسائل الرقمية تعطي فرصة للمتلقي ليكون فاعلاً في عملية الاتصال، من خلال التعليق والمشاركة والتفاعل، هذا ينشط الوظائف المعرفية مثل التحليل والاستنتاج، ويزيد من جودة الفهم، علاوة على ذلك، يؤدي الانخراط النشط

¹ بن عيسى سمير، أثر التحويل الرقمي على تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 9، العدد 2، 2023، ص 45.

² خروبي آمنة، وعطائي مروة، دور التحويل الرقمي في تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر خلال الفترة (2016-2021)، مذكرة ماستر في المالية والتجارة الدولية، جامعة قالة (الجزائر)، 2022، ص 06.

إلى تحسن التركيز والذاكرة نتيجة التفاعل المتكرر مع المحتوى، تتحول عملية الاتصال إلى تجربة ذهنية نشطة تزيد من كفاءة التعلم والاستيعاب.

2.2. المرونة والقدرة على التكيف

تُتيح الوسائط الرقمية الحديثة بيئة اتصالية عالية الديناميكية من خلال:¹

- المرونة التقنية والتنظيمية: تتيح النظم الرقمية إمكانية التعديل السريع والتحكم الكامل عبر البرمجيات، مما يجعلها قابلة للتطوير والتحديث بسهولة، هذه المرونة تساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات التقنية دون الحاجة إلى إعادة بناء الأنظمة من الصفر، كما تسمح بتكييف الحلول الرقمية لتلبية متطلبات العمل المتغيرة، وبالتالي تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية بفضل هذا التحكم الديناميكي؛
- القدرة على التكيف: تمتلك المؤسسات الرقمية بنية مرآة تمكنها من التفاعل بسرعة مع بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والتنوع الكبير، هذا يعني أن المؤسسات قادرة على تعديل استراتيجياتها وتقنياتها لتلبية المتطلبات الجديدة، كما تعتمد على تنظيم شبكي يسمح بتوزيع العمل والمهام بن وحدات مختلفة بمرونة، ومن هنا يمكنها البقاء تنافسية حتى في ظل ظروف متغيرة باستمرار؛
- تجاوز الزمان والمكان: لا تقتيد عمليات الاتصال الرقمي بحدود جغرافية أو زمنية، ما يضمن استمرارية الاتصال والعمل عن بُعد بكل سهولة.

2.3. التكامل والانتشار

يتميز التحويل الرقمي بقدرة على الدمج بن أشكال الاتصال والمحتوى ضمن منظومة واحدة:²

- اندماج الوسائط: تمكن الوسائط الرقمية من دمج مختلف أنواع المحتوى مثل النصوص، الصور، الصوت، والفيديو ضمن منصة واحدة، مما يجعل التجربة الاتصالية أكثر ثراءً وتفاعلاً، كما يمكن تضمين الرسوم البيانية والرسومات ثلاثية الأبعاد، ما يضيف بعداً بصرياً ومعلوماتياً متقدماً، هذا التنوع يساهم في توصيل الرسائل بشكل أكثر وضوحاً وجاذبية بالتالي، تُحسن الوسائط المدمجة من جودة الفهم والتفاعل بن الأطراف؛

¹ محمد الصافي مخرمش، مراد سامي، التحويل الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2022-2023، ص 03.

² بن عيسى سمير، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- المشاركة والتنوع: تُوفّر الوسائل الرقمية إمكانية لأي فرد بأن يصبح نشراً للمحتوى بسهولة ويسر، مما يزيد من تنوع المصادر والمعلومات المتاحة، كما تتعدد أشكال المحتوى لتلبية مختلف الاحتياجات والدوافع الاتصالية للمستخدمين، هذا التنوع يجعل الاتصال أكثر شمولية ويعزز الإبداع والمبادرة، ونتيجة لذلك، يصبح الجمهور أكثر نشاطاً وتفاعلاً مع المحتوى الرقمي؛
- التخزين والاسترجاع: تُتيح التكنولوجيا الرقمية حفظ المحتويات والرسائل الاتصالية بسهولة، مما يسمح للمستخدمين بالاحتفاظ بالمعلومات المهمة واستعادتها وقت الحاجة، هذه الخاصية تضاعف من القيمة المعرفية للمحتوى لأنها تُمكن من المراجعة المستمرة والتعلم المتكرر، كما تسهل مشاركة المعلومات مع الآخرين في أوقات لاحقة لذا، يعتبر التخزين الرقمي ركيزة أساسية لتعزيز الفعالية الاتصالية.

4.2. الذكاء والتقنية العالية

يتسم التحويل الرقمي بدمج الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات الحديثة في بنيته:¹

- الذكاء الرقمي: تمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي الأنظمة الرقمية من مراقبة أداء القنوات الاتصالية بشكل لحظي، واكتشاف المشكلات وتصحيحها تلقائياً لتحسن جودة الاتصال، هذا يضمن استمرارية وكفاءة عالية في نقل المعلومات والتفاعل؛
- التقنية العالية والتميز: تعتمد البنى الرقمية على تقنيات معلوماتية متطورة وعالمية، مما يمنحها قدرة فائقة على الابتكار وتقديم خدمات فريدة ومتميزة، هذه التقنيات ترفع من جودة الأداء وتُعزز التنافسية في السوق الرقمية.

5.2. العالمية والشفافية التنظيمية

يعيد التحويل الرقمي صياغة الهياكل التنظيمية التقليدية:²

- العالمية وعابرة للحدود: تمكن الرقمنة المؤسسات من توسيع نشاطها عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية بسهولة، مما يزيد من فرص المنافسة والتعاون الدولي. هذا التوسع يعزز حضورها العالمي ويجعل خدماتها متاحة على نطاق واسع؛

¹ محمد الصافي مخزومش، مرجع سبق ذكره، ص 4 .

² نفس المرجع.

- الشفافية والحكومة الرقمية: تعزز نظم التحويل الرقمي وضوح الأدوار ومسؤوليات اتخاذ القرار بشكل لامركزي، مما يقلل من البيروقراطية والتسلسل الهرمي التقليدي، هذا يدعم النزاهة والشفافية في إدارة المؤسسات ويزيد من ثقة الأطراف المعنية.

مما سبق، نستنتج أن التحويل الرقمي يعد عاملاً أساسياً في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتطوير جودة الخدمات، كما يعزز الشفافية ويوفر فرص عمل جديدة، مما يجعله محركاً رئيسياً للابتكار والتنمية المستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: استراتيجيات التحويل الرقمي البنكي

يشكل التحويل الرقمي في القطاع البنكي ركيزة أساسية لتعزيز التنافسية وتحقيق الكفاءة، إذ يستدعي هذا التحويل تبني استراتيجيات مدروسة، وأبعاد متعددة تضمن مواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية تطلعات العملاء، تمثل استراتيجيات التحويل الرقمي البنكي خارطة الطريق التي تعتمدها المصارف لتحديث أنظمتها، وتطوير خدماتها، وتعزيز تجربتها الرقمية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، والتي تتمثل في:¹

1. تحديد أهداف واضحة

تبدأ هذه الخطوة من خلال تقييم الوضع الحالي وتحديد البيانات التي يجب الاحتفاظ بها أو حت إتلافها بشكل كامل، ويأت ذلك من خلال تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التحويل إلى أعمال رقمية، بالإضافة إلى وضع خطة تفصيلية، من خلال تحديد مجالات التركيز الرئيسية، وتخصيص الأدوات والموارد المطلوبة، وتحديد الأطراف المعنية.

2. تقييم الاحتياجات

يتطلب ذلك تحديد كمية الأموال المخصصة لتنفيذ الابتكارات الرقمية وتطويرها، وتأهيل الكوادر البشرية كأحد إمكانيات استدامة التحويل الرقمي، وخاصة خبائ الأمن السيبراني والعمل على سد الثغرات المتغيرة، مع التركيز على تهيئة أصحاب المصلحة للتحويل الرقمي، سواء اكانوا موظفين أو عملاء، أو جهات رقابية أو جهات خارجية، والتأكد من مدى استعدادهم وذلك من حيث جاهزية خدمات تخزين المعلومات والحوسبة السحابية وتأسيس المستودعات الرقمية المتقدمة وغيرها، والاستعداد لمواجهة التحديات أو المساعدة السيبرانية.

¹ معهد الدراسات المصرفية، الرقمنة واستراتيجيات التحويل في البنوك، مقال نشرة دورية مؤسسية، الكويت، العدد3، السلسلة 16، 2024، ص05.

3. جاهزية البنية التحتية التقنية

يركز البنك على تقوية البنية التحتية الرقمية من خلال تجهيز الأنظمة الحاسوبية، تطوير الحوسبة السحابية، وإنشاء مستودعات رقمية متقدمة، كما ت تعزيز الأنظمة الأمنية لتكون قادرة على التصدي للهجمات السيبرانية والتعامل مع التحديات التقنية المحتملة¹.

4. تحول رقمي من الصميم

يقصد به تحويل كامل للبنك، ويتحقق ذلك من خلال:

- إعادة تصميم البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بالبنك بالانتقال من التكنولوجيا القديمة - حواسيب كبيرة في مراكز البيانات الكبيرة إلى تقنية السحابة الأصلية؛
- تحويل الاتفاق من تعزيز البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات إلى بناء قنوات رقمية جديدة. مع الوقت ومع زيادة استخدام الخدمات المصغرة والتطبيقات مفتوحة المصدر، يتمكن البنك من تقليل تكاليف البنية التحتية.

5. جعل الخدمات غير مرئية

- تسعى البنوك إلى تطوير خدماتها بطريقة تجعل العمليات التكنولوجية تتم بسلاسة وخفاء عن العميل، مما يضمن له تجربة استخدام مرئية وبمبسطة دون الحاجة إلى إدراك التعقيدات التقنية الكامنة وراءها ويتم ذلك من خلال:
- الاستفادة من التكنولوجيا، والاهتمام بتجربة العملاء، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة لتوسيع قاعدة المستفيدين وإنشاء تجربة عملاء مميزة وسلسة؛
- من حيث قيام البنك بتخطيط رحلة العميل، وهي طريقة لتصور تفاعل العميل مع البنك من وجهة نظره؛ وجعلها الأداة الافتراضية لحل مشكلات العملاء.

5. تغيير ثقافة المنظمة

يتحول البنك خلال هذه المرحلة إلى بنوك بلا أوراق ولا نماذج ولا توقيع، ت إنشاؤه للجوال الذي يسافر مع العميل، يقوم بتسجيل العميل ف 90 ثانية فقط، بنك وكيل مكالماته هو روبوت (AI)، يملك أكبر منصة في العالم

¹ معهد الدراسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص05.

لواجهة برمجة تطبيقات الخدمات المالية (API)، يطور منهجية لقياس خلق القيمة الرقمية وقياس الأثر المالي للرقمنة، ويستخدم نهج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وتتبع التقدم المحرز للتحويل الرقمي والقيمة الناتجة عنه وتحديد المكافآت¹.

6. التطوير المستمر

اعتماد البنك مبدأ التحديث المستمر لخططه التنفيذية وأدواته الرقمية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، ومتطلبات السوق، واحتياجات العملاء المتغيرة؛ كما يحافظ على جاهزيته العالية لمواجهة الهجمات السيبرانية والتحديات المستقبلية.²

المطلب الرابع: إيجابيات التحويل الرقمي البنكي وتحدياته

يعد التحويل الرقمي في القطاع المصرفي توجهاً أساسياً لمواكبة التطورات التكنولوجية، حيث يفتح آفاقاً واسعة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات، لكنه في المقابل يطرح تحديات تتطلب استراتيجيات مدروسة لضمان نجاح هذا المسار.

1. إيجابيات التحويل الرقمي البنكي

للتحويل الرقمي في البنوك مزايا عديدة يمكن إبرازها فيما يلي:³

- يمكن للبنوك من تقليل الوقت والجهد المطلوبين لإجراء المعاملات من خلال أتمتة العمليات وتحسين سير العمل، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من التكاليف؛
- تساعد الأدوات الرقمية على تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل البنك، مما يسهل تبادل المعلومات ويعزز التنسيق؛
- يمكن استخدام تقنيات البيانات الكبيرة من تحليل المعلومات المالية وإعداد تقارير دقيقة، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- يتيح التحويل الرقمي للبنوك تطوير منتجات وخدمات جديدة بسرعة، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات في السوق؛
- يتيح التحويل الرقمي تحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يساعد على تقديم خدمات ومنتجات مخصصة تلبي توقعاتهم؛

¹ حولة مرسى، تطبيق التحويل الرقمي كألية لتحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة الميل الاقتصادي، جامعة الجزائر3، المجلد 06 العدد، 01، 2023، ص ص530-529.

² معهد الدراسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص06.

³ راوية بلقاسمي، أثر التحويل الرقمي على ربحية القطاع المصرفي الجزائري (2017-2021)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة المدية (الجزائر)، المجلد 27، العدد 03، 2024، ص 123.

- يساعد التحويل الرقمي في تقديم خدمات أكثر سهولة وسرعة، مثل التطبيقات المصرفية وخدمات الإنترنت، مما يعزز من تجربة العملاء ورضاهم؛
- توفر التقنيات الرقمية مثل التشفير والتوقيع الرقمي مستوى أمان أعلى للبيانات والمعاملات، مما يقلل من مخاطر الاحتيال ويساهم في بناء الثقة مع العملاء؛
- التحويل الرقمي يقلل التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على الفروع التقليدية وأتمتة العمليات؛
- يتيح التحويل الرقمي للبنوك توسيع قاعدة عملائها والوصول إلى أسواق جديدة من خلال القنوات الرقمية، مثل التطبيقات والمواقع الإلكترونية، مما ينعكس إيجاباً على ربحية البنوك.¹

2. تحديات التحويل الرقمي البنكي

يواجه التحويل الرقمي في البنوك تحديات متعددة تعوق تنفيذه بشكل فعال، ومن بين هذه التحديات ما يلي:

- تعارض الأهداف بسبب مشكل التنسيق والقيادة؛
- مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحويل الرقمي؛
- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها؛
- تشكل القوانين والتشريعات أحياناً عائقاً أمام فعالية التحويل الرقمي، مما يؤدي إلى خسائر للبنك؛
- قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحويل الرقمي؛
- الحاجة إلى تكوين وتأهيل العاملين لإتقان استخدام الآلات الحديثة؛
- يتطلب تطبيق التحويل الرقمي في القطاع البنكي توفر عدد كبير من الموظفين لمساعدة العملاء في استخدام التقنيات الجديدة.²

¹ راوية بلقاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² مهداوي معتز بالله بن عامر، واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحويل الرقمي في البنوك الجزائرية دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي البيض (الجزائر)، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 08.

المبحث الثاني: عناصر التحويل الرقمي البنكي والخدمات الرقمية البنكية

يشكل التحويل الرقمي البنكي أحد أهم التطورات التي شهدتها القطاع المالي في العصر الحديث، حيث يعتمد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء البنوك وتحسين جودة خدماتها، ويهدف هذا التحويل إلى تسهيل المعاملات المالية وتوفير خدمات بنكية رقمية أكثر سرعة ومرونة وأماناً، كما يساهم في تنويع الخدمات المصرفية عبر القنوات الإلكترونية بما يتماشى مع احتياجات الزبائن المتزايدة ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة عناصر التحويل الرقمي البنكي والخدمات الرقمية البنكية لفهم آليات تطورها وأثرها في تحسين الأداء المصرفي.

المطلب الأول : عناصر التحويل الرقمي البنكي

يعتمد التحويل الرقمي على مجموعة من المكونات والتقنيات الحديثة التي تشكل الأساس في تطوير الأنظمة والعمليات داخل المؤسسات، وتتمثل هذه المكونات في مجموعة من الأدوات التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في تحسين معالجة البيانات، وتعزيز كفاءة الأداء، ودعم عملية اتخاذ القرار، كما أن توظيف هذه التقنيات يساهم في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل التقليدية وتحويلها إلى نماذج عمل رقمية أكثر مرونة وفعالية، ومن أبرز هذه المكونات تقنيات إنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والروبوتات، إضافة إلى العديد من التقنيات الرقمية الأخرى التي تشكل مجتمعة الركيزة الأساسية لنجاح عملية التحويل الرقمي داخل المؤسسات.¹

1. تقنية انترنت الأشياء

تعتمد تقنية انترنت الأشياء على أجهزة استشعار ورقاقات متطورة مدمجة في العناصر والمنتجات والأجهزة التي تحيط بالإنسان، وتنقل هذه الجسيمات الرقمية بيانات ومعلومات قيمة في وقت حدوث الفعل حول كيفية تفاعل الإنسان مع محيطه وكيفية اتخاذه قراراته اليومية، وتستخدم البيانات والمعلومات التي تم جمعها لتعزيز تصميم وانتاج الادوات والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان بهدف تحسين جميع جوانب الحياة، ويوفر انترنت الأشياء لغة مشتركة وتكامل في البيانات والبرمجيات والتطبيقات التي تساعد العلماء والمخترعين على اجراء التحليل اللازم لتطوير مجال معين، وباختصار يمكن القول ان الانترنت كان بالأمس يربط الأشخاص ببعض، اما الانترنت اليوم فسيربط الاشياء ببعض؛

2. تقنيات سلاسل الكتل

تعدد تعريفات تكنولوجيا سلاسل الكتل ، فقد تم تعريفها بأنها تقنية تسمح بتخزين البيانات وتبادلها على أساس مبدأ الند للند، ويمكن الرجوع الى بيانات سلسلة الكتل ومشاركتها وتأمينها، وتم استخدامها بطريقة لا مركزية دون الحاجة الى الوساطة التي تضفي الثقة على المعاملة كما عرفت أيضا بأنها عبارة عن نظام من دفاتر الأستاذ الموزعة تقوم على

¹ شريف ناجي محمد، أحمد عبد السلام أبو موسي، سمير رياض هلال، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحويل الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرفية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 2، 2022، ص 376.

أساس مفهوم الند للند وتستخدم وحدة برمجية تعكس على المحافظة على المحتوى المعلوماتي الخاص بكتل البيانات مرتبة ومتصلة مع تقنيات التشفير والأمان من أجل تحقيق النزاهة والسلامة، تعد التكنولوجيا سلاسل الكتل من أهم التقنيات المستخدمة في بيئة الأعمال الرقمية، حيث تقدم سلاسل الكتل العديدة من الفوائد لاسيما في مجالات موثقية المعلومات المالية ومراجعتها، وقد زاد استخدام تكنولوجيا سلاسل الكتل بشكل كبير خلال العقد الماضية، كما أخذت في التطور واستحداث ميزات وقدرات جديدة بشكل مستمر، فهي توفر تكنولوجيا وسيلة آمنة وآلية للمحاسبة عن اقتناء وامتلاك أصول، كما أن سجلات سلاسل الكتل والتي يطلق عليها أيضا دفتر الأستاذ الموزع تمنع العبث بها بشكل عملي، ويتوافر لدى جميع الأطراف المشاركة في شبكة سلاسل الكتل مجالات دقيقة ومتماثلة، وأيضا تعمل تكنولوجيا سلاسل الكتل على تعديل طرق تبادل المعلومات وتجميعها وتوزيعها ومراجعتها، مما يؤدي إلى ظهور بنية تحتية محاسبية جديدة توفر فرصة لمهنة المحاسبة لمعالجة مجموعة كبيرة من المعلومات في وقت قصير وبدقة مرتفعة، وتحقيق الاتجاهات العالمية في مجال الشفافية والرقابية والمسائلة والإفصاح والمحاسبة؛

3. تقنية تحليل بيانات الضخمة

كما يؤدي ظهور التكنولوجيا الحديثة و استخدامها في العمليات المحاسبية وعمليات اعداد التقارير المالية، إلى المزيد من الحاجة لتدخل الجهات المعنية واستحداث ما ينظم عملية المراجعة في ظل التطورات الحديثة من معايير وضوابط، ولقد كانت من أهم هذه التطورات في الآونة الأخيرة ظهور ما يسمى معالجة البيانات بالحجم الكبير ولقد امتد هذا الاتجاه إلى عمليات المحاسبة للعديد من المنشآت فأصبحت مهنة المحاسبة في المنشآت تعتمد على مثل هذه التقنيات الحديثة، مما أدى إلى اهتمام الجهات المعنية و الباحثين الأكاديميين بدراسة آثار تلك التوجهات على المراجعة .

4. تقنية الحوسبة السحابية

وتعرف الحوسبة السحابية بأنها "التقنية التي تعمل على نقل عملية المعالجة من جهاز المستخدم إلى أجهزة خادمة عبر الإنترنت وحفظ ملفات المستخدم هناك ليستطيع الوصول إليها من أي مكان أو جهاز، ولتصبح البرامج مجرد خدمات والكمبيوتر المستخدم مجرد واجهة أو نافذة رقمية، وغالبا ما تستخدم الأجهزة الخادمة تقنيات الوسائط الافتراضية للسماح لعدة مستخدمين باستخدام الخدمة ذاتها.

5. تقنية الإنسان الآلي

ويقصد بالروبوت أي آلة قابلة للبرمجة وقادرة على القيام أوتوماتيكيا بسلسلة من العمال المعقدة ويمكن التحكم فيها بأجهزة مضمنة داخلها أو أجهزة خارجية وقد تكون قرّة على التصرف الذاتي، وضمن هذا المفهوم لم يعد الشكل

الخارجي للروبوت مهما، بل في عصر الثورة الصناعية الرابعة أصبح لدينا روبوتات تغير شكلها حسب الحاجة، ويمكن للروبوتات القيام بالأنشطة الخدمية والتي منها أداء مهام تسجيل الاحداث ولأنشطة الاقتصادية بالمنشآت.¹ والجدول الموالي يلخص مكونات التحويل الرقمي:

جدول رقم (2-1): مكونات التحويل الرقمي

الرقم	التقنية	الاختصار	المصطلح باللغة الأجنبية
1	انترنت الأشياء	(IOT)	Internet of things
2	الروبوتات	(R)	Robotics
3	الطباعة ثلاثية الابعاد	(P-3D)	Parinting 3D
4	نظم المعرفة الالية	(KAS)	Knowledge Automated system
5	الشبكات الاجتماعية	(SN)	Social Networks
6	الحوسبة السحابية	(CC)	Cloud Computing
7	التقنيات الخلوية	(CT)	Cellullar Technologies
8	سلاسل الكتل	(BC)	The block chain
9	الواقع المعزز	(AR)	Augmented Reality
10	الأشياء الذكية	(ST)	Smart Things
11	البيانات الضخمة	(BD)	Big Data
12	الذكاء الاصطناعي	(AI)	Artifical Inetelligence
13	توطين التكنولوجيا	(DC)	Digital Citizenship
14	التقنيات النانوية	(N)	Nanotechnology
15	نظم تخطيط موارد المشروع	(ERP)	Enterprise Resource Planning

المصدر: من اعداد الطالبتين

يجدر القول ان المؤسسات التي لا تستعمل هذه التقنيات لا تعتبر أنها مؤسسات تطبق التحويل الرقمي، ومن خلال ما سبق يتضح أن هذه التقنيات تمثل الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحويل الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على توظيفها لتحقيق الابتكار وتحسين جودة الخدمات وزيادة القدرة التنافسية، لذلك فإن المؤسسات التي لا تعتمد على هذه

¹ شريف ناجي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 377.

التقنيات الحديثة يصعب اعتبارها مؤسسات تطبق التحويل الرقمي بشكل فعلي، لأن التحويل الرقمي يرتبط أساساً بمدى تبني واستغلال هذه التقنيات في تطوير العمليات والأنشطة المختلفة.

المطلب الثاني: أسباب ظهور الخدمات الرقمية البنكية

للخدمات البنكية مجموعة من الدوافع التي ساهمت في ابتكارها، إضافة لمعاني ساهمت في نجاح هذا الظهور، إن ظهور الاتجاهات الحديثة للصيغة ساعد على المضي نحو أسلوب جديد في العمل المصرفي، وهذا راجع إلى مجموعة من الدوافع أهمها:

1. دوافع الابتكار والتطوير الداخلي

تركز هذه الدوافع على تحسين العمليات، تطوير الخدمات، رفع الكفاءة ومواجهة المنافسة الداخلية، وهي كما يلي:¹

- الثورة المعلوماتية: ساهمت الثورة الرقمية في حدوث تغيرات جوهرية في طبيعة عمل البنوك والمؤسسات المالية، ومنه التطلع إلى تقديم خدمات مصرفية مالية جديدة ومبتكرة اعتماداً على ما أفرزته التكنولوجيا الرقمية؛
- التجارة الإلكترونية: تتم التجارة الإلكترونية باستخدام وسائط إلكترونية خاصة الإنترنت، والتي أصبحت تتمتع بخصائص عديدة تميزها عن التجارة التقليدية لاسيما فيما يتعلق باستراتيجيات وأساليب عمل البنوك؛
- اشتداد المنافسة: هذه المنافسة التي أصبحت لا تقتصر على الاقتصاديات الوطنية، بل اكتسبت أبعاداً دولية في ظل العولمة المالية وتنامي استخداماتها؛
- دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية: وكمثال على ذلك دخول شركات التأمين وشركات الأوراق المالية ومنافستها للبنوك، حيث أصبح العديد من هذه المؤسسات يقدم مجموعة من الخدمات وثيقة الصلة بعمل البنوك؛
- التطوير المستمر: لقد أصبح من الضروري تطوير أداء البنوك وغيرها من المؤسسات المالية لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية لتقديم أفضل خدمة لعملائها، وخاصة أن الكثي من العملاء أصبحوا يطلبون خدمة ذات جودة عالية وبتكلفة تنافسية، مستفيدين من المنافسة المتزايدة بين المؤسسات.

¹ حسية نايلي، الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية: محدداتها وآثارها على ولاء العملاء - دراسة حالة الوكالات البنكية العمومية بقالة، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة قلمة (الجزائر)، 2024، ص 11 12.

2. دوافع التوسع والتكيف مع البيئة الخارجية

تشمل عناصر مرتبطة بتوسيع الأسواق، التكيف مع العولمة، استغلال التكنولوجيا الخارجية، وتحقيق معايير عالمية، وهي كالتالي:¹

- دخول العديد من المؤسسات التجارية والاقتصادية سوق الأعمال المصرفية، ومن أهم الأمثلة على ذلك قيام بعض المراكز التجارية الكبيرة بتقديم خدمة لعملائها ف صورة قسيمة خصم تستخدم عند التسوق؛
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية: دخول الكثير من الوسائل التكنولوجية إلى العمليات المصرفية يمثل عاملاً هاماً في تخفيض تكلفة تأدية هذه العمليات بين العميل والمصرف.

المطلب الثالث : مفهوم الخدمات الرقمية البنكية وخصائصها

تعد الخدمات البنكية الرقمية العنصر الحيوي في عمل البنوك واستمرارية نجاحها، لما تتسم به من سرعة في إنجاز المعاملات، وتوفير الوقت والجهد للعملاء، إلى جانب تعزيز الأمان والشفافية في العمليات المالية، وإتاحة الخدمات على مدار الساعة ومن أي مكان، مما يجعلها أداة استراتيجية في تحقيق التنافسية والابتكار في القطاع المصرفي.

1. مفهوم الخدمات البنكية الرقمية

تعرف الخدمات البنكية الرقمية على أنها:

- خدمة تتوفر في منصة عبر الإنترنت تمكن العملاء من الوصول إلى حساباتهم، وإجراء المعاملات المالية ويمكن أن يشمل ذلك إجراء عمليات الإيداع، وتحويل الأموال، ودفع الفواتير، وإعداد عمليات الخصم المباشر، وعادة ما تستخدم برامج آمنة لضمان تشفير أي معلومات والحفاظ على سريتها، وفي معظم الحالات، ويتم توفير منصة الخدمات المصرفية الرقمية من قبل البنك الذي يتعامل معه العميل أو مقدم خدمة خارجي؛²
- تشير إلى استخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمات المالية عبر الإنترنت، مما يسمح للعملاء بإدارة حساباتهم وإجراء المعاملات المالية مثل تحويل الأموال ودفع الفواتير عن بعد، إذ تتميز هذه الخدمات بالسرعة والكفاءة والراحة، مع

¹ بودراع حياة، فعالية ابتكار الخدمات المصرفية الالكترونية في تعزيز الشمول المالي في الجزائر، مذكرة ماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة قلمة (الجزائر)، 2023، ص33.

² Invest Glass Team، الخدمات المصرفية الرقمية استكشاف الفوائد والمخاطر، مقال متوفر على الموقع : <https://www.investglass.com>، (تاريخ الاطلاع: 22/05/2026، ساعة الاطلاع: 19:26).

توحي مستويات عالية من الأمان والخصوصية، مما يعزز من تجربة المستخدم ويقلل من الحاجة إلى زيارة الفروع المصرفية التقليدية.¹

وبالتالي، يمكن تعريف الخدمات الرقمية البنكية على أنها مجموعة من الخدمات والعمليات المصرفية التي تُقدم للعملاء من خلال قنوات إلكترونية مثل: الإنترنت، وتطبيقات الهواتف الذكية، وأجهزة الصراف التفاعلية، بهدف تمكينهم من إدارة حساباتهم، إجراء المعاملات المالية، والوصول إلى المنتجات المصرفية المختلفة بسرعة وكفاءة وأمان دون الحاجة إلى زيارة الفروع التقليدية، مع التركيز على تحسين تجربة المستخدم وخفض التكاليف التشغيلية للمصارف.

2. خصائص الخدمات البنكية الرقمية

تتميز الخدمات المصرفية الرقمية بسمات تجعلها تتفوق على الصيرفة التقليدية، وأبرزها:²

- اللامكانية المكانية والزمنية: تقديم الخدمات عن بعد دون قيود جغرافية، مع توفرها على مدار الساعة (24/7)؛
- الرقمنة الشاملة: التخلي التام عن المستندات الورقية والتعامل المادي، والاعتماد على "النقود الإلكترونية" والتدفقات الرقمية؛
- الفاعلية الاقتصادية: سرعة فائقة في التنفيذ مقابل تكاليف تشغيلية منخفضة (بسبب تقليص العمالة والفروع المادية)؛
- الخدمة الذاتية: تمكين الزبون من إدارة حساباته وتنفيذ عملياته (تحويل، دفع، اشتراك) ذاتياً عبر التطبيقات دون وسيط؛
- الرقمنة الكاملة: خدمات تقدم بدون مستندات ورقية، ويتم الدفع عن طريق النقود الإلكترونية؛
- السرعة وسهولة المعاملات: تمكن الزبائن من إجراء معاملاتهم بسرعة وسهولة في وقت قصير دون الحاجة للذهاب للمصرف أو الصراف الآلي؛
- تقليل التكاليف: تعمل على خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الموظفين والمستندات وتحسين الإنتاجية والربحية؛
- تحسين الأمان والحماية: استخدام أحدث التقنيات لحماية بيانات الزبائن من الاختراق والاحتيال الإلكتروني، مع إمكانية التحقق السريع من المعاملات؛

¹ مرزوق فاتح، الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في تسهيل التجارة الخارجية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 02، العدد 01، 2025، ص 39.

² فاضل عباس كاظم الشباني، الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على أداء الجهاز المصرفي العراقي، رسالة ماجستير، جامعة القادسية (العراق)، 2021، ص 05.

- تعزيز التنافسية: زيادة القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات أفضل تحسن العلاقة بين الزبائن والمصرف وتزيد الأرباح؛

- تقليل الأخطاء: استخدام التقنيات الحديثة يحد من وقوع الأخطاء في المعاملات، مما يزيد من الدقة والموثوقية.

المطلب الرابع : معايير نجاح الخدمات الرقمية البنكية

تتسم الخدمات البنكية الرقمية بمعايير ساهمت ف نجاحها، وتصنف هذه المقاييس كما يلي:

1. متطلبات البنية التحتية والتنظيم القانوني

تركز على البيئة الداخلية والتنظيمية والقانونية التي تدعم نجاح التحويل الرقمي في الخدمات البنكية، وهي كالآتي:

- من أجل نجاح قنوات تقديم الخدمة المصرفية، يجب على مقدمي الخدمات العمل بالقرب من الأسواق المحتملة، ويجب على البنوك أن تقوم بالتوعية لزيادة قبول وثقة العملاء، حيث أن بناء البنية الأساسية القابلة للتطوير هو أمر في غاية الأهمية من أجل المستقبل، وف الوقت نفسه على المؤسسات الحفاظ على سهولة حركتها ومميزاتها التنافسية داخل الأسواق؛

- دور البنوك المركزية ف دعم التحويل الرقمي، ومواجهة التحديات التنظيمية والرقابية الجديدة مما ينعكس على التطورات التكنولوجية المالية ومستقبل الخدمات المالية، وتعزيز الرقابة على العمليات البنكية الالكترونية، وتطوير النظم وخدمات الدفع¹؛

- إحداث تغييرات جوهرية ف البنية التحتية، ف الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للبنوك، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق عبر الانترنت.

- باستراتيجيتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة؛

- الاهتمام بالجانب القانوني لهذا التوجه، وضرورة الإسراع ف سن القوانين والتشريعات التي تزيل اللبس وتحفظ حقوق المتعاملين والبنك على حد سواء وخاصة فيما يتعلق بالتوقيع الالكتروني والذي يعد الشرط الأساسي للمعاملات الالكترونية إضافة إلى توفى قاعدة قانونية مناسبة للجهات القضائية والقضائية من أجل تحديد المسؤولين والفصل ف النزاعات.

¹ إيناس عثمانية، التحويل نحو الاقتصاد الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء المؤسسات البنكية العمومية- دراسة استقصائية لعينة من البنوك العمومية بولاية قالمة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية - تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قالمة (الجزائر)، 2021، ص71.

2. متطلبات الموارد البشرية وتعزيز الثقة

وتركز على العنصر البشري، وجودة الخدمة المقدمة للعميل، وهي كما يلي:

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في البنوك وتهيئة العاملين وتطوير نوعية تدريبهم بما يتواءم مع مستحدثات العصر، وذلك عن طريق البعثات التدريبية لاستيعاب وسائل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك والاستعانة بخبراء ف تكنولوجيا المعلومات لتدريب كوادر جديدة قادرة على استخدام الأدوات المعاصرة؛
- ضرورة تقنين السوق المصرفية الالكترونية، من خلال منح وسحب الاعتمادات ف حالة التجاوزات، وهذا لحماية الأفراد المقيمين من الانسياق وراء الإعلانات الوهمية عن تقديم خدمات مصرفية متميزة من طرف بنك في مرخص بالإضافة إلى حماية الأمن القومي من عمليات غسيل الأموال التي قد تتم عبر الشبكة الالكترونية؛¹
- ضرورة استخدام برمجيات للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات الالكترونية، إضافة إلى تقنين آليات لتأمين عمليات الدفع الالكتروني التي تتم عبر الانترنت لضمان ولاء الزبون للبنك؛
- ضرورة فهم طبيعة الزبون وتوقعاته؛
- توفيق البنك لفريق من المحللين على الصعيد الجزئي والكلبي وذلك لإبقاء الزبائن على معرفة بأحداث المستجدات المالية على مستوى المحلي والعالمي؛
- تزويد الزبائن، وعلى مدار 24 ساعة، بكشوفات الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستثمارية وبحوث الأسواق المالية ونصائح الاستثمار؛
- وجود سياسة استثمارية واضحة ومفهومة لدى البنك.²

¹ مسعي سمير، الصيرفة الالكترونية المزايا وشروط النجاح، الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة غرداية (الجزائر)، 08/11/2023، ص08.

² قواسمية شيما، محددات تبني الخدمات المصرفية الالكترونية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير - تخصص ادارة مالية، جامعة قالمة (الجزائر)، 2023، ص20.

خلاصة

يتضح مما سبق أن التحويل الرقمي أصبح من أهم التوجهات الاستراتيجية التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة في مختلف القطاعات، خاصة القطاع البنكي، وقد ساهم هذا التحويل في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل المصرفي من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية، كما مكّن البنوك من تحسين جودة خدماتها وتقديمها بسرعة وكفاءة أكبر، بما يحقق رضا العملاء ويعزز تنافسيتها، وأسهمت الخدمات البنكية الرقمية في تسهيل المعاملات المالية وتوفير الوقت والجهد للمستخدمين، إضافة إلى ذلك أدى التحويل الرقمي إلى تعزيز الشمول المالي وتوسيع قاعدة المتعاملين مع البنوك، كما ساعد على تحسين إدارة المعلومات والبيانات واتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية، وأصبح استخدام الذكاء الاصطناعي والتطبيقات المصرفية الإلكترونية من أبرز مظاهر هذا التحويل، ورغم التحديات المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات، فإن مزايا التحويل الرقمي تفوق مخاطره عند توفير الضمانات اللازمة. وعليه، يمثل التحويل الرقمي البنكي ركيزة أساسية لتطوير القطاع المصرفي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي الحديث.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك القرض
الشعبي الجزائري (CPA)**

تمهيد

يُعد بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) من أهم المؤسسات البنكية في النظام المالي الجزائري، نظراً لدوره في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، ويكتسي تحليل نشاطه أهمية كبيرة في فهم آليات دعم الاستثمار والتنمية المحلية، كما يعكس هذا البنك مدى مساهمته في تعزيز النشاط الاقتصادي من خلال منح القروض وتعبئة الادخار. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى دراسة حالة بنك CPA من خلال تحليل نشاطه المالي والتمويلي، وعليه قسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي: مبحث أول لتقديم البنك، ومبحث ثانٍ لاستعراض استراتيجية التحول الرقمي في وكالة الطارف رقم 213.

المبحث الأول: تقديم بنك CPA

يُعد CPA من أبرز البنوك التجارية في الجزائر، حيث يساهم في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية ودعم الاستثمار، كما يلعب دوراً مهماً في تعبئة الادخار وتطوير النشاط المالي على المستوى الوطني.

المطلب الأول: نبذة عن البنك

يُعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية ودعم النشاط الاستثماري، وذلك من خلال توفير مختلف الخدمات المالية والمصرفية للأفراد والمؤسسات، ويحتل بنك CPA مكانة بارزة ضمن المنظومة البنكية الجزائرية باعتباره أحد أهم البنوك التجارية العمومية التي تلعب دوراً فعالاً في تمويل المشاريع الاقتصادية ومرافقة المتعاملين الاقتصاديين. ومن هذا المنطلق، سنتناول في هذا المطلب نبذة عن البنك من خلال التعريف به، والتطرق إلى أهم نشاطاته وخدماته وانتشاره على المستويين الوطني والدولي.

1. التعريف بالبنك

اكتسب بنك CPA مكانة متميزة على المستويين الوطني والدولي بفضل مساهمته الفعالة في تمويل ومرافقة العديد من المشاريع الاقتصادية الكبرى، الأمر الذي جعله فاعلاً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني وشريكاً مالياً مهماً لمختلف المتعاملين الاقتصاديين، كما يحرص البنك على تلبية احتياجات مختلف فئات زبائنه بكفاءة وفعالية من خلال تنوع خدماته ومنتجاته المصرفية الموجهة للأفراد والمهنيين والمؤسسات العمومية والخاصة.

ويستند البنك في مكانته الريادية إلى خبرته الطويلة وموارده البشرية المؤهلة، إذ تأسس سنة 1966، ويبلغ رأسماله الاجتماعي حوالي 200 مليار دينار جزائري، مملوكاً في معظمه للدولة، كما يركز في نشاطه على مجموعة من القيم الأساسية تتمثل في الحداثة، والخبرة والكفاءة، والالتزام، والخدمة الجوارية.

2. نشاط البنك، انتشاره وخدماته

يتميز CPA بانتشاره الواسع عبر مختلف مناطق الوطن، حيث يضم 168 وكالة و110 شبائيك للصيرفة الإسلامية، مما يعزز قدرته على تقريب خدماته من الزبائن وتلبية احتياجاتهم بمختلف فئاتهم، كما يدعم نشاطه من خلال توفير خدمات رقمية حديثة عبر الإنترنت، مثل تطبيقات الهاتف النقال والخدمات البنكية الإلكترونية، إضافة إلى مراكز الاتصال التي تسهر على ضمان استمرارية الخدمات وتحسين جودة التواصل مع العملاء.

ومن أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، يعتمد البنك على طاقم بشري يضم 4451 موظفاً ومتعاوناً، وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة التي يوليها للعنصر البشري باعتباره أحد أهم عوامل تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، كما يُعد البنك

شريكاً مالياً مفضلاً للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها وأنشطتها، وذلك من خلال توفير حلول تمويلية وخدمات مصرفية متنوعة تتلاءم مع احتياجاتها.

أما على الصعيد الدولي، فقد استطاع البنك بناء سمعة معتبرة من خلال مساهمته في تمويل عمليات التجارة الخارجية، حيث يوفر خدمات متنوعة للمستوردين والمصدرين، ويساعدهم على تسير مخاطر عدم التسديد وضمان حقوق الممولين. كما يقدم عدة وسائل للتسديد الدولي، من بينها الاعتماد المستندي والتحويلات البنكية الدولية، ويتعامل مع أكثر من 20 بنكاً مراسلاً يتمتعون بسمعة دولية مرموقة، من بنوك أوروبية وأمريكية وبريطانية وسويسرية وكندية، وهو ما يعكس انفتاحه على النظام المصرفي العالمي وقدرته على تسهيل مختلف المعاملات المالية الدولية بمختلف العملات الأجنبية.

المطلب الثاني: تطور بنك CPA

شهد البنك عدة مراحل تاريخية ساهمت في تطوره وتحوله إلى أحد أهم البنوك التجارية في الجزائر، ولقد جاء تأسيسه في إطار السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الدولة الجزائرية بعد الاستقلال بهدف بناء جهاز مصرفي وطني قادر على تمويل الاقتصاد ودعم مختلف القطاعات الإنتاجية.

1. مرحلة التأسيس

تأسس بنك CPA في سنة 1966 بموجب الأمر رقم 66-366 مؤرخ في 29 ديسمبر 1966، وذلك بعد إعادة تنظيم القطاع البنكي الوطني وتعويض البنوك الأجنبية التي كانت تنشط خلال فترة الاستعمار، وقد أوكلت إليه مهمة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) والحرفيين والمهنيين، إضافة إلى دعم النشاطات التجارية والصناعية، وفي مرحلة السبعينيات، عرف البنك توسعاً ملحوظاً نتيجة توجه الدولة نحو الاقتصاد المُمَرَكز، حيث لعب دوراً أساسياً في تمويل المؤسسات العمومية والمشاريع الصناعية الكبرى، كما ساهم في تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة من خلال تعبئة الادخار الوطني وتوجيهه نحو الاستثمار.

2. مرحلة التحديث

خلال الثمانينيات، شهد البنك تطوراً في هيكله التنظيمي وأساليب تسييره، بالتزامن مع الإصلاحات الاقتصادية التي مست القطاع المالي والمصرفي، حيث تم تعزيز استقلالية البنوك التجارية وتحسين أدائها المالي والإداري، ومع بداية التسعينيات، دخل البنك مرحلة جديدة تميزت بالتحول نحو اقتصاد السوق، فعمل على تحديث خدماته البنكية وتطوير منتجاته المالية لمواكبة المنافسة والانفتاح الاقتصادي، كما ركز على عصرنه وسائل الدفع وتطوير الأنظمة المعلوماتية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

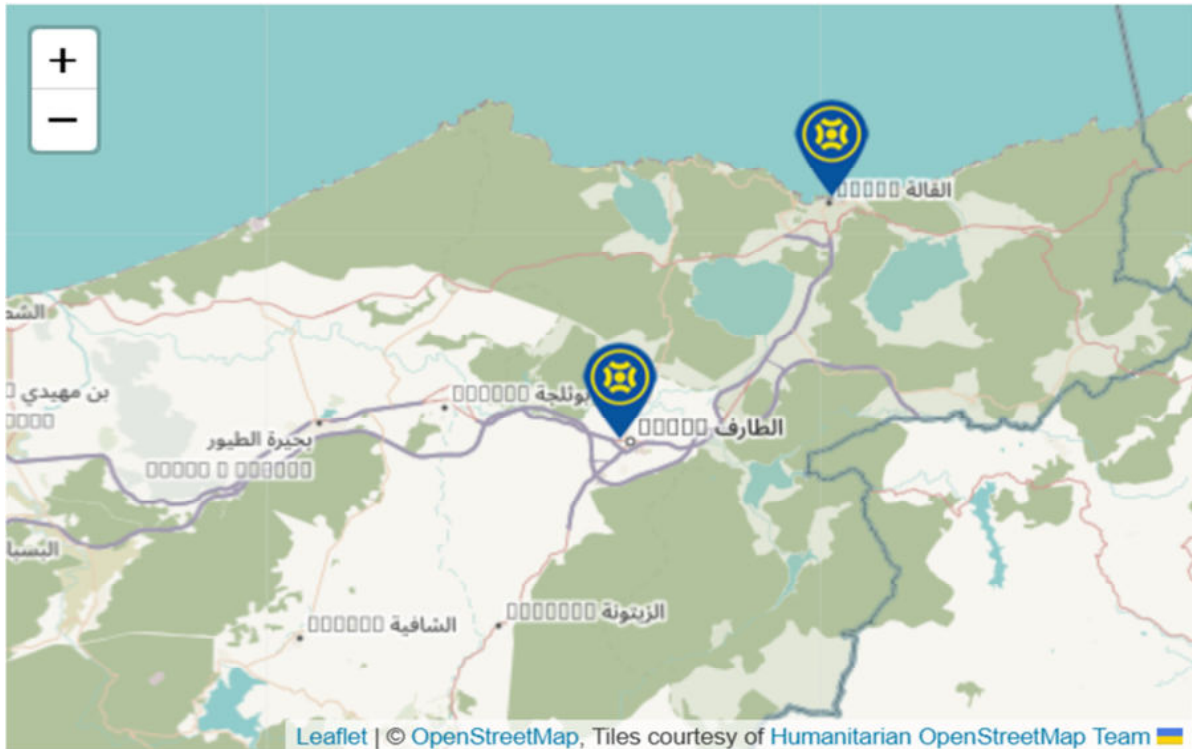
3. مرحلة العصرية

في السنوات الأخيرة، واصل البنك مسار التحديث والعصرية من خلال توسيع شبكته البنكية، وإدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية، وإنشاء شبائيك خاصة بالصيرفة الإسلامية، إضافة إلى تعزيز علاقاته مع البنوك والمؤسسات المالية الدولية، كما يولي البنك أهمية كبيرة للتحويل الرقمي وتطوير الخدمات البنكية عن بعد، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز مكانته في السوق المصرفية الجزائرية.

4. مرحلة التحويل الرقمي

في إطار التحويل الرقمي، قام البنك بإنشاء 22 فضاءً رقمياً مخصصاً لتطوير الخدمات الإلكترونية وتسهيل ولوج الزبائن إلى الحلول الرقمية الحديثة كالخدمات الذاتية والمعاملات عن بعد، كما يضم 03 وكالات للصيرفة الإسلامية، وهو ما يعكس اهتماماً متزايداً بتوسيع هذا النوع من الخدمات وتطويره ضمن استراتيجيته الحالية والمستقبلية وبذلك، يعكس هذا الهيكل التنظيمي المتنوع مدى تطور البنك وتوجهه نحو الجمع بين التوسع الجغرافي والتحديث الرقمي وتطوير الصيرفة الإسلامية، بما يعزز مكانته داخل المنظومة المصرفية الجزائرية. والشكل رقم (3-1) يقدم الموقع الجغرافي لوكالة القرض الوطني الشعبي في ولاية الطارف:

الشكل رقم 3-1: الموقع الجغرافي لوكالة القرض الوطني الشعبي في ولاية الطارف



Source: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar/> (date de consultation: 01/06/2026, heure 17:01)

يظهر من الشكل أن ولاية الطارف تمثل نموذجاً لسياسة الانتشار الجغرافي الذكي التي ينتهجها CPA، حيث يعزز البنك حضوره في هاته الولاية الاستراتيجية من خلال وكالتين تجاريتين: تقع الوكالة الأولى في بلدية الطارف (عاصمة الولاية) لتغطية النشاط الإداري والاقتصادي المركزي، بينما تتمركز الوكالة الثانية في بلدية القالة الساحلية لدعم الحركة السياحية والتجارية التي تزخر بها المنطقة، ويساهم هذا التوزيع في تقريب الخدمات المصرفية بشكل معقول من مختلف المتعاملين الاقتصاديين والمواطنين، ويؤكد على ضرورة الامتداد الجغرافي للبنك في المناطق الحدودية والحيوية.

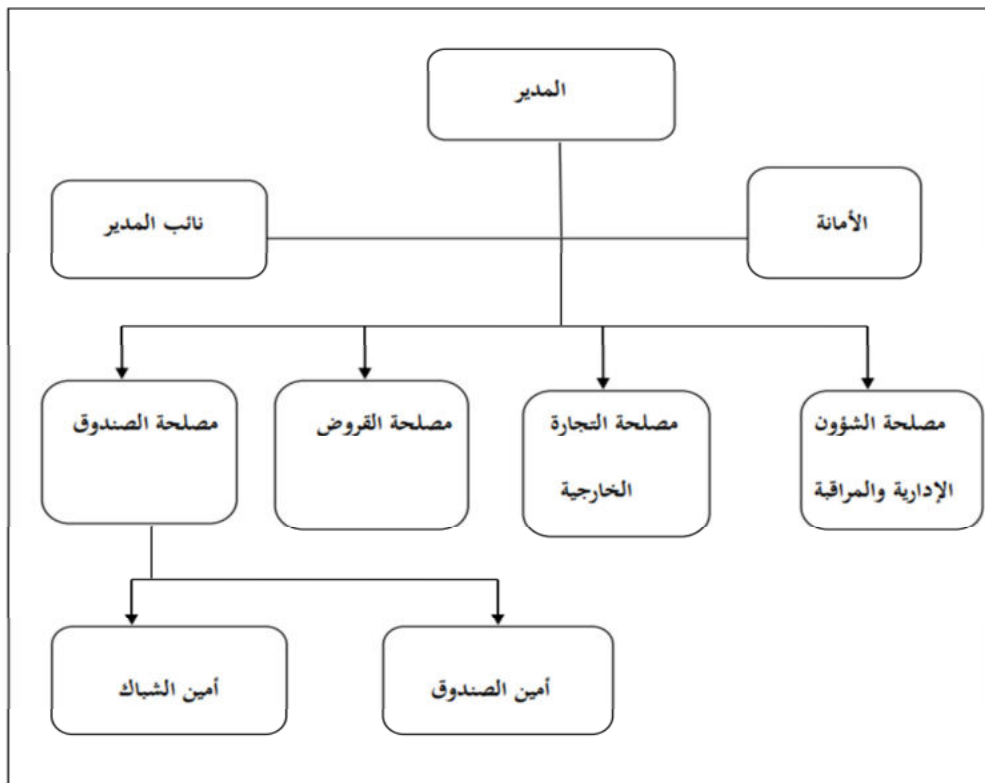
المطلب الثالث: هيكل البنك ومستوياته

يُعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مختلف المستويات الإدارية وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل البنك، كما يساهم في ضمان سير العمل بفعالية، وينظم العلاقات بين مختلف المصالح والفروع، ويعكس حرص البنك على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة في إطار السياسة البنكية العامة.

1. الهيكل التنظيمي لوكالة CPA رقم 213

يظهر الهيكل التنظيمي لوكالة (CPA) الطارف رقم 213 كما في الشكل رقم (2-3) أدناه:

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لبنك CPA



المصدر: الوثائق الداخلية لبنك CPA

يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة CPA بدقة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتدفق القرارات بين مختلف المستويات الإدارية، ويعكس هذا الهيكل نموذجًا تنظيميًا هرميًا يعتمد أساسًا على مبدأ التسلسل الإداري، مع وجود بعض العلاقات الأفقية بين المصالح الاستشارية والتنفيذية، وذلك بهدف تحقيق فعالية أكبر في الأداء وضمان سرعة اتخاذ القرار ودقته، إضافة إلى تعزيز الرقابة الداخلية على مختلف العمليات البنكية.

2. المستويات التنظيمية لوكالة CPA رقم 213

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة المعنية من عدة مستويات إدارية ووظيفية متكاملة، تتوزع فيما بينها المسؤوليات والصلاحيات وفق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية كما يلي:

1.2. المستوى الإداري العلوي

تظهر في قمة الهيكل الإدارة العليا للوكالة، التي تمثل مركز القيادة والتوجيه. ويأتي في مقدمتها مدير الوكالة الذي يعد المسؤول الأول عن تسيير مختلف الأنشطة وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، كما يتولى التنسيق بين مختلف المصالح والإشراف العام على الأداء اليومي، بالإضافة إلى تمثيل البنك أمام الزبائن والمتعاملين الاقتصاديين، وتلعب الأمانة دورًا داعمًا ومهمًا في هذا المستوى، حيث تسهر على تنظيم المراسلات الإدارية، وتنسيق المواعيد، وضمان انسيابية المعلومات داخل الوكالة، مما يساعد على تسهيل العمل الإداري وتقليل الأخطاء التنظيمية، أما نائب المدير فيمثل عنصر دعم أساسي للمدير، إذ يشارك في المتابعة اليومية للأنشطة، ويساهم في اتخاذ القرارات التشغيلية، كما ينوب عن المدير في حالة غيابه، مما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع.

2.2. المستوى التنفيذي والعملياتي

تمثل المصالح التنفيذية والعملياتية القلب النابض للنشاط البنكي داخل الوكالة، حيث تتكامل فيما بينها لتقديم الخدمات المالية للزبائن، فمصلحة الشؤون الإدارية والمراقبة تُعنى بتنظيم الموارد البشرية وتسيير الوسائل العامة، إضافة إلى مراقبة مدى احترام الإجراءات والقوانين الداخلية، وهو ما يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية وضمان السير الحسن للعمل، في حين تُعد مصلحة التجارة الخارجية من المصالح ذات الطابع الاستراتيجي، حيث تتكفل بمعالجة العمليات المرتبطة بالتجارة الدولية مثل الاستيراد والتصدير والاعتمادات المستندية، مما يجعلها حلقة وصل بين الاقتصاد الوطني والأسواق العالمية، ويساهم في إدماج البنك ضمن النظام المالي الدولي، أما مصلحة القروض فتعتبر من أهم المصالح داخل الوكالة، كونها مسؤولة عن دراسة ملفات التمويل وتقييم الجدارة الائتمانية للمستفيدين، سواء تعلق الأمر بقروض استثمارية أو استغلالية أو عقارية، مع تحديد الضمانات المناسبة، وهو ما يجعلها عنصرًا رئيسيًا في دعم النشاط الاقتصادي المحلي، بينما

تمثل مصلحة الصندوق الواجهة المباشرة للبنك مع الزبائن، حيث تتولى تنفيذ العمليات اليومية المتعلقة بالإيداع والسحب والتحويلات المالية، وتسيير السيولة النقدية بشكل مباشر.

3.2. المستوى التشغيلي المباشر

يظهر في القاعدة التشغيلية داخل مصلحة الصندوق مستويان أساسيان يتمثلان في أمين الصندوق وأمين الشباك، حيث يتولى أمين الصندوق مسؤولية إدارة الخزينة وضمان توفر السيولة ومطابقة العمليات المالية اليومية بين السجلات النظرية والرصيد الفعلي، مما يضمن دقة العمليات المالية وحماية أموال البنك. أما أمين الشباك فيمثل نقطة الاتصال الأولى مع الزبائن، حيث يقوم بتنفيذ العمليات البسيطة مثل استقبال الإيداعات، صرف الشيكات، وتحديث الحسابات، وذلك تحت إشراف مباشر من المسؤولين الإداريين، مما يضمن سرعة الخدمة مع الحفاظ على الرقابة.

وبناء عليه، يعكس الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل داخل الوكالة، حيث يتم الفصل بين مهام الرقابة والتمويل والخدمات المباشرة للزبائن، وهو ما ينسجم مع متطلبات الحوكمة البنكية الحديثة، كما يساهم في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى ضمان حماية أموال المودعين وتحقيق الفعالية في تسيير العمليات اليومية.

المطلب الرابع: مهام البنك

يؤدي CPA دوراً محورياً في المنظومة المصرفية الجزائرية، إذ لا تقتصر مهامه على تقديم خدمات بنكية تقليدية فحسب، بل تمتد لتشمل دعم التنمية الاقتصادية، وتمويل الاستثمار، ومرافقة مختلف الفاعلين الاقتصاديين، ويمكن تصنيف مهامه الأساسية إلى خدمات مصرفية تقليدية، خدمات رقمية حديثة، إضافة إلى تمويل المهنيين.

1. الخدمات المصرفية التقليدية

تمثل الخدمات المصرفية العمود الفقري لنشاط البنك، حيث تهدف إلى تلبية الاحتياجات المالية اليومية والاستراتيجية للزبائن، وتنقسم إلى:

1.1. الادخار والاستثمار

يعمل CPA على تعبئة المدخرات من خلال فتح حسابات ادخارية متنوعة، تُمكن الأفراد من حفظ أموالهم في بيئة آمنة مع إمكانية تحقيق عوائد مالية، كما يقوم البنك بتوجيه جزء من هذه المدخرات نحو الاستثمار عبر تمويل المشاريع الاقتصادية، مما يساهم في تحويل الأموال غير المستغلة إلى مصدر فعال لدعم التنمية الاقتصادية، وبذلك يلعب البنك دور الوسيط المالي بين المدخرين والمستثمرين.

2.1. القروض

تُعد القروض من أهم وظائف CPA ، حيث يوفر مجموعة واسعة من التمويلات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والمؤسسات، وتشمل القروض الاستهلاكية لتمويل الاحتياجات الشخصية، القروض العقارية لاقتناء أو بناء سكن، إضافة إلى القروض الاستثمارية التي تُوجه لتمويل المشاريع الإنتاجية والتجارية، ويهدف البنك من خلال هذه القروض إلى دعم النشاط الاقتصادي وتحسين القدرة الشرائية للأفراد وتحفيز الاستثمار.

3.1. التأمين البنكي

يقدم CPA خدمات التأمين البنكي كآلية لحماية العملاء من المخاطر المالية المحتملة، وذلك بالتعاون مع شركات التأمين، وتشمل هذه الخدمات التأمين على القروض لضمان تسديدها في حالات العجز، التأمين على الممتلكات لضمان حماية الأصول، إضافة إلى التأمين على الحياة في بعض المنتجات المالية، ويُسهّم هذا الدور في تعزيز الثقة بين البنك وزبائنه، وتقليل مخاطر الائتمان.

4.1. البطاقات البنكية

يوفر CPA بطاقات دفع وسحب متعددة الاستخدامات تُسهّل على العملاء إجراء معاملاتهم المالية اليومية، وتسمح هذه البطاقات بالسحب من الشبايك الآلية، الدفع في نقاط البيع والتسوق عبر الأنترنت بشكل آمن، كما تدعم هذه البطاقات توجه CPA نحو تقليل التعامل النقدي وتعزيز الدفع الإلكتروني.

2. الخدمات الرقمية الحديثة

شهد البنك تطوراً كبيراً في مجال الرقمنة، حيث أطلق عدة خدمات رقمية تهدف إلى تسهيل عملية الوصول إلى الخدمات البنكية، ومنها:

1.2. البنك عن بعد

تُعتبر خدمات CPA عن بعد من أهم مظاهر التحوّل الرقمي، حيث تتيح للزبائن تنفيذ عملياتهم المصرفية دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالات، وتشمل هذه الخدمات الاطلاع على الرصيد، تحويل الأموال، دفع الفواتير، متابعة الحسابات في الوقت الفعلي، وقد ساهمت هذه الخدمات في تخفيف الضغط على الوكالات البنكية.

2.2. تبادل المعطيات المعلوماتية

تُعد هذه الخدمة أداة حديثة موجهة للمؤسسات، حيث تسمح بتبادل البيانات المالية والمحاسبية بشكل إلكتروني مؤتمن، ويساعد هذا النظام على تسريع المعاملات التجارية وتحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، مما يعزز كفاءة الإدارة المالية للمؤسسات.

3.2. الدفع الإلكتروني

يقدم CPA خدمة الدفع الإلكتروني التي تسمح للزبائن بتسديد مختلف الفواتير والعمليات التجارية عبر الإنترنت، مثل فواتير الكهرباء والغاز والاتصالات والشراء الإلكتروني، ويهدف هذا النظام إلى تطوير اقتصاد رقمي وتسهيل المعاملات المالية بطريقة آمنة وسريعة.

4.2. الصيرفة الإلكترونية

تتيح هذه الخدمة للزبائن إدارة حساباتهم البنكية عبر الإنترنت بشكل كامل، حيث يمكنهم متابعة العمليات المالية وتنفيذ التحويلات والاطلاع على كشوف الحسابات في أي وقت، كما توفر هذه الخدمة مستوى عالٍ من الأمان والسرعة في المعاملات.

5.2. تطبيق Mobile CPA

يُعتبر تطبيق الهاتف المحمول من أهم أدوات البنك الحديثة، حيث يمنح العملاء إمكانية إدارة حساباتهم مباشرة عبر الهواتف الذكية، ويتميز التطبيق بسهولة الاستخدام، وإمكانية إجراء العمليات البنكية في أي مكان، مما يعزز مرونة التعامل المصرفي.

3. قروض المهنيين

يولي البنك اهتماماً خاصاً بفئة المهنيين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال تقديم قروض موجهة لدعم النشاط الاقتصادي، وتنقسم إلى:

1.3. القروض المدعمة

هي قروض تُمنح في إطار برامج دعم حكومية، وتهدف إلى تشجيع الاستثمار وتخفيف العبء المالي على أصحاب المشاريع من خلال نسب فائدة مخفضة وشروط ميسرة.

2.3. قرض EASY MED

يُخصص هذا القرض للأطباء والمهن الصحية، حيث يساعدهم على تمويل إنشاء العيادات الطبية أو اقتناء المعدات والتجهيزات الضرورية، مما يساهم في تحسين الخدمات الصحية.

3.3. قرض EASY DEVELOP

يهدف إلى دعم توسّع الأنشطة المهنية والتجارية، من خلال تمويل مشاريع التطوير والتوسعة، سواء من حيث زيادة الإنتاج أو تحسين البنية التحتية للنشاط.

4.3. قرض EASY LOCAL

يوفر هذا القرض تمويلاً لاقتناء محلات تجارية أو تجهيزها، مما يساعد أصحاب المشاريع على تأسيس نشاطاتهم في ظروف ملائمة وتحقيق استقرار مهني.

5.3. قرض EASY PRO

يُعد من أهم القروض الموجهة للمهنيين، حيث يهدف إلى تمويل مختلف المشاريع الاستثمارية، وتمكين أصحاب النشاطات من تطوير أعمالهم وتحسين قدراتهم التنافسية في السوق.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن بنك CPA يسعى إلى تنويع خدماته ومنتجاته المصرفية بما يتماشى مع احتياجات مختلف فئات العملاء، وذلك من خلال الجمع بين الخدمات البنكية التقليدية والحلول الرقمية الحديثة، إضافة إلى توفير صيغ تمويل متنوعة للمهنيين والمؤسسات، مما يعزز دوره في دعم التنمية الاقتصادية وترقية الاستثمار وتحقيق الشمول المالي.

المبحث الثاني: استراتيجية التحول الرقمي في CPA الطارف

يُعدّ التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات البنكية، لما له من دور في تحسين جودة الخدمات، وتسهيل الإجراءات، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى الأداء. وفي هذا السياق، اعتمدت وكالة الطارف رقم... استراتيجية رقمية تدريجية تهدف إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتحسين تجربة الزبون.

المطلب الأول: البنية التحتية التكنولوجية والخدمات الرقمية

يمثل تطوير البنية التحتية التكنولوجية الأساس الذي تقوم عليه عملية التحول الرقمي داخل البنك، حيث يشمل تحديث التجهيزات التقنية، وتعزيز قدرات الشبكات، وضمان استمرارية الأنظمة المعلوماتية، إلى جانب تطوير الخدمات الرقمية الموجهة للزبائن.

1. البنية التحتية التكنولوجية

تتعلق البنية التحتية التكنولوجية بمختلف الوسائل المادية والبرمجية التي يعتمد عليها البنك لضمان سير العمليات الرقمية، مثل الحواسيب والخوادم وشبكات الاتصال الداخلية، إضافة إلى أنظمة الحماية والأمن المعلوماتي التي تضمن استمرارية الخدمات وجودتها. والجدول رقم (3-1) يعرض تطور تجهيزات البنية التحتية التكنولوجية للفترة (2020-2025):

جدول رقم (3-1): تجهيزات البنية التحتية التكنولوجية للفترة (2020-2025)

السنة	عدد الحواسيب	عدد الخوادم (Servers)	تغطية الشبكة الداخلية (%)	جاهزية الأنظمة (%)
2020	22	02	75	85
2021	25	02	80	88
2022	28	03	85	91
2023	31	03	90	94
2024	35	04	95	97
2025	38	04	98	99

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (3-1) تطوراً تدريجياً ومستمرًا في مختلف مكونات البنية التحتية خلال الفترة (2020-2025)، وهو ما يعكس توجه الوكالة نحو تحديث نظامها التقني بشكل متوازن ومنهجي؛ فلقد ارتفع عدد الحواسيب من 22 جهازاً سنة 2020 إلى 38 جهازاً سنة 2025، وهو ما يدل على تعزيز القدرات التشغيلية داخل مختلف المصالح بما يسمح بمعالجة عدد أكبر من العمليات وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية، وبالتالي تحسين سرعة الأداء. كما شهد عدد الخوادم (Servers) زيادة تدريجية من 02 إلى 04 خوادم خلال نفس الفترة، وهو تطور يعكس تحسين قدرة البنك على تخزين البيانات ومعالجتها وتأمينها؛ فزيادة الخوادم ترتبط مباشرة بارتفاع حجم المعاملات الرقمية، وتوسع استخدام الأنظمة المعلوماتية، مما يفرض تعزيز البنية المركزية لضمان استقرار الخدمات وتفاذي الانقطاعات التقنية.

أما على مستوى شبكة الاتصال الداخلية، فلقد ارتفعت نسبة التغطية من 75% إلى 98%، وهو مؤشر مهم على توسع نطاق الربط الشبكي داخل الوكالة وربط مختلف المصالح بشكل أكثر فعالية، هذا التحسن ساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام، وتقليص الوقت المستغرق في تبادل البيانات، مما انعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرار وجودة التنسيق الداخلي.

وفيما يتعلق بمعدل جاهزية الأنظمة، فلقد ارتفع من 85% سنة 2020 إلى 99% سنة 2025، وهو تطور يعكس تحسناً كبيراً في مستوى استقرار الأنظمة المعلوماتية وقدرتها على العمل دون انقطاع، ويُعتبر هذا المؤشر من أهم عناصر تقييم الأداء التقني، لأنه يعكس درجة توفر الخدمات البنكية الرقمية واستمراريتها أمام الزبائن دون أعطال أو توقفات متكررة.

2. الخدمات الرقمية

تُعتبر الخدمات الرقمية في وكالة CPA موضع الدراسة عن مستوى تقدم التحول الرقمي داخل المؤسسة، إذ تعكس مدى تنوع القنوات الإلكترونية المعتمدة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن، ومدى توسعها عبر الزمن بما يواكب التطورات التكنولوجية واحتياجات المستخدمين، والجدول رقم (3-2) يعرض تطور هاته الخدمات للفترة (2020-2025):

جدول رقم (3-2): الخدمات الرقمية المتاحة للزبائن للفترة (2020-2025)

السنة	الصيرفة الإلكترونية	تطبيق الهاتف البنكي	الدفع الإلكتروني	البطاقات البنكية النشطة	إجمالي الخدمات
2020	02	01	01	3500	04
2021	03	01	02	4200	06
2022	04	02	02	5100	08
2023	05	02	03	6200	10
2024	06	03	04	7600	13
2025	07	04	05	8900	16

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل بيانات الجدول (3-2) وجود نمو مستمر ومتسارع في مختلف الخدمات الرقمية خلال الفترة (2020-2025)، حيث ارتفع عدد خدمات الصيرفة الإلكترونية من مستويين فقط سنة 2020 إلى سبعة مستويات سنة 2025؛ وهو ما يدل على تطوير تدريجي في المنصات الرقمية وتوسيع نطاق العمليات التي يمكن إنجازها عن بعد، مثل الاطلاع على الحسابات، تنفيذ التحويلات، وتسديد الفواتير. كما سجل تطبيق الهاتف البنكي تطوراً ملحوظاً، حيث انتقل من خدمة واحدة سنة 2020 إلى أربع خدمات سنة 2025؛ مما يعكس توجه البنك نحو تعزيز الاعتماد على القنوات المحمولة باعتبارها الأكثر استخداماً من طرف الزبائن، نظراً لسهولة الولوج إليها وسرعة إنجاز المعاملات المالية في أي وقت ومكان.

وفيما يتعلق بالدفع الإلكتروني، فلقد شهد بدوره توسعاً تدريجياً من خدمة واحدة إلى خمس خدمات خلال نفس الفترة؛ وهو ما يعكس إدماج البنك لآليات الدفع الحديثة التي تسمح بتسديد الفواتير والعمليات التجارية عبر الإنترنت، مما ساهم في تقليص التعاملات النقدية وتعزيز الشمول المالي. وأما بالنسبة للبطاقات البنكية النشطة، فقد ارتفع عددها بشكل كبير من 3500 بطاقة سنة 2020 إلى 8900 بطاقة سنة 2025، وهو تطور يعكس اتساع قاعدة الزبائن المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى ارتفاع مستوى الثقة في الوسائل البنكية الرقمية، خاصة في عمليات السحب والدفع الإلكتروني.

3. مستخدمو الخدمات الرقمية

يُعدّ تطور استخدام الخدمات الرقمية داخل وكالة CPA مؤشراً محورياً على مدى نجاح استراتيجية التحول الرقمي، حيث يعكس هذا التطور درجة تفاعل الزبائن مع القنوات الإلكترونية ومستوى اعتمادهم عليها في إنجاز مختلف العمليات البنكية، والجدول رقم (3-3) يعرض تطور عدد مستخدمي الخدمات للفترة (2020-2025):

جدول رقم (3-3): مستخدمو الخدمات الرقمية للفترة (2020-2025)

السنة	عدد الزبائن الكلي	مستخدمو الخدمات الرقمية	نسبة الاستخدام (%)
2020	9500	2200	23.16
2021	10100	3100	30.69
2022	10800	4300	39.81
2023	11500	5900	51.30
2024	12300	7600	61.79
2025	13000	9200	70.77

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل بيانات الجدول (3-3) نمواً مستمراً وواضحاً في عدد مستخدمي الخدمات الرقمية خلال الفترة (2020-2025)، فلقد ارتفع عدد الزبائن الكلي من 9500 زبون سنة 2020 إلى 13000 زبون سنة 2025، أي بزيادة قدرها 3500 زبون؛ وهو ما يعكس توسع قاعدة العملاء بشكل تدريجي ومستقر. وفي المقابل، سجل عدد مستخدمي الخدمات الرقمية ارتفاعاً كبيراً من 2200 مستخدم سنة 2020 إلى 9200 مستخدم سنة 2025، أي بزيادة قدرها 7000 مستخدم؛ وهو ما يدل على تسارع واضح في تبني الخدمات الرقمية مقارنة بنمو قاعدة الزبائن. أما من حيث نسبة الاستخدام، فلقد ارتفعت بشكل ملحوظ من 23.16% سنة 2020 إلى 70.77% سنة 2025، أي بزيادة تفوق 47 نقطة مئوية خلال خمس سنوات فقط؛ ويُعتبر هذا التحول دليلاً واضحاً على تغير سلوك الزبائن نحو الاعتماد المتزايد على الخدمات الرقمية بدل الخدمات التقليدية داخل الوكالة.

وبالتفصيل، يمكن ملاحظة أن سنة 2021 شهدت ارتفاعاً في نسبة الاستخدام إلى 30.69%، ثم ارتفعت إلى 39.81% سنة 2022؛ وهو ما يعكس بداية مرحلة الانتشار التدريجي للثقافة الرقمية بين الزبائن. أما سنة 2023،

فلقد سجلت قفزة نوعية حيث بلغت نسبة الاستخدام 51.30%، أي أن أكثر من نصف الزبائن أصبحوا يعتمدون على الخدمات الرقمية؛ وهو مؤشر مهم على دخول التحول الرقمي مرحلة التمكين الفعلي.

كما واصل المؤشر ارتفاعه ليصل إلى 61.79% سنة 2024، قبل أن يبلغ 70.77% سنة 2025؛ وهو ما يعكس ترسخ استخدام القنوات الرقمية كخيار أساسي وليس بديلاً ثانوياً. هذا الارتفاع المستمر يدل على نجاح البنك في تحسين جودة خدماته الرقمية وتعزيز الثقة فيها، سواء من حيث الأمان أو سهولة الاستخدام أو تنوع الخدمات المتاحة.

المطلب الثاني: استراتيجية التحول الرقمي بالوكالة

تتمثل استراتيجية التحول الرقمي في مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تهدف إلى ضمان تنفيذ فعال لمشاريع الرقمنة داخل الوكالة، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجية.

1. الإجراءات التنظيمية والتقنية

شملت هذه الإجراءات اعتماد أنظمة معلوماتية حديثة، وتحديث البرمجيات الداخلية، ورقمنة العمليات البنكية تدريجياً، إضافة إلى تطوير أساليب العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، والجدول رقم (3-4) يعرض تطور الإجراءات التنظيمية والتقنية للفترة (2020-2025)

جدول رقم (3-4): الإجراءات التنظيمية والتقنية للفترة (2020-2025)

السنة	مشاريع الرقمنة المنجزة	الأنظمة الجديدة المطبقة	نسبة رقمنة العمليات (%)
2020	02	01	35
2021	03	02	45
2022	04	02	55
2023	05	03	68
2024	06	04	80
2025	07	05	90

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل البيانات الواردة في الجدول (3-4) وجود تطور تدريجي ومهم في الإجراءات التنظيمية والتقنية داخل وكالة CPA خلال الفترة (2020-2025)، وهو ما يعكس تبني استراتيجية رقمية واضحة تهدف إلى تحديث أساليب العمل ورفع مستوى رقمنة العمليات البنكية؛ فمن حيث مشاريع الرقمنة المنجزة، ارتفع عددها من مشروعين في سنة 2020 إلى سبعة مشاريع في سنة 2025، أي بزيادة قدرها خمسة مشاريع خلال خمس سنوات؛ هذا الارتفاع يعكس اتساع نطاق التحول الرقمي داخل الوكالة، حيث لم تعد الرقمنة تقتصر على خدمات محدودة، بل أصبحت تشمل مختلف الوظائف البنكية تدريجياً، سواء الإدارية أو التشغيلية أو الخدماتية.

أما فيما يتعلق بالأنظمة الجديدة المطبقة، فقد سجلت بدورها تطوراً مستمراً من نظام واحد سنة 2020 إلى خمسة أنظمة سنة 2025، ويبرز هذا التوسع إدماج حلول رقمية متعددة، من بينها أنظمة تسيير الحسابات، معالجة العمليات البنكية، الدفع الإلكتروني، وأدوات الرقابة والمتابعة؛ وهو ما ساهم في تحسين فعالية العمل وتقليل التدخل اليدوي في المعاملات. وأما فيما يخص نسبة رقمنة العمليات، فقد ارتفعت بشكل ملحوظ من 35% سنة 2020 إلى 90% سنة 2025، أي بزيادة قدرها 55% خلال الفترة المدروسة، ويُعتبر هذا التحول مؤشراً قوياً على الانتقال من مرحلة الرقمنة الجزئية إلى مرحلة شبه رقمية شاملة، حيث أصبحت أغلب العمليات البنكية تُنجز عبر الأنظمة الرقمية بدل الأساليب التقليدية.

وبالتفصيل يمكن ملاحظة أن سنة 2021 سجلت ارتفاعاً إلى 45%، ثم 55% سنة 2022، وهو ما يعكس بداية تسارع في وتيرة الرقمنة، كما شهدت سنة 2023 قفزة مهمة إلى 68% نتيجة إدخال أنظمة جديدة وتوسيع المشاريع الرقمية، قبل أن ترتفع النسبة إلى 80% سنة 2024، لتصل إلى 90% سنة 2025، وهو مستوى يدل على نضج كبير في مسار التحول الرقمي داخل الوكالة.

2. التكوين المستمر للموظفين

يُعد التكوين المستمر أحد الركائز الأساسية لضمان فعالية استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة ومواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي، والجدول رقم (3-5) يعرض تطور برامج تدريب الموظفين للفترة (2020-2025):

جدول رقم (3-5): برامج تدريب الموظفين للفترة (2020-2025)

السنة	عدد الدورات التكوينية	عدد الموظفين المستفيدين	ساعات التكوين
2020	04	18	60
2021	05	22	80
2022	06	26	100
2023	07	31	120
2024	08	35	150
2025	09	40	180

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُبرز تحليل بيانات الجدول (3-5) أهمية العنصر البشري في نجاح استراتيجية التحول الرقمي داخل وكالة CPA، فمن حيث عدد الدورات التكوينية، يتضح وجود تطور تدريجي من 04 دورات سنة 2020 إلى 09 دورات سنة 2025، أي بزيادة قدرها 05 دورات خلال فترة الدراسة؛ ويعكس هذا الارتفاع اهتمام الوكالة بتكثيف البرامج التكوينية، خاصة في مجالات الرقمنة، الأمن المعلوماتي، واستخدام الأنظمة البنكية الحديثة، بما يضمن تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.، أما بالنسبة لعدد الموظفين المستفيدين من هذه الدورات، فقد ارتفع من 18 موظفاً سنة 2020 إلى 40 موظفاً سنة 2025، أي بزيادة تفوق الضعف تقريباً، وهذا يدل على توسيع قاعدة المستفيدين من التكوين وعدم اقتصره على فئة محددة؛ مما يعزز من انتشار الثقافة الرقمية داخل الوكالة ويضمن جاهزية أكبر للموارد البشرية في التعامل مع مختلف الأدوات التقنية.

وأما بالنسبة لساعات التكوين، فقد سجلت بدورها نمواً مستمراً من 60 ساعة سنة 2020 إلى 180 ساعة سنة 2025، أي بزيادة قدرها 120 ساعة؛ ويعكس هذا التطور تعمق البرامج التكوينية من حيث المحتوى والمدة، بما يسمح للموظفين باكتساب مهارات عملية وتقنية أكثر تخصصاً في مجال الرقمنة البنكية.

3. الحملات التسويقية

تهدف هذه الحملات إلى تعزيز وعي الزبائن بالخدمات الرقمية وتشجيعهم على استخدامها بشكل فعال وآمن، والجدول رقم (3-6) يعرض تطور هاته الحملات للفترة (2020-2025):

جدول رقم (3-6): الحملات التسويقية والتحسيسية للفترة (2020-2025)

السنة	عدد الحملات	عدد المشاركين	عدد الحسابات الرقمية الجديدة
2020	03	350	400
2021	04	500	650
2022	05	700	950
2023	06	900	1300
2024	07	1200	1700
2025	08	1500	2100

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل بيانات الجدول (3-6) الدور المهم الذي تلعبه الحملات التسويقية والتحسيسية في دعم استراتيجية التحول الرقمي داخل وكالة CPA، فمن حيث عدد الحملات، يتضح وجود تطور تدريجي من 03 حملات سنة 2020 إلى 08 حملات سنة 2025، أي بزيادة قدرها 5 حملات خلال فترة الدراسة؛ ويعكس هذا الارتفاع اهتمام الوكالة بتكثيف جهودها الاتصالية والتوعوية، من أجل تسريع عملية الانتقال نحو استخدام القنوات الرقمية بدل الخدمات التقليدية. أما بالنسبة لعدد المشاركين في هذه الحملات، فقد سجل بدوره نمواً كبيراً، حيث ارتفع من 350 مشاركاً سنة 2020 إلى 1500 مشارك سنة 2025، أي بزيادة تفوق أربع مرات تقريباً، وهذا التطور يدل على توسع نطاق التوعية المصرفية الرقمية وارتفاع درجة تفاعل الزبائن مع هذه الأنشطة، مما يعكس تحسناً في مستوى الوعي الرقمي لديهم.

وفيما يتعلق بعدد الحسابات الرقمية الجديدة، فقد شهد هذا المؤشر ارتفاعاً ملحوظاً من 400 حساب سنة 2020 إلى 2100 حساب سنة 2025، أي بزيادة قدرها 1700 حساب خلال خمس سنوات، ويُعد هذا النمو دليلاً واضحاً على فعالية الحملات التسويقية في تحويل التوعية إلى استخدام فعلي للخدمات الرقمية، من خلال تشجيع الزبائن على فتح حسابات رقمية والاستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونية.

المطلب الثالث: الأداء البنكي للفترة (2020-2025)

يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر على تحسين الأداء البنكي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتقليل زمن المعالجة، وتحسين رضا الزبائن، وزيادة حجم المعاملات الإلكترونية.

1. التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

ينعكس أثر التحول الرقمي في الأداء التشغيلي للبنك من خلال تقليص مدة معالجة العمليات، وتقليل وقت الانتظار، وزيادة عدد العمليات اليومية، والجدول رقم (3-7) يعرض تطور هذا الأثر للفترة (2020-2025)

جدول رقم (3-7): أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي

السنة	متوسط مدة معالجة العملية (دقيقة)	متوسط مدة الانتظار (دقيقة)	عدد العمليات اليومية
2020	18	32	240
2021	16	28	270
2022	13	24	320
2023	10	19	390
2024	08	15	460
2025	06	11	550

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل بيانات الجدول (3-7) وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء التشغيلي داخل وكالة CPA خلال الفترة (2020-2025)، حيث انعكس التطور التكنولوجي وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية بشكل مباشر على تحسين سرعة إنجاز العمليات وتقليل زمن الانتظار، إلى جانب رفع حجم العمليات اليومية. فمن حيث متوسط مدة معالجة العملية، يتضح وجود انخفاض مستمر من 18 دقيقة سنة 2020 إلى 06 دقائق سنة 2025، أي بتراجع قدره 12 دقيقة خلال خمس سنوات. ويُعد هذا الانخفاض مؤشراً مهماً على تحسن كفاءة الأنظمة المعلوماتية وتقليص الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما ساهم في تسريع معالجة الملفات المصرفية المختلفة. وبالنسبة لمتوسط مدة الانتظار، فقد شهد بدوره تراجعاً ملحوظاً من 32 دقيقة سنة 2020 إلى 11 دقيقة سنة 2025، أي بانخفاض قدره 21 دقيقة؛ ويعكس هذا

التطور تحسناً في تنظيم العمل داخل الوكالة، إضافة إلى فعالية القنوات الرقمية في تقليل الضغط على الشبابيك التقليدية وتوجيه جزء كبير من العمليات نحو الخدمات الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بعدد العمليات اليومية، فقد سجل ارتفاعاً كبيراً من 240 عملية سنة 2020 إلى 550 عملية سنة 2025، أي بزيادة تفوق الضعف تقريباً؛ ويظهر هذا النمو قدرة أكبر للوكالة على معالجة عدد أكبر من العمليات في وقت أقل، نتيجة تحسين البنية التحتية الرقمية وتوسيع الاعتماد على الأنظمة الآلية.

2. التحول الرقمي وحجم المعاملات الإلكترونية

يظهر نجاح استراتيجية التحول الرقمي من خلال توسع استخدام القنوات الإلكترونية في إنجاز العمليات البنكية، والجدول رقم (3-8) يعرض تطور هذا الأثر للفترة (2020-2025)

جدول رقم (3-8): تطور حجم المعاملات الإلكترونية

السنة	عدد المعاملات الإلكترونية	قيمتها (مليون دج)	نسبة النمو السنوي (%)
2020	18,500	420	-
2021	24,700	560	33.5
2022	33,400	770	35.2
2023	45,800	1050	37.1
2024	59,600	1390	30.1
2025	76,300	1820	28.0

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة CPA رقم 213

يُظهر تحليل بيانات الجدول (3-9) وجود تطور واضح ومتصاعد في حجم المعاملات الإلكترونية داخل وكالة CPA خلال الفترة (2020-2025)، وهو ما يعكس بشكل مباشر نجاح استراتيجية التحول الرقمي في توسيع استخدام القنوات الإلكترونية في إنجاز العمليات البنكية؛ فمن حيث عدد المعاملات الإلكترونية، فلقد ارتفعت من 18,500 معاملة سنة 2020 إلى 76,300 معاملة سنة 2025 أي بزيادة قدرها 57,800 معاملة خلال خمس سنوات؛ ويعكس هذا النمو الكبير انتقال الزبائن تدريجياً من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الرقمية، نتيجة تحسين الخدمات الإلكترونية وتسهيل الولوج إليها. أما من حيث قيمة المعاملات، فقد سجلت بدورها ارتفاعاً ملحوظاً من 420 مليون دج

سنة 2020 إلى 1,820 مليون دج سنة 2025، أي بزيادة تفوق أربع مرات تقريباً، ويشير هذا التطور إلى توسع استخدام الخدمات الرقمية ليس فقط من حيث العدد، بل أيضاً من حيث القيمة المالية؛ مما يعكس ارتفاع ثقة الزبائن في القنوات الإلكترونية واعتمادهم عليها في عمليات مالية أكبر.

وفيما يتعلق بنسبة النمو السنوي، فلقد سجلت ارتفاعاً متسارعاً خلال السنوات الأولى، حيث بلغت 33.5% سنة 2021، ثم 35.2% سنة 2022، وبلغت ذروتها سنة 2023 بنسبة 37.1%، وهو ما يعكس مرحلة انتشار قوية للخدمات الرقمية داخل الوكالة. بعد ذلك، شهدت نسبة النمو نوعاً من التباطؤ النسبي، حيث انخفضت إلى 30.1% سنة 2024 ثم إلى 28.0% سنة 2025؛ وهو ما يمكن تفسيره بالوصول التدريجي إلى مرحلة التشبع النسبي في استخدام الخدمات الرقمية، بعد أن أصبحت جزءاً أساسياً من النشاط البنكي اليومي.

المطلب الرابع: نتائج تحليل استبيان الدراسة

يتعرض هذا المطلب الى أداة الاستبيان المستخدمة لقياس رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية التي تقدمها وكالة CPA بصفتها ميداناً لإسقاط نتائج الدراسة النظرية.

1. تقديم استبيان الدراسة

تم الاعتماد على استمارة استبانة كوسيلة ثانوية لجمع البيانات حول رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية لوكالة CPA، ولقد تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من 10 زبائن يتميزون بخبرة مصرفية تتجاوز 08 سنوات؛ الأمر الذي من شأنه أن يسمح بالحصول على إجابات موضوعية تعكس وضعية الخدمات الرقمية.

صُممت أداة الدراسة بالاعتماد على أربعة مستويات لقياس الرضا، وهي: راضٍ تماماً، راضٍ، محايدٌ، وغير راضٍ؛ وذلك بهدف رصد الاتجاه العام لآراء الزبائن خلال الفترة المدروسة (2020-2025)، وتحليل مدى تطور رضاهم بالتزامن مع تطبيق إجراءات التحول الرقمي داخل البنك.

2. تحليل الاتجاه العام لآراء الزبائن

يعرض الجدول رقم (3-9) وضعية الرضا خلال الفترة المحددة كما يلي:

جدول رقم (3-9): اتجاه رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية

السنة	راضٍ تماماً		راضٍ		محايدٌ		غير راضٍ	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2020	10	10%	30	30%	40	40%	20	20%
2021	20	20%	40	40%	30	30%	10	10%
2022	30	40%	40	40%	20	20%	10	10%
2023	50	50%	40	40%	10	10%	00	0%
2024	60	60%	30	30%	10	10%	00	0%
2025	70	70%	30	30%	00	0%	00	0%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يُظهر تحليل نتائج الاستبيان أن رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية عرف تطوراً تدريجياً خلال الفترة (2020-2025)، وهو ما يعكس تحسناً مستمراً في جودة الخدمات الرقمية المصاحبة لإجراءات التحول الرقمي. ففي بداية الفترة (2020-2021)، كانت مستويات الرضا محدودة نسبياً، وكان أغلب الزبائن يميلون إلى فئة “راضٍ” و “محايدٌ”، مع تسجيل بعض حالات “غير راضٍ”؛ وهو ما يعكس مرحلة أولية من تبني الخدمات الرقمية، حيث كانت الأنظمة في طور التطوير ولم تكن جميع الخدمات الرقمية مستقرة أو معروفة بشكل كافٍ لدى المستخدمين. وابتداءً من سنة 2022، ظهر تحول تدريجي في آراء الزبائن، حيث ارتفعت نسبة “راضٍ تماماً” بشكل ملحوظ، مقابل تراجع فئة “محايدٌ”؛ وهو ما يدل على تحسن تجربة الاستخدام نتيجة تطوير التطبيقات البنكية، وتحسين خدمات الصيرفة الإلكترونية، وتوسيع وسائل الدفع الرقمي.

وأما خلال سنتي 2023 و2024، فلقد أصبح الاتجاه العام أكثر إيجابية، حيث ارتفعت نسبة الرضا بشكل واضح، وتقلصت فئة غير الراضين إلى مستويات ضعيفة جداً؛ مما يعكس نضج النظام الرقمي داخل الوكالة، وتحسن مستوى الاستجابة للزبائن، إضافة إلى تقليل الأعطال وتحسين سرعة الخدمات. وفي سنة 2025، يمكن ملاحظة أن أغلب الزبائن أصبحوا ضمن فئة “راضٍ تماماً” و “راضٍ”، في حين تراجعت فئة “محايدٌ” و “غير راضٍ” بشكل كبير؛ وهو ما يعكس نجاحاً واضحاً في ترسيخ الخدمات الرقمية كخيار أساسي وموثوق لدى الزبائن.

خلاصة

يُعد بنك CPA من أهم البنوك العمومية في الجزائر لما له من دور فعال في تمويل النشاط الاقتصادي، ودعم الاستثمار، وتعبئة الادخار. ويتميز البنك بتنوع خدماته التي تشمل الأفراد والمؤسسات، مما جعله فاعلاً أساسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني. ومع تطور البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، اتجه البنك نحو اعتماد استراتيجية التحول الرقمي بهدف تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء، وقد شمل هذا التحول تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوسيع استخدام الخدمات الرقمية مثل الصيرفة الإلكترونية والدفع الإلكتروني وتطبيقات الهاتف البنكي.

كما ساهمت هذه العملية في تسهيل المعاملات البنكية وتقليل الوقت والجهد، إضافة إلى تحسين تجربة الزبون داخل الوكالة وفي المقابل، كان للعنصر البشري دوراً مهماً من خلال التكوين المستمر للموظفين، إلى جانب الحملات التحسيسية الموجهة للزبائن لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية، الأمر الذي بدا واضحاً من خلال تحسن الأداء البنكي وزيادة الاعتماد على القنوات الرقمية، وبالتبعية تعزيز تنافسية البنك.

الخاتمة

تناولت هاته الدراسة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة وانعكاساتها على أداء المؤسسات المصرفية من خلال دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)، تبين أن التحول الرقمي أصبح توجهاً استراتيجياً لا غنى عنه في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، فقد فرضت الرقمنة نفسها كأداة أساسية لإعادة تنظيم أساليب العمل وتحديث الخدمات المصرفية بما يتماشى مع متطلبات الزبائن وتطلعاتهم. كما أضحت اعتماد البنوك على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية لتعزيز جودة الخدمات وتحسين الأداء العام، من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات في وقت وجهد أقل، وفي هذا السياق برزت أهمية الاستراتيجية الوطنية للرقمنة كإطار شامل يهدف إلى توجيه الجهود نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح مسار التحول الرقمي يتطلب توفير بيئة ملائمة تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الاستخدام الرقمي داخل المؤسسات، كما يستدعي ذلك مواصلة الاستثمار في الحلول التكنولوجية الحديثة لضمان استمرارية التطوير ومواكبة المستجدات العالمية.

1. نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، نوجزها فيما يلي:

1.1. نتائج الدراسة النظرية

- يستند مشروع التحول الرقمي الوطني إلى منظومة قيم ومبادئ مرجعية متكاملة تشمل: الشفافية، الفعالية، السيادة الرقمية وحماية البيانات الشخصية؛
- تهدف منظومة القيم والمبادئ الى توجيه المشاريع الرقمية نحو خدمة المواطن والمؤسسة في إطار حوكمة شاملة؛
- يساهم التحول الرقمي البنكي في إلغاء القيود الجغرافية والزمنية للخدمات والعمل عن بُعد؛
- يمكن التحول الرقمي البنكي من تقليل التكاليف التشغيلية وتوسيع قاعدة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.1. نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود استراتيجية واضحة لدى وكالة CPA تهدف إلى تحديث البنية التحتية التكنولوجية بشكل تدريجي، وتحسين الجودة والموثوقية، وهو ما يساهم في دعم التحول الرقمي وتعزيز كفاءة الأداء واستمرارية الخدمات؛

- وجود ديناميكية واضحة في سياسة التحول الرقمي داخل الوكالة شملت تنوع الخدمات وتكاملها بما يضمن تحسين تجربة الزبون وتسهيل والولوج إلى مختلف العمليات المصرفية بأقل جهد ووقت ممكنين؛
- أن الوكالة انتقلت من الاستخدام المحدود للخدمات الرقمية إلى الاعتماد الواسع، وهو ما يعكس فعالية سياسة التحول الرقمي في تحسين الوصول إلى الخدمات وتحديث العلاقة بين البنك وزبائنه؛
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة المشاريع والأنظمة الرقمية، وبين زيادتها وارتفاع معدل رقمنة العمليات، ما يؤكد أن الإجراءات التنظيمية والتقنية ساهمت في تسريع التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء؛
- توجد علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وحجم الاستثمار في تكوين الموظفين، وتظهر في تحسن القدرة على استخدام الأنظمة الحديثة، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- توجد علاقة مباشرة بين عدد الحملات التسويقية التحسيسية وعدد الحسابات الرقمية الجديدة، مما يؤكد أن الجانب الاتصالي والتوعوي يُعد عاملاً أساسياً في نجاح التحول الرقمي بالوكالة؛
- توجد علاقة عكسية بين زمن المعالجة والانتظار، وبين الزمن وتطور عدد العمليات اليومية، حيث تحسنت الإنتاجية التشغيلية من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الازدحام داخل الوكالة، ورفع كفاءة تقديم الخدمة؛
- أدى التحول الرقمي بالوكالة إلى نمو حجم المعاملات الإلكترونية، مع انتقال واضح نحو الاعتماد على القنوات الرقمية، مما ساهم في توسيع نطاق انشار الخدمات المصرفية الحديثة

2. نتائج اختبار صحة الفرضيات

أسفرت عملية اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية عن النتائج التالية:

- نصت الفرضية الفرعية الأولى عما يلي: تتحقق رؤية الجزائر الرقمية 2030 في القطاع المصرفي عبر تعميق الاهتمام بالعنصر البشري؛ وانطلاقاً من دراستنا توصلنا الى ان هذه الفرضية مؤكدة نسبياً، حيث أثبتت النتائج أن الاستراتيجية الوطنية للرقمنة مشروع متكامل يحتاج الى الامام بجوانب متعددة ذات طبيعة بنيوية، تقنية، تنظيمية، بشرية وقانونية؛

- نصت الفرضية الفرعية الثانية عما يلي: يتحقق نجاح التحول الرقمي لدى البنوك عبر الالتفاف حول استراتيجية شاملة؛ وانطلاقاً من دراستنا توصلنا الى ان هذه الفرضية مؤكدة، حيث أثبتت النتائج أن التحول الرقمي البنكي ضرورة استراتيجية تمكن من تحقيق تنمية مستدامة قطاعية، ووطنية بالتبعية؛
- نصت الفرضية الفرعية الثالثة عما يلي: يحقق بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) انجازاتٍ متنامية في جودة الخدمات الرقمية ورضا الزبائن؛ وانطلاقاً من دراستنا توصلنا الى ان هذه الفرضية مؤكدة، حيث أظهرت النتائج أن الزيادة المستمرة في استخدام القنوات الرقمية بوكالة CPA ساهمت في تحسين جودة المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز العمليات، وهو ما انعكس إيجاباً على رضا الزبائن وكفاءة الخدمة المقدمة؛
- نصت الفرضية الرئيسية عما يلي: تدعم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة مسار التحول الرقمي لدى البنوك عبر تعزيز كفاءة الخدمات بشكل مستدام؛ وانطلاقاً من النتائج الفرعية أعلاه توصلنا الى ان هذه الفرضية مؤكدة من خلال الأثر الإيجابي الواضح والمستمر للتقنيات الرقمية على كفاءة الأداء المصرفي.

3. اقتراحات وتوصيات

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز مسار التحول الرقمي داخل المؤسسات المصرفية، وخاصة ببنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وهي كما يلي:
- مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة المعلوماتية بشكل مستمر لضمان فعالية الخدمات المصرفية؛
 - تعزيز الاستثمار في التكوين المستمر للموارد البشرية في مجال الرقمنة وتقنيات المعلومات؛
 - توسيع نطاق الخدمات البنكية الرقمية وتسهيل الولوج إليها لجميع الزبائن؛
 - تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعاملات المالية من المخاطر الإلكترونية؛
 - تطوير استراتيجيات اتصال وتوعية رقمية لتعريف الزبائن بالخدمات الإلكترونية وتحفيز استخدامها؛
 - تحسين جودة التطبيقات والمنصات الرقمية لضمان سهولة الاستخدام وسرعة الأداء؛
 - تعزيز التنسيق بين مختلف الفروع لضمان توحيد وتكامل الخدمات الرقمية؛
 - مواكبة التطورات العالمية في مجال الرقمنة لضمان تنافسية القطاع المصرفي الجزائري.

4. آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية، من أبرزها:

- أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبون؛
- دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة حول تطبيق التحول الرقمي؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي بالمؤسسات المصرفية .

قائمة المصادر والمراجع

1. المجالات

- أحمد، عبد الله محمد ، دور البنية التحتية الرقمية في دعم التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 43، العدد 2
- بن احمد فاطمة الزهراء- بن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات- دراسة حالة، *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس -الجزائر- ، المجلد 51 / العدد: 01 ، 2025
- بن عيسى سمير، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء البنوك التجارية ، *مجلة الاقتصاد والمالية*، المجلد 9، العدد2، 2023
- بن عيسى، محمد. "التحول الرقمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي"، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، المجلد 12، العدد 2، 2021
- بوعلام، عبد القادر، "استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد 14، العدد 1، 2022
- خالد، سميرة، "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العمومية"، *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد 10، العدد 3، 2020،
- خولة مرسى، تطبيق التحول الرقمي كألية لتحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، *مجلة لميل الاقتصادي*، جامعة الجزائر 3 ، المجلد 06 العدد، 01، 2023
- راوية بلقاسمي، أثر التحول الرقمي على ربحية القطاع المصرفي الجزائري 2017/2021 ، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، جامعة المدية (الجزائر)، المجلد 27، العدد 03، 2024 .
- شريف ناجي محمد، أحمد عبد السلام أبو موسي، سمير رياض هالل ، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية ولادارية* ، المجلد 13 ، العدد 2 ، مارس 2022
- كتاف عبد القادر، إنزارن عادل ، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التموينية في الجزائر، *الواقع و الافاق*، مجلة افاق فكرية ، المجلد 12، العدد 02، نوفمبر 2024
- محمد، الفتوح إبراهيم، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، *مجلة بحوث الخدمة الاجتماعية /التنموية*، جامعة بني سويف، المجلد 6، العدد 2

- مرزوق فاتح، الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في تسهيل التجارة الخارجية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 02، العدد 01، 2025
- مهداوي معتز بالله بن عامر، واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي البيض (الجزائر)، المجلد 06، العدد 02، 2023
- موساوي، هاجر، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات. 'المجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 6، العدد، 2023

2. البحوث و الرسائل الجامعية

- ابن الصغير عبد الرحمان، استراتيجية التحول الرقمي و دوره في تحسين الأداء في المنظمة -دراسة حالة بجامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة غرداية، 2024
- إيناس عثمانية، التحول نحو الاقتصاد الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء المؤسسات البنكية العمومية- دراسة استقصائية لعينة من البنوك العمومية بولاية قلمة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية - تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قلمة (الجزائر)، 2021
- بودراع حياة، فعالية ابتكار الخدمات المصرفية الالكترونية في تعزيز الشمول المالي في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية- تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قلمة (الجزائر)، 2023
- حسبية نايلي، الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية: محدداتها وآثارها على ولاء العملاء- دراسة حالة الوكالات البنكية العمومية بقلمة، أطروحة دكتوراه - تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قلمة (الجزائر)، 2024
- خروبي آمنة؛ وعطائي مروة ، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021، مذكرة ماستر. تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر 2022
- فاضل عباس كاظم الشباني، الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها على أداء الجهاز المصرفي العراقي، رسالة ماجستير، جامعة القادسية (العراق)، 2021

- قواسمية شيماء، محددات تبني الخدمات المصرفية الالكترونية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمه، مذكرة ماستر في علوم التسيير - تخصص ادارة مالية، جامعة قالمه (الجزائر)، 2023
- محمد الصافي مخرمش، مراد سامي، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2022-2023

3. الندوات والمؤتمرات

1.3. باللغة العربية

- عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دورالتحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال، مركز البحث العلمي
- مسعي سمير، الصيرفة الالكترونية المزايا وشروط النجاح، الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة غرداية (الجزائر)، 08/11/2023
- معهد الدراسات المصرفية، الرقمنة واستراتيجيات التحول في البنوك، مقال نشرة دورية مؤسسية، دولة الكويت، 2024، العدد، 3 السلسلة، 16.

2.3. باللغة الأجنبية

- Carla Santos Pereira ، Natércia Durão ، Fernando Moreira ، and Bruno Veloso ، The Importance of Digital Transformation in International Business ، *Sustainability* 2022

4. المواقع الالكترونية

- <https://premier-ministre.gov.dz/ar> للحكومة الجزائرية، الاستراتيجية الوطنية للرقمنة 2025-2030، الجزائر، 2025، على الموقع:
- Deloitte https://es.weforum.org/organizations/deloitte/?utm_source.com
- McKinsey & Company https://www.mckinsey.com/fr/our-work/organization?utm_source.com
- Gartner https://www.gartner.com/en/about?utm_source.com

- [Mark Samuels](#), Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are, and what it means for you <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>
- Invest Glass Team، الخدمات المصرفية الرقمية استكشاف الفوائد والمخاطر، مقال متوفر على الموقع <https://www.investglass.com>

