



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



تشخيص دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالبنوك العمومية
دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (بنك BEA ورقلة)

تحت إشراف الأستاذة:

من اعداد الطالبتين:

-مخلفي أمينة

- بكري إكرام

- حلالى فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 12 جوان 2022.

أمام اللجنة المكونة من:

أ/مخلفي أمينة (أستاذة دكتورة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

أ/الشهب الصادق (أستاذ دكتور - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/بن عمارة الطاهر (أستاذ باحث - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي رزقنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بالشكر الى الأستاذة المشرفة الدكتورة "مخلفي أمينة" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حثنا وغرس فينا الأمل والإرادة لإتمام هذا العمل، الى جميع من ساعدنا وساهم في إثراء عملنا من قريب أو بعيد

إهداء 1

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي
الغالي للأغلى.

هذه ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديها إلى:

والدي الغالي حفظه الله

أمي العزيزة أطال الله في عمرها

خطيبي العزيز حفظه الله لي

أختي وصال حبيبتي وأخوأي العزيزين

صديقتي وشريكتي في مذكرتي

وإلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب

بكرى إكرام

إهداء 2

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بذكرتنا هذه
بفضله تعالى مهداة إلى:

أروع امرأة في الوجود، امي الغالية

إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم، من لم يبخل على بأي شيء: ابي الغالي
إلى من تساندني وتشاركني افراحي وآساتي، اختي بشرى وأختي رجاء التي قاسمتني
لحظات المشوار ودعمتني

إلى صديقتي وشريكتي في مذكرة

إلى كل من ساعدني ولهم أثر على حياتي

حلالى فاطمة الزهراء

الملخص:

تمت هذه الدراسة بالبنك الخارجي الجزائري بوكالة ورقلة بالجزائر، والتي تهدف إلى معرفة واقع تطبيق الرقمنة في البنوك العمومية وكذا الوقوف على مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة حيث يصب موضوع هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي الجزائري من حيث الأنظمة الرقمية المستخدمة والأجهزة، بالإضافة إلى التطبيقات والبطاقات المعتمدة من طرف البنك، والتي تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في عملية الرقمنة. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد توجه لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة نحو رقمنة أنشطتها، وأيضاً وجود مساهمة للرقمنة بنسبة قليلة في تحسين جودة الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري، كما تبين وجود علاقة تأثير بينهما.

الكلمات المفتاحية: رقمنة، أداء الوظيفي، بنوك عمومية، البنك الخارجي الجزائري ورقلة BEA

Abstract:

The study aims to give an idea about the reality of the application that digitization applies in public banks, as well as to identify of the contribution of digitization to the improvement of the employment digitization associated with work performance, as well as some digitization performance of the BEA (Algerian agency of foreign banks) in Ouargla. The theoretical part of this study develops the concepts of the emergence and evolution of experience in banks.

The practical part developed the reality of the application of digitization in BEA (Algerian Foreign Bank) as well as the diagnosis of the digital systems and devices used.

The study concluded the existence of a tendency to digitize its activates.

Within the Algerian foreign bank BEA of Ouargla, as well as a slight contribution to digitization in improving the quality of the work performance of BEA Ouargla, as it was found that there is a relationship of influence between them.

Keywords: Digitization, Work performance, Public Banks, Algerian Foreign Bank Bea of Ouargla

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الرقمنة والأداء الوظيفي
03	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة
12	الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
14	المبحث الثاني: الرقمنة والبنوك
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
35	تمهيد
35	المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الخارجي الجزائري
40	المبحث الثاني: آليات تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي الجزائري ورقلة
48	المبحث الثالث: تحليل تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري ورقلة
54	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
56	النتائج
57	نتائج الفرضيات
57	التوصيات

59	قائمة الملاحق
67	قائمة المراجع

قائمة الجداول الرئيسية

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
01.01	القوانين المشرعة لتطبيق الرقمنة في البنوك الجزائرية	05
02.01	مفاهيم الرقمنة حسب السياق	06
03.01	استخدام الخدمات الرقمية في الجزائر سنة 2017	15
04.01	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة العربية	32
05.01	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة الاجنبية	32
01.02	المديريات والوكالات المكونة للبنك الخارجي الجزائري	37
02.02	خطوات عملية السحب من جهاز الصراف الآلي	47
03.02	حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية+ الذهبية) لشهر مارس سنة 2022	48
04.02	حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية+ الذهبية) لشهر ابريل سنة 2022	49
05.02	عدد العمليات على المقاصة الالكترونية في البنك الخارجي ورقلة	50
06.02	أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري ورقلة	51
07.02	الأجهزة الرقمية للبنك الخارجي الجزائري ورقلة	53

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	تداول زمني لمصطلح الرقمنة في العالم	01.01
10	صورة توضيحية لعناصر الرقمنة	02.01
17	سرعة التنزيل وتدفق الأنترنت في الجزائر ضمن اتصالات النطاق العريض الثابت مقارنة بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	03.01
18	موقع الجزائر من تغلغل الأنترنت واتصالات النطاق العريض الثابت بالنسبة لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا سنة 2017	04.01
20	مراحل تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية	05.01
22	تحديات الرقمنة	06.01
24	نظام التحويل الإلكتروني في الفترة من 2016 إلى 2019	07.01
39	الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة BEA	01.02
41	الوثائق المطلوبة لفتح حساب بنكي	02.02
42	الصفحة الرئيسية لنظام OGA	03.02
45	بطاقات السحب المستخدمة في الوكالة	04.02
46	شروط الحصول على بطاقة بنكية	05.02
48	الصفحة الرئيسية لتطبيق BEA MOBILE	06.02
50	احصائيات البطاقات الذهبية والكلاسيكية لشهري مارس وأفريل	07.02
52	نسبة الأقسام تطبيقاً للرقمنة في البنك الخارجي وكالة ورقلة	08.02

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	تقرير التصديق المالي لسنة 2020
2	الإجراءات اللازمة لفتح حساب شخصي بنكي
3	الإجراءات اللازمة لفتح حساب تجاري بنكي
4	أمر بالتحويل (ordre de virement) الخاصة بالبنك الخارجي الجزائري
5	الشيك الرقمي المرسل من قبل BEA للمقاصة
6	الشيك الرقمي الخاص بإرجاع قائمة المقاصة بين البنوك
7	دليل استخدام BEA MOBILE
8	حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية + الذهبية) لشهر مارس سنة 2022
9	حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية + الذهبية) لشهر أبريل سنة 2022

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصارات	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الفرنسية
OGA	نظام أداة المشتركين	Outil de gestion des abonnements de la bea
BEA	البنك الخارجي الجزائري	BANQUE EXTÉRIEURE D'ALGÉRIE
GAB	الشبابيك الآلية البنكية	Guichets automatiques bancaires
DAB	الموزعات الآلية النقدية	distributeurs automatiques de billets
DMP	مديرية مصلحة الدفع	Département de paiement
CIB	بطاقة بين البنوك حمل اشارة الذهبية أو الكلاسيكية	carte interbancaire
TPE	محطة الدفع الإلكتروني	Terminal de paiement électronique
DRS	المكتب الإقليمي الجنوبي	direction régionale sud

المقدمة

في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات في مختلف المجالات، إلا أنه منذ منتصف القرن العشرين، بدأت الرقمنة تتغلغل ببطء في بعض القطاعات، ثم اندفعت بقوة مع ظهور شبكة الانترنت، وتعززت بانطلاق البيانات الضخمة في الالفية الحالية (2013م)، خاصة فيما يتعلق بمعالجة المعلومات وتداولها وبنائها في إطار ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذه الأخيرة تزايد الطلب عليها وأصبحت هي المورد الأكثر أهمية بالمقارنة مع الموارد الكلاسيكية، وأصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي الشغل الشاغل للمؤسسات، ولم يعد استخدامها امرا اختياريا بل أصبح ضرورة ملحة لمجاراة التطورات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية. فلم يعد الاعتماد على الروتين المستندة والإجراءات المعقدة يتناسب مع العصر الحالي وأصبح سلوك العملاء يفرض على جميع القطاعات وخاصة القطاع البنكي ضرورة مواكبة التقنيات والحلول الرقمية لتحل محل الوظائف الروتينية. ومن ثم الاتجاه الى تدريب الكفاءات اللازمة والمتخصصة بشكل يسمح بنجاح عملية التحول الرقمي والاستفادة من التطور التكنولوجي بالإضافة الى مواجهة التحديات والعقبات التي تتسبب في بعض الارتباك والتأخر اثناء التحول الرقمي.

وقد انعكس التطور الرقمي على المؤسسات البنكية في استغلالها لهذه الثورة الرقمية من أجل تحقيق قفزة معتبرة، فقد أصبح تطوير الخدمات واحدا من الاتجاهات المهمة والحديثة التي شهدت توسيعا كبيرا في السنوات الأخيرة، في مختلف المجتمعات بسبب تزايد دورها في الحياة المعاصرة. حيث ساهم التقدم التكنولوجي في الكثير من التغيرات والتطورات داخل الصناعة البنكية، وأصبح التطور التكنولوجي في الآونة الأخيرة يستحوذ على جزء ضخم من استثمارات القطاع البنكي. مما أدى الى حدوث طفرة واضحة في التطور التكنولوجي والاتجاه الى الحلول الرقمية في العديد من القطاعات عالميا ومحليا.

وكون البنوك والمؤسسات المالية من أهم ركائز ازدهار العديد من القطاعات والمجالات أصبح السير بخطوات سريعة في المسارات والقطاعات الداخلية والإدارية لهذه المؤسسات البنكية كغيرها من المؤسسات ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي شهدتها ببيئتها، ومن ثم إيجاد أفضل الاليات لتحسين أدائها وجودة خدماتها. (وأفضل مثال على ذلك التجارب الناجحة والمثمرة لاستخدام الحلول الرقمية والذكاء الاصطناعي في دول أوروبا، فقد قامت باستثمارات ضخمة في مجال التحول الرقمي وإطلاق العديد من الخدمات الجديدة والاهتمام بتطوير الخدمات الحالية مثل المحافظ الالكترونية والانترنت البنكي وتطبيقات الهواتف الذكية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ماكينات الصرف التفاعلية ATM .

أما فيما يتعلق بالشرق الأوسط، كمثلا دولة الامارات، تعتبر من أوائل الدول التي تبنت تقنيات رقمية على مستويات مختلفة، ومن أبرز التجارب، مبادرة البنك الأول بالمملكة العربية. فقد افتتح في سنة 2017،

اول بنك يوفر التعرف على الهوية من خلال وجه العميل ليقدم له الخدمات والتعاملات على ساعة Apple Watch .

أما فيما يتعلق بالجزائر، ورغم ضعف تطبيق الرقمنة في المؤسسات عامة وفي المؤسسات البنكية خاصة، إلا أنها تسعى جاهدة لتطويرها خاصة في القرن الواحد والعشرين كغيرها من الدول النامية لرقمنة الاقتصاد القائم على جملة من المتطلبات، أهمها الاستثمار في البحث والتطوير وتوفير البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة الى توفير البيئة القانونية الضرورية لهذا التحول. وأهم أسباب اتجاه الجزائر نحو رقمنة الاقتصاد هو نتيجة حتمية في محاولة تأقلم الاقتصاد الجزائري مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، الى جانب أثار جائحة كوفيد 19 والتي أرغمت المؤسسات المالية على ضرورة إدراج الرقمنة في جميع معاملاتها.

وعليه تسعى المؤسسات البنكية في الجزائر، الى تبني مفهوم الرقمنة لتحسين أدائها، واهتمت بالتوجه نحو تقديم خدمات عمومية الكترونية، الى جانب سعي الحكومة الجزائرية لتجاوز الوضع الاقتصادي الراهن والدخول في المرحلة الجديدة، وقد تجاوب المشرع الجزائري مع المتغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي، خاصة في وسائل الاتصال والرقمنة واستعمالاتها في المعاملات المختلفة، حيث سار على نهج تشريعات العالم في سن العديد من القوانين الداعمة للرقمنة والانتقال الى الحياة الالكترونية.

1- الإشكالية:

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة؟

للإجابة على السؤال الرئيسي لهذا البحث يمكن تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما اليات تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي وكالة ورقلة؟
 - ما علاقة الرقمنة بتحسين وتسهيل جودة الأداء في البنك الخارجي وكالة ورقلة؟
 - ما تأثير الرقمنة على أداء الموظفين في البنك الخارجي وكالة ورقلة؟
 - ما مدى مواكبة البنك الخارجي لوكالة ورقلة، لأليات الرقمنة الحديثة مقارنة مع الدول المتطورة؟
- للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية سوف نقوم بوضع فرضيات للدراسة على النحو التالي:
- ان وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيات المتطورة بالأخص الانترنت والتعامل بالمعلومات الرقمية من أهم اليات تطبيق الرقمنة.
 - تساهم الرقمنة في تسهيل وتحسين جودة الأداء عن طريق التقليل من الجهد والوقت بالنسبة للعاملين والعملاء.

- تؤثر الرقمنة على موظفي البنك الخارجي الجزائري بشكل إيجابي
- تعتبر المؤسسات البنكية من بين أكثر المؤسسات المواكبة للتطورات التي تخص الرقمنة وتستخدمها بشكل كبير في تعاملاتها وخدماتها.

2- أسباب اختيار الدراسة:

توجد عدة أسباب لاختيارنا لهذا الموضوع من بينها ما يلي:

- الميل الشخصي لموضوع البحث "الرقمنة" من طرف الباحثين.
- تقييم وضع البنك الخارجي وكالة ورقلة، بالنسبة لأداء تطبيقات الرقمنة وأثرها على أداء العاملين.
- تزويد المكتبة العلمية لجامعة ورقلة بواقع تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي خلال سنة 2022.
- وجود أشخاص يساهمون في عملية تسهيل وصولنا للمعلومات.

3- أهمية الدراسة:

يكتسب هذا الموضوع أهمية في الدراسة التطبيقية لتخصص إدارة الأعمال في المؤسسات المالية البنكية الجزائرية نذكر منها ما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في حداثة الموضوع، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، إضافة الى المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للرقمنة في البنك الخارجي ورقلة؛
- كما انه من المهم التعرف على واقع تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية، خاصة البنك الخارجي ورقلة؛
- التعرف على مدى استخدام البنك الخارجي ورقلة، للتكنولوجيا الحديثة واستخداماتها الفعالة في تحسين جودة خدماتها؛
- للموضوع إضافة جديدة ومساهمة بناءة في اثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثته ثورة الرقمنة في مجال الخدمة العمومية، خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد دور الرقمنة في تحسين أداء العمال وجودة خدماتها.
- تحديد مدى جاهزية البنك الخارجي الجزائري للتحويل نحو الرقمنة.
- تقييم وضع البنك الخارجي الجزائري الأداء تطبيقات الرقمنة.
- معرفة مدى مواكبة البنك الخارجي الجزائري للأحدث البرامج واليات الرقمنة الحديثة مقارنة بالبنوك الأخرى.

5- حدود الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا الى حدود زمانية ومكانية:

- **الحدود الزمانية:** تمتد الدراسة لمدة 21 يوم من خلال الموسم الدراسي 2021 / 2022 في الفترة الممتدة من 27 مارس 2022 إلى 17 أبريل 2022

- **الحدود المكانية:** تم حصر حدود الدراسة الميدانية في ولاية ورقلة، البنك الخارجي BEA

7_المنهج المستخدم:

من أجل دراسة إشكالية البحث، والاجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري بهدف تقديم وصف دقيق لمتغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها الترابطية، ويظهر هذا من خلال إمامنا بجل الجوانب النظرية للرقمنة بداية من نشأتها ومفاهيمها وأهميتها، الى علاقتها بالبنوك وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي فيها، مع تقديمنا لبعض التجارب للرقمنة في البنوك. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية للموظفين وكذا الوثائق الإحصائية للبنك، وذلك للإلمام بجميع المعلومات التي لها علاقة بتأثير الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة.

8_هيكل الدراسة:

قصد تغطية الموضوع ارتأينا أن نقسم دراستنا إلى فصلين رئيسيين كما يلي:

الفصل الأول " **الرقمنة وجودة الخدمات البنكية: أساسيات ومفاهيم** " ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين ضمّ المبحث الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة، تم التعرف من خلاله على نشأة ومفهوم الرقمنة وخصائصها وأهميتها، وكذلك مختلف عناصر الرقمنة ونماذجها. أما المبحث الثاني فقد شمل الدراسات السابقة التي ساعدتنا على إتمام هذه المذكرة، اما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه، واقع تطبيق الرقمنة في الجزائر، وكذلك مراحل وتحديات تطبيق الرقمنة البنكية بالإضافة بعض تجارب البنوك في الرقمنة وكذلك تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في البنوك.

أما بالنسبة للفصل الثاني، فهو مخصص لدراسة " **حالة لتأثير الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة** "، فتطرقنا في المبحث الأول الى التعريف الشامل بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تعرفنا على آليات تطبيق الرقمنة في البنك محل الدراسة، أما المبحث الأخير فخصصناه لدراسة مدى تأثير الرقمنة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي بالبنك محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي اعترضتنا والمتعلقة بجمع المعلومات، في ندرة المراجع التي تتناول موضوع الرقمنة في البنوك الجزائرية، الى جانب ضيق الوقت من وجهة نظر الموظفين (ليس لديهم الوقت الكافي لقضائه معنا كمتريصين) وكذا من جانب مدة التبرص الممنوحة من طرف الجامعة لم تكن كافية للإمام بكل إحصائيات الموضوع.

أما فيما يخص الصعوبات المتعلقة بجمع المعلومات تكمن في عدم وجود المعلومات الكافية لدى العديد من الموظفين، ذلك ان هذه الرقمنة مازالت لم تطبق بشكل كامل في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة.

**الفصل الأول: " الرقمنة والأداء الوظيفي، وجودة
الخدمات البنكية: أساسيات ومفاهيم"**

تمهيد

يعرف العالم اليوم توجهها كبيرا نحو رقمنة كافة النشاطات الاقتصادية، حيث ان التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال والتزايد الكبير في الاستخدامات اليومية للإنترنت دفعت معظم المؤسسات ومنها البنكية الى التوجه نحو هذا التطور في أعمالها وأنظمتها، وتقديمها لخدماتها ومنتجاتها، وذلك لتخفيض التكاليف من جهة وتقليص الوقت والجهد المبذولين من طرف الموظفين من جهة أخرى مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي فيها. وبعد القطاع الاقتصادي بما فيه من أسواق ومؤسسات مالية وبنوك من أهم القطاعات وأكثرها تأثرا بالرقمنة وتماشيا مع ذلك أصبح من المستلزم على البنوك أن تواكب هذه التطورات، وأن تسعى الى تحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على الطرق المبتكرة والرقمية بالأكثر. وتعد البنوك الجزائرية أيضا معنية بهذه التغيرات والتي تؤثر على استمراريته وبقائها في السوق

من خلال هذا الفصل سوف نتناول في المبحث الأول نشأة الرقمنة ومفاهيمها بالإضافة الى إطارها النظري، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه للرقمنة والبنوك وواقع تطبيق الرقمنة في البنوك العالمية والجزائرية.

المبحث الأول: الرقمنة والأداء الوظيفي

بات مؤكداً أن العالم يشهد ويعيش ثورة تكنولوجية هائلة ولا سيما في مجال الاقتصاد بصورة فاقت كل الاحتمالات والتوقعات، وأصبحت التكنولوجيا العنصر الأساسي، بل المحرك الرئيسي للتغير الاقتصادي، ولم تعد الموارد الطبيعية المفتاح الرئيسي الوحيد للتطور الاقتصادي، ولا كذلك العدد الكمي للقوى البشرية، فلقد أحدثت الثورة التكنولوجية تغيرات جذرية في الطرق التي يعمل بها الاقتصاد العالمي، و تهاوت تبعاً لها القيود والحدود الاقتصادية التقليدية، وجاء كل ذلك بفعل التكنولوجيا، وأصبح هناك تلازم ما بينها وبين الاقتصاد، فعملية الفصل بينهما معقدة جداً. لقد بدأ عصر المعلومات يدفع بالفعل حدود التفكير التقليدي، وجعلنا نحقق قفزة كمية في التعقيد، لم تعد الأساليب القديمة لإدارة المعلومات قادرة على مواكبتها.

في ضوء ما تقدم وفي ظل بيئة رقمية جديدة جاءت الرقمنة لتمثل منظورا جديدا في التعاملات الاقتصادية الجديدة في المجتمعات المتقدمة. كما أصبحت الرقمنة تمثل فكرا واتجاها وفلسفة وممارسة مختلفة تماما عن العنصر الصناعي. ولذلك بات الاقتصاد العالمي يعتمد على المعلومة مضافا لها التقنية الحديثة ولاسيما الرقمية منها والذي ارتبطت بها الرقمنة. ومما سبق ذكره يتم عرض في هذا المبحث فرعين، الفرع الأول خاص بالرقمنة حيث يمدنا بمفاهيم حول نشأة وتطور الرقمنة وكذلك جميع ما يخص الإطار النظري لها، أما فيما يخص الفرع الثاني فهو متعلق بالأداء الوظيفي والمفاهيم النظرية له.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة

نقدم في هذا الفرع الإطار النظري وجميع الأساسيات والمفاهيم المتعلقة بالرقمنة.

المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الرقمنة

نعرج في المطلب الأول على كل من نشأة وتطور الرقمنة بالإضافة إلى مفهوم الرقمنة وكذلك إبراز مختلف التعاريف المتعلقة بالرقمنة.

1. **نشأة وتطور الرقمنة:** يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات الاقتصادية، ظهرت في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والسويد، منذ الخمسينيات حسب هرتر "HURTER" من خلال النتائج المحققة نتيجة الاختفاء للسجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية. مرت الرقمنة بعدة مراحل منذ الخمسينيات إلى يومنا هذا حيث نقوم فيما يلي بتقسيم المراحل الى أربعة مراحل زمنية كالآتي:

المرحلة الأولى (1947-1969): ظهرت الرقمنة في بداية 1947، وكان ذلك نتيجة اختراع جون باردين ووالتر (JOHN BARDEN and WALTER)، لأول عامل ترانزستور (TRANSISTOR) كمبيوتر لتكرار الحسابات الرياضية التي تم إجراؤها يدويا مسبقا وتحويلها رقميا، وبحلول سنة 1969 زادت رقائق حاسوب

ترانزستور تعقيدا وكثافة مما أدى الى تطويرها وتحليلها الذي أدى الى وضع الأسس لثورة الحواسيب الصغيرة التي بدأت في السبعينات.

المرحلة الثانية(1969_1989): تم تعريف الجمهور لأول مرة بالمفاهيم التي أدت الى الانترنت عندما تم ارسال رسالة عبر ARPANET في سنة 1969 باستخدام مجموعة متنوعة من البروتوكولات. أدى ARPANET على وجه الخصوص الى تطوير بروتوكولات للعمل عبر الانترنت، حيث يمكن ربط العديد من الشبكات المنفصلة معا في شبكة من الشبكات وفي سبعينيات القرن الماضي، تم تقديم الكمبيوتر المنزلي، حواسيب مشاركة الوقت، وحدة تحكم ألعاب الفيديو، أول ألعاب فيديو تعمل بقطع النقود المعدنية، أصبح التحول من حفظ السجلات الورقية الى الرقمية، وأيضا جعل كل المصادر الوثائقية محولة الى مصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت وكان ذلك نتيجة اجتماع بروكسل لدعم التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي الذي تبنته الولايات المتحدة الامريكية بتمويل بين المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا "NAZA" التابعة لوزارة الدفاع.

المرحلة الثالثة(1989_2004): أصبحت شبكة الويب WEB العالمية متاحة في عام 1991، والتي كانت متاحة فقط للحكومة والجامعات. في عام 1993 قدم "مارك أندرسون" MARK ANDERSON و "أريك بينا" MOSAIC ، أول مستعرض ويب قادر على عرض الصور المضمنة وبحلول سنة 1997، انتقلت الرقمنة الى أوروبا بمشاريع مماثلة اطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا (mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية واكسفورد تاكست أرشيف (OXFORD TEXT ARCHIVE)، ومعهد تولون (TOULON) للأبحاث العلمية والمؤسسات المعلوماتية، او ما يعرف بالتوجه نحو الإنتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية و موضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمؤسسات الرقمية وفي عام 1999 كان لدى كل بلد تقريبا اتصال بالإنترنت، وما يقارب نصف الأمريكيين والأشخاص في العديد من البلدان الأخرى يستخدمون الانترنت بشكل منتظم ومع ذلك، خلال التسعينات، استلزم "الاتصال بالإنترنت" تكويننا معقدا، وكان الاتصال الهاتفي هو نوع الاتصال الوحيد الميسور التكلفة من قبل المستخدمين الفرديين ،كما لم تكن ثقافة الانترنت الجماهيرية الحالية ممكنة.

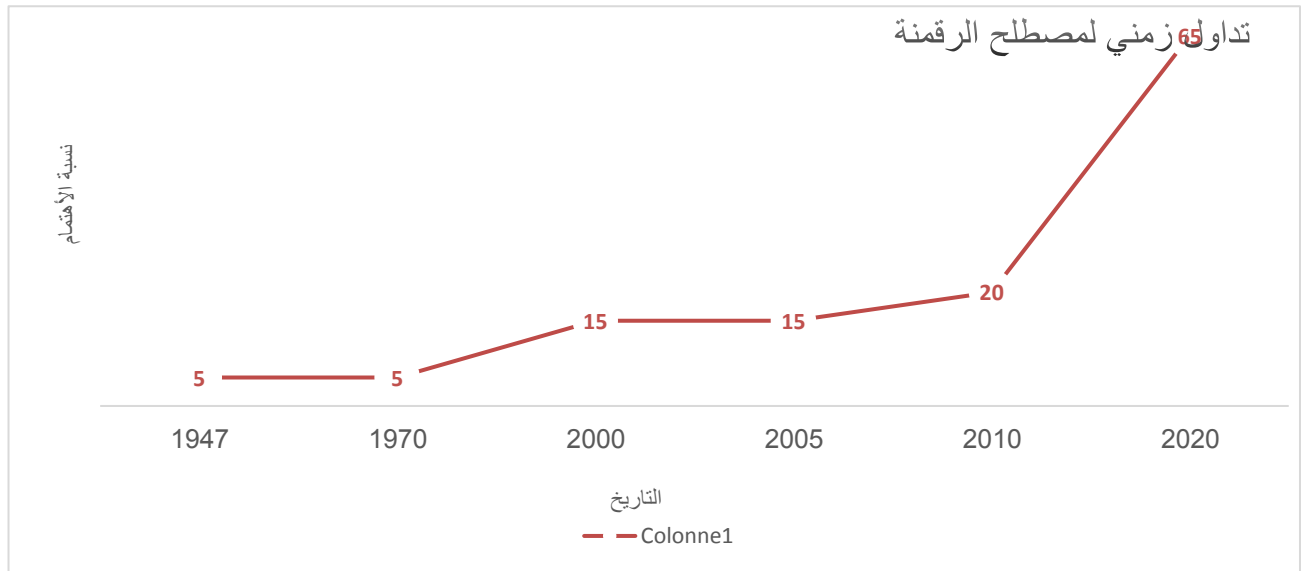
المرحلة الرابعة (2005_ إلى يومنا هذا): أصبحت الرقمنة جزءا مهما للاندماج في نماذج أعمال الشركات، وصرح "Bearing Point" أنه على معظم الشركات والمؤسسات ضرورة جعل الرقمنة جزءا من عروضها وعملياتها الداخلية ومن ضمن تلك الشركات، المؤسسات البنكية. ف لقد تأثرت العديد من النشاطات بالرقمنة البنكية التي تواجه واقعا جديدا بتقنيات جديدة وتغير سلوك العملاء. على الرغم من أن الرقمنة قد غيرت بسرعة النشاطات البنكية والبيئة التي يعملون فيها، الا أن المؤسسات البنكية لا تزال تكافح من أجل التكيف مع الطلب الرقمي. حيث تم استكشاف احتياجات العملاء وتوقعهم لخدمات ذات قيمة مضافة ومصممة خصيصا وشخصية تدعم أهدافهم المالية. لم تبدأ كفاءة عمليات الإنتاج في البنوك من خلال العمل التلقائي ورقمنتها إلا بحلول عام 2005

حيث أدى إدخال الإنترنت في البنوك الى التطور اللاحق للتطبيقات المصرفية في الهواتف الذكية، مما نتج عنه التطور الرقمي وتطور الاقتصاد بأكمله إلى أن أصبح العملاء جزءاً مهماً في عملية الرقمنة للبنوك. أما فيما يتعلق بالجزائر فقد أولت اهتماما كبيرا لرقمنة مؤسساتها الاقتصادية والعمومية ولا سيما البنكية منها وذلك عن طريق سن مختلف التشريعات والقوانين التي تخول ممارسة هذا وذلك ابتداء من سنة 2005. ونقوم فيما يلي بعرض القوانين المتعلقة بممارسة الرقمنة في البنوك في الجدول التالي: وهو عن عبارة القوانين التي شرعتها الدولة الجزائرية لممارسة الرقمنة في البنوك الجزائرية:

الجدول رقم(01\01): يمثل القوانين المشرعة لممارسة الرقمنة في البنوك الجزائرية

التاريخ	القانون	المضمون
30 ديسمبر 2013	المادة 35 مكرر من القانون رقم 08-13	ضرورة أن يعمل البنك المركزي على تسهيل تقديم الخدمات البنكية قصد تشجيع الادماج المالي، من خلال الانتشار والتواجد المنتظم للبنوك والمؤسسات المالية بغاية تقريبها للمواطنين.
14 فيفري 2018	التعليمية رقم 1	تطوير رقمنة أرشيف البنوك وخدماتها وتوجيه المسؤولية مباشرة لقطاع البنوك لتفعيل ديناميكية الشمول المالي والرقمنة البنكية.

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على جريدة الجزائر، والموقع <http://www.eldjazaironline.net/Accueil/>



المصدر: من اعداد الباحثين حسب التسلسل الزمني لمفهوم الرقمنة

II. مفهوم الرقمنة: لتفادي الغموض والخط بين مفاهيم الرقمنة والوصول الى مفهوم جامع، حاولنا التطرق الى بعض التعاريف المختلفة لهذا المصطلح والمتمثلة فيما يلي:

تم تعريف الرقمنة في الأصل على أنها كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل اخر. غير ان هذا المصطلح يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي تستخدم فيه نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01\02): تعدد مفاهيم الرقمنة حسب السياق

السياق	مفهوم الرقمنة
سياق الحاسبات	تحويل البيانات على شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.
سياق نظام المعلومات	تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور وغيره من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن ان تقرأ بواسطة الانسان إلى الاشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الالى.
سياق الاتصالات بعيدة المدى	فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية - Signal - continuos analogue إلى إشارات رقمية ثنائية.

المصدر: من اعداد الباحثين حسب مجلة international journal of Bank marketing

وقد وردت مجموعة من التعريفات لمصطلح الرقمنة نلخص أهمها فيما يلي:

التعريف الأول حسب مجلة (International Journal of Bank Marketing): تشير الرقمنة إلى إنشاء تمثيل رقمي للأشياء المادية أو السمات. على سبيل المثال، نقوم بمسح مستند ورقي ضوئياً وحفظه كمستند رقمي فالرقمنة تتعلق بتحويل شيء غير رقمي إلى تمثيل رقمي. وذلك بفضل الأنظمة المحوسبة كاستخدامها لحالات الاستخدام المختلفة. من الأمثلة على ذلك، التصنيع عندما يتم تحويل القياس من قراءة يدوية أو ميكانيكية إلى قراءة إلكترونية.

فتعتبر الرقمنة أمر أساسي، والرابط بين العالم المادي والبرمجيات فهي عامل متكين لجميع العمليات التي توفر قيمة تجارية بسبب الحاجة إلى البيانات القابلة للاستهلاك.¹

التعريف الثاني حسب تيري كاني «Tery kuny»: هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية وتحويل المعلومات إلى مجموعة أرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة التقنيات والأجهزة المخصصة.²

¹ Swedish Bankers 'Association (2019a) 26 March. Available via: <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/>

² _ أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية، الرياض، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009، ص25.

ومما سبق ذكره يمكن استخلاص أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا رقميا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.³

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الرقمنة

نتعرف في هذا المطلب على كل من خصائص الرقمنة المتعددة بالإضافة إلى أهمية الرقمنة
1. خصائص الرقمنة: تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- 1_تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة إلكترونيا.
- 2_تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- 3_تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجين الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- 4_التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من تفاعل بين الأنشطة.
- 5_اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- 6_اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمراريتها عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.
- 7_قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.
- 8_قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال...إلخ.

³ _عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد7، ص38.

9_قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

10_اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحدا وجماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تمر مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

11_الشروع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.

12_العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة معقدة تنشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال أن يتدفق إلكترونياً.⁴

II. أهمية الرقمنة: للرقمنة أهمية كبيرة في تحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الإطراء المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصر أثناء العمل بالحكومة الالكترونية؛
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي؛
- تنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الاداء الوظيفي؛
- اختصار الهرم الاداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الاجراءات الادارية واختصارها؛
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية؛
- ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات؛
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية الكثيرة كالبريد الالكتروني؛
- تفعيل الانشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية الكثيرة؛
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.⁵

المطلب الثالث :عناصر ومتطلبات الرقمنة

هناك العديد من الشبهة بين عناصر ونماذج الرقمنة، ولتفادي الخلط بين المصطلحين نقدم في المطلب الثالث عناصر الرقمنة نماذجها.

I. عناصر الرقمنة: نلخص فيما يلي أهم مكونات عناصر الرقمنة كالآتي:

⁴أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية. والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص7

⁵ _مريم خال حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013، ص446 .

- 1_ **الترميز الرقمي**: ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص-الصورة-الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر اثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم اخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم ارسال المعلومة رقميا وإخضاعها للمعالجة الالية ايضا.
 - 2_ **انظمة التراسل الرقمي**: ونعني به انظمة التراسل (الليزر ، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية) التي تساعد على استعمال انظمة تراسل بصرية جديدة حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الانظمة من درجة عالية من الذكاء تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل ،اضافة لما تمتاز به من مستوى تامين رفيع.
 - 3_ **شبكات النفاذ الرقمي**: وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن اهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في انظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية ، وجهاز المحول (MODEM) وتعد كلمة " Modem " اختصار لكلمتي Modulator و Demodulator وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الارسال الرقمي الى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل
 - 4_ **انظمة التحويل**: حيث تعتمد هذه الانظمة على اليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلية، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق
 - 5_ **شبكات الهاتف المحمول**: وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين حيث تعتمد استخدام عملية ترميز احادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل الى 2 ميغابايت في الثانية.
 - 6_ **تقنيات البث الاعلامي**: وهذه المرحلة وصلت اليها التطورات في السنوات الاخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الارسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو.⁶
- _ وفيما يلي سنقوم بتوضيح عناصر الرقمنة في الصورة التالية:

⁶ _ عبير الرحباني، الاعلام الرقمي (الالكتروني) ، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص52.

الشكل رقم (02.01): يمثل صورة توضيحية لعناصر الرقمنة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على شبكة google

II. متطلبات عملية الرقمنة: تتطلب عملية الرقمنة تضافر عدة جهود بدءا بتخطيط وتوفير العامل البشري

التمثل في العاملين القائمين بالرقمنة وكذا العامل المالي بالإضافة إلى توفر الأجهزة والبرمجيات الخاصة لإنجاز هذه العملية، وعلى العموم يمكن توضيح متطلبات الرقمنة فيما يلي:

1. **التخطيط:** حيث أن التخطيط لرقمنة مؤسسة معينة يتم من خلال إسناد المشروع إلى لجنة تشرف عليه وتعرف باسم فريق عمل الرقمنة والتي يجب أن يتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية حيث تقوم هذه اللجنة بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع.⁷

⁷الشيخ بلة اسماعيل. الرقمنة كوسيلة تكنولوجية حديثة لحفظ وإتاحة المخطوطات. ماجستير. جامعة قسنطينة. 2010. ص 30

2. **الماسح الضوئي:** يعتبر الماسح الضوئي من الأجهزة الهامة في عملية الرقمنة، والماسح الضوئي هو جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثائق المطبوعة والمصورة والمخطوطة والمرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين في ذاكرة الحاسوب، وتكون نتيجة المسح الضوئي عبارة عن صورة رقمية متعددة الأشكال.⁸

3. **آلات التصوير الرقمية:** يتعلق الأمر بآلات تصوير رقمية منتظمة، نظام رقمنة داخلي وأغلبيتها متشابهة من الناحية البصرية على غرار نظيرتها الكلاسيكية وحاليا تتكون الصور من عدد من البيكسلات يصل إلى ثلاثة ملايين بيكسل وهذا ما يسمح بالوصول إلى نوعية مذهلة من الصور والوثائق. وهناك نوع آخر يسمى كاميرا كلاسيكية موصلة ببطاقة امتلاك classique reliée à une carte camera d'acquisition والتي تعمل بالنظام التناظري موصولة ببطاقة امتلاك موجودة على الحاسوب وقد كانت هذه الطريقة أكثر استعمالا قبل ظهور آلات التصوير الرقمية وانخفاض أسعارها.⁹

4. **أوعية التخزين:** إن من بين أساسيات تكنولوجيا الرقمنة اختيار أوعية تخزين ذات جودة واسعة وعالية، وتتعامل مع الإعلام الآلي، ومن هذه الأجهزة الأقراص الضوئية، الأوعية المغناطيسية المتصلة بالإعلام الآلي.

وعموما فتبني قرار الاعتماد على متعامل خارجي لا بد ان يرتكز على اتفاق مسبق معها بخصوص الالتزام بالمعايير والأشكال والمواصفات المتفق عليها في عمليات الرقمنة، والإخلال بهذه المواصفات يلزم المتعامل بالتصحيح دون تكاليف إضافية.¹⁰

5. **البرمجيات:** لا يمكننا استخدام الحاسب الآلي في عملية الرقمنة بدون برامج سواء كانت برامج تشغيل أو برامج التطبيقات التي تستخدم للقيام بمهام الرقمنة وتتمثل اهم هذه البرامج في (برامج التقاط الصور، برمجيات تحرير الصور، برمجيات التعرف البصري على الأحرف).¹¹

كما يجب على المؤسسة التي تتبنى مشروع الرقمنة الأخذ في عين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق مالكي الوثائق الحقيقيين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في ظل الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات.¹²

⁸دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية أسسها وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للنشر، 1994. ص. 10
⁹خثير، فوزية فاطمة. رقمنة الأرشفة في الجزائر: الإشكالية والتنفيذ دراسة حالة المديرية العامة للأرشفة الوطني بولاية الجزائر وهران. جامعة وهران. 2007. ص. 140.

¹⁰الشيخ، بلة إسماعيل، مرجع سابق، ص. 34

¹¹محمود، عباس طارق. مجتمع المعلومات الرقمي. القاهرة: مركز الاصيل للنشر والتوزيع، 2004. ص. 190 .

¹²دياب، حامد الشافعي. مرجع سابق. ص. 110

الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

سندرج في هذا الفرع كل ما يخص الأداء الوظيفي من مفاهيم وعناصر وأهمية بالإضافة إلى المحددات والانماط

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي.

سنقوم في هذا المطلب بإدراج مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى شرح أهميته

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي: يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبّر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضاً أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبعا الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فيشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساسا النتائج التي حققها الفرد.¹³

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹⁴

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياس بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء.¹⁵

¹³. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267.

¹⁴. كامل برير، إدارة الموارد البشرية كفاءة والأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

¹⁵. طلال عبد الملك الشريف، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جداً لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹⁶

محددات الأداء الوظيفي:¹⁷

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

-الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."

-القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم،

¹⁶ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص34

¹⁷ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص 73_80، غير منشورة

ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

-الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم .وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

-الإدراك: يشير الإدراك إلى " :العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها."

المبحث الثاني: الرقمنة والبنوك

توفر الرقمنة إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، وذلك عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات المؤسسات لمختلف الأطراف من موظفين وعملاء ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ، ومن بين المؤسسات التي تمثل لها الرقمنة عنصر مهم من عناصر نشاطها خصوصا في وقتنا الحالي هي المؤسسات البنكية، واستنادا الى هذا يتم عرض في هذا المبحث ثلاثة مطالب، حيث المطلب الأول يتم فيه عرض واقع تطبيق الرقمنة في الجزائر. ، أما بالنسبة للمطلب الثاني يفصل مراحل، فوائد و تحديات تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية، أما المطلب الثالث فيمدنا ببعض التجارب للرقمنة في البنوك وتأثير الرقمنة على العنصر البشري.

المطلب الأول: واقع تطبيق الرقمنة في الجزائر

يهدف هذا المطلب الى إظهار الجهود المطلوبة من قبل السلطات المعنية في الجزائر لتجاوز العراقيل وتحديات تطبيق الرقمنة في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة والدول النامية التي تسير في إطارها السليم مقارنة بالجزائر التي تمر ببطء في الإنجاز. وبذلك نسعى في هذا المطلب، لمعرفة ومعالجة الإشكالية المطروحة من خلال دراسة تحليلية عبر عرض أهم مؤشرات تطبيق الرقمنة في الجزائر، استخدام الخدمات المالية الرقمية في الجزائر لسنة 2017، سرعة التنزيل ضمن اتصالات النطاق العريض، تغلغل الأنترنت واتصالات النطاق العريض الثابت (نسبة السكان %) في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا سنة 2017.

1. مؤشرات تطبيق الرقمنة في الجزائر:

تقع الجزائر ضمن مجموعة من الدول العربية ذات المستويات المتوسطة في تطبيق الرقمنة، وذلك يعود لتأخر تولي السلطات الوطنية أولوية لهذا النهج من خلال القوانين والتشريعات، بدءا بالمادة 35 مكرر من القانون رقم 13_08 المؤرخ في 30 ديسمبر 2013، المتضمن لقانون المالية لسنة 2014، والتي تنص على ضرورة أن يعمل البنك على تسهيل تقديم الخدمات البنكية، واستمر دعم هذا النهج مع التعليم رقم 1 المؤرخة في 14 فيفري 2018 المتعلقة بتطوير الرقمنة في القطاع البنكي وتنوع في المنتجات والخدمات وتقديمها بما يتوافق احتياجات العملاء.

ولكن رغم ذلك احتلت الجزائر المرتبة الأخيرة ضمن قائمة تضم 65 دولة، وتتذيل قائمة 10 دول الأقل جودة تسبقها من الدول العربية كل من المغرب ومصر والعراق. وقد تم الاعتماد في هذا التصنيف على خمسة معايير أساسية هي:

- القدرة على تحمل تكاليف الربط بالإنترنت ;
- سرعة الربط بالإنترنت ;
- حماية المعلومات الشخصية للمواطنين ;
- التقدم الرقمي لكل بلد حسب الأمن المعلوماتي ;
- التقدم في كل بلد من منظور إتاحة الخدمات الالكترونية من قبل الحكومة، وتنوع المحتوى الذي يمكن الوصول إليه.

ولمعرفة ما إذا كانت الجزائر، تعتمد على تطبيق الرقمنة في خدماتها المالية وجب علينا التأكد من ذلك عن طريق قاعدة البيانات مؤشر المالي:

جدول رقم(05.01): استخدام الخدمات المالية الرقمية في الجزائر سنة 2017

المتوسطات	2017	المؤشرات	
%4	%3	في المناطق الريفية للبالغين أكثر من 15 سنة %	امتلاك بطاقة ائتمان
			استخدام الهاتف المحمول أو الإنترنت للوصول إلى حسابات البنكية
			استخدام الإنترنت لسداد الفواتير أو للشراء عبر الإنترنت
			القيام ب أو تلقي مدفوعات رقمية
%4	%3	بين أوساط الفقراء 40% أفقر من الأسر	امتلاك بطاقة ائتمان
			استخدام الهاتف المحمول أو الإنترنت للوصول إلى حسابات البنكية
			استخدام الإنترنت لسداد الفواتير أو للشراء عبر الإنترنت
			القيام ب أو تلقي مدفوعات رقمية
%15	%1		امتلاك بطاقة ائتمان

بين أوساط النساء	1%	9%	استخدام الهاتف المحمول أو الإنترنت للوصول إلى حسابات
	3%	13%	استخدام الإنترنت لسداد الفواتير أو للشراء عبر الإنترنت
	2%	9%	القيام بـ أو تلقي مدفوعات
بين أوساط الشباب من 15 إلى 24 سنة	0%	4%	امتلاك بطاقة ائتمان
	1%	13%	استخدام الهاتف المحمول أو الإنترنت للوصول إلى حسابات
	3%	11%	استخدام الإنترنت لسداد الفواتير أو للشراء عبر الإنترنت
	13%	1%	القيام بـ أو تلقي مدفوعات

المصدر: قاعدة بيانات مؤشر الشمول المالي 2017 <https://globalfindex.worldbank.org/>

يعبر هذا التصنيف عن غياب الرقمنة بشكل واضح ومحدد، بحيث لا يمكن الحديث بشكل مطلق عن الواقع الرقمي في ظل تدني كل المعايير التي يقترحها المؤشر بغرض التصنيف، وهي مؤشرات تمثل (في تقديرنا) الحد الأدنى المطلوب من الاعتماد على التقنيات الرقمية في المجال المالي، والتي تتمثل في: امتلاك بطاقات الائتمان، استخدام الهواتف والإنترنت للوصول إلى الحسابات في البنوك، استخدام الإنترنت في عمليات الشراء وسداد الفواتير، والقيام بـ المدفوعات رقمية.¹⁸

II. أسباب التطور البطيء للرقمنة في الجزائر:

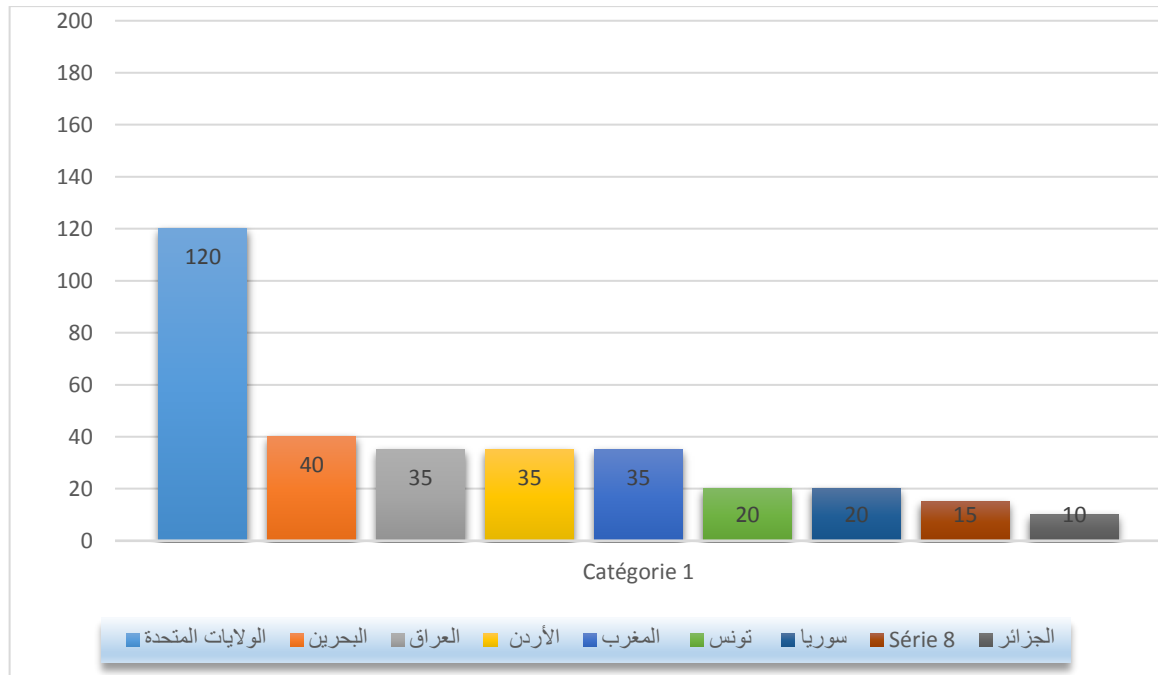
لا يزال الوضع الحالي من سنة 2022، فيما يخص مجال المعاملات الالكترونية في الجزائر غير مقبول، حيث يتطور هذا القطاع ببطء شديد لا يتلاءم مع ديناميكية التغير في هذا المجال، خاصة أن عملية تحديث القطاع المالي والبنكي بدأت مبكرا بحيث تم إنشاء هيكل داعمة للبنوك يمكنها أن تعمل على إدارة المعاملات الالكترونية. إلا أنها لم تلق نجاحا وذلك نتيجة لبطء سرعة الانترنت.

حيث تحتل الجزائر المرتبة الأخيرة في مجال سرعة التنزيل ضمن اتصالات النطاق العريض الثابت في مستويات جد متدنية (ما بين 0 و 20 ميغابايت في الثانية) وهو ما يظهر في الشكل رقم (1). ورغم أن فئة الشباب بصفة عامة تمتلك المهارات المطلوبة في استخدام التقنيات الرقمية واستخدام هواتف ذكية بشكل مكثف إلا أن ضعف الربط والاتصال بالإنترنت ظل عائقا أمام أي تطور.¹⁹ وهذا ما يوضحه الشكل رقم 01

¹⁸لمياء عماني، منى مسغوني، سلمة عائشة كيجلي (2020). تأثير الفجوة الرقمية على جودة الحياة في الجزائر-دراسة تحليلية للفترة 2010-2019

¹⁹لمياء عماني، مرجع سابق

شكل رقم(03.01): سرعة التنزيل وتدفق الأنترنت في الجزائر ضمن اتصالات النطاق العريض الثابت
مقارنة بدول الشرق الأوسط وشمال افريقيا



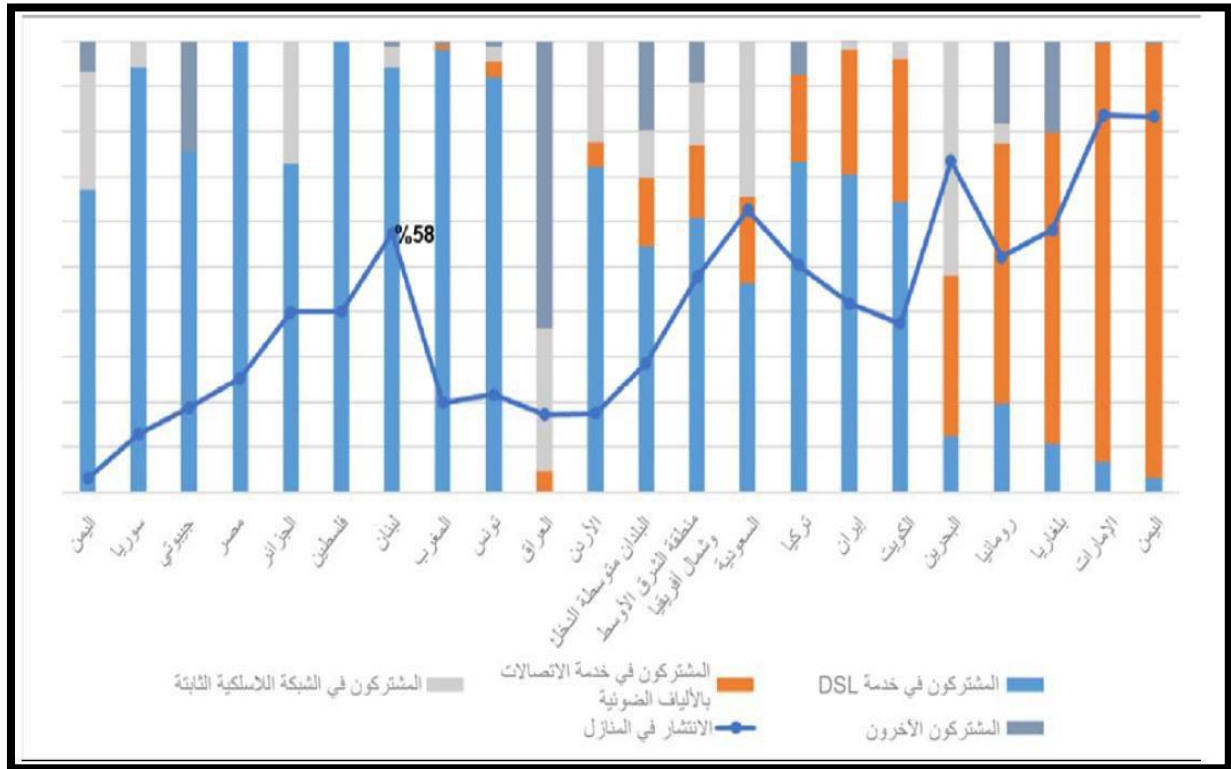
المصدر: مجموعة البنك الدولي (2018). اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، المرصد الاقتصادي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، ص42

من خلال الشكل رقم (03.01) الذي يُفصّل أكثر مؤشرات تغلغل الأنترنت واتصالات النطاق العريض نلاحظ دائما تخلف الجزائر عن المنطقة وعدم تطور وسائل الربط بالاتصالات وبالأنترنت كاستخدام الألياف الضوئية (حسب مجموعة البنك الدولي المعنية).

وحسب المؤسسات المالية الدولية، فإن السبب الرئيسي وراء تخلف الجزائر (ضمن دول منطقة شمال افريقيا) عن دول أفقر بكثير هو اللوائح التنظيمية التي تعيق نمو المدفوعات الرقمية والخدمات المالية عبر الهاتف المحمول والتعامل بحیطة مبالغ فيها في هذا المجال.

وهذا ما تظهره مجموعة البنك الدولي في الشكل الموالي:

شكل رقم(04.01): موقع الجزائر من تغلغل الأنترنت واتصالات النطاق العريض الثابت (نسبة السكان %) بالنسبة لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا سنة 2017



المصدر: مجموعة البنك الدولي (2018). اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 41.

تقوم "مجموعة البنك الدولي" بإرجاع سبب تخلف دول شمال أفريقيا والجزائر خاصة رغم كونها تمتلك أسواق النطاق العريض (تدفق الانترنت) الأكثر تركيزا والأقل تنافسية الى:

- عدم فتح شركات تكنولوجيا المعلومات وعدم السماح لها بتقديم خدمات الانترنت عالية السرعة إلى العميل والاكتفاء باستخدام البنية التحتية الخاصة بها بحيث تستمر في الاعتماد على البنية التحتية القديمة للمشغلين الحاليين.
- اعتماد المؤسسات البنكية على أنظمة وأدوات مستوردة.
- وسائل الدفع والأنظمة لا تتوافق مع خصائص السوق الجزائرية، من حيث الذهنيات وثقافة الاستخدام²⁰.

إن مشاكل المنظومة البنكية الجزائرية متعلقة بكفاءة وسرعة الأداء، إضافة لضعف الشبكة التي تربط بين مختلف البنوك والهيئات المالية وتنسيق العمل بينها، في الوقت الذي أصبحت فيه شبكة الانترنت العامل الأساسي لتسوية المعاملات بين البنوك فيما بينها وبين البنوك وزبائنهم، فرغم استقدام وتطوير شبكات الكترونية للدفع والسداد، كانت في البداية منتشرة في مناطق محدودة، لكن نظرا لعدم القدرة عن التحكم فيها وتيسيرها تم التوقف عن استخدامها.

²⁰ لمياء عماني، وآخرون مرجع سابق

المطلب الثاني: مراحل، تحديات وفوائد تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية

يبين المطلب الثاني تعداد مختلف مراحل الرقمنة في المؤسسات البنكية، بالإضافة الى كل من تحديات وفوائد تطبيق الرقمنة في البنوك

1. **مراحل تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية:** يتطلب تطبيق الرقمنة في المؤسسات الخدماتية عامة والبنكية خاصة تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداء من البنية التحتية ونماذج التشغيل الى تسويق الخدمات والمنتجات وللوصول الى ذلك تمر المؤسسة بسبعة مراحل لتصل الى هدفها نحو الرقمنة نفصلها كالآتي:

المرحلة الأولى (التخطيط الميداني): تعتمد هذه المرحلة على قيام قيادة المؤسسة بتعريف موظفيها على مصطلح ومفهوم الرقمنة والمراحل والتحديات التي يتعرض لها وايضا الفوائد التي ستعود لها

المرحلة الثانية (الدراسة الشاملة): وتعني دراسة مدى استعداد المؤسسة لاتخاذ خطوات جدية نحو هذا المشروع ووضع استراتيجية وخارطة طريق واضحة ومنظمة مع الوقوف على نقاط القوة والضعف للخروج بأفضل ما يمكن من نتائج، وكذلك دراسة الحلول والتقنيات الرقمية المناسبة لطبيعة المؤسسة ومدى قابليتها للتنفيذ والتطوير.

المرحلة الثالثة (التقسيم والتوزيع): أي توزيع وتقسيم الأدوار بشكل حاسم والتأكد من دراية كل مسؤول بمقتضيات موقعه واعتماده كمرجعية إدارية لعملية الرقمنة وذلك عن طريق

- تعيين مديرا للمشروع.²¹
- تعيين لجنة المشروع.
- تعيين مدير فني للمشروع والذي عادة ما يكون من الذين لهم خبرة وقيادة هذه المشاريع، وبعد هذه الخطوات يقوم فريق المشروع بتحديد:
- تحديد مصادر التمويل.
- القيام بعملية المسح لتحديد احتياجات المستعملين والمستفيدين.
- تحديد التكلفة المالية المبدئية.

المرحلة الرابعة (تحديد نمط استراتيجية الرقمنة): ويتم ذلك بطريقتين

- **الطريقة الأولى:** هي وضع المواد المرقمنة والتي غالبا ما تحمل خصائص ندرة الكمية والجودة وكثرة الطلب على الشبكة المحلية.
- **الطريقة الثانية:** تتمثل في وضع المواد المرقمنة مباشرة على الخط المباشر عبر موقعها للإنترنت معا يبيني أن المستفيدين الذين ستقدم لهم هذه المواد المرقمنة يؤثرن في استراتيجية الرقمنة.

²¹ زيد رمضان، محفوظ جودة، كتاب الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الأردن 2000، صفحة 118

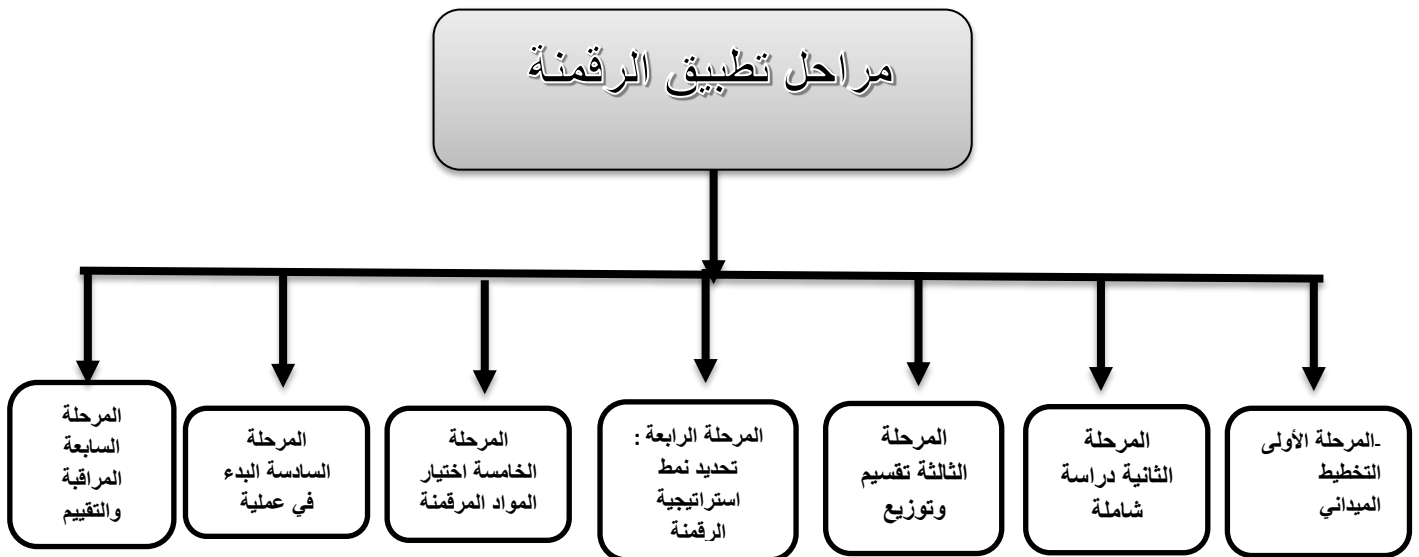
المرحلة الخامسة (اختيار المواد المرقمنة): حيث أن هذه العملية يمكن أن يكون على ثلاثة أوجه وهي:

- الاستعانة بالموردين.
 - الاقتصار على إمكانيات المؤسسة.
 - الاعتماد المشترك بين المؤسسة والمورد.
- المرحلة السادسة (البدء في عملية الرقمنة):** البدء في التطبيق حسب خطة زمنية معينة وعن طريق فرق عمل منظمة في عملية الرقمنة.

المرحلة السابعة (المراقبة والتقييم): وذلك عن طريق المراجعة والمتابعة المستمرة لسير عملية الرقمنة وقياس مدى فعالية التقنية المستخدمة عبر قراءة وتحليل البيانات المستخرجة منها.²²

ونوجز مراحل الرقمنة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05.01) يمثل مراحل تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على كتاب التوجهات المعاصرة في إدارة البنوك

II. تحديات تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية: رغم التوجه العالمي للرقمنة إلا أنها لا تزال منهجية حديثة

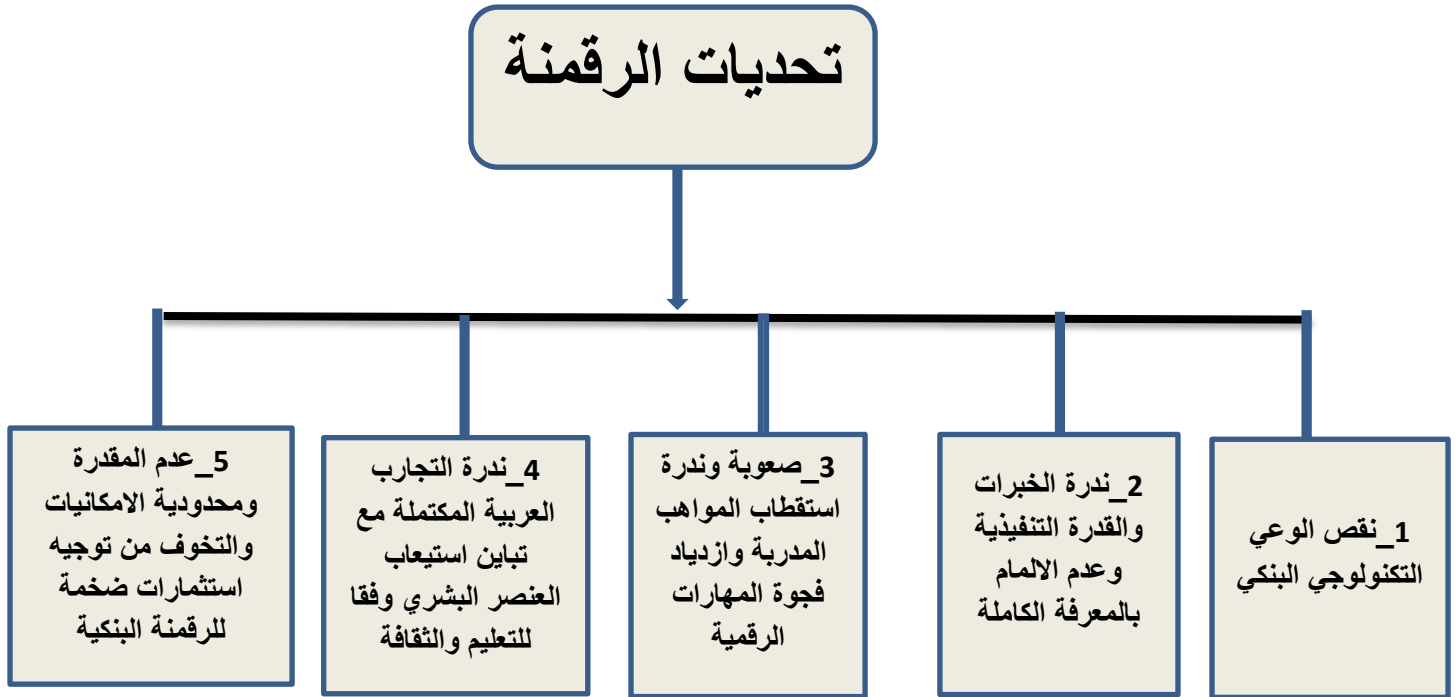
نوعا ما وخصوصا على منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، فتظل التجارب تتسم بالحدثة ومن الطبيعي ان تتعرقل بعض الشيء وتواجه بعض التحديات الخاصة بعوامل مختلفة، من العنصر البشري الى ثقافة وإمكانيات اقتصادية مرورا بنقص الخبرات او القيادات التنفيذية المدربة، ومن أهمها نذكر:

²²زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سابق، صفحة 118.

1. اتسمت النشاطات البنكية تاريخياً بوجود حواجز كبيرة أمام الدخول ضمن محركات الخدمة المالية الإلكترونية في العالم، حيث كان مطلوباً أن يكون لدى الجهات الفاعلة الجديدة معرفة جيدة وموارد مالية وتكنولوجية، وفي نفس الوقت يمكن اعتبارها ذات مصداقية .
2. تواجه المؤسسات البنكية تحديات من قبل جميع أنواع الجهات الفاعلة المختلفة مثل تجار التجزئة ومحلات السوبر ماركت وشركات الطيران من بين الشركات الأخرى التي لها علامة تجارية راسخة وقاعدة عملاء كبيرة وقنوات توزيع قوية، لذلك يواجه مستقبل الخدمات البنكية الرقمية واقعاً جديداً حيث من الممكن أن يتم تحويل النقود الإلكترونية بسهولة دون الحاجة إلى بنك كوسيط ما بينهم. إلا أنه رغم تغير مستقبل الخدمات البنكية ودخول جهات فاعلة جديدة إلى السوق يرى Henderson and Clark أن الشركات الناشئة الجديدة والشركات الصغيرة هي بشكل عام أفضل من المؤسسات الكبيرة عندما يتعلق الأمر بالابتكار الاستكشافي الجذري.
3. تتعرض الخدمات البنكية الرقمية لأعداد مختلفة من الهجمات الإلكترونية مما يجعل الأمن قضية ذات أهمية متزايدة. وبذلك هي بحاجة أن تكون مستعدة مع التدابير الأمنية مثل مكافحة الفيروسات، والحماية بكلمة مرور، وكشف التسلل جنبا إلى جنب.
4. التحديثات المستمرة لأنظمتهم الفنية، حيث تتطلب الخدمات الرقمية الجديدة التي تقدمها البنوك حلولاً تقنية أكثر شمولاً، أمانة ومأمونة ولكنها تضمن أيضاً وظائف جديدة، وبذلك يجب دمج هذه البنية الفنية مع الوظائف البنكية القديمة لإنشاء خيط مشترك مع أنظمة البنوك الحالية.
5. ندرة التجارب العربية المكتملة مع تباين استيعاب العنصر البشري وفقاً للتعليم والثقافة.
6. سوء التسيير مع انتقال العملاء عبر الإنترنت، حيث تعين على البنوك تلبية احتياجات عملائها الجديدة، ولكن المشكلة هي أن معظم البنوك ليست مستعدة للقيام بذلك بعد، وذلك نتيجة أن البنوك تميل إلى رؤية الرقمنة بشكل ضيق للغاية وغالباً ما يُنظر إليها على أنها جزء منفصل عن عملياتها اليومية²³.
نوجز في الشكل الاتي تحديات الرقمنة:

²³ Swedish Bankers 'Association (2019a) 26 March. Available via: <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/>

الشكل رقم (06.01) يمثل تحديات الرقمنة



المصدر: من إعداد الباحثين

III. فوائد تطبيق الرقمنة البنكية: إنه على المسؤولين في المؤسسات البنكية، الذين يرغبون في التحول إلى الرقمنة البنكية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أهمها تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير ووضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة البنكية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للمواطنين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، ومن هنا نستخلص فوائد تطبيق الرقمنة في البنوك:

- تحسين مستوى أداء الخدمات.
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.
- تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية.
- تحقيق رضا الزبائن من خلال الاستقلالية في تسير الحسابات البنكية لهم.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء عند ادخال معلومات المستفيدين.²⁴

²⁴تركي لمياء، الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة، الماستر في علوم الاتصال، جامعة مسيلة، 2018-2019، ص 26

المطلب الثالث: تجارب الرقمنة في البنوك وتأثيرها على العنصر البشري فيها

نعرج في هذا المطلب على تجارب الرقمنة في بعض البنوك العربية والجزائرية، ومن ثم نبين تأثير الرقمنة على العنصر البشري في البنوك بالنسبة للعاملين والعملاء أيضا

1. تجارب الرقمنة في البنوك: للبنوك حظ وافر في التطور التكنولوجي الرقمي، والمتمثل في العمليات التجارية الإلكترونية والذي أدى بدوره كذلك لظهور ما يسمى بالخدمات المصرفية الإلكترونية.

وفي ظل التحولات الهائلة التي تشهدها الصناعة المالية حول العالم، تضطلع البنوك العربية بدور ريادي في هذه المجالات، وما توفره لمرتديها من الوصول للثروة بكفاءة وسهولة، ونقدم في هذا المطلب بعض تجارب الرقمنة في البنوك العربية والجزائرية.

1. تجربة شركة **Benefit البحرينية**: تعتبر شركة " بنفت " من الشركات الرائدة في البحرين فهي تمثل البنية التحتية لخدمات الدفع وتوفر العديد من أنظمة الدفع الإلكتروني وبطاقات الخصم ونظام التحويل المالي الإلكتروني حيث يحتوي النظام على ثلاث خدمات رئيسية:

- **فوري (Fawry+)** : وتعتبر خدمة لتوفير التحويلات المالية من أي حساب لأي حساب آخر في مدة قدرها 30 ثانية.

- **فوري (Fawry)**: هي خدمة توفر تحويلات مالية من أي حساب لأي حساب في غضون ساعات من يوم العمل.

- **فواتير (Fawateer)**: وتعتبر منصة وطنية تقوم على ربط جميع المؤسسات المصدرة للفواتير في كافة القطاعات ومشاركة مع جميع البنوك لدفع تلك الفواتير وتسوية المدفوعات بشكل أتماتيكي Automate Réconciliations فبعد النجاح الساحق لخدمة التحويل المالي أطلقت الشركة خدمة جديدة تسمى benefit pay، وهي عبارة عن محفظة الكترونية تتيح لمستخدمها أن يقوم بتحويل مبالغ مالية من حساب إلى آخر أو الدفع عند نقاط البيع أو دفع فواتير صادرة من الجهات الرسمية وبالتالي وفرت تلك الخدمة للعملاء وسيلة فعالة وآمنة وسهلة الاستخدام فذلك رجع إلى أن الشركة قامت بدراسة رغبات العملاء وعمل خدمة تتماشى مع احتياجاتهم.²⁵

الشكل رقم(07.01): نظام التحويل المالي الإلكتروني في الفترة من 2016-2019 في شركة

بنفت البحرينية

²⁵ _ الإصدار الأول من مرصد التقنيات المالية: شركات التقنيات المالية في مجال الدفع الإلكتروني بالتجزئة، 202



المصدر: صندوق النقد العربي 2020 (استبيان الإصدار الأول من مرصد التقنيات المالية: شركات التقنيات المالية في مجال الدفع الإلكتروني بالتجزئة)

فمن خلال الشكل السابق يمكن إيضاح زيادة قيمة المعاملات المنفذة من خلال الأنظمة الجديدة من عام 2016 إلى العام 2019 والتي ارتفعت من 131.3 ألف معاملة إلى 6.3 مليون معاملة. وبالتالي ازدادت الأرباح من 2.6 مليون دينار بحريني سنة 2016 إلى 542.5 مليون دينار بحريني في عام 2019.

1. تجربة المصرف العقاري السوري: ساهم المصرف العقاري في سوريا بتزويد العملاء والشركات بخدمات مصرفية متنوعة ويرجع نجاحه إلى موثوقية واستمرار خدماته، كما ساهم أيضا في زيادة كفاءة نظم الدفع الإلكترونية وزيادة مستويات الشمول المالي.

وسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة التي ظهرت في القطاع المصرفي والخدمات المصرفية الإلكترونية قام المصرف العقاري بإصدار خدمات الكترونية جديدة منها (خدمة الصراف الآلي، خدمة بنك الإنترنت، نقاط البيع، بطاقات الائتمان العالمية والرسائل البنكية، خدمة توطين الرواتب وأيضا خدمة المجيب الآلي ودفع الفواتير)²⁶

2. تجربة مصرف الراجحي السعودي: اشار تقرير التحول الرقمي في السعودية لعام 2020 عن تنفيذ 176 مليون عملية عبر الاجهزة الذكية، وبلغت قيمة هذه العمليات 16 مليار ريال ليرتفع بالتالي العدد الاجمالي لعمليات الدفع عبر الانترنت الى 20.8 مليون عملية. ولمواكبة هذا التوجه المتسارع نحو الرقمنة، وعلى اعتبار ان الريادة الرقمية ركيزة من الركائز الخمس الاساسية للخطة الاستراتيجية "العودة الى الاساسيات" لمصرف الراجحي قام هذا الاخير بالاستثمار في أحدث التقنيات لتزويد العملاء بخدمات عالية الجودة ومن بينها " تقنية البلوك تشين"، حيث دخل المصرف في شراكة مع ريبال نت، شبكة المدفوعات العالمية التي تسهل اجراء الاتصال والمعاملات مع العملاء عبر شبكة تضم أكثر من 200 مصرف ومقدم خدمة الدفع في جميع انحاء العالم. انطلقت مبادرة مصرف الراجحي الشاملة للرقمنة في عام 2018 لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء من خلال توسيع وتطوير

²⁶ _ الإصدار الأول من مرصد التقنيات المالية، مرجع سابق

قنواته الذكية ورقمنة تجربة العملاء وتحويل العملاء الى قنوات الخدمة الذاتية، واستكشاف الابتكارات في طرق الدفع. ومع نهاية عام 2019 تم تنفيذ 67.33% من معاملات العملاء رقميا مقابل 56.33% سنة 2018. ويعود السبب الى امتلاك مصرف الراجحي الشبكة الخدمية الاكبر والاكثر تطورا على مستوى المملكة والتي تضم 546 فرع (بما في ذلك 157 قسم وفرع للسيدات) بالإضافة الى 231 مركزا للتحويلات المالية و 300 من صالات "التميز" مع تزويد انظمة المعلومات بحوالي 300 جهاز من اجهزة الخدمة الذاتية و 5251 من اجهزة الصرف الآلي وأكثر من 106000 نقطة بيع منتشرة في جميع انحاء البلد.²⁷

3. تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الجزائري: بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية أنشأت في 13 مارس 1982 ، في شكل مؤسسة ذات أسهم، ومنذ إنشائه إلى اليوم يدعم البنك بنشاط، برامج التنمية والتطوير لمشاريع عملائه بتمويل الزراعة والصناعات الغذائية والصيد وتربية الأحياء المائية، مما يشكل دعما لتطوير وتحسين الاقتصاد، ويقدم العديد من الخدمات سواء للخواص (أي بشكل فردي) أو للمؤسسات من خلال طرح تشكيلة من المنتجات والخدمات البنكية كما يوفر أيضا 03 أنواع من البطاقات البنكية للدفع الالكتروني، تسمح بـ:

- القيام بالمعاملات البنكية دون التنقل إلى الوكالة أو البنك.
- السرعة في العمليات الخاصة بالدفع أو السحب للأموال.
- الاطلاع على الحساب على مستوى كافة شبكات البنك والوكالات التابعة له.
- دفع قيمة المشتريات بالبطاقة بدل النقد.
- تزويد حساب التوفير عن بعد.
- إدارة جميع حسابات العملاء من جهاز الكمبيوتر الخاص، 7 أيام في الأسبوع، 24 ساعة في اليوم.
- تلقي الرسائل الشخصية من البنك الذي يتعاملون معه.

ويقدم البنك أيضا منصة للمعاملات الالكترونية تسمى بـ "البنك عن بعد" تحت مسمى

Bardet ، مخصصة حصريا لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الأفراد والمؤسسات.²⁸

4. تجربة بنك السلام الجزائري ESALAMBANK: مصرف السلام-الجزائر، أنشئ كثمرة للتعاون الجزائري الخليجي، حيث تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008 ، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة. ويقدم المصرف باقة كبيرة ومتنوعة من الخدمات المصرفية تكون موجهة للأفراد وللشركات. ومن أهم الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من قبل مصرف السلام-الجزائر نذكر ما يلي:

²⁷ خلع امنة، عبو عمر، رقمنة خدمات الصناعة المصرفية الإسلامية أداة لتعزيز الشمول المالي الرقمي بالإشارة الى تجربة بنك البركة الجزائري ومصرف الراجحي السعودي وبنك الامل للتمويل الأصغر اليمني، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد13، عدد 5 أكتوبر 2021، السنة الثالثة عشر.

²⁸ _ الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على الرابط: <http://ebanking.badr.dz/fr/>

خدمة E-CREDOC وخدمة E-PREDOM: تسمح هاتين الخدمتين بالقيام بالتحويلات البنكية الدولية بصورة آمنة، حيث يمنح مصرف السلام وسائل الدفع المستندية أكثر أمانا متوافقة مع المعايير الدولية ومتلائمة مع حاجيات الزبون كمشتري أو كبايع.

خدمة " مباشر " للأفراد والشركات: وفقا لخصوصيات الفرد أو الشركة، فإن خدمة مباشر لمصرف السلام تسمح لزبونها بالقيام بالعديد من الإجراءات والمعاملات البنكية عن طريق الموقع الإلكتروني أو الموبيل.

خدمة " السلام سمارت بنكنغ " للأفراد والشركات: تسمح هذه الخدمة أيضا لزبائن مصرف السلام من أفراد وشركات من الاستفادة من خدمات البنك على مدار الساعة واليوم والأسبوع، وذلك ربحا للوقت والمسافات²⁹.

2. تأثير الرقمنة على العنصر البشري في القطاع البنكي

أصبحت الآن البنوك والمؤسسات المصرفية التقليدية لا تملك رفاة الاختيار أو حتى التأجيل تجاه اللحاق بالتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديد مسارات الرقمنة واستغلال الحلول الرقمية في جميع المراحل المؤدية لجعل العميل هو مركز الاهتمام والجذب. حيث أصبحت الحلول الرقمية تتناسب وتتوافق مع توجهات شريحة كبيرة من العنصر البشري سواء على مستوى العملاء أو حتى العاملين في القطاع المصرفي، فلم يعد الاعتماد على الروتين المسندة والاجراءات المعقدة يتناسب مع العصر الحالي وأصبح سلوك العملاء يفرض على القطاع المصرفي مواكبة التقنيات والحلول الرقمية وينقسم التأثير على العنصر البشري الى محورين اساسيين:

1-تأثير الرقمنة على العميل: والمتمثل في

- توجهات العملاء التي أصبحت تفضل التعامل الكترونيا عن طريق استخدام التطبيقات والحلول الرقمية المختلفة في ظل انتشار التقدم التكنولوجي الهائل الذي نعاصره حاليا وذلك توفيراً للجهد والوقت والشعور بالراحة في الحصول على الخدمات
- انتشار العديد من الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية و التي لقت صدى و استيعاب جيد جدا في السوق المالي و أيضا الشركات الكبرى مثل Amazon , Facebook , Apple , Google وغيرها و التي تعمل على تسهيل وصول الخدمات للعملاء و استغلال الحلول الرقمية بشكل يخدم و يجذب العملاء اثر و ساهم في رفع سقف توقعات العملاء لمستوى الخدمة في جميع المجالات.
- أصبحت المنصات الرقمية هي الوسيلة الأكثر شيوعا وانتشارا للوصول إلى العملاء وأصبحت من اهم ادوات البيع والتسويق، وخدمة العميل.

²⁹ الموقع الرسمي لمصرف السلام- الجزائر 201. esalambank. على الرابط:
<https://www.alsalamalgeria.com/ar/accueil.html>

- على الرغم من أن الخدمات المصرفية للأفراد ستظل شخصية إلى حد كبير، لا تزال هناك حاجة لدمج المعرفة الرقمية مع تطبيق التقنيات الجديدة في الأعمال المصرفية.³⁰

2_ تأثير الرقمنة على العاملين بالقطاع البنكي: ويتمثل في:

- تحول هذه المؤسسات العاملة بالقطاع المصرفي رقميا على المستوى الداخلي في جميع القطاعات مثل الاداريات والموارد البشرية والادارات المعنية بالتطوير والتعلم والتدريب وهذه تعد أحد اهم القطاعات في هذه الفترة والتي يجب اعطائها الانتباه والعناية اللازمة وذلك لتأثيرها المباشر على العنصر البشري العامل في هذه المؤسسات.
- ظهور وظائف جديدة على القطاع المصرفي تخص التقنيات التكنولوجية وخبراتها وصيانتها
- تغيير شامل في شكل العملية المصرفية حيث تم الاعتماد على الحلول التكنولوجية المختلفة باستخدام الات ومعدات او برامج وتطبيقات تحسن من جودة الخدمة المقدمة ودقتها.
- استبدال عدد من الوظائف الخلفية بالحلول الإلكترونية او الرقمية مما ادى الى اعادة تصميم الهياكل الوظيفية.
- ادى التطور التكنولوجي الى تخفيف بعض العبء الوظيفي والروتينية فنتج عن ذلك انفتاح مجالات التطوير والابتكار ومن ثم الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- اتجاه الموظفين الى استدامة البحث والتعلم والتدريب من اجل التطور الوظيفي.
- ظهور طاقة تنافسية ايجابية في بيئة العمل في القطاع المصرفي ومحاولات الارتقاء بالمستوى الوظيفي مما يعود بالنفع على القطاع المصرفي ويثري بالكفاءات والجدارات المناسبة لفترة التقدم التكنولوجي الحالي.³¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة باللغة العربية (مذكرات ومقالات) وباللغة الأجنبية والتي لها علاقة مع موضوع مذكرتنا وسنصلها كالتالي: المطلب الأول: مذكرات باللغة العربية؛ المطلب الثاني: مقالات باللغة العربية؛ المطلب الثالث؛ الدراسات باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة حمدوش وفاء، بعنوان افق تجاوز الفجوة الرقمية في الجزائر لتحقيق الشمول المالي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 25، الجزائر، 2021.

³⁰Tanda, A., & Schena, C. M. (2019). FinTech, BigTech and Banks: Digitalisation and Its Impact on Banking Business Models. Springer.

³¹Folea, V., & Kaeva, M. P. (2019). Analysis of the Digital Skills in the Eu Labor Market.a Case Study of the Banking Sector. *European Journal of Economics and Business Studies*, 5(2), 66-78

تناولت هذه الدراسة، مناقشة المتطلبات الضرورية لتحقيق الرقمنة في الجزائر من خلال تحليل إشكالية القدرة على تجاوز الفجوة الرقمية لبعث استراتيجية وطنية للشمول المالي القائمة على التقنيات الرقمية وذلك بالتركيز على تقييم مؤشرات الرقمنة وتحديد الفجوة الرقمية في الجزائر وإمكانيات تجاوزها، كما عرج الباحث الى عرض تجارب المنطقة (الشرق الأوسط وشمال افريقيا)، والاستفادة من مزايا الخدمات المالية المقدمة عبر الهواتف المحمولة كجزء من كسب الدخل. مما ساعدتنا على معرفة واقع الرقمنة في الجزائر ومدى تطبيقها خاصة في البنوك.

2- دراسة ربحي فاطيمة، زيني فريدة، بعنوان دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة،

مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، صفحة 156-175، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أظهرت النتائج أن التسيير الاستراتيجي يعد الركيزة الأساسية لإنجاح عصرنة وتطور منظومات، حيث يتطلب ذلك توفر يد عاملة كفؤة وذات مهارة في المجال التقني والإداري وتأهيلها من خلال عملية التدريب والتكوين، إذ تؤدي رقمنة الموارد البشرية دورا فعالا في كيفية التعامل مع تنفيذ التحول الرقمي عبر العاملين في المنظمة وتأقلمها مع التغيرات الطارئة لتسهيل إجراءات المعاملات مع المواطن.

ولخصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الرقمنة تمكن من حل مشاكل التعامل بالنقود لكن تمخض عنها هي الأخرى مجموعة من مشاكل أهمها أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، ومع ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستخدامها في المجال البنكي أدى إلى ظهور وسائل الدفع الالكترونية التي سمحت بحل مشاكل الناجمة عن وسائل الدفع الالكترونية، وينتج عن ذلك تسهيل عمل الموظفين

3- دراسة سنية أنصار، ليورا كلابو وآخرون، بعنوان: قاعدة المؤشر العالمي للشمول المالي، كتيب العرض العام،

واشنطن، البنك الدولي، الترخيص: ترخيص المشاع الإبداعي 2017

هدفت هذه الدراسة إلى أن أهم أداة هي تقديم بيانات دقيقة ومتعددة وإظهار مدى التقدم الذي يحققه العالم في توسيع نطاق الحصول على الخدمات المالية الأساسية التي يحتاج إليها الناس لحماية أنفسهم من الضيق والمشقة والاستثمار في مستقبلهم. ويعرض تقرير "قاعدة بيانات المؤشر العالمي للشمول المالي لعام 2017: قياس مستوى الشمول المالي وثرورة التكنولوجيا المالية" بعض النتائج الرئيسية من قاعدة البيانات هذه، إلى جانب أفكار تفصيلية عن كيفية تمكن البالغين في أكثر من 140 بلداً من امتلاك حسابات مصرفية والقيام بسداد المدفوعات والادخار والاقتراض وإدارة المخاطر المالية. وتبين مجموعة متزايدة من البحوث تأثير ماتحققه البلدان من تقدم في

تحقيق أولويات مهمة مثل الحد من الفقر والجوع وعدم المساواة بين الجنسين. وحالياً، تستخدم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بيانات المؤشر العالمي للشمول المالي للتبع ما تحقق من تقدم نحو بلوغ أهداف التنمية المستدامة. ولخصت هذه الدراسة انه قد أصبحت قاعدة البيانات هذه ركيزة أساسية للجهود العالمية الرامية إلى تشجيع تطبيق الرقمنة. وبالإضافة إلى الاستشهاد بها على نطاق واسع من جانب الباحثين والعاملين في مجال التنمية، تستخدم قاعدة البيانات هذه لتتبع التقدم نحو تقديم هدف البنك الدولي المتعلق بتطبيق الرقمنة في البنوك بشكل عام وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

4- دراسة زواش زهير، بعنوان: دور نظام الدفع في تحسين المعاملات البنكية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، ام لبواقي، 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم وسائل الدفع الحديثة لإمكانية مقارنتها مع وسائل الدفع التقليدية وكذلك محاولة رصد التجربة الجزائرية في مجال وسائل الدفع ومعرفة الحدود التي وصلت إليها بالإضافة إلى معرفة مدى استجابة البنوك الجزائرية، من التطورات الحاصلة في المجال البنكي واهم العراقيل التي تواجهها لإيجاد الحلول

وخلصت هذه الدراسة أن ظهور وسائل الدفع الالكترونية سمح بخلق مؤسسات رائدة في هذا المجال ووسع الأفاق أمام التجارة الالكترونية، حيث أصبحت تحقق أرباحاً طائلة من هذه الوسائل الحديثة، حيث مع ظهور وسائل الدفع الالكترونية، حيث أصبحت تحقق أرباحاً طائلة من هذه الوسائل الحديثة، حيث مع ظهور وسائل الدفع الالكترونية لم تهمل البنوك وسائل الدفع التقليدية، بل قامت باستغلال هذه التطورات التكنولوجية من أجل تحديث المعاملات بها، حيث سمحت باختصار الوقت المخصص لمعالجتها والتقليل من الإفراط في استخدام الورقي والبشري كان مخصص لها.³²

5- دراسة ميهوب سماح، بعنوان: الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية، رسالة ماجستير في البنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن مختلف التغيرات التي لحقت بالعمل البنكي خاصة بعد التطورات التي شهدتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعمل البنك علة إدخالها في تقديم خدماته من خلال اتجاهه إلى العالم الالكتروني خاصة بعد التطورات التي عرفتتها التجارة الالكترونية وبالأخص شبكة الأنترنت، كما تهدف لتعريف مختلف التأثيرات التي تنتج عن التوجهات الحديثة للخدمة البنكية في كل من البنك والخدمة في حد ذاتها. ولخصت الدراسة إلى أن البنوك تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها البنكية من خلال إدخالها تقنيات حديثة تضمن لها تقديمها بجودة عالية ودقة وسرعة في الأداء كما أنها تحقق رضا المتعاملين وتحول رضاهم إلى ولاء دائم، وذلك أما بشكل مستقل أو من خلال بناء تحالفات استراتيجية مع بنوك أخرى أو مع شركات شقيقة والهدف من

³². زواش زهير، دور نظام الدفع في تحسين المعاملات البنكية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، ام لبواقي، 2010.

ذلك تحقيق استقرار البنك والمحافظة على مكانته البنكية في ظل التغيرات الاقتصادية المستمرة من عولمة وانفتاح اقتصادي ومواكبتها.³³

6- دراسة نجلاء أحمد، بعنوان كتاب بعنوان الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية.

تهدف هذه دراسة الى تحديد مفهوم اصطلاحي موحد للرقمنة، واستكشاف المراحل الإجرائية المختلفة التي تمر بها عملية الرقمنة، والتعرف على التكنولوجيات الراهنة المستخدمة في عملية الرقمنة وكذلك حصر وتقييم وتحليل التجارب العربية المبذولة لرقمنة مصادر المعلومات، وقد استفادت الدراسة من الجوانب النظرية للرقمنة، من حيث المفاهيم والإجراءات والخطوات المتعلقة بالرقمنة إلا أن هذه الدراسة لم تشير الى علاقة الرقمنة بالبنوك وتحسين أداء الوظيفي وهو موضوع دراستنا.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أنه يوضح فيما فادنا الاطلاع على هذه الدراسات.³⁴

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. **Nils Wahlin**, Bachelor's Degree Thesis 15 Credits, Umea school of Business, Economics and Statistics.sweden université.

تناولت الدراسة مدخل حول الرقمنة عامة وفي بنك السويد خاصة والفوائد التي يمكن ان نحنيها من تطبيق الرقمنة في البنوك، كما تم التطرق الى التحديات والمشاكل التي تواجه البنوك في بداية مراحل تطبيق الرقمنة والاستراتيجية الناجحة التي يجب تطبيقها من أجل إدارة الرقمنة بالطريقة الأنسب، وقد تم طرح الإشكالية التالية: على المستويين الماكرو والميكرو، إلى أي مدى يمكن اعتبار الرقمنة مؤثرة بشكل ملموس في تطور وتحسين أداء الوظيفي للعمال وتلبية طلبات الزبائن، ولقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة على أنه ستجلب الرقمنة تحديات وفرص والتي سينتج عنها الكثير من التغيرات في البنوك.

2. **Zlatko Bezhovski**, The Futur of the Mobile Payment as Electronic Payment System, European journal of Business and Management, Vol.8, No.8, 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مجموعة موجزة من المشكلات المحتملة مع طرق الدفع الإلكترونية واعتماد المستهلك للتجارة الإلكترونية لتسديد مدفوعات مشترياتهم.

³³ ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية، رسالة ماجستير في البنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2004

³⁴ دراسة نجلاء أحمد، كتاب بعنوان الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية.

وخلص هذا البحث إلى أنه من أجل مستقبل واعد لصناعة الدفع عبر الهاتف، يجب أن تكون تطبيق الرقمنة متكاملة بشكل أفضل مع الاتصالات السلكية واللاسلكية والبنية التحتية المالية الحالية، إن تعزيز التوافق مع مجموعة واسعة من المستخدمين، واستخدام أحدث التقنيات ووضع معايير مشتركة لمقدمي الخدمات المختلفين، والتغلب على مشكلات الأمان والخصوصية يمكن أن يساعد في تسهيل اعتماد أسرع لطرق الخدمات المختلفين، والتغلب على مشكلات الأمان والخصوصية يمكن أن يساعد في تسهيل اعتماد أسرع لطرق تطبيق الرقمنة وبذلك سهولة اعتماد الدفع الإلكتروني.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

لقد تعددت الدراسات العربية والوطنية التي تناولت الرقمنة في البنوك ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرقمنة في البنوك ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من الجانب النظري.
 - تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي في الجانب النظري.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني كما أنها تختلف في المجال المكاني.
- حيث تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من خلال ما يلي:
- تعتبر من الدراسات الأولى محلياً التي تناولت إشكالية تشخيص الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في ميدان لم تتطرق له الدراسات السابقة وهو البنوك العمومية الجزائرية.
 - استخدمنا في دراستنا أدوات المقابلة الشخصية والملاحظة في تحليل البيانات بينما الدراسات السابقة استخدموا استبيان لجمع البيانات في الجانب التطبيقي الاختلاف ما بين دراستنا والدراسات السابقة.
- وهذا ما ستوضحه الجداول التالية:

الجدول رقم(03.01): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
دراسة زواش زهير	تشابه جزئي في أهداف الدراسة	الاختلاف في منهجية الجانب التطبيقي	ساعدتنا في انجاز الجانب النظري
دراسة ميهوب سماح	التركيز في جانب تطبيق الرقمنة	ركزت الدراسة السابقة تطبيق الرقمنة في ظل جائحة كورونا	ساعدتنا في انجاز الجانب النظري
دراسة نجلاء أحمد	التركيز الجزئي وسائل الدفع الحديثة	الاختلاف في مكان الدراسة	ساعدتنا في انجاز الجانب النظري

المصدر: من اعداد الباحثين

الجدول رقم(04.01): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة الاجنبية

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
Nils Wahlin	تشابه جزئي في أهداف الدراسة	الاختلاف في مكان الدراسة	ساعدتنا في انجاز الجانب النظري
Zlatko Bezhovski	التركيز على أهمية تطبيق الرقمنة	ركزت الدراسة السابقة على الدفع عبر الهاتف	ساعدتنا في انجاز الجانب النظري

المصدر: من اعداد الباحثين

خلاصة الفصل الاول

أدّى النمو المتسارع لوسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى آثار كبيرة على البنوك، إما من ناحية أشكالها أو تسويق خدماتها، لذا أصبح من الضروري تطوير الأساليب البنكية لكيلا تبقى بعيدة عن المتغيرات الجديدة في ظل نمو الأسواق والبنوك الشاملة والتكتلات الاقتصادية.

وبالتالي وجب على البنوك حتى لا تخرج من المنافسة العالمية، مسايرة التطورات الحاصلة في مجال المعاملات المالية الإلكترونية، وذلك بتبنيها للرقمنة التي جاءت بوسائل إلكترونية متطورة كالأجهزة الإلكترونية المتطورة، الأنظمة الحديثة، البطاقات البنكية، النقود الإلكترونية، وكذا الشيكات الإلكترونية... الخ.

غير أن الرقمنة البنكية تختلف من جهاز بنكي إلى آخر حسب تطور الدول، فهناك دول تطورت الرقمنة فيها إلى مدى بعيد، في حين لا يزال بعضها يعتمد على التعاملات الورقية، وتعتبر الجزائر من بين الدول السائرة في تحديث جهازها البنكي وتطويره. ونظرا لأهمية ما تقدمه الرقمنة للاقتصاد ونظرا لمحاولة الجزائر النهوض باقتصادها من حالة الركود المزرية وتسريع وتنشيط حركته، رأت الجزائر ضرورة تطوير نظامها البنكي ومواكبة كل ما هو جديد، فبادرت بإصلاحات عديدة لتهيئته إلى هذا الحدث لكن لم يكتب لها النجاح لحد الآن حيث كل إصلاح جاء بأفكار معظمها لم ترى النور بسبب التماطل في تطبيق القوانين واحترامها وبسبب الفساد وسوء التسيير.

الفصل الثاني: "دراسة حالة لتأثير الرقمنة على
الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري وكالة
ورقلة"

تمهيد:

تطرقنا في الفصل الأول الى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقمنة بالإضافة الى التعرف على أساسيات تطبيقها وواقع الرقمنة في العالم عامة وفي الجزائر خاصة، بينما سنقوم بتجسيد وتطبيق المعطيات النظرية المدروسة على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي مؤسسة البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة_BEA. وحتى يتسنى لنا معرفة واقع تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي وكالة ورقلة_BEA ، قمنا بتقسيم هذا العمل إلى مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول عرض عام حول البنك الخارجي الجزائري عامة وبورقلة خاصة، وذلك بإعطاء نشأته ومهامه والتنظيم الهيكلي للبنك وتقديم وكالة ورقلة ومهام كل مصلحة فيها. أما المبحث الثاني يعرض تشخيص تطبيق الرقمنة في بنك BEA ورقلة وفق الإحصائيات والمعطيات التي وردت من البنك محل الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الخارجي الجزائري لولاية ورقلة.

يعد البنك الخارجي الجزائري من بين أهم المؤسسات المالية في الجزائر نظرا لتغطيته لكثير من العمليات الداخلية والخارجية، حيث يحتل البنك المرتبة الحادية عشر ضمن أحسن مئة بنك في إفريقيا، هذه المرتبة التي جاءت بنتائج زيادته في تمويل قطاع المحروقات خاصة. لذلك، سنتطرق في هذا المبحث إلى البنك الجزائري الخارجي، نشأته وتطورات بصفة عامة ووكالة ورقلة بصفة خاصة وهذا من خلال عرض مختلف مصالحها ودور كل مصلحة ومهامها وهذا قصد التعرف بنوع من الدقة على طبيعة وكيفية تطبيق الرقمنة مع محاولة اجراء عملية مقارنة بينه وبين بعض البنوك.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الخارجي الجزائري والمديريات المكونة له

نخرج في هذا المطلب على نشأة البنك الخارجي الجزائري والإطار القانوني لتأسيسه، ثم نتطرق الى تعريفه بالإضافة الى المهام التي يقوم بها.

1. **نشأة البنك الخارجي الجزائري:** يعتبر تأسيس البنك الخارجي الجزائري الحلقة الأخيرة من إجراءات التأمين التي قامت بها الدولة الجزائرية، وكان ذلك في 01 أكتوبر سنة 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 1967/10/01. ويعتبر شركة وطنية خاضعة لقانونها الأساسي والقانون التجاري، وهذا رغبة من الدولة الجزائرية في استرجاع السيادة الوطنية كاملة، من خلال عملية التأمين التي شهدتها النظام المصرفي في الجزائر بعد الاستقلال مباشرة على اعتبار أن المنظومة المصرفية هي عصب حياة الاقتصاد في الدولة.³⁵

³⁵ أمر 67 / 204 المتضمن القانون الأساس لبنك الجزائر الخارجي

وقد رسخت عمليات البنك منذ سنة 1970 والذي يضم حسابات الشركات الصناعية الكبرى في الجزائر مثل شركة سوناطراك، نفطال، الشركة الوطنية للحديد والصلب، النقل البحري وبالتالي فهو مكلف بتقديم كل الخدمات الخاصة بها.

وفي إطار أحكام القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 تحول البنك الخارجي الجزائري إلى شركة ذات أسهم (شركة مساهمة) تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال وأصبح البنك يسير حسب نظام الاقتصاد الحر، ويساهم البنك الخارجي الجزائري في رأس مال عدة بنوك أجنبية منها:

- البنك الدولي العربي؛
- البنك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية؛
- البنك الدولي عبر القارات؛
- اتحاد الدولي عبر القارات؛
- اتحاد البنوك العربية في فرنسا ولندن.³⁶

II. **تعريف البنك الخارجي الجزائري:** يعتبر البنك الخارجي الجزائري بنك ودائعي تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري، يقوم بتسهيل العلاقات الاقتصادية مع مختلف دول العالم، تأسس بموجب مرسوم 67-204 الصادر 01 أكتوبر 1967 م برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، ويعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسة مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في جانفي 1988 وفي 05 جانفي 1989 تحول البنك إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 24.500.000.00 دج، حيث عدل في آخر سنة 2011 إلى 76.000.000.000 دج.

وقد قدر إجمالي موارد البنك الخارجي الجزائري بتاريخ 2001/12/31 بـ 255 مليار دينار جزائري، بينما إجمالي الاستخدامات فقد قدر بـ 375 مليار دينار جزائري.

- تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى؛
- توفير خدمات مركزية للمؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها في أحسن الظروف؛
- القيام بعمليات الصرف والتحويلات؛
- مساعدة وترقية التصدير للمنتوجات المصنعة.

III. المديريات والوكالات المكونة للبنك الخارجي الجزائري

مثل كل البنوك الجزائرية فإن بنك الجزائر الخارجي يتكون من شبكة مديريات جهوية موزعة على كامل التراب الوطني وتتمثل في (9) مديريات رئيسية وهذه الأخيرة تتفرع منها (09) وكالات نوضحها في الجدول التالي:

³⁶الحكم 88 / 01 المتضمن تحول لبنك الجزائر إلى شركة مساهمة.

الجدول رقم (01.02) يمثل المديریات والوكالات المكونة للبنك الخارجي الجزائري

المديریات	الوكالات
1- المديرية الجهوية بعنابة	1- وكالة الوادي
2- المديرية الجهوية الجزائر العاصمة	2- وكالة تقرت
3- المديرية الجهوية الجزائر الوسطى	3- وكالة حاسي مسعود (1)
4- المديرية الجهوية بالبلدية	4- وكالة حاسي مسعود (2)
5- المديرية الجهوية بوهران	5- وكالة غرداية
6- المديرية الجهوية بقسنطينة	6- وكالة عين أميناس
7- المديرية الجهوية بتلمسان	7- وكالة حاسي الرمل
8- المديرية الجهوية بمستغانم	8- وكالة الأغواط
9- المديرية الجهوية ورقلة	9- وكالة ورقلة ³⁷

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف البنك (أبريل 2022)

المطلب الثاني: أهداف، مهام ووظائف البنك الخارجي الجزائري

للبنك العديد من الوظائف الذي يقدمها للعملاء والزبائن لذلك سنقدم في هذا المطلب وظائف البنك الخارجي الجزائري ثم الهيكل التنظيمي له مع تقسيماته وشرحه

1. أهداف البنك الخارجي الجزائري:

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية، ففي 22 فبراير 2018 أعلن المدير العام للبنك الخارجي الجزائري أن مؤسسته تعد أول بنك جزائري يشرع في تسويق بطاقة السحب (ماستر كارد) لأي عميل لديه حساب بالعملة الصعبة في البنك؛
- توفير مناصب شغل من خلال تقديم عروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة وكذا لجلب زبائن آخرين؛

- الرفع من رأسمال البنك حيث أنه في 20 مارس 2019، رفع بنك البنك الجزائري الخارجي رأسماله من 150 إلى 230 مليار دج؛³⁸
- أما في 31 ديسمبر 2020 رفع البنك الجزائري الخارجي رأسماله إلى 3.154.689.248.280 دينار جزائري وأرباحها 68.620.094.978 دينار جزائري وتمت الموافقة على القوائم المالية من قبل مجلس الإدارة في اجتماعه المنعقد في 24 مايو 2021؛³⁹
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة وكذا لجلب زبائن آخرين.

II. مهام البنك الخارجي الجزائري: نذكر منها:

- تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص والقطاع العام؛
- تقديم خدمات لزبائن المؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص؛
- تمويل عمليات الاستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك؛
- استقبال مختلف الإيداعات؛
- تلقي ودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين؛
- تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين

III. وظائف البنك الخارجي الجزائري: وتتمثل في:

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى؛
- تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلائم موضوعها وذلك في إطار القوانين سارية المفعول؛
- إعادة تسيير المخازن العمومية أو القيام بشراء وكراء عقارات غير متصلة بنشاط أو اتخاذ إجراءات اجتماعية لصالح مستفاديه؛
- التدخل بضمانه الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقيات القرض؛
- يضع تحت تصرف المؤسسات المهمة مصلحة خدمة مركزية للمعلومات التجارية في الخارج ومصلحة ترقية العمليات من الخارج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة ومصالحه

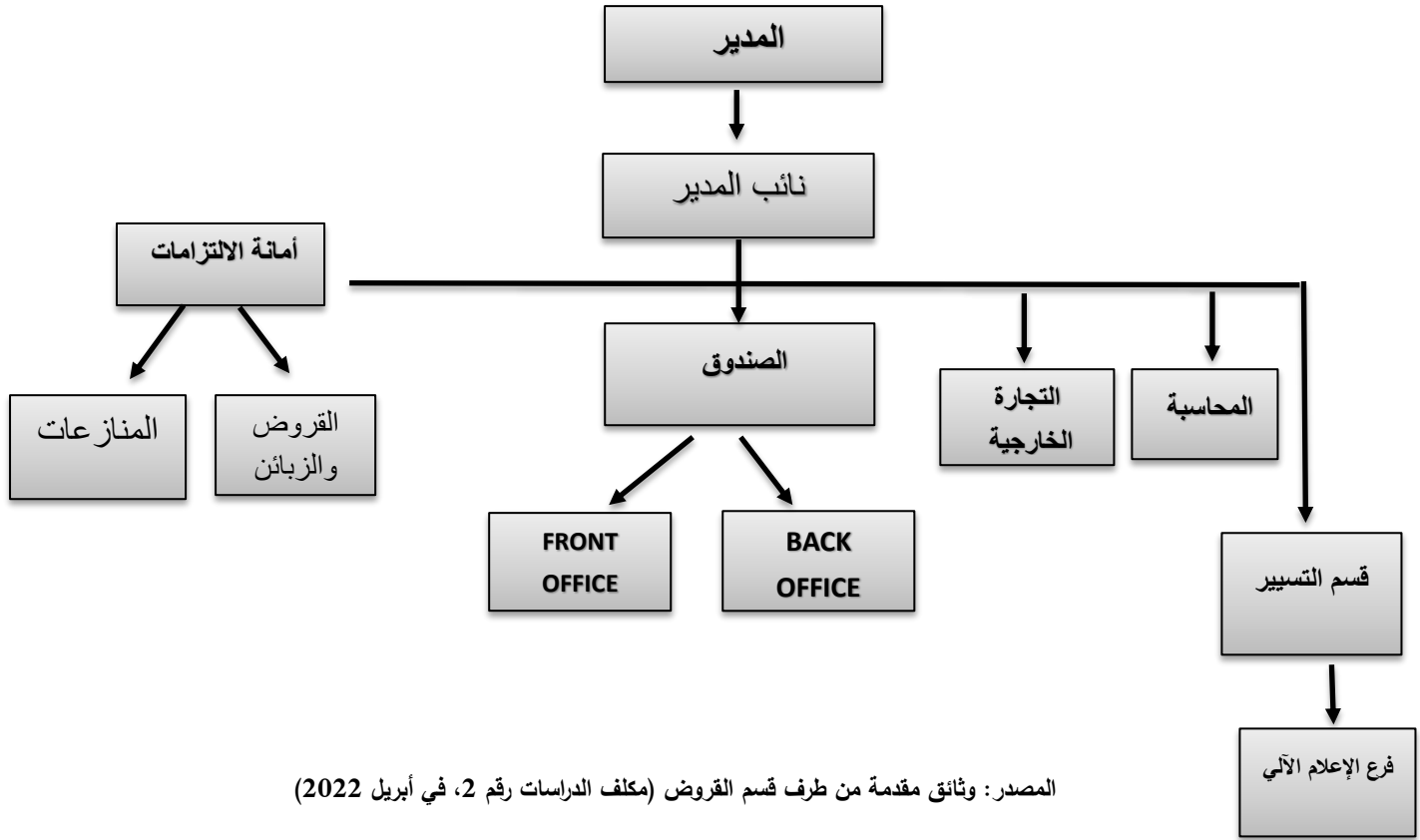
أنشئت وكالة ورقلة بعد التوسع الذي حدث في 1970م وتعتبر ثاني وكالة بالنسبة للمديرية الجهوية للجنوب، ولذلك سنقدم في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لبنك ال BEA وكالة ورقلة وكذلك تقديم المصالح المتعددة له.

³⁸ الموقع الإلكتروني www.marefa.org

³⁹ انظر الى الملحق رقم 1

ا. الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل رقم (01.02): يمثل الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم القروض (مكلف الدراسات رقم 2، في أبريل 2022)

ا. تقديم مصالح الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري ورقلة

1_ مصلحة الصندوق: وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

FRONT OFFICE (الواجهة): و يحتوي هذا القسم على الصندوق الرئيسي وصناديق فرعية.

يقوم الصندوق الرئيسي بعمليات الدفع والسحب يفوق الخمسين ألف دينار جزائري، كما يقوم بتمويل الصناديق الفرعية قصد تسديد الصكوك التي تساوي أو أقل من خمسين ألف دينار جزائري، كما يقوم بتمويل الصناديق الفرعية قصد تسديد الصكوك التي تساوي أو أقل من خمسين ألف دينار جزائري كما يقوم بالسحب من البنك المركزي دوريا وهذا تمويل الصندوق الرئيسي للبنك ويكون مرتين في الأسبوع حسب وجود سيولة على مستوى بنك الجزائر.

BACK OFFICE (الخلفية): وينقسم هذا القسم إلى:

قسم التحويلات: يقوم هذا القسم بجميع عمليات التحويل.

- تحويل من حساب الى حساب على مستوى نفس الوكالة؛
- تحويل من حساب على مستوى الوكالة نحو حساب في وكالة خارج المنطقة؛
- تحويل من نفس الوكالة نحو بنك آخر خارج المنطقة.

قسم دفع الصكوك: يتمثل دور هذا القسم في القيام بعمليات التحويل عن طريق صكوك مشطوبة من حساب الى حساب.

قسم المقاصة الإلكترونية: يقوم بعمليات التحويلات عن طريق صكوك مشطوبة قابلة للدفع على مستوى بنوك أخرى عن طريق رسالة إلكترونية.

2_ مصلحة المحاسبة:

- الرقابة المسبقة للعمليات البنكية؛

- تصريح رقم الأعمال.

3_ مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بعمليات التوطين للفواتير الشكلية المقدمة من طرف الزبائن الراغبين في استيراد سلع أو معدات من الخارج حيث يعتبر البنك كوسيط تجاري وضامن للعملية التجارية بين المورد والمستورد، كما يقوم بتحويل الدينار الجزائري الى العملة الصعبة.

4_ مصلحة العلاقات مع الزبائن:

- استقبال الزبائن حيث تستقبل الملفات؛

- فتح الحسابات.

5_ مصلحة أمانة الالتزامات:

- دراسة الملفات واستكمال إجراءات القرض ومتابعتها.

6_ مصلحة الشؤون الإدارية:

- تهتم بمراقبة العمال وكذا كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية للمؤسسة وكذلك تسيير الميزانية.⁴⁰

المبحث الثاني: آليات تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة

تسعى الجزائر لمسايرة متطلبات العصر بصفة تدريجية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعتبر الرقمنة نظام حديث على البنوك، وأهم وسيلة فيها هي استخدام الكمبيوتر وشبكة الإنترنت.

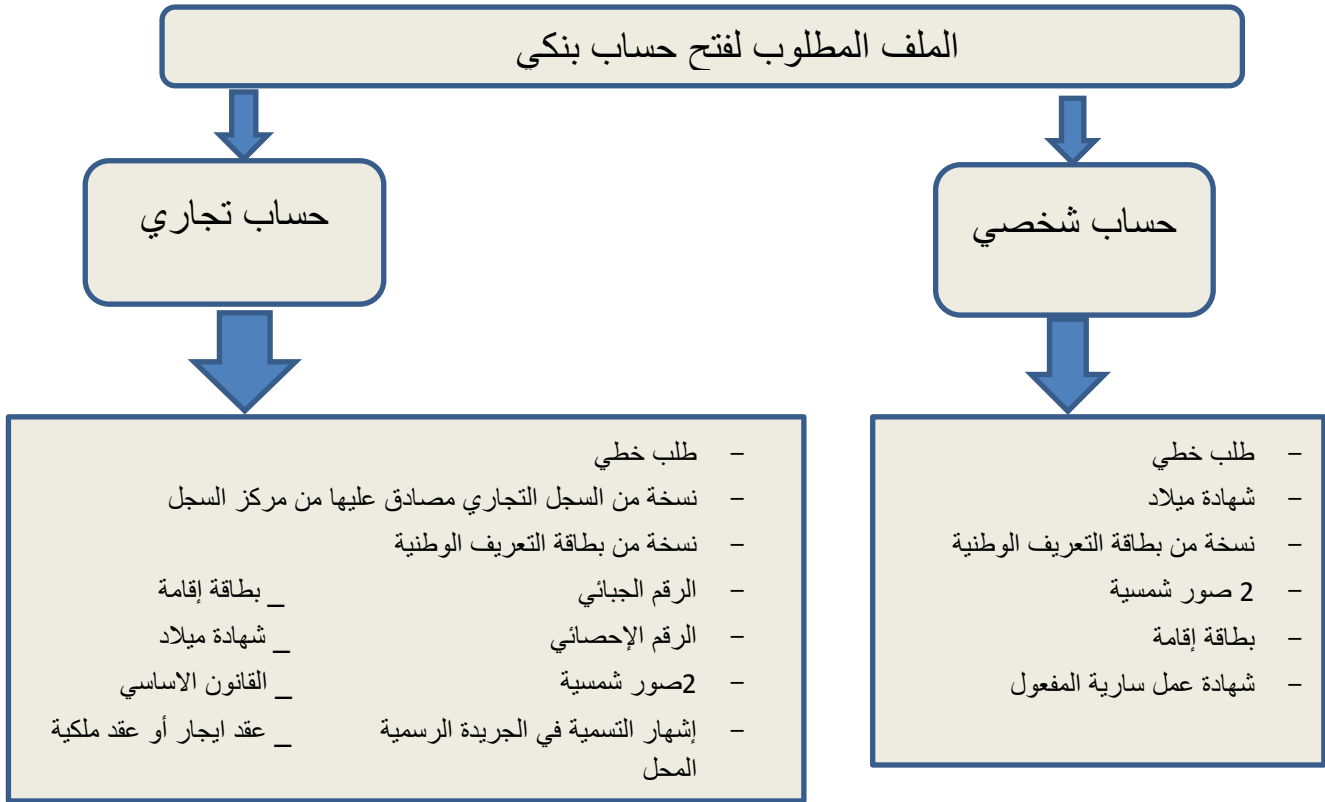
ويعد البنك الخارجي الجزائري من البنوك الجزائرية التي مارست الرقمنة، وذلك عن طريق إدخال تقنيات من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة. فقد تبنى البنك الخارجي الجزائري الرقمنة عن طريق الشبكة المحلية في ماي 2008، وذلك نظراً لما توفره من سرعة في الإنجاز وتوفير في الوقت من خلال الخدمات المقدمة من طرف البنك وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

⁴⁰ وثائق مقدمة من طرف قسم القروض (مكلف الدراسات رقم 2، في أبريل 2022)

المطلب الأول: الإجراءات اللازمة لفتح حساب بنكي والنظام المعتمد لذلك

1. الإجراءات اللازمة لفتح حساب في البنك الخارجي ورقلة: عند توجه شخص الى بنك الخارجي فرع ورقلة، لفتح حساب شخصي أو تجاري يتوجب عليه القيام ببعض الإجراءات نلخصها فيما يلي:
 - 1- التوجه الى قسم القروض لشخص رتبة مكلف دراسات رقم 2" لطلب فتح حساب وطلب الملف الواجب عليه تقديمه.
 - 2- يتم الاخذ بعين الاعتبار الصحة العقلية للشخص الراغب بفتح حساب وملاحظة سلوكياته من طرف الشخص المسؤول عن فتح الحساب له.
 - 3- يتم طرح بعض الأسئلة من طرف موظف التسجيل عن سبب ونوع الحساب المراد فتحه (حساب تجاري، لغرض سحب الراتب أو لغرض تحويل العملة الصعبة

الشكل رقم (02.02): الوثائق المطلوبة لفتح حساب بنكي



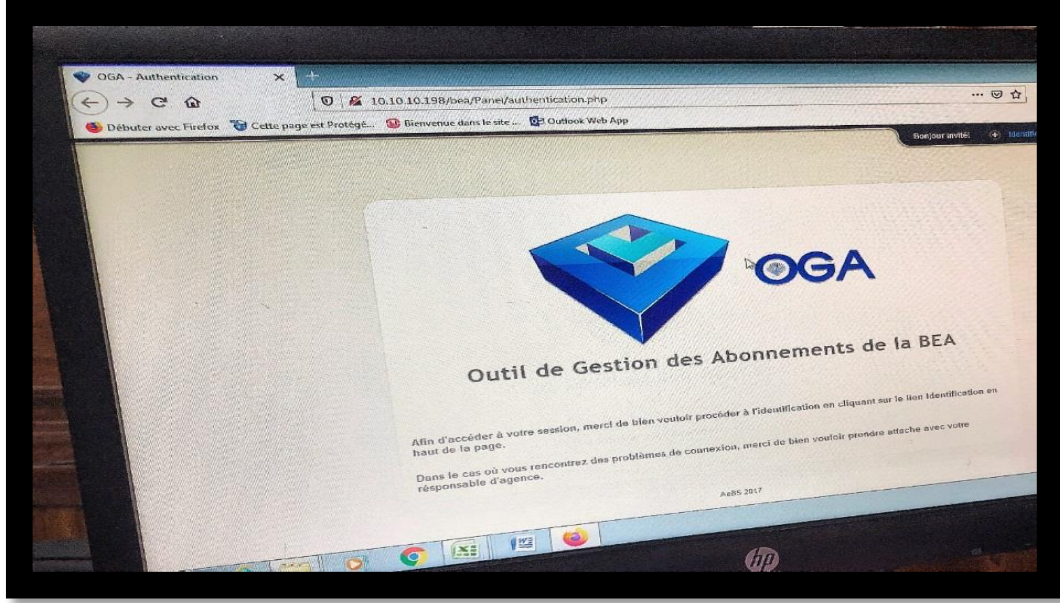
المصدر: من إعداد الباحثين استنادا الى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (ملحق رقم 2+3)

II. نظام أداة إدارة المشتركين (OGA) Outil de gestion des abonnements de la BEA

تعريف النظام: بعد التأكد من صحة المعلومات والملف المقدم، يتم فتح ملف للشخص الراغب في ذلك وتسجيل معلوماته في نظام البنك عبر حافظة الكترونية يحتويها النظام ليستطيع الموظف من ترصد عملياته الحسابية وذلك عبر نظام OGA. وهو نظام متخصص في الحلول الآلية التي تساعد الموظفين على تخزين

المعلومات الفردية الخاصة بالزبائن بشكل آمن ومستدام. يتميز هذا النظام بسهولة فتح الحسابات البنكية للعملاء والموظفين، وتتبع عمليات دخول وخروج الأموال عبر الحسابات، وبالإضافة الى عمليات الأمر بالتحويل والأمر بالدفع (التحويل، المقاصة الالكترونية) بشكل موثوق وآمن ومستدام.

الشكل رقم (03): صورة تمثل الصفحة الرئيسية لنظام OGA



لمصدر: مكتب القروض (مكلف الدراسات رقم 02، في أبريل 2022)

المطلب الثاني: التحويلات المالية البنكية والمقاصة الالكترونية.

أ. التحويلات المالية البنكية: تتم عملية التحويل المالي من حساب إلى حساب (دائن، مدين) عن طريق ملئ استمارة تدعى بـ: "أمر بالتحويل" وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من المعلومات تخص المانح للأمر وجزء يخص المستفيد، وخانة متعلقة بالمبلغ، ولا بد أن يكون هذا الأمر صادر من صاحب الحساب في البنك إلى مدير البنك بتحويل هذا المبلغ، وبعدها يتم التحويل المالي من حساب إلى حساب، ويشترط في التحويلات المالية ألا يتجاوز المبلغ المحول 1.000.000.00 دج، وعند هذه العملية يكون هناك ثلاث نسخ (نسخة للعميل، ونسخة للوكالة، نسخة للمديرية).⁴¹

من خلال دراستنا على مستوى البنك الخارجي الجزائري - وكالة ورقلة - وجدنا أن الأمر بالتحويل إلكترونياً لا يستخدم على مستوى الوكالة لحد الآن، فما زالت تتم عن طريق ملء الاستمارة كتابياً.

II. عملية المقاصة الإلكترونية "TELE COMPENSATION": تتمثل هذه العملية في معالجة العمليات إلكترونياً، حيث ظهرت هذه التقنية لكي لا تصبح البنوك غارقة في كتلة هائلة من الأشغال التكرارية الباهظة، ومنه فإن آلية المقاصة الإلكترونية بإمكانها حل هذه المشاكل والاستجابة إلى متطلبات البنوك ومتطلبات

⁴¹ انظر الى الملحق رقم (4) يمثل "أمر بالتحويل" "ORDE DE VIREMENT" مقدمة من طرف الوكالة

الزبائن في آن واحد، فهي بطبيعة الحال نظام له علاقة بنظام الإعلام الآلي عن بعد (Télé Informatique)) تستخدمه البنوك فيما بينها، وتكمن خاصيته أنه يحسب عند نهاية كل مرحلة تبادل الأرصدة الصافية التي تسمى "أرصدة التسديد" (SOLDES REGLEME.).

وعند قيامنا بالدراسة التطبيقية حول استخدام المقاصة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري BEA ورقلة، وجدنا أنها بدأت العمل بهذه التقنية في أواخر 2008، عن طريق الشبكة الداخلية التي تربط البنك بالبنوك الأخرى وتشرف على هذه الشبكة مديرية وسائل الدفع DMP، وتتطلب المقاصة الإلكترونية:

- جهاز الكمبيوتر؛
- جهاز SCANNER (قارئ الشيكات)⁴²
- كما هو مبين في الصورة:



المصدر: مكتب التحويلات البنكية (ماي 2022)

تم إحداث تغيرات جذرية بخصوص أنظمة تسوية المدفوعات فيما يتعلق بعملية المقاصة حيث كانت تتم يدويا ولكن مع التطور الحاصل في مجال المعلوماتية، والأنظمة الإلكترونية الجديدة التي أدت إلى ظهور ما يسمى بالمقاصة الإلكترونية، والتي تقوم على المعالجة الآلية لوسائل الدفع باستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية (SCANNERS) المختلفة. ويمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة وفق المعايير الدولية بهدف تحسين الخدمات البنكية المقدمة للزبائن، تتم عملية المقاصة بنفس الطريقة التقليدية لكن بشكل إلكتروني، حيث يتم تغيير الشيكات من الشيك العادي إلى الشيك الرقمي LE Chèque Numérique⁴³ فيتم إرسال الشيكات عبر شبكة الإنترنت بعدها يتم فرز المخالصات في غرفة المقاصة على مستوى البنك المركزي

⁴² مقابلة شخصية مع رئيس قسم الصندوق

⁴³ انظر الى الملحق (5): الشيك الرقمي المرسل من قبل BEA للمقاصة.

ليتم إرسالها بعد ذلك إلى مديرية مصلحة الدفع "DMP" المسؤولة عن توزيع الشيكات الخاصة بكل بنك لبنكه وخلال زمن أقصاه 4 أيام⁴⁴. عالج نظام المقاصة الالكترونية في سنة 2019 للمدفوعات الخاصة، ما يعادل حجم 9889 عملية بقيمة إجمالية تعادل 67,796 مليار دج، مقابل 9775 عملية بقيمة إجمالية تقدر بـ 74,716 مليار دج خلال سنة 2017 أي بارتفاع بلغ 8,32% من حيث الحجم وانخفاض بلغ 10,20% من حيث القيمة في سنة 2019 مقارنةً بسنة 2020.⁴⁵

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

المطلب الثالث: تشخيص أنواع البطاقات البنكية والتطبيق الالكتروني للبنك الخارجي الجزائري ورقلة.

تعتبر البطاقات البنكية والتطبيقات الالكترونية من أهم الوسائل التي يتم من خلالها تسهيل العمليات المصرفية الكترونيا بشكل متطور وفعال وسريع وفي هذا المطلب سنتطرق الى أنواع البطاقات البنكية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري ورقلة، بالإضافة الى التطبيق الالكتروني المعتمد من طرفه.

1. أنواع البطاقات البنكية المستخدمة في بنك BEA ورقلة:

_ تعريف البطاقة: تعرف على أنها مجموعة تقنيات لإعلام الآلي والإلكترونيات تسمح بالمبادلات وهي علاقة بين ثلاثة أطراف.



حيث تسمح هذه البطاقة من انتقال الأموال من حساب الى اخر.

تعتبر هذه الخدمة آلية من آليات إتمام العمل البنكي، فهي تعتمد على وجود أجهزة طرحت للزبائن لتلبية حاجياتهم آلياً دون الاتصال بالبنك مباشرة، وهناك نوعين من الأجهزة:

- الموزعات الآلية النقدية DAB.

⁴⁴ انظر الى الملحق (6): الشيك الرقمي الخاص بإرجاع قائمة المقاصة بين البنوك.

⁴⁵ موقع بنك الجزائر www.bank-of-algeria-dz

الشبابيك الآلية البنكية GAB.

اما بالنسبة لبنك الخارجي الجزائري BEA -وكالة ورقلة - وجدنا أنها تستخدم الشبابيك الآلية البنكية GAB فقط، والذي يسمح بعملية سحب النقود وفق سقف معين، إضافة إلى تقديم خدمات أخرى كإمكانية التحويل من حساب إلى آخر، التعرف على الرصيد.... الخ، حيث بدأ استخدامها سنة 2003، ويتم تغذيته بالنقديات اللازمة خاصة أيام العطل والإجازات الرسمية على أن تكون هذه النقديات جيدة ومفرزة في أربعة طوابق بما يسمح بأداء الخدمة على أكمل وجه.

أما البطاقات المتعامل بها في الوكالة فهي:

- بطاقات دولية: وهي بطاقات انتمانية، تستخدم في الخارج وتعرف بـ: MASTER CARD.
 - بطاقات محلية: وهي بطاقات غير انتمانية، ويطلق عليها La Carte De Retrè ا بمعنى بطاقة السحب.⁴⁶
- الشكل (04.02): صورة تمثل البطاقات المعتمدة من طرف البنك الخارجي الجزائري ورقلة

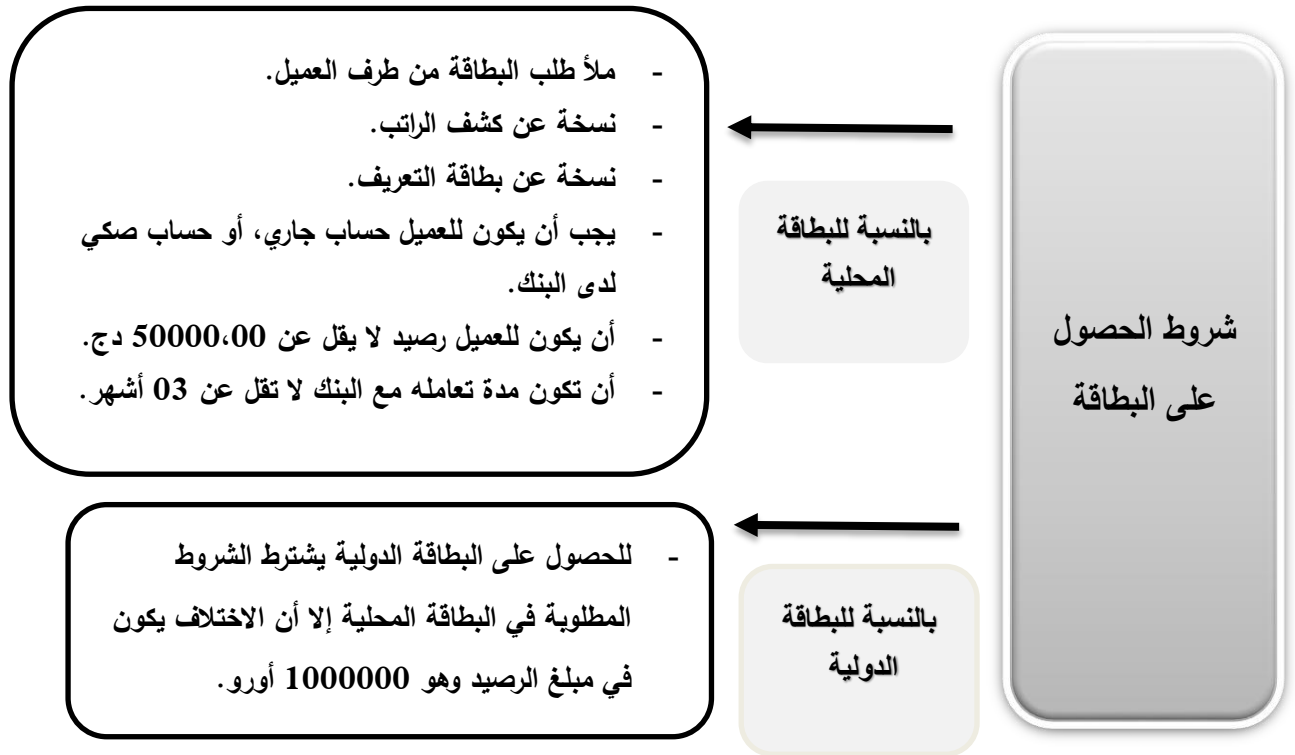


المصدر: الموقع الالكتروني للبنك الخارجي الجزائري WWW.BEA.COM

⁴⁶ مقابلة مع نائب مدير بنك BEA

- بطاقة **CIB الكلاسيكية**: ويطلق عليها كذلك اسم البطاقات الزرقاء، وهي بطاقات دفع بين البنوك، تستطيع من خلالها إجراء عملية السحب من الموزعات الآلية النقدية والشبائيك الآلية البنكية لدى بنوك ومؤسسات مالية أخرى، وفق سقف لا يتجاوز **50000 دج**، مع عمولة تقدر بـ **25 دج**، وكذلك نستطيع استعمالها في تلخيص خدمات أو مشتريات عن طريق جهاز **TPE** (جهاز الدفع الإلكتروني).
- بطاقة **CIB الذهبية (GOLD)**: ظهرت البطاقة البنكية الذهبية في 2009، وتمنح هذه البطاقات لأصحاب الدخل المرتفعة والتجار، أي أصحاب الملاة المالية، سقف السحب ما بين **60000 دج-70000 دج**، وفق اشتراك سنوي يقدر بـ **1200 دج**.⁴⁷

الشكل رقم (05.02) يمثل شروط الحصول على البطاقة:



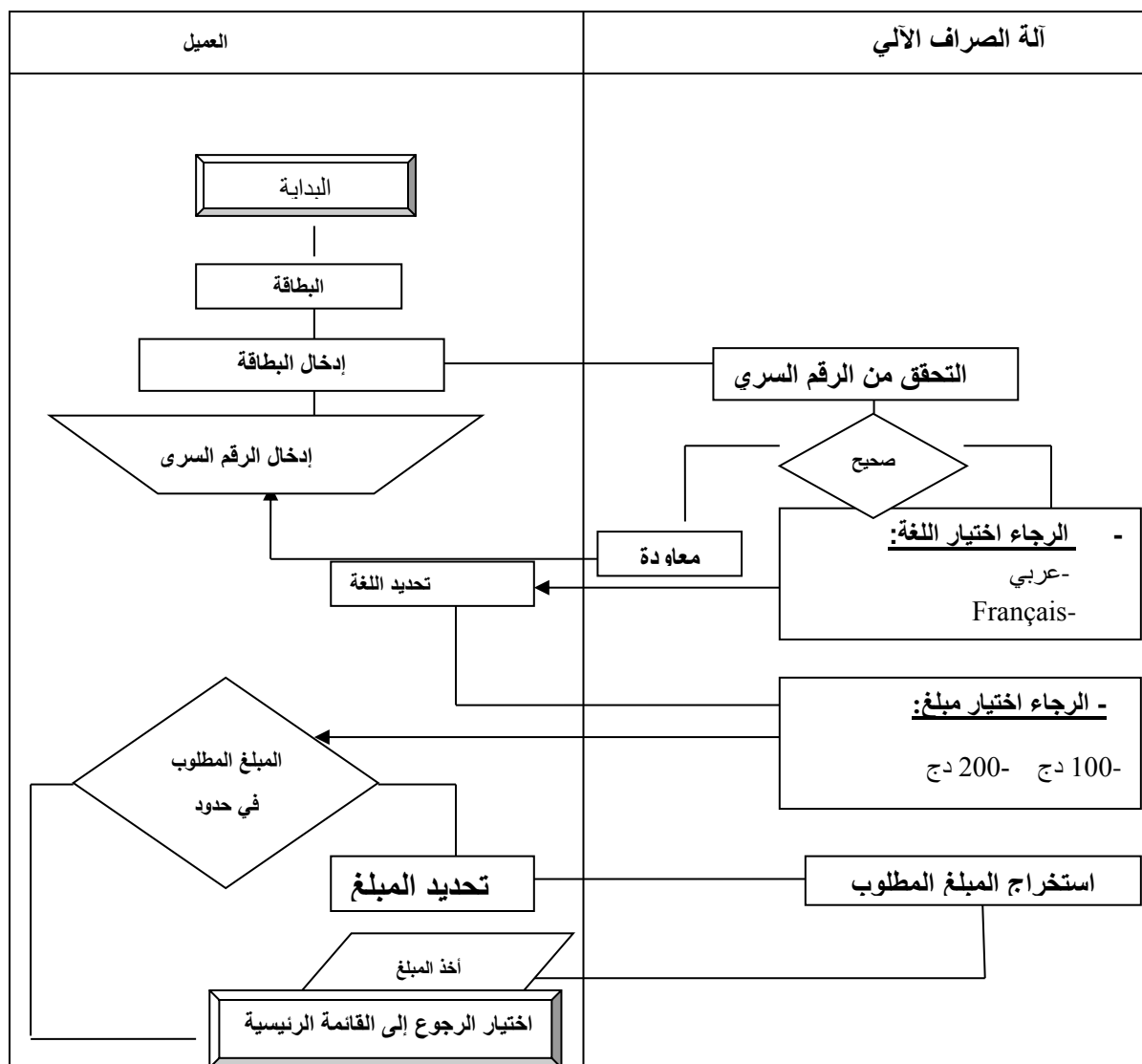
المصدر: من إعداد الباحثين استنادا الى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (في ماي 2022)

وتتم عملية السحب وفق الخطوات التالية:

1. إدخال البطاقة في الشق المخصص للصراف الآلي، وذلك بإتباع التعليمات الواردة على الشاشة؛
2. يطلب منك تحديد اللغة المراد التعامل بها (فرنسية، إنجليزية....) ؛
3. وبعدها يطلب منك إدخال الرقم السري الخاص ببطاقتك؛
4. يطلب منك المبلغ المراد سحبه؛
5. وبعد ذلك تطلب منك نوعية وحدات النقود.

⁴⁷ مقابلة مع نائب مدير بنك BEA

الجدول رقم(02.02): خطوات عملية السحب من جهاز الصراف الآلي



المصدر: نادر إبراهيم السواح، "النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص18

II. خدمة التطبيق الإلكتروني " BEA MOBILE ": هي إحدى التطبيقات التي تسمح للعملاء بالتحكم في حساباتهم وإدارة عملياتهم المصرفية بشكل آمن وبسيط من خلال الولوج إلى حساباتهم على مدى 24 ساعة و7 أيام، كما تمكنهم من القيام بمختلف العمليات التي تخص حساباتهم من اطلاع على الأرصدة وتحويل للأموال وطلب دفتر الصكوك، وتعبئة بطاقة الهاتف كما يمكننا التطبيق من معرفة العمليات الجارية في الحساب من سحب أو دخول للأموال. وتتمثل في الصورة التالية: 48

الشكل رقم (06.02): الصفحة الرئيسية لتطبيق "BEA MOBILE"



المصدر: الموقع الرسمي للبنك الخارجي الجزائري (تمت زيارته في ماي 2022)

المبحث الثالث: تحليل تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري ورقلة:

من خلال ما تطرقنا اليه في المبحث الثاني من خدمات المطروحة في البنك الخارجي الجزائري والجهود المبذولة التي يطمح لها البنك في تحقيقها في القريب العاجل، وبعد إجراء مختلف اللقاءات مع بعض مسؤولين وموظفي بنك BEA ورقلة، لمسنا تأثير الرقمنة على أداء الموظفين في البنك الخارجي الجزائري وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: واقع وسائل الدفع الحديثة في البنك الخارجي الجزائري ورقلة

من خلال هذا المطلب، نقوم بعرض مختلف الإحصائيات المتعلقة بوسائل الدفع الحديثة المستخدمة في البنك الخارجي الجزائري بوكالة ورقلة وهي نفسها المشار لها في المبحث السابق، وذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (03.02): حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية + الذهبية) لشهر مارس سنة 2022

منطقة	الوكالة	عدد البطاقات المباعة في شهر مارس	عدد الطلبات المقدمة خلال الشهر	عدد الطلبات التراكمية الشاغرة	بطاقة CIB في المخزون	عدد البطاقات المجددة بدون حركة	عدد بطاقات الأسوار المتجددة
DRS	ورقلة	45	08	269	180	0	0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات شهر مارس المقدمة من البنك الخارجي الجزائري أنظر ملحق

(08)49

49. الإحصائيات لشهر مارس المقدمة من البنك الخارجي الجزائري ملحق رقم (07)

الجدول رقم (04.02): حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية + الذهبية) لشهر ابريل سنة 2022

منطقة	الوكالة	عدد البطاقات المبيعة في شهر ابريل	عدد الطلبات المقدمة خلال الشهر	عدد الطلبات التراكمية الشاغرة	بطاقة CIB في المخزون	عدد البطاقات المجددة بدون حركة	عدد بطاقات الأسوار المتجددة
DRS	ورقلة	36	07	269	149	16	500

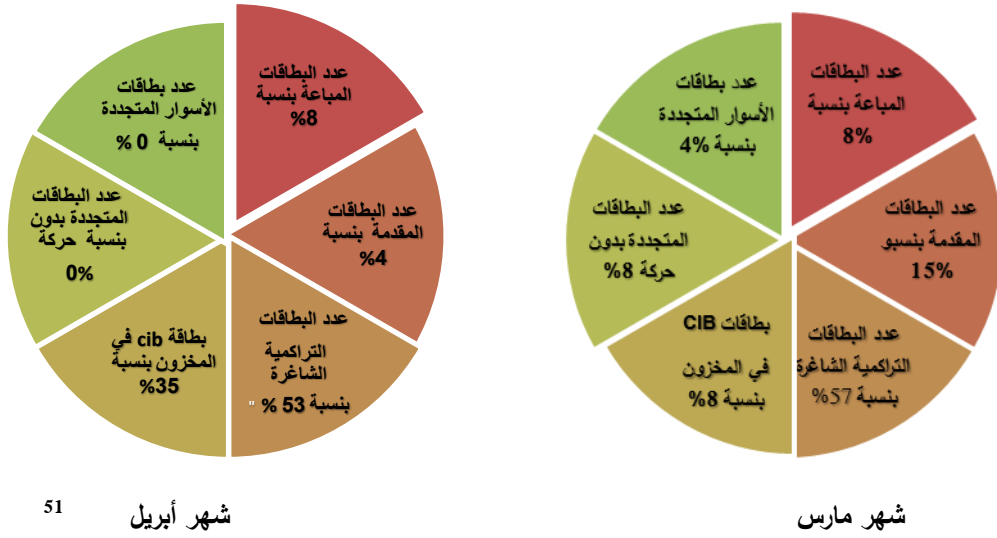
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاحصائيات لشهر ابريل المقدمة من البنك الخارجي الجزائري انظر الملحق رقم(09)

نستخلص من الجدولين رقم (03.02) و(04.02) الملاحظات التالية:

- فيما يخص عدد البطاقات cib(الكلاسيكية والذهبية) المبيعة في شهر مارس وشهر أبريل، نجد ان عدد بيع البطاقات غير ثابت خلال الأشهر، ففيما يخص شهر مارس كانت البطاقات المبيعة تقدر بـ 45 بطاقة وذلك أكثر مما بيع في شهر أبريل والذي قدر بـ 36 بطاقة، وهذا راجع الى عدم توفير مورد البطاقات للطلبات التراكمية في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب.
- كما نلاحظ ان نسبة البطاقات المبيعة خلال الشهرين ضئيلة جدا مقارنة بالمخزون الذي يوفره البنك، وهذا يدل على الإقبال الضعيف للعملاء على طلب البطاقات، وهذا ما تؤكد الاحصائيات الموجودة في الجدول رقم (03.02) و(04.02)، ففي شهر مارس تم تقديم الطلب على 08 بطاقات، أما في شهر أبريل فتم تقديم الطلب على 07 بطاقات.
- أما بالنسبة لعدد الطلبات التراكمية الشاغرة نلاحظ ان عدد الطلبات على البطاقات في شهر مارس وأفريل لم يتغير، فقد بقي على حاله بعدد 296 بطاقة شاغرة، ومن هنا نستنتج انه البنك الجزائري الخارجي بطيء في معالجة طلبات الزبائن للحصول على البطائق البنكية وهذا يؤثر سلباً على إنتاجية البنك حسب الشكل رقم (07.02).
- بالنسبة لعدد البطاقات المتجددة نلاحظ انه في كل من شهر مارس وأفريل لم يتم تسجيل أي بطاقة مجددة وذلك أن البنك الخارجي الجزائري يجدد بطاقاته البنكية كل سنتين (2 أعوام) كما هو مذكور في الجانب التطبيقي.

⁵⁰. الاحصائيات لشهر افريل المقدمة من البنك الخارجي الجزائري ملحق رقم (08)

تمثيل رقم (07.02) يمثل احصائيات البطاقات CIB غولد والكلاسيكية في شهر مارس وأفريل



المصدر: الوثائق المقدمة من البنك (الملحق رقم 1)

أما بالنسبة لإحصائيات خدمة العمليات على المقاصة الالكترونية نوجزها في الجدول الآتي:
الجدول رقم (05.02): عدد العمليات على المقاصة الالكترونية في BEA ورقلة

السنوات	2019	2020	2021
عدد العمليات على المقاصة الالكترونية	9889	9367	9775

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس قسم الصندوق (ماي 2022)

من خلال الجدول رقم (05.02) والذي يمثل تطور العمليات على المقاصة الالكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة سجلنا الملاحظات التالية:

- قُدر عدد العمليات في سنة 2019 بـ 9889 عملية، حيث يعتبر عدد مرتفع نسبيا، ويرجع السبب الرئيسي لهذا الارتفاع الى جائحة كورونا، والتي اوجبت الموظفين والعملاء على القيام بجميع نشاطاتهم وتعاملاتهم البنكية إلكترونيا وعن بعد؛
- أما في سنة 2020 لاحظنا انخفاض ملحوظ في عدد العمليات، حيث قُدر عددهم بـ 9367 عملية، يعود سبب هذا الانخفاض الى ضعف النظام الالكتروني في البنك، حيث انه عند القيام بالعمليات عن بعد تكون هناك بعض الأخطاء من طرف الأشخاص أو النظام لعدم توفره على تقنيات مراقبة العمليات الجارية، بالإضافة

الى أن تعطل النظام المركزي في بعض الأحيان ولوقت قصير يؤدي الى توقف العمليات وبالتالي تعطل في الخدمات المقدمة؛

أما في سنة 2021، سجلنا عودة ارتفاع عدد العمليات لكن بنسبة طفيفة، حيث قدرت عدد العمليات في هذه السنة بـ 9775 عملية، ويرجع ذلك الى الإصلاحات والتحديثات التي أقيمت على النظام المركزي للبنك، بالإضافة الى قيام الإدارة على عمل دورات تكوينية وخاصة للموظفين المشرفين على استخدام الأنظمة الرقمية، وذلك للقدرة على التحكم أكثر في النظام ومعرفة طريقة التعامل مع الأعطال.

المطلب الثاني: أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البنك الخارجي الجزائري BEA بورقلة.

ان للرقمنة الإدارية تأثير إيجابي ملموس على الأداء الوظيفي للعاملين، غير أن هذا الأثر الإيجابي لا يمنع من وجود آثار سلبية، حيث نقوم بعرض الإيجابيات والسلبيات للرقمنة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06.02): أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة

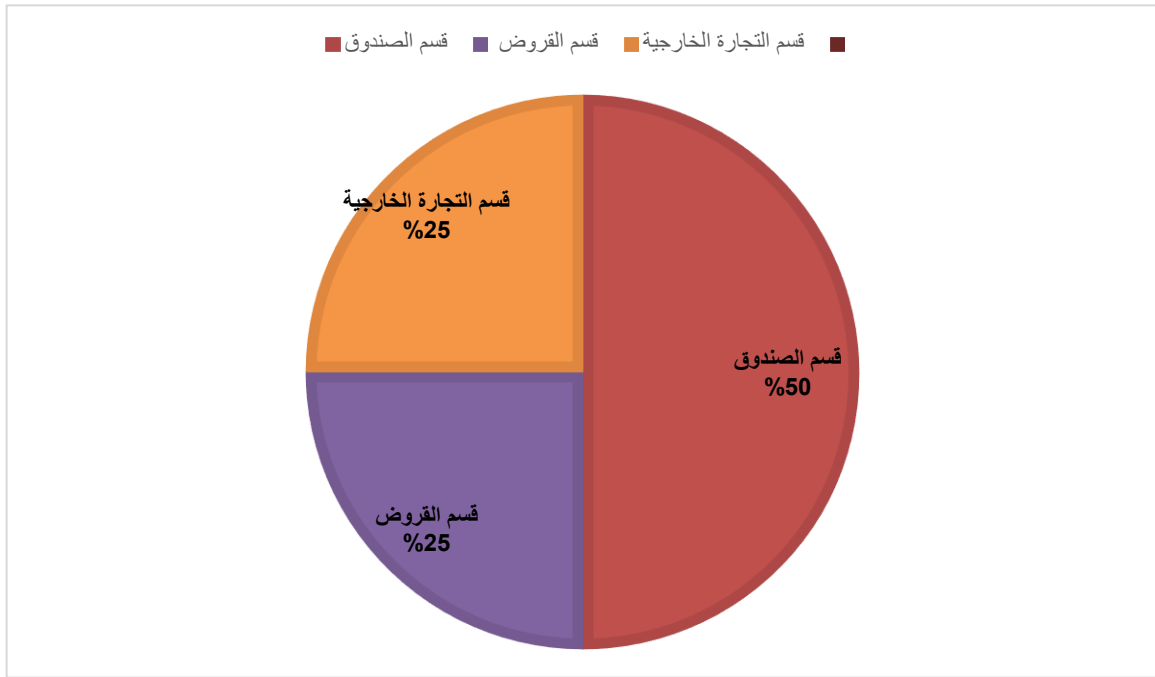
التأثير السلبي للرقمنة	التأثير الإيجابي للرقمنة
<ul style="list-style-type: none"> نقص سرعة تدفق الانترنت الذي يؤدي الى توقف عمل النظام وتعطيل أداء الموظف عدم احتواء النظام على خاصية فحص صحة وجود الحسابات مما يؤدي أحيانا الى ادخال بيانات خاطئة اثناء تحويل الأموال إمكانية اختراق النظام 	<ul style="list-style-type: none"> سهولة وسرعة إدخال بيانات العملاء مقارنة بالتسجيل الورقي أو اليدوي وبذلك تبسيط الإجراءات الادارية. سرعة الوصول للمعلومات كل عميل على حدى. سرعة تحديد البيانات المستهدفة وذلك عن طريق خاصية الاكمال التلقائي في قوائم الاختيار. سرعة ودقة الوصول لحساب كل موظف بمجرد إدخال اسم المستخدم وكلمة السر. تحويل الشيكات من شكلها الورقي الى شكل الكتروني مما ينتج عنه توفير الوقت والجهد بالنسبة للموظفين. بفضل رقمنة المقاصة، تم تخفيف أعباء وجهود العاملين من خلال عدم تتقلهم لمديرية الدفع واخذ الشيكات لها. تشفير الشيكات بأكواد مستديمة بدقة متناسبة. سرعة الحصول على نتائج العمليات الحسابية المعقدة في أقل وقت ممكن. تقلل البطاقات من الصفوف الطويلة نتيجة استخدام الصراف الآلي، وبذلك تقلل الضغط على البنوك والموظفين. تمثل البطاقات مصدر مريح من خلال ما يحصل عليه البنك من عمولات مما ينتج عنه استفادة مالية للموظفين. المرونة والشفافية.

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف البنك (في ماي 2022)

المطلب الثالث: تحليل علاقة الرقمنة بموظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة-ورقلة-

على الرغم من الجهود المبذولة من طرف البنك لنقل العديد من التقنيات المصرفية الحديثة والاستفادة من التكنولوجيات التي جاءت بها التكنولوجيا الرقمية، ومن خلال إجراء دراسة على مستوى البنك الخارجي الجزائري بوكالة ورقلة، سجلنا نسبة استخدام ضعيفة للرقمنة في هذا البنك، فهي تنحصر أساساً في: أجهزة الصراف الآلي وبطاقات السحب والدفع، التحويلات المالية البنكية، المقاصة الإلكترونية. ومن خلال مقابلاتنا مع رؤساء المصالح (رئيس قسم الصندوق، رئيس قسم القروض، نائب المدير، ونائب رئيس قسم القروض المكلف بالدراسات رقم 2)، لاحظنا أنا هناك ثلاث أقسام تطبق فيهم الرقمنة بشكل كبير مقارنة بالأقسام الأخرى في البنك وذلك ما سنوضحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08.02): أكثر الأقسام تطبيقاً للرقمنة في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة



المصدر: من اعداد الباحثين حسب المقابلة مع رئيس قسم الصندوق (تمت المقابلة في شهر ماي 2022)

أما بالنسبة للموظفين، تتم عملياتهم ونشاطاتهم عبر نظام "OGA"، أما عن تعاملها عبر الإنترنت فهو محصور في موقع إعلامي فقط. فمن خلال الدراسة التي قمنا بها لمعرفة واقع الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في BEA بوكالة ورقلة، وجدنا أنها تعاني من تأخر ملحوظ في تقديم مثل هذه الخدمات وغياب الأجهزة والبنية التحتية، اللازمة لإقامة مثل هذه المشاريع (كالنقص في الشبكة العالمية للمعلومات

Internet، وكذلك نقص وضعف في البرمجيات في هذا البنك مقارنة بالبنوك الأخرى)، فهي تنحصر على الأجهزة التالية:

الجدول (07.02): الأجهزة الرقمية للبنك الخارجي الجزائري ولاية ورقلة

العدد	الجهاز
14	الحواسيب المكتبية DESKTOP
10	الطابعات
6	أجهزة الفاكس
3	أجهزة السكاكر (الماسح الضوئي)
6	هاتف IP

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع نائب المدير

بالإضافة الى نقص التشريعات الضرورية لتسهيل انتشار الأعمال الإلكترونية، وخصوصاً المتعلقة بالرقمنة مما أدت الى غياب البحث والتطوير لتوظيف هذه التقنية فقد لاحظنا ان التكوين القاعدي للأطر البشرية بمستوى متوسط، بالرغم من توفر الإمكانيات المادية والموارد البشرية اللازمة كما أنها تعاني من قلة مردوديتها وضعف فاعليتها وانعدام روح المبادرة والإبداع فيها.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل تجسيد ما تطرقنا إليه في الفصل النظري على المؤسسة محل الدراسة، ألا وهي البنك الخارجي الجزائري بوكالة ورقلة، ومن خلال هذه الدراسة التحليلية وباستغلال الخبرات الميدانية والمقابلة مع الموظفين، توصلنا الى ان البنك استطاع الى حد ما تحسين وتطوير أداء الموظفين فيه وذلك بتطبيقه آليات الرقمنة في بعض الخدمات و العمليات المكونة لأنشطة هذا البنك، إذ يتوفر هذا الأخير على إمكانيات مادية و تكنولوجية حديثة لا بأس بها يستخدمها الموظفون في مختلف وظائفهم و نشاطاتهم، الى جانب توفره على إطارات لهم القدرة على مواكبة كل جديد بحكم تخصصاتهم و مستوياتهم العلمية، مما يساهم في زيادة فعالية العمل و بالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

ورغم كل هذا لاحظنا، ان البنك محل الدراسة مزال يعاني من نقص في تطبيق الرقمنة عكس ما كنا نتوقع، ولا زالت هناك بعض الأنشطة والعمليات التي تخضع للنظام الورقي أي لم تُرقمن بعد، ويمكن القول انه مازال للبنك مشوار طويل تُجاه الرقمنة، فمن الضروري تطوير البنية التحتية للأنظمة لمواكبة الدول المتطور من خلال أساليب التميز التنظيمي وذلك للتأثير بشكل إيجابي على أداء الموظف والتزاماته نحو البنك

الخاتمة العامة

تعتبر الرقمنة في الوقت الحالي من الضروريات والحتميات الواجب تبنيها واعتمادها من أجل تطوير اقتصاد أي دولة، حيث بذلت الجزائر مجهودات كبيرة من أجل رقمنة البنوك الجزائرية لوسائل الاتصالات والتكنولوجيا وانظمتها وشجعت على رقمنة عملياتها ومعاملاتها، حتى يمكن من اختزال الوقت والمكان وزيادة الفعالية مما يقلل الوقت للموظفين والجهد الضائع أحياناً بدون فائدة واستفادة العملاء من الخدمات المختلفة على مدار الساعة ولكن ذلك لم يكن بالأمر الهين، فلم تكن ستطبق الرقمنة بالشكل الأمثل لولا الأنظمة التكنولوجية المتطورة والمورد البشري الذي يعتبر أهم مورد في عمل البنك وركناً أساسياً في تطبيق الرقمنة، فالعناصر البشرية الموظفة بالبنك منهم من مر على تجارب عديدة من خلال ممارسته لعدة وظائف خلال مساره المهني الذين أهلتهم في مسابقة التطور التكنولوجي للرقمنة، كما أن هناك فئة من الموظفين لم تستطع مسايرة هذا التطور التكنولوجي وظلت تعتمد على الطريقة التقليدية في أعمالها الإدارية من مسك للسجلات والاعتماد على الورق في كل المهام، رغم تسهيل الرقمنة لوظائفهم وتقليل الوقت إلا أنه الأمر يتعلق بالعقليات التي لم تستوعب أن الرقمنة أمر لا مفر منه، فرقمنة البنك الخارجي الجزائري محل الدراسة له تأثير على تحسين وتسهيل أداء الموظفين وهذا ما تم محاولة توضيحه من خلال الفصل النظري ثم محاولة إسقاط ذلك الأثر في الفصل التطبيقي من خلال أخذ البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة- كمحل للدراسة الميدانية.

- نتائج الدراسة:** من خلال الدراسة التي قمنا بها بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاحتكاك بموظفين بالبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة حصلنا على عدة نتائج يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- 1- تعد الرقمنة من أهم أوجه تطوير الخدمات في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة، حيث سهلت الإجراءات الإدارية عن طريق نظام أداة إدارة المشتركين OGA خاصة فيما يخص المعاملات لفتح الحسابات البنكية.
 - 2- رغم توفر آلية التحويل الإلكتروني عبر المقاصة الإلكترونية إلا أن هناك بعض عمليات التحويل لا تزال تقام بالطرق التقليدية (ورقياً) وذلك عن طريق وثيقة الأمر بالتحويل .
 - 3- تعتبر الفجوات الرقمية (مثل عدم توفر خاصية التأكد من صحة الحسابات) من ضمن سلبات الأنظمة المستعملة في البنك والتي يمكن أن ينتج عنها بعض الأخطاء في عمليات تحويل الأموال بين الحسابات وبالتالي جهد ووقت ضائع للموظفين .
 - 4- رغم أن نسبة تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة متوسطة إلا أنها زادت من تحسين أداء الموظفين من خلال سلاسة وصول المعلومة بين الموظفين (عن طريق الهاتف، البريد الإلكتروني)، سرعة إنجاز العمل، تسهيل الإجراءات الإدارية وتقصير الجهد والوقت.
 - 5- رغم عمل موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة على تحقيق السرعة والدقة في تقديم مختلف الخدمات عن طريق الرقمنة، إلا أن أنظمة البنك تحتاج إلى تحديثات عديدة كما لا بد للموظفين من عمل دورات تدريبية وتكوينية للتمكن من التحكم الجيد في الأنظمة.

6- رغم عمل موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة على تحقيق السرعة والدقة في تقديم مختلف الخدمات عن طريق الرقمنة، إلا أن أنظمة البنك تحتاج الى تحديثات عديدة كما لابد للموظفين من عمل دورات تدريبية وتكوينية للتمكن من التحكم الجيد في الأنظمة.

❖ **نتائج الفرضيات:** يمكن اختبار الفرضيات السابقة وذلك من خلال تحليل ودراسة مختلف جوانب الموضوع حيث تم التوصل إلى:

استنادا الى النتيجة رقم 1: تم تأكيد الفرضية الأولى، وذلك بأن من اهم آليات تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة، هي وسائل وأنظمة الاتصال الحديثة والتكنولوجيات، مثل نظام (OGA) ووسائل الدفع الالكتروني بحيث نجد ان الرقمنة تؤثر بشكل إيجابي على أداء العمال الأجراء، وهذا ما لاحظناه في البنك الخارجي الجزائري محل الدراسة عندما قامت برقمنة مختلف الوثائق والوسائل الالكترونية.

استنادا الى النتيجة رقم 4: نؤكد الفرضية الثانية حيث نجد ان تطبيق الرقمنة يؤثر بشكل إيجابي على البنك الخارجي الجزائري بحيث سهلت الكثير من العمليات بالنسبة للموظفين والعملاء وكذلك ساهمت في تقليص الجهد والتكلفة والوقت عن طريق رقمنة أنشطة البنك محل الدراسة. إلا انها لا تخلو من الجانب السلبي للرقمنة لتعرض البنك لعدة مشاكل المذكورة سابقاً.

استنادا الى النتيجة رقم 5: نفي الفرضية الثالثة لأنه ومن خلال أخذ البنك الخارجي الجزائري كنموذج للبنوك الجزائرية وجدنا ان البنك غير مواكب جدا لتقنيات الرقمنة، ولايزال هناك استخدام كبير للنظام الورقي فيه، كما لاحظنا ان البنك الخارجي الجزائري مفتقر لعمليات التحديث والتطوير في الأنظمة الرقمية له، كما لاحظنا ندرة العتاد الرقمي بالبنك.

توصيات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في هذا المجال نذكر منها:

- ان يعمل البنك الخارجي الجزائري لوكالة ورقلة على وضع قاعدة معلوماتية تسمح بتوسيع العمليات عن بعد؛

- إعداد دورات تكوينية لمختلف الإطارات من الموارد البشرية في مجال استعمال أجهزة الإعلام الآلي والتحكم في برامج المعلوماتية المستخدمة وكذا تنفيذها بالمؤسسة البنك الخارجي وكالة ورقلة؛

- البنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة يعد من أهم البنوك في الجزائر ومن خلال دراسة واقع استخدامه للرقمنة يظهر أنه مازال في بداية الطريق ويحتاج إلى عمل أكثر في الجانب الرقمي له.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا الذي يركز على "تشخيص دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي"، تبينت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث في هذا الموضوع، والاهتمام بكل جوانبه، نقترح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوعنا:

- تأثير جودة البيانات والمعلومات الرقمية في تحسين أداء الموظفين
- دور الرقمنة في تحقيق المرونة والشفافية بين الموظفين.
- مقارنة بين الرقمنة في البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): تقرير التصديق المالي لسنة 2020

CHIKHI Mohand Larbi Ikram
Expert Comptable
Commissaire aux Comptes
Tableau EC N° 121, CAC N° 255
Agrément N° 178/MF/CNC/2016 du 20/10/2016

BENHAMMOU Mohamed Salah
Expert Comptable
Commissaire aux Comptes
Tableau EC N° 58, CAC N° 79
Agrément N° 132/MF/CNC/2016 du 20/10/2016

RAPPORT DE CERTIFICATION

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020 sur :

- ⇒ Le contrôle des états financiers de BEA SPA, comprenant le bilan et le hors bilan, le compte de résultat, l'état de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et les notes annexes, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.
- ⇒ Les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.
- ⇒ Les rapports spéciaux prévus la réglementation en vigueur.

Les états financiers, dont le total net du bilan est de 3.154.689.248.280 DZD et le résultat net bénéficiaire est de 68.620.094.978 DZD, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration au cours de sa séance du 24 mai 2021.

Responsabilité du conseil d'administration dans l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels:

L'établissement des comptes annuels relève de la responsabilité du Conseil d'Administration conformément à l'article 27 de la loi 07-11 du 25 novembre 2007, portant système comptable financier. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies ou d'erreurs significatives, le choix et l'application de règles d'évaluation et de comptabilisation réglementaires et appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances propres à l'exercice, à la banque et à chaque poste comptable.

Responsabilité des commissaires aux comptes:

La responsabilité des commissaires aux comptes est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels, fondée sur la base des résultats des contrôles qu'ils doivent effectuer conformément aux dispositions légales et réglementaires et selon les normes d'audit applicables en Algérie.

Ces normes d'audit requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives, il est précisé

الملحق رقم (2): الإجراءات اللازمة لفتح حساب شخصي بنكي

فتح حساب شخصي

- ❖ طلب خطي
- ❖ شهادة ميلاد
- ❖ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية
- ❖ (02) صور شمسية
- ❖ بطاقة الإقامة
- ❖ شهادة عمل سارية المفعول

فتح حساب شخصي

- ❖ طلب خطي
- ❖ شهادة ميلاد
- ❖ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية
- ❖ (02) صور شمسية
- ❖ بطاقة الإقامة
- ❖ شهادة عمل سارية المفعول

الملحق رقم (3): الإجراءات اللازمة لفتح حساب تجاري بنكي

فتح حساب تجاري (شخص مغنوي)

- ❖ خطي
- ❖ نسخة من السجل التجاري مصادق عليها من مركز السجل التجاري
- ❖ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية
- ❖ الرقم الجبائي
- ❖ الرقم الاحصائي
- ❖ (02) صور شمسية
- ❖ بطاقة الإقامة
- ❖ شهادة ميلاد
- ❖ القانون الأساسي
- ❖ إشهار التسمية في الجريدة الرسمية
- ❖ عقد ايجا راو عقد ملكية المحل

الملحق رقم (5): الشيك الرقمي المرسل من قبل BEA للمقاصة

61

الملحق رقم (6): الشيك الرقمي الخاص بإرجاع قائمة المقاصة بين البنوك

Reçu de Bordereau de Remise de Chèques

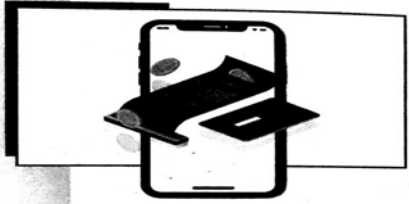
Agence de dépôt : 00200832 BEA
 Réf. int : 010020003220110524001
 Réf. remise : bul1030NUM0000200032012011052400000034

N° compte bénéficiaire : 20000000000000000000 Date & heure de saisie : 24/05/2011 10:01:44
 Nom bénéficiaire : ~~XXXXXXXXXX~~
 Nombre de chèques : 2 N° séquence remise : 1
 Montant total de la remise : 263 250,00 Devise : DZD

N° de chèque tiré	C.I.B. tiré	N° de compte tiré	Montant tiré
1382944	0140030185	XXXXXXXXXX	231 120,00
0785072	0050018898	XXXXXXXXXX	32 130,00

الملحق (07): دليل استخدام BEA MOBILE

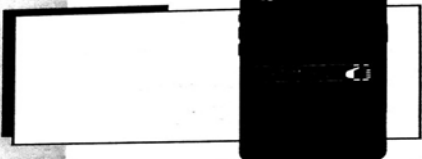
03. Quels sont les services associés à « BEA Mobile » ?



- > Accéder aux soldes de comptes et aux dernières transactions ;
- > Rechercher des opérations dans votre relevé de compte ;
- > Consulter et partager votre numéro d'identification bancaire (RIB) ;
- > Suivre le cours de change et convertir votre monnaie ;
- > Être en contact permanent avec votre banque ;
- > Effectuer des virements et signer des remises ;
- > Retrouver toutes les agences de la Banque Extérieure d'Algérie sur une Map.

Grâce à un certificat SSL qui crypte toutes les données échangées avec la banque, la navigation sur l'application s'effectue en toute sécurité.

04. Comment accéder au service « BEA Mobile » ?




L'accès au service « BEA Mobile » nécessite un abonnement préalable auprès d'une Agence de la Banque Extérieure d'Algérie où sont domiciliés vos comptes.


Votre agence vous communiquera lors de votre demande d'abonnement au service «BEA Mobile» un nom d'utilisateur et un mot de passe qui vous permettront d'accéder à la plateforme e-Banking ainsi, qu'aux services de l'application mobile.

Pour accéder à l'application mobile «BEA Mobile», rien de plus simple. Il suffit d'être connecté à Internet, et télécharger l'application à partir d'un des stores officiels « App Store » ou « Google Play ».


Une fois l'application lancée Cliquez sur : « Accéder à mes comptes » vers la droite afin de vous authentifier.



Saisissez le nom d'utilisateur et le mot de passe fourni par votre agence pour vous identifier et cliquez sur la flèche affichées :

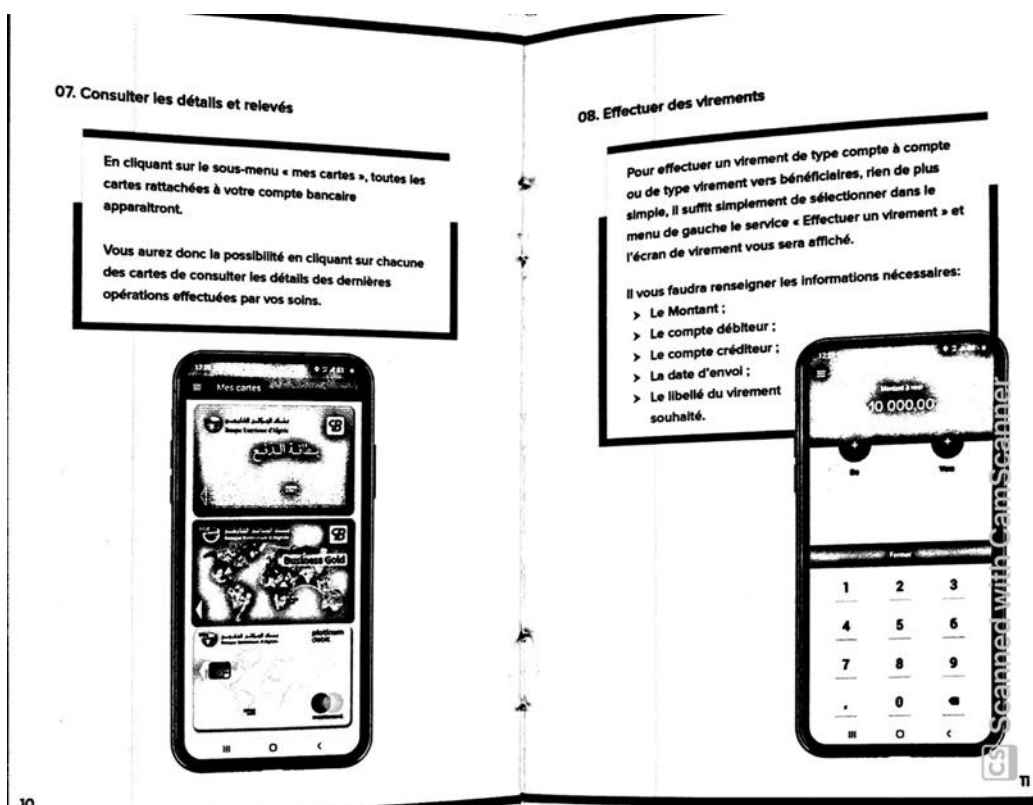


Après authentification, vous pourrez désormais voir apparaître la situation de vos comptes comme, ci-dessous :



L'écran « mes comptes » est réparti en Trois (03) volets :

Mon solde	Permet de visualiser le solde du compte avec l'indication de la devise et du type de compte.
Evolution du solde	La courbe affiche l'évolution du solde sur une période donnée.
Mes opérations	Permet de visualiser l'ensemble des opérations bancaires effectuées sur votre compte. Avec la possibilité de rechercher une opération, et ce, à partir du formulaire mis à disposition avec les critères suivants : - Date de l'opération - Libellé de l'opération - Montant maximum



الملحق (08): حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية + الذهبية) لشهر مارس سنة 2022

Situation des cartes CIB
au 30/04/2022

REGION	AGENCE	Nombre de cartes vendues durant le mois	Nombre de commandes introduites durant le mois	Nombre de Commandes Cumulées non Satisfaites	carte cib en stock	Nombre de cartes renouvelées sans mouvement-	Nombre de cartes renouvelées clotures
DRS	OUARGLA032	36	7	269	149	16	0

LE DIRECTEUR D'AGENCE

الملحق (09): حالة تطور بطاقات CIB (الكلاسيكية + الذهبية) لشهر أبريل سنة 2022

Scanned with CamScanner

Situation des cartes CIB
au 31/03/2022

REGION	AGENCE	Nombre de cartes vendues durant le mois	Nombre de commandes introduites durant le mois	Nombre de Commandes Cumulées non Satisfaites	carte cib en stock	Nombre de cartes renouvelées sans mouvement	Nombre de cartes renouvelées clôtures
DRS	OUARGLA032	45	8	269	181	0	0

LE DIRECTEUR D'AGENCE

الفهرس	رقم الصفحة
ملخص الدراسة	III
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	ب
الفصل الأول: الإطار النظري	
تمهيد	02
المبحث الأول: الرقمنة والأداء الوظيفي	03
الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة	03
المطلب الأول: نشأة وتطور الرقمنة ومفهوم الرقمنة	03
المطلب الثاني: خصائص وأهمية الرقمنة	07
المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات الرقمنة	08
الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	12
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي	12
المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	13
المبحث الثاني: الرقمنة والبنوك	14
المطلب الأول: واقع تطبيق الرقمنة في الجزائر	14
المطلب الثاني: مراحل، تحديات وفوائد تطبيق الرقمنة في المؤسسات البنكية	19
المطلب الثالث: تجارب الرقمنة في البنوك وتأثيرها على العنصر البشري فيها	23
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	27
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	27
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	30
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	31
خلاصة الفصل الأول	33
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
تمهيد	35

35	المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الخارجي الجزائري
35	المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الخارجي الجزائري والمديريات المكونة له
37	المطلب الثاني: أهداف، وظائف ومهام البنك الخارجي الجزائري
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة ومصالحة
40	المبحث الثاني: آليات تطبيق الرقمنة في البنك الخارجي الجزائري ورقلة
41	المطلب الأول: الإجراءات اللازمة لفتح حساب بنكي والنظام المعتمد لذلك

42	المطلب الثاني: التحويلات المالية البنكية والمقاصة الالكترونية
44	المطلب الثالث: أنواع البطاقات البنكية والتطبيق الالكتروني المعتمد
48	المبحث الثالث: تحليل تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي للبنك الخارجي الجزائري ورقلة
48	المطلب الأول: واقع وسائل الدفع الحديثة في البنك الخارجي الجزائري ورقلة
51	المطلب الثاني: أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البنك الخارجي الجزائري BEA بورقلة
52	المطلب الثالث: تحليل علاقة الرقمنة بموظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة-ورقلة-
54	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
56	النتائج
57	نتائج الفرضيات
57	التوصيات
57	افاق الدراسة
59	قائمة الملاحق
67	قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب

الكتب باللغة العربية

- 1- زياد رمضان، محفوظ جودة، كتاب الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الأردن 2000.
 - 2- نادر إبراهيم السواح، "النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
 - 3_ دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية أسسها و تطبيقاتها العملية . القاهرة: دار غريب للنشر، 1994 .
 - 4- عبير الرحباني، الاعلام الرقمي (الالكتروني) ، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
 - 5_ محمود، عباس طارق. مجتمع المعلومات الرقمي. القاهرة: مركز الاصيل للنشر و التوزيع، 2004 .
 - 6_ .علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
 - 7_ كامل برير، إدارة الموارد البشرية كفاءة والأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
- الكتب باللغة الأجنبية

1_Tanda, A., & Schena, C. M. (2019). FinTech, BigTech and Banks: Digitalisation and Its Impact on Banking Business Models. Springer

الأطروحات والرسائل

الأطروحات باللغة العربية

- 1- أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية، الرياض، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
- 2- - سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة: الجامعة الافتراضية الدولية، (د.س.ن) 2013 .
- 3- تركي لمياء، الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة، الماستر في علوم الاتصال، جامعة مسيلة، 2018-2019،
- 4- خلج امنة، عبو عمر، رقمنة خدمات الصناعة المصرفية الإسلامية أداة لتعزيز الشمول المالي الرقمي بالإشارة الى تجربة بنك البركة الجزائري ومصرف الراجحي السعودي وبنك الامل للتمويل الأصغر اليمني، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، عدد 5 أكتوبر 2021، السنة الثالثة عشر.

- 5- الشيخ بلة إسماعيل، الرقمنة كوسيلة تكنولوجية حديثة لحفظ وإتاحة المخطوطات، ماجستير، جامعة قسنطينة. 2010.
- 6- طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.
- 7- خثير فوزية فاطمة، رقمنة الأرشيف في الجزائر، الإشكالية و التنفيذ دراسة حالة المديرية العامة للأرشيف الوطني بولاية الجزائر و وهران. جامعة وهران. 2007 .

الأطروحات باللغة الأجنبية

- 1- Folea, V., & Kaeva, M. P. (2019). Analysis of the Digital Skills in the Eu Labor Market.a Case Study of the Banking Sector. European Journal of Economics and Business Studies, 5(2), 66-78
- 2- Nils Wahlin: Bachelor's Degree Thesis 15 Credits, Umea school of Business, Economics and Statistics.

المجلات

- 1- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 7.
- 2- مريم خال حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.

التقارير

التقارير باللغة العربية

- 1- أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية. والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.
 - 2- الإصدار الأول من مرصد التقنيات المالية: شركات التقنيات المالية في مجال الدفع الإلكتروني بالتجزئة، 202
 - 3- مجموعة البنك الدولي (2018). اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، المرصد الاقتصادي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا
- التقارير باللغة الإنجليزية .

- 1_ Swedishankers 'Association (2019a) 26 March .

المواقع الالكترونية

- 1_ / https://ebanking.badr.dz/fr

- 2_ <https://www.alsalamalgeria.com/ar/accueil.html>
- 3_ [https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svenskbankmarknad/de-stora-bankkoncernerna /](https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svenskbankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/)
- 4_ [https://globalfindex.worldbank.org /](https://globalfindex.worldbank.org/)
- 5_ WWW.BEA.COM
- 6_ www.marefa.org
- 7_ www.bank-of-algeria-.dz

القوانين:

- 1- المادة 35 مكرر من القانون رقم 08-13 المتعلق بـ ضرورة أن يعمل البنك المركزي على تسهيل تقديم الخدمات البنكية قصد تشجيع الاندماج المالي، من خلال الانتشار والتواجد المنتظم للبنوك والمؤسسات المالية بغاية تقريبها للمواطنين
- 2- أمر 67 / 204 المتضمن القانون الأساس لبنك الجزائر الخارجي.
- 3- الحكم 88 / 01 المتضمن تحول لبنك الجزائر إلى شركة مساهمة