



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

## دكتوراه علوم

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: نقد، بنك وتمويل

من طرف:

أومدورلامية

عنوان الأطروحة:

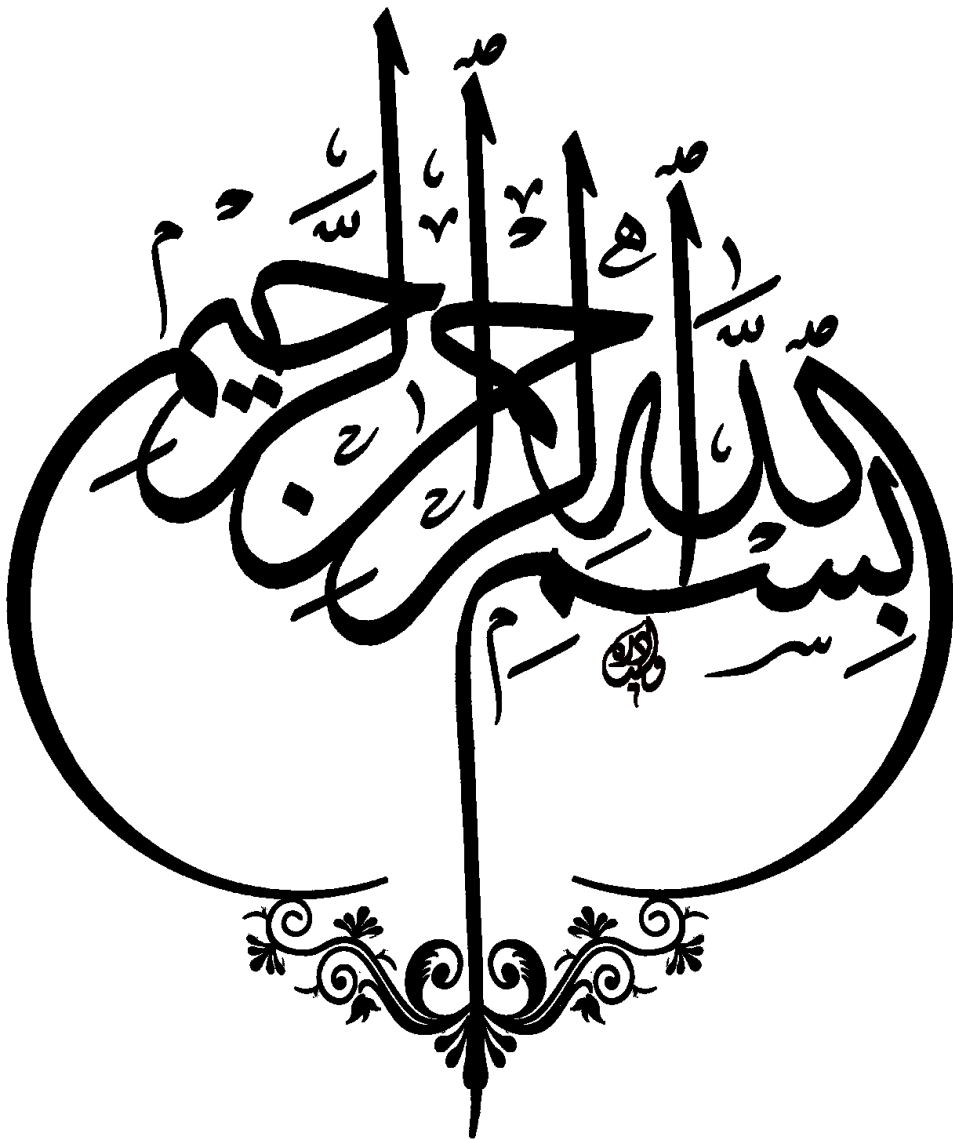
دور الابتكارات المالية والنقدية في توجه الإستراتيجيات

البنكية نحو بيئة تنافسية عالمية

أطروحة مناقشة بتاريخ 2024/10/06 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	السعدي رجال	أستاذ	جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي	رئيسا
02	سليم العمراوي	أستاذ محاضر- أ	جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي	مشرفا
03	محمد بوقموم	أستاذ	جامعة 8 ماي 1945- قالمة	ممتحنا
04	نوفل بعلول	أستاذ محاضر- أ	جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي	ممتحنا
05	زليخة كنيذة	أستاذ محاضر- أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله	ممتحنا
06	محمد أمين لونيصة	أستاذ محاضر- أ	المركز الجامعي مرسلي عبد الله- تيبازة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، وأزكى صلوات الله وتسليماته على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين.

أسمى عبارات الشكر والامتنان والاحترام للأستاذ المشرف الدكتور **سليمان العمراوي** بتفضله على الإشراف على هذه الأطروحة، وإعطائي من وقته القيم ودعمه المستمر، وعلى كل توجيهاته الصائبة ونصائحه السديدة.

كما لا يسعني ألا أستذكر وأترحم على الأستاذ الدكتور **شريف خياط** الذي وافته المنية وهو الذي أشرف لسنوات على هذه الأطروحة، فكان نعم المشرف والمرشد والناصح وقد عهدناه كذلك، وهو أحد القامات العلمية الكبيرة بالفعل والقلب والمظهر والسلوك. أحتسب أجر تعبته وجهده وصبره عند الله سبحانه وتعالى، وأدعو له بالرحمة والمغفرة، وأن ينزله الله خير منزلة، وأن يجازيه عن إحسانه خير إحسان إلى يوم الدين.

الشكر موصول كذلك **للمادة أخصاء لجنة المناقشة** الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

شكر خاص نابع من القلب لجميع زميلاتي الأستاذات الفاضلات، وخاصة الأستاذتين

**"زهرة محاسي"** و**"حده سلطانبي"** على ما قدمته لي من مساعدة ودعم.

أرقى عبارات الشكر والتقدير لكل من شجعني ودعمني وساعدني.

لامية أومدور

# إهداء

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله

إلى زوجيّ سندي ومعيني ورفيق دربي

إلى أبنائيّ قرّة عيني محمد، مرام وأيوب بارك الله لي فيهم

إلى إخوتيّ حفظهم الله

إلى زملائيّ الأفاضل

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

أهدي ثمرة جهدي

لامية أومدور

الملخصات

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الابتكارات المالية والنقدية على تغيير استراتيجيات البنوك، في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المالية والتغيرات في البيئة التنافسية للقطاع البنكي، والتي دفعت بالسوق البنكي ليغدو ذو أبعاد ومنافسة عالمية، من خلال دراسة تحليلية لنماذج مختارة رائدة في مجال الابتكار المالي والنقدي خلال الفترة (2008-2023). وقد تم الإعتماد في ذلك على المنهجين الوصفي والتحليلي باعتبارهما الأنسب في وصف وتبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل وتفسير مختلف البيانات والمعطيات المستقاة من مختلف الهيئات المحلية والعالمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك بفضل خبرتها التاريخية الطويلة عرفت كيف تتجاوز تلك الضغوط التنافسية، وتجعل الميزة التنافسية التكنولوجية التي تفوقت فيها شركات التكنولوجيا المالية عليها غير كافية لإحداث اضطراب كامل في السوق البنكي، وذلك عن طريق نهج استراتيجيات التحالف والشراكة مع هذه الشركات والإسراع في إعتماها للتحويل الرقمي، بغية تقليص الفجوة الرقمية بينها وبين منافسيها ومعادلة مزاياهم التنافسية. كما أظهرت الدراسة الأهمية الحاسمة للابتكار المالي في التغيير الجذري لمفهوم الخدمة البنكية الحديثة التي أصبحت تركز على الرقمنة وتحسين تجربة العملاء تلبية لتطلعاتهم ومتطلباتهم المتنامية. أما في القطاع البنكي الجزائري فقد تم الوقوف على محدودية الابتكارات المالية والنقدية، نتيجة العديد من المعوقات التي جعلت البنوك غير قادرة على تبني الابتكار كاستراتيجية نمو وتطور، غير أنه بدأت الجهود المبذولة والإرادة الواضحة لترقية قطاع الخدمات المالية والبنكية تحرز نتائج مشجعة تنبئ بحدوث تغيرات إيجابية في السنوات القليلة القادمة.

**الكلمات المفتاحية:** ابتكار مالي، ابتكار نقدي، تكنولوجيا مالية، استراتيجية بنكية، تحول

رقمي.

## **Résumé**

Cette étude vise à analyser l'impact des innovations financières et monétaires sur le changement des stratégies bancaires, dans le contexte des évolutions novatrices des technologies financières souvent appelées Fintech, et des changements importants dans l'environnement concurrentiel du secteur bancaire. Facteurs repoussant le marché bancaire à devenir sans frontières au concurrence planétaire. L'étude a analysé des modèles pionniers dans le domaine de l'innovation financière et monétaire au cours de la période (2008-2023), en s'appuyant sur les approches descriptive et analytique, considérées comme les plus appropriées pour décrire et expliquer la relation entre les variables de l'étude, ainsi que pour analyser et interpréter les différentes données et informations recueillies auprès des diverses institutions et organisations locales et internationales.

L'étude a conclu que les banques en tant qu'acteur historique bien établi dans le secteur bancaire, ont su surmonter les pressions concurrentielles causés entre autres par l'avantage concurrentiel technologique des Fintech, qui se révèle insuffisant pour provoquer une disruption complète du marché bancaire. En adoptant des stratégies d'alliance et de partenariat avec les entreprises Fintech, et en accélérant l'adoption de la transformation numérique, les banques ont su réduire l'écart numérique entre elles et leurs concurrents. L'étude a également montré l'importance cruciale de l'innovation financière dans le changement radical du concept de service bancaire moderne, qui repose désormais sur la numérisation et l'amélioration de l'expérience client, répondant ainsi à une clientèle aux attentes et exigences de plus en plus élevées. Quant au secteur bancaire algérien, il a été constaté que les innovations financières et monétaires sont limitées, en raison de nombreux obstacles empêchant les banques algériennes d'adopter l'innovation comme stratégie de croissance et de développement. Cependant, les efforts réalisés et la volonté de promouvoir le secteur des services financiers et bancaires commencent à donner des résultats prometteurs, annonçant des changements positifs dans les années à venir.

**Mots clés :** innovation financière, innovation monétaire, technologie financière, stratégie bancaire, transformation numérique.

## **Abstract**

This study aims to analyze the impact of financial and monetary innovations on the change of banking strategies, in the context of revolutionary developments in financial technologies often called Fintech, and the significant changes in the competitive environment of the banking sector. Factors pushing the banking market to become borderless with global competition. The study analyzed pioneering models in the field of financial and monetary innovation during the period (2008-2023), based on descriptive and analytical approaches, considered the most appropriate to describe and explain the relationship between the variables of the study, as well as to analyze and interpret the different data and information collected from various local and international institutions and organizations.

The study concluded that banks as a well-established historical player in the banking sector, have been able to overcome the competitive pressures caused by the technological competitive advantage of Fintech, which is insufficient to cause a complete disruption of the banking market. By adopting alliance and partnership strategies with Fintech companies, and by accelerating the adoption of digital transformation, banks have been able to reduce the digital gap between them and their competitors. The study also showed the crucial importance of financial innovation in the radical change in the concept of modern banking service, which is now based on digitalization and improving the customer experience to meet a clientele with increasingly high expectations and requirements. Regarding the Algerian banking sector, it was found that financial and monetary innovations are limited, due to numerous obstacles preventing Algerian banks from adopting innovation as a strategy for growth and development. However, the efforts made and the willingness to promote the financial and banking services sector are beginning to yield promising results, heralding positive changes in the coming years.

**Keywords :** financial innovation, monetary innovation, financial technology, banking strategy, digital transformation.

الفهارس

	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الاشكال.....
X	فهرس الجدوال.....
XI	قائمة المختصرات.....
18-2	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات حول الابتكار المالي والنقدي</b>	
20	تمهيد .....
21	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار</b>
21	1.1 تعريف الإبتكار ، الإبداع والإختراع.....
21	1.1.1 تعريف الإبتكار.....
23	2.1.1 تعريف الإبداع.....
26	3.1.1 تعريف الإختراع.....
27	2.1 مساهمة نظرية شومبيتر في تعريف الإبتكار.....
29	3.1 خصائص الإبتكار أهميته وأنواعه.....
29	1.3.1 خصائص الإبتكار.....
30	2.3.1 أهمية الإبتكار.....
32	3.3.1 أنواع الإبتكار.....
35	<b>المبحث الثاني: ماهية الابتكار المالي</b>
36	1.2 اشكالية تحليل الابتكار المالي والنظريات المفسرة له.....
36	1.1.2 اشكالية تحليل الابتكار المالي.....
37	2.1.2 نظريات العرض المفسرة للإبتكار المالي.....
39	3.1.2 نظريات الطلب المفسرة للإبتكار المالي.....
42	2.2 مفهوم الابتكار المالي.....
42	1.2.2 تعريف الابتكار المالي.....
45	2.2.2 خصائص الإبتكار المالي.....
47	3.2.2 وظائف الإبتكار المالي.....

48	3.2 أنواع الإبتكار المالي.....
49	1.3.2 التصنيف الضيق للإبتكار المالي.....
50	2.3.2 التصنيف الموسع للإبتكار المالي.....
<b>53</b>	<b>المبحث الثالث: ماهية الإبتكار النقدي</b>
54	1.3 الإطار المفاهيمي للنقود والابتكار النقدي.....
54	1.1.3 تعريف النقود والنظريات المفسرة لها.....
56	2.1.3 أنواع النقود ووظائفها.....
60	3.1.3 مفهوم الابتكار النقدي.....
61	2.3 الابتكار النقدي الاجتماعي: النقود المكلمة.....
61	1.3.3 تعريف النقود المكلمة.....
62	2.3.3 أهداف النقود المكلمة.....
62	2.3.3 أنواع النقود المكلمة.....
63	3.3 الابتكار النقدي التكنولوجي.....
63	1.3.3 تعريف الابتكار النقدي التكنولوجي.....
64	2.3.3 النقود الاللكترونية.....
66	3.3.3 النقود المشفرة.....
70	<b>المبحث الرابع: الإبتكار المالي والنقدي كمحرك رئيسي للنشاط البنكي الحديث</b>
71	1.4 تطور الخدمة البنكية.....
71	1.1.4 تعريف الخدمة البنكية.....
72	2.1.4 التطور التاريخي للخدمات البنكية.....
73	3.1.4 أنواع للخدمات البنكية.....
78	2.4 دوافع لجوء البنوك للإبتكار.....
78	1.2.4 اقتحام منافسين جدد للقطاع المالي.....
81	2.2.4 ارتفاع سقف تطلعات العملاء.....
82	3.2.4 تسارع الرقمنة.....
83	3.4 أهم الابتكارات المالية والنقدية في الصناعة البنكية.....
83	1.3.4 ابتكارات المدفوعات.....
86	2.3.4 الابتكارات التكنولوجية الضخمة.....
89	3.3.4 الصيرفة المفتوحة.....
94	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: تطور الاستراتيجيات البنكية لمجابهة تحديات المنافسة	
96	تمهيد.....
97	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية</b>
97	1.1 مدخل مفاهيمي للاستراتيجية.....
97	1.1.1 تعريف الاستراتيجية.....
98	2.1.1 خصائص الإستراتيجية.....
99	3.1.1 أهداف الاستراتيجية.....
99	2.1 أساسيات حول الاستراتيجية.....
100	1.2.1 أبعاد الإستراتيجية.....
101	2.2.1 عناصر الإستراتيجية.....
103	3.2.1 المرونة الاستراتيجية.....
104	3.1 أنواع الاستراتيجية.....
104	1.3.1 تصنيف كوتلر للاستراتيجية.....
105	2.3.1 تصنيف بورتر للاستراتيجية.....
106	3.3.1 تصنيف استراتيجيات الأعمال على مستوى المنظمة.....
109	4.1 الاستراتيجيات البنكية.....
109	1.4.1 تعريف الاستراتيجية البنكية.....
110	2.4.1 أهمية الإستراتيجية البنكية.....
111	3.4.1 أنواع الإستراتيجيات البنكية.....
114	<b>المبحث الثاني: التنافسية البنكية</b>
114	1.2 مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية للبنك.....
114	1.1.2 مفهوم الميزة التنافسية للبنك.....
117	2.1.2 أهمية الميزة التنافسية للبنك.....
117	3.1.2 أهداف الميزة التنافسية للبنك.....
118	2.2 تحليل البيئة التنافسية للبنك.....
118	1.2.2 تعريف البيئة التنافسية.....
118	2.2.2 تحليل البيئة التنافسية الخاصة.....
121	3.2.2 تحليل البيئة التنافسية العامة.....
121	3.2 استراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر.....
122	1.3.2 إستراتيجية قيادة التكاليف.....

123	2.3.2 إستراتيجية التمايز.....
125	3.3.2 إستراتيجية التركيز.....
125	<b>المبحث الثالث: المنافسة البنكية</b>
126	1.3 الإطار المفاهيمي للمنافسة البنكية.....
126	1.1.3 تعريف وأدوات المنافسة البنكية.....
128	2.1.3 أنواع المنافسة البنكية.....
129	3.1.3 عوائق الدخول للسوق البنكي ونظرية الأسواق المتنازع عليها.....
132	2.3 آثار المنافسة على البنوك.....
132	1.2.3 آثار المنافسة على مردودية البنوك.....
133	2.2.3 خطر الهلع البنكي.....
135	3.2.3 الأخطار المحتملة على الإقتصاد.....
137	3.3 البنوك والمنافسة النقدية.....
137	1.3.3 طبيعة المنافسة النقدية.....
138	2.3.3 أشكال المنافسة النقدية.....
140	3.3.3 الجدول القائم حول المنافسة النقدية.....
141	<b>المبحث الرابع: البدائل الاستراتيجية البنكية لتعزيز التنافسية البنكية</b>
141	1.4 إعادة الهيكلة البنكية.....
141	1.1.4 تعريف إعادة الهيكلة البنكية.....
142	2.1.4 أنواع إعادة الهيكلة البنكية.....
143	3.1.4 عمليات الإندماج والاستحواذ.....
146	2.4 تدويل النشاط البنكي.....
147	1.2.4 تعريف التدويل البنكي ودوافعه.....
150	2.2.4 أشكال التدويل المصرفي.....
153	3.2.4 أهداف وتطور عمليات التدويل المصرفي.....
155	3.4 المناولة البنكية.....
156	1.3.4 تعريف المناولة البنكية.....
156	2.3.4 دوافع اللجوء إلى المناولة البنكية.....
157	3.3.4 أنواع المناولة البنكية.....
158	4.4 التوجه نحو رقمنة البنوك التقليدية.....
158	1.4.4 مفهوم التحول الرقمي البنكي.....

161	2.4.4 مجالات تطبيق الرقمنة.....
164	3.4.4 مزايا الرقمنة.....
167	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية</b>	
169	تمهيد.....
172	<b>المبحث الأول: نظرة عالمية لأنواع التحالف الاستراتيجي للبنوك مع شركات التكنولوجيا المالية</b>
170	1.1 تطور شركات التكنولوجيا المالية عالميا.....
170	1.1.1 دوافع ومزايا تحالف البنوك مع شركات التكنولوجيا المالية.....
171	2.1.1 أنواع تحالف البنوك وشركات التكنولوجيا المالية.....
173	3.1.1 حجم وقطاعات استثمار البنوك في شركات التكنولوجيا المالية.....
177	2.1 تحليل استثمار البنوك برأس مال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية عالميا.....
177	1.2.1 حجم الاستثمار في شركات وحيدة القرن عالميا.....
178	2.2.1 حجم عمليات الاستثمار برأس المال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية عالميا.....
179	3.2.1 أهم صفقات الاستثمار برأس المال المخاطر للبنوك في شركات التكنولوجيا المالية عالميا.
180	3.1 تحليل استثمار البنوك في عمليات الاندماج والاستحواذ على شركات التكنولوجيا المالية عالميا.
182	1.3.1 تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على البنوك.....
183	2.3.1 حجم عمليات الاندماج والاستحواذ للبنوك عالميا.....
184	3.3.1 حجم عمليات الاندماج والاستحواذ لأفضل البنوك الأمريكية والكندية والدولية.....
187	4.1 مناولة شركات التكنولوجيا المالية.....
188	1.4.1 تحليل سوق مناولة تكنولوجيا المعلومات للبنوك عالميا.....
190	2.4.1 تحليل سوق مناولة العمليات التجارية للبنوك عالميا.....
191	3.3.1 تحليل سوق مناولة المنتج كاملا للبنوك عالميا.....
192	<b>المبحث الثاني: التحول الرقمي للبنوك في العالم</b>
194	1.2 واقع رقمنة القطاع المالي في الصين.....
194	1.1.2 تصدر الصين للمقاييس الرقمية العالمية.....
195	2.1.2 قطاع الدفع المحمول في الصين.....
199	3.1.2 تطبيق الذكاء الاصطناعي في الخدمات المالية المتنوعة.....
200	2.2 واقع رقمنة الخدمات البنكية في الهند.....
200	1.2.2 مسرعات التحول النقدي في الهند.....
202	2.2.2 قطاع المدفوعات الرقمية في الهند.....

204	3.2.2 الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في البنوك الهندية.....
208	3.2 التحول الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.....
208	1.3.2 إتاحة البنية التحتية للإنترنت.....
211	2.3.2 تحليل سوق المدفوعات الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.....
211	3.3.2 صعود شركات التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.....
215	<b>المبحث الثالث: آفاق استغلال تقنية البلوكتشين من قبل البنوك العالمية</b>
215	1.3. استخدامات البلوكتشين والعملات المشفرة في القطاع البنكي ومخاطرها.....
215	1.1.3. آفاق استخدام تقنية البلوكتشين في القطاع البنكي.....
218	2.1.3. المخاطر المحتملة لتقنية البلوكتشين.....
219	3.1.3. مخاطر التعامل بالعملات المشفرة.....
222	2.3. حجم سوق البلوكتشين والعملات المشفرة عالميا.....
224	3.3. عرض لتجارب بعض تطبيقات البلوكتشين في البنوك المركزية والتجارية حول العالم.....
224	1.3.3. تجارب تطبيقات البلوكتشين في البنوك المركزية عالميا.....
227	2.3.3. تطبيقات البلوكتشين في القطاع المالي بالولايات المتحدة الأمريكية.....
229	3.3.3. تطبيقات البلوكتشين في القطاع المالي الصيني.....
231	<b>المبحث الرابع: واقع الابتكار المالي والنقدي في الجزائر</b>
231	1.4. الإطار المؤسسي للخدمات المالية والبنكية في الجزائر.....
231	1.1.4. الجهاز البنكي الجزائري.....
234	2.1.4. شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك.....
235	3.1.4. تجمع النقد الآلي.....
238	2.4. لمحة عامة عن بعض الابتكارات المالية والنقدية الموجودة في النظام المالي والبنكي الجزائري... ..
238	1.2.4. توريق القروض الرهنية العقارية.....
242	2.2.4. الدفع الإلكتروني.....
250	3.2.4. الدفع المحمول.....
256	3.4. معوقات تبني الابتكار المالي والنقدي من قبل البنوك الجزائرية .....
256	1.3.4. المعوقات التنظيمية.....
257	2.3.4. المعوقات الفنية.....
259	3.3.4. المعوقات الاجتماعية والثقافية.....
260	خلاصة الفصل.....
262	خاتمة.....
277	قائمة المراجع.....

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	العلاقة بين الإختراع، الإبداع والإبتكار	(1. 1)
42	منحنى بياني للمنتجات المالية حسب نموذج الخصائص	(2. 1)
46	التعريف الضيق والموسع للإبتكار المالي	(3. 1)
48	الوظائف المختلفة للإبتكارات المالية	(4. 1)
80	مجالات التكنولوجيا المالية	(5.1)
91	مكونات الصيرفة المفتوحة	(7. 1)
101	أبعاد الاستراتيجية	(1. 2)
103	العناصر الخمسة لنموذج Ps 5 لمينتزرغ	(2. 2)
108	أنواع الاستراتيجيات	(3. 2)
120	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	(4.2)
122	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	(5. 2)
135	تطور الأزمات البنكية النظامية	(6. 2)
145	الفرق بين الاستحواذ والاندماج ودوافع اللجوء اليهما	(7. 2)
154	تطور عدد فروع البنوك الفرنسية في الخارج وتطور الناتج البنكي الصافي في فرنسا (1998-2017)	(8. 2)
160	مميزات البنك الرقمي	(9. 2)
173	أشكال التحالف بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية	(1. 3)
174	إجمالي الاستثمار العالمي في شركات التكنولوجيا المالية (2014-2022)	(2. 3)
175	القطاعات الفرعية الأكثر نشاطا للتكنولوجيا المالية عالميا	(3. 3)
176	توزيع وعدد شركات التكنولوجيا المالية حسب المناطق (2018-2023)	(4. 3)
178	حجم وعدد جولات الاستثمار في شركات التكنولوجيا المالية من قبل البنوك عالميا (2008-2018؛ مليار دولار)	(5. 3)
181	حجم معاملات الإندماج والاستحواذ في القطاع البنكي عالميا (1985-2013)	(6. 3)
183	قيمة وعدد عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات التكنولوجيا المالية عالميا وكذا العابرة للحدود	(7. 3)
185	تطور عدد صفقات (M&A) لأفضل 50 بنك أمريكي وأفضل 15 بنك عالمي باستثناء الصين (2013-2023)	(8. 3)
186	نسبة وعدد صفقات وقطاعات (M&A) لأكثر 50 بنكا أمريكي وأفضل 15 بنك دولي وكندي (2013-2023)	(9. 3)
187	عينة لعدد صفقات (M&A) لأكثر 8 بنوك عالمية	(10. 3)

189	نسب وحجم إيرادات سوق مناولة (ITO) في البنوك عالميا حسب القطاعات الرئيسية	(11.3)
190	نسب وحجم إيرادات سوق مناولة العمليات التجارية في البنوك عالميا حسب القطاعات الرئيسية	(12.3)
192	الاستثمارات في شركات التكنولوجيا المالية قطاعيا في العالم (2021-2022)	(13.3)
193	حجم المعاملات غير النقدية عالميا حسب المناطق (مليار دولار)	(14.3)
195	المقاييس الرقمية الرئيسية عالميا	(15.3)
196	اتجاه نمو الدفع بواسطة الهاتف النقال في الصين (تريليون يوان صيني)	(16.3)
197	عدد مستعملي المنصات الرائدة عالميا في الدفع المحمول لسنة 2022	(17.3)
198	نسب الحصة السوقية لمنصات الدفع الصينية	(18.3)
199	حجم السوق العالمي للذكاء الاقتصادي (مليون دولار)	(19.3)
203	حجم المدفوعات الرقمية (مليون، روبية، كرور هندية؛ 2016-2023)	(20.3)
207	تطور حجم سوق تحليل البيانات التقديري (2020-2027) وتقسيمه قطاعيا في الهند	(21.3)
209	عدد مستخدمي الانترنت المحمول وانترنت النطاق العريض للاتصالات الثابتة في منطقة الشرق الوسط وشمال افريقيا للفترة (2015- سبتمبر 2021)	(22.3)
210	سرعات النطاق العريض للاتصالات الثابتة والمحمولة لدول (MENA) مقارنة بالمتوسط العالمي حتى نوفمبر 2021 ومدى تغطية مختلف الشبكات	(23.3)
212	اجمالي الاستثمارات برأس المال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط للنصف الأول (2016-2022؛ مليون دولار)	(24.3)
216	مختلف تصورات استخدامات تقنية البلوكتشين من قبل رواد الصناعة المالية	(25.3)
220	التقلبات السعرية للبيتكوين للفترة (2020-2024؛ دولار أمريكي)	(26.3)
221	مقارنة استهلاك الطاقة الكهربائية في عملية تعدين البيتكوين مع أكبر المستهلكين في العالم	(27.3)
222	حجم وقيمة صفقات البلوكتشين والعملات المشفرة عالمي (مليار دولار)	(28.3)
223	تطور سعر البيتكوين بين (2011-2023)	(29.3)
225	تطور العملات الرقمية للبنوك المركزية من خلال مختلف المراحل حول العالم لسنة 2022	(30.3)
226	البنوك المركزية المهتمة بالعملات الرقمية للبنوك المركزية في الشرق الوسط وآسيا الصغرى	(31.3)
241	حجم سوق التوريق في العالم (الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا، الصين، الهند)	(32.3)
245	تطور العدد الإجمالي لأجهزة الصراف الآلي (DAB) للفترة (2009-2022)	(33.3)

246	حجم وعدد عمليات السحب الاجمالية من أجهزة الصراف الآلي للبنوك و بريد الجزائر للفترة (2016-أفريل 2024)	(34.3)
247	تطور عدد معاملات الدفع عبر الانترنت قطاعيا للفترة (2016-أوت 2023) في الجزائر	(35.3)
248	عدد محطات الدفع الالكتروني (TPE) وعدد العمليات المنجزة عليها وقيمتها (2016-أفريل 2024)	(36.3)
251	تطور عدد معاملات الدفع المحمول للفترة (نوفمبر 2022-أفريل 2024) في الجزائر	(37.3)
252	تطور عمليات الدفع الالكتروني في بريد الجزائر للفترة (2020-2023؛ مليون دج)	(38.3)
258	مؤشر جاهزية الشبكة في العالم لسنة 2023	(39.3)

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	تصنيف الابتكارات المالية	(1.1)
112	أنواع الاستراتيجيات البنكية وفقا لأراء مجموعة من الباحثين	(1.2)
129	أنواع المنافسة بناء على معايير تصنيف مختلفة	(2.2)
138	توزيع عدد المعاملات حسب وسائل الدفع (باستثناء النقود السائلة) بالمليار أورو	(3.2)
177	قائمة 10 شركات وحيدة القرن رائدة في التكنولوجيا المالية عالميا	(1.3)
179	أفضل 10 صفقات برأس المال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية (2021-2023)	(2.3)
204	عينة بنوك هندية تستعمل الذكاء الاصطناعي	(3.3)
213	أهم الاتجاهات لأنواع المدفوعات الرقمية في منطقة شمال افريقيا الشرق الأوسط	(4.3)
217	أبرز استخدامات تقنية البلوكتشين في الخدمات المالية	(5.3)
232	تطور القطاع البنكي والمالي في الجزائر للفترة (2014-2022)	(6.3)
237	الإطار المؤسسي للنظام المالي والبنكي في الجزائر	(7.3)
243	تطور عدد بطاقات الذهبية وبين البنوك CIB للفترة (2016-أفريل 2024)	(8.3)
249	تطور حجم وعدد عمليات الدفع الالكتروني لسنتي 2021 و2022	(9.3)
254	تطبيقات الدفع المحمول في الجزائر	(10.3)

## قائمة المختصرات

الدلالة باللغة العربية	المختصر	الدلالة باللغة الأجنبية
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
بنك التسوية الدولية	<b>BIS</b>	Bank for International Settlements
البنك المركزي الأوروبي	<b>ECB</b>	European Central Bank
مركز دبي المالي العالمي	<b>DIFC</b>	Dubai International Financial Centre
رخصة اختبار الابتكار	<b>ITL</b>	Innovation Testing Licence
البنك الصناعي والتجاري الصيني	<b>ICBC</b>	Industrial and Commercial bank of China
بنك البناء الصيني	<b>CCB</b>	China Construction bank
مؤسسة المدفوعات الوطنية الهندية	<b>NPCI</b>	National Payments Corporation of India
شبكة الخدمة القائمة على البلوكتشين	<b>BSN</b>	Blockchain-based Service Network
البنوك العالمية ذات الأهمية النظامية	<b>GSIB</b>	Global systemically important banks
المعايير الدولية للتقارير المالية	<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
الاندماج والاستحواذ	<b>M&amp;A</b>	Merger and Aquisition
مناولة تكنولوجيا المعلومات	<b>ITO</b>	Information Technology Outsourcing
مناولة العمليات التجارية	<b>BPO</b>	Business Process Outsourcing
تكنولوجيات الإعلام والاتصال	<b>ICT</b>	Information and Communication Technologies
منتج تكنولوجيا حوسبية معيارية	<b>COTS</b>	Commercial off-the-shelf
رئيس تنفيذي للمعلومات الرقمية	<b>CDO</b>	Chief digital officer
البرمجيات كخدمة	<b>SaaS</b>	Software as a Service
الخدمات المصرفية كخدمة	<b>BaaS</b>	Banking-as-a-service
نظام إدارة الوثائق	<b>DMS</b>	Document Management System
غوغل-أبل-فيسبوك-أمازون-ميكروسوفت	<b>GAFAM</b>	Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft
من النظير للنظير (من الند للند)	<b>P2P</b>	Peer to peer
من وحدة أعمال لوحدة أعمال	<b>B2B</b>	Business to Business
من حساب لحساب	<b>A2A</b>	Account to Account
الذكاء الاصطناعي	<b>AI</b>	Artificial Intelligence
التكنولوجيا المالية	<b>FinTech</b>	Financial Technomogy
التكنولوجيا التنظيمية	<b>RegTech</b>	Regulatory Technology

## قائمة المختصرات

تكنولوجيا التأمين	<b>Insurtech</b>	Insurance technology
المالية اللامركزية	<b>DeFi</b>	Decentralized Finance
تكنولوجيا دفتر الأستاذ الموزع	<b>DLT</b>	Distributed Ledger Technology
العملة الرقمية للبنك المركزي	<b>CBDC</b>	Central bank digital currency
انترنت الأشياء	<b>IoT</b>	Internet of Things
مبادلة مخاطر الائتمان	<b>CDS</b>	Credit Default Swap
سندات الدين المضمونة	<b>CDO</b>	Collateralised Debt Obligation
السندات المضمونة بالرهون العقارية	<b>CMO</b>	Collateralized Mortgage Obligation
السندات المضمونة بالقروض	<b>CLO</b>	Collateralized loan obligations
أوراق مالية المضمونة بالرهون العقارية الحكومية	<b>RMBS</b>	Residential Mortgage Backed Security
الأوراق المالية المدعومة بالأصول	<b>ABS</b>	Asset-backed securities
تسهيلات إصدار الأوراق التجارية	<b>NIF</b>	Note issuance facilities
صناديق التفاوض في البورصة	<b>ETF</b>	Exchange Traded Fund
نظام تداول البورصة المحلية	<b>LETS</b>	Local Exchange Trading System
نظام التبادل المحلي	<b>SEL</b>	Système d'Echange Local
العائد على الأصول	<b>ROA</b>	Return on Assets
معدل نمو سنوي مركب	<b>CAGR</b>	Compound annual growth rate
البحث والتطوير	<b>R&amp;D</b>	Research and Development
مؤشر جاهزية الشبكة	<b>NRI</b>	Network Readness Index
بروتوكول الانترنت	<b>IP</b>	Internet Protocol
رقم المعرف الشخصي	<b>PIN</b>	Personal Identification Number
محفظة النقود الإلكترونية	<b>PME</b>	Porte Monnaie Electronique / E-Wallet
محفظة النقود الافتراضية	<b>PMV</b>	Porte Monnaie virtuel / DigitalWallet
جهاز الصراف الآلي	<b>ATM</b>	Automated Teller Machine
الاتصال قريب المدى	<b>NFC</b>	Near Field Communication
تحديد الهوية بتردد الراديو	<b>RFID</b>	Radio Frequency Identification
رمز الاستجابة السريعة	<b>QR</b>	Quick response code
جهاز الصراف الآلي	<b>DAB</b>	Distributeur automatique de billets
شباك بنكي آلي	<b>GAB</b>	Guichet automatique de banque

قائمة المختصرات

الجهاز الطرفي للدفع الإلكتروني	<b>TPE</b>	Terminal de paiement électronique
نقطة البيع	<b>POS</b>	Point of sale
خدمة تقديم الدفع	<b>PIS</b>	Payment Initiation Services
مقدمو خدمات المعلومات على الحسابات	<b>AISP</b>	Account Information Service Provider
مقدمو خدمات تقديم أو بدء الدفع	<b>PISP</b>	Payment Initiation Service Provider
تعرف على عميلك	<b>KYC</b>	Know your customer
خدمات الشراء الآن والدفع لاحقاً	<b>BNPL</b>	Buy Now Pay Later
واجهة برمجة التطبيقات	<b>API</b>	Application Programming Interface
مؤشر جاهزية الشبكة	<b>NRI</b>	Network Readiness Index
واجهة المدفوعات الموحدة	<b>UPI</b>	Unified Payments Interface
رقم الحساب البنكي الدولي	<b>IBAN</b>	International Banking Account Number
شركة أتمتة المعاملات بين البنوك والمدفوعات الإلكترونية	<b>SATIM</b>	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique
تجمع النقد الآلي	<b>GIE</b>	Groupement d'intérêt économique de la monétique
مركز الدفع الإلكتروني بين البنوك	<b>CMI</b>	Centre monétique interbancaire
مركز المقاصة المسبقة بين البنوك	<b>CPI</b>	Centre de Pré-compensation Interbancaire
بطاقة بين البنوك	<b>CIB</b>	Carte interbancaire
لجنة التنظيم والإشراف على عمليات البورصة	<b>COSOB</b>	Commission d'organisation et de surveillance des opérations de Bourse
المختبر المالي الجزائري	<b>GIE-ALGERIA FINLAB</b>	Groupement d'intérêt économique-Algeria finance laboratory
الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية	<b>AEBS</b>	Algeria E-Banking Service
شركة إعادة التمويل الرهنى	<b>SRH</b>	Société de Refinancement Hypothécaire

مقدمة

## أولاً. توطئة

لقد شهدت الصناعة البنكية العالمية منذ ثمانينيات القرن العشرين جملة من التغيرات العميقة والمذهلة والتي غدّتها العديد من العوامل كان أهمها تنامي العولمة المالية وما يميزها من تحرير مالي واندماج للأسواق المالية وكذا التحرر من القيود التنظيمية، ومنافسة محتدمة بين البنوك والمؤسسات المالية. لتُدفع البنوك إلى اعتماد الابتكار المالي والنقدي كأداة لمواجهة حالة عدم اليقين والأزمات المالية والنقدية التي أصبحت الميزة الغالبة على النظام المالي. لذلك عمدت للتحوط من المخاطر المالية وتحسين آدائها بابتكار جملة من الأدوات والمنتجات المالية كان أهمها المشتقات المالية والتوريق. غير أن البيئة المالية لم تتفك عن التطور المستمر ضمن ديناميكية سريعة أضحت محركها الرئيسي تطور لم يسبق له مثيل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وانفجار معرفي ومعلوماتي حقيقي مع اقتصاد المعرفة، مما عزز دور الابتكار كمكون رئيسي لاستراتيجيات البنوك التي تريد الاستمرار والنمو.

فقد شكل ظهور الانترنت تحولاً مفصلياً في البيئة المالية عموماً والبنكية خصوصاً، لیتعقد الوضع أكثر بظهور منافسين غير بنكيين على غرار المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا المالية، الذين غدوا مزاحمين للبنوك باستخدامهم الحصري للتكنولوجيا كوسيلة لتقديم خدمات كانت تعد سابقاً من صميم العمل البنكي خاصة بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، وما انجر عنها من فقدان ثقة تدريجي في النظام البنكي ككل. من هنا أصبحت البنوك مطالبة باثبات جدارتها التاريخية كعون اقتصادي عريق يشكل نواة الاقتصاد بتجديد الثقة فيها مرة أخرى عن طريق الالتزام بتطوير قدرتها على التغيير، لذلك واكبت عصر الثورة الرقمية والابتكارات المالية التكنولوجية سعياً منها لتعزيز قدرتها التنافسية، فالبنوك التي لا تبتكر تخاطر بالتغلب عليها من قبل المنافسين الأكثر مرونة مما قد يعرضها خسارة حصصها السوقية ثم الزوال.

إذن أصبح الابتكار المالي والنقدي وخاصة ابتكارات التكنولوجيا المالية خياراً استراتيجياً للبنوك، تضمن به النمو والتوسع وتحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسين غير عاديين ماهم إلا شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) وعمالقة التكنولوجيا (GAFAM) وآخرون يتحكمون بالتكنولوجيا لعرض خدمات بنكية رقمية ذات قيمة للعملاء وبأسعار تنافسية. وقد كانت من ضمن البدائل الاستراتيجية المتاحة للبنوك هو ببساطة عقد تحالفات استراتيجية مع منافسيها خاصة عن طريق الاندماج والاستحواذ، وكذلك عن طريق انتهاج نفس نموذج أعمالهم بالانفتاح على التحول الرقمي، وتقديم مجموعة واسعة من الخدمات البنكية الرقمية خاصة في مجال المدفوعات، واستخدام تقنيات حديثة تسهم في تدعيم السرعة والجودة والأمان وتقليل التكاليف، كالبيانات الضخمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. فتح هذا الزخم الابتكاري النقدي المجال لظهور أشكال جديدة للنقد على غرار النقود الالكترونية أو الرقمية والنقود التكميلية وصولاً إلى النقود أو العملات المشفرة أو الافتراضية المثيرة للجدل.

إن الابتكارات المالية والنقدية التكنولوجية التي أتاحتها شبكة الانترنت وانتشار استخدام الهواتف الذكية مكنت من النمو المذهل للخدمات البنكية الرقمية، النابع من رغبة العملاء لإجراء جميع عملياتهم المالية

دون الحاجة إلى التنقل إلى بنوك قائمة، وكذا ما فرضته جائحة كوفيد-19 التي شهدها العالم من ضرورة ترسيخ التحول الرقمي وتنامي صناعة التكنولوجيا المالية على الصعيد العالمي. وقد سمح التوجه الاستراتيجي الرقمي للبنوك من الوصول إلى أسواق التجزئة العالمية، وترسيخ وجودها في الأسواق الأجنبية، مما يجنبها تكاليف تشييد شبكة فروع مادية قائمة. كما أن احتدام المنافسة في سوق الخدمات البنكية عزز من البعد العالمي للبنوك، وجعل السوق البنكي بدون حدود وطنية والمنافسة فيه ذات أبعاد عالمية. حيث سمحت تكنولوجيات المعلومات والاتصال الاستفادة من مزايا التركيز والتنوع، والسعي إلى البحث عن الفعالية الاقتصادية عبر تخفيض التكاليف وحيارة حصص سوقية ضمن سياق اقتصادي صعب وتنافسي.

لم يعد ينظر للابتكار المالي والنقدي نظرة ضيقة الأفق على أنه عامل حاسم في تحسين أداء البنوك وفعاليتها وتعزيز قدرتها التنافسية فقط، بل تعدى الأمر إلى أوسع من ذلك بكثير، فالابتكار المالي والنقدي وخاصة التكنولوجي أصبح مسألة حاسمة في تحقيق الشمول المالي لشريحة كبيرة مهمشة عبر العالم لم تكن تستطيع الوصول لأدنى الخدمات المالية، مما يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاه المالي.

### ثانيا. إشكالية الدراسة

تأسيسا على ما تقدم يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- **كيف يُوجه الابتكار المالي والنقدي إستراتيجيات البنوك نحو سوق معلوم وتنافسي؟**

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن استنتاج جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- لماذا اتجهت البنوك إلى الاعتماد المتزايد على الابتكار المالي والنقدي؟
- ما مدى نجاح البنوك في اعتمادها على استراتيجيات مدعومة بالابتكار المالي والنقدي في تحقيقها لمزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة المحتدمة في الصناعة البنكية العالمية؟
- كيف تساهم الابتكارات المالية والنقدية خصوصا التكنولوجية منها في تدعيم الشمول المالي؟
- ما هو واقع الابتكارات المالية والنقدية في النظام البنكي الجزائري؟

### ثالثا. فرضيات الدراسة

كمنطلق للدراسة وسعيا للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم الارتكاز على فرضيات سيتم إثبات صحتها من عدمها على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:** يساهم الابتكار المالي والنقدي وخصوصا التكنولوجي في إنشاء سوق بنكي عالمي شديد التنافسية، يدفع البنوك إلى إعادة تموضعها الاستراتيجي عبر التحول الرقمي.

أما الفرضيات الفرعية فقد تمت صياغتها كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** الدافع الرئيسي لاعتماد البنوك المتزايد على الابتكار المالي والنقدي هو تلبية تطلعات العملاء الرامية للحصول على خدمة بنكية رقمية حديثة وتنافسية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** سمح إدماج الابتكار المالي والنقدي ضمن نموذج أعمال البنوك بالحفاظ على مكانتها التقليدية كمهيمن تاريخي في القطاع البنكي والمالي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم الابتكارات المالية والنقدية التكنولوجية في زيادة الوصول إلى الخدمات البنكية وبالتالي تعزز الشمول المالي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا تولي البنوك الجزائرية أي اهتمام بإدماج الابتكارات المالية والنقدية ضمن معروضها البنكي.

#### رابعاً. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يفرضه موضوع الابتكار من تحديات كبيرة في المجالين المالي والنقدي وما حققته الثورة التكنولوجية من طفرة في الاقتصاد الرقمي، إذ تولي البنوك أولوية حتمية لإعتماد منتجات بنكية ومالية حديثة تضمن استمرارها، وتعزز تنافسيتها ليس فقط محلياً، بل إقليمياً وعالمياً على خطى كبرى البنوك العالمية الرائدة في مجال الابتكار. كما أن أهمية الدراسة تنبع من محاولة تسليط الضوء على تجارب ناجحة عالمياً مكنت بعض الدول من المضي قدماً نحو تطوير نظامها المالي عموماً والبنكي خصوصاً من خلال اعتماد الابتكار والتحول الرقمي، اللذان أصبحا ضرورة حتمية تساهم في تحسين كفاءة القطاع البنكي ككل وبالتالي تحفيز الاستثمار وتمويل ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة وعجلة الاقتصاد ككل، وقد حان الوقت للبنوك الجزائرية أن تواكب هذه التطورات في مجال الابتكارات خاصة الرقمية منها.

#### خامساً. أهداف الدراسة

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتحليل كيفية تأثير الإبتكار المالي والنقدي في تطوير القطاع البنكي في بعض الدول الرائدة بنكياً ومالياً، من خلال تسليط الضوء لفهم أحدث الابتكارات المالية والنقدية وتحليل استخدامها من قبل البنوك وبالتالي فتح آفاق مستقبلية أمام القطاع البنكي الجزائري من أجل النهوض به وجعله فعالاً وتنافسياً. ومن بين الأهداف المرجو بلوغها ما يلي:

- الإحاطة بنظرية الإبتكار المالي والنقدي وتطبيقاتها في مجال الصناعة البنكية.
- إبراز الدور المحوري الذي تلعبه الابتكارات المالية والنقدية في تطوير الخدمات البنكية خاصة في مجال المدفوعات.
- التفصيل في الإستراتيجيات البنكية الحديثة التي استحدثت لمواكبة التحديات التي فرضتها العولمة على النظام البنكي والمالي ككل.

- تسليط الضوء على تجارب عالمية رائدة لبعض الدول التي اتخذت الابتكار المالي والنقدي كمحرك أساسي لنشاطها.

### سادسا. أسباب اختيار الموضوع

ينبع السبب الرئيسي في اختيار الموضوع الميول الشخصي والفضول العلمي لكل ما يخص المالية الحديثة وعالم الابتكار والتكنولوجيات الحديثة من جهة، كما أنه يعد من صميم التخصص الذي ينصب على معرفة سير الأسواق المالية والبنكية العالمية، وديناميكية نشاط البنوك باعتبارها عصب الحياة الاقتصادية. وكذا الرغبة في إبراز مفهوم الابتكار المالي من جهة والابتكار النقدي من جهة أخرى كوجهان لعملة واحدة، حيث تعتمد معظم الدراسات على مصطلح الابتكار المالي فقط دون ذكر النقدي للدلالة على كليهما. لذلك كانت الرغبة شديدة في تقصي مدلولي كليهما إثراء للمعارف النظرية. وأخيرا إبراز أهمية وقدرة الابتكارات المالية والنقدية لتعزيز النمو الاقتصادي والشمول المالي تطلعا للمساهمة في تبنيها في النظام المالي والبنكي الجزائري مع ما يلائم خصوصية وقناعات المجتمع الجزائري.

### سابعا. منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، باعتبارهما الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، إذ سيتم استخدام المنهج الوصفي في تبيان ووصف متغيرات الدراسة وصفا دقيقا، لاسيما ظاهرة الابتكار المالي والنقدي وتحديد العلاقة التي تجمعهما بالصناعة البنكية، كما تم شرح ظاهرة المنافسة والتنافسية البنكية، وكذا الكشف عن مختلف الاستراتيجيات التنافسية المدفوعة بالابتكار والإمام بها والتأصيل النظري لها. في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي عن طريق تفكيك وتجزئة مختلف متغيرات الدراسة ودراستها بأسلوب معمق، اعتمادا على تحليل مختلف البيانات والمعطيات الرقمية ذات الصلة بموضوع الدراسة والعمل على فهمها وتفسيرها بغية الخروج بنتائج يمكن تعميمها على الموضوع البحثي الكلي.

وقد تم استقاء البيانات والمعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة من مختلف المراجع والمصادر سواء البيبليوغرافية كالكتب والمجلات العلمية والمجلات، وبصفة أكبر الاعتماد على المراجع الويبيوغرافية المستقاة من الانترنت سواء في شكل بحوث أكاديمية، تقارير من هيئات عالمية ومكاتب دراسات عالمية ومواقع إلكترونية متخصصة، وذلك بمختلف اللغات المتحكم بها، لجمع البيانات اللازمة والاحصائيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### ثامنا. مجال الدراسة وحدودها

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة موضوعيا على معرفة كيفية تأثير اعتماد الابتكار المالي والنقدي كمتغير مستقل في الاستراتيجيات البنكية كمتغير تابع، وتحليل وتفسير طبيعة هذه العلاقة التأثيرية بينهما من حيث طريقة تغيير اعتماد البنوك على استراتيجيات مختلفة تبعا للتطور المستمر في الابتكارات المالية والنقدية.

- **الحدود الزمانية:** لا يعتبر موضوع الابتكار جديداً في حد ذاته فمفاهيم كالاختراع والابداع والاختراع موجودة منذ أن وجد الانسان، والابتكار المالي والنقدي صاحب ظهور النقود والأنظمة النقدية وتطورها تاريخياً منذ العصور القديمة، وصولاً إلى نظريات جوزيف شومبيتر للابتكار المالي كمحرك للنمو الاقتصادي، ومصدر لعملية "التدمير الخلاق" التي تقع في قلب النظام الشومبيتر. كما أن تاريخ الابتكار المالي تواصل مع ابتكار المنتج كالمشتقات المالية والتوريق، ليصبح التركيز في العصر الحالي وبالضبط منذ اندلاع الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على ابتكار الآلية أي الابتكار المالي والنقدي التكنولوجي أو ما يعرف بالتكنولوجيا المالية، حيث أعتبرت الأزمة العالمية نقطة تحول في الصناعة المالية سواء من حيث الهياكل ونماذج الأعمال. لذلك تم تحديد فترة الدراسة ابتداءً من سنة 2008 إلى غاية سنة 2023 مع ملاحظة تجاوز الإطار الزمني المحدد أحياناً بحسب ما تقتضيه الحاجة.

- **الحدود المكانية:** كانت الدراسة ذات بعد عالمي وذلك نظراً لما تقتضيه طبيعة الموضوع في حد ذاته، والذي يركز على الابتكار المالي والنقدي وتأثيره على الاستراتيجيات المنتهجة من قبل البنوك العالمية، لذلك فالدراسة شمولية لم تركز على منطقة معينة بحد ذاتها وإنما كان التركيز على نماذج مختارة نابعة من زيادة بلد أو منطقة ما في تبني وتقديم منتج مبتكر معين، باستثناء جزء من الدراسة التطبيقية التي عملت على استقصاء واقع الابتكار المالي والنقدي في البنوك الجزائرية.

### تاسعا. الدراسات السابقة

تناولت الكثير من الدراسات متغيرات الدراسة الحالية، خاصة موضوع الابتكار المالي، غير أن الدراسات التي تطرقت للاستراتيجيات البنكية قليلة نوعاً ما، أما الدراسات التي اهتمت بالابتكار النقدي فتكاد تكون منعدمة. وفيما يلي بعض الدراسات التي تقترب من موضوع الدراسة وتتقاطع معها في نقاط معينة سيتم تبيانها فيما يلي:

1. دراسة **Eric Nicolas** بعنوان: "Innovations technologiques et spécificités bancaires" أي "الابتكارات التكنولوجية والخصوصيات البنكية" مقال منشور بمجلة "La Revue d'économie Financière"، سنة 1999. عالجت الدراسة إشكالية التحولات الهيكلية للقطاع المالي ومستقبل المؤسسات البنكية على ضوء الابتكار المالي والجوانب التسييرية والتنظيمية للوسطاء الماليين. حيث شكلت التحولات الهيكلية في صناعة الخدمات المالية تعبيراً عن حركة الابتكار المالي المتزايد التي عرفها القطاع منذ منتصف السبعينيات. وشكلت تكنولوجيات المعلومات قضية أساسية في البحث عن القدرة التنافسية للبنوك، مما دفع هذه الأخيرة إلى تحويل نموذجها ليشابه نموذج التجميع الصناعي المتعلق بالمناولة، وهي الاستراتيجية التي بدأت بعض البنوك بالفعل بتطبيقها على الخدمات المصرفية، من خلال مناولة شركات تكنولوجيا المعلومات لتسيير أنظمة ووسائل الدفع. وقد ركزت الدراسة بشكل خاص على النقود الإلكترونية باعتبارها ابتكاراً مالي للمنتج والعملية معاً، وأظهرت كيف أن الشركات غير المالية وخاصة شركات تكنولوجيا المعلومات مثل (Microsoft, Visa, Mastercard, IBM, Netscape) تشارك بشكل كبير في قطاع وسائل الدفع عن طريق

إدارة شبكات القيمة المضافة. وقد استبعدت الدراسة آنذاك أن يتم إضفاء الطابع الرسمي على عرض نقدي إلكتروني مستقل من شركة غير مصرفية. وقد خلصت الدراسة إلى توقع استمرار التحولات في القطاع المصرفي، وأن الأشكال التنظيمية ستتحرك في اتجاه التفكك الرأسي القوي بسبب الحاجة إلى التحكم في التكاليف التشغيلية وتطوير عروض المناولة التنافسية. أشارت إلى وجود تجارب تحالفات بين البنوك وشركات تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن استبعدت الدراسة اختفاء البنوك متعددة التخصصات في المستقبل القريب نظرا للدور الاجتماعي الذي يلعبه الوسطاء الماليين والبعد المالي لمنتجاتهم مما يمنحهم خصوصية تعزز دورهم.

## 2. دراسة عطا الله فهد سرحان بعنوان: " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية

للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان الأردن، سنة 2005. هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابتكار في المنتجات المصرفية وفي الترويج لها وقنوات توزيعها. وكذلك بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع ومدى دعمها للتوجه نحوه وتشجيع العاملين عليه من جهة، وبيان دور إدراك العملاء للابتكار والإبداع من جهة أخرى، من خلال التركيز على استراتيجية تعتمد على تقديم خدمة مصرفية مبتكرة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في كل من الخدمات والمنتجات المصرفية، والترويج والتوزيع وإدراك الإدارة والعملاء لأهمية الابتكار وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، واقترحت ضرورة عمل البنوك التجارية على النقيض المستمر للابتكارات والإبداعات في خدماتها ومنتجاتها وأسعارها وترويجها وتوزيعها للعملاء، والتأكد من الجودة فيها، من أجل إرضاء العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

## 3. دراسة Helmi Hamdi بعنوان " Innovations financières et monétaires: la transformation

des stratégies bancaires en univers concurrentiel " أي "الابتكارات المالية والنقدية: تحول الاستراتيجيات المصرفية في عالم تنافسي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أكس-مرسيليا 3 فرنسا، سنة 2008. هدفت الأطروحة إلى دراسة ظاهرة الإحلال المحتمل لوسائل الدفع التقليدية من قبل النقود الإلكترونية، التي تظهر كشكل نقدي مبتكر ينافس النقود المادية ويحل محلها إلى جانب البطاقات البنكية، خاصة مع التقدم الثوري لتكنولوجيات المعلومات والاتصال التي أنشأت سوقا بنكيا بأبعاد عالمية، أجبرت البنوك للمحافظة على قدرتها التنافسية أن تتبنى هذه التكنولوجيات خاصة وان السوق البنكي أصبح منعدم الحدود الوطنية والمنافسة فيه أصبحت عالمية، كما أنه شهد دخول منافسين غير بنكيين غير خاضعين للتنظيم يقدمون خدمات البنك التجاري بفضل الشبكة المفتوحة للانترنت التي ألغت تكاليف وقيود الدخول للصناعة البنكية. كما تم تحليل آثار تلك الابتكارات التكنولوجية ووسائل الدفع التي أصبحت الكترونية على الأنشطة البنكية والمالية للبنوك وكذا على هيكلتها. خلصت الدراسة أولا إلى وجود علاقة متبادلة بين الابتكارات التكنولوجية والتطور النقدي والتوسع في الاقتصاد السلعي، حيث بالرغم من الانتشار الضعيف

للقود الالكترونية لعدة أسباب أهمها انعدام الثقة اتجاه هذا النوع الجديد اللامادي للقود والمشاكل المرتبطة بمقاومة التغيير مهما كانت مزايا الابتكار النقدي ومشاكل أخرى تقنية وأمنية، فالباحث يتوقع توسع السوق الالكتروني للمدفوعات خاصة مع انتشار البوابات المغرية للتجارة الالكترونية وتغير عادات الدفع سيدفع بالعبور نحو الاقتصاد غير النقدي؛ ثانيا إلى اختفاء العلاقة بين القود والبنوك باعتبارها مسير حصري لوسائل الدفع، حيث نتج عن تطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصال في طرق المدفوعات، تغيير هيكل ووظيفي للبنوك عن طريق مثلا أجهزة الصراف الآلي ورقمنة المكتب الخفي والامامي للبنك، وكذا قيام منافسي البنوك بتقديم خدمات من صميم العمل البنكي خاصة في مجال المدفوعات؛ ثالثا إلى قدرة اللاعبين غير البنكيين على إصدار علاماتهم الممثلة للقود الخاصة بهم لتنافس القود القانونية. وقد اقترحت الدراسة ضرورة اخضاع القود الالكترونية والمؤسسات الخاصة غير البنكية للتنظيم من قبل السلطات النقدية.

4. دراسة Joana Błach بعنوان " **Financial Innovations and their Rôle in the Modern Financial System –Identification and Systematization of the Problem** " أي " **الابتكارات المالية ودورها في النظام المالي الحديث- تحديد المشكلة وتنظيمها**"، منشورة بمجلة " **Financial Internet Quarterly e-Finanse** "، سنة 2011. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتنظيم التعاريف الأساسية المتعلقة بالابتكار المالي، حيث بدأت بعرض أهمية النظام المالي والأسواق المالية في الاقتصاد موضحة وظائفها مع عرض خصائصها مع التركيز على الدور الذي تلعبه الابتكارات المالية في النظام المالي الحديث. وبناء على الدراسات النظرية قامت بوضع تعريف واسع للابتكار المالي حيث خلصت إلى أن أي تطور جديد في أي عنصر من عناصر النظام المالي بما في ذلك: الأسواق والمؤسسات والأدوات واللوائح التنظيمية، يمكن اعتبارها ابتكارات مالية إذا تم النظر إليها على أنها جديدة من قبل المستخدم النهائي للابتكار. ثم عرضت الدراسة كذلك تصنيفا متنوعا لأهم أنواع الابتكارات المالية بحسب معايير تصنيف مختلفة، كمييار المصدر، والدوافع، والتأثير، والوظائف. كما خلصت الدراسة إلى أن الابتكارات المالية ليست مجموعة متجانسة من التطورات المالية، لذلك تختلف آثارها على النظام المالي بحيث لا يمكن تعميم التقييم النهائي لدورها، بل ينبغي أن يتم على أساس كل حالة على حدة.

5. دراسة Jessy TROUDART بعنوان: " **Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques** " أي " **تحليل ومقارنة استراتيجيات تدويل البنوك**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه في المؤسسة والاقتصاد والمجتمع، جامعة موننسكيو- بوردو فرنسا، سنة 2012. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تدويل البنوك ودرجة أدائها، حيث دفعت البنوك الأوروبية بسبب تنامي الابتكارات التكنولوجية والحاجة إلى خلق القيمة للمساهمين إلى تكثيف اللجوء إلى تدويل نشاطها المصرفي ولجأت البنوك الأوروبية إلى تأسيسها في الخارج عبر ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنفيذ: بإنشاء فروع لها أو عقد تحالفات أو شراكات مع بنوك أجنبية أو تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود. وهكذا وبغرض مواجهة انكماش أسواقها المحلية، كثفت البنوك الأوروبية استثماراتها الدولية من أجل زيادة عدد مراكزها والاستحواذ على حصص سوقية خارج القارة خاصة مع المنافسة الشديدة التي

فرضها عليها لاعبين جدد غير بنكيين على غرار الشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية. تظهر نتائج الدراسة أن هناك العديد من الطرق التي تشرح الاختلافات في الربحية بين المؤسسات، حيث أن التأسيس عبر زرع فروع تابعة تحمل اسم المجموعة المصرفية له تأثير سلبي على الأداء، علاوة على ذلك إقامة شركات عبر الحدود في قطاعات مختلفة ليس مفيداً للبنك.

6. دراسة Gilles Jacoud بعنوان " **Innovations monétaires, financières et bancaires: les signes représentatifs de la monnaie** " أي "النقود المشتركة كمنفعة عامة. ابتكار للتنمية البديلة المستدامة في الجنوب أيضاً"، منشورة في مجلة "Innovations"، سنة 2014. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كتابات جان باتيست ساي (Say) حول الابتكارات النقدية والمالية والمصرفية التي يشير إليها ساي تحت مسمى العلامات الممثلة للنقود. إن تحليل ساي للنقود والعلامات التي تمثلها له أهمية كبيرة لأنه يأتي في سياق يتسم باضطرابات كبيرة في المسائل النقدية. وكذا توضيح كيف تشكل هذه العلامات الممثلة للنقود في تحليل ساي ابتكارات مهمة. تظهر الدراسة كيفية تحديد العلامات الممثلة للنقود بالنسبة للنقود نفسها، ثم تركز بعد ذلك على السندات لأمر والكمبيالات والأوراق النقدية باعتبارها علامات ممثلة للنقود بحسب ساي. ثم عرض الآثار المترتبة على تداولها.

7. دراسة Mariotto Carlotta بعنوان " **Essais sur l'Innovation de la Banque de Détail** " أي "كتابات عن الابتكار في البنك التجاري"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باريس فرنسا، سنة 2016. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الانتشار الواسع للابتكارات المالية التي شوشت على الخدمات المالية التقليدية، وألغت الحدود بين البنوك والشركات الناشئة، وكانت سببا في تسريع المعاملات، وإتاحة الوصول إلى الائتمان. كما تم إبراز كيفية تأثير الابتكارات على المنافسة في البنوك التجارية، وما فرضته كل هذه التغيرات من تحديات على الهيئات التنظيمية من أجل بناء إطار تنظيمي يضمن التوازن بين الاستقرار المالي والمنافسة والابتكار. ومن أجل فهم الأسباب وراء تبني العملاء للخدمات المبتكرة المقدمة من خلال منصات غير مصرفية، تمت دراسة حالة منصتي الإقراض الرئيسيتين من نظير إلى نظير في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتعلق الأمر بمنصة (Prosper) ومنصة (LendingClub). وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذجين نظريين حول المستوى الأمثل للتبادلات في أنظمة بطاقات الدفع، وشروط تكافؤ الأسعار والتفرد على المنصات الإلكترونية.

8. دراسة Thorsten Beck et al. بعنوان " **Financial innovation: The bright and the dark** " أي "الابتكار المالي: الجوانب المشرقة والمظلمة"، مقال منشور بمجلة " **Journals of Banking & Finance** "، سنة 2016. هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الابتكار المالي من جهة، وأداء البنوك والنمو الاقتصادي من جهة أخرى. حيث استعملت مؤشرات مختلفة لقياس نسبة الابتكار المالي في البنك وكذا نسب أدائه كنسب النمو في أصوله وقروضه وأرباحه، ونسب التخلف عن السداد، ونسب أداء البنك خلال الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، قامت الدراسة بتحليل تأثير الابتكار المالي على نمو واستقرار البنوك

في عينة مكونة من 32 دولة خلال الفترة 1996-2010. وقد توصلت الدراسة إلى أن المقاييس المختلفة للابتكار المالي بمفهومه الواسع وفي نطاق ابتكارات مالية محددة، ترتبط بنمو أسرع للبنوك ولكنها ترتبط أيضاً بارتفاع هشاشة وضعفها وسوء أدائها خصوصا خلال الأزمة المالية الأخيرة. وخلصت الدراسة إلى أن هذه التأثيرات تكون أقوى في البلدان التي لديها أسواق مالية أكبر وأكثر نشاطا وأطر تنظيمية أكثر تقييدا، مع بقاء وجود تأثير إيجابي صافي للابتكار المالي على النمو الاقتصادي، حيث يرتبط الابتكار المالي بارتفاع النمو في البلدان والصناعات التي تتمتع بفرص نمو أفضل.

9. دراسة Ayachit Madhura بعنوان: " ICT Innovation in Indian Banking Sector: Trends and Challenges

" أي " ابتكار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي الهندي: الاتجاهات والتحديات"، مقال منشور بمجلة " IOSR Journal of Business and Management "، سنة 2017. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل جعل التجربة المصرفية بأكملها تتمحور حول المستهلك في عدد من البنوك المختارة في الهند، كما بينت التحديات التي تفرضها الابتكارات المالية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المستقبل القريب واقترحت بدائل للتغلب عليها. ركزت الدراسة على تطور التقنيات الرقمية في القطاع المصرفي الهندي الذي أصبح يقدم خدمات أفضل ومعززة لعملائه يدعمها الابتكار المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أدى إنشاء مختبرات الابتكار على تسهيل استكشاف البنوك لسبل مختلفة في المجال المصرفي مثل القياسات الحيوية والذكاء الاصطناعي والروبوتات وتحليلات البيانات والتكنولوجيا القابلة للارتداء وما إلى ذلك، مما مهد للتوجه نحو المجتمع غير النقدي خاصة مع دعم الدولة للابتكار بهدف بلوغ الشمول المالي للفئات الأكثر فقرا في الهند.

10. دراسة فاطمة الزهراء بورنان وهواري معراج، بعنوان: " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية

للمنظمة" المنشورة في مجلة دراسات العدد الاقتصادي، سنة 2017. هدفت الدراسة إلى إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمنظمة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا نشر ثقافة الابتكار بين المنظمات، وكذا توضيح أهمية الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المنظمة. حيث ركزت الدراسة على أبعاد مفاهيم الابتكار الذي بات ضرورة ملحة يسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، وتطوير الميزة التنافسية مرتبط بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها، حيث يظهر الابتكار كركيزة أساسية لبناء المزايا التنافسية واستمرارية المنظمة. حيث خلصت الدراسة إلى أن الابتكار يقوم بدعم تنافسية المنظمة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمنظمة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.

11. دراسة لزهاري زواويد ونفيسة حجاج بعنوان: " التنافسية وبيئة الأعمال الجديدة كعامل لتنمية

الابتكار المالي في المؤسسات المالية"، منشورة في مجلة آفاق للدراسات والبحوث، سنة 2018. هدفت

الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار المالي للمؤسسات المالية في ظل التنافسية والبيئة الجديدة، كونه أصبح ضرورة وحاجة ملحة تقتضيها التغيرات الجديدة التي يعيشها العالم والتي تتسم بالتعقيد والتشابك، وبالتالي فإن الابتكار المالي في المؤسسة هو أمر ضروري وأساسي فرضته التغيرات الاقتصادية والمالية. حيث افترضت الدراسة ان الابتكار المالي يمكنه رفع كفاءة المؤسسات المالية وتحقيق قيمة مضافة لها، تسمح لها بالبقاء والنمو في ظل التنافسية وهذا من خلال المساهمة في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة ودعم نشاط الابتكار المالي يساعد في مواجهة حدة المنافسة في ظل البيئة الجديدة، ويسهم في تحقيق البقاء والتطور للمؤسسات المالية والمصرفية إذا ما تم استغلاله جيدا.

**12. دراسة Jean-Michel Servet بعنوان: " LA MONNAIE EN TANT QUE COMMUN. UNE INNOVATION POUR UN DÉVELOPPEMENT ALTERNATIF DURABLE AU SUD AUSSI " أي " النقود المشتركة كمنفعة عامة. ابتكار للتنمية البديلة المستدامة في الجنوب أيضًا،** مقال منشور في مجلة "Revue d'économie financière"، سنة 2018. هدفت هذه الدراسة إلى فهم الحدود والقيود المفروضة على بناء منافع أو ملكيات نقدية وإبراز وسائل تجاوز هذه القيود والتغلب عليها في سياق الاقتصادات النامية أو الناشئة. حيث تم تعريف مفهوم المنفعة المشتركة للنقود من الناحية الاقتصادية والسياسية لأن هذين البعدين مرتبطان بقوة في عملية إنتاج المنافع والمصالح المشتركة. كما تم توضيح مفهوم النقود باعتباره منفعة، ليتم عرض تجربتين للنقود التكميلية وهما عملة "كونجونتو بالميراس" في البرازيل، بالإضافة إلى مشروع نقدي في كينيا "البنغلا بيزا". وإبراز القيود التي كبحت نموها وتطويرها محليا. ثم اقتراح أفضل الشروط اللازمة لتخصيص النقود وإعادة إنتاجها كمنفعة من خلال الوقوف على عاملي العرض والطلب على النقود مع الأخذ بعين الاعتبار للقيود والفرص.

**13. دراسة Karolina Anielak بعنوان " The Impact of Innovation on the Improvement of " أي " تأثير الابتكار على تحسين القدرة التنافسية للبنوك - تحليل دراسات حالة"،** مقال منشور بمجلة "Ekonomia Międzynarodowa"، سنة 2018. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار تأثير الابتكار على القدرة التنافسية للبنك، وافترضت أن البنوك المقدمة لابتكارات تحقق مركزا تنافسيا أعلى ومستوى أفضل في مؤشرات الأداء مقارنة بالبنوك الأخرى التي لا تعتمد على الابتكار. وقد قامت الدراسة بتحليل المؤشرات والأرقام الأساسية لأربعة بنوك بولندية حاصلة على إعراف دولي واسع بأنشطتها المبتكرة وهي: بنك (PKO BP) وبنك (mBank) وبنك (Idea Bank) وبنك (INGBank) خاصة انتهاز استراتيجيات التسويق المبتكرة لتنويع نطاق خدماتها واستهداف العملاء بإدخال تطبيقات مبتكرة لتحسين منتجاتها في عصر التكنولوجيا الحديثة. وقد خلصت الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة لم يؤثر إدخالها لابتكارات مالية على الحصة السوقية لها كما لم يحسن من نسب كفاءتها، بل ترجع أسباب تمتعها بمركز تنافسي أعلى وكفاءة أداء محسنة مقارنة بمنافسيها في القطاع

المصرفي البولندي، من خلال تحسين صورتها الذهنية وجاذبيتها للعملاء العاديين والمحتملين، خاص مع حصولها على جوائز عديدة على المستوى الوطني والدولي.

14. دراسة Kouider SENOUCI et al بعنوان "Les fintechs dans le monde: Stratégies et perspectives" أي "شركات التكنولوجيا المالية حول العالم: الاستراتيجيات والآفاق"، مقال منشور بمجلة "Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales"، سنة 2021. هدفت الدراسة إلى توضيح بعض المفاهيم حول التكنولوجيا المالية واستراتيجياتها ودراسة تأثيرها على أداء البنوك. وقد بينت الدراسة كيف أحدثت التكنولوجيا المالية تغييرات عميقة في القطاع المصرفي، وكيف كان لهذه التغييرات تأثير واضح على أداء وكفاءة البنوك، كما حاولت تحديد تأثير العوامل المرتبطة باعتماد المؤسسات المالية لهذه التقنيات المالية المبتكرة وكذا مشكلة ولاء العملاء بعد احتدام منافسة شرسة بين شركات التكنولوجيا المالية والبنوك. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة تبني الابتكارات ستكون أعلى إذا تبنى البنك بانتظام أنواعًا مختلفة من الابتكارات التكنولوجية. وأن انتشار استخدام التكنولوجيا المالية حقق طفرة لا مفر منها في جميع دول العالم تقريبًا، حيث أصبحت تشكل قطاعًا جديدًا من الصناعة العالمية تم إنشاؤه بفضل الابتكار المالي المتواصل. مع محاولة الإجابة عن كيفية الحفاظ على العلاقة بين البنوك وعملائها وتحسينها من ناحية ومن ناحية أخرى المخاطر التي تمثلها التكنولوجيا المالية لهذه البنوك، وتسليط الضوء على جهودات المؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وصندوق النقد العربي، على مساعدة البلدان الأعضاء على الاستفادة من فوائد التقدم في التكنولوجيا المالية لتعزي الشمول المالي.

15. دراسة Hong Tram Dong بعنوان "L'innovation dans le secteur bancaire" أي "الابتكار في القطاع البنكي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه للعلوم القانونية والسياسية والتسيير، جامعة ليل، فرنسا، سنة 2021. ركزت الدراسة على الدور الكبير الذي يلعبه الابتكار المالي في الاقتصاد، واقترحت مقياسًا جديدًا للابتكار يمكن استخدامه في القطاع المالي، يسمى PSV (تباين تشابه المنتج)، حيث تم دراسة تأثير المنافسة على الابتكار في القطاع المالي من خلال عينة من مجموعة بنوك أمريكية خلال الفترة 1997 - 2015، وتوصلت إلى وجود علاقة غير رتيبة بين المنافسة والابتكار. كما تم دراسة تأثير الابتكار على عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المالي على عينة شملت 1438 معاملة مالية أمريكية كاملة ونذكر أن الشركات المالية الأكثر ابتكارًا لديها احتمالية أكبر للمشاركة في عمليات الاندماج والاستحواذ، وهذا الاحتمال أعلى بالنسبة للشركات الكبيرة منه بالنسبة للشركات الصغيرة، وأكدت على دور ابتكار المنتج في تحالف الشركات المالية، حيث تميل المؤسسات المالية التي تنتشط في تقديم منتجات جديدة إلى السعي للاستحواذ على مؤسسة أخرى تنتشط أيضًا في مجموعة المنتجات المبتكرة نفسها.

16. دراسة ZIXING WANG et al بعنوان "Financial Innovation, Technological Innovation and Economic Growth -Empirical Research from 31 Provinces and Cities in China" أي "الابتكار المالي والابتكار التكنولوجي والنمو الاقتصادي - دراسة قياسية لـ 31 مقاطعة ومدينة في الصين"، مقال منشور بمجلة "Advances in Economics, Business and Management Research"،

سنة 2022. هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الابتكار المالي والابتكار التكنولوجي على تعزيز التنمية عالية الجودة للاقتصاد الصيني. تناولت الدراسة عينة من 31 مقاطعة ومدينة في الصين لبناء نموذج (PANEL) للفترة (2011 - 2019)، حيث تم إجراء تحليل تجريبي لتأثير الابتكار المالي والابتكار التكنولوجي على النمو الاقتصادي من خلال تحليل الانحدار لنماذج التأثيرات الثابتة لبرنامج Stata. وأظهرت النتائج أن الابتكار المالي والابتكار التكنولوجي لهما دور إيجابي في تعزيز النمو الاقتصادي، حيث تساعد الزيادة في مستوى انفتاح سوق رأس المال على دخول الاستثمار الأجنبي المباشر إلى السوق الصيني، وفي الوقت نفسه فإن الزيادة في معدل النمو السكاني الطبيعي تساعد على تحسين هيكل العمل، تعمل هذه العوامل مع ابتكار التكنولوجيا المالية لتعزيز النمو الاقتصادي في الصين.

17. دراسة Nicolas Laurence بعنوان "La contestation portée par les innovations monétaires comme moteur de changement institutionnel. Le cas des monnaies locales et des cryptomonnaies" أي " الاحتجاج الذي جلبته الابتكارات النقدية كمحرك للتغيير المؤسسي. حالة العملات المحلية والعملات المشفرة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة لومبير ليون 2 فرنسا، سنة 2022. هدفت الأطروحة إلى إثبات أن العملات المشفرة والنقود المحلية كابتكارين نقديين مختلفين جذرياً عن بعضهما ينقلان مشاريع سياسية بديلة تشارك في نفس عملية ظهور مساحات نقدية جديدة يحتمل أن تؤدي إلى تغييرات مؤسسية. حيث تحمل بعض الابتكارات النقدية في طياتها تحدياً للنظام النقدي الحالي، وتشارك العملات المحلية والعملات المشفرة في هذه الديناميكية بقوة، فالعملات المحلية تتبنى احتجاجاً نقدياً يركز على الجوانب الاجتماعية والبيئية على المستوى الإقليمي والمحلي، في حين تتحدى العملات المشفرة والتي تعد عملة البيتكوين المبادرة الأكثر رمزية فيها، النظام النقدي من خلال اقتراح بدائل عابرة للحدود الوطنية بفضل تكنولوجيا البلوكتشين. إن استخدام مفاهيم الاقتصاد السياسي للنقد يسمح بالتساؤل عن مكانة علاقات القوة والصراعات في عملية تغيير المؤسسة النقدية. وقد خلصت الدراسة إلى ثلاث نتائج رئيسية: أولها أن العملات المشفرة والعملات المحلية تعد جزءاً من الديناميكية لظهور مساحات نقدية جديدة تتحدى هيمنة الأنظمة النقدية المبنية على وحدة نظام الحساب ومركزية إصدار وسائل الدفع؛ ثانيها أنه يمكن فهم الاحتجاج النقدي من خلال بعدين مختلفين، من ناحية الانتقاد الديدكتيكي الخطابي حيث يجب توحيد وتجانس الخطاب من أجل تجسيد المجتمع النقدي الذي يحمل ابتكاراً نقدياً لا سيما من خلال تطوير المطالب المشتركة، ومن ناحية أخرى العمل الجماعي على إدخال هذه الابتكارات والتحويلات النقدية في الإطار القانوني والمؤسسي؛ وآخرها إن الاحتجاج النقدي الذي أحدثته هذه الابتكارات النقدية يركز على مشروع سياسي بديل قادر على إحداث تغيير مؤسسي في تناقضه واصطدامه مع الإطار المؤسسي القائم.

18. دراسة Mikko Riikinen & Matti Pihlajamaa بعنوان "Achieving a strategic fit in fintech collaboration – A case study of Nordea Bank" أي " تحقيق التوافق الاستراتيجي في التعاون مع التكنولوجيا المالية - دراسة حالة بنك نورديا"، مقال منشور في مجلة " Journal of Business

Research"، سنة 2022. قامت الدراسة بإجراء دراسة حالة بنك نورديا، وهو أكبر بنك تجزئة في بلدان الشمال الأوروبي، حيث تم تسليط الضوء على ثلاثة برامج للشركات الناشئة بين عامي 2015 و2018، من خلال تحقيق طفرة كبيرة في مجال التكنولوجيا المالية، ومن ثم تحليل كيفية تنفيذ البرامج لرعاية الشركات الناشئة وتمكين ودعم الابتكار فيها. حيث تشهد الصناعة المصرفية "ثورة التكنولوجيا المالية" مدفوعة بالتحول الرقمي، وظهور الشركات الناشئة والتغيرات التنظيمية، مما أدى إلى التشويش على البنوك القائمة وتعطيل مزاياها التنافسية الأمر الذي دفعها إلى التعاون مع الشركات الناشئة من خلال تنظيم مسرعات وحاضنات لتشجيع الابتكار في الشركات، ويتمثل التحدي الحاسم في تحقيق التوافق الاستراتيجي مع هذه الشركات الناشئة. وقد خلصت الدراسة إلى أن تحقيق التوافق الاستراتيجي كان بمثابة عملية متكررة تغذيها تراكم المعرفة التكنولوجية والسوقية من الشركات الناشئة، حيث قام بنك (Nordea) بتعديل أسلوب تعاونه مع الشركات الناشئة بحسب خصوصية كل مرحلة لتحقيق أهدافه التعليمية المتطورة.

19. دراسة Aboubaker Boussalem et al بعنوان " Le rôle de l'innovation financière dans la

"création de l'avantage concurrentiel : cas des banques islamiques opérant en Algérie

"دور الابتكار المالي في إنشاء الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر"، مقال منشور في مجلة "Journal des Etudes Economiques Contemporaines"، سنة 2022. هدفت الدراسة إلى معرفة دور الابتكار المالي الذي يسمح بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة من أجل خلق ميزة تنافسية في البنوك الإسلامية الجزائرية، وقد شملت عينة تضم 216 من كبار موظفي ومسؤولي البنوك الإسلامية تم اختيارهم في البنوك الإسلامية عن طريق استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية الجزائرية توفر الابتكار المالي، وتعمل على استغلال الأفكار الجديدة لتحسين عملياتها، لجلب منتجات جديدة وخدمات محسنة إلى السوق، مع التكيف المستمر للتغيرات في طلب عملائها، للحفاظ واكتساب حصتها في السوق بالإضافة إلى تعزيز مراكزها فيما يتعلق بالمنافسين، وفي نفس الوقت مع الأخذ في الاعتبار تأثير خفض التكاليف على سلوك مستهلكي المنتجات والخدمات المبتكرة للبنك، وكذلك تصميم نوعية جيدة من الخدمات المقدمة للعملاء والتي ستكون عاملا محددًا لمجابهة البنك الإسلامي في الجزائر للمنافسة وحشد شرائح عملاء أخرى.

20. دراسة عماد الدين عوينات وآخرون، بعنوان " دور التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في تطوير

القطاع المالي-قراءة في تجربة المملكة العربية السعودية"، مقال منشور في "مجلة الميادين الاقتصادية"،

سنة 2023. وهدفت الدراسة إلى إبراز دور وأهمية التحول الرقمي والتقنية المالية في تطوير وتوسيع نطاق خدمات القطاع المالي، حيث تم التطرق إلى المفاهيم النظرية والعامّة للقطاع المالي والتحول الرقمي والتكنولوجيا المالية، ومن أجل إبراز هذا الدور تم التعريف بالتجربة السعودية وتبيان دور مخبر التقنية المالية السعودي بالنهوض بالقطاع المالي في المملكة والتي تعتبر من الدول الرائدة في هذا المجال، وهذا بالاعتماد على النشريات والتقارير التي يصدرها مخبر الفينتك السعودي دوريا. وقد خلصت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج كان أبرزها مساهمة التحول الرقمي والتقنية المالية في تطوير القطاع المالي وزيادة الشمول المالي.

21. دراسة راجح بريش، بعنوان " دور التكنولوجيا المالية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة 2023. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الابتكار المالي وخاصة التكنولوجي على الصناعة المالية الإسلامية، حيث عرضت مجموعة من الابتكارات المالية التكنولوجية وكيف تم الاستفادة منها في البنوك الإسلامية خاصة في الدول الرائدة في الصيرفة الإسلامية كالسعودية وماليزيا. وقد خلصت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية تلعب دورا محوريا في تحسين جودة المنتجات المالية الإسلامية مما ساعد في توسيع نطاق الصناعة المالية الإسلامية، مع الإشارة إلى الجهود المبذولة في الجزائر لترقية وتطوير هذا القطاع من خلال دعم الشركات الناشئة ودعم البيئة التنظيمية.

22. دراسة مروة كردوسي، بعنوان " دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2024. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي، وذلك من خلال دراسة وتقييم تطور التوجهات الدولية والمحلية في تبني الحلول المبتكرة التي وفرتها التكنولوجيا المالية، إضافة إلى تحليل مؤشرات الشمول المالي والوقوف على مدى مساهمة هذه الابتكارات المالية على دعم الشمول المالي على مستوى مختلف مناطق العالم، وكذا في الجزائر. وقد خلصت الدراسة إلى ان استخدام ابتكارات التكنولوجيا المالية قد ساهم بشكل كبير في تعزيز وتحسين الشمول المالي نظرا لإتاحتها وسهولة استعمالها، أما في الجزائر فتشكل البنية التحتية الضعيفة نوعا ما برغم الجهود المبذولة وكذا نقص الثقة في النظام المالي والفجوات الرقمية أهم المعوقات أمام انتشار مختلف مجالات التكنولوجيا المالية وخاصة مجال المدفوعات الرقمية.

ساعد الاطلاع على الدراسات السابقة في الإلمام بعناصر الموضوع من خلال التزود بالمصادر والمراجع الأساسية التي عززت الاثراء المعرفي المتنوع، وكذا في الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة التي ذكرت أنفا على سبيل المثال لا الحصر، في صياغة بعض الفرضيات الحالية واستكمال الجوانب التي توقفت عندها أو لم تبرزها بالشكل الكافي أو لم تتطرق لها أصلا. كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بلورة الشكل الأولي لهيكل الدراسة الحالية وكذا الاستفادة من المنهجية المستعملة.

بشكل عام رافعت هذه الدراسات على مدى أهمية الابتكارات المالية كعامل حاسم في نمو واستمرار المنظمات عموما والبنوك والمؤسسات المالية خاصة، للإبتكار أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء، فقد أصبح معيارا ومؤشرا يحدد على ضوئه يقاس مدى الرقي والتقدم، وعاملا حاسما في تحقيق الثروة والدفع بعجلة النمو الإقتصادي والإجتماعي، حيث أجمعت على أن المنظمة التي لا تبتكر تضحل

وتزول، وهي النتيجة الأساسية التي خرجت بها جميع الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار المالي والنقدي.

أكدت دراسة (كردوسي، 2024)؛ (بريش؛ 2023) على أن ابتكارات التكنولوجيا المالية ذات أهمية قصوى في توسيع دائرة الشمول المالي بالتحسين للوصول لخدمات مالية كفؤة تلبي احتياجات وتطلعات العملاء المتزايدة في عصر الاقتصاد الرقمي، كما يمكن للمنتجات الإسلامية المبتكرة ان تكون سبيلا لجذب الفئات التي تنفر من استخدام المنتجات المالية لأسباب دينية.

اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج بحث مختلفة تتراوح بين المنهج الوصفي التحليلي كما هو الحال لبعض الدراسات المشار إليها، كدراسة (كردوسي، 2024)؛ (بريش، 2023)؛ (عماد الدين عوينات وآخرون، 2023)؛ (Laurence, 2022)؛ (SENOUCI et al, 2021)، حيث اعتمدت هذه الدراسات على إبراز الأطر المفاهيمية ومن ثم اسقاطها على مجال مكاني معين كحجم قطاع التكنولوجيا المالية العالمي عموما والجزائر خصوصا، قطاع الابتكارات في الصيرفة الإسلامية في السعودية وماليزيا وآفاقها في الجزائر، التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في السعودية، الاستقصاء عن النقود المكلمة والنقود المشفرة كابتكارين نقديين في فرنسا، صناعة التكنولوجيا المالية حول العالم ومجهودات المؤسسات المالية الدولية في دعمها، وهي القطاعات المشمولة بالدراسة من قبل الدراسات المذكورة على التوالي. وتتشابه الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع وسير الدراسة مع هذه الدراسات، غير أنها تختلف في أن هذه الدراسات ركزت على دراسة نوع واحد من الابتكارات المالية والنقدية وهي ابتكارات التكنولوجيا المالية، أو الابتكارات النقدية، بينما مجال الدراسة الحالية أوسع وأشمل، شمل هذين النوعين بامتدادهما الكبير، بالإضافة إلى بعض الابتكارات الأخرى كالتوريق والصيرفة المفتوحة، للتمكن من الوقوف على تأثير الابتكارات المالية والنقدية بشكل عام وأشمل على البنوك على المستوى العالمي أحيانا بحسب المناطق، وأحيانا أخرى دراسة حالة بلدان محددة.

اعتمدت دراسات أخرى على منهج دراسة الحالة حيث استخدمت أدوات كالاستبانة ومعطيات PANEL واحصائيات أخرى كالقوائم المالية وغيرها للبنوك أو المؤسسات المالية لجمع البيانات، واعتمدت على برامج إحصائية لتحليلها كبرنامج SPSS، و STATA أو النمذجة الإحصائية كما الحال في دراسة (Boussalem et al, 2022)؛ (Riikinen & Pihlajamaa, 2022)؛ (WANG et al, 2022)؛ (Dong, 2021)؛ (Anielak, 2018)، حيث استعملت هذه الدراسات الطرق الإحصائية لقياس تأثير الابتكار المالي تارة على المنافسة والحصص السوقية في البنوك وتارة على تعزيز النمو الاقتصادي، وقد خرجت بنتائج تؤكد العلاقة الإيجابية بين هذه المتغيرات، باستثناء دراسة (Anielak, 2018) التي نفت وجود علاقة بين اعتماد الابتكار وتزايد الحصة السوقية لأربعة بنوك بولندية وأرجعت سبب تزايد الحصة السوقية للصورة الذهنية الحسنة والرواج الإعلامي لمنتجاتها المبتكرة. تدعم هذه الدراسات التي تدخل ضمن الاقتصاد

القياسي الفرضيات القائلة بالدور الإيجابي للابتكار على تحسين تنافسية البنوك مما يعطي موثوقية أكثر للدراسات النظرية التحليلية التي تستند لها.

بالرجوع للدراسات التي تناولت الاستراتيجيات البنكية نجدها قليلة، فمن بين عينة الدراسات التي أدرجت أعلاه، نجد أربع دراسات فقط تعرضت لموضوع الاستراتيجية ومن خلال بعد واحد فقط مثل دراسة (Troudart, 2012) التي ركزت على استراتيجية تدويل البنوك، ودراسة (Riikkinen & Pihlajamaa, 2022) التي انصبت على دراسة التوافق الاستراتيجي عن طريق التحالف بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية لمواجهة المنافسة، ودراسة (SENOUCI et al, 2021) التي درست استراتيجيات شركات التكنولوجيا المالية حول العالم، ودراسة (Hamdi, 2008) التي بينت دور النقود الالكترونية كابتكار مالي ونقدي في دفع البنوك إلى النشاط ضمن سوق افتراضي عالمي. تتميز الدراسة الحالية كونها جمعت العديد من الأبعاد للاستراتيجيات البنكية حيث شملت استراتيجية إعادة الهيكلة البنكية والبدايل الاستراتيجية التي تتفرع عنها كعمليات الاندماج والحيازة ورأس المال المخاطر والمناولة البنكية وكذا استراتيجية التحول الرقمي الكل في إطار التفاعل الديناميكي للبنوك المعاصرة ضمن بيئتها التنافسية المتغيرة.

كما أنه لم يتم من قبل التطرق لمفهوم الابتكار النقدي في الدراسات باللغة العربية، حيث كانت تركز فقط على الابتكار المالي، وتدخل الابتكار النقدي ضمنياً ومن دون تسميته بهذا المسمى تحت الأنواع المختلفة للابتكار المالي، في حين أنه مفهوم منفصل بحد ذاته، قامت العديد من الدراسات الأجنبية على قتلها بالتطرق له، على غرار دراسة (Laurence, 2022) ودراسة (Servet, 2018) ودراسة (Jacoud, 2014) ودراسة (Hamdi, 2008) خاصة من ناحية اعتباره كسبيل للاحتجاج على النظام النقدي القائم والمنافسة النقدية والصيرفة الحرة، وهي تيارات فكرية اقتصادية نادى بها اقتصاديين أمثال هايك وفريدمان ووايت، أما من خلال هذه الدراسة فسيتم تسليط الضوء على مفهومه وأنواعه بابرار الأشكال الجديدة لتطور النقود في العصر الحديث.

## عاشرا. هيكل الدراسة

لدراسة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

• **الفصل الأول بعنوان أساسيات حول الابتكار المالي والنقدي**، حيث تضمن الفصل أربعة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للابتكار. وتم التعرض من خلال المبحث الثاني إلى ماهية الابتكار المالي ومن خلال المبحث الثالث إلى ماهية الابتكار النقدي. ليتم من خلال المبحث الرابع تسليط الضوء على دور الابتكار المالي والنقدي كمحرك رئيسي للنشاط البنكي الحديث.

• **الفصل الثاني بعنوان تطور الاستراتيجيات البنكية لمجابهة تحديات المنافسة**، حيث تضمن أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لتحديد الإطار النظري للاستراتيجية، والمبحث الثاني للتنافسية

البنكية. أما المبحث الثالث فخصص للحديث عن المنافسة البنكية، ليتم التركيز من خلال المبحث الرابع على البدائل الاستراتيجية البنكية لتعزيز التنافسية البنكية.

• الفصل الثالث بعنوان تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية، حيث تم التطرق من خلال المبحث الأول لأشكال التحالف الاستراتيجي مع شركات التكنولوجيا المالية، وإبراز التحول الرقمي للبنوك من خلال المبحث الثاني، ثم دراسة استغلال تقنية البلوكتشين في القطاع البنكي من خلال المبحث الثالث. ليتم استكمال الفصل الرابع من خلال دراسة واقع الابتكار المالي والنقدي في البنوك الجزائرية.

**الفصل الأول**

**أساسيات حول الابتكار**

**المالي والنقدي**

## تمهيد

تعمل المنظمات في هذا العصر تحت ظل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال وجود وإحداث قدرات ابتكارية عالية تهدف لإيجاد الحلول والبدائل لهذه التحديات. وليست البنوك في منأى عن هذه البيئة المتغيرة لذلك فقد أصبحت تلجأ باستمرار إلى الابتكار المالي والنقدي لزيادة أرباحها والحفاظ على حصصها السوقية. سيتم من خلال هذا الفصل الإلمام بادئا بالإطار النظري للابتكار من خلال التطرق إلى مفهومه وأنواعه وخصائصه وتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة كالإبداع والإختراع. ليتم التركيز في الجزء الثاني على الأدبيات النظرية للابتكار المالي، لاسيما مختلف التعاريف التي وردت بصده والنظريات المفسرة لدوافع انتشاره وأسباب اللجوء إليه، والتقسيمات المتنوعة له مع تبيان أهم وظائفه. على ان يتم في الجزء الثالث معالجة الابتكار النقدي، حيث تم تسليط الضوء بادئا على مفهوم النقد ووظائفه وأنواعه ثم على مفهوم الابتكار النقدي وأنواعه. أما الجزء الأخير من هذا الفصل فيركز على أهم الابتكارات المالية والنقدية ذات الطابع التكنولوجي في الصناعة البنكية لا سيما في مجال المدفوعات والتقنيات الثورية كالبوكتشين والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.

## المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار

يعد مفهوم الابتكار مفهوماً واسعاً ومتشعباً، جعل من الصعب بما كان وضع تعريف جامع له، وذلك لإختلاف الرؤى بشأنه تبعاً لإختلاف المذاهب الفكرية، فالحاجة للابتكار تمس جميع مناحي الحياة الاجتماعية والإقتصادية، وهو ما يجعل انعدام توافق عام بشأن اختيار المعايير الرئيسية المعتمدة لتحديد مفهوم الابتكار، وقد ارتأينا عرض جملة من الآراء المختلفة لإثراء الموضوع، لا سيما إسهامات المفكر جوزيف شومبيتر باعتباره من الأوائل الذين تناولوا الابتكار بالدراسة، ثم عرض مختلف خصائصه وأنواعه تبعاً لتصنيفات مختلفة تمكن من الإلمام بجميع جوانبه.

## 1.1. تعريف الابتكار، الإبداع والإختراع

اختلف مفهوم الابتكار بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى والمضمون، وتتداخل ببعضها البعض رغم اختلافها في الأصل خاصة الإبداع والإختراع، لذلك نجد الباحثين والمؤلفين مختلفين في تحديد مفهوم كل من هذه المصطلحات، فمنهم من يعتبرها مترادفة، ومنهم من يفرق بينها، ومرد ذلك يكمن في صعوبة المفهوم ذاته وشيوعه، وارتباطه بالعديد من المجالات على اختلافها كالصناعة والإدارة والمالية والتكنولوجيا...، لذلك وجب البحث في ماهية كل واحد من هذه المصطلحات على حدى.

## 1.1.1. تعريف الابتكار

لغويا وبالرجوع إلى المعجم الوجيز نجد أن كلمة ابتكار اشتقت من بَكَرَ وأبْكَرَ أي عجل وأسرع، وابتكر الشيء أي أنشأه غير مسبوق إليه<sup>1</sup>، وتجدر الإشارة إلى أنه في تقديرنا فإن الابتكار هو الترجمة الأصح لكلمة (Innovation)، فالفعل (Innovate) يعني إدخال تغييرات وأفكار جديدة<sup>2</sup>، وهو ما يتوافق مع الفعل ابتكر الذي يتعلق بالفعل أو النشاط من حيث وقت إتيان الفرد له، أما الإبداع فيقابله مصطلح (Créativité) المشتق من الفعل (Create) الذي يعني فعل إيجاد شيء أو كائن والذي يختص بالله تعالى الخالق المبدع. أما اصطلاحاً فقد تعددت مفاهيم الابتكار بتعدد آراء الباحثين ومجال تخصصهم، وفيما يلي نذكر بعض أهم التعاريف التي وردت فيما يخص هذا المفهوم.

يعرف بيتر دراكر (Peter Drucker) الابتكار في كتابه "الإبتكار والمقاولاتية" (Innovation and Entrepreneurship) بأنه "تصور وتنفيذ لشيء جديد غير معروف وغير موجود من قبل، بغرض إنشاء مساهمات اقتصادية جديدة، عن طريق تركيب عوامل قديمة معروفة وموجودة من قبل، بإعطائها بعداً اقتصادياً جديداً. إذن يشكل الابتكار الرابط، الذي يحول مجموعة منفصلة من العوامل ذات الفعالية الدنيا إلى نظام مدمج قوي"<sup>3</sup>، بهذا المعنى يتطلب الابتكار التخلي المنظم عما هو قديم، لنقدمه في شكل أفضل

<sup>1</sup> - المعجم الوجيز ، <http://books.google.dz> ، ص 59، (تم الإطلاع في 2017/12/12).

<sup>2</sup> - Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/innovate> , (accessed on 13/05/2019).

<sup>3</sup> - Nicholas Mottis, *L'art de l'innovation*, l'Harmattan, Paris, 2007, p 27.

يجذب المستهلك. ينظر دراكر للإبتكار كأداة أو وسيلة يستخدمها المقاول لإستغلال التغيير واعتباره كفرصة حيث يصبح الإبتكار نشاطا قابلا للتعلم والممارسة، فيكفي لتطويرة كممارسة، أن يعرف متى، أين وكيف يرى المقاول الفرص المبتكرة وكيف يحكم على نجاحها أو فشلها.

أما تشارميرهورن (John Schermerhorn et al, 2012) فيعرف الإبتكار على أنه "عملية خلق أفكار جديدة ووضعها حيز الممارسة. فهو الطريقة التي تجد بها الأفكار الإبداعية طريقها إلى الممارسات اليومية كالممارسات التي تساعد على تحسين خدمة العملاء أو الإنتاجية التنظيمية"<sup>1</sup>. وعليه فحسب تشارميرهورن فإن الإبتكار والإبداع شيئين مختلفين، فالإبداع يأتي أولا وهو عبارة عن إنتاج فكرة جديدة أو مقاربة فريدة بغرض حل مشاكل أو خلق فرص، بينما الإبتكار هو آلية خلق أفكار جديدة ووضعها قيد الممارسة العملية. ويمر الإبتكار عبر مراحل بدءا من تصور فكرة جديدة وصولا إلى وضع منتج أو خدمة أو آلية حالية ويمكن إيجاز مراحلها كالآتي<sup>2</sup>:

- **خلق الفكرة:** يتطلب خلال هذه المرحلة توليد أفكار جديدة أو التوصل إلى طرق تعديل وتحسين طرق وآليات موجودة من قبل؛
- **التجريب الأولي:** يعكس ذلك تطوير نماذج واختبار الأفكار الجديدة المتوصل لها خلال المرحلة السابقة؛
- **تحديد الجدوى:** يتم فيها تحديد الفوائد العملية والفوائد التشغيلية التي يمكن تحقيقها؛
- **التطبيق النهائي:** تمثل هذه المرحلة تسويق الأفكار وإعتمادها داخل المنظمة، وفي عالم مثالي ستؤدي إلى المزيد من الأفكار الجديدة كنتيجة.

وحسب تشارميرهورن فإن آلية الإبتكار مهما كان الهدف من ورائها سواء ابتكار منتج جديد، أو طريقة إنتاج محسنة، أو نموذج أعمال فريد، فإنها تبدأ من الإختراع أي فعل الإكتشاف وتنتهي بالتطبيق أي فعل الإستخدام. كما أنه يفرق بين ابتكار المنتج والذي يعني إدخال سلع أو خدمات جديدة بغرض تلبية حاجات المستهلك بشكل أفضل؛ وابتكار الآلية والتي تعني إدخال طرق جديدة أو أفضل في سير العمليات<sup>3</sup>.

الإبتكار حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) هو "تنفيذ وضع لمنتج جديد (سلعة أو خدمة) أو لآلية جديدة أو معدلة بشكل كبير، أو لطريقة تسويق أو تنظيم جديدة في الممارسات أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية للمؤسسة"<sup>4</sup>. تركز منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) على أن الإبتكار لا يقتصر على وظيفتي البحث والتطوير، وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك، وتحدد أربعة أنواع

<sup>1</sup>- John Schermerhorn, Richard Osborn, James Hunt & Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, Willey, 12<sup>th</sup>ed., USA, 2012, p 360.

<sup>2</sup>- John Schermerhorn, *Exploring Management*, Willey, 3<sup>rd</sup> ed., USA, 2011, p 215.

<sup>3</sup>- John Schermerhorn et al., *Organizational Behavior*, op. Cit., pp 362-363.

<sup>4</sup>- OCDE, Manuel d'Oslo, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, Ed. OCDE, 3<sup>e</sup> éd., p 54, [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo\\_9789264013124-fr#page56](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo_9789264013124-fr#page56) , (accessed on 13/05/2019).

من الابتكار: ابتكار المنتج، ابتكار الآلية، الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي، والتي سوف نتطرق لها لاحقا عند تحليل أنواع الابتكار.

إن يتعدى مفهوم الابتكار خاصية الحدثة التقنية، ويفترض التنفيذ والنشر الفعلي له، حيث أن اختراعا لا يؤدي إلى تغييرات في تنظيم المؤسسة أو في آلياتها أو تغييرا على مستوى السوق، لا يعتبر ابتكارا حتى ولو كان نتيجة آلية ابتكار، بالرغم من امكانية إعطائه لقيمة للمؤسسة كزيادة المعارف والخبرات المتاحة والفعالة.

استنادا إلى ماسبق يمكن تعريف الابتكار على أنه آلية تغير بها المنظمة طريقة أو طبيعة عرضها إما بتقديم منتجات، أو آليات أو تنظيمات جديدة، غير معروفة مسبقا أو موجودة من قبل ولكن منفذة بطريقة جديدة، تضيف قيمة متميزة عن طريق تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس. إلا أنه وكما تمت الإشارة إليه سابقا، كثيرا ما يختلط مفهوم الابتكار بمفهوم الإبداع، لذلك وجب إلقاء الضوء على مفهوم هذا الأخير بعرض أهم التعاريف الواردة بخصوصه.

### 2.1.1. تعريف الإبداع

لغويا الإبداع مشتق من بَدَعَ وابتَدَعَ، وحسب المعجم الوجيز يقال بَدَعَ الشيء بدعا: أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع، والإبداعُ عند الفلاسفة: إيجاد الشيء من عدمٍ، فهو أخص من الخلق. وفي القرآن الكريم البديع هو المبدع سبحانه وتعالى بديع السماوات والأرض<sup>1</sup>.

أما اصطلاحا فيمكن القول بأن للإبداع (Creativity) تعاريف كثيرة تختلف بحسب وجهات نظر الباحثين، وذلك باختلاف مدارسهم الفكرية والنظرية، فالإبداع يغطي مجموعة معقدة من المفاهيم التي يمكن النظر فيها من وجهات مختلفة أهمها التكنولوجية والإقتصادية والنفسية والتربوية والاجتماعية... إلخ، وفيما يلي بعض أهم التعاريف وأشهرها والتي وردت في مفهوم الإبداع.

يعد جيلفورد (Joy Paul Guilford) من الأوائل الذين اهتموا بالإبداع بمعناه الحديث، حيث أدهش المجتمع العلمي سنة 1950، عندما كان بصدد إلقاء محاضرة بمناسبة انعقاد الجمعية النفسية الأمريكية، إذ أكد على ضرورة الإهتمام بالإبداع ووجوب تفريقه عن الذكاء، ومن أهم اسهاماته في هذا المجال التفرقة بين الفكر التقاربي أو التجميعي (Convergent thinking) والفكر التباعدي أو المتشعب (Divergent thinking) حيث يتناسب الفكر التقاربي مع الفكر المنطقي والذي يتجه نحو اتجاه وحيد هو إيجاد حل واحد صحيح للمشكلة، ويقاس هذا الفكر عن طريق اختبارات الذكاء (IQ)، أما الفكر التباعدي فيبحث عن العديد من الحلول، يمكن أن يكون بعضها أو واحدا منها صحيحا ومناسبا، وهو ما يعبر عن الإبداع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المعجم الوجيز، [على الموقع]، المعجم الوجيز / <http://books.google.dz> ، ص 40، (تم الإطلاع بتاريخ 2017/12/12).

<sup>2</sup> - Starr Cline, *The Power of Yes, Developing and Nurturing your Creative Potential*, iUniverse, New York, USA, 2007, p 62.

إذن يرتكز مفهوم الإبداع عند جيلفورد على "قدرة التفكير الإبداعي المتمثلة في الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والإثراء، والتي يتم تنفيذها عبر آلية عقلية تنتهج الفكر التباعدي، من أجل إيجاد تجميعات وبدائل"<sup>1</sup>. يعبر التوجه النفسي لمقاربة جيلفورد عن رؤيته الكلاسيكية للإبداع، التي تقوم على بعد ثنائي للتفكير بين التباعد/التقارب، حيث تبدأ العملية الإبداعية مع تحسس وجود المشكلة، من هنا يبدأ البعد التباعدي بإيجاد العديد من الحلول الجديدة، وينتهي بالبعد التقاربي الذي يحدد حلاً واحداً جديداً، يمثل الطريقة المثلى للتأقلم مع المشكلة.

أما تورانس (Paul Torrance) فيعرف الإبداع على أنه "آلية من خلالها يصبح الفرد حساساً للمشاكل ونقص المعلومات والفجوات المعرفية وعدم وجود بعض العناصر، وعدم التجانس،... إلخ، ليحدد من خلال هذه العملية صعوبة معينة، فيتم البحث عن حلول وتقديم فرص أو صياغة فرضيات؛ ومن ثم يختبر ويعيد اختبار الفرضيات ويعدها عند الإقتضاء، ويجرب التعديلات، وأخيراً يعلن النتائج"<sup>2</sup>. كان تورانس من الأوائل بعد جيلفورد، الذين قدموا مساهماتهم في مجال الفكر التباعدي، ويعتبر رائداً في اعتماد الإبداع كمجال دراسة في علم النفس، وقد وضع اختباراً سمي باسمه لقياس الفكر الإبداعي (The Torrance Tests of Creative Thinking)، والذي يدرس الإبداع من خلال أربعة أبعاد للفكر التباعدي: البحث عن المشكل، البحث عن الحل، وضع الحل النهائي، التحقق من الحلول وتقييم فائدته وقيمتها على نسق ما وضعه جيلفورد من قبله.

في حين يركز تعريف ليبار (Todd Lubart) و أمابيل (Teresa Amabile) على الكفاءة الفردية، حيث يعتبر ليبار أن "الإبداع عامة يعبر عن القدرة الفردية أو قدرة مجموعة على تحقيق إنتاج يتميز من جهة بالحدثة ومن جهة أخرى بالتأقلم ضمن السياق الذي يظهر فيه"<sup>3</sup>. ويكون هذا الإنتاج جديداً بمعنى أن يكون أصيلاً وغير متوقع، ومختلفاً عما حققه أشخاص آخرون، أما التأقلم فيعني أن يستجيب لمختلف القيود المرتبطة بالبيئة أو الحالة أو المعدات... إلخ؛ أما أمابيل فتتركز على الخصائص والشروط التي تسمح بتحديد ما إذا كان إنتاجاً أو نشاطاً ما إبداعاً أم لا، حيث تعرف الإبداع على أنه "إنتاج استجابة ما لمنتج أو حل يكون جديداً ومناسباً لمهمة مفتوحة"، ويجب أن تكون الاستجابة جديدة فعلاً وليست مختلفة فقط، كما يجب أن تكون مناسبة أيضاً للمهمة المراد إكمالها أو المشكلة المراد حلها بمعنى أن تكون ذات قيمة، صحيحة، ممكنة، ومناسبة بطريقة ما لهدف معين. علاوة على ذلك يجب أن تكون المهمة مفتوحة النهاية أي تبقى هناك إمكانية البحث والكشف والاستدلال عن مجريات الأمور، بدلاً من أن يكون لها حل واحد واضح (أي

<sup>1</sup>- Starr Cline, op. cit., p 62.

<sup>2</sup>- Editions Scientifique du Centre de Psychologie Appliquée, *Tests de Pensée Créative de E.P Torrance* , Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1976, p 6.

<sup>3</sup>- Todd Lubart, *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, Paris, 2003, p 10.

لوجاريتمية بحتة). فتكون الاستجابة أو المنتج مبدعاً لدرجة أنه ينظر إليه على أنه كذلك من قبل أشخاص على دراية بالمجال الذي تم إنتاجه فيه <sup>1</sup>.

بينما يعتبر أزنار (Guy Aznar) الإبداع عملية عقلية لإنتاج الأفكار والحلول يتم إدراجها ضمن عملية الابتكار، وعليه يعرفه بأنه "مجموعة الأساليب والتقنيات العقلية المدرجة في العملية الإبداعية والتي تشمل على التوالي <sup>2</sup>:

- التعبير عن مشكلة خلاقة: أي تحويل مشكلة موضوعية إلى نهج ديناميكي وهو ما يطلق عليه "التحدي"؛
- ظهور أفكار جديدة: وهي اللحظة الحاسمة في العملية الإبداعية لإخراج الجديد؛
- تحويل الأفكار إلى حلول عملية تعالج المشكلة.

يركز هذا المفهوم على كون الإبداع آلية إنتاجية بحد ذاتها وليست كفاءة عقلية أو ذهنية فقط، تتضمن هذه الآلية مراحل عديدة، تبدأ من الفكرة المبدعة لغاية التوصل إلى الحل المبدع، ثم دمجها ضمن آلية الابتكار.

وتجدر الإشارة إلى أنه عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للإشارة إلى مرحلة إنتاج الأفكار، والتي تمثل عملية عقلية يتدخل فيها بعدين رئيسيين: الآلية العقلية والطاقة ذات الطبيعة العاطفية، ويستلزم خلال هذه المرحلة اتباع ما يسمى في علم النفس بمسار الإلتفاف، الذي يعني التخلي مؤقتاً عن المسار الخطي للعقلانية، واتباع منحى يسمح باستكشاف مجالات مفاهيمية أخرى، مرتبطة به بواسطة علاقات ارتباطية قد تكون لاعقلانية، عاطفية، علاقات ذاتية نابعة من اللاوعي، أو حتى وليدة الصدفة، وهذا ما يسمى بمسار الإبداع <sup>3</sup>.

خلاصة القول ليس الإبداع مجرد كفاءة فردية تنفرد بالتفكير غير التقليدي، وإنما أيضاً عملية إنتاجية للأفكار الخلاقة المتصفة بالحدثة والأصالة والملاءمة، الرامية لتوليد إنتاج جديد كلياً أو تركيبات جديدة لإنتاج متداول من قبل، بغرض الإستجابة لمشكلة أو تحدي في مجال معين.

وعليه يظهر أن الابتكار والإبداع وجهان لعملة واحدة هي الإنتاج الجديد، سواء كان سلعة أو خدمة أو طريقة أو تنظيمًا، فكليهما يرجوان النتيجة نفسها وهي التغيير الإيجابي لوضعية معينة، كما أن كليهما يبدآن من الفكرة الخلاقة غير العقلانية، الجريئة والمستحيلة والخيالية أحياناً. وكما يقول دوبراباندار

<sup>1</sup>- Teresa M. Amabile, *Componential Theory of Creativity*, Working Paper, April 26, 2012, Harvard Business School, p 2, <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>, (accessed 06/12/2017).

<sup>2</sup>- Guy Aznar, *La Créativité, Définitions*, Créa Université, p 19, <https://jpp.iut.fr/wp-content/uploads/.../La-CREATIVITE-DEFINITIONS-Guy-Aznar.pdf>, (accessed 05/12/2017).

<sup>3</sup>- Ibid, p8, p 21.

(DeBrabandère) فإن "الإبداع هو الشعلة أما الابتكار فهو الخليط الغازي"، أو كما يقول نيستروم (Nystrom) "الإبداع هو السبب والابتكار هو النتيجة"<sup>1</sup>.

إن تبدأ جميع الابتكارات بأفكار إبداعية، يعمل الابتكار بإحداث تغييرات معينة على هذه الأفكار لتصبح ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة، ومن هنا يشكل الإبداع انطلاقة فعلية للابتكار، ولكنه غير كافٍ في حد ذاته، حيث ينبغي أن يتم إخضاع الأفكار للتجربة حتى يتم التعرف على فعاليتها، والعمليات المرتبطة بها، وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

### 3.1.1. تعريف الاختراع

يشير الاختراع (Invention) إلى "التوصل إلى فكرة جديدة كلياً ترتبط بالتكنولوجيا، وتؤثر على المؤسسات المجتمعية"<sup>2</sup>، وقد تتجسد هذه الفكرة في منتج أو عملية أو خدمة جديدة، لم تكن موجودة أو معروفة من قبل، بحيث لا يمكن توجيهها مباشرة إلى التسويق، وقد تبقى حبيسة الأدراج إذا لم يتم تجسيدها عبر الابتكار للحصول على منتج يمكن تسويقه يرضي حاجة المستهلكين منه، غير أنه لتحويل الاختراع إلى ابتكار، يجب على المؤسسات تعبئة العديد من الأنشطة: كتصميم المنتجات، وبناء النماذج الأولية الاختبارات والتجارب، تصميم عملية الإنتاج، التصنيع،... الخ.

حسب ادوارد كاين (Edward Kane) فإن الاختراع هو "فعل إيجاد طرق جديدة للقيام بأشياء مفيدة أو مربحة، وعادة ما تكون أرخص وأكثر كفاءة من الطرق السابقة للقيام بها، وهو نشاط تقني أو علمي بحت، أما الابتكار فهو وضع الاختراع قيد الممارسة العملية، تنفيذاً لقرارات المؤسسة التجارية"<sup>3</sup>.

يعرف مولز (Moles) الاختراع على أنه "فعل إنتاج الفرد بوسائله الذاتية، لعنصر أو شيء أو آلية أصلية، وبصفة عامة يتم هذا الإنتاج أو الإنشاء باستخدام خيال الفرد،... وهو مرتبط بعاملين: الطابع الأصيل للعمل الذهني وإمكانية التحقيق، أي التأثير على العالم الخارجي"<sup>4</sup>.

إن الاختراع هو آلية خلق شيء لم يكن موجوداً من قبل، فهو نتاج حدس أو خيال أو عبقرية فريدة، وهو محصلة تأثيرات فنية يعود لها الفضل في توليد الفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار يحقق التأثيرات الاقتصادية في عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد.

إن مما سبق يمكن القول أن هذه المفاهيم الثلاثة: الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) والاختراع (Invention) هي مفاهيم مختلفة عن بعضها البعض باختلافات تقنية، إلا أنها تجتمع لتحقيق

<sup>1</sup>- Guy Aznar, op. cit., p 29.

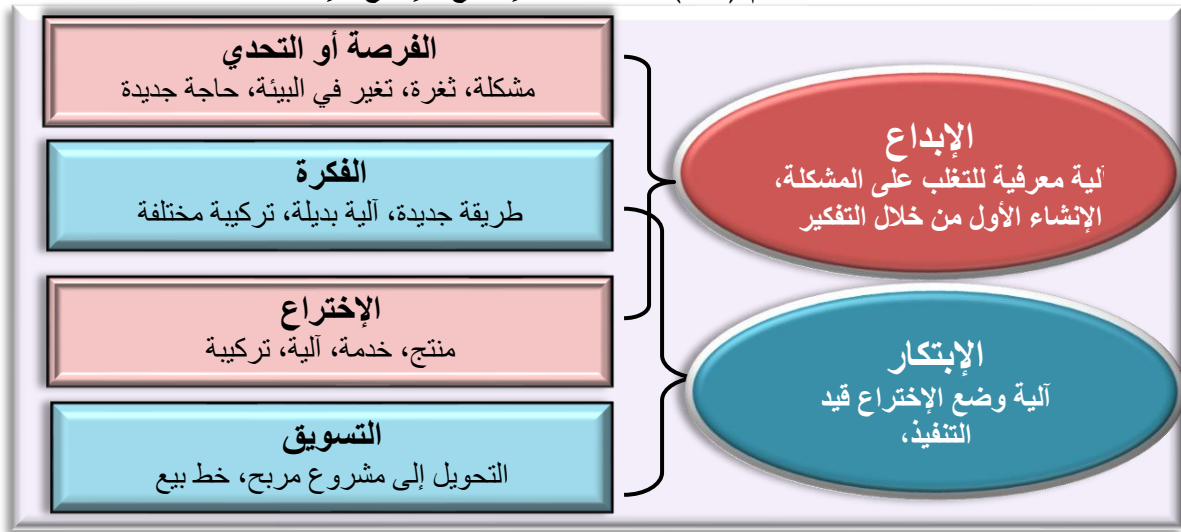
<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن، 2003، ص 16.

<sup>3</sup>- Edward Kane, *Accelerating Inflation, Technological Innovation and The Decreasing Effectiveness of Banking Regulation*, Journal of Finance, Vol. 36, No. 2, Denver, USA, 1981, p 357-358, <https://www.jstor.org/stable/2327018>, (accessed 05/12/2017).

<sup>4</sup>- Abraham MOLES, *Invention*, Encyclopaedia Universalis, [https://www.universalis.fr/encyclopedie/invention/#i\\_0](https://www.universalis.fr/encyclopedie/invention/#i_0), (accessed 06/12/2017).

غاية واحدة هي إخراج شيء جديد كليا يرضي حاجة ما، سواء كانت هذه الحاجة معلومة ومحددة، أو كامنة وغير مسبوق إليها من قبل، وعلى كل وعبر تحليل هذه المفاهيم يتضح جليا تكاملها وتشابكها. من خلال الشكل أدناه يظهر أن الابتكار هو المرحلة التي يتم فيها تطوير الأفكار الجديدة، والقدرة على تغييرها إلى نشاط مدر للمال، ويكون بذلك الإبداع مصدرا للابتكار، ويمكن القول أن الابتكار هو عبارة عن مجموع يضم الاختراع بالإضافة إلى تسويق هذا الاختراع<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1.1): العلاقة بين الإختراع، الإبداع والإبتكار



Source: M. Pretrios, S. M. Millard and M.E. Kruger, *Creativity, Innovation and Implementation*, South Africa Journal of Management, [En ligne], Vol. 36, No. 4, 2005, pp 55-68, p 57  
<https://www.researchgate.net/publication/228365422>

## 2.1. مساهمة نظرية شومبيتر في تعريف الإبتكار

نظرا للاختلافات النظرية حول موضوع الإبتكار، قد يكون من المنطقي أن نقوم بتحليل مساهمات الإقتصاد الصناعي من أجل فهم أفضل للإبتكار، فحسب المقاربة الكلاسيكية لجوزيف شومبيتر (J.Scumpeter) مؤسس نظريات التقدم التقني، فإن الطبيعة الدورية للإقتصاد ليست نتيجة التحولات الإجتماعية ولا التطورات الديموغرافية ولا حتى نتائج تقلبات العملة، وإنما ينبع مصدرها من الإبتكار، والذي يعرفه على أنه "تنفيذ تركيبات جديدة"<sup>2</sup>، فإذا كان الإنتاج يعني تركيب أشياء وقوى موجودة من أجل إنتاج شيء ما في مجال معين، فإنه من أجل إنتاج شيء آخر أو مغاير، تركب الأشياء والقوى بطريقة مغايرة،

<sup>1</sup>- M. Pretrios, S.M. Millard & M.E. Kruger, *Creativity, Innovation and Implementation*, South Africa Journal of Management, [En ligne], Vol. 36, No. 4, 2005, pp 55,-68, <https://www.researchgate.net/publication/228365422>, p57. (accessed 16/01/2018).

<sup>2</sup>- Joseph Scumpeter, *Théorie de l'Evolution Economique, recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, 1911, traduction française 1935, version numérique par Jean-Marie Tremblay, 2002, Québec, Canada, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.scj.the> ., pp 67-68. (accessed 16/1201/2018).

انطلاقاً من التركيبة القديمة مع انتهاء خطوات صغيرة وتأقلم مستمر، ويشمل حسب شومبيتر هذا المفهوم خمسة حالات<sup>1</sup>:

- تصنيع منتج جديد، أو إضفاء صفة، أو ميزة، أو خاصية جديدة فيه لا تكون معروفة في دائرة المستهلكين؛
- إدخال طريقة إنتاج جديدة، غير معروفة في مجال الصناعة المعنية، وليس من الضروري أن تكون هذه الطريقة محل اكتشاف علمي جديد، كما يمكن أن تتمثل هذه الطريقة مثلاً في إجراءات تسويقية جديدة بالنسبة لسلعة ما؛
- فتح منفذ جديد بمعنى غزو سوق لم يكن معروفاً من قبل من طرف الفرع المعني من الصناعة، سواء وجد هذا السوق من قبل أو لا؛
- البحث عن مصدر جديد للمواد الأولية أو مواد نصف مصنعة، ولا يهم إن وجدت من قبل ولم تؤخذ بعين الاعتبار أو لم تكن متاحة أصلاً؛
- تنفيذ تنظيم جديد من قبل المنظمة المعنية.

وفي مؤلف لاحق له صدر سنة 1939 عرف شومبيتر الابتكار أيضاً على أنه "إنشاء وظيفة إنتاج جديدة"<sup>2</sup>، بحيث لا تعتبر هذه التركيبات الوظيفية الجديدة بديلاً للتركيبات القديمة، وإنما في معظم الأحيان تستمر معاً جنباً إلى جنب في إطار توازن جديد. وحسب شومبيتر فإن آلية الابتكار تتجذر بعمق ضمن مقاربة تتميز بالعرض والفردية المنهجية، ويتميز هذا الجانب من تحليله بالأكثر أصالة ولكن أيضاً بالأكثر جدلاً، فبحسبه "ظهور الابتكار عامة لا يكون نتيجة ظهور احتياجات جديدة للمستهلكين، ولكن يكون بسبب الإنتاج الذي يُعلم المستهلكين ويغير من سلوكياتهم، فتنشأ لديهم احتياجات جديدة"<sup>3</sup>، وعليه فالعرض هو مصدر انتشار الابتكارات، أي أن عرض منتجات أو آليات إنتاج جديدة هي التي تخلق احتياجات جديدة. كذلك يضع شومبيتر المبادرة الفردية في قلب آلية الابتكار، حيث يكون تنفيذ تركيبات إنتاجية جديدة ميزة لنوع خاص من الأعوان الإقتصاديين هو المقاول (L'entrepreneur)، الذي يتسم بفكر وسلوك من ميزاتها الواقعية، البراغمية، التطوع والإقناع. كما يميز شومبيتر في كتاباته بين المبتكر والمخترع، حيث يتمثل الإختراع في اكتشاف تركيبات جديدة، أما الابتكار فيضمن تنفيذها وجعلها مربحة، لذلك تكون أفعالهما وخصائصهما مختلفة، فيسعى المقاول المبتكر إلى تنفيذ مشاريع مبتكرة، بالبحث عن التمويل المناسب وبأقل درجة خطر، ويسهل نجاح المقاول المبتكر ضمن مقاربة جزئية، نجاح منافسيه بسبب أثر تعلم الخبرات

<sup>1</sup>- Joseph Scumpeter, *Théorie de l'Evolution Economique, recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, op. cit., pp 67-68.

<sup>2</sup>- Joseph Scumpeter, *Business Cycles- a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, 1939, version numérique par Didier Lagrange, Québec, Canada, 2007, pp 84-85, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030021081>, ((accessed 19/05/2017).

<sup>3</sup>- Joseph Scumpeter, *Théorie de l'Evolution Economique recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, op. cit., p 67.

والكفاءات المبتكرة وكذا من ظاهرة التقليد، فينتقل هذا النجاح إلى المستوى الكلي، لتظهر دوريا ابتكارات صناعية على شكل "عناقيد" (Grappes) بحسب تعبير شومبيتر، بدل ظهورها بطريقة منتظمة ومستمرة. وتعطي الديناميكية الدورية للإبتكار المجال لظهور تقلبات اقتصادية، انطلاقا من وضعية توازن ثابتة ومنافسة كاملة، حيث يؤدي ظهور الإبتكار إلى اضطرابات في بيئة المؤسسات، الأمر الذي يجعل الهياكل الإقتصادية تدخل في مرحلة تتسم بالإنكماش والتأقلم، تشكل فترة التعديل نحو "حالة جديدة قريبة من التوازن جوهر الانتكاسات الدورية" التي تعرفها اقتصاديات الأسواق الحالية. فقد كان شومبيتر يعتقد أن الإقتصاد الرأسمالي هو نظام ذو تحركات دائمة لن يصل أبدا إلى حالة التوازن، والتي تعتبر حالة نظرية في تحليله والتي تستعمل فقط بهدف تفسير الإختلالات والتقلبات الناجمة عن ظهور الإبتكارات، وأخيرا فإن تعقيد التفاعلات بين سلوك المؤسسات والتقلبات الناجمة عن ظهور الإبتكار يولد إطارا مفاهيميا لتحليل الديناميكية الإقتصادية يحاكي نموذجا ديناميكيا غير خطي، ما يجعل هذه المقاربة مبتكرة تماما، ويعطي قوة وصلابة أكثر لتحليل شومبيتر<sup>1</sup>.

### 3.1. خصائص الإبتكار أهميته وأنواعه

لفهم ظاهرة معينة وجب الإلمام بخصائصها وأنواعها وتبيان الأهمية منها، ونظرا لتعقيد وتشابك مفهوم الإبتكار نجد له خصائص متعددة وأنواع كثيرة يمكن حوصلتها فيما سيأتي، كما أن الإبتكار ينطوي على رهانات كبيرة للمنظمات التي تتبناه قد تصل إلى تغييرات جوهرية في آدائها وسمعتها وتموقعها السوقي دون النفي كذلك بإمكانية التعرض لمخاطر جمة قد تصل لحد زوالها.

#### 1.3.1. خصائص الإبتكار

تختلف خصائص الإبتكار من دراسة لأخرى، فحسب روجرز (Rogers) هناك خمس خصائص عامة للإبتكار مشتركة أجمعت عليها العديد من الأبحاث وهي<sup>2</sup>:

- **الميزة النسبية:** وهي درجة تصور أفضلية الإبتكار مقارنة بالذي حل محله، أو هي الفرق في القيمة التي يتصورها الأفراد بين الإبتكار الجديد والقديم، أو بين الموقف الجديد الناتج عن تبني الإبتكار وسابقه، ويمكن التعبير عن هذه الميزة من حيث الربحية الاقتصادية والمكانة الاجتماعية أو غيرها من الفوائد، وكلما زادت الميزة النسبية للإبتكار زاد احتمال اعتماده بسرعة؛
- **التوافق:** ويشير إلى الدرجة المتصورة من توافق الإبتكار مع القيم والخبرات السابقة واحتياجات المتبنين المحتملين له، فكلما كانت الفكرة غير متوافقة مع قيم وقواعد النظام الاجتماعي، كلما كان اعتماده من قبل الأعضاء أقل درجة، وغالبا ما يتطلب اعتماد الإبتكار غير المتوافق وقتا أطول؛

<sup>1</sup>- Simon Ritz, *Les Interactions Entre Innovations Financières et Réglementaires : causes et conséquences de la crise financière*, mémoire en finance, Université de Lorraine, Nancy, France, 2011-2012, p 9.

<sup>2</sup>- Everett Rogers, *Diffusion of innovations*, The Free Press, 4th ed., New York, 1995, pp 212-242.

- **التعقيد:** يشير إلى الصعوبة المتصورة لفهم مبادئ وتشغيل واستخدام الابتكار، إذ يمكن إسقاط أي فكرة جديدة على الثنائي "بساطة-تعقيد"، فإذا كان الابتكار يبدو واضحا للمتبنين المحتملين يتم تبنيه وقبوله بسرعة والعكس صحيح؛
- **إمكانية اختبار الابتكار:** ويمثل سهولة استخدام الابتكار على نطاق صغير لاعتماده فيما بعد على نطاق أوسع، إذ يتم اعتماد الابتكار الذي يتمكن فرد أو منظمة من تجريبه دون التزام بصفة أسرع، لأن حالة عدم التأكد بشأن نتائجه ستختفي بسرعة؛
- **القابلية للملاحظة:** تعني إمكانية قيام الجهات المحتملة التي ستتبنى الابتكار بمراقبة آثاره، فكلما كانت تأثيرات الابتكار مرئية وقابلة للانتقال من فرد لآخر، كان انتشار الابتكار أسرع.

كما يمكن إضافة الميزات التالية<sup>1</sup>:

- تكلفة الابتكار والتي يمكن أن تكون مالية أو اجتماعية؛
- العائد من الابتكار؛
- كفاءة الابتكار من حيث توفير الوقت أو توفيره لسمات الأريحية؛
- المخاطرة وعدم اليقين المرتبطة بالابتكار؛
- قابلية التواصل ووضوح النتائج؛
- وجود "نقاط النهاية"، أي نقاط زمنية يبدأ فيها الابتكار بتناقص فائدته وميزته حتى تتعدم؛
- الطابع القابل للعكس أي إمكانية العودة للخلف بالتخلي عن الابتكار؛
- الطبيعة العامة أو الخاصة للابتكار؛
- قابلية الابتكار للتعديل؛
- الطابع التحريضي للابتكار في اعتماد ابتكارات أخرى.

### 2.3.1. أهمية الابتكار

للإبتكار أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء، فقد أصبح معيارا ومؤشرا يحدد على ضوءه مدى الرقي والتقدم، وعاملا حاسما في تحقيق الثروة والدفع بعجلة النمو الإقتصادي والإجتماعي فعلى مستوى الإقتصاد الكلي يحرض الإبتكار على النمو الإقتصادي، وهذا ما تقترحه نظرية النمو الداخلي عبر الفرضيات التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- Simon Alcouffe, *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France*, Thèse de Doctorat Gestion et management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Toulouse, 2004, pp 38-40.

<sup>2</sup>- David Encaoua, Dominique Foray, Armand Hatchuel et Jacques Mairesse, *Les enjeux économiques de l'innovation, Bilan du programme CNRS*, Dalloz, Revue d'économie politique, Vol. 114, pp 133-168, 2004, pp 136-137.

- ✓ تتبنى الكثير من المنظمات عمليات البحث والتطوير من أجل إنتاج وتسويق منتجات جديدة، كما أن الدولة تستثمر الموارد لتمويل نشاطات البحث والتعليم والتدريب بغرض تحويل هذه الموارد إلى أصول غير ملموسة (رأس المال البشري) الذي يزيد من إنتاجية عامل العمل في دالة الإنتاج الكلي؛
- ✓ إن دالة الإنتاج الكلي التي تدمج المعرفة ضمن عوامل الإنتاج الخاصة بها، تحقق عوائد متزايدة على خلاف القانون المعتاد لتناقص العائدات، وذلك يفسر بأن المبتكر يستفيد من الطبيعة التراكمية للمعرفة ولا يمول سوى الجزء الإضافي من المعرفة التي أنتجها؛
- ✓ إن تسويق منتجات مبتكرة في أسواق تتميز بالمنافسة غير الكاملة، تسمح للمبتكر باسترجاع نفقاته الأولية على الابتكار، والحصول على عائد أعلى، إلا أن هذا الأخير يمكن أن يكون وقتياً لإحتمال ظهور ابتكارات أخرى تنافسه؛
- ✓ تعتبر شدة المنافسة حافزاً مهماً للابتكار، لكن يختلف أثره بحسب درجة حيافة المعرفة، فالمنظمة التي تسجل تأخراً، والتي تلجأ للابتكار انطلاقاً من المتوفر من معارف سابقة تستطيع التوصل لخلق ما يسمى بالابتكار التجاوزي (Innovation de dépassement)، على عكس المنظمة المتأخرة التي لا تستطيع الابتكار سوى بالإعتماد على قاعدة معارفها الخاصة بها، فلن تستطيع في أحسن الأحوال سوى خلق ابتكار تداركي (Innovation de rattrapage)، وفي هذه الحالة قد يكون للابتكار تأثيراً سلبياً على الدافع للجوء إليه.
- أما على مستوى الإقتصاد الجزئي يتم تفسير مساهمة الابتكار في زيادة النمو الإقتصادي عبر المحددات التالية<sup>1</sup>:
- ✓ يختلف تأثير الابتكار على النمو بحسب نوعه، فهناك الابتكارات الجذرية أو التجاوزية التي تتمثل في إدخال آلية أو منتج جديد تماماً للسوق، والابتكارات الجزئية أو التداركية والمتمثلة في إدخال منتجات جديدة بالنسبة للشركة التي لم تكن قد طورتها بنفسها، أو إدخال تحسينات لمنتجات موجودة من قبل في السوق. بالنسبة للصنف الأول فهو يزيد بشكل كبير من الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج على مستوى المؤسسة أكثر من الصنف الثاني، لكن هذا لا يعني أن الصنف الثاني غير ذي تأثير، إذ تلعب الابتكارات التداركية دوراً مزدوجاً، من ناحية تزيد من إنتاجية الشركات التي تدخلها، ومن ناحية أخرى تنتشر في النسيج الإنتاجي للشركة لتحفز إدخال ابتكارات تداركية أو تكميلية هامة؛
- ✓ بالنسبة لتأثير الابتكار على التشغيل فلا يمكن الفصل فيه، فوفقاً لبعض الدراسات يجب التمييز بين آثار ابتكارات العمليات وابتكارات المنتجات، على الرغم من صعوبة رسم خط واضح بين هذين النوعين من الابتكارات، ستؤدي ابتكارات العمليات إلى خفض تكاليف إنتاج السلع والخدمات عن طريق استبدال عنصر العمل، الأمر الذي سيؤدي لآثار سلبية على التوظيف، على العكس من ذلك سيكون للابتكارات في المنتجات أو الخدمات تأثير إيجابي على التوظيف، إذ ستكون مصحوبة بخلق فرص عمل مما يضاعف إجمالي العمالة.

<sup>1</sup>- David Encaoua et al, op, cit, pp 142-145.

وعموماً يمكن الابتكار المؤسسة من التقليل من آثار تغير البيئة التي تنشط فيها، كتشبع الأسواق وندرة الموارد الطبيعية والتطور السريع للتكنولوجيات والتغيرات الاجتماعية والثقافية. فاعتماداً على درجة نضج السوق، قد يهدف الإبتكار إلى إنشاء منتج جديد كلياً (ابتكار جذري)، أو جذب عملاء جدد عن طريق تطوير العرض، أو استعادة الهوامش بالسيطرة على التكلفة والتمايز حسب السعر، أو إعداد للمستقبل بابتكار فئة جديدة من العروض، أو المساعدة على إيجاد طرق جديدة لزيادة حجم المبيعات في المؤسسة، والمساهمة في تحسين جودة القرارات لحل المشكلات داخل المؤسسة في مختلف المجالات سواءً أكانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية.

كما يهدف الإبتكار إلى إنشاء أو تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث يحقق الإبتكار إمكانية التميز عن المنافسين وبالتالي التوصل إلى تطبيق أسعار أقل، وغالباً ما يتم خفض التكاليف بطريقة مستدامة. وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية، يجب على الشركة تقديم التزام طويل الأجل يطلق عليه بالابتكار الدائم والمستدام، يترجم هذا الالتزام إلى التكامل الكلي لأنشطة البحث والتطوير والتسويق والإنتاج، بغية تقليص الآجال لإدخال منتجات وخدمات جديدة في السوق، وبالتالي تتميز المؤسسة من خلال تقليل الفترة بين إصدار المنتجات، الأمر الذي يجعلها من المؤسسات المنافسة بالنسبة للوقت.

### 3.3.1. أنواع الإبتكار

هناك العديد من التصنيفات الخاصة بأنواع الإبتكار، نظراً لشساعة المفهوم ذاته وتغلغه في ميادين كثيرة، وفيما يلي حوصلة لأهم أنواع الإبتكار بناءً على المعايير التالية: وفقاً لطبيعة الإبتكار والغرض منه ودرجة الحداثة التي أدخلها، وقد تتداخل هذه المعايير أحياناً وتجعل من الممكن تصنيف الإبتكار بحسب أكثر من معيار واحد.

#### 1.3.3.1. تصنيف الإبتكار بناءً على درجة الحداثة

تصنف الإبتكارات بناءً على درجة حداثتها إلى ابتكارات جذرية أو تجاورية وابتكارات جزئية أو تدراكية، ويتم الإعتماد على ستة معايير لتحديد درجة حداثة وشدة الإبتكار، فحسب باريري (Barreyre) تتمثل هذه المعايير في<sup>1</sup>: درجة حداثة المنتجات الجديدة، ودرجة فائدة الإبتكار، ومستوى التأثير الاقتصادي والاجتماعي، ومستوى التأثير التكنولوجي، والطبيعة المستقلة للإبتكار، وسنقتصر على معيار درجة الحداثة في التفرقة بين الإبتكارين الجذري والجزئي.

أ. **الإبتكارات الجذرية:** تمثل الإبتكارات الجذرية (Radical innovation) ابتكاراً مطلقاً لتطبيقات جديدة كلياً تشكل تغييراً عميقاً وثورة في مجال إطلاقها، سواء تكنولوجية أو صناعية أو اجتماعية أو غيرها، ويعتبر هذا النوع من الإبتكار قليلاً إن لم نقل نادراً، كما أنه يتميز بدرجة عالية من عدم اليقين وبالتالي تأثيره سيكون أكبر على المنظمة سواءً على العائد أو درجة المخاطرة<sup>2</sup>. وغالباً ما يستخدم الإبتكار الجذري لوصف

<sup>1</sup> - P.-Y. Barreyre, *Typologie des innovations*, Revue Française de Gestion, jan. – fév.1980, pp 9-15.

<sup>2</sup> - Simon Alcouffe, op. cit., pp 49.50.

إنشاء منتج جديد يؤدي إلى حدوث ثورة في السوق، وهذا ما أسماه شومبيتر "بالتدمير الخلاق" (Destruction créatrice) وهو تدمير ما هو موجود بالجديد، أي أن قوة تبني الابتكار للحدثة جعله ابتكارًا جذريًا يسبب تدمير الأشياء المعتادة عن طريق التغيير الجذري لملاحها المألوفة.

ب. **الابتكارات التدريجية:** أما الابتكارات التدريجية أو التدرجية (Incremental innovation) هي تحسينات تتم على منتج أو عملية أو نقل تكنولوجيا من تطبيق لآخر، فهو تحسين تدريجي لكفاءة العرض الحالي ولا يستدعي امتلاك مهارات جديدة، إذ تتوفر قاعدة معارف سابقة تكفي لإجراء التعديل، وتكون الابتكارات الجزئية أكثر حصولًا من الابتكارات الجذرية، وأقل مخاطرة وتأثيرها أقل حدة، وهي أقرب إلى التحسين والتعديل والتغيير الطفيف، لمنتج أو آلية أو شيء آخر ليتكيف بشكل أفضل مع احتياجات السوق<sup>1</sup>.

من المهم تصنيف الابتكارات وفقًا لمستوى حدتها، لأنه يمكن التمييز بين الابتكارات التي تقدم درجة عالية من الحدثة عن تلك التي تحقق تحسينات طفيفة، ويعد هذا المعيار نسبي ومتغير عبر الزمن، فالابتكار الجذري مثلًا يصبح تدريجيًا وبمرور الوقت شائعًا.

### 2.3.3.1. تصنيف الابتكار بناءً على موضوعه

نظرًا لتعقيد عملية الابتكار وتنوع الطرق التي تبتكر بها المنظمات، وبغرض الأخذ بعين الاعتبار الجانب الخدماتي والتنظيمي والتجاري أي بصورة أخرى الإهتمام بالجوانب غير التكنولوجية للابتكار، اقترحت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) سنة 2005 تصنيفًا للابتكار بحسب موضوعه، وقد قسمته إلى أربعة أنواع بينما كان يقتصر تصنيفها سابقًا على نوعين فقط وهما ابتكار المنتج وابتكار الآلية وقد تم إضافة الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي.

أ. **ابتكار المنتج:** تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ابتكار المنتج (Product innovation) بأنه "إدخال سلعة أو خدمة جديدة، بما في ذلك التحسينات المعتبرة للمواصفات التقنية للمكونات والمواد، للبرمجيات المدمجة لسهولة الاستخدام، أو غيرها من الخصائص الوظيفية الأخرى"<sup>2</sup>. وبالتالي يشمل ابتكار المنتج المنتجات المادية كالسلع وكذا المنتجات اللامادية كالخدمات الموجهة لتلبية حاجيات الزبائن والمستهلكين في سوق معين ولها وقع كبير على نمو المبيعات وتحسين مردودية المؤسسة، على أن تتضمن على الأقل شيئًا جديدًا مقارنة بالموجود سابقًا، وأن يحس المستهدفين بها بحداتها<sup>3</sup>.

ب. **ابتكار الآلية:** ينطوي ابتكار الآلية (Process innovation) "على تنفيذ طرق إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة بشكل معتبر، ويضم التغييرات في التقنيات، المعدات و/أو البرمجيات"<sup>4</sup>، يتضمن ابتكار الآلية

1- Simon Alcouffe, op. cit., pp 49.50.

2- OCDE, Manuel d'Oslo, op, cit, p 54.

3- Amina Souad Rahali, *Processus d'innovation et compétitivité des PME algérienne à l'heure de la globalisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tlemcen, 2017-2018, p 34.

4- OCDE, Manuel d'Oslo, op cit, p 54.

استخدام معدات جديدة أو أنظمة تحكم محسنة أو جديدة، وبصورة أعم تغييرات أو تحسينات في تكنولوجيا التصنيع.

وغالبا ما يسير هذان الشكلان من الابتكار جنباً إلى جنب، بمعنى أن تطوير منتجات جديدة يمكن أن يقود شركة ما إلى إعداد آليات إنتاج جديدة، حيث أن هذه الآليات الجديدة يمكن أن تسمح بإنتاج منتجات جديدة، كما يمكن أن يصبح ابتكار منتج على مستوى قطاع ما، ابتكار آلية على مستوى قطاع آخر.

**ج. الابتكار التسويقي:** يتمثل الابتكار التسويقي (Marketing innovation) في "تبني طرق تسويقية جديدة يمكن أن تترجم إلى تغييرات معتبرة في تصميم، توضيب، تخزين، ترويج أو تسعير منتج"<sup>1</sup>، يكمن الهدف من تبني الابتكار التسويقي في تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة، ووضع المنتج في السوق بطريقة جديدة من أجل زيادة المبيعات. يرتبط هذا الشكل من الابتكار بقوة مع ابتكار المنتج نظراً لأن أساليب التسويق الجديدة ودراسات السوق هي عوامل تقضي إلى التطوير الناجح أو إطلاق منتجات جديدة<sup>2</sup>.

**د. الابتكار التنظيمي:** يشير الابتكار التنظيمي (Organizational innovation) إلى "أشكال جديدة من تنظيم العمل، وأنظمة إدارة المعرفة، وطرق تعبئة إبداع العمال، وكذلك أشكال جديدة من العلاقات بين المؤسسات وبيئتها الاقتصادية"<sup>3</sup>، يظهر هذا النوع من الابتكار من خلال الأفراد وفرق العمل والإدارة، ويسمح بتكوين ثقافة مبتكرة، وكذلك التقبل الداخلي العام للأفكار الجديدة، تتمثل ميزة هذا الشكل من الابتكار في أنه يتيح للشركات تحسين أدائها من خلال خفض التكاليف الإدارية أو تكاليف المعاملات، وبالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المستهلكين.

### 3.3.3.1. تصنيف الإبتكار بناء على طبيعته

يتم تصنيف الابتكار بناء على طبيعته بحسب درجة تأثيره على سير مختلف أقسام المنظمة، إلى ابتكار تكنولوجي أو تقني وابتكار تسييري أو إداري<sup>4</sup>:

**أ. الابتكار التسييري:** يشير الابتكار التسييري أو الإداري (Managerial or administrative innovation) إلى التغييرات التي تطرأ على قواعد إدارة وتخصيص موارد المؤسسة أو العوامل الأخرى الخاصة بالهيكل الاجتماعي للمؤسسة، حيث يخص التعديل القواعد والأدوار والإجراءات والهيكل التي تتعلق بالعلاقات بين أعضاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها، وترتبط بصفة مباشرة بالجانب التسييري والإداري، كسياسة التوظيف وتنظيم المهام وكيفية توزيعها، وسياسة توزيع المكافآت، وبصفة غير مباشرة بالجانب الإنتاجي للمنظمة.

1- OCDE, Manuel d'Oslo, op cit, p 54.

2- Amina Souad Rahali, op. cit., p 35.

3- OCDE, Manuel d'Oslo, op. cit, p 54.

4- Amina Souad Rahali, op. cit., pp 36-37.

ب. **الابتكار التكنولوجي:** يشير الابتكار التكنولوجي أو التقني ( Technological or technical innovation) إلى إدخال تغيير في التكنولوجيا نتيجة استخدام أدوات أو تقنيات أو أنظمة جديدة من قبل أعضاء المنظمة، ويرتبط بشكل مباشر بالنشاط التشغيلي الرئيسي للمنظمة.

وقد قام ألانج و جاكوبسون (Alange & Jacobsson, 1998) بتعميق تحليل الاختلافات بين الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي، ووفقا لهما فإن آلية تطوير ونشر الابتكار التكنولوجي لها الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- ✓ التراكمية وتعتمد على مسارات تكنولوجية محددة؛
- ✓ تحتاج لحشد معرفة ذات طبيعة ضمنية يتم انتقالها بواسطة شبكات رسمية وغير رسمية؛
- ✓ تعد جزءا من سياقات أوسع للأنظمة التكنولوجية والأنظمة الوطنية للابتكار؛
- ✓ يصعب التمييز بين الآليات؛
- ✓ تتأثر إلى حد كبير بالطلب.

من جانبها تتميز الابتكارات الإدارية بقواعد معرفية ذات طبيعة أكثر ضمنية تجعلها أكثر صعوبة في الحماية من التقليد، لذا تتعرض لمشاكل الملكية وتقلل من الحافز لتطوير هذا النوع من الابتكار، علاوة على ذلك لا يوجد لها سوق عرض مماثل كسوق الابتكارات التكنولوجية، ويعود السبب في ذلك إلى قاعدة معارفها الضمنية وكذا صعوبة تحديد معالمها وحدودها، كما أنه من الصعب أيضًا ملاحظتها وتجربتها على المتبنين المحتملين، واستباق آثارها وتحديد معايير التقييم المسبق.

وتكون مشاركة المسيرين والمدراء التنفيذيين ورغبتهم الفعلية في تنفيذ الابتكارات أكثر أهمية بالنسبة للابتكارات الإدارية منها للابتكارات التكنولوجية، وذات تأثير أكبر فيما يخص إقناع المتبنين المحتملين لها كما أن الابتكارات الإدارية تؤدي إلى تغييرات كثيرة في توزيع المهام وتنظيمها، مما يجعلها أكثر عرضة للمقاومة وتنفيذها يعد تحديا للمسيرين، كما أنه لا يمكن وضع مفهوم دقيق لها مما يفتح المجال لتفسيرات شخصية مختلفة للمتبنين المحتملين خلال مراحل عملية التنفيذ مما يزيد من تعقيد مهمة تنفيذها.

بعد تسليط الضوء على مفهوم الابتكار بشكل عام، نقوم فيما يلي بدراسة الجانب النظري للابتكار المالي، بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة به، وكذا المقاربات التي فسرت دوافع اللجوء إليه من قبل المنظمات، بالإضافة إلى تبيان أنواعه وخصائصه ووظائفه.

### المبحث الثاني: ماهية الابتكار المالي

يظهر التاريخ أن الابتكار المالي كان جزءا حاسما ومستمرًا من المشهد الاقتصادي، إذ يعد عملية مستمرة يسعى من خلالها المتدخلون في السوق المالي، عن طريق تنوع منتجاتهم وخدماتهم، إلى تحقيق

<sup>1</sup>- S. Alange, S. Jacobsson, *Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovation*, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 10, n°1, 1998, p.3-21.

الربح والاستجابة لكل التغيرات المفاجئة والتدرجية في الاقتصاد، لذلك فمفهوم الابتكار المالي يتضمن أبعادا كثيرة ومعقدة، بقدر تعقيد النظام المالي نفسه، وعليه تعددت التعاريف بخصوصه، وفيما يلي أهمها.

## 1.2. اشكالية تحليل الابتكار المالي والنظريات المفسرة له

تشكل الدوافع والأسباب التي تدفع بالأعوان الماليين إلى الابتكار، نقطة خلاف بين الباحثين فمنهم من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالعرض، ومنهم من يرى أن المحفزات تتعلق بجانب الطلب، لذلك سيتم التفصيل في الديناميكيات التي تحكم إنشاء الابتكارات المالية والتي تفسر ظهورها مع مرور الوقت. وبغض النظر عن عملية إنشائها، فإن وفرة ووتيرة الابتكار المالي يمكن تفسيرها على وجه الخصوص لطبيعتها غير الملموسة بشكل عام، فضلا عن صعوبة حمايته قانونيا ببراءة اختراع كما الحال فيما يخص الابتكارات الصناعية.

### 1.1.2. إشكالية تحليل الابتكار المالي

اعتمدت التحاليل الأولى للابتكار المالي على مفاهيم مستعارة من الإقتصاد الصناعي، وبالتحديد من نظريات التقدم التقني لشومبيتر المبينة سابقا، حيث يرى دوبراسيو (De Boissieu, 1987) أن التفرقة بين ابتكار المنتج وابتكار آلية إنتاج يمثل المرجع النظري الأول لتحليل الابتكار في عالم المالية، ويرى دوبراسيو أن "الابتكارات المالية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالابتكارات الصناعية... وأن الابتكار يأخذ العديد من الأشكال كإدخال أدوات مالية جديدة...، إنشاء أسواق مال جديدة أو فروع جديدة في أسواق مال موجودة من قبل...، إدخال تكنولوجيات مالية جديدة...".<sup>1</sup>

إلا أنه هناك بعض المفكرين يعتبرون أنه من الخطأ الشائع إسقاط مبادئ الابتكار الصناعي على الابتكار المالي، ومن بينهم أغلييتا (Aglietta, 1987)، والذي يرى أنه من المغري تطبيق نظرية التقدم التقني على الابتكار المالي، غير أنه لا توجد أية نقاط شبه بينهما. ويسوق أغلييتا مثلا يدعم به رأيه، فإدخال الروبوتيك في مجال صناعة السيارات، ليحل محل التقنيات نصف الأوتوماتيكية في التصنيع، سيؤدي إلى انخفاض التكلفة الوحودية للإنتاج، هذا الإنخفاض يكون ملازما للتغيير التقني وسيحدث مهما كانت التغيرات الحادثة في الظروف الإقتصادية العامة؛ أما في حالة استبدال القرض البنكي بالتمويل السندي، فيعود السبب إلى التغيرات الظرفية لمعطيات الإقتصاد الكلي، والتي تفرض تأقلا في طرق التمويل، مع إمكانية رجوع بعدي محتمل لوسائل التمويل السابقة<sup>2</sup>. لذلك يؤكد هذا التحليل لأغلييتا تعرض الفردية المنهجية لشومبيتر

<sup>1</sup> - Christian de Boissieu, *Mutations et Fragilité des Systèmes Financiers*, Revue Française d'Economie, Vol.2, No.1, RFE/ Fayard, pp 74-110, France, 1987, pp 75-77, [http://www.persee.fr/doc/rfec0\\_0769-0479\\_1987\\_num\\_2\\_1\\_1130](http://www.persee.fr/doc/rfec0_0769-0479_1987_num_2_1_1130), (accessed 14/06/2017).

<sup>2</sup> - Michel Aglietta, *Structures Economiques et Innovations Financières*, Revue d'Economie Financière, [En ligne], Vol. 2, No.2, PUF, France, 1987, p 43, [http://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_1987\\_num\\_2\\_2\\_1499](http://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1987_num_2_2_1499), (accessed 16/06/2017).

للعديد من الإنتقادات، حتى في إطار الإقتصاد الصناعي، بسبب إهماله لدور العوامل البيئية، والتي تعتبر غير مناسبة لدراسة الإبتكار في المجال المالي<sup>1</sup>.

كما أن التفرقة بين ابتكار المنتج وابتكار الآلية التي تمثل المرجع النظري الأول في تحليل ظاهرة الإبتكار المالي كما بينه دوبواسيو، يطرح إشكالا في علوم المالية على اعتبار صعوبة التفرقة العملية بين المنتج المبتكر والآلية المبتكرة، حيث يتطلب إبتكار المنتج استعمال أصول أو خدمات جديدة من قبل المتدخلين في السوق المالي، في حين يتعلق إبتكار الآلية باستعمال تقنية تساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع المتعلقة بهذه الأصول والخدمات الموجودة من قبل، تعتبر هذه التفرقة صعبة في علوم المالية، عندما يصعب عمليا التفرقة بين الآلية التي من خلالها يخلق عون مالي مؤشر أو يستثمر من أجل إنتاج ربحية كوسيلة تعقب ربحية مؤشر آخر.

كما تطرح التفرقة بين الإختراع والإبتكار إشكالا في علم المالية، على اعتبار اختلاف النظام القانوني لحماية الملكية الفكرية، فبراءة الإختراع غير موجودة في المالية حسب استير (Hester, 1981)، كما أنه في معظم الحالات يعد كل اختراع ابتكارا، بما أن المنتجات أو الخدمات الجديدة ليست ملموسة، ولذلك فستكون موضوع تطبيق فوري دون انتظار أجل، كما أن معظم الإبتكارات المالية لا تتطلب اختراعا سابقا، على اعتبار أنها غالبا ما تمثل تطورا يكيف منتجا أو آلية كانت موجودة من قبل، لذلك فمعيار الحدثة في الإبتكار حسب بودولسكي (T.Podolski) غير ذا صلة في المالية، بسبب الإندماج التدريجي لمختلف القطاعات في الأسواق المالية، فما هو جديد على مستوى سوق مالي، يمكن أن يكون قد استخدم من قبل في سوق آخر<sup>2</sup>.

مما سبق يبدو أن التطبيق المباشر لنظرية الإبتكار الصناعي في المجال المالي، يطرح العديد من الإشكاليات، لذلك فالعديد من المفكرين أكدوا على إنفراد مفهوم الإبتكار المالي وصعوبة الإلمام به، ووجوب تطوير مقارنة مستقلة به، بعيدا عن الإقتصاد الصناعي ونظرية التقدم التقني. يلذلك يمكن أن تجد محفزات الابتكار المالي تفسيرا لها من خلال التأسيس النظري لها من خلال نظريات العرض والطلب.

### 2.1.2. نظريات العرض المفسرة للإبتكار المالي

جذبت مسألة العوامل التي أدت إلى ظهور الابتكارات المالية اهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين الذين كرسوا بحوثهم للبحث عن تفسير وفترة الابتكار المالي وتسارع وتيرة انتشاره، ولعل أهمها على وجه الخصوص أعمال ويليام سيلبر (W.Silber, 1983-1975) وإدوارد كاين (E.Kane, 1981-1984).

يتم استخدام التحليل النظري للإبتكار المالي من المفاهيم الخاصة بالإقتصاد الصناعي، وقد أدت أعمال شومبيتر، التي تعتبر الابتكار نتيجة لسلوك نوع معين من الأعوان الإقتصاديين، يسعى لتوسيع ميزته التنافسية على منافسيه، إلى ظهور النظريات التي تفسر اللجوء إلى الإبتكار المالي عن طريق العرض،

<sup>1</sup> - Simon Ritz, op.cit., p 10.

<sup>2</sup> - Ibid, pp 10-11.

وبشكل عام فإن هذا الجزء من الأدبيات يرى أن الابتكار هو عملية يتم تنفيذها بشكل مستقل من قبل الأعران الذين يقدمون المنتجات والخدمات المالية، بهدف تحسين قدرتهم التنافسية والحفاظ على حصتهم في السوق أو توسيعها، ويبدو جليا تأثر رواد هذه النظرية بمفهوم الفردية المنهجية عند شومبيتر، لذلك فهي تتقارب فكريا مع مبادئ الاقتصاد الصناعي ونظريات التقدم التقني<sup>1</sup>.

من خلال هذه المقاربة، تعتبر شدة المنافسة بين الأعران الماليين، المحدد الأساسي لوظيفة البحث والتطوير (R&D) والسلوكيات الابتكارية، من قبل عارضي الأدوات والخدمات المالية، ولذلك فإن جميع العوامل التي تؤثر على البيئة التنافسية للوسطاء الماليين، بإمكانها التأثير على الأنشطة المتعلقة بإنشاء ونشر الابتكارات المالية، لذلك فعوامل ظهور الابتكار المالي في هذه المقاربة، هي تقريبا العوامل نفسها التي تؤثر على الوضعية التنافسية للوسطاء والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- العولمة واللاوساطة المالية التي أدت إلى زيادة المنافسة القطاعية والجغرافية؛
  - إلغاء القيود التنظيمية والتحرير المالي اللذان أديا إلى تفكيك الحواجز والقيود المفروضة على بعض الممارسات المالية؛
  - التغيرات في البيئة والهيكل الاقتصادية كزيادة المخاطر والتقلبات في الأسواق المالية التي دفعت الوسطاء الماليين لضرورة تطوير أدوات التحوط ونقل المخاطر؛
  - تكنولوجيات الإعلام والاتصال (ICT) التي ساعدت في دعم التعقيد المتزايد للمنتجات المالية بجميع أبعادها: كأساليب الاكتتاب في الأوراق المالية (الاكتتاب العام المفتوح)، والتنفيذ، وتسوية وتسليم المعاملات، وأساليب جديدة لبناء وإدارة محافظ الأصول (النسخ المتماثل، مؤشر الاصطناعية، الشرائح، والتجميع، وما إلى ذلك)، بما في ذلك تطوير أسواق جديدة (المنصات الإلكترونية البديلة)؛
  - تقدم الحوسبة الذي يمثل محفزا مهما للابتكار المالي حيث أصبحت المعاملات والتدفقات النقدية تتم إلكترونيا، مما سمح بتغيير هيكل وآداء الأسواق، التي أصبحت تعمل في الوقت الحقيقي، كما شجعت ظهور أدوات وخدمات مالية جديدة: كإدارة النقد (Cash management) التي تتميز بتسيير متكامل لأنواع مختلفة من الحسابات المصرفية (الحسابات الجارية، الودائع، العقود الآجلة، الصناديق الاستثمارية، إلخ).
- وقد وسع لورانس وايت (White, 2000) مفهوم التقدم التكنولوجي، إلى ما أسماه "التكنولوجيات الفكرية"، والمقصود بها تقدم البحوث في مجالي الرياضيات والمالية، والتي لولاها لما كان بالإمكان تطوير نماذج تقييم الأصول المالية مثلا، كأعمال بلاك وشولز وميرتون (Black, Scholes & Merton) بشأن تقييم المشتقات المالية، ومن الواضح أن العديد من أشكال الابتكار المالي، كتنقيات تقييم المخاطر (Var) قد سهلها التقدم التقني والفكري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Simon Ritz, op.cit., pp 19-20

<sup>2</sup> - Lawrence White, *Technological Change, Financial Innovation, and Financial Regulation in the U.S.: The Challenges for Public Policy, in Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation*, edited by Patrick Harker and Stavros Zenios, Cambridge University Press, Ch. 12, 2000, pp 388-415.

أما أوري (Awrey, 2011) فقد قام بإعادة وضع تصور جديد لنظريات العرض في ضوء الدروس المستفادة من الأزمة المالية 2008، وتستند مقاربتة إلى افتراض أن دوافع الابتكار بناء على طلب الوسطاء مهمة، وخاصة لدراسة ديناميكيات ووتيرة الابتكار المالي، ولكن فشلت هذه النظريات في إدراج حوافز الابتكار المتعلقة بالعرض، وقد خلص إلى أن مقدمي الابتكارات المالية، أي الوسطاء الماليون، وبصورة رئيسية البنوك التجارية والاستثمارية وشركات التأمين وصناديق الاستثمار، يدفعون لتبني سلوك إبتكاري بهدف احتمال تحقيق أرباح إضافية، ولكن في بيئة شديدة التنافسية كالأسواق المالية، يستحوذ المقلدين على حصة من سوق الابتكار، مما يؤدي إلى انخفاض هوامش وأرباح المبتكرين الأصليين، مما يدفعهم إلى الحد من الابتكار وانقاص سرعة نشره<sup>1</sup>.

حيث يمكن لحوافز المبتكرين المحتملين أن تقل نسبيا، في غياب بعض الوسائل لمنع المقلدين من الاستيلاء وبحرية على الابتكارات، وهذا هو المبرر الاقتصادي التقليدي لتمديد حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين، من خلال منحهم فرصة مؤقتة لاحتكار ثمار ابتكارهم، مما يشجعهم على الابتكار أكثر، لكن المشكلة تكمن في أن حقوق الملكية الفكرية لا تمتد إلى الغالبية العظمى من الابتكارات المالية، إلا أن ما يحدث في الأسواق المالية الحديثة هو على النقيض تماما، حيث غالبا ما تزداد وتيرة الابتكار وسرعة انتشاره، لذلك نحن بحاجة إلى تطوير فهم أفضل، لدوافع الوسطاء الماليين للابتكار أكثر.

يسوق أوري ثلاثة حوافز مختلفة للابتكار<sup>2</sup>:

- ✓ الاستجابة لظهور الطلب "الحقيقي" داخل السوق؛
- ✓ الرغبة من التخفيف من أثر المتطلبات التنظيمية المختلفة؛
- ✓ امتلاك الوسطاء الماليون حوافزا من جانب العرض، لتصميم وتنفيذ استراتيجيات تهدف لإعادة تهيئة الظروف الاحتكارية، التي عادة ماتتيحها الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية، والتي تسمح بالاستمرار في الاستفادة من عوائد هذه الابتكارات.

وإذا كانت نظريات العرض لا تستطيع استيعاب جميع الأسباب التي تدفع للابتكار، والتي تؤثر على الوسطاء الماليين، فهي على الأقل تساعد على تحسين فهم عوامل وديناميكيات عملية الابتكار المالي، من خلال تحديث مقاربات العرض في مجال البحوث المالية، علما أن الكثير يفضلون النظريات التي تجعل من الطلب المحرك الرئيسي للابتكار المالي.

### 3.1.2. نظريات الطلب المفسرة للابتكار المالي

يعتمد جزء كبير من الأدبيات المالية على الطلب كمحفز للابتكار المالي، ويحلل دور عيوب السوق المالي كدوافع للسلوك الابتكاري في مجال المالية. وبما أن هذه العيوب تعيق الاستغلال الأمثل لمختلف

<sup>1</sup> - Dan Awrey, *Complexity, Innovation and the Regulation of Modern Financial Markets*, Harvard Business Law Review, Vol. 02, 2012, pp 260-262, [www.hblr.org/wp-content/uploads/.../HLB204\\_Complexity.pdf](http://www.hblr.org/wp-content/uploads/.../HLB204_Complexity.pdf), (accessed 24/10/2017).

<sup>2</sup> - Ibid., p 261.

وظائف الأسواق المالية من قبل الوسطاء الماليين، فإن الابتكار يتدخل لتحسين الوظائف التقليدية للنظام المالي، ولما لا يسعى لتحقيق الكفاءة<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم هذه العيوب إلى مشاكل الضرائب والتنظيم والمنافسة وتكاليف المعاملات والمعلومات والتوزيع وعدم تماثل المعلومات والإختيار المعاكس والخطر المعنوي، وفيما يلي بعض المقاربات التي درست دوافع وأسباب الإبتكار من ناحية الطلب.

### 1.3.1.2. مقارنة القيود العامة لويليام سيلبر

يعتبر سيلبر (Silber, 1983) أن المنظمة تلجأ للإبتكار عندما تصبح تكلفة بعض القيود باهظة، ولا تعدو أن تكون هذه القيود خارجية فقط كالقيود التنظيمية أو المتعلقة بالمنافسة، بل أيضا قيودا داخلية تفرضها المنظمة على نفسها، مثلا قد تحدد الشركة معدل نمو مستهدف للأصول، أو تفرض قيودا على السيولة الذاتية، كما أن المصارف التجارية عادة ما تدير الموارد التقديرية بحيث يتم استغلال جميع مصادر الأموال المحتملة على أسس منتظمة<sup>2</sup>.

وفي حين يعترف سيلبر بدور التنظيم، كالقيود الخارجي الرئيسي في تحليله، فإنه يعتبر مع ذلك أن هذا العامل غير كاف لشرح الدوافع التي تدفع الوسطاء الماليين إلى الابتكار، ومن ثم وسع مقاربتة إلى مجموعة من القيود الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمات، مثل صدمات الاقتصاد الكلي أو البيئة التنافسية، فقد خلصت دراسة تجريبية لهوريم وسيلبر (B. Horrim & W. Silber, 1977) لأسباب ظهور نحو خمسين ابتكارا ماليا، إلى أن الصدمات التضخمية وأثارها على تقلب أسعار الفائدة والمستوى العام للأسعار وتأثيراته على الجانب الضريبي، بالإضافة إلى عوامل كالعولمة والتكنولوجيا والتدخل الحكومي هي العوامل الأكثر أهمية في ظهور هذه الإبتكارات، على الرغم من ذلك فإن سيلبر يرى أن التنظيم والصدمات التكنولوجية، لا يزالان يشكلان الأسباب الرئيسية التي تسهم في تطوير الابتكارات المالية التي كانت محل الدراسة<sup>3</sup>.

### 2.31.2. مقارنة الجدلية التنظيمية لإدوارد كاين

يعتقد كاين (Edward Kane) أن الابتكار المالي هو نتاج التنظيم، وعلى نطاق أوسع التنظيم المالي، والذي يعرف كمجموعة من القواعد القسرية والملزومة المفروضة على طرف ثالث بغرض مراقبة سلوكه، تعتبر هذه القواعد التنظيمية حافزا للإبتكار، ليس بسبب طلب المتدخلين في السوق المالي بصفة عامة، وإنما بناءا على طلب الوسطاء الماليين عليه، من أجل مواجهة القيود التي تفرضها القوانين.

فالعديد من أشكال اللوائح والضوابط الحكومية، والتي تفرض ضرائب ضمنية، تؤثر سلبا على النشاط المربح للمنظمة وتعيق إمكانية تحقيق الفوائد المرجوة، وعليه يدخل الابتكار والتنظيم ضمن عملية نزاع مستمرة، طرفاها القوة الاقتصادية الحرة والقوة السياسية، وبما أن الصناعة المالية لها خصوصياتها فالقوانين

<sup>1</sup> - Peter Tufano, *Financial Innovation*, In Handbook of the economics of finance. Volume 1A. Corporate finance. Elsevier, North Holland, 2003, pp. 307-335

<sup>2</sup> - William Silber, *The Process of Financial Innovation*, The American Economic Review, vol. 73, no. 2, 1983, p 89, <https://www.jstor.org/stable/1816820>, (accessed 15/10/2017).

<sup>3</sup> - Simon Ritz, op.cit., p 28.

المؤطرة لها عادة ما تكون صارمة، لذلك تتعامل المؤسسات المالية مع الوضع الناجم عنها كإخفاض الأرباح وفشل التسيير، بغرض تخفيض الخسائر المحتملة، ويصبح بذلك الغرض من الابتكارات المالية، كسب الأرباح والتحايل على اللوائح والقوانين الحكومية<sup>1</sup>.

حسب مقارنة كاين (E.Kane, 1986-1981)، يكون سلوك الوسطاء الماليين مدفوعا أساسا بضرورة الإبقاء على القدرة التنافسية، وينطبق الشيء نفسه على الجهة التنظيمية التي تملّي إجراءاتها من أجل الرغبة بالاحتفاظ بالوسطاء الماليين أو اجتذابها وسطاء ماليين آخرين داخل نطاق اختصاصها، وبالطبع سيبحث هؤلاء الوسطاء العقلانيين عن الإطار التنظيمي الذي يتيح لهم زيادة قدراتهم التنافسية إلى أقصى حد، لذلك تتشكل منافسة بين مختلف الجهات القانونية، فينتقل الوسطاء الذين لديهم إمكانية الانتقال إلى جهة قانونية أخرى، عندما يحكمون على تكلفة الخدمة التنظيمية بأنها مفرطة<sup>2</sup>.

من الناحية النظرية، فإن هذه العلاقة هي جزء من المنافسة المؤسساتية التي تفرض ضغوطا على الجهة التنظيمية، والتي يجب أن تطور خدماتها على النحو الأمثل، بتخفيض كلفتها النسبية والرفع من نوعية خدماتها، لكن من الناحية العملية، فإن تنظيم السوق معيب إلى حد كبير، بحكم أن الوسطاء الماليين معرضين لتكاليف خروج عالية من السوق، ولهذا السبب فإنه لمواجهة الكلفة الباهظة للخدمة التنظيمية، يميل الوسطاء إلى تنفيذ استراتيجيات التحايل التي تستغل أوجه القصور في التنظيم، بدلا من الانتقال مباشرة إلى نطاق اختصاص منافس، وقد شجعها وساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح بتطوير أدوات وتقنيات مالية جديدة، تمكن الوسطاء من تجاوز القيود التنظيمية المفروضة عليها<sup>3</sup>.

ومن وجهة نظر الجهة التنظيمية، تؤدي عمليات التحكيم التنظيمية التي يقوم بها الوسطاء الماليون إلى تغيير تكاليف وفوائد الإطار التنظيمي الأمثل في سياق التنافس بين الجهات التنظيمية، فيتفاعل المنظمين من أجل الاقتراب من التنظيم الأمثل بهدف الإحتفاظ و/أو جذب أكبر عدد من العملاء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعديل التنظيم (Re-regulation)، كاستجابة تكيفية من الجهة التنظيمية إلى تغير البيئة، والتي تؤدي في الوقت ذاته إلى تحفيز السلوك التكيفي للوسطاء الماليين، والذي ما يأخذ غالبا شكل الابتكار المالي<sup>4</sup>. وبغض النظر عن الصحة التجريبية لهذه المقاربة، فإن قوتها تكمن في قدرتها على إضفاء الطابع الداخلي على أسباب الابتكار المالي.

<sup>1</sup>- Edward Kane, *Accelerating Inflation, Technological Innovation and The Decreasing Effectiveness of Banking Regulation*, Journal of Finance, Vol. 36, No. 2, Denver, USA, 1981, pp 355-367, <https://www.jstor.org/stable/2327018>, (accessed 15/10/2017).

<sup>2</sup>- Edward Kane, *The Interaction of Financial and Regulatory Innovation*, Journal of Finance, Vol. 78, No. 2, Denver, USA, 1988, pp 328-334, <http://www.jstor.org/stable/1818145>, (accessed 15/10/2017).

<sup>3</sup>- Edward Kane, *The Interaction of Financial and Regulatory Innovation*, Journal of Finance Vol. 78, No. 2, Denver, USA, 1988, pp 328-334, <http://www.jstor.org/stable/1818145>, pp 330-332.

<sup>4</sup>- Edward Kane, *Accelerating Inflation, Technological Innovation and The Decreasing Effectiveness of Banking Regulation*, op.cit., p 363-364.

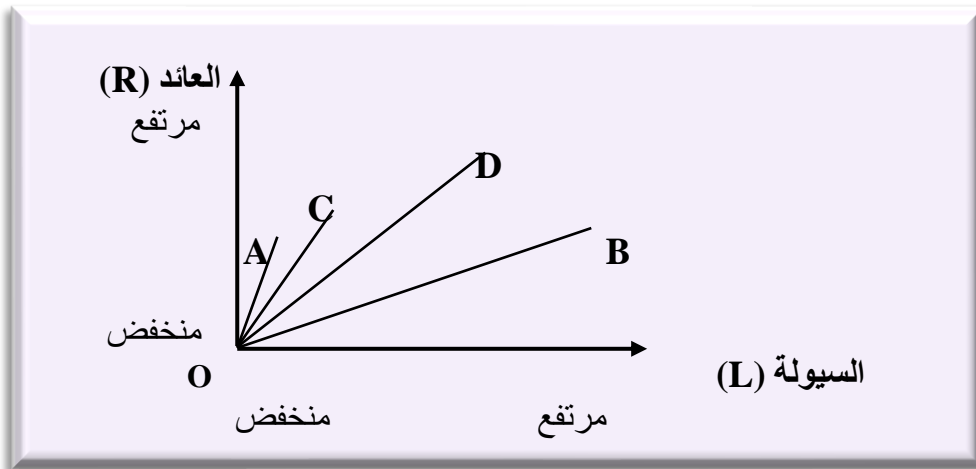
## 3.3.1.2. مقارنة الطلب على الخصائص لديساي ولو

تعرف هذه المقاربة بنظرية الطلب على الخصائص وهي إسقاط لنموذج لانكاستر (Lancaster) حول نظرية المستهلك الجديدة على الابتكار المالي، الذي هو تغيير لخصائص المنتجات استجابة لطلب العملاء الذين يطلبون حلولاً لتلبية احتياجاتهم، لذلك تقوم البنوك بإضافة خصائص جديدة على منتجاتها المالية.

وقد استخدم ديساي ولو (Desai and Low) نموذج الخصائص للإجابة عن اشكالية أسباب ودوافع عارضي الخدمات المالية للجوء إلى الابتكار، وقد شملت الدراسة الأدوات المالية الجديدة التي عرضت للاستثمار خلال فترة الثمانينيات، كما أشارت إلى ظهور المؤسسات المالية الجديدة التي بدأت بعرض أدوات وخدمات مالية جديدة غير متوفرة من قبل، كمؤسسات غير مصرفية وحتى غير مالية، واكتساحها لسوق الخدمات المالية كوكالات السياحة وشركات بطاقات الائتمان وشركات التجزئة.

وفسر هذا الإنتشار والإكتساح من خلال نموذج الخصائص وتطبيقه على كل من المؤسسات المالية الموجودة والجديدة، والتي تسعى كليهما للحصول على فرص للربح من خلال البحث عن "قنوات" مربحة من خلال التغيير في خصائص الأصول، ولقد قاما بتجميع ستة خصائص هي: معدل العائد، إجمالي أو صافي الضريبة، وتيرة دفع الفوائد، نقطة الوصول لفترة الإشعار أي السيولة، الحد الأدنى لمبلغ السحب والعقوبات على الانسحاب المبكر، إلا أنهما اكتفيا بدراسة اثنين من الخصائص ألا وهما معدل العائد والسيولة، وبناءً على المعلومات المستقاة، تمكنا من بناء رسومات بيانية ثنائية الأبعاد بعاملَي العائد (R) و السيولة (A)، يقاسان على محوري المعلم، والمنتجات المالية المختلفة كأسهم تشير إلى كميات وتركيبات مختلفة من الخصائص، حسب الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (2.1): منحني بياني للمنتجات المالية حسب نموذج الخصائص



Source : Faiz Gallouj, *Innovation in the Service Economy : The New Wealth of Nations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2002, pp 73-74, p 74.

يمكن الرسم البياني من تحديد ووصف أصول موجودة، فمثلا نأخذ كمرجع الأصل A الذي يتسم بانخفاض العائد وسيولة عالية، والأصل B الذي يتميز بارتفاع العائد وسيولة منخفضة، يعتبر ديساي ولو أن الأصل C هو "ابتكار تافه"، لأن المسافة بين A و C مقارنة بخصائصهما والمقاسة بالزاوية (OA, OC) هي مسافة صغيرة، وعلى العكس من ذلك يمثل الأصل D "ابتكارا مهما" لأنه "يملا مساحة فارغة بين الأصلين المرجعيين"<sup>1</sup>.

وعلى كل فإن الملاحظ من هذه المقاربات أنها غير كافية إذا أخذنا كل واحدة منها على حدى، لتفسير أسباب اللجوء للابتكار المالي، لذلك فمن المجدي إدماج كلا من الدوافع التي تركز على الطلب والعرض معا لفهم دوافع الابتكارات المالية، فمثلا سلط (بلاك وشولز، 1974) الضوء على مجموعة من المحفزات النابعة من العرض والطلب على الابتكارات المالية، وكذلك العوامل الداخلية والخارجية، في دراستهما لتطور صناديق المؤشرات، كما أن (أوري، 2011) يشير في هذا الصدد إلى أن تفضيل مقارنة على غيرها لا يمكن من استيعاب جميع حوافز ودوافع الابتكار المالي، وهذا ينكر على هذا الأخير تعقيده وتنوعه، والواقع العملي أثبت أن محاولات تصنيف الابتكار المالي قد اصطدمت بوفرة وتنوع هذه الظاهرة، إذ أحصى (توفانو، 2002) 1836 منتجا ماليا جديدا في الفترة الممتدة من 1980 إلى 2001 دون احتسابه الأسواق الجديدة والوسطاء الماليين الجدد.

## 2.2. مفهوم الابتكار المالي

يعد مفهوم الابتكار في القطاع المالي ذا خصائص مميزة عن باقي القطاعات، باعتباره في الأصل شيئا لاماديا، والملاحظ غياب تعريف له مقبول بشكل عام في المجتمع العلمي، على الرغم من تكثيف البحوث الأكاديمية بسبب تسارع هذه الظاهرة منذ منتصف سبعينيات القرن العشرين، لذلك اختلفت مفاهيمه وخصائصه والنظريات المفسرة له ومعايير تصنيفه، وهذا ما سنحاول عرضه فيما يأتي.

### 1.2.2. تعريف الابتكار المالي

رافع العديد من الباحثين لصالح وضع تعريف موسع للابتكار المالي، نظرا لخصوصيته وصعوبة اسقاط نظرية الابتكار الصناعي عليه، غير أن البعض الآخر ينظر إليه من وجهة نظر ضيقة.

يقترح فان هورن (Van Horne, 1985) أن الابتكار المالي هو: "جميع المنتجات أو العمليات الجديدة التي تمنح الأسواق المزيد من الفعالية سواء التشغيلية و/أو الكمال"<sup>2</sup>. وبالتالي يركز هذا التعريف على قدرة الابتكارات المالية على المساعدة في تحقيق أفضل توزيع للموارد في الأسواق المالية غير الكاملة.

<sup>1</sup> - Faiz Gallouj, *Innovation in the Service Economy : The New Wealth of Nations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2002, pp 73-74.

<sup>2</sup> - A.AIT HBIBI, *Innovation financière : diversité des définitions et Difficultés de mesure*, Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 11, 2022, pp 186-206, p 191.

يعتبر غولاند (Goland, 1991) أن الابتكار المالي هو "تقديم منتج جديد في السوق أو إنتاج منتج موجود فعلا بطريقة جديدة"<sup>1</sup>. أي أن الابتكار المالي يمكن أن يكون مجرد تحسين لمنتج أو أداة مالية مستخدمة مسبقا بإضافة ميزة جديدة تجعلها تختلف جذريا عن المنتج الأصلي.

ولا تختلف ليفراتو (Levratto, 1993) كثيرا عن غولاند، حيث تعتبر الابتكار المالي بمثابة "ظهور أصول أو خدمات جديدة مقدمة من قبل المشاركين للأسواق"<sup>2</sup>، حيث يمكن أن تكون بمثابة تعديل لواحد أو أكثر من الخصائص الجوهرية لكل منتج من حيث التركيب، الأداء، تاريخ الاستحقاق،... مما يدع هامشا كبيرا من المناورة للبنوك في تصور منتج أو أداة جديدة.

أما صوبريرا (SOBREIRA, 2004) فيعرف الابتكار على أنه "إنشاء منتجات مالية جديدة تهدف إلى سد الفجوات في السوق من أجل إكمال جميع الأسواق"<sup>3</sup>. حيث يركز على ميزة سد الفجوات والنقائص في المنتجات والأدوات المالية التي يمكنها من تدارك الحاجات غير المشبعة.

كما أن كل من فرايم ووايت (Frame & White, 2009) يعتبران أن لإبتكار المالي هو "شيء جديد يقلل من التكاليف والمخاطر، أو يوفر منتجا أو خدمة أو أداة محسنة، ترضي بشكل أفضل طلب المتدخلين في النظام المالي"<sup>4</sup>.

اعتمدت هذه التعاريف على النظر للابتكار من زاوية ضيقة على أنه عملية إنشاء منتج مالي جديد يضيف قيمة جديدة للمستهلك، غير أن هذه التعاريف أغفلت أن الابتكار المالي لا يقتصر على إنشاء أدوات مالية جديدة فقط، بل يجب أن ينظر إليه من زوايا أخرى، وهذا مانلمسه من خلال التعاريف التالية: يرى توفانو (Tufano, 2002) أن الابتكار المالي هو: "كل فعل يخلق ويعمم أدوات مالية جديدة، وكذا تكنولوجيات، مؤسسات وأسواق مالية جديدة"<sup>5</sup>.

كما أن كيزيال (Kisiel, 2007) يعرف الإبتكارات المالية على "أنها خدمات مالية تقدم لعملاء معينين منتجًا جديدًا. كما أنها تشير إلى الإجراءات التي تهدف إلى إدخال أو تحسين الأدوات المالية، وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للنظام وتطبيق التكنولوجيا الحديثة والحوسبة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - D. H. Gowland, *Financial Innovation in Theory and Practice*, Surveys in Monetary Economics, Vol. 2, edited by CJ Green and DT Llewellyn, 1991, P 79.

<sup>2</sup> - N. Levratto, *Où en est l'économie industrielle de la finance ?*, Revue Française d'économie, Numéro 8(4), 1993, pp 51-86.

<sup>3</sup> - Rogério SOBREIRA, *Innovation financière et investissement. Le cas de la titrisation*, Innovations, No 19, 2004/1, p. 117, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-1-page-115.htm>, (accessed 25/11/2020).

<sup>4</sup> - Scott Frame and Lawrence White, *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking*, Federal Reserve Bank of Atlanta, Working Paper Series, 2009, p3, <https://pdfs.semanticscholar.org/da66/154caecb42b63b2e69754306442c077bc76f.pdf> (accessed 12/10/2017).

<sup>5</sup> - Peter Tufano, *Financial Innovation*, Harvard Business School, 2002, pp 4-5, [http://www.econ.chula.ac.th/public/members/sothitorn/Financial\\_inovetion\\_5G.pdf](http://www.econ.chula.ac.th/public/members/sothitorn/Financial_inovetion_5G.pdf), (accessed 02/08/2017).

<sup>6</sup> - M. Kisiel, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa. 2007. In : A. Karolina, *The impact of innovation on the improvement of the competitiveness of banks and analysis of case studies*, *Ekonomica*

ترى بلاخ (Blach, 2011) أن تعريف الابتكار المالي يكون استنادا إلى تعريف النظام المالي ككل ويمكن لهذا التعريف الواسع أن يصف الابتكارات المالية " كتغييرات في الأداء والحلول والتطويرات الجديدة في: الأسواق المالية، المؤسسات المالية، الأدوات المالية واللوائح المتعلقة بنشاطها"<sup>1</sup>.

أما غوبلر (Gubler, 2011) فيعرف الابتكار المالي على أنه "عملية تغيير في نوع وتشكيلة المنتجات المالية المتاحة ولكن أيضا تغيير يمس الوسطاء الماليين و الأسواق المالية في حد ذاتها"<sup>2</sup>.

وحسب ريتز (Ritz, 2011) فالابتكار المالي هو "عملية تغيير في طبيعة أو تنوع أو سير الأسواق أو الوسطاء أو الأدوات المالية"<sup>3</sup>.

تركز جميع هذه التعاريف على المعنى الواسع للابتكار المالي حيث يشمل الابتكار جميع مكونات النظام المالي من أسواق ومؤسسات وأدوات وتنظيمات ولوائح وبالتالي فإن الابتكارات المالية تشكل مجموع كبيرة ومتنوعة من التطورات الجديدة، التي يتم تصميمها لزيادة كفاءة النظام المالي، والتالي تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي.

تكون العلاقات بين هذه المجموعات المختلفة للابتكارات المالية من مؤسسات وأسواق ومنتجات وتنظيمات متعددة الأبعاد، ويمكن وصفها بأنها دوامة الابتكارات (The spiral of innovations)، وهذا يعني أن المؤسسات المالية الجديدة تخلق الأدوات المالية الجديدة (المنتجات والخدمات)، التي يتم تداولها في الأسواق المالية الجديدة، وتتطلب هذه الحلول الجديدة لتنظيمها لوائح جديدة، كما أن التغييرات في ظروف السوق وفي البيئة القانونية، قد تؤدي إلى تشكيل أدوات جديدة، تحتاج لتأسيس أسواق ومؤسسات جديدة تتداول فيها<sup>4</sup>.

Miedzynarodowa, N°22, 2018, p 60, <https://typeset.io/pdf/the-impact-of-innovation-on-the-improvement-of-the-1b0yopyxzd.pdf>, (accessed 12/10/2022).

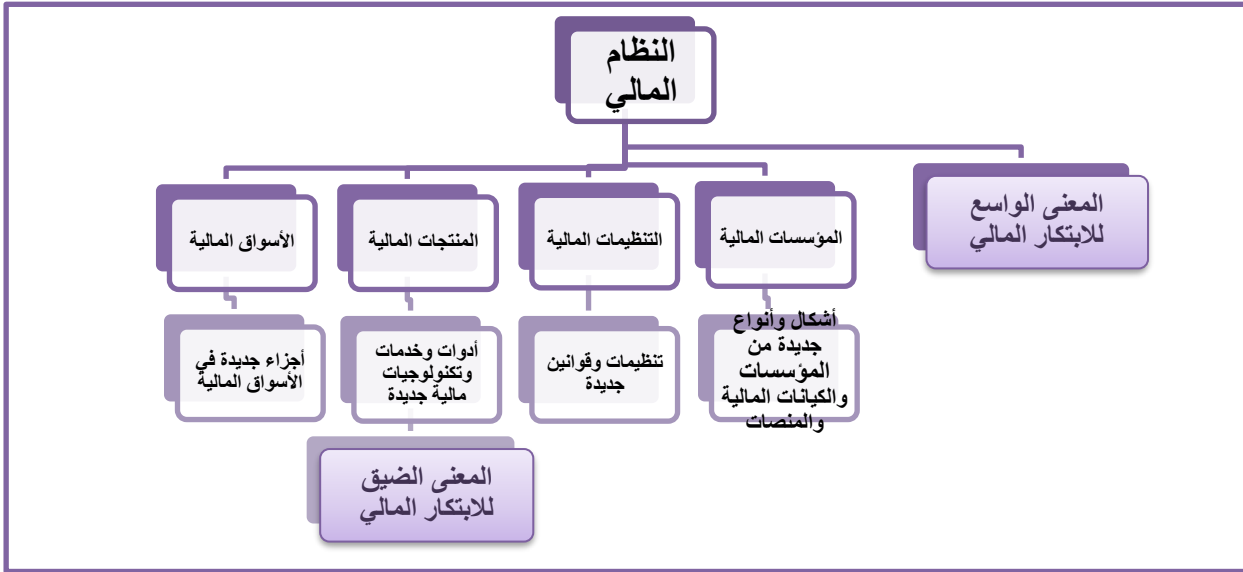
<sup>1</sup>- Joanna Blach, *Financial Innovations and their Role in the modern Financial System Identification and Systematization of the problem*, Financial Internet Quarterly, e-Finanse, Vol. 7, No. 3, University of Sucharskieg, Poland, 2011, p 18-19, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/66758/1/68882367X.pdf>, ((accessed 12/07/2017).

<sup>2</sup>- Zachary Gubler, *The Financial Innovation Process : Theory and Application*, Delaware Journal of Corporate Law, Vol 36, No 1, pp 55-119, 2011, p 62, <http://ssrn.com/abstract=1905458>, (accessed 02/07/2017).

<sup>3</sup>- Simon Ritz, op.cit., p 13.

<sup>4</sup>- Ibid., p 13.

الشكل رقم (3.1): التعريف الضيق والموسع للابتكار المالي



المصدر: من إعداد الطالبة.

تأسيساً على ما سبق يمكن النظر للابتكار المالي على أنه آلية تضع قيد التنفيذ إنشاء: منتجاً مالياً، سوقاً مالياً، مؤسسة مالية، تنظيمياً مالياً، جديداً أو محسناً، يُطمح من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها: إشباع رغبات العملاء، واحتواء القيود التنظيمية ومجابهة المنافسة.

### 2.2.2. خصائص الابتكار المالي

حسب المقاربة الوظيفية ومن خلال التحليل الذي أجرته بلاخ، يمكن القول أن الابتكار المالي يتمتع بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- يمكن أن يكون الابتكار المالي جديداً تماماً أو يشير إلى أدوات تم تطوير بنائها بغرض تحسين سيولتها أو تطبيقاتها المحتملة؛
- يمكن أن يكون الابتكار المالي بديلاً أو مكملاً للأدوات المالية التقليدية مما يسهل تمويل الشركات؛
- غالباً ما تستخدم الابتكارات المالية كحماية من تقلبات السوق وكأداة تحوط؛
- يمكن أن تتخذ الابتكارات المالية شكل أدوات معقدة تجمع بين الخصائص المختلفة للأدوات البسيطة؛
- يمكن أن تتخذ الابتكارات المالية شكل عمليات أو تقنيات أو استراتيجيات جديدة تتطوي على هذه الأدوات الجديدة.

<sup>1</sup>- Joanna Blach, op.cit., p 18.

## 3.2.2. وظائف الابتكار المالي

خلص بنك التسوية الدولية (BRI) بعد دراسة قام بها، إلى ضرورة اعتماد تصنيف وظيفي للابتكار المالي، لتجاوز إشكالية الأبعاد المتعددة له، ووفقا لهذه المنهجية تتمثل وظائف الابتكار المالي في<sup>1</sup>:

- نقل وتحويل مخاطر السوق ومخاطر العملات الأجنبية؛
- نقل وتحويل مخاطر الائتمان؛
- تحسين السيولة؛
- الزيادة في عروض الائتمان؛
- الزيادة في عروض الأموال الخاصة؛

وقد قام لويلين (D. Llewellyn) بتطوير هذه المقاربة، وحدد ثماني وظائف للابتكار المالي<sup>2</sup>:

- نقل أو تخفيض أو التحوط من مخاطر السوق والائتمان ومخاطر أسعار الفائدة والعملة كالمشتقات المالية والتوريق؛
- تقييم وتسعير المخاطر ومن أمثلة ذلك مبادلة مخاطر الائتمان (CDS) والقيمة المعرضة للخطر (VaR)؛
- تحسين السيولة عن طريق التوريق مثلا؛
- زيادة العرض الائتماني، أي توسيع فرص الوصول إلى أسواق الائتمان وزيادة قدرة الإقراض والاقتراض لدى الوكلاء كأدوات الرفع المالي؛
- زيادة عرض رؤوس الأموال وإمكانية الوصول إليها، وتحسين مرونة هيكل رأس مال الشركات، وهذا ما توفره الأوراق المالية القابلة للتحويل؛
- التأمين ويقصد به عموما التحوط ضد المخاطر مقابل دفع قسط التأمين؛
- إدارة الأصول والخصوم، فمثلا الإلتزامات خارج الميزانية تسمح بزيادة مرونة إدارة الميزانيات العامة للبنوك؛
- توسيع مصادر تمويل المؤسسات المالية، وهي الوظيفة الأساسية للسندات المختلفة مثل السندات الصغيرة الموجهة للمستثمرين الأفراد.

وبهدف التبسيط ولكن أيضا لدمج الفرضية القائلة بأن الابتكار يحسن من كفاءة الأسواق المالية، طورت بلاخ (J. Blach) تصنيفا للابتكار المالي استنادا إلى الوظائف الأساسية للنظم المالية<sup>3</sup>:

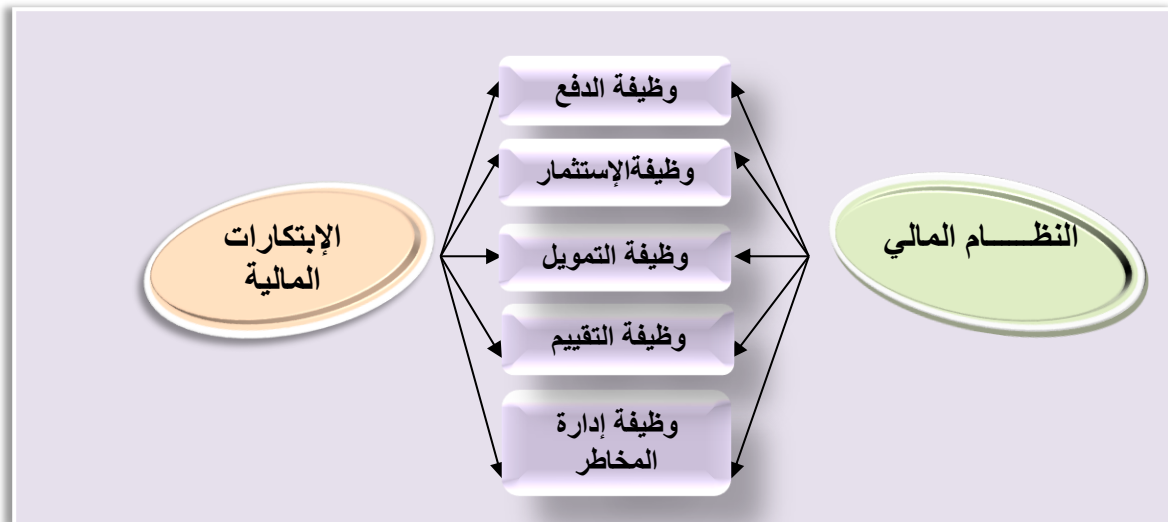
<sup>1</sup> - Bank for International Settlements (BIS), *Recent Innovations in International Banking*, Cross Report, 1986, p174, <https://www.bis.org/publ/ecsc01b.pdf> , (accessed 12/12/2018).

<sup>2</sup> - David Llewellyn, *Financial Innovation and the Economics of Banking and the Financial System*, In: L. Anderloni, D. Llewellyn, R. H. Schmidt, *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2009, pp 6-7.

<sup>3</sup> - Joanna Blach, op.cit., p 24.

- **وظيفة الدفع:** تسمح الابتكارات التي تستجيب لهذه الوظيفة بتعزيز سيولة النظام المالي، وتشمل جميع الوسائل الجديدة لتسوية المعاملات، كالدفع الإلكتروني للتدفقات النقدية، وأنظمة المقاصة أو تسوية الأسواق المالية على سبيل المثال؛
- **وظيفة الاستثمار:** وتتطابق هذه الفئة مع أي ابتكار مالي يؤدي إلى زيادة عدد الفرص الاستثمارية المتاحة، وتحسن في ضبط فرص الاستثمار لمختلف المستثمرين حسب تفضيلاتهم للتناهي عائد/خطر؛
- **وظيفة التمويل:** وتشمل الابتكارات التي تحسن من وفرة وتنوع مصادر التمويل، سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، من خلال الأسهم أو سندات الدين؛
- **وظيفة التقييم:** وتشمل جميع الأساليب والعمليات الجديدة، وخاصة الرياضية والإحصائية، التي تهدف لتحسين تقييم أسعار الأصول والمخاطر المرتبطة بها؛
- **وظيفة إدارة المخاطر:** وتشمل أي ابتكارات التغطية من المخاطر أو نقلها بين الوكلاء.

الشكل رقم (4.1): الوظائف المختلفة للابتكارات المالية



Source : Joanna Blach, *Financial Innovations and their Role in the modern Financial System Identification and Systematization of the problem*, Financial Internet Quarterly, e-Finanse, [En ligne], Vol. 7, No. 3, University of Sucharskieg, Poland, 2011, p 18-19, p 24, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/66758/1/68882367X.pdf>

### 3.2. أنواع الإبتكار المالي

تبعاً لعدم وجود تعريف جامع للإبتكار المالي، فإنه كذلك توجد العديد من المقاربات لتصنيفه وتحديد وظائفه، إذ يمكن تصنيفه بطرق مختلفة من خلال اعتماد معايير مختلفة.

### 1.3.2. التصنيف الضيق للإبتكار المالي

تميل التصنيفات القائمة في معظم الأحيان إلى التقسيم حسب فرع من فروع الإبتكار المالي، وهي الأدوات والعمليات المالية الجديدة فقط، مما يعني تصنيفا ضيقا للإبتكار المالي، أما التصنيفات الأخرى فهي أكثر شمولية وتعتمد على عناصر تعريف الإبتكار المالي أو عناصر النظام المالي.

#### 1.1.3.2. بناءا على الأصل القاعدي

قام فينيرتي (Finnerty, 2001) بوضع قائمة من ستين أداة مالية جديدة، منظمة بحسب أصولها القاعدية، لذلك فهو يقسم الإبتكار المالي إلى: سندات الدين والأسهم العادية وأسهم الأفضلية والأوراق المالية القابلة للتحويل، وحسب وظائفها إلى: إعادة توزيع المخاطر، زيادة السيولة، تخفيض تكاليف الوكالة، تخفيض تكاليف المعاملات، تخفيض الضرائب والتحايل على القيود التنظيمية<sup>1</sup>، إلا أن هذا التصنيف المبسط يطرح إشكالا، لأن العديد من الابتكارات المالية هي مزيج من خصائص نوعين أو أكثر من هذه الأصول القاعدية.

#### 2.1.3.2. بناءا على خصائص الأصل المالي

قام توفانو (P.Tufano, 2002) بإحصاء عدد كبير من الأدوات المالية الجديدة خلال الفترة (1980-2001)، وحاول إيجاد تقسيم مناسب لها، لكنه واجه صعوبة في ذلك، فالقوائم المنظمة حسب إسم المنتج تميل إلى أن تكون غير مفيدة، لأن الشركات تستخدم الأسماء للتمييز بين منتجات مماثلة، أما القوائم المنظمة حسب التصنيفات التقليدية (على سبيل المثال التعاريف القانونية أو التنظيمية للدين أو حقوق الملكية) تطرح اشكالا باعتبار أن الابتكارات كثيرا ما تصنف عبر مختلف العلامات التقليدية، أما القوائم التي تنظمها ميزة المنتج (مثل النضج، وأحكام الاسترداد، وما إلى ذلك) فهي توفر قدرا كبيرا من المعلومات، وتسلط الضوء على الأجزاء المكونة لكل ابتكار، ولكن القيام بهكذا تصنيف يحتوي على العديد من الأبعاد، فيصبح غير قابل للتسيير والإستخدام العملي<sup>2</sup>.

#### 3.1.3.2. بناءا على موضوع الإبتكار المالي

وضع ليولين (D.Llewellyn, 2004) تصنيفا للإبتكار المالي تبعا للعديد من العوامل، منها الدافع، الوظيفة وموضوع الإبتكار، ويقسم الإبتكار المالي من خلال موضوعه إلى ثلاثة أقسام<sup>3</sup>:

أ. **إبتكار المنتج**: يتطابق مع الأدوات والعقود والتقنيات والأسواق المالية الجديدة؛

ب. **إبتكار العملية**: هي التحسينات الجديدة المدخلة على سبيل المثال: طرق توزيع الأوراق المالية أو طرق معالجة المعاملات المالية أو تسعيرها؛

<sup>1</sup>- Peter Tufano, op. cit, p 05.

<sup>2</sup>- Ibid, p 8.

<sup>3</sup>- David Llewellyn, op. cit., pp 4-5.

ج. **ابتكار نقل المخاطر:** هو تفكيك لخصائص المخاطر المتباينة للأدوات المالية مثل مخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة، ثم إعادة تجميعها في مجموعات مختلفة، بغرض الحصول على منتجات جديدة، تتمتع بخصائص مختلفة من حيث المخاطرة، ليتم تسعير كل جزء منها على حدى وإعادة توزيع تلك الأجزاء على الأكثر قدرة واستعدادا لاستيعابها.

ويبدو أن هذه التفرقة صعبة التطبيق على أرض الواقع، فالتوريق (Securitisation) مثلا يدخل ضمن هذه التقسيمات الثلاثة، فهو يعتبر ابتكار منتج لأنه يضم إنشاء عقود جديدة تماما كالتزامات الدين المدعوم بالضمانات (CDO)، ويعتبر أيضا ابتكارا للعملية لتقييم الأصول حسبما يستلزمه من تصنيف وكالات التتقيط، وهو في الوقت ذاته أداة لنقل المخاطر عن طريق تجميع (Pooling) وفصل (Tranching) الأصول القاعدية للإستجابة لمختلف تفضيلات المخاطرة.

### 2.3.2. التصنيف الموسع للابتكار المالي

يعتمد التصنيف الموسع للإبتكار المالي على عناصر النظام المالي، وعناصر تعريف الإبتكار المالي كالدافع من الإبتكار وتأثيره، والهيئة التي قامت بإصدار الابتكار، ومجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار.

#### 1.2.3.2. بناء على عناصر النظام المالي

يصنف شرايدار وهايد هوس (Heidhues & Schreider, 1995) الإبتكار المالي إلى أربعة أقسام<sup>1</sup>:

أ. **الإبتكار النظامي المالي:** يتعلق بالتغيرات العامة في النظام المالي ككل، وتمس المتدخلين في عملية الوساطة، كالإبتكار الذي يمس الإتحاد النقدي، الإنتقال من نظام السعر الثابت إلى المرن، أسواق الصرف الأجنبي، تغيير هياكل العمليات والخدمات الموجودة، إقامة هيئات مالية جديدة وتغيير الإطار القانوني والتنظيمي، وكأمثلة أخرى أكثر حداثة نذكر: قواعد الحيطه والحذر بازل III.

ب. **الإبتكار المؤسسي المالي:** يشير إلى التغيير الذي يطرأ على المؤسسة سواء من حيث الهيكلية، التنظيم والإطار القانوني، للتغلب على القيود القانونية أو الإقتصادية المفروضة عليها، عند توسيع نطاق الخدمات المالية إلى قطاعات سوقية أخرى، وكأمثلة حديثة نذكر: بنك التأمين، الهولدينغ المالي، الصيرفة المحمولة، منصات التمويل الجماعي، مؤسسات القرض المصغر، شركات الفينتك.

ج. **الإبتكار العملياني:** يتعلق بتعزيز وتحسين الجوانب التنظيمية وخدمات التوزيع للمؤسسات المالية، بهدف زيادة الفاعلية وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة المالية. وكأمثلة حديثة التكنولوجيا المالية وما ينضوي تحتها من تطبيقات كالدكاء الاصطناعي والأتمتة والبلوك تشين والروبوتات، المدفوعات الرقمية، العملات المشفرة، التداول الإلكتروني.

<sup>1</sup>- Gertrud Schrieder, Franz Heidhues , *Reaching the Poor through Financial Innovations* , Quarterly Journal of International Agriculture, Vol 34, No 2, 1995, pp 132-148.

د. **إبتكار المنتج**: يعبر عن خدمة مالية جديدة أو معدلة، لم تكن موجودة من قبل في السوق المالي، أو تختلف جذريا عما هو موجود، ويمكن تقسيم هذه المنتجات المالية المبتكرة من حيث تأثيرها على سلوك المستهلك، أو تأثيرها على المؤسسة من حيث درجة المخاطرة أو السيولة مثلا، كالمشتقات المالية والمهيكلية، صناديق التفاوض في البورصة (ETF).

كما يعتبر غوبلر (Z.Gubler, 2011) أن الإبتكار المالي يمكن أن يقسم إلى ابتكار منتجات مالية، وابتكار أسواق مالية وابتكار مؤسسات مالية<sup>1</sup>. ويعاب على هذا التصنيف اتساعه الكبير بحيث يصبح غير فعال، لأن الطابع المتعدد الأبعاد للإبتكار المالي يستدعي بناء تقسيماته بعيدا عن العناصر المكونة للنظام المالي (الأدوات، الأسواق والوسطاء)، والتي تتربط كثيرا فيما بينها، مما يصعب اعتبارها كمعايير يمكن استخدامها في التصنيف.

### 2.2.3.2. بناء على الدافع من الإبتكار المالي

يستخدم بعض الباحثين مصادر الابتكار المالي كمعيار للتصنيف، إذ استخدم ليولين تصنيفا على أساس الدافع، وحدد على أساسه أربعة فئات: وهي الإبتكار الدفاعي، الإبتكار العدواني، الإبتكار التجاوبي والإبتكار الوقائي (ليولين، 2004)<sup>2</sup>:

أ. **الإبتكارات الدفاعية**: هي ابتكارات تكيفية تستجيب لتغيرات السياسات النقدية والتنظيمية التي تفرضها الجهات المختصة مثل اللوائح الضريبية غير المواتية، مما يجبر المشاركين في السوق على البحث عن الحلول التي تمكنهم من تجنب دفع ضرائب مرتفعة جدا مثلا عن طريق استخدام ابتكارات مالية (مثل المنتجات المهيكلية) التي تمكنهم من التقليل أو تأجيل دفع الضرائب.

ب. **الإبتكارات العدوانية**: هي ابتكارات تستجيب أساسا للحوافز المتصلة بالربحية وزيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات المالية إلى خلق أداة أو منتج جديد، يمكن تسويقه بنجاح، وتتبع هذه الإبتكارات من رصد الجهود المكثفة للبحث والتطوير (R&D) التي يقوم بها الوسطاء الماليون.

ج. **الإبتكارات التجاوبية**: هي ابتكارات غايتها تلبية التغيير في متطلبات المحافظ المالية للعملاء، لذلك يتم تطوير أداة أو خدمة مالية، وكمثال على الابتكارات المالية التجاوبية، النظم الجديدة لأدوات الدفع، التي هدفها تخفيض تكاليف المعاملات، وكذا أدوات التمويل البديل الجديدة التي تضمن زيادة توفير مصادر الأموال وإعطاء مزيد من المرونة في تصميم التدفقات النقدية.

د. **الإبتكارات الوقائية**: هي ابتكارات تعتمد عليها المؤسسات المالية بسبب القيود المفروضة على المحافظ المالية الخاصة بها، من أجل تعزيز نتائجها وحماية حصصها السوقية أو تحسين وضعها المالي، ويمكن استخدامها إما في قرارات الاستثمار أو في عملية إدارة المخاطر.

<sup>1</sup>- Zachary Gubler, op. cit., p 62.

<sup>2</sup>- David Llewellyn, op. cit., p 8.

### 3.2.3.2. بناءا على الهيئة المصدرة للإبتكار

وضع دي بويسيو (De Boissieu, 1999) تصنيفا آخر باستخدام مصادر الابتكار المالي، الذي يميز بين الابتكارات المالية الخاصة والعامة، يصدر الإبتكار المالي الخاص من وكلاء القطاع الخاص الذين يتدخلون بطريقة لامركزية عن طريق التكيف بين العرض والطلب على المنتجات أو الخدمات المالية الجديدة، في حين أن الإبتكار المالي العام يتم تطويره بمبادرة من السلطات النقدية أو المنظمة للسوق، للإستجابة لقيود الميزانية أو لقيود خارجية في إطار المنافسة المالية<sup>1</sup>.

### 4.2.3.2. بناءا على تأثير الإبتكار المالي

يقسم الإبتكار المالي إلى ابتكارات مستدامة لها تأثير إيجابي على النظام المالي، وتساعد على القيام بوظائفه الأساسية المنوطة به بتكاليف أقل وكفاءة أعلى؛ وإلى ابتكارات ضارة لها آثار جانبية غير متوقعة وغير مرغوبة، تؤدي إلى عدم استقرار النظام المالي وإلى زيادة مستوى المخاطر المالية، وبالتالي ينبغي أن تخضع الابتكارات المالية الضارة للرقابة الشاملة والقضاء عليها من خلال الإجراءات المناسبة التي تتخذها المؤسسات التنظيمية.

### 5.2.3.2. بناءا على عوامل مؤثرة على الإبتكار المالي

يمكن التمييز بين مجموعتين من العوامل، تشمل الأولى العوامل الداخلية الناشئة عن الاحتياجات والأهداف والقرارات والتغييرات في أسلوب إدارة المتدخلين في النظام المالي (المؤسسات المالية والكيانات الأخرى)، وتغطي المجموعة الثانية العوامل الخارجية الناتجة عن عيوب السوق والتغيرات في بيئة الأعمال وتحديات الاقتصاد الحديث.

من الواضح أن هذا العرض الموجز لمعايير تصنيف الإبتكار المالي المختلفة ليست حصرية، إذ يمكن لكل ابتكار مالي أن يدخل في أنماط مختلفة وفقا لمعايير التصنيف المستخدمة، لذلك فقد لجأ العديد من الباحثين لإعتماد تصنيف وظيفي للإبتكار المالي، على غرار بنك التسوية الدولية (BRI,1986)، (ليولين، 2009) و (بلاخ، 2011). وإجمالا يمكن تصنيف الابتكارات المالية وفقا لثمانية معايير هي: نوع الأصل القاعدي (Underlying asset)، خصائص الأصل المالي، موضوع الابتكار، الدافع للابتكار، عناصر النظام المالي، تأثير الابتكار، العوامل المؤثرة على الابتكار المالي، والهيئة التي قامت بالابتكار المالي، كما هو مبين بالجدول رقم (1.1) أدناه:

<sup>1</sup>- Christian De Boissieu, *L'innovation financière au service du développement : Le cas des pays africains à revenu intermédiaire*, Revue d'Economie Financière, Vol. 15, No. 3, pp. 189-200, Le Monde Edition, 1990, pp194-195.

الجدول رقم (1.1): تصنيف الإبتكارات المالية

أنواع الإبتكارات المالية	عامل التصنيف
سندات، أسهم، أسهم أفضلية، أوراق مالية قابلة للتحويل، ...	الأصل القاعدي
تاريخ الإستحقاق، قسيمة العائد، حقوق التصفية، ...	خصائص الأصل المالي
ابتكار المنتج ابتكار العملية ابتكار نقل المخاطر	موضوع الابتكار
الابتكار المالي النظامي الابتكار المالي المؤسسي الابتكار المالي للأسواق الابتكار المالي للأدوات	عناصر النظام المالي
الابتكار الهجومي الابتكار الدفاعي الابتكار الحماي الابتكار التجاوبي	الدافع
الابتكار المستدام الابتكار الضار	الأثر
العوامل الخارجية العوامل الداخلية	العوامل
الابتكار المالي العام الابتكار المالي الخاص	الهيئة المصدرة
ابتكار العملية، ابتكار المنتج، ابتكار السوق ابتكار المواد الأولية والابتكار التنظيمي	تصنيف شومبيتر

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: ماهية الإبتكار النقدي

كانت النقود منذ القدم ولا تزال محلا للإبتكار، حيث عرفت أشكالها منذ ظهورها تحولا ملحوظا، فمن نظام المقايضة إلى النقود البدائية المتمثلة في مختلف الأشياء ذات القيمة في عين المجتمع التي تداولت فيه، إلى ظهور النقود المعدنية والتي استمرت حتى القرن الخامس قبل الميلاد، ثم النقود الورقية في نهاية العصور الوسطى، ثم بدأت النقود تأخذ شيئا فشيئا طابعا لاملموسا أو غير مادي، إلى أن بدأت بالظهور في شكل إلكتروني أو رقمي وحتى افتراضي، وفي هذا الصدد ترى منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية أن مصير النقد سيكون التحول التدريجي نحو أشكال رقمية وأكثر تجريدية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Riel Miller, Wolfgang Michalski & Barrie Stevens, *L'avenir de l'argent*, OCDE, 2002, p 15, <https://www.oecd.org/fr/sti/prospective/35629031.pdf> , (accessed 03/11/2017).

### 1.3. الإطار المفاهيمي للنقود والابتكار النقدي

أثار موضوع النقود نقاشاً أيديولوجياً كبيراً، خاصة فيما يتعلق بطبيعتها إن كانت سلعة أو أصلاً أو رمزا، وكذا حول دورها في المجتمع وطريقة حوكمتها. وعلى أية حال فقد تطورت النظريات التي شملتها بالدراسة، واضطرت إلى التكيف مراعاة للأشكال الجديدة لها وما ينجم عنها من نتائج.

#### 1.1.3. تعريف النقود والنظريات المفسرة لها

##### 1.1.1.3. تعريف النقود

تتضمن النقود كل ما يحظى عامة بقبول في الدفع مقابل السلع والخدمات وتسديد الديون<sup>1</sup>.

فقد عرفها بار (R.Barre) بأنها "سلعة تبادل مقبولة عموماً وسط مجتمع دفع"؛ أما شينو (A.Chaineau) فقد عرفها بأنها "مكونة من مجموع وسائل الدفع أي مجموع الأصول المقبولة في أي مكان من الجميع وفي أي وقت من أجل تسديد الديون الناتجة عن المبادلات"<sup>2</sup>.

أما غيتون (Henri Guitton) فيعرفها على أنها أداة أو وسيلة تعطي في النهاية لحائزها بالمعنى الإقتصادي قوة شرائية وبالمعنى القانوني وسيلة إبراء وتصفية وتسديد للديون<sup>3</sup>.

بالنسبة لدومورغ (M. De Mourgues) فقد وضعت ثلاثة تعاريف للنقود، الأول مؤسستي والثاني وظيفي والثالث يعتمد على خصائص النقود<sup>4</sup>:

فالنقود حسب تعريفها المؤسستي هي عبارة عن "أداة تبادل تسمح بالشراء الفوري لكل السلع، الخدمات والأوراق، من دون تكاليف معاملات أو بحث، مع احتفاظها بقيمتها بين كل تبادلين، وهي ظاهرة اجتماعية، لأنها تعتمد على الثقة المتبادلة بين الوكلاء في النظام الذي تدور فيه"؛

أما التعريف الوظيفي فيركز على أن النقود بحكم طبيعتها هي "صك تبادل عالمي، يكون وجوده المسبق شرطاً للتبادل، ويبرر الاحتفاظ به، إما لضرورة كسر علاقات المقايضة، وإما لتأجيل التبادل في حالة عدم التأكد، ويؤدي استخدامه كندفق نقدي إلى تبسيط نظام الأسعار النسبية"؛

أما التعريف الثالث فيشير إلى خصائص النقود حيث تعتبر هذه الأخيرة "أكثر السلع استقراراً في قيمتها النسبية، وتتفوق مطلقاً على السلع الأخرى، للحفاظ على القوة الشرائية من خلال تقليل المخاطر، وهذا هو السبب الذي يجعلها دائماً القبول في التبادل مقابل أي سلعة أخرى، خاصة في عالم يهيمن عليه عدم اليقين والخوف من الخطر".

<sup>1</sup>- Frederic Mishkin, Christian Bordes, Pierre-Cyrille Hautcoeur et Dominique Lacoue-Labarthe, *Monnaie, Banque et Marchés Financiers*, Nouveaux Horizons, 8<sup>ème</sup> éd., Paris, 2008, p 66.

<sup>2</sup>- Université de Paris-Sud, *Leçon 1 : Qu'est-ce que la monnaie ?*, 2011, p 1, [https://www.cetice.upsud.fr/aunege/economie\\_monetaire/SCO\\_0001/.../Lecon\\_1.pdf](https://www.cetice.upsud.fr/aunege/economie_monetaire/SCO_0001/.../Lecon_1.pdf), (accessed 03/11/2017)

<sup>3</sup>- Henri Guitton, *La Monnaie*, Dalloz, Paris, 1974, P12.

<sup>4</sup>- Michelle de Mourgues, *La Monnaie, Système Financier et Théories Monétaires*, Economica, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, 1993, p2.

وقد زاد بعض الباحثين البعد الافتراضي للنقود خاصة مع تطور التكنولوجي والمعلوماتي، وعليه عرفها دوبري (D. Dupré) "كأداة فعلية أو افتراضية، تقدم خدمة للوكلاء الاقتصاديين في إقليم ما، تمكنهم من امتلاك أو تقييم أو تقرير، وجهة واستخدام المواد الخام أو المحولة، في مكان وزمان نشاط الوكلاء الإقتصاديين الآخرين، ويكون ذلك إما بصفة فورية أو مؤجلة في الزمن، لأن النقود تجعل من الممكن إستلام سلع وخدمات في المستقبل"<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن النقود يمكن أن تكون:

- أداة دفع ذات قبول عام حسب المقاربة الوظيفية للنقود؛
- أصل وهي من أكثر الأصول سيولة الداخلة في تكوين الثروة، فوفقا لكينز: "النقود هي أصل سائل ذو سيولة كاملة ومردودية منعدمة"؛
- غطاء يخفي اقتصاد مقايضة حسب النظرية الكلاسيكية، بما أنه يتم تبادل السلع مقابل سلع أخرى (بيع سلعة مقابل نقود ثم شراء سلعة أخرى بالنقود نفسها).

### 2.1.1.3. النظريات الإقتصادية المفسرة للنقود

على المستوى النظري يمكن التمييز بين عدة مقاربات للنقود:

أ. المقاربة الاقتصادية الكلاسيكية: تركز المقاربة الإقتصادية الكلاسيكية على ثلاثة جوانب<sup>2</sup>:

- النقود ما هي إلا غطاء يستعمل فقط لتسهيل المعاملات الاقتصادية، وهي سلعة مثل أي سلعة أخرى، وظيفتها الوحيدة هي أن تكون وسيطا للمبادلات فقط، أي أنها حيادية لا تؤثر على الإقتصاد الحقيقي؛

- يعتبر عرض النقود متغيرا خارجيا، باعتبار أن كمية النقود يتم تحديدها من قبل البنك المركزي؛

- للنقود ثلاثة وظائف رئيسية: فهي وحدة حساب، أداة للدفع ومخزن للقيمة.

ب. المقاربة الكينزية: يمكن إيجاز المقاربة الكينزية ضمن النقاط التالية<sup>3</sup>:

- لا تعتبر النقود حيادية، فكمية النقود تؤدي إلى تغير مستوى الإنتاج، فإذا زادت كمية النقود المتداولة زاد الطلب، مما يؤدي إلى تحفيز الأعوان الإقتصاديين على زيادة الإنتاج والتوظيف، وبالتالي يزيد الطلب العام، وهذا يؤثر إيجابا على الإقتصاد الحقيقي؛

<sup>1</sup>- Denis Dupré, *Un concept nouveau de monnaie par une approche philosophique praxéologique*, 6<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française d'Economie Politique (AFEP), Mulhouse, France, 2016, p 3, <https://hal.archives.fr/hal-01326630>, (accessed 14/02/2017).

<sup>2</sup>- Pierre Antoine Gailly, *Nouvelles Monnaies : les enjeux macros-économiques financiers et sociaux*, édition des Journaux Officielles, Paris, Avril 2015, pp11-12.

<sup>3</sup>- Ibid., p12.

- يعتبر عرض النقود متغيرا داخليا، باعتبار أن السلطات النقدية لا تقرر بطريقة تقديرية كمية النقود الموجودة، وإنما يعتمد الخلق النقدي على الطلب على القروض الصادر من المؤسسات والأسر؛

- يقدم كينز بعدا نفسيا بتحديد الأسباب التي تؤدي بالأفراد بالإحتفاظ بالنقود وهي: دافع المعاملات ودافع الاحتياط ودافع المضاربة؛

- تعتبر النقود الأصل الأكثر سيولة الذي يسمح بمواجهة حالة عدم اليقين، فكلما زادت هذه الأخيرة احتفظ الأعوان الإقتصاديون بالنقود وهو ما يعرف بتفضيل السيولة.

ج. المقاربة المؤسساتية: بالنسبة لرواد هذا التيار أمثال ميشال أغلييتا وأورليان، يرون أن للنقود الخصائص التالية:

- للنقود طابع اجتماعي، فهي عقد اجتماعي موضوعه وسيط مشترك وهو وحدة الحساب، مع وجود إطار قانوني أساسي تضعه الدولة لضمان سير النظام النقدي، كتفويض الدولة المصارف والبنوك المركزية لإصدار النقود؛

- للنقود وضع متناقض، فهي ملكية خاصة مملوكة من قبل أعوان خواص، وفي الوقت نفسه ملكية عامة أو جماعية تعتمد في استخدامها وقيمتها على المجتمع ومجموعة القواعد الاجتماعية والمؤسسات السياسية؛

- يمكن أن تشكل النقود عاملا من عوامل وحدة المجموعة، كما يمكنها أن تكون أيضا عاملا من عوامل الصراع والعنف في المجتمع.

### 2.1.3. أنواع النقود ووظائفها

#### 1.2.1.3. أنواع النقود

اختلف شكل النقود وتطور بمرور الزمن، فمن النقود المعدنية المسكوكة في معادن ثمينة توافق قيمتها القيمة الحقيقية للمعدن، إلى النقود الإئتمانية المتمثلة في أوراق غير ذات قيمة وإنما تعتمد على الثقة في وجود ما يغطيها من معدن ثمين عند الطلب، ثم النقود الكتابية التي هي مجرد تسجيلات قيمية مدونة في أصول البنوك وبالتالي هي صورة لامادية للنقود، الخاصة التي تتميز بها النقود في العصر الحالي.

#### أ. النقود السلعية

تعتبر أقدم أنواع النقود التي عرفها الإنسان، حيث تم اللجوء إليها للتخلص من مشاكل المقايضة، وهي عبارة عن نوع محدد من السلع بحسب أهميته ووفرتة في المجتمع، ويستعمل كوحدة نقدية ويكون مقبولا لقياس قيم السلع محل التبادل، ومن أمثلتها الشاي، التبغ، القمح، المواشي، وغيرها من السلع.

## ب. النقود المعدنية

تعتبر أحد أنواع النقود السلعية، وهي عبارة عن وحدة حساب مرتبطة بكمية من سلعة مادية، لها تكلفة إنتاج وقيمة، في هذا الإطار تكون لوحدتها الحساب النقدي للبلد، اسم ووزن معين من المعدن يحدد رسمياً وقانونياً، يحول إلى قطع مسكوكة في تنظيمات خاصة تمثل السلطة السياسية (الأمير مثلاً)، والتي تشتري المعدن (الذهب أو الفضة) بسعر ثابت ومحدد، يسمى بالسعر القانوني، وتضمن وجود كمية المعدن في القطعة عن طريق وضع علامة رسمية فوقها<sup>1</sup>.

وقد بدأ التخلي تدريجياً عن النقود المعدنية خلال القرن العشرين، حيث بعد أزمة الكساد الأعظم لسنة 1929 توقفت الدول عن تحويل النقود المعدنية إلى ذهب، إلا الولايات المتحدة الأمريكية التي بقيت تضمن تحويل الدولار الأمريكي إلى ذهب عند الطلب إلى أن توقفت نهائياً عن ذلك سنة 1971.

## ج. النقود الائتمانية

تعرف النقود الائتمانية بأنها تلك النقود التي تكون قيمتها كنفد أكبر من قيمتها كسلعة، وتكون قيمتها كسلعة صغيرة جداً وحتى معدومة تقريباً، وقد أخذت شكلين هما النقود الورقية والنقود المساعدة.

إن النقود الورقية التي نتداولها اليوم بشكلها ونظامها هي نتيجة لتطور امتد حقبة طويلة من الزمن، فقد كانت قديماً تضمن كمية معينة من المعدن، إذ في مقابل الإيداع كان الصاغة يعطون للمودع إيصالات ورقية، عبارة عن تعهد منهم بمقتضاه يلتزمون برد ما أودع لديهم من ذهب بمجرد طلبه، وقد تخلى الأفراد عن حمل الذهب واكتفوا بنقل الإيصالات، لسهولة حملها وخشية من السرقة، وتداولوها فيما بينهم بمجرد التوقيع على ظهرها، لترجع ملكيتها لحاملها الأخير، وبالتالي كانت أول أشكال النقود الورقية، والتي تسمى بالنقود الورقية النائبة<sup>2</sup>.

في مرحلة لاحقة ظهرت نقود ائتمانية أخرى تسمى أوراق البنكنوت أو الأوراق الائتمانية المصرفية يتعهد فيها البنك بدفع القيمة المكتوبة في نص البنكنوت لحامله معدناً نفيساً عند الطلب، وفيما بعد صارت أوراق البنكنوت نقوداً، لا تستند على قيمة الغطاء من المعدن النفيس بل على الثقة في الجهات المصدرة لها التي سمحت بتداولها، وقبول الناس لأوراق البنكنوت في عملية التداول كنقود قد كان بمحض إرادتهم، فهي نقود طالما أنها تؤدي جميع وظائف النقود، لكنها نقود اختيارية لعدم وجود أي إلزام قانوني على الأفراد بقبولها، وقد تطلب فيما بعد تدخل الدولة لتنظيم عملية إصدار هذه النقود، وأوكلت هذه المهمة في أغلب الدول إلى جهة واحدة هي البنك المركزي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Olivier Hueber, *Economie Générale*, Ed. Technip, Paris, France, 2005, pp 82-83.

<sup>2</sup> - سعيد سامي الحلاق، محمد محمود العجلوني، *النقود والبنوك والمصارف المركزية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 27.

ونظرا لظروف الحرب العالمية الأولى، عجزت البنوك عن الاستجابة لطلبات التحويل إلى معادن نفيسة، لذلك اضطرت الحكومات إلى إلغاء قابلية تحويل البنكنوت إلى معدن نفيس، وطبقت أسعارا إلزامية على هذه الأوراق، أين تكون جميع الوحدات الاقتصادية ملزمة بقبولها، لذلك سميت بالنقود الورقية الإلزامية، إلى جانبها ظهرت النقود المساعدة أو النقود الائتمانية المعدنية، وهي مصنوعة من معادن ذات قيمة زهيدة، كالحديد والبرونز والنحاس، قيمتها كسلعة أقل بكثير من قيمتها القانونية التي منحها إياها السلطة النقدية التي أصدرتها وختمت عليها رموزها<sup>1</sup>.

#### د. نقود الودائع أو النقود الكتابية

النقود الكتابية عبارة عن الكتابة الموجودة على دفاتر البنوك في شكل حساب لعميل توضع به وديعة، ومن هنا جاءت تسميتها كذلك بنقود الودائع، وهي دين يعترف به البنك تجاه صاحب الوديعة، ويتعهد بأدائه تحت الطلب، وتنتقل ملكية نقود الودائع من شخص إلى آخر عن طريق الشيك، الذي هو عبارة عن أمر موجه من المودع (الدائن) إلى البنك (المدين) لكي يدفع لحامله مبلغا من النقود، وعليه فإن هذه النقود ليس لها كيان مادي ملموس، وإنما توجد في صورة حسابات بدفاتر البنوك، وهذه الحسابات (الوديعة) هي التي تعتبر نقودا وليس الشيك، الذي هو مجرد أداة تحول مديونية البنك من شخص إلى آخر.

#### 2.2.1.3. وظائف النقود

لا تتطلب النقود لذاتها وإنما تعد وسيلة لآداء وظائف اقتصادية هامة، ويمكن أن نقسم هذه الأخيرة إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بالوظائف التقنية الحيادية للنقود وهي وظائف تقليدية تتعلق بالجانب النقدي البحث، أما القسم الثاني فيتمثل في الوظائف الحركية المتعلقة بالجانب النقدي.

#### أ. الوظائف التقنية الحيادية للنقود

هي وظائف نقدية بحتة، ارتبطت بنشأة النقود بغية القضاء على نظام المقايضة، ويتعلق الأمر بوظيفة النقود كوحدة قياس، ووظيفتها كوسيط للتبادل.

• **النقود كوسيط للتبادل:** هي وظيفة تميز النقود عن غيرها من الأصول النقدية والمالية والطبيعية، ومعنى ذلك أنه لا تطلب لذاتها وإنما لما تمنحه من تسهيل لإجراء مختلف المعاملات، فلولا النقود سيستحيل أنا يمضي النشاط الاقتصادي قدما في تعميق منظومة التخصيص وتقسيم العمل، التي تمثل أساس النهضة الاقتصادية في وقتنا الحالي، وقد أخذت هذه الوظيفة مركز اهتمام الفكر الاقتصادي الكلاسيكي المبني على فكرة حياد النقود وعدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وقد قضت هذه الوظيفة على إحدى الصعوبات الرئيسية في نظام المقايضة وهي توافق الرغبات بين المتعاملين، حتى أن البعض

<sup>1</sup> - سعيد سامي الحلاق، محمد محمود العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

يرى أن باقي وظائف النقود قد اشتقت من هذه الوظيفة الرئيسية، التي تسهل قيام التبادل المباشر بين طرفين دون البحث عن طرف ثالث على أساس أداة تبادل تحظى بالقبول العام<sup>1</sup>.

• **النقود كوحدة قياس:** نشأت النقود رغبة من المجتمعات في القضاء على عيوب نظام المقايضة، خاصة تعدد نسب التبادل والحساب، لذلك وجب وجود معيار مشترك للقيمة (Standard of value)، يتميز بالثبات النسبي ويحظى بالقبول العام، فأصبح يعبر عن قيمة وحدة واحدة من سلعة أو خدمة بوحدات حسابية من النقود (Unit of account)<sup>2</sup>. وقد كانت في البدء تعادل قيمة المعدن المصنوعة منه، أي أنها تتمتع بقيمة جوهرية حقيقية، حتى بدأ عهد النقود الورقية التي ليس لها قيمة حقيقية تذكر، وإنما تتميز بطابعها الإلزامي وبسعر قانوني تحدده وتدعمه الجهة المصدرة المتمثلة عادة في البنوك المركزية.

### ب. الوظائف الثانوية للنقود

تمتاز هذه الوظائف بأنها مشتقة من الوظائف التقليدية للنقود، ولأن تأثيرها لا يظهر بصورة مباشرة على الأفراد، وإنما يختلف بحسب شكل الحياة الاقتصادية في المجتمع واختلاف مستويات الدخل، وتضم وظيفة النقود كمخزن للقيمة، ووظيفتها كمقياس للمدفوعات الآجلة.

• **النقود كمخزن للقيمة:** (Store of value) مكنت النقود من فصل عملية التقايض المباشر إلى بيع وشراء، كما أمكن تبعاً لذلك تأجيل عملية الشراء بالاحتفاظ بالنقود ولفترة معينة، إذ يستطيع المرء أن يبيع منتجاته الآن ثم يحتفظ بالنقود لإستخدامها عند الحاجة في المستقبل، وهنا قامت النقود كقوة شرائية عامة، وعلى المستوى الفردي بدور هام في اختزان القيمة، لسهولة تخزينها بأقل تكلفة دون تعرضها للتلف، كما أنها أصل مالي كامل السيولة يعطي لحائزه الحرية في الإنفاق مستقبلاً<sup>3</sup>.

• **النقود كمقياس للمدفوعات الآجلة:** تعتبر هذه الوظيفة امتداداً لوظيفة النقود كوسيط التبادل، حيث برزت أهمية هذه الوظيفة مع اتجاه الاقتصاديات الحديثة إلى تعميق التخصص وتقسيم العمل، فمع العولمة الاقتصادية والمالية أصبحت العقود تتسم بأكبر الحجم مما يجعل معظمها تنص على تأجيل الدفع مستقبلاً، ويبقى الشرط الأساسي لنجاح هذه الوظيفة هو ضرورة احتفاظ النقود بقيمتها النسبية لفترة طويلة، مما يتطلب كذلك استقرار المستوى العام للأسعار، على الأقل خلال فترة سداد القرض، لأنه إذا كانت النقود عرضة للتقلبات فسيؤثر ذلك بالسلب على الائتمان، إذ في حالة التضخم تقل قيمة القرض الفعلية، والعكس في حالة الإنكماش أين تزيد القيمة الفعلية للقرض<sup>4</sup>.

1 - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك، الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 53-54.

2 - طاهر فاضل البياتي، ميرال روجي سمارة، النقود والبنوك والمتغيرات الاقتصادية والمستحدثات، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص ص 26-27.

3 - المرجع نفسه، ص ص 28-29.

4 - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## 3.1.3. مفهوم الابتكار النقدي

على الرغم من البحث الجدي عن إسهامات الباحثين فيما يخص تعريف الابتكار النقدي، فإنه لم يتم التوصل لإيجاد تعريف محدد له، فيما عدا بعض التحاليل التي نجدها تتناول الابتكار النقدي من منظور الاقتصاد المجتمعي والتضامني، والتي تركز على إنشاء مساحات نقدية بديلة لمجتمعات تريد دعم الجوانب الاجتماعية والبيئية على المستوى الإقليمي والمحلي، أو من منظور الاقتصاد السياسي والذي تحمل بعض الابتكارات النقدية في طياتها تحديًا للنظام النقدي السائد. كما تم ملاحظة أن أغلب الباحثين لا يجدون داعيًا للترقية بين مصطلحي: الابتكار المالي والابتكار النقدي، فيدمجون المفهومين ضمن مفهوم الابتكار المالي فقط بمعناه الواسع، خاصة وأن المفهومين يتقاطعان ويتشابكان في العديد من التصنيفات، فمن الممكن أن يتم اعتبار ابتكار نقدي كابتكار مالي للمنتج، أو للعملية كالعملات المشفرة مثلًا فهي ابتكار نقدي وفي الوقت ذاته ابتكار مالي للعملية، لذلك اختصارًا يضيفون صفة المالي للابتكار دون ذكر النقدي، باعتبار أن النقد شكل من أشكال المال باعتبار مفهومه العام. غير أننا ارتأينا تسليط الضوء عليه بما أنه ظاهرة معترف بها في الأدبيات كمفهوم قائم بحد ذاته.

يعتبر سارفي (SERVET, 2018) أنه يمكن أن تحدث الابتكارات النقدية على المستوى التقني وعلى مستويات مختلفة خاصة بعد انتشار الوسائط الجديدة لنقل التدفقات النقدية وتخزين البيانات، كاستخدام الهواتف المحمولة لإجراء المدفوعات. حيث يتضمن الابتكار أيضًا التفكير بشكل مختلف حول ماهية النقود من خلال ربطه بدعائم وممارسات جديدة. كما يجب أن يفهم الابتكار النقدي على أنه داعم للتحويلات التقدمية سياسيا واجتماعيا وحتى ثقافيا، خاصة في إنتاج السيولة اللازمة للاقتصاد الجيد. وهذا من شأنه أن يجعل من الممكن فهمه بشكل أفضل باعتباره وسيلة للتكامل وليس كبديل للأدوات النقدية الوطنية السيادية<sup>1</sup>.

كما ينظر لورانس (Laurence, 2022) للابتكارات النقدية وخاصة ظهور العملات المشفرة والعملات المحلية على أنها استجابة لتطلعات واحتياجات لا تغطيها العملات الوطنية. وبالنظر إلى الاحتياجات فإن الممارسات النقدية التي تنقلها هذه المبادرات تلي استخدامات لا تتطابق تماما مع استخدامات العملات القانونية، وضمن هذا السياق فإنها توفر تكاملاً معيناً مع العملة الوطنية. يتم تبرير إنشاء هذه المساحات النقدية الجديدة كنتيجة لتقليص نطاق تأثير الدولة. حيث تنقل العملات المحلية احتجاجاً نقدياً يركز على الجوانب الاجتماعية والبيئية على المستوى الإقليمي والمحلي، في حين تتحدى العملات المشفرة وعلى رأسها البيبتكوين النظام النقدي من خلال اقتراح بدائل دفع عابرة للحدود بفضل تكنولوجيا البلوكتشين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Michel SERVET, *La monnaie en tant que commun. Une innovation pour un développement alternatif durable au Sud aussi*, Revue d'économie financière, 2018/4 (N° 132), p. 273-302, p 275, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2018-4-page-273.htm>, (accessed 15 /07 2023)

<sup>2</sup> Nicolas Laurence, *La contestation portée par les innovations monétaires comme moteur de changement institutionnel. Le cas des monnaies locales et des cryptomonnaies*, Revue de la régulation, 33 | 2nd semestre | Autumn 2022, <http://journals.openedition.org/regulation/21542>, (accessed 14 /07 2023)

وبما أن مفهوم الابتكار النقدي متداول في بعض البحوث العلمية على ندرتها، وكإسهام لإثراء الجانب النظري في هذا المجال، يمكن تعريف الابتكار النقدي على أنه ظهور أشكال جديدة من الأدوات النقدية بإنشاء أنواع جديدة من النقود أو من وسائل الدفع. وقد يكون الابتكار النقدي تكنولوجياً أو اجتماعياً، ويقصد بالابتكار النقدي التكنولوجي ظهور تكنولوجيات جديدة تغير نظم الدفع، وأبلغ مثال النقود الافتراضية أو المشفرة، التي هي عبارة عن نقود غير مادية لامركزية تدير من النظر للنظير دون وجود طرف ثالث ضامن، وإنما يتم الاعتماد كلية على لوغاريتمات رياضية وبرامج حوسبية متخصصة؛ أما الابتكار النقدي الاجتماعي فيدخل ضمن نطاق ما يعرف بالاقتصاد الاجتماعي، ويعبر عن خلق نقود محلية بغية الوصول إلى تنمية محلية مستدامة، وهو ما يعرف بالنقود المكملة التي عادة ما يكون العرض منها استرداد التحكم في ديناميكية تنويع إصدار للنقد، على المستوى المحلي من قبل مجموعة ما.

### 2.3. الابتكار النقدي الاجتماعي: النقود المكملة

غالباً ما يكون سبب إنشاء نقود جديدة هو التكيف مع الاحتياجات الجديدة للمستخدمين، كما أن مفهوم العملة الجديدة المكملة لل عملات السيادية ليس جديداً أيضاً، ويوضح المثال السويسري "الوير" (WIR) الذي تم إنشاؤه بعد أزمة عام 1929 أن ظاهرة النقود المكملة كانت موجودة منذ فترة طويلة.

#### 1.2.3. تعريف النقود المكملة

تعرف النقود المكملة (Complementary currency) بأنها نقود غير مدعومة من قبل حكومة وطنية، وليس لها سعر قانوني، وتكون موجهة للتبادل فقط في منطقة جغرافية محددة أو من قبل جماعة محددة، وقد تأخذ هذه النقود أشكالاً عديدة سواء كانت مادية أو افتراضية، ولكل نوع منها أسلوب عمل وحوكمة خاصة به<sup>1</sup>.

وعادة ما يكون لهذه النقود الجديدة التي يطلق عليها مصمموها تسمية "العملات المكملة" نفس الطموح والغرض، وهو إنشاء عرض مكمل للنقود التقليدية، من قبل مستخدمين يتقاسمون الاحتياجات نفسها، ويتمثل الهدف المتقدم لمصممي هذه النقود في الإستجابة للاحتياجات غير الملباة عن طريق ربطها بالأصول غير المستغلة، وعادة ماتكون خلال فترات الصراعات والحروب أو الأزمات الاقتصادية<sup>2</sup>:

- في حالة التضخم المفرط للنقود السيادية، حيث يرغب المستخدمون في إيجاد حل يسمح لهم بمتابعة التبادلات المحلية مثلاً؛
- في حالة ندرة إمكانات التمويل الائتماني، يمكن إقامة أنظمة التبادل بين الشركات حتى لا تعيق التجارة والأنشطة الاقتصادية المحلية؛

1- Pierre Antoine Gailly, op. cit., p17.

2- Ibid, pp 16-17.

- في حالة انعدام الأمن في منطقة جغرافية، يسمح إنشاء نظام محلي لتبادل الخدمات والسلع على تنشيط المنطقة ووضع الفرد بوصفه ممثلاً لنظامه الإقتصادي، عن طريق السماح لها بمواصلة الإستهلاك حتى في ظل ندرة السيولة بالنقود التقليدية؛
- في حالة نقص السيولة حيث يسمح للأفراد بتبادل ساعات العمل فيما بينهم دون الحاجة إلى النقود كمقابل؛
- في حالة نقص موارد وكفاءة النظام التقليدي من خلال تقديم أنظمة أقل تكلفة للمستخدمين.

### 2.2.3. أهداف النقود المكملة

إن يظهر أن هذا النوع من النقود هو ابتكار إقتصادي لآليات وحوكمة إجتماعية، يهدف إلى الإسهام فردياً وجماعياً، إلى إرساء ظروف معيشية أحسن، عن طريق روح الإبتتاح والتعاون، من قبل كل فرد مشارك في الشبكة، وتتدرج ضمن فكر وروح الإقتصاد الإقتصادي التضامني، الذي يدعم ازدهار الإقتصاد المحلي والتنمية المستدامة، وتهدف النقود التكميلية إلى<sup>1</sup>:

- إجراء المعاملات في نطاق محلي عن طريق تعزيز المبادلات المحلية مع ضمان حماية الإقليم من تسرب رؤوس الأموال منه؛
- تعزيز ديناميكية وسرعة المعاملات عن طريق اقتراح مقاربة استهلاكية تضامنية؛
- تغيير طبيعة المبادلات بإحلال العامل الشخصي والإبتعاد عن المنطق التجاري البحت.

### 3.2.3. أنواع النقود المكملة

للنقود المكملة العديد من التصنيفات، فحسب جان ميشال كورنو (Jean Michel Cornu) فتتقسم إلى أربعة أنواع<sup>2</sup>:

- النقود المكملة ذات الأهداف الإجتماعية والإقتصادية ذات البعد الجهوي أو المحلي، ومن أمثلتها نقود تعتمد على المقاصة كالويز (WIR) السويسري، والغاز (RES) البلجيكي، وبطاقات الوفاء مثل أميال شركات الطيران (Airline Miles)، نقود تكميلية مقدره بوحدة زمنية كالساعة مثلا كالإيتاكا (Ithaca) الأمريكي والتسوكيزارا (Tsukisara) الصيني؛
- النقود المكملة المرتبطة بتعزيز العلاقات الإجتماعية والتضامن، وهي عبارة عن أنظمة تبادل لسلع وخدمات في نطاق مجموعة مغلقة، تقدر عن طريق وحدة حساب برؤية موضوعية للقيمة عادة ما تحسب بالزمن (ساعة عمل)، هدفها تقديم المساعدة وتوطيد الروابط الإجتماعية، ونذكر على سبيل المثال أنظمة اللاتس الأنجلوساكسونية (LETS Local Exchange Trading System) التي بدأت في كندا وانتشرت في الولايات الأمريكية المتحدة ودول أمريكا اللاتينية، والسال الفرنسية (SEL Système)

<sup>1</sup> - Pierre Antoine Gailly, op. cit., p17.

<sup>2</sup> - Jean Michel Cornu, *De l'innovation monétaire aux monnaies de l'innovation*, Editions FyP, Paris, 2010, pp 41-72.

- (d'Echange Local)، التي يصل عددها إلى حوالي 350 نظام، ويختار كل نظام سال وحدة حساب خاصة به قد تكون في شكل قطع، قسائم، حسابات إلكترونية، دفاتر،... إلخ؛
- النقود المكتملة الموجهة لتعزيز الثقة وتسمى أيضا بنقود السمعة، وتهدف إلى الاعتراف بالتقدير والثقة في نطاق مجموعة مستخدمين؛
  - النقود المكتملة الموجهة لتعزيز النشاط الإنساني، توضع من قبل الجماعات المحلية العمومية من أجل توفير المصاريف، أو لتشجيع نشاطات غير اقتصادية كالنشاطات الفنية والثقافية.
- أما برنار لبيتار (Bernard Lietaer) فيصنف النقود المكتملة إلى أنواع عديدة بناء على دراسة أجراها على نظم التبادل في اليابان والتي يسميها بالنقود التكميلية، فقد تكون بحسبه<sup>1</sup>:
- نقود على شكل كوبونات، تستعمل كنقود معززة للروابط الإجتماعية كالهبات والعمل التطوعي؛
  - دفاتر التبادل، أين يتم تسجيل المعاملات في سجل يمنح الحق للمتازل في الحصول على مقابل في المستقبل كأنظمة التبادل المحلي (SELS)؛
  - نقود على شكل فواتير، وهي عبارة عن أنظمة اعتراف بدين؛
  - نقود مسجلة على بطاقات، كالنقود الإلكترونية والبطاقات مسبقة الدفع والموجهة للتبادل ضمن إطار شبكي؛
  - نقود مقدرة بالزمن كوحدة حساب؛
  - نقود ذات مقابل بالعملة الوطنية، حيث يتم شراؤها أي النقود التكميلية بالعملة الوطنية الرسمية وتوكل إدارتها إلى هياكل مسيرة عادة ما تكون بنوك استثمار.

### 3.3. الإبتكار النقدي التكنولوجي

#### 1.3.3. تعريف الإبتكار النقدي التكنولوجي

ينبع الإبتكار النقدي التكنولوجي من فلسفة تلبية رغبات وتطلعات العملاء، عن طريق تحقيق الراحة والأمان والسرعة في تحقيق معاملاتهم المالية، مما يضمن مكانة مصرفية مرموقة للبنك، لذلك تحولت أغلب البنوك إلى وسائل ونظم دفع حديثة ومبتكرة. وتعتبر النقود الإلكترونية والنقود المشفرة أو النقود الافتراضية أهم الإبتكارات التقنية في المجال النقدي، والتي سنتناولها بالدراسة من خلال الفقرات التالية، ونخص بالذكر النقود الإلكترونية من الجيل الثاني منها المعتمد على الإنترنت، وكذا النقود الافتراضية أو النقود المشفرة والتي لا تخضع لأي تسيير مركزي وإنما يتم من قبل جماعة مستخدميها عبر الإنترنت.

<sup>1</sup> - Bernard Lietaer, *Complementary currencies in Japan today : history, originality and relevance*, International Journal of Community Currency Research, vol. 8, 2004, pp 1-23, <https://www.researchgate.net/publication/228788302>, (accessed 20/12/2018).

## 2.3.3. النقود الإلكترونية

تشكل النقود الإلكترونية مرحلة جديدة لتطور النقود، من منظور أنها تمثل تطورا لوسائل الدفع التي أصبحت تعتمد على الدعائم اللامادية الإلكترونية، إلا أنه من الخطأ اعتبار النقود الإلكترونية نفسها قد خضعت لآلية تجعلها لامادية، لأن خاصية اللامادية لصيقة بالنقود منذ القدم، من هذا المنظور لا تجلب النقود الإلكترونية أي ابتكار يذكر لأنها تتوافق تماما مع طبيعة النقود المصرفية<sup>1</sup>. إن تطور الإنترنت والتجارة الإلكترونية استدعيا تطوير وسائل دفع تتماشى معها، أي أن التجارة الإلكترونية هي التي دفعت إلى وجوب ابتكار أنظمة دفع عبر شبكة الإنترنت وليس العكس، وعليه ظهرت النقود الإلكترونية لتسوية المدفوعات بداية من تسعينيات القرن الماضي، أين كان يتم تبادلها عبر أنظمة مغلقة كخطوة أولى، ثم تطورت لتصبح متاحة عبر أنظمة مفتوحة على شبكة الإنترنت.

## 1.2.3.3. تعريف النقود الإلكترونية

يعرف القانون النقدي والمالي الفرنسي نقلا عن المشرع الأوروبي النقود الإلكترونية على أنها "قيمة نقدية مخزنة بشكل إلكتروني أو ممغنط، تمثل ديناً على الجهة المصدرة، ويتم إصدارها مقابل وضع أموال لغاية القيام بعمليات الدفع، وتكون مقبولة من قبل أشخاص طبيعية أو معنوية غير الجهة التي قامت بإصدارها"<sup>2</sup>. كما يمكن أن تعرف بمفهومها الضيق على أنها مخزون إلكتروني ذو قيمة نقدية، بالإمكان استعماله في إجراء عمليات الدفع<sup>3</sup>.

إن تمثل النقود الإلكترونية بديلاً رقمياً للنقد أو قيمة نقدية تقاس بوحدات إئتمانية، وتخزن في شكل إلكتروني سواء على حواسيب أو بطاقات ذات شرائح إلكترونية، ويتم شراء الوحدات الإئتمانية سواء عن طريق خصم حساب بنكي أو عن طريق الدفع نقداً للطرف مصدر النقود الإلكترونية. وبالتالي تسجل هذه القيمة في ميزانية المصدر وتصبح مستحقة الدفع عند الطلب دون الحاجة إلى إشعار، ويمكن استخدامها في تسوية المبادلات، كل هذه الصفات تعطيها طبيعة نقدية، غير أن البعض يرى أن خاصية تغذيتها إلكترونياً عن طريق بطاقة الدفع المسبق أو محفظة النقود الإلكترونية أو الافتراضية، يجعلها تعد شكلاً من أشكال النقود الكتابية، فتطور النقود الرقمية ليس سوى صورة حديثة رمزية لإضفاء الطابع اللامادي على الوسائط النقدية التي تميز تاريخ النقود، حيث كل مرحلة تشهد تطوراً ثورياً بسبب ظهور ابتكارات نقدية خاصة تهدف للحلول محل أدوات النظام النقدي الموجودة أو تكملها<sup>4</sup>. فيما يرى البعض الآخر أن النقود

1- Nadia Piffaretti, *Monnaie électronique, monnaie et intermédiation bancaire*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques et Sociales, Université de Fribourg, Suisse, 2000, p 15.

2- Légifrance, *Code monétaire et financier*, Article L315-1, [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000027007558/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027007558/), (accessed 24/03/2016).

3- Michel Aglietta, et Laurence Scialom, *Les risques de la monnaie électronique*, Revue de l'Economie Politique, 2002/2, N° 14, p86.

4- Alain Laurent, Virginie Monvoisin, *Les nouvelles monnaies numériques : au-delà de la dématérialisation de la monnaie et de la contestation des banques*, Revue de la régulation, 18 | 2e semestre / Autumn 2015, <http://journals.openedition.org/regulation/11524>, (accessed 04 /01/ 2020).

الإلكترونية تختلف عن النقود الكتابية وتمثل شكلا جديدا من أشكال النقود عندما يتم فصلها عن حساب مصرفي<sup>1</sup>.

### 2.2.3.3. أشكال النقود الإلكترونية الجيل الثاني

بعدما كانت النقود الإلكترونية من الجيل الأول معتمدة أساسا على التحويلات الإلكترونية للأموال ضمن شبكات مغلقة، أولا عن طريق تحويل الأموال الكتابية من حساب لآخر، باستعمال تقنيات التحويل البنكي أو بواسطة بطاقات الخصم، وثانيا عن طريق تحويل الأموال بواسطة استخدام بطاقات الإئتمان أو بطاقات الذاكرة (ذات الشريحة)<sup>2</sup>، أصبحت المعاملات بالنقود الإلكترونية تتم عبر أنظمة مفتوحة تعتمد على شبكة الإنترنت، عن طريق نوعين من الحلول التقنية حتى الآن وهي: محفظة النقود الإلكترونية (PME)، ومحفظة النقود الافتراضية (PMV)، وأنظمة البطاقات مسبقة الدفع والتي تعمل من خلال شبكات الدفع، وأرصدة الحسابات التي يديرها مزودو الخدمات عبر الإنترنت، ويمكن تقسيم أنواع النقود الإلكترونية بحسب معيارين: بحسب الدعامة التقنية المستخدمة و بحسب طريقة الإستعمال.

أ. بحسب الدعامة التقنية الإلكترونية: يمكن تمييز نوعين من الدعامات الإلكترونية التي تخزن عليها النقود الإلكترونية وهي: محفظة النقود الإلكترونية (PME /e-Wallet)، ومحفظة النقود الافتراضية (PMV / Virtual Card/ Digital wallet)<sup>3</sup>:

- **محفظة النقود الإلكترونية:** هو نظام دفع يعتمد على استخدام نظام دقيق للمعالجة (Microprocessor) لبطاقة ذات شريحة، والتي تعبر عن قيم نقدية إلكترونية مسجلة عليها، تمثل قوة شرائية قابلة للتحويل إلى عدد كبير من المستفيدين المحتملين، تهدف إلى إجراء دفع رقمي لمبالغ صغيرة والتي يمكن نقلها مباشرة بين الأعوان الاقتصاديين، عن طريق الدفع الإلكتروني أو المحمول.
- **محفظة النقود الافتراضية:** هو نظام دفع مشابه لمحفظة النقود الإلكترونية بفرق جوهري يتمثل في أن الوحدات الإئتمانية الإلكترونية بدل تسجيلها على بطاقة ذات شريحة، تسجل على برنامج مخزن على القرص الصلب لحاسوب المستخدم أو هاتفه النقال أو لوحته الذكية، يستعمل في دفع مبالغ قليلة لكن عن بعد عن طريق شبكة الإنترنت، لتسوية مشتريات أو خدمات أجريت إلكترونيا.

<sup>1</sup>- Régis Bouyala, *Les paiements à l'heure de l'Europe et de l'e-/m-paiement*, Revue Banque Éditions, 2<sup>e</sup> éd., Paris, p72.

<sup>2</sup>- Laurent Lacoursière, *Analyse de la trajectoire historique de la monnaie électronique*, Les Cahiers de Droit, Vol. 8, N°3, pp 373-448, 2007, pp 404-414, <https://doi.org/10.7202/043936ar>, (accessed 04/04/2018).

<sup>3</sup>- Abdallah Ghalem, *Les défis de la monnaie électronique pour la banque centrale et sa politique monétaire*, Revue des Sciences Humaines, Université Med Khider, N° 21, pp 23-38, Mars 2011, p 25.

ب. بحسب طريقة الإستعمال: هناك النقود الإلكترونية التي تستعمل عبر الإنترنت وتسمى نقود الشبكة (monnaie-réseau) أو النقود الرقمية (monnaie-digitale)، والنقود الإلكترونية التي يتم تداولها خارج الشبكة (Off line E.cash) <sup>1</sup>:

- **نقود الشبكة:** هي عبارة عن نقود الكترونية مخزنة على محفظة نقود افتراضية، يتم توفيرها بمقابل عمولة تقتطع على كل معاملة) من قبل مزود الخدمة ليس بالضرورة مؤسسة بنكية، عن طريق فتح حساب لديه (معرف بريد إلكتروني وكلمة مرور)، وعند إجراء معاملات يتم الخصم الكترونياً من مصدر الإقتطاع المختار سواء حساب بنكي أو بطاقة دفع، ومن أهم مزودي الخدمة غير البنكيين نذكر: PayPal، ApplePay، GooglePay،... إلخ.

- **نقود الكترونية خارج الشبكة:** تسجل القيمة النقدية على معالجات بطاقة بنكية تضمن الخصم والسحب وتحويل الأموال، يتم تسجيل القيم النقدية على معالج دقيق للبطاقة، يتم استخدامها بدون اتصال بالإنترنت (Off line E.cash)، سواء لتسديد مبالغ صغيرة ذات سقف محدد، عن طريق ادخال البطاقة في محطة دفع الكتروني (Payment terminal) أو عن طريق تقنية اللاتلامس (Contactless payment) دون الحاجة لإدخال البطاقة في جهاز دفع، يتميز هذا النوع من النقود الإلكترونية بالدفع المسبق للقيم النقدية المخزنة واستخدام التشفير للتوثيق وحماية السرية وسلامة البيانات ومن أمثلة البطاقات البنكية نجد Visa و MasterCard.

### 3.3.3. النقود المشفرة

تمثل النقود المشفرة أو الافتراضية ابتكاراً نقدياً مهماً، وهي نتاج التقدم التكنولوجي المعتبر المسجل في السنوات الأخيرة، وقد حفز ظهورها الإستعمال المتزايد للإنترنت والتجارة الإلكترونية، وكذا الأزمات المالية المتتالية التي ضربت النظام المالي العالمي خاصة أزمة الرهون العقارية سنة 2008، مما أدى إلى تناقص الثقة في النظام المالي والبنوك المركزية العالمية التي سارعت إلى خطط إنقاذ البنوك، على حساب مصلحة الأفراد ورفاهية الشعوب، لذلك تتبع هذه النقود من حركة تحريرية تهدف للحد من سلطات الدولة، وتمكن من الإستغناء عن الخدمات المصرفية، وبالتالي الحد من تكاليف المعاملات وعبور الحدود دون الحاجة إلى إذن.

وقد كان أول ظهور للنقود المشفرة سنة 2009 بظهور نظام البيتكوين أول وأشهر النقود المشفرة، وقد شرح مطوره عبر مقال <sup>2</sup>\* نشر على الإنترنت جميع الميكانيزمات لسيره، وقد ظهر بعد ذلك المئات من النقود الافتراضية التي تحاكي هذا النظام مع بعض الإختلافات وسميت بالألتكوين (altcoins).

<sup>1</sup> - Abdallah Ghalem, op. cit., p 25.

\*نشر المقال لأول مرة سنة 2008 من قبل فرد أو مجموعة مجهولة الهوية، تحت اسم مستعار لها وهو "ساتوشي ناكاموتو" (Satoshi Nakamoto)، وهو بعنوان "البيتكوين: نظام نقد إلكتروني من ند لند" (Bitcoin : A Peer-to-Peer Electronic Cash System)

وتجدر الإشارة هنا إلى النقود المشفرة أو الافتراضية المقصودة هنا هي الصنف المشفر غير المركزي ذو التدفق الثنائي كالببتكوين وأشباهه، (Decentralized cryptocurrencies with bi-directional flows)، باعتبار أن هناك أنواعا أخرى كالنقود الافتراضية المركزية التي تستخدم حصريا من قبل مجتمعات افتراضية كوسيلة دفع، وليس لها استعمال في العالم الحقيقي، وترتبط عادة بألعاب افتراضية على الإنترنت مثل عملة "ذهب واو" (WoW gold) في لعبة عالم واركرافت (World of Warcraft)؛ والنقود الافتراضية غير القابلة للتحويل التي تستعمل حصريا ضمن بيئة افتراضية مستقلة بذاتها، تسمى بمخططات "داخل اللعبة فقط"، لكن لا يمكن تحويلها إلى نقود قانونية خارج النطاق الافتراضي؛ وهناك أيضا نوع من النقود الافتراضية ذات تدفق أحادي الاتجاه، حيث يمكن شراء العملة الافتراضية مباشرة باستخدام العملة الحقيقية بسعر صرف محدد، ولكن لا يمكن استبدالها مرة أخرى بالعملة الأصلية، مثل رصيد الفايسبوك (FC) الذي يسمح للمستخدم بشراء سلع أو خدمات افتراضية من أي تطبيق موجود على منصة الفايسبوك، ويمكن شراء هذه العملة بالنقود الحقيقية بواسطة بطاقة ائتمان أو حساب باي بال (PayPal) <sup>1</sup>.

### 1.3.3.3. تعريف النقود المشفرة

وقع الباحثون والجهات الفاعلة المالية كالبنوك المركزية والهيئات الدولية في جدال كبير فيما يخص تعريف وتسمية النقود الافتراضية، فمنهم من يعتبرها أنها تدخل في خانة النقد، ومنهم من ينفي ذلك، ومنهم من يعتبرها سلعة غير مادية، كما أن التسمية في حد ذاتها تختلف، فتوصف على أنها عملات أو نقود، افتراضية، مشفرة، رقمية، إلكترونية، لامركزية، إلى غير ذلك من المسميات.

نبدأ بتعريف البنك المركزي الأوروبي (BCE) والذي يعتبرها: "نوع من النقود الرقمية غير المنظمة، والتي عادة ما يتم إصدارها والتحكم فيها من قبل مطوريها، ويتم استخدامها وقبولها بين أعضاء مجتمع افتراضي محدد" <sup>2</sup>.

وتعرفها مصلحة الإيرادات الأمريكية (IRS) وهي وكالة حكومية تقوم بجمع الضرائب بأنها: " كل شيء يعمل كالنقود التقليدية، ولكن ليس لها سعر قانوني في أي بلد، فهي تمثيل رقمي للقيمة يعمل كوسيط للتبادل، وحدة حساب و/أو مخزن للقيمة"، وقد أخذت الولايات المتحدة الأمريكية هذا التوجه لتتمكن من فرض الضرائب على المعاملات التي تتم بالنقود المشفرة، واعتبرتها سلعا غير مادية <sup>3</sup>؛ إلا أن هذا التوجه لا يعني أن الو.م.أ تعترف بالنقود المشفرة، حيث صرحت محافظة الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي بأن الببتكوين

<sup>1</sup>- A. Tichit, P. Lafourcade, V. Mazenod, *Les monnaies virtuelles décentralisées sont-elles des outils d'avenir?*, Études et Documents, CERDI, [En ligne], n° 4, 2017, pp 16-17, [http://cerdi.org/production/show/id/1859/type\\_production\\_id/1](http://cerdi.org/production/show/id/1859/type_production_id/1), (accessed 12/11/2017).

<sup>2</sup>- European Central Bank, *Virtual Currency Schemes*, Frankfurt, 2012, p 13, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>, (accessed 10/02/2018).

<sup>3</sup>- Internal Revenue Service, *Foreign Currency and Currency Exchange Rates*, <http://www.irs.gov/Individuals/International-Taxpayers/Foreign-Currency-and-Currency-Exchange-Rates> (accessed 12/11/2017).

وأشباهه ابتكار في نظم الدفع يعمل خارج الإطار البنكي، لذلك فالإحتياطي الفيديريالي ليس من صلاحياته إخضاعه لتنظيمه<sup>1</sup>.

أما دوبري (Dupré, 2015) يعتبر بأن البيتكوين وأشباهه ما هو إلا نوع من "نقود خاصة منفصلة عن مفهوم المنفعة العامة، ومنفصلة تماما عن أية سلطة سيادية تضمن سيولتها ودوامها، فالبيتكوين ابتكار وسيلة دفع منفصل عن الواقع مبني على استخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة"<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: "سلع رقمية تعتمد على بروتوكولات مشفرة ذات مصدر مفتوح متاح على الإنترنت، من مستخدم نهائي إلى مستخدم نهائي على الشبكة التي تحوي دفتر معاملات عمومي، والمعروف باسم سلسلة الكتل (Blockchain)، وشيفرة المصدر التي تضم بروتوكولات التشفير واللوغاريتمات التي تتحكم في إصدار المعاملات"<sup>3</sup>، ويظهر هذا التعريف أكثر ملائمة لطبيعة وخصائص النقود الافتراضية ذات الطابع التقني.

يعتبر (Servet, 2018) أن العملات المشفرة وعلى رأسها البيتكوين لا يمكن اعتبارها منفعة مشتركة أو نوعا من النقد المجتمعي، لعدة أسباب منها أن معظمها لا يخضع لأي تنظيم ديمقراطي لعملها، وبعيداً عن التعاطف الأيديولوجي الذي يظهره مناصروها على المواقع ومن خلال النصائح والتفسيرات الفنية التي يتبادلونها، والتقارب بين مبدعيها ثم مع مروجيها، فهي تعتمد بشكل أساسي على منطق المصالح الخاصة<sup>4</sup>.

### 2.3.3.3. خصائص النقود المشفرة

للنقود الافتراضية العديد من الخصائص نذكر منها:

- ✓ النقود المشفرة تمثيل رقمي للقيمة، وهو يتقارب مع المفهوم النقدي لوحدة الحساب، ويتضمن خيار اعتبار هذه النقود كنقود خاصة أو سلعة؛
- ✓ لا تصدر عن بنك مركزي أو سلطة عامة، ولا ترتبط بالضرورة بالعملة القانونية؛
- ✓ يمكن استخدامها كوسيلة تبادل للحصول على السلع والخدمات من ند لند (Peer-to-Peer)، دون ضرورة المرور بطرف ثالث؛
- ✓ يمكن تداولها من مستخدم لآخر عبر الوسائل الإلكترونية، كونها مخزنة على جهاز أو خادم إلكتروني؛

1- European Central Bank, *Virtual Currency Schemes, a further analysis*, Frankfurt, 2015, p 30, <https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=30639&no=5>, (accessed 14/02/2018).

2- Denis Dupré, Jean-François Ponsot et Jean-Michel Servet, *Le bitcoin contre la révolution des communs*, 5ème congrès de l'Association Française d'Economie Politique (AFEP) " L'économie politique de l'entreprise: nouveaux enjeux, nouvelles perspectives ", Lyon, France, 2015, p 11.

3- United States Securities and Exchange Commission, *Winklevoss Bitcoin Trust*, Form S- 1 Registration Statement, 2013, <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1579346/000119312513279830/d562329ds1.htm>, (accessed 13/11/2017).

4- Jean-Michel Servet, op. cit, p 276.

✓ ليس لها عرض قانوني مما يعني عدم إلزامية قبولها.

### 3.3.3.3. طريقة سير النقود المشفرة

سنأخذ طريقة سير البيتكوين كمثال نظرا لكونه أول النقود الافتراضية التي ظهرت، وأن النقود التي تلتها والتي تسمى بالألتكوين لها جميعا تقريبا نفس المبادئ التقنية مع بعض التغييرات الطفيفة. الميزة الأكثر لفتا للإنتباه هي وحدات البيتكوين التي أوجدت من العدم سنة 2009، من قبل أول من استخدم نظام البيتكوين، ثم أصبحت الوحدات التالية تنشأ كلما تم التحقق من صحة المعاملات، وتدخل وحدات أخرى في التداول، عمليا عملية إنشاء وتداول وحدات البيتكوين تكون نتيجة مراحل عديدة:

إذا أراد شخص شراء سلعة أو خدمة بعملة البيتكوين، فعليه أولاً فتح حساب على منصة تبادل بيتكوين، مثل (www.coinbase.com)، الحساب هو مجرد رقم مرتبط باسم مستعار ومحمي بكلمة مرور، أما البيتكوين فيتم شراؤه بالعملة القانونية (أورو، دولار، ..)، بعد ذلك لكي يتم تسجيل المعاملة يجب أن يتم نشرها والتحقق منها بطريقة لامركزية، أي بواسطة مجتمع المستخدمين، لتجنب أن يتم استخدام وحدات البيتكوين المتبادلة مرتين<sup>1</sup>.

يتم التحقق من صحة المعاملة من قبل بعض المستخدمين والمعروفين باسم عمال التعدين (Miners)، ويتم ذلك عن طريق حل لوغاريتمات رياضية معقدة، حيث يتنافس هؤلاء مع بعضهم البعض لفحص كل معاملة جديدة وحل اللوغاريتمات بأسرع ما يمكن، في حالة البيتكوين تكون النتيجة هي أرشفة كل معاملة أو كل دفع في دفتر معاملات افتراضي يحتوي على تاريخ جميع المعاملات السابقة، يتكون هذا السجل من مجموعة من "سلاسل" (Blockchain) تحتوي كل منها على عدد معين من المعاملات في الذاكرة، من خلال تتبع جميع المعاملات السابقة الموجودة في السلسلة، يتأكد هذا السجل الافتراضي من عدم استخدام نفس البيتكوين عدة مرات بواسطة نفس المستخدم، علاوة على ذلك يضمن تعقيد الخوارزميات عدم إمكانية تعديل هذا السجل وبالتالي استحالة أية عملية احتيال<sup>2</sup>.

عمليات التحقق من المعاملات تؤدي إلى إنشاء وحدات جديدة من البيتكوين، حيث يكافأ العامل المنقب الأسرع الذي يحل اللوغاريتمات أولاً، بوحدات البيتكوين التي تم إنشاؤها حديثاً، ويتناقص مقدار المكافأة الكرونية مع مرور الوقت، حيث كانت المكافأة تقدر بـ 50 وحدة بيتكوين لكل سلسلة كتل عند بدء النظام، ويفسر ذلك بتحديد عدد الوحدات منذ الإنطلاق بـ 21 مليون وحدة بيتكوين لكل سلسلة كتل عند بدء النظام، ويتم تخفيض كمية البيتكوين المتداول إلى النصف كل 4 سنوات، حتى يتم إصدار آخر بيتكوين بحلول العام 2140، بحيث ينتهي نشاط التعدين المولد للبيتكوين، ويصبح الحصول عليه يتم فقط عبر الشراء، وليضمن ذلك تزداد صعوبة اللوغاريتمات المطلوب

<sup>1</sup>- Louis Larue, *Le Bitcoin : évolution d'une innovation monétaire*, Regards Economiques, N° 27, sept. 2016, p3.

<sup>2</sup>- Ibid., p3.

حلها مع تزايد المنقبين حتى تتوقف تماما، وللتغلب على ندرة البيتكوين فإن مبتكرها جعلها قابلة للتقسيم إلى وحدات تسمى "ساتوشي"، إذ يساوي واحد بيتكوين 100 مليون ساتوشي<sup>1</sup>.

### 4.3.3.3. تقييم النقود المشفرة

تتميز النقود الافتراضية بميزات عالية، فناهيك عن سرعة تنفيذ المعاملات وانخفاض الرسوم المتعلقة بها، فهي ذات صبغة عالمية لذلك يتم التعامل بها كأية عملة محلية، كما أن نظام سلسلة الكتل "البلوكتشين" يعد ابتكارا واعدا يمكن أن تستفيد منه المؤسسات المالية وخاصة القطاع البنكي. لكن بمقابل هذه الميزات تطرح النقود الافتراضية الكثير من العيوب والنقائص أهمها السرية التي توفرها لمستخدميها، والتي يمكن أن تستغل في أنشطة إجرامية كتهريب الأموال وتمويل العمليات الإرهابية والتهرب الضريبي، ضف إلى ذلك الهجمات الإلكترونية التي يمكن أن تتعرض لها المنصات الإلكترونية المتخصصة في تداولها من قبل الهاكرز، كالهجمة التي تعرضت لها المنصة اليابانية أم تي جوكس (Mt.gox) في 2014 والتي أدت إلى سرقة 650.000 بيتكوين بقيمة ما يقارب نصف مليار دولار، كما أن أسعاره مقابل عملات أخرى تعرف تقلبات كبيرة بفعل المضاربة والشائعات، كما أن طابعها اللامركزي المنفصل عن أية سلطة ضبط يجعلها دون حماية قانونية، فلا توجد ضمانات للسيولة أو للتعويض<sup>2</sup>.

### المبحث الرابع: الإبتكار المالي والنقدي كمحرك رئيسي للنشاط البنكي الحديث

البنك هو وسيط مالي يعمل على تلقي الودائع من أصحاب الفائض، ويمنح القروض لأصحاب العجز، وهو ما يمثل جوهر الوساطة المالية والتي لا طالما كانت حكرًا على البنوك منذ قرون، ولكن منذ سنوات ظهر فاعلون جدد في السوق المصرفية أصبحوا منافسين شرسين للبنوك، كشركات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق الاستثمار، في بيئة تتمثل أهم ملامحها في التوجه المتزايد نحو الوساطة المالية والتحرر من القيود التشريعية والتنظيمية، والاعتماد الحتمي على الابتكار المدعم بالتقدم التكنولوجي، بما يلبي تطلعات ورغبات العملاء المتزايدة، لذلك تغيرت ملامح الخريطة المصرفية الدولية وأنماط العمل البنكي، عن طريق تطوير الخدمات المصرفية المقدمة بما يتلاءم وهذه البيئة المتغيرة والمتجددة، وعليه سننترق بادئا بتعريف الخدمة المصرفية وكيفية تطورها، ثم نبين أهم الأسباب التي دفعت البنوك لإعتماد الابتكار كاستراتيجية للبقاء والنمو، وأخيرا نحاول التركيز على أهم الابتكارات المالية والنقدية التي اتبعتها البنوك لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.

<sup>1</sup>- Sylvain Mignot, *Le Bitcoin Nature et Fonctionnement*, Banque et Droit, N° 159, Jan-Fév 2015, pp 11-12, <https://www.revue-banque.fr/medias/content/users/christine/1423573965130.pdf>, (accessed 12/11/2017).

<sup>2</sup>- Banque de France, *Les dangers liés au développement des monnaies virtuelles : l'exemple de bitcoin*, Focus, N° 10, Dec. 2013, pp 1-5, [https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/focus-10\\_2013-12-05\\_fr.pdf](https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/focus-10_2013-12-05_fr.pdf), (accessed 12/11/2017).

## 1.4. تطور الخدمة البنكية

تطورت الخدمة البنكية على مر الأزمنة مواكبة لمتطلبات ومعطيات كل عصر، فبعدما كانت تقتصر على أداء وظيفة البنك الرئيسية المتمثلة في تلقي الودائع ومنح القروض، تطورت لتشمل أنواعاً أخرى من الخدمات غير المعتادة من قبل والتي سميت بالخدمات خارج الميزانية أو بالخدمات المالية للبنك، فماذا نقصد بالخدمة عموماً والخدمة البنكية خصوصاً وما هي أنواعها؟

## 1.1.4. تعريف الخدمة البنكية

يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها نشاط أو منفعة أو أداء غير ملموس معروض بمقابل لتلبية حاجات محددة، فقد عرفها كوتلر (Kotler & al , 2009) على أنها: "نشاط أو أداء موضوع للتبادل، يكون غير ملموس ولا ينتج عنه نقل ملكية أي شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجه بمنتج مادي"<sup>1</sup>.

أما الخدمة البنكية فهي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) وغير الملموسة (غير الحقيقية)، المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، وتشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين<sup>2</sup>.

إذن فالخدمة المصرفية هي عبارة عن منتج لا ملموس يقدمه البنك لعملائه، وتتميز بخصائص مشابهة لخصائص الخدمة عامة، ويمكن حصرها في ثلاثة عناصر هي اللامادية، اللادوام واللاتجانس<sup>3</sup>:

- **اللامادية (Intangibility):** أي أن الخدمة المقدمة للعميل لا يمكن إدراكها حسيًا وبالتالي فهي تتضمن العديد من المشكلات، كاستحالة تخزينها والإحتفاظ بها كاحتياط وحساب تكلفتها، وصعوبة تقييمها من قبل العميل لعدم قابلية الفحص أو تقييم الجودة قبل الشراء، كما أن الطابع اللاملموس يصعب من إمكانية الحصول على براءة اختراع وتسجيلها للإستفادة من الحماية القانونية، مما يزيد من خطر تقليد المنافسين، لذلك فوضع معايير واضحة ودقيقة للخدمة يبدو صعب التحقيق؛
- **اللاادوام أو الإهتلاك (Perishability):** نظراً لكون استهلاك الخدمة يحصل في الوقت ذاته الذي تنتج أو تقدم فيه، لا يمكن للخدمات المصرفية أن تتجزأ مقدماً أو تخزن لتقدم مرة أخرى بعكس السلع المادية، كما أن مقدم الخدمة يواجه صعوبات في تنظيم العرض تبعاً لتطور الطلب، كما أن مشاركة العميل في إنتاج الخدمة يخلق حالة عدم يقين بشأن مدة إنجازها وبالتالي ينعكس ذلك على القدرة الإنتاجية؛
- **اللاتجانس (Heterogeneity):** من الصعوبة بما كان أن تقدم الخدمة بمعايير ثابتة للجودة نظراً لتأثير العامل البشري والنفسي والزمني والمكاني، فعلى الرغم من إمكانية توحيد إجراءات الخدمة سيختلف

<sup>1</sup>- Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois & Delphine Manceau, *Marketing Management*, Pearson, 13<sup>e</sup> éd., Paris, 2009, p 52.

<sup>2</sup> - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص 32.

<sup>3</sup>- André Boyer, Ayoub Nefzi, *La Perception de la Qualité Dans le Domaine des Services :Vers une Clarification des Concepts*, La Revue des Sciences de Gestion, N° 237-238, mai-aout 2009, pp 45-46, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-43.htm> , (accessed 30/11/2017).

التنفيذ من عميل إلى آخر ومن مزود خدمة إلى آخر ومن يوم إلى آخر، فاختلاف بسيط في كفاءة ومحفزات مديرين فرعيين مختلفين، قد يخلق فروقات في جودة الخدمة المقدمة، كما أن اختلاف تطلعات ورغبات العملاء وطبيعة المنفعة المرجوة، تجعل الخدمة أكثر تمايزاً من حالة لأخرى.

#### 2.1.4. التطور التاريخي للخدمات البنكية

يمتد تاريخ الخدمات المصرفية لعدة قرون خلت، وقد خضع تطور القطاع البنكي خلالها تبعاً لقاعدة أساسية وهي تعديل ممارساته وعروضه تبعاً لمتطلبات عملائه وتوقعاتهم المتغيرة والمتجددة. فالتطور الذي عرفته الخدمة البنكية عبر العصور هو انعكاس للاحتياجات المجتمعية المتطورة والتقدم التكنولوجي والتحويلات الاقتصادية. يمكن إرجاع الخدمات المصرفية إلى أشكالها الأكثر بدائية، إلى حضارة بلاد الرافدين، حيث كان المعبد بمثابة مكان حصين لإيداع وحفظ الحبوب والسلع القيمة الأخرى. تطورت هذه الممارسة لاحقاً إلى معاملات مالية كالاقراض مقابل فائدة في الحضارة اليونانية والرومانية والهندية، ثم إلى التركيز على تمويل التجارة بين المناطق وابتكار الكمبيالات التي أصبحت شكلاً رئيسياً للدفع والائتمان خلال العصور الوسطى وعصر النهضة. وقد أدى هذا الابتكار المالي إلى تحويل الممارسات المصرفية من خلال تسهيل التجارة دون الحاجة إلى ذلك تبادل العملات المادية، وخاصة في مناطق مثل إيطاليا وهولندا. شهد القرن السابع عشر تأسيس أول البنوك المركزية في العالم، في السويد وإنجلترا، بهدف تحقيق استقرار العملات الوطنية وجعلها مقرض الملاذ الأخير (Lenders of last resort) <sup>1</sup>.

شهدت الصناعة البنكية في القرن العشرين عصرها الرقمي، بفعل تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال التي أحدثت ثورة غير مسبوقة في قطاع الخدمات المصرفية، كان أبرزها ابتكار أجهزة الصراف الآلي (ATMs) سنة 1967، لتصبح أحد أهم الخدمات المصرفية للأفراد التي تتيح إجراء سحب النقود بلا عائق الزمان والمكان. كان ظهور الإنترنت في أواخر التسعينيات أهم الابتكارات التكنولوجية على الإطلاق والتي مهدت الطريق لتصميم مجموعة كبيرة من الخدمات المصرفية التي استخدمت شبكة الإنترنت كقناة لتوزيعها، مما أدى إلى تغيير جذري في طريقة تفاعل العملاء مع البنوك، من خلال إتاحة الوصول لإجراء خدمات مصرفية على مدار الأسبوع ومدار اليوم ودون الحاجة للتنقل إلى البنك القائم.

تعيد ابتكارات التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي اليوم صياغة شكل الخدمات المصرفية، توفر تقنية البلوكتشين والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة فرصاً وتحديات غير مسبوقة للقطاع المصرفي، حيث سمحت لانتشار خدمات مصرفية مبتكرة، كالصيرفة والدفع عبر الهاتف المحمول والمحافظ الرقمية والإقراض من نظير لنظير وإدارة الثروات والاستثمار. وقد أثر هذا التقدم التكنولوجي واعتماد الخدمات المصرفية الرقمية بشكل كبير على الكفاءة التشغيلية للقطاع المصرفي وتحسين تجربة العملاء. كما فتحت

<sup>1</sup> Tochukwu Onunka et al, BANKING: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE EVOLUTION AND IMPACT OF INNOVATIVE BANKING SERVICES ON ENTREPRENEURIAL GROWTH, Economic Growth and Environment Sustainability (EGNES) 2(2) (2023) 66-78, pp 67-68, [https://www.researchgate.net/publication/377292345\\_BANKING\\_A\\_COMPREHENSIVE\\_REVIEW\\_OF\\_THE\\_EVOLUTION\\_AND\\_IMPACT\\_OF\\_INNOVATIVE\\_BANKING\\_SERVICES\\_ON\\_ENTREPRENEURIAL\\_GROWTH](https://www.researchgate.net/publication/377292345_BANKING_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_OF_THE_EVOLUTION_AND_IMPACT_OF_INNOVATIVE_BANKING_SERVICES_ON_ENTREPRENEURIAL_GROWTH), (accessed 04/04/2024)

هذه التغييرات أيضًا آفاقًا جديدة لنمو ريادة الأعمال والابتكار، فمن خلال دمج الخدمات المصرفية الرقمية ضمن عملياتهم، تمكنت المؤسسات الريادية والناشئة في مجال التكنولوجيا المالية من تبسيط العمليات المالية، وتقديم حلول مبتكرة للوصول إلى مجموعة أكبر من العملاء، وتعزيز قدرتها التنافسية الشاملة في السوق. وتشير الطبيعة الديناميكية للصناعة المصرفية، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي ومتطلبات النظام البيئي لريادة الأعمال، إلى أن تطورها سوف يستمر ويتسارع في المستقبل القريب ومن المرجح أن يشكل مزيج من العوامل التكنولوجية والمجتمعية والتنظيمية الموجة التالية من الخدمات المصرفية<sup>1</sup>.

### 3.1.4. أنواع الخدمات البنكية

تتنوع الخدمات المصرفية المقدمة في العصر الحالي، بعدما كانت تقتصر على قبول الودائع بأنواعها وتقديم القروض للعملاء وخلق النقود، حيث توجهت البنوك من أجل زيادة أرباحها وتنويع مصادرها المالية لإبتكار خدمات جديدة تؤديها لعملائها تضمن لها زيادة تنافسيتها وبقاءها، ويمكن تقسيم الخدمات المصرفية إلى خدمات بنكية تقليدية وخدمات بنكية خارج الميزانية.

#### 1.3.1.4. الخدمات البنكية التقليدية

تتمثل الخدمات البنكية التقليدية للبنك في تعبئة الإيداع من الجمهور سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات أي من أصحاب الفوائض المالية، لتقوم بإقراضه لأصحاب العجوزات المالية، مقابل فوائد تشكل هامش الربح الأساسي للبنك، وهو ما يجسد جوهر الوساطة المالية.

#### أ. قبول الودائع

يعتبر قبول الودائع أحد أهم وأقدم الخدمات المصرفية التقليدية التي تقدمها البنوك وتعد أهم مصادر السيولة في البنك وتسجل في خصوم الميزانية، لذلك تتنافس البنوك على جذب العملاء وتحفزهم على إيداع مدخراتهم لديها. وتعرف الوديعة على أنها اتفاق بين البنك والعميل يقوم بمقتضاه هذا الأخير بدفع مبلغ معين من النقود يستلمه البنك مقابل نسبة فائدة معينة، على أن يلتزم برده عند الطلب أو عند حلول الأجل المتفق عليه، أو بناءً على إخطار مسبق من العميل<sup>2</sup>. ويمكن تقسيم الودائع إلى<sup>3</sup>:

1. بحسب موعد الإسترداد: تقسم الودائع إلى ودائع تحت الطلب وودائع لأجل وودائع بشرط الإخطار

المسبق وودائع ادخارية:

✓ **ودائع تحت الطلب:** أي الحسابات الجارية التي تمكن صاحبها من سحب الأموال في أي وقت يريده، وفي الغالب لا تكون عليها فوائد؛

<sup>1</sup> - Tochukwu Onunka et al, Op. cit, p 68/

<sup>2</sup> - أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك: تقليدية الماضي والإلكترونية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 52.

<sup>3</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، النقود والبنوك، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 87-90.

✓ **ودائع لأجل:** أو الودائع الزمنية وعادة ما تودع لأجل طويلة، ولا يحق لصاحبها استردادها إلا بعد مدة زمنية معينة متفق عليها مسبقاً، وتختلف نسبة الفوائد بطول الفترة وترتبط معها طردياً وتعتمد البنوك على هذا النوع من الودائع لمنح التسهيلات الائتمانية طويلة الأجل، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للعميل سحب وديعته قبل حلول أجلها مقابل اسقاط الفوائد عن الفترة الممتدة بين تاريخ الغاء الوديعة وتاريخ الأجل المتفق عليه؛

✓ **ودائع بشرط الإخطار المسبق:** هي ودائع غير جارية تودع لفترات طويلة، بحيث لا يتم تحديد موعد معين لاستردادها ويمكن إضافة أموال أخرى عليها، لكن يلتزم مودعها بإخطار البنك مسبقاً قبل مدة زمنية متفق عليها إذا أراد سحبها، ويتيح هذا النوع من الودائع حرية نسبية في استثمارها ويمنح عليها فوائد متزايدة كلما زادت المدة اللاحقة عن تاريخ الإخطار، ولكنها لا تصل إلى مستوى فوائد ودائع الإدخار؛

✓ **ودائع الإدخار:** أو ودائع التوفير عبارة عن مدخرات تودع لفترات طويلة من أجل تجميعها وتدفع البنوك عليها فوائد مرتفعة نسبياً من أجل جذب المودعين.

2. **بحسب مدى حرية تصرف البنك فيها:** تقسم الودائع إلى ودائع عادية وودائع مخصصة لغرض معين:

✓ **ودائع عادية أو حرة:** يهدف العميل من إيداعها إلى الإطمئنان على أمواله، والجمع بين استثمارها وحرية السحب منها حسبما اقتضت حاجته، ويستفيد البنك منها باستغلالها في أوجه نشاطه، وتعد الودائع تحت الطلب والودائع لأجل والودائع بشرط الإخطار المسبق من قبيل الودائع العادية؛

✓ **ودائع مخصصة لغرض معين أو مقيدة:** يهدف العميل من وراء إيداعها إلى استخدامها في عملية معينة، كالوفاء بقيمة أوراق تجارية، أو شراء قيم منقولة، أو الإكتتاب في أسهم شركة ما، أو استصدار خطاب ضمان، حيث يمكن أن يخصص مبلغ الوديعة لضمان قرض قدمه البنك للعميل، أو قد يخصص بوصفه كفالة لضمان دين لمصلحة طرف ثالث، وبالتالي لا يحق للعميل التصرف في هذا المبلغ طوال فترة الضمان.

### ب. منح القروض

يمثل منح القروض النشاط الرئيسي للبنك، وبالتالي تحظى بنسبة كبيرة من الأصول البنكية، وتعد القروض أقل سيولة من الأصول الأخرى لأنه لا يمكن تحويلها إلى نقود إلا عند استحقاق سدادها، وتختلف القروض من حيث نوعها ومدتها وغرضها والمستفيد منها، ولا تمنح إلا تبعاً لضمانات يحددها البنك من أجل تقليل خطر عدم السداد وزيادة الأمان في عودة القروض وفوائدها إلى البنك، وتصنف القروض إلى عدة تصنيفات<sup>1</sup>:

✓ **حسب آجالها استحقاقها:** هناك القروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل؛

<sup>1</sup> - محمد فتحي البديوي، إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 273-274.

- ✓ حسب الطبيعة القانونية للمقترضين: تقسم إلى قروض عامة للدولة ومؤسساتها، وقروض خاصة للأفراد والمؤسسات الخاصة والجمعيات؛
  - ✓ حسب الضمانات المقدمة: توجد قروض بضمان شخصي وقروض بضمان عيني وقروض بدون ضمان؛
  - ✓ حسب النشاط الإقتصادي المراد تمويله: هناك قروض استغلال، قروض استثمار وقروض لتمويل التجارة الخارجية؛
  - ✓ حسب عدد الأطراف المقرضة: نميز بين القروض المقدمة من طرف بنك واحد والقروض المقدمة من عدة بنوك أو مؤسسات مالية؛
  - ✓ حسب نوع عملة القرض: هناك قروض بالعملة المحلية وقروض بالعملة الأجنبية.
- ونظرا للضغوطات الشديدة التي تعرضت لها البنوك بفعل تأثيرات العولمة المالية عليها، اتجهت إلى مجالات أخرى لتضمن استمرارها وازدهارها وهو ما يعرف بالنشاط المالي الحديث للبنك.

#### 2.3.1.4. الخدمات البنكية الحديثة

أصبحت البنوك خلال السنوات الأخيرة توفر خدمات مختلفة لا تدخل ضمن مفهوم الوساطة المالية التقليدية، وإنما يمكن تصنيفها كخدمات مالية ذات صلة بالأسواق المالية، ميزتها أنها غير مسجلة بميزانية البنك، لأنها لا تتوافق مع قواعد المحاسبة التقليدية كعناصر للأصول أو للخصوم، تدر على البنوك بمداخل وعمولات مختلفة، تساهم في الحد من انخفاض الناتج البنكي نظرا لتراجع الوساطة التقليدية، إلا أن هذه المداخل تتسم بعدم الثبات نتيجة التقلبات التي تعرفها الأسواق المالية، وتعقيد بعض العمليات المتعلقة بالمنتجات المالية كالقروض المشتقة والتركيبات المالية. وفيما يلي أهم الخدمات البنكية خارج الميزانية والتي يمكن جمعها ضمن المجموعات التالية<sup>1</sup>:

#### أ. الإكتتاب والتوظيف

تقدم المصارف خدمة ربط المدخرين بالمقترضين، حيث يسمح الإكتتاب في الأوراق المالية (سندات أو أسهم) للمقترضين (شركات أو مؤسسات عامة) بالإلتقاء بالوحدات الفائضة، وكذا اختيار الهيكل المناسب للأوراق المالية التي تقي بالتناهي مخاطرة/عائد للمقترضين والمقرضين، وتخص وظيفة الإكتتاب تكوين الأوراق المالية، تقييم الأصول وتحديد السعر، بحيث تكون شروط الإصدار تنافسية، إذ قد يرغب المستثمرون في تحويل أوراقهم المالية للحصول على السيولة أو استبدال أوراقهم بأوراق مالية أخرى أو لأغراض الاستهلاك، وذلك عن طريق اللجوء للخدمات التي يقدمها الوسطاء أو صانعو السوق (Market maker) من أجل ضمان إجراء عمليات على مستوى السوق الثانوي للحصول على السيولة.

<sup>1</sup>- Jean Dermine, *Banque numérique et désorganisation du déjà-vu?*, Revue de Stabilité financière, La stabilité financière à l'ère du numérique, Banque de France, N° 20, Avril 2016, pp 21-22, [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/revue-de-stabilite-financiere\\_20\\_2016-04\\_0.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/revue-de-stabilite-financiere_20_2016-04_0.pdf), (accessed 09/10/2018).

**ب. إدارة المحافظ المالية**

يمكن للمستثمرين حيازة محفظة متنوعة من الأوراق المالية الصادرة عن الوحدات التي تعاني من نقص في الأموال بتكلفة منخفضة، إذ تقدم صناديق الاستثمار الجماعي ومؤسسات التوظيف الجماعي في القيم المنقولة لحاملها محفظة متنوعة، يتم دفع الإيرادات الناتجة من الأصول المالية إلى المساهمين بعد خصم عمولة مسير الصندوق، ولهذه الصناديق ثلاثة أهداف: تخفيض التكاليف من خلال إصدار العديد من الأوراق المالية، وتقديم محفظة متنوعة للمستثمرين، وتفويض إدارة الأصول إلى متخصصين قادرين على تقييم التوقعات الاقتصادية.

**ج. خدمات الدفع**

تتمثل الوظيفة الثالثة للبنوك في إدارة نظم الدفع، فهي تسهل وتضمن إمكانية تتبع التحويلات المالية بين العملاء، وهي وظيفة مسك الدفاتر التي تقوم بها البنوك عند الخصم والقيود على حسابات عملائها.

**د. خدمات المتابعة والمعلومات**

يعد تقييم الملاءة الائتمانية للمقترض باهظ التكلفة، وكذا متابعة حالته المالية بمجرد منح القرض، لذلك يكون من الحكمة تجميع هذه المستحقات في محفظة واحدة، وتفويض متابعتها للبنك، لما في ذلك من تقليل لتكلفة اختيار ومتابعة المقترضين.

**هـ. تقاسم المخاطر**

تؤدي البنوك وظيفة متزايدة الأهمية، وهي جعل السوق أكثر أماناً من خلال توفير أشكال متعددة من التأمين ضد مصادر متعددة من المخاطر، فالمصارف تقدم أصولاً متنوعة، وتقوم أيضاً بتنظيم توزيع الدخل الناجم عن سلة الأصول بكفاءة، حيث يحصل حاملو سندات الدين على مكافأة ثابتة، في حين يتقاسم المساهمون الدخل المتبقي، وتشمل خدمات التأمين الأخرى تأمين مخاطر أسعار الفائدة مثل القروض ذات معدل متغير مع قبولات على سعر الفائدة يسمى بالحد الأقصى (collars، floors، caps) والتأمين ضد التضخم في إطار عقد حقيقي، والتأمين على مخاطر السيولة، أي إمكانية استعادة المودع أو المستفيد من خط قرض، لسحب أمواله بسرعة بناءً على القيمة الاسمية.

**و. الخدمات الاستشارية**

يمثل تقديم الاستشارات التجارية للمؤسسات والأفراد مصدراً هاماً لعمولات البنك، فالبنوك يمكنها تقديم المشورة للشركات في عمليات الدمج والاستحواذ، وإدارة المخاطر أو إدارة الأصول، أما الأفراد فتخص المشورة التخطيط الضريبي أو التخطيط العقاري.

يمكن إضافة نوع آخر من الخدمات خارج الميزانية والمتمثلة في الضمانات والكفالات والإلتزامات:

## أ. التسهيلات البنكية

يقوم البنك بمنح تسهيلات بنكية لعملائه، وتدرج ضمن عملياته خارج الميزانية التي يتقاضى عنها عمولات، وتشمل ما كان من قبيل الضمانات والإلتزامات، وقد تنتهي هذه الخدمات بإبرام عقد قرض وقد لا يحصل ذلك، ويمكن تقسيمها إلى التزمات بالضمان والتزمات بالتمويل:

1. التزمات الضمان: هي التزم البنك لطرف ثالث بتحمل المخاطر التي قد تنتج عن العجز في الدفع من قبل عميله وتتمثل أساسا في<sup>1</sup>:

- ✓ القبولات (Acceptances) والتي يلتزم من خلالها البنك بدفع محتمل عند حلول تاريخ الإستحقاق للفوائد والدين الأساسي للدائن إذا فشل المدين المكفول (عميل البنك) بتسديدها؛
- ✓ التظهيرات (Endossement) هو ضمان البنك لسفجة من خلال تظهيرها (التوقيع على ظهر الورقة التجارية) بدفع القيمة الإسمية لها عند حلول تاريخ استحقاقها؛
- ✓ خطابات القروض الإحتياطية (Standby letter of credit) عبارة عن التزم يقدمه البنك للحلول محل عميله في معاملات التجارة الدولية، ضد خطر عدم الدفع أو سوء تنفيذ الإلتزامات التعاقدية، فإذا كان مصدرا يؤمن مبيعاته وإذا كان مستوردا يقدم ضمان بالدفع لمورده؛
- ✓ خطابات القروض المستندية (Documentary letter of credit) هو التزم بنك العميل المستورد بالدفع للمورد مقابل تمكين البنك من المستندات الخاصة بعملية الإستيراد.

2. التزمات التمويل: (Financing commitments) هي عبارة عن التزم البنك بتقديم أموال بتاريخ مستقبلي معين وتتمثل أهم الإلتزامات في<sup>2</sup>:

- ✓ منح خطوط قرض (Credit lines) أي تسهيل منح قرض أو التزم بتمويل غير مشروط، والذي يقبل البنك من خلاله أن يضع تحت تصرف العميل قروض عند الطلب بمقدار معين ولمدة محددة؛
- ✓ تسهيلات السحب على المكشوف (Overdraft facilities) عبارة عن تسهيلات منح قروض قابلة للمراجعة التي بموجبها يتم سداد الأموال المقترضة عند الطلب؛
- ✓ تسهيلات إصدار الأوراق التجارية (NIF- note issuance facilities) التي يتعهد البنك من خلالها بمنح أموال في حدود معينة، في شكل اصدارات لأوراق تجارية قصيرة الأجل في السوق النقدي لعميله مع التعهد بشراء ما لا يتم بيعه منها.

مما سبق نجد أن اختيار العناصر المكونة للخدمة المصرفية، يساعد البنك على اختيار الموقع التنافسي له مقارنة مع بنوك أخرى، عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف لكل الخدمات المصرفية الموجودة لديه، كما يساعده على تصنيف العملاء حسب رغباتهم واحتياجاتهم وبالتالي وضع استراتيجية تسويقية مثلى،

<sup>1</sup>- Bank For International Settlements (BIS), *Gestion des engagements hors bilan des banques sous l'angle du contrôle bancaire*, mars 1986, pp 12-13, <https://www.bis.org/publ/bcbcs134fr.pdf>, (accessed 10/11/2018).

<sup>2</sup>- Ibid.

وأخيرا يبرز مجالات تطوير الخدمات التي تعاني من نقائص، أي وجوب اللجوء للإبتكار على الدوام، لكن ماهي الأسباب والدوافع التي جعلت البنوك التي تريد المحافظة على تنافسيتها، تتبنى استراتيجية الإبتكار؟

#### 2.4. دوافع لجوء البنوك للإبتكار

يعتبر انتشار الابتكارات المالية وتسارع وتيرتها، السبب الرئيسي للتحويل الذي مس النظم المالية المعاصرة، وكأي صناعة أخرى فإن غاية الصناعة المالية هو تحقيق أرباح من خلال بيع منتجات وبالتالي وبغرض تحقيق أقصى قدر من الأرباح، تعرضت البنوك لمنافسة شرسة من قبل مؤسسات عملاقة لا تنتمي أصلا للقطاع المصرفي، كما أن التطور التكنولوجي المذهل للمعلومات وقنوات الإتصال، وزيادة سقف تطلعات العملاء المستمر لبلوغ خصائص جد عالية للخدمة المصرفية من حيث الجودة السعر والسرعة، أجبرت البنوك على اعتماد الابتكار كحل حاسم لمواجهة بيئة شرسة تهدد بزوال المؤسسة المصرفية.

#### 1.2.4. اقتحام منافسين جدد للقطاع المالي

إن إتاحة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت غير بشكل جذري التفاعلات التنافسية في قطاع الخدمات المصرفية، فقد أصبحت العديد من المؤسسات غير المصرفية كشركات الاتصالات، والشركات الناشئة، والمنصات الإلكترونية، تتنافس مع البنوك من خلال تقديم خدمات مصرفية بالأساس كخدمات الدفع، وربط المقرضين بالمقترضين، وجمع البيانات المصرفية. ومن هذا المنطلق انتقلت المنافسة من منافسة بين البنوك ذاتها (Inter-bank) جعلت الإبتكار أداة استراتيجية لإسقاط أكبر عدد من العملاء، وهنا يلعب التسويق المصرفي دورا بالغا الأهمية، في الترويج للمنتج للفئة المستهدفة بالسعر والتكلفة المناسبين وفي الفترة المناسبة؛ إلى منافسة بين البنوك ومؤسسات غير بنكية (Intra-bank) لا تنتمي للقطاع البنكي، وإنما منح لها التشريع إمكانية تقديم خدمات مصرفية ضمن ضوابط، ليجعلها منافسا قويا للبنوك، أصبحت تحوز على حصص سوقية متزايدة، دون أن تخضع للقيود التنظيمية ذاتها التي تخضع لها البنوك<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم الوافدين الجدد على القطاع المالي والذين يفرضون منافسة شرسة على البنوك التقليدية، التي أصبحت ملزمة بالابتكار من أجل البقاء، إلى أربعة أصناف:

#### 1.1.2.4. عمالقة التكنولوجيا

وهم عمالقة مقدمي الخدمات عبر الإنترنت، وقد اصطلح على تسميتهم بـ(GAFAM) أي غوغل، أمازون، فايسبوك، آبل، وميكروسوفت الذين أصبحوا يقدمون خدمات مالية على غرار خدمات دفع مبتكرة تعتمد على الإنترنت وعلى تكنولوجيات عالية الدقة كالتشفير، تسمح بإجراء عمليات الدفع الإلكتروني لمشتريات تمت إلكترونيا، مع الحفاظ على سلامة وأمن البيانات والتحويلات، فمثلا غوغل طرحت تطبيق

<sup>1</sup> - Hamdi Helmi et Rachid Sbia, *La concurrence dans le marché bancaire à l'ère de l'économie numérique*, RSPI, N°302, 2/2009, pp 209-210, [https://www.researchgate.net/publication/264636434\\_La\\_concurrence\\_dans\\_le\\_marche\\_bancaire\\_a\\_lere\\_de\\_l\\_economie\\_numerique\\_le\\_cas\\_francais](https://www.researchgate.net/publication/264636434_La_concurrence_dans_le_marche_bancaire_a_lere_de_l_economie_numerique_le_cas_francais), (accessed 25/08/2018).

غوغل باي «Google Pay» وكذا محفظة افتراضية «Google Wallet»، أما آبل فتطبيقها يسمى بآبل باي «Apple Pay»، بطاقة الدفع بضغط زر واحدة «One-click» لأمازون، والدفع بين الأصدقاء على ماسنجر لفيسبوك.

#### 2.1.2.4. متعاملي الإتصالات

دخل متعاملو الإتصالات بقوة عالم الخدمات المصرفية بالإعتماد على شبكة زبائن هائلة الحجم، يمكن أن تشكل عملاء محتملين لعروضها المصرفية، ومن أمثلتها أورانج بنك «Orange Bank» التابع لشركة أورانج للإتصالات، وهو عبارة عن بنك عبر الهاتف المحمول يمكن من إجراء أي عملية مصرفية بواسطة تطبيق يحمل على الهاتف الذكي، يمكن من خلاله فتح حساب جاري، يسمح بإجراء عمليات الدفع الإلكتروني، التحويلات عبر الرسائل القصيرة، متابعة النفقات مباشرة، الدفع بدون تلامس، كما تسعى لتقديم القروض مستقبلا.

3.1.2.4. شركات التجزئة العملاقة: المتخصصة أصلا في توزيع المواد الإستهلاكية بكل أنواعها، أصبحت هذه المؤسسات تقدم خدمات مالية تتمثل أساسا في بطاقات الإئتمان وبطاقات الولاء التي تمنح الحق في الخصومات، والقروض والتأمين ودفاتر الإدخار، مثل كارفور بنك «Carrefour Banque» التابع لعلامة كارفور، وأوني «Oney» التابع لعلامة أوشان (Auchan)، وبنك إيدال «Banque Edel» التابع لعلامة لوكلار (Leclerc).

#### 4.1.2.4. شركات التكنولوجيا المالية "الفينتك" (FinTech)

هي شركات ناشئة (Startups) متخصصة في القطاع المالي، تجمع بين المالية والتكنولوجيا، تعد مصدرا مهما للابتكار والإستخدامات الجديدة، وتقدم العديد من الخدمات وثيقة الصلة بخدمات البنوك التقليدية مدعمة بالتقنيات الرقمية. فالفينتك بطبيعتها مبتكرة تقدم خدمات جديدة لتلبية احتياجات وتطلعات العملاء التي لم يستطع القطاع المصرفي التقليدي توقعها، ويمكن إجمال خدماتها فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ **تكنولوجيا المدفوعات (Paytech):** هي المعاملات التي تسهل المدفوعات من خلال قنوات رقمية بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات: كالمدفوعات من الند للند (P2P)، أو مدفوعات من شركة أعمال إلى شركة أعمال (B2B) كالمدفوعات العابرة للحدود، البنوك الجديدة أو الافتراضية (Neobank)، المحافظ الرقمية، الدفع المحمول، الدفع عبر تقنية الاتصال قريب المدى (NFC).

✓ **العملات المشفرة والبلوكتشين (Blockchain/cryptocurrency-Fintech):** تشمل عمليات تداول العملات المشفرة عبر منصات الكترونية (P2P) أو وسطاء العملاء المشفرة.

<sup>1</sup>- Café de la Bourse, FINTECH : Comprendre ces Startups qui Envahissent la Finance, 13/04/2018, <https://www.cafedelabourse.com/archive/article/fintech-start-ups-finance>, (accessed 05/08/2019).

- ✓ **تكنولوجيا الإقراض الرقمي (FinTech credit):** أو ما يعرف بالتمويل البديل عبر الإنترنت ويتمثل في الإقراض الرقمي عبر منصات الكترونية كالإقراض المباشر بين النظراء (من الند للند)، التمويل التشاركي (crowdfunding) والإقراض التشاركي (crowdlending)؛
  - ✓ **تكنولوجيا إدارة الثروة (WealthTech):** تسعى إلى إدارة الثروات والمحافظة المالية عن طريق الاستشارة الآلية (Robo-advisors) والذكاء الاصطناعي، بتقديم نصائح وتوصيات للمستثمرين بشأن عمليات بيع وشراء الأصول المالية، استنادًا إلى لوغاريتمات وتحليل بيانات ضخمة، حيث يتم تحديد الاستراتيجية الشخصية المناسبة لكل مستثمر.
  - ✓ **التكنولوجيا التنظيمية (RegTech):** تتمثل في استخدام تقنيات رقمية تساعد البنوك على حسن أمثالها للوائح والقوانين المالية الجديدة والصارمة الخاضعة لها. كإدارة مخاطر وحماية بيانات العملاء باستخدام البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، إدارة ومراقبة الهويات، أتمتة التقارير التنظيمية الموجهة لسلطات الرقابة والإشراف، مراقبة العمليات البنكية، إدارة التطابق مع القواعد التنظيمية السارية، وكذا الأمن السيبراني.
  - ✓ **تكنولوجيا التأمين (Insuretech):** تتعلق بخدمات تأمين رقمية تعتمد على الأتمتة وتوفير تجربة عملاء فريدة من خلال تطبيقات مبتكرة، كعقود التأمين الرقمية، والوسطاء الرقميين، بوابات المقارنة الالكترونية، تأمين الند للند (P2P) والتأمين القياسي.
- تسعى شركات "الفينتك" لتقديم تشكيلة من الخدمات المالية، أكثر ملائمة لما يقدمه القطاع المصرفي التقليدي. لذلك توصف هذه الشركات بالمشوشة (Disruptive)، لأنها تكسر العادات الراسخة من خلال تقديم طريقة جديدة لاستهلاك الخدمات، التي أصبحت أكثر إتاحة وأقل تكلفة، مما وضع البنوك التقليدية في منافسة شديدة، فرض عليها ضرورة التأقلم بإعادة التموقع في سوق رقمنة الخدمات المالية.

الشكل رقم (5.1): مجالات التكنولوجيا المالية



المصدر: من إعداد الطالبة.

## 2.2.4. ارتفاع سقف تطلعات العملاء

بالإضافة إلى المنافسة الشرسة التي تواجهها البنوك من منافسين جدد لا ينتمون أصلاً للقطاع المالي، فإن البنوك أصبحت تواجه أيضاً ضغوطاً متزايدة من عملائها، يجبرها على السعي جاهدة لإرضائهم وتوقع احتياجاتهم وترسيخ مفهوم الوفاء الذي يضمن لها المحافظة عليهم وجذب عملاء جدد، إذ أن نجاح أي منظمة يعتمد أساساً على قدرتها على إرضاء عملائها، عن طريق تكييف العرض بما يلبي احتياجاتهم، وتكتسي مفاهيم الجودة والرضا والإشباع أهمية أكثر في مجال الخدمات وخاصة البنكية منها، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على توقع ما يتطلع له العميل، وتعتبر تطلعات المستهلك عن المعتقدات التي يكونها في ذهنه عن المنتج قبل عملية الشراء، والتي تعد كمعايير أو مقاييس تساهم في تقييم أداء خصائص المنتج، ويرتبط مفهوم تطلعات المستهلك بمسألتين: الخدمة المرغوب فيها والخدمة الكافية، تعرف الأولى على أنها الخدمة التي يريد العميل اقتناءها أما الثانية فتعبر عن مستوى الخدمة التي يمكن للعميل القبول بها، فيظهر الإشباع بمقارنة الخدمة المتوقعة والخدمة المعروضة<sup>1</sup>.

وعموماً يتطلع عملاء البنك في عصر الرقمنة إلى الحصول على خدمات مالية شخصية على المقاس ذات قيمة مضافة فعلية تتجسد فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ القدرة على حماية وتأمين البيانات والأموال من الجرائم الإلكترونية؛
- ✓ الحصول على مكافآت نظير وفائهم وولائهم للبنك؛
- ✓ تقديم خدمات مالية شخصية بما يتلائم واحتياجات كل عميل، ليتمكن البنك من فهم الأهداف قصيرة وطويلة الأجل لكل واحد على حدى وتقديم العروض المناسبة له في الوقت المناسب، من أجل ذلك يجب على البنك أن يعرف عدة جوانب شخصية عن العميل كأهدافه المالية وطموحاته المهنية ومحل سكنه ومناسباته الخاصة وعاداته الشرائية والتزاماته التعاقدية؛
- ✓ خدمات إدارة الأصول كإتاحة تصفح الحساب في أي وقت والتوصل إلى مختلف الحركات على الحسابات بطريقة آنية عبر مختلف القنوات الحديثة كالإنترنت أو الهاتف الذكي، تقديم المشورة فيما يخص أحسن العروض الخدماتية كالتأمين، تقديم قروض قصيرة الأجل؛
- ✓ خدمات إدارة الثروة كتقديم المشورة فيما يخص التوظيف الذي يمكنه توفير عائد أمثل عند مستوى مقبول من الخطر، وكذا تقديم المشورة فيما يخص الأنظمة الضريبية الأكثر ملاءمة لزيادة وانتقال الثروة، الحصول على نصائح من مستشارين ماليين مستقلين، الإطلاع آنياً على تحليلات تخص تأثير المستجدات الاقتصادية على التوظيفات والإستثمارات، الحصول على قروض لتمويل الإستثمارات؛

<sup>1</sup>- Monique Zollinger, Eric Lamarque, *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, Paris, 2008, p 92.

<sup>2</sup>- CGI, *Attentes des consommateurs des produits et services financiers envers la banque numérique de demain*, 2015, pp 6-19,

[https://www.cgi.fr/sites/default/files/files\\_fr/casestudies/fr\\_br\\_digitalconsumersurvey\\_report\\_final.pdf](https://www.cgi.fr/sites/default/files/files_fr/casestudies/fr_br_digitalconsumersurvey_report_final.pdf) , (accessed 27/12/2018).

يبدو أن عملاء البنوك في عصر الرقمنة قد أصبحوا أكثر تطلبا من ذي قبل، فإلى جانب الخدمات التقليدية البنكية يتطلعون إلى خدمات مالية أخرى ذات قيمة مضافة، كما أنهم على استعداد لإستبدال بنوكهم لصالح عروض أخرى أكثر جاذبية من قبل منافسي غير تقليديين يتسلحون بالتكنولوجيا، لذا عرفت البنوك أن عليها التفاعل مع احتياجات العملاء المتجددة واستباق توقعاتهم، عن طريق تسريع وتيرة الإبتكار الذي يمكنها من الحفاظ وحتى زيادة حصصها السوقية وبالتالي تعزيز النمو المريح والميزة التنافسية على المدى الطويل.

### 3.2.4. تسارع الرقمنة

يعد تطور التقنيات الرقمية أكبر التحديات التي تواجه البنوك اليوم، حيث مكنت الرقمنة من تسهيل دخول منافسين غير بنكيين المجال البنكي بحكم امتلاكهم للتكنولوجيا، مما حتم على البنوك التي تريد البقاء دمج هذه التحولات ذات الصلة بالرقمنة في نموذج أعمالها، وتمس التحولات الرقمية عموما ثلاثة جوانب: الأتمتة (Automating) أي الاستتساخ الميكانيكي لسلسلة من الإجراءات عن طريق برنامج؛ الطابع اللامادي (Dematerialization) وتكون باستبدال الوسائط المادية بملفات إلكترونية؛ اللاوساطة (Disintermediation) أي التخلي عن الوسيط في تقديم الخدمات<sup>1</sup>.

ويعني التحول الرقمي تبني المنظمة لمهارات تكنولوجية متاحة تمكنها من تغيير استجابتها للتحولات التي تطرأ على السوق، ومن أجل الوصول إلى التحول الرقمي يجب إعادة النظر في مراجعة نموذج أعمال المنظمة وكذا واجهة برامج تطبيقاتها الحوسبية (API)، بالإضافة إلى التوجه إلى منطقتي التوزيع الشامل عبر كل قنوات التوزيع التقليدية والإلكترونية، بهدف تحقيق أداء أفضل من منافسيها وإرضاء عملائها بشكل أفضل، وفي نهاية المطاف ضمان ديمومة المنظمة، خاصة مع الإضطرابات والتغيرات التي تحفزها ابتكارات تكنولوجية كالهواتف الذكية وشبكات التواصل الإجتماعي وشبكة البيانات الضخمة (Big data) والحوسبة السحابية (Cloud computing)، وظهور داخليين جدد في المجال، وبالتالي فالمنظمة التي لا تستطيع تغيير استراتيجيتها لتتأقلم تكون مهددة بالزوال، وتتمثل إحدى تلك الإستراتيجيات في التحول الرقمي الذي يعني ببساطة التوجه إلى تغيير نموذج أعمال المنظمة والنظام الكلي لها بالإعتماد على التقنيات الرقمية، وقد كانت أزمة القروض الرهنية العام 2008 عاملا حاسما في عوامل تسارع وتيرة التحول الرقمي، فإلى جانب الإبتكارات التكنولوجية المشوشة، سهلت الأزمة دخول منافسين رقميين جدد إلى الأسواق يقدمون في كثير من الأحوال خدمات ذات جودة وبأقل الأسعار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- David Fayon, *Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de transformation bancaire*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Saclay, 2018, p16.

<sup>2</sup>- Ibid, pp 17-19.

### 3.4. أهم الابتكارات المالية والنقدية في الصناعة البنكية

أدت الثورة التكنولوجية التي عرفتها سنوات التسعينيات إلى التحول نحو ما يسمى بمجتمع المعلومات، نتيجة للانفتاح الذي وفرته شبكة الانترنت وزيادة كفاءة الحوسبة وتطور التنظيمات بما يضمن للمتعاملين الالكترونيين شفافية وفعالية كبيرتين، حيث عرفت الساحة المالية ثورة تقنية دعمت الابتكار المالي والنقدي في مختلف المجالات سواء على مستوى وسائل الدفع، أو في طرق التمويل والاستثمار.

#### 1.3.4. ابتكارات المدفوعات

من الخصائص الهيكلية للبنوك تكبدها لتكاليف ثابتة كبيرة وتوحيد (Standardization) عرض المنتجات والخدمات المصرفية، أي أن كل بنك يقدم المنتجات نفسها التي تقدمها البنوك الأخرى، مما يجعلها عرضة للمنافسة من قبل مؤسسات غير بنكية تمتلك التكنولوجيا الرقمية، وتقدم عروضاً للخدمات البنكية نفسها التي تقدمها البنوك لكن بتكاليف أقل بكثير، حيث سمحت الابتكارات الرقمية في مجال الدفع بتطوير مجموعة متنوعة من طرق ووسائل الدفع الرقمية التي تتم أساساً عبر الانترنت تماشياً مع التطور الذي عرفته التجارة الالكترونية، وتجدر الإشارة إلى أن مقدمي خدمات الدفع يعتمدون بالأساس على وسائل دفع موجودة مسبقاً مسيرة أو مصدره من قبل البنوك، خاصة بطاقات الدفع والتحويلات، حيث تستعمل ابتكارات رقمية تتعلق خاصة بقنوات ودعامات خدمات الدفع، كالانترنت والهاتف المحمول، تقنية الإتصال عبر حقل قريب المحافظ الافتراضية، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وشبكة البيانات الضخمة..

#### 1.1.3.4. الصيرفة المحمولة

تعد الصيرفة المحمولة (Mobile Banking) أو ما يعرف بالبنوك الجديدة (Neo-banks)، ثورة حقيقية في طريقة سير النظم المصرفية، وهي عبارة عن خدمات مالية رقمية متاحة حصرياً عبر الوسائط المحمولة كالهاتف الذكي واللوحات الرقمية، وفي الواقع هي ليست بنوكاً وإنما مؤسسات دفع ليست لها وكالات أو مقرات مادية، وإنما لها وجود فقط عبر الإنترنت، تعتمد على الابتكارات التكنولوجية لتقديم عروض مغرية تتماشى وتطلعات العملاء وبأسعار تنافسية.

تتميز الصيرفة المحمولة ببساطتها وطبيعتها المريحة وشبه المجانية، حيث يمكن للعميل إدارة حساب بنكي أو أكثر عن بعد بأريحية عن طريق تطبيقات مبتكرة ومحينة محملة على الهاتف الذكي، صف إلى ذلك فإن فتح الحساب لدى البنك المحمول يكون بطريقة سريعة (خلال دقائق) عن طريق الانترنت، تستهدف هذه البنوك جمهوراً عريضاً لأنها لا تفرض عوائقاً للتسجيل بحيث يستفيد العميل من حساب بنكي لدى مزود خدمة الصيرفة المحمولة وبطاقة بنكية عادية. تراهن البنوك المحمولة لجذب العملاء في قطاع تسود فيه المجموعات البنكية الكبيرة ذات السمعة، على خدماتها ذات الأسعار المنخفضة، فبالإضافة إلى مجانية إدارة الحساب البنكي وحياسة بطاقة بنكية من دون رسوم للعروض القاعدية، تسعى إلى استهداف

فئات معينة من العملاء كالمسافرين والشباب والمهنيين، حيث يتم تقديم عروض مناسبة لكل فئة وبأسعار مغرية. يتضمن عرض البنك المحمول مثلاً ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ فتح حساب بنكي دون فرض عوائق للتسجيل كقيمة المداخل أو شرط التوطين، خلال بضع دقائق مع ارسال الوثائق اللازمة عبر الانترنت (عن طريق المسح الضوئي أو الصور الفوتوغرافية)؛
  - ✓ الحصول على بطاقة بنكية من نوع ماستر كارد أو فيزا ( Visa/MasterCard )، وهذا ما يسمح بإجراء سحبات نقدية من أجهزة الصراف الآلي وكذا تسوية المشتريات في المحلات وعبر الانترنت؛
  - ✓ تحميل تطبيق على الهاتف المحمول والذي يمثل الواجهة الوحيدة للدخول من أجل تسيير الحساب البنكي 24 سا/24 و 7 أيام/7 ويجمع التطبيق كل الخدمات التي تقدمها البنوك المحمولة.
  - وإجمالاً تتمثل الخدمات المقدمة من قبل البنوك المحمولة فيما يلي:
  - ✓ عرض رصيد الحساب البنكي في الوقت الحقيقي؛
  - ✓ إعداد إحصاءات، تسيير الميزانية، تسقيف المصاريف،...إلخ؛
  - ✓ إمكانية إجراء تحويلات دون الحاجة إلى استعمال رقم حساب بنكي دولي (IBAN) وإنما بمجرد استعمال عنوان بريد الكتروني أو رقم هاتف؛
  - ✓ إمكانية الدفع عن طريق الهاتف الذكي بتقنية اللاتلامس؛
  - ✓ فتح حسابات متعددة بعملات مختلفة؛
  - ✓ الدفع بعملات مختلفة من دون رسوم عن طريق البطاقة البنكية.
- في الواقع لا تقدم البنوك الجديدة خدمات مالية جديدة في مضمونها، فهي نفس الخدمات المالية التقليدية، كالتحويلات والإقتطاعات، بطاقات الدفع، حركة الرصيد،...إلخ، وإنما الابتكار يكمن في الآليات الرقمية التي توفرها، التي تمثل جوهر استراتيجيتها للتمايز، وهذا يجعل من الخدمات المالية التي تقدمها البنوك المحمولة تتميز بالفورية وإجراء العملية في الوقت الحقيقي عن بعد، عابرة للحدود أي تسمح بإجراء التحويلات من وإلى الخارج بالعملات المختلفة دون احتساب رسوم التحويل من عملة لأخرى.

#### 2.1.3.4. الدفع المحمول

يعبر الدفع المحمول (Mobile payment) عن جميع المعاملات التي تتم من هاتف محمول ويتم خصمها إما من بطاقة مصرفية أو محفظة إلكترونية، حيث يتمكن المستهلك بدلاً من الدفع ببطاقة الائتمان أو نقدًا، من استخدام الهاتف المحمول لتسوية مدفوعات السلع والخدمات المشتراة. هناك فئات عديدة للدفع بواسطة الهاتف المحمول: كالمدفوعات عن بعد مثل الدفع بواسطة الهاتف النقال على مواقع التجارة الإلكترونية، المدفوعات بلا تلامس أمام محطة دفع، والمحافظ الإلكترونية والتحويلات المالية من الهاتف المحمول إلى آخر.

<sup>1</sup>- Selectra.info, Néobanque, Banque mobile : définition, comparatif et avis, 2019, <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/neo-banque-definition-comparatif> , (accessed 15/04/2020)

## أ. الدفع بلا تلامس في نقطة البيع

لا يتطلب الدفع بلا تلامس (Contactless payment) كما يوحي الاسم، أي اتصال فعلي بين الهاتف الذكي أو بطاقة الائتمان الخاصة بالمشتري ونقاط البيع (POS)، ويتم ذلك عبر تقنية (NFC)، وهي تقنية اتصالات لاسلكية قصيرة المدى وعالية التردد (RFID) تسمح بتبادل المعلومات بين الأجهزة المتواجدة على مسافة لا تتعدى 10 سم في الحالة العامة.

يتيح الدفع بلا تلامس الدفع بالسرعة والمرونة مقارنة بالدفع بواسطة البطاقة التقليدية، دون الحاجة إلى إدخال رقم التعريف الشخصي أو رمز معين، ويناسب دفع مبالغ صغيرة (مشتريات لدى المتاجر، تذاكر نقل،...)، عن طريق تقريب بطاقة بنكية أو هاتف محمول من جهاز دفع (Payment terminal)، على شرط أن تكون الوسائط المستعملة مزودة بتقنية الإتصال عبر المجال القريب، يتم خصم المبلغ المدفوع من حساب مسبق الدفع أو بتحميله مباشرة على حساب بنكي محمول أو تقليدي<sup>1</sup>.

## ب. الدفع عن بعد عبر الإنترنت

يسمح الدفع عن بعد (Distant payments) والذي يتم حصريا عبر الإنترنت، من إجراء عمليات تسوية المدفوعات الكترونيا من الند للند (P2P) عبر تطبيق دفع محمل على الهاتف المحمول أو الكمبيوتر بشرط أن يكون متصلا بالإنترنت، مما يوفر بديلا جذابا لطرق الدفع التقليدية، حيث يمكن للمشتري أن يدفع للبائع سعر السلعة المشتراة عبر المتاجر الإلكترونية مباشرة عن طريق تطبيق الدفع، ويكون ذلك إما بخصم المبلغ المستحق من الحساب البنكي للمشتري، أو بخصمه من المحفظة الإلكترونية له، كما يمكن كذلك إجراء تحويلات مالية بين الأفراد.

## ج. المحفظة الرقمية (Digital-wallet)

هي آلية تسمح لطرف ثالث موثوق (مقدم الخدمة)، بتخزين البيانات الشخصية للمستخدم بغرض إجراء عمليات دفع، كتخزين بيانات متعلقة ببطاقات الدفع وبطاقات الوفاء وذلك بطريقة الكترونية، ويمكن أن تعمل وفق العديد من النماذج: قد يكون عبر الهاتف المحمول، أو عبر مساحة افتراضية كالتخزين السحابي (Cloud) وبالتالي امكانية الدخول إليها عبر محطات متعددة، كما أن استخدامها يتم عن طريق تعبئة مسبقة بالنقود، أو عن طريق الحركات على الحساب البنكي.

تتيح المحافظ الرقمية إجراء عمليات دفع عبر الإنترنت بسرعة وسهولة وسلاسة، دون الحاجة إلى إدخال أرقام حساسة مثل رقم بطاقة الائتمان وتاريخ انتهاء صلاحيتها وشفرة الصورة المرئية، إذ يتم تسجيل هذه البيانات في البدء عند إنشاء المحفظة، بعد ذلك يكفي أن يدخل المستخدم لحسابه لتنفيذ المعاملة وتأكيداها.

<sup>1</sup> - Jean-Yves Forel, *Les Moyens de Paiement, Quelle Innovation ?*, Revue d'économie financière, vol. 120, no. 4, 2015, p. 93-104. p99, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2015-4-page-93.htm>, (accessed 15/10/2020)

### د. التحويل المالي من هاتف محمول إلى آخر

تم تطوير تحويل الأموال من هاتف محمول إلى هاتف محمول آخر وهي شكل من أشكال الدفع من نظير للنظير (P2P) منتشرة بشكل خاص في البلدان الناشئة، حيث لا يمتلك جزء كبير من السكان حسابا بنكيا، خاصة في أمريكا الجنوبية وإفريقيا، إذ يقدم العديد من مشغلي الهاتف حسابات أموال إلكترونية مرتبطة برقم الهاتف مما يتيح الوصول إلى مجموعة من الخدمات بما في ذلك تحويل الأموال ودفع الفواتير وشراء رصيد الهاتف، مثل أم بيزا (M-Pesa) في كينيا، تنزانيا وجنوب إفريقيا.

### 2.3.4. الابتكارات التكنولوجية الضخمة

تعرف الابتكارات التكنولوجية الثلاثة بـ **The 3 Big B's**، أي البلوكتشين (Blockchain)، البيانات الضخمة (Bigdata) والقياسات الحيوية (Biometrics).

### 1.2.3.4. سلسلة الكتل "البلوكتشين"

تعتبر سلسلة الكتل (Blockchain) بنية أساسية لتبادل البيانات ونقلها وتخزينها بطريقة آمنة وشفافة، تستخدم بإنشاء دفتر أستاذ رقمي للمعاملات ومشاركتها بين شبكة موزعة من أجهزة الكمبيوتر. المبدأ الأساسي المستخدم هو التشفير، حيث يُسمح لكل مشارك على الشبكة بالتعامل مع دفتر الأستاذ بطريقة آمنة دون الحاجة إلى سلطة مركزية، بحيث يكون لكل صاحب مصلحة في المعاملة حق الوصول إلى المعلومات المشفرة مما يجعلها غير قابلة للتغيير، لأن هذه المعلومات الخاصة بالمعاملات المنفذة يتم تخزينها بطريقة مماثلة لدى كل مستعملي شبكة البلوكتشين.

يبدو أن هذا الإبتكار التقني أثار إعجاب البنوك التي بدأت باختباره من أجل الإستفادة من مزاياه المتعددة والعمل على البقاء في التسابق نحو الابتكار، وعلى الرغم من أن النتائج لا تزال في حالة تجريبية، إلا أن أكبر البنوك تقوم باختبار النظام في العديد من المجالات:

- أتمتة (automatisation) عمليات إدارة الأصول فيما يخص الإكتتاب وإعادة شراء حصص من رأس المال، ويتم استعمال تقنية البلوكتشين من أجل تقليص آجال معالجة البيانات، كما أنها تسمح كذلك بفهم أفضل للشريك المحتمل بحياسة معلومات كافية عنه وبالتالي كسب شفافية أكثر؛
- اخضاع بعض المعاملات للتجربة كتفويض العقود الذكية (smart contracts) خاصة في مجال الحركات على الخزينة؛

• تمكين الشركات غير المسعرة بالبورصة من تسجيل مساهميتها باستعمال بروتوكول البلوكتشين، وبالتالي تستطيع كافة الأطراف ذات المصلحة من مستثمرين، مصدرين، منصات التمويل الجماعي، وكالات التنقيط، مكاتب المحاماة،... من استعماله مع ضمان أمن وسرية البيانات.

## 2.2.3.4. البيانات الضخمة

تعتبر البيانات الضخمة عن مجموعة هائلة من المعلومات والبيانات يتم تحليلها ومعالجتها وإدارتها والتحقق من صحتها من خلال أدوات إدارة البيانات النموذجية. يمكن للبنوك تخزين بيانات هؤلاء العملاء في قاعدة البيانات، يصبح استرجاع البيانات بطريقة ذات معنى عملية معقدة حيث أن البيانات التي تم جمعها تكون غير منظمة في كثير من الأحيان. تساعد تحليلات البيانات الضخمة في حل هذه المشكلة. وتمنح أدوات التحليلات البنك نظرة ثاقبة حول العادات الشخصية لعملائه، مما يسمح له بالترويج للعروض وفقاً لذلك. لتحقيق ميزة تنافسية في العصر المصرفي الحديث اليوم، تستخدم البنوك تحليلات البيانات لجذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم وجعل العملية برمتها تتمحور حول تجربة العميل<sup>1</sup>.

تتناسب الخدمات المقدمة للبنوك بناءً على البيانات الضخمة مع طبيعة الصناعة البنكية التي تتميز بالتبادل المكثف للمعلومات، حيث كان البنوك من الأوائل الذين اعتمدوا على أنظمة المعلومات من خلال أتمتة الإدارة اليومية للمهام الإدارية والعمليات المحاسبية والمالية، مما أدى لاحقاً إلى ظهور أنظمة معلومات قوية وسريعة لدعم القرار، مع تخزين ومعالجة قوية للمعلومات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمديرين وصناع القرار في الإدارة العليا، وقد دعمت تقنية البيانات الضخمة أنظمة المعلومات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، فالقدرة التنافسية للبنك تعتمد حتماً على جودة نظام المعلومات الخاص به الذي لا غنى عنه في ممارسة البنك لجميع نشاطاته دون استثناء<sup>2</sup>.

تتيح البيانات الضخمة للبنوك جمع وتحليل كميات لامتناهية من البيانات والمعلومات، ضمن قاعدة بيانات صلبة ومحينة، تمكنه من تحسين إدارة العلاقة مع عملائه، حيث تمكنه من جمع معلومات عن سلوك وعادات الشراء لديهم، حجم مدخراتهم، تفضيلاتهم، المواقع التي يرتادونها، ملاءتهم المالية، إلى غير ذلك من المعلومات التي تمكن البنك من وضع استراتيجية واضحة المعالم عن كيفية استهداف كل عميل على حدى بالعرض الذي يناسبه وبالتالي إمكانية استقطابه وترسيخ وفائه للبنك. كما أن البيانات الضخمة تستخدم لتدعيم الأمن السيبراني للبنك، من خلال اكتشاف والتحقق من حالات الاحتيال والنصب في الوقت الحقيقي بناءً على سلوك غير عادي من قبل المستخدم، باستعمال تحديد الموقع الجغرافي للهواتف الذكية المستعملة أو عن طريق تشفير البيانات والمعلومات الحساسة. وتلعب البيانات الضخمة كذلك دوراً هاماً في تحليل مخاطر ائتمان العميل، وكذلك في تحليل مخاطر استثمار المحافظ المالية التي يسيروها البنك، إلى غير ذلك من الاستخدامات العديدة للبيانات الضخمة في البنك.

<sup>1</sup> - Ayachit Madhura, *ICT Innovation in Indian Banking Sector: Trends and Challenges*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 03, 2021, p 25, <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf.17037-2017/Volume-3/4.%2021-27.pdf>, (accessed 12/01/2024).

<sup>2</sup> -Marouane Moufakkir, Mohammed Qmichchou, *L'innovation dans l'industrie bancaire et financière: Une revue de littérature*, Revue Internationale d'Economie Numérique, Vol. 2, N 1, janvier 2020, p p 11-12. <https://revues.imist.ma/index.php/RIEN/article/view/22037/11843> (accessed 12/01/2024)

## 3.2.3.4. القياسات الحيوية

مع اعتماد مستخدمي الإنترنت لأسلوب الحياة الرقمية، أصبح تذكر كلمات مرور متعددة للمصادقة مهمة شاقة، لذلك يتخذ استعمال القياسات الحيوية للتغلب على هذه المشكلة أهمية بالغة، حيث يتم استبدال النمط الصوتي وبصمات الأصابع ومسح قزحية العين وهندسة الوجه بكلمات مرور لتحديد هوية المستخدم وتبسيط عملية تسجيل الدخول أثناء إجراء المعاملات البنكية عبر الإنترنت أو عبر جهاز الهاتف المحمول. تستفيد تقنية القياسات الحيوية من البيانات البيولوجية والخصائص السلوكية التي تميز إنساناً عن آخر، وهي طريقة آمنة وفعالة من حيث التكلفة لعملية المصادقة لعملاء البنك، لأنها تزيل عبء تذكر كلمات المرور وأرقام التعريف الشخصية وأرقام البطاقات، حيث من الصعب تقليد مصادقة القياسات الحيوية ولكنها في نفس الوقت سهلة الاستخدام لجميع الأشخاص، لأنها توفر الراحة للعملاء والكفاءة التشغيلية للبنوك وتؤمن المعاملات<sup>1</sup>.

## 4.2.3.4. الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي هو تقنية قادرة على إنتاج نتائج مشابهة لتلك التي ينتجها الدماغ البشري، من قبل كمبيوتر ينفذ لوغاريتمات تحوي تسلسلا لصيغ رياضية ومعالجات إحصائية، إذن فهو آليات تكنولوجية تهدف إلى محاكاة الذكاء الطبيعي عن طريق إعادة إنتاج قدرات البشر على الإدراك والتمييز والفهم والتعلم والحساب والحفظ والمقارنة والاختيار،... إلخ<sup>2</sup>. ويستعمل الذكاء الاصطناعي في مجالات كثيرة من بينها القطاع المالي الذي يعتبر فيه تحليل البيانات قضية جوهرية، لذلك فقد أصبحت هذه التكنولوجيا حاضرة بقوة في العديد من الأنشطة المالية بدءاً من التداول إلى التحليل المالي، وتقييم المخاطر واتخاذ قرارات الائتمان وكذا إدارة المحافظ الإستثمارية وإدارة الأصول.

أصبح الذكاء الإقتصادي يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الاستشارية المالية عن طريق<sup>3</sup>:

- التحليل المعمق للبيانات، بفضل برامج قوية (مثل التي تقترحها Oracle، Yseop، IBM Watson) مبنية على لوغاريتمات معالجة البيانات في الوقت الفعلي، تمكن المستشارين من استخلاص استنتاجات سريعة يسهل استخدامها لإتخاذ قرار التوظيف، كاختيار المنتج المالي الأنسب للعميل؛
- خدمة المدرب المالي عبر شبكة الانترنت التي تعرضها شركات الفينتك، والتي يتم فيها استبدال المستشار المالي للمؤسسات المالية بالمستشار الآلي (Robo-advisors) الذي يتم من خلاله تسيير المحافظ المالية 100% عبر الانترنت مع الحد الأدنى من التدخل البشري، كشركة Grisbee، SigFig، Wealthfront. مع الإشارة إلى أنه هناك نوعين من الإستشارة، الأولى تترك للعميل خيار اتباع الإستشارة من عدمها،

<sup>1</sup> - Ayachit Madhura, op. cit., p 24.

<sup>2</sup> - Boris Barraud, *L'intelligence de l'intelligence artificielle*, L'Harmattan, Paris, 2019, pp 17-18.

<sup>3</sup> - Alexia Verdier, *L'intelligence artificielle comme moteur de la finance*, 18 janvier 2017,

<https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/intelligence-artificielle-moteur-finance-fintech> .(accessed 13/05/2019).

والثانية يمنح فيها العميل تفويضه الكامل للشركة الإستشارة الآلية لإتخاذ قرارات إدارة محفظته المالية دون الرجوع إليه. تتميز الإستشارة الآلية بانخفاض التكاليف وسهولة استخدامها مقارنة بالبنوك العالمية، كما أنها متاحة للجميع بدون رسوم دخول.

• ظهور روبوتات المحادثة (Chatbots) وهو عبارة عن نظام محادثة طبيعية يسمح لعملاء البنك بالتفاعل مع روبوت مستشار، بطرح أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل هذا الروبوت، ميزتها توفير الوقت للمستشارين الحقيقيين الذين يمكنهم التركيز على الأسئلة ذات القيمة المضافة الأعلى.

• يوفر الذكاء الاصطناعي فيما يخص إدارة الأصول خدمات متعددة، فبالإضافة إلى إدارة الحسابات يمكن من مقارنة الاستثمارات واختيارها، واستخدام وسطاء أو مقارنين افتراضيين، وتخفيض النفقات، وحتى مشاركة المعلومات حول الاستثمارات الخاصة بطريقة تشاركية (مثل آلية التمويل الجماعي)، وكذا تحسين إدارة المخاطر بفضل البيانات الضخمة على وجه الخصوص.

كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن:

• يلعب دورًا حاسمًا في تطوير أنظمة مكافحة الاحتيال المتطورة، عن طريق تحليل أنماط المعاملات في الوقت الفعلي للكشف عن الأنماط غير الاعتيادية الذي قد تشير إلى نشاط احتيالي، مما يتيح اتخاذ إجراءات وقائية لمنع الخسارة المالية.

• يحسن من جودة قرارات منح الائتمان من خلال تمكين تقييمات أكثر دقة وديناميكية لتقييم مخاطر الائتمان، حيث على عكس النماذج التقليدية، يمكن الذكاء الاصطناعي من تحليل مجموعة أوسع من البيانات الضخمة بما في ذلك البيانات غير التقليدية، كسلوك المستخدم من خلال نشاطه على وسائل التواصل الاجتماعي أو ابحاره في مواقع وصفحات الانترنت أو أنماط استخدامه للهاتف المحمول، للتنبؤ بالجدارة الائتمانية لمقدم الطلب وبالتالي التقليل من خطر التخلف عن السداد.

### 3.3.4. الصيرفة المفتوحة

تعد الصيرفة المفتوحة مفهوماً مبتكراً في القطاع المالي والبنكي يهدف إلى تمكين عملاء الجهات المالية من مشاركة بياناتهم المالية بشكل آمن مع طرف ثالث يُقدّم خدمات ومنتجات مالية جديدة ومبتكرة لهم. وهي تقنية مبتكرة تسعى إلى تطوير القطاع المالي وتدعم كفاءته باعتماد الابتكار المالي المباشر كركيزة لتطوير الخدمات المالية وتعزيز التمكين والشمول الماليين، وكذا تعزيز المنافسة والابتكار في القطاع المالي لتطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تلبي احتياجات العملاء، وتعمل على تحسين تجربة العملاء المصرفية، كما تمكنهم من الاستفادة من بيانات معاملاتهم المالية لاستكشاف واعتماد أساليب جديدة لإدارة أموالهم بفعالية.

وتعني الصيرفة المفتوحة تمكين الأفراد والشركات الصغيرة من مشاركة بياناتهم البنكية بشكل آمن مع بنوك أخرى وأطراف ثالثة (Third Party Providers)، ومن تم مقارنة المنتجات المالية المعروضة واختيار ما يناسبهم، وإدارة حساباتهم دون الحاجة إلى اللجوء للبنك الحالي الذي يتعاملون معه. وبسبب هذا يصفها

البعض بأنها التحول من الغموض الذي يكتنف النظام المؤسسي القديم إلى انفتاح وشفافية أكبر، فهي تتحدى العديد من المفاهيم المصرفية وبالتحديد الغموض في البيانات وعدم تماثل المعلومات وهو ما يخلق فرص جديدة لخلق وتوزيع الخدمات المصرفية<sup>1</sup>.

تهدف الصيرفة المفتوحة إلى الاستفادة من البيانات الواسعة التي تحتفظ بها البنوك من خلال تنظيم وتقنين مشاركتها مع لاعبين آخرين في القطاع المصرفي وخاصة شركات التكنولوجيا المالية، باعتبار أن البنوك بمثابة مراكز بيانات عملاقة، فهي تجمع الكثير من المعلومات: كبيانات العميل الشخصية، وبيانات المعاملات، وبيانات الخدمات العامة كأسعار المنتجات ومواقع أجهزة الصراف الآلي والوكلاء والفروع وما إلى ذلك من المعلومات. لذلك فالصيرفة المفتوحة تمثل فرصة حقيقية لتطوير نظام بيئي مصرفي، يقدم خدمات رقمية تتسم بالابتكار والحداثة والتنافسية والأمان والتخصيص.

وتتمثل أهم تطبيقات الصيرفة المفتوحة فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية الجديدة للعملاء، مثل تطبيقات الإدارة المالية الشخصية، أو مقارنات المنتجات المصرفية، أو حتى حلول الدفع المبسطة.
- ✓ تشجيع إطلاق منصات الإقراض من النظير للنظير، وبالتالي يوفر للمنظمات والأفراد بدائل تمويل أكثر مرونة وممكنة الوصول بسهولة.
- ✓ التقييم الائتماني الذي يقيم الجدارة الائتمانية للعملاء بناءً على تاريخهم وسلوكهم المالي، من خلال واجهات برمجة التطبيقات المصرفية المفتوحة التي تستعيد البيانات المالية في الوقت الفعلي لإنشاء ملفات تعريف ائتمانية أكثر دقة واستنارة.
- ✓ إتاحة تطوير حلول أكثر كفاءة لإدارة الخزينة للشركات، من خلال تمكين التكامل السلس للبيانات المالية بين الأنظمة المختلفة، مع الأنظمة البيئية التقنية المختلفة.
- ✓ فتح الباب أمام الابتكار في قطاع التأمين، وتسهيل التسعير الشخصي والوصول إلى منتجات التأمين المصممة خصيصًا لتلبية احتياجات العملاء المحددة.
- ✓ تعزيز ظهور خدمات إدارة الثروات الرقمية، مما يوفر للمستثمرين وصولاً أكثر شفافية وشخصية إلى محافظهم الاستثمارية.

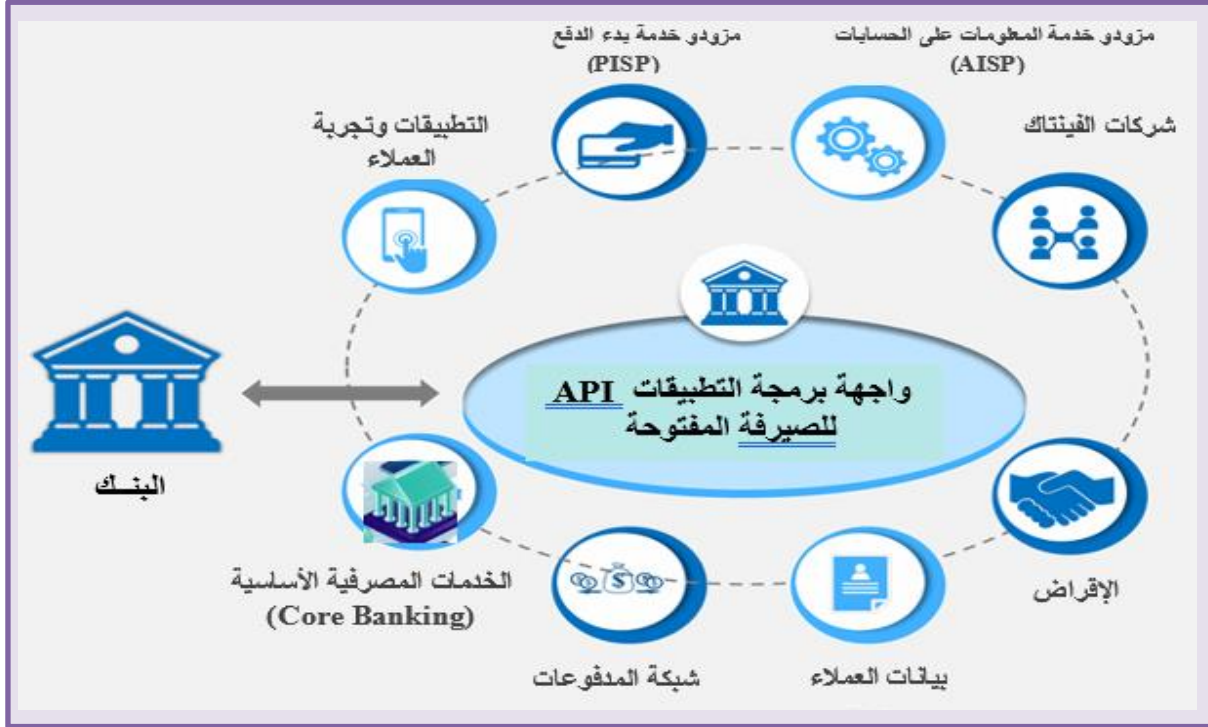
قد تعتمد الصيرفة المفتوحة على استراتيجيات مختلفة منها استراتيجية تعزيز الجوهر أو المضمون، حيث تساعد البنك على الحصول على حصة سوقية إضافية تضمن قدرته التنافسية، حيث تخلق ديناميكية تنافسة جديدة وذلك بالتحالف مع أطراف ثالثة أي مزودي الخدمات الآخرين كشركات الفينتك ومجمعي الخدمات، يسمح التعاون بين هذه الأطراف بتخفيض التكاليف من جهة وتقديم خدمات مالية على المقاس

<sup>1</sup> - رشيدة أوبختي، الصيرفة المفتوحة ثورة في القطاع المالي: التحديات والفرص، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 01، أبريل 2023، ص 344. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/219087>، (تم الاطلاع 2024/05/05).

<sup>2</sup> - Trustpair, L'Open Banking : une révolution pour le secteur financier, 30 avril, 2024, <https://trustpair.fr/blog/open-banking-revolution-pour-le-secteur-financier/>, (accessed 05/05/2024)

بحسب احتياجات كل عميل، وذلك لتمحورها حول تحسين تجربة العملاء. كما أن الصيرفة المفتوحة تمكن من بلوغ استراتيجية فتح قنوات توزيع جديدة تستفيد منها كل الأطراف الفاعلة سواء البنوك أو شركات التكنولوجيا المالية. ضف إلى ذلك تسمح واجهة برمجة التطبيقات (API) بالتبادل الملموس والأمن للبيانات وإمكانية مشاركتها بين الأطراف المرخصة، مما يساعد على بناء نماذج جديدة تحفز على الابتكار المالي<sup>1</sup>. لا تعني واجهة برمجة التطبيقات للصيرفة المفتوحة، إمكانية وصول أي طرف ثالث إلى نظام الشركة حسب الرغبة، إذ تبسط هذه الأخيرة شكلا من أشكال التحكم من أجل الحفاظ على الأمان والسرية والشروط التعاقدية. إن استخدام تقنيات واجهة برمجة التطبيقات (API) من قبل الأطراف الفاعلة مكنتهم من تحقيق أهدافهم التجارية، حيث يستفيد في هذا النظام البيئي المفتوح كلا من العملاء والمنصات المشاركة، حيث يستفيد العميل من قيمة مضافة لخدمات مالية مبتكرة، وتستفيد الأطراف الفاعلة من اقتسام التكاليف وكذا الأرباح خاصة عند فتح أسواق جديدة<sup>2</sup>.

الشكل رقم (7.1): مكونات الصيرفة المفتوحة



المصدر: من إعداد الطالبة.

تحدد الأنظمة المصرفية المفتوحة من يمكنه أو ينبغي عليه المشاركة في تبادل البيانات، في كثير من الأحيان، لا يتعلق الأمر فقط باللاعبين الحاليين مثل البنوك ومقدمي خدمات الدفع وشركات التكنولوجيا المالية، ولكن أيضًا بالكيانات الجديدة والتي تشمل خدمات تجميع البيانات (Data Agregators) وتحليلها

<sup>1</sup> رشيدة أوبختي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>2</sup> - Rym BOUCHELIT, Fatima BENOZIANE, *Transformation numérique du secteur bancaire : Open Banking et Fintech*, Economic Researcher Review, VOL 11, NO 02, 2023, p 101, <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/85> (accessed 06/05/2024)

من أجل تقديم منتجات مالية مناسبة، وتمكين العملاء من تسديد مشترياتهم للتجار دون الحاجة إلى استخدام بطاقة ائتمان أو ما يعرف بتقديم الدفع أو الدفع الفوري (Pis-Payment Initiation Services). هناك نوعين من مقدمي الخدمات الخارجيين<sup>1</sup>:

✓ مقدمو خدمات المعلومات على الحسابات (AISP) : يقومون بتزويد العملاء بمعلومات موحدة حول حساباتهم المالية المختلفة لدى مقدمي خدمات الدفع الآخرين، وذلك بدمج جميع البيانات للحسابات المختلفة وإمكانية الاطلاع عليها من خلال واجهة واحدة بدلاً من استعمال واجهات مختلفة للاطلاع عليها بشكل منفصل؛

✓ مقدمو خدمات تقديم أو بدء الدفع (PISP) : يسمحون للعملاء بإجراء مدفوعات إلى حسابات أنشأها طرف آخر غير مصدر الحساب، وبالتالي يفوض العميل لطرف ثالث أي مزودي خدمة بدء الدفع بالقيام بعملية الدفع نيابة عنه، من حسابه البنكي دون الحاجة لإستخدام بطاقات الدفع.

يعزز دخول أنواع جديدة من الكيانات من خلال الصيرفة المفتوحة المنافسة في أسواق الخدمات المالية مثل مقدمي خدمات المعلومات على الحسابات (AISPs) ومقدمي خدمات بدء الدفع (PISP)، وما ينتج عن ذلك من انخفاض في الأسعار وزيادة المنتجات، ومن شأن ذلك التنوع أن يجعل الخدمات المالية في متناول الأشخاص ذوي الدخل المنخفض، ومع انخفاض التكاليف تستطيع هذه الكيانات استقطب شرائح لم تكن مربحة في السابق، مثل الأشخاص قليلو أو عديمو الاستفادة من الخدمات المصرفية، مع تشجيع أصحاب المصلحة الآخرين في القطاع المالي بدورهم على الابتكار والوصول إلى هؤلاء الأشخاص.

يمكن للخدمات المصرفية المفتوحة تعزيز الشمول المالي حيث توفر العديد من الفوائد للأشخاص قليلو الاستفادة من الخدمات البنكية (Underbanked)، أو الأشخاص الذين لا يتعاملون مع البنوك أصلاً (Unbanked)، إذ يسهم تبادل البيانات في بيئة منظمة وآمنة وفي ظل ظروف السوق المناسبة، من تعزيز المرونة والشمول المالي من خلال العديد من النواحي. فعندما تتمكن الأطراف الثالثة من الوصول إلى البيانات المالية للعملاء التي تحتفظ بها البنوك القائمة والمؤسسات المالية الأخرى، أو إذا أصبحت البيانات التي تحتفظ بها المؤسسات غير المالية، مثل المرافق العمومية وشركات الاتصالات متاحة أيضاً يمكن لهؤلاء اللاعبين الجدد إنشاء منتجات جديدة، كمنتجات الادخار والائتمان والإدارة المالية، التي بإمكانها إضافة قيمة عالية لهؤلاء العملاء الذين كانوا من ذي قبل لا يحصلون على خدمات مالية كافية<sup>2</sup>.

تقدم الصيرفة المفتوحة العديد من الفوائد، ولكنها تواجه أيضاً العديد من التحديات والمخاوف التي تحتاج إلى معالجة لضمان تنفيذها واعتمادها بنجاح خاصة مايتعلق بخصوصية البيانات وأمنها، حيث من

<sup>1</sup> - Ariadne Plaitakis et Stefan Staschen, *OPEN BANKING : COMMENT LA CONCEVOIR EN VUE DE L'INCLUSION FINANCIÈRE*, CGAP/Banque mondiale, 2020, p 13,

[https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020\\_10\\_CGAP\\_Working\\_Paper\\_Open\\_Banking\\_Design\\_for\\_Fin\\_Incl\\_French.pdf](https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020_10_CGAP_Working_Paper_Open_Banking_Design_for_Fin_Incl_French.pdf) (accessed 13/06/2024)

<sup>2</sup> -Ibid., p 7.

المحتمل أن تتم سرقة البيانات أو اختراق حسابات العملاء وقرصنتها إلكترونياً أو إساءة استخدامها بتجاوز الأطر المرخص باستعمالها ضمن نطاقها، لذلك تظهر المصادقة والتشفير القويين كأهمية قصوى لحماية البيانات الحساسة للعملاء.

بشكل عام قد تكون البيئة التنظيمية للصرافة المفتوحة معقدة، مع وجود معايير مختلفة في مناطق مختلفة، مما قد يصعب الامتثال للقواعد التنظيمية المطبقة بحسب القوانين المختلفة للبلدان. تغطي الأطر التنظيمية للصرافة المفتوحة تمكين وصول أطراف ثالثة إلى بيانات العملاء، والتي تتطلب ترخيصاً أو تصريحاً من أصحابها، بغرض التشديد على خصوصية البيانات والتزامات الإفصاح والموافقة. قد تتضمن الأطر أيضاً لوائح تحكم ما إذا كان بإمكان الأطراف الثالثة مشاركة من إعادة بيع تلك البيانات إلى أطراف رابعة تستخدم البيانات لأسباب غير تلك التي يسمح بها المستهلك، وكذلك ما إذا كان يمكن تعويض البنوك أو الأطراف الثالثة مقابل مشاركة البيانات. قد تحتوي الأطر المصرفية المفتوحة أيضاً على توقعات أو متطلبات بشأن تخزين البيانات وأمنها<sup>1</sup>.

تشكل قواعد الامتثال (Compliance rules) المفروضة على المؤسسات المالية ومقدمي الخدمات الخارجيين صعبة ومعقدة خاصة إذا كانت المنظمة سواء بنك أو طرف ثالث أو غيرها تنشط على مستوى بلدان متعددة بمعايير امتثال مختلفة، كما أن ضمان قابلية التشغيل البيئي بين الأنظمة المختلفة والامتثال لأطر تنظيمية متعددة يمكن أن يكون أمراً صعباً من الناحية الفنية.

<sup>1</sup> - Berkane Imen, Guechi Meriem, *The Open Banking framework, Considerations, implications and perspectives: Reading in the European experience*, Namaa for Economic and Trade Journal, Vol 07, N° 01, June 2023, (409-420), p 414, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/465/7/1/229436> (accessed 13/06/2024)

## خلاصة الفصل الأول

يبدو أن الابتكار موضوع متشعب ومعقد للغاية، إذ يكتسي أهمية بالغة في عالمنا المعاصر ويمس جميع مناحي الحياة وخاصة المجال الاقتصادي. ويظل مفهوم الابتكار مصطلحا متعدد المعاني يختلف باختلاف السياق والمجالات التخصصية ووجهات النظر، ويفهم عامة على أنه آلية تنتج خاصية جديدة غير معروفة من قبل نسبيا، ويقسم بناء على العديد من التصنيفات، بحسب درجة الحداثة إلى ابتكار جذري وجزئي، وبحسب موضوعه إلى ابتكار المنتج والآلية والتنظيمي والتسويقي، وبحسب طبيعته إلى ابتكار تكنولوجي وتسييري. ويدخل الابتكار المالي والنقدي ضمن العديد من هذه التصنيفات نتيجة تداخل وتشابك ميزاتها. فالابتكار المالي هو آلية تضع قيد التنفيذ إنشاء أداة أو سوق أو مؤسسة مالية جديدة أو محسنة بغية تعظيم الأرباح أو التحوط من المخاطر أو احتواء القيود المفروضة من قبل السلطات المالية ومجابهة المنافسة. أما الابتكار النقدي الذي يعد جزءا من الابتكار المالي ويمكن أن نعرفه بأنه ظهور أشكال جديدة من الأدوات النقدية، سواء بخلق أنواع جديدة من النقود أو وسائل الدفع.

وعليه تظهر أهمية الابتكار على مستوى الهيئات المالية وخاصة البنوك، نظرا لجملة المعطيات الحديثة التي تضغط باستمرار عليها، بدءا من العولمة المالية وما انجر عنها من حركة تحرير رؤوس الأموال، واندماج الأسواق العالمية المالية والمصرفية والتطور المذهل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال لذلك لم يبق الابتكار مجرد وظيفة تابعة لقسم البحث والتطوير، وإنما ضرورة مطلقة قد تضمن استمرارية البنك وحفاظه على حصصه السوقية ومركزه التنافسي، وكما يقال الابتكار أو الابداع، فالمنظمة التي لا تولي للابتكار أهمية لا تستطيع التأقلم مع بيئة نشاطها ومجابهة المنافسة الشرسة التي تتعرض لها.

كما يلعب الابتكار المالي دورا حاسما في تحسين الخدمات البنكية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات المالية وتحسين تجربة العملاء. تتيح المنتجات المصرفية المبتكرة للعملاء الوصول إلى خدمات مصرفية متقدمة وأكثر كفاءة خاصة في عصر التكنولوجيا الرقمية في ظل المنافسة العالمية الكبيرة. ومع ذلك يجب على البنوك أن تهتم باستمرار بتحديات الأمن السيبراني، وطرق التعامل مع التهديدات الإلكترونية.

وتبعا للمعطيات الحديثة سواء التكنولوجية أو السوقية أو التنظيمية، بات لزاما على المنظمات بصفة عامة والمؤسسات البنكية بصفة خاصة أن تتأقلم مع محيطها بانتهاج استراتيجيات تمكنها من مسايرة هذه التطورات، حفاظا على ميزتها التنافسية، والتي يعد الابتكار مفتاحا أساسيا لبنائها وتعزيزها، وهذا ما سيتم دراسته من خلال الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

تطور الاستراتيجيات البنكية

لمجابهة تحديات المنافسة

## تمهيد

أخذت المنافسة في القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة أبعاداً جديدة، فقد تغيرت بشكل عميق نحو مزيج تركيبى جديد، بعدما كانت تقتصر على تقنيات الأسعار والفوائد وجذب الودائع. أما اليوم فأصبحنا نتحدث عن المنافسة بين البنوك مع بعضها البعض، بالإضافة إلى المنافسة بين البنوك ووسطاء آخرين غير بنكيين اقتحموا مجال الوساطة المالية، فأصبحت المنافسة المصرفية عالمية وشرسة بفعل العولمة المالية وفتح الحدود أمام حرية حركات رأس المال.

مع هذه الضغوط التنافسية الجديدة تطورت الأنشطة البنكية وأصبحت أكثر ثراءً وتطوراً وتعقيداً، وكان لزاماً على البنوك أن تتأقلم لمواكبة متطلبات السوق المصرفية الجديدة، عن طريق انتهاج استراتيجيات تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرارية من جهة، والبحث عن الأرباح ومصادر الثروة على المستوى العالمي من جهة أخرى. ليصبح الحديث اليوم عن سوق بنكية عالمية محركها الأساسي الابتكار المالي والنقدي، والتسابق نحو كل ما هو مبتكر لتحقيق ميزة تنافسية تجذب أكبر عدد ممكن من العملاء على المستوى العالمي.

وبهذا فإن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تسمح للبنك بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. حيث أصبحت الميزة التنافسية هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه البنوك التي تريد التفوق والتميز خاصة مع ظهور شركات التكنولوجيا المالية وعمالقة التكنولوجيا، الذين اقتحموا الصناعة البنكية بنماذج ثورية يصعب محاكاتها، الشيء الذي أجبر البنوك على إعادة ترتيب استراتيجياتها لمواجهةهم بكفاءة وفعالية.

بالاستناد على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للاستراتيجية، أما المبحث الثاني فركز على الإطار النظري للتنافسية البنكية، لسلط المبحث الثالث الضوء على المنافسة البنكية، وفي الأخير تم مناقشة مختلف الاستراتيجيات البنكية ذات التوجه العالمي التي اعتمدها البنوك عليها لمواجهة قوى المنافسة وذلك من خلال المبحث الرابع.

### المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية

تحتاج المنظمات للإستراتيجية لعدة أسباب أهمها تحديد الإتجاه العام لأعمالها، ولعل التفوق على المنافسين أو على الأقل القدرة على مجاراتهم، يشكل أحد الأهداف الجوهرية التي ترمي الإستراتيجية إلى تحقيقها. وتلعب الإستراتيجية دورا أكبر أهمية على مستوى المؤسسات البنكية لخصوصية الصناعة البنكية كونها أكثر القطاعات تقنيا وتنظيما لذلك تشكل لها الإستراتيجية الواضحة مفتاح استمراريتها وديمومتها. لذلك ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم، سيتم تسليط الضوء على مفهوم الإستراتيجية عموما، والإستراتيجية البنكية خصوصا.

#### 1.1. مدخل مفاهيمي للإستراتيجية

تطور مفهوم الإستراتيجية ليستعمل في مجالات أخرى غير العسكرية التي كانت منشأ استخدامها، وعلى رأسها العلوم الاقتصادية، حيث وبفضل التطور الذي حصل في الفكر الإداري بشكل عام تطورت مفاهيم مثل الإدارة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وإلى غير ذلك من المصطلحات التي ارتبطت بمفهوم الإستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل، حيث تستفيد منها المنظمات وترتقي بأدائها. تتعدد تعاريف الإستراتيجية بحسب رؤى وآراء الباحثين، وفيما يلي نذكر بعض أهم التعاريف التي وردت فيما يخص هذا المفهوم.

#### 1.1.1. تعريف الإستراتيجية

تستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية *stratēgia* أي منصب قائد الجيش، وهي مقسمة إلى كلمتين "stratos" التي تعني الجيش، و"agos" التي تعني القيادة، بما في ذلك القدرة على قيادة الجيش، وصفات المناورات العامة وحتى الحربية، وحتى حيل الحرب<sup>1</sup>. ففي اليونان القديمة كان الخبير الإستراتيجي قاضيا منتخبا يُمنح الصلاحيات الكاملة في حالة الحرب ويقرر من بين أمور أخرى توزيع الموارد وتحركات الجيش. إذن فالإستراتيجية هي مفهوم عسكري بالأساس يعني فن تخطيط وتوجيه العمليات والتحركات العسكرية الشاملة في الحرب أو المعركة، وقد أصبحت تستعمل في فن الإدارة في ستينيات القرن العشرين حيث ظهرت نظرية إستراتيجية الأعمال الحديثة كمجال للدراسة والممارسة.

يعرف تشاندلر (Chandler, 1962) الإستراتيجية بأنها: " تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمنظمة، مع تبني مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المذكورة"<sup>2</sup>. وبالتالي تتمثل الإستراتيجية بالنسبة لقائد المنظمة، في مهمة تحديد أهداف طويلة المدى مع إيجاد وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد التي تتوفر عليها المنظمة سواء المادية والبشرية.

<sup>1</sup> - Pierre Laederich, *Stratégie et stratagèmes dans l'Antiquité grecque et romaine*, Stratégique, 2009/1-2-3-4 (N° 93-94-95-96), Institut de Stratégie Comparée, 2009, p 93, <https://www.cairn.info/revue-strategique-2009-1-page-89.htm>, (accessed 13/09/2023)

<sup>2</sup> A.D., Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Boston, 1962, p 13.

ويرى بورتر (Porter, 1996) أن: " جوهر الإستراتيجية يكمن في اختيار أداء الأنشطة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين"<sup>1</sup>. يركز هذا التعريف على الميزة التنافسية التي تخلقها الاستراتيجية الناجحة، غير أن الميزة التنافسية ماهي إلا هدف من مجموعة أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها.

كما تعرف الاستراتيجية على أنها: "الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة ويكون مستمدا من أهدافها العليا، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها، من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها"<sup>2</sup>. أغفل هذا التعريف مدى توفر المنظمة على الموارد التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيتها.

لذلك ركزت بعض التعاريف على نظرية الموارد الداخلية في تعريف الاستراتيجية. فتعرف الاستراتيجية تبعا لذلك على أنها: "كيفية تخصيص الموارد داخل المؤسسة بفعالية،...حيث يجب على المؤسسة التي تتبنى توجها استراتيجيا فعلا أن تتطرق من مواردها وذلك بالاستخدام الأمثل والفعال"<sup>3</sup>. ركز هذا التعريف على الاستخدام المثل للموارد لكنه أغفل عناصر أخرى مهمة تدخل في مفهوم الاستراتيجية كالخطة المرسومة والهدف وتحليل البيئة الخارجية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها طريق ونهج عام وشامل تسلكه المنظمة، لتطوير وتوجيه وتنسيق خطط عمل مرنة وقابلة للتطور في المستقبل، من أجل تحقيق هدف محدد، مخطط له على المدى المتوسط أو الطويل، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها.

### 2.1.1. خصائص الإستراتيجية

تتميز الاستراتيجية بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع؛
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛
- تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة وأغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها؛
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، لذلك يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية؛
- الاستراتيجية ذات تأثير طويل الأجل.

<sup>1</sup> - M.Porter, *What is strategy?*, Harvard Business Review, N° 74 (6), pp 61–78, 1996, p 64.

<sup>2</sup> - كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

<sup>3</sup> - موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، أطروحة كتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2013، 2014، ص 66.

<sup>4</sup> - أسامة خير ي، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 68.

يرى كل من (Thompson & Strickland, 1999) أن الاستراتيجية الناجحة تتمتع بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- أن تكون داعمة لأداء المنظمة؛
- أن تكون ملائمة لأنشطة المنظمة في السوق الذي تنشط فيه؛
- أن تؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تمنح لها أسبقية على منافسيها؛
- تتصف الاستراتيجية بخصائص وميزات عدة، أهمها أن تكون متسمة بالمرونة اللازمة لمجابهة جميع المتغيرات التي تمس البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، المتميزة بعدم اليقين.

### 3.1.1. أهداف الاستراتيجية

تتعدد الأهداف المبتغاة من الاعتماد على الاستراتيجية، ولعل أهمها هو تمكين التكيف المرن للمنظمة مع عناصر بيئتها المتغيرة، من خلال توظيف ما لديها من موارد مع نقاط قوتها لاقتناص الفرص المتاحة وتخفيف ما تفرضه عليها من تهديدات ومخاطر. كما أن تحقيق ميزة تنافسية لا يقل أهمية كهدف رئيسي للاستراتيجية. ويمكن القول عموماً بأن الاستراتيجية تهدف إلى:

- ✓ الحصول على ميزة تنافسية تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها وبالتالي تحتل مركزاً مهيماً في البيئة التنافسية؛
- ✓ تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمة وبالتالي تحسين عوائدها والتأثير إيجاباً على القيمة المالية لها؛
- ✓ إنشاء القيمة المالية للمنظمة ككل، ولأصحاب المصلحة في المنظمة من الأجراء، الموردين، العملاء، لإصحاب حقوق الملكية، المجتمع، الدولة... والذين يحملون رؤية مختلفة للقيمة بحسب مصالحهم كالقيمة الاجتماعية، والقيمة المجتمعية، وصورة العلامة التجارية، وجودة المنتجات، وما إلى ذلك؛
- ✓ ضمان ديمومة واستمرار المنظمة على المدى الطويل عن طريق البحث عن التحكم في المسار الاستراتيجي للمنظمة.

### 2.1. أساسيات حول الاستراتيجية

بغرض صياغة استراتيجية دقيقة وواضحة، وجب احترام تواجد عناصر مهمة لا يجب إغفالها، كما أنه هناك أبعاد للإدارة الاستراتيجية تتمثل في مكونات مختلفة تحتاج المنظمات إلى مراعاتها عند تطوير وتنفيذ خططها الاستراتيجية. وتساعد هذه الأبعاد على ضمان أن تكون استراتيجية المنظمة شاملة ومتكاملة. وفيما يلي الأبعاد الثمانية للإدارة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland, *Strategic Management : Concepts and Cases*, McGraw-Hill international ed. Management series, Irwin/McGraw-Hill, 1999, p 62.

## 1.2.1. أبعاد الاستراتيجية

تحدد أبعاد الإستراتيجية كما يلي<sup>1</sup>:

- بيان المهمة والرؤية: يتضمن هذا البعد تحديد غرض المنظمة وأهدافها وتطلعاتها طويلة المدى أي الرؤية المستقبلية لها. يوفر بيان المهمة بياناً واضحاً لما تفعله المنظمة، بينما تحدد الرؤية المكان الذي تهدف الوصول إليه في المستقبل؛
- التحليل البيئي: يركز هذا البعد على فهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية. ويساعد هذا التحليل في تحديد الفرص والتهديدات؛
- صياغة الإستراتيجية: في هذا البعد تحدد المنظمة أهدافها وغاياتها الإستراتيجية كيفية تحقيقها ومداهما الزمني؛
- التحليل الداخلي: عن طريق تقييم نقاط قوة وضعف بما في ذلك الطرق والأساليب والوسائل المستعملة في تنفيذ الاستراتيجية، دون إهمال المورد البشري ومدى مهارته وخبرته؛
- القيادة والثقافة: تعد القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الداعمة أمراً بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية. يركز هذا البعد على مواءمة أساليب القيادة والقيم الثقافية مع الأهداف الإستراتيجية؛
- الهيكل التنظيمي: يجب أن يتوافق هيكل المنظمة بما في ذلك التسلسل الهرمي وعلاقات إعداد التقارير مع الاستراتيجية المختارة، حيث يجب أن يدعم الهيكل تنفيذ الإستراتيجية، مع تحديد مدى درجة مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات وتفويض السلطات؛
- تنفيذ الإستراتيجية: يتضمن وضع الإستراتيجية المصاغة موضع التنفيذ. ويتضمن أنشطة مثل تخصيص الموارد، وهيكل المنظمة، وتصميم العمليات لتنفيذ الإستراتيجية بفعالية؛
- التحكم والتغذية الراجعة: أي متابعة ومراقبة مدى تطبيق محتوى الإستراتيجية وفق ما هو محدد في الخطة الموضوعة مسبقاً، كما أن التغذية الراجعة المنتظمة تساعد المنظمة على تقييم تقدمها وإجراء التعديلات اللازمة.

<sup>1</sup> - أنظر:

- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، ص 169-170.

- Rk Naresh, What are the 8 dimensions of strategic management and difference between managerial and operational controls?, 2023,

[https://www.researchgate.net/post/What\\_are\\_the\\_8\\_dimensions\\_of\\_strategic\\_management\\_and\\_difference\\_between\\_managerial\\_and\\_operational\\_control](https://www.researchgate.net/post/What_are_the_8_dimensions_of_strategic_management_and_difference_between_managerial_and_operational_control) (accessed 11/11/2023)

الشكل رقم (1.2): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة.

### 2.2.1. عناصر الإستراتيجية

اقترح مينتزرغ (Mintzberg, 1998) نهجاً شمولياً يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة للاستراتيجية، من خلال دراسة هذه العناصر يمكن للمؤسسات الحصول على فهم شامل للاستراتيجية وتطوير نهج أكثر دقة وفعالية للإدارة الاستراتيجية. وقد قام بتطوير نظريته للاستراتيجية بناءً على خمسة عناصر أو أساليب متميزة يمكن استخدامها لتطوير استراتيجية قوية وعملية، سميت بـ Mintzberg's 5 Ps وهي الخطة (Plan)، الحيلة (Ploy)، النموذج (Pattern)، الموقع (Position)، التصور (Perspective). حيث لا يمكن رؤية أحد هذه العناصر بمعزل عن العناصر الأخرى<sup>1</sup>.

✓ **الخطة:** تشير إلى مسار عمل متعمد يحدد الخطوات اللازمة لتحقيق هدف محدد. على سبيل المثال، اعتمدت شركة IndiGo Airlines، إحدى شركات الطيران الرائدة في الهند، بتكوين طائرة واحدة (A320) للطيران على مسارات قصيرة بطائرات (ATR) وقد مكّن ذلك الشركة من خفض التكاليف واستكشاف طرق السوق غير المستكشفة إلى مدن بعيدة في الهند، والتي كانت تعاني من نقص الخدمات في السابق. ومن خلال استخدام طائرات أرخص وأكثر كفاءة، تمكنت IndiGo من تلبية احتياجات حركة المرور منخفضة الكثافة على هذه الطرق والحفاظ على الربحية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - David Campbell, J. Stonehouse, George Houston Bill, *Business Strategy : An Introduction*, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2ed, 2002, pp 8-11.

<sup>2</sup>- R. Pramod, *The Lord of the Strategies: Exploring Mintzberg's 5 Ps*, 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/lord-strategies-exploring-mintzbergs-5-ps-pramod-rao/> (accessed 11/11/2023)

✓ **الحيلة:** يتضمن عنصر الحيلة استخدام المناورات أو التكتيكات للحصول على ميزة على المنافسين. وتدخل عموماً ضمن استراتيجية قصيرة المدى، وتميل إلى وضع أهداف محددة قد تكون محلاً لتغيرات في مدة قصيرة. يصف مينتزبرغ الحيلة على أنها مناورة أو تكتيك للتفوق والتغلب على خصم أو منافس، يمكن أن تستعملها بعض المؤسسات كتهديد لمنافسيها، مثلاً يمكن لمؤسسة خفض أسعارها فقط من أجل زعزعة منافس لها<sup>1</sup>.

✓ **النموذج:** يشير إلى الاتساق في السلوك أو الإجراءات مع مرور الوقت والذي يعكس استراتيجية المنظمة، من خلال التعرف على أنماط ثابتة في السلوك أو الإجراءات مع مرور الوقت والتي تعكس استراتيجية المنظمة. على سبيل المثال، استراتيجية شركة آبل المتمثلة في خفض أسعار موديلاتها القديمة في نفس يوم إصدار الطرازات الجديدة. يتيح ذلك للشركة زيادة أرباح الأجهزة والخدمات المجمعّة عن طريق خفض سعر الدخول. وفي الوقت نفسه، يظل السعر النهائي كما هو نظراً لأنهم يرون أنه يوفر وحدات كافية لتلبية توازن منحنى العرض والطلب<sup>2</sup>.

✓ **الموقع:** يشير إلى مكانة المنظمة في السوق بالنسبة لمنافسيها، ومن الأمثلة الرائعة على ذلك الطرق التي وضعت بها شركة Apple نفسها في صناعة الموسيقى والوسائط. يتكامل iTunes بشكل جيد مع جميع الأجهزة، بما في ذلك أجهزة كمبيوتر Macintosh وقد منحهم هذا ميزة على منافسيهم للأشخاص الذين يبحثون عن أجهزة كمبيوتر لتكون بمثابة مراكز إعلامية. جمعت Apple بين التصميم وبيئة العمل وسهولة الاستخدام في الجهاز ثم ربطته بمنصة تعمل على إبقاء هذا الجهاز محدثاً بالموسيقى دون أي متاعب<sup>3</sup>.

✓ **المنظور:** يتضمن فهم وجهة نظر المنظمة لأعمالها والعالم من حولها. تتأثر الخيارات التي تتخذها المنظمة بشأن استراتيجيتها بشكل كبير بثقافتها تماماً كما يمكن أن تظهر أنماط السلوك كاستراتيجية، وتشكل أنماط التفكير منظور المنظمة والأشياء التي يمكنها القيام بها بشكل جيد. للحصول على نظرة ثاقبة لمنظور المؤسسة، يتم استخدام أدوات التحليل الثقافي مثل الشبكة الثقافية، ونموذج ديل وكينيدي الثقافي، ونموذج التتابع<sup>4</sup>.

1- David Campbell et al, Op., cit., p 9.

2- R. Pramod, Op., cit.

3 - Ibid.

4- Jason Gordon, *What is Mintzberg's 5 Ps of Strategy?*, 2024, [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-5ps-of-strategy](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-5ps-of-strategy) (accessed 20/05/2024)

الشكل رقم (2.2): العناصر الخمسة لنموذج 5 Ps لمينتربيرغ



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال النظر في العناصر المختلفة عند تطوير الإستراتيجية، يمكن للشركات أن تفهم بشكل أفضل نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص والتهديدات المحيطة بها، وبالتالي تكون قادرة على وضع استراتيجيات قابلة للتكيف في مواجهة ظروف السوق المتغيرة والعوامل الخارجية الأخرى، فتضمن الشركات بذلك تطوير استراتيجيات فعالة ومفيدة.

### 3.2.1. المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية ضرورية في توليد البدائل الاستراتيجية، عن طريق قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها المحيطة بها. وقد تم تناول المرونة الاستراتيجية بالعديد من التعاريف نذكر منها: عرف (Sanchez,1995) المرونة الاستراتيجية بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة للطلبات المختلفة للزبائن في بيئات تنافسية ديناميكية"<sup>1</sup>. ركز هذا التعريف على سرعة استجابة المنظمة للطلبات العملاء، لكنه أغفل عناصر أخرى مهمة كامتلاك الوسائل اللازمة لتنفيذ تلك الاستجابة بالسرعة والكفاءة المطلوبتين. كما عرفها (Shimizu and Hitt, 2004) بأنها: "تلك القابليات التي تمتلكها المنظمات على تمييز المتغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية كإدخال التقنيات الجديدة مثلا، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة مراحل

<sup>1</sup>- R. Sanchez, *Strategic Flexibility in Product Competition*, Strategic Management Journal, VOL.16, No.5,1995. p 138.

هي: مرحلة الانتباه بامتلاك القابلية بالعناية بالتغذية الراجعة، ومرحلة التقييم بامتلاك القابلية على جمع البيانات وتقييمها بموضوعية، ومرحلة التنفيذ بامتلاك القابلية على إدخال تغييرات بالطريقة وفي الوقت المناسبين<sup>1</sup>. تطرق هذا التعريف لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وهو عنصر مهم لتحديد التهديدات واقتناص الفرص في بيئة متغيرة.

كما تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: "عبارة عن كفاءة منظمية حاسمة في البيئة الديناميكية أو بعبارة أخرى هي امتلاك المنظمة القدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة المتغيرة المحيطة بها من خلال التنسيق الصحيح بين مواردها وتوجيهها صوب الفرص المتاحة في البيئة فضلا عن استثمارها في تخفيض حجم المخاطر المحيطة بالمنظمة"<sup>2</sup>. سلط هذا التعريف الضوء على عنصر مهم يتمثل في عامل الخطر المحدق بالمنظمة وقدرة المرونة الاستراتيجية على تفاديها وهو أمر ضروري لديمومتها.

مما سبق يمكن القول بأن المرونة الاستراتيجية هي التركيز على قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات والتطورات غير المتوقعة في البيئة المحيطة للمنظمة، عن طريق التكيف مع الفرص والتحديات الموجودة مع القدرة على العودة بسرعة، مع الأخذ بعين الاعتبار للموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها.

### 3.1. أنواع الاستراتيجية

في بيئة دائمة التغيير والتطور، يجب على المنظمة تغيير وتعديل استراتيجياتها من أجل التأقلم بسرعة مع تلك المتغيرات، من أجل الحفاظ على أنشطتها وكذا تطويرها. تتعدد تصنيفات الاستراتيجية كما تعددت تعاريفها، نورد فيما يلي أهمها:

#### 1.3.1. تصنيف كوتلر للاستراتيجية

يقدم كوتلر أربع استراتيجيات مختلفة حسب حجم الشركة وموقعها وبيئتها. فيصنف الاستراتيجية إلى استراتيجية القائد، استراتيجية المتحدي، استراتيجية المتتبع واستراتيجية المتخصص<sup>3</sup>:

##### 1.1.3.1. استراتيجية القائد: يمكن للمؤسسة إذا كانت تتطلع لأن تكون رائدة في مجال عملها أن تتخذ

قرارات استراتيجية تحدها بناء على البعد التنافسي، فنجد تحت هذه المجموعة الاستراتيجيات التالية:

##### ○ استراتيجية الدفاع عن الموقع؛

<sup>1</sup>- Katsuhiko Shimizu, Michael A. Hitt, *Strategic Flexibility Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions*, Academy of Management Executive, Vol.18, No.4, 2004, p 45.

[https://www.researchgate.net/publication/228973141\\_Strategic\\_Flexibility\\_Organizational\\_Preparedness\\_to\\_Reverse\\_Ineffective\\_Strategic\\_Decisions](https://www.researchgate.net/publication/228973141_Strategic_Flexibility_Organizational_Preparedness_to_Reverse_Ineffective_Strategic_Decisions) (accessed 21/05/2024)

<sup>2</sup> - خيرى مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد آغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الطرف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2012، ص ص 113-114.

<sup>3</sup>- Lasary, *La stratégie d'Enterprise*, Paris, 2006, pp 169-170.

- استراتيجية الريادة: ستقدم الشركة بعض المنتجات التي ستتميز في السوق مما سيسمح للمنتجات الأخرى بالاستفادة من الصورة الإيجابية للمنتج الجديد؛
- الاستراتيجية الوقائية: الفعل بدلاً من رد الفعل؛
- استراتيجية الهجوم المضاد: بمواجهة المنافسين في مجالهم وتخصصهم وسوقهم؛
- استراتيجية الدفاع المتقل: تعتمد هذه الاستراتيجية على تنويع السوق والتوسع فيه؛
- استراتيجية الانسحاب الاستراتيجي: تركز الشركة فيه على شرائح معينة من السوق وتتخلى عن الشرائح الضعيفة.

**2.1.3.1. استراتيجية المتحدي:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى القضاء على المنافسين الأضعف في السوق ومهاجمة قادة السوق. هناك خمس طرق ممكنة:

- الهجوم الأمامي: الإستراتيجية الأكثر تكلفة والتي تعمل من خلال الأسعار؛
- الهجوم الجانبي: ويتكون من استغلال نقطة ضعف المنافسين؛
- التطويق: بالتركيز على الهجوم على نقاط الضعف لدى المنافسين؛
- حرب العصابات: الهدف هو مهاجمة المنافس أحياناً على منتجاته المحددة؛
- استراتيجية الفجوة: عن طريق التموضع في سوق آخر لتقديم منتج متنوع.

**3.1.3.1. استراتيجية المتخصص:** تستهدف هذه الإستراتيجية سوقاً متخصصة وتركز على قطاع واحد من السوق. الهدف من هذه الإستراتيجية هو أن تصبح متخصصاً من أجل تلبية احتياجات قطاع السوق المعني على أفضل وجه، وتطوير ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين.

**4.1.3.1. استراتيجية المتتبع:** تسعى المؤسسة إلى التكيف مع قرارات القائد، وتبحث عن ضمان بقائها في شريحة سوق ولو كانت ضيقة بشكل سلمي دون مواجهة قاداته. فتكون راضية عن حصة سوقية صغيرة لكنها صلبة نظراً لولاء عملائها، أو موقعها الجغرافي المتميز أو تميزها عن المنافسين، وبالتالي لا تتخذ مبادرات جديدة وتستمر بالحقاق بالمنافسين. فتحصل بذلك على مزايا عديدة كخفض التكاليف وتقليل المخاطر.

### 2.3.1. تصنيف بورتر للاستراتيجية

اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات تهدف إلى تعظيم الفرص والتقليل من التهديدات، بغرض زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- David Campbell et al, Op., cit., pp 161-166.

**1.2.3.1. استراتيجية السيطرة بالتكلفة:** تهدف إلى السيطرة على سلسلة القيمة داخل المنظمة عن طريق ضغط التكاليف والتمكن من تحديد المجالات التي تحقق وفورات التكلفة، وبالتالي الحصول على منتجات بأسعار أقل وبالتالي أكثر تنافسية. ستتمكن المؤسسة بذلك باكتساح أسواق جديدة بمنتجات وخدمات بأقل السعر، وتشكل عائقاً أمام دخول متنافسين جدد؛

**2.2.3.1. استراتيجية التركيز:** تهدف إلى التركيز على شريحة من السوق لمنتج معين، بدلاً من التمتع في عدة شرائح سوقية، مما يسمح لها بتخفيض التكاليف والفهم العميق لخصائص الشريحة السوقية المستهدفة؛

**3.2.3.1. استراتيجية التمايز:** تهدف إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون يناسب شريحة سوقية محددة تهتم بتميز جودة المنتج أكثر من سعره وذلك بفضل الاعتماد على تصميم وتكنولوجيا وآداء مبتكر، لخلق علامة تجارية قوية بعروض قوية وتوزيعها عبر قنوات مميزة.

### 3.3.1. تصنيف استراتيجيات الأعمال على مستوى المنظمة

يعد هذا المستوى من اختصاص الإدارة العليا في المنظمات متعددة وحدات الأعمال، وهو يجسد القدرة على إنجاز تآزر مستدام للمنظمة، من خلال فحص وحدات الأعمال في إطار تحليلها كمحافظ استثمارية. وترتكز استراتيجية المنظمة على رؤية تكاملية توجه الإدارة العليا في قراراتها حول الدور الذي تلعبه الأعمال المختلفة في حقيبة استثمار متكاملة، وهنا تتمكن الإدارة العليا من توجيه الموارد وتحريكها من عمل لآخر وفق اعتبارات هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>. ويتم تصنيف الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية هي<sup>2</sup>:

**1.3.3.1. استراتيجيات الاستقرار أو الثبات:** تلائم المنظمة الناجحة الناشطة في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة حيث تحافظ على الأعمال نفسها بذات معدل النمو المعهود، وذات بيان المهمة والرؤية المسطرة من قبل المنظمة. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية، ومن بين استراتيجيات الاستقرار<sup>3</sup>:

- **استراتيجية عدم التغيير:** يمكن القول عنها أنها استراتيجية سلبية فالمنظمة لا تسعى إحداث أي تغيير، طالما أنها تحقق العوائد المطلوبة ولا تتعرض لمضايقة منافسيها؛
- **استراتيجية الربح:** تركز على تحقيق عوائد مجزية في الأجل القريب دون أن تكثرث بهدف النمو في المستقبل البعيد؛

1 - ميمي جديني، محاضرات في التسيير البنكي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-2023، ص 100.

2 - حجر مبارك سعود الحجر، أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، عمان، الأردن، ص ص 14-37.

3 - المرجع نفسه، ص ص 14-21.

- استراتيجية التوقف أو التريث: تتمحور حول إنقاص أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة ما إذا حدث لها طارئ أدى إلى استنزاف مواردها وطاقتها؛
  - استراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: إذا لمست الإدارة العليا عدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية، تنتهج استراتيجية التحرك الحذر؛
  - استراتيجية الحصاد: أي التقليل أو لإقصاء بعض الأعمال لم يعد بالإمكان تطويرها؛
  - استراتيجية النمو التدريجي: تختار الإدارة العليا بعض الأعمال التي تظن أنها ستحقق فيها نموا مقبولا من حيث المردودية والمخاطرة، في حين تبقى أعمالها الأخرى دون تغيير بما أنها مستقرة.
- 2.3.3.1. استراتيجيات النمو:** تنتهجها المنظمة عندما تريد بلوغ مستوى أعلى من الأهداف الحالية، باستهداف أسواق و/أو شرائح سوقية جديدة. حيث تصبو إلى تحقيق زيادة في أرباحها السنوية، سواء في أنشطتها الحالية أو المستقبلية المستهدفة، ومن بين استراتيجيات النمو:
- استراتيجية التركيز: تهدف إلى التركيز على العميل والمنتج معا. حيث تسعى للحفاظ على العملاء الحاليين واجتذاب عملاء محتملين من جهة. ومن جهة أخرى تركز على تقديم منتجات مختلفة أو باستخدامات جديدة تعرض قيمة مختلفة، بغرض تمييزها عن منتجات منافسيها.
  - استراتيجية التكامل: تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق التكامل الأفقي والذي يتم من خلال توسيع المنظمة لميدان عملها، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة في الأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، كما قد يكون عن طريق التحالف مع منظمات أخرى للاستفادة من قوى التآزر، فنقوم بالاندماج مع منافس يقوم بتصنيع المنتج نفسه، أو مع منافس ينشط في سوق جديد لها وبالتالي خلق منافذ توزيع جديدة. أما التكامل العمودي فله شكلان إما أمامي أو خلفي، يهدف الأول إلى السيطرة على قنوات توزيع منتجات المنظمة، أما التكامل العمودي الخلفي فيهدف إلى السيطرة على المواد الأولية التي تدخل ضمن عملياتها الإنتاجية.
  - استراتيجية التنوع: عندما يكون للمنظمة مركز تنافسي قوي تتجه نحو التنوع بغية تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد. فتعتمد على التنوع المترابط أي إدراج منتجات جديدة متعلقة بمنتجاتها الحالية من حيث التكنولوجيا أو الإنتاج أو التسويق. أو تعتمد على التنوع غير المترابط بادراج منتجات جديدة لا تتعلق بمنتجاتها الحالية وإنما تعتمد على إطلاق هذه المنتجات بالاستناد على سمعة المنظمة وصورتها الإيجابية لدى العملاء.

- 3.3.3.1. استراتيجيات الانكماش أو التراجع: تعتمد المنظمة إذا لمست انخفاض في معدلات تحقيق لأهداف عما سبق تحقيقه، فتحاول الإدارة العليا تحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، ومن بين استراتيجيات الانكماش<sup>1</sup>:
- استراتيجية التحول: تتبعها المنظمة عندما تكون بعض وحداتها تتعرض لوضع سلبي ليس بالخطير، فتقرر خفض الحجم والتكاليف، ثم تدعم الوضع الجديد لتثبيتته تدريجياً.
  - استراتيجية التجريد: إذا تم تحديد الوحدات أو خطوط الإنتاج ذات الأداء السلبي أو عدم انسجامها مع الوحدات والخطوط الأخرى، تقرر المنظمة التخلص منها بتصفيتهما.
  - استراتيجية المنظمة الأسيرة: تشبه استراتيجية التجريد، بحيث تقوم المنظمة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح أسيرة لمنظمة أخرى، وذلك بدلاً من بيع أحد قطاعات المنظمة أو وحداتها. وبهذه الطريقة يتم تخفيض التكاليف من جهة وتحقيق الأمان عن طريق الارتباط مع منظمة أقوى من جهة أخرى.
  - استراتيجية الالتفاف: وهنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع وتقلص أعمالها غير الفعالة في مواجهة تهديدات البيئة، لزيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل.
  - استراتيجية التصفية: تعد الملجأ الأخير إذا لم تنجح باقي استراتيجيات الانكماش، حيث تصبح التصفية خياراً استراتيجياً لتفادي الإفلاس.

الشكل رقم (3.2): أنواع الاستراتيجيات



المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup> - حجر مبارك سعود الحجر، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-37.

## 4.1. الاستراتيجيات البنكية

تتميز الصناعة البنكية بخصوصيات تميزها عن باقي القطاعات الأخرى، فالبنوك تعمل في بيئة مليئة بالتعقيد ودرجة كبيرة من عدم التأكد والمخاطرة والمنافسة الشديدة. كما أنها من أكثر القطاعات التي تخضع لإشراف ورقابة عن كثب من قبل السلطات النقدية في الدولة، وأكثر القاعات اخضاعا لقوانين وتنظيمات ولوائح تتميز بالصرامة والقسوة، حماية لأموال المودعين من جهة وحماية للنظام المصرفي والمالي ككل. لذلك لمواجهة كل هذه القيود والتهديدات أصبحت البنوك تسطر استراتيجياتها لتجابه كل هذه التعقيدات.

## 1.4.1. تعريف الاستراتيجية البنكية

تتعدد تعريف الاستراتيجية البنكية بتنوع آراء الباحثين وتوجهاتهم، مع ملاحظة أن معظم التعاريف لا تخرج عن نسق تعريف الاستراتيجية بصفة عامة.

يعرف شورفاس (Chorafas, 2006) الاستراتيجية البنكية بأنها "خطة يتبناها البنك من أجل مواجهة المؤسسات الأخرى التي تتناول العمليات البنكية بغرض تقوية موقفه التنافسي"<sup>1</sup>. اختصر هذا التعريف الاستراتيجية البنكية في الجانب التنافسي للبنك وأهم جوانب أخرى مهمة في الاستراتيجية، فالميزة التنافسية ما هي إلا جزء من الاستراتيجية ككل التي تشمل جوانب أخرى كأهداف البنك مدى تطبيقها ورؤية البنك ومدى حيازته للموارد اللازمة.

يعرف سكينر (Skinner, 2007) الاستراتيجية البنكية بأنها مجموعة قرارات استراتيجية تخص التوسع وعمل خدمات جديدة يتميز بها البنك عن غيره من البنوك الأخرى من خلال استهدافه لشرائح معينة من الزبائن<sup>2</sup>. ركز هذا التعريف على الوظيفة التسويقية كخيار استراتيجي، في حين أن الاستراتيجية البنكية تشمل جوانب أخرى، فالوظيفة التسويقية تعد جزءا من الاستراتيجية العامة للبنك.

يقدم الحسيني والدوري (الحسيني والدوري، 2008) تعريفا للاستراتيجية البنكية بأنها: "المسار والتصرفات والأهداف التي ينبغي على المصرف اعتمادها لتحقيق الأهداف والغايات المصرفية والمتمثلة في الربحية والسيولة والأمان والبقاء والاستمرار بما يلبي التلائم والتطابق بين أهداف وبين الرسالة والبيئة التي يعمل بها بصورة فعالة وبكفاءة عالية"<sup>3</sup>. استطاع هذا التعريف الالمام بجميع جوانب الاستراتيجية البنكية لكنه أغفل القدرة التنافسية للبنك التي تمكنه من تحقيق باقي أهدافه واستمراره وتفوقه على منافسيه.

<sup>1</sup> - Dimitris. N Chorafas, *Wealth Management : Private Banking, Investment Decisions and Structured Financial Products*, 1st Ed, Elsevier Ltd. Jordan Hill, Oxford, Great Britain, 2006, p 21.

<sup>2</sup> - Chris Skinner, *The Future Of Banking In Globalize World*, 1st Ed, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, England, 2007, p 56.

<sup>3</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، إدارة البنوك : مدخل كمي و استراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 52.

أما أندلوني وآخرون (Anderloni & al, 2009) فتعرف الاستراتيجية البنكية على أنها: "الخطة التي تحقق الحد التنافسي للبنك والذي يحققه من خلال اعتماده على نموذج أعمال خاص به"<sup>1</sup>. اقتصر هذا التعريف كذاك على القدرة التنافسية للبنك وأهم اعتبار أن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة.

كما تعرف بأنها "خطة شاملة ومرنة تضعها لإدارة المصرف على أساس الأجل الطويل من أجل تحقيق أهداف المصرف الأساسية في الربحية والسيولة والأمان والحفاظ على المركز التنافسي من خلال التوظيف الأمثل للموارد في ظل الفرص المتاحة وترسيخ المكانة الذهنية له في أذهان الزبائن لغرض الحفاظ عليهم"<sup>2</sup>. ركز هذا التعريف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك وتأثيرها على توجه استراتيجياته، وكذا تطرق لفكرة تحسين صورة البنك لدى عملائه، وهو ما لم يتم لمسه من خلال التعريف السابقة.

وتأسيساً على التعريف السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية البنكية بأنها: خطة شاملة ومتكاملة تضعها الإدارة العليا للبنك على المديين المتوسط والطويل، لمواجهة حالة عدم التأكد والمخاطر المحدقة بالعمل البنكي، عن طريق دراسة وتحليل الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة البنكية والسعي لاستخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد المتاحة للبنك، بغرض التوصل إلى تحقيق أهداف البنك عموماً وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة خصوصاً.

#### 2.4.1. أهمية الإستراتيجية البنكية

يتبنى البنك استراتيجيات مختلفة تتباين والأهداف التي يريد بلوغها، وتكتسي عملية وضع استراتيجيات محددة، دقيقة ومنطقية أهمية بالغة بالنسبة له يمكن إيجازها فيم يلي<sup>3</sup>:

- ✓ بلورة إطار عام وشامل يتحرك ضمنه البنك، يساهم في رسم ومتابعة وتقييم أهدافه وخطته وسياساته؛
- ✓ توقع التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية البنكية وخاصة التنافسية وبالتالي صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها ومواجهتها في الوقت وبالتكلفة المناسبين؛
- ✓ تحديد الفرص الائتمانية والاستثمارية وباقي الخدمات المالية التي يقدمها البنك للتقليل من تهديدات البيئة الخارجية بالاعتماد على نقاط قوته؛
- ✓ تخصيص الموارد المالية اللازمة بكفاءة من خلال تحديد التكاليف والعوائد والبدائل الاستثمارية وترتيبها بحسب أولويتها؛

<sup>1</sup> - Luisa Anderloni, David T. Llewellyn & Reinhardt H. Schmidt, *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*, 2nd Ed, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2009, p 142.

<sup>2</sup> - محمد فائز حسن مهدي الزبيعي، دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف، دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص

35- <https://business.uokerbala.edu.iq/wp/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8>

[A%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84](https://business.uokerbala.edu.iq/wp/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84)

(تم الاطلاع 2024/05/29) [D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84](https://business.uokerbala.edu.iq/wp/%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84)

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص 35-36.

- ✓ تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بما يحقق النظرة الشمولية للعمل في البنك، وبالتالي زيادة الفاعلية والأداء؛
- ✓ تنمية المهارات التنفيذية والتحليلية للمدراء وصلها في جميع مستويات الإدارة وذلك من خلال تحديد الصلاحيات والمهام بطريقة واضحة تساعد في اتخاذ قرارات سليمة وغير متعارضة؛
- ✓ تشجيع الابتكار والابداع.

### 3.4.1. أنواع الإستراتيجيات البنكية

لا تخرج أنواع الاستراتيجيات البنكية عن أنواع الاستراتيجيات في سائر المنظمات عموماً، فالبنك مثله مثل أي منظمة يطمح إلى تحقيق أهداف يبلغها عن طريق انتهاج استراتيجية معينة، ويكمن الفرق الجوهرى في خصوصية الصناعة البنكية أنها تنتج خدمات بنكية غير ملموسة.

تتنوع الاستراتيجيات البنكية عبر مستويات إدارة البنك، كما أنها تختلف بين الباحثين بحسب توجهاتهم وآرائهم المختلفة. فيمكن أن تكون الاستراتيجية على مستوى المنظمة، أو أن تكون الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، أو أن تكون الاستراتيجية بناء على الوظائف داخل المنظمة. ويرجع سبب اختلاف وتباين الاستراتيجيات المنتهجة من قبل البنوك إلى العديد من العمل لعل أهمها: تباين موقف البنوك نحو توجهاتهم لإختيار بيئة عملهم بين المحلية والدولية، حيث تختلف استراتيجيات بنك ينشط في سوق محلي عن البنك الذي يريد التوسع والنمو في سوق دولي. كما أن دورة حياة البنك تلعب دوراً مهماً في اختياره للاستراتيجية المناسبة، فاستراتيجية بنك حديث النشأة لن تكون كاستراتيجية بنك عريق. ويلعب حجم البنك كذلك دوراً في اختيار الاستراتيجية، فالبنوك ذات الأنشطة المتنوعة والفروع المتعددة، تحتاج إلى استراتيجيات فرعية تلائم خصائص وحدات أعمالها وتتناسق بالضرورة مع الاستراتيجية العامة للبنك<sup>1</sup>. وفيما يلي تقسيمات الاستراتيجية البنكية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين:

<sup>1</sup> - محمد فائز حسن مهدي الزوبعي، ص ص 38-39 (بتصرف)

الجدول رقم (1.2): أنواع الاستراتيجيات البنكية وفقا لآراء مجموعة من الباحثين

ت	المؤلف	السنة	الإستراتيجية المصرفية
1	Roussakis	1997	إستراتيجية الاستثمار إستراتيجية التسعير إستراتيجية إدارة السيولة
2	Gandy	2000	إستراتيجية تقليل التكاليف إستراتيجية زيادة المحفظة السوقية إستراتيجية زيادة قاعدة الزبائن
3	Davis	2003	إستراتيجية الاستثمار إستراتيجية العلاقة مع الزبائن إستراتيجية الاندماج و الاكتساب إستراتيجية النمو إستراتيجية التنوع ( الصيرفة الشاملة ) إستراتيجية تخفيض التكاليف
4	Corafas	2006	إستراتيجية فعالة إستراتيجية خاملة
5	Maude	2006	إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون إستراتيجية النمو
6	Dilley	2008	إستراتيجية تطوير المنتج إستراتيجية التسعير إستراتيجية التوزيع إستراتيجية المبيعات إستراتيجية التحالفات
7	Guillén and Tschoegl	2008	إستراتيجية قيادة الكلفة إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز
8	Machirajjn	2008	إستراتيجية هجومية إستراتيجية دفاعية
9	Alessandrini	2009	إستراتيجية الاندماج
10	Anderloni et al	2009	إستراتيجية التحالفات إستراتيجية التنوع ( الصيرفة الشاملة ) إستراتيجية التسعير ( تسعير الخدمات ) إستراتيجية الإقراض
11	Greuning and Bratanovic	2009	إستراتيجية إدارة المخاطرة
12	Khiaonarong and Liebenau	2009	إستراتيجية التسعير إستراتيجية النمو و التوسع إستراتيجية الهجوم

المصدر: محمد فائز حسن مهدي الزوبعي، دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف، دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 35.

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات البنكية على مستوى المنظمة، أي التي تقررها الإدارة العليا للبنك إلى أربع مجموعات:

استراتيجيات الاستقرار: وهي ذاتها التي تم التطرق لها عند الحديث عن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، وتتعلق بالاستراتيجيات الآتية:

- ✓ استراتيجية عدم التغيير؛
- ✓ استراتيجية الربح؛
- ✓ استراتيجية التوقف او التريث؛
- ✓ استراتيجية الحركة مع الحيطه؛
- ✓ استراتيجية الحصاد؛
- ✓ استراتيجية النمو التدريجي.

**استراتيجيات النمو:** ينتهجها البنك عندما يتطلع إلى التوسع بزيادة حجم أعماله او استهداف حصص سوقية جديدة، والتي سيتم دراسة البعض منها في المحاور القادمة. ويمكن إيجازها في الاستراتيجيات الآتية:

- ✓ استراتيجية التركيز؛
- ✓ استراتيجية التنوع؛
- ✓ استراتيجية الاندماج والاستحواذ؛
- ✓ استراتيجية التكامل؛
- ✓ استراتيجية الاستثمار؛
- ✓ استراتيجية التحالفات؛
- ✓ استراتيجية المناولة؛
- ✓ استراتيجية الابتكار.

**الاستراتيجيات التنافسية:** وتتمثل بالخصوص في استراتيجيات بورتر التنافسية، والتي سيتم دراستها بالتفصيل في المحاور القادمة. ويتعلق الأمر بالاستراتيجيات الآتية:

- ✓ استراتيجية القيادة بالتكلفة؛
- ✓ استراتيجية التركيز؛
- ✓ استراتيجية التمايز.

**استراتيجيات الانكماش:** يطبقها البنك عندما يريد رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة وخدمة عملائه، مع لجوئه إلى خفض بعض أنشطته ذات التدفقات السلبية. وهي الاستراتيجيات ذاتها التي تم التطرق لها بالنسبة لأنواع الاستراتيجيات بصفة عامة. ويتعلق الأمر بالاستراتيجيات الآتية:

- ✓ استراتيجية التحول؛
- ✓ استراتيجية التجريد؛
- ✓ استراتيجية الالتفاف؛
- ✓ استراتيجية المنظمة الأسيرة؛
- ✓ استراتيجية التصفية.

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على أكثر أنواع الاستراتيجيات البنكية الأكثر استخداما من قبل البنوك، والأكثر أهمية للبنوك في منظور أغلبية الباحثين من خلال كتاباتهم وبحوثهم الأكاديمية، وكذا الملائمة لموضوع الدراسة الحالية. ويتعلق الأمر بالاستراتيجيات التنافسية لبورتر، استراتيجية الاندماج والاستحواذ، استراتيجية التحالفات، استراتيجية المناولة واستراتيجية الابتكارات الرقمية والتكنولوجية.

### المبحث الثاني: التنافسية البنكية

برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، حيث تظهر الجودة الشاملة والميزة التنافسية كأساس للبقاء والاستمرار. لذلك أصبح لزاما على المنظمة عموما والبنك خصوصا، العمل على اكتساب ميزات تنافسية تحافظ على موقعها في السوق لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، والتصدي لتحديات المنافسة ومخاطرها. وتعد كتابات M. Porter رائدة في مجال الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية. وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية وتمييزها عن مفاهيم أخرى كالتنافسية والقدرة التنافسية، كما سيتم تبيان المصادر التي يمكن للمنظمة أن تحوز من خلالها علة الميزة التنافسية، وأخيرا سيتم تسليط الضوء على الاستراتيجيات التنافسية الشهيرة لبورتر.

#### 1.2. مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية للبنك

تشكل مفاهيم كالمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية أهمية كبيرة للبنك، خاصة في ظل ما يفرضه اقتصاد المعرفة واحتدام المنافسة الشديدة في القطاع البنكي من ضغوطات. حيث يعد اكتساب ميزة تنافسية للبنك بمثابة طوق نجاة له وضمانة حقيقية لاستمرار نشاطه. وعليه سيتم التطرق لتعريف الميزة التنافسية وأهدافها وأهميتها وتمييزها عن التنافسية والقدرة التنافسية.

##### 1.1.2. مفهوم الميزة التنافسية للبنك

لم يعد تحقيق المنظمة لميزة تنافسية (Competitive Advantage) تضمن لها التأقلم مع تهديدات بيئتها الداخلية والخارجية خيارا، بل هو ضرورة لنجاحها وإستدامتها، وقد تعددت وتتنوع التعاريف المقدمة بخصوصها، كما أن لها خصائص تفرقها وتمييزها عن مفاهيم أخرى قريبة لها في المعنى.

## 1.1.1.2. تعريف الميزة التنافسية للبنك

تعددت التعاريف المقدمة من طرف المفكرين الاقتصاديين للميزة التنافسية وفيما يلي أهمها:

يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "مركز متميز تحققه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب العملاء إليها ويصعب تقليده ومجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى"<sup>1</sup>.

كما تعبر على أنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز"<sup>2</sup>.

يركز تعريف بورتر وكوتلر وامسترونغ على القيمة المضافة التي سيحصل عليها العميل من المنتج، لاسيما الجودة والتكلفة مما سيجعل المنافسين عاجزين عن تقديمه بتلك الخصائص.

تعتبر الميزة التنافسية البنكية عن "قدرة البنوك على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للبنوك الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة القدرات والكفاءات والمعرفة"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على مدى إتاحة الموارد بأنواعها التي ستمكن البنك من اكتساب قدرة ومكنة على تحقيق استراتيجياته، وبالتالي تمنحه أفضلية على منافسيه.

كما تعرف الميزة التنافسية للبنك بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين البنك ومنافسيه"<sup>4</sup>.

استنادا على ماسبق يمكن ان نعرف الميزة التنافسية للبنك على أنها قدرة البنك وتمكنه من تقديم قيمة رفيعة لخدماته البنكية، تتفوق عن تلك المقدمة من قبل منافسيه بحيث يصعب عليهم محاكاتها، وتتحقق هذه القدرة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد البنك وتحكمه فيه بشكل يضمن له التفرّد من حيث التكلفة والجودة وتلبية تطلعات عملائه.

<sup>1</sup> - M., Porter, *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Ed. Dumond, Paris, 1997, p8.

<sup>2</sup> - P. Kotler, G. Armstrong, *Principales of marketing*, 6<sup>me</sup> Ed. Pearson Prentice Hall, New York, 2008, p 207.

<sup>3</sup> - أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص13.

<sup>4</sup> - سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البلديّة، يومي 17 و18 افريل، 2013، ص7.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف القدرة التنافسية عن الميزة التنافسية. حيث تشير القدرة التنافسية إلى القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالجودة والنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة<sup>1</sup>. فالقدرة التنافسية للبنك تمثل "قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات زيادة في ربحية البنك"<sup>2</sup>.

إذن ليس بالضرورة أن يتفوق البنك على منافسيه باكتسابه لقدرة تنافسية، بل سيزيد ذلك من عوائده وحجم حصته السوقية، أي أن القدرة التنافسية تدخل ضمن الميزة التنافسية. ولا يصل البنك إلى اكتساب ميزة تنافسية إلا إذا قدم خدمة متفردة وأصلية من حيث الابتكار والتكلفة الجودة تميزه عن البنوك الأخرى. أما القدرة التنافسية فيمكن أن تكون عبر تقديم الخدمات نفسها من قبل عدد من البنوك وبالتالي لا تكون لإحداها أفضلية على الأخرى.

### 2.1.1.2. خصائص الميزة التنافسية للبنك

للميزة التنافسية للبنك الخصائص التالية<sup>3</sup> :

- ✓ أن تؤدي إلى التأثير على الزبون نفسه الذي يدرك أفضليتها، فالميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أية زيادة في المبيعات؛
- ✓ ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال بميزات أخرى للمنافسين، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى زبائن بنك آخر؛
- ✓ أن تكون متجددة ومرنة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- ✓ أن تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- ✓ أن تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 10.

<sup>2</sup> - محمد أمين بربري، محمد طرشي، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول إصلاح النظام المصرفي في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة، يومي 11-12 مارس، 2008، ص 17.

<sup>4</sup> - أنظر:

- مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 81-83.

- محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص 28.

- طاهر الغالبي، وائل إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص 309.

## 2.1.2. أهمية الميزة التنافسية للبنك

يطمح كل بنك في امتلاك ميزة تنافسية تمكنه من مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة المالية والبنكية، خاصة مع التطورات التكنولوجية غير المسبوقة وتنامي الابتكار المالي واحتدام المنافسة البنكية وغير البنكية التي تفرضها شركات التكنولوجيا المالية وعمالقة التكنولوجيا على المستوى العالمي، لذلك فحيازة البنك على ميزة تنافسية مسألة حياة أو زوال بالنسبة له. من خلال ما سبق تتمثل أهمية الميزة التنافسية للبنك فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تحقيق نسب أداء مرتفعة، لأنها تعطي البنك تفوقا نوعا وكما على منافسيه؛
- ✓ ضمان ولاء ووفاء العملاء، لأنها تخلق قيمة رفيعة للخدمات المقدمة والتي ترضي متطلباتهم؛
- ✓ تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء مما يعزز ثقتهم في البنك؛
- ✓ خلق قيمة مضافة أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
- ✓ الحفاظ على الحصة السوقية للبنك وتوسيعها في ظل التغيرات والتحديات البيئية وخاصة على المستوى العالمي؛
- ✓ تعد معيارا لتحديد لنجاح البنك لتمييزه بنماذج أعمال فريدة يصعب تقليدها.

## 3.1.2. أهداف الميزة التنافسية للبنك

تهدف الميزة التنافسية عموما إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني وجعله تنافسيا يمتلك القدرة على التأثير على الاقتصاد الدولي بفعالية وكفاءة. أما فيسعى من خلال امتلاكه ميزة تنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- ✓ الانفتاح على الآخرين وخاصة العملاء حيث تحقيق الميزة التنافسية سيزيد عدد زبائن البنك ويمكنه من التعرف أكثر على رغباتهم وتفضيلاتهم؛
- ✓ كثافة الربح والسعي إلى تحقيقه حيث يتمكن البنك الذي يمتلك ميزة تنافسية من زيادة عوائده وأرباحه ودخله، مما سيكفه من رفع استثماراته والتوسع في نشاطه؛
- ✓ التوغل في السوق العالمي حيث تمكنه الميزة التنافسية من التحكم في الأسواق العالمية؛

1- أنظر:

- طاهر الغالبي، وائل ادريس، مرجع سبق ذكره، ص68.

- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص38.

2 - محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص40. (بتصرف)

✓ خلق فرص تسويقية جديدة بتقديم خدمات جديدة واقتحام أسواق جديدة مما يجعله يهتم بالتطوير والتحسين المستمر بالتركيز على تحقيق الابتكار والابداع.

✓ تشجيع البحث العلمي.

## 2.2. تحليل البيئة التنافسية للبنك

تضم بيئة المؤسسة جميع المتغيرات والعوامل والتشريعات والضوابط والظروف المحيطة بها، والتي تفرض تأثيرا وضغطا على استراتيجياتها، سواء تعلق الأمر بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة أي النظام البيئي الذي تنشط ضمن محيطه، أو مجموعة العوامل الخارجية المحيطة بها أي البيئة الخارجية. لذلك يتوجب على المؤسسة عموما والبنك خصوصا دراسة وافية لبيئتها الداخلية والخارجية عن طريق وضع استراتيجيات ملائمة بغرض الوصول إلى التميز في بيئة تتسم باحتدام المنافسة.

### 1.2.2. تعريف البيئة التنافسية

تعرف البيئة التنافسية للمؤسسة على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها، وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكوّن إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرض التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجهها<sup>1</sup>.

### 2.2.2. تحليل البيئة التنافسية الخاصة

تظهر قوة المؤسسة ووضعها بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية خارجية، وتشكل المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها أنشطة وموارد وقدرات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة تعمل بشكل مباشر في إطار تلك العناصر. وتتمثل هذه العناصر خصوصا في المنافسين، المجهزين، المقرضين، حملة الأسهم، وغيرهم<sup>2</sup>.

ويرى بورتر أن المؤسسة مهددة من قبل خمسة قوى تنافسية، تدفعها إما إلى النمو والتوسع عندما تستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتعرف كيف تقتنصها وتستفيد منها. كما يمكن أن تؤدي القوى نفسها إلى تهديد المؤسسة بالزوال. لذلك على المؤسسة تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها لتستطيع بناء استراتيجية تنافسية تمكنها من الاستمرار وتحقيق ميزات تنافسية. وتتمثل القوى التنافسية الخمسة لبورتر في المنافسين، تهديد الداخلين الجدد، تهديد الخدمات أو المنتجات الجديدة، العملاء، المورد<sup>3</sup>:

1 - عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد دحلب- الجزائر 2، العدد 6، ديسمبر 2015، ص 80.

2 - أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني والعشرون، جوان 2011، ص 363.

3 - انظر:  
- ابتسام قطاطفة، قادة أقسام، تحليل تنافسية القطاع البنكي باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمس دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- خلال الفترة 2012-2020، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2023، ص ص 802-803.  
(بتصرف)

- عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-92. (بتصرف)

**1.1.2.2. المنافسون:** هم المؤسسات التي تقدم الخدمات نفسها أو خدمات بديلة وإلى الشرائح السوقية نفسها. لذلك يجب على المؤسسة معرفة منافسيها المباشرين وغير المباشرين جيدا، عن طريق دراسة وتحليل نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ومعرفة حصصهم السوقية وخصائص منتجاتهم وحجم الطلب عليها وأسعارها وخصائصها، إلى غير ذلك من المعلومات التي تفيد المؤسسة وتجعلها قادرة على مواجهة منافسيها، والعمل على المحافظة على حصتها السوقية و/أو زيادتها بناءً على الاستراتيجية التي تراها مناسبة.

يدخل ضمن منافسي البنك البنوك التي تقدم خدمات بنكية معه في السوق البنكي المحلي خاصة، وكذلك التي تنشط في السوق البنكي الدولي خاصة مع التحرير المالي وعولمة النشاط البنكي حيث تلاشت الحدود الجغرافية وانفتحت الأسواق العالمية لتشكل سوقا موحدا. كذلك تعتبر المؤسسات المالية منافسة للبنوك حيث تقدم بعض الخدمات المالية باستثناء قبول الودائع الذي يبقى حكرا على البنوك، خدمات التمويل الإيجاري، والبنوك الاستثمارية وشركات التأمين وشركات التمويل وشركات الصرافة وما إلى ذلك.

**2.1.2.2. تهديد الداخلين الجدد:** هم المنافسون المحتملون الذين لديهم نية في العمل في السوق ذاته الذي تعمل فيه المؤسسة، ولا يمكن تجاهل هؤلاء الوافدين الجدد لأن لديهم ربما قدرات وميزات تنافسية لا تتوفر لدى المؤسسة، حتى إن كانت لها الأسبقية في مزولة ذات النشاط. فالداخلين الجدد قد يمتلكون تكنولوجيا جديدة أو آلية تصنيع مبتكرة، أو غيرها مما سيؤثر على العرض العام للسوق وكذا على توزيع الحصص السوقية بين الناشطين فيه. الأمر الذي قد ينعكس بالسلب على المؤسسة كإخفاض مبيعاتها، ارتفاع تكاليفها، وتقلص هوامشها، لذلك يجب عليها وضع استراتيجية ملائمة لمواجهةهم.

تعد شركات التكنولوجيا المالية وعمالقة التكنولوجيا من بين الوافدين الجدد على القطاع المالي، لذلك أصبحت البنوك مهددة أكثر من قبل بتقلص حصصها السوقية في مواجهة منافسين أقوياء، يملكون سلاح التكنولوجيا والابتكار المستمر في الخدمات المالية. وهو تهديد جعل البنوك تعيد صياغة استراتيجياتها لتستمر وهذا ما سيتم تفصيله لاحقا.

**3.1.2.2. تهديد المنتجات البديلة:** هي منتجات تشبه المنتج الذي تقدمه المؤسسة، لأنها تقدم القيمة نفسها وتشبع الحاجات نفسها التي تقدمها المؤسسة، أو حتى تتفوق عليها. مما يشكل تهديدا عليها بانكماش مبيعاتها وبالتالي تقلص حصتها السوقية الأمر الذي يجعلها ملزمة بإجراء أبحاث دقيقة لهذه المنتجات، لمعرفة مدى التهديد وبالتالي التمكن من مواجهته.

السوق البنكي سوق نشط، يعد الابتكار المالي نواته التي تدور حولها جميع المؤسسات المالية التي تنشط ضمنه. لذلك فالمعروض من الخدمات المبتكرة لم يسبق له نظير، خاصة مع ثورة الانترنت واختراق الدعائم والوسائط المتنوعة كالهواتف المحمولة والحواشيب واللوحات، مما جعل البنوك تخضع لمنافسة شديدة بسبب القيمة المضافة الرفيعة التي قدمتها هذه الخدمات الرقمية الجديدة للعملاء، وأصبحت تشكل تهديدا حقيقيا على ديمومتها مما أجبرها على إعادة صياغة نماذج أعمالها لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة التي فرضت عليها من قبل هذه المنتجات البديلة.

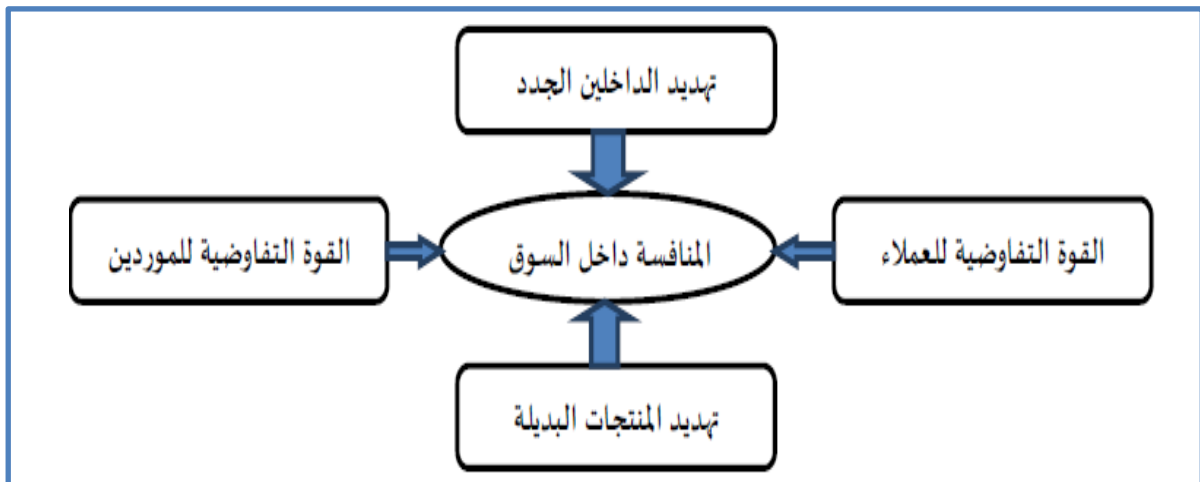
4.1.2.2. القوة التفاوضية للعملاء: يتعلق الأمر هنا بتحليل الطلب من حيث حجم الطلب على المنتج وعدد الزبائن وتفضيلاتهم ودوافعهم لشراء المنتج، وكذا قدرتهم الشرائية وتصورهم للمنتج وخصائصه التي يمكن أن تشجعهم على الشراء. حيث تأخذ المؤسسة هذه الاعتبارات لتحديد قدرتها التفاوضية على فرض السعر الذي تريده من جهة وإقناع الزبائن على اقتناء المنتج بذلك السعر المقترح.

يتميز عملاء القطاع البنكي في العصر الحالي بالوعي الشديد والمعرفة الواسعة نظرا لانتشار وسائل المعلومات والاتصال على نطاق واسع، مما يجعلهم أكثر تطلبا وتطلعا لخدمات ترقى لسقف طموحهم المرتفع باستمرار، لذلك أصبحوا يتمتعون بقوة تفاوضية عالية أرغمت البنوك على تنويع معروضها البنكي خاصة الرقمي لتتناسب أذواقهم خاصة مع المنافسة الشديدة التي تفرضها عليهم شركات التكنولوجيا المالية.

5.1.2.2. القوة التفاوضية للموردين: تمثل المادة الأولية التي تدخل في العملية الانتاجية للمؤسسة عاملا محوريا في تحديد أرباحها، حيث تعد من التكاليف المتغيرة التي تؤثر على السعر النهائي للمنتج. لذلك كلما زاد احتكار أحد الموردين تزويد المواد الأولية كلما زادت قوتهم التفاوضية وأصبحوا يشكلون تهديدا للمؤسسة.

يقدم البنك خدمات بنكية أي خدمات غير ملموسة، وبالتالي فهو لا يقدم منتجا يعتمد في تصنيعه على مواد أولية. لكن يمكن اعتبار مودعي البنك كموردين له. حيث تعتبر الودائع المورد الرئيسي لمصادر البنك، حيث تسعى دائما إلى اجتذابها سواء باستخدام استراتيجيات سعرية أو غير سعرية. لذلك فأصحاب الودائع لديهم قوة تفاوضية كبيرة على البنك تجبرهم على تحسين خدماتهم المالية ومنحهم خدمات تفضيلية، إلى غير ذلك من طرق جذب الودائع.

الشكل رقم (4.2): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: ابتسام قطاطفة، قادة أقاسم، تحليل تنافسية القطاع البنكي باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمس- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- خلال الفترة 2012-2020، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2023، ص 802.

استنادا على ما سبق تحدد تحليل القوى الخمسة لبورتر تشخيص لمختلف متغيرات البيئة التنافسية الخاصة للمؤسسة، وبالتالي تحدد مدى تنافسية المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، وقدرتها على تحمل المنافسة وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

### 3.2.2. تحليل البيئة التنافسية العامة

يتضمن التحليل الاستراتيجي الخارجي للعوامل والمتغيرات والقوى التي تنشط ضمنها المؤسسة، فهذه الأخيرة ليست بمنأى عنها، كما أنها تخرج عن سيطرتها لذلك وجب وضع استراتيجيات ملائمة لاستباقها والحد من انعكاسها عليها. حيث يتوقف نجاح المؤسسة ومحافظةها على ديمومتها على مدى دراستها وتحليلها لتأثير هذه العوامل عليها. ويتعلق الأمر العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والبيئية والتكنولوجية.

### 3.2. استراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر

يعد امتلاك المنظمة لميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها امرا بالغ الأهمية بالنسبة لها. حيث ستمكن من بسط هيمنتها على السوق، وتستند مقدرتها في إيجاد الميزة التنافسية على بناء إستراتيجية تنافسية تساعدها على احتلال مركز مريح ومستمر في إطار نشاط عملها ضمن قوى المنافسة، حيث تمكنها الاستراتيجية التنافسية من تقديم منتجات فريدة وأصلية يرغب على المنافسين مجاراتها سواء من حيث التكلفة أو التمايز.

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"<sup>1</sup>.

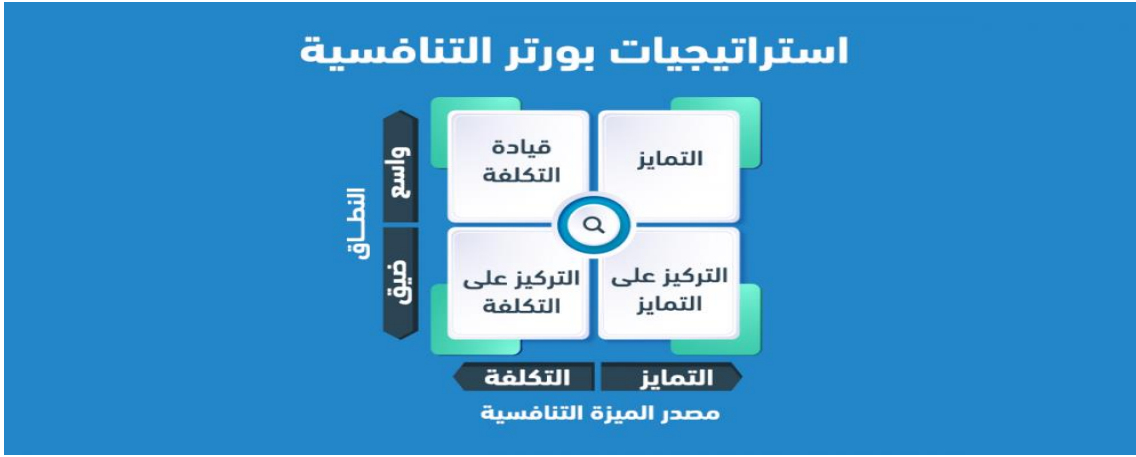
كما تعرف بأنها: "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة في المنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة"<sup>2</sup>.

تعمل المؤسسات باستمرار للبحث عن ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتسيطر بها على السوق، وتستند مقدرتها في إيجاد الميزة التنافسية على بناء إستراتيجية تنافسية تساعدها على احتلال مركز مريح مستمر في إطار نشاط عملها وقوى المنافسة. وتعتبر استراتيجيات الميزة التنافسية، أو كما تسمى الاستراتيجيات العامة للتنافس أو كذلك الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، أحد المداخل الاستراتيجية الهامة التي تمكن المؤسسة من الفهم الجيد للمنافسة وبالتالي كيفية مواجهتها. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية قيادة التكاليف، واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز.

1- مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 227.

2 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 182.

الشكل رقم (5.2): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر



Source : <https://blog.mostaql.com/differentiation-strategy>

### 1.3.2. إستراتيجية قيادة التكاليف

تعني إستراتيجية قيادة التكاليف: " قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بكلفة أقل من المنافسين، أو هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات سواء كانت سلعة أو الخدمة بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدر لميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

هذا يعني أن المؤسسة عندما تجد طريقة ناجعة لتقليص تكاليفها، ستتمكن من البيع بأقل سعر دون المساس بجودة المنتج، على أن يكون السعر منطقياً أي يغطي التكاليف ويضمن هامش ربح مناسب، ويكون الزبون على استعداد للشراء به. فالبيع بأسعار تنافسية سيرفع حجم المبيعات وبالتالي سيساهم ذلك بزيادة الحصة السوقية.

يمكن للبنك أن يحقق ميزة تنافسية إذا استطاع تخفيف تكلفته في كل مجال من مجالات أنشطته مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية بحيث يمكنه من بيع خدماته بأسعار أقل من تلك الخاصة بالمنافسين<sup>2</sup>.

يمثل خفض التكاليف الإطار العام لهذه الاستراتيجية، غير أنه بالرجوع إلى هيكل التكاليف في البنك نجده معظمه عبارة عن تكاليف مباشرة تتكون من كتلة ضخمة من تكاليف الأجور ومصاريف الاعلام الآلي الشبكات والمعالجة، وهي تكاليف من الصعب على البنك ضغطها لأنها تشكل دعامة خدماته، خاصة مع رقمنة العمل البنكي واعتماده على تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

<sup>1</sup> - إياد فاضل التميمي، شاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، عمان، الأردن، 2004، ص129.

<sup>2</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم حالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص224.

لذلك يرى البعض أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة من أفضل الأساليب الحديثة لتخفيض التكاليف من أجل تحقيق ميزة تنافسية. حيث يساعد اعتماد هذا الأسلوب على تخفيض التكاليف إلى جانب تحسين كل من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وقدرتها على إرضاء العملاء المستفيدين منها، عن طريق الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لرغبات العملاء وبيئة المنافسة وتحسين الجودة بالاعتماد على أبحاث السوق وخفض التكلفة من خلال استبعاد تكاليف الأنشطة غير الضرورية التي يترتب عليها زيادة تكلفة الخدمات بدون مبرر مقبول<sup>1</sup>.

ورغم صعوبة تطبيق هذا المدخل على قطاع الخدمات عموماً والقطاع البنكي خصوصاً، إلا أنه يمكن أن يعود على البنك بجملة من المزايا<sup>2</sup>:

- جلب البنك للمزيد من العملاء نتيجة تخفيض السعر في السوق البنكي وبالتالي زيادة الحصة السوقية له؛
- حماية البنك من هجمات المنافسين عند تخفيض أسعارهم؛
- تعظيم فعالية نشاط البنك بالبحث عن أفضل الطرق للحد من التكاليف؛
- تشكل هذه الاستراتيجية حاجزاً قوياً أمام دخول مؤسسات جديدة للنشاط سواء كانوا بنوكاً أو مؤسسات مالية غير بنكية نظراً لعدم تمكنها من خفض تكاليفها في بداية النشاط؛
- الحد من ظهور المنتجات البديلة طوال فترة توافر المنتج بالسعر التنافسي.
- لتطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة يجب توافر الشروط التالية<sup>3</sup>:
- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المتنافسين بوصفها قوة سوقية؛
- أن تكون المنتجات والخدمات معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- أن تكون هناك محدودية لتحقيق التميز؛
- أن يكون اختيار البدائل أو التحول لآخر لا يكلف العملاء كلفة إضافية؛
- أن تكون أعداد المشترين كبيرة ولديهم قوة مساوية لخفض الأسعار.

### 2.3.2. إستراتيجية التمايز

يقصد بإستراتيجية التميز تلك "الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد والتفوق في تقديم منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر إضافي، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز وسمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سامي محمد أحمد غنيمي، مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية - دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير 2014، ص 33-34.

<sup>2</sup> - عمار عصام عبد الرحمن، نادية عبد الجبار الشريدة، أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية في مملكة البحرين، مجلة بحوث، العدد 24، مارس 2019، د.ص.

<sup>3</sup> - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 103.

<sup>4</sup> J. Orsoni, *Management Stratégique*, Ed. Vuibert, Paris, 1990, p140.

تقوم هذه الاستراتيجية على تمييز خدمات البنك عن باقي الخدمات المعروضة في السوق البنكي، ويتوقف ذلك على كيفية إشباعه للطلبات ومتطلبات واحتياجات الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه منافسوه وهي موجهة للعملاء الذين يبحثون عن جودة المنتج أكثر من اهتمامهم بسعره.

يمكن للبنك الاعتماد على الابتكار المالي والتكنولوجي من أجل تحسين جودة خدماته، إضافة قيمة حقيقية للعملاء، مما يساهم في زيادة حصته السوقية، الأمر الذي يجعله يستثمر أكثر في وظيفة البحث والتطوير، مما سيمكنه من الاستمرار في تقديم خدمات بنكية متميزة على الدوام.

تهدف إستراتيجية التميز إلى تقوية المركز التنافسي للبنك من خلال تميز منتجاتها عما يقدمه المنافسون، وقد يكون التميز في مجال التصميم والجودة ومظهر الخدمة، أو شمول الخدمة المقدمة، أو إمكانية الحصول على الخدمة في أي مكان وفي أي وقت، ويكون العملاء أقل قوة تفاوضية لحرصهم على الحصول على الخدمات المقدمة من قبل البنك. بالمقابل يتحمل البنك تكاليف إضافية، لذلك سيلجأ إلى زيادة أسعاره في أغلب الحالات كونه لا يبحث عن تحقيق تكاليف أقل من منافسيه بل يبحث عن تقبل سعر أكبر من قبل الزبائن.

ومن بين المزايا التي تحققها استراتيجية التمايز نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

- قلة حساسية المنتجات المتميزة للتغير في الأسعار، بسبب أن الدافع للإقبال عليها ليس السعر بل القيمة الإضافية التي يبحثون عنها؛
  - جني أرباح كبيرة كلما زاد الفرق بين السعر الناتج عن التميز والتكلفة المنفقة في سبيله، مما يستدعي ضغط التكاليف إلى حد قريب من المنافسين؛
  - ولاء العملاء يعتبر عاملاً أساسياً في الحد من الضغوط التنافسية؛
  - صعوبة محاكاة المنتج المتميز مما يشكل عائقاً لدخول منافسين جدد؛
  - استمرار المحافظة على مصدر التميز يجعل المؤسسة محمية من هجمات المنافسين.
- أما عن سلبيات تطبيق إستراتيجية التمايز فيمكن إدراج ما يلي<sup>2</sup>:
- قد يبالغ البنك في التحسينات واستخدامات الخدمة بالشكل الذي يفوق حاجة العميل، حيث يدفع علاوة تتعدى القيمة المبحوث عنها وهو ما يدفعه للبحث عن خدمات تلبي حاجاته فقط؛
  - التطور التكنولوجي المتواصل يجعل منتجات البنوك عرضة للتقادم بسرعة، الشيء الذي يجعلها في بحث متواصل من التميز مما يحملها الكثير من التكاليف ويفقدها استقرارها؛
  - السعر المرتفع مقارنة مع باقي منافسي البنك يجعل العملاء الذين لا يدركون أو يقيمون جوانب التميز في منتجه يتحولون عنه إلى منتجات البنوك المنافسة؛
  - تقليد مجالات التميز من طرف المنافسين، بالشكل الذي يفقده معناه، ويصبح مجرد استنساخ لنفس الفكرة مما يضعف الثقة في الخدمة والبنك في آن واحد.

1 - عمار عصام عبد الرحمن، نادبة عبد الجبار الشريدة، مرجع سبق ذكره، د.ص.

2 - رقية بوحيزر، استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 78.

على الرغم من النقائص التي تحملها إستراتيجية التميز فإنها تمكن البنك المنتج لها من احتلال وضعية تنافسية جيدة في بيئته التنافسية، وتقلل من فرص تغلب المنافسين عليه وظهور منافسين آخرين جدد كما تقلل من ابتكار المنتجات البديلة. ولهذا فالبنك مطالب بالتغلب على السلبيات الناتجة عن التميز ومحاولة بذل الجهود المتواصلة لضمان استمرارية هذه الإستراتيجية.

### إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة معينة من الزبائن، أي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، فقد يركز البنك على تقديم خدمات تلبي احتياجات مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق أوسع<sup>1</sup>.

يعمل البنك من خلال هذه الإستراتيجية على استهداف خدمات معينة في السوق البنكي، وليس كل السوق، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق، أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

- تسمح إستراتيجية التركيز بتحقيق العديد من المزايا تتمثل أهمها فيما يلي<sup>2</sup> :
  - انخفاض الضغوط التنافسية على مستوى القطاع المركز عليه مقارنة بالسوق الكلي يتيح للبنك حرية أكبر في الحركة واستمرار النشاط لأطول مدة ممكنة؛
  - التركيز يسمح للبنك بالتفرغ لعملائه والوفاء باحتياجاتهم بشكل كاف ومُرص؛
  - التركيز يسمح للبنك بالبحث والتطوير على مستوى الخدمات المقدمة لقطاعه؛
  - يكون البنك قادرا بشكل أكبر على تحقيق أهدافه الإستراتيجية؛
  - البنك المعتمد على إستراتيجية التركيز قد يحقق أرباحا كبيرة مقارنة مع منافسيه إذا ما تمكن من تخفيض تكاليفه على مستوى القطاع او تمكن من خلق تسيير مستمر.
- يتوجب على البنك إجراء بحوث سوقية شاملة لتحديد شريحة العملاء المستهدفين والتركيز على خدمة محددة دون غيرها التي ترى أنها قادرة على اقناع العملاء وتحفيزهم على طلبها. كما يجب عليه إظهار القيمة المجتمعية لخدماته المتميزة وتقديمها على أنها تساهم في التنمية الاقتصادية مما سيزيد ثقة العملاء فيه، وبذلك تنمو حصته السوقية ويتخلص من الضغوط التنافسية.

### المبحث الثالث: المنافسة البنكية

تكتسب المنافسة بين البنوك زخما أكبر، كلما اكتسبت الديناميكيات التجارية للخدمات البنكية قوة أكثر. حيث ازدهرت الابتكارات المالية وأصبحت استراتيجية للنمو والأداء، كما أن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي انتشرت في أواسط التسعينات، أدت إلى زيادة الضغوط التنافسية على البنوك لتنفيذ استراتيجيات إنمائية جديدة، تكيفا مع التغيرات الحاصلة في البيئة المالية، التي جعلت البنوك التجارية تنتقل

<sup>1</sup> - مريسي نبيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>2</sup> - رقية بوحيزر، مرجع سبق ذكره، ص 84.

إلى أنشطة جديدة محفوفة بالمخاطر من أجل الاحتفاظ بحصصها السوقية، وقد اتخذت المنافسة بين البنوك أشكالاً مختلفة، ما بين المنافسة البنكية داخل القطاع البنكي وبين البنوك والمنافسين الجدد، والمنافسة النقدية بين النقود البنكية وأنواع أخرى من النقود كالنقود الإلكترونية والمحلية والمكاملة.

### 1.3. الإطار المفاهيمي للمنافسة البنكية

شهدت الصناعة البنكية ثورة حقيقية فيما يخص ابتكار خدمات بنكية ثورية، ظل اشتداد المنافسة البنكية خاصة بعد الأزمة المالية لسنة 2008. حيث أدت عوامل كنمو التجارة الإلكترونية وظهور شركات التكنولوجيا المالية، إلى ابتكار خدمات بنكية مالية أكثر إتاحة وبأسعار تنافسية بفضل اعتماد التكنولوجيا المالية ودخول منافسين غير بنكيين يقدمون خدمات بنكية بامتياز وبطرق مبتكرة لم يشهد لها العالم مثيل. تزايدت الضغوط التنافسية على البنوك، إذ لم تعد المنافسة حالياً تقتصر على البنوك فيما بينها، وإنما انتقلت لتصبح بين البنوك ووسطاء جدد. سيتم تسليط الضوء بالاستناد على ما سبق على مفهوم المنافسة البنكية سيتم تعريفها وتحديد الأدوات التي يستعملها البنك ليقوى مركزه التنافسي، مع تبيان مختلف أنواع المنافسة، مروراً بتوضيح بعض الأسس النظرية التي تفسر وتحلل عوائق الدخول للسوق البنكي.

#### 1.1.3. تعريف وأدوات المنافسة البنكية

##### 1.1.1.3. تعريف المنافسة البنكية

تتمثل المنافسة البنكية في قدرة البنك على التأقلم مع بيئته المتغيرة التي تفرض عليه ضغوطاً تنافسية، عن طريق تقديم منتجات بنكية بديلة أو متميزة عن منتجات المنافسين سواء من حيث السعر أو تركيبة المنتج لتجد قبولا عند العملاء، مما يؤدي إلى اكتساب حصص سوقية مرتفعة عن حصص المنافسين الآخرين.

يعرف آدم سميث المنافسة عموماً بأنها: "عملية تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بشكل أمثل من خلال آلية الأسعار لتحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>1</sup>.

وتعرف المنافسة البنكية على أنها: "تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات مصرفية أو منتجات بديلة لها من أجل التسابق للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفي ولذلك تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء واستعمال التكنولوجيا العالية"<sup>2</sup>.

ويُنظر إلى المنافسة على أنها حافز للابتكار حيث يرى بورتر (Porter, 2004) أن "المنافسة القوية في السوق المحلي هي عامل رئيسي في تشجيع البنوك على الابتكار من أجل زيادة ميزتها التنافسية، لذلك

<sup>1</sup>- Murthy Bhanu, T. Deb, *Theoretical framework of competition as applied to banking industry*, Munich personal repec archive, p 7.

<sup>2</sup> - نهاد نوري الفهداوي، قياس العلاقة بين المنافسة: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي العراقي الخاص للمدة (2010-2018)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأنبار، العراق، 2022، ص 14.

تلعب المنافسة دورًا أساسيًا في تطوير الابتكار المالي الذي تستخدمه المؤسسات المالية من أجل زيادة أو على الأقل الحفاظ على حصتها في السوق في جمع الموارد، مما يمنح البنك المبتكر دور الاحتكار لفترة قصيرة ويحفز أيضًا الاستثمار في البحث والتطوير<sup>1</sup>.

علاوة على ذلك عن حديثه عن المنافسة الواسعة والمتعددة الأوجه، أكد سيلبرت (Silbert, 1975) أن جميع المتدخلين المصرفيين غيروا سلوكهم نتيجة تعرضهم لزيادة المنافسة، القادمة من داخل القطاع ومن خارجه، ويقصد هنا المنافسون الجدد الذين يمكن أن تستند ميزتهم التنافسية إلى امتلاك شبكة تمكنهم من الوصول إلى سوق ما أو لمعرفة قاعدة عريضة من العملاء، وهو ما حفز ظهور خدمات مصرفية مقدمة بدون فروع بنكية ومعتمدة على الإنترنت كقناة توزيع للمنتجات والخدمات المصرفية.

### 2.1.1.3. أدوات المنافسة البنكية

تمثل أدوات المنافسة الخصائص النوعية والكمية التي يتمتع بها البنك، وتساعد على التسابق مع البنوك الأخرى من أجل المحافظة على تنافسيته، وحتى جعله قادرًا على اكتساب ميزة تنافسية تجعله في مأمن ولو وقتيا من تهديدات البيئة البنكية شديدة التنافسية. ومن بين الأدوات التي تسهم في ذلك نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ رأسمال البنك باعتباره مؤشرا على مكانته وصلابته المالية، لأنه يشكل ضمانا حقيقية لحقوق المودعين تدعم الشعور بالأمان والثقة في البنك؛
- ✓ يعد سعر الخدمات المعروضة أهم الأدوات التنافسية للبنك، خاصة فيما يخص الخدمات المالية الحديثة التي يتقاضى البنك عنها عمولات، ويمكن أن يلجأ فيها للمنافسة السعرية لاكتساب ميزة تنافسية طبعًا في حدود ما تسمح به السلطات النقدية؛
- ✓ تحكم البنك في التقنيات المالية الحديثة وانتهاج نماذج أعمال فريدة لها تأثير إيجابي على تحسين نوعية الخدمات المالية وإتاحتها بأسعار تنافسية بالطريقة التي يفضلها العملاء؛
- ✓ يلعب التسويق البنكي دورا محوريا في تمكين البنك من القدرة على التنافس من خلال تقدير احتياجات العملاء وما يتطلبه من ذلك من تحديد الأهداف التجارية ووضع الخطط الاستراتيجية؛
- ✓ كفاءة إدارة الموارد البشرية من شأنها ان تعطي للبنك دفعا في أن يخوض غمار المنافسة البنكية بجدارة، لأنها تمكنه من زيادة القدرة الإبداعية لموظفيه، وتشجيعهم على العمل بكفاءة وتحفيزهم وتقوية ولائهم للبنك، مما سينعكس بالإيجاب على تحسين الخدمات وجذب العملاء.

<sup>1</sup>- Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Ed DUNOD, Belgique, 2004, p14.

<sup>2</sup> - سمية سوداني، وفاء حمدوش، مؤشر هيرشمان-هيرفندال كوسيلة لقياس المنافسة بين البنوك العاملة في القطاع البنكي الجزائري للمدة (2020-2016)، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص 67.68.

## 2.1.3. أنواع المنافسة البنكية

تصنف المنافسة في المجال البنكي بحسب العديد من المعايير كالنطاق الجغرافي وطريقة المنافسة وهيكل السوق وطريقة التأثير على البنك. يشكل معيار طريقة التأثير على البنك أهم المعايير للتمييز بين أنواع المنافسة، حيث تقسم بحسبه إلى:

✓ منافسة مباشرة موجودة بين جميع المتدخلين في الصناعة البنكية، وتتنقسم بدورها إلى نوعين:

○ منافسة بين البنوك فيما بعضها (Inter-bank)،

○ منافسة (Intra-bank) بين البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية كشركات التأمين وشركات

الوساطة المالية وشركات التمويل التأجيرى وفئة أخرى من المنافسين غير البنكيين مثل شركات

التكنولوجيا المالية وشركات التكنولوجيا الضخمة وشركات التجزئة.

✓ منافسة غير مباشرة بين جميع العاملين في صناعة الخدمات المالية كالبنوك والمؤسسات المالية

والمؤسسات الأخرى غير البنكية وبين المؤسسات الاقتصادية عموماً الناشطة في اقتصاد ما.

أما بحسب معيار طريقة المنافسة فتتنقسم إلى نوعين:

✓ منافسة سعرية: تعتمد على التعديل في أسعار الفائدة الدائنة والمدينة، بما يجعلها تجذب الودائع

والقروض، غير أن هذه الاستراتيجية محدودة الفعالية بحكم خضوع معدلات الفائدة لتسقيف من قبل السلطة النقدية.

✓ منافسة غير سعرية: تسعى على التركيز على خصائص وقيمة الخدمة المصرفية بما يجعلها تلبى

احتياجات العملاء وترقى إلى تطلعاتهم، ومن بين الخصائص: كالاتاحة وتعدد قنوات التوزيع الرقمية،

السهولة والجودة والخدمة المخصصة لكل عميل على حدى، وهو ما يدخل ضمن مايسمى بتحسين تجربة

العميل.

كما يمكن تقسيم المنافسة كذلك إلى:

✓ منافسة محلية: تكون بين البنوك الصغيرة العاملة في بلد ما.

✓ منافسة دولية: تكون بين البنوك ذات اقتصاديات الحجم والتي تفتح فروع لها عبر مختلف بلدان العالم

وتتمكن من حيازة حصص سوقية فيها.

توجد تصنيفات أخرى على غرار التفرقة بين البنوك التجارية التقليدية التي تقدم خدماتها على أساس

نظام الفائدة، والبنوك الإسلامية التي تقدم خدماتها على أساس أنظمة المشاركة بعيداً عن الفوائد الربوية بما

يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية. قد تكون المنافسة كذلك تامة أو احتكارية أو منافسة قلة أو احتكار

تام، ويمكن تبيان الأنواع المختلفة للمنافسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2): أنواع المنافسة بناء على معايير تصنيف مختلفة

مجال النشاط	النوع	معايير التصنيف
تكون بين البنوك والمؤسسات المالية البنكية وغير البنكية على مستوى الدولة الواحدة، يتسم المنافسون فيها بصغر الحجم.	المنافسة المحلية	النطاق الجغرافي
يتعدى نشاط البنك حدود دولته فيفتح فروع له عبر دول العالم، فيتنافس مع البنوك العالمية العملاقة	المنافسة الدولية	
ترتكز على تخفيض السعر لكسب حصص سوقية أكبر، وهي أقل فعالية لأنها محدودة ومقيدة بمتطلبات السياسة النقدية	المنافسة السعرية	طريقة المنافسة
لا يركز على السعر بل على مجموعة أخرى من المعايير كالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف المميزة للخدمات البنكية، وهي أكثر فعالية للتنافس على جذب العملاء	المنافسة غير السعرية	
تتمثل في الضغط الذي تمارسه كل البنوك والمؤسسات المالية والمؤسسات المالية غير البنكية.	المنافسة المباشرة	التأثير على المؤسسة
يخضع لها البنك من قبل جميع المؤسسات في الاقتصاد.	المنافسة غير المباشرة	
وجود عدد كبير من البنوك والعملاء في السوق البنكي، حيث يتطابق العرض البنكي من حيث الخصائص وكذلك الأسعار، وحرية الدخول إلى السوق.	المنافسة التامة	هيكل السوق
سيطرة عدد محدود من البنوك على أكبر الحصص السوقية، مما يجعلهم يؤثرون على العرض البنكي وعلى الأسعار.	منافسة القلة	
أي المنافسة المنعدمة باعتبار وجود منتج وحيد في السوق وعدم وجود بدائل ووجود عوائق للدخول إلى السوق.	الاحتكار التام	
تواجد عدد كبير من المنتجين للسلع المتشابهة وغير المتجانسة يتبعون استراتيجيات مختلفة للسيطرة على السوق مع انعدام عوائق الدخول إلى السوق.	المنافسة الاحتكارية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- أروى عطا عاشور الجبوري، تأثير المنافسة المصرفية في كفاءة الابتكار: دراسة تحليلية في المصرف العراقي الأهلي من سنة 2004 - 2022، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2024.

### 3.1.3. عوائق الدخول للسوق البنكي ونظرية الأسواق المتنازع عليها

تم تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للحوجز التي تحول دون الدخول لسوق ما، في تحديد هيكله وأدائه من قبل الدراسة الرائدة لبان (JS Bain, 1954)، حول شروط الدخول التي يمكن أن تكون عقبة أمام إنشاء شركة جديدة في قطاع تكون فيه الربحية أعلى من أي مكان آخر، لهذه العوائق بشكل عام ثلاثة مصادر رئيسية: وهي اقتصاديات الحجم، وتمايز المنتجات، ومزايا التكلفة المطلقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Ugur Muldur, *Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français*, Revue d'économie financière, L'industrie bancaire, n°27, 1993, p76, <https://www.aef.asso.fr/publications/revue-d-economie-financiere/27-1-146-industrie-bancaire/1139-les-barri-egrave-res-agrave-l-entr-eacute-e-dans-le-march-eacute-bancaire-fran-ccedil-ais>, (accessed 14/06/2019).

تشكل نظرية الحواجز التي تحول دون الدخول لسوق ما، مجالاً مفيداً لتحليل ظاهرة المنافسة في القطاع البنكي، حيث تعتمد هذه النظرية بعداً جديداً للمنافسة وهو المنافسة المحتملة، حيث يشكل حاجز الدخول عائقاً أمام إنشاء مؤسسة جديدة في قطاع تكون فيه المردودية عالية، وفي الوقت ذاته يشكل ميزة للشركات الموجودة من قبل بالمقارنة مع الداخلين المحتملين. وقد تم إثراء نظرية الحواجز أمام الدخول منذ السبعينيات بمفاهيم العائق أمام التنقل والخروج، تتمثل عوائق التنقل في التحركات داخل قطاع غير متجانس، كالقطاع المصرفي الذي تنتوع فيه النشاطات مسببة عدم تجانسه، أما دراسة عوائق الخروج فتعود للأهمية المعطاة للتحقق من وجود تكاليف غير مسترجعة، وتعد هذه الأخيرة أحد أسس نظرية الأسواق المتنازع عليها (Contestable markets) للباحثين (Willig, Panzar & Baumol, 1982) التي تعتبر أهم النظريات لدراسة المنافسة في الصناعة المصرفية وتسمح بفهم أفضل لتطور سلوك البنوك في السنوات الأخيرة.

### 1.3.1.3. عوائق الدخول لسوق البنكي

يتميز السوق المصرفي بخصائص محددة مقارنة بالقطاعات الأخرى، لذلك يجب أن يأخذ تحليل العوائق التي تحول دون الدخول في الاعتبار هذه الخصوصية للنشاط المصرفي، ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى ما يلي:

أ. **المعوقات التنظيمية:** تتمثل المعوقات التنظيمية عموماً في لوائح ولوج السوق وأخذ التراخيص اللازمة لفتح المقرات، وقيود تتعلق بالسياسة النقدية كالإحتياطات الإجبارية واحترام قواعد الحيطة والحذر، من أجل التأكد من ملاءمة المؤسسات البنكية وحماية ودائع العملاء<sup>1</sup>. في الواقع لم تعد هذه القيود تشكل عائقاً فعلياً أمام الراغبين بالدخول للسوق المصرفي، خاصة بعد موجة تخفيف التنظيمات وتوحيدها على المستوى الدولي والقاري، كالتخلي عن تأطير القروض ومراقبة الأسعار، وكذا إقامة التكتلات المالية كالاتحاد الأوروبي مثلاً، مما سمح للبنوك بتجاوز الحدود الجغرافية والاستفادة من اقتصاديات الحجم.

ب. **المعوقات الاقتصادية:** المعوقات الاقتصادية هي الشروط اللصيقة بالعملية الإنتاجية، كحجم السوق واقتصاديات الحجم والنطاق وتمايز المنتجات، ويرى ديتش (Dietch, 1992) أن العوائق الرئيسية للدخول إلى الأسواق المصرفية أصبحت اقتصادية محضة (عوائق خارجية) خاصة بعد الإزالة التدريجية للحواجز التنظيمية (عوائق داخلية) التي تعترض التنقل، وذلك راجع لتحرير شروط المنافسة وتوحيد القوانين التوجيهية إقليمياً<sup>2</sup>.

ج. **المعوقات التكنولوجية:** تتمثل المعوقات التكنولوجية في التكاليف الباهظة للاستثمارات التكنولوجية كمصاريف الأتمتة والحوسبية والشبكة التي تشكل عقبات أمام الداخلين الجدد، ويشير ديتش إلى أن

<sup>1</sup> - Ugur Muldur, op, cit, pp 84-85.

<sup>2</sup> - Michel Dietch, *Quel modèle de concurrence dans l'industrie bancaire ?*, Revue économique, Economie bancaire, No 43-2, 1992, pp 233-234, [https://www.persee.fr/doc/reco\\_0035-2764\\_1992\\_num\\_43\\_2\\_409351#xd\\_co\\_f=MjQ0ZTJhYjMyMjBiMDQ2ZTY5NDE1Njg4Mjk4ODAxNDk=~](https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1992_num_43_2_409351#xd_co_f=MjQ0ZTJhYjMyMjBiMDQ2ZTY5NDE1Njg4Mjk4ODAxNDk=~), (accessed 23/06/2019).

التكنولوجيا تعمل على توليد وفورات الحجم والنطاق وتحفز التمايز والتنوع في المنتجات المصرفية للبنك<sup>1</sup>. غير أن هذه العوائق أصبحت نسبية نظرا لطبيعة الداخلين الجدد للسوق البنكي، والذين هم في الأصل أصحاب الابتكارات التقنية كشركات التكنولوجيا المالية "الفينتك".

**د. المعوقات المعلوماتية:** تمثل المعوقات المعلوماتية القدرة على حيازة بنك معلومات حول العملاء، الشيء الذي من المفترض أن يملكه البنك بحكم علاقاته الطويلة مع العملاء، ولا يملكه الداخلون الجدد مما سيكبدهم مصاريف إضافية لجمع وتحليل المعلومات لتحديد تقييم ملائم لدرجة الخطر، ويشكل عائقا أمامهم للدخول. غير أن هذا النوع من المعوقات كذلك أصبح نسبيا كون أن الداخلين الجدد يملكون قاعدة معطيات ضخمة كونها من خلال نشاطهم السابق سواء متعاملي الهواتف النقالة أو مزودي خدمات الانترنت أو حتى قطاع التوزيعات الكبرى.

### 2.3.1.3. نظرية الأسواق المتنازع عليها

تقتضئ نظرية الأسواق بأن السوق المتنازع عليه هو سوق تكون فيه المنافسة المحتملة- أي تهديد الدخول لمؤسسة منافسة- ضامنة لإنتاج أسعار تنافسية، حتى ولو كان السوق تسيطر عليه مؤسسة أو أكثر بحيث<sup>2</sup>:

- يكون الدخول للسوق بصورة مجانية، حرة، فورية ومطلقة للراغبين في ذلك، لعدم أهمية الحواجز التنظيمية والتكنولوجية والمالية، لذلك تتساوى المؤسسة الداخلة مع تلك الموجودة مسبقا سواء فيما يخص وسائل الانتاج أو اكتساب المهارة، مما يجعل المستهلكون يستطيعون الاختيار بكل حرية؛
- تكون تكاليف الخروج من السوق غير موجودة بحكم عدم وجود قيود قانونية وتكاليف ثابتة مغطاة بالكامل، إذن لا تكبد المؤسسة الخارجة لأية تكاليف غير مسترجعة (Sunk costs)؛
- تساهم هذه الشروط في تشجيع تصرف الدخول الهارب (Hit and Run behaviour)، أي أن المؤسسة تدخل للسوق لمدة معينة، تغتنم فرصة تحقيق أرباح وتخرج منه بسرعة؛
- تستطيع الضغوط الممارسة لإمكانية الدخول لمنافسين محتملين، المحافظة على الأسعار والفوائد عند مستوى فعال، حتى في وجود عدد كبير من المنافسين، فإذا حقق محتكر السوق ربحا معتبرا، تستطيع المؤسسة المنافسة خفض الأسعار، مما سيكبد المحتكر خسائر تجعله يخفض هو كذلك الأسعار، وبالتالي لن يحقق فوائد عالية تجعله يحتكر السوق، فيصبح هذا الأخير شديد التنافسية، حتى بدون وجود عدد كبير من المنافسين.

بتطبيق نظرية الأسواق المتنازع عنها على السوق البنكي، نجده وتبعاً للبيئة المتغيرة للواقع البنكي أصبح قوي التنافسية ابتداءاً من سنوات الثمانينات، نظراً لتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وخاصة

<sup>1</sup> - Michel Dietch, op, cit, p 234.

<sup>2</sup> - Voxel Heinrich Amavilah, *Baumol, Panzar, and Willig's Theory of Contestable Markets and Industry Structure: A Summary of Reactions*, Resource & Engineering Economics Publications Services, September 2012, pp 3-5, [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41974/1/MPRA\\_paper\\_41974.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41974/1/MPRA_paper_41974.pdf).

شبكة الانترنت، حيث أصبح العملاء قادرين على اختيار احتياجاتهم البنكية ومقارنة المعروض البنكي بضغط زر دون عناء التنقل أو تكبد مصاريف إضافية، كذلك توفر هذه التكنولوجيات المعلومات المالية بأقل التكاليف مما يجعل دخول مؤسسات غير بنكية للقطاع البنكي متاحا بدون وجود معوقات معلوماتية، ويضمن للسوق المالي والبنكي شفافية كبيرة مما يعزز أكثر اللامساواة المالية، حيث يتوجه المستثمرون وطالبي القروض إلى الأسواق المالية مباشرة وإلى منصات التمويل الجماعي الافتراضية لتمويل مشاريعهم، ويتحصلون على المعلومات بكل بساطة وشفافية، مما يمكنهم من تقييم مستويات الخطر، كما أن الداخلين الجدد ونظرا لتخفيف حدة الشروط التنظيمية، غير خاضعين للقانون البنكي لأنهم ببساطة ليسوا بنوكا لكن بالمقابل يقدمون خدمات بنكية عبر الإنترنت، وغير مجبرين بذلك على إقامة مقرات مادية وبالتالي عدم تكبد تكاليفها. مع كل هذه العوامل نستخلص أن السوق البنكي هو سوق متنازع عليه بشدة، تتلاشى فيه حواجز الدخول إليه، لتجعله سوقا تنافسيا بامتياز بأبعاد عالمية من دون حواجز جغرافية أو تنظيمية أو تكنولوجية بفضل الابتكار التقني الذي حفز الابتكار المالي والنقدي.

### 2.3. آثار المنافسة على البنوك

من المفترض أن تؤدي المنافسة إلى التعبئة الفعالة للقطاع البنكي، عن طريق حث البنوك على تحسين خدماتها البنكية، عبر تبني استراتيجيات تجارية جديدة، وجعل الابتكار ضمن أولوياتها الرئيسية لضمان وفاء العملاء لها، كما أن المنافسة تضمن عدم وجود الإحتكار وتضمن عدم ارتفاع الأسعار وبالتالي تقادي التضخم، غير أن تغير معطيات البيئة الاقتصادية فرض على البنوك ضغوطا تنافسية شديدة أدت إلى إضعاف بعضها، مما جعلها عرضة للاستحواذ من قبل الأقوى منها، كما جعل نسب مردوديتها تنهار، الشيء الذي أدى في العديد من المرات إلى انفجار أزمت بنكية خطيرة.

### 1.2.3. آثار المنافسة على مردودية البنوك

أدت العولمة المالية وما انجر عنها من ظاهرتي اللاتنظيم (Deregulation) وإزالة التقسيمات (Decomartmentalization)، الذي شهده القطاع البنكي بداية الثمانينات إلى إزالة الحواجز الداخلية بين أقسام القطاع، مما سمح للبنوك بعرض مختلف الخدمات البنكية التي كانت فيما سبق من نصيب البنوك المختصة فقط، لذلك شهد القطاع البنكي منافسة حادة بين البنوك أدت إلى انخفاض الهوامش. كما أن حواجز الدخول إلى المهنة كالترخيص، والحد الأدنى لرأس المال لم يعد لها دورا مقيدا، وبالتالي لم تجعل من الممكن عقلنة تقديم الخدمات البنكية حفاظا على أفضل الهوامش الوحودية.

تفترض النظرية الاقتصادية للمنافسة الخالصة والكاملة، أن تضغط المنافسة بصورة رئيسية على الأسعار، لا سيما أسعار الفائدة على القروض، حيث تقبل مؤسسات القرض اخضاع هوامشها للإنخفاض على المدى القريب، بغية زيادة حصصها السوقية، وبالتالي القضاء على البنوك الأقل تنافسية منها، إلا أن خصائص العمل البنكي يبتعد عن شروط المنافسة المنظمة، وبالتالي فإن وجود البنوك العامة، والجمود في عرض القروض وتذبذب حصص السوق بسبب القرب الجغرافي وعادات العملاء، يبطأ بشكل كبير وقد

يلغي عملية الاختيار المتوقعة من حرب أسعار محتملة، ضمن هذه الظروف من الممكن أن يتطور الوضع إلى حالة منافسة مدمرة، فعندما تصبح الخدمات البنكية ولا سيما الودائع والقروض مصدر ارتفاع التكاليف غير القابلة للاسترجاع، يمكن أن تميل المؤسسات الائتمانية إلى الدخول في حرب أسعار قد تؤدي إلى انخفاض المردودية بسبب تقلص الهوامش، وحتى الحصاص السوقية للبنوك الأكثر فعالية لا تتطور بسبب انخفاض الربحية الوحودية، وتبقى البنوك الأقل تنافسية بالرغم من ذلك محافظة على عملائها، مما يؤدي إلى إضعاف عام للنظام المصرفي<sup>1</sup>.

### 2.2.3. خطر الهلع البنكي

يتعرض القطاع المصرفي لعدم الاستقرار بسبب خصوصيته، حيث قد يؤدي فشل بنك كبير أو مجموعة من البنوك الصغيرة بسبب آثار العدوى (Contagion effect)، إلى إتلاف النظام المالي ككل، حيث تعد الهشاشة جزء لا يتجزأ من الأعمال المصرفية، ويرجع ذلك إلى أن السبب الرئيسي لوجود البنوك هو توليد السيولة، عن طريق الإستفادة من الاختلافات الموجودة بين تفضيلات الوكلاء وعدم توافقها في الزمن عند إبرام عقد الدين، فمن ناحية يريد المقرضون الذين يكرهون المخاطرة استثمارات سائلة وذلك لتأمين أنفسهم ضد الصدمات الفردية لاحتياجاتهم من السيولة، ومن ناحية أخرى يحتاج المقرضون إلى قروض مستقرة وطويلة الأجل، بحيث يكون لدى المشروع الاستثماري الوقت اللازم لتوليد تدفق نقدي كافٍ للسداد. وقد أظهر دايموند وديبفيق (Diamond & Dybvig, 1983) أن البنك كوسيط مالي وظيفته تحويل الأقساط، هو وحده القادر على ربط الأعوان ببعضهم البعض، ثم تجميع خصوصياتهم بغية تقاسم المخاطر جماعياً، ومن ثم اقتراح عقد إيداع تحت الطلب كامل السيولة للمودع في جانب الالتزامات، وفي الوقت نفسه استثمار هذه الموارد في محفظة أصول ذات تاريخ استحقاق طويل في جانب الأصول، وهكذا يتم تلبية تفضيلات المقرضين والمقرضين، غير أنه في حالة وقوع حدث خارجي (Sunspot) وغير مرتبط بأساسيات البنك قد يؤدي إلى حدوث حالة هلع، يمكن تفسير حالة الذعر العقلاني، من خلال حقيقة أن البنك لا يستطيع بسبب عدم تطابق السيولة في ميزانيته التعامل مع سحب جميع الودائع في وقت واحد<sup>2</sup>.

في نموذج دايموند وديبفيق (Diamond & Dybvig, 1983)، يواجه المودعون عاملاً خارجياً للسداد بسبب تطبيق قيد الخدمة المتسلسل (Sequential service)، والذي يتم بموجبه إجراء عمليات السحب مع احترام قاعدة "من يأتي أولاً يُخدم أولاً"، لهذا القيد تأثيران: يضطر البنك إلى استنفاد موارده ويتم تشجيع المودعين على الإسراع للوصول أولاً إلى شبابيك بنكهم؛ ويزيد خطر عدم القدرة على استرداد أموالهم كلما كانوا الآخرين في قائمة الانتظار.

<sup>1</sup>- Danièle Nouy, *La rentabilité des banques françaises*, Revue d'économie financière, L'industrie bancaire, N°27, 1993, p 470, [https://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_1993\\_num\\_27\\_4\\_2449](https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1993_num_27_4_2449), (accessed 14/06/2019).

<sup>2</sup>- Douglas W. DIAMOND, Philip H. DYBVIG, *Bank runs, deposit insurance, and liquidity*, The Journal of Political Economy, The University of Chicago, 1983, pp 402-404.

يعلن البنك عند الزمن  $T = 0$  أن جميع المودعين الذين يرغبون في السحب عند الزمن  $T = 1$  يحصلون على استهلاك  $c_1$  طالما أن موارده تسمح له بدفع المبلغ الموعود.

لنفترض أن  $f$  تمثل نسبة المودعين الذين يرغبون في سحب ودائعهم عند  $T = 1$  :

• إذا كانت  $f c_1 < 1$  فإن البنك قادر على الوفاء بالتزاماته التعاقدية:

✓ الدفع عن كل وحدة إيداع  $c_1$  لأولئك الذين يسحبون في  $T = 1$

✓ و  $c_2 = \frac{R(1-c_1f)}{(1-f)}$  لأولئك الذين ينتظرون حتى  $T = 2$  حيث  $R$  تعبر عن المداخل

• على العكس عندما تكون  $f c_1 > 1$  لا يستطيع البنك الوفاء بجميع التزاماته التعاقدية عند  $T = 1$ ، لأن الأموال التي تم الحصول عليها بعد تصفية أصوله غير السائلة غير كافية، في الواقع فقط نسبة من المودعين تساوي  $1/c_1$  ستحصل على  $c_1$  أما المودعين الآخرين فلن يحصلوا على شيء.

تترجم حالة الهلع بتعبئة غير فعالة للموارد، لأن البنك سيضطر للتنازل عن المشاريع الإستثمارية الطويلة المدى، والإبقاء على القصيرة المدى من أجل القدرة على الوفاء بالتزاماته، ويكون الخاسر بذلك المودعين الذين يفقدون الأرباح المحتملة للاستثمارات طويلة المدى، فمثلا إذا توقع مودع صبور بأن نسبة من المودعين الصبورين  $\beta$  سيسحبون ودائعهم عند الزمن  $T = 1$  سيتم توزيع الأصول السائلة  $L$  للمودعين الذين سيسحبون مبكرا  $(\lambda + \beta)$  حيث  $\lambda$  تعبر عن المودعين غير الصبورين.

يكون مستوى الإستهلاك عند  $T = 1$  هو  $c_1^* = \frac{L}{\lambda + \beta}$ .

إذا افترضنا أن البنك يبقى يتمتع بالملاءة حتى نهاية الفترة فإن المودعين الصبورين  $(1 - \lambda - \beta)$

سيستلمون عند  $T = 2$  مبلغا مساويا  $c_2^* = \frac{1 - (\lambda + \beta) c_1^*}{1 - \lambda - \beta} R$  وهو مبلغ متناقص ل  $\beta$ .

هذا يعني أنه توجد قيمة  $\bar{\beta} \in (0, 1 - \lambda)$  تشكل نقطة انقطاع يقرر من خلالها المودعين الصبورين

السحب من عدمه:

• إذا كان  $\bar{\beta} < \beta$  معناه من المستحسن الانتظار حتى الزمن  $T = 2$ .

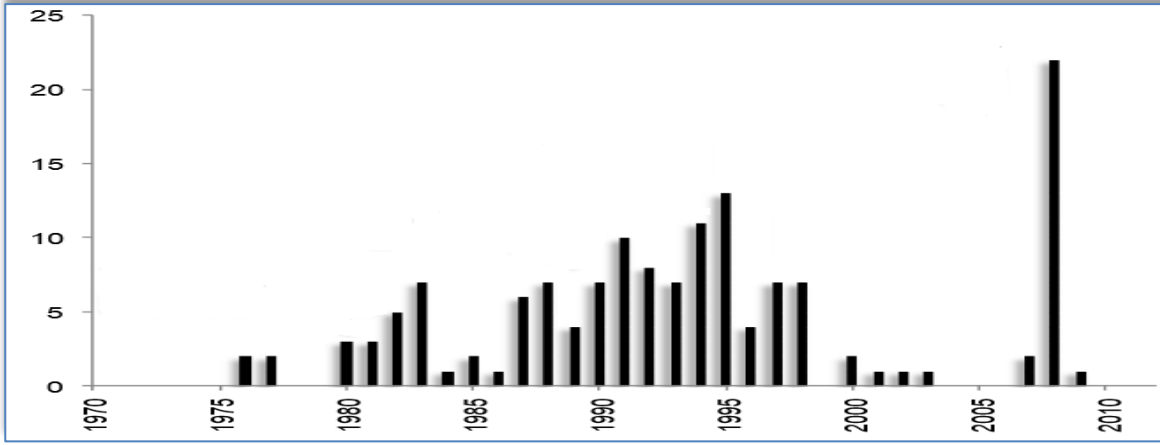
• وإذا كان  $\bar{\beta} > \beta$  معناه أن قيد الحافز على السحب قد تم التعدي عليه مما يجعل المودعين الصبورين

يهرعون للسحب في الفترة الوسيطة.

إن الفقد المفاجئ لثقة المودعين في قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، ليس له سبب رئيسي متعلق بالبنك، وإنما جراء صدمة عشوائية تزيد من الحاجة الفورية لاستهلاك الوكلاء وتؤدي بهم إلى إنفاق وسحب المزيد من الأموال بالنقد القانوني أكثر من المعتاد، وبالتالي يشاركون في التدافع المصرفي (Bank run)، وهذا ما يفسر لماذا تعتبر "الهستيريا الجماعية" (Mass hysteria) تاريخياً أحد المسببات الرئيسية للأزمات المصرفية. يختلف البعض مع هذا الرأي ويتمسكون بإمكانية أن الأزمات المصرفية لها أسباب رئيسية متعلقة بتطور دورة أعمال البنك، حيث تؤدي مرحلة الركود إلى انخفاض في قيمة الأصول مما يؤدي بدوره

إلى زيادة احتمالية عدم تمكن البنك من الوفاء بآجال استحقاقه، فيتوقع الوكلاء حدوث الخطر ويهرعون لسحب ودائعهم، الأمر الذي من شأنه أن يسرع من اندلاع الأزمة.

شكل رقم (6.2): تطور الأزمات البنكية النظامية



Source : Luc Laeven and Fabián Valencia, *Systemic Banking Crises Database: An Update*, IMF Working Paper 12/163, 2012, p10, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12163.pdf>

من خلال الشكل (6-2) نجد أن الأزمات تحدث عبر موجات، حيث يظهر انتعاشاً ملحوظاً في نشاط الأزمة في أوائل الثمانينيات (أزمة ديون أمريكا اللاتينية)، ثم خلال التسعينيات حينما حدثت ثلاث مجموعات من الأزمات في الاقتصاديات التي تمر بمراحل انتقالية في أمريكا اللاتينية بما يسمى بأزمة تيكسيلا، وفي شرق آسيا من خلال الأزمة المالية الآسيوية، وقد كانت أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين فترة هادئة نسبياً، لكنها انتهت بالموجة الأخيرة وتمثلت في أزمة الرهون العقارية والتي تعتبر الأكبر منذ العام 1970، وتتزامن دورات الأزمات هذه كثيراً مع التوسع في منح القروض (Credit boom)، حيث من بين 129 حلقة من الأزمات المصرفية التي تتوفر عنها بيانات ائتمانية، سبقها 45 انفجاراً ائتمانياً (أي حوالي واحدة من كل ثلاث حلقات)<sup>1</sup>.

### 3.2.3. الأخطار المحتملة على الإقتصاد

تعتبر البنوك أحد المحركات الرئيسية للنمو الإقتصادي، لذلك إذا تأثر أحدها بصورة سلبية بعد تعرضه لمنافسة شرسة، يمكن أن يصبح في وضعية هشة قد تؤدي إلى إفلاسه، مما سيؤثر على بنوك أخرى، فيؤدي إلى اندلاع أزمة بنكية تساهم في عدم الاستقرار المالي الذي يكون له تداعيات سلبية على الإقتصاد. ويمكن للمنافسة البنكية أن تؤثر عبر أربعة قنوات: قناة المخاطرة، وقناة مخاطر الخصوم، وقناة التنويع، وأخيراً قناة مرتبطة بالإشراف والتنظيم.

<sup>1</sup>- Luc Laeven, Fabián Valencia, *Systemic Banking Crises Database: An Update*, IMF Working Paper 12/163, 2012, p10, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12163.pdf>, (accessed 18/12/2017)

يمكن للمنافسة أن تؤثر على المخاطرة التي تتحملها الكيانات المصرفية بحسب النموذج المعروف باسم قيمة الامتياز (Franchise value) أي قيمة الاعتماد المصرفي، حيث أن مستوى المخاطرة لدى البنوك يعتمد على قيمة اعتمادها المصرفي، فكلما ارتفعت قيمة الامتياز انخفضت حوافز المخاطرة، وتعرف قيمة الامتياز على أنها مجموع الأرباح المتوقعة المخصصة للبنك، أو هي الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية لأصول البنك، لذلك تسعى البنوك إلى المحافظة على قيمة امتيازها لإكتساب قوى سوقية، عن طريق زيادة حقوق الملكية من أجل زيادة القدرة للتصدي لخسائر محتملة، وعن طريق التقليل من مخاطر الاستثمارات في المحافظ المالية، غير أن اشتداد المنافسة قد تؤدي إلى انخفاض قيمة الامتياز البنكي، مما يدفع البنوك إلى زيادة مخاطر التخلف عن السداد عن طريق الاحتفاظ برأس مال أقل و/أو الاستثمار في الأصول الأكثر خطورة<sup>1</sup>.

كما يمكن للمنافسة أن تؤثر من خلال التدافع البنكي كما رأينا سابقاً، وقد طور سميث ( Smith, 1984)، هذا النموذج حيث وضح أن البنوك تتنافس من أجل جلب ودائع عملاء غير متجانسين أي لديهم احتياجات سيولية محددة بتوزيعات احتمالية مختلفة، وفي ظل وجود عدم تناسق في المعلومات، من الممكن تمامًا عدم الحصول على توازن ناش (Nash equilibrium)، مما سيؤدي إلى حالة عدم استقرار، وبالتالي تصبح المنافسة مصدر عدم استقرار في جهة الالتزامات المصرفية؛ كما يمكن للترابط المتعدد للبنوك فيما بينها أن يؤدي كذلك إلى حالة عدم استقرار في خصوم البنوك، حيث يبين ألان وجايل ( Allen & Gale, 2000) بأن صدمة صغيرة منعزلة يمكن أن تولد أزمة نظامية (Systemic crisis) من خلال الترابط بين البنوك، حيث تزيد المنافسة من مشاكل التنسيق بين الوكلاء في الأسواق بين البنوك، مما يؤدي إلى مزيد من عدم الاستقرار، إذ لا يوجد بنك لديه مصلحة فردية في توفير السيولة للبنك الذي يواجه صعوبات، حتى لو كان ذلك سيحدث لاحقاً انعكاسات إيجابية على النظام البنكي ككل، وهذا يعكس بالتالي الطبيعة غير التعاونية للعلاقات بين البنوك<sup>2</sup>.

ويمكن تناول مسألة تكلفة الأزمات البنكية بطريقتين مختلفتين، إما عن طريق تحليل التداعيات على الميزانية، أو بتقدير خسائر النمو على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. ففيما يتعلق بالميزانية تشير إحصائيات صندوق النقد الدولي إلى أن استراتيجيات الإنقاذ المصرفية خلال الأزمات المصرفية المسجلة خلال الفترة (1980-2011) كان لها متوسط تكلفة يقدر بنحو 6% من الناتج المحلي الإجمالي، إذا أخذنا في الحسبان تكاليف الميزانية غير المباشرة الناجمة عن فترة الركود التي أعقبت الأزمة المصرفية أو عن طريق زيادة معدلات إعادة التمويل السيادي، فإنه يتضح أن الأزمات المصرفية تؤثر بشكل أكبر على المالية العمومية، حيث يظهر خلال الفترة نفسها أن متوسط الزيادة في الدين العام وصل إلى 14% على مدى السنوات الأربع التي أعقبت الأزمة. بالإضافة إلى التأثير على الميزانية العمومية يبدو أن الأزمات المصرفية لها تأثير قوي على ركود الاقتصاد، من خلال التأثير على العديد من القنوات (الحد من تراكم رأس المال،

<sup>1</sup> - Aurelien Leroy, *Analyse des effets de la concurrence bancaire sur la stabilité et l'efficience : une perspective européenne*, Doctorat en Sciences Economiques, Université d'Orléans, 2016, pp 25-26.

<sup>2</sup>- Ibid., pp 30-32.

تدمير رأس المال البشري، إلخ) على سبيل المثال يذكر كل من رينهارت وروجوف (Reinhart & Rogoff, 2014) أن الاقتصاديات في المتوسط تستغرق ثماني سنوات بعد أزمة مصرفية شاملة لاستعادة مستويات دخلها قبل الأزمة<sup>1</sup>.

### 3.3. البنوك والمنافسة النقدية

بالإضافة للمنافسة التي تتعرض لها البنوك فيما بينها وبين مؤسسات أخرى غير بنكية، تتعرض البنوك كذلك لمنافسة من نوع آخر في زمن الرقمنة والانترنت، وهي المنافسة النقدية التي تتنافس فيها العملات بكل أنواعها العامة والخاصة، السيادية النظامية وغير النظامية، التقليدية والالكترونية والافتراضية، ضمن ما يسمى باقتصاد نقدي حديث يكون فيه احتكار العرض النقدي وتنظيمه ليس فقط من سلطة الدولة، ويكون فيها حرية اختيار النقود متروكا لمستعملها الذي يعود له الحكم على جودتها.

#### 1.3.3. طبيعة المنافسة النقدية

تختلف المنافسة النقدية الحالية عن تلك التي كانت موجودة بعهد الصيرفة الحرة (Free banking) خلال القرنين الثامن والتاسع عشر، ويعرف وايت (White, 1989) البنك الحر على أنه إنتاج تنافسي لنقود قابلة للتحويل بين البنوك الخاصة دون أن تتميز بأي تفضيل أو تخضع لأية قيود. حيث كان النظام المصرفي قديما مبني على حرية الإصدار، ودون الحاجة إلى استصدار ترخيص تمنحه الدولة لإنشاء بنك، فيعمل هذا الأخير في بيئة تنافسية تترك للجمهور حرية اختيار العملة ذات المصادقية، تبعا لقانون "جريشام العكسي" الذي يفترض بأن "النقد الجيد يطرد النقد السيء"، حيث تحفز المنافسة كل منتج للنقود على أن يتجنب انخفاض سعر عملته ويعمل على بقائها مستقرة، وقد بينت التجارب السابقة خاصة في بريطانيا واسكتلندا وفرنسا وسويسرا والسويد نجاعة نظام الصيرفة الحرة، خاصة وأنها تضمن التنظيم التلقائي الماكرواقتصادي والاستقرار المالي<sup>2</sup>. ومن بين المؤيدين للصيرفة الحرة نجد اقتصاديين معاصرين أمثال: فريدريش هايك، ديفيد فريدمان، جورج سيلجين، لورانس وايت، ستيفن هورويتز وريتشارد تيمبرليك.

حاليا تم التخلي عن نظام الصيرفة الحرة، وأصبحت الدولة هي المخولة الوحيدة قانونا لتنظيم الإصدار النقدي عبر هيئات مختصة كالبنوك المركزية، غير أن شدة تنافسية القطاع البنكي والعولمة المالية والتكنولوجيات الحديثة، كانت عوامل فاصلة في ظهور أنواع أخرى من المنافسة النقدية، حيث يمكن أن تتعرض البنوك لمنافسة من خلال النقود الالكترونية، أو النقود المكملة والمحلية، أو النقود الدولية، مما يوحي إلى رجوع التعدد النقدي.

<sup>1</sup>- Aurelien Leroy, Op. cit, p 20.

<sup>2</sup>-George Selgin, *The theory of Free Banking, Money Supply under Competitive Note Issue*, CATO INSTITUTE, Rowman & Littlefield PUBLISHERS, 1988, pp 12-18 ; 20-22, <https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/t>, ( accessed 28/06/2020).

### 2.3.3. أشكال المنافسة النقدية

لم يعد البنك المركزي كأعلى سلطة نقدية يحتكر خلق النقود، بل ونتيجة لعوامل عديدة أصبحت تنافسه العديد من أنواع العملات أو النقود إذا أمكن وصفها كذلك، ويمكن أن تتخذ المنافسة النقدية عدة أشكال أهمها: المنافسة المفروضة من قبل النقود الالكترونية، ومن قبل النقود المكتملة، وكذا من قبل النقود الدولية.

#### 1.2.3.3. المنافسة التي تفرضها النقود الالكترونية

تتعرض نقود البنوك المركزية لمنافسة شديدة من قبل النقود الإلكترونية، خاصة مع التطور المذهل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي تظهرها الابتكارات الحاصلة في وسائل الدفع، والتي سبق وأن تحدثنا عنها، سواء فيما يخص تسوية المدفوعات بين الخواص، أو المدفوعات بين البنوك، حي أصبحت النقود الالكترونية سواء التي يتم تداولها عبر شبكة الانترنت، أو عبر نقاط الدفع بالتلامس أو بدون تلامس، تشكل بدائل قوية لوسائل الدفع التقليدية على رأسها النقود السائلة والشيكات، وذلك راجع للابتكار الذي جعل وسائل الدفع صناعة حيوية وديناميكية، سايرت مقتضيات التجارة الالكترونية واحتياجات العملاء.

فمثلا في فرنسا تغير مشهد طرق الدفع كثيرا لدعمه اتجاهات الاستهلاك الحالية عبر شبكة الانترنت، حيث يميل استعمال وسائل الدفع الكتابية والائتمانية إلى الانخفاض بانتظام، تاركة المجال لصالح وسائل الدفع الإلكترونية، حيث يبين الجدول (3.2) مدى تراجع استخدام الشيكات البنكية خلال الفترة (2008-2014) بنسبة - 28.8 %، زادت في المقابل نسبة الدفع الالكتروني بما يعادل 65.6 %، والدفع بالبطاقة بما يقارب 44.6 % في الفترة نفسها.

جدول (3.2): توزيع عدد المعاملات حسب وسائل الدفع (باستثناء النقود السائلة) بالمليار أورو

وسائل الدفع	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	م.م.ن.س. %	معدل النمو %
الإقتطاعات	3.0	3.3	3.4	3.5	3.5	3.1	3.5	2.7	17.1
التحويلات	2.7	2.8	3.0	3.1	3.1	3.3	3.4	4.0	26.7
الشيكات	305	3.3	3.1	2.8	2.8	2.6	2.5	5.5 -	28.8 -
الدفع الالكتروني	0.03	0.03	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	8.8	65.6
الدفع بالبطاقة	6.5	6.9	7.4	7.9	8.5	9.0	9.4	6.3	44.6
أخرى	0.11	0.10	0.10	0.10	0.09	0.09	0.03	21.4 -	76.4 -
المجموع	15.84	16.43	17.04	17.55	18.04	18.14	18.88	3.0	19.3

Source : Jean Yves Forel, **Les moyens de paiement, quelle innovation ?** », Revue d'économie financière, 2015/4 (n° 120), p. 93-104, p 95, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2015-4-page-93.htm>

ويرجع السبب إلى تنامي استعمال المدفوعات الإلكترونية في السنوات الأخيرة إلى استخدام الإنترنت لإجراء عمليات الشراء والبيع في العالم الرقمي، لذلك تم ابتكار وتطوير تقنيات جديدة تسهل المدفوعات المباشرة بالأموال الإلكترونية حتى عبر الحدود، إن تطوير حلول الدفع الجديدة يخط الفهم لطبيعة وظائف النقود، بالإضافة إلى دور المؤسسات النقدية التي تديرها، يطرح هذا الوضع غير المسبوق تحديات جديدة للقطاع المالي والمصرفي لأن الشبكات المفتوحة للإنترنت يمكن أن تصبح بدورها وسيلة للتدفقات المالية، ولكن هذه المرة دون السيطرة المطلقة للمؤسسات السيادية المختصة، إن فقدان احتكار نقل البيانات الإلكترونية قد يؤدي إلى القطاع المصرفي والمالي للدخول في عصر جديد من خلال تغيير جذري في طريقة تواصله مع عملائه، وكذلك أولوية تطويره ومجاراته لما يحدث في الساحة المالية من تغيير.

### 2.2.3.3. المنافسة التي تفرضها النقود المكملة

تقرض النقود المكملة والمحلية ضغوطا تنافسية على نقود البنوك، حيث تتقاسم الساحة النقدية معها دون أن يكون لها سعر قانوني، غير أنها تتمتع بقبول مستخدميها الذين استعملوها في تسوية معاملاتهم بدل النقود النظامية، ومن أمثلتها الوير (WIR) السويسري، والغاس (RES) البلجيكي، والإيتاكا (Ithaca) الأمريكي والتسوكيزارا (Tsukisara) الصيني، وأنظمة اللاتس الأنجلوساكسونية (LETS) التي انتشرت في كندا والولايات الأمريكية المتحدة ودول أمريكا اللاتينية. من خلال هذه التجارب النقدية والتي توصف بالناجحة، نستنتج أن الاقتصاد يمكنه الدوران دون ضرورة وجود نقود نظامية تصدرها الدولة، حيث يعتبر برنار ليتار أن العملات التكميلية تتيح المعاملات والتبادلات التي لم تكن لتوجد بدونها، فهي تخلق مزايا للنشاط الاقتصادي والمزيد من العمل والثروة، ومن هذا المنظور تساعد العملات التكميلية على جعل الاقتصادات المحلية أكثر استقلالية وتوازنا ولو بشكل متواضع، وتعمل على التقليل من حدة ثقل العولمة التي لا هواده فيها، مما يؤدي إلى بيئة اقتصادية حيوية ومتوازنة تعيد إنشاء المنافسة العادلة وتفيد المستهلكين والمجتمع ككل<sup>1</sup>.

### 3.2.3.3. المنافسة التي تفرضها النقود الدولية

نقصد بمنافسة النقود الدولية العلاقة التنافسية بين العملات المتميزة في اقتصاد معولم، وبهذا المعنى فإن العملات التي تصدرها الحكومات مثل الدولار الأمريكي أو اليورو، تحتفظ باحتكارها في البلدان التي تعمل فيها بينما تتنافس دولياً، وقد فتح المجال لهذه المنافسة انخفاض الضغوط التضخمية التي عرفها العالم فيما مضى، حيث أصبحت السلطات النقدية تضع هدف استقرار الأسعار نصب أعينها، من أجل التحكم في نسب التضخم، مما مكن الوكلاء الإقتصاديين وخاصة المستثمرين من اللجوء إلى استبدال قيمة أصول محافظهم المالية بالعملة الأجنبية التي يرونها جيدة.

وقد استطاعت الدول إضفاء نوع من المصدافية على إصدارها النقدي نتيجة تطبيق إصلاحات عميقة في النظام النقدي، فمن ناحية أدت الحساسية المتزايدة للأسر والشركات والبنوك المركزية وصانعي السياسات

<sup>1</sup> -Bernard Lietaer, op. cit., p15.

النقدية إلى استقرار الأسعار مما حفز مرونة التبادل بين العملات، ومن ناحية أخرى تم تقوية المؤسسات الدولية لدعم انفتاح الأسواق المالية الدولية كقانون العقود والملكية الخاصة. وكان لهذا السياق غير التضخمي تداعيات إيجابية على علاوات المخاطر بالتزامن مع انتشار الابتكارات المالية وبروز العولمة المالية، مما أثر إيجاباً على النمو الاقتصادي، كما أن فرض ضريبة التضخم من قبل الحكومات القومية عرفت تخفيضاً بسبب حقيقة عمليات الإحلال التي تم تسهيلها الآن على المستوى الدولي، لذلك أصبحت البنوك المركزية أكثر حرصاً على الحفاظ على استقرار الأسعار المعبر عنها بعملاتها وتقادي أي فجوة تضخمية، من هنا نشأت المنافسة النقدية بين العملات الأجنبية نتيجة امكانية احلال أقواها.

### 3.3.3. الجدول القائم حول المنافسة النقدية

لا تزال الصيرفة الحرة وفتح المنافسة النقدية موضع نقاش حاد بين الاقتصاديين، ولعل أبرزهم مفكري المدرسة النقدية النمساوية، وعلى رأسها فريديريش هايك (Hayek, 1976) الحائز على جائزة نوبل للإقتصاد، الذي دعا إلى حرمان الحكومات من هيمنتها على إصدار النقود، وتخويل مؤسسات خاصة إمكانية إصدار نقود خاصة بها مفتوحة للمنافسة، ويتم تداولها بأسعار صرف متغيرة، وبالتالي العملات القادرة على ضمان قوة شرائية مستقرة من شأنها أن تقضي على عملات أخرى أقل استقراراً من السوق، مما سيؤسس لنظام نقدي عالي الكفاءة، حيث لا تتعايش فيه إلا العملات المستقرة، سيكون نتيجة هذا نظاماً نقدياً عالي الكفاءة حيث تتعايش فيه العملات المستقرة فقط<sup>1</sup>.

يشكك هايك في صحة احتكار البنك المركزي لخلق النقود ويدعو إلى سوق المال الحر، فهو يرى أن النقود ليس أداة سياسية يمكن أن تسمح من خلال التحكم في كميتها، بتحقيق نتائج يمكن التنبؤ بها، لذلك فكل خطوة بعيداً عن سوق المال الحر تجلب مشاكل جديدة تتطلب تدخلاً جديداً، وهكذا حتى ينهار النظام بأكمله، لذلك يجب تغيير النظام النقدي وإلا تكون المجازفة بخنق مستقبل الحرية نفسها، حيث تشكل الحرية والسوق الحر (التنافسي) ثنائياً لا يمكن فصلهما عن بعض، وبحسبه فإن النقود تستخدم في التجارة لذلك هي مؤسسة خاصة مملوكة لرجال أحرار (بحسب القانون الطبيعي) وليس للدولة، وأينما توجد منافسة مؤسسية يستمر التجريب، لأن المجتمع الذي يحافظ على هذا الإطار يمنح نفسه فرصاً أفضل لمواجهة تحديات الغد على عكس المجتمع الجامد الذي لا يجرب ولا يتغير، فالمؤسسات التي تعتمد على التجربة يمكن أن تجد سلة كبيرة من السلع يمكن أن تشكل قاعدة نقدية، وستضمن الصحافة المالية الحصول على معلومات حول جودة العملات عن طريق نشر تقارير منتظمة حول إدارة الإصدار النقدي.

وبحسب هايك تؤدي المنافسة النقدية إلى نظام نقدي دولي جديد يكون من سمات البلدان الحرة، فبمجرد قبول مبدأ المنافسة بشكل عام في البلدان المهيمنة اقتصادياً، فمن المحتمل أن ينتشر بسرعة إلى كل الشعوب الحرة في اختيار مؤسساتها الخاصة، وستظل هناك بلا شك جهات غير مستعدة للتخلي عن

<sup>1</sup> - Freidrich Hayek, *Denationalisation of money-the argument refined*, IEA Edition, London, 3<sup>rd</sup> ed., 1990, pp 13-14.

سلطاتها النقدية، حتى بعد أن يصبح غياب الرقابة على المبادلات السمة المميزة للبلدان الصادقة والمتحضرة، إذن في غياب المنافسة لا يمكن أن يكون هناك انضباط في السوق يجعل مصدري النقود يتحملون مسؤولياتهم في سياق نظام سليم، كما يؤكد أنه لا يمكن للحكومة أن توفر باستمرار عن طريق الإصدار الذي تحتكره سيولة إضافية لاستخدامها الخاص، إذ يبدو مهماً وقف النمو غير المحدود للحكومات والذي أصبح يشكل خطراً لمستقبل الحضارة عن طريق إنتاج نقد رديء، حيث يلاحظ أن الزيادة الهائلة في الإنفاق العام على مدى العقود الماضية، مع تخصيص الحكومة في بعض الدول الغربية ما يصل إلى نصف أو أكثر من الدخل القومي للأغراض الجماعية، لم يكن ممكناً إلا من خلال سيطرة الحكومة على الإصدار النقدي<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: البدائل الاستراتيجية البنكية لتعزيز التنافسية البنكية

مع تعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة انتهاجها لمجابهة المنافسة، تتجه البنوك الى اختيار وتفضيل بعض البدائل الاستراتيجية عن أخرى، وذلك بسبب خصوصية القطاع البنكي من جهة وعولمة النشاط البنكي من جهة أخرى. ومن بين البدائل الاستراتيجية الأكثر استخداماً في البنوك نجد عادة الهيكلة البنكية خاصة عمليات الاندماج والاستحواذ، تدويل النشاط البنكي، المناولة البنكية ورقمنة البنوك.

#### 1.4. إعادة الهيكلة البنكية

في اطار محاولة البنك التأقلم مع البيئة الاقتصادية الجديدة وما فرضته على الصناعة البنكية من ضغوط، ورغبة منه في تسيير المنافسة الشديدة في القطاع المالي خاصة بعد الغاء التفرقة بين المؤسسات المصرفية وغير المصرفية، وكذا استجابة لرغبات المستثمرين المؤسساتيين، تنتهج البنوك استراتيجيات للهجوم أو للدفاع عن نفسها، بتنظيم هيكلها أو إعادة تنظيمه، لغاية واحدة هي "النمو"، وبالتالي فإن الأمر يتعلق بتنفيذ استراتيجيات النمو سواء داخلياً أو خارجياً، ويعتمد اختيار طريقة أو أخرى من طرق التطوير على نوع الأهداف الاستراتيجية للبنك، ويكون التوجه غالباً إلى النمو الخارجي لأنه يسمح له بالتطور السريع وتعزيز القيمة المساهمية، بالرغم من المخاطر العالية التي تكتنفه.

#### 1.1.4. تعريف إعادة الهيكلة البنكية

تعرف إعادة الهيكلة بأنها "وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتهدف إلى إيجاد توافق أفضل بين البناء التنظيمي واستخدام وسائل حديثة ومتطورة وفعالة"<sup>2</sup>. كما تعرف بأنها "تلك الإجراءات التي تهدف إلى تصويب الهياكل الفنية والتمويلية والإدارية للشركات بما يمكنها من البقاء والاستمرار بنجاح لتحقيق عائد مناسب على الموال المستثمرة وتحقيق ذلك من خلال الدراسة العملية والعلمية لأهم المشاكل التي تواجه الشركة سواء كانت مشاكل فنية أو تكنولوجية أو تمويلية أو إدارية"<sup>3</sup>.

1- Freidrich Hayek, op. cit., pp 15-16.

2- Phillip kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, 2000, p 53.

3 - عبد الحميد صديق عبد البر، إعادة هيكلة الجهاز المصرفي المصري، وكيفية زيادة قدرته التنافسية، دراسة من التجارب الدولية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد 1، 2005، ص 70.

تمثل إعادة الهيكلة التغيير في أسلوب العمل من خلال هيكل المسؤولية وقنوات الاتصال وإنسانية العمل بفعل استخدام التكنولوجيا في تطبيق الأفكار والأنماط الجديدة في العمل<sup>1</sup>. استنادا على ماسبق يمكن تعريف إعادة الهيكلة على أنها تصميم مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إعادة تنظيم الهياكل المالية أو العملياتية أو الإدارية لمواجهة مختلف الصعوبات التي تواجه المنظمة أو بغرض التأقلم مع عوامل البيئة المتغيرة.

#### 2.1.4. أنواع إعادة الهيكلة البنكية

تختلف أساليب وأشكال إعادة الهيكلة البنكية فيمكن أن تكون داخلية الهدف منها الاعتماد على إجراءات تصحيحية لمعالجة المشاكل التي يعاني منها البنك في هياكله الفنية، التمويلية، الإدارية والتكنولوجية. أو أن تكون إعادة الهيكلة خارجية عن طريق التحالفات التي يتم تشكيلها مع شركاء آخرين من أجل تعظيم قيمة البنك وزيادة قدرته التنافسية خصوصا.

#### 1.2.1.4. إعادة الهيكلة البنكية الداخلية

إعادة الهيكلة الداخلية هي آلية تطوير وحدات الإنتاج من خلال زيادة القدرات الموجودة أو إنشاء قدرات إنتاجية أو تجارية جديدة، دون تغيير الشخصية القانونية للمؤسسة أو علاقاتها مع المؤسسات المنافسة، لذلك يتمكن البنك من خلال هذه الاستراتيجية من الحفاظ على استقلالته الاقتصادية والمالية<sup>2</sup>. ومن أمثلة إعادة الهيكلة الداخلية نجد إعادة الهيكلة التشغيلية كتعديل نظم التشغيل بالبنك بمواكبة الابتكارات التكنولوجية. وهناك أيضا إعادة الهيكلة الإدارية كالتكوين المحين للموارد البشرية وخفض التكاليف الإدارية، وزيادة الفعالية التسويقية. كما يمكن أن تكون إعادة الهيكلة مالية تهدف إلى استعادة السلامة المالية للبنك من خلال مثلا زيادة رأسماله، تحسين جودة أصوله، إعادة هيكلة الخصوم والالتزامات.

#### 2.2.1.4. إعادة الهيكلة البنكية الخارجية

إعادة الهيكلة الخارجية هي آلية تطوير تسمح للبنك بالتحكم في أصول منتجة فعليا في السوق المالي والمملوكة من قبل بنوك أخرى، من خلال الحصول عليها طوعا باتفاق، أو السيطرة كرها على ملكية البنك المستهدف بصورة كلية أو جزئية<sup>3</sup>. وتتم إعادة الهيكلة الخارجية إما على أساس طوعي إذا كانت الشركة نفسها ترغب بتنفيذ استراتيجية إعادة الهيكلة، أو مكرهة على ذلك إذا كانت الشركة تخضع لعملية إعادة هيكلة تملها السلطات العامة أو تشكل هدفاً لعملية استحواذ واندماج بدأها منافس اتجاهاها<sup>4</sup>.

يمكن أن تتخذ إعادة الهيكلة الخارجية أشكالا مختلفة مثل:

- إعادة شراء مؤسسة (Buyouts)؛
- المشاركة (Participation) في رأس مال المؤسسة، بالحصول على أغلبية أو اجمالي الحصص، حيث تصبح هذه الأخيرة فرع خاضع لرقابة الشركة التي تستحوذ على أكثر من 50% من رأس مال المؤسسة

1 - لعونية بن زكورة، لخضر عدوكة، إعادة الهيكلة البنكية: المفهوم، المبررات، المراحل والنتائج، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 03، السداسي الأول 2014، ص 2.

2- Yves MORVAN, *Fondements d'Economie Industrielle*, Editions Economica, 1991, pp. 185 – 186.

3- Ibid., p 187.

4- José ALLOUCHE, Janine FREICHE, *Restructurations d'entreprise : regards croisés*, Editions Vuibert, Paris, 2007, p 1.

الأولى، في هذه الحالة قد يكون هناك إما امتصاص (Absorption) بحيث تفقد المؤسسة هويتها ويتم الحاق أصولها بالشركة المستحوذة، وإما يكون هناك اندماج (Merger) بحيث تفقد المؤسستان هويتهما ويتم تجميعهما في مؤسسة جديدة.

• استبدال الأسهم (Stock exchange)؛

• اتفاق شراكة أو تحالف بين مؤسستين (Joint operations).

منذ بداية الثمانينيات اتخذت استراتيجيات إعادة الهيكلة الخارجية نطاقًا واسعًا، خاصة في القطاع المصرفي نظرًا للمزايا التي يوفرها، وغالبًا ما تمت في شكل عمليات اندماج واستحواذ.

### 3.1.4. عمليات الإندماج والاستحواذ

حظيت استراتيجية الاندماج والاستحواذ (M&A) باهتمام البنوك لما تقدمه من مزايا لها، تتمثل عموماً في التوسع والنمو ومواجهة تحديات البيئة البنكية شديدة التنافسية. وقد درج على الجمع بين المصطلحين على أنهما مفهوم واحد، للدلالة على مجموعة العمليات القانونية والإدارية والمالية المختلفة التي تخص حقوق ملكية البنك، لكن في الحقيقة لهذين المصطلحين معنيين مختلفين عن بعضهما. فيمكن لبنك ما شراء أصول بنك آخر واستيعابه بشكل مباشر، أو الاندماج معه لإنشاء بنك جديد، أو الاستحواذ على بعض أو كل أصوله الرئيسية، أو تقديم عرض عام لشراء أسهمه، أو تنظيم عملية استحواذ عداثية. كل هذه العمليات تدخل ضمن عمليات الاندماج والاستحواذ. يستخدم مصطلح الاندماج والاستحواذ أيضًا لوصف المؤسسات المالية التي تتعامل في هذا النشاط.

الإندماج (Merger) هو تقارب كيانين مستقلين بهدف إنشاء مجموعة جديدة، أي تجميع أصول والتزامات الشركتين المعنيتين بالدمج داخل شخصية معنوية جديدة، حيث من المفترض تطبيق المساواة في التناغم الفني والإجرائي والهيكلية والتنظيمي والثقافي، وبالتالي محاولة الحفاظ على أفضل ممارسات المنظمين، وتتم صفقة الإندماج عن طريق تبادل الأسهم. قد يتم الاندماج: إما طريق الاستيعاب أو الضم أو عن طريق طريق إنشاء شركة جديدة<sup>1</sup>:

✓ الاندماج عن طريق الاستيعاب (Merger-absorption) حيث تختفي الشركة المستوعبة وتنتقل ذمتها المالية بالكامل إلى الشركة المستوعبة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة رأسمال هذه الأخيرة، كما يتم تبادل الأسهم بين مالكي الشركتين بحكم أن الشركة المستوعبة سوف تختفي؛

✓ الإندماج عن طريق إنشاء شركة جديدة أو ما يُعرف أيضًا باسم الاندماج بواسطة الحل (Merger-dissolution)، وهو عملية يتم بموجبها حل شركتين أو أكثر من الشركات القائمة، واختفائها لصالح كيان جديد يستحوذ على جميع الذمم المالية (الأصول والخصوم)، وبالتالي يصبح لديها رأسمال مضاعف، ويتلقى مساهمو الشركات المنحلة أسهم الشركة الجديدة، عملياً تكون عمليات الدمج من خلال إنشاء شركة جديدة أقل استخداماً من عمليات الاندماج عن طريق الاستيعاب.

<sup>1</sup> - Robert Obert, *COMPTABILITÉ ET AUDIT FICHES DE RÉVISION*, Dunod, 2019, p7.

إذن فالاندماج يستدعي تكتل أصول وخصوم الشركة دامجة مع الشركة مُدمجة، فيصبح بذلك المساهمين في الشركتين المندمجتين مساهمين للشركة الجديدة المكونة، حيث يتم اتحاد الشركتين لتشكيل كيان قانوني جديد تحت شعار اسم شركة واحدة.

قد يتم الاندماج بطرق مختلفة، بناءً على العلاقة بين الشركتين المشاركتين في الصفقة<sup>1</sup>:

- **الاندماج الأفقي (Horizontal merger):** يحدث الاندماج الأفقي بين شركتين تعملان في صناعات مماثلة تشتركان في نفس خطوط الإنتاج والأسواق، وتكون بينهما منافسة مباشرة.
  - **الاندماج الرأسي (Vertical merger):** يحدث الاندماج الرأسي بين الشركة وموردها أو عميلها على طول سلسلة العرض الخاصة بها. وتهدف الشركة إلى التحرك لأعلى أو لأسفل سلسلة العرض الخاصة بها، وبالتالي تعزيز مكانتها في الصناعة.
  - **الاندماج المتجانس (Congeneric merger):** وهو تكتل شركتين تخدمان نفس قاعدة المستهلكين بطرق ومنتجات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض.
  - **التكتل (Conglomerate):** يتم هذا النوع من المعاملات عادة لأسباب التنوع ويتم بين الشركات في الصناعات غير ذات الصلة.
  - **الاندماج الموسع للسوق (Market-extension merger):** هو تكتل شركتين تبيعان نفس المنتجات في أسواق مختلفة.
  - **الاندماج الموسع للمنتج (Product-extension merger):** هو تكتل شركتين تبيعان منتجات مختلفة ولكنها مرتبطة ببعضها البعض في نفس السوق.
- أما الاستحواذ فهو قيام شركة مستحوذة (Acquiring company) بشراء أغلبية أو كل أسهم الشركة المستهدفة (Target). الهدف من عملية الاستحواذ هو السيطرة على كل أعمال الشركة المستحوذ عليها، بما في ذلك الأصول ومرافق الإنتاج والموارد والحصة السوقية وقاعدة العملاء وعناصر أخرى<sup>2</sup>.
- يتم الاستحواذ عن طريق: الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم والاستحواذ عن طريق تبادل الأسهم.
- ✓ **الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم (Take-over bid / offre publique d'achat OPA)** وهي معاملة نقل ملكية الأوراق المالية الخاضعة لسيطرة مساهمي الشركة المستهدفة إلى الشركة المستحوذة، ويتم التحويل في إطار عملية شراء بسيطة للأسهم أو حصص اجتماعية معينة. يتمثل عرض الاستحواذ في إعادة شراء جميع أسهم الشركة المستهدفة من المساهمين الحاليين باقتراح سعر أعلى من السعر البورصي للسهم، إذا تمكنت الشركة المستحوذة أن تمتلك أكثر من 50% من أسهم الشركة المستهدفة تصبح هذه الأخيرة فرعا لها.

<sup>1</sup> - Ikhtiar Alam, *Mergers and Acquisitions (M&A): The Basics*, 2022, pp 6-7.

[https://www.researchgate.net/publication/359069362\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_MA](https://www.researchgate.net/publication/359069362_Mergers_and_Acquisitions_MA) (accessed 20/04/2024)

<sup>2</sup> - Will kenton, *Acquisition: Meaning, Types, and Examples*, 2024,

<https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp#toc-what-is-an-acquisition> (accessed 20/04/2024)

✓ الاستحواذ عن طريق تبادل الأسهم (OPE- Public exchange offer) لشركة مسعرة بالبورصة ويتم بالضرورة عبر العرض العام للتبادل، وهو يشبه إجراء عرض الاستحواذ عن طريق الشراء، مع اختلاف أن الدفع لا يتم نقدًا وإنما بتبادل الأوراق المالية، حيث تعرض الشركة المستحوذة لمساهمي الشركة المستهدفة تبادل أسهمهم مقابل أسهم الشركة المستحوذة حيث يصبحون مساهمين فيها، وهكذا تصبح الشركة المستهدفة بعد تبادل الأسهم فرعاً للشركة المستحوذة.

قد تتم عملية الاستحواذ بطريقة ودية أو غير ودية<sup>1</sup>:

✓ تعد عمليات الاستحواذ الودية (Friendly acquisitions) أكثر شيوعاً وتحدث عندما توافق الشركة المستهدفة على الاستحواذ عليها، حيث يوافق مجلس إدارتها ومساهميها على عملية الاستحواذ، وغالباً ما تعمل هذه المجموعات من أجل المنفعة المتبادلة للشركات المستحوذة والشركات المستهدفة.

✓ تحدث عمليات الاستحواذ غير الودية (Hostile acquisitions)، والمعروفة باسم عمليات الاستحواذ العدائية (Takeover)، عندما لا توافق الشركة المستهدفة على عملية الاستحواذ. لا تتمتع عمليات الاستحواذ العدائية بنفس الاتفاقية من الشركة المستهدفة، وبالتالي يجب على الشركة المستحوذة شراء حصص كبيرة من الشركة المستهدفة للحصول على الحصة المسيطرة لفرض عملية الاستحواذ.

الشكل رقم (7.2): الفرق بين الاستحواذ والاندماج ودوافع اللجوء إليهما



Source : <https://rattibha.com/thread/1432432182472155137>

<sup>1</sup> - Adam Hayes, Mergers and Acquisitions(M&A) : types, structures, valuations, 2024,

<https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp#toc-what-are-mergers-and-acquisitions-ma>

فيما يخص حركة إعادة هيكلة القطاع البنكي والتي ترجمت عبر تزايد عمليات الاندماج والاستحواذ، فهي ليست بالظاهرة الجديدة حيث كانت موجودة منذ نهاية القرن التاسع عشر، إلا أنها عرفت تزايدا ملفتا للانتباه سنوات الثمانينات والتسعينات نتيجة تداخل مجموعتين من القوى: دوافع خاصة بخلق القيمة، وبيئة اقتصادية دائمة التطور. وعلى العموم تتمثل الدوافع الأكثر ذكرا في أدبيات الاقتصاد البنكي فيما يلي<sup>1</sup>:

- أدت العولمة المالية وما تلاها من اندماج للأسواق المالية وإلغاء التنظيمات في القطاع المالي، إلى انخفاض مردودية الأنشطة التقليدية للبنوك التجارية بسرعة مما عرض الكثير منها إلى الإفلاس، إذ أنه في الفترة مابين 1985 و1992 كان يتعرض للإفلاس كل سنة ما يقارب عن 100 بنك أمريكي، كما أن الابتكار المالي كان يحمل البنوك تكاليف ثابتة باهضة، لم تتمكن من تغطيتها سوى بالاندماج مع بعضها البعض داخليا وخارجيا لكي تحافظ على تنافسيتها وتستطيع الاستجابة لاحتياجات العملاء؛
- الرغبة في زيادة القيمة المساهمية نظرا لزيادة قوة وتأثير دور المساهمين وازدياد حجم وأهمية المستثمرين المؤسسيين في تكوين الأموال الخاصة للبنوك وضغط الأسواق المالية، مما حفز مسيري البنوك العالمية لتوجيه أهدافهم التسييرية إلى ضرورة تعظيم القيمة المساهمية، لذلك أصبح خلق القيمة الدافع الجوهري لآلية إعادة الهيكلة البنكية، لأن القيمة المقدره للكيان الجديد الناتج عبر اندماج بنكين يفوق بمفهوم خلق الثروة مجموعة القيم الخاصة بكل منشأة على حدى.

كان للابتكارات التكنولوجية بلا شك دورا مهما في تقليل الحواجز الفنية والجغرافية، أمام توحيد الأسواق المصرفية، حيث عملت على خفض تكلفة الدخول إلى أسواق الخدمات المصرفية، مما دفع البنوك إلى زيادة حصصها في السوق من خلال عمليات النمو الخارجي تعويضا عن هذه المنافسة المتزايدة التي سببها انخفاض تكاليف دخول السوق، كما أن الاستثمار المستمر في الابتكارات الجديدة يكبد البنوك تكاليف ثابتة عالية، لذلك إذا استطاعت توزيع هذه التكاليف الثابتة على حجم أكبر عن طريق النمو الخارجي، للاستفادة من وفورات الحجم.

#### 2.4. تدويل النشاط البنكي

يمثل التدويل البنكي قيام البنوك بتوسيع نطاق خدماتها البنكية ليمتد إلى بلدان متعددة، ويشمل ذلك فتح فروع لها في الخارج وإصدار البطاقات البنكية وإجراء التحويلات الدولية، وتتجه البنوك إلى تدويل نشاطاتها دعما لتدويل القطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث أصبحت استراتيجية تدويل البنوك عنصرا أساسيا في النمو وزيادة القدرة التنافسية في القطاع المالي العالمي، في مواجهة بيئة اقتصادية من سماتها البارزة العولمة. وتهدف البنوك باعتمادها هذا البديل الاستراتيجي إلى تنويع إيراداتها وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتركز الجغرافي والوصول إلى أسواق جديدة واستغلال فرص النمو.

<sup>1</sup> - Rym Ayadi, Pascal De Lima & Georges Pujal, *Restructurations Bancaires en Europe*, Revue de l'OFCE., N<sup>0</sup> 83 bis, 2002 p4, <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2002-5-page-325.htm>, (consulté le 12/05/2020).

## 1.2.4. تعريف التدويل البنكي ودوافعه

أصبحت استراتيجية تدويل البنوك عنصراً أساسياً لتحقيق القدرة التنافسية في القطاع المالي العالمي، في مواجهة بيئة اقتصادية متغيرة من سماتها البارزة العولمة المالية، لذلك تسعى البنوك إلى توسيع نطاق وجودها خارج الحدود الوطنية لأسباب مختلفة. ويهدف هذا النهج الاستراتيجي إلى تنويع الإيرادات وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتركز الجغرافي والوصول إلى أسواق جديدة واستغلال فرص النمو.

## 1.1.2.4. تعريف التدويل البنكي

التدويل (Internationalization) هو استراتيجية هجومية تسعى من خلالها المنظمة إلى زيادة رقم أعمالها عن طريق تصدير نشاطها إلى خارج حدودها الوطنية، أي أنها تقوم بتوسع جغرافي لأعمالها يسمح لها بحيازة حصص سوقية جديدة على المستوى الدولي، من خلال إيجاد منافذ تجارية جديدة بالنسبة لها، أي أن البنوك بذلك تنتقل من المستوى الوطني إلى المستوى العالمي، محتذية بالشركات الصناعية والتجارية المتعددة الجنسيات.

إن فالتدويل المصرفي هو استراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية خارج السوق الوطنية، مما يؤدي إلى تزايد المؤسسات البنكية غير المقيمة، والتي صاحبها تقدم سريع للغاية للعمليات المصرفية في أسواق رأس المال الدولية، ممثلة حصة متزايدة في النشاط المصرفي الشامل، ويعد لجوء البنوك إلى فتح معاملاتها على نطاق عالمي أحد الوسائل التي تستخدمها للتعامل مع العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل ربحيتها محلياً.

## 2.1.2.4. دوافع التدويل البنكي

إن تدويل النشاط المصرفي ليس بالظاهرة الجديدة، ففي عام 1913 كان هناك ما يقارب من 2600 فرع من البنوك الأجنبية متواجدة في جميع أنحاء العالم، وقد كان العامل المحفز آنذاك هو الاستعمار، حيث كانت أكثر من 80٪ من تلك الفروع تابعة للبنوك البريطانية، غير أن ما يميز موجة تدويل البنوك التي تسارعت وتيرتها منذ ثمانينيات القرن العشرين، هي التزايد الكبير والمعتبر لحجم التدويل المصرفي في الخارج، نظراً لعدة اعتبارات. فعلى سبيل المثال تغيرت الأصول الأجنبية لثلاثين من أكبر البنوك العالمية كنسبة مئوية من إجمالي الأصول من 35٪ في عام 1980 إلى أكثر من 38٪ في عام 2003، وقد ارتفع الحجم المطلق للأصول الأجنبية لأكثر من ثلاثين بنكاً عالمياً أحد عشر ضعفاً، حيث انتقل من 650 مليار دولار في عام 1990 إلى 7571 مليار دولار أمريكي في عام 2000<sup>1</sup>. وتتمثل دوافع وأسباب التدويل البنكي فيما يلي:

<sup>1</sup> - Alfred Slager, *Internationalization of banks: strategic patterns and performance*, SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna, 2005, p 23, [https://www.academia.edu/18809032/Internationalization\\_of\\_Banks\\_Strategic\\_Patterns\\_and\\_Performance](https://www.academia.edu/18809032/Internationalization_of_Banks_Strategic_Patterns_and_Performance), (accessed 12/12/2018).

أ. إنشاء أسواق الأوفشور: أدى إنشاء أسواق الأوفشور (Offshore Markets) سنوات الثمانينات، بغرض تجاوز اللوائح التنظيمية خاصة الأمريكية منها، والسياسات الموجهة للاستيلاء على رؤوس أموال الدول الشيوعية، إلى حدوث السلسلة الأولى من الأنشطة الدولية، والتي دعمها لاحقاً تضخم أسواق رؤوس الأموال بفعل فوائض الدول المنتجة للنفط والتي وجهت بادئاً إلى الأسواق الناشئة، مما دفع البنوك وعلى رأسها الأمريكية إلى التوجه الدولي لأنشطتها، وقد أدى الحجم المتزايد للقروض إلى إخفاء الاختلالات الاقتصادية المتزايدة، التي برزت منذ العام 1981 عندما تخلت بلدان أمريكا اللاتينية عن سداد قروضها، مما جعل بعض المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي تتدخل لمساعدة الحكومات على إعادة هيكلة القروض، الأمر الذي جعل البنوك المقرضة وخاصة الأمريكية منها تعاني من ضائقة خانقة، تسببت في نقل الخسائر المتكبدة في الأسواق الناشئة إلى بلدانها الأصلية<sup>1</sup>.

ب. اللاموساطة المالية: شكلت اللاموساطة المالية عاملاً حاسماً في تأجيج الأنشطة الدولية للبنوك، حيث وجدت الشركات الكبرى أنه من المربح أكثر أن تقوم بترتيب قروض مباشرة مع المستثمرين المؤسساتيين، وبالتالي تتجاوز دور البنوك كوسيط مالي، بالإضافة إلى ذلك أدت السياسات النقدية الأكثر صرامة التي أدخلت منذ أواخر سبعينيات القرن الماضي إلى انخفاض مطرد في أسعار الفائدة، مما جعل هوامش أرباح البنوك تتراجع، كل هذه العوامل أجبرت البنوك على إعادة النظر في تركيبة محافظ أعمالها الاستراتيجية، وحفزتها للاتجاه نحو الوظيفة الإستثمارية وإدارة الأصول التي تدر عموماً عالية، فمثلاً أصبحت بريطانيا مركزاً مالياً مهماً عقب تحرير سوق أوراقها المالية عام 1984، ووجهة مغرية للبنوك الإستثمارية الأجنبية بحلول نهاية التسعينيات.

ج. التكامل الإقليمي: جاء تدويل الأنشطة البنكية استجابة لموجات التكامل الإقليمي ورفع القيود التنظيمية، ففي أوروبا مثلاً كانت البنوك تدرك أن التنافس على أكبر العملاء يمتد عبر الحدود الجغرافية، فمثلاً بحلول منتصف الثمانينات من القرن الماضي، خلق الاندماج الأوروبي زخماً في أوروبا، حيث أخرج أسواق الأنشطة المصرفية إلى نطاق متعدد الجنسيات، فأصبحت عمليات الاندماج والاستحواذ أداة إستراتيجية مهمة للبنوك، أدت إلى خلق تركيز محلي مرتفع من أجل القدرة على المنافسة بشكل أكثر فعالية على المستوى الدولي، حيث ازدادت القوة المالية لعدد قليل من البنوك، فمثلاً حاز أكبر 25 بنكاً في عام 1980 إجمالي أصول بقيمة 1.858 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل 30% من إجمالي الناتج المحلي، وقد ارتفعت هذه النسبة في عام 2000 إلى 64% من الناتج المحلي الإجمالي، أي ما مجموعه 12.781 مليار دولار أمريكي، كان نصيب 41% من هذا المبلغ من الأصول خارج الوطن<sup>2</sup>. فالتركيز البنكي نابغ من رغبة البنوك في التوسع والنمو والاستثمار والهيمنة العالمية، لقناعتها بأن المنظمات العالمية ذات وفورات الحجم هي وحدها القادرة على المنافسة وتحقيق المردودية العالية، لذلك بلغت نسبة عمليات الاندماج والحيازة نهاية التسعينيات مستويات قياسية بلغت 8% من الناتج المحلي العالمي. وقد اعتمدت البنوك على استخدام

<sup>1</sup> - Alfred Slager, op. cit., p 24.

<sup>2</sup> - Ibid., p 25.

أساليب الابتلاع والاندماج وإزاحة الآخر، كما أن تنامي الشركات المتعددة الجنسيات بما تسجله من أرقام ضخمة من حيث القيمة المضافة وحجم الأصول والخصوم، جعلها تحتاج إلى بنوك بحجمها تنشط عالميا تستطيع تلبية رغباتها وتطلعاتها، بتوفير حركة سريعة وآمنة لرؤوس الأموال<sup>1</sup>.

**د. التوحيد المصرفي:** شجع تحرير النظام المالي التوحيد المصرفي (Banking consolidation) - أي تجميع حسابات فروع مختلفة للبنك في ميزانية واحدة- وقد بدأ التوحيد على المستوى الوطني، مما جعل هذه الأسواق تبلغ درجة متقدمة من النضج، جعل إمكانات نموها في أسواقها الوطنية تتناقص، وشجعها على التحركات الدولية. إن درجة توحيد السوق المصرفي داخل بلد المنشأ يشكل عقبة أمام البنوك الوطنية للنمو، مما يحرضها على مواصلة نموها خارج الحدود الوطنية، كما أن التركيز المصرفي الوطني يساهم في الحد من عدد الأهداف المحتملة (البنوك المستهدفة للضم) في بلد المنشأ مما يحفز البنوك على تدويل أنشطتها، بالإضافة إلى لوائح المنافسة التي تحظر بعض عمليات الاندماج الوطنية، خوفاً من إساءة استخدام مركز مهيمن للبنك، كقرار سلطات المنافسة البريطانية من منع بنك Lloyds TSB من الاستحواذ على بنك Abbey National في 2001<sup>2</sup>.

**هـ. البحث عن تحقيق الأرباح:** يشكل تعظيم الربح دافعا قويا للتدويل المصرفي، حيث نظرا لشدة التنافس بين المجموعات المصرفية في البلدان الصناعية وتهاوي هوامش الفوائد، كان لزاما عليها البحث عن مصادر دخل أخرى في أسواق واعدة، فبتدويل النشاط المصرفي ترجو البنوك تقليص نفقاتها والبحث عن كفاءة وفعالية مرتفعتين، كما أن سياسة التنويع الجغرافي تضمن تصنيفا أفضل وتكلفة أقل لإعادة التمويل في أسواق رأس المال، عن طريق تقليل حساسية نتائج البنوك للصدمات الخاصة باقتصاد واحد، كما أن المساهمين يعتبرون أن الحجم الكافي عاملا مهما للمردودية وخلق القيمة المساهمية<sup>3</sup>.

## و. توزيع المخاطر

اقتحمت البنوك عقب موجة التحرير والاندماج الماليين الأسواق والساحات المالية العالمية، التي أقل ما يقال عنها أنها خطيرة، بكل ما يحمله السوق المالي من تقلبات شديدة، وبكل ماتحملة المنتجات المالية من تعقيد وتشابك، لذا كان لزاما عليها التحوط من هذه المخاطر عن طريق العمل على عدم تركيزها في مجال أو منطقة نشاط معينة، ومن ثم كانت الحاجة إلى العولمة وتدويل المصرفي لتوزيع المخاطر وتنويعها، عبر انتشارها جغرافيا في كافة الدول حتى يتم استيعاب الخطر الناجم عن هذه العمليات والاحتفاظ بالتوازن والأداء المثاليين.

<sup>1</sup>- Robert N. McCauley, Judith S. Ruud & Philip D. Wooldridge, *Mondialisation de l'activité bancaire*, Rapport trimestriel BRI, mars 2002, p51, [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt0203fre\\_e.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0203fre_e.pdf), (accessed 08/12/2017).

<sup>2</sup>- Laurent Quignon, *Les restructurations bancaires européennes*, Etude réalisée par BNP Paribas, <https://www.agefi.lu/mensuel/Article.asp?NumArticle=8664>, (accessed 22/05/2020).

<sup>3</sup>- Jessy Troudart, *Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université MONTESQUIEU- BORDEAUX IV, Soutenue le 6 Décembre 2012, p15.

### ز. تغير القيود المفروضة على مستوى الأسواق البنكية المحلية

يعتبر تحرير القطاع المالي من بين العوامل المحددة لنسق ووتيرة التطور المحلي للبنوك الأجنبية، حيث مرت العديد من الدول من نظام مالي مغلق نسبياً إلى نظام أكثر انفتاحاً، وذلك عن طريق جعل القيود المقررة على المشاركات الأجنبية في النظام البنكي المحلي أكثر مرونة، خاصة وأن البنوك المحلية مرت بفترات صعبة نتيجة الانفتاح المالي الذي انتهجته معظم الدول، مما جعلها تعاني من صعوبات مالية بسبب الخسائر التي تكبدتها أو بعد إجراءات الخصخصة، لذا وجدت المجموعات البنكية العالمية الطامحة لتطوير نشاطها ميزة تنافسية في هذه الأسواق المحلية الهشة.

ح. دوافع أخرى: تحكمت الظروف العامة في تدويل النشاط المصرفي، فبالإضافة إلى التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات، الذي جعل الأسواق الدولية تندمج في سوق عالمي موحد، يتميز بالسرعة الفائقة في إنجاز مختلف المعاملات الدولية من نظم دفع وتداول ومقاصة وتسوية مهما بلغ حجمها وبدقة متناهية، ناهيك عن انخفاض تكاليف تلك العمليات العابرة للحدود، وتوحيد المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) والقواعد الاحترازية (بازل 2 و3). كما تم تشجيع توسع النشاط المصرفي دولياً من خلال تحرير الأسواق استجابة لتطور التجارة العالمية وتجارة السلع، حيث تعلم البنوك نفسها من أجل مرافقة شركاتها العميلة، والتي من المحتمل أن تكون موجودة بالفعل أو في طور التأسيس في الخارج؛ كما تعتمد التدفقات المالية واختيار البنوك المستهدفة في حالة عمليات الاندماج والاستحواذ بشكل كبير، على الروابط التجارية بين البلد الأم والبلد المستهدف، لذلك يتم تسهيل سياسات الخصخصة وتخفيف القوانين المصرفية في البلدان الناشئة أو التي تمر بمرحلة انتقالية، مما حفز على إنشاء فروع أجنبية، والاستحواذ على البنوك المحلية، وحتى الوصول إلى السوق المصرفية المحلية<sup>1</sup>.

#### 2.2.4. أشكال التدويل المصرفي

تختلف البنوك المتعددة الجنسيات (Multinational Bank) والتي تبرز بوضوح عولمة النشاط المصرفي، عن البنوك الدولية (International Bank) التي تقترب من مفهوم التصدير، فالأولى تتميز بأنشطتها وسلوكها الاستراتيجي حيث تقوم بعرض منتجاتها المصرفية في الخارج عن طريق زرع فروع بالبلد المضيف، وبالتالي تخضع للقوانين واللوائح التنظيمية السارية المفعول الخاصة به؛ أما الثانية فتمارس نشاطها المصرفي من مقرها القانوني المتواجد ببلدها الأصلي دون تواجد حقيقي في البلد الذي تقدم فيه خدماتها المصرفية. وهناك عدة طرق للانتشار دولياً وذلك عن طريق التواجد المادي للمؤسسة البنكية عبر الفروع، وعمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود، والشراكات عبر الحدود.

<sup>1</sup>- Jessy Troudart, op. cit., pp 16-19.

## 1.2.2.4. التواجد المادي للبنك عبر فروع في الخارج

هناك أربعة أشكال محتملة لتواجد البنك في الخارج: البنك التابع (Affiliated bank)، الفرع (Subsidiary bank)، الوكالة (Branch)، والمكتب التمثيلي (Representative office)، ويمكن تجميع هذه الأشكال الأربعة ضمن مجموعتين كبيرتين: الكيانات المستقلة والكيانات التابعة:

## أ. أشكال التواجد البنكي المستقل: هناك شكلان: البنك التابع والفرع.

1. البنك التابع: (Affiliated bank/Banque Affiliée) هو بنك تمتلك الشركة الأم أقل من 50% من رأس ماله، ويعتبر كيانا مستقلا من الناحية القانونية، وعادةً ما يكون له مدراء تنفيذيون من البلد المضيف، ويبدو هذا الشكل من التنظيم معقدًا بسبب طريقة تسييره التي تقترب من نظام الشراكة، علاوة على ذلك تخضع أنشطة هذا البنك للتشريعات المحلية.

2. الفرع: (Subsidiary bank/ Filiale): هو أكثر أشكال البنوك استقلالية لتمتعها بالشخصية القانونية، إذ يمكن أن تكون نتيجة عملية استحواذ على بنك محلي أو إنشاء كيان جديد، تمتلك الشركة الأم ما لا يقل عن 50% من رأس المال، يرتبط اختيار مثل هذا التواجد بالرغبة في الاندماج بشكل كبير في السوق المصرفية المحلية، فهو يمثل وسيلة كاملة لاخترق السوق، يعتبر هذا الشكل من التأسيس مستقلا تمامًا عن الشركة الأم، سواء فيما يخص تطوير الاستراتيجيات التجارية أو التنظيم الإداري.

## ب. أشكال التواجد البنكي التابع: هناك شكلان: الوكالة والمكتب التمثيلي.

1. الوكالة: (Branch/Succursale) لا يكون هذا الشكل من التواجد البنكي مستقلا، إذ تمتلك المؤسسة البنكية الأم 100% من رأس المال، ويتم تأسيسه في الخارج باسم البنك المالك، ينطوي هذا الشكل من التواجد على العديد من التعقيدات كتقل الإجراءات الإدارية المطلوبة لتأسيسه في البلد المضيف، وكذا قيود متعددة كضرورة الترخيص له من قبل السلطات المحلية واحترام سقف الائتمان القانوني.

2. المكتب التمثيلي: (Representative office/ Bureau de représentation) له نشاط تمثيلي بحت، إذ لا يتم تنفيذ أي نشاط مصرفي في هذا النوع من الكيانات، وينحصر دوره في إنشاء روابط مع السكان المحليين من أجل البحث عن عملاء جدد والتعرف على السوق في البلد المضيف، عن طريق إجراء دراسات معمقة حول البلد المستهدف وتطوير علاقات تجارية مع العملاء المحليين.

## 2.2.2.4. عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود

هي عمليات تقارب بين بنوك ذات جنسيات مختلفة، سواء عن طريق الاندماج أو الاستحواذ، وهي عمليات عابرة للحدود وتتم خارج السوق المحلية، تسعى من خلالها المؤسسات المصرفية إلى تحقيق وفورات الحجم والنطاق، عن طريق إما خفض التكاليف لا سيما فيما يتعلق بالموظفين والمعالجة الإدارية وتخفيض عدد فروع البنوك؛ وإما بتحقيق التكامل بين البنكين المتقاربين بهدف توسيع محفظة العملاء و/أو خط

الإنتاج أو توسيع شبكته الجغرافية؛ وأخيرًا بهدف التنوع من أجل الحصول على أرباح إضافية كالتقارب بين البنوك وشركات التأمين.

تهدف عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود إلى تحقيق وفورات الحجم، وتهدف بشكل أكبر إلى تحقيق التآزر في المداخل، حيث تكون غالبية عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك (Intra-sector)، الغرض منها هو تحقيق زيادة في الربحية وتخفيض في المخاطر، ومع ذلك فقد شهد النظام المصرفي عدة أنواع من عمليات الاستحواذ عبر القطاعات (Inter-sector) كموجات الاندماج لسنوات التسعينيات وبداية الألفين، رغبة لدى البنوك في تعزيز نفسها من خلال الدخول في أعمال جديدة<sup>1</sup>.

#### 3.2.2.4. التحالف عبر الحدود

يعرف التحالف (Alliance) على أنه تعاون بين منطمتين متنافستين. يميل إليه المتنافسون إليه لعدة أسباب، مما يؤدي إلى تحديد نوعين رئيسيين من التحالفات: التحالفات التكميلية التي تقوم على مزيج من سلاسل القيمة، والتحالفات الإضافية التي تعتمد على الحصول على الحجم الحرج<sup>2</sup>.

يتمثل التحالف في القطاع البنكي في شراكة البنك مع مؤسسة أخرى بطريقة قانونية بهدف تنفيذ مشروع مشترك على المستوى الصناعي أو التجاري، ولا ترتبط الشراكات بفئة قانونية محددة ويمكن أن تشير إلى مجموعة متنوعة من المعاملات كتملك أو تبادل حصص من رأس المال أو التحالف الاستراتيجي أو المشروع المشترك. ينتج عن المشروع المشترك (Joint-venture) إنشاء كيان قانوني منفصل بأهداف محددة مسبقاً من قبل الطرفين، ويتضمن هذا التعاون تبادل التكنولوجيا والمعرفة والخدمات اللوجستية، والهدف منها هو تحقيق تآزر القوى (Synergies). أما في حالة التحالفات الإستراتيجية فلا يوجد إنشاء كيان منفصل مستقل، من حيث أنه يمثل اتفاقاً بين طرفين مع الاحتفاظ باستقلالية كل منهما، ومع ذلك يمكن أن تؤدي هذه التحالفات إلى إنشاء هيكل مشترك، ويتمثل الفرق بين التحالف وعمليات الدمج والاستحواذ في درجة السيطرة، حيث في حالة عمليات الاندماج والاستحواذ يُفترض وجود درجة عالية جداً من السيطرة من قبل المشتري، بينما تنطوي التحالفات على استقلالية معينة للأطراف وتمكن من تجنب الاستحواذ الكامل مع الاستفادة من تآزر القوى.

ويمكن تحليل التحالفات الاستراتيجية وفقاً لأهدافها إلى ثلاثة أنواع من التحالفات<sup>3</sup>:

✓ **تحالفات المشروع المشترك:** تتوافق مع الوضع الذي تظل فيه المنظمات مستقلة ولكنها تمتلك بشكل مشترك هيكلًا قانونيًا تم إنشاؤه لإنجاز مشروع معين.

1 - Jessy Troudart, op. cit., p87.

2 - Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes & Frédéric Fréry, *Stratégique*, 9e éd., Pearson Education, France, 2011, pp 414-415.

3- Ibid., pp 416-417.

✓ **التحالفات الإضافية:** تكون بالجمع بين نقاط القوة لدى العديد من المنظمات وخاصة من حيث حصة السوق، من أجل تحقيق الرؤية والمصادقية لتعزيز فرص نجاح المشروع. وهي تتعلق بالمنظمات التي ترغب في إضافة مواردها ومهاراتها من أجل تجاوز عتبة الربحية أو الحجم الحرج.

✓ **التحالفات التكميلية:** تتوافق مع الموقف الذي يقرر فيه متنافسان أو أكثر التعاون من أجل الاستفادة من مواردهم ومهاراتهم. على طول سلسلة القيمة، قد يكون أحد الحلفاء قد اكتسب خبرة متفوقة في بعض الروابط، لكنه يكون أقل كفاءة في روابط أخرى. وبالتالي فإن التحالف التكميلي يتكون من تبادل مراكز التميز وضمان التعلم المشترك من خلال الاستفادة من خبرات بعضنا البعض. وتتعلق حالة معينة بالحلفاء الذين لا يتواجدون في نفس المناطق الجغرافية الأصلية والذين يتعاونون من أجل الاستفادة من مواقعهم المتبادلة.

### 3.2.4. أهداف وتطور عمليات التدويل المصرفي

تهدف البنوك من خلال عولمة وتدويل نشاطها عموماً، إلى الاستمرارية وتحقيق الربحية، وهذا يدخل ضمن قابليتها المعهودة في التكيف مع ما يطرأ في بيئة نشاطها من متغيرات ومعوقات ومستجدات، وعليه تصبو البنوك إلى مجموعة من الغايات والأهداف نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة حجم البنك ليشمل جميع الفاعلين عالمياً، بما يسمح للوصول إلى الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير كتخفيض التكاليف وتوزيع المخاطر؛
  - زيادة القيمة المضافة للبنك مما يجعله أكثر جاذبية في أعين العملاء المحتملين من مودعين ومستثمرين ومكنتيين؛
  - التحسين المستمر للخدمات المصرفية بما يلبي تطورات العملاء، وجعل البنك قادراً على تحقيق التوسع والإنتشار عالمياً؛
  - اكتساب المزايا التنافسية عالمياً خاصة في مجال الجودة الشاملة التي تتضمن السرعة والدقة في تنفيذ المعاملات وبلوغ الفاعلية الإشباعية للعملاء؛
  - دعم الابتكار وأنشطة البحث والتطوير مما يسمح له بتحسين الأداء والفعالية.
- ولتحقيق هذه الأهداف كان لزاماً على البنوك تبني استراتيجيات وخطط تمكنها من بلوغها نذكر منها:
- القدرة على تسويق منتجاتها عالمياً ببناء انطباع عام إيجابي عن سمعة البنك وكفاءته؛
  - الترويج الكفء لمنتجات البنك عن طريق الإعلان والإعلام والبيع الشخصي من أجل تنمية العمليات البنكية وزيادة الموارد اللازمة؛
  - التركيز على تسعير المنتجات بالشكل الذي يسمح للبنك باكتساب المزايا التنافسية محققاً التوازن بين الجودة والتكلفة؛

1 - محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 270-272.

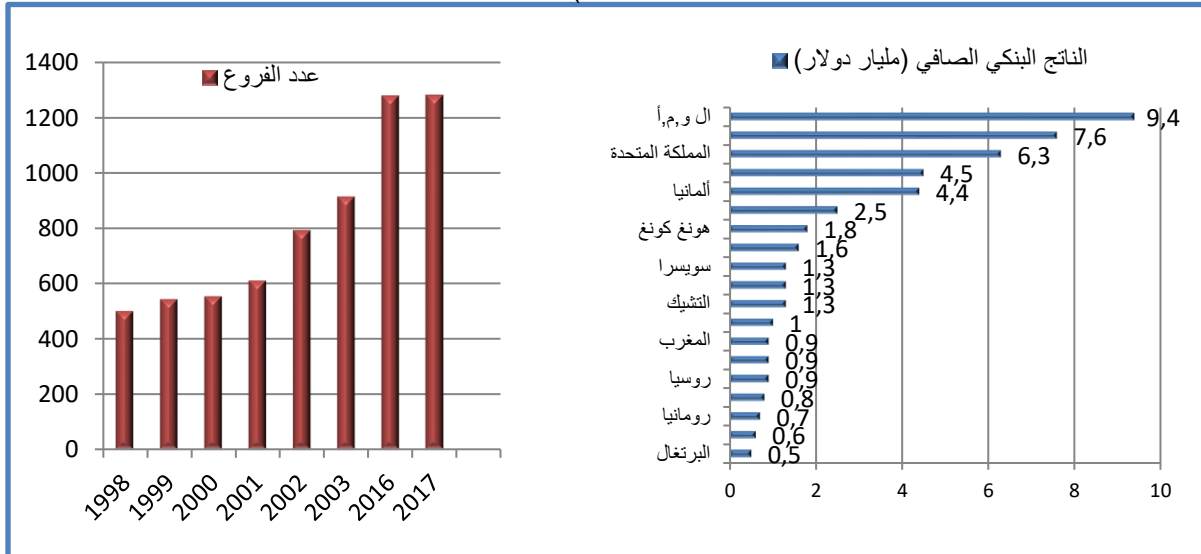
- تأهيل الموارد البشرية واكسابها الخبرة والمعرفة والتكوين المناسب للإرتقاء بمهاراتها وشحن مواهبها الإبتكارية والإبداعية.

ترغب البنوك التي تدول نشاطها في الاستعادة عموماً من ظروف أكثر ملاءمة، بالوصول إلى موارد جديدة تدمج كلاً من طلب السوق المعني وعوامل الإنتاج، مما يمكن البنك من التعامل مع عيوب السوق لا سيما المنافسة، وتسعى من وراء هذه التقاربات الدولية للاستفادة من الظروف التكنولوجية الأكثر جاذبية، حيث تفترض النظرية الدولية أن مستوى تطور القطاع المصرفي في الخارج، وكذلك المستوى السائد في البلد الذي يعمل فيه البنك هي عوامل محددة للتدويل. فالنقد التكنولوجي والاقتصادي والمالي تساعد على تشجيع الاستقرار في الخارج. وقد أظهر ميلر وبارك (Miller & Parkhe, 2002) في دراسة لهما أن البنوك الأمريكية كانت أكثر اهتماماً في التسعينيات بالبلدان التي تطورت فيها الممارسات المصرفية بشكل جيد حيث يعد التقدم التقني ضماناً للبنوك لتحقيق وفورات الحجم وخلق القيمة، وبالتالي فإن الابتكار المالي والنقدي يجعل من الممكن تطوير فرص جديدة وزيادة كفاءة وأداء البنوك، مما يؤدي إلى جذب العديد من البنوك الأجنبية<sup>1</sup>.

وقد بدأ تدويل الأنشطة المصرفية في البداية من قبل البنوك الأمريكية والبريطانية الكبيرة بداية من الستينيات، وتلتها فيما بعد وعلى نطاق واسع البنوك الفرنسية والألمانية واليابانية والعربية، إلى أن أصبحت حالياً جميع البنوك الكبرى بالإضافة إلى عدد متزايد من البنوك المتوسطة الحجم متعددة الجنسيات تعمل خارج بلدها الأصلي.

الشكل رقم (8.2): تطور عدد فروع البنوك الفرنسية في الخارج وتطور الناتج البنكي الصافي في فرنسا (1998-

2017)



Source : rapport CECEI 2004 et donnés Banque de FRANCE<sup>2</sup>. donnés Banque de FRANCE 2017.

<sup>1</sup>- S. Miller, A. Parkhe, *Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks' X-efficiency*, Strategic Management Journal, 2002, pp 55-75, [https://www.researchgate.net/publication/227866069\\_Is\\_there\\_a\\_liability\\_of\\_foreignness\\_in\\_global\\_banking\\_An\\_empirical\\_test\\_of\\_banks'\\_X-efficiency](https://www.researchgate.net/publication/227866069_Is_there_a_liability_of_foreignness_in_global_banking_An_empirical_test_of_banks'_X-efficiency), (accessed 21/06/2020).

<sup>2</sup>-Banque de France, *Synthèse 2017* ,

يوضح الشكل رقم (9.2) أن فرنسا عمدت بشكل قوي بداية سنوات الألفين إلى تدويل نشاطها البنكي، حيث قفز عدد فروعها ووكالاتها حول العالم من حوالي 450 سنة 1994، ليتضاعف إلى 913 سنة 2003 عبر 83 بلد، موزعة بين 699 فرع و214 وكالة. وقد بلغت، نهاية 2017 ما يقارب 1280 موزعة على 99 دولة حول العالم. وتعد إيطاليا الدولة الأجنبية التي تضم أكبر عدد من المصارف الفرنسية بحوالي 27100 موظف، ثم تليها الو.م.أ بحوالي 19400 موظف، وتأتي الجزائر في المرتبة 18 بما يقارب 363 موظف سنة 2017. وبالنسبة للنتائج البنكية الصافي، فقد حقق القطاع البنكي الفرنسي أكثر من 40% منه دولياً، أي على مستوى فروعها الموجودة بمختلف دول العالم، وتأتي الو.م.أ كأول دولة تحقق فيها الفروع الفرنسية أكبر ناتج بما يعادل 9.4 مليار دولار سنة 2017، تليها المملكة المتحدة وألمانيا.

بدأت البنوك الأجنبية في الجزائر بزراع فروعها فيها ابتداءً من سنة 1998، حيث ولغاية 2023 يتكون القطاع المصرفي الخاص برأس مال دولي من 13 فرع أجنبي<sup>1</sup>:

- البنوك الفرنسية وهي: سوسيتي جنرال الجزائر (Société Générale Algeria SGA)، بي إن بي باريبا الجزائر (BNP Paribas)، بنك ناتكسيس الجزائر (Natixis Banques Populaires)؛
- بلغ عدد البنوك الأجنبية المؤسسة في الجزائر بجنسيات عربية سبعة بنوك وهي: البنك العربي (Arab Bank PLC Algeria) من الأردن، بنك الإسكان للتجارة والتمويل (THE HOUSING BANK FOR TRADE & FINANCE-ALGERIA) من الأردن، بنك الخليج الجزائر (GULF BANK ALGERIA) التابع لمجموعة برقان الكويتية، فرانسابنك (FRANSABANK EL-DJAZAIR) اللبناني، مصرف السلام (Asalam Bank Algeria) هو بنك إماراتي، المؤسسة العربية المصرفية (ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE ABC) من البحرين، وبنك البركة الجزائر (BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE) وهو بنك بحريني؛
- بنكين من جنسيات أخرى: بنك أش أس بي سي البريطاني (HSBC Algérie)، وسيتي بنك الأمريكي (Citibank Algérie)، وترست بنك الجزائر (Trust Bank Algeria) ذو جنسية قبرصية.

### 3.4. المناولة البنكية

تعد المناولة البنكية (Banking outsourcing) أحد أهم أنواع النمو الخارجي الذي تعمد إليه البنوك، من أجل إعادة التموقع في بيئة أصبحت شديدة التطور والتنافس، وقد بدأت البنوك بداية سنوات سبعينيات القرن الماضي باعتماد أسلوب المناولة بينما كانت تعتبر في الأساس استراتيجية مقاولاتية ذات طابع صناعي، إلا أن البنوك انتهجت نظراً لحجم المزايا التي تمنحها. وقد كانت البنوك في البدء تتناول أنشطة بعيدة عن جوهر نشاطها المصرفي كالأعمال الإدارية مثل الطباعة وتخزين البيانات، ثم عرفت سنوات

[https://www.banquefrance.fr/sites/default/files/media/2018/11/26/synthese\\_fats\\_2017.pdf](https://www.banquefrance.fr/sites/default/files/media/2018/11/26/synthese_fats_2017.pdf) ; [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/10/30/cecei\\_ra\\_2004.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/10/30/cecei_ra_2004.pdf), (accessed 12/05/2020).

<sup>1</sup> -Banque d'Algérie, Banques commerciales, <https://www.bank-of-algeria.dz/banques-commerciales-2/> (accessed 12/05/2020).

الثمانينات والتسعينيات مناولة أنشطة أخرى مست جانب الإعلام الآلي، لتتجه في الآونة الأخيرة نحو مناولة النشاطات الجوهرية للنشاط المصرفي.

#### 1.3.4. تعريف المناولة البنكية

تعني المناولة البنكية تحويل جزء من نشاط البنك إلى منظمة خارجية، مع إمكانية نقل جزء من الموظفين والعتاد لهذه المنظمة على أن تلتزم هذه الأخيرة بضمان استمرارية الخدمة المقدمة للعملاء<sup>1</sup>. أي أنها آلية يفوض من خلالها البنك طرفاً آخر القيام ببعض عملياته الداخلية، وخلال مدة سريان العقد تبقى ملكية هذه العمليات للبنك، في حين يتحمل الطرف الآخر مسؤولية تنفيذ المهام المحددة مسبقاً وإعداد التقارير بشأنها.

وبصفة عامة لا علاقة للمؤسسات التي يتم اللجوء إليها من قبل البنوك بالمجال المصرفي والمالي، وإنما هي بالمجمل مؤسسات ذات كفاءات تكنولوجية عالية (High Tech)، متخصصة في الإتصال والإعلام الآلي كشركة IBM، Microsoft، American Express، HP،...، غير أن بعض البنوك المتخصصة تقدم خدمات المناولة لبنوك أخرى خاصة فيما يخص القروض الموجهة للمؤسسات، القروض العقارية، دفاتر الإدخار،... كما أن الشركات الناشئة (Startups) المتخصصة في القطاع المالي "الفينتك" (FinTech) تقدم العديد من الخدمات المناولاتية للبنوك، خاصة في مجال التقنيات الرقمية.

#### 2.3.4. دوافع اللجوء إلى المناولة البنكية

تظهر المناولة اليوم كخيار استراتيجي، يمكن البنك من التركيز على جوهر نشاطه البنكي، وتعبئة الموارد والكفاءات البشرية حصرياً له، أي أن المناولة هي عامل حاسم اليوم لإعادة تنظيم الأنشطة والخدمات المصرفية، تضمن للبنك اكتساب ميزة تنافسية تمكنه من إعادة التموقع في بيئة شديدة المنافسة، وعموماً وحسب العديد من الدراسات التي جريت لتحديد أسباب اللجوء للمناولة البنكية (BCE, 2004)؛ (Quelin, 2006) فإن البنوك ترجح خيار المناولة للدوافع التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تخفيض التكاليف: إذ تسمح المناولة بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، حيث يدفع البنك لمقدم الخدمة سوى ما تم استهلاكه، كما أن انجاز المهام نيابة عن العديد من البنوك من قبل مقدم خدمات واحد متخصص يجعل الكلفة تنخفض، مما يسمح للبنك بإعادة تخصيص الموارد داخلياً والإستفادة منها لأغراض أخرى، كما أن المناولة تسمح بتوفير اقتصاديات الحجم؛
- ✓ التوصل لتكنولوجيا لا تملكها أو لا تريد تطويرها داخلياً لتكلفتها الباهضة؛

<sup>1</sup> - Gautier Bourdeaux, *L'externalisation dans le secteur bancaire*, Humanisme & Entreprise, N° 289 - Octobre 2008, p10, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-4-page-9.htm>, (accessed 4/12/2017).

<sup>2</sup> - European Central Bank, REPORT ON EU BANKING STRUCTURE, [En ligne], 2004, p 28, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructure2004en.pdf>, (accessed 04/01/2018) ; Bertrand Quélin and François Duhamel, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, European Management Journal, Vol. 21, No. 5, 2003, pp 654-655, [https://www.academia.edu/14963772/Bringing\\_Together\\_Strategic\\_Outourcing\\_and\\_Corporate\\_Strategy\\_Outourcing\\_Motives\\_and\\_Risks](https://www.academia.edu/14963772/Bringing_Together_Strategic_Outourcing_and_Corporate_Strategy_Outourcing_Motives_and_Risks), (accessed 04/01/2018).

- ✓ الرقمنة التي تضمن توفير عروض ذات جودة تلبية رغبات وتطلعات العملاء؛
- ✓ تحسين إعادة التركيز على الأعمال الأساسية للبنك التي تقع في قلب نشاطه، وبالتالي الحفاظ وتطوير الأعمال ذات القيمة المضافة وذات الجودة العاليتين التي تمنح ميزة تنافسية للبنك؛
- ✓ التسريع في إعادة التنظيم الداخلي للبنك؛
- ✓ التوصل للحصول على كفاءات ذات سمعة عالمية؛
- ✓ توفير المطابقة اللازمة بالإعتماد على خبراء من أجل تأمين نشاط معقد والتأقلم مع التطورات التنظيمية والتشريعية؛
- ✓ تقاسم المخاطر وتقليل المخاطر التشغيلية.

#### 3.3.4. أنواع المناولة البنكية

تتضمن المناولة البنكية ثلاثة أنواع رئيسية: مناولة تكنولوجيا المعلومات (ITO) ومناولة العمليات التجارية (BPO) ومناولة المنتج الكامل:

##### 1.3.3.4. مناولة تكنولوجيا المعلومات

يشهد النظام المالي الحالي تطوراً مستمراً خاصة مع تسارع وتيرة الابتكار فيه، الذي يعتمد بالأساس على قطاع تكنولوجيا المعلومات، خاصة وأن سقف تطلعات العملاء ارتفع بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، حيث أصبحوا يتطلعون للوصول إلى حساباتهم البنكية على مدار الساعة، وتلقي الإشعارات في الوقت الحقيقي عبر هواتفهم المحمولة بسرعة وأمان وسلاسة، ضف إلى ذلك القيود التنظيمية والتحكم في التكاليف، جعل الإستعانة بالمناولة في مجال تكنولوجيا المعلومات (ITO) أمراً حتمياً على البنوك في بيئة غاية في التنافسية<sup>1</sup>.

وتشمل الخدمات: إدارة تطبيقات تقنية محددة، كإدارة الخوادم الحوسبية والبنى التحتية، إدارة الشبكة والحوسبة السحابية، وكذا تطوير التطبيقات المتخصصة، وتهدف مناولة تكنولوجيا المعلومات إلى توفير الوقت والتكلفة وإضفاء مرونة فيما يخص تخزين المعلومات، وكذا عرض منتجات جذابة للعملاء.

##### 2.3.3.4. مناولة العمليات التجارية

تعد مناولة العمليات التجارية (BPO) نوعاً شائعاً للمناولة البنكية، يهدف إلى تخفيض تكلفة العمليات التشغيلية الداخلية غير الفعالة، بإشراك طرف آخر لإدارة العمليات بدلاً عن البنك، كالمحاسبة والمالية وخدمة العملاء والموارد البشرية، وتقدم مناولة العمليات التجارية قيمة تجارية مقنعة تجعل من مسيري البنك

<sup>1</sup>- R. González, J. Llopis & J. Gascó, *Information Technology Outsourcing in Financial Services*, Department of Business Organisation, University of Alicante, Spain, pp 2-3, <https://core.ac.uk/download/pdf/16377212.pdf>, (accessed 12/12/2017).

يعهدون بالعمليات التجارية اليومية الأساسية للبنك، والتي تعد قرارا ليس بالهين، إلى أطراف خارجية نظرا لما تنطويه من تخفيض للتكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية<sup>1</sup>.

#### 3.3.3.4. مناولة المنتج الكامل

تطور مفهوم المناولة البنكية في السنوات الأخيرة، ليظهر مايسمى بمناولة المنتج الكامل (Full-fledged Product Outsourcing) ويعني دخول البنك في اتفاقيات شراكة مع الشركات الناشئة "فينتاك"، لتولي تنفيذ مساحات شاسعة من سلسلة القيمة للبنك، حيث يقوم البنك بتفويض الشركة الناشئة عمليات تطوير المنتجات وتنفيذ العمليات الجوهرية للنشاط البنكي والبنية التحتية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، بينما يحتفظ البنك بملكية المهام المذكورة ويركز وقته بدلاً من ذلك على واجهة العميل وميزانيته العمومية. يمكن هذا النوع من الحصول على ميزة تنافسية تنفيذ عمليات بمرونة عبر سلسلة القيمة لتقديم المنتجات والخدمات بشكل أسرع وأرخص من أي وقت مضى<sup>2</sup>.

#### 4.4. التوجه نحو رقمنة البنوك التقليدية

بغية التأقلم مع البيئة المتغيرة للساحة المالية، وجب على البنوك أن تواجه المنافسة المفروضة عليها من قبل الداخلين الجدد للسوق البنكي، الذين ماهم إلا عمالقة مزودي خدمات الهاتف والانترنت وشركات التكنولوجيا المالية "الفينتاك"، وكما يظهر يتحكم هؤلاء المنافسون بصورة جيدة في التكنولوجيات الحديثة، لذلك وجب على البنوك من أجل التأقلم مع هذه البيئة الرقمية بأن تصبح هي أيضا رقمية، من أجل أن تحافظ على مركزها الاستراتيجي، وتتحكم في التكاليف الثابتة الضخمة التي تتكبدها، وتخصص ماتوفره للبحث والتطوير والابتكار.

#### 1.4.4. مفهوم التحول الرقمي البنكي

أحدث الانتشار الواسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ثورة في الصناعة البنكية، حيث عرفت البنوك كيف تستفيد من هذه التكنولوجيات لتنفيذ ابتكارات مالية ونقدية سمحت لها بتتويع معروضها الرقمي وقنوات توزيع رقمية، وكذا بتطوير نماذج عمل ذات كفاءة تشغيلية عالية، سمحت لها بدعم موقفها التنافسي وتحسينه.

#### 1.1.4.4. تعريف التحول الرقمي البنكي

أصبحت مهنة الصيرفة الحديثة تتناغم بشكل كبير مع مفاهيم متعددة كرقمنة الممارسات، ورقمنة الآليات أو العمليات، ورقمنة العلاقات مع العملاء، لتعطي معنى مستحدثا للمهن المصرفية، حيث لم تعد

<sup>1</sup>- Nash Riggins, *Outsourcing and the banking sector: Problems and prospects*, 2019, <https://www.theglobaltreasurer.com/2019/02/11/outsourcing-and-the-banking-sector-problems-and-prospects/>, (accessed 13/12/2017).

<sup>2</sup>- Ibid.

الخدمة البنكية التقليدية تلبى تطلعات المستهلكين، الراغبين في الخدمة المصرفية الذكية ذات القيمة المضافة.

وتشير الرقمنة (Numérisation/Digitization) في الحوسبة ونظم المعلومات إلى عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني، يكون تمثيل المعلومات عن طريق رموز كالأرقام أو الإشارات الرقمية الثنائية (Bits)، وفي سياق الاتصالات تشير إلى تحويل الإشارات التناظرية إلى إشارات رقمية. وتطلق الرقمنة كذلك على الأنظمة والآليات والأجهزة التي تستعمل التمثيل الرقمي عبر إشارات ذات قيمة منفصلة، بعكس التمثيل التناظري<sup>1</sup>.

يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه " ثورة في الممارسات والأتمتة وتبسيط العمليات: من أجل تسريع وتحسين تدفقات التبادل الداخلية، والتدفقات بين البنك وعملائه أو شركائه، وتعتبر الرقمنة عاملاً لخلق القيمة وتحقيق الفرص التجارية"<sup>2</sup>. كما يشير التحول الرقمي إلى مجموعة الابتكارات التقنية التي سمحت بحدوث تحولات عميقة في طريقة تنفيذ العمليات الجوهرية لسير البنوك. وتظهر أهمية التحول الرقمي من خلال أمرين: يتعلق الأول بتحسين سرعة معالجة البيانات والتي تصبح أكثر جودة وأقل تكلفة؛ أما الثاني فيخص تطوير سرعة أشكال الدخول وإتاحة المعلومات للعملاء عبر القنوات الحديثة كالهاتف الذكي<sup>3</sup>.

إذن يعني التحول الرقمي البنكي تبني البنك لمجموعة من الابتكارات التقنية المتاحة التي تسمح له بتحسين أداء عملياته وخدماته، من حيث السرعة، التكلفة، البساطة والإتاحة، بغية إرضاء متطلبات عملائه، وتتم رقمنة العمليات المصرفية عبر تقنيات متعددة كالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، ويتم عرضها عبر قنوات حديثة خارج إطار المقر المادي للبنك، كالهواتف الذكية واللوحات الرقمية المتصلة بالإنترنت.

#### 2.1.4.4. خصائص التحول الرقمي البنكي

يتعين على كل مؤسسة بنكية تريد إتمام تحولها نحو الرقمنة أن تستجيب لأربعة ضروريات<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - Charlotte Béziade et Serge Assayag, Cabinet Weave, *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*, Observatoire des métiers, Paris, Mars 2014, p 15, [https://www.academia.edu/41183289/Charlotte\\_B%C3%A9ziade\\_and\\_Serge\\_Assayag\\_Cabinet\\_Weave\\_Limpact\\_du\\_num%C3%A9rique\\_sur\\_les\\_m%C3%A9tiers\\_de\\_la\\_banque\\_Etude\\_th%C3%A9matique](https://www.academia.edu/41183289/Charlotte_B%C3%A9ziade_and_Serge_Assayag_Cabinet_Weave_Limpact_du_num%C3%A9rique_sur_les_m%C3%A9tiers_de_la_banque_Etude_th%C3%A9matique), (accessed 13/01/2018).

<sup>2</sup> - Meriem Ait Ouhammou, Nezha Ait Taleb et Mohammed Khariss, *La transformation Digitale : quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques Marocaines*, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Vol.1, N°1, Jan/Mars 2019, p 202, [https://www.researchgate.net/publication/333429458\\_LA\\_TRANSFORMATION\\_DIGITALE\\_QUEL\\_IMPACT\\_SUR\\_LES\\_METIERS\\_BANCAIRES\\_CAS\\_DES\\_BANQUES\\_MAROCAINES](https://www.researchgate.net/publication/333429458_LA_TRANSFORMATION_DIGITALE_QUEL_IMPACT_SUR_LES_METIERS_BANCAIRES_CAS_DES_BANQUES_MAROCAINES) Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique Volume 1 N1 Janvier-Mars 2019 Page 200 LA TRANSF, (consulté le 15/01/2018).

<sup>3</sup> - Bernard Roman, Alain Tchibozo, *Transformer la banque, Stratégies Bancaires à l'ère digitale*, Dunod, Paris, 2017, pp 52-53.

<sup>4</sup> - Charlotte Béziade et Serge Assayag, op. cit, p 16.

- ✓ أن تكون متصلة (Connected) أي تضمن توزيعاً لخدماتها عبر قنوات متعددة (Omnicanal)، من خلال التجارة الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول والأجهزة اللوحية وما إلى ذلك؛
- ✓ أن تكون ذكية (Intelligent) أي لها القدرة على اتخاذ قرارات كفؤة تقدر مستويات الخطر المحتمل، عبر استخدام تقنيات متقدمة كالبيانات الضخمة والهوية الرقمية؛
- ✓ أن تكون مرنة (Agile) بأن تضع العميل ضمن أولوياتها وتشركه في تصميم عروض مناسبة، مع العمل على تحسين كفاءتها التشغيلية بفضل أتمتة العمليات البنكية، مع تغيير لطرق تنظيم وتسيير وحوكمة البنك من أجل مرافقة التحول الرقمي؛
- ✓ أن تكون اجتماعية (Social) بأن تسعى دوماً لتحسين صورة علامتها التجارية من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

الشكل رقم (9.2): مميزات البنك الرقمي

البنك المتصل	البنك الذكي	البنك المرن	البنك الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>الدفع عبر مختلف القنوات كالدفع المحمول وبالبطاقة البنكية.</li> <li>الدفع المدمج لتسوية مدفوعات التجارة الإلكترونية عبر السحب الأوتوماتيكي.</li> <li>تحسين تجربة العميل المتصل عبر تطبيقات وواجهات حوسبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات المفتوحة (open data) عبر واجهة تضمن مشاركة البيانات للجميع ضماناً للشفافية.</li> <li>الإستغلال الذكي لبيانات العملاء عن طريق استخدام البيانات الضخمة في إطار منطقتي تسويقي لتطوير عروض تناسب خصائص كل عميل.</li> <li>تحليل المخاطر عبر استغلال البيانات الضخمة.</li> <li>الهوية الرقمية لتأمين التعرف الرقمي على العميل والحد من التحايل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع العميل في جوهر العملية البنكية عن طريق إشراكه بإنشاء عروض ذات قيمة مضافة (المحادثة الفورية والآلية، التحاضر المرئي عن بعد، منتدى العملاء، ...)</li> <li>دمج تكنولوجيا المعلومات في النظام الحوسبي البنكي: كالروبوت والذكاء الاصطناعي، الأشياء، المتصلة بالإنترنت (IoT)، القساسات الحيوية، البلوكشين،... بغية تحسين تجربة العملاء والتسويق في الوقت الفعلي وتشارك المعلومات بين البنك ومتعامله</li> <li>تغيير ثقافة البنك: بتغيير طرق الإدارة والتنظيم والحوكمة لتسريع التحولات الرقمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبكات التواصل المؤسساتي: التشارك المعلوماتي</li> <li>التمويل التشاركي</li> <li>الاقتصاد التعاوني</li> </ul>

Source : Charlotte Béziade et Serge Assayag, Cabinet Weave, **L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Observatoire des métiers**, [En ligne], Paris, Mars 2014, p 16, >[https://www.academia.edu/41183289/Charlotte B%C3%A9ziade and Serge Assayag Cabinet Weave Limpact du num%C3%A9rique sur les m%C3%A9tiers de la banque Etude th%C3%A9matique](https://www.academia.edu/41183289/Charlotte_B%C3%A9ziade_and_Serge_Assayag_Cabinet_Weave_Limpact_du_num%C3%A9rique_sur_les_m%C3%A9tiers_de_la_banque_Etude_th%C3%A9matique) (بتصرف)

تؤثر الرقمنة على المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد غالباً ما تتداخل فيما بعضها البعض، ويتم تحديد إستراتيجية رقمية عامة ومتجانسة بالارتكاز على هذه المحاور الثلاثة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- Charlotte Béziade et Serge Assayag, op. cit, p 17.

- **الرقمنة الخارجية:** وتعني مدى وجود المؤسسة وظهرها على الشبكات الإلكترونية، من خلال التفاعلات التي قد تكون لها مع عملائها الحاليين أو المحتملين؛
  - **الرقمنة المركزية:** أي تأثير الرقمنة على شركاء المؤسسة والنظام البيئي التي تنشط فيه بشكل عام؛
  - **الرقمنة الداخلية:** والتي تعكس تأثير الرقمنة على موظفي المؤسسة وتنظيمها وعملياتها التشغيلية.
- تعمل الرقمنة على إضفاء تحولات جذرية في الاستخدامات والممارسات، لكل من العملاء والشركاء المتعاملين مع المؤسسة، في إطار نظام بيئي جديد، يغير طرق عملها ورؤيتها المستقبلية للأعمال، كتعزيز التجارة الإلكترونية والاقتصاد التعاوني، كما تعد الرقمنة وسيلة فعالة لنشر المعلومات وإتاحتها للجميع، بعدما كانت في السابق محصورة في دائرة صغيرة من المطلعين كالبنوك، بما تحمله من فورية التواصل وزيادة تبادل البيانات، وسهولة الإطلاع عليها بمجرد "نقرة زر واحدة".

#### 2.4.4.2. مجالات تطبيق الرقمنة

تدرك البنوك أهمية التحول الرقمي كمرسح قوي للنمو والإنتاجية، لذلك يتعين عليها تكييف نموذج أعمالها مع التغييرات التي أحدثتها تدويل الأسواق، وظهور قنوات التوزيع الرقمية، والتغيير في سلوك العملاء وتوقعاتهم، من أجل الإبقاء على تنافسيتها. ويتعلق هذا التحول بشكل خاص بثلاثة مجالات رئيسية هي: تحسين تجربة العميل، أتمتة العمليات البنكية، وتغيير تنظيم وطرق عمل البنك داخليا.

#### 1.2.4.4.1. تحسين تجربة العميل

تحفز العلاقة الرقمية عبر القنوات الرقمية للتواصل عن بعد التفاعلات المباشرة، المرنة والسريعة بين البنك وعملائه الحاليين و/أو المحتملين، حيث تسمح بطرح تساؤلات العملاء في أي وقت دون الحاجة للتنقل للوكالة، وبالمقابل الحصول على إجابات سريعة دقيقة ووفيرة، تخولهم اجراء مقارنات وتبادل للمعلومات فيما بينهم، وبالتالي الحصول على أفضل العروض البنكية المتاحة سعرا وجودة والتي تناسب احتياجاتهم وقدراتهم المالية<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للبنك فتتجلى أهمية تحسين تجربة العميل بشكل أكثر ملموس في تطوير الخدمة البنكية، لأن المؤسسات البنكية التقليدية تواجه منافسين موجودين عبر الإنترنت فقط (Pure players)، والذين يعتمدون كليا على التجربة الرقمية للعميل مع علاقتهم بالعملاء، لذلك ولمواجهة هؤلاء المنافسين المتاحين عبر الإنترنت خارج ساعات عمل وكالات البنوك التقليدية، يجب على البنوك مراجعة طرقها في التفاعل مع عملائها، الذين أصبحوا طامحين لخصائص جديدة للخدمة البنكية، خاصة الحاجة الملحة للسرعة، الفورية، الإتاحة والاستقلالية.

<sup>1</sup>- Bernard Roman et Alain Tchibozo, op. cit, p 34.

ولكي يتمكن البنك من تبني نهج يركز على العملاء، يتحتم من باب أولى أن يسعى جاهداً لمعرفة ميول عملائه وتوقعاتهم بشكل أفضل، من أجل خدمتهم بشكل أفضل، لذلك يتم الإعتماد على ابتكارات تكنولوجية مالية كالبيانات الضخمة التي تلعب دوراً رئيسياً في فهم العميل بشكل أفضل ويسمح استخدامها بتحسين تجربة العميل. ويقصد بالبيانات الضخمة (Big data) تجميع البيانات التي لا تستطيع البرامج الحوسبية التقليدية معالجتها (الاسترداد، التخزين، التحليل) نظراً لضخامة حجمها، وهناك العديد من البيانات، كالبيانات الشخصية المتأتية من الاتصالات الإلكترونية بشكل أساسي كرسائل البريد الإلكتروني للشبكات الاجتماعية، بيانات التفاعل بين الإنسان والآلة كأرشيف بطاقات الائتمان وسجل تصفح الويب، والبيانات المستخلصة من الأجهزة كتبادل بيانات GPS، وكاميرات المراقبة وغيرها من البيانات. تمثل البيانات الضخمة فرصة كبيرة للبنك لعرض منتجات وخدمات شخصية تلبي خصائص كل عميل، وهذا يمنح ميزة تنافسية كبيرة للبنك<sup>1</sup>.

يمكن أيضاً تحسين تجربة العملاء من خلال الإعتماد على تقنيات مبتكرة تعتمد على الأتمتة، كالذكاء الاصطناعي وروبوت المحادثة، لتقديم خدمات بنكية عبر الإنترنت تسمح للعميل العثور بسرعة على إجابة لتساؤلاتهم دون الاتصال بخدمة العملاء، وبالتالي سيخول ذلك لمستشاري البنك التركيز على الطلبات ذات القيمة المضافة العالية.

#### 2.2.4.4. أتمتة العمليات البنكية

تشكل أتمتة العمليات البنكية فرصة نمو فعلية قوية للبنك، تسمح له بتقليص الإجراءات المصرفية وتبسيطها، حيث يتيح للبنك اكتساب الكفاءة والجودة في المعاملات المالية والتبادلية ومعالجتها. كما توفر أتمتة العمليات الوقت للموظفين التفرغ لمهام ذات قيمة مضافة أعلى، وبالتالي يكون البنك أكثر مرونة، ويكون وقت اتخاذ القرار أقصر، مما يسمح بقدرة أفضل على التكيف مع التغيرات في السوق، وبالتالي تمتلك البنوك الوسائل الكفيلة بتوقع وتقييم ومراقبة المخاطر بشكل أفضل، وكذا الإستجابة بشكل أفضل لمواجهة القيود القانونية والتنظيمية. كما يتيح إزالة الورقية للوثائق تحقيق مكاسب كبيرة من حيث التكاليف، وتقليل أوقات المعالجة وتكاليف الأمن. ومن أمثلة الإلغاء المادي نجد: إنشاء غرف بريد إلكتروني، من أجل فرز وإعادة توزيع آلي لجميع رسائل البريد الإلكتروني في النسخة الإلكترونية، فهرسة آلية لمستندات العميل، تكوين أرشيف إلكتروني، القراءة التلقائية للوثائق، إلى غير ذلك من طرق الأتمتة<sup>2</sup>.

#### 3.2.4.4. تغيير تنظيم وطرق عمل البنك داخليا

تحدث التكنولوجيا الرقمية تغييرات جذرية في عمق البنوك خاصة في طرق تنظيمها وأساليب عملها. وتمس الرقمنة جميع أنشطة البنك سواء المنفذة من قبل المكتب الأمامي (Front office) أو المكتب الخلفي للبنك (Back office). يشير المكتب الأمامي إلى واجهة البنك، ويتكون من مجموعة الأقسام المسؤولة عن

<sup>1</sup>- Charlotte Béziade et Serge Assayag, op. cit, p30

<sup>2</sup>-Ibid, pp31-32.

التعامل المباشر مع العملاء، التي تقوم بمعالجة طلبات فتح وديعة أو تلقي قرض وتقديم المشورة مثلا، حيث يتم مرافقة العميل باستمرار من لحظة وصوله إلى البنك حتى إجراء المعاملة؛ أما المكتب الخلفي للبنك فيتولى المعالجة الإدارية للمعاملات التي يقوم بها العملاء، فيسهر على إعداد العقود وتسوية الأوراق المالية التي يبرمها المكتب الأمامي، وتسجيل جميع المعاملات في الميزانية العامة للبنك وتبليغ العملاء المعنيين بها، كما أنه يؤدي مهام أخرى مثل مراقبة الدفع، والتحقق من عمل الأنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق، ومراقبة الامتثال للوائح التنظيمية.

وقد استثمرت البنوك التقليدية ذات المقرات المادية كثيرا بغية رقمنة مكتبها الأمامي، حيث أصبح للبنوك مواقع إنترنت حديثة تقدم عبرها خدمات جديدة عبر الإنترنت، وكذا تطبيقات قوية تحمل على الأجهزة الذكية المحمولة، لتنافس بذلك البنوك التي تنشط 100 % على الإنترنت كالبنوك الجديدة والبنوك المحمولة، حيث طورت من معروضها الرقمي عن طريق<sup>1</sup>:

✓ جعل مسار العميل على الموقع أكثر سهولة، سرعة ومرونة، تمكنه من إجراء العديد من المعاملات المصرفية عن بعد: كفتح حساب رقمي، إجراء تحويل نقدي، الإكتتاب في القروض عبر الإنترنت عن طريق المحاكاة، إمكانية تفعيل أو إلغاء تفعيل المدفوعات بلا تلامس، تحديد موعد من تطبيق الهاتف المحمول أو إجرائه عبر تقنية التحاضر المرئي عن بعد؛

✓ تنوع قنوات الاتصال وإمكانية اختيار العميل للقناة المناسبة، كتوفير خدمة العملاء على الشبكات الاجتماعية، وضع روبوت المحادثة، المنتديات الإلكترونية، الإتصال على الموقع،..

كما وضعت البنوك تحت تصرف الموظفين المكلفين بخدمة العملاء، شبكة معلومات تشاركية تمكنهم من الوصول بسرعة للمعلومات التي يبحثون عنها، وقد تم انشاء ما يعرف بالشبكات الاجتماعية للشركات التي تجمع بين الموظفين، العملاء، المساهمين أو شركاء المؤسسة، تضمن هذه الشبكات طرق تفاعل فورية عن طريق "الدردشة" الفورية.

أما بالنسبة للمكتب الخلفي للمؤسسات المصرفية، فإن إجراء تحول رقمي بالكامل يبدو صعبا نسبيا لتكلفته العالية، فالبنوك تحتاج إلى مراجعة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لديها بالكامل من أجل الاستفادة من البيانات التي بحوزتها، تقديم العديد من الخدمات على الإنترنت كالتي تقدم على مستوى الوكالات المادية وإنشاء تجربة جديدة للعملاء وللموظفين. فحتى اليوم مازالت البنوك تعتمد على بنية تحتية معلوماتية (IT) تم إنشاؤها منذ السبعينيات او الثمانينات، تشتغل بأنظمة معقدة، يكون تحديثها مكلفا للغاية، كما أن استبدالها دون التأثير على استمرارية العمليات المصرفية سيشكل تحديا حقيقيا، لهذه الأسباب قامت معظم البنوك بتطوير تطبيقات إضافية توفر للعميل واجهة مستخدم محسنة، لكنها تواصل العمل من التكنولوجيا الأساسية القديمة.

<sup>1</sup> -D.Rating, *Proposition Digitale des banques de détail en France (Expérience client - Volet 1)*, 2019, <https://www.d-rating.com/post/customer-experience-retail-banks-france-2019fr>, (accessed 20/09/2020).

لكن لن يبقى هذا الحل مناسباً على المدى المتوسط، لأنه سيكون من الصعب تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء، من حيث توفير خدمات مصرفية تستجيب للخصائص المطلوبة كالإتاحة، التفاعلية والمرونة، لذلك ستصبح البنية التحتية التكنولوجية القديمة عائقاً أمام البنوك للوصول لهدف تحسين تجربة العملاء؛ كما أن إعادة تنظيم شبكة التوزيع وتطوير القنوات المتعددة (Omnicanal)، لن يكونا كافيين لمتابعة التخفيض اللازم في التكاليف التشغيلية للبنك، لذلك سيكون من الضروري إعادة تصميم وترشيد عمليات المكتب الخلفي، إذ يدير المكتب الخلفي لبنوك التجزئة ما بين 300 و 800 عملية مختلفة تتطلب الكثير من الموظفين، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية يتطلب منح قرض عقاري بسيط ما يقارب 35 تدخلاً يدوياً على ملفات مطبوعة، وبالتالي يقدر البنك الأمريكي تي دي (TD) استهلاكاً سنوياً للورق بـ 10000 ورقة لكل موظف، هذه الأمثلة البسيطة كافية لتسليط الضوء على التأخير في إزالة الطابع المادي وأتمتة العمليات<sup>1</sup>.

يمكن أن تساعد التقنيات الرقمية البنوك على تبسيط عملياتها بكفاءة، وبالتالي تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف التشغيلية، ومن بين هذه التقنيات يمكن ذكر<sup>2</sup>:

- ✓ نظام إدارة الوثائق (DMS- Document Management System) الذي يعمل على رقمنة الملفات التي تتعلق بالأنشطة المصرفية الأساسية كفتح حساب أو معالجة ملفات الائتمان، بحيث تساعد في تقليل استخدام الورق وتسريع أوقات المعالجة، ويقلل من التكاليف البشرية وتكاليف الطباعة وأيضاً تكاليف الأخطاء أو فقدان المستندات الورقية؛
- ✓ التوقيع الرقمي (Electronic signature) للوثائق والعقود على الأجهزة الذكية بدل التوقيع اليدوي، الذي من شأنه تبسيط الإجراءات، وتقليل تكاليف الطباعة، وبالتالي توفير ما يقارب مليار ورقة سنوياً.
- ✓ إدارة العمليات التجارية (Business Process Management)، وهو عبارة عن منصة إلكترونية متكاملة تجمع بين مراقبة العمليات في الوقت الفعلي، والنمذجة وتعظيم قدرات البنك، وبالتالي توفير نظرة عامة على آليات سير البنك لتحسينها وأتمتها قدر الإمكان، مما يسمح بتحقيق تخفيضات معتبرة في التكاليف تكون مستدامة على المدى الطويل.

#### 3.4.4. مزايا الرقمنة

يمكن للبنك أن يتوقع الكثير من المزايا من الفوائد من خلال تنفيذ مشروع الرقمنة، حيث أصبحت اليوم تحدياً عاماً للمنظمات على الصعيدين المالي والتنظيمي، خاصة بالنسبة للبنوك التي تعمل في بيئة مقيدة ومنظمة للغاية، حيث يخضع كل إجراء أو عملية بنكية للعديد من التعليمات ولوائح مراقبة الامتثال، لذلك تعمل الرقمنة على<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- Frédéric-Michel Chevalier, *Transformation digitale des banques (2) : les défis de la refonte du back-office*, Visionary Marketing.com, 27/01/2015, <https://visionarymarketing.com/fr/2015/01/transformation-digitale-des-banques-refonte-du-back-office/> (accessed 15/03/2020).

<sup>2</sup>- Ibid.

<sup>3</sup>- Mathieu COLLET, *La transformation digitale*, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, Université du Maine, Mémoire de Magister, Année 2015-2016, pp 24-27.

## 1.3.4.4. خفض التكاليف التشغيلية

تتيح الرقمنة الفرصة للبنوك لتحقيق وفورات كبيرة من خلال تخفيض التكاليف الإدارية كتكاليف الورق والطباعة والصيانة والتخزين، من خلال الأرشفة الرقمية للوثائق، حيث لم تعد الحاجة تستدعي طباعة العقود وإنما تخزن رقمياً، كما أن الكشوف البنكية أصبحت ترسل عبر الإنترنت للعملاء. كما توفر الأتمتة الفرصة للمؤسسات المصرفية لتوفير مبالغ كبيرة من المال، بضغط تكاليف العمالة عن طريق تقليل عدد الموظفين خاصة في المكاتب الخلفية التي تسجل العمليات الإدارية والمحاسبية بسبب أتمتة العمليات.

## 2.3.4.4. جودة أفضل للخدمة

إن أتمتة العمليات تساعد على تبسيط وتقليص مجموعة من العمليات الروتينية، فيتم إنجازها بسرعة وفورية، بعدما كان يستغرق تنفيذها وقتاً كبيراً ويتطلب تحكماً دائماً، حيث يتم تقليل مهام حفظ المستندات وأرشفتها والعثور عليها، الشيء الذي يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر كفاءة، فيعطي بذلك المجال للتركيز على الأعمال النوعية ذات القيمة المضافة الأعلى، كما تتيح الرقمنة أيضاً مشاركة المعلومات مع موظفي البنك وفروعه في الوقت نفسه، بفضل استخدام البيانات الضخمة، فمثلاً يمكن الوصول للملف الرقمي لأي عميل عبر بضع نقرات، والذي يحوي معلومات مختلفة عنه: كمستندات الهوية، وإثبات العنوان، وكشوف الحساب، والميزانية العمومية وكذا جميع العقود التي يبرمها العميل. كما تساهم الأتمتة في توفير الوقت لموظفي البنك، خاصة وأن العملاء يقومون بمعظم معاملاتهم عبر الإنترنت من خلال قنوات مختلفة.

## 3.3.4.4. الإمتداد الجغرافي

بفضل التقنيات الرقمية والقنوات الإلكترونية تتمتع البنوك بتغطية دولية أفضل، حيث يمكن للعملاء إدارة حساباتهم على مدار 24 ساعة في اليوم من خلال مواقع الويب، وتطبيقات الهاتف المحمول من جميع أنحاء العالم.

## 4.3.4.4. تلبية أفضل لمتطلبات العملاء

تسمح الرقمنة بتبسيط العرض للمستخدم عن طريق السماح له بأداء مجموعة من المهام بنفسه، وعن بعد دون تكبد عناء التنقل للوكالة، وبسرعة وفي الوقت الذي يختاره وامكانية الوصول السريع والمستمر للمعلومات التي يحتاجها، وهذا كله بفضل باستخدام القنوات الرقمية، فيجد بذلك العرض الذي يناسبه ويلبي احتياجات حياته اليومية بشكل مباشر، حيث وبالاعتماد على تحليل البيانات الضخمة والتحليل التنبؤي، يستطيع البنك تخصيص عروض على مقياس كل عميل على حدى يناسب خصوصياته، مما جعل العلاقة بين البنك وعملائه تتسم بالثقة والرضا بشكل متزايد.

بالرغم من المزايا التي توفرها الخدمات الرقمية المصرفية، فقد تعثرها بعض النقائص كإمكانية اختراق أمن الخدمات والبيانات البنكية الحساسة عبر الإنترنت من جانب العميل و/أو البنك، حيث يمكن أن يقعا كلاهما ضحية للقرصنة الإلكترونية، كما أن الخدمات المصرفية عن بُعد لا تستطيع أن تحل محل الخدمات

المصرفية التقليدية دائما، لأنها إذا كانت قادرة على جذب فئة من العملاء كالشباب مثلا، فإنها لا تروق لآخرين من الذين يظهرون مقاومة أكبر للتغيير، حيث لا يثق بعض الأشخاص في التقنيات الجديدة ويفضلون في الواقع الاحتفاظ "بأثر ورقي" وسيكون من الصعب جدًا تغيير رأيهم، كما لا يزال لدى بعض العملاء فهم ضعيف لأدوات تكنولوجيا المعلومات، ضف إلى ذلك هشاشة البنية التحتية لشبكة الإنترنت مما يعقد إتاحة الخدمات البنكية عن بعد.

## خلاصة الفصل الثاني

تستمر صناعة الخدمات المالية في الخضوع للتحويل في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا المالية والابتكارات الثورية لتكنولوجيات الاعلام والاتصال، والتي أحدثت تغيرات عميقة في البيئة التنافسية للقطاع المصرفي. وقد عمدت البنوك لمجابهة المنافسة المحتدمة فيما بينها، وبينها وبين الوافدين الجدد لقطاع الخدمات المالية كشركات التكنولوجيا المالية وشركات التكنولوجيا الضخمة، لإنتهاج العديد من البدائل الاستراتيجية التي مكنتها من التأقلم في مثل هكذا بيئة متغيرة شديدة التنافسية ومليئة بالفرص والتحديات، بغرض الإبقاء على قدرتها التنافسية. ومن بين الاستراتيجيات الفعالة التي مكنتها من تجاوز هذه الفترة الصعبة من تاريخها خاصة بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، هي استراتيجيات التحالفات وبسط السيطرة كالاندماج والاستحواذ الذي استهدف شركات التكنولوجيا المالية بدل البنوك، وتملك حصص بالاستثمار برأس المال المخاطر في تلك الشركات، أو بالاتفاق معها لمناولة أجزاء كبيرة من سلسلة القيمة في أنشطتها البنكية، وكذا استراتيجية التحول الرقمي التي سمحت لها بتقديم خدمة بنكية ذات جودة تلبية تطلعات العملاء في عصر الاقتصاد الرقمي.

## الفصل الثالث

تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي

على استراتيجيات نماذج مختارة

في الريادة البنكية

## تمهيد

إذا لم تتمكن البنوك من تطوير خدمات رقمية جديدة داخليا، فيجب عليها اعتماد هيكل أكثر مرونة يسهل التفاعلات مع شركات التكنولوجيا المالية من أجل مطابقة قدرات الخدمات المالية بشكل أفضل مع الاحتياجات الخاصة للسوق. قد تتعاون شركات التكنولوجيا المالية مع البنوك لعدة أسباب، أهمها أن التحالف مع عون اقتصادي راسخ في الصناعة المالية، يمكّن شركات التكنولوجيا المالية الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع، والحصول على المعرفة المتفوقة في كيفية التعامل مع اللوائح المالية، وتحسين خدماتها الرقمية. كما تتحالف بعض شركات التكنولوجيا المالية مع أحد البنوك للحصول على ترخيص لمزاولة أنشطة مصرفية، وهو ما قد يكون في كثير من الحالات مرهقًا ومكلفًا للغاية بالنسبة لشركة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية، وعلى الجانب الآخر تستطيع البنوك تأمين ميزة تنافسية من خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية التي تعمل على تطوير أفضل الخدمات المالية، وبالتالي يتمكن البنك من الحصول على حصيرة حقوق استخدام تطبيق مبتكر، مما يؤهله من التفوق على منافسيه، والتأثير بشكل مباشر على عملية تطوير المنتج واستراتيجيات الخدمة الخاصة بالتكنولوجيا المالية. وتختلف أشكال التحالفات بحسب هدف البنك والابتكار المالي والنقدي المستهدف فيمكن أن تكون في شكل عملية استحواذ واندماج، أو مناولة أو استثمار برأس المال المخاطر، إلى غير ذلك من الاستراتيجيات.

يمكن التحول الرقمي كاستراتيجية تنافسية من اعتماد البنوك على نموذج أعمال يشبه الذي تنتهجه شركات التكنولوجيا وعمالقة الويب، مما يمكنها من المحافظة على قدرتها التنافسية، ويتطلب التحول الرقمي بنية تحتية صلبة ومورد بشري مؤهل، مما يستدعي الاستثمار بمبالغ كبيرة للوصول إليه، لكن سرعان ما تتم تغطية التكاليف بفضل ارتفاع عوائد البنك نظرا للمزايا التي توفرها الخدمات البنكية الرقمية. ويعتمد البنك خصوصا على تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والأتمتة في عملية إنتاجه لمختلف خدماته الرقمية المتعددة القنوات.

بدأ القطاع البنكي الجزائري خاصة منذ جائحة كوفيد-19 بالاستثمار في بعض الابتكارات المالية والنقدية التكنولوجية، بعدما حاول من قبل ادماج بعض الابتكارات المالية للمنتج ويتعلق الأمر بتوريق القروض العقارية، حيث بدأت بعض البنوك بتقديم خدمات بنكية رقمية، خاصة مع الاهتمام المتزايد من قبل الدولة الجزائرية لدعم الابتكار والرقمنة.

بالاستناد على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى نظرة عالمية لأنواع التحالف الاستراتيجي للبنوك مع شركات التكنولوجيا المالية، أما المبحث الثاني فركز على التحول الرقمي للبنوك في العالم، ليسلط المبحث الثالث الضوء على استغلال تقنية البلوكتشين من قبل البنوك العالمية، وفي الأخير تم التعرف على واقع الابتكارات المالية والنقدية في البنوك الجزائرية وذلك من خلال المبحث الرابع.

## المبحث الأول: نظرة عالمية لأنواع التحالف الاستراتيجي للبنوك مع شركات التكنولوجيا المالية

ظهرت شركات التكنولوجيا المالية بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، كرد فعل مضاد للنظام البنكي الذي من سماته التعرض لمخاطر نظامية دورية. شكلت هذه الشركات في البداية هاجسا كبيرا للبنوك بفرضها منافسة شديدة عليها، لكنها سرعان ما استطاعت هذه الأخيرة تخطي ذلك عن طريق انتهاز استراتيجيات تمكنها من الإبقاء على قدرتها التنافسية، بل وأيضا من احتواء شركات الفينتك بجعلها وسيلة للانفتاح على عالم الرقمنة والابتكار. ومن بين العديد من استراتيجيات التحالف والتعاون مع تلك الشركات تم التركيز على الاستثمار برأس المال المخاطر، الاندماج والاستحواذ، والمناولة.

### 1.1. تطور شركات التكنولوجيا المالية عالميا

شركات التكنولوجيا المالية أو ما يعرف أيضا بشركات الفينتك هي شركات ناشئة تجمع بين نماذج الأعمال والتكنولوجيا المبتكرة لتمكين الخدمات المالية وتحسينها، حيث تتنوع نماذج الأعمال التابعة لهذه الشركات بدءا من الشركات الناشئة الصغيرة إلى الشركات الناشئة الكبيرة، وفي هذا السياق تلعب الشركات الناشئة دورا هاما إذ تتميز بقدرتها على الابتكار والتحرك بسرعة وتقديم حلول مبتكرة لتعزيز تجربة المستخدم المالية<sup>1</sup>.

#### 1.1.1. دوافع ومزايا تحالف البنوك مع شركات التكنولوجيا المالية

شهدت الصناعة المالية في السنوات الأخيرة اعتمادا سريع النمو للتكنولوجيا المالية، وذلك راجع لخصائص جوهرية تتمتع بها تجعلها ذات جاذبية كبيرة، فشركات الفينتك رائدة في استخدام التكنولوجيات المتطورة، كما أنها تعتمد على الابتكار المستمر لتحسين خدماتها واستقطاب أعداد متزايدة من العملاء المتطلعين لتحسين تجربة العميل كيفية بناء على تفضيلاتهم، بالإضافة إلى ميزات أخرى كإخفاض تكاليف بنيتها التحتية مما يمكنها من تقديم خدمات بأسعار تنافسية. كما أن التدهور التدريجي الذي عرفته العلاقة بين البنوك التقليدية والعملاء، قد تعمق أكثر خصوصا منذ الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، التي أدت إلى فقدان الثقة المتزايد في النظام المالي التقليدي. ونتيجة لذلك عملت شركات التكنولوجيا المالية على استقطاب العملاء بفضل الأنواع المبتكرة من المنتجات والخدمات التنافسية.

وقد أدى دخول شركات التكنولوجيا المالية ونموها السريع في سوق المنتجات والخدمات المالية، إلى جانب شركات التكنولوجيا الكبرى "BigTech" أو كما تسمى عمالقة الويب المنخرطة كذلك الآن في هذا السوق المالي البديل بالنسبة لها، إلى خلق بيئة تنافسية جديدة في الصناعة المالية، والتي اتسمت منذ فترة طويلة بالنضج والاستقرار. الأمر الذي جعل التركيبة الجديدة للسوق المالي تثير مخاوف جدية لدى البنوك

1 - مروة كردوسي، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية- أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024، ص 63.

القائمة، لأنه بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات تنافسية، فإن هؤلاء المنافسين الجدد يشقون طريقاً نحو نماذج أعمال جديدة يصعب مجاراتها من قبل البنوك التقليدية.

هذه السمات جعلت البنوك تضخ استثمارات ضخمة في عقد تحالفات مع شركات الفينتك، مما يعكس توقعاتها بحدوث تغيير كبير في القطاع المالي. إذ تسعى بذلك إلى استيعاب المنافسين الجدد أو التفوق عليهم في المنافسة، مع تحسين كفاءتها وقدراتها. حيث ترتبط القطاعات الأساسية التي تنشط فيها شركات التكنولوجيا المالية مباشرة بالخدمات المصرفية، وتتمثل في قطاع المدفوعات والمقاصة والتسوية، الذي يسجل أهم مجال نشاط فيه شركات الفينتك، وأيضاً قطاع الإئتمان وكذا قطاع إدارة الاستثمار. بينما تتعلق خدمات دعم السوق بالابتكارات والتقنيات التكنولوجية التي تلعب دوراً مهماً في تطورات التكنولوجيا المالية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والبلوكشين والحوسبة السحابية<sup>1</sup>.

إن المنفعة العائدة على كل من البنوك وشركات التكنولوجيا المالية هي منفعة متبادلة. فشركات التكنولوجيا المالية قد تتعاون مع البنوك لعدة أسباب، لعل أهمها هو التحالف مع لاعب راسخ في الصناعة المالية، يمكنها من الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع، والحصول على المعرفة المتفوقة في كيفية التعامل مع اللوائح المالية، وتحسين خدماتها الرقمية، أو بغية الحصول على ترخيص بنكي، وهو ما قد يكون في كثير من الحالات مرهقاً ومكلفاً للغاية بالنسبة لشركة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية.

أما عن المنفعة العائدة للبنوك فتتمثل في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية التي تعمل على تطوير أو طورت بالفعل طريقة أفضل لتقديم الخدمات المالية، فأحياناً يمكن للاستثمار في شركة التكنولوجيا المالية أن يمنح البنك حصرية حقوق استخدام تطبيق أو ترخيص معين، مما يمكنها من استبعاد المنافسين وفقاً لتقديرها. وعلى غرار الشركات الصناعية، تستطيع البنوك بالتالي حماية أعمالها الأساسية. مما يسمح للبنك بممارسة الرقابة والتأثير بشكل مباشر على عملية تطوير المنتج واستراتيجيات الخدمة الخاصة بالتكنولوجيا المالية.

### 2.1.1. أنواع تحالف البنوك وشركات التكنولوجيا المالية

تعد شراكات التكنولوجيا المالية أحد الخيارات المتاحة للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تبحث عن طرق للابتكار. حيث تلجأ البنوك القائمة التي تنقصها الخبرة العملية في الابتكار، من خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية، دون الحاجة إلى اللجوء إلى بناء فرق بحث وتطوير داخل البنك نفسه. ومن أنواع الشراكات بين البنوك والتكنولوجيا المالية يمكن أن نجد النماذج التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> -BIS, *Sound Practices Implications of fintech developments for banks and bank supervisors*, Base Committee of Banking Supervisors (BCBS), February 2018, p9, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf> (accessed 15/04/2024).

<sup>2</sup> -Ethan Jackson, Jessica Olayvar, *Fintech Partnerships: What to Consider*, Community Banking connections, 2022, <https://www.communitybankingconnections.org/articles/2022/i3/fintech-partnerships-what-to-consider> (accessed 15/04/2024).

- **شراكة الإحالة:** مع هذا النوع من النماذج، تحصل البنك أو شركة الفينتك على حسب الطرف المحيل، على عمولة مقابل توجيه العملاء إلى الشريك الآخر التكنولوجي المالية الخاص بك. إذا لم يكن لدى مؤسستك الموارد اللازمة للاستثمار في إدارة عرض جديد، فقد يكون هذا النموذج هو ما تبحث عنه.
- **شراء علامة خاصة:** في هذا النوع من النماذج بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية، يشتري البنك حلاً ذو علامة خاصة (SaaS Private label) من شركة التكنولوجيا المالية يتم تطويره خصيصاً للبنك لإنشاء تجربة سلسلة لعملائه.
- **المناولة الجزئية:** يسعى البنك في شراكة التكنولوجيا التشغيلية لاكتساب الكفاءات وتبسيط العمليات، وتعزيز مراقبة، وتحسين القدرة على الامتثال للمتطلبات التنظيمية (التكنولوجيا التنظيمية)، حيث يتمكن البنك من تحسين أنظمتها الداخلية والسير الكفاء لأعماله، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) لأتمتة قرار الائتمان أو عمليات الاكتتاب.
- **الاستحواذ أو الاستثمار:** يتم هذا النموذج عن طريق شراء حصص في رأسمال شركة الفينتك عن طريق المساهمة برأس المال المخاطر، أو بالاندماج والحيارة. بحيث يصبح للبنك تأثير استراتيجي على شركات الفينتك. فحصل البنك على إمكانية الوصول إلى الخبرة التقنية وتجربة الابتكار وفي كثير من الحالات التكنولوجيا الجديدة نفسها. وفي الوقت نفسه يمكن شركة الفينتك من استخدام الشراكة للوصول بشكل أعمق إلى الأسواق وتنمية قاعدة عملائها.
- **الشراكة الحقيقية:** أو ما يسمى بشراكة المكتب الأمامي، والتي يشار إليها أحياناً باسم الخدمات المصرفية كخدمة أو (Banking-as-a-service or BaaS)، حيث تتفاعل شركة التكنولوجيا المالية بشكل مباشر مع المستهلك من خلال تقديم الخدمات أو المنتجات المصرفية باستخدام البنية التحتية للبنك. وبموجب هذه الاتفاقيات يمكن اعتبار البنك شريكاً صامتاً، وغالباً ما لا يدرك عملاء شركة الفينتك أن البنك يشارك في الخدمة أو المعاملة. ومن خلال الجمع بين القدرات التكنولوجية للتكنولوجيا المالية والبنية التحتية للبنك، تهدف هذه الشراكات غالباً إلى تنمية الودائع، وتنويع محفظة الإقراض لدى البنك، وزيادة تدفقات الإيرادات.

الشكل رقم (1.3): أشكال التحالف بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية

• يجني البنك عمولات عن طريق توجيه العملاء لشركة الفينتك • يستخدمها البنك عندما يكون لديه نقائص في عروض خدماته	بنك الاحالة
• يشتري البنك عملاء محتملين من شركة الفينتك • يشتري البنك حسابات أو قروض أنشأت في منصة لشركة الفينتك	شركة فينتك الاحالة
• يشتري البنك حق التكنولوجيا المالية ويقترحها لعملائه • فتح عروض منتجات جديدة للبنك	العلامة الخاصة
• تتعاون البنوك مع بعضها البعض لسد نقائص الخدمات المعنية • يتضمن أيضًا العلاقات بين التكنولوجيا والبنوك ذات التقنية المنخفضة لتقديم الخدمات.	تعاون بنك - بنك
• تتولى شركة الفينتك دورا تقنيا محددًا في تنفيذ التكنولوجيا التشغيلية، مثل الاكتتاب وجمع البيانات وما إلى ذلك. • يتيح للبنك "شراء" التكنولوجيا أو الخبرة المفقودة في المؤسسة	المناولة الجزئية
• يقوم البنك بشراء التكنولوجيا الأساسية للاستخدام الخاص أو بيعها إلى مؤسسات مالية أخرى. • يستثمر البنك في شراء حصص في شركة الفينتك التي تتوافق مع احتياجاته	الاستثمار أو الاستحواذ على شركة الفينتك
• يعمل البنك كمصدر للحسابات أو مانح للقروض في النظام البيئي لشركة الفينتك • التكامل الكامل في الخدمات للواجهة الأمامية لشركة الفينتك مع الواجهة الخلفية لشركة الفينتك	الشراكة الحقيقية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

Mark L. Miller, Kevin Tran, *FINTECH –BANK MODEL PARTNERSHIPS*, Nelson Mullins, 2021, p13, <https://www.nelsonmullins.com/storage/ewr8fE3BnsuRiHqoKzP6ipDfFKDEwU0aQx63qXvk.pdf> (accessed 20/04/2024).

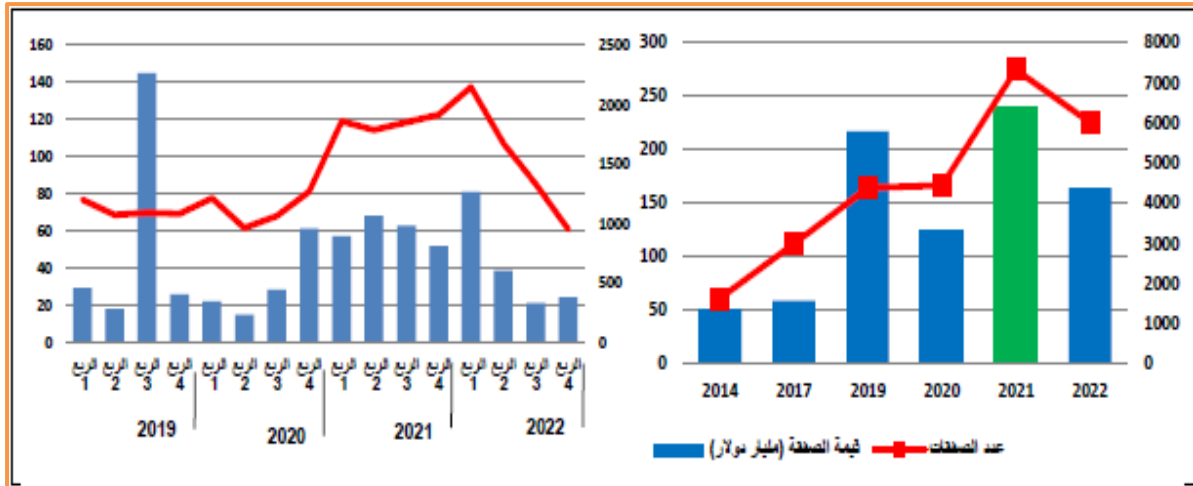
تختلف أشكال التحالفات والشراكات وتتعدد بحسب استراتيجية البنك، وكذا وقوفه على مواطن ضعفه وقوته، مما يسمح له باختيار الشراكة المناسبة له بالطريقة وفي الوقت الذي يراه مناسباً. لكن من الواضح أن الاستثمار برأس المال المخاطر والاندماج والاستحواذ هي أحد أهم التحالفات بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية، خاصة بالنظر لحجم الصفقات التي تعقد بملايير الدولارات سنوياً. كما أن مناولة بعض العمليات التشغيلية للبنك تكتسي أهمية بالغة للبنك الذي يتخلص من عبء ادارتها ليتفرغ للأنشطة ذات العوائد المجزية تحقيقاً لاستراتيجياته وأهدافه المسطرة.

### 3.1.1. حجم وقطاعات استثمار البنوك في شركات التكنولوجيا المالية

وفقاً لدراسة مكتب KPMG، بلغت قيمة الاستثمارات الجديدة في مجال التكنولوجيا المالية سنة 2023 مبلغ 113.7 مليار دولار بعدد صفقات يقدر ب 4547 صفقة، وتضم الاستثمارات رأس المال الاستثماري والاستحواذ والاندماج والاستثمار في الأسهم الخاصة. حيث عرف انخفاض الاستثمار العالمي في التكنولوجيا المالية أدنى مستوى له منذ 2018، نتيجة الأوضاع العالمية غير المستقرة لاسيما الحرب في أوكرانيا والشرق

الأوسط وارتفاع أسعار الفائدة. بعدما عرفت الاستثمارات أعلى مستوياتها سنة 2021 بمبلغ إجمالي قدر بـ 252.8 مليار دولار، وعدد صفقات 8055 صفقة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2.3): إجمالي الاستثمار العالمي في شركات التكنولوجيا المالية (2014-2022)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-KPMG, *Pulse of Fintech H2 '22*, Global analysis of fintech investment, 2023, pp8-10,

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2023/the-pulse-of-fintech-h2-2022.pdf> (accessed 21/04/2024).

-KPMG, *Pulse of Fintech H2 '20*, 2021, p8, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/02/pulse-of-fintech-h2-2020.pdf> (accessed 21/04/2024).

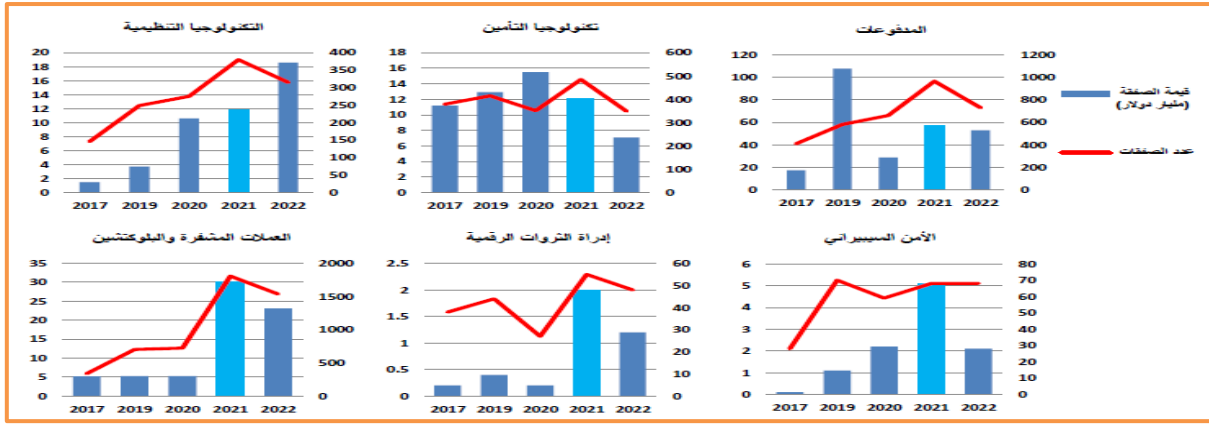
-KPMG, *Pulse of Fintech H2 '19*, 2020, p9, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/02/pulse-of-fintech-h2-2019.pdf> (accessed 21/04/2024).

قطاعيا تشكل المدفوعات أهم سوق لشركات التكنولوجيا المالية، نظرا للخدمات المميزة المقترحة كالدفع المحمول، وتحويل الأموال الدولية والبنوك الجديدة أو المحمولة (Neobank). كما أن قطاع البلوكتشين والعملات المشفرة أو ما يسمى بالمالية اللامركزية (DeFi) يسجل استثمارات متزايدة بالرغم من المخاطر التي تنجم عن استعمالها نظرا للتقلبات السعرية الكبيرة التي تسجلها، وبالرغم من ذلك استطاعت جذب استثمارات ضخمة نظير الحلول والخدمات المبتكرة، على عكس القطاع المالي المنظم الذي تحكمه أنظمة وقوانين صارمة. كما أن خدمات الاستشارة الآلية تتيح للمستثمرين تداول أوراقهم المالية عبر محافظ استثمارية رقمية مع توصيات على المقاس لتنفيذ الصفقات.

<sup>1</sup> KPMG, *Pulse of Fintech H2 '23*, Global analysis of fintech investment, 2024, p5, 9,

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf> (accessed 21/04/2024).

الشكل رقم (3.3): القطاعات الفرعية الأكثر نشاطا للتكنولوجيا المالية عالميا



المصدر: مروة كردوسي، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024، ص142.

يظهر الشكل (3.3) أن قطاع المدفوعات يعد قطاعا حيويا بالنسبة لشركات الفينيتا، حيث سجلت سنة 2019 رقما قياسيا من حيث حجم الاستثمار الذي بلغ 107.8 مليار دولار عالميا، ويعود ذلك للأزمة الصحية لكوفيد-19 التي مر بها العالم، الشيء الذي أجبر القطاع البنكي والمؤسسات المالية الأخرى على التحالف مع شركات الفينيتا التي تمتلك التكنولوجيا العالية، استمرت صناعة التكنولوجيا المالية في النمو من حيث عدد العملاء بعد كوفيد-19، مما أدى إلى الحفاظ على زخم النمو الذي شهدته قبل وأثناء الوباء. بالرغم من أنه منذ العام 2019 شهدت مدفوعات شركات الفينيتا منحنى تنازلي خلال الفترة 2020-2022 إذ عرفت هبوطا شديدا خصوصا سنة 2020 بمبلغ استثمار إجمالي يقدر بـ 29.1 مليار دولار، الأمر الذي يمكن تفسيره بالاعتماد القوي لخدمات التكنولوجيا المالية خلال فترة كوفيد-19 والرجوع للعادات النقدية للعملاء مع انتهاء الجائحة.

كما أن قطاع تكنولوجيا التأمينات شهد أعلى ارتفاع له سنة 2020 بمبلغ استثمارات عالمي يقدر بـ 15.5 مليار دولار لينخفض مجددا في 2021 و2022 ويمكن أن يرجع السبب في ذلك لجائحة كوفيد-19 حيث كان الاتجاه العام للعملاء في ظل هذه الجائحة إلى الاكتتاب في بوليصات التأمين.

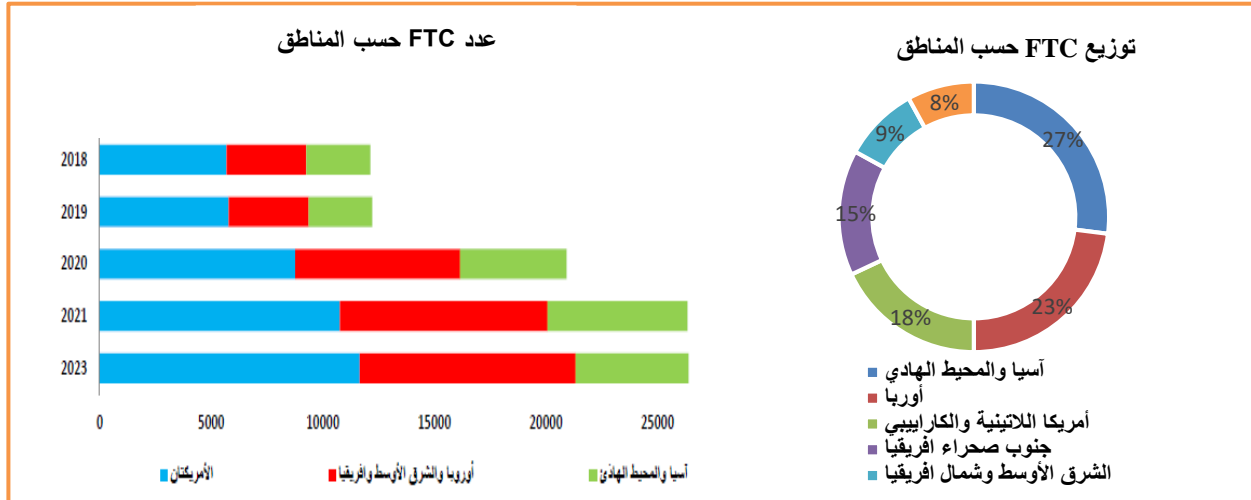
شهد قطاع البلوكتشين والعملات المشفرة نموا مذهلا سنة 2021 بحجم استثمار يقدر بـ 30.8 مليار دولار. وهو ما يؤكد الاتجاه المتزايد نحو استخدام المالية اللامركزية (DeFi) التي لها انتشار عالمي وبدون حدود ولا جنسية، تسمح بتوفير خدمات مالية دون ضرورة وجود وسطاء ماليين، عن طريق الترميز (Tokenisation) باستبدال بيانات شديدة الخصوصية برموز تعريف فريدة تحتفظ بجميع المعلومات حول تلك البيانات دون المساس بأمانها، الأمر الذي زاد من جاذبيتها خاصة مع الموجة الأخيرة من إغلاق البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية والتي سلطت الضوء على ضعف النظام البنكي التقليدي، مما دفع خبراء صناعة العملات المشفرة إلى الدعوة إلى تشييد بنية تحتية مالية لامركزية كبديل أكثر أماناً وموثوقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Deloitte, *Banking Trends 2023*, Deloitte Conseil, 2023, p 20, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/services financiers/publications/deloitte\\_banking-trends\\_2023.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/services financiers/publications/deloitte_banking-trends_2023.pdf) (accessed 24/04/2024).

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

أظهر الاستثمار في التكنولوجيا التنظيمية خلال عام 2022، مرونة مذهلة لمواجهة قدر كبير من عدم اليقين الجيوسياسي وتحديات الاقتصاد الكلي. حيث أصبح تبني التكنولوجيا التنظيمية خياراً استراتيجياً يساعد البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة لقوانين صارمة، على إدارة التزاماتها المتعلقة بالامتثال وإعداد التقارير، خاصة مع الاتجاه المتزايد نحو الرقمنة.

الشكل رقم (4.3): توزيع وعدد شركات التكنولوجيا المالية حسب المناطق (2018-2023)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-CCAF, World Economic Forum, *The Future of Global Fintech: Towards Resilient and Inclusive Growth*, Insight Report, 2024, p 6, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Future\\_of\\_Global\\_Fintech\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Future_of_Global_Fintech_2024.pdf) (accessed 23/05/2024).

-Statista Research Department, *Number of fintechs globally by region*, [Number of fintechs globally by region 2024 | Statista](https://www.statista.com/statistics/1108442/number-of-fintechs-globally-by-region-2024/). (accessed 23/04/2024).

يتضح من الشكل (4.3) أن منطقة آسيا والمحيط الهادئ (APAC) تتمتع بأكبر نسبة من تواجد شركات الفينتك بـ 27% وهذا راجع للكثافة السكانية الكبيرة بها، وكذلك أنها تعد موطناً لأسرع شركات التكنولوجيا المالية نموًا في العالم. تتبعها أوروبا بنسبة 23%. أما منطقتي أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (LAC) وجنوب الصحراء الكبرى أفريقيا (SSA) بنسبة 18% و 15%. أما منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) والولايات المتحدة وكندا 9% و 8% على التوالي. وتمثل كل من سنغافورة والمملكة المتحدة والولايات المتحدة والهند المقرات الرئيسية لشركات التكنولوجيا المالية.

تعمل شركات التكنولوجيا المالية على توسيع عملياتها بشكل متزايد عبر الحدود، خاصة في نفس المنطقة التي يوجد بها مقرها الرئيسي. ومع ذلك، هناك بعض أنماط شركات التكنولوجيا المالية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة العاملة في دول جنوب الصحراء الكبرى لأفريقيا، حيث تتمتع نماذج أعمال المدفوعات والتحويلات الرقمية بحضور قوي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -CCAF, World Economic Forum, *The Future of Global Fintech: Towards Resilient and Inclusive Growth*, Insight Report, 2024, p 6, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Future\\_of\\_Global\\_Fintech\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Future_of_Global_Fintech_2024.pdf) (accessed 23/05/2024).

## 2.1. تحليل استثمار البنوك برأس المال المُخاطر في شركات التكنولوجيا المالية عالمياً

عمدت البنوك على المستوى العالمي لمسايرة التحول الرقمي الذي فرضته عليها شركات الفينتك، إلى انتهاز قناة الاستثمار المباشر في تلك الشركات. حيث بحث (هورنوف وآخرون، 2020) في استراتيجيات البنوك المتعلقة بالاستثمار في شركات التكنولوجيا المالية، فوجدوا أن 33% من مجموع 154 بنكاً شريك في شركات التكنولوجيا المالية قام على الأقل قامت باستثمار أقلية. وبالنظر إلى البنوك التي تتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية فقط، وجدوا أن 76% منها لديها استراتيجية رقمية و15% منها توظيف رئيس تنفيذي للمعلومات الرقمية (Chief digital officer-CDO) <sup>1</sup>.

### 1.2.1. حجم الاستثمار في شركات وحيدة القرن عالمياً

إن تطور استخدام التكنولوجيا المالية على نطاق واسع في سياق الوساطة المالية، كان بفضل الاستثمار برأس مال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008. كما أن بلوغ هذا الحجم الخيالي من الاستثمارات يرجع لل صعود المتزايد لما يعرف بالشركات وحيدة القرن (Unicorn) في جميع أنحاء العالم. حيث وصلت قيمة أكبر 10 شركات وحيدة القرن متخصصة في مجال التكنولوجيا المالية إلى أكثر من 400 مليار دولار أمريكي سنة 2024.

الجدول رقم (1.3): قائمة 10 شركات وحيدة القرن الرائدة في التكنولوجيا المالية عالمياً

المرتبة	الشركة	القيمة (مليار دولار)	البلد	مجال النشاط
01	OpenAI	100	و.م.أ.	الذكاء الاصطناعي
02	Ant Group	80	الصين	التكنولوجيا المالية
03	Stripe	61	و.م.أ.	التكنولوجيا المالية
04	Binance	34	مالطا	البلوكتشين
05	WeBank	33	الصين	التكنولوجيا المالية
06	Citadel Securities	22	و.م.أ.	التكنولوجيا المالية
07	chime	21	و.م.أ.	التكنولوجيا المالية
08	JDT	19	الصين	التكنولوجيا المالية
09	Revolut	18	المملكة المتحدة	التكنولوجيا المالية
10	Plaid	13	و.م.أ.	التكنولوجيا المالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

-Hurun Research Institute, *Hurun Global Unicorn Index 2024*, Hurun Report, 2024, <https://www.hurun.net/en-US/Info/Detail?num=9K1G2SK5X7CX#:~:text=OVERALL%2C%20FINTECH%20LED%20THE%20PACK,%20FINTECH%20AND%20E%2DCOMMERCE>, (accessed 25/04/2024).

يتضح جلياً أن أكبر شركات وحيدة القرن في العالم تنشط في مجال التكنولوجيا المالية، بلغت قيمة قياسية، استفادت هذه الشركات الناشئة من النمو السريع للتكنولوجيات الجديدة للحصول على مكانة اليونيكون. ومع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي وإمكانية الوصول إلى الملايين الذين يستخدمون هذه

<sup>1</sup>- Lars Hornuf, Milan F. Klus, Todor S. Lohwasser & Armin Schwienbacher, *How do banks interact with fintech startups?*, *Small Bus Econ*, 2021, 57:1505–1526, p1514, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00359-3>, (accessed 25/04/2024).

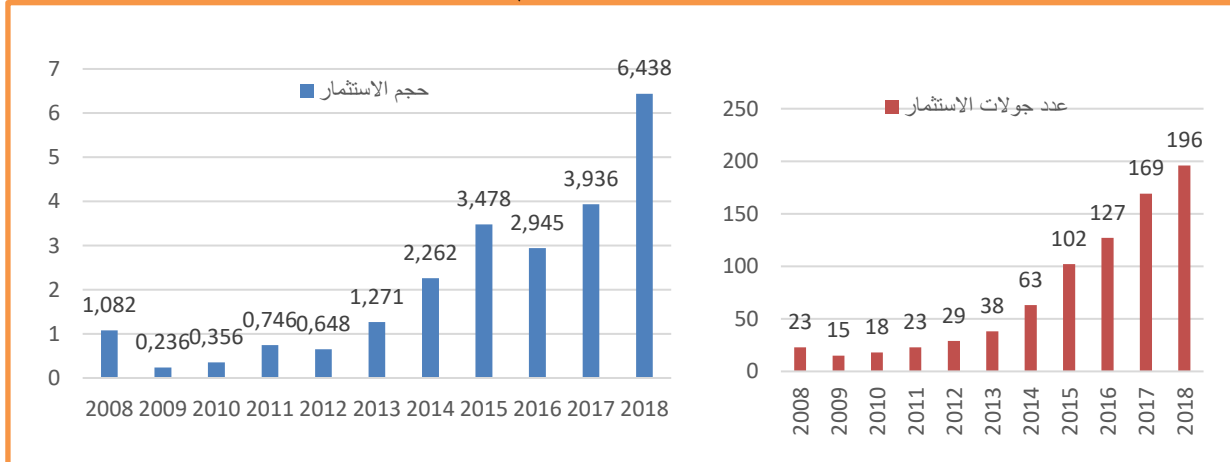
التكنولوجيا توصلت إلى تحقيق وفورات حجم هائلة، وأصبحت شركات وحيدة القرن لديها القدرة على توسيع أعمالها بشكل أسرع من أي وقت مضى، وقد ساعدها في ذلك الابتكارات التكنولوجية خاصة الهواتف الذكية المحمولة ومنصات P2P والحوسبة السحابية. وتظهر 10 شركات وحيدة القرن التي تنشط في مجال التكنولوجيا المالية ضمن أكبر 30 شركة وحيدة القرن عالميا وفي كل المجالات، مما يظهر الأهمية العالية لمجال التكنولوجيا المالية وآفاق توسعه العالمية بالإضافة إلى هوامش أرباح المرتفعة التي تستقطب جميع أنواع الاستثمارات بما في ذلك البنوك.

### 2.2.1. حجم عمليات الاستثمار برأس المال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية عالميا

توفر التكنولوجيا المالية للبنوك فرصا للاستثمار في شركات الفينتك، وبالتالي تحسين أداء محافظها في سوق رأس المال الاستثماري. ولا يرجع الأداء المتفوق للبنوك في رأس المال الاستثماري في شركات التكنولوجيا المالية إلى أنماطها الاستثمارية الفريدة أو إلى محاكاة استثمارات الشركات الناشئة الناجحة فقط، بل يرجع كذلك إلى مهارات الاختيار المرتبطة بمعرفتها المتخصصة بالصناعة البنكية باعتبارها أحد أعمدة الوساطة المالية، مما يجعلها تشارك في عملية صنع القرار الحقيقي للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (5.3): حجم وعدد جولات الاستثمار في شركات التكنولوجيا المالية من قبل البنوك عالميا (2008-

2018؛ مليار دولار)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Luca Bellardini, Belinda Laura Del Gaudio, Daniele Previtali, Vincenzo Verdoliva, *How do banks invest in fintechs? Evidence from advanced economies*, Journal of International Financial Markets, Institutions and Money Volume 77, March 2022, 101498, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104244312100202X>, (accessed 15/05/2024).

يظهر الشكل (5.3) أن جولات استثمار البنوك في شركات الفينتك قد تزايدت بشكل ملحوظ حول العالم بين عامي 2008 و2018. علاوة على ذلك تم إجراء 803 جولة استثمار بشكل تراكمي خلال الفترة

<sup>1</sup>- Emma Li, Mike Qinghao Mao, Hong Feng Zhang & Zheng Hao, *Banks' Investments in Fintech Ventures*, Journal of Banking and Finance, Forthcoming, 2022, p 22, <https://ssrn.com/abstract=3979248> (accessed 16/05/2024).

الزمنية نفسها، بنمو مركب بلغ نسبة 42.7% سنويًا. وفيما يتعلق بمبلغ الاستثمار الذي تم جمعه، فقد قدر بـ 23.4 مليار دولار بشكل تراكمي. أما فيما يتعلق بجولات الاستثمار فقد ارتفع العدد من 23 في عام 2008 إلى 196 في عام 2018 أي بزيادة 23.9%؛ كما أن إجمالي الاستثمار ارتفع من 1,082 إلى 6,438 مليون دولار أمريكي بزيادة 19.5%. وقد أثرت الأزمة المالية العالمية على مبلغ الاستثمار العالمي حيث شهدت الفترة (2009-2012) تقلصا للمبلغ الذي استثمرته البنوك في شركات الفينتك، ليعود المنحى التصاعدي للاستثمار ابتداءً من 2013.

### 3.2.1. أهم صفقات الاستثمار برأس المال المخاطر للبنوك في شركات التكنولوجيا المالية عالمياً

تجذب شركات الفينتك خاصة التي تنشط في مجال الصيرفة والمؤسسات الائتمانية 2.0 المحمولة الاستثمارات في رأس المال المخاطر، من قبل جميع شرائح المستثمرين خاصة البنوك والمؤسسات المالية وعمالقة التكنولوجيا، فمثلاً سجلت أوروبا سنة 2020 خمسة من أكبر عشر صفقات للاستثمار في بنوك محمولة، شملت بنك N26 في ألمانيا وبنك Revolut في المملكة المتحدة، وبنك Klarna في السويد، وبنك Starling Bank في المملكة المتحدة، وبنك Qonto في فرنسا. حيث يتضح أن شركات الفينتك التي تقدم أداءً ممتازاً وتكون في مرحلة النضج تستقطب عمليات الاستثمار برأس المال المخاطر، لا سيما في مجال المدفوعات التي تشكل أهم قطاعات التكنولوجيا المالية.

الجدول رقم (2.3): أفضل 10 صفقات برأس المال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية (2021-2023)

شركة الفينتك	مقرها	قيمة الصفقة (دولار)	مجال النشاط
Stripe	و.م.أ.	6.9 مليار	المدفوعات/ المعاملات
Generate	و.م.أ.	2 مليار	المالية المتخصصة
Klarna	السويد	1.3 مليار	المدفوعات
Trade Republic	ألمانيا	1.12	الأسواق المالية
Tabby	الإمارات العربية المتحدة	950 مليون	المدفوعات/ المعاملات
Ramp	و.م.أ.	748.3 مليون	المعاملات من مؤسسة إلى مؤسسة B2B
Abound	المملكة المتحدة	602 مليون	الإقراض الاستهلاكي
N26	ألمانيا	570 مليون	الصيرفة المحمولة
Banco BPM	إيطاليا	548.8 مليون	الصيرفة المحمولة
Revolut	المملكة المتحدة	500 مليون	المدفوعات/ المعاملات
Ledger	فرنسا	493 مليون	البلوكتشين
Polygon	الهند	450	البلوكتشين

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

KPMG, Pulse of Fintech H2'23, Global analysis of fintech investment, 2024, [Pulse of Fintech H2'23 \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com/au/issues-and-insights/articlespublications/2024/04/pulse-of-fintech-h2-23)

KPMG, Pulse of Fintech H2'22, Global analysis of fintech investment, 2023, [The Pulse of Fintech H2'22 \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com/au/issues-and-insights/articlespublications/2023/04/the-pulse-of-fintech-h2-22)

KPMG, Pulse of Fintech H2'21, Global analysis of fintech investment, 2022, [Pulse of Fintech H2'21 \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com/au/issues-and-insights/articlespublications/2022/04/pulse-of-fintech-h2-21)

KPMG, Pulse of Fintech H1'22, Global analysis of fintech investment, 2022, [Pulse of Fintech H1'22 \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com/au/issues-and-insights/articlespublications/2022/04/pulse-of-fintech-h1-22)

سجلت منطقة الأمريكيتان ارتفاعاً قياسيًّا في الاستثمارات برأس المال المخاطر، وبالمقابل انخفاضاً حاداً في عمليات الاندماج والاستحواذ، وتمثل الولايات المتحدة الأمريكية الحصة الأكبر من استثمارات التكنولوجيا المالية في أمريكا باستثمار بلغ سنة 2020 مبلغ قدره 8,6 مليار دولار، ومن بين أهم الاستثمارات في شركات التكنولوجيا المالية نجد الاستثمار في شركة (Stripe) بمبلغ قدر بـ 6,9 مليار دولار، وفي شركة (Generate) بمبلغ 2 مليار دولار. وتوسعى البنوك في المقام الأول من الاستثمار في رأس مال شركات التكنولوجيا المالية إلى تحقيق أهداف استراتيجية، ووفقاً لتقرير أجراه مكتب الدراسات (Crunchbase Industry Spotlight) فقد زاد إجمالي تمويل شركات التكنولوجيا المالية بأكثر من تسعة أضعاف منذ العام 2010، حيث تم تنفيذ ما قيمته 43 مليار دولار كاستثمارات في التكنولوجيا المالية في سنة 2019 لوحدها. والجدير بالذكر أن البنوك الكبيرة كبنك سيتي غروب (Citigroup) وبنك جي بي مورغان تشايس (JPMorgan Chase) كثفت من استثماراتها في مجال التكنولوجيا المالية. ووفقاً لتقرير صادر عن وكالة (S&P Global) فحتى البنوك الأوروبية واصلت من استثماراتها في التكنولوجيا المالية حتى أثناء جائحة كوفيد-19 مما يدل على الأهمية الاستراتيجية لمثل هذه العمليات<sup>1</sup>.

### 3.1. تحليل استثمار البنوك في عمليات الاندماج والاستحواذ على شركات التكنولوجيا المالية عالمياً

برزت شركات التكنولوجيا المالية كأهداف (Target) شائعة لعمليات الاندماج والاستحواذ (M&A) استجابة للنمو الملحوظ في صناعة التكنولوجيا المالية عموماً، خاصة مع تأخر البنوك للاستجابة للابتكارات الرقمية والتكنولوجية والتحول إليها، لذلك اتجهت إلى عقد تحالفات استراتيجية أو إلى الاستيلاء على منافسيهم من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ لتحقيق النمو في الأجل الطويل.

تشكل عمليات الاندماج والاستحواذ أداة استراتيجية مشتركة للتنمية الاقتصادية للأعمال، مما يقلل من المنافسة ويعزز الوصول إلى رأس المال، ويقلل العبء الضريبي من خلال الشركات التابعة عبر الحدود. كما أنه باتباع نظرية التآزر التي تنجر عن عمليات الاندماج والاستحواذ، تعمل الشركات على تسريع نموها وتوسيع عروض منتجاتها والوصول إلى أسواق وتقنيات وأسرار تجارية جديدة. يتم تشكيل العديد من عمليات التعاون والشراكات للوصول إلى الخبرات الخارجية، مما يساهم بشكل كبير في التطوير التكنولوجي للشركات<sup>2</sup>.

#### 1.3.1. تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على البنوك

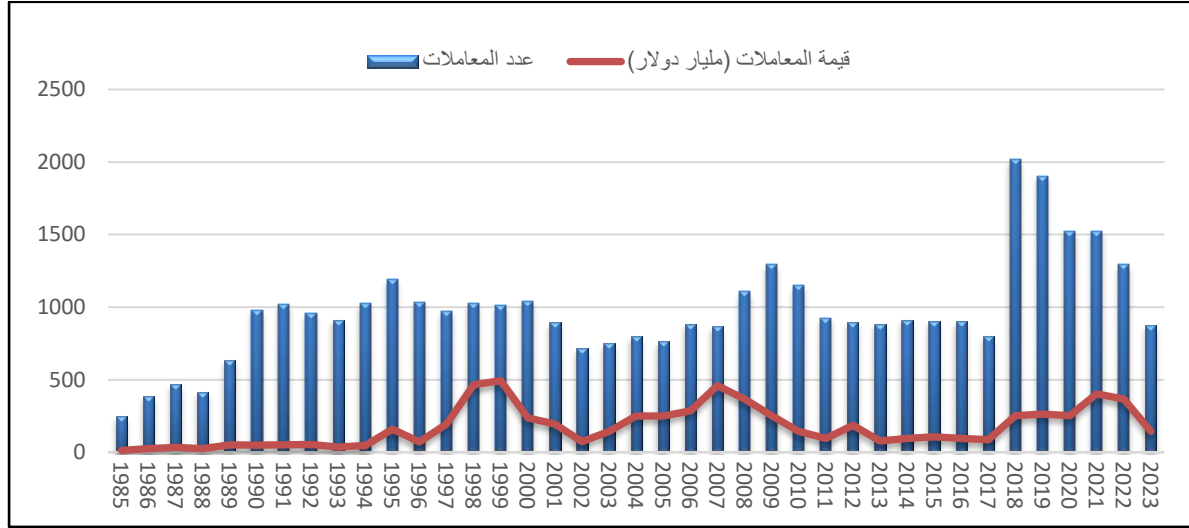
كانت عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع البنكي ولا تزال استراتيجية فعالة تعتمد عليها البنوك غير أن هذه الأخيرة كانت تتحد سابقاً فيما بينها، أما موجات الاندماج والاستحواذ في الوقت الحالي فقد

<sup>1</sup>- Quratulain Akhtar, Safia Nosheen, *The Impact of Fintech and Banks M&A on Acquirer's Performance: A Strategic Win or Loss?*, Istanbul Review, 22(2), Borsa, 2022, p 1197, [https://www.researchgate.net/publication/362894620\\_The\\_Impact\\_of\\_Fintech\\_and\\_Banks\\_MA\\_on\\_Acquirer's\\_Performance\\_A\\_Strategic\\_Win\\_or\\_Loss](https://www.researchgate.net/publication/362894620_The_Impact_of_Fintech_and_Banks_MA_on_Acquirer's_Performance_A_Strategic_Win_or_Loss) (accessed 08/06/2024).

<sup>2</sup>- Emma Li et al, op. cit., pp 1-2.

أصبحت تتميز باستهدافها لمنافسين غير بنكيين. وقد عبرت عمليات (M&A) موجات كثيرة للاندماج والاستحواذ وقد تباينت بين المنحى التصاعدي والتنازلي.

شكل رقم (6.3): حجم معاملات الإندماج والاستحواذ في القطاع البنكي عالميا (1985-2013)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Institute of Mergers Acquisitions and Alliances (IMAA), M&A Deal, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/ma-statistics-by-industries/>

من الشكل (6.3) يتبين أن سنة 1995 عرفت ارتفاعا قياسيا لعدد عمليات (M&A) ليصل إلى 1192 عملية، بقيمة اجمالية تقدر ب 159 مليار دولار، بينما لم تتجاوز سنة 1985 قيمة 13 مليار دولار. وقد سجلت سنة 1999 أكبر قيمة على الإطلاق بما يفوق 493 مليار دولار وأعقبها سنة 2000 التي تشكل بداية لنهاية أكبر موجة في تاريخ عمليات الاندماج والاستحواذ في جميع القطاعات مجتمعة على المستوى العالمي، وذلك بسبب انفجار فقاعة الإنترنت\* حيث انخفضت قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ (M&A) من 493 مليار دولار سنة 1999 إلى 236 مليار دولار سنة 2000، أي بنسبة 52 % خلال سنة واحدة، وبقي الانخفاض مستمرا حتى العام 2003، حيث بدأت عمليات الاندماج والاستحواذ (M&A) تنتعش من جديد لتبدأ بالتزايد المستمر لغاية 2007، إذ سجلت ما يفوق 459 مليار دولار كقيمة اجمالية، لكن بدأت بالتراجع من جديد نظرا لحدوث أزمة الرهون العقارية 2007-2009 لتعرف ارتفاعا جديدا قبيل جائحة كورونا العاميين 2018 و2019.

ومنذ سنة 2010 وبغرض مواجهة التحديات التي بدأ الوافدون الجدد في الساحة المالية، أي قطاع التكنولوجيا المالية بفرضها على البنوك، وكذا نتيجة التطور السريع للابتكارات المالية، لجأت هذه الأخيرة

\* فقاعة الإنترنت: ترجمت عبر ارتفاع قياسي لأسعار أسهم التكنولوجيا أي القيم المرتبطة بقطاعات المعلوماتية والإتصال في مختلف البورصات العالمية والتي انهارت قيمتها في مارس 2000، وأدت إلى ركود اقتصادي استمر لسنوات.

إلى الاهتمام بالتطور التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي أو التعاون مع شركاء التكنولوجيا المالية وتوسيع البنوك من وراء عمليات الاندماج والاستحواذ لتقوية موقعها في السوق، والسعي لتحقيق كفاءة التكلفة ونمو الإيرادات، والحد من المخاطر غير المنتظمة، وتوسيع شبكة الأمان<sup>1</sup>.

ويرى البعض أن البنوك لا تستفيد حتما وبشكل فعال من عمليات الاندماج والاستحواذ، وذلك نظرا لتعدد خطوط الخدمات البنكية المختلفة بسبب تكاليف التنوع، أو فشل الإدارة في اختيار مجالات العمل التي تتمتع فيها البنوك بمزايا نسبية. وبالإضافة إلى ذلك فإن عمليات الاندماج والاستحواذ تخضع لتكاليف الوكالة المحتملة، على سبيل المثال قام (Harjoto, Yi, and Chotigeat, 2012) بالتحقيق في عمليات الاندماج والاستحواذ التي تجريها البنوك مع شركات الخدمات المالية غير البنكية، فوجدوا أن التأثير الصافي لعمليات الاندماج والاستحواذ يقلل من قيمة البنك بسبب مشاكل الوكالة<sup>2</sup>.

كما أن (Akhtar & Nosheen, 2020) خلاصا إلى وجود تأثير إيجابي كبير لعمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك في مجال التكنولوجيا المالية خاصة بالتأثير بشكل إيجابي على العائد على الأصول (ROA) للبنوك المستحوذة، وكذا لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي والسيولة والرافعة المالية للبنوك. ويمكن تفسير هذا التأثير الإيجابي من خلال الميزة التنافسية التي تحققها البنوك من خلال احتوائها لمنافسيها أو الحصول على منتجاتهم المدمجة بالتكنولوجيا، وبالتالي القدرة على مواكبة تطور السوق<sup>3</sup>.

اتجهت البنوك إلى الاستحواذ على شركات الفينتك التي تشكل منافسا شرسا لها، فبالرغم من تطويرها داخليا للعديد من الابتكارات المالية التكنولوجية، إلا أن أداءها لم يرق لمستوى الابتكارات التي جاءت بها التكنولوجيا المالية، من حيث انخفاض التكلفة وسهولة الاستخدام والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء. لذلك تعود عليها عمليات (M&A) مع شركات الفينتك بمزايا عديدة كحصولها على التكنولوجيا من خلال استيعاب التقدم التكنولوجي لشركات الفينتك المستهدفة، وكذا تعزيز حصصها السوقية من خلال التكنولوجيا الحالية، كما يسمح لها الاستحواذ على هذه الشركات بخفض التكاليف وتعزيز العمليات التجارية وزيادة الربحية من خلال تقديم خدمات سريعة وعالية الجودة لقاعدة عملاء أكثر اتساعًا، بدلاً من الاستثمار في البحث والتطوير الداخلي، فتزايدت بذلك فرص إقامة شراكات هادفة وخلق القيمة بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية.

تجد البنوك وشركات التكنولوجيا المالية منافع متبادلة بعقد شراكات بينهما، حيث تقدم شركات التكنولوجيا المالية للبنوك العديد من المزايا كالابتكار في المنتجات والتكنولوجيا، وزيادة رضا العملاء والمرونة. وفي الجانب الآخر تقدم البنوك أيضًا مزايا مهمة لشركات التكنولوجيا المالية كتكلفة الأموال

<sup>1</sup>- Hao Zheng, Mike Qinghao Mao, *Fintech mergers and acquisitions*, Journal of International Money and Finance, Forthcoming, (December 2, 2022). Journal of International Money and Finance, Forthcoming, p8, <https://ssrn.com/abstract=4291498> (accessed 15/06/2024).

<sup>2</sup>- M. A. Harjoto, H. C. Yi, & T. Chotigeat, *Why do banks acquire non-banks?*, Journal of Economics and Finance, 36 (3), 2012, pp 587–612.

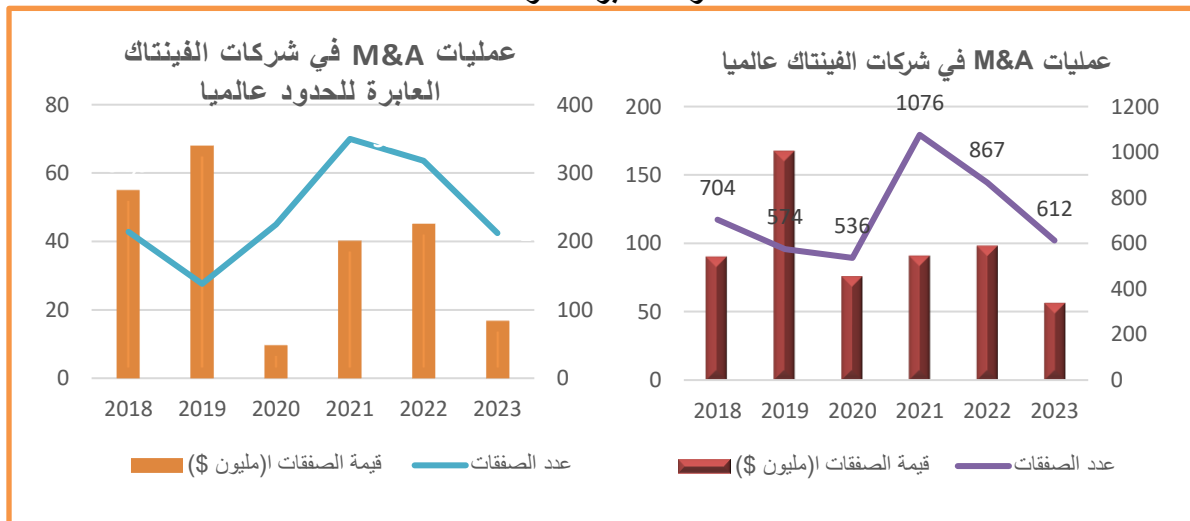
<sup>3</sup> - Quratulain Akhtar, Safia Nosheen, op, cit, p1204 .

والتوزيع والنطاق التشغيلي، وتكلفة اكتساب العملاء، وإدارة المخاطر. لذلك تسلك البنوك بشراكتها مع شركات الفينتك استراتيجية التمايز عن طريق عمليات الاندماج والاستحواذ، فتمكن بذلك من تمييز منتجاتها المالية المبتكرة عن منافسيها البنوك، وتقوية مركزها التنافسي من جهة أخرى. وقد استطاعت البنوك اكتساح شركات الفينتك بحكم خبرتها الطويلة في المجال كلاعب تاريخي راسخ في الصناعة البنكية والمالية.

### 2.3.1. حجم عمليات الاندماج والاستحواذ على البنوك عالميا

شكلت صفقات الاندماج والاستحواذ نصف صفقات الاستثمار عالميا، حيث تمت ثلاثاً من أكبر ست صفقات استثمارات خلال عام 2023 عن طريق عمليات (M&A) بالاستحواذ على شركات تكنولوجيا مالية، بما في ذلك الاستحواذ على شركة EVO ومقرها الولايات المتحدة بقيمة 4 مليارات دولار، والاستحواذ على شركة Paya ومقرها الولايات المتحدة بقيمة 1.3 مليار دولار، والاستحواذ بقيمة 1.3 مليار دولار على شركة Pismo ومقرها البرازيل. وينبع الاهتمام بعمليات الاندماج والاستحواذ لتعزيز الربحية والاستمرار في توسيع نطاق التوسع جغرافيا.

الشكل رقم (7.3): قيمة وعدد عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات التكنولوجيا المالية عالميا وكذا العتبة للحدود



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-KPMG, **Pulse of Fintech H2'23**, Global analysis of fintech investment, 2024, [Pulse of Fintech H2'23 \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com)

-KPMG, **Pulse of Fintech H2'21**, Global analysis of fintech investment, 2022, [Pulse of Fintech H2'21 \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com)

يظهر الشكل (7.3) بالرغم من انخفاض بأكثر من النصف في قيمة الاستثمار في عمليات (M&A) بين عامي 2019 و2020، نظرا للظروف الصعبة التي كانت سائدة آنذاك خاصة جائحة كوفيد-19، فقد عقدت سنة 2020 صفقات بقيم ضخمة، فمثلا تم الاستحواذ على (TD Ameritrade) وهي شركة وساطة مالية أمريكية مقرها و.م.أ بقيمة 22 مليار دولار من قبل تشارلز شواب (Charles Schwab) وهي شركة خدمات مالية أمريكية متعددة الجنسيات. وقد انتعشت أنشطة الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة

الأمريكية، حيث تم عقد تسع من أكبر عشر صفقات اندماج واستحواذ، بما في ذلك كريدي كارما (Credit Karma) وهي منصة رقمية للائتمان بقيمة 7.1 مليار دولار، وبنك إيبيريا وهو بنك محمول في و.م.أ بقيمة 2.5 مليار دولار، وأفالوك (Avaloq) وهي شركة سويسرية تقوم بتطوير وتزويد برامج للخدمات المصرفية الأساسية بقيمة 2.2 مليار دولار.

حققت عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود في مجال التكنولوجيا المالية انتعاشاً قوياً في عام 2021، مع تسجيل 275 صفقة تمثل 36.2 مليار دولار من قيمة الصفقات مقارنة بإجمالي قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ العالمية في مجال التكنولوجيا المالية المقدر بـ 83.1 مليار دولار. وشهد كل من النصف الثاني من عام 2020 والنصف الأول من عام 2021 نشاطاً قوياً، حيث استحوذت بورصة لندن على شركة Refinitiv ومقرها الولايات المتحدة مقابل 14.8 مليار دولار، واستحوذت ناسداك ومقرها الولايات المتحدة على شركة Verafin ومقرها كندا مقابل 2.7 مليار دولار، واستحوذت شركة Nexi ومقرها إيطاليا على شركة Nets الدنماركية مقابل 9.2 مليار دولار، واستحوذت PayPal على شركة Paydy ومقرها اليابان مقابل 2.7 مليار دولار<sup>1</sup>. وهي تمثل استثمارات من قبل بنوك ومؤسسات مالية عرضها زيادة قيمة الشركة عبر التآزر وزيادة قدرتها المالية.

زاد تمويل التكنولوجيا المالية بشكل كبير سنة 2021 قبل أن ينخفض إلى 50 مليار دولار في النصف الأول من عام 2023، وذلك راجع لارتفاع أسعار الفائدة بشكل حاد ونقص موارد التمويل. وبحلول أواخر عام 2023 تم إنشاء 335 شركة من شركات التكنولوجيا المالية بقيمة مليار دولار أو أكثر عبر فئات تتراوح من الخدمات المصرفية الأساسية إلى المدفوعات إلى البنية التحتية. وقد وصلت بعض شركات التكنولوجيا المالية إلى سرعة الهروب، بما في ذلك PayPal و Stripe و Square و Nubank و Credit Karma، وشملت عمليات الاستحواذ البارزة لشركات التكنولوجيا المالية الناشئة استحواذ PayPal على Honey مقابل 4 مليارات دولار، واستحواذ SoFi على Galileo مقابل 1.2 مليار دولار، واستحواذ Block's Square على Afterpay مقابل 28 مليار دولار<sup>2</sup>.

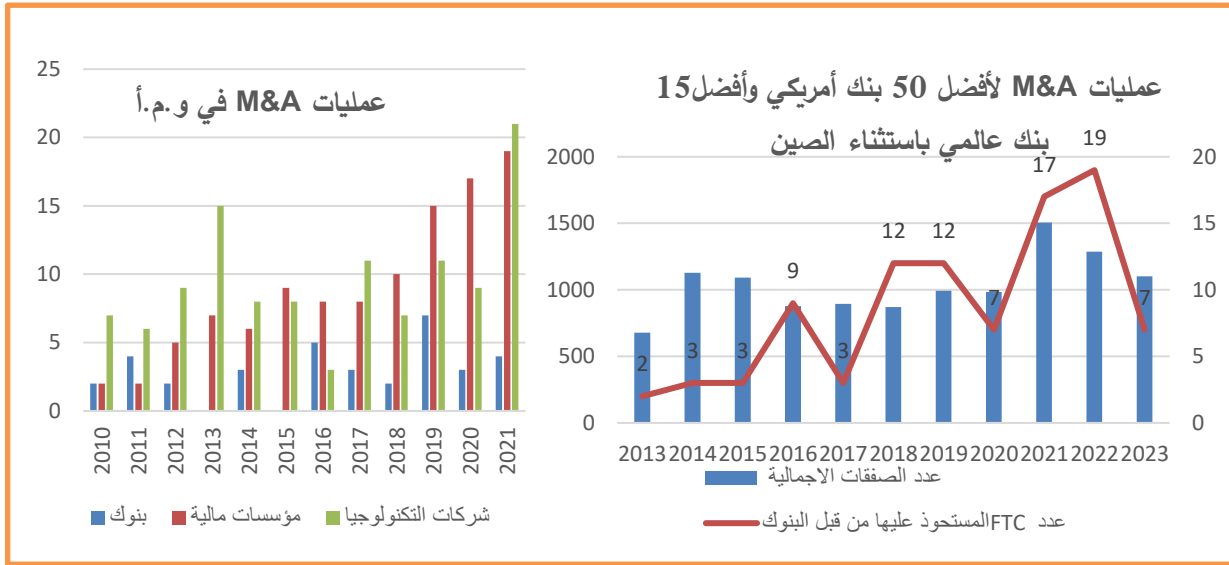
#### 3.3.1. حجم عمليات الاندماج والاستحواذ لأفضل البنوك الأمريكية والكندية والدولية

شملت دراسة قام بها مكتب (Oliver Wyman) ضمن عينة تتكون من أفضل 50 بنكاً أمريكياً وأفضل 15 بنكاً كندياً ودولياً، المعروفة مجتمعة باسم أفضل البنوك، تم تحليل جميع عمليات الاستحواذ والاندماج التي قامت بها هذه على شركات التكنولوجيا المالية في الفترة (2013 - 2023)، وذلك لتحليل وفهم دوافع البنوك من خلال قيامهم بعمليات الاندماج والاستحواذ مع شركات الفينتك، مع تحليل أوجه التآزر بين البنوك والتكنولوجيا المالية الذي يؤدي إلى نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

<sup>1</sup>-KPMG, Pulse of Fintech H2'21, op, cit, p 5

<sup>2</sup>- Jason Zaler, Guillaume Lamey & Cathy Gao, A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF BANK-FINTECH M&A, How bank-fintech synergy can drive M&A success, Oliver Wyman, 2024, p 4, <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v3/template-scripts/bank-fintech-whitepaper/docs/A-Comprehensive-Analysis-of-Bank-Fintech-M-A.pdf>. (accessed 17/06/2024).

الشكل رقم (8.3): تطور عدد صفقات (M&A) لأفضل 50 بنك أمريكي وأفضل 15 بنك عالمي باستثناء الصين (2013-2023)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Jason Zaler, Guillaume Lamey & Cathy Gao, *A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF BANK-FINTECH M&A, How bank-fintech synergy can drive M&A success*, Oliver Wyman, 2024, p 5, <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v3/template-scripts/bank-fintech-whitepaper/docs/A-Comprehensive-Analysis-of-Bank-Fintech-M-A.pdf>.

بالرجوع إلى الشكل رقم (8.3) نجد أن عمليات استحواذ البنوك على شركات التكنولوجيا المالية كانت أقل من المتوقع، حيث لم تتجاوز 1% من جميع عمليات الاستحواذ على شركات التكنولوجيا المالية في الفترة (2013 - 2023)، وذلك ضمن عينة تتكون من أفضل 50 بنكاً أمريكياً وأفضل 15 بنكاً كندياً ودولياً تم تحليلها (المعروفة مجتمعة باسم أفضل البنوك)، فلم يتم إكمال إلا 94 عملية استحواذ فقط في مجال التكنولوجيا المالية في السنوات العشر الماضية. فقط 13% من هذه 94 عملية تتجاوز حجمها 300 مليون دولار، ويرجع بعض الباحثين والدارسين لسوق عمليات (M&A) ذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

✓ النجاح في الاستحواذ على التكنولوجيا المالية على المدى الطويل أمر صعب بسبب اختلاف القيم والحوافز والثقافات، والتي غالباً ما تكون مختلفة جداً بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية. بدءاً من المسائل التنظيمية حتى نماذج التشغيل. فيمكن أن تؤدي هذا الاختلافات إلى إيقاف تشغيل المنتج واستنزاف المواهب وانخفاض قيمة الأصول. لذلك تثبط هذه العوامل عمليات الاستحواذ الإضافية على الرغم من حالة التآزر؛

✓ كانت تقييمات شركات التكنولوجيا المالية مرتفعة للغاية بحيث لا يمكن للبنوك تبريرها، والمخاوف بشأن الملاءمة الثقافية وعدم اليقين الاقتصادي العام مما أدى إلى تقليل التركيز على النمو الاستراتيجي؛

<sup>1</sup>- Jason Zaler et al., op ; cit, pp 6-7.

- Harvard Business Review, *The Big Idea: The New M&A Playbook*, <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook> (accessed 17/06/2024).

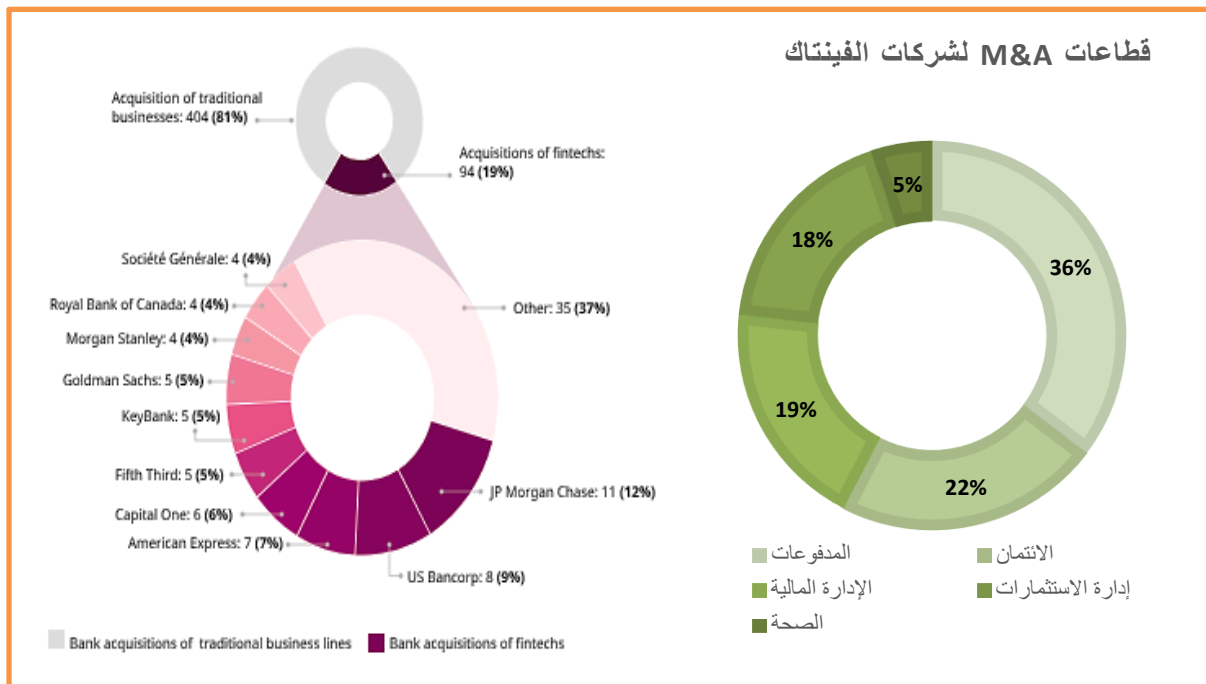
✓ دعم قياسي لجمع الأموال لشركات التكنولوجيا المالية من صناديق رأس المال المخاطر والأسهم الخاصة، وذلك على أمل الحصول على تقييمات شركات وحيدة القرن؛

✓ البنوك التي تفنقر إلى الحجم ورأس المال اللازمين لتشغيل محفظة متنوعة من أصول شركات التكنولوجيا المالية المستحوذ عليها، ستتحمّل مخاطر عالية على هذه الأصول ولن يكون لديها القدرة على بيعها بسهولة في وقت لاحق للاستفادة من ارتفاع قيمتها؛

✓ قرابة 90% من عمليات الاندماج والاستحواذ تفشل على المدى الطويل بسبب سوء التنفيذ واستراتيجية ما بعد الصفقة.

يشير الشكل رقم (9.3) أنه من بين ما يقارب من 500 عملية استحواذ بجميع أنواعها، قامت بها أكبر 50 بنكا أمريكيا وأفضل 15 بنكا دوليا وكنديا منذ عام 2013، 94 منها فقط - أو أقل من 20% - كانت في مجال التكنولوجيا المالية عبارة عن عمليات استحواذ. وقد كان أكبر المستحوذين من الولايات المتحدة الأمريكية، والذين ينتمون إلى البنوك العالمية ذات الأهمية النظامية (GSIBs) وبعض البنوك الإقليمية ومؤسسات أخرى. وكانت الصفقات المتبقية التي يزيد عددها عن 400 صفقة عبارة عن عمليات استحواذ على خطوط الأعمال التقليدية مثل الإقراض، إدارة الثروات، أو الخدمات المصرفية الاستثمارية. وأكثر من نصف عمليات الاستحواذ على التكنولوجيا المالية التي يبلغ عددها 94 شركة تكنولوجيا مالية، كانت في قطاع المدفوعات وتقنية وتكنولوجيا إقراض الشركات، مع حلول الإدارة المالية، وتكنولوجيا الثروة، والتكنولوجيا المالية للرعاية الصحية.

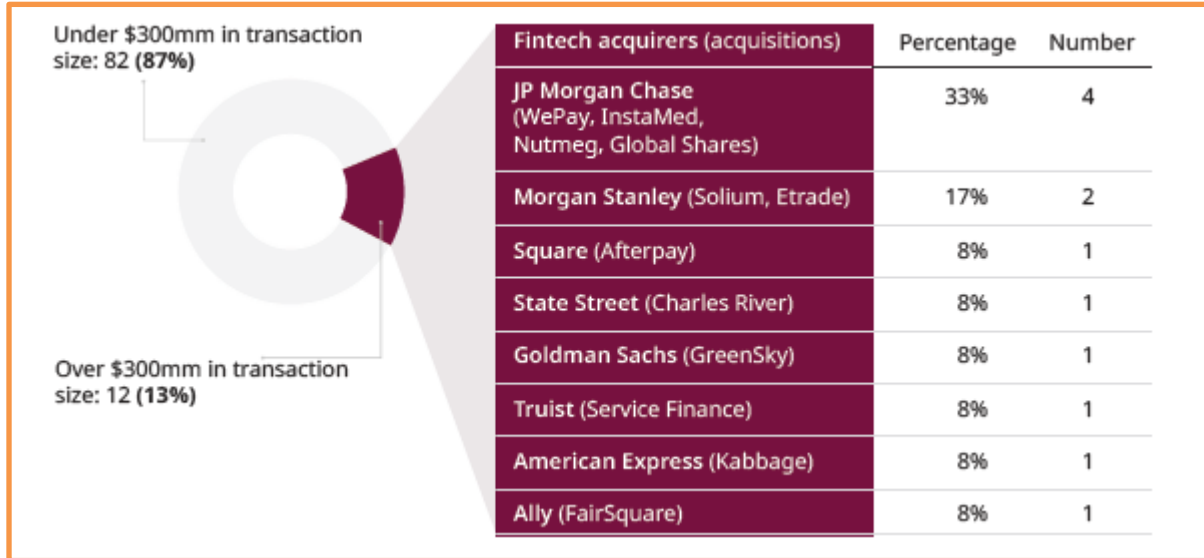
الشكل رقم (9.3): نسبة وعدد صفقات وقطاعات (M&A) لأكثر 50 بنكا أمريكي وأفضل 15 بنك دولي وكندي (2013-2023)



Source: Jason Zaler, Guillaume Lamey, Cathy Gao, A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF BANK-FINTECH M&A, How bank-fintech synergy can drive M&A success, Oliver Wyman, 2024, p 8, <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v3/template-scripts/bank-fintech-whitepaper/docs/A-Comprehensive-Analysis-of-Bank-Fintech-M-A.pdf>.

وقد قامت بعض البنوك العالمية الكبيرة باستثمارات ضخمة في شركات الفينتك، مثل استحواذ بنك جولدمان ساكس على شركة جرين سكاى مقابل 1.8 مليار دولار، واستحواذ بنك مورجان ستانلي على أي-ترايد مقابل 13 مليار دولار. أما الغالبية العظمى من البنوك الأخرى، فقد أجرت صفقات أصغر لسهولة ادماجها ضمن البنك المستحوذ، وأقل تأثيراً على أداء البنك بشكل عام.

الشكل رقم (10.3): عدد صفقات (M&A) لأكثر 8 بنوك عالمية



Source: Jason Zaler, Guillaume Lamey, Cathy Gao, A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF BANK-FINTECH M&A, How bank-fintech synergy can drive M&A success, Oliver Wyman, 2024, p 9, <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v3/template-scripts/bank-fintech-whitepaper/docs/A-Comprehensive-Analysis-of-Bank-Fintech-M-A.pdf>.

استثمرت البنوك بشكل كبير في شركات التكنولوجيا المالية، لتحقيق التكافؤ بين تجربة العملاء الرقمية، وقدرات التصميم والهندسة والبحث مع شركات الفينتك الأفضل في فئتها. حيث يتم البحث عن تجارب المستخدم الأنيقة من مختلف شركات الفينتك واختبارها في مجموعات التركيز على العملاء. على سبيل المثال استحوتت Capital One على تطبيق Paribus لتتبع الأسعار في عام 2016. وقد مكنت إمكانات Paribus في مجال مشاركة العملاء وتصميم منتجات البنك من إضافة ميزة حماية الأسعار إلى بطاقات الائتمان الخاصة بالبنك، وجذب شركاء إضافية للبيع بالتجزئة والمساعدة في الحفاظ على العملاء.

#### 4.1. مناقلة شركات التكنولوجيا المالية

أصبحت شركات التكنولوجيا المالية، شريكاً جذاباً للبنوك والمؤسسات القائمة، وتأتي اتفاقيات التحالف كم تم التطرق إليه سابقاً في أشكال وسياقات مختلفة. تشكل الاستعانة بالمناقلة الخارجية للوظائف البنكية

الرئيسية أحد أشكال هذه التحالفات وأهمها بالنسبة للطرفين. ولهذا التعاون مزايا متبادلة متعددة والتي يمكن إدراج بعضها منها كما يلي<sup>1</sup>:

✓ تعاني البنوك باعتبارها بنوك قائمة من عمليات داخلية مرهقة، وبذلك قد لا تكون مستعدة تماما لتطوير منتجات جديدة، وبالتالي قد تفضل شرائها من أطراف أخرى. ومن ناحية أخرى فإن التكنولوجيا المتفوقة التي تتمتع بها شركات التكنولوجيا المالية قد تسمح لها بتحقيق أداء أفضل عن طريق استغلال البيانات البنكية؛

✓ قد تنتقل البنوك المعرفة والثقافة القيمتين إلى شركات التكنولوجيا المالية كقواعد الامتثال مثلا، في حين أن هذه الأخيرة قد تغرس المزيد من التوجهات المتعلقة بريادة الأعمال والابتكار الموجهة نحو العملاء في المؤسسات البنكية الشريكة؛

✓ بالإضافة إلى ذلك قد تسمح قاعدة العملاء العريضة للبنوك للشركات الناشئة بالاستفادة في مرحلة مبكرة من وفورات الحجم، وقد تمتد سمعة البنوك القائمة كمؤسسات موثوقة إلى شركائها الجدد في مجال التكنولوجيا المالية؛

✓ قد تعمل البنوك كوسطاء في العلاقة بين الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية والسلطات الإشرافية، من خلال سد الفجوات الثقافية والمعرفية بين الاثنين.

### 1.4.1. تحليل سوق مناولة تكنولوجيا المعلومات للبنوك عالميا

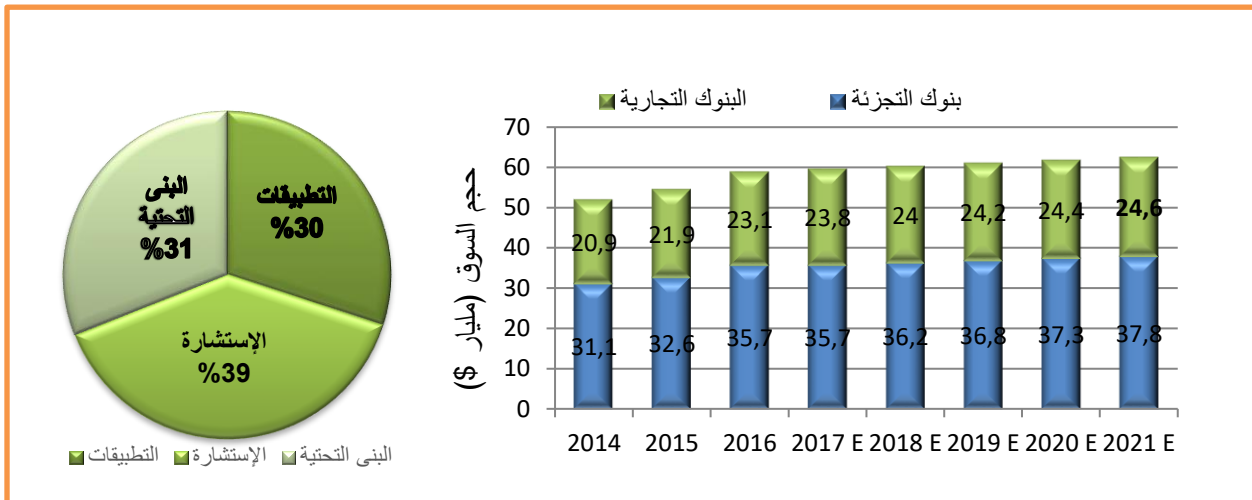
عرف قطاع المناولة البنكية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات نموا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، ويعود ذلك لعدة عوامل، منها السعي نحو التطور الرقمي وزيادة الطلب على الابتكارات التكنولوجية كالحوسبة السحابية (Cloud)، والبيانات الضخمة (Big data)، التحليل المتقدم (Advanced analytics)، وأتمتة عمليات الروبوتيك (Robotic process automation)، الذكاء الاصطناعي (Artificial intelligence)، الأمن السيبراني (Cybersecurity)، البلوكتشين (Blockchain)...، ضف إلى ذلك التطور الذي عرفته استعمالات الهواتف الذكية التي أصبحت قنوات فعالة للخدمات البنكية.

لذلك نجد أن حجم معاملات المناولة مرتفع بشكل كبير حيث قدر بحوالي 52 مليار دولار العام 2014، وقد استمر في الإرتفاع لكن بشكل أبطأ، حيث من المتوقع أن ينخفض معدل النمو السنوي المركب (CAGR)<sup>2</sup> لمناولات المعلومات التكنولوجية (ITO) من 4.6% في الفترة (2014-2017) إلى 1.2% خلال الفترة (2018-2021)، نظرا لعدة أسباب أهمها نضج سوق المناولات البنكية، مما يجعل فرص التحكيم أكثر ندرة، ضف إلى ذلك كثرة الابتكار التكنولوجي مما أدى إلى انخفاض تكاليف خدمات المناولة.

<sup>1</sup>- Luca Enriques, Wolf-Georg Ringe, *Bank-fintech partnerships, outsourcing arrangements and the case for a mentorship regime*, Capital Markets Law Journal, 2020, Vol. 15, No. 4, Oxford University Press, pp 376-377. <https://academic.oup.com/cmlj/article-abstract/15/4/374/5916381?redirectedFrom=fulltext> (accessed 10/05/2024).

<sup>2</sup>- هو معدل النمو السنوي المركب (Compound Annual Growth Rate)، يمكن من حساب وتحديد عوائد استثمار ما معرض للإرتفاع والإنخفاض في القيمة بمرور الوقت.

الشكل رقم (11.3): نسب وحجم إيرادات سوق مناولة ITO في البنوك حسب القطاعات الرئيسية



Source : Anthony Potter, Sam Parker, *Trends in outsourcing in the financial services*, ELIXIRR Partners LLP, London, 2018, p22. p33. <https://www.elixirr.com/wp-content/uploads/2018/10/Outsourcing-disrupted.-1.pdf>

اعتمادا على الشكل (11.3) نجد أن سوق البنى التحتية والتي تمثل 31% من إيرادات مناولة تكنولوجيا المعلومات، فقد عرفت خلال السنوات الأخيرة زيادة في الطلب خاصة على الحوسبة السحابية والأمن السيبراني نظرا للتحويل الرقمي الذي تعرفه المؤسسات المالية، حيث قدرت قيمة سوق الحوسبة السحابية العالمية حوالي 186 مليار دولار لعام 2018، بينما كانت لا تتجاوز 129 مليار دولار لعام 2016، أما خدمات الأمن السيبراني فقد عرفت كذلك نموا متزايدا خاصة مع الإستثمارات الضخمة للشركات الناشئة في هذا المجال، حيث قدرت عام 2013 بحوالي 1.9 مليار دولار، لترتفع إلى 7.6 مليار دولار عام 2017<sup>1</sup>.

بالنسبة لسوق التطبيقات فقد عرف نموا كبيرا ابتداء من سنة 2013، لكنه بدأ بالتراجع التدريجي منذ 2017، نظرا لإتجاه المؤسسات المالية نحو ترشيد تكاليفها فيما يخص تطوير تطبيقات متخصصة، والتي تتميز بتكاليف عالية وتعقيدات ومخاطر تجعل من إدماجها في النظام الحوسبي للمؤسسة صعبا، خاصة مع وجود تطبيقات حوسبية قياسية (COTS : commercial off-the-shelf) والتي تبقى جزءا رئيسيا من تكنولوجيا معظم المؤسسات المالية، وتزامنا مع موجة الرقمنة التي يعرفها القطاع المالي، فإن مناولة الخدمات الإستشارية تستمر كذلك في النمو وتخص الإستشارات تكامل الأنظمة الحوسبية، تطويرها وتحسينها.

مع ملاحظة أن العديد من المؤسسات البنكية العالمية أصبحت تتجه أكثر نحو المناولة الداخلية (Insourcing) وهي عبارة عن إيكال نشاط ما إلى فرع تابع للشركة ذاتها، حيث ينظر للتحكم في الكفاءة الحوسبية القاعدية للبنك من قبل فرعه كميزة تنافسية، فمثلا قام بنك دوتشي الألماني (Deutsche Bank) بتوظيف 4500 مهندس حول العالم في الفترة من 2015 إلى 2017، مع التركيز على خدمات التطبيقات، حيث أصبح قادرا على تطوير منصات "التوصيل والتشغيل" (Plug and play) الخاصة به، ومنتجات أخرى

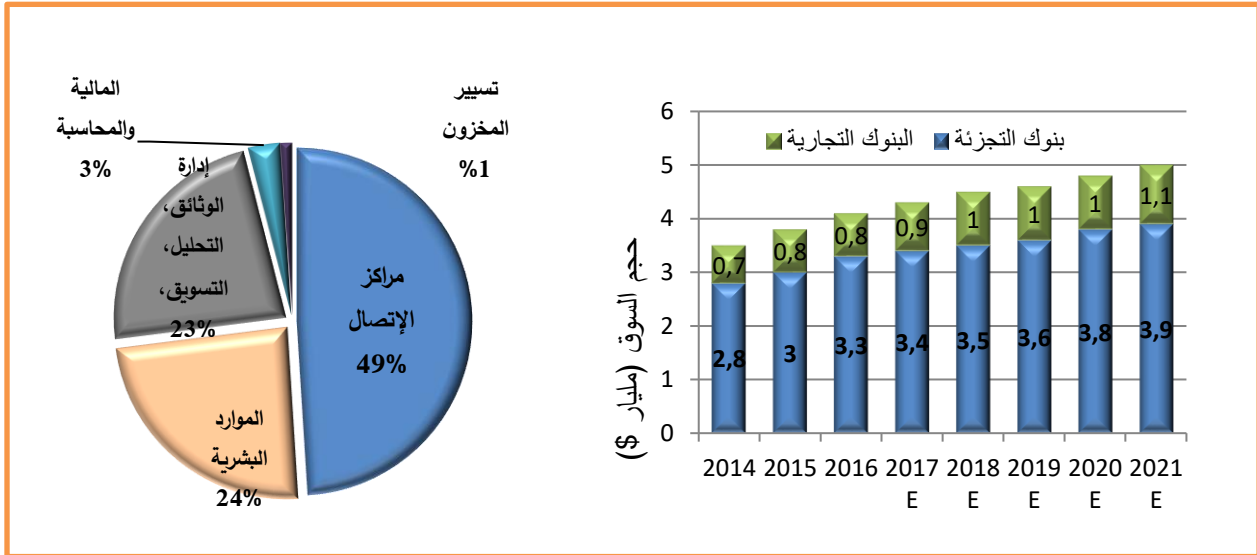
<sup>1</sup> - Anthony Potter, Sam Parker, *Trends in outsourcing in the financial services*, ELIXIRR Partners LLP, London, 2018, p24, <https://www.elixirr.com/wp-content/uploads/2018/10/Outsourcing-disrupted.-1.pdf>, (accessed 12/03/2019).

لشركات أخرى، مما ولد تدفقات إيرادات جديدة تمامًا، ضف إلى ذلك تجعل المناولة الداخلية البنك قادرا على المحافظة على ميزة مستدامة مبنية على وقت تطوير أسرع وضمان جودة أكبر بتكاليف أقل<sup>1</sup>.

#### 2.4.1. تحليل سوق مناولة العمليات التجارية للبنوك عالميا

بدأت مناولة العمليات التجارية والتي تقوم البنوك بالاتفاق مع مؤسسات متخصصة في هذا المجال، بتراجع محسوس، نظرا لتطور الرقمنة التي مست كذلك الجوانب التشغيلية. يتبين من الشكل أدناه أن حجم سوق مناولة العمليات التجارية (BPO) أقل بكثير من مثيله في مناولة تكنولوجيا المعلومات (ITO)، حيث قدر حجم الأول بحوالي 3.5 مليار دولار سنة 2014، بينما قدر حجم الثاني ب 52 مليار دولار في السنة نفسها، وهذا راجع للطلب المتزايد للمؤسسات المالية على الابتكارات التكنولوجية والمالية والتحول الرقمي الذي يشهده القطاع المالي، مع ملاحظة أن سوق مناولة العمليات التجارية يشهد نموا متزايدا حيث سجل 6.8% كمعدل نمو سنوي مركب للفترة (2014-2017)، ومن المتوقع أن يشهد تباطؤا للفترة (2018-2021) بمعدل 4% فقط نظرا لنضج السوق، مع انخفاض مداخيل البنوك وارتفاع التكاليف التنظيمية وخسائر القروض غير المسددة، ومتطلبات رأس المال الذي يحدد مقدار المداخيل المتاحة للإستثمار خاصة في مجال الإبتكار المالي.

الشكل رقم (12.3): نسب وحجم إيرادات سوق مناولة العمليات التجارية في البنوك حسب القطاعات الرئيسية



Source : Anthony Potter & Sam Parker, *Trends in outsourcing in the financial services*, ELIXIRR Partners LLP, London, 2018, p 8, <https://www.elixirr.com/wp-content/uploads/2018/10/Outsourcing-disrupted.-1.pdf>

من الشكل (12.3) نلاحظ أن مناولة مراكز الإتصال تشكل حصة الأسد من مناولة العمليات التجارية 49%، لأنها تؤدي إلى خفض التكاليف بصورة كبيرة، مع الإستفادة من مصادر جديدة للقيمة كتحليل بيانات

<sup>1</sup>- Anthony Potter & Sam Parker, op, cit, p32.

العملاء وقنوات التوزيع المتعددة التي غالبا ما تكون معقدة، ويتوقع أن يرتفع معدل النمو السنوي المركب من 4 إلى 5% للفترة من (2017-2021).

أما بالنسبة لمناولة الموارد البشرية فتعرف كذلك نموها في الطلب عليها نظرا للمزايا العديدة التي توفرها للبنك كالسرعة خاصة في مجال كشف المرتبات والتحليل والأتمتة مع ادخال التكنولوجيات الجديدة عليها كمنصات التشغيل متعددة اللغات وذات الانتشار الدولي، واستعمال الحوسبة السحابية في تسيير الموارد البشرية ومنصات استعمال التطبيقات للمستخدمين.

فيما يخص مناولة إدارة الوثائق والتحليل والتسويق والتي تمثل 23%، فإن أهم فرع فيها هو إدارة الوثائق، غير أنه بدأ يشهد تباطؤا في الطلب عليه بسبب زيادة رقمنة الوثائق بواسطة ادماج برمجيات متخصصة في إدارة الوثائق، إلا أن الطلب يبقى متواصلا خاصة في حالة التزام العملاء بتنظيمات معقدة أو متطلبات تقيدهم للإنتقال إلى عالم دون أوراق، على عكس مناولة خدمات التحليل التي تعرف معدل نمو سنوي مركب متزايد من 25 إلى 30% للفترة (2015-2016)، ليبقى في تصاعد من 19 إلى 23% للفترة (2017-2021)، وذلك نتيجة اعتماد تقنيات البيانات الضخمة (Big data) والذكاء الاصطناعي وقدرات التحليل المحسنة، مما يعطي تحاليل دقيقة ومتخصصة في وقت أسرع بتكاليف أقل.

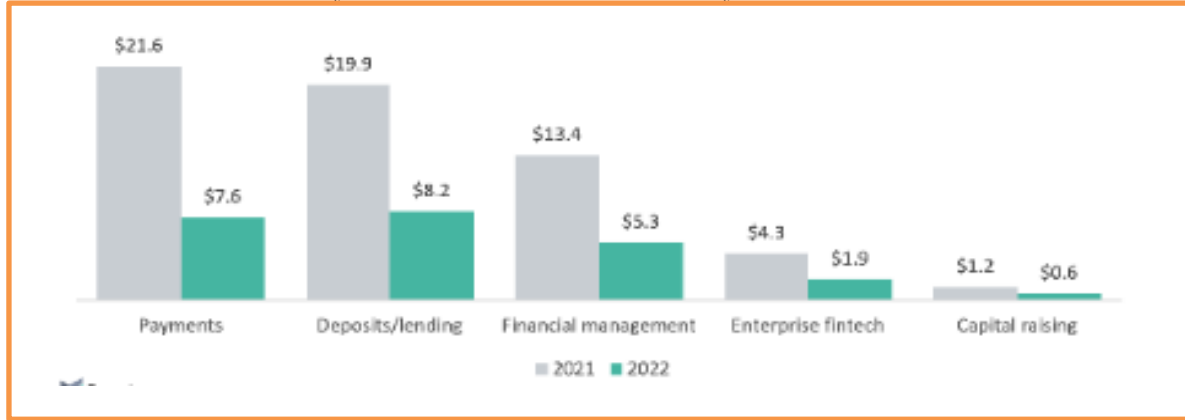
بالنسبة للمناولة المالية والمحاسبية والتي تمثل 3% فقد عرفت ارتفاعا في معدل النمو السنوي المركب وصل إلى 9% للفترة (2015-2016)، نظرا لنجاح التوسع في العروض غير المتعلقة بالمعاملات مثل التحليلات المالية، مع عولمة عروض الخدمات في الأسواق غير التقليدية، كما أن مناولة تسيير المخزون عرفت نمو من 10 إلى 15% للفترة (2015-2016) نظرا للحلول الكاملة التي توفرها في مجال المشتريات وسلسلة التوريد والعلاقة بالموردين<sup>1</sup>.

### 3.4.1. تحليل سوق مناولة المنتج كاملا للبنوك عالميا

يعقد البنك اتفاقيات شراكة مع شركات التكنولوجيا المالية لتتولى عمليات تطوير المنتجات وتنفيذ العمليات الجوهرية للنشاط البنكي والبنية التحتية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات. بحيث يستثمر خصوصا في قطاع من شركات التكنولوجيا المالية يسمى التكنولوجيا المالية للمؤسسات (Enterprise fintech)، يزداد هذا القطاع البنوك والمؤسسات المالية ببرامج ومنصات مخصصة تعمل على تبسيط و/أو أتمتة العمليات التشغيلية والتجارية.

<sup>1</sup>- Anthony Potter, Sam Parker, op. cit, pp 30-31.

الشكل رقم (13.3): الاستثمارات في شركات التكنولوجيا المالية قطاعيا في العالم (2021-2022)



Source : Ron Shevlin, *The New Venture Capitalists: How Community Banks Are Fueling The Growth Of Fintech*, Jan 23, 2023, <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2023/01/23/the-new-venture-capitalists-how-banks-are-fueling-the-growth-of-enterprise-fintech/>

كما يبدو من الشكل (13.3)، اجتذبت فئة التكنولوجيا المالية للمؤسسات تمويلًا بقيمة 1.9 مليار دولار سنة 2022، بانخفاض عن 4.3 مليار دولار في عام 2021. ينبع الطلب على شركات التكنولوجيا المالية من حاجة المؤسسات القائمة مثل البنوك والمؤسسات المالية إلى تعميق وصولها من خلال التحالفات إلى الحصول على حلول مصممة خصيصًا لإحتياجاتها، وتحسين عمليات الاكتتاب والإقراض، بالإضافة إلى ضمان الامتثال للتنظيمات والتشريعات السارية المفعول، عبر شبكة شركائهم شركات الفينتك بسرعة في خضم بيئة تنظيمية متغيرة.

ويقدر أن تشكل البنوك سنة 2023 وحدها ثلثي إلى ثلاثة أرباع إجمالي التمويل لسنة 2022 لفئة التكنولوجيا المالية للمؤسسات<sup>1</sup>. ومع زيادة الطلب على مقدمي البنية التحتية للتكنولوجيا المالية، من المتوقع أن يصل حجم سوق التكنولوجيا المالية للمؤسسات الهندية إلى 20 مليار دولار بحلول 2030<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: التحول الرقمي للبنوك في العالم

نعيش اليوم في عالم رقمي متزايد حيث يحصل الأفراد على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجون إليها بنقرة واحدة فقط. فقد خلقت جائحة كوفيد-19 زخماً هائلاً نحو المزيد من التحول الرقمي مع تزايد عدد الأشخاص الذين يقومون بإجراء معاملات مالية أو يصلون إلى الخدمات المالية من خلال التطبيقات والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر. ويعد الرفاه المالي أحد المجالات الرئيسية التي يمكن من خلالها بناء القيمة لمستخدمي الخدمات المصرفية، حيث تسعى البنوك إلى مساعدة العملاء على تحسين إدارة مواردهم

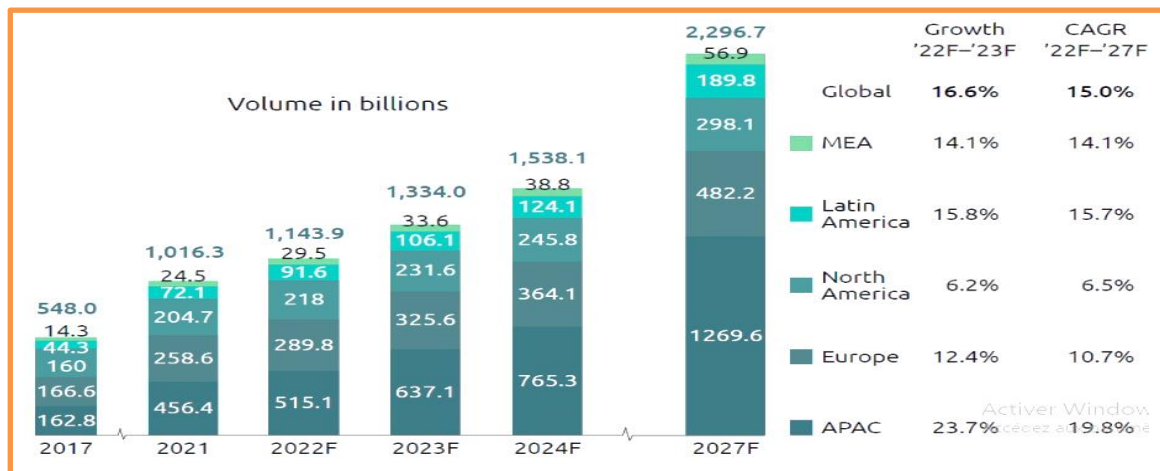
<sup>1</sup>- Ron Shevlin, *The New Venture Capitalists: How Community Banks Are Fueling The Growth Of Fintech*, Jan 23, 2023, <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2023/01/23/the-new-venture-capitalists-how-banks-are-fueling-the-growth-of-enterprise-fintech/>, (accessed 18/06/2024).

<sup>2</sup>- <https://economictimes.indiatimes.com/tech/technology/enterprise-fintech-market-may-reach-20-billion-by-2030-report/articleshow/107438071.cms?from=mdr> (accessed 17/06/2024).

المالية وقدراتهم على التحكم في نفقاتهم مع تحقيق مدخرات كافية لتغطية الأحداث غير المتوقعة وتحقيق أهدافهم الحيوية وبالتالي الاحتفاظ بهم وجعلهم مريحين كعملاء.

وبالرغم من المنافسة التي تفرضها شركات التكنولوجيا المالية على البنوك في جميع مجالات الخدمات الرقمية، يتفوق البنوك عليهم في مسألة معيار الثقة، حيث يثق المستهلكون في قدرة بنوكهم على مشاركة بياناتهم المالية، وهي ميزة تنافسية تتفوق على الشركات الكبرى للتكنولوجيا وشركات التكنولوجيا المالية التي تدخل سوق الخدمات المالية. ووفقاً لدراسة أجرتها شركة Accenture، "دراسة المستهلك للخدمات المصرفية العالمية لعام 2020"، فإن 37% من المستهلكين يتفوق كثيرا في بنوكهم لرعاية بياناتهم الخصوصية، بينما يثق أقل من 10% في شركات التكنولوجيا الكبرى أو البنوك الجديدة للقيام بذلك. ومع ذلك يمكن أن يتغير هذا الاتجاه بسرعة إذا قامت إحدى شركات التكنولوجيا ذات السمعة الطيبة بتزويد هذه الخدمة بتجربة مستخدم مخصصة وعالية الجودة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (14.3): حجم المعاملات غير النقدية عالميا حسب المناطق (مليار دولار)



Source: Capgemini Research Institute, *Where is the Cash?*, World Report Series, 2023, p6, <https://www.paymentscardsandmobile.com/wp-content/uploads/2023/09/World-Payment-Report-2023.pdf>

من الشكل (14.3) يظهر أن أحجام المعاملات غير النقدية حافظت على زخمها التصاعدي مع اعتماد المستهلكين والشركات لأنظمة الدفع الرقمية. وتشير تقديرات تقرير المدفوعات العالمية 2023 إلى أنه في الفترة من 2022 إلى 2027، سيستمر نمو حجم المعاملات غير النقدية في التسارع بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 15% بسبب توسع البنية التحتية للمدفوعات الرقمية وانتشار أدوات الدفع الجديدة.

<sup>1</sup>- Ron Shevlin, op. cit.,

## 1.2. واقع رقمنة القطاع المالي في الصين

يمكن تعريف الاقتصاد الرقمي بالمعنى الضيق أو الواسع. يشير التعريف الضيق إلى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقط، بما في ذلك الاتصالات والإنترنت وخدمات تكنولوجيا المعلومات والأجهزة والبرمجيات وما إلى ذلك. ويشمل التعريف الواسع كلا من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأجزاء أخرى من القطاعات التقليدية التي تم دمجها مع التكنولوجيا الرقمية. وتستخدم مجموعة العشرين هذا المفهوم الواسع وقد عرفت الاقتصاد الرقمي بأنه "مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية التي تشمل استخدام المعلومات والمعرفة الرقمية كعامل أساسي للإنتاج، وشبكات المعلومات الحديثة كمساحة للنشاط المهم".

### 1.1.2. تصدر الصين للمقاييس الرقمية في العالم

تأتي الصين في المراتب الوسطى للدول ذات الاقتصاديات الأكثر رقمنة، ويضع التعريف الضيق المستند إلى إطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حجم الاقتصاد الرقمي في الصين عند 6% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة بنحو 8% إلى 10% في كوريا الجنوبية واليابان، حيث يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات أكثر تطوراً ومهيماً على الاقتصاد. ويشير التعريف الواسع المستند إلى مؤشر (CAICT5\*) إلى أن الاقتصاد الرقمي يبلغ حالياً نحو 30% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة بنحو 59% في الولايات المتحدة و46% في اليابان، ونحو 20% في البرازيل والهند وجنوب أفريقيا. في حين أن المؤشرات المختلطة لا توفر أفضل مقياس للاقتصاد الرقمي، فإنها مفيدة للمقارنة العالمية نظراً للتغطية الواسعة. تحتل الصين المرتبة 50 من بين 131 دولة على أساس مؤشر الاعتماد الرقمي للبنك الدولي، والمرتبة 59 من بين 131 دولة. 139 دولة في مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي، والمرتبة 36 من أصل 62 في مؤشر التطور الرقمي لمدرسة فليتشر. والجدير بالذكر أن هذه المؤشرات هي متوسطات للاقتصاد بأكمله، وبالتالي تخفي التنوع عبر القطاعات والمناطق في الصين<sup>1</sup>. تظهر هذه التصنيفات أن الصين لم تبلغ بعد درجة الاقتصاد الرقمي بالرغم من تطورها، غير أنها تسجل معدلات رقمنة عالية تنتصdr بها العالم خاصة في مجالات مثل التجارة الإلكترونية والتكنولوجيا المالية.

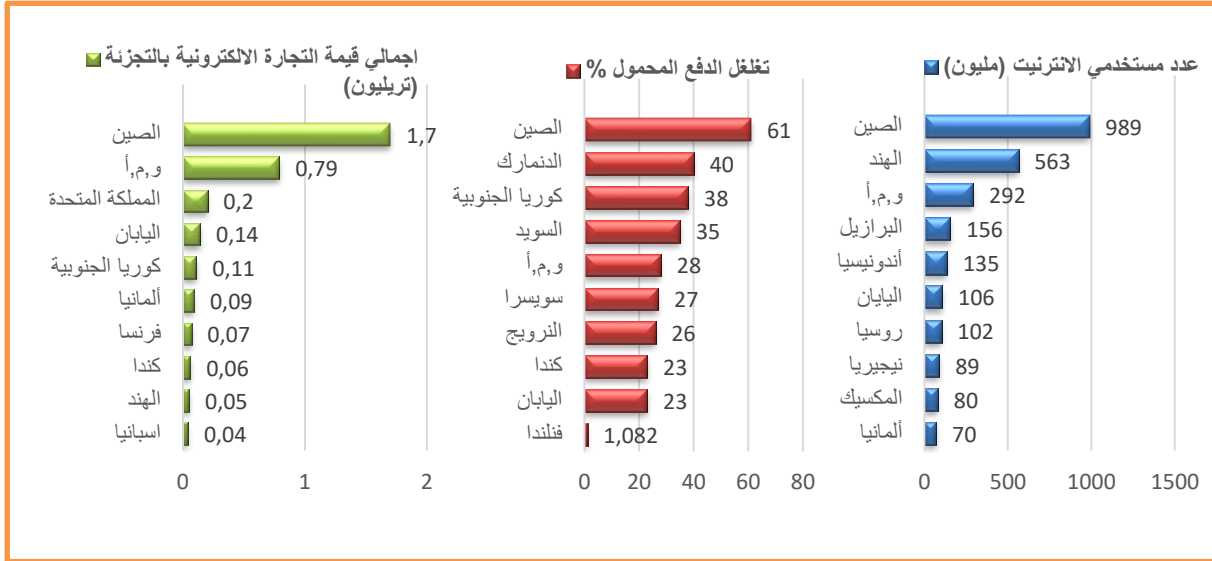
تحتل الصين المرتبة 11 من بين 132 دولة في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2022 الذي يعبر عن ترتيب وقياس لقدرات الابتكار ونتائج اقتصادات العالم عبر العديد من المعايير، وتشمل المؤسسات والاستثمار في رأس المال البشري والبحوث والبنية التحتية والائتمان والاستثمار وخلق واستيعاب ونشر

\* تحسب هذه المنهجية مخزون رأس المال الرقمي والمخزون غير الرقمي بشكل منفصل في الاقتصاد، وتضيف مساهمة مخزون رأس المال الرقمي في حجم الاقتصاد الرقمي.

<sup>1</sup>- Longmei Zhang and Sally Chen, *China's Digital Economy: Opportunities and Risks*, IMF Working Paper, WP/19/16, International Monetary Fund, 2019, p 4.  
<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/17/Chinas-Digital-Economy-Opportunities-and-Risks-46459>, (accessed 27/05/2024).

المعرفة والمخرجات الإبداعية. وتحتل الصين المرتبة الأولى في مجموعة البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى، والمرتبة السادسة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ من حيث مؤشر جاهزية الشبكة (NRI) <sup>1</sup>.

الشكل رقم (15.3): المقاييس الرقمية الرئيسية عالمياً



Source: Lambert Bu et al., *The Future of Digital Innovation in China*, n McKinsey & Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/the%20future%20of%20digital%20innovation%20in%20china%20megatrends%20shaping%20one%20of%20the%20worlds%20fastest%20evolving%20digital%20ecosystems/future-of-digital-innovation-in-china.pdf>

تمتد ميزة الحجم التي تتمتع بها الصين إلى العديد من المجالات، وأهمها مجموعة واسعة تضم ما يقرب من مليار مستخدم للإنترنت أكبر من عدد مستخدمي الإنترنت في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي مجتمعين، من بينهم أكثر من 200 مليون مواطن رقمي نشئوا مع أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية والإنترنت، ويشعرون بالارتياح التام لتجربة التقنيات والتطبيقات الجديدة والثقة فيها. وقد دعم عمق قاعدة المستخدمين في الصين ظهورها كأكبر سوق للتجارة الإلكترونية في العالم لتصل إلى ما يقرب من 1.7 تريليون دولار من قيمة المعاملات عبر الإنترنت في عام 2020. ويعمل النمو الهائل للتجارة الإلكترونية والاستيعاب السريع للمدفوعات الرقمية تحفيز أكثر من 800 مليون مستهلك على استخدام المدفوعات عبر الهاتف المحمول على أساس يومي، أي حوالي ثمانية أضعاف ما في الولايات المتحدة.

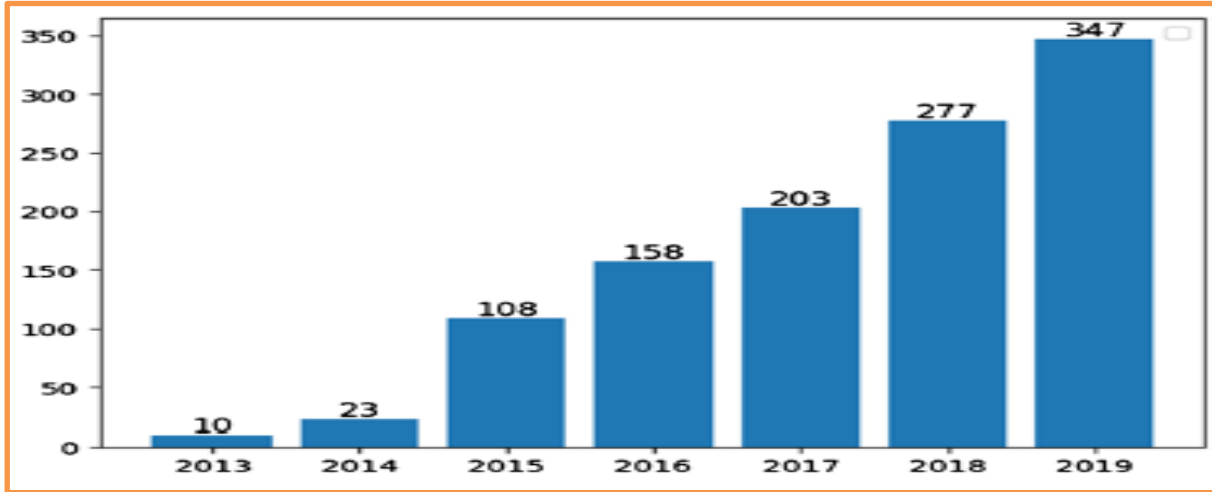
### 2.1.2. قطاع الدفع المحمول في الصين

حفزت القاعدة العريضة للمستهلكين الرقميين ارتفاع نسبة اختراق الدفع المحمول في الصين، وأصبح من عادات الصينيين، وعرف تطور الدفع المحمول اتجاهًا قويًا للنمو، فبالرجوع إلى الشكل (16.3) نجد أن حجم المعاملات في سوق الدفع عبر الهاتف المحمول في الصين في عام 2013 كان 9.64 تريليون يوان صيني، في حين وصلت إلى 347.11 تريليون يوان صيني في عام 2019 أي بزيادة 35 مرة. وحتى عام 2019 ارتفع بنسبة 25.13% على أساس سنوي مع الحفاظ على اتجاه النمو السريع. يظهر حجم سوق

<sup>1</sup> - سعاد موساوي، محمد تقوروت، قراءة في مؤشرات الاقتصاد الرقمي في الصين، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 108، 110.

الدفع عبر الهاتف المحمول، وفقاً لبيانات من شركة الأبحاث Forrester، أنه في عام 2017 وصل حجم سوق الدفع عبر الهاتف المحمول في الصين إلى 90 ضعف حجم سوق الهاتف المحمول في الولايات المتحدة، وأصبح بذلك أكبر سوق للدفع عبر الهاتف المحمول في العالم.

الشكل رقم (16.3): اتجاه نمو الدفع بواسطة الهاتف المحمول في الصين (تريليون يوان صيني)



Source : Y. Y. Li & Y. Li, *Analysis of the Development Process of Payment Methods and Mobile Payment Technology Diffusion Trend in China*, Technology and Investment, N° 11, 2020, pp 1-11, p 2, <https://doi.org/10.4236/ti.2020.111001>

عرف سوق الدفع المحمول في الصين نمواً هائلاً، بفضل الابتكارات التكنولوجية وبفضل المتعاملين في سوق الدفع المحمول خاصة البنوك وشركات التكنولوجيا المالية، حيث من عام 2011 إلى عام 2012 أنشأت شركات تشاينا يونيكوم (China Unicom) وتشاينا موبايل (China Mobile) وتشاينا تيليكوم (China Telecom) على التوالي شركات تجارة إلكترونية وأطلقت منتجات الدفع عبر الهاتف المحمول. وفي الوقت نفسه أطلقت Alipay خدمة الدفع بـ (QR). وفي عام 2013 أطلق WeChat وظيفة الدفع الخاصة به، وكسر احتكار Alipay لمجال الدفع عبر الهاتف المحمول. يقدم مزودي خدمات الدفع المحمول باستمرار ابتكارات تكنولوجية مميزة، من خلال الترويج للمنتجات البنكية عبر الهاتف المحمول والأنظمة المتوافقة مع وظائف الدفع المحمول لمستخدمي المستهلكين والتجار<sup>1</sup>.

يمكن تقسيم تقنيات الدفع المحمول في الصين إلى:

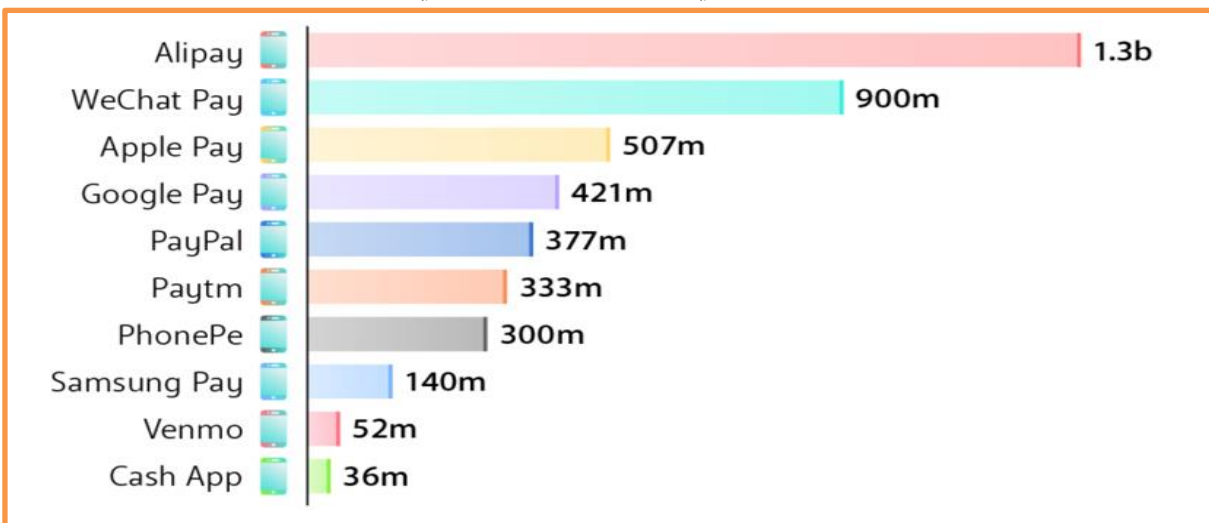
✓ **الدفع عن بعد:** باستخدام الرسائل القصيرة أو الإنترنت لبناء الاتصال وتبادل المعلومات مع نظام الدفع الخلفي، لتحقيق وظائف الدفع مثل تحويل الأموال أو دفع الفواتير؛

<sup>1</sup>- Y. Y. Li & Y. Li, *Analysis of the Development Process of Payment Methods and Mobile Payment Technology Diffusion Trend in China*, Technology and Investment, N° 11, 2020, pp 1-11, p 5, <https://doi.org/10.4236/ti.2020.111001>,

✓ الدفع في المدى القريب: أي الدفع من خلال الهواتف المحمولة والوسائط الأخرى التي تقبل المحطات الطرفية، استنادًا إلى تقنية (NFC) أو تقنية الدفع بمسح (QR)، والوصول إلى الشبكة المتلقية عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت لتحويل الأموال.

ويتوسع عمالة التكنولوجيا في الصين بسرعة في الأسواق الخارجية وعلى وجه الخصوص، في قطاع الدفع المحمول، حيث يوفر تطبيق Alipay و WeChat Pay، الدفع لدى تجار التجزئة الفعليين في 28 دولة ومنطقة خارج الصين للسياح الصينيين<sup>1</sup>.

الشكل رقم (17.3): عدد مستعملي المنصات الرائدة عالميا في الدفع المحمول لسنة 2022



Source : <https://techwireasia.com/08/2022/ten-years-later-alipay-is-still-the-most-popular-digital-wallet-in-the-world/>

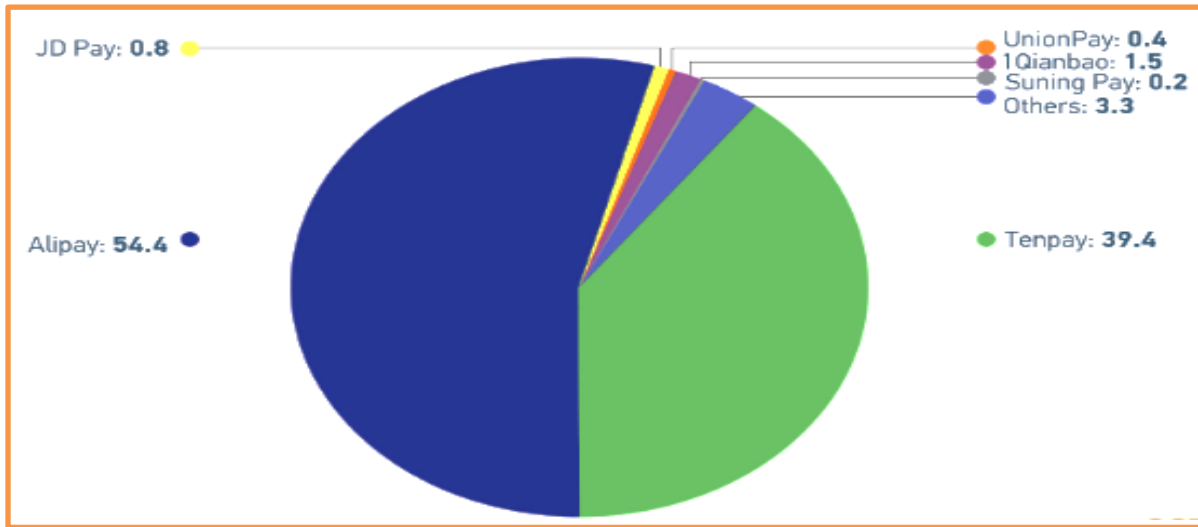
يظهر الشكل (17.3) أن 90% من مدفوعات الهاتف المحمول الصينية يتم تشغيلها من خلال شركتي Alipay و WeChat Pay، وهما منصتان متنافستان تدعمهما أكبر مجموعتين للإنترنت في الصين علي بابا (Alibaba)، وتينسنت هولدينغ (Tencent Holdings)، حيث يصل مستعمليهما مجتمعين 2.2 مليار مستخدم، ما يعادل مجموع مستخدمي المنصات الرائدة في العالم.

وقد نمت المنصتان من خلال جعل الدفع المحمول متاحا، سهل الاستخدام وبأسعار منخفضة، حيث انتهجت هاتين المنصتين استراتيجيتي القيادة بالتكلفة والتميز لتكتسح سوق الدفع المحمول ليس في السوق الصيني فقط وإنما حتى عالميا. حيث تقود الصين بقية العالم لبناء مجتمع غير نقدي (Cashless Society). ومن المتوقع أن يتزايد نشاط تينسنت هولدينغ في الأسواق المحلية والخارجية بشكل كبير، حيث تغطي المدفوعات العابرة للحدود من منصة المحفظة الرقمية WeChat Pay الآن 69 دولة ومنطقة، مع أكثر من 1000 مؤسسة متعاونة في الخارج، وأكثر من 4 ملايين تاجر أجنبي متصل بالمنصة. حيث تتيح خدمة

<sup>1</sup> - Y. Y. Li & Y. Li, op. cit, p 5.

WeChat Pay عبر الحدود للعملاء استخدام العملة الصينية لدفع ثمن البضائع أو الخدمات التي يبيعها التجار في الخارج (سواء عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت). بعد ذلك تقوم WeChat Pay بتحويل المبلغ بالعملة الأجنبية إلى الحساب البنكي المتلقي للتاجر في التسوية بناءً على السعر بالعملة المحلية ويدعم العديد من العملات، أما بالنسبة للعملات غير المدعومة فيمكن إجراء المعاملات بالدولار الأمريكي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (18.3): نسب الحصص السوقية لمنصات الدفع الصينية



Source : Heather Hao, Video giant Douyin storms into China's crowded digital payment arena, 29-Jan-2021, <https://news.cgtn.com/news/2021-01-28/Chinese-internet-firms-keen-to-develop-mobile-payment-business-XpIcajcVjO/index.html>

تتعرض البنوك التجارية الصينية لمنافسة شرسة من قبل كبرى شركات التكنولوجيا المالية الصينية، حيث وفي الوقت الحالي، تسيطر منصة Tenpay التابعة لشركة تينست هولدينغ، والتي تتضمن خدمة WeChat pay، وشركة Alipay التابعة لشركة Alibaba، على الحصة الأكبر مع ما يقارب من 94% من سوق الدفع المحمول الصيني. الأمر الذي يجعل البنوك الصينية غير قادرة على مواجهة المنافسة في قطاع المدفوعات، على الرغم من أن لديها الكثير من المستخدمين غير أنها لا ترقى للحصص السوقية التابعة لتانباي وأليباي. فمن البنوك التجارية الرائدة في مجال الدفع المحمول، بنكين عموميين هما البنك الصناعي والتجاري الصيني (ICBC) وبنك البناء الصيني (CCB). حيث قدر البنك الصناعي والتجاري الصيني (ICBC) أن لديه 552 مليون عميل للخدمات المصرفية الشخصية عبر الهاتف المحمول، وأكثر من 229 مليون مستخدم نشط شهرياً للهواتف المحمولة، وما يفوق 15.12 مليون عميل للخدمات المصرفية عبر

<sup>1</sup> WeChat Pay, Cross-border Payment, [https://pay.weixin.qq.com/wechatpay\\_guide/intro\\_settle.shtml#:~:text=Cross%2Dcurrency%20settlement%20is%20accepted,be%20made%20in%20US%20dollar](https://pay.weixin.qq.com/wechatpay_guide/intro_settle.shtml#:~:text=Cross%2Dcurrency%20settlement%20is%20accepted,be%20made%20in%20US%20dollar) ,(accessed 29/05/2024).

الإنترنت للشركات، مع 6.17 مليون إنترنت مستخدم شهريًا للشركات عملاء البنوك ليحتل بذلك المرتبة الأولى في هذه الصناعة من حيث قاعدة العملاء والنشاط<sup>1</sup>.

### 3.1.2. تطبيق الذكاء الاصطناعي في الخدمات المالية المتنوعة

يتوقع أن يشهد السوق العالمي للخدمات المالية المستندة إلى الذكاء الاصطناعي نموًا كبيرًا، حيث تجاوزت قيمته 847,2 مليون دولار في عام 2022، لترتفع إلى 9,475.2 مليون دولار بحلول العام 2032<sup>2</sup>. يمكن أن تؤدي تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي إلى تحسين قدرة القطاع البنكي بشكل كبير على تحقيق العديد من الأهداف الأساسية أهمها زيادة الأرباح، وتوفير تجارب شخصية للعملاء على مستوى رفيع، وإنشاء تفاعلات متعددة القنوات وتسرع دورة الابتكار.

الشكل رقم (19.3): حجم السوق العالمي للذكاء الاقتصادي (مليون دولار)



Source : <https://www.konverso.ai/fr/blogs/generative-ai-in-bankingindustry>

تلجأ بعض البنوك الصينية سواء البنوك القائمة أو الرقمية للاستخدام المكثف والمبتكر للذكاء الاصطناعي، لتقديم مجموعة من خدماتها المالية حيث قامت بدمج الذكاء الاصطناعي ضمن نماذج أعمالها لإحداث ثورة في مختلف الخدمات المالية، بدءًا من اتخاذ القرارات الائتمانية وإدارة المخاطر إلى الكفاءة التشغيلية وإشراك العملاء، وتدمج هذه المؤسسات الذكاء الاصطناعي ليس فقط من أجل التحسينات

<sup>1</sup>- Industrial and Commercial Bank of China, Annual Report, 2023, p 47,

[https://v.icbc.com.cn/userfiles/resources/icbcltd/download/2024/Announcement20240426\\_2.pdf](https://v.icbc.com.cn/userfiles/resources/icbcltd/download/2024/Announcement20240426_2.pdf), (accessed 27/05/2024).

<sup>2</sup> Konverso, IA générative dans l'industrie bancaire - Comment elle pourrait faire économiser des milliards aux banques, 2023, <https://www.konverso.ai/fr/blogs/generative-ai-in-bankingindustry>, (accessed 27/05/2024).

التشغيلية، ولكن أيضًا لتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية وإتاحتها تحقيقًا للشمول المالي. ومن بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية التي تدعم الذكاء الاصطناعي نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- بنك ويبانك (WeBank) الذي ينتهج التحول البنكي الرقمي من خلال الذكاء الاصطناعي لتحسين تجارب العملاء والكفاءة التشغيلية. يؤكد استخدام البنك للتكنولوجيا مفتوحة المصدر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجيته الخاصة بالحلول البنكية الرقمية المبتكرة والقابلة للتطوير. وقد حصل بنك (WeBank) على "الجائزة الخاصة للأعمال الرقمية المحلية" من IDC Future Enterprise Awards في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، تقديرًا لتفكيره المستقبلي وابتكاره الاستثنائي.
- شركة (JDT) للذكاء الاصطناعي والتي تقترح مجموعة واسعة من حلول التكنولوجيا المالية، بما في ذلك التحكم في المخاطر المدعومة بالذكاء الاصطناعي مما يؤدي إلى تعزيز وتطوير الخدمات المالية التقليدية.
- شركة (Tongdun) للذكاء الاصطناعي مختصة في تقييم المخاطر ومراقبة قواعد الامتثال للتنظيمات والقوانين، حيث يتم التركيز حول تقييم المخاطر وكشف الاحتيال وتعزيز الأمن السيبراني وقواعد الامتثال.
- بنك (Ping An Bank) الذي قام بتوسيع نطاق الابتكارات من خلال استراتيجيات التحول الرقمي الخاصة به، واستخدام الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا البيانات والحوسبة السحابية. وقد استخدم البنك الذكاء الاصطناعي في نظام إدارة المخاطر المتقدم للبنك المدعوم بمنصة بيانات شاملة، وفي تعزيز تجربة العملاء وشخصنة الخدمات على مقياس كل عميل مما يجعله يتميز في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد.

### 2.2. واقع رقمنة الخدمات البنكية في الهند

تعتبر التجربة الهندية في مجال التكنولوجيا المالية بمثابة تحول رقمي لمجتمع نمطي اعتاد على التعاملات النقدية لعقود من الزمن، وما يميز هذه التجربة هو أن عملية التحول الرقمي الهندية اعتمدت على تطوير البنية التحتية الرقمية واعتمدت على جهود وابتكارات الشركات الناشئة واكتملت الحلقة بالتعاون الحكومي الذي فتح الطريق أمام الإبداع والابتكار والتنفيذ<sup>2</sup>.

تحقق منطقة آسيا والبحر الهادي (ASPAC) عموماً مستويات مرتفعة على اختلاف متباين للدول الأعضاء فيها، فيما يخص التحول الرقمي واستعمال الابتكارات المالية التكنولوجية، وتصدر الصين كما تم الوقوف عليه قائمة التحول الرقمي المتقدم في نظامها المالي ككل. إلى جانب الصين تعد التجربة الهندية

<sup>1</sup> The Asian Banker, *Embracing the future: Key insights from China's AI and fintech evolution*, China IA Innovation Tour, 6-10 November 2023, <https://thebankingacademy.com/assets/images/sponsored-reports/pdf/TAB-China-Innovation-Tour-Report-2023.pdf>, (accessed 19/05/2024).

<sup>2</sup> - إبراهيم بلقاة، محمد صلاح، حسان بخيت، واقع صناعة التكنولوجيا المالية في الهند وكينيا، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 437.

كذلك مثيرة للاهتمام، حيث أرست الابتكارات التكنولوجية في القطاع البنكي الهندي أساسًا قويًا للخدمات البنكية الحديثة.

تحول المجتمع الهندي إلى استعمال التكنولوجيا المالية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، حيث زادت تطلعات العملاء مجال الخدمات البنكية عبر الإنترنت والمحافظ الرقمية وتطبيقات الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول، وأصبحت أسلوب حياة لكثير من العملاء الذين استغنوا عن استعمال النقود التقليدية. وقد سهلت التقنيات التكنولوجية الناشئة إلى ترقية الخدمات البنكية الهندية إلى مستوى رفيع في المستقبل القريب<sup>1</sup>.

### 1.2.2.1. مسرعات التحول الرقمي في الهند

#### 1.1.2.2. نظام الهوية الرقمية والمدفوعات

اعتمدت الهند لبلوغ التحول الرقمي على ابتكار محلي فريد هو نظام الهوية الرقمية والمدفوعات (India Stack) قائم على واجهة برمجة تطبيقات مفتوحة (API) وقد كان أحد عوامل تحقيق قدر أكبر من الشمول المالي بتسهيل حصول المستهلكين على الخدمات، من خلال دمج برنامج الهوية الوطنية Aadhaar، وهو أكبر نظام تحديد الهويات الكترونيا عبر العالم، الذي يستخدمه 1,3 مليار مستخدم. كما تعد تكنولوجيا واجهة open-stack الأساس التي تقوم عليه المدفوعات الموحدة، والتي أحدثت تحولًا في المدفوعات الرقمية في الهند<sup>2</sup>.

وقد كان للحكومة الهندية إرادة سياسية واضحة بإرساء المدفوعات الرقمية، حيث قامت بتشجيع اندماج الجميع في التحول الرقمي من مستخدمين، بنوك تقليدية، شركات تكنولوجيا مالية، وذلك عن طريق جعل رسوم الخدمات المالية مجانية لتحفيز استعمالها، وكذا السماح للبنوك والشركات المالية وشركات الفينتك من الوصول إلى قاعدة بيانات ضخمة من خلال منصات مثل UPI و GSTN و open-stack و Locker و Digi لتشجيع ودعم الابتكار المالي والنقدي. كما أنها وفي خطوة مفصلية قامت بسحب الأوراق النقدية ذات الفئات الكبيرة من التداول.

#### 2.1.2.2. واجهة المدفوعات الموحدة

أطلقت مؤسسة المدفوعات الوطنية الهندية (NPCI) وهي عبارة عن مؤسسة غير ربحية شاملة لرقمنة مدفوعات التجزئة منتجًا ثوريا في مجال الدفع هو واجهة المدفوعات الموحدة (UPI) في عام 2016 بمشاركة 21 بنكًا عضوًا، وهي عبارة عن نظام يعمل على تشغيل حسابات بنكية متعددة في تطبيق واحد للهاتف المحمول، ويجمع العديد من الميزات البنكية وتوجيه الأموال بسلاسة<sup>3</sup>. حيث يجعل تحويل الأموال يتم

<sup>1</sup> - Ayachit Madhura, O.p., cit., p 21.

<sup>2</sup> - جيف كيرنز، أشليم ماثيو، الهند تتبنى النقود الإلكترونية المحمولة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2022، ص44  
<https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/Fandd/Article/2022/September/Arabic/digital-journeys-kearns-india.ashx> (تم الاطلاع 2024/06/03)

<sup>3</sup> Ayachit Madhura, O.p., cit., p 22

بسهولة وأمان يستند إلى قاعدة بيانات واحدة باختلاف التطبيق، حتى أن الهواتف القديمة الطراز المزودة بأزرار أي لا تعمل باللمس يمكنها الاتصال بالواجهة المدفوعات الموحدة بغاية ربط المستخدمين في الجهات النائية الأكثر عزلة وفقراً مما مكن من ربط 400 مليون هندي<sup>1</sup>. في خطوة مهمة عززت الشمول المالي وataحت الخدمات المالية للفئات الكثر تهميشاً.

### 3.1.2.2. إتاحة نظم دفع غير نقدية متعددة

ساعد في ازدهار المجتمع غير النقدي (Cachless Society) قاعدة عريضة من الشباب في الهند، لا يتذكرون طرق الدفع القديمة ونشأوا وتعودوا على المدفوعات الالكترونية، كما أن تنوع طرق ومزودي خدمات الدفع بين بنوك قائمة تقدم خدمات دفع الكترونية وبنوك افتراضية ومنصات دفع الكتروني ساهم في انتشارها، كما أن التقنيات المستعملة للدفع تتنوع بين رمز الاستجابة السريعة (QR code) لمزودي خدمات الدفع الالكتروني في نقاط البيع، حيث تمكن رموز الاستجابة السريعة للدفع اللاسلكي من إجراء معاملات بدون لمس، مما يقضي على الحاجة إلى استعمال النقد الورقي أو البطاقات الفعلية حيث يتم الدفع بمسح رمز الاستجابة السريعة بالهاتف الذكي لإتمام عملية الدفع بكل سهولة، كما أن طريقة الدفع برمز الاستجابة السريعة يمكن من تتبع المعاملات وتحليل البيانات وإنشاء تقارير لتحسين الإدارة المالية. وقد لجأت الحكومة الهندية لتحفيز التجار للترويج لإجراء المدفوعات بهذا النظام.

### 2.2.2. قطاع المدفوعات الرقمية في الهند

لعبت الزيادة في انتشار الإنترنت والهواتف الذكية في الهند، دوراً رئيسياً في نمو النظام البيئي للمدفوعات الرقمية. وكانت التجارة الإلكترونية أيضاً محركاً رئيسياً لنمو النظام البيئي للمدفوعات الرقمية. ومن المتوقع أن ينمو سوق التجارة الإلكترونية في الهند بمعدل نمو سنوي مركب قدره 31% ليصل إلى 200 مليار دولار بحلول عام 2026. أدى نمو سوق التجارة الإلكترونية إلى زيادة عدد المتسوقين عبر الإنترنت، والذي من المتوقع أن يصل إلى 220 مليوناً بحلول عام 2025. كما يتم دعم النظام البيئي للمدفوعات الرقمية في الهند من قبل عدد من مزودي المدفوعات الرقمية الذين يقدمون مجموعة من خدمات الدفع الرقمية مثل محافظ الهاتف المحمول ومدفوعات UPI والمدفوعات المستندة إلى رمز الاستجابة السريعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جيف كيرنز، أشلين ماثيو، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> - National Informatics Centre, *Digital Payments driving the growth of Digital Economy*, Ministry of Electronics & IT (MeitY), Government of India, 2024, <https://www.nic.in/blogs/digital-payments-driving-the-growth-of-digital-economy/>, (accessed 23/05/2024).

الشكل رقم (20.3): حجم المدفوعات الرقمية (مليون، روبية، كرور\* هندية) (2016-2023)



Source : National Informatics Centre, *Digital Payments driving the growth of Digital Economy*, Ministry of Electronics & IT (MeitY), Government of India, 2024, <https://www.nic.in/blogs/digital-payments-driving-the-growth-of-digital-economy/>

يتبين من الشكل (20.3) أن واجهة المدفوعات الموحدة شهدت نموًا كبيرًا في الهند منذ إطلاقها سنة 2016، حيث تزايدت على أساس سنوي حتى جانفي 2023. فمثلا سجلت سنة 2017 نموًا بنسبة 90% بمعالجتها أكثر من 100 مليون معاملة بقيمة 67 مليار روبية هندية. وقد بلغ النمو سنة 2018 على أساس سنوي 246% مع معاملات تزيد قيمتها عن 1.5 تريليون روبية هندية. وبقي الاتجاه متصاعدا حيث بلغت الزيادة سنة 2019، نسبة 67% مع معاملات تزيد قيمتها عن 2.9 تريليون روبية هندية. وقد تمت سنة 2020 معالجة ما يزيد عن 4.3 تريليون روبية هندية، ومعالجة ما يزيد عن 5.6 تريليون روبية سنة 2021. وفي نهاية سنة 2022، بلغ إجمالي قيمة المعاملات 125.95 تريليون روبية هندية، بزيادة 1.75 مرة على أساس سنوي، وشكلت ما يقرب من 86% من الناتج المحلي الإجمالي للهند في السنة المالية 2022. تُظهر هذه الأرقام المتزايدة لواجهة المدفوعات الموحدة (UPI) المدى المتزايد لاعتمادها كمنصة مريحة وآمنة للمعاملات الرقمية في الهند.

وفي الوقت نفسه، يخطط صناع السياسات لرهان كبير آخر على مستقبل النقود الرقمية، مع ما يترتب على ذلك من آثار أبعد مدى. ويدرس البنك الاحتياطي الهندي إصدار العملة الرقمية للنقود المركزية CBDC، التي سيتم تصميمها لتحقيق أهداف السياسة النقدية المتمثلة في الاستقرار المالي وفعالية العمليات

\* الكورور هو وحدة قياس هندية تستخدم للتعبير عن مبالغ مالية كبيرة بغرض تخفيف الأصفار عن العدد، حيث 1 كورور يساوي 10 مليون روبية هندية.

على العملات الأجنبية والمدفوعات العابرة للحدود وتقليل مخاطر التسوية. كما يتوقع أن تكون للروبية الرقمية انعكاسات كبيرة على الأصول المشفرة.

### 3.2.2. الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في البنوك الهندية

يعد دعم الابتكار أمراً مهماً للعمل المثمر في القطاع المالي الهندي، حيث استثمر القطاع المصرفي الهندي في السنوات الأخيرة، مبالغ ضخمة في تكنولوجيا المعلومات مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية الخضراء، وأجهزة الصراف الآلي، وبطاقات الائتمان، ونظام الدفع الإلكتروني، وحلول الذكاء الاصطناعي واستخراج البيانات، لتحقيق تحسينات في جودة خدمات العملاء والمعالجة السريعة للعمليات المصرفية. وقد قامت البنوك باستثمارات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات توقعاً للنمو في آدائها. ومن بين الابتكارات التكنولوجية المستخدمة نذكر ما يلي:

➤ **الذكاء الاصطناعي:** يستثمر القطاع البنكي الهندي بكثافة في الأتمتة عبر الروبوتات والذكاء الاصطناعي (AI). يتم نشر الآلات الذكية لتلبية جميع احتياجات عملاء اليوم الذين أصبحوا على قدر عالٍ من الوعي والخبرة في مجال التكنولوجيا الحديثة، ويؤدي اندماج تقنيات الذكاء الاصطناعي والاستثمار فيها إلى تحسين الخدمات المصرفية وتعزيز الأمن، والإبقاء على القدرة التنافسية للبنوك في مشهد مالي سريع التطور.

الجدول رقم (3.3): عينة بنوك هندية تستعمل تقنية الذكاء الاصطناعي

البنك	مقره	نوع التقنية	اسم الشاتبوت	المهام
بنك City Union Bank	كومباكونام	أول روبوت بنكي في الهند مدعوم بالذكاء الاصطناعي	Lakshmi	ويتم الرد على جميع الأسئلة العامة بصوت عالٍ بينما يتم عرض المعلومات الحساسة المتعلقة بالعمل على شاشة الروبوت
بنك ICICI	حيدرآباد	استعمال الروبوتات البرمجية في أكثر من 200 عملية تجارية في عام 2016	iPal	تقليل وقت الاستجابة للعملاء بنسبة تصل إلى 60% وزيادة الدقة إلى 100%.
بنك HDFC	نيودلهي	الاستعانة بمساعد آلي ذكي (IRA)	EVA	يقوم IRA بتوجيه العملاء نحو العمليات البنكية المختلفة داخل الفرع.
بنك DIGI	-	أول بنك رقمي محمول في الهند من بنك DBS - أكبر بنك في سنغافورة وبنك رائد في آسيا.	Digor	بنك افتراضي مدعوم بالذكاء الاصطناعي حيث تتم مصادقة هوية العميل باستخدام بطاقة (Aadhaar)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

Ayachit Madhura, *ICT Innovation in Indian Banking Sector: Trends and Challenges*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 03, 2021, p 24, <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf.17037-2017/Volume-3/4.%2021-27.pdf>

قامت البنوك الهندية بدمج الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ضمن خدماتها، ومن بين هذه الاستخدامات

نذكر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Wahab Amtul, *Impact of Artificial Intelligence on Indian Banking Sector- A Study of Banks*, International Research Journal on Advanced Engineering and Management, Volume 02, 2024, p 1265,

- ✓ خدمة روبوتات الدردشة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (AI-driven chatbots): لتعزيز خدمة العملاء، حيث يمكن لروبوت الدردشة التعامل مع الاستعلامات الروتينية، وتوفير معلومات حول أرصدة الحسابات، وسجل المعاملات، وحتى المساعدة في معالجة معاملات معينة؛
- ✓ كشف الاحتيال (Fraud Detection): عن طريق استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (ML) بالاعتماد على تحليل أنماط المعاملات وسلوك المستخدم لتحديد الأنشطة غير العادية أو المشبوهة، مما يساعد البنوك على منع المعاملات الاحتيالية؛
- ✓ التصنيف الائتماني وإدارة المخاطر (Credit Scoring and Risk Management): يستعمل الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء من أجل تقييم الائتمان، مما يسمح للبنوك بتقييم الجدارة الائتمانية لمقدمي الطلبات بشكل أكثر دقة، كما يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً في إدارة المخاطر من خلال تحليل اتجاهات السوق والتنبؤ بالمخاطر المحتملة.
- ✓ تجربة مصرفية مخصصة (Personalized banking experience): ساعدت الأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في توفير تجربة مصرفية أكثر تخصيصاً، من خلال تحليل بيانات العملاء، يمكن للبنوك تقديم توصيات المنتجات المستهدفة والتسويق الشخصي والمشورة المالية المخصصة.
- ✓ الأتمتة في عمليات المكاتب الخلفية (Automation in Back-Office Operations): تعمل الأتمتة من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي على تبسيط عمليات المكاتب الخلفية، وتشمل أتمتة المهام الروتينية، وإدخال البيانات، ومعالجة المستندات، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية.
- ✓ التحليلات المتقدمة لاتخاذ القرار (Advanced Analytics for Decision-Making): تستفيد البنوك بشكل متزايد من الذكاء الاصطناعي لإجراء التحليلات المتقدمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أفضل، ويشمل ذلك تحليل مجموعات كبيرة من البيانات لتحديد اتجاهات السوق، وتحسين استراتيجيات التسعير، وتعزيز ذكاء الأعمال بشكل عام.
- ✓ المصادقة البيومترية (Biometric Authentication): يتم الاعتماد على طرق المصادقة البيومترية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، مثل التعرف على الوجه ومسح بصمات الأصابع، لتعزيز الأمن في الخدمات المصرفية الرقمية.
- ✓ الامتثال التنظيمي (Regulatory Compliance): يتم استخدام الذكاء الاصطناعي لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية، حيث يمكن لهذه الأنظمة مراقبة المعاملات من أجل الامتثال للوائح والقوانين كقانون مكافحة تبييض الأموال ونظام تعرف على عميلك (KYC).

➤ **التكنولوجيا البيومترية:** تمكنت البنوك عن طريق ربط برنامج الهوية الوطنية (Aadhaar) بالحسابات البنكية من التعرف على عملائها عن طريق القياسات الحيوية، باستعمال السمات البيولوجية المميزة مثل نمط الصوت، وميزات الوجه واليد وشبكية العين، حيث تمكن هذه التكنولوجيا الموثوقة بديل لكلمات المرور وأرقام التعريف الشخصية المتعددة. يتم اعتماد هذه القياسات لتحديد هوية المستخدم وتبسيط عملية تسجيل الدخول أثناء إجراء المعاملات المصرفية عبر الإنترنت أو عبر الهاتف المحمول. تعد القياسات الحيوية طريقة آمنة وفعالة من حيث التكلفة لعملية المصادقة لعملاء البنك. فمثلا قدم بنك (ICICI) باستعمال ميزة التعرف على الصوت لإجراء المعاملات بسلاسة من خلال مركز الاتصال الخاص بالبنك؛ كما وضع بنك (DCB) أجهزة الصراف الآلي والتي تستخدم بصمات الأصابع لسحب الأموال بالاستناد إلى بيانات بطاقة (Aadhaar)؛ مكن البنك الفيدرالي الهندي من فتح حساب بنكي عن طريق استخدام تطبيق فايسبوك وتفاصيل الصورة الممسوحة ضوئياً وبيانات بطاقة (Aadhaar) ليتم تحويل التطبيق إلى دفتر حسابات بمجرد فتح الحساب<sup>1</sup>.

➤ **المحافظ الرقمية:** تتيح المحافظ الرقمية للفرد إجراء المعاملات الإلكترونية باستخدام الهاتف الذكي، حيث يمكن ربط أي حساب مصرفي أو بطاقة ائتمان أو بطاقة خصم لأي بنك بتطبيق المحفظة الرقمية باعتبارها طرف ثالث مزود للخدمة. وقد زاد الوعي باستخدام المحافظ الإلكترونية في الهند بعد التوجه نحو الاقتصاد غير النقدي، وانتشرت الكثير من تطبيقات المحافظ الرقمية لدرجة أن أصبحت أسلوب حياة، حيث تمكن هذه المحافظ غير المادية من تحويل الأموال من النظير للنظير، ودفع الفواتير والشراء عبر الإنترنت، وإعادة شحن رصيد الهاتف، عن طريق واجهة (UPI) ومباشرة من الحساب المصرفي للمستخدمين عن طريق الخصم أو الإضافة مباشرة من الحساب. ومن أمثلة أفضل المحافظ الرقمية وتطبيقات (UPI) في الهند نذكر: تطبيقات (Google Pay)، (Paytm)، (BHIM)، (Mobiwik)، (FreeCharge)، (Oxigen)، (ICICI Pockets)، وغيرها الكثير من التطبيقات.

➤ **التكنولوجيا القابلة للارتداء:** تشمل التكنولوجيا القابلة للارتداء (Wearable technology) على مجموعة واسعة من الأجهزة، المرتبطة بميزة بسيطة مشتركة، وهي أنه يمكن ارتداؤها على جسم الإنسان كالساعات والنظارات. تساعد الساعات المصرفية الذكية العملاء على تتبع المعاملات وأرصدة الحسابات والحصول على تنبيهات الاحتيال وتنفيذ المعاملات المالية والمعلوماتية والبيانات ومواقع أجهزة الصراف الآلي وتقديم العديد من الخدمات الأخرى. وقد أطلقت العديد من البنوك هذه الخدمة على غرار بنك (ICICI) الذي أطلق تطبيقاً باسم (iWear) لجميع الساعات الذكية (ICICI) وهو بذلك من بين عدد قليل من الشركات العالمية التي تسمح بإجراء المعاملات باستخدام هذا التطبيق على منصات Apple و Android. كما طرحت البنوك الكبرى في الهند مثل بنك (SBI) وبنك (YES Bank) تطبيقات مماثلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ayachit Madhura, op. cit, p 24.

<sup>2</sup>- Vijai C., Anitha P., *Information Technology in Indian Banking Sector Some Recent Developments*, Shanlax International Journal of Commerce, vol. 8, no. 1, 2020, pp. 65–71, p 68, <https://www.shanlaxjournals.in/journals/index.php/commerce/article/view/985/1432> , (accessed 07/06/2024)

➤ **تحليل البيانات الضخمة:** تمنح أدوات التحليلات المختلفة البنك نظرة ثاقبة حول العادات الشخصية لعملائه، مما يسمح له بالترويج للعروض وفقاً لذلك، حيث تستخدم البنوك في الهند تحليلات البيانات لجذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم وجعل العملية برمتها تتمحور حول المستهلك، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في العصر المصرفي الحديث. كما يمكنها استخدام التحليلات من الحد من خسائر الائتمان، وإدارة المخاطر والنمذجة الإحصائية وتنقيط القروض، وإلى غير ذلك من الاستخدامات.

الشكل رقم (21.3): تطور حجم سوق تحليل البيانات (2020-2027) وتقسيمه قطاعياً في الهند



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

<https://analyticsindiamag.com/analytics-india-industry-study-2022/>

يتبين من الشكل (21.3) أن صناعة تحليل البيانات في الهند سجلت نمواً مذهلاً بنسبة 34,6% من سنة إلى سنة بالاعتماد على سنة 2022 كأساس، وبلغ الحجم الإجمالي للسوق 61,6 مليار دولار سنة 2022، ومن المتوقع أن يصل حجم السوق إلى 201 مليار دولار بحلول سنة 2027. تمثل حصة البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين التي تعتمد على تحليل البيانات ما يقارب الثلث من الحجم الإجمالي للسوق أي قرابة 21 مليار دولار، نظراً للحاجة الملحة لها. فالبنوك والمؤسسات المالية الهندية لديها الملايين من العملاء، يتم تخزين بيانات هؤلاء العملاء في قاعدة البيانات، ويصبح استرداد البيانات بطريقة ذات معنى عملية معقدة، حيث أن البيانات التي يتم جمعها تكون غير منظمة في كثير من الأحيان. تساعد تحليلات البيانات الضخمة في حل هذه المشاكل بسرعة وتكلفة أقل من الوسائل التقليدية.

### 3.2. التحول الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) تحولاً عميقاً في قطاعها المصرفي، مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي والطلب المتزايد على الحلول المالية المبتكرة. وتعمل الحكومات على تسريع التحرك نحو مجتمع غير نقدي بدعم إطلاق منتجات مالية رقمية متنوعة أكثر سرعة وكفاءة وشخصية للعملاء. وقد غذت التكنولوجيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة والتعلم الآلي إلى تسريع وتيرة التغيير القطاع المصرفي ونطاقه. وقد ظهرت روبوتات المحادثة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي كاتجاه بارز في الصناعة المصرفية، كما تشمل الخدمات المصرفية الرقمية في منطقة (MENA) خصوصاً المدفوعات عبر الهاتف المحمول، والخدمات المصرفية المفتوحة، وتكنولوجيا البلوكتشين والتمويل المستدام وترميز الأصول والمحافظ الرقمية. كما تعتمد البنوك والمؤسسات المالية بدرجات متفاوتة على التحالف مع شركات التكنولوجيا المالية لاستضافة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المهمة مثل الخدمات المستندة إلى الذكاء الاصطناعي وغيرها من التطورات. يوفر هذا التعاون العديد من الفرص للقطاع المالي أهمها تمكين العملاء من الوصول إلى مجموعة شاملة من الخدمات ضمن منصة واحدة.

#### 1.3.2. إتاحة البنية التحتية للإنترنت

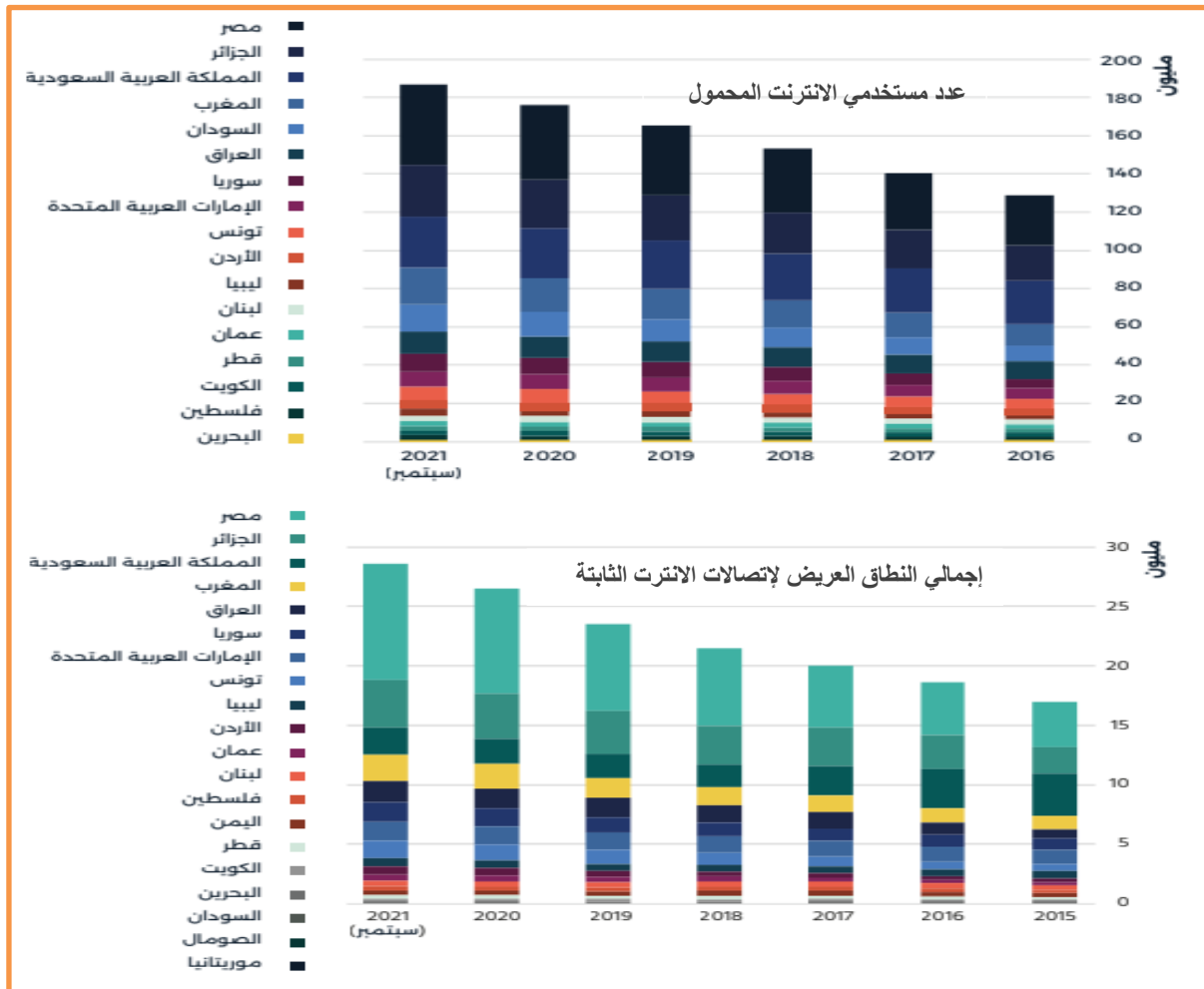
وضعت الدول العربية استراتيجيات لدعم التحول الرقمي، حيث قامت بدعم البنية التحتية للإنترنت، خاصة بتعزيز الشبكة بالنطاق العريض الذي يتيح الاتصال بالإنترنت لا سلكياً عبر الهواتف المحمولة. حيث شهدت الفترة من 2015 إلى 2021 زيادة ملحوظة في توصيلات النطاق العريض سواء للخدمات الإنترنت الثابتة أو المحمولة، وذلك نتيجة زيادة الطلب عليها من قبل المواطنين بسبب زيادة توفرها وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى انخفاض أسعار الهواتف المحمولة في الاقتصاديات ذات الدخل المتوسطة والمنخفضة.

من خلال الشكل (22.3) أدناه يتبين أن إجمالي عدد مستخدمي الإنترنت في الدول العربية قد ارتفع من 130 مليون مشترك سنة 2018 إلى أكثر من 180 مليون سنة 2021، بمعدل نمو سنوي مركب (CAGR) بلغ 7.7% في الفترة (2016-2021). كما ارتفع إجمالي النطاق العريض للخدمات الثابتة من 17 مليون إلى 29 مليون، بمعدل نمو سنوي مركب (CAGR) بلغ 9% في الفترة ذاتها. فيما يتعلق بتوصيلات النطاق العريض لخدمات الإنترنت الثابتة والمحمولة، سجلت مصر أعلى ارتفاع (9.93% و 17%) تليها تونس (8.36% و 16.76%) والمغرب (11.59% و 11.89%). أما من حيث الترتيب فتأتي في المراتب الأولى من حيث عدد مستخدمي الإنترنت المحمول وتوصيلات النطاق العريض للاتصالات الثابتة، كل من مصر في المرتبة الأولى (65 مليون مشترك؛ 11 مليون) على التوالي سنة 2021، مع العلم ان هذا العدد قد ارتفع إلى أكثر من (75 مليون؛ 12 مليون) على التوالي سنة 2023، تليها الجزائر في المرتبة الثانية (41 مليون مشترك؛ 4,1 مليون مشترك) على التوالي سنة 2021، مع العلم ان هذا العدد قد ارتفع إلى أكثر من (45

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

مليون مشترك؛ 4,5 مليون مشترك) على التوالي سنة 2023، وتأتي المملكة العربية السعودية في المرتبة الثالثة (28 مليون مشترك؛ 3 مليون مشترك) على التوالي سنة 2021.

الشكل رقم (22.3): عدد مستخدمي الانترنت المحمول وانترنت النطاق العريض للاتصالات الثابتة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا للفترة (2015-سبتمبر 2021)



المصدر: عمرو هاشم، الاتصال بالانترنت في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، internetsociety، CC BY-NC-  
<https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2024/06/MENA-Connectivity-Report-AR.pdf>، SA 4.0

وترجع أسباب هذه الزيادات المعبرة إلى ارتفاع أعداد مستخدمي خدمات الإنترنت الثابت عريض النطاق ولاسيما خدمات الإنترنت عبر تقنية الألياف الضوئية (Optical fiber) والإنترنت الثابت اللاسلكي، ويُعتبر النطاق العريض المتنقل من البنى التحتية الرئيسية التي تتيح الاتصال بالإنترنت للأجهزة المحمولة، وتمكن العمل بشبكات الجيل الرابع والخامس. كما أن انخفاض أسعار تلك الخدمات من سنة إلى سنة عزز الطلب عليها من قبل الفئات ذات الدخل المتوسطة ويدخل ذلك ضمن استراتيجيات التحول الرقمي الذي انتهجتها دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لسد الفجوة في البنية التحتية ومحاولة الوصول إلى جميع شرائح المجتمع.

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

الشكل رقم (23.3): سرعات النطاق العريض للاتصالات الثابتة والمحمولة لدول (MENA) مقارنة بالمتوسط العالمي حتى نوفمبر 2021 ومدى تغطية مختلف الشبكات



المصدر: عمرو هاشم، الاتصال بالإنترنت في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، internet society، CC BY-NC-SA، 4.0  
<https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2024/06/MENA-Connectivity-Report-AR.pdf>

يظهر الشكل (23.3) أن بعض دول مجلس التعاون الخليجي تحتل المراتب الأولى في منطقة (MENA) فيما يخص سرعات التحميل، لا سيما الامارات العربية المتحدة وقطر والكويت والمملكة العربية السعودية وعمان والبحرين، حيث تسجل دولة الإمارات معدلات أكثر بكثير من متوسط السرعة العالمي بسرعة تحميل للإنترنت المحمول ب 130,2 ميغابيت، و 101,8 ميغابيت للإنترنت الثابت، كما تؤمن تغطية لشبكات الجيل الخامس، الشيء الذي مكنها من تقديم خدمات مالية رقمية متنوعة على أوسع نطاق.

وتبقى الجزائر بعيدة عن المعدلات العالمية فيما يخص متوسط سرعة الإنترنت سواء الثابتة او المحمولة حيث سجلت سنة 2021 سرعة تحميل للإنترنت المحمول ب 11,5 ميغابيت، و 9,85 ميغابيت للإنترنت الثابت، مع العلم أن هاتين النسبتين تحسنتا نسبيا مع دخول النطاق العريض حيز الخدمة حيث بلغ معدل سرعة الانترنت المحمول عبر الشبكات الخلوية 21,36 ميغابيت في الثانية مطلع سنة 2024، كما ارتفع معدل سرعة الانترنت الثابت إلى 12,32 ميغابيت في الثانية في شهر جانفي 2024، غير أن

تأخر الجزائر عن إطلاق خدمة الجيل الخامس جعلها تتخلف عن مواكبة التطورات في ميادين كثيرة للاقتصاد الرقمي لاسيما المالية منها، في حين تتصدر دول مثل الإمارات العربية المتحدة وقطر والكويت والسعودية استخدام النطاق العريض في الهواتف المحمولة من الجيل الخامس، مما جعلها تتصدر المنطقة فيما يخص المدفوعات الرقمية سواء عن طريق الهاتف المحمول أو المحافظ الرقمية وتتطلع لتكنولوجيات متقدمة كالترميز والعملات الرقمية. وعموما تظهر المنطقة متخلفة عن المستويات العالمية وذات بنية تحتية محدودة باستثناء الدول الرائدة، حيث تسجل نسبة 70% كغطائية للجيل الرابع و5% فقط كغطائية للجيل الخامس من الانترنت المحمول حتى سنة 2020. بالرغم من توفرها على إمكانيات كبيرة كسوق للمنتجات المالية الرقمية بتسجيلها لأعلى معدلات استخدام الهواتف المحمولة والانترنت والهواتف الذكية في العالم.

### 2.3.2. تحليل سوق المدفوعات الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يقدر حجم سوق المدفوعات الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا بنحو 226.53 مليار دولار أمريكي في عام 2024، ومن المتوقع أن يصل إلى 380.86 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2029، بمعدل نمو سنوي مركب قدره 10.95% خلال الفترة المتوقعة (2024-2029) ويعود نمو السوق في المنطقة إلى الانتشار المتزايد للهواتف الذكية وزيادة التفاعل على مواقع التواصل الاجتماعي، وبرامج إتاحة الدفع الرقمي التي يقدمها التجار لسد الفجوة بين العالمين المادي والرقمي. كما تبنت البنوك المركزية في مصر والبحرين والإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية مبادرات محددة لتحرير خدمات الدفع الرقمية<sup>1</sup>. غير أن نسبة المدفوعات الرقمية في المنطقة لا تتجاوز نسبة 17% مقارنة بنحو 60% في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>. وترجع أسباب انخفاض المدفوعات الرقمية عموما إلى ضعف البنية التحتية لمعظم دول المنطقة، وكذا ميل السكان إلى استخدام النقود المادية وانعدام الثقة في المنتجات المالية المبتكرة المعتمدة على التكنولوجيا.

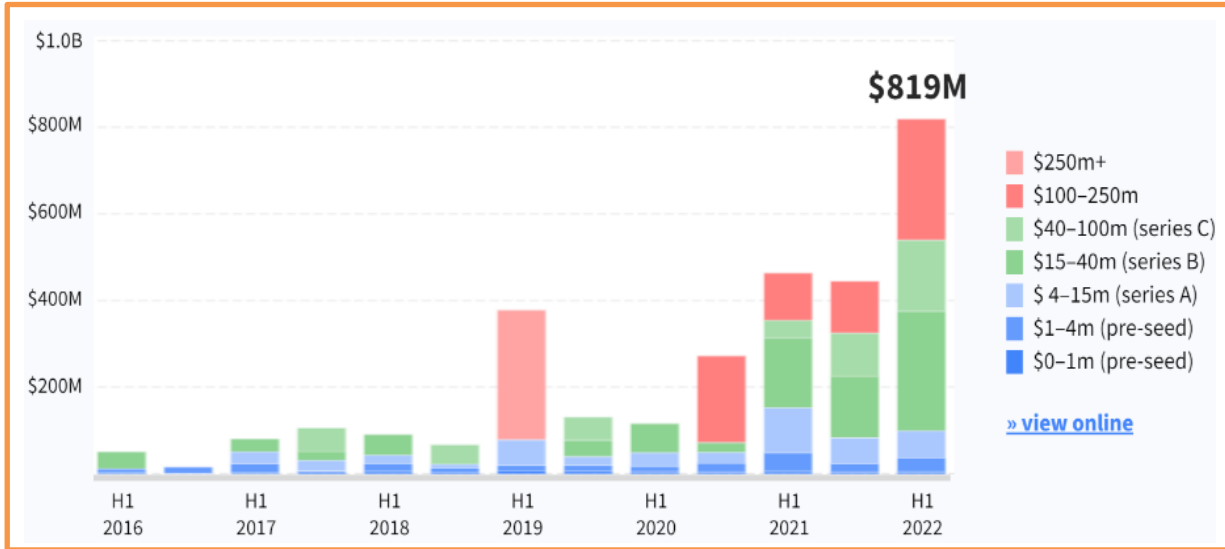
### 3.3.2. صعود شركات التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا

تشكل المدفوعات الرقمية والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول وخدمات تحويل الأموال بالإضافة إلى العملات المشفرة أهم الفئات الفرعية المهمة للتكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، وقد سجلت المنطقة سنة 2024 ما يقارب 1183 شركة تكنولوجيا مالية بما فيها الشركات الناشئة، منها 210 شركة تكنولوجيا مالية تنشط في المدفوعات الرقمية، في حين لم تتجاوز 800 شركة سنة 2022، أي بزيادة 34% في غضون سنتين، وقد تخطت بعض شركات التكنولوجيا المالية قيما سوقية مرتفعة لتصبح شركات وحيدة قرن (Unicorn) وحتى شركات ديكاكورن (Decacorn).

<sup>1</sup> - موردور انتيليجانس، حجم سوق مدفوعات البطاقات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتحليل الأسهم - اتجاهات وتوقعات النمو (2024-2029)، <https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/middle-east-and-north-africa-digital-payments>، (تم الاطلاع 2024/06/17)

<sup>2</sup> - أمجد أحمد، إطلاق العنان للتكنولوجيا المالية في الشرق الأوسط، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2023، <https://www.imf.org/ar/Publications/fandd/issues/2023/09/unleashing-mideast-fintech-amjad-ahmad>، (تم الاطلاع 2024/06/17)

الشكل رقم (24.3): إجمالي الاستثمارات برأس المال المخاطر في شركات التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط (2016-2022؛ مليون دولار)



Source: Lorenzo Chiavarini, *Fintech in the MENA region: a rising star*, 14 July, 2022, <https://dealroom.co/blog/fintech-in-the-mena-region-a-rising-star>

يبرز الشكل (24.3) ازدهار الاستثمار برأس المال المخاطر في الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث وصلت القيمة الإجمالية للاستثمارات إلى 819 مليون دولار في النصف الأول من عام 2022، أي ما يقارب ضعف الرقم المسجل سنة 2020، وقد بلغت قيمة سنة 2024، مع العلم أن إجمالي الاستثمار العالمي في شركات التكنولوجيا لسنة 2022 قد بلغ 164,1 مليار دولار. وتسجل معظم الاستثمارات في الشرق الأوسط ارتفاعا مستمرا نظرا للدعم الحكومي والبيئة التشريعية الملائمة للتكنولوجيا المالية التي تعمل على تعزيز ريادة الأعمال المحلية في المنطقة وجذب اللاعبين العالميين. فمثلا يدعم كل من دول مجلس التعاون الخليجي وخاصة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية والبحرين، وكذا مصر النظام البيئي للتكنولوجيا المالية من خلال مبادرات تتراوح بين المناطق الحرة، مثل مركز دبي المالي العالمي (DIFC)، والبيئات التجريبية التنظيمية مثل رخصة اختبار الابتكار (ITL) في مركز دبي المالي العالمي، البيئة التجريبية للتكنولوجيا المالية في مصر (Egypt fintech sandbox)، والبيئة التجريبية التنظيمية لمؤسسة النقد العربي السعودي في المملكة العربية السعودية (SAMA regulatory sandbox)<sup>1</sup>. وتشمل أكبر الاستثمارات في شركات التكنولوجيا المالية لسنة 2022 شركة Foodics وهي منصة للتكنولوجيا والمدفوعات السحابية للمطاعم مقرها المملكة العربية السعودية؛ شركة Rain وهي بورصة عملات مشفرة مقرها البحرين؛ وشركة Tribal Credit وهي بطاقة ائتمان تجارية أمريكية ومصرية للشركات الناشئة في الأسواق الناشئة؛ وشركة Tabby الإماراتية وهي منصة تزود خدمات

<sup>1</sup>- Lorenzo Chiavarini, *Fintech in the MENA region: a rising star*, 14 July, 2022, <https://dealroom.co/blog/fintech-in-the-mena-region-a-rising-star>, (accessed 22/06/2024).

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

اشتر الآن وادفع لاحقاً (BNPL)؛ وشركة Paymob وهي منصة مصرية للخدمات المالية التجارية المتعددة القنوات.

الجدول رقم (4.3): أهم الاتجاهات لأنواع المدفوعات الرقمية في منطقة شمال أفريقيا الشرق الأوسط

اسم الشاتبوت المهام	نوع التقنية	شركات الفينتك الرائدة	البنك
تمكين الدفع المحمول على أقساط بدون فوائد أو رسوم عن طريق إنشاء حساب في التطبيق ثم ربط البطاقة الائتمانية للعميل لتسديد الفواتير سواء عبر التسوق أونلاين، أو عبر التسوق في المتاجر المادية عن طريق مسح رمز الاستجابة السريع (QR) في المتجر ثم ربط أي بطاقة ائتمانية عبر التطبيق لإجراء الدفع عبر الهاتف المحمول على أقساط.	دبي	Tabby	نموذج اشترى الآن وادفع لاحقاً (BNPL)
	الرياض	Tamara Lamaa	
	مصر	MNT-Halan ValU	
حلول الدفع للتجار والشركات الصغيرة والمتوسطة حيث تمكن التجار عبر الإنترنت في تلقي المدفوعات من العملاء من خلال التطبيق، بالإضافة إلى خدمات أخرى.	الرياض	Foodics	حلول الدفع للتجار و SME
	القاهرة	Paymob	
	القاهرة	Fawry	
	الرياض	STC Pay	
إجراء المدفوعات الدولية على مستوى العالم.	أبوظبي	Hubpay	المدفوعات العابرة للحدود
بناء تطبيقات تتراوح من المدفوعات إلى الإقراض بالإضافة إلى البنية التحتية لواجهة برمجة التطبيقات (API) والبيانات الضخمة.	دبي	Tarabut Gateway	الصيرفة المفتوحة
	الرياض	Lean Technologies	
	المنامة	Spire Tech	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Lorenzo Chiavarini, Fintech in the MENA region: a rising star, 14 July, 2022 , <https://dealroom.co/blog/fintech-in-the-mena-region-a-rising-star>; <https://www.fawry.com/ar/about-2/what-we-do/>; <https://tabby.ai/ar-SA/pay-later/>; <https://stcpay.com.sa/ar/merchant-marketplace/#>; <https://paysmob.com/ar/>; <https://www.foodics.com/ar/rms-pos/>

من خلال الجدول رقم (4.3) يمكن أن نحدد الاتجاهات الرئيسية للمدفوعات الرقمية في المنطقة فيما يلي:

✓ نموذج الدفع "اشترى الآن وادفع لاحقاً" (BNPL) وهو أحد أقوى الاتجاهات في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، حيث تم استثمار ما يقرب من 500 مليون دولار من تمويل رأس المال المخاطر فيه. تبرز هذه الطريقة كوسيلة دفع مفضلة في المنطقة، بنسبة 24% مقارنة بالمملكة المتحدة وأوروبا 23% في عام 2021، كما أن هذه الطريقة متوفرة أيضاً بين الشركات (B2B)، كما هو الحال مع شركة "لمعة" السعودية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Lorenzo Chiavarini, op. cit.

✓ حلول الدفع للتجار والشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتيح هذه المنصات الوصول السهل والسريع لعملاء التجار والشركات من مختلف الشبكات والدول، وتقدم لوحة تحكم متكاملة، وتدعم الهواتف الذكية ولغات التطوير. كما توفر بعض المنصات مرجعًا للمطورين وبيئة تجريبية لهم، وتمكن من إنشاء الفواتير الإلكترونية، والإدارة المالية وإدارة المخزون وإدارة الموارد البشرية إلى غير ذلك من الخدمات الموجهة للشركات، في إطار المعاملات بين وحدات الأعمال فيما بينها (B2B) أو بين وحدات الأعمال وعملائها (B2C)، بالإضافة إلى خدمات أخرى موجهة للمستهلكين الأفراد بما في ذلك الدفع المحمول والالكتروني والمحافظ الرقمية والتحويلات المالية<sup>1</sup>.

✓ المدفوعات العابرة للحدود تعتبر أمرًا حيويًا للنظام المالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بسبب العمالة المغتربة المختلفة الجنسيات التي تنتشط خاصة في دول الخليج العربي، مما يجعلها ممرا للتحويلات المالية خاصة نحو الهند وباكستان وبنغلاديش وسريلانكا والفلبين.

✓ الصيرفة المفتوحة حيث تعد عامل تمكين رئيسي لنمو النظام البيئي للتكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، خاصة مع الدعم المستمر للجهات التنظيمية، حيث تخلق فرصة مماثلة للمؤسسات المالية التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية لبناء تطبيقات تتراوح من المدفوعات إلى الإقراض بالإضافة إلى البنية التحتية لواجهة برمجة التطبيقات (API). تسعى بعض دول المنطقة إلى التحول إلى مراكز عالمية للتكنولوجيا المالية، وتبذل جهودًا حثيثة لتعزيز مواقفها في هذا الصدد، وبفضل المزايا الديموغرافية، وثقافة ريادة الأعمال الطويلة الأمد، والبيئة الملائمة للأعمال التجارية والاتصال الرائع بالإنترنت، خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي، فإنها تشكل بيئة مناسبة تمامًا للاستفادة من إمكانات الخدمات المصرفية المفتوحة. فعلى سبيل المثال قدمت مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) الإطار التنظيمي للصيرفة المفتوحة، مما يتيح تبادل البيانات بشكل آمن وتعزيز الابتكار والمنافسة، حيث أطلقت المختبر المصرفي المفتوح القائم على توفير بيئة اختبار للبنوك وشركات التكنولوجيا المالية لتطوير واعتماد خدماتها المصرفية المفتوحة، كما أطلقت أيضا إطار خدمة البدء بالدفع (PIS)، مما يعزز التزام الدولة بتعزيز الابتكار والمنافسة والتوسع في مجال التكنولوجيا المالية. وبالمثل هناك تطورات ملحوظة في بلدان أخرى مثل البحرين ومصر وعمان والكويت، إذ قام البنك المركزي المصري وسلطنة عمان بشكل استباقي بإعداد بيئات اختبار تنظيمية، مما يسمح لمبتكري التكنولوجيا المالية باختبار عروضهم بأمان. بالإضافة إلى ذلك أصدر بنك الكويت المركزي مبادئ توجيهية تنظيمية لتشجيع استكشاف حلول التكنولوجيا المالية الجديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Look at :<https://www.fawry.com/ar/about-2/what-we-do/>; <https://tabby.ai/ar-SA/pay-later>; <https://stcpay.com.sa/ar/merchant-marketplace/#>; <https://paymob.com/ar/>; <https://www.foodics.com/ar/rms-pos/>

<sup>2</sup> - Ernest & Young EY, MENA H1 2023 Banking Report, 2023, p 11, <file:///C:/Users/g/Downloads/ey-mena-h1-banking-report.pdf>, (accessed 24/06/2024).

### المبحث الثالث: آفاق استغلال تقنية البلوكتشين من قبل البنوك العالمية

تشكل بعض الابتكارات المالية التكنولوجية ثورة رقمية وابتكارات جذرية في المالية الحديثة، من بينها تكنولوجيا سلسلة الكتل أو البلوكتشين، وهي التكنولوجيا التي تكمن وراء ظهور العملات المشفرة والتي يظهر البيتكوين كأشهرها. يعتمد البلوكتشين على تخزين البيانات بطريقة آمنة غير قابلة للتغيير، حيث يتم تخزين كل تفاصيل المعاملات بطريقة لا مركزية. وحتى وإن كان البلوكتشين لا يعتبر منتجاً في حد ذاته، لكنه يشكل الأساس الذي يقوم عليه بناء العديد من المنتجات والخدمات المالية، فمثلاً قامت بورصة ناسداك بتطوير وتشغيل منصة بلوكتشين لإصدار الأسهم<sup>1</sup>. لكن استخدام البلوكتشين لا يخلو من مخاطر ذات أهمية كبيرة خاصة الأمانية والتشغيلية منها، وبالرغم من ذلك مضت بنوك رائدة في العالم نحو وضع تقنية البلوكتشين تحت التجربة، لتطور نماذج أعمال جديدة يكون البلوكتشين أساسها على غرار البنوك الأمريكية والصينية والهندية.

#### 1.3. استخدامات البلوكتشين والعملات المشفرة في القطاع البنكي ومخاطرها

على الرغم من التقدم الذي شهدته الخدمات المالية على مدى العقود الماضية، إلا أن وظائف ونشاطات المكاتب الوسطى والخلفية (Middle and back-office) في البنوك والمؤسسات المالية اتسمت بالبطء ونقص الفعالية، مما جعلها تقوم بإنجاز مجموعة إجراءات متعددة ومعقدة، وتشمل العديد من الأطراف المقابلة والمزودين الخارجيين للخدمات كأطراف ثالثة. لذلك يعتقد البعض أن تقنية البلوكتشين يمكن أن تحول صناعة الخدمات المالية بشكل كبير بالطريقة التي حولت بها الإنترنت صناعة الإعلام. كما أن العملات المشفرة تشتمل على مزايا عديدة كإجراء تحويلات مالية بأقل تكلفة وبأسرع وقت عبر أنظمة لا مركزية لا تنهار عند نقطة فشل واحدة، لكنها في المقابل تحتوي على مخاطر كبيرة أبرزها تقلب أسعارها، واستهلاكها العالي للطاقة في أنشطة التعدين، واستخدامها في الأنشطة الإجرامية. كما أن تقنية البلوكتشين مثلها مثل التكنولوجيات الأخرى ذات النظم المفتوحة، وكذا العملات المشفرة المستند إليها، يمكن تتعرض إلى مجموعة متنوعة من المخاطر والتهديدات كمخاطر الأمن السيبراني والمخاطر التشغيلية والمخاطر القانونية والتنظيمية.

#### 1.1.3. آفاق استخدام تقنية البلوكتشين في القطاع البنكي

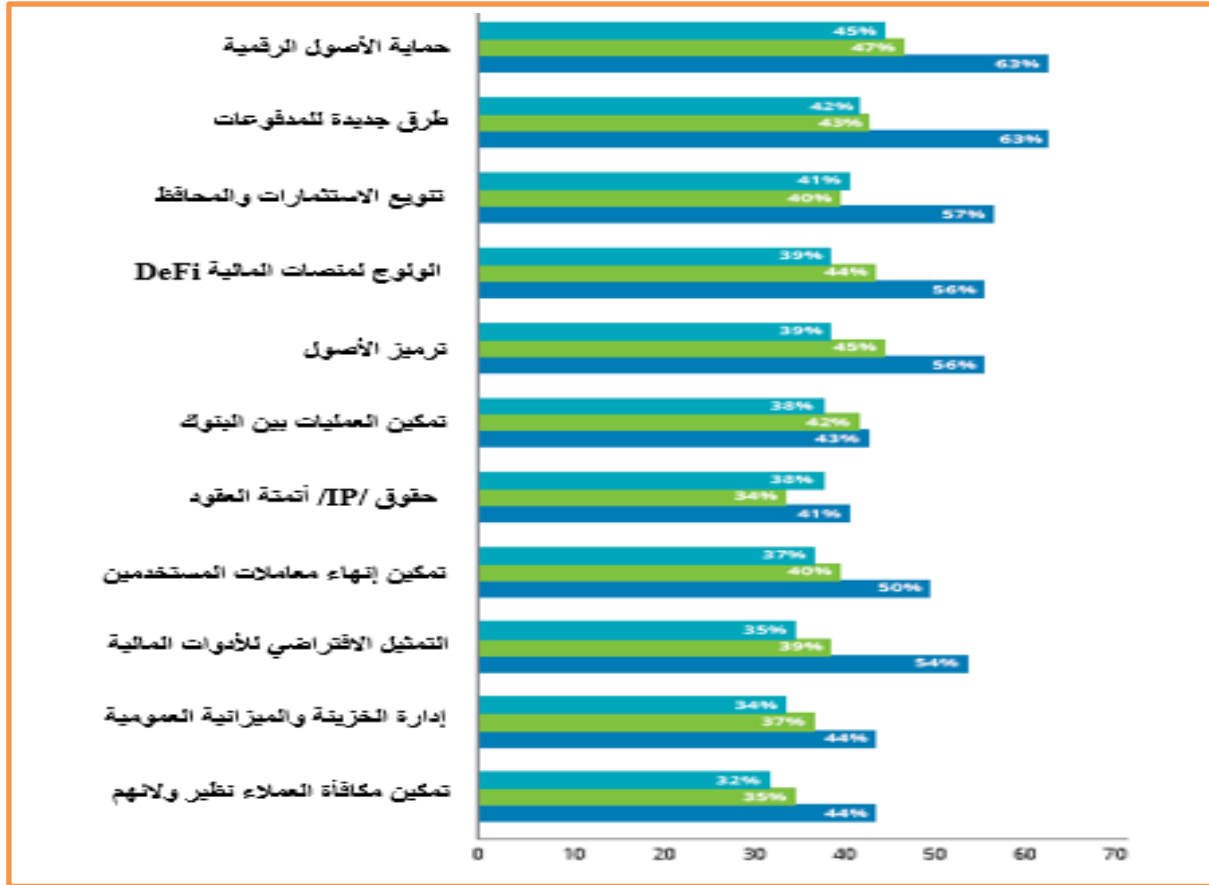
في دراسة قام بها مكتب ديلويت للاستشارات (Deloitte, 2021) شملت بنوك ومؤسسات مالية رائدة في الصناعة المالية حول العالم لا سيما في و.م.أ، الصين، المملكة المتحدة، ألمانيا، جنوب أفريقيا، والامارات العربية المتحدة. خلصت إلى أن أبرز استخدامات تقنية البلوكتشين تمثلت في ضمان حماية الأصول الرقمية، حيث يرى مايقارب من نصف المشاركين أي 47% أن حماية البيانات تمثل دوراً مهماً جداً في الاستثمار في الأصول الرقمية، مقابل 45% لترميز الأصول، و43% لتعزيز قنوات أو طرق جديدة للمدفوعات. بالإضافة إلى استخدامات أخرى كالتنوع في الاستثمارات والمحافظ المالية، الولوج إلى منصات

<sup>1</sup> -John Schindler, *FinTech and Financial Innovation : Drivers and Depth*, Finance and Economics Discussion Series 2017-081, Washington : Board of Governors of the Federal Reserve System, 2017, p 14  
<https://doi.org/10.17016/FEDS.2017.081>. (accessed 22/06/2024).

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

المالية اللامركزية، إتاحة المعاملات الداخلية بين البنوك، أتمتة العقود الذكية، التمثيل الافتراضي للمنتجات والأدوات المالية، وإدارة الخزينة، الولاء الرمزي\* حيث تتنوع الاستخدامات<sup>1</sup>.

الشكل رقم (25.3): مختلف تصورات استخدامات تقنية البلوكتشين من قبل رواد الصناعة المالية



المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على:

-Linda Pawczuk, Richard Walker & Claudina Castro Tanco, *Deloitte's 2021 Global Blockchain Survey, A new age of digital assets*, deloitte Insights, p 6, <https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20-%20Deloitte%E2%80%99s%202021%20Global%20Blockchain%20Survey%20-%202021.pdf>, (accessed 13/06/2024).

تتوقع البنوك والمؤسسات المالية فتح آفاق واعدة باستغلال تقنية البلوكتشين للاستفادة منها في العديد من المجالات، حيث تشكل المدفوعات المجال الأكثر شيوعاً للاستفادة من هذه التكنولوجيا، كما أنها أيضاً تبدو خياراً جذاباً لتداول الأسهم، والتحقق من الهوية الرقمية، وأمن البيانات، ومجالات أخرى من التكنولوجيا المالية. والجدول الموالي يلخص أهم الاستخدامات التي يمكن أن تستفيد منها البنوك والمؤسسات المالية وتدمجها ضمن نموذج أعمالها:

\*الولاء الرمزي (Tokenized loyalty) هو تقنية تسمح للعملاء بتجميع نقاط الولاء أو استردادها أو تحويلها بسلسلة عبر وحدات أعمال الشركة وعروض الخدمات بمحفظة واحدة قائمة على البلوكتشين لتمكين نظام الولاء البيئي عبر الشركاء.

<sup>1</sup> -Linda Pawczuk, Richard Walker & Claudina Castro Tanco, *Deloitte's 2021 Global Blockchain Survey, A new age of digital assets*, deloitte Insights, pp 5-6, <https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20-%20Deloitte%E2%80%99s%202021%20Global%20Blockchain%20Survey%20-%202021.pdf>, (accessed 13/06/2024).

الجدول رقم (5.3): أبرز استخدامات تقنية البلوكتشين في الخدمات المالية

أهميته	الاستخدام
تعد عملية تحويل الأموال من بنك إلى آخر أو من دولة إلى أخرى بالشكل التقليدي بطيئة ومكلفة بصورة كبيرة؛ وذلك نظرًا لأنها تمر بالعديد من الخطوات، وتتطلب العديد من الإجراءات. ولكن يمكن من خلال تقنية البلوكتشين القيام بعمليات الدفع والتحويل، دون الحاجة لإشراك أطراف ثالثة للتحقق من المعاملات مما يسهل المدفوعات العابرة للحدود ويجعلها تتم بشكل أسرع وأكثر دقة وأقل تكلفة.	تحويل الأموال
تمكن البنوك من تسوية فورية للمعاملات العالمية وتتبعها بشكل أكثر فعالية من البروتوكولات والأنظمة الحالية مثل نظام سويفت SWIFT – المركزي دون الحاجة إلى أي وسطاء أو إجراءات تنظيمية.	أنظمة التخليص والتسوية
تعد عملية تداول الأصول المالية أمرًا معقدًا ومكلفًا لأنها تنطوي على شبكة معقدة من التبادلات والوسطاء، لذلك لجأت الكثير من المؤسسات المالية حول العالم إلى الاعتماد على البلوكتشين التي تساهم في تقليل رسوم بيع وشراء وتداول الأصول المختلفة؛ وذلك عن طريق القضاء على دور الوسطاء والأطراف الثالثة وتكرار المعلومات وبالتالي رفع الأداء.	تداول الأصول
أصبحت البلوكتشين تلعب دورًا كبيرًا في أقسام المحاسبة بغالبية الشركات والمؤسسات المالية والبنوك الكبرى حول العالم حيث تمكن من تدقيق وتسجيل البيانات المالية وتوثيقها، ومعالجة الحسابات والفواتير بشفافية كاملة من خلال استخدام العقود الذكية، حيث تُمكن من تسجيل جميع المعاملات في مكان واحد، والتحقق منها بشكل أسرع وأكثر أمانًا.	المحاسبة والمراجعة
وتستغرق الطرق التقليدية للتحقق من مستندات وأوراق الهوية الخاصة بالعملاء وقتًا طويلاً، وهو ما قد يدفع العميل إلى التوجه إلى شركة أو بنك آخر. ولكن بفضل تقنية البلوكتشين، يمكن للمؤسسات المالية التحقق من هوية العملاء بشكل أسرع وأكثر أمانًا وفعالية.	التحقق من هوية العملاء
يمكن للمؤسسات المالية الاستفادة من تكنولوجيا البلوكتشين في مجال تمويل التجارة الخارجية. والذي لاتزال غالبية معاملاته لورقية كالفواتير وخطابات الاعتماد والضمان وغيرها، وهو ما قد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء وإهدار الوقت. ولكن بالاعتماد على تقنية البلوكتشين، يمكن دمج المعلومات في نسخة رقمية واحدة يتم تحديثها في الوقت الفعلي، ويمكن لجميع المشاركين في الشبكة الوصول إليها.	تمويل التجارة الخارجية
يمكن للعملاء استخدام تحويلات P2P لإرسال الأموال عبر الإنترنت من حساباتهم البنكية أو من بطاقات الائتمان الخاصة بهم إلى شخص آخر. وبالرغم من وجود العديد من تطبيقات التحويل من نظير إلى نظير إلا أن غالبيتها تفرض العديد من القيود كحظر تحويل الأموال داخل منطقة جغرافية معينة، أو فرض عمولات عالية. كما أن هذه التطبيقات قد لا تكون آمنة بما يكفي لتخزين بيانات المستخدم الهامة. لذلك يمكن لتقنية البلوكتشين القضاء على كل هذه المشكلات، حيث أنها لا تفرض أي قيود جغرافية، كما أنها توفر درجات عالية من الأمان لمستخدميها. علاوة على ذلك، فإن شركات التكنولوجيا المالية تستفيد من تقنية البلوكتشين فيما يخص الالتزام بمتطلبات الامتثال للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول لتقليل عيوب تطبيقات P2P.	التحويلات من نظير إلى نظير P2P –
ويستهدف التمويل اللامركزي تعزيز فرص الوصول إلى الخدمات المالية لعملاء التجزئة. وبالإضافة إلى ذلك يمكن أيضًا استخدام البلوكتشين في البنوك لتحسين عمليات الإقراض والاقتراض حيث تقلل قدرات التحقق الفورية التي تتمتع بها هذه التقنية من مخاطر القروض المتعثرة.	التمويل اللامركزي – DeFi
تعد التقارير الائتمانية المستندة إلى تكنولوجيا البلوكتشين أكثر أمانًا من التقارير التقليدية، حيث تساعد البنوك والمؤسسات المالية المختلفة على أخذ العوامل غير التقليدية في الاعتبار، عند حساب درجات الائتمان.	التقارير الائتمانية

المصدر: من إعداد الطالبة.

توفر تقنية البلوكتشين مزايا وفرص متنوعة للبنوك يمكن أن تكون عبر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- Heba Abdel Monem, *Using Blockchain in Financial Services*, Economic Studies, ARAB MONETARY FUND, No. 54/2019, 2019, p p 13-14, <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/Using-blockchain-financial-services.pdf>, (accessed 25/05/2024).

- زيادة كفاءة المعاملات المالية من خلال تقليل تكلفتها وجعلها سريعة وآمنة مع امكانية تتبعها عبر الأنظمة المالية المختلفة عبر العالم؛
- ضمان الشفافية والمصداقية وهما عنصران مهمان يدخلان في قلب المعاملات المالية؛
- تسهيل التسويات عبر الحدود وتحسين وظائف المكاتب الخلفية للبنوك؛
- سلاسة النقد الحقيقي من النظر للنظر ونقل الأصول؛
- زيادة الشمول المالي من خلال توفير معاملات مالية سهلة ورقمية بتكلفة منخفضة نسبيًا لمليارات الأشخاص الذين ليس لديهم حسابات مصرفية في جميع أنحاء العالم وخاصة في البلدان النامية.

يمكن للبنوك الاستفادة من استخدام تقنية البلوكتشين في العديد من الأنشطة البنكية المتنوعة، حيث يعزز استخدامها الثقة والكفاءة والشفافية وإتاحة المعلومات وزيادة الوصول للخدمات المصرفية وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطة بتقديم هذه الخدمات. كما يمكن أن تساعد على المعرفة الجيدة للعميل (KYC- Know Your Customer) حيث تستهلك هذه العملية الكثير من الوقت والمال، لكن يمكن للبنوك بفضل تقنية البلوكتشين التحقق من بيانات العملاء بطريقة أكثر كفاءة ودقة. أيضًا يمكن أن تكون بديلاً أكثر كفاءة لمكاتب الائتمان التي تقدم معلومات للبنوك لتقديم الائتمان الاستهلاكي. ومن المتوقع أن يرتفع عدد البنوك التي ستستخدم تقنية البلوكتشين بشكل كبير في السنوات القادمة، وسيؤدي ذلك إلى خفض تكاليف العمليات المصرفية المختلفة وتوفير كبير في القيمة. على سبيل المثال، ستساعد تقنية البلوكتشين أكبر البنوك الاستثمارية في العالم على خفض حوالي 25% بالمائة من تكاليفها التشغيلية بما يتراوح بين 8 مليار و12 مليار دولار سنويًا بحلول عام 2025<sup>1</sup>.

### 2.1.3. المخاطر المحتملة لتقنية البلوكتشين

تحمل التقنيات الجديدة جوانب سلبية ومخاطر محتملة عديدة يجب تحديدها وإدارتها، خاصة عندما تصبح جزءاً أساسياً من البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، كما هو الحال غالباً مع تقنية البلوكتشين.

في دراسة ديلويت لتقنية البلوكتشين (Deloitte, 2021)، أشار الاستطلاع إلى الأصداء الإيجابية لتقنية البلوكتشين والأصول الرقمية لدى الإدارات العليا لصناع الخدمات المالية في البنوك والمؤسسات المالية المختلفة، لكن بالمقابل أكد 71% من المشاركين في الاستطلاع إلى أن الأمن السيبراني سيشكل العائق الأكبر أمام اعتماد البلوكتشين والأصول الرقمية على نطاق أوسع. بالإضافة إلى عوائق أخرى كالحواجز والبنية التحتية المالية القديمة. كما أعرب حوالي 97% من رواد الصناعة المالية عن مخاوفهم من فقدان فرصة الحصول على ميزة تنافسية إذا لم يتم الاعتماد على البلوكتشين والأصول الرقمية<sup>2</sup>. تأتي مخاطر الأمن السيبراني على رأس قائمة المخاوف من استخدام البلوكتشين والعملات المشفرة. ويمكن تحديد أبرز المخاطر والسلبيات التي يمكن أن تنتج عن استخدام تقنية البلوكتشين فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- Ibid, p p 14-15.

<sup>2</sup>- Linda Pawczuk et al, op. cit, p p 4, 9.

<sup>3</sup>- Look at :

-World Economic Forum, Risk Factors, <https://widgets.weforum.org/blockchain-toolkit/risk-factors/index.html>

- **المخاطر التكنولوجية:** تتضمن أساسا التحديات المرتبطة بخصوصية البيانات والمعاملات، ومخاطر الأمن السيبراني، والقيود المتعلقة بأداء المنصة الأساسية لتشغيل البلوكتشين، والمشاكل المتعلقة بالتكامل وقابلية التشغيل البيني (interoperability) بين الأنظمة الحالية للمنظمات وبين سلاسل الكتل. كما يعد الأمن السيبراني من بين أهم التحديات المطروحة خاصة فيما يتعلق بسرية المستخدمين، وأمن المفاتيح الخاصة التي تؤمن الوصول إلى الأصول الرقمية، وحماية نقطة النهاية.
- **المخاطر التشغيلية:** يعد تنفيذ التطبيقات المستندة إلى البلوكتشين في اتحاد يضم العديد من المنظمات المختلفة أمراً معقداً، مما يصعب وضع معايير موحدة تحكمها (Standardization) مما قد يولد مخاطر عديدة للمنظمات العاملة في ظل الاتحاد (Consortium) وينطوي كذلك على معالجة عدد من المشاكل تخص الحوكمة والضوابط وإمكانية تدقيق معاملات البلوكتشين وإثبات ملكية الأصول.
- **المخاطر المالية:** الهدف المشترك لنشر البلوكتشين هو تسهيل عمليات نقل القيمة، لذلك يجب أخذ مجموعة متنوعة من المخاطر المالية في الاعتبار أثناء تصميم التطبيقات والمنصات والبنية التحتية للبلوكتشين، مثل احتمال الخسارة المالية لغياب جهة ضامنة لمعالجة الأخطاء أو تصحيح المعاملات، وتحديات وجود معايير محددة وواضحة للمحاسبة وإعداد التقارير المالية، وكذا خطر عدم الامتثال بسبب التطور المستمر للسوق والصناعة والمتطلبات المتغيرة المفروضة من الجهات التنظيمية.
- **المخاطر الاستراتيجية:** يعد اعتماد تقنيات البلوكتشين ونماذج الأعمال بمثابة رهان استراتيجي للمؤسسات، وبالتالي فإنه ينطوي على مجموعة من التحديات الاستراتيجية، مثل وضوح سير نظام البلوكتشين للمشاركين فيه كتأمين المعاملات والتكاليف التشغيلية ومشاركة البيانات.
- **المخاطر القانونية:** عدم وجود آليات وأطر قانونية متكاملة لحماية مستعملي الخدمات المالية التي تستخدم تقنية البلوكتشين، وكذا صعوبة مواكبة النظم والتشريعات الحالية للنمو المتسارع للبلوكتشين مما يفرض أعباء ثقيلة على سلطات الرقابة والإشراف. ضف إلى ذلك استعمال تقنية البلوكتشين التي تعتمد على إخفاء الهوية في ارتكاب الجرائم العابرة للحدود كتهريب الأموال وغيرها من الجرائم.
- لإطلاق العنان للإمكانات الكاملة لتقنية البلوكتشين، ينبغي على البنوك والمؤسسات المالية تحديد وتخفيف جميع المخاطر التي يفرضها اعتماد التكنولوجيا بشكل استباقي، عن طريق إدارة فعالة لجميع المخاطر المحتملة.

### 3.1.3. مخاطر التعامل بالعملة المشفرة

اكتسبت العملات المشفرة شهرة وشعبية كبيرة بين المستثمرين على مستوى العالم، وأصبحت تحظى بمكانة مرضية مقارنة بالعملات الأخرى على غرار عملة البيتكوين. حيث تقدم العملات المشفرة العديد من المزايا كالتحويل السهل والأمن والمنخفض التكلفة للأموال دون أي مشاركة من البنوك والمؤسسات المالية

-KPMG, Blockchain KPMG technology risk insights, 2021, p2, <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/blockchain.pdf>, (accessed 09/05/2024).

- اللجنة العربية لنظم الدفع والتسوية، استخدام تقنية البلوكتشين في عمليات المدفوعات: الافاق والفرص، صندوق النقد العربي، العدد 122، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص 14، <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/the-use-of-blockchain-technology-in-payments.pdf> (تم الاطلاع 2024/05/10).

الأخرى، نظرا لطابعها اللامركزي الذي يقضي على احتكار اصدار وإدارة النقد من قبل السلطات النقدية، وكذا العوائد المجزية التي يدرها الاستثمار فيها. لكنها في المقابل هناك تطرح العديد من المخاطر المرتبطة باستعمالها أهمها المخاطر المالية المرتبطة بتقلب أسعارها، وعدم وجود حماية قانونية لمستخدميها، مخاطر الأمن السيبراني، والمخاطر المرتبطة بالجريمة المنظمة.

الشكل رقم (26.3): التقلبات السعرية للبيتكوين للفترة (2020-2024؛ دولار أمريكي)



Source : Statista, <https://fr.statista.com/infographie/23669/evolution-du-cours-du-bitcoin-prix/>

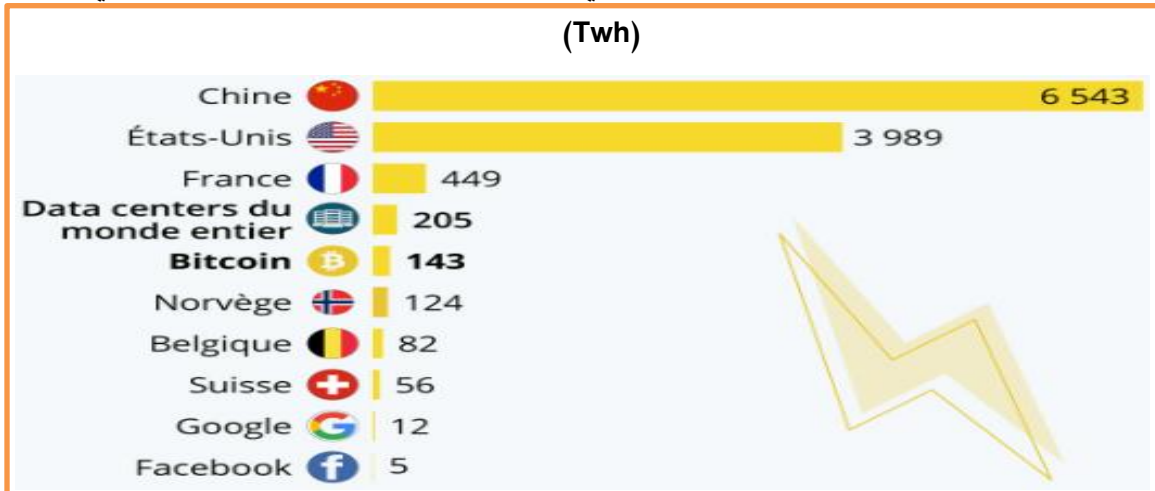
المتتبع لحركة أسعار العملات المشفرة عموما والبيتكوين خصوصا يجد أنها تتعرض لتقلبات سعرية كبيرة بفعل المضاربة والشائعات، فمثلا قد يخسر البيتكوين أكثر من نصف سعره مثلما حدث سنة 2021، نتيجة أحداث غير متوقعة كالحروب والصراعات أو اتخاذ قرارات معينة لكبرى الشركات المؤثرة عالميا، مما يجعلها أكثر الأصول المالية مخاطرة. لذلك حظرت العديد من الدول استعمالها نتيجة المخاطر والسلبيات التي تتجر عن التعامل بها والتي نجلها فيما يلي<sup>1</sup>:

- التقلبات الكبيرة في القيمة التي تتعرض لها العملات المشفرة، حيث يتأثر تحويلها إلى عملة قانونية أخرى بالتغيرات المحتملة في أسعار الصرف، كما أنها عادة ما تكون عرضة للإحتيال عن طريق إنشاء مواقع وهمية لتبادل العملة، ثم القيام بمحاكاة هجوم إلكتروني لإحداث حالة هلع بين مستخدمي العملة المشفرة، مما يجعلهم يريدون التخلص منها مما يؤدي بهم إلى تكبد خسائر فادحة؛
- عدم استفادة مستخدميها من أية حماية قانونية لتعويض الخسائر نتيجة طابعها اللامركزي، أي عدم وجود أية هيئة مركزية يمكنها تقديم التزامات وضمانات للحد من مخاطرها، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات المالية ونظم الدفع المخولة بحماية النقود الإئتمانية القانونية. وبالتالي فمستخدموها يكونون أكثر عرضة لمخاطر التنظيم والتقنين المنعدم، كما أنه نظرا لعدم وجود إطار واضح ومحدد للإلتزامات كل طرف يمكن أن يواجه مستخدميها تدابير غير متوقعة تجعل من المعاملة غير قانونية أو غير قابلة للتنفيذ، أو تكبدتهم تكاليفا إضافية نتيجة اختلاف النظم الجبائية؛

<sup>1</sup> - linda Pawczuk et al, op. cit, pp 5-6.

- يتم عرض مستخدمي البلوكتشين بأسماء مستعارة من خلال عناوينهم الإلكترونية (IP) فقط، لذلك فمن الصعب التعرف على الهوية الحقيقية للأشخاص أو المنظمات المنفذة للعملية، مما يجعلها وسيلة لإخفاء المصدر غير المشروع للأموال أو المقصد غير القانوني لها، مما يسهل تمويل الجرائم العابرة للحدود كغسيل الأموال وتمويل الإرهاب؛
- تخضع العملات المشفرة بشكل خاص للمخاطر التشغيلية، وذلك لتبعيتها وإعتمادها المطلق على شبكة الإنترنت والنظم الحوسبية، مما يجعلها عرضة لعدد من المخاطر تتراوح بين الأعطاب التقنية إلى القرصنة الإلكترونية. ويمكن أن تكون هذه المخاطر فردية كفقدان أو سرقة مفاتيح التشفير الخاصة أو معلومات التعريف بالمستخدم، أو على نطاق أوسع كتعطيل أو اختراق البنية التحتية التقنية للمستخدمين الرئيسيين أو فقدان مفاتيح التشفير، مما يؤدي إلى خسائر محتملة للمستخدمين؛
- يعد نشاط التعدين معقدا ومكلفا من حيث الوقت والطاقة المستهلكة، إذ يتطلب حل لوغاريتمات رياضية تتزايد صعوبتها مع مرور الوقت، لذلك يستلزم استعمال خوادم وحواسيب قوية ببرامج متخصصة تتطلب غرضا مناسبة لوضع العتاد مع نظام تبريد مناسب، مما يترتب عنه استهلاك مفرط للطاقة ينجر عنه تأثيرات سلبية على البيئة.

الشكل رقم (27.3): مقارنة استهلاك الطاقة الكهربائية في عملية تعدين البيتكوين مع أكبر المستهلكين في العالم



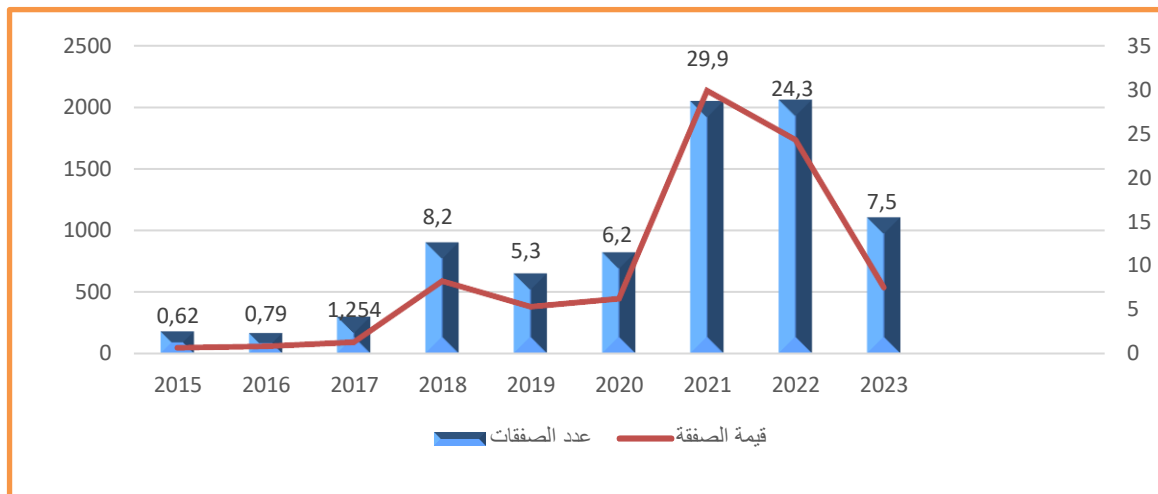
Source : <https://fr.statista.com/infographie/18624/comparaison-consommation-energetique-electricite-bitcoin-et-pays>

يبدو جليا من الشكل أعلاه، أن عملية التنقيب أو التعدين (Mining) هي عملية مستهلكة لطاقة كهربائية ضخمة قدرت سنة 2019 ب 143 تيراواط ساعي، وذلك نتيجة استخدام حواسيب وخوادم قوية للغاية تستهلك طاقة كبيرة من دون توقف، جاء على إثرها البيتكوين في المرتبة الرابعة عالميا وتفوق على دول بأكملها من حيث استهلاك الطاقة الكهربائية، كما أنه تفوق على عمالقة التكنولوجيا مجتمعين كشركة قوقل وفيسبوك.

### 2.3. حجم سوق البلوكتشين والعملات المشفرة عالميا

تأثر القطاع المالي بشكل كبير بتقنية البلوكتشين، للمزايا العديدة التي توفرها سواء للأفراد أو للمؤسسات أو البنوك والمؤسسات المالية. لذلك عرف حجم سوق البلوكتشين نموا متزايدا عرف أعلى قيمه له سنة 2021.

الشكل رقم (28.3): حجم وقيمة صفقات البلوكتشين والعملات المشفرة عالميا (مليار \$)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-KPMG, *Pulse of Fintech H2'21*, Global analysis of fintech investment, 2022, p24, [Pulse of Fintech H2'21 \(kpmg.com\)](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf)

-KPMG, *Pulse of Fintech H2'23*, 2024, p25, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf>

-KPMG, *Pulse of Fintech H2'19*, 2020, p24, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/02/pulse-of-fintech-h2-2019.pdf>

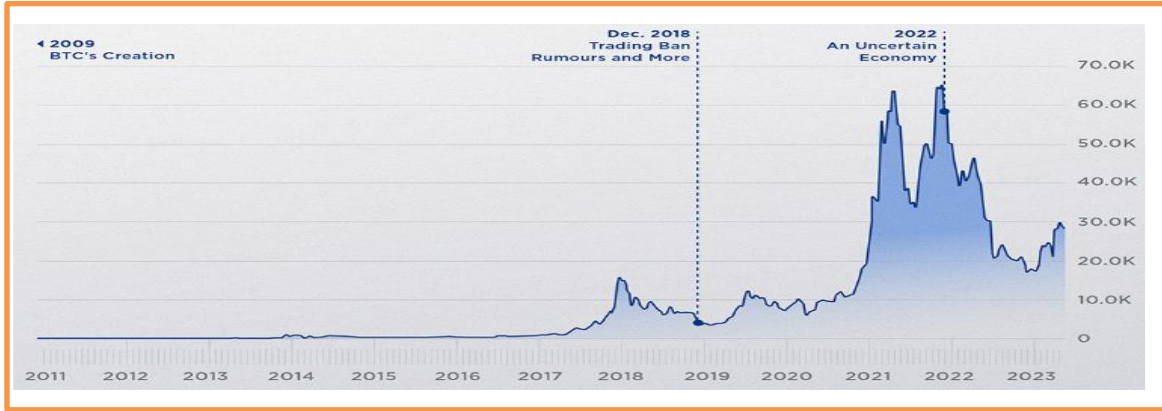
زهواني رضا، عيساوي سهام، مرزوقي مرزوقي، أهمية تقنية سلسلة الكتل في صناعة الخدمات المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020، ص 99.

يتبين من الشكل (28.3) أن الاستثمار العالمي في البلوكتشين والعملات المشفرة قد ارتفع إلى أكثر من 30 مليون دولار سنة 2021 محطماً الرقم القياسي السابق البالغ 8.2 مليار دولار الذي تم تسجيله في عام 2018، وقد ارتفع أكثر من خمس أضعاف مقارنة بسنة 2020 حينما بلغ 5.5 مليار دولار. ويعود ارتفاع سوق البلوكتشين والعملات المشفرة لعدة أسباب أهمها: وصول سعر واحد بيتكوين إلى رقم قياسي بلغ 67311 دولار أمريكي سنة 2021 خاصة بعدما أعلنت شركة تسلا (Tesla) بشكل غير متوقع استثمارها مبلغ 1.5 مليار دولار في البيتكوين، وكذا السماح لعملائها بشراء منتجاتها بالعملة المشفرة، الأمر الذي حفز الطلب المتزايد عليها، حيث من المعلوم أن عرض وحدات البيتكوين محدود الكمية حيث يمكن تعدين 21 مليون قطعة فقط تستمر لغاية سنة 2140. وبحسب موقع "كوين ماركت كاب المختص (Coin Market Cap) تم إلى حد نهاية سنة 2023 تم تعدين ما يقارب 19.57 مليون وحدة بيتكوين.

انخفض حجم سوق البلوكتشين والعملات المشفرة بعد حظر التعامل بالعملات المشفرة في النصف الأول من عام 2021 من قبل كبرى الدول التي تشهد نشاطا كبيرا في التعامل بالعملات المشفرة. حيث حظرت الصين تعدين البيتكوين بالكامل وتداول العملات المشفرة في النصف الثاني من عام 2021. واتخذت الهند خطوات لتحذو حذوها، حيث قدمت مشروع قانون يحظر استخدام العملات المشفرة كوسيلة للدفع في البلاد، لذلك انخفض التعامل بالعملات المشفرة في آسيا نتيجة لذلك. وقد دفع هذا التراجع في منطقة آسيا إلى زيادتها في دول أخرى بما في ذلك الولايات المتحدة وكندا ومنطقة البحر الكاريبي. كما أن الحرب بين روسيا وأوكرانيا وزيادة التضخم العالمي كانت من بين العوامل التي أدت إلى الانخفاض المستمر ابتداء من سنة 2021.

كما أنه خلال النصف الأول من عام 2023، اتخذت هيئة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية (SEC) خطوات مهمة لتعزيز مشروعها بتنفيذ منصات وبورصات منظمة للعملات المشفرة، لذلك بدأت باتخاذ إجراءات قانونية ضد منصات عالمية لتداول العملات المشفرة كمنصة Coinbase وBinance وBittrex. هذا التضيق من قبل و.م.أ كان له الأثر الكبير في زيادة الاستثمارات في سنغافورة واليابان<sup>1</sup>.

الشكل رقم (29.3): تطور سعر البيتكوين للفترة (2011-2023)



Source : <https://crypto.com/university/fr/short-history-of-bitcoin-price>

عند تحليل تطور سعر عملة البيتكوين بين عامي 2011 و2023، يظهر الشكل (29.3) تطورا مذهلا في أسعار البيتكوين خلال عقد واحد فقط، حيث تطور سعر 1 BTC بنسبة 400 % على مدار سنة واحدة، ثم تطور بنسبة 900% خلال 3 سنوات ليصل إلى 1000% على 5 مدار سنوات، وهو تطور منقطع النظير لم يعرفه أي أصل مالي أو نقدي من قبل. بدأ سعر البيتكوين يعرف ارتفاعا محسوسا ابتداء من سنة 2017 حيث دفع الأداء الضعيف لمنتجات الادخار والاستثمارات الكلاسيكية وصناديق المضاربة والتحوط إلى الاستثمار بشكل مكثف في العملات المشفرة للحصول على نتائج أفضل لمحافظها الاستثمارية، الشيء الذي انعكس إيجابا على سعر البيتكوين ليرتفع إلى 20000 دولار سنة 2018.

<sup>1</sup> KPMG, *Pulse of Fintech H2 '23*, Op. cit., , p24.

بعدما أعلنت شركة تسلا عن تعاملها بالبيتكوين سنة 2021 وبسبب عوامل أخرى، قفز سعر واحد بيتكوين إلى أكثر من 67 ألف دولار أمريكي، لم يدم هذا الارتفاع طويلاً خاصة بعدما تراجعَت الشركة عن قرارها في السنة نفسها بسبب تأثير نشاط تعدين البيتكوين السلبي على البيئة. كما أقرت الحكومة الصينية في السنة نفسها قيوداً على استخدام العملات المشفرة على أراضيها خاصة مع الأعمال التي يقوم بها البنك المركزي الصيني فيما يخص إطلاق عملة اليوان الرقمي.

### 3.3. عرض لتجارب بعض تطبيقات البلوكتشين في البنوك المركزية والتجارية حول العالم

في إطار التحول الرقمي السريع والاهتمام المتزايد بالاقتصاد الرقمي في جميع أنحاء العالم، تسعى البنوك إلى الاستثمار في تقنية البلوكتشين والاستفادة منها لتعزيز قدرتها التنافسية. كما أن البنوك المركزية كذلك تبدي اهتماماً متصاعداً باستخدام تقنية البلوكتشين من أجل إصدار العملة الرقمية للبنك المركزي (CBDC)، تزامناً مع تراجع الطلب على النقود الورقية الصادرة عن البنك المركزي والعملات المعدنية بصورة سريعة، فإن إصدار العملات الرقمية للبنوك المركزية أضحت ضرورة من أجل زيادة القدرة للوصول إلى الأموال العامة. تمثل العملة الرقمية للبنك المركزي (CBDC) أداة دفع مقومة بوحدة الحساب الوطنية، وتصدرها السلطة النقدية في الدولة، وتظل تحت المسؤولية المباشرة من للبنك المركزي. وتنقسم العملة الرقمية للبنك المركزي إلى "عملات رقمية للبنوك المركزية للبيع بالتجزئة" وهي العملات التي يشار إليها أحياناً باسم "العملات الرقمية للبنوك المركزية للأغراض العامة"، وهي مصممة للاستخدام من قبل الاقتصاد الأوسع في المدفوعات اليومية ومعاملات التحويل، و"العملات الرقمية للبنوك المركزية بالجملة" للاستخدام بين الوسطاء الماليين، وهي مماثلة لاحتياجات البنوك التجارية لدى البنوك المركزية<sup>1</sup>.

#### 1.3.3. تجارب تطبيقات البلوكتشين في البنوك المركزية عالمياً

ارتفع في السنوات الأخيرة اهتمام البنوك المركزية بتقنية البلوكتشين والعملات المشفرة، وذلك نظراً لارتفاع ونمو سوقها وانتشارها الواسع عالمياً، الشيء الذي جعلها تهتم عن كثب لهذا الابتكار المالي والنقدي الثوري، وقد تباين موقف البنوك المركزية حول العملات المشفرة منذ تاريخ ظهورها سنة 2008، بين من يرفضها رفضاً قاطعاً ويحظر التعامل بها على غرار روسيا، وبين من يصدر تحذيرات بشأنها حول مخاطر التعامل بها مثل ألمانيا وكندا والصين، وبين الدول من تبنت نهجاً ليبرالياً حذراً كفرنسا من خلال إخضاع منصات العملات المشفرة للقانون المؤطر لمزودي خدمات الدفع. غير أن هذه العملات لم تصبح موضوعاً للبحث على نطاق عالمي واسع إلا في الآونة الأخيرة، كما أن البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي (FED) أعلن أنه غير معني بتنظيم هذا النوع من العملات وبالتالي جرد العملات المشفرة من صبغتها القانونية، لكن اعتبرها القانون الأمريكي في المقابل قيمة قانونية للتبادل<sup>2</sup>. ومع مرور الوقت أدركت البنوك المركزية ضرورة الاستفادة من تقنية البلوكتشين والانخراط في أنظمتها نظراً لما تفرضه من منافسة نقدية على نقودها

<sup>1</sup> - إنتر ريجيونال للتحليلات الاستراتيجية، مستقبل العملات الرقمية للبنوك المركزية، 2 نوفمبر 2023،

<https://www.interregional.com/article/%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%88%D8%AF/2022/Ar>

<sup>2</sup> - فريق عمل الاستقرار المالي في الدول العربية، مخاطر وتداعيات العملات المشفرة على القطاع المالي، صندوق النقد العربي، رقم 117،

أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص 11، <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/the-risks-and-repercussions-of-cryptocurrencies-on-the-financial-sector.pdf>

(تم الاطلاع 2024/05/06). (تم الاطلاع 2024/05/06)

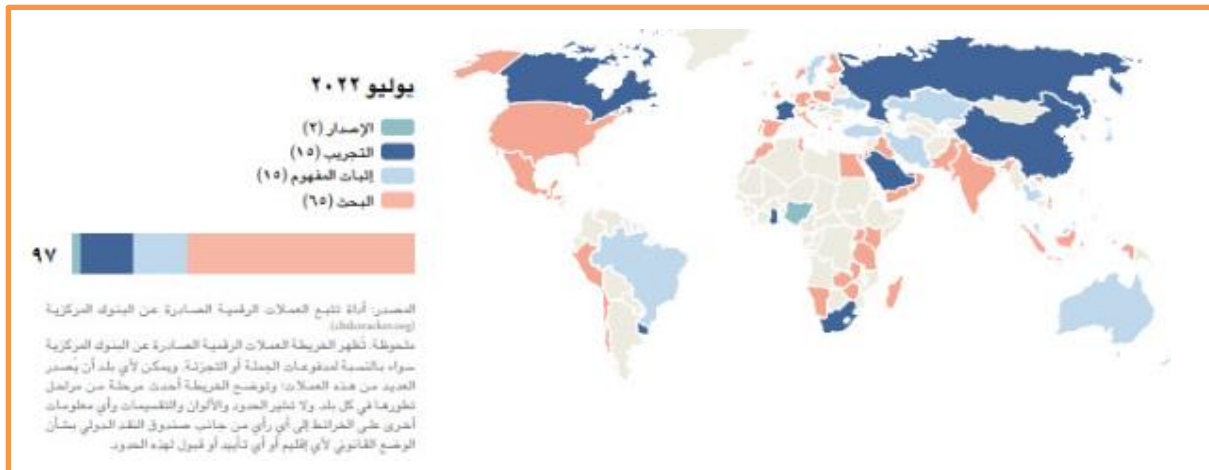
## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

الإثتمانية. وعليه بدأت البنوك المركزية في جميع أنحاء العالم باستكشاف المزايا المحتملة للبلوكشين، ودورها في تعزيز الكفاءة والأمان في أنظم الدفع، وخفض تكاليف المعاملات والرفع من مستوى الشفافية في تدفقات الأموال وتعزيز الشمول المالي.

وقد شهدت السنوات القليلة الماضية خاصة ابتداء من سنة 2018 طفرة في أنشطة البحث والتطوير المتعلقة بالعملات الرقمية للبنوك المركزية (CBDCs)، حيث تمر البنوك المركزية بمراحل مختلفة من التطوير لتقييم مزايا ومخاطر العملات الرقمية التي تصدرها ودراسة أفضل السبل لإستخدامها، والتي تتراوح ما بين مراحل البحث وإثبات المفهوم والتجريب والإصدار. وإلى غاية جويلية 2022، كان هناك ما يقارب من 100 عملة رقمية صادرة عن بنوك مركزية تمر بمرحلة البحث أو التطوير، يجري تجريب 15 عملة منها على مستوى العالم، بينما وصلت 15 عملة أخرى إلى مراحل بحثية متقدمة. وقد تم إصدار اثنتين منها بشكل كامل، وهما eNaira في نيجيريا التي أُصدِرَت في أكتوبر 2021، والدولار الرقمي في جزر البهاما الذي ظهر لأول مرة في أكتوبر 2020<sup>1</sup>.

الشكل رقم (30.3): تطور العملات الرقمية للبنوك المركزية من خلال مختلف مراحل التطوير حول العالم لسنة

2022



المصدر: أندرو ستانلي، صعود العملات الرقمية للبنوك المركزية، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2022، ص 48، <https://www.imf.org/ar/Publications/fandd/issues/2022/09/Picture-this-The-ascent-of-CBDCs>

يظهر الشكل (30.3) أنه حتى الدول التي كانت ترفض التعامل بالعملات المشفرة وتحظر استعمالها وكانت من أشد المعارضين لها، اتخذت موقفا مغايرا مع مرور الوقت، ومن أبرزها روسيا التي هي بصدد تجريب عملتها الرقمية المركزية الروبل الرقمي، حيث قد قامت بإطلاقه في أوت 2023 ودخل القانون الأساسي المنظم لإطلاق "الروبل الرقمي" في روسيا حيز النفاذ، كوسيلة أخرى للمدفوعات والتحويلات،

<sup>1</sup> - أندرو ستانلي، صعود العملات الرقمية للبنوك المركزية، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2022، ص 48، <file:///C:/Users/g/Downloads/picture.pdf> (تم الاطلاع 2024/05/06).

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

وشكل ثالث للعملة الوطنية مع الروبل النقدي والافتراضي<sup>1</sup>. وقد قطعت الصين كذلك أشواطاً متقدمة في التجارب الواقعية لليوان الرقمي (E-CNY) حيث أطلق بنك الشعب الصيني سنة 2022 اليوان الرقمي في شراكة مع شركات التكنولوجيا المالية تتسنت (Tenecent) وعلي بابا (Alibaba) من أجل تطويره وتجريبه. كما أن البنك المركزي الأوروبي يقوم بتجريب عملة اليورو الرقمي أيضاً ابتداءً من سنة 2020. وأطلقت الإدارة الأمريكية في عام 2022 مشروع الدولار الرقمي كعملة رقمية مركزية تعتمد الولايات المتحدة إصدارها قريباً.

الشكل رقم (31.3): البنوك المركزية المهتمة بالعملات الرقمية للبنوك المركزية في الشرق الأوسط وآسيا الصغرى



المصدر: سيريل بوزا، مارتشيلو ميكولي، بوريسلاف ميرشيفا، العملات الرقمية للبنوك المركزية يمكنها تعزيز الشمول المالي وكفاءة الدفع في الشرق الأوسط، صندوق النقد الدولي، 18 يونيو 2024، <https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2024/06/18/central-bank-digital-currencies-can-boost-middle-east-financial-inclusion-payment-efficiency>

فيما يخص الدول العربية يدرس ما يقرب من ثلثي بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا اعتماد العملات الرقمية للبنوك المركزية كوسيلة لتعزيز الشمول المالي وتحسين كفاءة المدفوعات العابرة للحدود. ولاتزال البلدان التي تنتظر حالياً في إصدار العملات الرقمية للبنوك المركزية في مرحلة البحث. مع تسجيل تقدم ملحوظ للبحرين التي أدركت مرحلة التطوير، والإمارات العربية المتحدة التي وصلت إلى مراحل أكثر تقدماً، حيث أعلن مصرف الإمارات المركزي في مارس 2023 عن استراتيجية الدرهم الرقمي، والمملكة العربية

1 - سكاى نيوز عربية - أبو ظبي، الروبل الرقمي.. لماذا أطلقته روسيا وما أهميته لها؟، أغسطس 2023، <https://www.skynewsarabia.com/business/1641779-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D8%A7%D9%94%D8%B7%D9%84%D9%82%D8%AA%D9%87-%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%A7%D9%94%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87-%D9%84%D9%87%D8%A7%D8%9F> (تم الاطلاع (2024/05/07).

السعودية التي انضمت في جوان 2024 إلى مشروع بنك التسويات الدولية "إم.بريدج (mBridge) ، والذي وصل إلى مرحلة الحد الأدنى من قابلية المنتج للتطبيق. أما دول شمال إفريقيا فقد أبدت اهتمام بالعملات الرقمية للبنوك المركزية، وبدأت كل من تونس والمغرب ومصر إجراء المراحل الأولية للبحث.

من شأن العملات الرقمية الصادرة عن البنوك المركزية أن تساهم في تعزيز الشمول المالي عن طريق تشجيع المنافسة في سوق المدفوعات والسماح بتسوية المعاملات بصورة مباشرة وبوساطة أقل، مما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف الخدمات المالية وتسهيل الحصول عليها. وعلى عكس البنوك التجارية، يمكن أن تساعد البنوك المركزية أيضا في الحفاظ على انخفاض التكاليف نظرا لأنها لا تكتثر بتحقيق الأرباح. وبالمثل فإن زيادة المنافسة في سوق المدفوعات بسبب العملات الرقمية للبنوك المركزية يمكن أن تشجع أيضا على تطوير المنصات التكنولوجية ورفع كفاءة خدمات الدفع، مما يساعد في وصول الخدمات المالية للمزيد من المواطنين. وتولي البلدان المستوردة للنفط في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والبلدان منخفضة الدخل اهتماما خاصا لهذه الميزة المحتملة. غير أن استخدام العملات الرقمية للبنوك المركزية قد يحقق مزايا هامشية فحسب ما لم تتم إزالة بعض الحواجز المفروضة على زيادة استخدام الحسابات والمدفوعات الرقمية التي تعرف تدني مستوى المعرفة الرقمية والمالية، والافتقار إلى الأدوات اللازمة لتحديد الهوية، وتدني الثروة<sup>1</sup>.

### 2.3.3. تطبيقات البلوكتشين في القطاع المالي بالولايات المتحدة الأمريكية

مع التحول الأخير في موقف حكومة الولايات المتحدة تجاه البلوكتشين والأصول المشفرة، اتجهت الصناعة المالية الأمريكية لإعادة النظر في هذه التكنولوجيا التي أصبحت أكثر نضجا وتطورا، بغرض تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة وأقل تكلفة، مما قد يفتح قطاعات جديدة من الخدمات المصرفية التي تعود بالنفع على كل من البنوك والعملاء من خلال السماح بمعاملات أسرع وأرخص وأكثر أمانا وأكثر شمولاً. وتتصدر بعض البنوك الأمريكية الكبرى التي بدأت باستكشاف وتجريب استخدامات وتطبيقات البلوكتشين في المجال المصرفي لاسيما في مجال ترميز الأصول والمدفوعات والتحويلات العابرة للحدود، والعقود الذكية وقواعد الامتثال. ومن بين هذه البنوك بنك جي بي مورقان وبنك قولدمان ساكس وبنك سيقناتير حيث قامت بتبني بعض تطبيقات تقنية البلوكتشين على النحو التالي<sup>2</sup>:

➤ يعد بنك جي بي مورجان شايس (JPMorgan Chase) الأمريكي أحد رواد استخدام البلوكتشين في الخدمات المصرفية، حيث يستخدم تطبيق (Confirm) لتعزيز التحويلات السلسلة للأموال بين المؤسسات المصرفية في جميع أنحاء العالم، ويتم عملية التحقق من صحة معلومات الحسابات العالمية للمؤسسات المصرفية الشريكة بتقنية البلوكتشين، حيث يساعد تبادل المعلومات المحسن على تقليل حصة المعاملات المرفوضة الناتجة عن تفاصيل الدفع غير المتطابقة، كما يقلل أيضا من نفقات إرسال واستقبال البنوك

<sup>1</sup> سيريل بوزا، مارتشيلو ميكولي، بوريسلاف ميرشيفا، العملات الرقمية للبنوك المركزية يمكنها تعزيز الشمول المالي وكفاءة الدفع في الشرق الأوسط، صندوق النقد الدولي، 18 يونيو 2024، <https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2024/06/18/central-bank-digital->

[currencies-can-boost-middle-east-financial-inclusion-payment-efficiency](https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2024/06/18/central-bank-digital-) (تم الاطلاع 2024/05/08).

<sup>2</sup> - Roman Myzuka, Maryana Brezitska, *Blockchain in Banking: What Banks Already Use It and How You Can, too*, 2023, <https://binariks.com/blog/blockchain-banking/> (accessed 10/05/2024).

المراسلة. كما يوفر تطبيق (Liink) التابع للبنك والذي يستخدم منصة البلوكتشين الخاصة بـ (Onyx) لتمكين المؤسسات المالية ومستخدمي الشركات من تبادل المعلومات المتعلقة بالدفع بشكل آمن من خلال عمليات نقل البيانات (P2P). كما أعلن البنك أيضا عن استثمار استراتيجي في (TRM Labs) وهي شركة تحليل تعتمد على البلوكتشين للتحقيق في الجرائم المالية والاحتيال المالي في مجال العملة المشفرة. حيث يظهر كل من مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) و PayPal و Visa و Uniswap ضمن أهم عملاتها.

➤ بنك جولدمان ساكس (Goldman Sachs) وهو بنك أمريكي آخر رائد من خلال مبادرات اعتماده على البلوكتشين، حيث يعد المستثمر الرئيسي وراء العملة المستقرة (USDC by Circle) إذ ترتبط هذه العملة المشفرة بالدولار الأمريكي، كما يسمح الاستثمار في هذه العملة المستقرة للبنك بتحويل مبالغ كبيرة من الأموال عالميًا دون مخاطر التقلبات. كما أعلن البنك مؤخرًا أنه بدأ في استكشاف ترميز الأصول الحقيقية كأحد الأدوات المالية الحديثة.

➤ بنك سيقناتير (Signature Bank) هو بنك شهير آخر يقع مقره في الولايات المتحدة وقد حصل على الموافقة لإجراء المدفوعات عن طريق البلوكتشين من الجهات التنظيمية في ولاية نيويورك، كما أعلن البنك عن عقده لشراكة مع (TrueUSD) وهي عملة مستقرة مضمونة بالكامل مما يجعلها خيارًا مصرفيًا موثوقًا. يدعم البنك أيضًا نظام المدفوعات الرقمية (Signet) الذي يتيح الدفع في الوقت الفعلي للعملاء التجاريين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، فعلى عكس الأنظمة العادية يقوم النظام بتحويل المدفوعات مباشرة بين عملاء البنك في الوقت الفعلي وبدون رسوم المعاملات.

كما أن القطاع المالي الأمريكي حاليًا يستكشف فكرة ترميز (Tokenization) الأدوات المالية المختلفة، بما في ذلك سندات الخزنة الأمريكية ونقود البنك المركزي بالجملة ونقود البنوك التجارية، مما يمكن من تسجيل هذه المعاملات في دفتر أستاذ مشترك واحد، حيث يقوم مشروع الترميز الجديد بدراسة قابلية ترميز هذه الأدوات لتسهيل إجراء التسوية عليها في منصة واحدة في ظل الأطر القانونية الحالية. وتعمل هيئة الأوراق المالية والأسواق المالية (SIFMA) بمشاركة العديد من المؤسسات المالية الكبيرة بما في ذلك بنك (Citi)، وبنك (J.P. Morgan)، وبنك (TD Bank NA)، وبنك (US Bank)، وبنك (Wells Fargo) وبنك (Zions Bancorp) وبنوك أخرى أمريكية، بالإضافة إلى شركات مدفوعات عالمية كشركة (Mastercard)، و (Visa) و شركة (Swift)، بالإضافة إلى الرابطة الدولية للمقايضات والمشقات، ومجموعة تاسات (Tassat Group) وهي منصة مدفوعات تكنولوجية تعتمد على البلوكتشين، وشركة ميتر (MITRE Corp) وهي منظمة أمريكية غير ربحية تنشط في مجال هندسة الأنظمة وتكنولوجيات المعلومات. وتجري هذه التجارب تحت ملاحظة وإشراف البنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك وذلك من أجل إكتساب المعرفة حول استخدام تكنولوجيا دفتر الأستاذ المشترك، أي البلوكتشين كبنية تحتية لإجراء التحويلات بين المؤسسات المالية المنظمة، حيث يواصل المشاركون في السوق الابتكار لدعم أسواق رأس المال الفعالة والمرنة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- James Langton , U.S. banks undertake blockchain experiment, Project to examine streamlining settlement for money markets, Investment executive, <https://www.investmentexecutive.com/news/from-the-regulators/u-s-banksundertakeblockchaexperiment/#:~:text=The%20U.S.%20financial%20sector%20is,on%20a%20single%20shared%20ledger>. (accessed 12/06/2024)

وتحاول البورصات الاستفادة من استخدام تقنية البلوكتشين في تقليل التكلفة، وتعزيز سرعة التداول والتسويات بشكل آمن، وتقود بورصة ناسداك كأفضل البورصات في العالم تبني تقنية البلوكتشين، حيث استخدمتها سنة 2015 لتعزيز قدرات منصة السوق الخاصة التي تم إطلاقها في عام 2014 لتمكين التداول قبل الاكتتاب العام بين الشركات الخاصة، بالإضافة إلى ذلك قامت بورصة ناسداك باختبار منصة تداول قائمة على تقنية البلوكتشين من أجل زيادة كفاءة عملية التداول، من خلال تتبع وتسجيل جميع معاملات المستثمرين في الوقت الفعلي. بشكل عام يمكن أن يساعد استخدام تقنية البلوكتشين البورصات الدولية على توفير من 50 إلى 60 مليار دولار أمريكي سنويًا نتيجة تخفيض نفقات التشغيل وتكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

#### 3.3.3 تطبيقات البلوكتشين في القطاع المالي الصيني

مع زيادة الإنفاق العالمي على تكنولوجيا البلوكتشين، خصصت الصين موارد كبيرة لإستكشاف وتجريب واعتماد تقنية البلوكتشين، وقد قطعت خطوات كبيرة في تقييم إمكاناتها داخل صناعاتها الخاصة، حيث أصبح البلوكتشين جزءًا من رؤية تكنولوجية أوسع تهدف إلى وضع البلاد في طليعة المجتمع العالمي. وقد أطلقت الصين بغرض تطوير البلوكتشين اللجنة الفنية الوطنية لتوحيد تكنولوجيا البلوكتشين والمحاسبة الموزعة في أبريل 2020 لتدعيم وضع قواعد معيارية لتوحيد الصناعة. ويضم أعضاء اللجنة شركات كبرى مثل شركة (JD.com)، وشركة هواوي (Huawei)، وشركة (Baidu)، وشركة (AntFinacial)، وشركة (Tencent)؛ كما تضم اللجنة أيضا باحثين جامعيين ووزارة الصناعة والتكنولوجيا والحكومات المحلية، وتتجسد رؤية الصين لتحسين المعايير الوطنية والدولية للتكنولوجيا في المشروع متعدد السنوات الذي يحمل تسمية "معايير الصين 2035" الذي صدر في سنة 2020<sup>2</sup>.

تعد الصين دولة رائدة في مجال التحول الرقمي خاصة فيما يخص التكنولوجيا المالية، وبالأخص قطاع العملات المشفرة والبيتكوين. حيث أن الشركات الناشئة في الصين تمكنت من تخطي حاجز 4000 براءة اختراع حول تقنية البلوكتشين، كما تمتلك نصف براءات الاختراع المتعلقة بالبلوكتشين حول العالم. وقد أصدرت الحكومة الصينية منذ سنة 2016 سلسلة من السياسات لتعزيز تطوير تقنية البلوكتشين في الشركات الصينية، كالبحث والتطوير المستقل فعلى سبيل المثال أنشأت منصتي Alibaba وLenovo منصات بلوكتشين خاصة بها<sup>3</sup>.

على الرغم من أن الصين اتخذت موقفا مغايرا من العملات المشفرة والبيتكوين ابتداءا من سنة 2021، وحظرت بشكل كامل تعدين البيتكوين وتسهيل تداول العملات المشفرة، حيث ارتبطت القيود والتحذيرات الصادرة من السلطات الصينية بالتحديات التنظيمية المستمرة التي تواجه اعتماد العملات المشفرة. غير أنها قامت بتطوير عملتها الرقمية السيادية الخاصة أي اليوان الرقمي، الذي يقرب من عملية إطلاقه خاصة بعدما تم اختباره بالفعل في المدن الكبرى، وسيتم طرحه من قبل البنك المركزي للبنوك التجارية، والتي يمكنها تزويد العملاء بمحافظ رقمية أو تطبيقات أخرى لاستلام العملة واستخدامها.

<sup>1</sup>- Heba Abdel Monem, O.p., cit., p 17.

<sup>2</sup>- Sara Hsu, *Blockchain in China International Vision and Local Initiatives*, Stimson, August 16, 2021, <https://www.stimson.org/2021/blockchain-in-china/> (accessed 12/06/2024)

<sup>3</sup>- KPMG, *Pulse of Fintech H2'21*, Op. Cit., p 5.

يتبنى القطاع المالي في الصين، بما في ذلك المؤسسات المالية التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية تقنية البلوكتشين بشكل متزايد ومن بين الأمثلة المثيرة للاهتمام في الصناعة المالية في الصين يمكن ذكر<sup>1</sup>:

➤ تطوير شركات كبرى في مجال التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية مثل شركات ( Baidu Finance ) و (Tencent) و (JD Finance) منصات بلوكتشين كبيرة لأغراض مالية متنوعة. وقد أبرمت (Baidu) شراكة مع بنك (Shanghai Pudong Development Bank) لاستخدام تكنولوجيا البلوكتشين في مهام التحصيل، وزيادة تبادل المعلومات وشفافية العمليات، كما يمكن الوصول إلى العقود الذكية لتحديد مهام التحصيل وتسوية الأموال بشكل صحيح مع الحفاظ على أمن المعلومات.

➤ اعتماد البنوك منصات البلوكتشين لتحسين العمليات التقليدية، وقد عمل بنك (Minsheng) مع بنك (China CITIC) لإنشاء أول تطبيق بلوكتشين لخطاب الائتمان.

➤ انشاء بنك (WeBank) وبنك (Shanghai Huarui Bank) منصة تسوية بين الحسابات تحافظ على رأس المال التجاري ومعلومات المعاملات على البلوكتشين، حيث يتم تمرير البيانات بين البنكين بشكل آمن، مما يسمح بإجراء تسوية شبه فورية.

➤ استخدام مركز بطاقات الائتمان لبنك التجار الصيني منصة بلوكتشين لإدارة مشاريع الأوراق المالية المدعومة بالأصول وهذا يعمل على تحسين الشفافية وتسجيل البيانات، مما يسمح لمستثمري السندات بالاطلاع على العملية والتأكد من مصداقية الأصول.

➤ تعاون بنك الصين مع شركة (UnionPay) لإنشاء نظام دفع قائم على البلوكتشين للمدفوعات العابرة للحدود. كما أنشأ البنك الصناعي والتجاري الصيني ممراً إلكترونياً واحداً بين الصين وأوروبا يجمع بين شركات الموائى والبنوك والهيئات التنظيمية والجمارك والهيئات الأخرى لإنشاء نظام بيئي للخدمات المالية التجارية عبر الحدود من أجل الحصول على مستندات ومعلومات سلسلة وإمكانية تتبع التدفق والأموال، يعمل النظام على تحسين كفاءة معالجة الأعمال في التسوية التجارية.

إن استخدام تكنولوجيا البلوكتشين يتجاوز بكثير محاولة استبدال العملات التقليدية بالعملات المشفرة، حيث تفتح هذه التكنولوجيا المبتكرة في القطاع المالي أفق تطوير أطر تنظيمية ودمج التكنولوجيا في العديد من التطبيقات الأخرى. أدى التزام الصين بتطوير تكنولوجيا البلوكتشين إلى ظهور مبادرة حكومية لتطوير شبكة خدمات وطنية قائمة على البلوكتشين (BSN)، والتي من شأنها أن تسمح للشركات ذات الأحجام المختلفة بالمشاركة في هذه التكنولوجيا، وبالتالي تفتح الصين الأبواب أمام الآخرين داخل حدودها للمشاركة في المساعي التي تبذلها الحكومة نحو الريادة التكنولوجية.

<sup>1</sup>- Sara Hsu, Op., cit., wp.

### المبحث الرابع: واقع الابتكار المالي والنقدي في البنوك الجزائرية

تبنّت الجزائر في السنوات الأخيرة منهجا يدعم التحول الرقمي للبنوك، وهذا ما نلمسه من خلال تدعيم الإطار المؤسسي المالي والبنكي، والتشجيع على تبني الابتكارات المالية والنقدية خاصة في مجال المدفوعات، عن طريق تهيئة أنظمة وقوانين ملائمة تمهد لتحول رقمي سلس، بالرغم من مجموعة العراقيل التي تعترض طريق هذا التحول.

#### 1.4. الإطار المؤسسي للخدمات المالية والبنكية في الجزائر

يقصد بالإطار المؤسسي جميع الأطراف الفاعلة في النظام البيئي للابتكار المالي والنقدي في الجزائر، والمتكون أساسا من: الجهات الحكومية الممثلة من قبل الجهات التنظيمية أي البنك المركزي الذي يضطلع بوظيفة الاشراف والرقابة وضبط النظام البنكي والمالي، وكذا موفري البنية التحتية المالية الداعمة لبرامج تطوير وعصرنة الخدمات المصرفية وبخاصة مجال المدفوعات الرقمية، على غرار تجمع النقد الآلي (GIE)، وشبكة النقد الآلي بيت البنوك (SATIM)، والمخابر التنظيمية التي تدعم الابتكار عن طريق البحث والتطوير لمنتجات وحلول مالية مستحدثة على غرار مخبر التكنولوجيا المالية (FinLab)؛ إلى جانب مزودي الخدمات المالية المتمثلين أساسا في البنوك والمؤسسات المالية. سيتم التركيز على هؤلاء الفاعلين الرئيسيين لنقل حجمهم في النظام المالي الجزائري، مع ملاحظة أن النظام البيئي للابتكار المالي في الدول التي تدعم الابتكار يتسع ليضم أطرافا فاعلة أخرى كشركات التكنولوجيا المالية، مطورو الأنظمة والبرامج والشركات الناشئة وحاضنات ومسرعات الأعمال ومختلف المستثمرين.

#### 1.1.4. الجهاز البنكي الجزائري

تشكل البنوك كمقدمين تقليديين للخدمات المالية أهم الأطراف المشاركة في آلية الابتكار المالي والنقدي، حيث ينخرطون في النظام البيئي إما كمستثمرين و/ أو مستهلكين وعملاء، من خلال الإنفاق على حياة التقنيات الرقمية والعمل على تمويل الابتكار والحلول الرقمية؛ أو كمستثمرين استراتيجيين محتملين من خلال عمليات الاستحواذ والاندماج (M&A) للحصول على شركات التكنولوجيا المالية والاستفادة من آثار التآزر الناتجة عن تلك العمليات أو المشاركة برأس المال المخاطر في رأسمالها؛ أو كمروجين للابتكار بإقامة مختبرات داخلية للابتكار؛ كما يمكن للبنوك التدخل ضمن النظام البيئي كمنافسين يتقاسمون السوق وفق استراتيجيات معينة مع الوافدين الجدد لاسيما شركات التكنولوجيا المالية وشركات التكنولوجيا الكبرى، حيث يمكنهم تبني الابتكارات المالية من خلال المخابر التي ينشئونها معهم أو من خلال المسرعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- لمياء عماني، ربيعة بن زيد، متطلبات بناء النظام البيئي للتكنولوجيا المالية في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول شركات التكنولوجيا المالية كنموذج أعمال مبتكر لتعزيز الشمول المالي: الآفاق والتحديات، مخبر المالية الدولية والحكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة، 2022، ص ص 6-7.

الجدول رقم (6.3): تطور القطاع البنكي والمالي في الجزائر للفترة (2014-2022)

السنة	البنوك العمومية	البنوك الخاصة	المؤسسات المالية العمومية	المؤسسات المالية الخاصة	المجموع
2014	النشطة	6	النشطة	6	29
	الوكالات	1113	الوكالات	77	1531
2015	النشطة	6	النشطة	6	29
	الوكالات	1123	الوكالات	78	1541
2016	النشطة	6	النشطة	6	29
	الوكالات	1134	الوكالات	79	1577
2017	النشطة	6	النشطة	6	28
	الوكالات	1146	الوكالات	79	1606
2018	النشطة	6	النشطة	6	28
	الوكالات	1151	الوكالات	80	1619
2019	النشطة	6	النشطة	6	28
	الوكالات	1177	الوكالات	75	1658
2020	النشطة	6	النشطة	6	28
	الوكالات	1188	الوكالات	79	1673
2021	النشطة	6	النشطة	6	27
	الوكالات	1202	الوكالات	80	1702
2022	النشطة	7	النشطة	6	28
	الوكالات	1226	الوكالات	81	1725

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2018، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، ديسمبر 2019، ص ص 74-75، <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/06/rapport2018arabe.pdf>

- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2022، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، سبتمبر 2023، ص ص 53-54، <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/11/Rapport-BA-2022-Ar.pdf>

من الجدول رقم (6.3) يظهر أن الصناعة البنكية في الجزائر تتسم بهيمنة القطاع العمومي، حيث تستحوذ سبع بنوك عمومية على ما يقارب من 86.51% من إجمالي الموارد المجمع، و85.58% من إجمالي القروض الممنوحة سنة 2022، وهذا يظهر الوزن الكبير لها في المنظومة البنكية الجزائرية. كما أنها تنتشر جغرافيا عبر كامل التراب الوطني بمجموع 1226 وكالة سنة 2022<sup>1</sup>. كما أن إجمالي وكالات النظام المصرفي والمؤسسات المالية لعام 2022 قدر بمجموع 1725 وكالة مقابل 1702 وكالة في عام 2021، أي ما يمثل وكالة واحدة لكل 26551 شخص، ويشهد عدد الوكالات تزايدا من سنة إلى سنة إذ لم يكن يتعدى عددها سنة 2014 مجموع 1531 وكالة. يهدف زيادة الوكالات البنكية إلى زيادة كفاءة السوق وتعزيز التنافسية، وتدعيم الشمول المالي للفئات المهمشة.

<sup>1</sup> - بنك الجزائر، التقرير السنوي 2022، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، سبتمبر 2023، ص ص 54، 55، 60، <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/11/Rapport-BA-2022-Ar.pdf> (تم الاطلاع 13/06/2024).

مر تطور النظام البنكي الجزائري بالعديد من المراحل كان أهمها صدور قانون النقد والقرض 10/90 بتاريخ 1990/04/14<sup>1</sup>، الذي جاء بتعديلات جوهرية على النظام البنكي ككل أبرزها تعزيز سلطة الاشراف والرقابة لبنك الجزائر وفتح المجال للاستثمار الأجنبي بفتح بنوك أجنبية لفروع لها في الجزائر وهو ما جعلها تعتبر مرحلة لتحرير الجهاز البنكي، من خلال إرساء قواعد السوق وتعزيز الوساطة المالية وإقامة بنية تحتية لنظام بنكي عصري ومتطور. غير أن هذه الإصلاحات لم تحقق الأهداف المرجوة منها حيث تأزم وضع الجهاز البنكي خلال أزمات حادة، أدت إلى إفلاس بنكين وسحب الاعتماد منهما. وهو ما أدى إلى صدور الأمر 11/03 الصادر بتاريخ 2003/ 08/26 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض<sup>2</sup>، الذي دعم شروط التأسيس والرقابة على البنوك والمؤسسات المالية مراعيًا تحرير القطاع المصرفي، وفي الوقت ذاته عزز من دور بنك الجزائر بوضع قواعد وقائية لحماية السوق النقدي وضمان السيولة والملاءة البنكية وحماية المودعين لارجاع الثقة في النظام البنكي عقب الفضائح التي طالته (أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري). وقد توالى بعد ذلك التعديلات على قانون النقد والقرض تبعًا لخصوصيات كل مرحلة. ويبدو من خلال تتبع مختلف التعديلات التي مست قانون النقد والقرض أنها قيدت البنوك إلى حد ما في ممارستها للوساطة المالية من خلال التسيير الموجه لها من قبل بنك الجزائر، وبالتالي عرقل مواكبتها للأنظمة البنكية العصرية وقيد مواكبتها لكل ما هو مبتكر، ونتيجة لهذه الحماية المبالغ فيها بقي الجهاز البنكي ضعيفًا وغير تنافسي. فمثلاً نجد المادة 56 مكرر من الأمر رقم 04/10 بتاريخ 2010/08/26 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض تمنع على البنوك إدخال أي وسيلة دفع لا سيما إذا كانت تقدم ضمانات سلامة غير كافية<sup>3</sup>.

غير أن السلطات الجزائرية تيقنت أنه من أجل دعم استقرار الجهاز البنكي، وجب العمل على تشجيع وتبني الابتكارات المالية في البنوك العمومية، وجعلها ضمن نموذج عملها وهذا ما نستشفه من مجموعة القوانين الصادرة والتي هدفت لتعزيز الشمول المالي وتوفير خدمات متطورة وحديثة على غرار الخدمات الرقمية، وترقية الصيرفة الإسلامية. فمثلاً نصت المادة 90 من القانون رقم 09/23 المؤرخ في 2023/06/21 المتضمن القانون النقدي والمصرفي<sup>4</sup>، بالترخيص بإنشاء بنوك استثمارية وبنوك رقمية، ونصت المادة 76 من القانون ذاته بالترخيص لمزودي خدمات الدفع المعتمدين قانونًا بتقديم خدمات الدفع التي تقدمها البنوك، وقد فتح بذلك المجال أمام شركات التكنولوجيا المالية والمنصات الرقمية بتقديم خدمات المدفوعات الرقمية للجمهور بعدما كانت حكرًا على البنوك.

<sup>1</sup> - القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادر بتاريخ 1990/04/18.

<sup>2</sup> - الأمر رقم 11/03 الصادر بتاريخ 26 غشت 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر بتاريخ 2003/08/27.

<sup>3</sup> - الأمر رقم 04/10 المؤرخ في 16 غشت 2010 يعدل ويتمم الأمر رقم 03/11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الصادر بتاريخ 2010/09/01.

<sup>4</sup> - القانون رقم 09/23 المؤرخ في 2023/06/21 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادر بتاريخ 2023/06/27.

#### 2.1.4. شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك

تضطلع شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM) بدور حيوي في التحول الرقمي لخدمات المدفوعات، حيث تضمن التفاعل والترابط بين البنوك عن طريق استخدام أحدث تقنيات الربط والمقاصة، وتوفر العديد من الخدمات المحلية والدولية في مجال الدفع الإلكتروني.

أنشئت شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك النقدية (SATIM) سنة 1995 بمبادرة من المجتمع البنكي، وهي شركة مملوكة لسبعة بنوك جزائرية وهي: BADR ، BDL ، BEA ، BNA ، CPA ، CNEP ، ALBARAKA ومؤسسة تأمين جزائرية CNMA للتأمين. تقوم شركة النقد الآلي بتشغيل الدفع الإلكتروني بين البنوك في الجزائر عن طريق البطاقات المحلية والدولية، وهي بمثابة إحدى الأدوات التقنية الداعمة لبرنامج تطوير وتحديث البنوك وخاصة تعزيز طرق الدفع بالبطاقات.

يضم تجمع (SATIM) 18 عضواً في شبكته المصرفية الإلكترونية بين البنوك، والتي تتكون من 17 بنكاً بما في ذلك 6 بنوك عمومية و11 بنكاً خاصاً بالإضافة إلى بريد الجزائر، وهي بنوك: بنك البركة، البنك الوطني الجزائري BNA، بنك التنمية المحلية BDL، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، البنك الخارجي الجزائري BEA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-Banque، بالإضافة إلى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، بما في ذلك بريد الجزائر، وبنوك خاصة مثل بنك سوسيتي جنرال الجزائر، بي إن بي باريبا الجزائر، بنك الإسكان، بنك الخليج الجزائري، ناتيكسيس الجزائر، فرنسبنك الجزائر، مؤسسة هونج كونج وشنغهاي المصرفية "إتش إس بي سي"، المؤسسة العربية المصرفية "ABC"، البنك العربي، ومصرف السلام. وقد شهدت (SATIM) تطوراً كبيراً ونمواً مستداماً في خدماتها في السنوات الأخيرة، حيث تم ربط أكثر من 1380 جهاز صراف آلي و40000 محطة دفع إلكترونية على اتصال بخوادمها، يضاف إلى ذلك أكثر من 274 موقعاً تجارياً يعمل على منصتها. ويعود هذا النمو بشكل أساسي إلى تأثير بطاقة CIB على العادات الشرائية للمواطنين الجزائريين<sup>1</sup>.

تعمل الشركة على دعم البنية التحتية للمدفوعات الرقمية، وتقوم بالخصوص بمايلي<sup>2</sup>:

- ✓ العمل على تطوير واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية؛
- ✓ إنشاء وإدارة المنصة التقنية والتنظيمية لضمان التشغيل البيئي الكامل بين جميع المتدخلين في شبكة الدفع الإلكتروني في الجزائر؛
- ✓ المشاركة في وضع وتنفيذ قواعد ما بين البنوك لإدارة منتجات الدفع الإلكتروني بين البنوك؛
- ✓ دعم البنوك في تنفيذ وتطوير منتجات الدفع الإلكتروني؛
- ✓ تخصيص الشيكات وبطاقات الدفع والسحب النقدي وبطاقات السحب بين البنوك CIB؛

<sup>1</sup>- Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM », *Qui sommes nous*, <https://satim.dz/index.php/fr/satim/qui-sommes-nous> (accessed 24/06/2024).

<sup>2</sup>- Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM », *Nos missions*, <https://satim.dz/index.php/fr/satim/nos-missions> (accessed 24/06/2024).

- ✓ تنفيذ جميع الإجراءات التي تحكم عمل نظام الدفع الإلكتروني بمختلف مكوناته، خاصة التحكم في التقنيات، وأتمتة الإجراءات، وسرعة المعاملات، واقتصاد التدفقات المالية، إلخ؛
- ✓ ضمان وظائف الاتصال والإدارة أجهزة الصراف الآلي (DAB) والشبابيك البنكية الآلية (GAB)؛
- ✓ تنفيذ التحويلات للأعضاء بنظام الترخيص الخاص بهم
- ✓ ضمان الخدمات الدولية كتوجيه المعاملات إلى الشبكات الدولية ومعالجة التدفق وإصدار وتخصيص بطاقات ماستر كارد وفيزا، وتسهيل المعاملات بالسحب من أجهزة الصراف الآلي والدفع على محطات الدفع الإلكتروني ومكافحة الغش والتحايل.

### 3.1.4. تجمع النقد الآلي

ظهرت إرادة الدولة الجزائرية بوضوح فيما يخص تحديث وتطوير وسائل الدفع، عن طريق التوجه لنشر المدفوعات الإلكترونية، وقد كان إنشاء تجمع النقد الآلي (GIE-monétique) خطوة مهمة لتنظيم وعصرنة القطاع المصرفي الإلكتروني.

تم إنشاء تجمع النقد الآلي في جوان 2014، وقد جاء ليدعم النهج الاستراتيجي لتحديد مهام وصلاحيات مجموع فاعلي النظام المالي، كما أنه مكلف بضمان العلاقة ما بين البنوك للمنظومة النقدية وتوافقته مع الشبكات النقدية المحلية والدولية. يتكون تجمع النقد الآلي من 19 عضوا منخرطاً منهم 18 بنك ومؤسسة بريد الجزائر، يساهم فيه بنك الجزائر كعضو غير منخرط للتأكد من مدى تطابق المنظومات ووسائل الدفع، والمعايير المطبقة في هذا المجال طبقاً للتنظيم الساري.

تجمع النقد الآلي هو كيان مجتمعي يتدخل في إطار المهام القانونية المسندة له، حيث يقوم بتنظيم نظام الدفع الإلكتروني بين البنوك. يتجلى ذلك من خلال وضع قواعد تشغيل هذا النظام، والتي تكون واجبة النفاذ على جميع الأعضاء المنخرطين وكذا الإشراف على جميع أنشطة الدفع الإلكتروني بين البنوك. كما يقوم أيضاً بالتحكم في إجراءات حماية مجتمعية مثل مكافحة الاحتيال ورفع مستوى الوعي لاستخدام وسائل الدفع الإلكتروني والتدريب والتواصل<sup>1</sup>.

يشرف تجمع النقد الآلي على قيادة نظام النقد الآلي من خلال الوظائف الأساسية التالية:

- إدارة المواصفات والخصائص والمعايير في مجال النقد الآلي؛
- التعريف بالمنتجات النقدية البنكية وقواعد تطبيقها العملية؛
- تسيير الأرضية التقنية للتوجيه؛
- المصادقة؛
- تسيير الأمن.

<sup>1</sup>- Kassoul Sofiane, Melki Tarik, *Le rôle du groupement d'intérêt économique monétique (GIE Monétique) au développement du E-Banking en Algérie*, Revue Innovation, Volume : 12/ N°: 02, 2022, p 443.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/208025> (accessed 24/06/2024).

وبهذا يقوم التجمع على تجسيد الشفافية في تحديد معايير وقواعد النشاط النقدي بطريقة تسمح بتحرير مبادرات الإستثمار في الصناعة النقدية حيث إن الهدف هو ترقية النقد الآلي عن طريق تعميم إستعمال وسائل الدفع الإلكتروني<sup>1</sup>.

وقد تم استحداث هئتين تقنيتين تدعمان مهام تجمع النقدي الآلي، ويتعلق الأمر بمركز الدفع الإلكتروني بين البنوك ومركز المقاصة المسبقة بين البنوك، تتمثل مهامهما فيما يلي<sup>2</sup> :

- **مركز الدفع الإلكتروني بين البنوك (CMI):** هو ثمرة مبادرة من المجتمع البنكي، تندرج في إطار رؤية تتعلق بتطوير وتحديث وسائل الدفع. يضمن هذا المركز من خلال تفويضه من قبل تجمع النقد الآلي لممارسة مجموعة من المهام كمنح الترخيص وتوجيه تدفقات الدفع الإلكتروني. كما أنه يضمن الحصول على معاملات الدفع واستضافة قواعد بيانات الناقل والتاجر. كما يصمم ويخصص بطاقات CIB للزبائن، وهكذا فإن المركز يلعب دوراً محورياً في مجال التعاملات المصرفية بين البنوك وقابلية التشغيل البيئي، ويتولى المسؤولية الكاملة عن تشغيل وتوافر نظام الدفع الإلكتروني بين البنوك، فضلاً عن المعدات المتصلة به وتحققاً لهذه الغاية فإنه يضمن تشغيله المستمر وموثوقيته.

- **مركز المقاصة المسبقة بين البنوك (CPI):** يؤدي المركز وظيفة متعامل لنظام التبادل وإجراء مقاصة المدفوعات الجماعية، تتمحور وظائفه حول:

- ✓ إدارة عمليات التبادل وتخليص صافي حركات التسوية عن بعد وأرشفة البيانات؛
- ✓ كما أنه يلعب دور المصدق المعتمد؛
- ✓ مراقبة وضمان التبادل الآمن والآلي بين البنوك من خلال منصة مقاصة مركزية مصممة وفق قواعد الحياد والشفافية.

يمكن تلخيص أهم الأطراف والمتدخلين في النظام البيئي للابتكار المالي والنقدي الجزائري من خلال الجدول رقم (7.3) والذي يعطي فكرة شاملة عن جميع المتدخلين الذين تجمعهم علاقات تأثير وتأثر في النظام المالي الجزائري. غير أنه والملاحظ من خلال هذه التركيبة أنها مازالت تفتقر للكثير من المتدخلين واللاعبين الحيويين الذين بإمكانهم إثراء النظام البيئي للابتكار خاصة المؤسسات الناشئة والريادية وشركات التكنولوجيا المالية، والتي بالرغم من توفير عدة هياكل وقوانين لدعمها لم تعرف الانطلاقة الصحيحة لها. حيث استحدثت الجزائر وزارة خاصة باقتصاد المعرفة والشركات الناشئة وهياكل ومؤسسات تدعم وترافق وتمول المقاولاتية، واستحداث مسرعات وحاضنات وأقطاب ابتكار، لكن ديناميكيتها تبقى ضعيفة لحد الساعة. ويعد انخفاض الطلب على منتجات الابتكار أحد الأسباب المهمة كذلك التي تعرقل مساره وذلك نابع من انعدام الثقافة المالية لدى المجتمع الجزائري وقلة الإقبال على المنتجات المالية المبتكرة من جهة، وعدم وجود سوق مالي نشط لتصريف تلك المنتجات من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - تجمع النقد الآلي (GIE)، تقديم تجمع النقد الآلي، <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/gie-monetique> (تم الاطلاع

(2024/06/23

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

الجدول رقم (7.3): الإطار المؤسسي للنظام المالي والبنكي في الجزائر

البنوك والمؤسسات المالية (مقدمي الخدمات المالية التقليديين)	التقنيات المالية، المنصات والحلول الرقمية، شركات التكنولوجيا المالية الناشئة
البنوك المرخص لها في الجزائر	التطبيقات: إدارة الحسابات على الهواتف الذكية
البنك الخارجي الجزائري BEA، البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-Banque، بنك البركة الجزائري، CITIBANK، بنك السلام الجزائر، المؤسسة العربية المصرفية "ABC الجزائر"، Natixis ALGERIE، Société Générale، BNP Paribas Al-، Arab Bank PLC Algeria، Algérie TRUST BANK Algeria، djazair، Bank (The Housing Bank For Trade and Finance – Crédit Agricole Corporate Et، Algeria) HSBC، Investissement Bank Algérie (Ex CALYON) Algeria	المنصات والحلول الرقمية
المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر	ESREF Pay: تقديم حلول الدفع الجديدة، Chriky، Twiza: منصات التمويل الجماعي.
مؤسسة إعادة التمويل العقاري، المؤسسة المالية للاستثمار والمساهمات والتوظيف (Sofinance)، المؤسسة الوطنية للقرض الاجباري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)، Arab، Ijar Leasing Algérie، Maghreb Leasing Algérie Leasing Corporation، Cetelem Algérie شركة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)	البنوك المتنقلة
مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)	Banxy (filiale de Natixis)
مؤسسة إعادة التمويل العقاري، المؤسسة المالية للاستثمار والمساهمات والتوظيف (Sofinance)، المؤسسة الوطنية للقرض الاجباري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)، Arab، Ijar Leasing Algérie، Maghreb Leasing Algérie Leasing Corporation، Cetelem Algérie شركة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)	المسرعات
مؤسسة إعادة التمويل العقاري (SRH)	Incube Me، Sylabs، BCOS، Haba Institute، T.Star
مؤسسة إعادة التمويل العقاري، المؤسسة المالية للاستثمار والمساهمات والتوظيف (Sofinance)، المؤسسة الوطنية للقرض الاجباري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)، Arab، Ijar Leasing Algérie، Maghreb Leasing Algérie Leasing Corporation، Cetelem Algérie شركة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)	الحاضنات (ريادة الأعمال والشركات الناشئة)
مؤسسة إعادة التمويل العقاري (SRH)	الوكالة الوطنية لتعزيز تنمية الحضائر التكنولوجية (NATP)، المركز الجزائري للمقاولة الاجتماعية (ACSE)، incube Me، Fikra Tech، Leancubator
مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)	المختبرات التنظيمية
مؤسسة إعادة التمويل العقاري (SRH)	إطلاق المختبر التنظيمي Algeria FinLab سنة 2020.
مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH)	إنشاء هيكل داعم للبنوك يعمل على إدارة المعاملات الالكترونية سنة 1995 متمثلا في "شركة تألية المعاملات ما بين البنوك والنقدية SATIM"؛ ثم إنشاء تجمع النقد الآلي (GIE Monétique) بهدف ترقية النقد الآلي عن طريق تعميم استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.

المصدر: لمياء عماني، ربيعة بن زيد، متطلبات بناء النظام البيئي للتكنولوجيا المالية في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول شركات التكنولوجيا المالية كنموذج أعمال مبتكر لتعزيز الشمول المالي: الآفاق والتحديات، مخبر المالية الدولية والحوكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة، 2022، ص 13. (بتصرف).

تجدر الإشارة إلى أن لجنة التنظيم والإشراف على عمليات البورصة (Cosob) قد أطلقت في سبتمبر 2021 بالشراكة مع الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين (UAR)، أول مختبر مخصص لتطوير الابتكار المالي التكنولوجي في السوق المالي، هو المختبر المالي الجزائري "GIE-Algeria FinLab" في شكل تجمع مصلحة اقتصادية (Groupement d'intérêt économique)، الذي يهدف إلى إنشاء نظام بيئي بغرض تمكين الشركات الناشئة والريادية في قطاع التكنولوجيا المالية (FinTech) وتكنولوجيا التأمين (InsureTech)، من تطوير حلولها لتحديث الخدمات المصرفية والتأمينية عن طريق تفعيله في جميع مجالات التمويل، كما يهدف إلى دعم نشر الحلول الرقمية المالية وتعزيزها على غرار تقنية البلوكتشين (Blockchain) والذكاء الاصطناعي (IA). ويتوقع من هذا المختبر أن يشكل مسرعا للابتكار في القطاع

المالي تعزيزا للشمول المالي في بيئة تنظيمية ووظيفية وفنية مناسبة، تشارك في بلورتها كل الأطراف الفاعلة من جامعيين وباحثين وممثلين عن المؤسسات المالية<sup>1</sup>.

### 2.4. لمحة عامة عن بعض الابتكارات المالية والنقدية الموجودة في النظام المالي والبنكي الجزائري

لم يكن النظام المالي والبنكي الجزائري منفتحا على الابتكار، حيث بقي مغلقا ورافضا للأفكار الابتكارية والابداعية لعقود، لذلك بقيت الصناعة البنكية محرومة من العديد من الابتكارات المالية والنقدية التي كان من الممكن ان تحدث علامة فارقة في آدائه وتطوره. غير أن هذه النظرة الضيقة للابتكار المالي قد تغيرت وبدأت الجزائر بالانفتاح التدريجي على ابتكارات مالية ونقدية، تيقنا منها بضرورة مسايرة العالم واللاحق بركب التطورات الحاصلة للاستفادة من الإمكانيات الهائلة التي ستعود على النظام المالي ككل والبنكي خصوصا لاسيما تعزيز تنافسيته عن طريق عرض خدمات متنوعة وعصرية. من خلال تتبع وتقصي لتاريخ الابتكارات المالية والنقدية المطبقة في الجزائر، نجده يعود لسنة 1995 عندما بدأ التفكير في تطوير وسائل الدفع من خلال ادراج بطاقات السحب والدفع، حيث تم إنشاء شركة (SATIM) تشغيل وتعميم الدفع الالكتروني كبداية للتوجه نحو الابتكارات المالية في مجال المدفوعات؛ كما تم سنة 1997 استحداث شركة تنشيط في توريق القروض الرهنية (SRH)؛ ليتم سنة 2004 إبرام عقد شراكة بين المجموعة الفرنسية المسماة (Diagram-Edi) الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الالكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي MAGACT Multimédia و Soft Engineering ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، لتنشأ على إثره شركة مختلطة أطلق عليها اسم: الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية (AEBS)، والهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة الالكترونية في الجزائر، وقد شكل دفعا مهما للابتكار المالي في الجزائر<sup>2</sup>.

لم تلق الصيرفة الالكترونية صدى واسعا في البدء نظرا لضعف الوعي المالي وضعف البنية التحتية، ثم بدأ التوجه التدريجي إليها والانتشار الفعلي لها بين سنتي 2014-2015 بزيادة تدفق الانترنت ودخول خدمة الجيل الرابع (G4) وانتشار استعمال الهواتف الذكية، وزيادة شريحة مستهلكين شباب نشأوا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتتمثل الخدمات المقدمة من قبل الصيرفة الالكترونية من قبل البنوك في الجزائر في: خدمة الموقع الالكتروني للبنك، أجهزة الصراف والشبابيك البنكية الآلية (DAB/GAB)، بطاقات الدفع والسحب، الدفع الالكتروني، الدفع المحمول، والبنك المحمول.

### 1.2.4. توريق القروض الرهنية العقارية

يعد التوريق أحد الابتكارات المالية التي اعتمدت عليها البنوك العالمية بهدف الحصول على السيولة اللازمة وكذا التحوط من المخاطر المالية، من خلال تسييل القروض عن طريق تحويلها إلى أوراق مالية

<sup>1</sup>- ALGÉRIE PRESSE SERVICE, *La Cosob lance le premier FinLab en Algérie*, 30 sept. 2021,

<https://www.aps.dz/economie/128127-la-cosob-lance-le-premier-finlab-en-algerie> (accessed 2024/06/19)

<sup>2</sup> هشام بوريش، أمال بوسواك، واقع الابتكارات المالية في البنوك: البنوك العمومية الجزائرية نموذجا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 97.

قابلة للتداول. وقد ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي وشهد ازدهارا كبيرا في السوق الأمريكي ابتداء من الثمانينيات. وقد تأخر في الجزائر استخدام هذه التقنية إلى غاية سنة 1997 حيث أنشأت شركة إعادة تمويل الرهن العقاري كمؤسسة مالية متخصصة في شراء القروض الرهنية من البنوك ثم بعد ذلك تحويلها إلى سندات يتم إصدارها وطرحها للبيع في البورصة.

### 1.1.2.4. لمحة عن التوريق

التوريق عبارة عن آلية تعتمد على تحويل أصول غير سائلة أي تلك التي لا يمكن بيعها بسهولة، على سبيل المثال القروض المصرفية إلى أوراق مالية، بهدف إعادة بيعها لمستثمر واحد أو مجموعة مستثمرين أفراد أو مؤسسات. ظهر التوريق في سبعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة، ولم يكن في البداية منظما بشكل صحيح، وكان يطرح مشاكل تتعلق بالشفافية وغالبا ما يُنظر إليه على أنه وسيلة للبنوك للتحايل على القواعد التنظيمية. وقد انتقد التوريق بشدة بشكل خاص خلال الأزمة المالية لسنة 2008، التي كان أحد أهم أسبابها القروض العقارية التي منحتها البنوك الأمريكية لأشخاص ذوي جدارة ائتمانية هشة، فكانت بذلك تتطوي على مخاطر التخلف عن السداد، ومن ثم تم تصنيفها على أنها قروض عالية المخاطر (Subprimes).

تختلف أنواع التوريق بحسب الديون أو الأصول القاعدية المدعومة بها، فإذا كانت الديون عبارة عن قروض عقارية مضمونة برهون عقارية على المباني الممولة، فإن الأوراق المالية الصادرة تدعى أوراق مالية مدعومة بالرهن العقاري (RMBS). إذا كان الأمر يتعلق بأنواع أخرى من الديون كقروض السيارات، والقروض الاستهلاكية، التجارية، قروض التأجير التمويلي وما إلى ذلك، يتم تجميع الأوراق المالية تحت مسمى الأوراق المالية المدعومة بالأصول (ABS). هناك أنواع أخرى من التوريق مثل التوريق التركيبي (Synthetic securitization) حيث يبقى الأصل في الميزانية العمومية للبنك الأصلي، ويتم تحويل المخاطر فقط من خلال استخدام المشتقات الائتمانية أو القروض المشتقة (Credit derivatives).

### 2.1.2.4. شركة إعادة تمويل الرهن العقاري

تأسست شركة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH) في 27 نوفمبر 1997، وهي مؤسسة مالية تمت الموافقة عليها من قبل بنك الجزائر بموجب القرار رقم 01-98 المؤرخ في 09/01/1998، لها صفة مؤسسة اقتصادية عمومية، شركة مساهمة برأسمال تم زيادته في جوان 2021، ليصل إلى 6.500.000.000 دج. يتكون المساهمين الرئيسيين في رأسمال الشركة من الخزينة العمومية، وخمسة بنوك عمومية (BNA, BEA, CPA, CNEP, BADR)، وثلاثة شركات تأمين (SAA, CAAR, CAAT). تضطلع الشركة بدعم استراتيجية الحكومة الرامية إلى تطوير الوساطة المالية المخصصة لتمويل الإسكان، من أجل تخفيف الضغط على ميزانية الدولة فيما يتعلق بتمويل الإسكان. وكذا المشاركة في تطوير السوق المالي وتعزيز منح الائتمان العقاري، من خلال السماح بقيام البنوك والمؤسسات المالية بمزاولة هذا النشاط في ظل ظروف إتاحة سيولة مريحة. كما تؤمن الشركة القيام بعمليات التأجير التمويلي للعقارات ذات الاستعمال الصناعي والتجاري

والمهني مع أي شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص الجزائري وجميع العمليات الأخرى التي يحددها التشريع والتراتب الجاري بها العمل والتي لها صلة مباشرة بموضوع الشركة<sup>1</sup>.

تقوم الشركة بإعادة تمويل محافظ القروض العقارية الممنوحة من قبل البنوك والمؤسسات المالية في إطار تمويل المنتجات العقارية مقابل ضمانات مقبولة. يجب إعادة تشكيل المحفظة العقارية كلما تمت عملية اهتلاك القروض الأصلية أو التي تم سدادها مقدماً. تقوم الشركة بنوعين من إعادة التمويل<sup>2</sup>:

- **إعادة التمويل بحق الرجوع:** تظل الديون العقارية في الميزانية العمومية للبنوك والمؤسسات المالية، لكنها تكون مملوكة لشركة (SRH) التي تحتفظ بالحق في التحقق في أي وقت من وجود تلك الديون العقارية؛ كما تلتزم البنوك والمؤسسات المالية المستفيدة من عمليات إعادة التمويل بالدفع المنتظم للفائدة ورأس المال، حتى في حالة التخلف المؤقت أو النهائي من قبل المقترض.

- **إعادة التمويل بدون حق الرجوع:** على البنوك أو المؤسسات المالية الراغبة في إعادة التمويل دون حق الرجوع توقيع عقد التنازل وعقد إدارة ديون الرهن العقاري مع شركة (SRH) قبل تنفيذ عملية إعادة التمويل، ويتم نقل حقوق الملكية على الديون العقارية المنقولة إلى الشركة وفقاً للتشريعات السارية.

### 2.1.2.4. حجم سوق التوريق في الجزائر والعالم

عملياً قامت شركة إعادة تمويل الرهن العقاري بعمليتين فقط\* منذ إنشائها سنة 1997، أنجزت الأولى سنة 2003 حيث تم توريق قروض عقارية بقيمة 2.48 مليار دج عن طريق إصدار قروض سنديّة<sup>3</sup>. أما العملية الثانية فتمت سنة 2018 بقيمة 5 مليار دج، حيث تم إصدار 50000 سند بقيمة 100000 دج للسند الواحد بفائدة 5.2 % على أن يكون تاريخ استحقاق هذه السندات 2023/04/02<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يظهر جلياً أن نشاط توريق القروض العقارية في الجزائر شبه منعدم، باستثناء إنجاز عمليتين وحيدتين، الأمر الذي يؤكد أن البنوك الجزائرية لا تعتمد على هذا الابتكار المالي لأسباب عديدة منها ضعف نشاط بورصة القيم المنقولة في الجزائر وعدم تفعيلها كما يلزم، وكذا إجماع الجمهور عن اقتناء الأوراق المالية عموماً أو تداولها لما فيها من شبهة الربا. وهذا بالرغم من وجود قوانين توطر عملية التوريق على غرار قانون رقم 05-06 مؤرخ في 2006/02/20 الذي يتضمن توريق القروض الرهنية.

1- SRH, Présentation, <https://srh-dz.org/Presentation> (accessed 19/06/2024).

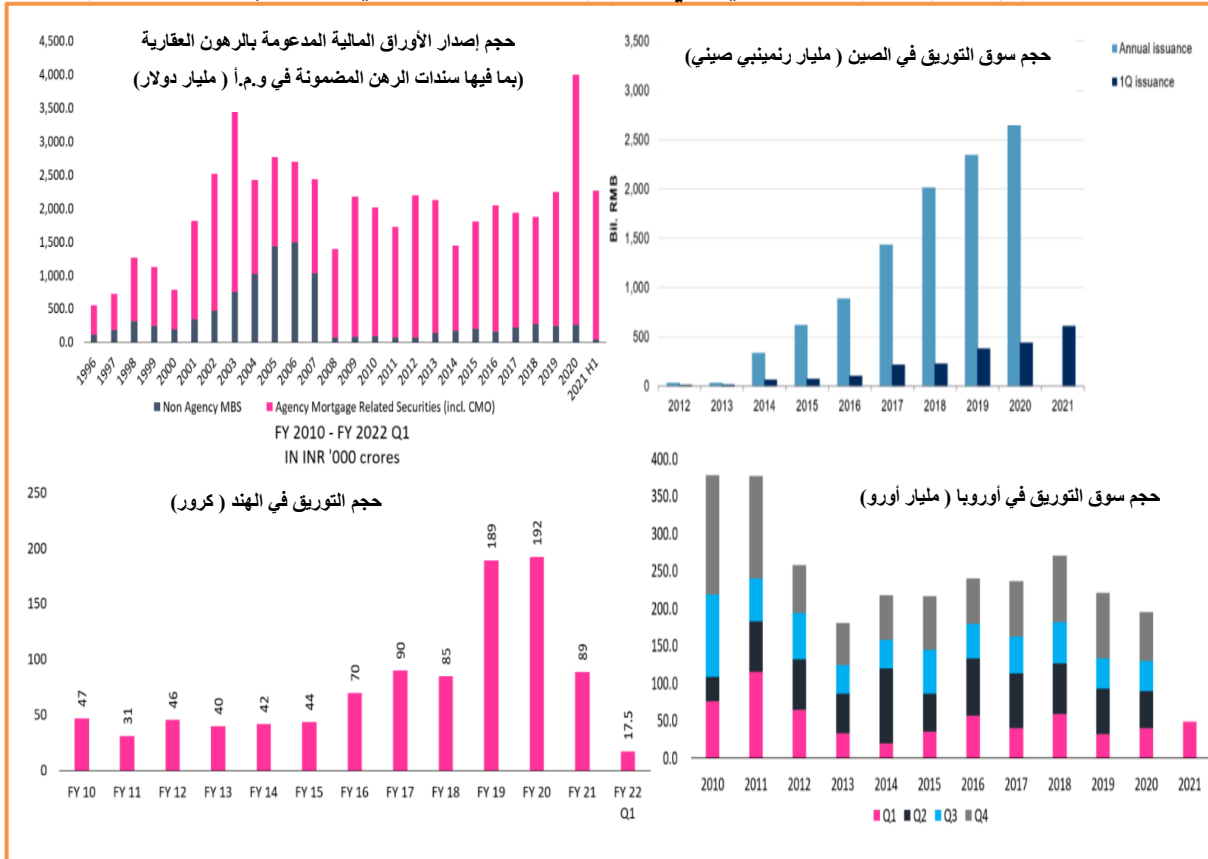
2- SRH, Modalités De Refinancement, <https://srh-dz.org/Modalites-de-refinancement>, (accessed 19/06/2024).

\* بحسب ما تم التوصل إليه من خلال البحث والتقصي عن الإحصائيات ذات الصلة، تم العثور على عمليتين اثنتين فقط نفذتهما الشركة، خاصة مع عدم نشر احصائيات أو تقارير نشاط من طرف الشركة.

3- عمر طالب، طارق خاطر، أشرف سليمان الصوفي، أثر توريق الديون الرهنية السكنية على تكلفة الائتمان- دراسة مقارنة لبعض دول شمال إفريقيا، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 259.

4- Algeria clearing, <https://www.algerieclearing.dz/index.php/fr/obligations-corporatives>, (accessed 19/06/2024).

الشكل رقم (32.3): حجم سوق التوريق في العالم (الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا، الصين، الهند)



المصدر: من إنجاز الطالبة بالاعتماد على:

-Vinod Kothari Consultant,, <https://vinodkothari.com/2021/07/global-securitization-enroute-to-pre-covid-heights/>

على عكس واقع التوريق في الجزائر، يحظى هذا الابتكار المالي بانتشار واسع، إن صح مواصلة اعتباره كذلك، حيث يرجع أول ظهور له إلى سبعينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد تواصل العمل بهذه الآلية من قبل كبرى البنوك في العالم لكن مع تشديد القوانين وجعلها أكثر صرامة لتقادي الانحرافات التي يمكن ان تؤدي إلى حدوث مخاطر مالية نظامية، وقد جاءت بازل 3 لتؤكد على ذلك. من الشكل رقم (32.3) يظهر أنه وبالرغم من تداعيات جائحة كوفيد-19 سجلت سنة 2020 أفضل أداء على الإطلاق في سوق الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري (MBS) بما فيها السندات المدعومة بالرهن العقاري المضمونة (CMO)، بما فيها الصادرة عن الوكالات أو غير الوكالات، حيث يتم إعادة تمويل قروض الرهن العقاري السكني عن طريق التوريق بنسبة 93.4% من خلال وكالات شبه عامة كبيرة، مثل وكالتي فاني ماي وفريدي ماك. وقد قارب حجم (MBS) مبلغ 4 مليار دولار كقيمة إصدارات سنة 2020، وكانت الأسباب الرئيسية لارتفاع حجمها خاصة سندات الرهن العقاري الصادرة عن الوكالات المتخصصة للتوريق انخفاض معدلات إعادة تمويل الرهن العقاري، وكذا انخفاض الوثائق والمعالجة السريعة لمعاملات القروض من خلال استخدام التكنولوجيا المالية. وبالمقارنة مع قطاع آخر من سوق التوريق وهو سوق الأوراق المالية المدعومة بالأصول (ABS)، التي تشكل سندات القروض المضمونة (CLOs) وسندات الدين

المضمونة (CDOs) المرهونة على الأوراق المالية بمختلف أنواعها وقروض السيارات، إذ بلغ حجم السوق في هذا القطاع ما يقارب 300 مليار دولار سنة 2020<sup>1</sup>.

إن يعرف التوريق بأنواعه رواجاً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وذلك للمزايا التي يوفرها للبنوك والتي من أهمها تخفيف ميزانية البنك من أصول طويلة الأجل وتحويلها إلى أطراف أخرى، سواء بغرض تحويل مخاطر الائتمان المتعلقة بها أو بغرض الحصول على السيولة اللازمة للنشاط البنكي.

وتعرف أيضاً أسواقاً عالمية أخرى على غرار السوق الصيني والسوق الهندي انتشاراً واسعاً لتوريق القروض وأصول قاعدية أخرى لكن بدرجة أقل من السوقين الأمريكي والأوروبي. حيث بلغ حجم سوق التوريق الصيني لسنة 2020 ما يقارب 2.5 تريليون رمينبي صيني أي ما يعادل 344 مليار دولار، وهي أعلى قيمة حققها على الإطلاق، غير أنه تراجع إلى 1.9 تريليون رمينبي صيني سنة 2023 أي ما يعادل 264 مليار دولار أمريكي بسبب ضعف سوق العقارات وتراجع مبيعات سوق السيارات<sup>2</sup>.

انخفض سوق التوريق الهندي بسبب جائحة كوفيد-19، حيث تم انخفاضت الإصدارات السنوية في سنة 2021 إلى نصف الإصدارات لسنة 2020. حيث قفز من 192 مليار روبية هندية إلى 89 مليار روبية هندية على التوالي. وبالرغم من هذا الانخفاض الذي تسببت فيه الأزمة العالمية الصحية، يسجل القطاع المالي والبنكي الهندي أرقاماً مرتفعة في التوريق.

مع زخم الأرقام العالمية لمختلف أنواع التوريق من البسيطة إلى المهيكلة، لا تدع الأرقام المحققة في الجزائر مجالاً للمقارنة معها. لذلك يدعو البعض ضرورة تفعيل البنوك لتقنية التوريق من أجل الحصول على المزايا التي تعود بالنفع على وعلى البنوك وعلى الاقتصاد ككل، حيث من خلال بيع جزء من محفظة قروضها، تجد مجالاً لمنح قروض جديدة، كما تتيح للشركات أو الأسر الحصول على تمويل لتنفيذ مشاريعهم مما يدعم النمو الاقتصادي، غير أن الإشكال المطروح في الجزائر يكمن في تقييد مجال الإبداع والابتكار لدى البنوك من جانب سلطة الاشراف والرقابة أي البنك المركزي، وكذا عدم وجود سوق مالي نشط تصرف فيه منتجات التوريق.

### 2.2.4. الدفع الالكتروني

لا تزال الخدمات المصرفية الإلكترونية في الجزائر، كأداة للشمول المالي في مراحل أولية، لأن الابتكارات المستقبلية ينبغي أن توفر المزيد من الفرص للقطاع المصرفي. ففي الوقت الذي قطع العالم خطوات متقدمة نحو الاقتصاد غير النقدي بانتشار المدفوعات غير النقدية الشاملة كالمحافظة الرقمية، ومدفوعات الحساب إلى الحساب (A2A)، والنظير للنظير (P2P) والمدفوعات العابرة للحدود والتمويل المدمج، والعملات الرقمية للبنك المركزي (CBDCs)، والمدفوعات بلا تلامس، لا يزال الدفع الالكتروني في الجزائر يعاني من محدودية الانتشار.

<sup>1</sup>-Vinod Kothari Consultant, <https://vinodkothari.com/2021/07/global-securitization-enroute-to-pre-covid-heights/>, (accessed 03/07/2024).

<sup>2</sup>- S&P Global, [https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/240208-china-securitization-performance-watch-4q-2023-slow-issuance-should-linger-asset-performance-remains-stable-12989009#:~:text=China's%20securitization%20issuance%20saw%20another,likely%20remain%20flat%20in%202024.](https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/240208-china-securitization-performance-watch-4q-2023-slow-issuance-should-linger-asset-performance-remains-stable-12989009#:~:text=China's%20securitization%20issuance%20saw%20another,likely%20remain%20flat%20in%202024.,), (accessed 03/07/2024).

يشترط لإجراء الدفع الإلكتروني في الجزائر امتلاك بطاقة دفع سواء بطاقة الذهبية الخاصة ببريد الجزائر أو بطاقة مابين البنوك (CIB) لأحد البنوك التجارية، ويتم استخدامها عبر طريقتين: الأولى عن طريق الدفع عبر الانترنت على المواقع الإلكترونية للتجار المنخرطين في الخدمة، أو عن طريق الدفع في الجهاز الطرفي للدفع الإلكتروني (TPE)؛ والطريقة الأخرى أن يتم الدفع عبر الهاتف المحمول.

#### 1.2.2.4. تطور عدد بطاقات الدفع

يتحتم على الشخص الذي يريد إجراء عملية من عمليات الدفع الإلكتروني أن يكون حائزاً على بطاقة دفع، ليفتح له باب الاستفادة من خدمات الدفع الإلكتروني بأنواعها. وقد تطور عدد الحائزين على بطاقات الدفع في الجزائر سواء بطاقة الذهبية أو بطاقة مابين البنكية (CIB) كثيراً في العشرة الأخيرة، إذ انتقل من أزيد من 800 ألف بطاقة فقط سنة 2016 ليقفز إلى أكثر من 17 مليون بطاقة نهاية أبريل 2017، أي أن 38% من إجمالي سكان الجزائر يملكون بطاقة دفع. مع العلم أن بطاقة الذهبية دخلت حيز الخدمة في بداية سنة 2017، أما بطاقة مابين البنكية فهي أقدم بكثير حيث تم وضعها حيز الخدمة ابتداء من سنة 2006 لدى البنوك. غير أنها عرفت عزوفاً من قبل العملاء وذلك راجع لعدة أسباب منها: عجز وعدم كفاية الأساليب التسويقية في اقناع عملاء البنوك من استخدام بطاقات الدفع والسحب، وعدم تحكم البنوك آنذاك في البنية التحتية للشبكات والأجهزة وكثرة الأعطاب التقنية، وقلة خبرة وكفاءة العنصر البشري في إدارتها.

الجدول رقم (8.3): تطور عدد بطاقات الذهبية وبين البنوك CIB للفترة (2016-أفريل 2024)

العدد/السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	أفريل 2024
بطاقات الذهبية	-	-	-	5602684	6766383	8841339	10124456	12504226	13013143
بطاقات CIB	-	-	-	3323545	2854634	2768285	3461317	4022203	4104326
اجالي البطاقات	804674	877708	1140741	8926229	9621017	11609624	13585773	16526429	17117469

المصدر: من إنجاز الطالبة بالاعتماد على:

- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني،

<https://www.mpt.gov.dz/%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%85%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D8%B9%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%81%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84> (تم الاطلاع 2024/07/04)

-Gie monetique, Cartes en circulation, <https://giemonetique.dz/cartes/>, (accessed 05/07/2024).

يظهر الجدول (8.3) التطور الكبير لعدد بطاقات الدفع سواء المصدرة من قبل بريد الجزائر أي بطاقة الذهبية أو بطاقات مابين البنوك CIB، وقد نتج هذا النمو المتزايد للبطاقات من تكاثف الجهود الرامية إلى

تعميم الدفع الإلكتروني تعزيزا للشمول المالي، ومواكبة للتحول الرقمي والتطور التكنولوجي، بغرض إتاحة مختلف الخدمات الرقمية وتسهيل عمليات الدفع في إطار التجارة الإلكترونية، حيث كان لقانون التجارة الإلكترونية 05/18 الصادر بتاريخ 2018/05/10 الأثر الكبير في تحفيز المواطنين لتغيير عاداتهم الشرائية والتحول إلى الشراء عبر الانترنت، وبالتالي تم توجه المستهلكين الإلكترونيين إلى استعمال وسائل الدفع الإلكتروني لتسوية مشترياتهم عبر الانترنت الشيء الذي حفز نمو عدد البطاقات حيث ارتفع من أكثر من مليون بطاقة سنة 2018 إلى ما يقارب 9 مليون بطاقة سنة 2019.

استمر عدد البطاقات النقدية الذهبية المتداولة لبريد الجزائر بالتزايد، حيث سجل أكثر من 6 مليون بطاقة بداية سنة 2020 ليقارب عددها 13 مليون بطاقة في الثلاثي الأول من سنة 2024 وذلك ما يشكل ارتفاعا يقدر ب 100%. وقد شهدت البطاقات مابين البنوك الارتفاع نفسه حيث انتقل عددها من 2.8 مليون بطاقة سنة 2020. ليتجاوز عتبة 4 مليون بطاقة إلى غاية أبريل 2024. أي أن إجمالي بطاقات الدفع في الجزائر تخطى عتبة 17 مليون بطاقة وهي أرقام جد إيجابية، تعكس مدى حرص السلطات على عصنة الخدمات المصرفية للمواطنين والتحول إلى مجتمع غير نقدي تدريجيا. مع ملاحظة أن بطاقات الذهبية تمثل 76% من إجمالي عدد البطاقات، وهذا راجع لإرتفاع عدد الحسابات لدى بريد الجزائر مقارنة بالحسابات البنكية من جهة، ومن جهة أخرى ضعف معدل نسبة السكان العاملين إلى شبابيك الوكالات البنكية حيث قدرت النسبة بشباك بنكي لكل 8228 شخص في سن العمل لسنة 2022، وكذا ضعف معدل انتشار الخدمات المصرفية (Bancarisation) في الجزائر الذي يصل إلى حوالي 44%، وهي نسبة متدنية مقارنة بدول ذات الدخل المرتفع التي يصل فيها المعدل إلى 96% وفقا للبنك الدولي.

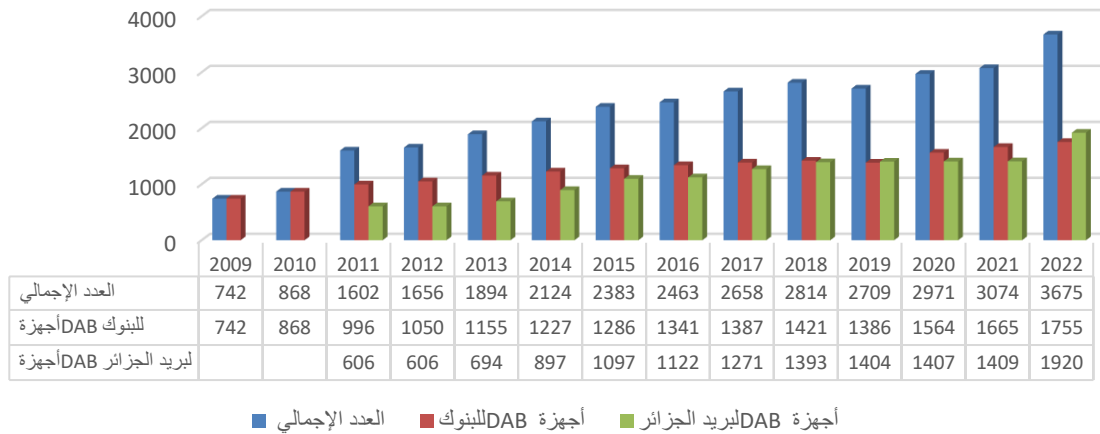
غير أنه يجب التنويه أن ارتفاع عدد بطاقات الدفع لا يعكس الاستخدام الحقيقي لها، فمثلا في سنة 2022 ومن بين 13.5 مليون بطاقة موضوعة في التداول، لم يتم تفعيل سوى ما يقارب 4 مليون بطاقة أي بمعدل نشاط قدر بنسبة 29,73%<sup>1</sup>.

### 2.2.2.4. خدمة السحب عبر أجهزة الصراف الآلي

يعد انتشار وإتاحة أجهزة الصراف الآلي بزيادة عددها وتوزيعها على كامل المناطق الجغرافية على اختلافها، وسيله مهمة لدعم طرق الدفع الإلكتروني وزيادة الشمول المالي بإتاحة الخدمات المالية لكل فئات المجتمع، وقد سعت الجزائر إلى تحسين وترقية الخدمات الرقمية وإتاحتها طوال الأسبوع وعلى مدار الساعة عن طريق الرفع من عدد أجهزة الصراف الآلي، ومن جهة أخرى تخفيف الضغط على مكاتب البريد ووكالات البنوك.

<sup>1</sup> - بنك الجزائر، التقرير السنوي، التطور الاقتصادي والنقدي 2022، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الشكل رقم (33.3): تطور العدد الإجمالي لأجهزة الصراف الآلي (DAB) للفترة (2009-2022)



Source : Bank of Algeria, *Nombre de DAB et GAB*, <https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-dab-gab/> (accessed 02/07/2024)

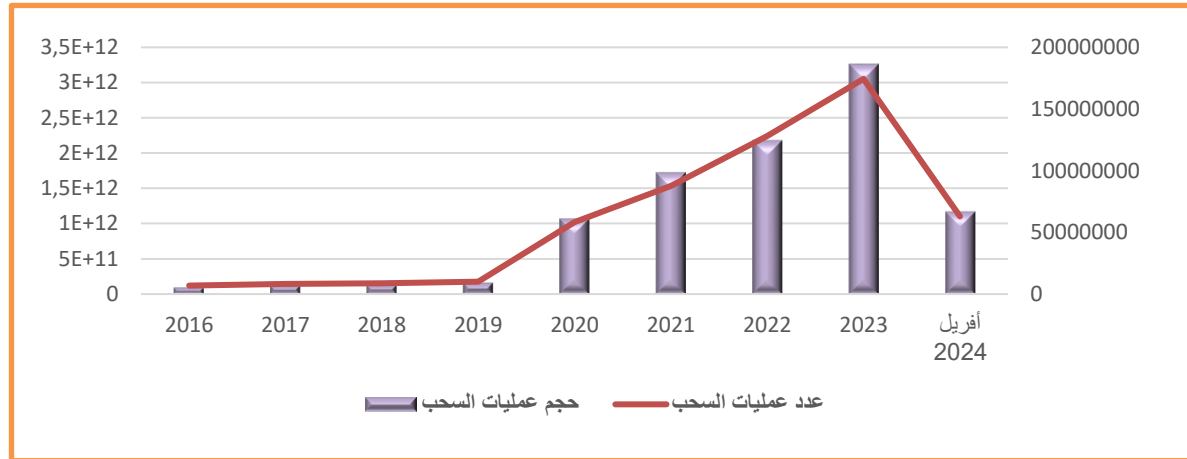
يظهر الشكل (33.3) تطور عدد أجهزة (DAB) منذ سنة 2009، حيث اقتصر تركيب هذه الأجهزة في بادئ الأمر على البنوك فقط بعدد 742 جهاز سنة 2009، ليتم سنة 2011 إدراج الأجهزة من قبل بريد الجزائر بعدد 606 جهاز، ليتواصل العدد في الارتفاع سنة بعد سنة حتى وصل سنة 2022 إلى إجمالي يقدر بنحو 3675 جهاز، مقسمة بين 1920 جهاز لبريد الجزائر و1755 جهاز لدى البنوك التجارية. بالرجوع إلى هذه الأرقام نجدها بعيدة كل البعد عن الأرقام المسجلة عالمياً من حيث درجة انتشار أجهزة الصراف الآلي، حيث بلغت النسبة العالمية 39.49 جهاز صراف آلي لكل 100000 بالغ سنة 2021، في حين أن الجزائر سجلت في السنة ذاتها 9.30 فقط وهي جد بعيدة عن النسبة العالمية وأرقام دول رائدة عالمياً، حيث تسجل الولايات المتحدة الأمريكية 173.96، وفرنسا 93.54، والصين 81.44، والمملكة العربية السعودية 62.04، والامارات العربية المتحدة 51.7، وتونس 33.22 والأردن 31.48<sup>1</sup>.

كما أن الشكل (33.3) يبين أن عدد أجهزة الصراف الآلي بين البنوك شهدت تطوراً بطيئاً في البداية خاصة في الفترة بين (2014-2019)، غير أنه وابتداءً من سنة 2020 وبسبب جائحة كوفيد-19 شهد عدد الأجهزة تطوراً ملحوظاً حيث تضاعف بمقدار مرتين تقريباً، فانتقل العدد من 1621 صراف آلي (DAB) إلى 3883 صراف آلي إلى غاية أبريل 2024. ويمثل هذا التطور إمكانية كبيرة لتكامل الخدمات المالية وإقبال الجمهور عليها الذي زادت درجة الوعي المالي لديه ولمس عملياً سهولة استخدام هذه الصرافات الآلية وأمانها، وبالتالي بدأت المخاوف تتلاشى شيئاً فشيئاً. كما يفسر هذا الارتفاع أيضاً بتكثيف الجهود المبذولة من قبل البنوك التجارية وكذلك بريد الجزائر من أجل استكمال تركيب هذه الأجهزة على مستوى وكالاتهم. وقد قام بريد الجزائر وحده بنشر ما يزيد عن نصف أجهزة (DAB) المتوفرة على التراب الوطني بنسبة 52%، مقابل 48% جهاز (DAB) لدى البنوك لسنة 2022، وذلك بعدما كانت أجهزة (DAB) للبنوك

<sup>1</sup> - مجموعة البنك الدولي، ماكينات الصراف الآلي لكل 100000 ألف بالغ، <https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5> (تم الاطلاع 2024/06/28)

هي الأكثر عددا مما يعكس حرص بريد الجزائر على نشر الأجهزة عبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى تزايد إصدارها لبطاقة الذهبية، وزيادة استعمالها من قبل الشباب المتطلعين والمعتادين لاستعمال التقنيات الحديثة، وقد عزز تطبيق بريدي موب الذي أطلقته بريد الجزائر من انتشار استخدام البطاقات.

الشكل رقم (34.3): حجم وعدد عمليات السحب الاجمالية من أجهزة الصراف الآلي للبنوك وبريد الجزائر للفترة (2016-أفريل 2024)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Gie Monétique, *ACTIVITÉ RETRAIT SUR ATM*, <https://giemonetique.dz/activite-retrait-sur-atm/> (accessed 02/07/2024)

عرفت السحوبات عبر أجهزة الصراف الآلي للبنوك وبريد الجزائر ارتفاعا متزايدا منذ 2020 ويعزى سبب ذلك الارتفاع بوضوح لتداعيات الأزمة الصحية لكوفيد-19 على عادات السحب بحيث تم اتخاذ إجراءات التباعد لمنع تفشي الوباء وفرض الحجر الصحي، الشيء الذي دفع بالجزائريين لتبني البديل المقترح آنذاك والذي لطالما كان محل رفض من قبل إما لجهل به أو تخوفا منه. فقفز على إثر ذلك عدد عمليات السحب من 9.9 مليون عملية سنة 2019 إلى 58.4 مليون عملية أي بزيادة 490 % وهي زيادة نوعية شكلت الانطلاقة الحقيقية لاستخدام السحب عن طريق أجهزة الصراف الآلي. وقد تواصل المنحى التصاعدي للسنوات التالية مما يدل على القبول التدريجي لتبني هذه الآلية. كما عرف الحجم الإجمالي للمعاملات زيادة واضحة من 164.2 مليار دج سنة 2019 إلى 1.073 تريليون دج سنة 2020 وهي بذلك تمثل سنة انطلاق السحب عبر الصراف الآلي بامتياز.

غير أن الاتجاه التصاعدي لعمليات السحب من الصراف الآلي ليس مؤشرا جيدا، إذ يظهر استمرار توجه الجمهور العريض لتفضيل استخدام النقد على الدفع الإلكتروني، حيث خلال سنة 2022 شكلت عمليات السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي 86,66 % من إجمالي حجم معاملات الدفع الإلكتروني بين المصارف، و94,45 % من قيمتها الاجمالية، مما يعكس الاتجاه الواضح لحاملي البطاقات لإستخدامها في سحب النقود فقط، وفي المقابل ضعف معدلات استخدام لبطاقات ما بين المصارف للدفع على محطات الدفع الإلكترونية لدى التجار القائمين وأولئك الموجودين على منصات الإنترنت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بنك الجزائر، التقرير السنوي، التطور الاقتصادي والنقدي 2022، مرجع سبق ذكره، ص 79.

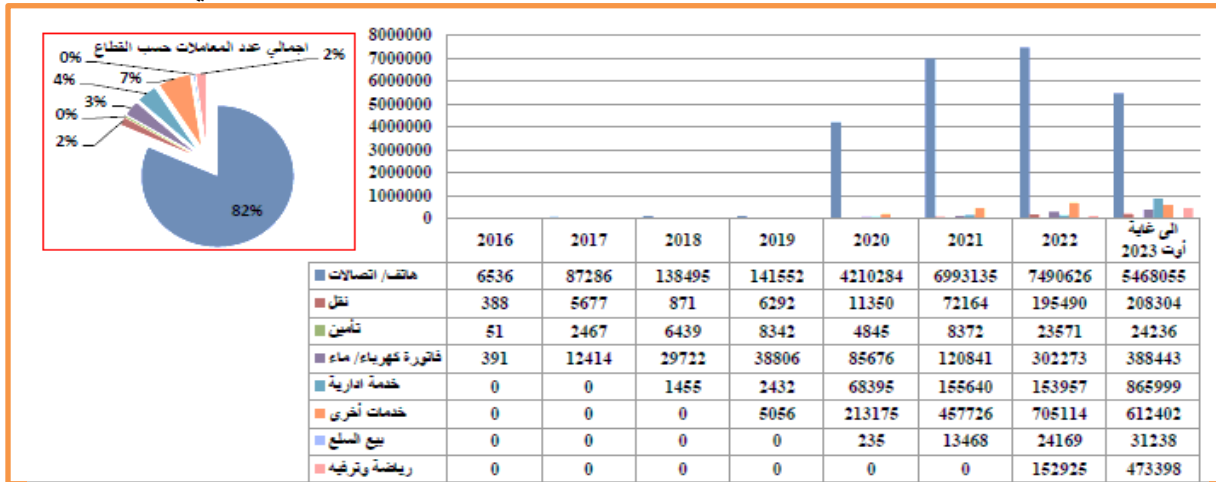
#### 3.2.2.4. الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقات الدفع

تحول بطاقة الدفع الإلكترونية سواء الذهبية أو بين البنكية، استخدامها عبر الإنترنت لدفع مختلف الفواتير كالكهرباء والغاز والماء، بالإضافة إلى عمليات الشراء عبر المواقع الإلكترونية للتجار المعتمدين حيث يختصر استعمال هذه الوسيلة المسافات والوقت. ويمكن للتجار الراغبين في الانضمام التسجيل على موقع bitakati.dz للحصول على جهاز طرفي للدفع الإلكتروني (TPE)، أو التسجيل للاستفادة من خدمة الدفع بالبطاقة عبر الإنترنت عبر البوابة الإلكترونية CIBWEB، أو بطلب العضوية من البنك أو بريد الجزائر مع اعتماد شهادة الموقع الإلكتروني للتاجر.

##### أ. الدفع عبر الإنترنت

منذ أكتوبر 2016، بدأ الدفع عبر الإنترنت ببطاقة CIB رسمياً في الجزائر. وفي مرحلة أولى تم فتح الخدمة لكبار الموفرتين: لشركات المياه والطاقة (غاز وكهرباء)، وشركات توزيع الهاتف الثابت والمحمول، وشركات التأمين والنقل الجوي وبعض الإدارات. وقد توسع النشاط تدريجياً ليشمل حوالي 510 تاجر عبر الإنترنت كأعضاء في نظام الدفع عبر الإنترنت عن طريق بطاقة ما بين البنوك. وقد بلغ العدد الإجمالي للمعاملات، منذ إطلاق الدفع عبر الإنترنت، 41,743,842 معاملة<sup>1</sup>. كما أنه وبعد انضمام بريد الجزائر إلى تجمع النقد الآلي GIE Monétique وتحقيق قابلية التشغيل البيئي CIB/EDAHABIA، والتي دخلت الإنتاج في جانفي 2020، أصبح الدفع عبر الإنترنت متاحاً كذلك عبر بطاقة الذهبية. وفيما يلي توزيع عدد وحجم معاملات الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت حسب قطاع نشاط معاملات الدفع.

الشكل رقم (35.3): تطور عدد معاملات الدفع عبر الإنترنت قطاعياً للفترة (2016-أوت 2023) في الجزائر



المصدر: مروة كردوسي، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية- أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص 258.

من الواضح أن الدفع عبر الإنترنت ازدهر بسبب جائحة كوفيد-19 حيث قفز العدد الإجمالي لعدد عمليات الدفع عبر الإنترنت من 202480 معاملة سنة 2019، إلى 4593960 معاملة سنة 2020، حيث

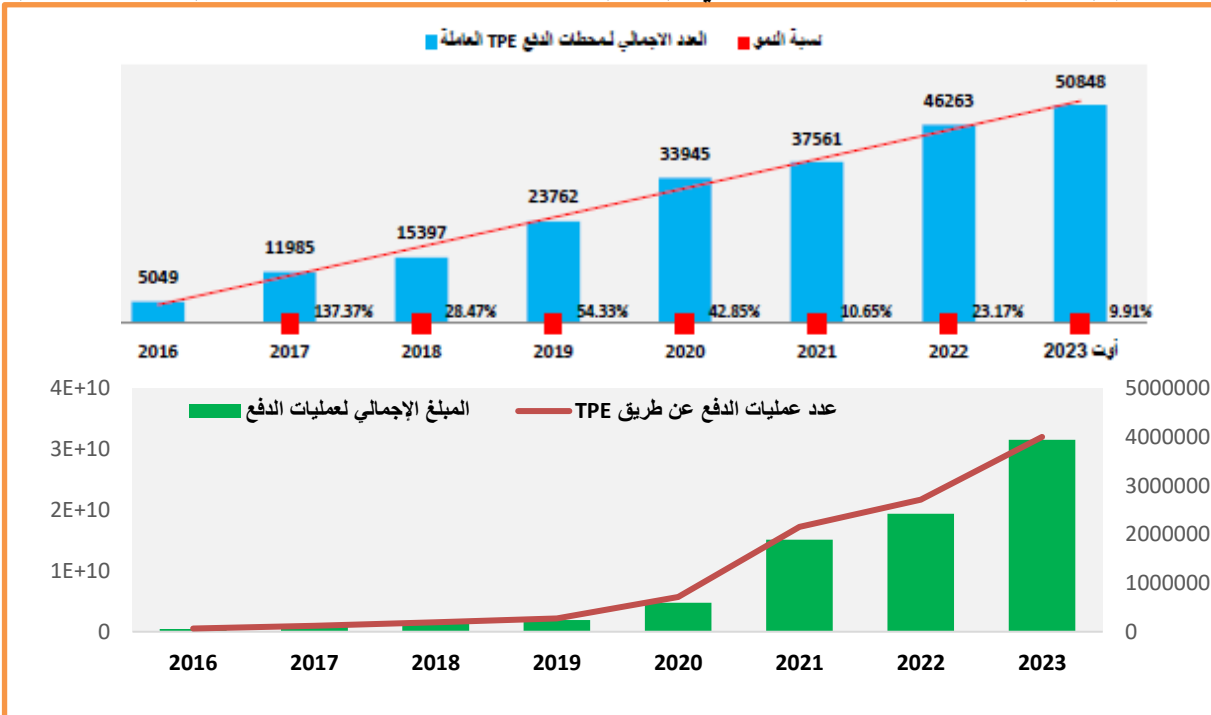
<sup>1</sup> -Gie Monétique, ACTIVITÉ PAIEMENT SUR INTERNET, <https://giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/> (accessed 03/07/2024).

أجبرت الأزمة الصحية استخدام هذه الوسيلة البديلة، وهو ما انعكس إيجابا على نمو المدفوعات الالكترونية، حيث سجلت سنة 2022 عدد إجمالي للعمليات قدر ب 9048125 معاملة بمبلغ إجمالي يفوق 18 مليار دج، وسجلت سنة 2023 ارتفاعا بعدد اجمالي للعمليات قدر ب 15351354 عملية بقيمة تفوق 32 مليار دج. غير أنه بتتبع القطاعات الأكثر جذبا للمدفوعات الالكترونية عبر الانترنت، نجدها تركزت في تسوية فواتير وشحن أرصدة الهاتف النقال والانترنت حيث تتجاوز 80% من قيمة المعاملات الاجمالية. وهو أمر إيجابي حيث يدل على تغير سلوك المستهلك وقبوله التدريجي بالحلول الرقمية، والذي يؤكد ذلك دخول قطاعات جديدة سنة بعد سنة حيث تم تسوية مدفوعات الخدمات الإدارية الكترونيا لأول مرة سنة 2018، ومدفوعات التجارة الالكترونية سنة 2020، ومدفوعات قطاع الرياضة والترفيه سنة 2022. وقد عزز هذا النمو زيادة عدد مستخدمي خدمة الانترنت الذين وصلوا سنة 2022 إلى أكثر من 27 مليون مشترك، وزيادة تدفق الانترنت إلى 1 جيجابت في الثانية.

### ب. الدفع الالكتروني عن طريق محطات الدفع الالكتروني

بالرغم من إلزامية تعميم استعمال محطات الدفع الالكترونية (TPE) من قبل التجار، في قانون المالية لسنة 2018، بوضع محطات الدفع الالكترونية لاستخدامها في عملية تسديد المشتريات باستخدام بطاقات الدفع. لم تلق العملية صدى كبيرا وعرفت عزوفا واضحا وهو ما تؤكد الأرقام، حيث بالرغم من ارتفاع عدد بطاقات الدفع المصدرة بشكل سنوي، إذ فاق عددها سنة 2023 أكثر من 16 مليون بطاقة دفع، لم تتجاوز عدد عمليات الدفع عبر محطات الدفع الالكتروني عتبة 4 مليون عملية.

الشكل رقم (36.3): عدد محطات الدفع الالكتروني\* (TPE) وعدد العمليات المنجزة عليها وقيمتها (2016-2023)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

-Gie monetique, Cartes en circulation, <https://giemonetique.dz/activite-paiement-sur-tpe/> (accessed 01/07/2024)

من خلال الشكل (36.3) نلاحظ تطوراً كبيراً في عدد المحطات الطرفية للدفع الإلكتروني TPE العاملة مباشرة بعد تعميم استخدام البطاقات المصرفية، وهو ما دفع البنوك ومكاتب البريد نحو إنشاء وتركيب هذه المحطات بشكل منتظم، لأنها تحقق العديد من المزايا للمؤسسات والعملاء، أبرزها توفير الوقت وجعل العميل أكثر استقلالية، وتجنبه عناء التنقل إلى الوكالة، وتوفير مناخاً من الأمان والثقة في عمليات الشراء والبيع، وإمكانية تتبع أفضل للمدفوعات بفضل نسخ تواريخ جميع العمليات عبر منصة GIE، علاوة على ذلك تظهر جميع المعاملات المنجزة على محطات TPE في كشف الحساب البنكي، ويمكن أيضاً الاطلاع عليها عبر الإنترنت<sup>1</sup>.

الجدول رقم (9.3): تطور حجم وعدد عمليات الدفع الإلكتروني لسنتي 2021 و2022

الحجم بملايين العمليتين والقيمة بملايين الدينارات						
طبيعة العملية	2022		2021		معدل النمو	القيمة
	الحجم	القيمة	الحجم	القيمة		
السحب عبر الصراف الآلي*	21,503	413,558	25,281	414,472	17,57%	0,22%
الدفع عبر البطاقات	2,355	14,122	3,879	24,232	64,71%	71,59%
بما في ذلك الدفع عبر محطات الدفع الإلكترونية	2,349	14,104	2,150	18,552	8,47%	31,54%
بما في ذلك الدفع عبر الإنترنت	0,006	0,018	1,729	5,680	28716,67%	31455,56%
إسترداد الدفع عبر محطات الدفع الإلكترونية	0,009	0,078	0,013	0,130	44,44%	66,67%
مجموع المعاملات باستعمال البطاقات	23,867	427,758	29,173	438,834	22,23%	2,59%
طبيعة البطاقات	وضعية البطاقات في سنة 2021			وضعية البطاقات في سنة 2022		
	ما بين المصارف	الذهبية	إجمالي البطاقات	ما بين المصارف	الذهبية	إجمالي البطاقات
عدد البطاقات في التداول (1)	2 768 285	8 841 339	11 609 624	3 461 317	10 124 456	13 585 773
عدد البطاقات المفعلة (2)	855 303	2 933 552	3 788 855	1 063 997	2 975 476	4 039 473
معدل النشاط (2/1)	30,90%	33,18%	32,64%	30,74%	29,39%	29,73%

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي، التطور الاقتصادي والنقدي 2022، سبتمبر 2023، ص ص 80-81، <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/11/Rapport-BA-2022-Ar.pdf>

بالرغم من أن عدد العمليات المنجزة على محطات الدفع الإلكتروني قد عرف منحى تصاعدي ونسب نمو كبيرة بلغ عددها ما يقارب 4 مليون عملية سنة 2023 أي بزيادة تفوق 50%، بمبلغ إجمالي يعادل 31.5 مليار دج سنة 2023، مقابل مبلغ 18.5 مليار دج و2.15 مليون عملية لسنة 2022، إلا أنها تمثل قيما ضئيلة جدا، تعكس غياب ثقافة الدفع الإلكتروني لدى الجمهور. كما أن حاملي البطاقات يستخدمون فقط 29.73% من البطاقات مما يعني أن باقي البطاقات غير مفعلة، ضف إلى ذلك أن 90% من البطاقات تستخدم في عمليات سحب النقود، وبالكاد يتم استخدام من 5 إلى 6% من البطاقات في معاملات الدفع الإلكتروني، مما يجعل هدف تقليص اللجوء إلى استعمال النقد غير محقق. كما أن إحصاء التجار البالغ

<sup>1</sup> - Kassoul Sofiane, Melki Tarik, Op. cit, pp 451-452.

عددهم حوالي 800 ألف تاجر عن استخدام محطات الدفع يقلص حظوظ انتشار الدفع الإلكتروني، حيث يملك ما يقارب 40 ألف تاجر فقط على المستوى الوطني محطات دفع إلكترونية<sup>1</sup>. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه المحطات غير متوفرة بالأعداد المطلوبة، نظرا لتصنيعها من قبل شركة وطنية واحدة فقط على المستوى الوطني وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وهي غير قادرة على تغطية السوق الوطني، الأمر الذي عرقل من مدى انتشارها<sup>2</sup>.

شهدت بداية سنة 2024 إدخال الدفع بالبطاقات "بدون تلامس"، لإجراء المعاملات والمشتريات عبر محطات الدفع الإلكترونية (TPE)، حيث يتيح الدفع بدون تلامس إجراء عمليات شراء بسرعة لدى التاجر المجهز بمحطة دفع إلكتروني، دون الحاجة إلى إدخال البطاقة في الجهاز أو طلب الرمز السري الخاص، ولكن ببساطة عن طريق تقريب البطاقة من محطة الدفع، وقد قام تجمع النقد الآلي (GIE) بتعيين 54000 محطة، بحيث أصبحت تقبل بطاقات جديدة ذات وظيفة غير تلامسية.

### 3.2.4. الدفع المحمول

أضحى الدفع عن طريق الهاتف المحمول (M-payment) في الجزائر حقيقة منذ سنة 2022 تاريخ دخول الخدمة حيز التطبيق، وهي بمثابة خطوة مهمة اتخذت من قبل تجمع النقد الآلي في مجال الدفع الإلكتروني. وقد أصبحت حلول الدفع المحمول في الجزائر متاحة في بنكين هما بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري وكذلك بريد الجزائر، وهي قابلة للاستخدام حاليًا فقط بين عملاء نفس البنك، ولكن مع إطلاق قابلية التشغيل البيني (Interoperability)، يمكن أن تتم المعاملات، حتى لو كان بنك الدافع يختلف عن بنك المستفيد، وهو المشروع المراد إطلاقه سنة 2024، مما سيعمل على تعزيز اعتماد الدفع عبر الهاتف المحمول على نطاق واسع. يستخدم الدفع عبر الهاتف المحمول لدفع ثمن المشتريات عبر رمز الاستجابة السريعة (QR code)، حيث يكفي مسح رمز الاستجابة السريعة عن طريق الهاتف المحمول للدافع على الهاتف المحمول للبائع لإجراء عملية الدفع. كما يمكن إجراء التحويلات من حساب إلى حساب عبر الهاتف المحمول بادخال بعض البيانات وكذا الرمز (PIN) أو عن طريق بصمة الإصبع، ثم القيام بتأكيد الدفع عبر الرمز المرسل عبر رسالة نصية قصيرة من البنك ليتم التحويل بنقرة زر.

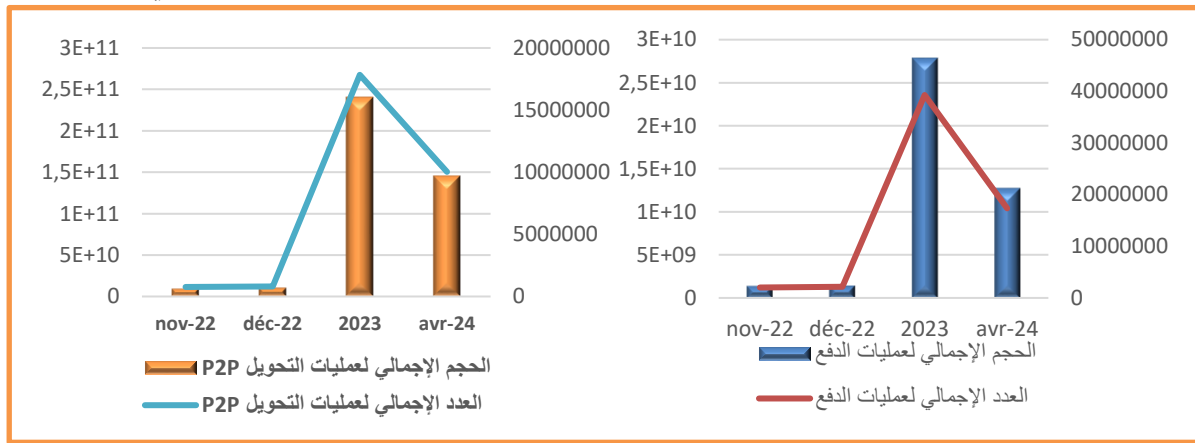
علاوة على ذلك يعمل تجمع النقد الآلي (GIE) على اعتماد (Satim) لدى شركة الدفع الدولية (Visa)، مما سيتيح لشركة (Satim) إمكانية معالجة المعاملات بنفسها التي تتم عبر البطاقات التابعة لها، بعدما حصلت شركة (Satim) بالفعل على شهادة من شركة (Mastercard) مما يسمح لها بمعالجة معاملات الدفع الإلكتروني دون الحاجة إلى اللجوء إلى مراكز المعالجة الأجنبية. كما أنها تضمن تخصيص بطاقات (Mastercard) محليًا. وبمجرد الحصول على الاعتماد من شركة (Visa)، ستتم توجيه جميع الأنشطة

<sup>1</sup>- Ministry of Finance, Revue de Presse, *SOUS-UTILISATION DU PAIEMENT ÉLECTRONIQUE*, 17/03/2022, p3, [https://www.mf.gov.dz/images/pdf/Revue\\_de\\_presse/Mars22/revue\\_de\\_presse\\_du\\_17\\_Mars\\_2022.pdf](https://www.mf.gov.dz/images/pdf/Revue_de_presse/Mars22/revue_de_presse_du_17_Mars_2022.pdf), (accessed 30/06/2024)

<sup>2</sup> - مروة كردوسي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

الدولية للبنوك إلى شركة (Satim)، وسيتم إجراء المعالجة محليًا، وهي خطوة إيجابية ستسمح بتخفيض تكاليف المعاملات وبالتالي ستعزز من تعميمها<sup>1</sup>.

الشكل قم (37.3): تطور عدد معاملات الدفع المحمول للفترة (نوفمبر 2022-أفريل 2024) في الجزائر



المصدر: من انجاز الطالبة بالاعتماد على:

-Gie Monétique, ACTIVITÉ PAIEMENT PAR MOBILE, <https://giemonetique.dz/activite-paiement-par-mobile/>

يبدو جليا من الشكل (37.3) أن الدفع المحمول حقق انطلاقة قوية منذ دخوله حيز الخدمة نهاية 2022، حيث حقق سنة 2023 مبلغا اجماليا قدر بما 27.8 مليار دج بعدد عمليات منجزة تجاوزت 39.3 مليون معاملة تمت عبر الهاتف المحمول. كما أن التحويلات من النظير للنظير (P2P)، عبر الهاتف المحمول ناهز عددها 17.8 مليون عملية سنة 2023 بمبلغ إجمالي تجاوز 241 مليار دج سنة 2023. تعكس هذه الأرقام النمو الإيجابي لعمليات الدفع المحمول، والتي ستعرف نموا أكبر في السنوات القادمة خاصة وأن أرقام الثلاثي الأول لسنة 2024 تؤكد المنحى التصاعدي، حيث وصل الحجم الإجمالي لعمليات الدفع المحمول حتى أفريل 2024 مبلغا يتجاوز 12.7 مليار دج، بعدد عمليات تجاوز 17 مليون عملية دفع، في حين تجاوزت عمليات تحويل الأموال من حساب إلى حساب 10 مليون عملية بمبلغ إجمالي تجاوز 145 مليار دج، وبذلك تم الوصول إلى 60% من المبلغ الإجمالي للدفع من النظير للنظير المحقق لسنة 2023 في أربعة أشهر فقط، وهو ما يمثل قفزة نوعية خاصة في هذا النوع من المدفوعات الذي يعرف رواجاً كبيراً.

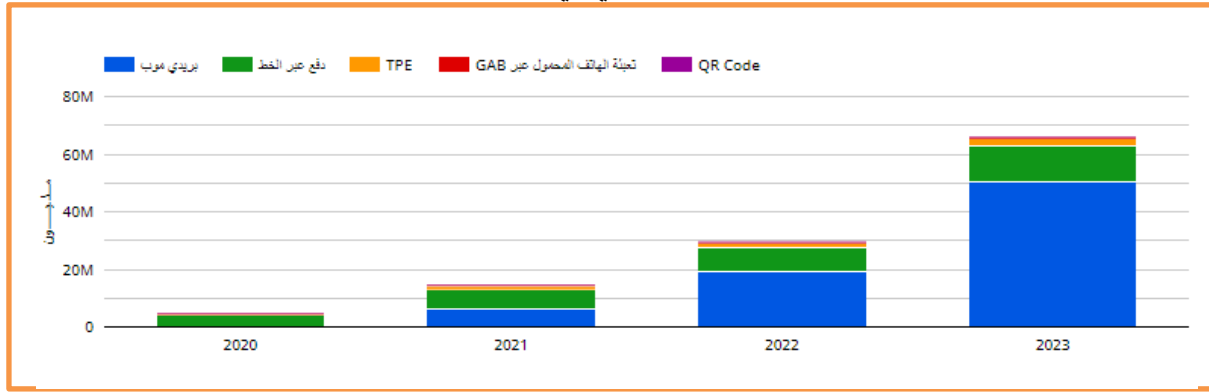
ولحد أفريل 2024 طرح في سوق الدفع المحمول في الجزائر ثلاث تطبيقات متاحة للجمهور هي: تطبيق بريد-باي لبريد الجزائر، وتطبيقين لبنكين هما تطبيق أم-باي لبنك البركة الجزائري وتطبيق ويمباي للبنك الوطني الجزائري.

<sup>1</sup> -Algérie Presse Service, GIE Monétique : lancement de l'interopérabilité des paiements mobiles au cours de l'année 2024, 10 Avril 2024, <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/169414-gie-monetique-lancement-de-l-interopérabilité-des-paiements-mobiles-au-cours-de-l-année-2024> (accessed 05/05/2024)

• تطبيق بريدي-باي

يعد تطبيق بريدي-باي الذي أطلقته بريد الجزائر في أوت 2020 طريقة دفع جديدة عبر الهاتف المحمول في الجزائر، يتميز بسهولة الاستخدام والسرعة والأمان للغاية، تعتمد المعاملة على تقنية قراءة رمز الاستجابة السريعة (QR CODE)، حيث يتم إجراء الدفع بدون الحاجة للإستعمال المادي للبطاقة الذهبية وبدون استعمال النقود، عن طريق مسح رمز (QR CODE) المخصص للتاجر من تطبيق الهاتف المحمول لبريدي موب (BARIDIMOB)، حيث تتيح للعميل خدمة دفع المشتريات في مكان البيع دون أي اتصال عن طريق تحويل الأموال من حساب الدافع إلى حساب التاجر<sup>1</sup>.

الشكل رقم (38.3): تطور عمليات الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر للفترة (2020-2023) (مليون دج)



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني،

<https://www.mpt.gov.dz/%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%85%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D8%B9%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%81%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84> (تم الاطلاع 2024/06/29).

من الشكل رقم (38.3) يظهر جليا أن العمليات المنجزة عبر تطبيق بريدي موب تشكل قرابة 77% من الحجم الإجمالي للمدفوعات الإلكترونية لبريد الجزائر التي قدرت سنة 2023 بعدد 66 مليون عملية منها 50.6 مليون عملية تمت عبر تطبيق بريدي موب، وقد شهدت المدفوعات الإلكترونية ارتفاعا قدر بنسبة 54% عن سنة 2022، حيث بلغ حجم عمليات بريدي موب أكثر من 19 مليون عملية من حوالي 30 مليون عملية مدفوعات الكترونية بكل أنواعها. ويعتبر بريدي موب التطبيق الأكثر تحميلا من بين التطبيقات النقدية في الجزائر عبر أجهزة الأندرويد بأكثر من 5 مليون تحميل، وذلك راجع لعدد الزبائن الكبير لبريد الجزائر الحاملين لبطاقة الذهبية الذي بلغ عددهم إلى غاية أفريل 2024 أكثر من 13 مليون زبون، حيث سجل مبلغ وعدد العمليات المنجزة بواسطة التطبيق والتي تنوعت بين تعبئة رصيد الهاتف النقال، ودفع فواتير اتصالات الجزائر، ودفع فواتير الجزائرية للمياه إلى غير ذلك من المدفوعات، تطورا محسوسا بين سنتي 2020 و 2022 قدر بأكثر من 6 مرات من حيث المبالغ وأكثر من 24 مرة من حيث عدد العمليات

<sup>1</sup>- Algérie Poste, SERVICE PAIEMENT MOBILE BARID PAY, 2024, [https://www.poste.dz/services/corporate/Baridi\\_pay\\_cor](https://www.poste.dz/services/corporate/Baridi_pay_cor) (accessed 29/06/2024).

المنجزة عبر تطبيق بريدي موب. كما أن قابلية التشغيل البيئي لبطاقة النقديّة الذهبية والبطاقة بين البنكية (CIB) على حد سواء، دعم الارتفاع المتواصل لولوج حاملي البطاقة بين بنكية إلى الشبايك الآلية (GAB) التابعة لبريد الجزائر.

### • تطبيق أم-باي

تطبيق أم-باي (M-Pay) هو منتج لشركة ناشئة جزائرية تنشط في تطوير حلول الدفع الرقمية، وهي شركة "Smart Solution & Innovation"، طورت هذه الشركة منتجها وطرحته سنة 2021 وهو يقوم بتوفير حلول دفع سريعة وآمنة ومجانية، وقد دخلت هذه الشركة الناشئة في شراكة مع بنك البركة الجزائري الذي أصبح يعرض هذه الخدمة على موقعه الإلكتروني. وقد تم اعتماد تطبيق الدفع المحمول من قبل شركة (SATIM) وتجمع النقد الآلي (GIE) وهو تطبيق يحمل مجاناً ويمكن من الدفع عبر رمز الاستجابة السريعة (QR) ومتوافق مع البطاقة بين البنكية وبطاقة الذهبية لبريد الجزائر<sup>1</sup>.

يوفر هذا التطبيق حلاً بسيطاً وآمناً للدفع عن بعد، يحل بسهولة محل محطات الدفع الإلكترونية (TPE) المكلفة. كما أنه يعد حلاً آمناً حيث يتم حماية البيانات الشخصية للمستخدمين عن طريق تشفيرها، كما يتم استخدام الحماية الحوسبية ونظام مكافحة الاحتيال القائم على تحليل السلوك لتأمين المعاملات.

### • تطبيق ويمباي

أطلق البنك الوطني الجزائري تطبيق ويمباي (Wimpay-BNA) في مارس 2021، وهو أحد حلول الدفع الرقمية يحتوي على نفس الخصائص التقنية للتطبيقين السابقين، أي أنه يسمح بالدفع بدون تلامس ويعتمد في ذلك على مسح رمز الاستجابة السريعة (QR)، ويمكن تحميله مجاناً على الهواتف الذكية عبر المتاجر الرقمية مثل (PlayStore) و (AppStore)، وهو متاح للمستخدمين في خدمة (BNA.net) أو المشتركين في خدمة (WIMPAY) أو حاملي بطاقات الدفع بين البنوك (CIB). ويؤمن التطبيق ويمباي العديد من المزايا نذكر منها<sup>2</sup>:

✓ إجراء معاملات دفع للمشتريات بلا تلامس في مكان البيع عن طريق مسح الرمز سريع الاستجابة المنشأ خصيصاً للمعاملة على هاتف التاجر، ثم تأكيد العملية عن طريق إدخال الرمز (PIN) ليتم تأكيد نجاح عملية الدفع؛

✓ إجراء عمليات تحويل الأموال من النظير للنظير (P2P) بين مستخدمي تطبيق (WIMPPAY-BNA)، حيث يكفي تحديد المستفيد وقيمة المبلغ المحول، ثم إدخال الرمز (PIN) ليتم تأكيد نجاح عملية التحويل؛

✓ طلب مبلغ مالي من مستخدم آخر لتطبيق (WIMPPAY-BNA)، يتم عبر المراحل نفسها لعملية تحويل الأموال (P2P)؛

<sup>1</sup>- Look at :

<https://www.mpay.dz/>(accessed 29/06/2024).

<https://www.albaraka-bank.dz/particuliers/services/m-pay-clients/> (accessed 29/06/2024).

<sup>2</sup> - <https://www.bna.dz/fr/particulier-wimpay-bna/> (accessed 29/06/2024).

- ✓ خدمة إدارة الميزانية التي توفر جميع المزايا لمراقبة النفقات، كالرسوم البيانية الموضحة للمبالغ المنفقة، اليومية والشهرية ومجالات الإنفاق، والإشعارات المنبهة للنفقات الاستثنائية أو خطر السحب على المكشوف، وتصنيف النفقات، وحساب التوفير الذي تم تحقيقه في نهاية كل شهر والنصائح المتنوعة التي يقترحها التطبيق، ويتم الاستفادة من هذه الخدمات بناءً على إدخال معلومات مسبقة عن المداخل والتكاليف الثابتة والمتغيرة للمستخدم؛
- ✓ الإطلاع على رصيد الحساب؛
- ✓ الاطلاع على تواريخ المعاملات المنفذة؛
- ✓ إجراء وتنفيذ معاملات الدفع الإلكتروني لثمن الخدمات والفواتير.

وقد صرح البنك الوطني الجزائري أنه يسجل تحويلات مالية كبيرة عبر تطبيق الدفع عبر الهاتف المحمول (Wimpay)، حيث سجل البنك سنة 2022 ما يقارب من 960 ألف عملية تحويل مالي في إطار التجارة الإلكترونية أي بزيادة قدرت بنسبة 88% مقارنة بعام 2021، بقيمة إجمالية بلغت 3.52 مليار دج أي بزيادة وصلت إلى 149% مقارنة بسنة 2021<sup>1</sup>.

يوضح الجدول التالي حوصلة لأهم تطبيقات الدفع المحمول في الجزائر المتاحة إلى غاية نهاية سنة

2023.

الجدول رقم (10.3): تطبيقات الدفع المحمول في الجزائر

أهميته	الاستخدام
تنفيذ معاملات الدفع عبر رمز الاستجابة السريعة QR؛ إجراء عمليات التحويل لمستخدمي "WIMPAY-BNA"؛ إرسال طلب للحصول على المال إلى مستخدم "WIMPAY-BNA" آخر؛ إدارة الميزانية؛ الإطلاع على الرصيد؛ راجع تاريخ المعاملات المنفذة؛ تابع دفع ثمن الخدمات والفواتير (Djezzy، Mobilis، Algérie Télécom، AADL، SONELGAZ، إلخ).	تطبيق WIMPAY-BNA
تنفيذ معاملات الدفع عبر رمز الاستجابة السريعة QR؛ عرض تواريخ الشراء.	تطبيق M-PAY بنك البركة
تنفيذ معاملات الدفع عن طريق مسح رمز QR المخصص للتاجر من تطبيق الهاتف المحمول BARIDIMOB؛ يتيح للعميل الدفع للتاجر عن طريق تحويل الأموال من حسابه إلى حساب التاجر بأمان تام.	تطبيق BaridPay بريد الجزائر

المصدر: من إنجاز الطالبة بالاعتماد على:

<https://www.mpay.dz/>

<https://www.albaraka-bank.dz/particuliers/services/m-pay-clients/>

[https://www.poste.dz/services/corporate/Baridi\\_pay\\_cor](https://www.poste.dz/services/corporate/Baridi_pay_cor)

<https://www.bna.dz/fr/particulier-wimpay-bna/> (accessed 30/06/2024).

<sup>1</sup> ALGÉRIE PRESSE SERVICE, BNA: d'importants transferts financiers via l'application Wimpay, Juillet 2023, <https://www.aps.dz/economie/157890-bna-d-importants-transferts-financiers-via-l-application-wimpay> (accessed 30/06/2024).

من خلال تتبع الابتكارات المالية والنقدية المتاحة في البنوك الجزائرية، نجدها قليلة جدا بالرغم من عددها الكبير حيث تقترح البنوك على زبائنها عددا محدودا جدا من المنتجات المبتكرة، على غرار توريق القروض الرهنية، وبعض خدمات الصيرفة الرقمية مثل الصيرفة الالكترونية (E-banking) والدفع الالكتروني (E-payment) والدفع المحمول (M-payment)، وبالرجوع إلى مستوى الخدمات المقدمة نجدها لا ترقى إلى مستوى الخدمات الرقمية العالمية التي اتخذت أشكالا أكثر تجديدا وابتكارا معتمدة على أحدث التكنولوجيات كالذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. لذلك مثل هذه الابتكارات تصنف كابتكارات تجاوزها الزمن (Obselete Innovations). كما أن مفهوم الابتكار المالي والنقدي الذي تم اعتماده من خلال هذه الدراسة لا نجده مطبقا من قبل البنوك الجزائرية التي لا تعتمد على الابتكار في منتجاتها، بل على محاكاة الابتكارات الموجودة وفي صيغها الأكثر بساطة.

مع الإشارة إلى أن قطاع المنتجات المالية الإسلامية المبتكرة في نمو متزايد في الجزائر، حيث بالرغم من إنشاء بنكيين إسلاميين منذ أكثر من ثلاثة عقود بالنسبة لبنك البركة الذي تأسس سنة 1991، وقرابة العقدين بالنسبة لمصرف السلام الذي تأسس سنة 2008، إلا أن الصيرفة الإسلامية لم تعرف الانتشار والنمو المنتظرين بالرغم من أن البنكين المذكورين يشهدان إقبالا كبيرا ويحققان ربحية معتبرة. غير أنه ابتداء من سنة 2020 اتخذت الجزائر خطوات إيجابية نحو اعتماد المالية الإسلامية وقد تجسد ذلك من خلا التنظيم رقم 02-2020 المؤرخ في 2020/03/15 المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من قبل البنوك والمؤسسات المالية، حيث فتح المجال أمام البنوك بتقديم منتجات الصيرفة الإسلامية الموافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية. وقد أتى هذا التنظيم بثماره من خلال فتح النوافذ المخصصة للتمويل الإسلامي في جميع البنوك العمومية وأربعة من البنوك الخاصة.

لقد خطت الجزائر خطوات كبيرة في مجال الصيرفة الإسلامية، بدءا من وضع الأحكام القانونية اللازمة لتنظيم المعاملات، مثل إصدار قوانين لترويج المنتجات المالية الإسلامية، بما في ذلك إدارة الأوقاف والزكاة، والتمويل الإسلامي، والتأمين التكافلي، وفتح نوافذ إسلامية على مستوى البنوك خاصة وأن نسبة 85% من الودائع موجودة على مستوى البنوك العمومية. مع ذلك لا تزال الصيرفة الإسلامية في البنوك الجزائرية في بداياتها مقارنة ببنوك أخرى رائدة كالبنوك الإيرانية والماليزية والسعودية والاماراتية والقطرية. وقد بدأت البنوك الجزائرية مؤخرا بطرح بعض المنتجات المالية الإسلامية نذكر منها على سبيل المثال:

✓ إطلاق صيغة الكترونية لمرابحة المعدات في إطار التمويل الإسلامي من قبل البنك الوطني الجزائري، حيث تم التوقيع على اتفاقية شراكة بينه وبين شركة سوق الجزائر الالكتروني Algérie Cyber Market (ACM)، وهي منصة تجارة الكترونية تتيح الاستفادة إلكترونيا من شراء معدات بصيغة المرابحة عن طريق تقسيط الدفع عبر الإنترنت تدعيما للتحويل الرقمي. حيث يتيح البنك إجراء محاكاة تمويل عبر الإنترنت للتأكد من توفر المنتجات، والاستفادة من الفحص السريع لملفات طلب المنتجات خلال 72 ساعة، فضلا عن خدمة التوصيل إلى المنازل وخدمة ما بعد البيع المتاحة ويرمي هذا التوجه إلى تطوير العمل

المصرفي وتسريع الشمول المالي، من خلال تحديث النظام المالي ومضاعفة قنوات التوزيع للخدمات المصرفية<sup>1</sup>.

✓ إطلاق مصرف السلام الجزائر لمنتج دفتر التوفير الأخضر، بهدف تطوير المنتجات الادخارية وتعزيز ثقافة الشمول المالي في المجتمع الجزائري بمختلف شرائحه، وغرس مفهوم وثقافة الاقتصاد الاجتماعي والبيئي، واستخدام الموارد المتعلقة بالاقتصاد الأخضر. وهو مخصص حصريا للمشاريع الاستثمارية الصديقة للبيئة عبر مختلف أشكال التمويل الإسلامي، بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، بهدف المشاركة في التوازن الاجتماعي والبيئي<sup>2</sup>.

✓ إطلاق شركة التأمين "الجزائر تكافل" لمنتجات التأمين التكافلي الذي هو نظام يعتمد على صيغة تعاقدية يلتزم بها الأشخاص الطبيعيون و/أو الاعتباريون الذين يطلق عليهم المشاركين الذين يتعهدون بمساعدة بعضهم البعض، في حالة وقوع الخطر أو في نهاية المدة المحددة في عقد التأمين التكافلي، عن طريق دفع مبلغ على سبيل التبرع يسمى بالمساهمة. وتسمح المساهمات المدفوعة على هذا النحو بإنشاء صندوق يسمى "صندوق المشاركين"، على أن تكون العمليات والتصرفات المتعلقة بنشاط التأمين التكافلي متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية<sup>3</sup>.

✓ إعلان أول شركة صغيرة ومتوسطة مدرجة في بورصة الجزائر أوم إنفست (Aom Invest) عن الحصول على تأشيرة لإصدار أولى الصكوك للتمويل الإسلامي، وتعتبر الصكوك منتجا إسلاميا مبتكرا في السوق المالي حيث تعادل السندات في المالية التقليدية. وتعد الصكوك أوراق مالية تشاركية مماثلة لصكوك الاستثمار الإسلامي، مما يفتح فرصا جديدة للمستثمرين في التمويل الإسلامي. حيث حصلت الشركة على تأشيرة مجلس تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB) لإصدار مائتي مليون دينار على مدى خمس سنوات لتمويل خطتها التنموية، وستقدم هذه الأوراق المالية عوائد متفاوتة تتراوح بين 7% و 10%، مرتبطة بالنتائج المحققة من قبل الشركة<sup>4</sup>.

### 3.4. معوقات تبني الابتكار المالي والنقدي من قبل البنوك الجزائرية

#### 1.3.4. المعوقات التنظيمية

تعد الحماية المفرطة لبنك الجزائر أكبر عائق وراء التخلف عن تبني البنوك للابتكارات المالية، حيث باعتباره السلطة الإشرافية والرقابية على البنوك في الجزائر، فهو عادة ما يدعو إلى تبني الابتكارات بحذر.

<sup>1</sup>- ALGÉRIE PRESSE SERVICE, *Financement islamique en ligne: signature d'une convention entre la BNA et la plateforme de e-commerce ACM*, 28 Mars 2024, <https://www.aps.dz/economie/168925-financement-islamique-en-ligne-signature-d-une-convention-entre-la-bna-et-la-plateforme-de-e-commerce-acm>, (accessed 30/06/2024).

<sup>2</sup>- Al Salam Bank, *Al Salam Bank lance son produit «Livret Vert»*, <https://www.alsalamalgeria.com/fr/newslist/detail-41-297.html>, (accessed 30/06/2024).

<sup>3</sup>-El Djazair General Takaful, *Qu'est-ce que l'Assurance Takaful?*, <https://eldjazair-takaful.dz/definition/>, (accessed 04/07/2024)

<sup>4</sup>Algérie Eco, *Finance islamique : Aom Invest obtient le visa pour émettre les premiers sukuks en Algérie*, <https://www.algerie-eco.com/2024/07/03/finance-islamique-aom-invest-obtient-le-visa-pour-emettre-les-premiers-sukuks-en-algerie/> (accessed 04/07/2024)

لذلك فهو يسعى في كل مرة إلى سن قوانين تعمل على تقييد الابتكارات المالية والحد منها، أو جعلها تحت سيطرته مما يفقد الابتكار الكثير من الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

عدم كفاية المنظومة التشريعية حيث وبالرغم من صدور العديد من القوانين التي تسعى إلى ترقية وتحديث النظام البنكي الجزائري على غرار القانون النقدي والمصرفي 09/23 الذي فتح المجال أمام الأعوان غير البنكيين من تقديم خدمات رقمية للمدفوعات وإقامة البنوك الرقمية. والنظام رقم 20-01 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية، الذي يشجع على استخدام وسائل الدفع الرقمية ويحفز البنوك على الابتكار المالي والنقدي بزيادة اصدار بطاقات الدفع واعتماد الدفع الالكتروني والدفع المحمول بالتأكيد على مجانية هذه الخدمات الرقمية. وكذا صدور القانون 05/18 المتعلق بالتجارة الالكترونية الذي يولي حماية خاصة للمستهلك الالكتروني ووسائل الدفع الالكترونية. غير أن مايمكن ملاحظته على هذه القوانين والتشريعات أنها لا تزال بعيدة عن وضع استراتيجية محددة للابتكار الذي يهدف إلى تعزيز الشمول المالي، بحيث تبنى على أبعاد محددة مثل الفئات المستهدفة والثقافة المالية وحماية العملاء وغيرها، وبالتالي لم تتجاوز هذه القوانين فكرة التوجيه وحتى وإن تضمن الأمر بعدا إجرائيا فهو محدود إلى حد كبير<sup>2</sup>.

لا يزال مناخ الأعمال في الجزائر مقيدا للاعبين الجدد في الصناعة البنكية ويقصد بذلك شركات التكنولوجيا المالية التي تعد حليفا استراتيجيا للبنوك، حيث يمكن تعاونهم معا من ترقية الابتكار المالي التكنولوجي، بشرط تأهيل وتحديث القوانين والتنظيمات اللازمة في القطاع البنكي والمالي وخاصة بسن قوانين تنظم وتدعم هذه الشركات التي أثبتت التجارب العالمية دورها الفعال في زيادة تنافسية القطاع البنكي، حيث يعرقل انتشار مثل هذه الشركات المبتكرة المتطلبات التنظيمية الصارمة وقواعد الامتثال التنظيمي المكلفة والبيروقراطية وتعقيد إجراءات منح التراخيص والاعتمادات، كما يجب مواصلة تكثيف الجهود المبذولة لدعم الفكر الريادي وتعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال زيادة الدعم للمؤسسات الريادية التي تقدم حلولاً مالية رقمية مبتكرة عبر المنصات الالكترونية.

كما أن عدم المواءمة في القوانين العابرة للحدود تمثل عائقا آخر أمام شركات التكنولوجيا المالية في الجزائر، باعتبار اعتماد هذه الصناعة على التعامل خارج الحدود الوطنية، مما يجعلها تصطدم بالاختلافات في القوانين المالية والتنظيمية بين الدول، مما يعقد المعاملات العابرة للحدود ويزيد من تكلفتها<sup>3</sup>.

### 2.3.4. المعوقات الفنية

يتطلب إدماج الابتكار المالي ضمن نموذج أعمال البنك أن يركز على بنية تحتية صلبة، تتكون من شبكة اتصالات سريعة وحديثة، وأنظمة معلوماتية فعالة. غير أنه الملاحظ في الجزائر وجود فجوة كبيرة في البنية القاعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبناءً على تقرير معهد بورتيلانس (Portulans Institute)

1 - هشام بوريش، أمال بوسواك، مرجع سبق ذكره، ص 101.

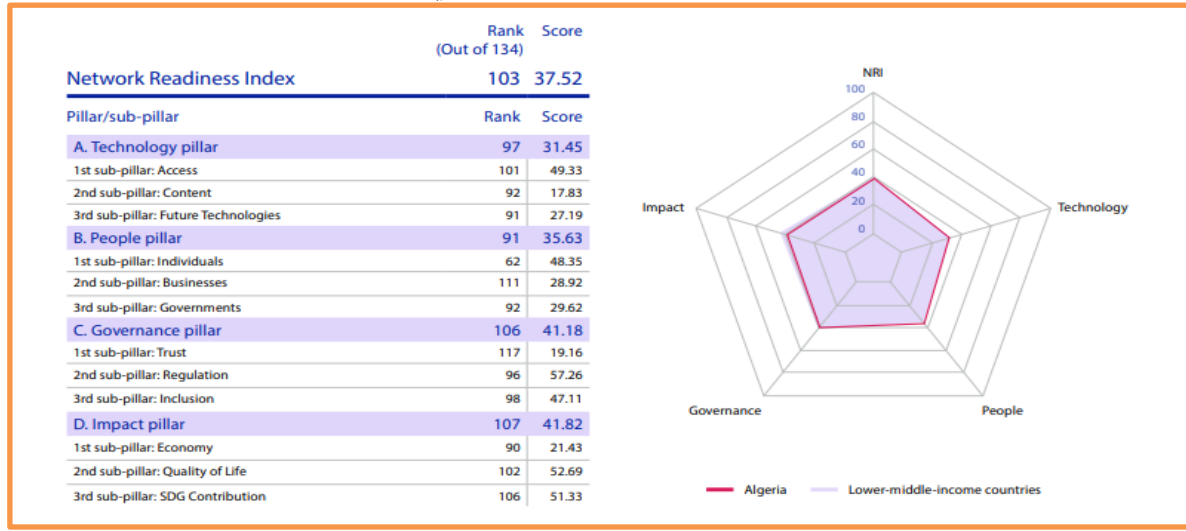
2 - لمياء عماني، ربيعة بن زيد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

3 - مروة كروسوي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

## الفصل الثالث تحليل استخدام الابتكار المالي والنقدي على استراتيجيات نماذج مختارة في الريادة البنكية

لمؤشر جاهزية الشبكة لسنة 2023، الذي يقيم قدرات الدول في تطوير مجال التكنولوجيا الحديثة وشبكة الانترنت، تحتل الجزائر المرتبة 103 عالميا من مجموع 134 دولة. تحتل الركيزة التكنولوجية للجزائر حسب هذا المؤشر المرتبة 97 حيث تتسم بالهشاشة سواء من حيث الإتاحة أو المحتوى أو اعتماد التكنولوجيات المستقبلية. كما أن ركيزة الحوكمة تذيلت التصنيف حيث احتلت الجزائر فيها المرتبة 106 عالميا، وهو ما يعكس ضعف الأنظمة والتشريعات في المساهمة في ترقية الاقتصاد الرقمي وتعزيز الاندماج المالي، وتبين الركيزة الفرعية المتعلقة بثقة المتعاملين والتي تسجل أسوأ مرتبة 117 عالميا، انخفاض الثقة في المعاملات الرقمية ما يبرر عزوف الجمهور على الإقبال عليها.

الشكل رقم (39.3): مؤشر جاهزية الشبكة في العالم لسنة 2023



**Source :** Portulans Institute, Network Readiness Index 2023, *Trust in a Network Society: A crisis of the digital age?*, Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Edition, 2023, p 85, [https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri\\_2023.pdf](https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2023.pdf)

يعكس هذا المؤشر تخوف عملاء البنوك وبريد الجزائر من تبني المدفوعات الرقمية كمنط حياة، وذلك لإنعدام ثقتهم في التكنولوجيا ووسائل الدفع الحديثة التي يجدونها غير آمنة حسب وجهة نظرهم. لذلك وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل البنوك الجزائرية مدعومة بالسلطات السياسية والنقدية في الجزائر، على غرار اعتماد التكنولوجيا المالية خاصة في قطاع المدفوعات بزيادة اصدار بطاقات الدفع وأجهزة وشبابيك الصيرفة الآلية (DAB/GAB) وتنوع الخدمات المالية الرقمية وإتاحة المدفوعات الرقمية بالمجان، لم ترق النتائج المرجوة لتطلعات السلطات باعتراف من هذه الأخيرة. لذلك يجب زيادة حملات التوعية والتحسيس عبر جميع القنوات بمزايا المدفوعات الرقمية على المجتمع وعلى الاقتصاد ككل، وكذا بتقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عن طريق زيادة مدى شبكات الجيل الرابع وزيادة سرعة تدفق الانترنت مع الاستمرار بتخفيض الأسعار لإتاحتها في الأماكن المعزولة والأكثر فقرا. كما يجب زيادة عدد أجهزة وشبابيك الصيرفة الآلية (DAB/GAB) في المناطق المعزولة خاصة، وكذا تعميم استعمال أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) وتفعيل إلزاميتها عن طريق التطبيق الفعلي لفرض الغرامات على المخالفين.

بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية، يشكل ضعف السوق المالي بالجزائر عقبة أمام تبني الابتكارات المالية والنقدية، حيث تحقق بورصة الجزائر رسمة سوقية ضعيفة جدا، وبالتالي لا تسمح بجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال، ولا تسمح لشركات التكنولوجيا المالية والتي تشكل لاعبا مهما في الساحة المالية من إيجاد التمويل اللازم لإنطلاقها وتوسعها ونموها خاصة عن طريق الاستثمار فيها برأس المال المخاطر أو عن طريق عمليات الاستحواذ والاندماج التي تعزز قوى التأزر. كما أن الصيرفة الإسلامية التي كرس في الجزائر ابتداء من سنة 2020 لن تجد الانطلاقة الحقيقية إذا بقيت بورصة الجزائر قليلة الحركية، حيث لن تجد المنتجات المالية الاستثمارية الإسلامية سوقا فعلا لتداولها، على غرار صكوك الاستثمار والمشتقات المالية الإسلامية.

كما أن تعزيز ثقة الجمهور يمر حتما بتعزيز حماية البيانات وتقوية الأمن السيبراني، ويمر ذلك عبر دعم البنوك للتحويل الرقمي وتبني التقنيات الرقمية التي أثبتت التجارب العالمية فعاليتها في تعزيز الأمن السيبراني كالحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاقتصادي وذلك لمواجهة الهجمات السيبرانية والقرصنة المعلوماتية والاحتيال السيبراني.

#### 3.3.4. المعوقات الاجتماعية والثقافية

يشكل غياب الثقافة الرقمية في مجتمع نقدي بامتياز أهم عائق يحول دون تبني التحويل الرقمي، حيث يميل الأفراد إلى تفضيل استعمال النقود المادية على استخدام الوسائل الحديثة للدفع وتسوية المشتريات وإجراء التحويلات المالية عبر الطرق الالكترونية والرقمية التي يغيب فيها الاستخدام المادي للنقود، لإعتقادات راسخة بالمخاطر المصاحبة لإجراء المدفوعات الرقمية، وكذا بارتفاع تكاليفها بفرض عمولات واقتطاعات تلقائية من المصدر بالرغم من أنها مجانية، وكذا ترسخ عادة استعمال النقد الملموس ومقاومة استعمال النقد الالكتروني.

يلعب التفاوت الجغرافي والفجوات الرقمية المسجلة دورا في اختلاف إتاحة الخدمات المالية بين المناطق الريفية والحضرية، حيث من الملاحظ أن نسبة انتشار أجهزة وشبائيك الصيرفة الآلية (DAB/GAB)، والأجهزة الطرفية للدفع الالكتروني (TPE) يتوفر في المدن الكبرى فقط، وتتنخفض النسبة كثيرا في المدن الصغيرة وتكاد تنعدم في الأرياف، مما يحجب الخدمات الرقمية على شريحة واسعة من المواطنين. كما أن انخفاض مستوى الدخل والارتفاع النسبي لتكاليف الانترنت يحد من انتشار المعاملات الرقمية للفئات الأكثر فقرا.

يضيع العزوف عن المنتجات المالية الربوية التي تحرمها الشريعة الإسلامية، مبالغ معتبرة من الادخار تؤدي إلى خروجه من الدائرة البنكية، لذلك سيحقق النهج الذي تبنته الجزائر بتبني مبادئ الصيرفة الإسلامية أهدافه على المدى المتوسط، إذا تواصلت الجهود بتربيته وتكثيف حملات التعريف والتوعية بوجود المنتجات المالية الإسلامية ورفع الشبهات التي تحوم حولها، وكذا تكثيف حملات الترويج لها عبر مختلف قنوات التوزيع خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي. حيث وبالرغم من تنوع تشكيلة البنوك فيما يخص عروض الخدمات المالية الإسلامية إلا أنها لم ترق للمستويات المستهدفة لغياب استراتيجية تسويقية متكاملة.

### خلاصة الفصل الثالث

مع كل التغييرات التي فرضت نفسها على الساحة البنكية العالمية، أصبحت الطرق التقليدية لعمل البنوك محل إعادة اعتبار خاصة بعد ترسخ ظواهر جديدة فرضتها العولمة، بالإضافة إلى ما جلبته الابتكارات المالية مدعمة بالتطور المعلوماتي المذهل من تقنيات سواء في مجال طرق الدفع أو التمويل أو الاستثمار، وعلى عكس توقعات بعض المتشائمين الذين اعتقدوا خلال سنوات الثمانينات بموت الصناعة البنكية، فقد استطاعت هذه الأخيرة التأقلم مع الوضع الجديد الحرج الذي وضعت فيه نتيجة اشتداد المنافسة وتراجع مردودية العمليات التقليدية البنكية.

حيث اتجهت البنوك العالمية إلى اعتماد استراتيجيات مكنتها من إعادة تموقعها على الساحة المصرفية التي أصبحت تعج بمنافسين جدد غير بنكيين لكنهم يمارسون نشاطا بنكيا محضا، لذلك فقد عمدت البنوك إلى إعادة هيكلتها نفسها لتركيز قواها وتعظيم قيمتها المضافة، كما اتجهت إلى التحالف مع هؤلاء المنافسين الجدد واستفادت من خبراتهم التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية (شركات الفينتك خصوصا) في إطار المناولة البنكية، وقامت بتدويل أنشطتها المصرفية لتبحث عن اكتساب حصص سوقية جديدة عبر العالم، كما أنها والأهم من كل ما سبق غيرت جذريا في طريقة عملها من خلال تغيير نموذج أعمالها وهيكلها التنظيمي موازاة مع التطور التقني الهائل الذي توفره شبكة الانترنت، التي خلقت سوقا عالميا قابلا للتنازع وشديد التنافسية، مما دفع البنوك التقليدية نفسها بإقامة وجود لها على هذه الشبكة، عن طريق إنشاء خطوط بنوك رقمية لها وتقديم خدماتها على الأنترنت كما يفعل منافسوها، الشيء الذي جعل المدفوعات الرقمية أهم وسيلة دفع، وهو الأمر الذي بدأ بالتجسيد واقعا حتى في الاقتصاديات الأكثر تأخرا.



الخاتمة

أصبح الابتكار أفضل أداة في عصر الاقتصاد الرقمي يمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، فهو يتيح خلق ديناميكيات في القطاع البنكي، ويضمن له معدلات نمو مستدامة، لذلك لم يعد الابتكار خياراً بل التزاماً يضمن استمرارية المؤسسة البنكية، لأنه بدون الابتكار لن يكون البنك قادراً على تجديد منتجاته وعملياته وأساليبه وتنظيم مختلف أنشطته. فالابتكار المالي والنقدي أصبح اليوم يشكل العمود الفقري لتحديث وتطوير الصناعة البنكية واستمرارية واستدامة الأنشطة البنكية.

إن اعتماد البنك على الابتكار والإبداع يساعده على اكتساب مزايا تنافسية تعزز قدرته التنافسية في سوق مالي متغير وشديد التنافسية، ويكون ذلك من خلال تحسين جودة المنتجات وخفض التكاليف، وبالتالي إتاحة تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية بأسعار مقبولة، وتسريع طرح منتجات جديدة، مما سيؤدي إلى تعظيم أرباح البنك، غير أن الميزة التنافسية للخدمة البنكية لا تبقى مستقرة لفترة طويلة دون أن تتم عمليات تطويرها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، لأنه من الممكن أن تتم عملية تقليد نفس الخدمة وبالتالي يصبح البنك المبتكر لا يختلف عن غيره ويفقد ميزته التنافسية.

إن توفير خدمات بنكية مبتكرة لا يعود بالنفع على البنك فحسب، بل كذلك على عملائه أيضاً، حيث يستطيع البنك بتوفيره لمنتجات تخضع للتجديد والتطوير المستمرين، أن يصل إلى تلبية احتياجاتهم و رغباتهم، ويتأتى ذلك من خلال تقديم خدمات بنكية رقمية تركز على تحسين تجربة العملاء، تكون آمنة ومرنة وشخصية بحسب الاحتياجات المختلفة لكل عميل، مما يدعم تحسين صورة المؤسسة ويدعم مكانتها وحصتها في السوق.

إن الابتكارات المالية والنقدية عموماً والتكنولوجية خصوصاً تتيح الفرصة لتعزيز النمو الاقتصادي وتوسيع نطاق الشمول المالي من خلال تسهيل الإدماج المالي للأشخاص باتاحة الوصول إلى مختلف الخدمات المالية كإدارة التدفقات النقدية وتحويل الأموال بسهولة والادخار والحصول على الائتمان وغيرها من الخدمات التي تعد كمقاييس للتطور المالي لاقتصاد ما، حيث يؤدي التطور المالي إلى زيادة الطلب وتعزيز الإنتاج. كما يؤدي الابتكار إلى تعزيز زيادة مصادر التمويل وتعبئة المدخرات وتحسين السيولة في سوق الأوراق المالية. تؤدي كل هذه العوامل مجتمعة إلى تحريض النمو الاقتصادي.

### أولاً. نتائج الدراسة

❖ تتمثل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يخص الجانب النظري فيما يلي:

- تبدأ جميع الابتكارات بأفكار إبداعية، يعمل الابتكار بإحداث تغييرات معينة على هذه الأفكار لتصبح ملموسة، وهكذا يصبح الابتكار التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة، ومن هنا يشكل الإبداع انطلاقة فعلية للابتكار، ولكنه غير كافٍ في حد ذاته، حيث ينبغي أن يتم إخضاع الأفكار للتجربة، حتى يتم التعرف على فعاليتها، والعمليات المرتبطة بها، وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

- يهدف الإبتكار إلى إنشاء أو تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث يحقق الإبتكار إمكانية التميز عن المنافسين وبالتالي التوصل إلى تطبيق أسعار أقل، وغالبًا ما يتم خفض التكاليف بطريقة مستدامة. وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية، يجب على الشركة تقديم التزام طويل الأجل يطلق عليه بالابتكار الدائم والمستدام، يترجم هذا الالتزام إلى التكامل الكلي لأنشطة البحث والتطوير والتسويق والإنتاج، بغية تقليص الأجال لإدخال منتجات وخدمات جديدة في السوق، وبالتالي تتميز المؤسسة من خلال تقليل الفترة بين إصدار المنتجات، الأمر الذي يجعلها من المؤسسات المنافسة بالنسبة للوقت.

- يعرف الإبتكار المالي بأنه آلية تضع قيد التنفيذ إنشاء منتج مالي أو سوق مالي أو مؤسسة مالية أو تنظيم مالي، جديدًا أو محسنًا، يُطمح من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها: إشباع رغبات العملاء، واحتواء القيود التنظيمية ومجابهة المنافسة، حيث ينظر إلى الإبتكار المالي نظرة وظيفية عبر جميع وظائف النظام المالي.

- تتحدد دوافع وأسباب اللجوء إلى الإبتكار المالي حسب نظريات العرض والطلب إلى ثلاثة أسباب رئيسية وأخرى ثانوية. بالنسبة للأسباب الرئيسية: يتمثل أولها في الالتفاف حول القيود التنظيمية المفروضة على البنوك عن طريق اللجوء للإبتكار لاحتواء التكاليف المرتبطة بقواعد الامتثال؛ أما ثانيها فيرجع سبب الإبتكار فيها لاحتواء التكاليف الباهضة في القطاع المالي ومن ثم ضمان القدرة على توفير إمكانيات جديدة لتحقيق الأرباح في بيئة تتميز بأنظمة تقييدية وصارمة وتنامي سقف تطلعات العملاء مع انكماش هوامش الوساطة المالية؛ ويتعلق ثالثها بالضغوط الاقتصادية الناجمة عن المنافسة، مما يؤدي إلى تحسن في وظائف النظام المالي. بالنسبة للدوافع الثانوية فتتمثل في التكيف الإبداعي للتكنولوجيا المصرفية مع البيئة الاقتصادية؛ والحد من مشاكل المعلومات غير المتماثلة عن طريق إتاحة المعلومات مما يخفض تكاليف الوكالة؛ القدرة على تقاسم أفضل للمخاطر وتحقيق مكاسب مالية؛ عدم الاستقرار وتغير ظروف الاقتصاد الكلي.

- هناك العديد من التصنيفات الخاصة بأنواع الإبتكار المالي وذلك لكون هذا الأخير مفهومًا متعدد التخصصات (Multidisciplinary) وتغلغله في تخصصات ومجالات بحث كثيرة، وتنقسم أهم أنواعه بناءً على معايير كطبيعة الإبتكار والغرض منه ودرجة الحداثة التي أدخلها، وقد تتداخل هذه المعايير أحيانًا وتجعل من الممكن تصنيف الإبتكار بحسب أكثر من معيار واحد وبالتالي تؤدي إلى صعوبة التمييز بين مختلف المنتجات المالية المبتكرة. يمثل تقسيم شومبيتر للإبتكار المالي أشهر التصنيفات: حيث يميز بين إبتكار العمليات، وإبتكار المنتجات، وإبتكار الأسواق، وإبتكار المادة الأولية، والإبتكار التنظيمي.

- يمكن تعريف الإبتكار النقدي على أنه ظهور أشكال جديدة من الأدوات النقدية، بإنشاء أنواع جديدة من النقود أو من وسائل الدفع. وقد يكون الإبتكار النقدي تكنولوجياً أو اجتماعياً، ويقصد بالإبتكار النقدي التكنولوجي ظهور تكنولوجيات جديدة تغير نظم الدفع، كالعملات المشفرة، أما الإبتكار النقدي الاجتماعي

فيدخل ضمن نطاق ما يعرف بالاقتصاد الاجتماعي، ويعبر عن خلق نقود محلية بغية الوصول إلى تنمية محلية مستدامة كالنقود المكملة.

- يتم تحليل الابتكار النقدي غالباً من منظور الاقتصاد المجتمعي والتضامني، والذي تركز على إنشاء مساحات نقدية بديلة لمجتمعات تريد دعم الجوانب الاجتماعية والبيئية على المستوى الإقليمي والمحلي، أو من منظور الاقتصاد السياسي والذي يحمل الابتكار النقدي في طياته تحدياً للنظام النقدي السائد.

عادة لا يتم التفرقة بين الابتكار المالي والابتكار النقدي، فيدمجان ضمن مفهوم الابتكار المالي فقط بمعناه الواسع، خاصة وأن المفهومين يتقاطعان ويتشابكان في العديد من التصنيفات، فمن الممكن أن يتم اعتبار ابتكار نقدي كابتكار مالي للمنتج أو للعملية، كالنقود أو العملات المشفرة مثلاً فهي ابتكار نقدي وفي الوقت ذاته ابتكار مالي للعملية، لذلك اختصاراً يتم إضافة صفة المالي للابتكار دون ذكر النقدي، باعتبار أن النقد شكل من أشكال المال كمفهوم عام.

- تعد الصيرفة المحمولة والدفعة المحمول وابتكارات التكنولوجيا المالية والصيرفة المفتوحة والمدفوعات الرقمية، أهم الابتكارات المالية والنقدية التي تبنتها البنوك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة تأمين حصص سوقية ملائمة، والرقي بالخدمات البنكية لمستوى تطلعات العملاء، وضغط التكاليف، ومواجهة المنافسة المحتمدة في الصناعة المالية.

- إن استعمال تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، يسمح للبنوك من تحقيق عوائد أكبر لأنها تعزز معرفتها بعملائها أكثر، عن طريق التتبع الكامل لكل ما يفعله العملاء لتقديم خدمات رقمية مخصصة بلمسة إنسانية وتكاليف معقولة، وكذا تحسين تجربة العميل، مما يسمح لهم بإقامة روابط متينة معهم وتقوية وفائهم للبنك. كما يؤثر الذكاء الاصطناعي على نموذج عمل البنك حيث يؤدي إلى تبسيط عدد كبير من مراحل رحلة العميل، مثل روبوتات الدردشة الآلية التي تسمح بتقديم المساعدة في الوقت الفعلي لعملاء البنك والإجابة على الأسئلة على مدار 24 ساعة واستقبال الشكاوى وبالتالي تستطيع البنوك أتمتة المهام الأكثر تكراراً وتركيز مواردها البشرية على وظائف ذات قيمة مضافة أعلى. كما أن الحوسبة السحابية وسيلة للبنوك لغزو أسواق جديدة والانفتاح على نظامها البيئي، بالإضافة إلى زيادة الأداء بتكلفة أقل. في المقابل يجب على البنوك الموازنة بين ضمان حماية وسرية البيانات التي يقدمها العميل واستخلاص القيمة من تلك البيانات.

- يمكن أن تكون هذه التقنيات مفيدة أيضاً في التصدي لمخاطر الاحتيال، حيث تسمح لها بتطوير أدوات للمصادقة على الهوية والكشف عن الأنشطة المشبوهة بسرعة أكبر وعلى نطاق أوسع، كمعاملات بطاقات الائتمان الاحتيالية أو المعاملات المصرفية غير النظامية. كما يساعد جمع البيانات ومعالجتها بواسطة برامج الذكاء الاصطناعي البنوك على تعزيز إدارة المخاطر لديها خاصة مخاطر الائتمان ومخاطر

السوق، عن طريق التنبؤ بشكل أكثر دقة بسلوك العملاء والشركاء والأسواق لتعزيز إدارة المخاطر لدى البنوك.

- تعرف الاستراتيجية البنكية بأنها خطة شاملة ومتكاملة تضعها الإدارة العليا للبنك على المديين المتوسط والطويل، لمواجهة حالة عدم التأكد والمخاطر المحدقة بالعمل البنكي، عن طريق دراسة وتحليل الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة البنكية والسعي لاستخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد المتاحة للبنك، بغرض التوصل إلى تحقيق أهداف البنك عموماً وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة خصوصاً.

- تتنوع الاستراتيجيات البنكية عبر مستويات إدارة البنك، كما أن تصنيفها يختلف بحسب التوجهات والآراء المختلفة. فيمكن أن تكون الاستراتيجية على مستوى المنظمة، أو أن تكون الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، أو أن تكون الاستراتيجية بناءً على الوظائف داخل المنظمة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على أكثر أنواع الاستراتيجيات البنكية استخداماً وأكثرها تطبيقاً من قبل البنوك، وتتمثل في الاستراتيجيات التنافسية ليورتر، واستراتيجية الاندماج والاستحواذ، واستراتيجية التحالفات، واستراتيجية المناولة واستراتيجية الابتكارات الرقمية والتكنولوجية واستراتيجية التحول الرقمي.

- يجب التفرقة بين الميزة التنافسية للبنك التي تعني قدرته وتمكنه من تقديم قيمة ريفية لخدماته البنكية، تتفوق عن تلك المقدمة من قبل منافسيه بحيث يصعب عليهم محاكاتها؛ أما البيئة التنافسية فتشير للعوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود البنك، بحيث يتأثر بها دون أن يكون له أدنى رقابة عليها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالحه كالفرض التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحه كالتحديات التي تواجهه؛ أما المنافسة البنكية فتتمثل في قدرة البنك على التأقلم مع بيئته المتغيرة التي تفرض عليه ضغوطاً تنافسية، عن طريق تقديم منتجات بنكية بديلة أو متميزة عن منتجات المنافسين مما يؤدي إلى اكتساب حصص سوقية مرتفعة عن حصص المنافسين الآخرين.

- يعد تطور شبكة الانترنت أحد أهم العوامل التي سمحت بدخول متدخلين جدد غير بنكيين للسوق البنكي يعرضون منتجات بنكية خالصة، كمتعاملي الهاتف النقال ومزودي خدمة الانترنت وشركات التكنولوجيا المالية "الفينتك"، مما قلل من عوائق الدخول للسوق البنكي وأدى إلى تنوع العروض البنكية المختلفة من جهة، واحتدام المنافسة بين البنوك التقليدية واللاعبين الجدد من جهة أخرى.

❖ توصلت الدراسة إلى استخلاص العديد من النتائج فيما يخص الجانب التطبيقي ندرج أهمها كما يلي:

- عمدت البنوك إلى ضخ استثمارات ضخمة في مجال التكنولوجيا المالية، بالاستثمار المباشر في شركات التكنولوجيا المالية عن طريق رأس المال المخاطر، أو عن طريق عمليات الاندماج والاستحواذ، أو

عن طريق المناولة الصناعية، ضمن ما يعرف بالتحالف الاستراتيجي مع المنافسين، بهدف استيعابهم مع تحسين كفاءتها وقدراتها بامتلاك حصرية تطبيق أو منتج أو تقنية نتيجة تعاونها مع تلك الشركات.

- بلغت قيمة الاستثمارات الجديدة في مجال التكنولوجيا المالية عالميا سنة 2023 مبلغ 113.7 مليار دولار بعدد صفقات يقدر ب 4547 صفقة، وتضم الاستثمارات رأس المال الاستثماري والاستحواذ والاندماج والاستثمار في الأسهم الخاصة.

- قطاعيا تشكل المدفوعات أهم سوق لشركات التكنولوجيا المالية، نظرا للخدمات المميزة المقترحة كالدفع المحمول، وتحويل الأموال العابرة للحدود والبنوك الجديدة، كما أن قطاع البلوكتشين والعملات المشفرة أو ما يسمى بالمالية اللامركزية (DeFi) يسجل استثمارات متزايدة بالرغم من المخاطر التي تتجم عن استعمالها نظرا للتقلبات السعرية الكبيرة التي تسجلها.

- شهد قطاع مدفوعات التكنولوجيا المالية منحنى تنازلي خلال الفترة 2020-2022 إذ عرف هبوطا شديدا خصوصا سنة 2020 بمبلغ استثمار إجمالي يقدر ب 29.1 مليار دولار، الأمر الذي يمكن تفسيره بالاعتماد القوي لخدمات التكنولوجيا المالية خلال فترة كوفيد-19 والرجوع للعادات النقدية للعملاء مع انتهاء الجائحة.

- تزايدت جولات استثمار البنوك برأس المال المخاطر في شركات الفينتك بشكل ملحوظ حول العالم بين عامي 2008 و2018. حيث تم إجراء 803 جولة استثمار بشكل تراكمي خلال هذه الفترة بنمو مركب بلغ نسبة 42.7% سنوياً، وبمبلغ إجمالي قدر ب 23.4 مليار دولار بشكل تراكمي خلال نفس الفترة، ما يعكس التوجه القوي للبنوك العالمية للاستحواذ على شركات الفينتك المنافسة رغبة منها للحصول على مزايا عديدة أهمها امتلاك التكنولوجيا من خلال استيعاب التقدم التكنولوجي لشركات الفينتك المستهدفة، وكذا تعزيز حصصها السوقية وخفض التكاليف وتعزيز العمليات التجارية وزيادة الربحية من خلال تقديم خدمات سريعة وعالية الجودة لقاعدة عملاء أكثر اتساعاً، بدلاً من الاستثمار في البحث والتطوير الداخلي.

حققت عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود في مجال التكنولوجيا المالية انتعاشاً قوياً في عام 2021، مع تسجيل 275 صفقة تمثل 36.2 مليار دولار من قيمة الصفقات مقارنة بإجمالي قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ العالمية في مجال التكنولوجيا المالية المقدرة ب 83.1 مليار دولار.

- اجتذبت فئة مناولة التكنولوجيا المالية للمؤسسات تمويلاً بقيمة 1.9 مليار دولار سنة 2022، بانخفاض 4.3 مليار دولار في عام 2021. ينبع الطلب على شركات التكنولوجيا المالية من البنوك والمؤسسات المالية إلى الحصول على حلول مصممة خصيصاً لإحتياجاتها، وتحسين عمليات الاكتتاب والإقراض، بالإضافة إلى ضمان الامتثال للتنظيمات والتشريعات السارية المفعول، والسعي نحو التطور الرقمي والتحكم في تكنولوجيات متقدمة كالحوسبة الحسابية والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني.

- تقود الصين العالم في مجال الابتكارات المالية والنقدية عموماً والمدفوعات والخدمات البنكية خصوصاً خاصة منذ تفشي جائحة كوفيد-19. حيث تحتل مراتب متقدمة بحسب مؤشر الابتكار العالمي (GII)، ومؤشر جاهزية الشبكة (NRI)، وذلك بسبب الاستثمار بقوة في الهياكل القاعدية. وقد ضاعف القطاع البنكي الصيني من جهوده وتركيزه على التحول الرقمي، لإدراكه بأهمية ذلك في اكتسابه لمزايا تنافسية تمكنه من الحفاظ وزيادة حصصه السوقية عالمياً. بالإضافة إلى ذلك تستفيد العديد من البنوك بشكل متزايد من التكنولوجيا المالية والتقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وتقنية البلوكتشين، لتحويل نموذجها التشغيلي الخاص مما يزيد الإنتاجية والكفاءة. حيث تتم نسبة كبيرة من المدفوعات من خلال الهواتف المحمولة ومنصات الدفع الإلكتروني مثل WeChat Pay و Alipay.

- شهدت واجهة المدفوعات الموحدة (UPI) نمواً كبيراً في الهند منذ إطلاقها سنة 2016 في الهند، حيث تزايدت على أساس سنوي حتى جانفي 2023. فمثلاً سجلت سنة 2017 نمواً بنسبة 900% بمعالجتها أكثر من 100 مليون معاملة بقيمة 67 مليار روبية هندية. وقد بلغ إجمالي قيمة المعاملات 125.95 تريليون روبية هندية سنة 2022. تُظهر هذه الأرقام المتزايدة لواجهة المدفوعات الموحدة المدى المتزايد لاعتمادها كمنصة مريحة وأمنة للمعاملات الرقمية في الهند. لعبت الزيادة في انتشار الإنترنت والهواتف الذكية ورواج التجارة الإلكترونية في الهند، دوراً رئيسياً في نمو النظام البيئي للمدفوعات الرقمية.

- تشكل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بيئة خصبة للابتكار المالي، وذلك راجع للمقومات التي تملكها المنطقة خاصة الديموغرافية منها، وبعض الميزات التقنية كأعلى معدلات استخدام الهواتف المحمولة والإنترنت في العالم، مما يسهل انتشار الابتكار المالي والنقدي في المنطقة. غير أن المنطقة متأخرة عن اللحاق بركب الخدمات البنكية الرقمية واعتماد التكنولوجيا المالية، وترجع أهم أسباب ذلك إلى التدابير الحمائية المفرطة للقطاع العام والبنوك العمومية، حيث لا تسعى للنمو والتوسع بقدر ما تسعى إلى تمويل القطاع العام حتى ولو كانت المؤسسات الممولة غير ناجحة وتواجهها مشاكل مالية، لذلك فهي تسجل معدلات تعثر ائتماني عالية. كما أن تلك البنوك العمومية لا تستطيع الانفتاح على الابتكار المالي من دون إرادة سياسية تؤيدها.

- تركز البنوك في الشرق الأوسط بشكل كبير على تطوير تطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والمحافظ الرقمية، والصيرفة المفتوحة التي توفر واجهة برمجة التطبيقات (API)، والتب أحرزت تقدماً كبيراً في السعودية والامارات العربية المتحدة والبحرين ومصر، وذلك نتيجة تكثيف الجهود الحكومية لتعزيز التحول الرقمي بدعم نظام بيئي مالي أكثر ترابطاً يمكّن العملاء من الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات من مختلف مقدمي الخدمات من خلال واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة

- تتوقع البنوك والمؤسسات المالية العالمية خاصة البنوك الأمريكية على غرار بنكي جولدمان ساكس (Goldman Sachs) وبنك جي بي مورجان شايس (JPMorgan Chase)، والبنوك الصينية على غرار

بنك (Minsheng) وبنك (China CITIC) و بنك (WeBank) وبنك (Shanghai Huarui Bank) فتح أفاق واعدة باستغلال تقنية البلوكتشين للإستفادة منها في العديد من المجالات، حيث تشكل المدفوعات المجال الأكثر شيوعاً للاستفادة، كما أنها أيضاً تبدو خياراً جذاباً لتداول الأصول والمحاسبة والمراجعة والتدقيق، والتحقق من الهوية الرقمية، وأمن البيانات، وتمويل التجارة الخارجية والتحويلات من النظر للنظير، والمدفوعات العابرة للحدود، وفي المقابل تتمثل القضايا المتعلقة بالأمن السيبراني أهم المخاطر التي قد تنجم عن استخدامها.

- تبدي البنوك المركزية كذلك اهتماماً صاعداً باستخدام تقنية البلوكتشين من أجل إصدار العملة الرقمية للبنك المركزي (CBDC)، تزامناً مع تراجع الطلب على النقود الورقية الصادرة عن البنك المركزي والتحول للمدفوعات الرقمية، فإلى غاية جويلية 2022 كان هناك ما يقارب من 100 عملة رقمية صادرة عن بنوك مركزية تمر بمرحلة البحث أو التطوير، حيث وصلت 15 عملة إلى مراحل بحثية متقدمة. وقد تم إصدار العديد من العملات الرقمية للبنوك المركزية، كعملة eNaira في نيجيريا، والدولار الرملي في جزر البهاما، وإطلاق الروبل الرقمي في روسيا، واليوان الرقمي (E-CNY) في الصين، بالإضافة إلى مشاريع أخرى قيد التطوير مثل الدولار الرقمي في الولايات المتحدة الأمريكية، والدرهم الرقمي في الإمارات العربية المتحدة.

❖ وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج فيما يخص واقع تبني الابتكارات المالية والنقدية في الجزائر نجل أهمها فيمايلي:

- بذلت الجزائر في السنوات الأخيرة مجهودات معتبرة من أجل تطوير قطاع الخدمات البنكية عن طريق دعم البنية التحتية التقنية، كإطلاق خدمة الجيل الرابع وزيادة سرعة تدفق الانترنت الثابت، كما أن إنشاء هيئات وهياكل تدعم المدفوعات الرقمية شكلت علامة فارقة على غرار تجمع النقد الآلي (GIE)، وشبكة النقد بين البنوك (SATIM)، وإنشاء ودعم نظام بيئي للتكنولوجيا المالية والمؤسسات الريادية والناشئة، وكذا دعم المنظومة القانونية المالية بقوانين ولوائح جديده تدعم التحول الرقمي والمدفوعات الرقمية والتجارة الالكترونية.

تتمثل الابتكارات المالية والنقدية التي وقفت عليها الدراسة وتم احصاؤها ودراستها باستفاضة في توريق القروض الرهنية، الصيرفة الالكترونية، الدفع الالكتروني والدفع المحمول. بالإضافة إلى ابتكارات أخرى لم تشملها الدراسة كونها تجارب فتية في مراحلها الأولى كالصيرفة الإسلامية المبتكرة، والتمويل الجماعي (Crowdfunding). وبالتالي فالابتكارات المالية والنقدية محدودة في الجزائر رغم تحسنها مؤخراً.

- لم يتطور توريق القروض الرهنية بالشكل الكافي في الجزائر حيث يبقى بعيداً جداً عن المستوى العالمي، حيث لم تشهد سوى إنجاز عمليتين لتوريق القروض الرهنية، قامت بهما شركة إعادة تمويل الرهن

العقاري الوحيدة في الجزائر التي تقوم بتركيب عمليات التوريق في الجزائر، الأولى كانت سنة 2003 بقيمة 2.48 مليار دج، والثانية سنة 2018، بقيمة 5 مليار دج، وهي أرقام ضعيفة جدا لا تكاد تذكر.

- تتمثل الخدمات المقدمة من قبل الصيرفة الالكترونية من قبل البنوك في الجزائر في: خدمة الموقع الالكتروني للبنك، أجهزة الصراف والشبابيك الآلية (DAB/GAB)، بطاقات الدفع والسحب، الدفع الالكتروني، الدفع المحمول، والبنك المحمول.

- عملت الجزائر على الرفع من عدد وكالات البنوك والمؤسسات المالية ومكاتب بريد الجزائر حيث وصلت إلى 1725 وكالة سنة 2022، أي بنسبة 5,3 وكالة لكل 100 ألف شخص، وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بالمتوسط العالمي المقدر ب 11,2، وبمنطقة شمال افريقيا والشرق الأوسط 12,8، مما يدل على أنها لاتزال بعيدة عن إتاحة الخدمات المالية لكل المناطق مع تسجيل فجوات جغرافية واضحة لتوزيع الفروع بين الأماكن الحضرية والريفية.

- تسجيل معدل ضعيف لنسبة السكان العاملين إلى شبابيك الوكالات البنكية حيث قدرت النسبة بشباك بنكي لكل 8228 شخص في سن العمل سنة 2022، وكذا ضعف معدل انتشار الخدمات المصرفية (Bancarisation) في الجزائر الذي يصل إلى حوالي 44%، وهي نسبة متدنية مقارنة بدول ذات الدخل المرتفع التي يصل فيها المعدل إلى 96%.

- تخطى إجمالي بطاقات الدفع عتبة 17 مليون بطاقة بداية سنة 2024 وهي أرقام جد إيجابية، تعكس مدى حرص السلطات على عصنة الخدمات المصرفية للمواطنين والتحول إلى مجتمع غير نقدي، غير أن هذا الارتفاع لا يفسر تبني الدفع الالكتروني، إذ لا يتم استعمال سوى 29.73% فقط من البطاقات، وباقي البطاقات غير مفعلة، كما أن 90% من البطاقات تستخدم في عمليات سحب النقود، حيث قفز عدد عمليات السحب من 9.9 مليون عملية سنة 2019 إلى 58.4 مليون عملية سنة 2020 أي بزيادة 490%، غير أنه بالكاد يتم استخدام من 5 إلى 6% من البطاقات في معاملات الدفع الالكتروني، مما يجعل هدف تقليص اللجوء إلى استعمال النقد غير محقق، حيث يظهر استمرار توجه الجمهور العريض لتفضيل استخدام النقد على الدفع الإلكتروني.

- وصل عدد أجهزة الصراف الآلي (DAB) سنة 2022 إلى اجمالي يقدر بنحو 3675 جهاز، بنسبة 9,3 جهاز لكل 100000 بالغ، وهي نسبة بعيدة إذا ما قورنت بالنسبة العالمية المقدر ب 39.49 جهاز صراف آلي لكل 100000 بالغ، في حين أن الجزائر سجلت في السنة ذاتها 9.30 فقط وهي جد بعيدة عن النسب العالمية وأرقام دول رائدة عالميا حيث تسجل الولايات المتحدة الأمريكية 173.96، وفرنسا 93.54، والصين 81.44، والمملكة العربية السعودية 62.04، والامارات العربية المتحدة 51.7، وتونس 33.22، والأردن 31.48، من الواضح أن الجزائر مازالت في بداية الطريق في هذا المجال.

- بالرغم من أن عدد العمليات المنجزة على محطات الدفع الإلكتروني قد عرف منحى تصاعدي ونسب نمو كبيرة حيث بلغ عددها ما يقارب 4 مليون عملية سنة 2023 أي بزيادة تفوق 50%، بمبلغ إجمالي يعادل 31.5 مليار دج سنة 2023، مقابل مبلغ 18.5 مليار دج و2.15 مليون عملية لسنة 2022، إلا أنها تمثل قيما ضئيلة جدا، تعكس غياب ثقافة الدفع الإلكتروني لدى الجمهور. كما أن إحصاءات التجار البالغ عددهم حوالي 800 ألف تاجر عن استخدام محطات الدفع يقلص حظوظ انتشار الدفع الإلكتروني، حيث ما يقارب 40 ألف تاجر فقط على المستوى الوطني لديهم محطات دفع إلكترونية.

- سجل الدفع المحمول انطلاقة قوية منذ دخوله حيز الخدمة نهاية 2022، حيث حقق سنة 2023 مبلغا إجماليا قدر بما 27.8 مليار دج بعدد عمليات منجزة تجاوزت 39.3 مليون معاملة تمت عبر الهاتف المحمول. كما أن التحويلات من النظير للنظير (P2P)، عبر الهاتف المحمول ناهز عددها 17.8 مليون عملية سنة 2023 بمبلغ إجمالي تجاوز 241 مليار دج سنة 2023. تعكس هذه الأرقام النمو الإيجابي لعمليات الدفع المحمول، والتي ستعرف نموا أكبر في السنوات القادمة خاصة وأن أرقام الثلاثي الأول لسنة 2024 تؤكد المنحى التصاعدي لهذا النوع من المدفوعات الرقمية الذي يعرف رواجاً كبيراً.

- عدد الابتكارات المالية والنقدية الموجودة في الجزائر محدود جدا، وبالرجوع إلى مستوى الخدمات المقدمة نجدها لا ترقى إلى مستوى الخدمات الرقمية العالمية التي اتخذت أشكالا أكثر تجديدا وابتكارا معتمدة على أحدث التكنولوجيات كالذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والبيانات الضخمة، لذلك مثل هذه الابتكارات تجاوزها الزمن. كما أن مفهوم الابتكار المالي والنقدي الذي تم اعتماده من خلال هذه الدراسة لا نجده مطبقا من قبل البنوك الجزائرية التي لا تعتمد على الابتكار في منتجاتها، بل على محاكاة الابتكارات الموجودة وفي صيغها الأكثر بساطة.

- من بين أهم المعوقات التي تحد من انتشار الابتكار المالي والنقدي في النظام المالي والنقدي في الجزائر غياب ثقافة المدفوعات الرقمية وانعدام الثقة فيها وتفضيل استخدام النقد في مجتمع نقدي بامتياز وكذا النفور من المعاملات المالية الربوية المحرمة في الشريعة الإسلامية؛ ضف إلى ذلك معوقات تقنية تتمثل أبرزها في ضعف البنية التحتية وضعف الأنظمة والتشريعات المساهمة في ترقية الاقتصاد الرقمي وتعزيز الاندماج المالي، وضعف بورصة الجزائر؛ ومعوقات أخرى كالتفاوت الجغرافي والفجوات الرقمية المسجلة في إتاحة الخدمات المالية بين المناطق الريفية والحضرية.

### ثانيا. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بناء على جملة النتائج المتوصل إليها يمكن:

- إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها أن "يساهم الابتكار المالي والنقدي وخصوصا التكنولوجي في إنشاء سوق بنكي عالمي شديد التنافسية، يدفع البنوك إلى إعادة تموضعها الاستراتيجي عبر التحول الرقمي". وهي النتيجة التي تم الوقوف عليها من خلال تحليل وتقصي واقع التغييرات التي

طبقتها عينة من البنوك العالمية لمواجهة التغيرات الجديدة في الصناعة المالية، حيث أصبحت البنوك تعد الابتكار عنصراً رئيسياً في إثراء العرض البنكي وضمان استدامتها من خلال تجديد منتجاتها وعملياتها وأساليبها وتنظيم سيرورة عملها، بهدف تقديم عروض منتجات مالية مبتكرة وجذابة للعملاء، فالبنوك في نهاية المطاف قطاع خدماتي بامتياز يركز على جودة الخدمة وترسيخ ولاء العملاء. غير أن البنوك لم تبق اللاعب التاريخي الوحيد والحصري الذي يقدم هذه المنتجات المالية، حيث شهدت الصناعة المالية دخول منافسين جدد من نوع آخر، فهم ليسوا بنوك ولا حتى مؤسسات مالية، وإنما شركات لها ميزة امتلاك المعلومة والتحكم في التكنولوجيا، على غرار شركات التكنولوجيا الضخمة (BigTech)، ولا يهم الحجم هنا فحتى أصغرها حجماً وأحدثها نشأة على غرار شركات التكنولوجيا المالية التي بدأت كشرركات ناشئة، هددت في وقت ما بزوال البنك كمؤسسة مصرفية راسخة. لذلك تعتبر الثورة التي عرفتها تكنولوجيات المعلومات والاتصالات منعرجاً حاسماً ونقطة تحول حقيقية في تحول استراتيجيات البنوك إلى بدائل تضمن استمراريتها، فالحديث اليوم لم يعد عن مشاركة البنوك بعضها البعض في اقتسام حصص سوقية بينها فقط، بل بينها وبين أقوى المنافسين غير البنكيين وفي جميع أنحاء العالم، بما أن شبكة الانترنت تمكن من تنفيذ أية عملية مالية من أي نقطة في العالم وبنقرة زر. لذلك فالابتكار المالي والنقدي أصبح ابتكاراً مالياً تكنولوجياً بامتياز واختصاراً أصبح يسمى التكنولوجيا المالية (FinTech)، وأصبح يتجاوز قدرة البنوك على تطويره داخلياً ومجاراة منافسيها شركات التكنولوجيا المالية التي تمتلك الميزة التكنولوجية، لذلك وجدت البنوك الحل في التحالف الاستراتيجي مع ألد خصومها، سواء عن طريق عقد شراكات لا تتعدى إطار المناولة، لتتطور إلى المشاركة في رأس مال تلك الشركات سواء عن طريق رأس المال المخاطر أو عمليات الاندماج والحيازة العالمية، والتي أصبح حجم عملياتها يستخدم كمعيار لنجاح الشركة المستهدفة وزيادة قيمتها السوقية، حيث تسمح استراتيجية التركيز هذه بتحقيق التنوع في المحافظ المالية للبنوك وفي مجموعة المنتجات المعروضة وتخفيض التكاليف بأسرع طريقة، وبالتالي زيادة الأرباح واحتواء المنافسة. كما أن البنوك عرفت كيف تستفيد من الابتكار المالي عبر الاعتماد على التكنولوجيات الرقمية التي تقدمها شركات الفينتك لتعمل على تحويلها الرقمي الداخلي. وكحوصلة يمكن القول أن الابتكار المالي والنقدي يمكن اعتباره دافعاً وبديلاً استراتيجياً في الوقت ذاته جعل صناعة الخدمات المالية تخرج عن الحدود الوطنية لتصبح ذات نطاق عالمي، كما أن المنافسة أصبحت عالمية ومتعددة الأطراف لا تقتصر على البنوك فقط.

- إثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي كان مضمونها أن "الدافع الرئيسي لاعتماد البنوك المتزايد على الابتكار المالي والنقدي هو تلبية تطلعات العملاء الرامية للحصول على خدمة بنكية رقمية حديثة وتنافسية". حيث أصبح لزاماً على البنوك توفير تجربة استثنائية للعملاء كضرورة للاحتفاظ بهم وبالتالي المحافظة على قدرتها التنافسية، خاصة مع المنافسة المتزايدة المفروضة عليها من قبل شركات التكنولوجيا

المالية، التي تركز على تجربة العميل الرقمية لفهم وتلبية توقعات العملاء الذين يميلون إلى تجربة متسقة عبر جميع القنوات، سواء عبر الإنترنت أو عبر تطبيق الهاتف المحمول أو داخل الفرع القائم. كما يجب أن تكون التجربة شخصية لكل عميل على حدى، عن طريق الاستغلال الجيد للبيانات لتقديم عروض وخدمات مخصصة، واستخدام الخوارزميات للتوصية بالمنتجات والخدمات ذات الصلة بناءً على الملف الشخصي لكل عميل. كما يجب تقديم خدمات رقمية أكثر سلاسة وسهولة وتكاملاً لتمكين العملاء من إدارة أموالهم ومعاملاتهم بشكل آمن، بالإضافة إلى أدوات إعداد الميزانية والإدارة المالية لمساعدة العملاء على تتبع إنفاقهم. إن توفير تجربة استثنائية للعملاء تمكن البنوك من الاحتفاظ بعملائها وزيادة رضاهم مع تقديم مكافآت وامتيازات نظير ولأئهم. الأمر الذي يمكن البنوك من اكتساب مزايا تنافسية وجذب عملاء جدد، مع تحقيق هدف ضغط التكاليف المرتبطة بمعاملات الفروع.

- **إثبات الفرضية الثانية التي مضمونها: "سمح إدماج الابتكار المالي والنقدي ضمن نموذج أعمال البنوك بالحفاظ على مكانتها التقليدية كمهيمن تاريخي في القطاع البنكي".** سارعت البنوك إلى تنفيذ العديد من الإستراتيجيات الفعالة لمواجهة التحديات التي أسفرتها بيئة مالية شديدة التنافسية، خاصة مع التهديدات التي فرضها المنافسون الجدد للبنوك لا سيما شركات التكنولوجيا المالية وعمالقة الويب. حيث لم تقف البنوك مكتوفة الأيدي بل تعاملت مع هذه المنافسة بطريقة حكيمة للغاية، حيث قامت بتطوير نفس الخدمات المبتكرة المقدمة من قبل منافسيها شركات الفينتك وقامت بتطويرها داخليا بطريقة أكثر احترافية، وعلى نطاق أوسع بفضل الإمكانيات التجارية والبشرية التي تتوفر عليها وقد نجحت في ذلك نظرا لقاعدة العملاء التي لديها والتي تعتبر البنوك مؤسسات موثوقة على خلاف شركات الفينتك الناشئة. كما يمكن للبنك أن يحصل على الخدمة المبتكرة بطرق أخرى إذا رأى عدم جدوى تطويرها داخليا، وذلك عن طريق الاستثمار في شركات التكنولوجيا المالية في المجالات التي يحتاجها بحسب توجهاته وأهدافه، خاصة مع نظام اليقظة الاستراتيجية التي ينتهجها البنك. ومن ثم سيحدد البنك نوع الاستثمار مع شركة التكنولوجيا المالية سواء بالاندماج والاستحواذ أو المناولة أو شراء العلامة أو غيرها من أنواع التحالف والتعاون.

- **إثبات الفرضية الثالثة القائلة بأنه: "تساهم الابتكارات المالية والنقدية التكنولوجية في زيادة الوصول إلى الخدمات البنكية وبالتالي تعزز الشمول المالي"** حيث يزيد الابتكار المالي من الاندماج المالي العالمي ويعمل على توسيع تشكيلة الأصول والخدمات المالية على مستوى العالمي. إذ تصبح البنوك والمؤسسات المالية أكثر قدرة على خدمة جمهور أوسع، من خلال تقديم ونشر المنتجات والخدمات المالية المبتكرة، وخاصة فئات المجتمع الذين لا يشملهم النظام المالي الرسمي. وبالتالي فالابتكار المالي وخصوصا التكنولوجي يعمل على تعزيز الشمول المالي من خلال تقديم خدمات مالية متنوعة كخدمات الصيرفة المحمولة وخدمات تحويل الأموال ويساعد في التغلب على الحواجز المرتبطة بالخصائص الديموغرافية والاجتماعية التي منعت بعض الأشخاص من الاستفادة من المزايا المالية.

- نفي الفرضية الرابعة: التي تتضمن بأنه: "لا تولي البنوك الجزائرية أي اهتمام بإدماج الابتكارات المالية والنقدية ضمن معروضها البنكي" حيث بدأت البنوك الجزائرية بعرض بعض الخدمات الرقمية والتي ظهرت في الدول المتقدمة رقميا منذ أكثر من عقد من الزمن، وهي بذلك تريد تدارك التأخر المسجل. وقد تأكدت الحاجة لإدماج الابتكارات المالية على أعقاب جائحة كوفيد-19 التي كانت حافزا إضافيا للمضي قدما نحو رقمنة القطاع البنكي. وفيما يخص هيمنة البنوك العمومية التي غالبا على ماتساق كحجة لتأخر النظام البنكي الجزائري فهي مردود عليها، حيث وقفت الدراسة على أن أغلبية المساعي لتبني الابتكارات المالية أتت من البنوك العمومية وعلى رأسها البنك الوطني الجزائري (BNA) الذي طرح مؤخرا العديد من المنتجات المبتكرة وأصبح يروج لها عبر العديد من القنوات، وبالمقارنة مع البنوك الخاصة الناشطة منذ عقود في الجزائر والتي تعد بنوكا رائدة في الابتكار والتحول الرقمي واعتماد التقنيات المتقدمة في الخارج، وذات سمعة وصيت عالميين، فلا يتعدى نشاطها في الجزائر على تلقي الودائع ومنح القروض، مع مساهمة المستوى الأدنى للتطور المسجل في النظام البنكي الجزائري ومجاراته ما تقترحه البنوك العمومية، مع ملاحظة أن البيئة التنظيمية والقانونية في الجزائر مقيدة ومنغلقة نوعا ما.

### ثالثا. الاقتراحات

بناء على ماتقدم وبعد التعرض لجميع عناصر ومكونات موضوع الدراسة، بالتحليل والمناقشة وتبسيط الضوء على العديد من النقاط ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، يمكن اقتراح العديد من التوصيات نجملها فيما يلي:

- يجب على البنوك العالمية خاصة التي تحقق هوامش عالية أن تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه البيئة والمجتمع، وتعزز استراتيجية الصيرفة الخضراء (Green Banking)، حيث يتوقع العملاء أن تستخدم بنوكهم الأموال المودعة من قبلهم في قضايا تدعم التحول المناخي. ويتأتى ذلك عن طريق تفعيل الابتكار المالي والنقدي بما يحقق توفير التمويل اللازم لأنشطة أكثر استدامة من الناحية البيئية من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على إيرادات البنك الأخضر بما يضمن ديمومته وازدهاره.

- لا ينبغي أن توجه البنوك اهتمامها فقط لتلبية احتياجات العملاء المتمرسين ذوي المعرفة الرقمية، بل يتحتم عليها أيضا الوصول إلى الشرائح السكانية الأكثر تهميشا، ممن لا يمتلكون أصلا حسابات مصرفية، أو يتمتعون بالحد الأدنى من الخدمة المصرفية نظرا لظروفهم الصعبة، حيث أصبح الاتجاه الحديث يدعو لإتاحة الخدمات المصرفية للجميع (Banking for All)، حيث يمكن تفعيل الابتكار المالي المجتمعي لتعزيز الشمول المالي.

- يجب التركيز على منصات التواصل الاجتماعي كقناة لجذب العملاء المحتملين، وهو ما يعرف باستراتيجية الصيرفة الاجتماعية (Social banking)، حيث يعمل البنك على إنشاء محتوى على هذه المنصات، كنشر مقاطع تعليمية جذابة للخدمات البنكية والتعريف بها، والتفاعل مع روادها حول عروض

البنك، مما يساهم في الوصول إلى طبقة جماهيرية أوسع وزيادة الوعي بالعلامة التجارية للبنك وتوليد الثقة وزيادة الوعي لدى هؤلاء الرواد، مما قد يحثهم على الانتقال لزيارة الموقع الإلكتروني للبنك، وتحولهم بذلك عملاء محتملين.

- يتوجب على البنوك التي تعرف تأخرا في تحديث نظامها المالي والبنكي أنها مجبرة على اللحاق بركب الصيرفة الرقمية والمبتكرة، بصفتها تنشط في سوق بنكي معولم تتلاشى فيه القيود المكانية والزمانية، لذلك لا تستطيع الانغلاق على نفسها وعدم مسايرة المستجدات، ومن هنا يجب عليها العمل على إحداث التغيير اللازم لأنظمتها طبعاً بما يتلاءم ويتناسب مع خصوصياتها.

- يجب على هذه البنوك أن تستفيد من الابتكارات المالية الحالية، وأن تعمل على تطوير أخرى بما يتناسب واحتياجاتها، وترسيخ ثقافات مؤسسية مبتكرة من القمة إلى القاعدة، بدعم نظام بيئي متكامل يدعم الريادة والابتكار.

- ينبغي عليها كذلك الاهتمام بتدريب المواهب وصلها، وكذا تكوين الإطار البشري في البنوك والمؤسسات المالية، عن طريق الاستعانة بالأشخاص الملمين بالمجال الرقمي والتكنولوجي، وتكثيف الدورات التعليمية والملتقيات حول الابتكار المالي والنقدي والتكنولوجيا المالية.

- أظهرت التجارب الرائدة العالمية ضرورة وضع العميل في قلب العملية المصرفية، لذلك ينبغي عرض خدمات تركز على تحسين تجربة العميل، وذلك عن طريق توظيف التكنولوجيات الرقمية كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة التي تتيح توقع احتياجات العميل وتقديم عروض مخصصة وتوصيات حول المنتجات التي تتكيف مع كل عميل بناءً على ملفه الشخصي، وبالتالي تلبيتها بشكل أفضل من الجهات المنافسة.

- ينبغي على البنوك استكشاف الفرص المتعددة والجذابة التي توفرها المالية اللامركزية (DeFi) خاصة فيما يتعلق بالمدفوعات العابرة للحدود.

- ضرورة تطوير استراتيجيات لتعزيز الأمن السيبراني كالتدابير اللازمة لحماية البنية التحتية الحيوية، بما في ذلك تعزيز أمن الهويات الرقمية والمعاملات المالية، لذلك يجب على البنوك مواكبة التهديدات المتطورة والامتثال للقواعد التنظيمية. وتزداد أهمية تدعيم الأمن السيبراني في البلدان ذات التجارب الفتية حيث قد يؤدي النقص النسبي في المعرفة الرقمية لدى هذه البلدان إلى إعاقة نمو الخدمات الرقمية فيها، لذلك يجب ضمان تطبيق المعايير العالمية لتدعيم المعرفة والثقة اللازمتين لترقية التحول الرقمي.

- ينبغي وبالإضافة إلى ماسبق أن تعمل على الجزائر خصوصا على:

- ✓ التأسيس الحقيقي لنظام بيئي يدعم الابتكار المالي وشركات التكنولوجيا المالية؛
- ✓ دعم البيئة التحتية اللازمة لإجراء التحول الرقمي المنشود؛

- ✓ تعزيز الاتجاه للتحويل إلى الصناعة المالية الإسلامية عن طريق تعزيز الأطر القانونية والتنظيمية المتعلقة بإنشاء سوق رأسمال إسلامي وتنظيم الأدوات والمنتجات المالية الإسلامية المتداولة على مستواه، بما يضمن المواءمة بين الامتثال لقواعد الشريعة الإسلامية والمعايير الفنية، مع إمكانية انتهاز استراتيجية التعاون والشراكة الدولية خاصة مع الدول الرائدة في مجال الصيرفة الإسلامية؛
- ✓ تصميم وتنفيذ برامج توعية مالية على كل المستويات بهدف نشر ثقافة الخدمات الرقمية وتعزيز الثقة فيها.

### رابعاً. آفاق الدراسة

من خلال محاولة الالمام بموضوع الدراسة تم التوصل إلى أن مستقبل القطاع المصرفي يعتمد على قدرته على الابتكار والإبداع والتجديد المستمر، ولكن يجب على البنوك أن تتقبل طرّفًا جديدة للتفكير من خلال الانفتاح والتعاون مع أطراف آخرين، ويكون ذلك من خلال الابتكار المفتوح (Open Innovation)، حيث يعد الابتكار المفتوح محرضاً لخلق القيمة لما له من مكاسب الكفاءة التي يحققها لجميع الأطراف، سواء البنوك القائمة أو شركات التكنولوجيا المالية أو الكيانات الأخرى غير البنكية. لذلك يعد الفهم الأساسي لديناميكية الابتكار المفتوح أساسياً لأنه أيضاً يعد عامل تمكين لمزيد من المشاركات الفعالة في النظم البيئية للابتكار المالي، خاصة بالنسبة للبلدان الناشئة والنامية، حيث تعد الصيرفة المفتوحة بالكثير، خاصة كوسيلة لتعزيز الشمول المالي، لكن ينبغي أولاً وضع المفهوم تحت المجهر لفهم الفرص والمخاطر التي يمكن أن تتطوي عليها هذه الأنظمة المفتوحة.

فتحت الدراسة الحالية آفاقاً حول مجموعة دراسات أخرى ذات صلة، يمكنها الإسهام في إثراء موضوع الابتكار المالي، خصوصاً فيما يتعلق بالابتكار المفتوح والصيرفة المفتوحة، يمكن إدراج البعض منها كمايلي:

- ✓ دور الابتكار المفتوح في دعم النظم البيئية للابتكار المالي للبلدان الناشئة والنامية؛
- ✓ دور الصيرفة المفتوحة كوسيلة لتعزيز الشمول المالي؛
- ✓ آفاق تطبيق الابتكار المفتوح في التكنولوجيا المالية الإسلامية.

# قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 2- أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك: تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 3- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم حالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
- 5- الحسيني فلاح حسن عداي والدوري مؤيد عبد الرحمن عبد الله، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 6- الخضيرى محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
- 7- الغالبي طاهر وإدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 8- سعيد سامي الحلاق ومحمد محمود العجلوني، النقود والبنوك والمصارف المركزية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- طاهر فاضل البياتي وميرال روجي سمارة، النقود والبنوك والمتغيرلت الإقتصادية والمستحدثات، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
- 11- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك، الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 12- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 13- كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 14- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، *النقود والبنوك*، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 15- محمد فتحي البديوي، *إدارة البنوك*، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2012.
- 16- محي الدين القطب، *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،
- 17- مرسي نبيل خليل، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 18- مرسي نبيل محمد، *الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس*، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 19- مصطفى محمد محمود، *التسويق الاستراتيجي للخدمات*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20- نجم عبود نجم، *إدارة الابتكار*، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.

#### ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1- الروسان محمود علي، *العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري*، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1997.
- 2- الزوبعي محمد فائز حسن مهدي، *دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف، دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية*، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- 3- حجر ف مبارك سعود الحجر، *أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية*، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، عمان، الأردن.
- 4- رقية بوحيزر، *استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 5- سهام موسى، *مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، 2014.

6- مروة كردوسي، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية- أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024.

7- نهاد نوري الفهداوي، قياس العلاقة بين المنافسة: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي العراقي الخاص للمدة (2010 2018)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأنبار، العراق، 2022.

### ثالثا: المقالات

1- إبراهيم بلقطة، محمد صلاح، حسان بخيت، واقع صناعة التكنولوجيا المالية في الهند وكينيا، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021.

2- ابتسام قطاطفة، قادة أقاسم، تحليل تنافسية القطاع البنكي باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمسة دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- خلال الفترة 2012-2020، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2023.

3- أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني والعشرون، جوان 2011.

4- أروى عطا عاشور الجبوري، تأثير المنافسة المصرفية في كفاءة الابتكار: دراسة تحليلية في المصرف العراقي الأهلي من سنة 2004 \_ 2022، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2024

5- أمجد أحمد، إطلاق العنان للتكنولوجيا المالية في الشرق الأوسط، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2023،

<https://www.imf.org/ar/Publications/fandd/issues/2023/09/unleashing-mideast-fintech-amjad-ahmad>

6- إياد فاضل التميمي، شاكرا الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، عمان، المجلد 8، العدد2، 2004.

7- جيف كيرنز، أشليم ماثيو، الهند تتبنى النقود الإلكترونية المحمولة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2022.

8- خيرى مصطفى كتانة، أحمد عوني أحمد آغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2012.

9- رشيدة أوبختي، الصيرفة المفتوحة ثورة في القطاع المالي: التحديات والفرص، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 01، أبريل 2023، ص 344.

- 10- زهواني رضا، عيساوي سهام، مرزوقي مرزوقي، أهمية تقنية سلسلة الكتل في صناعة الخدمات المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020.
- 11- سامي محمد أحمد غنيمي، مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية - دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير 2014.
- 12- سمية سوداني، وفاء حمدوش، مؤشر هيرشمان-هيرفندال كوسيلة لقياس المنافسة بين البنوك العاملة في القطاع البنكي الجزائري للمدة (2016-2020)، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 6، العدد 1، 2023.
- 13- عبد الحميد صديق عبد البر، إعادة هيكلة الجهاز المصرفي المصري، وكيفية زيادة قدرته التنافسية، دراسة من التجارب الدولية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد 1، 2005.
- 14- عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد دحلب، العدد 6، ديسمبر 2015.
- 15- عمار عصام عبد الرحمن، نادية عبد الجبار الشريدة، أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية في مملكة البحرين، مجلة بحوث، العدد 24، مارس 2019.
- 16- لعونية بن زكورة، عدوكة لخضر، إعادة الهيكلة البنكية: المفهوم، المبررات، المراحل والنتائج، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 03، السداسي الأول 2014.
- 17- لمياء عماني، ربعة بن زيد، متطلبات بناء النظام البيئي للتكنولوجيا المالية في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول شركات التكنولوجيا المالية كنموذج أعمال مبتكر لتعزيز الشمول المالي: الآفاق والتحديات، مخبر المالية الدولية والحكومة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة، 2022.
- 18- هشام بوريش، أمال بوسواك، واقع الابتكارات المالية في البنوك: البنوك العمومية الجزائرية انموذجا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2017.
- 19- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003.

20- عمر طالب، طارق خاطر، أشرف سليمان الصوفي، أثر توريق الديون الرهنية السكنية على تكلفة الائتمان- دراسة مقارنة لبعض دول شمال إفريقيا-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2021.

#### رابعاً: المداخلات العلمية

1- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، يومي 17 و 18 افريل، 2013.

2- محمد أمين بربري، محمد طرشي، التحرير المالي والمصرفي كألية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول إصلاح النظام المصرفي في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة، يومي 11-12 مارس، 2008.

#### خامساً: المطبوعات

1- ميمي جديني، محاضرات في التسيير البنكي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.

#### سادساً: القوانين

1 - القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادر بتاريخ 1990/04/18.

2- الأمر رقم 11/03 الصادر بتاريخ 26 غشت 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر بتاريخ 2003/08/27.

3- الأمر رقم 04/10 المؤرخ في 16 غشت 2010 يعدل ويتمم المر رقم 03/11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الصادر بتاريخ 2010/09/01.

4- القانون رقم 09/23 المؤرخ في 21/06/2023 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادر بتاريخ 2003/06/27.

سابعاً: التقارير

- 1- اللجنة العربية لنظم الدفع والتسوية، استخدام تقنية البلوكشين في عمليات المدفوعات: الافاق والفرص، صندوق النقد العربي، العدد 122، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/the-use-of-blockchain-technology-in-payments.pdf>
- 2- أندرو ستانلي، صعود العملات الرقمية للبنوك المركزية، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2022. <https://www.imf.org/ar/Publications/fandd/issues/2022/09/Picture-this-The-ascent-of-CBDCs>
- 3- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2018، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، ديسمبر 2019، <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/06/rapport2018arabe.pdf>
- 4- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2022، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، سبتمبر 2023، <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/11/Rapport-BA-2022-Ar.pdf>
- 5- سيربيل بوزا، مارتشيلو ميكولي، بوريسلاف ميرشيفيا، العملات الرقمية للبنوك المركزية يمكنها تعزيز الشمول المالي وكفاءة الدفع في الشرق الأوسط، صندوق النقد الدولي، 18 يونيو 2024، <https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2024/06/18/central-bank-digital-currencies-can-boost-middle-east-financial-inclusion-payment-efficiency>
- 6- عمرو هاشم، الاتصال بالانترنت في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، internet society، CC BY-NC-SA 4.0، <https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2024/06/MENA-Connectivity-Report-AR.pdf>
- 7- فريق عمل الاستقرار المالي في الدول العربية، مخاطر وتداعيات العملات المشفرة على القطاع المالي، صندوق النقد العربي، رقم 117، أبوظبي، الامارات العربية المتحدة، 2019. <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/the-risks-and-repercussions-of-cryptocurrencies-on-the-financial-sector.pdf>

ثامناً: المواقع الالكترونية

- 1 - المعجم الوجيز، المعجم الوجيز / <http://books.google.dz>
- 2- إنترريجيونال للتحليلات الاستراتيجية، مستقبل العملات الرقمية للبنوك المركزية، 2 نوفمبر 2023، <https://www.interregional.com/article/%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%88%D8%AF:/2022/Ar>
- 3- تجمع النقد الآلي (GIE)، تقديم تجمع النقد الآلي، <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/gie-monetique>
- 4- سكاى نيوز عربية - أبو ظبي، الروبل الرقمي، لماذا أطلقتها روسيا وما أهميته لها؟، أغسطس 2023،

- <https://www.skynewsarabia.com/business/1641779-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D8%A7%D9%94%D8%B7%D9%84%D9%82%D8%AA%D9%87-%D8%B1%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%A7%D9%94%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87-%D9%84%D9%87%D8%A7%D8%9F>
- 5- مجموعة البنك الدولي، ماكينات الصراف آلي لكل 100000 ألف بالغ،  
<https://data.albankaldawli.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5>
- 6- موردور انتيليجانس، حجم سوق مدفوعات البطاقات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتحليل الأسهم - اتجاهات وتوقعات النمو (2029-2024)،  
<https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/middle-east-and-north-africa-digital-payments-market>
- 7- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني،  
<https://www.mpt.gov.dz/%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%85%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D8%B9%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%81%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84>
- 8- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني،  
<https://www.mpt.gov.dz/%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%85%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D8%B9%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%81%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84>

## ❖ المراجع باللغة الأجنبية

### I. Livres

- 1- A.D., Chandler, *Strategy and Structure : Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Boston, 1962.
- 2- Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland, *Strategic Management : Concepts and Cases*, McGraw-Hill international ed. Management series, Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- 3- Bernard Roman et Alain Tchibozo, *Transformer la banque, Stratégies Bancaires à l'ère digitale*, Dunod, Paris, 2017.
- 4- Boris Barraud, *L'intelligence de l'intelligence artificielle*, L'Harmattan, Paris, 2019.
- 5- Chris Skinner, *The Future Of Banking In Globalize World " 1st Edition*, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, England, 2007.
- 6- David Campbell, J. Stonehouse & George Houston Bill, *Business Strategy : An Introduction*, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2ed, 2002.
- 7- David Llewellyn, *Financial Innovation and the Economics of Banking and the Financial System*, In : L. Anderloni, D. Llewellyn, R. H. Schmidt, *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*, Edward Elgar, Cheltenham, Uk, 2009.

- 8- Dimitris.N Chorafas, " Wealth Management : Private Banking, Investment Decisions and Structured Financial Products" 1st Edition, Elsevier Ltd., 2005.
- 9- Everett Rogers, *Diffusion of innovations*, The Free Press, 4th ed., New York, 1995.
- 10- Editions Scientifique du Centre de Psychologie Appliquée, *Tests de Pensée Créative de E.P Torrance*, Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1976.
- 11-Frederic Mishkin, Christian Bordes, Pierre-Cyrille Hautcoeur et Dominique Lacoue-Labarthe, *Monnaie, Banque et Marchés Financiers*, Nouveaux Horizons, 8<sup>ème</sup> éd., Paris, 2008.
- 12- Freidrich Hayek, *Denationalisation of money-the argument refined*, IEA Edition, London, 3<sup>rd</sup> ed., 1990.
- 13- Faiz Gallouj, *Innovation in the Service Economy : The New Wealth of Nations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2002.
- 14- Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, *Stratégique*, 9e éd., Pearson Education, France, 2011.
- 15- Henri Guitton, *La Monnaie*, Dalloz, Paris, 1974.
- 16- John Schermerhorn, *Exploring Management*, Willey, 3<sup>rd</sup> ed., USA, 2011.
- 17- John Schermerhorn, Richard Osborn, James Hunt and Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, Willey, 12<sup>th</sup>ed., USA, 2012.
- 18- Joseph Scumpeter, *Théorie de l'Evolution Economique, recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, 1911, traduction française 1935, version numérique par Jean-Marie Tremblay, 2002, Québec, Canada, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.scj.the>
- 19- Joseph Scumpeter, *Business Cycles- a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, 1939, version numérique par Didier Lagrange, Québec, Canada, 2007, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030021081>
- 20- Jean Michel Cornu, *De l'innovation monétaire aux monnaies de l'innovation*, Editions FyP, Paris, 2010.
- 21- José ALLOUCHE et Janine FREICHE, *Restructurations d'entreprise : regards croisés*, Editions Vuibert, Paris, 2007.
- 22- J. Orsoni, *Management Stratégique*, Ed. Vuibert, Paris, 1990.
- 23- Lasary La stratégie d'Enterprise, Paris, 2006.
- 24- Luisa Anderloni, David T. Llewellyn & Reinhardt H. Schmidt, *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*, 2nd Edition, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2009.
- 25- Lawrence White, *Technological Change, Financial Innovation, and Financial Regulation in the U.S. : The Challenges for Public Policy, in Performance of Financial*

*Institutions : Efficiency, Innovation, Regulation*, edited by Patrick Harker and Stavros Zenios, Cambridge University Press, Ch. 12, 2000.

26- Murthy Bhanu, T. Deb, *Theoretical framework of competition as applied to banking industry*, Munich personal repec archive. Oxford, Great Britain, 2006.

27- Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Ed DUNOD, Belgique, 2004.

28- Michael Porter, *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Ed. Dumond, Paris, 1997.

29- Michelle de Mourgues, *La Monnaie, Système Financier et Théories Monétaires*, Economica, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, 1993.

30- Monique Zollinger, Eric Lamarque, *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, Paris, 2008.

31- Nicholas Mottis, *L'art de l'innovation*, l'Harmattan, Paris, 2007.

32- Olivier Hueber, *Economie Générale*, Ed. Technip, Paris, France, 2005.

33- Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois & Delphine Manceau, *Marketing Management*, Pearson, 13<sup>e</sup> éd., Paris, 2009.

34- Philip Kotler, G. Armstrong, *Principales of marketing*, 6<sup>ème</sup> Ed. Pearson Prentice Hall, New York, 2008.

35- Phillip kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, 2000.

36- Robert Obert, *COMPTABILITÉ ET AUDIT FICHES DE RÉVISION*, Dunod, 2019.

37- Régis Bouyala, *Les paiements à l'heure de l'Europe et de l'e-/m-paiement*, Revue Banque Éditions, 2<sup>e</sup> éd., Paris, 2013.

38- Starr Cline, *The Power of Yes, Developing and Nurturing your Creative Potential*, iUniverse, New York, USA, 2007.

39- Todd Lubart, *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, Paris, 2003.

40- Yves MORVAN, *Fondements d'Economie Industrielle*, Editions Economica, 1991.

## II. Thèses

1- Amina Souad Rahali, *Processus d'innovation et compétitivité des PME algérienne à l'heure de la globalisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tlemcen, Algérie, 2017-2018.

2- Aurelien Leroy, *Analyse des effets de la concurrence bancaire sur la stabilité et l'efficience : une perspective européenne*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université d'Orléans, France, 2016.

- 3- David Fayon, *Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de transformation bancaire*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Saclay, France, 2018.
- 4- Jessy Troudart, *Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université MONTESQUIEU- BORDEAUX IV, 2012.
- 5- Mathieu COLLET, *La transformation digitale*, Mémoire de Magister, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, Université du Maine, France, Année 2015-2016.
- 6- Nadia Piffaretti, *Monnaie électronique, monnaie et intermédiation bancaire*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques et Sociales, Université de Fribourg, Suisse, 2000.
- 7- Simon Alcouffe, *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France*, Thèse de Doctorat Gestion et management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Toulouse, France, 2004.

### III. Articles Scientifiques

- 1- Amina AIT HBIBI, *Innovation financière : diversité des définitions et Difficultés de mesure*, Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 11, 2022, pp 186-206,
- 2- Abdallah Ghalem, *Les défis de la monnaie électronique pour la banque centrale et sa politique monétaire*, Revue des Sciences Humaines, Université Med Khider, N° 21, pp 23-38, Mars 2011.
- 3- Alain Laurent, Virginie Monvoisin, *Les nouvelles monnaies numériques : au-delà de la dématérialisation de la monnaie et de la contestation des banques*, Revue de la régulation 18 | 2e semestre / Autumn 2015, <http://journals.openedition.org/regulation/11524>
- 4- André Boyer et Ayoub Nefzi, *La Perception de la Qualité Dans le Domaine des Services : Vers une Clarification des Concepts*, La Revue des Sciences de Gestion, N° 237-238, mai-août 2009, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-43.htm>
- 5- Ariane Tichit, Pascal Lafourcade & Vincent Mazonod, *Les monnaies virtuelles décentralisées sont-elles des outils d'avenir?*, Revue Interventions Economiques : Papers in Political Economy, Association d'Économie Politique, 2018. <hal-01995938>, [https://www.researchgate.net/publication/330618425\\_Les\\_monnaies\\_virtuelles\\_decentralisees\\_sont-elles\\_des\\_dispositifs\\_d'avenir](https://www.researchgate.net/publication/330618425_Les_monnaies_virtuelles_decentralisees_sont-elles_des_dispositifs_d'avenir)
- 6- Ayachit Madhura, *ICT Innovation in Indian Banking Sector: Trends and Challenges*, IOSR Journal of Business and Management, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf.17037-2017/Volume-3/4.%2021-27.pdf>
- 7- Bernard Lietaer, *Complementary currencies in Japan today : history, originality and relevance*, International Journal of Community Currency Research, vol. 8, pp 1-23, <https://www.researchgate.net/publication/228788302>
- 8- Bertrand Quélin, François Duhamel, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy : Outsourcing Motives and Risks*, European Management Journal, Vol. 21, No. 5, 2003,

[https://www.academia.edu/14963772/Bringing\\_Together\\_Strategic\\_Outourcing\\_and\\_Corporate\\_Strategy\\_Outourcing\\_Motives\\_and\\_Risks](https://www.academia.edu/14963772/Bringing_Together_Strategic_Outourcing_and_Corporate_Strategy_Outourcing_Motives_and_Risks)

9- Charlotte Béziade et Serge Assayag, Cabinet Weave, *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*, Observatoire des métiers, Paris, Mars 2014, [https://www.academia.edu/41183289/Charlotte\\_B%20ziade\\_and\\_Serge\\_Assayag\\_Cabinet\\_Weave\\_Limpact\\_du\\_num%20rique\\_sur\\_les\\_m%20tiers\\_de\\_la\\_banque\\_Etude\\_th%20matique](https://www.academia.edu/41183289/Charlotte_B%20ziade_and_Serge_Assayag_Cabinet_Weave_Limpact_du_num%20rique_sur_les_m%20tiers_de_la_banque_Etude_th%20matique)>

10- Christian de Boissieu, *Mutations et Fragilité des Systèmes Financiers*, Revue Française d'Economie, Vol.2, No.1, RFE/ Fayard, pp 74-110, France, 1987, [http://www.persee.fr/doc/rfec0\\_0769-0479\\_1987\\_num\\_2\\_1\\_1130](http://www.persee.fr/doc/rfec0_0769-0479_1987_num_2_1_1130)

11- Christian De Boissieu, *L'innovation financière au service du développement : Le cas des pays africains à revenu intermédiaire*, Revue d'Economie Financière, Vol. 15, No. 3, pp. 189-200, Le Monde Edition, 1990.

12- Douglas W. DIAMOND, Philip H. DYBVIIG, *Bank runs, deposit insurance, and liquidity*, The Journal of Political Economy, The University of Chicago, 1983

13- Danièle Nouy, *La rentabilité des banques françaises*, Revue d'économie financière, L'industrie bancaire N°27, 1993, [https://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_1993\\_num\\_27\\_4\\_2449](https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1993_num_27_4_2449)

14- D. H. Gowland, *Financial Innovation in Theory and Practice*, Surveys in Monetary Economics, Vol. 2, edited by CJ Green and DT Llewellyn, 1991

15- David Encaoua, Dominique Foray, Armand Hatchuel & Jacques Mairesse, *Les enjeux économiques de l'innovation, Bilan du programme CNRS*, Dalloz, Revue d'économie politique, Vol. 114, pp 133-168, 2004.

16- Dan Awrey, *Complexity, Innovation and the Regulation of Modern Financial Markets*, Harvard Business Law Review, Vol. 02, 2012, pp 260-262, [www.hblr.org/wp-content/uploads/.../HLB204\\_Complexity.pdf](http://www.hblr.org/wp-content/uploads/.../HLB204_Complexity.pdf)

17- Edward Kane, *Accelerating Inflation, Technological Innovation and The Decreasing Effectiveness of Banking Regulation*, Journal of Finance, Vol. 36, No. 2, Denver, USA, 1981, pp 355-367, <https://www.jstor.org/stable/2327018>

18- Edward Kane, *The Interaction of Financial and Regulatory Innovation*, Journal of Finance Vol. 78, No. 2, Denver, USA, 1988, pp 328-334, <http://www.jstor.org/stable/1818145>

19- Emma Li, Mike Qinghao Mao, Hong Feng Zhang, & Zheng, Hao, *Banks' Investments in Fintech Ventures*, Journal of Banking and Finance, Forthcoming, 2022, <https://ssrn.com/abstract=3979248>

20- Gertrud Schrieder and Franz Heidhues, *Reaching the Poor through Financial Innovations*, Quarterly Journal of International Agriculture, Vol 34, No 2, 1995

21- Guy Aznar, *La Créativité, Définitions*, Créa Université, p 19, <https://jpp.iut.fr/wp-content/uploads/.../La-CREATIVITE-DEFINITIONS-Guy-Aznar.pdf>

- 22- George Selgin, *The theory of Free Banking, Money Supply under Competitive Note Issue*, CATO INSTITUTE, Rowman & Littlefield PUBLISHERS, 1988, pp 12-18 ; 20-22, <https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/t>
- 23- Gautier Bourdeaux, *L'externalisation dans le secteur bancaire*, Humanisme & Entreprise, N° 289 - Octobre 2008, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-4-page-9.htm>
- 24- Hamdi Helmi et Rachid Sbia, *La concurrence dans le marché bancaire à l'ère de l'économie numérique*, RSPI, N°302, 2/2009. [https://www.researchgate.net/publication/264636434\\_La\\_concurrence\\_dans\\_le\\_marche\\_bancaire\\_a\\_lere\\_de\\_l'economie\\_numerique\\_le\\_cas\\_francais](https://www.researchgate.net/publication/264636434_La_concurrence_dans_le_marche_bancaire_a_lere_de_l'economie_numerique_le_cas_francais)
- 25- Hao Zheng, Mike Qinghao Mao, *Fintech mergers and acquisitions*, Journal of International Money and Finance, Forthcoming, (December 2, 2022), <https://ssrn.com/abstract=4291498>
- 26- Imen Berkane, Meriem Guechi, *The Open Banking framework, Considerations, implications and perspectives: Reading in the European experience*, Namaa for Economic and Trade Journal, Vol 07, N° 01, June 2023, (409-420) , p 414, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/465/7/1/229436>
- 27- Ikhtiar Alam, *Mergers and Acquisitions (M&A) : The Basics*, 2022, [https://www.researchgate.net/publication/359069362\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_MA](https://www.researchgate.net/publication/359069362_Mergers_and_Acquisitions_MA)
- 28- Jean Dermine, *Banque numérique et désorganisation du déjà-vu ?*, Revue de Stabilité financière, La stabilité financière à l'ère du numérique, Banque de France, N° 20, Avril 2016, [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/revue-de-stabilite-financiere\\_20\\_2016-04\\_0.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/revue-de-stabilite-financiere_20_2016-04_0.pdf)
- 29- Jean-Yves Forel , *Les Moyens de Paiement, Quelle Innovation ?* , Revue d'économie financière, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2015-4-page-93.htm>
- 30- Jean-Michel SERVET, *La monnaie en tant que commun. Une innovation pour un développement alternatif durable au Sud aussi*, Revue d'économie financière, 2018/4 (N° 132), p. 273-302, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2018-4-page-273.htm>
- 31- Joanna Blach, *Financial Innovations and their Role in the modern Financial System Identification and Systematization of the problem*, Financial Internet Quarterly, e-Finance, Vol. 7, No. 3, University of Sucharskieg, Poland, 2011, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/66758/1/68882367X.pdf>
- 32- Katsuhiko Shimizu, A. Michael Hitt, *Strategic Flexibility Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions*, Academy of Management Executive, Vol.18 No.4. November 2004, [https://www.researchgate.net/publication/228973141\\_Strategic\\_Flexibility\\_Organizational\\_Preparedness\\_to\\_Reverse\\_Ineffective\\_Strategic\\_Decisions](https://www.researchgate.net/publication/228973141_Strategic_Flexibility_Organizational_Preparedness_to_Reverse_Ineffective_Strategic_Decisions)
- 33- Lars Hornuf, Milan F. Klus, Todor S. Lohwasser & Armin Schwienbacher, *How do banks interact with fintech startups?*, Small Bus Econ , 2021, 57:1505–1526, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00359-3>,

- 34- Louis Larue, *Le Bitcoin : évolution d'une innovation monétaire* , Regards Economiques, N° 27, sept. 2016.
- 35- Luca Enriques and Wolf-Georg Ringe, *Bank-fintech partnerships, outsourcing Arrangements and the case for a mentorship regime*, Capital Markets Law Journal, 2020, Vol. 15, No. 4, Oxford University Press, <https://academic.oup.com/cmlj/article-abstract/15/4/374/5916381?redirectedFrom=fulltext>
- 36- Luca Bellardini , Belinda Laura Del Gaudio , Daniele Previtali , Vincenzo Verdoliva, *How do banks invest in fintechs? Evidence from advanced economies*, Journal of International Financial Markets, Institutions and Money Volume 77, March 2022,<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104244312100202X>,
- 37- Li, Y. Y., & Li, Y. *Analysis of the Development Process of Payment Methods and Mobile Payment Technology Diffusion Trend in China*. Technology and Investment, 2020, <https://doi.org/10.4236/ti.2020.111001>
- 38- Laurent Lacoursière, *Analyse de la trajectoire historique de la monnaie électronique*, Les Cahiers de Droit, Vol. 8, N°3, pp 373-448, 2007, <https://doi.org/10.7202/043936ar>
- 39- Michel Dietch, *Quel modèle de concurrence dans l'industrie bancaire?*, Revue économique, Economie bancaire, No 43-2, 1992, [https://www.persee.fr/doc/reco\\_0035-2764\\_1992\\_num\\_43\\_2\\_409351](https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1992_num_43_2_409351)
- 40- M. Kisiel, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa. 2007. In : A. Karolina, *The impact of innovation on the improvement of the competitiveness of banks and analysis of case studies*, Ekonomica Miedzynarodowa, N°22, 2018, p 60, <https://typeset.io/pdf/the-impact-of-innovation-on-the-improvement-of-the-1b0yopyxzd.pdf> ,
- 41- Marouane Moufakkir, Mohammed Qmichchou, *L'innovation dans l'industrie bancaire et financière : Une revue de littérature*, Revue Internationale d'Economie Numérique, Vol. 2, N 1, janvier 2020, p p 11-12. <https://revues.imist.ma/index.php/RIEN/article/view/22037/11843>
- 42- M. Pretrios, S.M. Millard & M.E. Kruger, *Creativity, Innovation and Implementation*, South Africa Journal of Management, Vol. 36, No. 4, 2005, pp 55,-68, <https://www.researchgate.net/publication/228365422> .
- 43- Michel Aglietta, *Structures Economiques et Innovations Financières*, Revue d'Economie Financière, Vol. 2, No.2, PUF, France, 1987, [http://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_1987\\_num\\_2\\_2\\_1499S](http://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1987_num_2_2_1499S). Alange, S. Jacobsson, *Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovation*, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 10, n°1, 1998, p.3-21.
- 44- Michel Aglietta, Laurence Scialom, *Les risques de la monnaie électronique*, Revue de l'Economie Politique, 2002/2, N° 14. p. 82-95. DOI : 10.3917/leco.014.0082, <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2002-2-page-82.htm>
- 45- M. Porter, *What is strategy?*, Harvard Business Review 74(6) 61–78, 1996.

- 46- Meriem Ait Ouhammou, Nezha Ait Taleb & Mohammed Khariss, *La transformation Digitale : quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques Marocaines*, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Vol.1, N<sup>o</sup>1, Jan/Mars 2019, [https://www.researchgate.net/publication/333429458\\_LA\\_TRANSFORMATION\\_DIGITALE\\_QUEL\\_IMPACT\\_SUR\\_LES\\_METIERS\\_BANCAIRES\\_CAS\\_DES\\_BANQUES\\_MAROCAINES\\_Revue\\_Internationale\\_du\\_Marketing\\_et\\_Management\\_Strategique\\_Volume\\_1\\_N1\\_Janvier-Mars\\_2019\\_Page\\_200\\_LA\\_TRANSF](https://www.researchgate.net/publication/333429458_LA_TRANSFORMATION_DIGITALE_QUEL_IMPACT_SUR_LES_METIERS_BANCAIRES_CAS_DES_BANQUES_MAROCAINES_Revue_Internationale_du_Marketing_et_Management_Strategique_Volume_1_N1_Janvier-Mars_2019_Page_200_LA_TRANSF)
- 47- M. A. Harjoto, H. C. Yi, & T. Chotigeat, *Why do banks acquire non-banks?* Journal of Economics and Finance, 36(3), 2012, pp 587–612.
- 48- Nadine Levratto, *Ou en est l'Economie Industrielle de la Finance ?*, Revue Française d'Economie, Vol. 8, No.4, pp. 51-86, RFE, France, 1993, [http://www.persee.fr/doc/rfec0\\_0769-0479\\_1993\\_num\\_8\\_4\\_940](http://www.persee.fr/doc/rfec0_0769-0479_1993_num_8_4_940)
- 49- Nicolas Laurence, *La contestation portée par les innovations monétaires comme moteur de changement institutionnel. Le cas des monnaies locales et des cryptomonnaies*, Revue de la régulation, 33 | 2nd semestre | Autumn 2022, <http://journals.openedition.org/regulation/21542>
- 50- Pierre Laederich, *Stratégie et stratagèmes dans l'Antiquité grecque et romaine*, Stratégique, 2009/1-2-3-4 (N<sup>o</sup> 93-94-95-96), Institut de Stratégie Comparée, 2009, <https://www.cairn.info/revue-strategique-2009-1-page-89.htm>
- 51- Peter Tufano, *Financial Innovation*, Harvard Business School, 2002, [http://www.econ.chula.ac.th/public/members/sothitorn/Financial\\_inovetion\\_5G.pdf](http://www.econ.chula.ac.th/public/members/sothitorn/Financial_inovetion_5G.pdf)
- 52- Peter Tufano, *Financial Innovation*, In Handbook of the economics of finance Volume 1A. Corporate finance. Elsevier, North Holland, 2003, pp. 307-335
- 53- Pierre Antoine Gailly, *Nouvelles Monnaies : les enjeux macros-économiques financiers et sociaux*, édition des Journaux Officielles, Paris, Avril 2015.
- 54- P.-Y. Barreyre, *Typologie des innovations*, Revue Française de Gestion, jan. – fév.
- 55- Quratulain Akhtar, Safia Nosheen, *The Impact of Fintech and Banks M&A on Acquirer's Performance: A Strategic Win or Loss?*, Istanbul Review, 22(2), Borsa, 2022, [https://www.researchgate.net/publication/362894620\\_The\\_Impact\\_of\\_Fintech\\_and\\_Banks\\_MA\\_on\\_Acquirer's\\_Performance\\_A\\_Strategic\\_Win\\_or\\_Loss-](https://www.researchgate.net/publication/362894620_The_Impact_of_Fintech_and_Banks_MA_on_Acquirer's_Performance_A_Strategic_Win_or_Loss-)
- 56- Rk. Naresh, *What are the 8 dimensions of strategic management and difference between managerial and operational controls?*, 2023, [https://www.researchgate.net/post/What\\_are\\_the\\_8\\_dimensions\\_of\\_strategic\\_management\\_and\\_difference\\_between\\_managerial\\_and\\_operational\\_control](https://www.researchgate.net/post/What_are_the_8_dimensions_of_strategic_management_and_difference_between_managerial_and_operational_control)
- 57- Rym Ayadi, Pascal De Lima et Georges Pujal, *Restructurations Bancaires en Europe*, Revue de l'OFCE, N<sup>o</sup> 83 bis, 2002 [http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=REOF](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=REOF)
- 58- Rym BOUCHELIT, Fatima BENOUIZIANE, *Transformation numérique du secteur NO 02, bancaire : Open Banking et Fintech*, Economic Researcher Review, VOL 11, 2023, p 101, <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/85>

- 59- R. González, J. Llopis & J. Gascó, *Information Technology Outsourcing in Financial Services*, Department of Business Organisation, The Service Industries Journal, Vol. 33, Nos. 9–10, 909–924, University of Alicante, Spain, 2013 <<https://core.ac.uk/download/pdf/16377212.pdf> >
- 60- Rogério SOBREIRA, *Innovation financière et investissement. Le cas de la titrisation*, Innovations, No 19, 2004/1, p. 117, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-1-page-115.htm>
- 61- R. Sanchez, *Strategic Flexibility in Product Competition*, Strategic Management Journal, VOL.16, No.5,1995.
- 62- S. Miller, A. Parkhe, *Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks' X-efficiency*, Strategic Management Journal, 2002, [https://www.researchgate.net/publication/227866069\\_Is\\_there\\_a\\_liability\\_of\\_foreignness\\_in\\_global\\_banking\\_An\\_empirical\\_test\\_of\\_banks'\\_X-efficiency](https://www.researchgate.net/publication/227866069_Is_there_a_liability_of_foreignness_in_global_banking_An_empirical_test_of_banks'_X-efficiency)
- 63- Sofiane Kassoul, Tarik, Melki *Le rôle du groupement d'intérêt économique monétaire (GIE Monétaire) au développement du E-Banking en Algérie*, Revue Innovation, Volume : 12/ N°: 02, 2022, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/208025>
- 64- Sylvain Mignot, *Le Bitcoin Nature et Fonctionnement*, Banque et Droit, N° 159, Jan-Fév 2015, <https://www.revue-banque.fr/medias/content/users/christine/1423573965130.pdf>
- 65- Simon Ritz, *Les Interactions Entre Innovations Financières et Réglementaires : causes et conséquences de la crise financière*, mémoire en finance, Université de Lorraine, Nancy, France, 2011-2012
- 66- Teresa M. Amabile, *Componential Theory of Creativity*, Working Paper, April 26, 2012, Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>,
- 67- Tochukwu Onunka et al, *BANKING: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE EVOLUTION AND IMPACT OF INNOVATIVE BANKING SERVICES ON ENTREPRENEURIAL GROWTH*, Economic Growth and Environment Sustainability (EGNES) 2(2) (2023) 66-78, pp 67-68, [https://www.researchgate.net/publication/377292345\\_BANKING\\_A\\_COMPREHENSIVE\\_REVIEW\\_OF\\_THE\\_EVOLUTION\\_AND\\_IMPACT\\_OF\\_INNOVATIVE\\_BANKING\\_SERVICES\\_ON\\_ENTREPRENEURIAL\\_GROWTH](https://www.researchgate.net/publication/377292345_BANKING_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_OF_THE_EVOLUTION_AND_IMPACT_OF_INNOVATIVE_BANKING_SERVICES_ON_ENTREPRENEURIAL_GROWTH),
- 68- Ugur Muldur, *Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français*, Revue d'économie financière, L'industrie bancaire, n°27, 1993, <https://www.aef.asso.fr/publications/revue-d-economie-financiere/27-1-146-industrie-bancaire/1139-les-barri-egrave-res-agrave-l-entr-eacute-e-dans-le-march-eacute-bancaire-fran-ccedil-ais>
- 69- Voxi Heinrich, *Amavilah, Baumol, Panzar, and Willig's Theory of Contestable Markets and Industry Structure: A Summary of Reactions*, Resource & Engineering Economics Publications Services September 2012, [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/41974/1/MPRA\\_paper\\_41974.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/41974/1/MPRA_paper_41974.pdf).
- 70- Wahab Amtul, *Impact of Artificial Intelligence on Indian Banking Sector- A Study of Banks*, International Research Journal on Advanced Engineering and Management,

Volume 02, 2024,

[https://www.researchgate.net/publication/380554224\\_Impact\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_on\\_Indian\\_Banking\\_Sector- A\\_Study\\_of\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/380554224_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Indian_Banking_Sector- A_Study_of_Banks)

71- William Silber, *The Process of Financial Innovation*, The American Economic Review, vol. 73, no. 2, 1983, <https://www.jstor.org/stable/1816820>

72- Zachary Gubler, *The Financial Innovation Process : Theory and Application*, Delaware Journal of Corporate Law, Vol 36, No 1, pp 55-119, 2011, <http://ssrn.com/abstract=1905458>

#### IV. Rapports

1- Anthony Potter & Sam Parker, *Trends in outsourcing in the financial services*, ELIXIRR Partners LLP, London, 2018, <https://www.elixirr.com/wp-content/uploads/2018/10/Outsourcing-disrupted.-1.pdf>

2- Ariadne Plaitakis et Stefan Staschen, *OPEN BANKING : COMMENT LA CONCEVOIR EN VUE DE L'INCLUSION FINANCIÈRE*, CGAP/Banque mondiale, 2020, [https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020\\_10\\_CGAP\\_Working\\_Paper\\_Open\\_Banking\\_Design\\_for\\_Fin\\_Incl\\_French.pdf](https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020_10_CGAP_Working_Paper_Open_Banking_Design_for_Fin_Incl_French.pdf)

3- Banque de France, *Les dangers liés au développement des monnaies virtuelles : l'exemple de bitcoin*, Focus, N° 10, Dec. 2013, <https://bitcoin.fr/public/divers/docs/Banque-de-France.pdf>

4- Banque de France, *Synthèse 2017*, [https://www.banquefrance.fr/sites/default/files/media/2018/11/26/synthese\\_fats\\_2017.pdf](https://www.banquefrance.fr/sites/default/files/media/2018/11/26/synthese_fats_2017.pdf)

5- BIS, *Recent Innovations in International Banking*, Cross Report, 1986, <https://www.bis.org/publ/ecsc01b.pdf>

6- BIS, *Gestion des engagements hors bilan des banques sous l'angle du contrôle bancaire*, mars 1986, <https://www.bis.org/publ/bcbsc134fr.pdf>

7-BIS, *Sound Practices Implications of fintech developments for banks and bank supervisors*, Base Committee of Banking Supervisors (BCBS), February 2018, p9, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>.

8- Capgemini Research Institute, *Where is the Cash ?*, World Report Series, 2023, p6, <https://www.paymentscardsandmobile.com/wp-content/uploads/2023/09/World-Payment-Report-2023.pdf>

9- CCAF, World Economic Forum, *The Future of Global Fintech : Towards Resilient and Inclusive Growth*, Insight Report, 2024, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Future\\_of\\_Global\\_Fintech\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Future_of_Global_Fintech_2024.pdf)

10- CGI, *Attentes des consommateurs des produits et services financiers envers la banque numérique de demain*, 2015, [https://www.cgi.fr/sites/default/files/files\\_fr/casestudies/fr\\_br\\_digitalconsumersurvey\\_report\\_final.pdf](https://www.cgi.fr/sites/default/files/files_fr/casestudies/fr_br_digitalconsumersurvey_report_final.pdf)

- 11- Deloitte, Banking Trends 2023, Deloitte Conseil, 2023, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/services/financiers/publications/deloitte\\_banking-trends\\_2023.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/services/financiers/publications/deloitte_banking-trends_2023.pdf)
- 12- Ernest & Young EY, *MENA H1 2023 Banking Report*, 2023, [https://www.ey.com/en\\_ly/banking-capital-markets/mena-banking-report/mena-h1-2023-banking-report](https://www.ey.com/en_ly/banking-capital-markets/mena-banking-report/mena-h1-2023-banking-report)
- 13- European Central Bank, *Virtual Currency Schemes*, Frankfurt, 2012, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf> >, (consulté
- 14- European Central Bank, *Virtual Currency Schemes, a further analysis*, Frankfurt, 2015, <https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=30639&no=5>
- 15- European Central Bank, *REPORT ON EU BANKING STRUCTURE*, 2004, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructure2004en.pdf>
- 16- Harvard Business Review, *The Big Idea : The New M&A Playbook*, <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>
- 17- Heba Abdel Monem, *Using Blockchain in Financial Services*, Economic Studies, ARAB MONETARY FUND, No. 54/2019, 2019, <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/Using-blockchain-financial-services.pdf>
- 18- Hurun Research Institute, *Hurun Global Unicorn Index 2024*, Hurun Report, 2024, <https://www.hurun.net/en-US/Info/Detail?num=9K1G2SK5X7CX#:~:text=OVERALL%2C%20FINTECH%20LED%20THE%20PACK,%20FINTECH%20AND%20E%2DCOMMERCE>
- 19- Internal Revenue Service, *Foreign Currency and Currency Exchange Rates*, <http://www.irs.gov/Individuals/International-Taxpayers/Foreign-Currency-and-Currency-Exchange-Rates>
- 20- Jason Zaler, Guillaume Lamey, Cathy Gao, *A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF BANK-FINTECH M&A, How bank-fintech synergy can drive M&A success*, Oliver Wyman, 2024, <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v3/template-scripts/bank-fintech-whitepaper/docs/A-Comprehensive-Analysis-of-Bank-Fintech-M-A.pdf>
- 21- John Schindler, *FinTech and Financial Innovation: Drivers and Depth*, Finance and Economics Discussion Series 2017-081. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2017, <https://doi.org/10.17016/FEDS.2017.081>.
- 22- KPMG, *Pulse of Fintech H2'21*, Global analysis of fintech investment, 2022, [Pulse of Fintech H2'21 \(kpmg.com\)](#)
- 23- KPMG, *Pulse of Fintech H1'22*, Global analysis of fintech investment, 2022, [Pulse of Fintech H1'22 \(kpmg.com\)](#)

- 24- KPMG, Pulse of Fintech H2'19, 2020, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/02/pulse-of-fintech-h2-2019.pdf>
- 25- KPMG, Pulse of Fintech H2'23, Global analysis of fintech investment, 2024, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf>
- 26- KPMG, Pulse of Fintech H2'22, Global analysis of fintech investment, 2023, pp8-10, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2023/the-pulse-of-fintech-h2-2022.pdf>
- 27- KPMG, Pulse of Fintech H2'20, 2021, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/02/pulse-of-fintech-h2-2020.pdf>
- 28- KPMG, Blockchain KPMG technology risk insights, 2021, <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/blockchain.pdf>
- 29- Lambert Bu et al., *The Future of Digital Innovation in China*, n McKinsey & Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/the%20future%20of%20digital%20innovation%20in%20china%20megatrends%20shaping%20one%20of%20the%20worlds%20fastest%20evolving%20digital%20ecosystems/future-of-digital-innovation-in-china.pdf>
- 30- Longmei Zhang and Sally Chen, *China's Digital Economy : Opportunities and Risks*, IMF Working Paper, WP/19/16, International Monetary Fund, 2019, p 4. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/17/Chinas-Digital-Economy-Opportunities-and-Risks-46459>
- 31- Luc Laeven and Fabián Valencia, *Systemic Banking Crises Database : An Update*, IMF Working Paper N° 12/163, 2012. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12163.pdf>,
- 32- Linda Pawczuk, Richard Walker & Claudina Castro Tanco, *Deloitte's 2021 Global Blockchain Survey, A new age of digital assets*, deloitte Insights, p 6, <https://cognizium.io/uploads/resources/Deloitte%20-%20Deloitte%20E2%80%99s%202021%20Global%20Blockchain%20Survey%20-%202021.pdf>
- 33- Mark L. Miller, Kevin Tran, *FINTECH –BANK MODEL PARTNERSHIPS*, Nelson Mullins, 2021, <https://www.nelsonmullins.com/storage/ewr8fE3BnsuRiHqoKzP6ipDfFKDEwU0aQx63qXvk.pdf>
- 34- OCDE, Manuel d'Oslo, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données su l'innovation*, Ed. OCDE, 3° éd., 2005, [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo\\_9789264013124-fr#page56](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo_9789264013124-fr#page56)
- 35- Portulans Institute, Network Readiness Index 2023, *Trust in a Network Society : A crisis of the digital age?*, Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Edition, 2023, [https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri\\_2023.pdf](https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2023.pdf)
- 36- Riel Miller, Wolfgang Michalski & Barrie Stevens, *L'avenir de l'argent*, OCDE, 2002, <https://www.oecd.org/fr/sti/prospective/35629031.pdf>

- 37- Robert N. McCauley, Judith S. Ruud & Philip D. Wooldridge, *Mondialisation de l'activité bancaire*, Rapport trimestriel BRI, mars 2002, p51, [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt0203fre\\_e.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0203fre_e.pdf)
- 38- Scott Frame and Lawrence White, *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking*, Federal Reserve Bank of Atlanta, Working Paper Series, 2009. <https://pdfs.semanticscholar.org/da66/154caecb42b63b2e69754306442c077bc76f.pdf>
- 39- United States Securities and Exchange Commission, *Winkelvoss Bitcoin Trust*, Form S- 1 Registration Statement, 2013, <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1579346/000119312513279830/d562329ds1.htm>

## V. Forums et Congrès

- 1- Alfred Slager, *Internationalization of banks : strategic patterns and performance*, SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna, 2005, [https://www.academia.edu/18809032/Internationalization\\_of\\_Banks\\_Strategic\\_Patterns\\_and\\_Performance](https://www.academia.edu/18809032/Internationalization_of_Banks_Strategic_Patterns_and_Performance),
- 2- Denis Dupré, *Un concept nouveau de monnaie par une approche philosophique praxéologique*, 6<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française d'Economie Politique (AFEP), Mulhouse, France, 2016, , p 3, <<https://hal.archives.fr/hal-01326630>

## VI. Documents et Sites Web électroniques

- 1- Abraham MOLES, *Invention*, Encyclopaedia Universalis, [https://www.universalis.fr/encyclopedie/invention/#i\\_0](https://www.universalis.fr/encyclopedie/invention/#i_0)
- 2- Adam Hayes, *Mergers and Acquisitions(M&A) : types, structures, valuations*, 2024, <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp#toc-what-are-mergers-and-acquisitions-ma>
- 3- Alexia Verdier, *L'intelligence artificielle comme moteur de la finance*, 18 janvier 2017, <https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/intelligence-artificielle-moteur-finance-fintech>
- 4- Algeria clearing, *Obligations corporatives*, <https://www.algerieclearing.dz/index.php/fr/obligations-corporatives>
- 5- Algérie Eco, *Finance islamique : Aom Invest obtient le visa pour émettre les premiers sukuks en Algérie*, 03/07/2024, <https://www.algerie-eco.com/2024/07/03/finance-islamique-aom-invest-obtient-le-visa-pour-emettre-les-premiers-sukuks-en-algerie/>
- 6- Algérie Poste, *SERVICE PAIEMENT MOBILE BARID PAY*, 2024, [https://www.poste.dz/services/corporate/Baridi\\_pay\\_cor](https://www.poste.dz/services/corporate/Baridi_pay_cor)
- 7- Algérie Presse Service, *La Cosob lance le premier FinLab en Algérie*, 30 sept. 2021, <https://www.aps.dz/economie/128127-la-cosob-lance-le-premier-finlab-en-algerie>

- 8- Algérie Presse Service, *GIE Monétique : lancement de l'interopérabilité des paiements mobiles au cours de l'année 2024*, 10 Avril 2024, <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/169414-gie-monetique-lancement-de-l-interopabilite-des-paiements-mobiles-au-cours-de-l-annee-2024>
- 9- Algérie Presse Service, *BNA: d'importants transferts financiers via l'application Wimpay*, Juillet 2023, <https://www.aps.dz/economie/157890-bna-d-importants-transferts-financiers-via-l-application-wimpay>
- 10- Algérie Presse Service, *Financement islamique en ligne: signature d'une convention entre la BNA et la plateforme de e-commerce ACM*, 28 Mars 2024, <https://www.aps.dz/economie/168925-financement-islamique-en-ligne-signature-d-une-convention-entre-la-bna-et-la-plateforme-de-e-commerce-acm>
- 11- Ángeles Nuñez-Letamendia, Laura Nuñez-Letamendia, *THE BUILDING BLOCKS OF A COMPETITIVE BANKING INDUSTRY: DIGITIZATION, INNOVATION, COLLABORATION AND SUSTAINABILITY*, December 21, 2023, <https://internationalbanker.com/banking/the-building-blocks-of-a-competitive-banking-industry-digitization-innovation-collaboration-and-sustainability/>
- 12- Banque d'Algérie, *Banques commerciales*, <https://www.bank-of-algeria.dz/banques-commerciales-2/>
- 13- Café de la Bourse, *FINTECH : Comprendre ces Startups qui Envahissent la Finance*, 13/04/2018, <<https://www.cafedelabourse.com/archive/article/fintech-start-ups-finance>>
- 14- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/innovate>
- 15- D-Rating, *Proposition Digitale des banques de détail en France (Expérience client - Volet 1)*, 2019, <<https://www.d-rating.com/post/customer-experience-retail-banks-france-2019fr>> ,
- 16- El Djazair General Takaful, *Qu'est-ce que l'Assurance Takaful?*, <https://eldjazair-takaful.dz/definition/>
- 17- Ethan Jackson, Jessica Olayvar, *Fintech Partnerships: What to Consider*, Community Banking connections, <https://www.communitybankingconnections.org/articles/2022/i3/fintech-partnerships-what-to-consider>
- 18- Frédéric-Michel Chevalier, *Transformation digitale des banques (2) : les défis de la refonte du back-office*, Visionary Marketing.com, 27/01/2015, <https://visionarymarketing.com/fr/2015/01/transformation-digitale-des-banques-refonte-du-back-office/>
- 19- Gie monetique, *Cartes en circulation*, <https://giemonetique.dz/cartes/>
- 20- Gie Monétique, *ACTIVITÉ PAIEMENT PAR MOBILE*, <https://giemonetique.dz/activite-paiement-par-mobile/>

- 21- Gie Monétique, *ACTIVITÉ PAIEMENT SUR INTERNET*, <https://giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/>
- 22- Gie Monétique, *ACTIVITÉ RETRAIT SUR ATM*, <https://giemonetique.dz/activite-retrait-sur-atm/>
- 23- Heather Hao, *Video giant Douyin storms into China's crowded digital payment arena*, 29-Jan-2021, <https://news.cgtn.com/news/2021-01-28/Chinese-internet-firms-keen-to-develop-mobile-payment-business-XpIcajcVjO/index.html>
- 24- Industrial and Commercial Bank of China, Annual Report, 2023, p 47, [https://v.icbc.com.cn/userfiles/resources/icbcltd/download/2024/Announcement20240426\\_2.pdf](https://v.icbc.com.cn/userfiles/resources/icbcltd/download/2024/Announcement20240426_2.pdf)
- 25- James Langton , *U.S. banks undertake blockchain experiment, Project to examine streamlining settlement for money markets*, Investment executive, <https://www.investmentexecutive.com/news/from-the-regulators/u-s-banksundertakeblockchainexperiment/#:~:text=The%20U.S.%20financial%20sector%20is,on%20a%20single%20shared%20ledger>
- 26- Jason Gordon, *What is Mintzberg's 5 Ps of Strategy?*, 2024, [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-5ps-of-strategy](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-5ps-of-strategy)
- 27- Konverso, *IA générative dans l'industrie bancaire - Comment elle pourrait faire économiser des milliards aux banques*, 2023, <https://www.konverso.ai/fr/blogs/generative-ai-in-bankingindustry>
- 28- Laurent Quignon, *Les restructurations bancaires européennes*, Etude réalisée par BNP Paribas, <https://www.agefi.lu/mensuel/Article.asp?NumArticle=8664>
- 29- Légifrance, Code monétaire et financier, Article L315-1, [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000027007558/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027007558/)
- 30- Lorenzo Chiavarini, *Fintech in the MENA region: a rising star*, 14 July, 2022 , <https://dealroom.co/blog/fintech-in-the-mena-region-a-rising-star>
- 31- Ministry of Finance Algeria, Revue de Presse, *SOUS-UTILISATION DU PAIEMENT ÉLECTRONIQUE*, 17/03/2022, [https://www.mf.gov.dz/images/pdf/Revue\\_de\\_presse/Mars22/revue\\_de\\_presse\\_du\\_17\\_Mars\\_2022.pdf](https://www.mf.gov.dz/images/pdf/Revue_de_presse/Mars22/revue_de_presse_du_17_Mars_2022.pdf)
- 32- National Informatics Centre, *Digital Payments driving the growth of Digital Economy*, Ministry of Electronics & IT (MeitY), Government of India, 2024, <https://www.nic.in/blogs/digital-payments-driving-the-growth-of-digital-economy/>
- 33- R. Pramod, *The Lord of the Strategies : Exploring Mintzberg's 5 Ps*, 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/lord-strategies-exploring-mintzbergs-5-ps-pramod-rao/>

- 34- Ron Shevlin, *The New Venture Capitalists : How Community Banks Are Fueling The Growth Of Fintech*, Jan 23, 2023, <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2023/01/23/the-new-venture-capitalists-how-banks-are-fueling-the-growth-of-enterprise-fintech/>
- 35- Sara Hsu, *Blockchain in China International Vision and Local Initiatives*, Stimson, August 16, 2021, <https://www.stimson.org/2021/blockchain-in-china/>
- 36- Selectra.info, *Néobanque, Banque mobile : définition, comparatif et avis*, 2019, <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/neo-banque-definition-comparatif> >
- 37- Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM », *Qui sommes nous*, <https://satim.dz/index.php/fr/satim/qui-sommes-nous>
- 38- Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM », *Nos missions*, <https://satim.dz/index.php/fr/satim/nos-missions>
- 39- SRH, *Présentation*, <https://srh-dz.org/Presentation>
- 40- SRH, *Modalités De Refinancement*, <https://srh-dz.org/Modalites-de-refinancement>
- 41- S&P Global, <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/240208-china-securitization-performance-watch-4q-2023-slow-issuance-should-linger-asset-performance-remains-stable-12989009#:~:text=China's%20securitization%20issuance%20saw%20another,likely%20remain%20flat%20in%202024>
- 42- Trustpair, *L'Open Banking : une révolution pour le secteur financier*, 30 avril, 2024, <https://trustpair.fr/blog/open-banking-revolution-pour-le-secteur-financier/>
- 43- Statista Research Department, *Number of fintechs globally by region*, [Number of fintechs globally by region 2024 | Statista](#)
- 44- The Asian Banker, *Embracing the future: Key insights from China's AI and fintech evolution*, China IA Innovation Tour, 6-10 novembre 2023, <https://thebankingacademy.com/assets/images/sponsored-reports/pdf/TAB-China-Innovation-Tour-Report-2023.pdf>
- 45- Université de Paris-Sud *Leçon 1 : Qu'est-ce que la monnaie ?*, 2011, [https://www.cetice.upsud.fr/auneg/economie\\_monetaire/SCO\\_0001/.../Lecon\\_1.pdf](https://www.cetice.upsud.fr/auneg/economie_monetaire/SCO_0001/.../Lecon_1.pdf)
- 46- Vinod Kothari Consultant, *Global securitization enroute to pre-Covid heights*, July 17, 2021, <https://vinodkothari.com/2021/07/global-securitization-enroute-to-pre-covid-heights/>
- 47- Will kenton, *Acquisition : Meaning, Types, and Examples*, 2024, <https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp#toc-what-is-an-acquisition>
- 48- World Economic Forum, *Risk Factors*, <https://widgets.weforum.org/blockchain-toolkit/risk-factors/index.html>
- 49- WeChat Pay, *Cross-border Payment*, [https://pay.weixin.qq.com/wechatpay\\_guide/intro\\_settle.shtml#:~:text=Cross%2Dcurrency%20settlement%20is%20accepted,be%20made%20in%20US%20dollar](https://pay.weixin.qq.com/wechatpay_guide/intro_settle.shtml#:~:text=Cross%2Dcurrency%20settlement%20is%20accepted,be%20made%20in%20US%20dollar)

- 50- <https://techwireasia.com/08/2022/ten-years-later-alipay-is-still-the-most-popular-digital-wallet-in-the-world/>
- 51- <https://economictimes.indiatimes.com/tech/technology/enterprise-fintech-market-may-reach-20-billion-by-2030-report/articleshow/107438071.cms?from=mdr>
- 52- <https://www.imf.org//media/Files/Publications/Fandd/Article/2022/September/Arabic/digital-journeys-kearns-india.ashx>
- 53- <https://fr.statista.com/infographie/18624/comparaison-consommation-energetique-electricite-bitcoin-et-pay>
- 54- <https://fr.statista.com/infographie/23669/evolution-du-cours-du-bitcoin-prix/>
- 55- <https://rattibha.com/thread/1432432182472155137>
- 56- <https://www.fawry.com/ar/about-2/what-we-do/>; [https://tabby.ai/ar-SA/pay-later](https://tabby.ai/ar-SA/pay-later;);
- 57- <https://stcpay.com.sa/ar/merchant-marketplace/#>; <https://paymob.com/ar/>;
- 58- <https://www.foodics.com/ar/rms-pos/>
- 59- [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/10/30/cecei\\_ra\\_2004.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/10/30/cecei_ra_2004.pdf),
- 60- <https://www.mpay.dz/>
- 61- <https://www.albaraka-bank.dz/particuliers/services/m-pay-clients/>
- 62- <https://www.alsalamalgeria.com/fr/newslist/detail-41-297.html>
- 63- <https://www.bna.dz/fr/particulier-wimpay-bna/>
- 64- <https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-dab-gab/>