فينتك الجزائر: التكنولوجيا المالية كقوة دافعة لإعادة تشكيل الاستراتيجية التنافسية للبنوك الجزائرية وحوكمة الابتكار

Fintech Algeria: Financial Technology as a Driving Force for Reshaping the Competitive Strategy of Algerian Banks and Innovation Governance

ط. د، كروش رابح[1]
جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)، الإيميل المهني :
kerrouche.rabah@univ-medea.dz
[*] **مخبر التنمية المحلية المستدامة (جامعة المدية)**

أ.د. جبارة مراد[2]
جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)،
moraddjebara2@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/08/11 **تاريخ القبول :** 2025/10/13

مستخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل دور "التكنولوجيا المالية" في إعادة رسم معالم التنافسية البنكية مع التركيز على البنوك الجزائرية وتستعرض ضمن محاورها استراتيجيات التنافسية التقليدية (بورتر) وكيف أعادت التكنولوجيا المالية تشكيلها، من خفض التكلفة والتميز بالابتكار الرقمي إلى التركيز على شرائح سوقية محددة. كما تسلط الضوء على دور حوكمة التكنولوجيا المالية كعامل حاسم ليس فقط للامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر، بل كركيزة لتعزيز الابتكار المسؤول والمستدام وبناء الثقة والمصداقية. تُطبق الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتعتمد نموذج "بورتر" لتحليل واقع تنافسية البنوك الجزائرية مستعرضة التهديدات والفرص والقيود التنظيمية في ضوء التكنولوجيا المالية، كما تعمد الدراسة إلى تحليل جهود الجزائر لتبني "التكنولوجيا المالية" وتقديم أرقام حول انتشار أهم أدوات وخدمات الدفع الإلكتروني للتدليل على واقعها الراهن. تخلص الدراسة إلى أن دمج التكنولوجيا المالية بحوكمة فعالة هو مفتاح التنافسية المستدامة للبنوك، وأن التكنولوجيا المالية تمثل ضرورة حتمية لإعادة تشكيل استراتيجية التنافس البنكي الحديث وتحويلها إلى استراتيجية قائمة على التكنولوجيا المالية.

كلمات مفتاحية: التكنولوجيا المالية، الاستراتيجية التنافسية، حوكمة التكنولوجيا المالية، التنافسية المستدامة، البنوك.

تصنيف جال: G23. G21.G28.O31.L10

Abstract :

The study aims to analyze the role of FinTech in reshaping banking competitiveness, with a specific focus on Algerian banks. It reviews traditional competitive strategies (Porter's model) and shows how financial technology has reshaped them through cost reduction, digital innovation, and a focus on specific market segments. The research also highlights the critical role of FinTech governance. It argues that governance is not just for regulatory compliance and risk management, but is a cornerstone for promoting responsible and sustainable innovation, as well as building trust and credibility.

Using a descriptive analytical approach and Porter's model, the study examines the competitive reality of Algerian banks. It looks at the threats, opportunities, and regulatory constraints presented by FinTech. Furthermore, the research analyzes Algeria's efforts to adopt FinTech by presenting data on the spread of key electronic payment tools and services to illustrate the current situation.

المؤلف المرسل : كروش رابح، kerrouche.rabah@univ-medea.dz

The study concludes that integrating financial technology with effective governance is the key to sustainable competitiveness for banks. It finds that FinTech is an essential necessity for reshaping modern banking competition and transforming it into strategies built on financial technology.

Keywords : FinTech, Competitive Strategy, FinTech Governance, Sustainable Competitiveness , Banks

Jel Classification Codes : G23. G21.G28.O31.L10

مقدمة:

في ظل التحول الرقمي المتسارع تبرز التكنولوجيا المالية "**Fintech**" كقوة رئيسية تعيد تشكيل القطاع البنكي، حيث لم تعد البنوك مجرد مؤسسات تقليدية بل ساحات تنافسية تتطلب استراتيجيات مرنة ومبتكرة للتكيف مع الثورة الرقمية، وقد أصبح فهم هذه التحولات وتأثيرها على التنافس في المؤسسات البنكية لتحقيق النمو والاستدامة وإعادة إعمال التفكير في الانتقال من الأطر النظرية الكلاسيكية لاستراتيجيات التنافسية البنكية إلى مقاربة حديثة تركز على التكنولوجيا المالية من خلال اعتماد أبعاد جديدة كالابتكارات الرقمية، ضرورة حتمية. فالتكنولوجيا المالية الحديثة لم تعد مجرد أداة مساعدة بل جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية البنكية وهي مقيدة بمحددات أساسية (الامتثال التنظيمي، التنافس المستدام) تعمل على توجيه الابتكار وتعزيز الثقة والأمان مما يجعل من التكنولوجيا المالية ركيزة في صياغة الاستراتيجيات التنافسية الفعالة.

تستعرض هذه الورقة البحثية الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها البنوك وكيفية تكييفها مع التكنولوجيا المالية، مع تحليل الاستراتيجيات الحديثة لتعزيز التنافسية البنكية القائمة على التكنولوجيا المالية، كما توضح أثر التكنولوجيا المالية في المقاربة التنافسية الحالية ومدى تأثير حوكمة التكنولوجيا المالية في إعادة رسم هذه الاستراتيجيات. تسلط كذلك الدراسة الضوء على المخاطر السيبرانية والإجراءات التنظيمية. في الجزء التطبيقي سنحاول تحليل تنافسية البنوك الجزائرية باستخدام نموذج بورتر مع الإشارة إلى متغير التكنولوجيا المالية ثم نستعرض واقع التكنولوجيا المالية في الجزائر من خلال المجهودات الرسمية والأرقام المحققة كحالة عملية محلية لتأثر الاستراتيجية البنكية بالتكنولوجيا المالية.

المشكلة البحثية: تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يمكن للتكنولوجيا المالية أن تعيد تشكيل الاستراتيجية التنافسية للبنوك الجزائرية؟**

الأسئلة الفرعية: لمعالجة هذه الإشكالية كان لابد من الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل المحاور الرئيسية المكونة لهيكل البحث كما يلي:

- ما هي المقاربة النظرية المتكاملة لفهم تحول استراتيجيات التنافس البنكي تحت تأثير التكنولوجيا المالية؟
- ما هي آليات وآثار حوكمة التكنولوجيا المالية على استجابة البنوك الاستراتيجية في بيئة تنافسية؟
- كيف يمكن تقييم أثر التكنولوجيا المالية على تنافسية البنوك الجزائرية في ظل الجهود الرسمية الحالية لتبنيها؟

فرضيات الدراسة: بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، حاولنا صياغة فرضيات دقيقة، والتي نوضحها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية :تُساهم التكنولوجيا المالية بشكل جوهري في إعادة تشكيل الاستراتيجية التنافسية للبنوك الجزائرية من خلال تعزيز الكفاءة وحوكمة الابتكار.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤدي تبني البنوك الجزائرية للتكنولوجيا المالية إلى تحول استراتيجي من خلال خفض التكاليف وتمييز الخدمة وتركيز السوق، مما يعزز قدرتها على بناء استراتيجية مستدامة ؛

- تُعد حوكمة التكنولوجيا المالية والإطار التنظيمي الذي توفره الدولة والبنك المركزي عاملًا حاسمًا في نجاح استراتيجيات البنوك التنافسية، حيث أنها تساهم في بناء ثقة العملاء وتوفير بيئة تنافسية عادلة ومحفزة للابتكار المسؤول.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على أبرز استراتيجيات ومحددات التنافس البنكي القائمة على التكنولوجيا المالية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في إعادة رسم معالم استراتيجية التنافسية البنكية الحديثة، بالإضافة إلى إبراز مسألة حوكمة التكنولوجيا المالية كمحدد رئيسي لاستجابة البنوك ودورها في تحقيق منافسة عادلة ومستدامة. إلى جانب تحليل تنافسية البنوك الجزائرية والوقوف على واقعها في الجزائر من خلال مجهودات الجهات الحكومية كحالة عملية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات الحيوية والجوهرية التي باتت تمثل واحدة من تحديات المرحلة الراهنة لمعظم البنوك المركزية، كما أنها تؤرق الهيئات التنظيمية المختصة في الشأن البنكي على المستوى العربي والعالمي، والتي تسعى إلى تبني إستراتيجية بنكية واضحة وعادلة مُعززة بالتكنولوجيا المالية وفي إطار مقبول من الامتثال التنظيمي.

منهجية الدراسة: حسب طبيعة الموضوع المطروح للدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأكثر ملاءمة لوصف وتحليل المشكلة المطروحة من خلال الوقوف على الإطار النظري لموضوع الدراسة بجمع المعلومات والمفاهيم عن أدبيات التكنولوجيا المالية والاستراتيجية البنكية وحوكمة المسار الرقمي. وكذا الاستعانة به في تحليل تطور التكنولوجيا المالية في الجزائر استنادا إلى البيانات والأرقام التي توفرها الجهات الرسمية والمنصات والمواقع المحلية الموثوقة.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات ذات الصلة المباشرة التي تناولت موضع البحث:

- **دراسة (Dede Suryanto)** 2020: مقال منشور بمجلة الأبحاث المتقدمة في العلوم الاجتماعية، التربية، والعلوم الإنسانية، المجلد 426، المؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي المهني، مختبر التمويل والمصرفية، جامعة إندونيسيا، بعنوان **"استراتيجية البنوك في مواجهة المنافسة بالتكنولوجيا المالية".** اعتمد البحث على دراسة حالة بنك "PT. Bank XYZ" الذي طبّق أربع استراتيجيات رئيسية شملت التكيف مع التكنولوجيا المالية، والاستثمار في شركاتها الناشئة، والشراكة معها، والتركيز على جودة الخدمة، مستنداً في ذلك إلى العوامل الخمسة لنجاح الاستراتيجية المتمثلة في الامتثال التنظيمي، والموارد البشرية المؤهلة، وثقافة الابتكار، والمعايير الفنية الموحدة، والاستمرارية في

التنفيذ. وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الحاسمة في صياغة استراتيجيات البنوك بعصر التكنولوجيا المالية وتصميم إطار عمل استراتيجي لها، حيث توصلت إلى نتيجة رئيسية تؤكد على "ضرورة التكيف" وإعادة تصميم الاستراتيجيات بشكل عاجل لمواكبة متغيرات السوق. كما أوصت بتبني استراتيجية هجينة تجمع بين التطوير الداخلي والشراكات الخارجية، والاستفادة من ميزة إدارة المخاطرة، والتركيز على تجربة المستخدم، والاستثمار في رأس المال البشري، والتحول من مقدم خدمات تقليدي إلى شريك رقمي متكامل في حياة العملاء.

- **دراسة (Xin Wang, Wenxiu Hu, and Na Guan)** 2025: مقال صادر للناشر الأكاديمي MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute) ، بازل، سويسرا. بعنوان **"مقاربة آلية لتقييم المنافسة القائمة على التكنولوجيا المالية في البنوك التجارية"**. اعتمدت الدراسة منهجاً قياسياً كمياً لتحليل بيانات 16 بنكاً صينياً مدرجاً في البورصة، بهدف تصميم إطار منهجي متقدم لتقييم تنافسية البنوك في عصر التكنولوجيا المالية. وقد سعى هذا الإطار إلى تلافي قصور النماذج التقليدية التي تركز على الجوانب المالية والحوكمة الداخلية فقط، متجاهلة الديناميكيات التكنولوجية المعقدة. ومن خلال تحديد أنظمة التكنولوجيا المالية الرئيسية (البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، والبلوكشين) وتحليل العلاقات المتبادلة بينها باستخدام نموذج تحليل الشبكات العصبية(ANP) ، أثبتت النتائج فعالية الإطار المقترح في تقييم الأداء الشامل للبنوك الصينية ومساعدتها في إعادة تشكيل استراتيجياتها بشكل تكيفي. وخلصت الدراسة إلى توصيات مهمة تشمل تجنب التبني العشوائي للاستراتيجيات والحرص على دراسة الجدوى، والاستثمار الاستراتيجي في تقنيات التكنولوجيا المالية ذات الأثر الأكبر، وتحويل التركيز من الهيكل الداخلي للبنك نحو فهم ديناميكيات النظام البيئي للتكنولوجيا المالية ككل لتمكين التكيف الاستراتيجي في البيئات سريعة التغير.

1. المقاربة النظرية للاستراتيجيات العامة للتنافسية البنكية

تُعرف **الاستراتيجية التنافسية** للبنوك بأنها مجموعة متكاملة من الخطط والإجراءات والأدوات التي تستند إلى أصول المؤسسة المصرفية ومهاراتها وقدراتها. ترمي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مع مرونة كافية للاستجابة للمتغيرات المحتملة وتوفير سيناريوهات بديلة. يرى "بورتر" أن الاستراتيجية التنافسية هي"بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية وإيجاد موقع مستدام، وهي تنبثق من الفهم المحكم لقواعد المنافسة في أي صناعة" **(Porter, 1998, p. 01)**."

بعد دراسات "بورتر" الرائدة والتي مست جوهر التنافسية، تبنت العديد من الصناعات بما في ذلك القطاع البنكي استراتيجيات التنافس الرئيسية الثلاث لتعزيز القدرة التنافسية:

1.1 استراتيجية القيادة بالتكلفة: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم سعر بيع منخفض للمنتج أو الخدمة البنكية مع تحقيق تكلفة إنتاج أقل، أين تتطلب تطبيق نظام صارم وفعال لتحقيق هذه الكفاءة. تظهر ميزات هذه الاستراتيجية في أسعار الفائدة (الدائنة والمدينة)، تكلفة التحصيل، التحويل، الدفع، الإيداع، ومقابل الخدمات والعمليات المالية الأخرى، بالإضافة إلى العمولات وعقود الهندسة المالية. تشكل هذه الاستراتيجية تهديدًا تنافسيًا للاستراتيجيات المماثلة التي تستهدف نفس المنتج، أو الخدمة، أو الفئة من العملاء في نفس البيئة التنافسية؛

2.1 استراتيجية التميز: هذه الاستراتيجية غير سعرية وتعتمد على الابتكار والتحسين المستمر لجعل المنتج أو الخدمة المصرفية فريدة في التصميم والخصائص وطريقة الاستخدام، ومواكبة للتقنيات البنكية الحديثة. تسمح هذه الفرادة بتسعير استثنائي يصعب على المنتجات البديلة أو المماثلة منافسته، و يمنح هذا التميز العميل شعورًا بالخصوصية والأهمية مما يعكس طموحاته. ومع ذلك، من عيوب هذه الاستراتيجية سهولة محاكاة المنافسين للمنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر المرتفع؛

3.1 استراتيجية التركيز: تُعد هذه الاستراتيجية أيضًا من الاستراتيجيات غير السعرية، وتُبنى على ميزة تنافسية جوهرها غياب تخصص المنافسين الآخرين أو قلة موارد البنك. تهدف إلى بناء قدرة استثنائية من خلال التركيز على منتج أو خدمة معينة ضمن السوق الكلي أو جزء منه، أو على فئة معينة من الزبائن .يمكن للبنك أن يحقق أهدافه الضيقة بنجاح من خلال تلبية احتياجات مختلفة عن المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع.

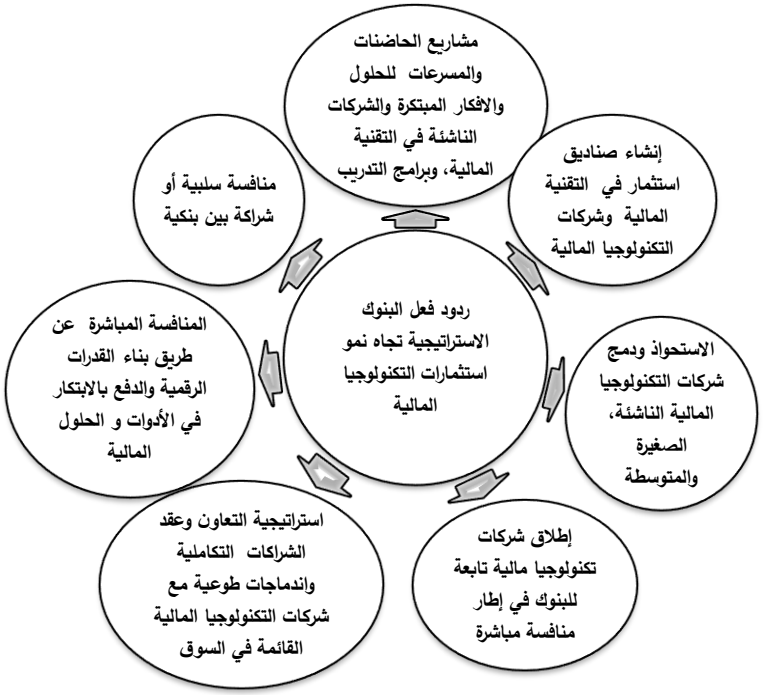
2. استراتيجيات تعزيز التنافسية البنكية القائمة على التكنولوجيا المالية

1.2 البنوك كطرف: تختلف استجابة البنوك لنمو استثمارات التكنولوجيا المالية من بلد لآخر ومن بيئة تنافسية لأخرى وبحسب قطاع التكنولوجيا المالية الأكثر استهدافا وكذا الأنشطة الأكثر عرضة لخطر الانتقال إلى طرف منافس، "فقد تفاوتت ردود فعل البنوك بين بدأ مشاريع الاحتضان وإنشاء صناديق استثمار في التكنولوجيا المالية إلى الدخول في شراكات عدائية نوعا ما مع شركات التكنولوجيا المالية الناشئة من خلال عمليات الاستحواذ والدمج، وفي بعض الحالات عقد شراكات تكاملية أو اندماجية قائمة على المصلحة العادلة والدوافع المشتركة مع هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة أو الاستثمار بإطلاق شركات تابعة لها (للبنوك) في مجال التكنولوجيا المالية كنوع من المنافسة المباشرة (Arner, 2017, pp. 24-27) وتحويل النموذج التشغيلي للأعمال إلى نظام رقمي جديد؛

2.2 البنوك فيما بينها: قد تكون المنافسة بين بنكية من خلال التكنولوجيا المالية وهي لا تخرج عن هذه الحلول والاستجابات الاستراتيجية المذكورة آنفا، "ومهما اختلفت وتعددت أطراف العملية التنافسية القائمة على التكنولوجيا المالية سواء بين البنوك أو بين شركات التكنولوجيا المالية أو فيما بينهما، فإن هذه الردود تشير في الحقيقة إلى تقاطع جملة من الأولويات والدوافع والأهداف والمصالح الاستراتيجية التي تدفع بها التكنولوجيا المالية الأطراف ذوي العلاقة المباشرة (البنوك وشركات التكنولوجيا المالية و العملاء) وأصحاب المصلحة من حكومات وجهات تنظيمية وتجمعات

مهنية مختصة (Gomber, 2018, pp. 230-232). يوضح الشكل أدناه المزيد من استراتيجيات تعزيز التنافسية البنكية من خلال التكنولوجيا المالية والتي تمثل ردود فعل مختلف البنوك القائمة على نمو استثمارات التكنولوجيا المالية:

الشكل رقم 01: أهم استراتيجيات تعزيز التنافسية البنكية من خلال التكنولوجيا المالية



المصدر: من إعداد الباحث

3. دور التكنولوجيا المالية في إعادة رسم معالم الاستراتيجية التنافسية في البنوك

1.3 تحول الاستراتيجيات التنافسية التقليدية بفعل التكنولوجيا المالية

أ. القيادة بالتكلفة: تساهم التكنولوجيا المالية بشكل كبير في تمكين البنوك من تحقيق خفض التكاليف التشغيلية، "فمن خلال أتمتة العمليات وتوفير الخدمات عبر المنصات الرقمية (مثل: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول)، وتقديم منتجات مالية أكثر كفاءة، تستطيع البنوك تقليل الحاجة إلى الفروع الهيكلية والموظفين مما ينعكس على انخفاض تكلفة المنتج أو الخدمة المصرفية (Boot, 2021, pp. 5-7)، و يسمح لها بتقديم أسعار فائدة وعمولات تنافسية للغاية، ويجعلها خياراً جذاباً للعملاء الحساسين للسعر؛

ب. استراتيجية التميز: التكنولوجيا المالية هي المحرك الأساسي للابتكار والتميز في الخدمات المصرفية، ولا يعد التميز مقتصراً على جودة الخدمة التقليدية بل يمتد ليشمل منتجات وخدمات رقمية فريدة ومبتكرة تتميز بالسرعة والسهولة والتخصيص مثل التمويل اللحظي والمدفوعات الرقمية المتطورة ومنصات الاستثمار الآلي؛ تجربة عملاء محسنة أكثر ملاءمة وخصوصية. فمثلاً: الروبوتات البنكية (Chatbots) والمساعِدات الافتراضية تتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات بسهولة وفي أي وقت، ما يخلق شعوراً بالاهتمام والتميز لدى العميل ويعزز ولائه للبنك؛

يتيح التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTechs) بدلاً من المنافسة المباشرة. دمج الابتكارات السريعة لها في عروض البنوك مما يعزز قدرتها على التميز وتقديم حلول عصرية (Thakor, 2020, pp. 15-18)، أين تلجأ هذه الأخيرة بشكل متزايد إلى الشراكات التكاملية والاستحواذ على شركات التكنولوجيا المالية الناشئة أو حتى إطلاق شركات تابعة لها لتحقيق هذا الهدف؛

ج. استراتيجية التركيز: تسمح التكنولوجيا المالية للبنوك بالتركيز على شرائح سوقية معينة بفعالية أكبر، فمن خلال البيانات والتحليلات المتقدمة التي توفرها التكنولوجيا المالية يمكن للبنوك فهم احتياجات قطاعات محددة من العملاء (مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة أو فئة الشباب) وتقديم منتجات وخدمات مصممة خصيصاً لهم، مما يحقق ميزة تنافسية في هذه الشرائح.

2.3 **طبيعة الاستجابة الاستراتيجية للبنوك تجاه التكنولوجيا المالية ومحدداتها:** تتباين استجابات البنوك تجاه التكنولوجيا المالية وتتحدد بعدة عوامل، منها: (Feyen, 2021, pp. 16-18)

- أقدمية وحجم وموقع البنك وقدراته التقنية، حيث نجد أن البنوك الكبيرة ذات البنية التحتية التكنولوجية القوية قد تتبنى استراتيجيات مختلفة عن البنوك الصغيرة؛
- فهم البنك لأهدافه الرقمية، أين يعكس هذا الفهم مدى وضوح الرؤية الرقمية للبنك وقدرته على اختيار الاستراتيجية الملائمة؛
- طبيعة ونطاق المنافسة في السوق (سعرية، غير سعرية، هجومية، دفاعية، محلية، دولية....الخ) ونوعية المنافسين سواء من شركات التكنولوجيا المالية أو من البنوك الأخرى التي تتبنى التكنولوجيا المالية؛
- القيود التنظيمية والتشريعية، حيث أن الأطر القانونية تؤثر بشكل كبير على كيفية تبني البنوك للتكنولوجيا المالية، لاسيما احترام مقتضيات تحقيق الاستقرار المالي، نزاهة السوق، الكفاءة، المنافسة، متطلبات خصوصية البيانات وحماية المستهلك؛
- البيئة التحتية الرقمية والبيئة الحاضنة المحيطة بالبنك ومحددات كلية أخرى، تتصل بالمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المحلية والدولية.

في مواجهة هذه التحديات، تتنوع طبيعة الاستجابة الاستراتيجية للبنوك بين الاحتضان وإنشاء صناديق استثمار لدعم الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية؛ الاستحواذ والدمج لضم شركات التكنولوجيا المالية وتقنياتها إلى عمليات البنك؛ الشراكات التكاملية بهدف الاستفادة من نقاط القوة لدى هذه الشركات دون الدمج الكامل؛ إطلاق شركات تابعة في إطار منافسة مباشرة أو لتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة.

3.3 **التنافسية المستدامة كإستجابة استراتيجية للبنوك تجاه التكنولوجيا المالية:** التكنولوجيا المالية ليست مجرد عامل مساعد بل هي أحد المجالات الرئيسية للتنافسية المستدامة القائمة على التكنولوجيا المالية، والتي تعني قدرة البنوك على تحقيق ميزة تنافسية قوية وفعالة في السوق البنكي على المدى الطويل والحفاظ عليها، وذلك من خلال

التبني الفعال والمبتكر لتقنيات وخدمات التكنولوجيا المالية. هذه القدرة المبنية على أسس قوية ستسمح للبنك بالصمود والتكيف مع التغيرات في السوق والبيئة المحيطة به على المدى الطويل، ولا تقتصر الاستدامة هنا على الاستدامة البيئية والاجتماعية فقط، بل تشمل أيضاً الاستدامة التشغيلية والمالية للبنك نفسه (Nalebuff, 2020, pp. 52-54). فالبنك المستدام هو الذي يستطيع أن ينمو ويقدم خدماته بفعالية للأجيال القادمة؛

إذن. فالتنافسية البنكية المستدامة القائمة على التكنولوجيا المالية تعني أن البنك لا يكتفي بتقديم خدماته التقليدية، بل يستثمر بفعالية في التكنولوجيا الرقمية ليصبح أكثر كفاءة، ابتكارًا، تركيزًا على العميل، وقادرًا على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة ضمن استراتيجية تنافسية تستند إلى هذه الاعتبارات المستدامة والمستقرة على المدى البعيد، وتمكن البنك من الحفاظ على مكانته الريادية ونموه المستمر في بيئة تنافسية تصادمية مع تقديم قيمة مضافة للعملاء والمساهمين والمجتمع على المدى الطويل. باختصار، لم تعد استراتيجيات التنافسية البنكية منفصلة عن التكنولوجيا المالية بل إن القدرة على دمج، تبني، والاستفادة من التكنولوجيا المالية هي التي تحدد مدى نجاح البنوك في بناء وإقامة دفاعات قوية ضد القوى التنافسية وإيجاد موقع مستدام وقيمة لا يستطيع المنافسون تقليدها في السوق المتغير باستمرار.

4. دور حوكمة التكنولوجيا المالية في رسم معالم الاستراتيجية التنافسية لدى البنوك

1.4 حوكمة التكنولوجيا المالية كإطار للمنافسة المشروعة والابتكار المستدام: تشير حوكمة التكنولوجيا المالية إلى القوانين والإجراءات والتدابير المنظمة لاستخدام تقنيات التكنولوجيا المالية، وهدفها الأساسي هو الحد من الإخفاقات والتجاوزات وحماية بيانات ومعاملات العملاء والمؤسسات (البنك المركزي السعودي، 2021، صفحة 3). لكن دورها يتجاوز ذلك ليشمل:

- **ضمان الشفافية والنزاهة في التنافس** :حوكمة الفينتك تخلق بيئة تنافسية عادلة بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية أو حتى ضمن البنوك المتنافسة، فهي تضمن أن جميع المتدخلين في السوق يمتثلون للقواعد العامة مما يمنع الأنشطة غير المشروعة أو التحايل الذي قد يشوه مشهد المنافسة، وتسمح في النهاية بتوجيه التنافس نحو الابتكار الحقيقي والجودة بدلاً من الممارسات غير التنظيمية؛
- **وضع الابتكار على ميزان الحوكمة والاستدامة:** الحوكمة تضمن أن الابتكار في المجال البنكي لا يتم بمعزل عن أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) (Stripe, 2024, p. 5) ، فمن خلال تحقيق معدلات معقولة من الامتثال التنظيمي، تضمن الحوكمة أن الابتكارات التقنية تساهم في نمو مستدام ومسؤول، مما يجبر البنوك على التفكير في المدى الطويل عند تطوير استراتيجياتها التنافسية القائمة على التكنولوجيا؛

- **تشجيع الابتكار والتحسين ضمن بيئة محمية:** عندما تكون هناك أطر حوكمة واضحة وصارمة تشعر البنوك والشركات المالية بالأمان لتقديم الابتكارات الجديدة المصرح بتسويقها. هذه البيئة التنظيمية المحمية تحفظ حقوق جميع الأطراف وتشجع على تطوير القدرات مما يؤدي إلى تنافسية صحية وحركية نحو التحسين المستمر؛

2.4 إدارة المخاطر كركيزة استراتيجية: تتطلب حوكمة التكنولوجيا المالية من البنوك تحديد المخاطر بدقة ومتابعتها باستمرار نظراً لتنوع التهديدات وتعقيد العمليات. هذه المخاطر التي يعتبر الخطر السيبراني أهمها، أصبحت جزءاً لا يتجزأ من أي استراتيجية تنافسية ناجحة تعتمد على التكنولوجيا، على سبيل المثال: المخاطر التشغيلية التي مصدرها مقدمي الخدمات من الأطراف الثالثة (شركات التكنولوجيا المالية) التي قد تتعاون معها البنوك؛ خطر الامتثال القانوني عبر الحدود مع توسع نطاق الخدمات المالية الرقمية عالميا؛ مخاطر الإنترنت والأمن السيبراني أين يصبح تبني أطر مثل" **SecurityFramework Cyber** " من المعهد الوطني الأمريكي للمعايير التكنولوجية (NIST، 2020) (تحديد، كشف، حماية، استجابة، استرداد) ضرورة استراتيجية لحماية أصول البنك وسمعته وبيانات عملائه، وهذا بدوره يعزز الثقة والميزة التنافسية؛ المخاطر المالية الكلية المتصلة بضمان استقرار النظام المالي ككل. حيث يقدم مجلس الاستقرار المالي عشرة قضايا لحوكمة التكنولوجيا المالية (FSB، 2020) أين يتعين على مجالس الإدارة والإدارة العليا في البنوك أن تتخذ إجراءات وتدابير لإدارة مخاطر التكنولوجيا المالية وفقاً لتوجيهات جهات دولية مختصة؛

على سبيل المثال، فقد أسدى كل من بنك نيجارا بماليزيا(**BNI**) وإدارة الخدمات المالية في نيويورك(**NYDFS**)ومجموعة البنك الدولي جملة إجراءات وتدابير إدارة مخاطر التكنولوجيا المالية الواجب اتخاذها من طرف مجالس الإدارة وكذا الإدارة العليا والقائمين على إدارة المخاطر في البنوك والمؤسسات المالية، تجاه مخاطر التكنولوجيا المالية. هذه المتطلبات ليست مجرد قيود، بل هي أساس لبناء الثقة والمصداقية، وهما عاملان حاسمان في جذب العملاء والاحتفاظ بهم في السوق الرقمي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية.

3.4 الحوكمة كعامل تمكين للاستراتيجيات التنافسية: حوكمة التكنولوجيا المالية بتركيزها على الامتثال التنظيمي وحماية البيانات و حقوق المستهلك، تؤثر بشكل مباشر على كيفية صياغة البنوك لاستراتيجياتها التنافسية (Zetzsche, 2020, pp. 35-37) التي سبق ذكرها:

- **استراتيجية القيادة بالتكلفة:** بينما تسمح التكنولوجيا المالية بخفض التكاليف، فإن الحوكمة تضمن أن هذا الخفض لا يأتي على حساب الجودة أو الأمن، مما يضمن استدامة استراتيجية التكلفة المنخفضة دون تعريض سمعة البنك للخطر؛
- **استراتيجية التميز:** لا يمكن للبنوك تحقيق التميز في الخدمات المالية الرقمية دون ضمان حماية بيانات العملاء وخصوصيتهم. فالحوكمة تفرض معايير عالية في هذا الجانب، مما يجعل البنوك التي تلتزم بها متميزة في عيون العملاء؛
- **استراتيجية التركيز:** تمكن الحوكمة البنوك من التركيز على قطاعات معينة من العملاء بمنتجات مبتكرة مع ضمان أن هذه المنتجات تلبي المتطلبات التنظيمية (Allen, 2021, pp. 220-223)، مما يحمي البنك من المخاطر القانونية والتشغيلية.

في الختام، لم تعد استراتيجيات التنافسية البنكية تُصاغ فقط بناءً على القدرات الداخلية أو تحليلات السوق، بل أصبحت حوكمة التكنولوجيا المالية ركيزة أساسية في هذه المعادلة، فهي تفرض على البنوك ليس فقط الابتكار بل الابتكار المسؤول والامتثال، مما يضمن أن الميزة التنافسية التي تسعى إليها البنوك هي ميزة مستدامة مبنية على الثقة والأمان والنزاهة، وتشجع على بيئة تنافسية صحية ومزدهرة.

5. تحليل تنافسية البنوك الجزائرية من خلال نموذج بورتر مع الإشارة إلى متغير التكنولوجيا المالية – استراتيجياته ومحدداته-

يتميز المشهد التنافسي للقطاع البنكي الجزائري بتركيبة محددة من البنوك العمومية والخاصة والمؤسسات والشركات المالية، ويخضع لتحولات متزايدة بفعل التكنولوجيا المالية، رغم أن نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية يظل إطاراً مهماً، إلا أن التكنولوجيا المالية تدمج نفسها كمتغير محوري يعيد تشكيل كيفية تفاعل هذه القوى ويؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الاستراتيجيات التنافسية للبنوك الجزائرية. يمكن تحليل التنافسية في القطاع البنكي وفقا لنموذج بورتر من خلال النقاط التالية:

1.5 قوام المنافسة البنكية في الجزائر: يتضمن المقرر رقم 25-01 مؤرخ في 02 رجب عام 1446 الموافق 02 جانفي سنة 2025، نشر قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، بقوام ثمانية وعشرون (28) مؤسسة مالية معتمدة وهو عدد محدود يتوزع إلى سبعة عشر (17) بنك وطني عمومي وخاص، وثمانية (08) مؤسسات مالية وثلاث (03) فروع بنكية ؛ يلاحظ من خلال تعداد وتنوع المؤسسات النشطة أن هناك منافسة معقولة بينها وليس يوجد احتكار مطلق تفرضه البنوك العمومية التابعة للحكومة في ظل وجود 17 بنكا وفرعا خاصا وعدة مؤسسات مالية غير مصرفية تحوز ترخيصا بالعمل؛ يفرض عدد قليل من البنوك العمومية والخاصة منافسة شديدة نتيجة ما يعرف باحتكار القلة لبعض الخدمات الأكثر شمولية وبعض المهام البنكية المحملة لهم من قبل البنك ممثل الحكومة، وكذا بفعل السبق إلى اتفاقيات تقنية مع مؤسسة البريد والاتصال ولجنة الاستعلام المالي وكبريات الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية ولجنة الاستعلام المالي ....الخ. ساعد هذه الفئة من البنوك انتشارها الجغرافي عبر كامل التراب الوطني و رقمنة الخدمة المقدمة؛

2.5 تهديدات الداخلين الجدد: في الساحة البنكية الجزائرية يبقى تأثير هذا التهديد ضعيفا وذلك بسبب حواجز الدخول القانونية والتنظيمية التي تميز السوق المصرفي، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على الاعتماد من أجل ممارسة النشاط البنكي، لاسيما بعد أزمة بنك الخليفة. وعليه تبقى المؤسسات المتواجدة في السوق في حماية نوعا ما من دخول منافسين جدد إلى القطاع مالم تكن هناك تغييرات تمس التشريعات المصرفية في هذا الجانب، ولا يعتبر في الوقت الراهن ولوج الشركات التكنولوجيا المالية إلى السوق البنكي تهديدا للمؤسسات المصرفية في الجزائر، فهي لا تحوز صفة

بنك ولا تملك الترخيصات والموافقات المقررة لممارسة العمليات البنكية بمفهوم التشريع الجاري به العمل (القانون رقم 23-09 يتضمن القانون النقدي والمصرفي) ، ولا يمكنها ذلك مالم تلجأ إحدى البنوك المرخصة إلى خدماتها في إطار شراكة.

يمكن لهذه الشركات التي اكتسبت شخصيتها المعنوية في القانون التجاري(القانون 22-09 يعدل القانون التجاري) أن تدخل مضمار المنافسة في السوق المالي بخدمات منّظمة (مرخصة) ،كما يمكنها أن تنافس بخدمات غير مرخصة من البنك المركزي أو من وزارة المالية إذا التزمت عدم المساس باختصاصات البنوك وبخدماتها الأصيلة، ولم تكن هذه الخدمات غير المرخصة محل إسناد لفائدتها من طرف البنوك الجزائرية التي حازت رخص إسناد بعض خدماتها لشركات التكنولوجيا المالية. في هذه الحالات تبقى شركات التكنولوجيا المالية خارج دائرة المنافسة المصرفية مهما بلغ حجم قاعدة عملائها، ومهما كان عدد عملائها المُستل من النظام البنكي. ولكنها تنافس في السوق المالي بالمفهوم الواسع. سيمثل هذا النوع من المنافسة تهديدا وجوديا إذا قررت البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الساحة البنكية الجزائرية المنافسة في السوق المالي؛

3.5 **تهديد المنتجات البديلة:** يوجد عدد محدود من المنتجات ونماذج الأعمال والحلول البنكية التقنية التي يمكن تقديمها للعملاء، إضافة إلى الخدمات البنكية التي تدخل حيز التنفيذ بين فترة وأخرى بمبادرة من البنك المركزي استجابة للتوجهات البنكية الراهنة أو من بنوك عمومية وخاصة في طليعة الترتيب التنافسي، أو في إطار شراكات وتحالفات بينية، أو كنتيجة لسياسات الاستثمار في التكنولوجيا المالية، وكمثال على ذلك. دخول المنتجات المصرفية الإسلامية إلى البنوك التقليدية، والتي لاقت إقبالا وترحيبا من العملاء في الجزائر الذين يحاولون تفادي المنتجات الربوية (Bouteraa, 2023, pp. 128-130)، إضافة إلى دخول منتجات غير بنكية إلى السوق البنكي نتيجة الشراكات مع المؤسسات المالية المكونة للنظام البنكي، وهو ما تسعى المؤسسات البنكية إلى تبنيه من أجل استقطاب أكبر عدد من العملاء من خلال تنويع سلة المنتجات والحلول البديلة لمنتجاتها التقليدية ومنتجات المنافسين المماثلة وضمان القدرة على التنافس؛

4.5 **القوة التفاوضية للعملاء:** يوفر نظام المعلومات والإعلام البنكي الإلزامي لإشهار الخدمات والعروض والمنتجات والتحسيس حولها عن طريق الإنترنت في القطاع البنكي الجزائري، معرفة جيدة للعميل بالخدمات والأسعار المقدمة من طرف بنكه والبنوك الأخرى وإمكانية المقارنة والمفاضلة بينها وتحديده مع من سيتعامل أو مع من سينهي علاقته البنكية لتوفر البديل الأفضل أو الدخول في مفاوضات مع البنك بصفته الطرف الأقوى. هذا الإلزام هو ما يدفع البنك إلى تحسين مركزه التنافسي والسعي للبحث عن تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار في حدود قواعد الامتثال الجاري بها العمل، وذلك من أجل جذب أكبر عدد من العملاء أو على الأقل المحافظة على عملائه. هناك قوى أخرى خارجة عن ميدان التعامل قد تدفع العميل لمراجعة أولوياته واحتياجاته البنكية كما هو الحال في التعامل مع البنوك الإسلامية، حيث أن توجه العميل نحو هذه البنوك لا يرجع بالضرورة إلى جودة خدماتها بل لرفضه الصيغة الربوية التي تقدمها البنوك التقليدية، مما أدى بهذه الأخيرة إلى فتح نوافذ إسلامية عبر شبابيكها من أجل استقطاب أكبر عدد من العملاء على غرار البنك الوطني الجزائري(BNA) بداية من سنة 2018 ؛

5.5 **القوة التفاوضية للموردين:** باستثناء مزودي خدمات السحابة الخاصة والبنية التحتية الرقمية الموجهة للبنوك، لا يؤثر دور الموردين في اقتناء التجهيزات التي تستعملها هذه البنوك في نشاطها الخدمي. مثل، التجهيزات المكتبية

والتكنولوجية وغيرها، مما يجعل تهديدهم ضعيفا وذلك بسبب توفر عدد معتبر من الموردين الذين يلبون احتياجات البنوك في نطاق التنافس الجغرافي؛

6.5 دور الدولة: يشير "بورتر" من خلال تحليله للقوى الخمس للتنافسية إلى دور الدولة كقوة ضمنية تدخل في محصلة القوى الخمس. في السوق البنكي في الجزائر، يعتبر دور الدولة أساسيا بامتياز من خلال بنك الدولة وممثلها الرسمي (البنك المركزي)، مما يبقى السوق المصرفي في دائرة احتكار القلة، وهو ما يصعب أيضا دخول منافسين جدد إلى القطاع، فيشكل هذا الدور قيودا تضييقية من جهة، وسياسة حمائية للمؤسسات المتواجدة في السوق من جهة أخرى (Bouheni, 2021, pp. 385-388). حيث قامت الدولة من أجل حماية القطاع بسحب اعتماد عدة بنوك خاصة على غرار بنك الخليفة إثر الهزة البنكية الكبرى التي وقعت في الجزائر سنة 2003، كما قامت في جوان 2003 بسحب اعتماد بنك التجارة والصناعة الجزائري، وبنك خاص آخر (بنك الوحدة) وإغلاقهما بعد إدانتهما بعملية احتيال في مجال التصدير والاستيراد قُدرت باختلاس ما يقارب 100 مليون دولار، كما قامت بحسب اعتماد بنك الريان القطري بسبب عدم استجابته لتعليمات البنك المركزي بوجوب رفع رأس ماله؛

إضافة إلى العوامل السالف ذكرها، يمكن اعتبار دور الصدفة والقوة القاهرة والأحداث غير المتوقعة التي تثير قلقا دوليا عاملا آخر من العوامل التي يجب تحليلها في دراسة التنافسية البنكية في الجزائر، والتي تؤثر على القطاع بشكل مباشر مثل قضية بنك الخليفة التي سبق التطرق إليها والتي هزت السوق الجزائري تحديدا، والجائحة المرضية كوفيد 19التي اجتاحت العالم بداية من سنة 2020 وأثرت على كل القطاعات في جميع الدول دون استثناء. إضافة إلى الأحداث المالية والمصرفية الدولية كالأزمات المالية والفشل المصرفي الذي تعرضت له بنوك عالمية ذات انتشار دولي.

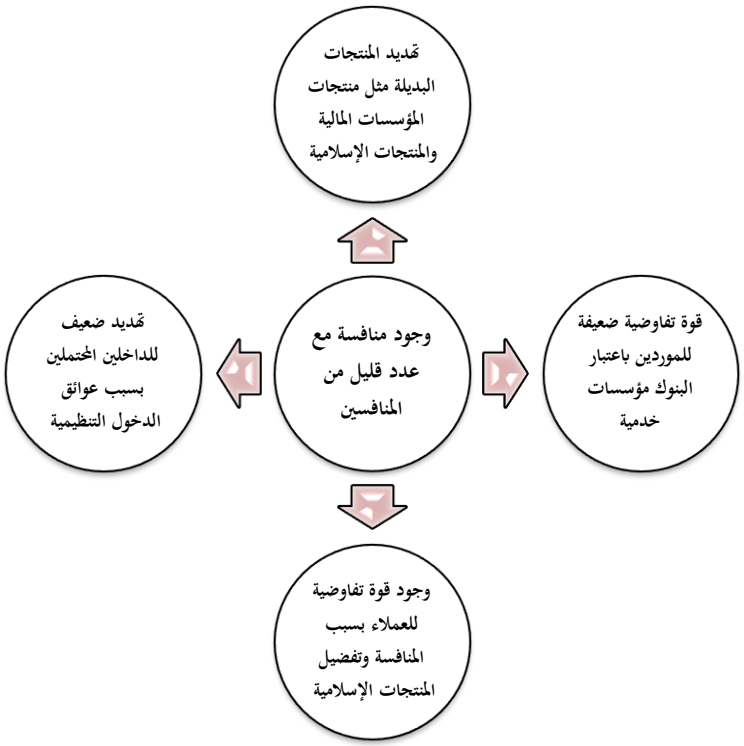
تظهر حوكمة التكنولوجيا المالية في الجزائر كعامل استراتيجي مؤثر وحاسم في رسم معالم الاستراتيجية التنافسية من خلال "حواجز الدخول القانونية والتشريعية "ودور "البنك المركزي بصفته ممثل الحكومة في ضبط القطاع المصرفي"، حيث يتعين على البنوك الجزائرية من جهة أن تطابق منتجاتها وخدماتها لمتطلبات الامتثال التنظيمي وحوكمة التقنية المالية. هذا لا يقلل فقط من المخاطر التشغيلية والسيبرانية (وهو أمر حيوي لاستمرارية الأعمال وثقة العملاء)، بل يضمن أيضاً أن الابتكار يتم ضمن حدود آمنة ومشروعة. ومن جهة أخرى حماية بيانات ومعاملات العملاء، وهي ضمانة أساسية لشفافية ونزاهة التنافس. أين تلتزم البنوك بمعايير حوكمة قوية، خاصة في مجال الأمن السيبراني (كما هو موضح في إطار(NIST)) تبني ثقة أكبر مع العملاء، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في سوق تتزايد فيه المخاوف حول الأمان الرقمي. من جهة ثالثة فإن حوكمة التكنولوجيا المالية تعمل على تحفيز الابتكار المسؤول من خلال تضيق مجال التنافس غير المشروع، مما يجبر البنوك على المنافسة بناءًا على الابتكار المصرح به والتحسين الحقيقي للخدمات. ويدفع البنوك الجزائرية إلى تخصيص الموارد لتطوير حلول تكنولوجية مالية متوافقة مع التنظيمات، وهوما يؤدي إلى تنافسية قائمة على الجودة والابتكار المستدام.

7.5 **خلاصة التحليل:** لم تعد التكنولوجيا في القطاع البنكي الجزائري مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت مُشّكِلاً أساسيا للاستراتيجية التنافسية. حيث أن البنوك التي تنجح في دمج التكنولوجيا المالية ضمن استراتيجياتها التقليدية (مثل القيادة بالتكلفة، التميز، والتركيز) مع الالتزام الصارم بمتطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر، هي تلك التي ستتمكن من:

- تعزيز قوامها التنافسي الحالي ضمن استراتيجية جماعية تشاركية أو فردية في السوق؛
- تحويل تهديدات الوافدين الجدد إلى فرص شراكة؛
- تقديم منتجات بديلة مبتكرة تلبي توقعات العملاء المتغيرة؛
- الاستفادة من القوة التفاوضية المتزايدة للعملاء؛
- بناء ثقة ومصداقية قوية في السوق الرقمي، مما يضمن لها موقعاً تنافسياً مستداما.

في الأخير يمكن تمثيل نموذج "بورتر" في الصناعة البنكية في الجزائر من خلال الشكل أدناه

الشكل رقم 02: نموذج بورتر في القطاع البنكي الجزائري



المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر: **(Eric, 2004, p. 142)**

6. مجهودات الجهات الرسمية لتبني فينتك الجزائر

سخرت الحكومة الجزائرية العديد من الإمكانيات في سبيل بناء منظومة تكنولوجيا مالية متكاملة تحقق من خلالها تطلعات المهتمين بهذا المجال، وقد سعى النظام المالي والبنكي في الجزائر إلى تبني خارطة طريق شاملة لدعم التحول الرقمي في القطاع وخلق الابتكار من خلال تعزيز اعتماد التكنولوجيا المالية وتوفير حلول مالية مبتكرة ومستدامة، وقد

توجت أولى هذه الجهود بإنشاء مختبر مالي تابع لبنك الجزائر وضع تحت إشراف اللجنة الوطنية لتنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB, 2023)، وتم أيضا العمل على حصر المخطط الاجتماعي للأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة في منظومة التكنولوجيا المالية إضافة إلى جهود قانونية وتشريعية أخرى. فيما يلي سنوضح هذه المجهودات بمزيد من التفصيل:

1.6 المختبر المالي- FINLAB DZ: وقد كان من مخرجات هذا المختبر بعنوان سنة 2020 خارطة طريق مقترحة شملت المحاور الكبرى للنهوض بالمجال، كالتالي: **(FINLAB DZ, 2020)**

- ✓ **إطار حوكمة منظومة التكنولوجيا المالية :** يتشكل من لجنتين أساسيتين وفريق عمل حسب الموضوع:
  - لجنة السياسات الاستراتيجية: تُعنى بوضع السياسات والخطط الاستراتيجية للمنظومة، وتعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية لها وتطوير السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
  - اللجنة التنفيذية: هيئة مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف على أعمال المنظومة، بصورة عامة يتألف أعضاء اللجنة التنفيذية عادة من أعضاء مجلس الإدارة الرئيسيين أو المديرين التنفيذيين؛
  - فريق العمل حسب الموضوع: فريق مؤقت يتم تشكيله للعمل على مسألة أو موضوع محدد في إطار مناقشة أو تنفيذ استراتيجية أو مشروع معين؛
- ✓ **تحديد استراتيجية منظومة التكنولوجيا المالية:** من خلال توفير إطار تنظيمي تقني وقانوني غير مُلزم ومبني على الإرادة والاستعداد الطوعي للالتزام بها. يعني ذلك أن الإطار الذي يتم توفيره ليس له قوة قانونية إلزامية ولكنه يشجع الأطراف المعنية على اتخاذ إجراءات تتوافق مع المبادئ والمعايير الموضوعة ؛
- ✓ **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** تتضمن عناصر مثل الشبكات والخوادم وأجهزة التخزين والأنظمة الأساسية (مثل نظم التشغيل وقواعد البيانات) والأمان والبرمجيات وغيرها، وتستخدم لدعم عمليات تكنولوجيا المعلومات داخل المنظومة؛
- ✓ **تحديد مهمة منظومة التكنولوجيا المالية:** تتمثل المهمة الأساسية لمنظومة التكنولوجية المالية في تنظيم وتطوير بيئة عمل للتكنولوجيا المالية في الجزائر كحاضنات الأعمال والمسرعات وشركات رأس مال المخاطر ؛
- ✓ **ملائكة الأعمال:** وهم رواد أعمال ناجحون أو أفراد ثريون يمتلكون خبرة ومعرفة في مجال الأعمال يستثمرون رؤوس أموالهم في شركات ناشئة ومشاريع واعدة؛
- ✓ **تأهيل الموارد البشرية في منظومة التكنولوجيا المالية:** تكوين الكوادر البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والشركات الناشئة وصقل المهارات الفنية لهم، بالاعتماد على مراكز البحث العلمي والمخابر والكليات في تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات الفنية والشخصية للموظفين في القطاع المالي والبنكي.

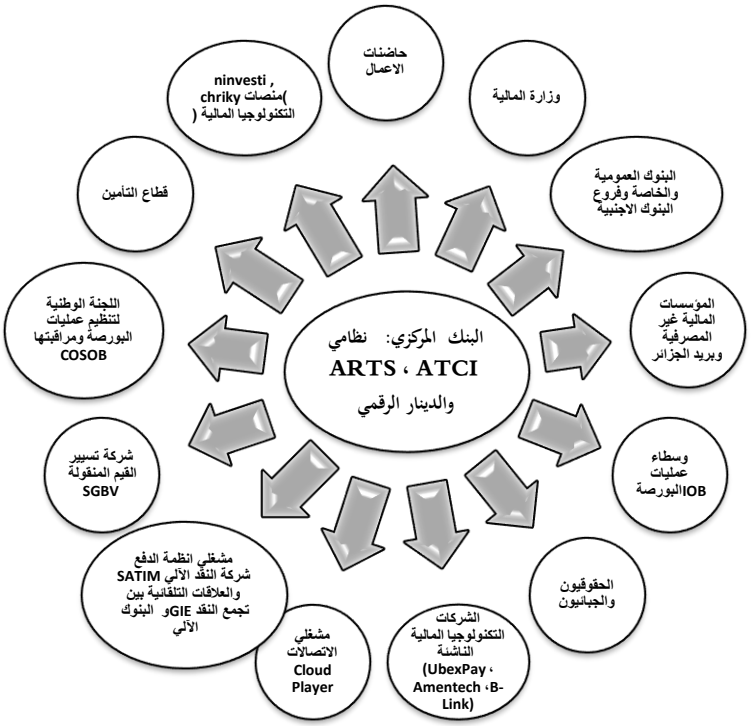
الشكل رقم 03: خارطة طريق المختبر المالي FINLAB لمنظومة التكنولوجيا المالية في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المختبر المالي (FINLAB DZ، 2020)

2.6 المخطط الاجتماعي لمنظومة التكنولوجيا المالية في الجزائر: يظهر الموقع الرسمي للجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها. الفاعلين الأساسيين في منظومة التكنولوجيا المالية وهم أطراف المخطط الاجتماعي ضمن النظام البيئي الموضح بالشكل أدناه :

الشكل رقم 04: المخطط الاجتماعي لمنظومة التكنولوجيا المالية في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB، 2023)

3.6 جهود قانونية وتشريعية: من الجهود المبذولة في هذا الصدد. صدور القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية في ماي 2018، أين تم على إثره الترخيص لحوالي 27 موقع للتجارة الإلكترونية تعمل في مجال الخدمات، أما فيما يخص مجال الدفع الإلكتروني بالتجزئة فقد نص قانون المالية لسنة 2020 بضرورة توفير التجار لأدوات الدفع الالكترونية ووضعها تحت تصرف المستهلكين وذلك في مدة أقصاها 31 ديسمبر2020، ليتم تمديد تعميم الدفع الإلكتروني إلى غاية 31ديسمبر 2023. وفقا لما جاء في مشروع قانون المالية التكميلي لسنة 2022 في مجال تطوير النظام البيئي للشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية تم اتخاذ جملة من القرارات من أبرزها:

- إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وهذا بعدما كانت عبارة عن وكالة وطنية لترقية المخاطر التكنولوجية ؛
- إنشاء المجلس الأعلى للابتكار الذي يعكس التوجه الاستراتيجي لتثمين الأفكار و المبادرات و الإمكانات الوطنية في مجال البحث العلمي، ليتم بعد ذلك إنشاء" مركز الابتكار "في بنك الجزائر عام 2021، بهدف دعم وتطوير التكنولوجيا المالية في الجزائر؛
- منح تحفيزات جبائية لهذه المؤسسات الناشئة كإعفائها من الرسم المهني والضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات بداية من تاريخ بداية النشاط، بالإضافة إلى الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمعدات التي تقتنيها هذه الشركات لمشاريعها الاستثمارية ، كما تعفى من الضريبة الجزافية ؛
- رؤية بنك الجزائر لعام 2025 لتطوير القطاع المالي، والتي تضع التكنولوجيا المالية كأحد محاورها الرئيسية، وقد سبقها إصدار قانون التوجيه الخاص بالتمويل الجماعي لسنة 2020 ؛
- إحداث الدينار الرقمي بموجب احكام القانون النقدي والمصرفي بعنوان سنة 2023

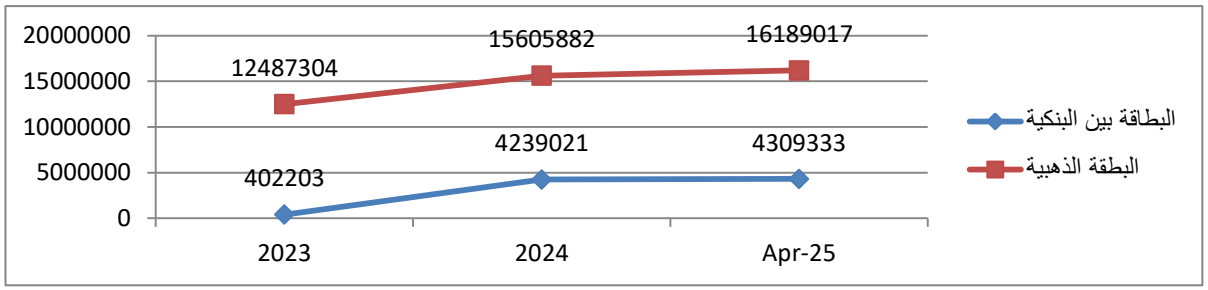
7. أرقام بنشاط أبرزتقنيات التكنولوجيا المالية في الجزائر

فيما يلي سنتناول بعض وسائل وتقنيات التكنولوجيا المالية المستخدمة في القطاع البنكي الجزائري، والمتمثلة في البطاقات البنكية، الدفع عبر الهاتف المحمول، نشاط السحب عبر جهاز الصراف الآلي **ATM** .

1.7 البطاقات البنكية في الجزائر: يعد بنك القرض الشعبي الجزائري أول من أصدر البطاقات البنكية في الجزائر عام 1990، حيث أصدر نوعين منها: بطاقة السحب (**Cash**)، والبطاقة الدولية (**Visa**) ، وفي سنة 2002 تم إطلاق مشروع نظام الدفع الإلكتروني (**IPS**). يضمن التنسيق بين البنوك بمختلف تعاملاتها ويهدف إلى تحديث وسائل الدفع الرقمي، وتطوير العلاقة بين البنكية وتحسين الخدمات المقدمة. في عام 2004، تم إصدار بطاقة ما بين البنوك (**CIB**) المطابقة لمواصفات **EMV** ، وتم تعميمها في سنة 2007 . أما في عام 2016 ، فقد أصدرت بطاقات بنكية مخصصة لعمليات الدفع، ولايزال العمل مستمرًا في البنوك الجزائرية لتطوير وسائل الدفع الرقمية بشكل أكبر **(فرحي كريمة، 2021، صفحة 80)**

1.8

الشكل رقم 05: عدد البطاقات ما بين البنوك (CIB) وعدد البطاقات الذهبية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة تجمع النقد الآلي (GIE monétique، 2025)

تظهر المعطيات الواردة في الشكل أعلاه تطورًا ملحوظًا في عدد البطاقات البنكية والذهبية وصل بحلول نهاية الربع الأول من سنة 2025 إلى **4,309,333** بطاقة بين بنكية، منها **235,408** بطاقة أعمال، و **16,189,017** بطاقة ذهبية أصدرتها المصالح المالية لبريد الجزائر (بعد انضمام بريد الجزائر إلى تجمع النقد الآلي وتحقيق تبادل المعاملات بين البطاقة البيبنكية /الذهبية، التي أصبحت سارية المفعول منذ 05 جانفي 2020)، مما يعكس نموًا إيجابيًا في الشمول المالي واستخدام وسائل الدفع الإلكتروني خلال فترة وجيزة لا تتجاوز 15 شهرا. هذه الزيادة الكمية المعتبرة تشير إلى تصاعد في تبني الخدمات المصرفية الرقمية من قبل الجمهور، الأمر الذي يدعم التوجه نحو اقتصاد رقمي أكثر فعالية.

2.7 **الدفع عبر الهاتف المحمول في الجزائر:** لايزال نشاط الدفع عبر الهاتف المحمول في الجزائر في تطور مستمر، حيث بلغ عدد المشتركين في الجيل الثالث والجيل الرابع للهاتف المحمول 37 مليون مشترك، ومن بين خدمات الدفع عبر الهاتف التي تقدمها البنوك نذكر: على سبيل المثال خدمة"Wimpay-BNA" تم طرحها في السوق من طرف البنك الوطني الجزائري(BNA) بعنوان سنة 2021، تعتمد هذه الخدمة على تقنية رمز الاستجابة السريعة (QR Code) لإجراء مختلف التعاملات بين الأطراف على مدار الساعة وبرسوم منخفضة جدا.

الجدول رقم 01: العدد والمبالغ الإجمالية لمعاملات الدفع عبر الهاتف النقال في الجزائر.

السنة	العدد الاجمالي لمعاملات الدفع	إجمالي مبلغ معاملات الدفع (د ج)	العدد الاجمالي لمعاملات التحويل	المبلغ الاجمالي لمعاملات التحويل (د ج)
2025/04	5,481,458	4.161.577.396,57	3,939,573	51.837.533.070,01

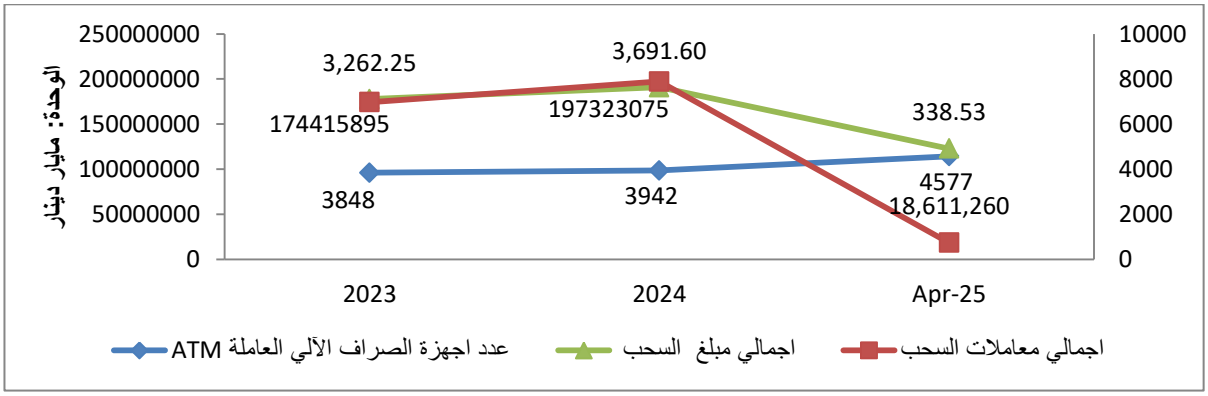
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة: (GIEmonetique، 2025)

يُبرز الجدول أعلاه، النمو المتسارع في استخدام الدفع عبر الهاتف النقال في الجزائر، حيث تُسجل أعداد ومبالغ ضخمة للمعاملات وعمليات التحويل P2P في أبريل 2024. هذه الأرقام تؤكد الدور المتزايد للتكنولوجيا المالية في تسهيل المعاملات اليومية، وتُشير إلى تنامي الثقة في هذه القنوات الرقمية كبديل فعال للدفع التقليدي.

3.7 **نشاط السحب عبر جهاز الصراف الآلي ATM:** مع إصدار مختلف أنواع البطاقات البنكية في الجزائر، أصبح من الضروري استخدامها في مختلف العمليات، سواء للسحب أو الدفع. من بين استخدامات هذه البطاقات السحب من

أجهزة الصراف الآلي المتواجدة في جميع الفروع البنكية في الجزائر، مما سهل واختصر الإجراءات التقليدية لعملية السحب.

الشكل رقم 06: يوضح حصيلة نشاط السحب عبر أجهزة الصراف الآلي البنكية ATM العاملة في الجزائر للفترة (من 2023 إلى نهاية الربع الأول من سنة 2025)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المنصة (GIE monetique، 2025)

تشير البيانات الواردة بالشكل أعلاه إلى حجم النشاط المتواصل لأجهزة الصراف الآلي في الجزائر أين وصل عدد أجهزة الصراف الآلي إلى 4,577 بإجمالي مبلغ سحب قدره 338,526,745,000,00 دج، مما يؤكد استمرار اعتماد المستهلكين على السحب النقدي كجزء أساسي من معاملاتهم المالية اليومية بالرغم من التوسع في الدفع الإلكتروني. تُظهر هذه البيانات الدور المحوري الذي لا تزال تلعبه البنية التحتية التقليدية في تلبية احتياجات السيولة النقدية للجمهور.

الخاتمة

من خلال تحليل معمق لاستراتيجيات البنوك القائمة على نموذج بورتر ومقارنتها بالواقع المتسارع لشركات التكنولوجيا المالية، تبين أن البنوك الجزائرية تسعى جاهدة للتكيف مع هذا التحول، مدعومة بجهود حكومية وتنظيمية ملحوظة. أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تحول الاستراتيجيات التقليدية للتنافس البنكي إلى استراتيجيات قائمة على التكنولوجيا المالية. أين تمكن التكنولوجيا المالية البنوك الجزائرية من خفض التكاليف التشغيلية بشكل كبير من خلال الأتمتة والخدمات الرقمية خاصة في سوق يميل إلى الحساسية للسعر، من جهة. ويمثل الابتكار القائم على هذه التكنولوجيا من جهة أخرى المحرك الرئيسي للتميز، إذا يساعد البنوك في تقديم خدمات رقمية فريدة، تجربة عملاء محسنة، ومنتجات مالية مخصصة، ومن جهة ثالثة. توفر التكنولوجيا المالية الأدوات (مثل تحليل البيانات) التي تساعد البنوك الجزائرية على التركيز بفعالية على شرائح سوقية محددة وتقديم حلول مالية مصممة خصيصًا لاحتياجاتهم، مما يعزز الميزة التنافسية في هذه القطاعات؛

- تبني التنافسية المستدامة كضرورة حتمية لبناء استراتيجية التنافس البنكي الحديث. حيث تتجه البنوك الجزائرية نحو اعتماد نموذج "التنافسية المستدامة القائمة على التكنولوجيا المالية". هذا يعني أن البنك لا يكتفي بتقديم خدماته التقليدية بل يستثمر بفعالية في التكنولوجيا الرقمية ليصبح أكثر كفاءة، ابتكارًا وتركيزًا على العميل، وقادرًا على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة مما يضمن له موقعًا رياديًا ونموًا مستداما يضمن بقاءه؛

- تمثل حوكمة التكنولوجيا المالية مُتطلب أساسي في رسم معالم استراتيجية تنافسية عادلة. فالحوكمة التنظيمية (مثل دور بنك الجزائر وتوجيهاته) ليست قيودًا، بل هي عامل تمكين استراتيجي. فمن خلال ضمان الشفافية، النزاهة، وحماية بيانات العملاء، تخلق الحوكمة بيئة تنافسية عادلة ومحفزة للابتكار المسؤول والمستدام. وقد أصبحت أيضا إدارة المخاطر، خاصة الأمن السيبراني، ركيزة استراتيجية حاسمة. ويفضي التزام البنوك الجزائرية بمعايير صارمة للأمن الرقمي (مثل إطار NIST) إلى بناء ثقة العملاء، ويعزز من ميزتها التنافسية في سوق تزداد فيه المخاوف حول الأمان الرقمي؛

- على الرغم من حواجز الدخول القانونية والتشريعية التي تحمي البنوك القائمة من تهديد الوافدين الجدد (شركات التكنولوجيا المالية ككيانات بنكية كاملة)، إلا أن التهديد يكمن في المنافسة غير البنكية في السوق المالي الأوسع. حيث أن البنوك الناجحة هي التي ستتمكن من تحويل هذا التهديد إلى فرص شراكة أو تطوير لخدماتها؛

- الدور المحوري للدولة والبنك المركزي في تشكيل المشهد التنافسي، من خلال الرقابة الصارمة، المبادرات الداعمة للتكنولوجيا المالية (مثل مختبر FINLAB DZ ومركز الابتكار) وتوفير النصوص التشريعية (مثل قانون التجارة الإلكترونية وإحداث الدينار الرقمي). هذه الجهود تسهم في بناء بنية تحتية داعمة لتطوير التكنولوجيا المالية، ولكنها تتطلب استجابة سريعة من البنوك لتبنيها؛

- الجهود في مجال رقمنة وسائل الدفع (البطاقات البنكية CIB والذهبية، الدفع عبر الهاتف المحمول ...الخ) تظهر توجهًا نحو تعزيز الشمول المالي وتسهيل المعاملات، وهو ما سيعزز التنافسية للبنوك التي تتبنى هذه التقنيات وتطورها.

في الختام، توضح الدراسة أن نجاح البنوك الجزائرية في بيئة التكنولوجيا المالية المتغيرة يعتمد على قدرتها على دمج الاستراتيجيات التنافسية التقليدية مع متطلبات التكنولوجيا المالية المتطورة، ضمن إطار حوكمة قوية ومسؤولة. فالبنوك التي تستطيع تحقيق هذا التوازن هي التي ستتمكن من تعزيز مكانتها، كسب ثقة العملاء، وتحقيق نمو مستدام في سوق يتسم بالتحديات والفرص الرقمية المتزايدة. في المجال البحثي تمثل الدراسة دافعا للباحثين والممارسين البنكيين لتعميق الدراسة مستقبلا في هذا المجال، وتقترح فتح العديد من المسارات البحثية الواعدة لقياس الأثر الكمي للتكنولوجيا المالية على مؤشرات الكفاءة والربحية في البنوك الجزائرية، وتحليل العوائق السلوكية والثقافية التي تحدد قبول العملاء للخدمات الرقمية. كما تنصح بدراسة نماذج حوكمة المخاطر السيبرانية وتقييم فعالية الشراكات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية في السياق المحلي. بالموازاة، تحثّ الدراسة القائمين على البنوك وصناع السياسات على تبني هذه المقترحات كخارطة طريق عملية، وتدعوهم للاستثمار في تحسين تجربة العميل الرقمي، وتبني أطر حوكمة مرنة، والاستفادة القصوى من المبادرات الحكومية لتحقيق تنافسية مستدامة في المشهد المالي الجديد.

قائمة المصادروالمراجع

المراجع بالغة العربية

◄ **المقالات في المجلات العلمية :**

- عبوز سعاد، فرحي كريمة (2021)، واقع الدفع الإلكتروني في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، الجزائر. ص:80

◄ **المو اقع الإلكترونية**

- البنك المركزي السعودي (2021)، الدليل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات في القطاع المالي ، الرياض، ص3. الرابط : Consulté le 15-07, 2025, sur https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Pages/default.aspx

المراجع باللغة الأجنبية

► **Livers**

- Michel Porter(1998), Competitive Advange Creating And Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, P 01

- Eric Vogler (2004) , Management Stratégique Des Services, Dunod, France , P 142

► **Articles scientifiques**

- Allen, H., Gu, X., & Jagtiani, J. (2021). A Survey of Fintech Research and Policy Discussion. *Review of Corporate Finance*, *1*(1-2), P220–223.

- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech and RegTech in a Nutshell, and the Future in a Sandbox. CFA Institute Research Foundation, P 24-25

- Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's Old, What's New?. Journal of Financial Stability, *54*, 100876, P5-7

- Bouheni, F. B., & Hasnaoui, A. (2021). The Role of the State in the Algerian Banking Sector: Between Regulation and Protection. Journal of African Business, *22*(3), 379–395.

- Bouteraa, M., & Boukefa, S. (2023). Determinants of the Adoption of Islamic Banking in Algeria: A Customer Perspective. Journal of Islamic Marketing, *14*(5),P 127–129.

- Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., & Saal, M. (2021). Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. BIS Papers, No(117). Bank for International Settlements, P16–18.

- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. Journal of Management Information Systems, *35*(1),P 230–232.

- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2020). The Rules of Co-opetition. Harvard Business Review, *98*(1), P52–54.

- Thakor, A. V. (2020). Fintech and Banking: What Do We Know?. Journal of Financial Intermediation, *41*, 100833, P15–18.

- 10. Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Barberis, J. N., & Arner, D. W. (2020). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? (University of New South Wales Faculty of Law Research Series No. 2020-02). SSRN, P35–37.

- **Les sites web**

- Cosob.Dz (2023), rapport-annuel-2023, Consulté Le 07 03, 2025, Sur https://cosob.dz/wp-content/uploads/2024/10/rapport-annuel-2023-V-france.pdf
- Finlab.(2020).,Dz Finlab Ecosysteme, Consulté Le 07 15, 2025,Sur Https://Cosob.Dz/Wp-Content/Uploads/2024/05/1-Roadmap-Algeria-Finlab-Monsieur-Abdelkader-Khennoussi.Pdf
- Fsb. (2020). Financial Stability Board. Consulté Le 06 15, 2025, Sur Www.Fsb.Org/Work-Of-The-Fsb/Financial-Innovation-And-Structural Change/Fintech
- Nist. (2020), Cyber Security Framework. Consulté Le 07 06, 2025, Sur Https://Www.Nist.Gov/Cyberframework
- Stripe. (2024). Guide Innovation Dans Le Domaine De La Fintech. Consulté Le 07 05, 2025, Sur Https://Stripe.Com/Fr/Resources/More/Fintech-Innovation-Where-Financial-Technology-Is-Today-And-Where-Its-Heading
- Gie Monétique. (2025, 04). Cartes En Circulation. Consulté Le 07 15, 2025, Sur Https://Giemonetique.Dz/Ar/Cartes/
- Gie Monétique. (2025, 04). Activité De Paiement Mobile. Consulté Le 07 15, 2025, Sur Https://Giemonetique.Dz/Ar/Activite-Paiement-Par-Mobile/
- Gie Monétique. (2025, 04). Activité De Retrait Au Distributeur Automatique. Consulté Le 07 15, 2025, Sur Https://Giemonetique.Dz/Ar/Activite-Retrait-Sur-Atm/