

تحالف شركات التكنولوجيا المالية الناشئة والمصارف التقليدية: بين الفرص والتحديات

Alliances between Fintech Startups and Traditional Banks: Opportunities and Challenges

فيلاي أسماء¹، بوصالح سميرة²

¹ المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، a.filali@cu-maghnia.dz

² المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، s.bousalah@cu-maghnia.dz

تاريخ الاستلام : 2026/04/15 تاريخ القبول: 2026/06/04 تاريخ النشر: 2026/07/09

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة فرص التحالف بين شركات التكنولوجيا المالية الناشئة والمصارف التقليدية، والتحديات التي تعرفها هذه الشراكة في ظل التطور التكنولوجي الذي عرفه القطاع المالي خصوصا بعد أزمة كوفيد 19. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة يمكن أن تكون إما علاقة تحالف أو تنافس، إلا أن الشائع هو التحالف بينهما، لما له من إيجابيات تعود على كل الأطراف، إلا أنه في ظل هذه الفرص واليجابيات لا يجب التغافل عن المخاطر التي يمكن أن تنتج عن هذا التحالف وأهمها المخاطر السيبرانية. كلمات مفتاحية: شركات التكنولوجيا المالية، المؤسسات المالية، القطاع المالي ، التحالف.

تصنيفات JEL : G21 ، G23 ، O33

Abstract:

This research paper aims to examine the opportunities arising from alliances between fintech startups and traditional banks, as well as the challenges associated with such partnerships in light of the technological advancements experienced by the financial sector, particularly in the aftermath of the COVID-19 crisis.

The study finds that the relationship between traditional banks and fintech startups can take the form of either competition or collaboration; however, alliances are more prevalent due to the mutual benefits they offer to all parties involved. Despite these advantages, the associated risks—most notably cybersecurity risks—should not be overlooked.

Keywords: Fintech startups; financial institutions; financial sector; alliance.

JEL Classification Codes: G21, G23, O33

المؤلف المراسل: فيلاي أسماء a.filali@cu-maghnia.dz

1. مقدمة:

شهد القطاع المالي خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية، وذلك نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال الابتكار التكنولوجي. وقد برزت في هذا السياق شركات التكنولوجيا المالية الناشئة كفاعل جديد، حيث قدمت حلولاً مبتكرة أسهمت في تحسين جودة الخدمات المالية وجعلها أكثر سهولة وسرعة وأقل تكلفة. وتسارع نمو هذه الشركات بشكل ملحوظ خاصة بعد الأزمة الصحية العالمية، التي أحدثت تحولاً جذرياً في سلوكيات الدفع والاستخدام المالي لدى الأفراد، ما أدى إلى استقطاب شريحة واسعة من العملاء الذين أصبحوا أكثر ميلاً للحلول الرقمية مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية.

في المقابل، وجدت المصارف التقليدية نفسها أمام واقع جديد يفرض عليها ضرورة التكيف السريع مع هذه التحولات، من خلال تبني التقنيات الرقمية وتطوير نماذج أعمالها بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنافسية الجديدة، ولم يعد يُنظر إلى شركات التكنولوجيا المالية الناشئة كمنافس ثانوي، بل كقوة مؤثرة قادرة على تقديم بدائل فعالة منخفضة التكلفة، الأمر الذي دفع البنوك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها، سواء عبر الاستثمار في الابتكار أو من خلال بناء شراكات وتحالفات معها.

وعليه، أصبح التحالف بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية خياراً استراتيجياً يجمع بين مزايا الطرفين، حيث يتيح للبنوك الاستفادة من المرونة والابتكار، بينما تستفيد الشركات الناشئة من الثقة والبنية التحتية التي تتمتع بها المصارف.

في ضوء ما سبق، تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما طبيعة الفرص والتحديات التي يفرضها التحالف بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة؟

أهداف الدراسة

- تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة، وتحديد ما إذا كانت علاقة تنافسية أم تكاملية .
- إبراز أهم الفرص والمخاطر الناتجة عن التحالف بين الطرفين، مع محاولة تقييمها بشكل متوازن .
- تحديد الشروط والمتطلبات اللازمة لإنجاح التحالف وتحقيق قيمة مضافة لكل من المؤسسات المالية والعملاء.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع معاصر يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات المالية، والمتمثل في التعاون بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة. كما تسهم في تقديم تحليل موضوعي يوازن بين الفرص والتحديات المرتبطة بهذا التحالف، بما يساعد صناع القرار على تبني استراتيجيات فعالة تعزز من كفاءة القطاع المالي واستدامته.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف وتحليل طبيعة العلاقات الممكنة بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة، مع التركيز على نماذج التحالف والتعاون. كما تم تحليل مختلف الفرص والمخاطر المرتبطة بهذه العلاقة، بهدف تقديم رؤية شاملة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية.

فرضيات الدراسة

- يساهم التحالف بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة في تعزيز الابتكار المالي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .

- يواجه التحالف بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة تحديات تنظيمية وتقنية قد تحدّ من فعاليته واستمراريته.

2. واقع التكنولوجيا المالية في العالم

عرف القطاع المالي مؤخرًا تغييرًا كبيرًا سببه التكنولوجيا المالية التي سهلت وبسطت طريقة تقديم الخدمات المالية والمصرفية، وظهرت شركات متخصصة في ذلك أربكت القطاع المالي والمصرفي التقليدي.

1.2 تعريف شركات التكنولوجيا المالية الناشئة

- يعرف "بنك الاستثمار العام" الشركات الناشئة على "أنها شركات شابة ومبتكرة تبحث عن نموذج اقتصادي يضمن نموًا قويًا وسريعًا للغاية"، ويشير البنك إلى ضرورة مرور الشركة بمرحلة تجريبية لسوقها ونموذجها الاقتصادي. (Rhattat & Quiquerez, 2021)

- أما التكنولوجيا المالية فقد عرفها Oxford Dictionary على أنها: "برامج الكمبيوتر والتكنولوجيات الأخرى الموجهة لدعم أو تمكين الخدمات المصرفية أو المالية". (Nicoletti, 2017, p. 12)

- يطلق على التكنولوجيا المالية مصطلح الفينتك وهو اختصار للمصطلح الانجليزي **Financial Technology (FinTech)**. وإضافة إلى كون هذا المصطلح يشير إلى التكنولوجيات المستخدمة فهو يشير أيضًا إلى الشركات التي تدمج الخدمات المالية بالتكنولوجيات الجديدة المبتكرة في القطاع المصرفي والمالي.

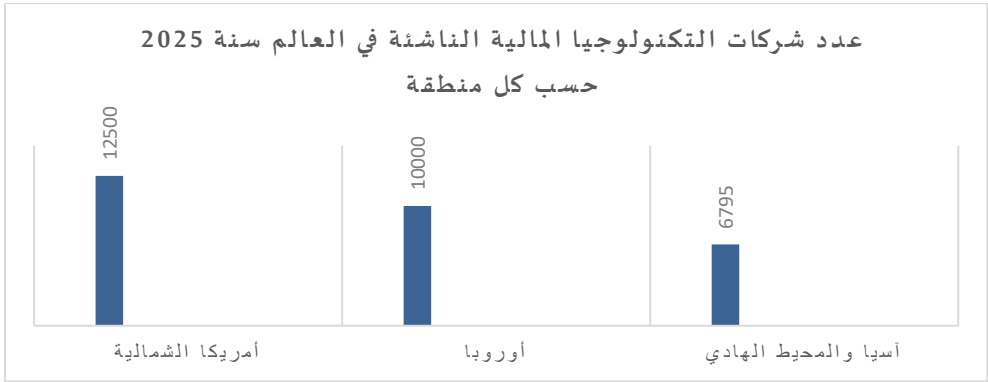
وعليه شركات التكنولوجيا المالية الناشئة هي "شركات تم إنشاؤها حديثًا وتقدم خدمات مالية قائمة على التكنولوجيا المالية" (Gimpel, Rau, & Rogling, 2017, p. 247)

وتشمل خدمات التكنولوجيا المالية مجموعة الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية ولكن بطريقة رقمية ومبتكرة كالمدفوعات الرقمية، المعاملات غير النقدية، والمصارف والعملات الافتراضية الإلكترونية... إلخ حيث تهدف إلى جذب العملاء (المستهلكين) بمنتجات وخدمات أكثر سهولة في الاستخدام، أكثر فعالية، شفافية وآلية عن تلك المتاحة حاليًا.

2.2 عدد شركات التكنولوجيا المالية الناشئة

شهد عدد شركات التكنولوجيا المالية في العالم نمواً متسارعاً خلال السنوات الأخيرة، مدفوعاً بالتطور التكنولوجي وزيادة الطلب على الخدمات المالية الرقمية. ويعكس هذا التوسع الأهمية المتزايدة لهذا القطاع ودوره في إعادة تشكيل ملامح النظام المالي العالمي.

الشكل 1: عدد شركات التكنولوجيا المالية الناشئة في العالم سنة 2025



Source : (Statista, 2026)

اعتباراً من 2025، بلغ العدد العالمي للشركات الناشئة النشطة في مجال التكنولوجيا المالية حوالي 35.974 شركة، استحوذت أمريكا الشمالية على الحصة الأكبر، حيث بلغ عدد شركات التكنولوجيا المالية فيها أكثر من 12.500 شركة، تليها أوروبا بحوالي 10.000 شركة، ومنطقة آسيا والمحيط الهادي بما يقرب 6.800 شركة.

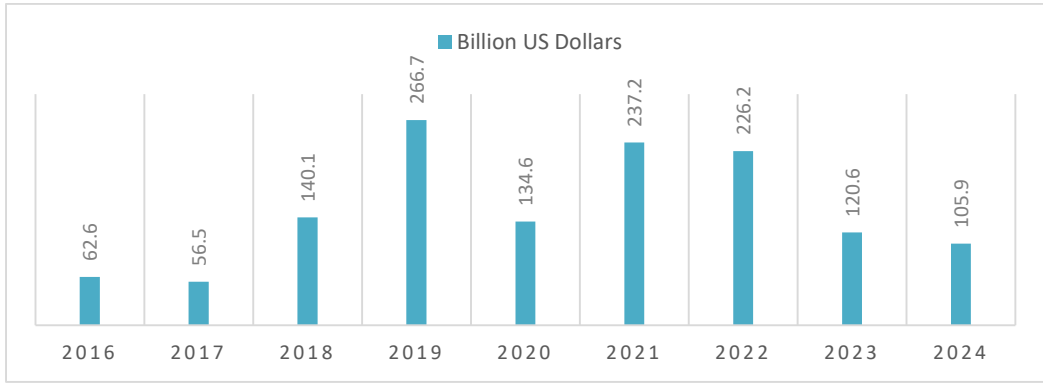
شهد قطاع التكنولوجيا المالية العالمي توسعاً استثنائياً طوال العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، وبلغ ذروته سنة 2018 عندما دخل أكثر من 3400 شركة ناشئة جديدة في مجال التكنولوجيا المالية إلى السوق، وعلى الرغم من استمرار زيادة العدد الإجمالي لشركات التكنولوجيا المالية، إلا أن معدل تأسيس الشركات الجديدة انخفض بشكل ملحوظ بعد هذه الذروة، ووصل هذا المسار التنازلي إلى نقطة ملحوظة عام 2024، حيث تم إطلاق 727 مشروعاً جديداً فقط في مجال التكنولوجيا المالية، وهو

أدنى رقم سنوي للمؤسسات الجديدة منذ عام 2010، ويشير هذا الاتجاه إلى نضج مستمر لقطاع التكنولوجيا المالية، مع عمليات دمج وتركيز أكبر على نماذج الأعمال المثبتة.

3.2 الاستثمارات في شركات التكنولوجيا المالية

شهدت الاستثمارات في مجال التكنولوجيا المالية نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، وهذا ما يعكس ثقة المستثمرين في قدرة شركات التكنولوجيا المالية على إحداث تحول جذري في نماذج الأعمال المالية التقليدية وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة.

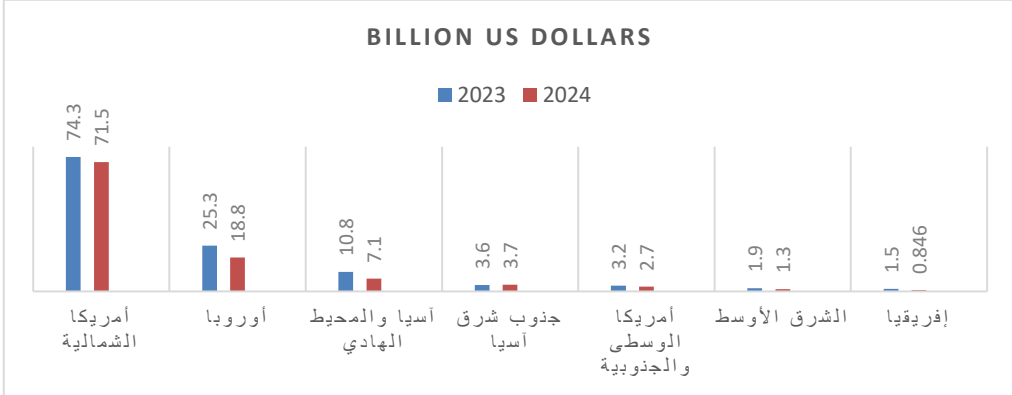
الشكل 2: قيمة الاستثمارات العامة في التكنولوجيا المالية 2016-2024



Source : (GFTN, 2025, p. 6)

نلاحظ من خلال البيانات المقدمة أعلاه أن سوق التقنيات المالية الحديثة عرف قفزة نوعية في السنوات الأخيرة خصوصاً منذ سنة 2018، ليصل إلى أوجه سنة 2019، وبسبب ظروف جائحة كوفيد 19 عرف انخفاضاً سنة 2020 ليستعيد نشاطه سنة 2021. وارتفعت قيمة استثمارات التكنولوجيا المالية العالمية حوالي الضعف خلال سنة، من 121.5 مليار دولار سنة 2020 إلى 210.1 مليار دولار سنة 2021، وبعد سنة 2021، تباطأ النشاط الاستثماري بشكل كبير، في حين أن التباطؤ المبكر ربما يكون قد تأثر بجائحة كوفيد-19، فإن استمرار الاعتدال في الاستثمار من المرجح أن يشير إلى أن قطاع التكنولوجيا المالية يدخل مرحلة أكثر نضجاً، ويتميز هذا النضج بتوحيد السوق، وزيادة التركيز على الربحية على حساب النمو، والاستثمار الأكثر انتقائية في نماذج الأعمال المثبتة بدلاً من المشاريع المضاربة.

الشكل 3: استثمارات التكنولوجيا المالية حسب المنطقة



Source : (GFTN, 2025, p. 7)

3. مجالات ودوافع التحالف بين شركات التكنولوجيا المالية والمصارف التقليدية

تتميز العلاقة بين شركات التكنولوجيا المالية الناشئة والمصارف التقليدية بالتضارب، فمن جهة: ووفقا لاعتقاد راسخ تعتبر شركات التكنولوجيا المالية عوامل معطلة قد تحل محل اللاعبين المحليين (المصارف التقليدية)، ومن جهة أخرى: قد يكون اللاعبون المحليون هم العملاء الرئيسيون لمنتجات التكنولوجيا المالية، والموردون المهمون للخدمات التي تغطيها متطلبات الترخيص، وبفضل قاعدة عملائهم سيعتبرون الموزعين الفعالين لمنتجات التكنولوجيا المالية، كما يمكن أن يلعب اللاعبون المحليون دور أصحاب رؤوس أموال الشركات لتمويل مشاريع التكنولوجيا المالية نظرا لمعرفتهم الفائقة بالصناعة، وقد يستحوذون على شركات التكنولوجيا المالية في المستقبل، ومن ثم هناك مجال واسع بين الشركات والمصارف ليس فقط للتنافس وإنما أيضا للتعاون والتعاقد. (Enriques & Ringe, 2020, p. 4)

1.3 أشكال التحالف بين شركات التكنولوجيا المالية والمصارف التقليدية

يفتقر القطاع المصرفي إلى الابتكار وتفتقر شركات التكنولوجيا المالية الناشئة إلى الثقة، هذه التحديات جعلت كلا الطرفين يدركان أهمية الشراكة والاندماج في تحقيق أهدافهما، ودفعتهما نحو التفكير في التعاون الجاد بينهما وأصبحت صفقات الشراكة والاندماج في ارتفاع مستمر، ويتمثل هذا التعاون في حالتين: (Enriques & Ringe, 2020, p. 5)

- يمنح البنك عملاء شركائه في مجال التكنولوجيا المالية إمكانية الوصول إلى الخدمات المصرفية (أو الخدمات المالية الأخرى) المعروفة باسم "الخدمات المصرفية كخدمة".
- توفر شركات التكنولوجيا المالية منتجا برمجيا للبنك لتحسين محفظة منتجات البنك أو تجربة العملاء وهو ما يعرف باسم "البرنامج كخدمة".

في الحالة الأولى يكون المبرر الرئيسي للشراكة تنظيميا، إذ غالبا ما يكون حصول الشركة الناشئة على ترخيص مصرفي مكلفا للغاية، وفي نفس الوقت غالبا ما تشمل الخدمات الأساسية التي تقدمها الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية على مكون بنكي ضروري كالحساب الجاري و/أو نظام الدفع المرتبط بالحساب الجاري (بطاقة الخصم).

في الحالة الثانية يمكن افتراض أن الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية نظرا لثقافتها التي تركز على العملاء أفضل في إيجاد الحلول التكنولوجية والتي سيقدرها العملاء لبساطتها والمتمثلة بشكل عام في تجربة العميل. والتعاون بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة يأخذ العديد من الأشكال أشهرها: (النحاس، 2020)

أ. التعاون فيما يتعلق بالمنتج (المنتجات المشتركة)

وهناك عدة أشكال للتعاون في هذا النموذج:

الأول: حين تتكامل أنظمة شركة تكنولوجيا مالية مباشرة مع النظام البنكي الحالي لتوفير منتج معين للمستخدمين النهائيين.

الثاني: عندما يعهد البنك بكل الأعمال الخاصة بتنفيذ التطبيق إلى شركة تكنولوجيا مالية والتي تقدم البرمجيات كخدمة عبر التكنولوجيا السحابية ولا تطلب تواجد الأنظمة داخل البنك.

الثالث: وهو الأفضل عن طريق استخدام واجهات التطبيقات البنكية المفتوحة (Open API) التي تمكن مطورين خارجيين من إنشاء تطبيقات وخدمات مالية، فتتحول البنوك إلى منصات للخدمات المالية وتكون بذلك الواجهة الخلفية لنظام التكامل مع شركات التكنولوجيا المالية.

ب. البنك كمستثمر أو شريك في حاضنات ريادة الأعمال

استثمار البنك في شركات التكنولوجيا المالية يأخذ شكلين:

الأول: في حالة شركة تكنولوجيا مالية كبيرة يستثمر البنك مباشرة في الشركة.

الثاني: في حالة شركة تكنولوجيا مالية ناشئة يؤسس البنك حاضنات ومسرعات الأعمال لتشجيع شركات التكنولوجيا المالية على الابتكار، وتقديم الدعم والإرشاد لهم.

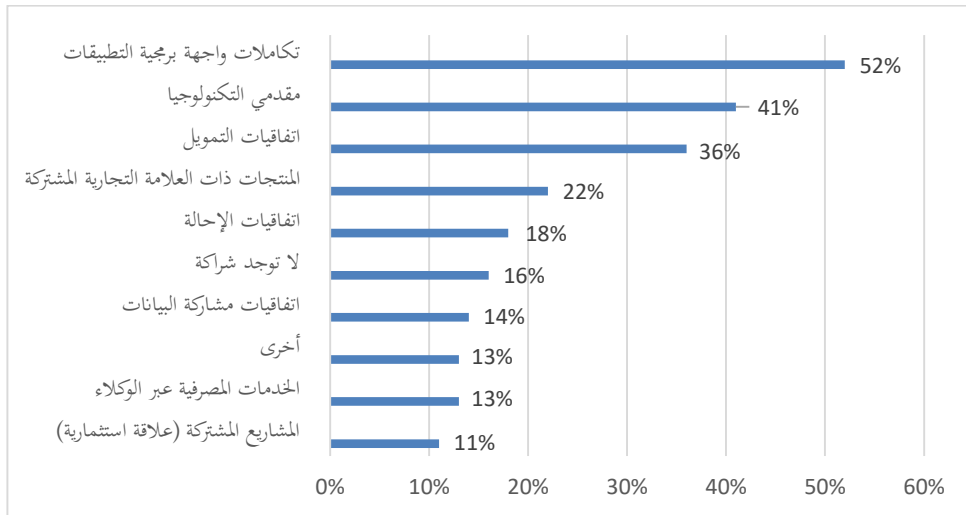
ت. البنك كمؤسس للمشروع (مصنع لشركات التكنولوجيا المالية)

يقوم البنك بتكوين فرق عمل لحل مشكلات بنكية محددة، فتقوم الفرق بدراسة جميع الحلول المبتكرة والتكنولوجيا المنطوية لتنفيذ الحلول، ثم يعرض كل فريق نتائجه وأفكاره على لجنة المديرين التنفيذيين في البنك، ويقومون بدورهم بالموافقة على تأسيس شركة تكنولوجيا مالية لتنفيذ الحلول التكنولوجية المقترحة لحل المشكلة المالية أو المصرفية.

2.3 أنواع التحالفات بين شركات التكنولوجيا المالية والمصارف التقليدية

حسب الإصدار الثاني من تقرير مستقبل التكنولوجيا المالية العالمية تم إجراء دراسة تجريبية ضمت 240 شركة تكنولوجيا مالية مختارة بعناية عبر ست قطاعات أعمال رئيسية وست مناطق، تم التوصل إلى أن الشراكات تلعب دورا حاسما في استراتيجيات التكنولوجيا المالية، حيث تتعاون 84% من شركات التكنولوجيا المالية التي شملها الاستطلاع مع المؤسسات المالية القائمة.

الشكل 4: أنواع التحالفات بين المؤسسات المالية وشركات التكنولوجيا المالية



Source: (World Economic Forum & University of Cambridge, 2025, p. 16)

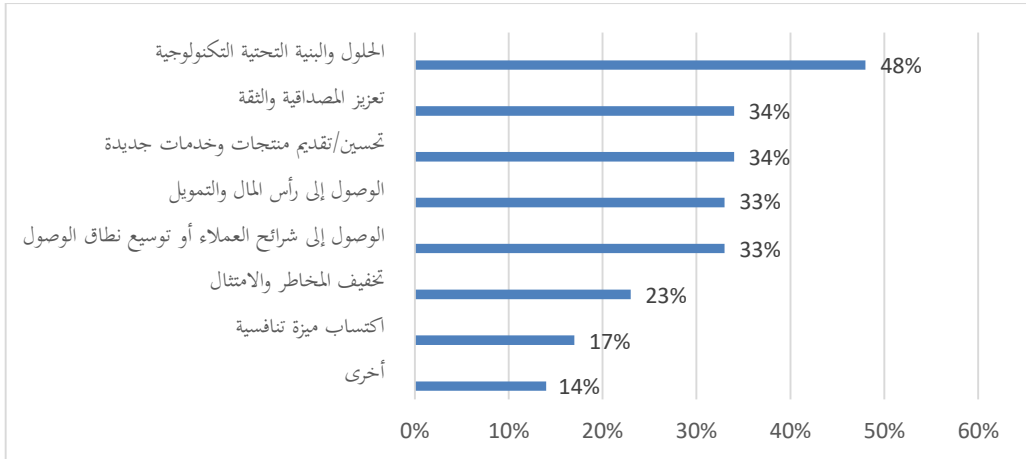
تصدرت عمليات تكامل واجهة برمجية التطبيقات (API) الاستجابات بنسبة 52%، مما يعكس اعتماد القطاع على الاتصال السلس القائم على التكنولوجيا، وجاء مزودو التكنولوجيا في المرتبة الثانية كنوع بارز من الشراكات بنسبة 41%، مما يؤكد دور حلول التكنولوجيا الخارجية في دفع عمليات التكنولوجيا المالية، واحتلت اتفاقيات التمويل المرتبة الثالثة بنسبة 36%، مما يدل على أهمية التعاون المالي في دعم النمو والابتكار، تلتها المنتجات ذات العلامة التجارية المشتركة، حيث استفاد 22% من شركات التكنولوجيا المالية من هذه الشراكات لتعزيز وصول العلامة التجارية وقيمتها، وقد يكون هذا النوع من الشراكة ذا قيمة خاصة للقطاعات التي تواجه تحديات التوسع عبر الحدود كما هو الحال مع الخدمات المصرفية الرقمية والادخار وشركات تكنولوجيا التأمين، مما يشير إلى أن العلامات التجارية المشتركة مع الشركاء الراغبين يمكن أن تكون استراتيجية رئيسية للتغلب على هذه الحواجز، وشكلت اتفاقيات تبادل

البيانات والخدمات المصرفية عبر الوكلاء، وأشكال الشراكة الأخرى ما بين 13% و14%، في حين أشار 16% من المستجيبين إلى أنهم لم يقوموا بأي شراكات.

3.3 دوافع التحالف بين شركات التكنولوجيا المالية والمؤسسات المالية القائمة

تشهد الشراكة بين شركات التكنولوجيا المالية والمؤسسات المالية القائمة تزايداً ملحوظاً، مدفوعة برغبة كل طرف في الاستفادة من مزايا الآخر.

الشكل 5: دوافع التحالف بين شركات التكنولوجيا المالية والمؤسسات المالية القائمة



Source : (World Economic Forum & University of Cambridge, 2025, p. 17)

يوضح الشكل 5 الدوافع الرئيسية التي تحرك شركات التكنولوجيا المالية، في المجمل، ذكر 48% من شركات التكنولوجيا المالية الحلول التكنولوجية والبنية التحتية كسبب رئيسي للشراكات، مما يؤكد تركيز الصناعة على تسخير التكنولوجيا لدفع الكفاءة والابتكار، وكان تعزيز المصداقية والثقة (34%) دافعا بارزا آخر خصوصا لشركات تكنولوجيا إدارة الثروات، وشركات جمع رأس المال الرقمي، تلتها القدرة على تحسين أو إنشاء عروض منتجات وخدمات جديدة (34%) خصوصا بالنسبة لشركات المدفوعات الرقمية، حيث يستخدم هذا القطاع بنى تحتية متكاملة للدفع لإنشاء منتجات جديدة، مثل مرافق الدفع

على منصات الشركاء، وبلغ الوصول إلى رأس المال والتمويل والوصول إلى شرائح العملاء أو تحسينات الوصول إلى السوق 33%، وذكر 23% من المشاركين دوافع تتعلق بتخفيف المخاطر وضمان الامتثال، ووصف 17% فقط اكتساب ميزة تنافسية بأنه السبب الرئيسي للشركات.

يشير هذا التوزيع إلى تركيز واضح على تسخير الشركات للنمو التكنولوجي والاستراتيجي، فضلاً عن تحسين وضع السوق وثقة المستهلك، وفي الوقت نفسه، لعبت عوامل مثل الامتثال والميزة التنافسية أدواراً ثانوية نسبياً. علاوة على ذلك، كان هذا التركيز على الثقة والمصادقية ذا صلة خاصة في الأسواق الناشئة والنامية، حيث وُجد أن شركات التكنولوجيا المالية تخدم نسبة أعلى من الشرائح التي لا تحظى بالخدمات الكافية من خلال عروض المنتجات المستهدفة.

4. فرص ومخاطر التحالف بين شركات التكنولوجيا المالية الناشئة والمصارف التقليدية

1.4 فرص ومزايا التحالف

يقصد بفرص التحالف المزايا التي تقدمها الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية للمصارف التقليدية، والمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة للشركات الناشئة.

1.1.4 دور المصارف التقليدية في دعم شركات التكنولوجيا المالية الناشئة

- للبنوك ميزة تنافسية وهي قاعدة بيانات العملاء القوية، وفي حال التعاون بين المصارف والشركات الناشئة ستستفيد هذه الأخيرة من توسيع قواعد بيانات عملائها في مرحلة مبكرة. (Budiyaniti, 2021, p. 21)

- يزيد التحالف من مستوى ثقة الجمهور في شركات التكنولوجيا المالية الناشئة باعتبار أن الثقة فيهم متدنية، فتنقل بذلك سمعة المصارف القائمة كمؤسسات موثوقة إلى شركائها الجدد في مجال التكنولوجيا المالية. (Budiyaniti, 2021, p. 21)

- في بعض المجالات كالامتثال مثلاً قد تقوم البنوك بنقل المعرفة القيمة (الثقافة) إلى شركات التكنولوجيا المالية. (Enriques & Ringe, 2020, p. 5)

- قد تعمل البنوك كمسيرين في العلاقة بين الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية والسلطات الاشرافية من خلال سد الفجوات الثقافية والمعرفية بين الاثنين. (Enriques & Ringe, 2020, p. 5)
- من خلال التحالف تأخذ شركات التكنولوجيا المالية الشرعية في السوق، إضافة إلى الحصول على رأس المال لتسريع نموها.

2.1.4 دور شركات التكنولوجيا المالية في دعم القطاع المصرفي

- إن حالة تطور القطاع الرقمي والتغيرات في سلوك المستهلك التي تعتبر أكثر راحة في إجراء المعاملات الرقمية تشجع البنوك على التحول الآلي نحو الرقمنة، والتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية يعتبر استراتيجية فعالة لها من أجل التحول نحو بنوك رقمية لأن الخدمات الرقمية هي الميزة التنافسية لهذه الشركات.

- بفضل سهولة تقديم الخدمات المالية من طرف شركات التكنولوجيا المالية والتي تعتبر نقطة قوتها يمكن الوصول إلى قطاعات السوق التي لا تتعامل مع البنوك، أو تعاملها محدود معها مثل الجهات الفاعلة في المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى خدمات مالية بنظام أسهل من البنوك. (Budiyaniti, 2021, p. 21)

- قد لا تكون البنوك بصفتها الشركات القائمة التي لديها مشكلات قديمة وعمليات داخلية مرهقة مناسبة تماما لتطوير منتجات جديدة، وقد يفضل شراءها من جهات خارجية، وبالتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية الناشئة يمكن استغلال تكنولوجياتها الفائقة للاستفادة بشكل أفضل من مجموعة بيانات البنوك، وغرس المزيد من المواقف الريادية والابتكار الموجهة نحو العملاء. (Enriques & Ringe, 2020, p. 5)

2.4 مخاطر التحالف

- بعيدا عن المنافع التي يقدمها التعاون بين البنك وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة، هناك العديد من المخاطر والمعوقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

1.2.4 مخاطر ومعوقات التحالف الصادرة من المصارف

حسب تقرير التكنولوجيا المالية العالمي 2020 تم التوصل إلى مجموعة من المعوقات: (Capgemini & Efma, 2020, pp. 20-21)

- **البنية التحتية والحواجز العملية:** البنية التحتية القديمة للبنك والعمليات المعقدة تعرقل أسلوب العمل السريع بشكل طبيعي في مجال التكنولوجيا المالية، حيث تصرح أكثر من 70% من شركات التكنولوجيا المالية أنها محبطة بسبب الحواجز العملية الخاصة بالبنوك، ويئتها شديدة العزلة.

- **البيروقراطية:** لدى العديد من البنوك وحدات وظيفية مختلفة، وقبل الموافقة على الشراكة يجب على كل وحدة أن توقع، هذا النهج الذي يستغرق وقتا طويلا لا يتماشى مع مبادئ شركات التكنولوجيا المالية الذكية، إضافة إلى خطوط الأعمال المعقدة التي تعيق التنقل والتواصل المباشر، وحسب التقرير فإن 58% من البنوك لازالت تعتمد على البنية التحتية القديمة، و21% فقط قالوا أن نظامهم رشيق بما يكفي للتعاون.

- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الفجوة الثقافية بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية عائقا كبيرا أمام نجاح التحالف، حيث يظهر كبار المسؤولين في البنوك عدم اهتمام كبير بالشراكة الأمر الذي قد ينتج عنه مشكلات تتعلق بالالتزام وانهيار التعاون، فحسب التقرير 31% فقط من الأشخاص العاملين في البنوك لديهم ثقافة التعاون والعمل ضمن فريق، و25% فقط من البنوك جاهزون للمخاطرة، و19% فقط لديهم فريق ابتكار متخصص يتمتع بسلطة اتخاذ القرار، و21% فقط تواصلوا مع خبراء خارجيين للإرشاد وتقييم نضج الشركات الناشئة.

- **معضلة الملكية:** تتعامل البنوك مع الابتكار بهدف نهائي يتمثل في امتلاكه، مما يحد من تنوع العروض التي يمكن أن تقدمها ويبعد العملاء عنها.

- **تكلفة الابتكار:** بسبب قيود الانفاق على التكنولوجيا، يتعين على البنوك في بعض الأحيان اتباع طرق مختصرة وتطبيق الابتكار على جزء فقط من سلسلة القيمة، مما قد يؤدي في النهاية إلى تأخير إطلاق المنتج أو إلغائه.

2.2.4 مخاطر ومعوقات التحالف الصادرة من شركات التكنولوجيا المالية الناشئة

رغم المزايا التي جاءت بها شركات التكنولوجيا المالية للقطاع المصرفي والمالي إلا أنها مخاطرها متعددة، وخصوصا المخاطر السيبرانية.

- **مخاطر قانونية:** تحدث المخاطر القانونية عندما لا يكون هناك نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات المصرفية، وهذا ما يحدث مع شركات التكنولوجيا المالية الناشئة التي لا تخضع لنفس القوانين والتراخيص والتنظيمات التي تخضع لها المصارف، كما أنها ليست مقيدة بحدود وطنية ولا تتفق جميع البلدان حول شرعيتها، فعلى سبيل المثال تطبق بعض البلدان مناهج مختلفة لتنظيم استخدام العملات الافتراضية مثل البيتكوين، في حين يتم منع استخدامها في بلدان أخرى، ورغم إدراك الجهات المسؤولة لخطر هذه التقنيات إلا أنها تريد إفساح المجال أمام الابتكارات الجديدة.

- **مخاطر تقنية:** تفرض التكنولوجيات الحديثة العديد من المخاطر التقنية، وأهم هذه المخاطر هو عدم إلمام موظفي البنوك بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يؤدي إلى القصور في أداء الأعمال الإلكترونية بشكل صحيح (محمود، 2022، صفحة 132) إضافة إلى العديد من المخاطر التقنية المتمثلة في خلل أو تعطل النظام، أخطاء المعالجة والتشغيل، خلل في البرمجيات، أخطاء العملاء، ضعف المراقبة وقصور في الحماية من الاختراق وأعمال الاحتيال. (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2017، صفحة 4)

- **مخاطر تشغيلية:** إن دخول شركات التكنولوجيا المالية إلى القطاع المصرفي يزيد من تعقيد النظام والخدمات المالية، ما يزيد من صعوبة إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية، فقد لا تكون أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة للبنك قابلة للتكيف بشكل كاف. (محمد، 2020).

- **مخاطر الامتثال:** ستحتاج البنوك إلى عمليات مراقبة مناسبة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في حالة قيامها بمعالجة المعاملات نيابة عن عملاء شركات التكنولوجيا المالية، إذا قام العميل بإجراء مدفوعات باستخدام بطاقة مصرفية أو حساب، فإن البنك يتحمل حاليا بعض المسؤولية عن مصادقة العميل، وقد يكون مسؤولا عن تغطية المعاملات الاحتياطية بموجب عدة أنظمة تلقائية، حيث أن توزيع

المنتج أو الخدمة بين البنوك وشركات التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الشفافية في كيفية تنفيذ المعاملات ومن يتحمل مسؤوليات الامتثال، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مخاطر عمليات البنوك حيث قد تكون مسؤولة عن تصرفات شركات التكنولوجيا المالية إذا كان العميل يقوم أو ينوي عدم تلبية متطلبات الامتثال. (محمد، 2020)

- **مخاطر الهجمات السيبرانية:** ترتفع نسبة الهجمات السيبرانية على القطاع المصرفي نتيجة ارتفاع معدلات استخدام التكنولوجيا المالية المتطورة خصوصا تلك التي توفرها شركات التكنولوجيا المالية الناشئة. وحسب استطلاع أجراه معهد الاستقرار المالي للهيئات الإشرافية والرقابية المصرفية في 73 دولة من مختلف أنحاء العالم للتعرف على التحديات الرئيسية التي يواجهها الاقتصاد الكلي والاستقرار المالي، فإن المخاطر الناجمة عن التكنولوجيا المالية والمخاطر السيبرانية تعد من أكبر التحديات التي تواجه الاستقرار المالي (البنك المركزي الأردني، 2019، صفحة 71)

ويعتبر قطاع الخدمات المالية وخصوصا القطاع المصرفي الأكثر حساسية للهجمات السيبرانية بنسبة تفوق القطاعات الأخرى بنسبة 65% وفق تقديرات البنك الدولي. (البنك المركزي الأردني، 2019، صفحة 69) وتوضح تقديرات صندوق النقد الدولي للتكلفة الناتجة عن الهجمات السيبرانية في القطاعات المالية (من واقع 50 دولة حول العالم) أن متوسط الخسائر السنوية المحتملة من الهجمات السيبرانية قد يكون كبيرا وقد يصل إلى نحو 9% من صافي دخل البنوك على مستوى العالم (Lagards, 2018)

وحسب بيانات ORX التي تغطي بيانات 341 حدث من أحداث المخاطر الإلكترونية التي أثرت على المؤسسات المالية وتم الإبلاغ عنها خلال الفترة 2009-2017، فإن حوالي 3/1 من الأحداث توفر بيانات خسارة تصل إلى 6.5 مليار دولار أمريكي، إذ كانت المؤسسات المالية عرضة لهجمات سيبرانية في أكثر من 50 دولة في السنوات الأخيرة، ومن بين المؤسسات المالية تمثل البنوك الجزء الأكبر من الهجمات (91%)، تليها شركات التأمين (7%)، وبين البنوك التجزئة المصرفية (39%) وخدمات بطاقة الائتمان (25%). (Bouveret, 2018, p. 7)

وتؤثر الهجمات السيبرانية على المؤسسات المالية من خلال الجوانب الرئيسية الثلاثة لأمن المعلومات: السرية والسلامة والتوافر: وتنشأ مشكلة التوافر نتيجة اضطرابات الأعمال (هجمة رفض الخدمة مثلا) والتي تمنع الشركات من العمل ما يؤدي إلى خسارة في الإيرادات، أما مشكلة السلامة فتتعلق بقضايا إساءة استخدام الأنظمة كما هو الحال بالنسبة للاحتيال الذي يؤدي إلى خسائر مالية مباشرة، في حين أن قضايا السرية تنشأ عندما يتم كشف المعلومات الخاصة داخل المؤسسة لأطراف ثالثة كما في حالة خرق البيانات والتي تستغرق وقتا أطول ليظهر أثرها من خلال التأثير على السمعة وهي أخطر الآثار باعتبارها تؤدي إلى فقد الثقة نظرا لاعتماد المؤسسات المالية على ثقة عملائها. (Bouveret, 2018, pp. 4-5)

ويمكن تلخيص نقاط قوة وضعف البنوك مقابل نقاط ضعف وقوة شركات التكنولوجيا المالية في الجدولين التاليين:

الجدول 1: مقارنة نقاط القوة في البنوك مقابل نقاط الضعف في شركات التكنولوجيا المالية

نقاط القوة لدى البنوك	نقاط الضعف لدى شركات التكنولوجيا المالية
قاعدة ضخمة من العملاء	بحاجة لبناء قاعدة من العملاء
سمعة مبنية على الثقة والاستمرار	عدم ثقة العملاء
خبرة في أمور التنظيم	ضعف الخبرة في التنظيم
مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية	خط محدود من المنتجات
مصادر راسخة من الأموال	قلة رأس المال الاستثماري
برامج فعالة في إدارة المخاطر	ضعف الخبرة في إدارة المخاطر
خبرة في التدقيق	ضعف الخبرة في التدقيق
امتلاك هيئات رقابة	محدودية القدرة على إنشاء هيئات رقابة

المصدر: (النجار، لوبيس، و موازير، 2021، صفحة 172)

الجدول 2: مقارنة نقاط القوة في شركات التكنولوجيا المالية مقابل نقاط الضعف لدى البنوك

تحالف شركات التكنولوجيا المالية الناشئة والمصارف التقليدية: بين الفرص والتحديات

نقاط القوة لدى شركات التكنولوجيا المالية	نقاط الضعف لدى البنوك
تميز بالتكنولوجيا ذات الأنظمة/البرامج الحديثة	مقيدة بالتكنولوجيا والأنظمة القديمة
القدرة على الابتكار	عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية
ضغط تنظيمي أقل	خاضعة لضغط تنظيمي كبير
الرشاقة والسرعة في التكيف مع السوق	لا تتمتع بثقافة التغيير السريع
تتمتع بخبرة تقنية عالية	عدم القدرة على التوظيف/الاحتفاظ بالمواهب
قادرة على تحسين المنتجات الحالية	عدم الرغبة في تفكيك المنتجات

المصدر: (النجار، لوبيس، و موايز، 2021، صفحة 173)

3.4 متطلبات نجاح التحالف بين المصارف والشركات الناشئة

- الشراكة المستدامة بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة هي حاجة الساعة، حيث يسعى كلا الطرفين إلى تحقيق أقصى استفادة من التعاون، فعلى كل طرف إظهار مهارات النضج والاستعداد للتعاون للتخفيف من تحديات الشراكة، ومن متطلبات نجاح التحالف بينهما ما يلي:
- الشراكة الفعالة تتطلب نضج الأفراد، الأعمال، والعمليات في كلا الطرفين.
 - لنجاح التحالف على شركات التكنولوجيا المالية تعزيز قدراتها، وتطوير خصائص محددة، فبالنسبة للمنتج عليها تحويل ابتكاراتها إلى الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق، وفيما يخص الإدارة فرغم افتخارها بثقافتها سريعة الخطى إلى أنه عليها بناء التماسك من خلال تعيين مجموعات المهارات لدراسة احتياجات شركائها، أما فيما يتعلق بنموذج العمل فيجب أن يتناسب تاريخ إطلاق المنتج/الحل الخاص بالتكنولوجيا المالية مع اتجاهات السوق، حيث يستهدف تحديد المواقع الاستراتيجية للعملاء الذين لديهم أكبر طلب محتمل على الابتكار، وأخيرا التمويل إذ أنه لضمان التمويل الكافي لتوسيع العمليات تحتاج شركات التكنولوجيا المالية إلى ترسيخ المصداقية بين المستثمرين المحتملين. (Efma، 2020، صفحة 22).
 - أما البنوك فعليها وضع استراتيجية عمل واضحة واحساس جاد بالمهمة والتوجهات عن طريق المراقبة والتدقيق في التقنية المبتكرة التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية وتعزيز آليات الأمن السيبراني فحسب

احصائيات بحث أجرته ماكينزي أظهرت أن 100% من هذه الشركات لديها بعض مشكلات الأمان، فلا يمكن التوسع في الابتكار على حساب سلامة المصارف وحماية المستهلك، ويبقى أهم مطلب في تحقيق نجاح التحالف والاستفادة من فرص التكنولوجيا المالية هو **استقطاب وتوظيف المواهب** وتطوير وتدريب العامل البشري على آليات وتقنيات التكنولوجيا المالية، فتوظيف المواهب المختصة في المجال الرقمي يتطلب خبرة واسعة وخلفية جيدة وفهم عميق لاحتياجات العميل، وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة تنقصها الخبرة والفهم العميق للعملاء، والمصارف التقليدية ينقصها الابداع والابتكار في التكنولوجيا وعليه فإن التحالف قد يساعد في حل المشكلة.

- كما يمكن **للجهات التنظيمية** المساهمة في إنجاح هذا التحالف وتحقيق التحول الرقمي للقطاع المصرفي عن طريق توفير بيئة تنظيمية مناسبة بإصدار لوائح تنظيمية جديدة، أو تعديل وتحقيق بعض القوانين الموجودة لدعم الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية، وتوفير نهج تنظيمي استباقي وليس مجرد استجابة للتطورات. وتعتبر "المخابر التنظيمية" أو ما يطلق عليه "الحيز التنظيمي" أفضل حل لدعم شركات التكنولوجيا المالية لتجربة حلولها، فهو يتيح استخدام منتجات مختارة استحدثتها شركات التكنولوجيا المالية الناشئة المرخصة لمدة محددة، وفي حالة نجاح المنتج تطبق عليه المتطلبات التنظيمية بالكامل، ويساعد هذا المنهج على فهم المخاطر التي قد تنجم عن منتج ما في حال استخدامه على نطاق واسع ولكن في حيز مقيد خاضع للمراقبة، كما يساعد الشركات الناشئة على اختبار منتجاتها دون تحمل التكلفة التنظيمية بالكامل أو اتخاذ إجراءات قانونية ضدها تلزمها بإنفاذ القواعد التنظيمية. (Narain، 2016، صفحة 21)

5. خاتمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي، برزت شركات التكنولوجيا المالية الناشئة كفاعل رئيسي أعاد تشكيل طرق تقديم الخدمات المصرفية والمالية، من خلال توفير حلول أكثر سرعة ومرونة وابتكاراً. وقد دفع هذا الواقع المصارف التقليدية إلى إعادة النظر في استراتيجياتها، حيث اتجهت

بشكل متزايد نحو تبني منطق التعاون والتحالف بدل المنافسة المباشرة، بهدف الحفاظ على تنافسيتها وتعزيز ولاء عملائها.

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة والمتمثلة في تحديد الفرص والتحديات الناجمة عن هذا التحالف، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن التحالف بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة يمثل خياراً استراتيجياً يحقق منافع متبادلة لكلا الطرفين؛ إذ تستفيد الشركات الناشئة من قاعدة العملاء الواسعة والثقة التي تتمتع بها المصارف، في حين تستفيد هذه الأخيرة من الابتكار التكنولوجي والمرونة التي توفرها الشركات الناشئة. كما أظهرت النتائج أن نجاح هذه الشراكات لا يقتصر على جهود الأطراف المعنية فحسب، بل يتطلب أيضاً دعماً تنظيمياً فعالاً يضمن توفير بيئة قانونية ملائمة. وفي المقابل، تظل هذه التحالفات محفوفة بجملة من التحديات، لاسيما تلك المرتبطة بالمخاطر السيبرانية وحماية بيانات العملاء، مما يستدعي تبني مقاربة متوازنة تضمن الاستفادة من مزايا التكنولوجيا المالية دون الإخلال بعوامل الأمان والثقة. كما يبرز دور هذه الشراكات في تعزيز الشمول المالي من خلال توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية لفئات جديدة من العملاء.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن تحقيق الاستفادة القصوى من التحالف بين المصارف التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة يتطلب تبني رؤية استراتيجية متكاملة تقوم على التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر.

التوصيات

- ضرورة تعزيز القدرات الابتكارية للمصارف التقليدية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا المالية أو تطوير شراكات استراتيجية مع الشركات الناشئة.
- تشجيع المصارف، خاصة ذات القدرات التكنولوجية المحدودة، على تبني خيار التحالف كبديل استراتيجي أكثر فعالية من المنافسة المباشرة.
- أهمية تحقيق التوازن بين استغلال فرص التكنولوجيا المالية والحد من مخاطرها، خاصة فيما يتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات.

- دعوة الجهات التنظيمية إلى وضع أطر قانونية مرنة واستشرافية تدعم الابتكار المالي، مع ضمان الحد من المخاطر المرتبطة به.

6. قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية

1. البنك المركزي الأردني. (2019). *تقرير الاستقرار المالي*. الأردن: دائرة الاستقرار المالي.
2. اللجنة العربية للرقابة المصرفية. (2017). *سلامة وأمن المعلومات المصرفية*. أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة-: صندوق النقد العربي.
3. النجار، أ. هـ.، لويس، أ. & موايز، م (أكتوبر 2021). *إدارة الاستراتيجية التنافسية بين شركات التكنولوجيا المالية والقطاع المصرفي الاسلامي*. مجلة بيت المشورة. pp. 153-187 ,
4. النحاس، م (08, 09 2020). *عن البنوك وشركات التكنولوجيا المالية.. أشكال التعاون* .
http://waya.media/arabiRécupéré sur WAYA
5. محمد، إ. ع (2020). *المهارات والجدارات المستقبلية للبنوك*. مصر : المعهد المصرفي المصري.
6. محمود، ر (2022). *النقود والبنوك والتجارة الإلكترونية-ثورة نقدية تفرع أبواب القرن الحادي والعشرين وإعادة صياغة مستقبل الشعوب* .-الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.

ب. المراجع باللغة الأجنبية

1. Bouveret, A. (2018). *Cyber risk for the financial sector: A framework for quantitative assessment-IMF working paper-*. International Monetary Fund.
2. Budiyaniti, E. (2021). *The benifits and Risks of collaboration between Bank and Fintech*. INFO SingKat.
3. Capgemini & Efma. (2020). *World Fintech Report*. Capgemini & Efma.
4. dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.
5. Enriques, L., & Ringe, W.-G. (2020). *Bank-Fintech Partnerships-outsourcing Arrangements and the case for a Mentorship regime. working paper N572/2020, ecgi*.
6. GFTN. (2025). *Global State of Fintech*. Future Matters Centre of Excellence & Global Finance & Technology Network (GFTN).
7. Gimpel, H., Rau, D., & Rogling, M. (2017). *Understanding fintech start-ups -a taxonomy of consumer- oriented services offerings*. Springer.
8. Lagards, C. (2018). *Estimating cyber risk for the financial sector*. IMF Blog.

9. Narain, A. (2016, September). Two Faces of Change-New financial technologies hold both promise and pitfalls-. *Finance & Development*.
10. Nicoletti, B. (2017). *The future of FinTech - Integration Finance and Technology in Financial Services*-. Italy: Palgrave macmillan.
11. Rhattat, R., & Quiquerez, A. (2021). *Droit des start-ups et de l'innovation - approche pratique du droit des affaires*-. Larcier.
12. Statista. (2026, Janvier 9). *Number of fintechs worldwide 2008-2025, by region*. (S. R. Department, Éditeur, &) Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/893954/number-fintech-startups-by-region/>
13. World Economic Forum & University of Cambridge. (2025). *The Future of Global Fintech: From Rapid Expansion to Sustainable Growth -Second Edition*-. World Economic Forum & University of Cambridge Judge Business School.