الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك

– دراسة حالة البنك الوطني الجزائريBNA خلال الفترة 2023/2019 –

من إعداد الطالبتين:

- مسعدي نجاة
- بلحاج رحيمة

تحت إشراف الأستاذ:

د. العمراوي زوبير

لجنة المناقشة:

د. عزوز منير	أستاذ محاضر ب	رئيسا
د. زوبير العمراوي	أستاذ محاضر ب	مشرفا
أ. د. غطاس عبد الغفار	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك

– دراسة حالة البنك الوطني الجزائريBNA خلال الفترة 2023/2019 –

من إعداد الطالبتين:

- مسعدي نجاة
- بلحاج رحيمة

تحت إشراف الأستاذ:

د. العمراوي زوبير

لجنة المناقشة:

د. عزوز منير	أستاذ محاضر ب	رئيسا
د. زوبير العمراوي	أستاذ محاضر ب	مشرفا
أ. د. غطاس عبد الغفار	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

الحمد لله الواحد القهار، العزيز الغفار، نحمده ونشكره على توفيقه لنا وبعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من أفتقده في هذه اللحظة

إلى أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى من أهدتني رضاها ولم تبخل عليا بدعائها

ومهما فعلت لن أوفيها حقها

إلى أغلى من أملك إلى أمي العزيزة

أطال الله في عمرها وحفظها

كما أهدي هذا العمل إلى أخي عبد النور رحمه الله

وإلى إخوتي: سليم وسميرة حفظهم الله

وكذلك أهدي هذا العمل إلى كل صديقاتي

وأخص بالذكر سماء قاسمي ورحيمة بلحاج

نجاة مسعدي

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدامهما نورا لدربي

إلى العائلة الكريمة وإلى رفيقة المشوار التي قاسمتني أيام الدراسة بحلوها ومرها صديقتي: نجاة مسعدي

إلى كل قسم علوم التسيير إدارة وأساتذة جامعة البشير الإبراهيمي

إلى كل من كان له أثر في حياتي.

رحيمة بلحاج

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

صدق الله العظيم

سورة إبراهيم الآية 7

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل فله الحمد وله الشكر سبحانه، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين

واستدلال بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه أحمد والترميذي

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "زوبير العمراوي" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة

والذي لم يدخر وقتا ولا جهدا في مساعدتنا وإعانتنا على إنجاز هذا العمل

كما نتوجه بالشكر إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد

و نتوجه بالشكر إلى عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وإلى كل عمال وموظفي الكلية كل باسمه ومقامه

وفي الأخير نتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا إلى السبيل ويحقق هدفنا النبيل

مسعدي نجاة

بلحاج رحيمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك الجزائرية، من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA خلال الفترة الممتدة من 2019-2023، وبالاعتماد على تحليل القوائم المالية السنوية للبنك محل الدراسة، وتطبيق مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء المالي المعتمدة في القطاع المصرفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي له أثر إيجابي على بعض مؤشرات الأداء المالي في البنك محل الدراسة (الربحية والسيولة ومعدلات النمو)، كما أن له أثر سلبي على كفاية رأس المال والمديونية والتكاليف التشغيلية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المالي، البنك الوطني الجزائري.

Résumé:

Cette étude vise à explorer l'impact de la transformation numérique sur la performance financière des banques algériennes, à travers une étude de cas de la Banque nationale d'Algérie (BNA) sur la période 2019-2023. Elle s'appuie sur une analyse des états financiers annuels de la banque et l'application d'un ensemble d'indicateurs de performance financière adoptés dans le secteur bancaire.

L'approche analytique descriptive a été utilisée. Les résultats de l'étude ont conclu que la transformation numérique a un impact positif sur certains indicateurs de performance financière de la banque étudiée (rentabilité, liquidité et taux de croissance), tandis qu'elle a un impact négatif sur l'adéquation des fonds propres, l'endettement et les coûts d'exploitation.

Mots-clés : Transformation digitale, performance financière, Banque nationale d'Algérie.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الفهرس	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	
قائمة المحتويات	II
قائمة الجدول	II
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ - ه
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي في البنوك	
تمهيد	03
المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي والأداء المالي	04
المطلب الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	04
المطلب الثاني : مفهوم ومؤشرات الأداء المالي البنكي	15
المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي البنكي	31
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.	33
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.	33
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.	34

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.	35
خلاصة الفصل الأول	38
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة– دراسة حالة البنك الوطني الجزائريBNA–	
تمهيد	41
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	42
المطلب الأول: نبذة عامة عن البنك الوطني الجزائري BNA	42
المطلب الثاني: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة	49
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج	**51**
المطلب الأول: تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك محل الدراسة	**51**
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج	**67**
خلاصة الفصل الثاني	**73**
الخاتمة	**76**
قائمة المصادر والمراجع	**79**
الملاحق	**85**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1 – 1	مقارنة الطريقة التقليدية والبنكية على مستوى العمليات البنكية.	13
2 – 1	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	36
1 – 2	التقنيات المستخدمة للتحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري	45
2 – 2	حساب مؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA	52
3 – 2	حساب مؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA	56
4 – 2	حساب مؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA	59
5 – 2	حساب مؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA	62
6 – 2	حساب مؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA	65
7 – 2	حساب مؤشر معامل الاستغلال للبنك الوطني الجزائري	67

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
2 – 1	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	44
2 – 2	منحنى مؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA	68
2 – 3	منحنى مؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA	69
2 – 4	منحنى مؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA	69
2 – 5	منحنى مؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA	70
2 – 6	منحنى مؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA	71

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	ميزانية سنة 2019 للبنك الوطني الجزائري	85
02	جدول حسابات النتائج لسنة 2019 للبنك الوطني الجزائري	87
03	ميزانية سنة 2020 للبنك الوطني الجزائري	88
04	جدول حسابات النتائج لسنة 2020 للبنك الوطني الجزائري	90
05	ميزانية سنة 2021 للبنك الوطني الجزائري	91
06	جدول حسابات النتائج لسنة 2021 للبنك الوطني الجزائري	93
07	الملحق رقم (07) ميزانية سنة 2022 للبنك الوطني الجزائري	94
08	جدول حسابات النتائج لسنة 2022للبنك الوطني الجزائري	96
09	ميزانية سنة 2023 للبنك الوطني الجزائري	97
10	جدول حسابات النتائج لسنة 2023للبنك الوطني الجزائري	99

مقدمـــــــة

مقدمة:

إن التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات له تأثيرات كبيرة على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك القطاع المصرفي، حيث سارعت الكثير من الدول إلى تبني الحلول الرقمية وتوفير خدمات أكثر ابتكارا وسرعة وبأقل تكلفة مما يمكنها من تحسين تجربة العملاء لديها، ويساعدها على التنافس في بيئة متغيرة، ولذلك وجب على البنوك الاستمرار في استكشاف فرص الابتكار وتبني الحلول التكنولوجية لضمان استدامتها ونجاحها في المستقبل وتحقيقها لأهدافها التي من بينها تحسين أدائها المالي.

ويعتبر القطاع المصرفي المتمثل في البنوك من أهم القطاعات في الاقتصاد الذي يعرف درجة منافسة شديدة وتغيرات كبيرة، كما أنه من أكثر القطاعات تأثيرا بالتكنولوجيا خاصة في ظل الثورة الرقمية واشتداد المنافسة، وهذا ما دفع البنوك إلى ضرورة مسايرة مختلف التطورات وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة.

إن التحول الرقمي للعمليات المصرفية ضرورة قصوى مستوجبة على البنوك، حيث يعكس التحول من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني وهذا بتوفير مختلف المتطلبات المادية والبشرية، بهدف تقديم خدمات ومنتجات مالية رقمية تتوافق مع مختلف متطلبات الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية الحاصلة.

وبالرغم من أن البنوك تحاول مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية وتقديم أفضل المنتجات، إلا أنها لا تخرج عن هدفها الأساسي وهو تحقيق الأرباح والاستمرارية، حيث تهدف أساسا إلى تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملها.

لذلك فإن مختلف هذه التطورات حفزت الباحثين في البحث عن تأثير التحول الرقمي على مختلف أنشطة البنك سواء التشغيلية أو المالية، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم الجوانب التي لاقت اهتماما كبيرا، بحيث أن تقييم الأداء المالي للبنوك في ظل هذه التغيرات يسمح لمتخذي القرار باتخاذ أفضل القرارات عن طريق اختيار أحسن البدائل.

الإشكالية الرئيسية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك؟

الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر التحول الرقمي على ربحية وسيولة البنك محل الدراسة؟
- ما هو أثر التحول الرقمي على مديونية البنك محل الدراسة؟
- ما هو أثر التحول الرقمي على كفاية رأس المال ومعدلات تحقيق النمو للبنك محل الدراسة؟
- ما هو أثر التحول الرقمي على التكاليف التشغيلية في البنك محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على ربحية البنك محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يساهم التحول الرقمي في تحسين مديونية البنك محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز سيولة البنك محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يساهم التحول الرقمي في الحفاظ على كفاية رأس المال

الفرضية الخامسة: يساهم التحول الرقمي في تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين معدلات تحقيق النمو في البنك محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا للموضوع إلى جملة من الأسباب، من أبرزها:

- حداثة الموضوع وأهميته المتزايدة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي.

- الرغبة في استكشاف مدى تطبيق البنوك الجزائرية للتحول الرقمي في مختلف عملياتها وخدماتها.

- محاولة فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الجزائرية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية التحول الرقمي في البنوك الجزائرية وأهميته بالنسبة لها.
- معرفة أهم تقنيات التحول الرقمي المستخدمة في البنوك الجزائرية.
- معرفة أثر التحول الرقمي عند تطبيقه في البنوك الجزائرية على أدائها المالي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

-المساهمة في سد الفجوة المعرفية حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في البنوك الجزائرية، خاصة في ظل ندرة الدراسات الميدانية في هذا المجال.

- تسليط الضوء على مدى مبادرة البنوك الجزائرية لاعتماد التحول الرقمي وأثرها على الأداء المالي لها..

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تركزت هذه الدراسة على البنك الوطني الجزائري BNA.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2019 إلى 2023.

صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أبرزها:

- صعوبة الحصول على البيانات والقوائم المالية.
- ندرة المراجع المتخصصة في التحول الرقمي.
- عدم توفر البيانات المالية المتعلقة بالتحول الرقمي.
- ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي في البنوك، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات التحول الرقمي والأداء المالي في البنوك وتعريف التحول الرقمي وأهميته في البنوك ومتطلباته ومراحله أهم تقنيات الرقمي في البنوك ومعوقاته، كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء المالي ومؤشرات تقييمه في البنوك، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية وإجراء مقارنة بينهما.

أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي للدراسة وتمت دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA.، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتقييم أداء البنك الوطني الجزائري BNA محل الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء المالي في البنوك

تمهيد

يشهد العالم في العقود الأخيرة موجة من التحولات التكنولوجية المتسارعة التي أحدثت تغييرات جذرية في أنماط الحياة والعمل، وأثرت بعمق في طريقة تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها. فقد أدّت التطورات الرقمية المتلاحقة إلى تغيير الأساليب التقليدية في الإنتاج والتسويق والخدمات، وفرضت واقعًا جديدًا يُعرف بعصر "الرقمنة"، وهو العصر الذي تُعد فيه التكنولوجيا الرقمية محورًا أساسيًا في عمليات التطوير والإبداع.

تعد الثورة الصناعية الرابعة من أبرز المحطات التي كرّست أهمية التكنولوجيا في جميع القطاعات، حيث جاءت نتيجة لاندماج التقنيات الرقمية والفيزيائية والبيولوجية، وأفرزت مفاهيم جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل(Blockchain)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والحوسبة السحابية، وغيرها. هذه الثورة لم تقتصر على القطاعات الصناعية فقط، بل امتدت لتشمل قطاع الخدمات، وعلى وجه الخصوص القطاع المالي والمصرفي الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا ومساهمةً في هذا التحول.

في هذا الإطار، لم تعد المؤسسات المالية قادرة على الاستمرار بالطرق التقليدية في ظل البيئة التنافسية المتغيرة وسلوك المستهلك المتطور الذي بات يطالب بخدمات أسرع، أكثر شفافية وأعلى جودة. ولذلك، بدأت البنوك والمؤسسات المالية في مختلف أنحاء العالم، ومن ضمنها البنوك في الدول النامية، في تبنّي استراتيجيات التحول الرقمي من أجل تحسين جودة خدماتها، وتوسيع نطاق وصولها إلى العملاء، وزيادة كفاءتها التشغيلية.

من أجل إتمام الفصل الأول، تم تقسيم هذا الفصل الأول إلى مبحثين:

المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي والأداء المالي في البنوك.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي والأداء المالي.

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للبنوك لما يوفره من إمكانات واسعة في تحسين جودة الخدمات، وتسريع المعاملات، وتسهيل الوصول إلى الزبائن بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. فالتحول الرقمي أصبح سمة مميزة في هذا العصر فتَبَني المؤسسات خاصة البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر من القرارات الإستراتيجية التي لا بد منها لتحقيق النجاح والاستقرار في السوق. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة ماهية التحول الرقمي والأداء المالي.

المطلب الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي.

من خلال هذا المطلب، سوف يتم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي كما سيتم استعراض مفهوم الرقمنة لتوضيح الفرق بين المصطلحين، كما سيتم تبيان مزايا التحول الرقمي.

الفرع الأول: ماهية التحول الرقمي.

أولا: مفهوم التحول الرقمي

1- تعريف الرقمنة:

حسب تعريف Gartner Information Technology تعتبر الرقمنة "عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي وهي استخدام التكنولوجيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال للحصول على إيرادات جديدة وزيادة فرص خلق القيمة".[1]

وفي تعريف آخر، يُنظر إلى الرقمنة على أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي".[2]

فالرقمنة تستعمل كترجمة لـ .Digitalizationأو Digitization

- **Digitization رقمنة المعلومات:** هي إجراءات تحويل البيانات من الشكل التقليدي المعتمد على الأوراق والصور وغيرها إلى الشكل الرقمي المعتمد على الأجهزة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.

[1] جمال زمورة ، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،2024، ص4.

[2] أمينة بدر الدين، نسيمة خدير، **التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديثات**، الملتقى العلمي الدولي، القليعة، الجزائر، يومي6و7 نوفمبر2023، بدون رقم الصفحة.

- **Digitalization رقمنة العمليات:** هي الطريقة التي تستخدم بها التقنيات الرقمية لتغيير العمليات الحالية.[1]

2- تعريف التحول الرقمي Digital Transformation

تعددت المفاهيم حول التحول الرقمي وهذا لتعدد الرؤى والزوايا التي تفسر هذا المفهوم من خلال التطور التكنولوجي الذي يتسم بالتغير والديناميكية، لذلك توجد عدة تعاريف للتحول الرقمي نذكر منها:

من أوائل التعاريف للتحول الرقمي، تعريف Westerman, G., et al. باعتباره" استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تحسينات جذرية في أداء المؤسسات أو نطاق وصولها"[2].

أيضا تم تعريف التحول الرقمي على أنه"العملية التي تطبقها المنظمة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال"[3].

تم تعريفه أيضا بأنه "استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الهاتف المحمول والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وسلسلة الكتل وانترنيت الأشياء،لتحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات".[4]

كما عرفته الشركة العالمية IDC (International Data Corporation) الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنه" العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت".[5]

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول إن التحول الرقمي هو" تغير يطرأ في طريقة تسيير المؤسسة من حيث الإدارة والوظائف والانتقال من التسيير التقليدي المحض الذي يقوم بالأساس على الورقة والقلم إلى تسيير حديث

---

[1] عبد الغني صالحي، عبد الكريم جداه، **الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية**، مداخلة من ملتقى وطني، جامعة تيارت، الجزائر، يوم 31جانفي2024، بدون رقم الصفحة.

[2] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital:TurningTechnologyinto Business Transformation. Harvard Business ReviewPress, p. 5.

[3] عبد القادر كتاف ، عادل إنزارن ، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التمويلية في الجزائر: الواقع والآفاق**، مجلة آفاق فكرية، المجلد 12 العدد 02، جامعة مستغانم، الجزائر، نوفمبر 2024، ص 180.

[4] مها خليل شحاذة، **التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية**، مجلة بيت المشورة، العدد17، جامعة الأردن، أبريل2022، ص34.

[5] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد02، جامعة تيارت، الجزائر، سبتمبر2019، ص948.

يعتمد بالأساس على كل ما هو إلكتروني وموصول بالشبكة العنكبوتية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها[1]".

ثانيا: أسباب ودوافع التحول الرقمي بالبنوك

يوجد العديد من الدوافع لتطبيق التحول الرقمي وخاصة في القطاع المصرفي من بينها:[2]

- ظهور شركات التكنولوجيا المالية؛
- تغير متطلبات العملاء وزيادة احتياجاتهم؛
- زيادة حدة المنافسة؛
- زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية؛
- توجيهات الحكومة.

ثالثا: مزايا وفوائد التحول الرقمي في البنوك:

تتمثل أهم خصائص أو مزايا التحول الرقمي فيما يلي:

- الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير استخدام البرمجيات والخوارزميات في إنتاج أو تقديم الخدمات؛
- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها.[3]
- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيد؛
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- يساعد التحول الرقمي البنوك على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى أكبر شريحة من العملاء؛

[1] خداوج ربيح، شوقي قبطان، **واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية**، مداخلة لملتقى وطني، جامعة المدية، الجزائر، 2023، ص3.

[2] عماد الدين عوينات، محمد الهادي ضيف الله، رضا زهواني، **دور التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في تطوير القطاع المالي**، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد06، العدد01، جامعة الجزائر 3، 2024، ص5.

[3] ربيع زروالي، مهدي جابر، **التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد06، العدد01، جامعة سوق أهراس، الجزائر، أفريل2022، ص364.

- استعمال وسائل دفع جديدة إذ أن التحول الرقمي في مجال التجارة الإلكترونية يعمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع الإلكتروني.[1]

رابعا: أهداف التحول الرقمي في البنوك

تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي:[2]

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى البنوك؛
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التمييز في العمل الرقمي؛
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي.

خامسا: أهمية التحول الرقمي بالبنوك

تكمن أهمية التحول الرقمي بالبنوك فيما يلي[3]:

- رفع كفاءة المصارف من خلال تسليط الضوء على الكفاءات التشغيلية، وتحسين العمليات التجارية بالإضافة إلى تقليل التكاليف؛
- الحصول على رضا العملاء وزيادة ولائهم، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيات والتقنيات الحديثة لتطوير الخدمات المقدمة، وتلبية حاجات العملاء من أجل الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وفي أي مكان؛

---

[1] فاطمة زعزوعة ، **أثر التحول الرقمي في فرص ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد05، العدد01، جامعة عين تيموشنت، الجزائر، 2022، ص680.

[2] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد05، العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر،2023، ص19.

[3] فاطمة الزهراء قطار، عبد القادر دحمان، **التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد05، العدد02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص42-43.

- اعتماد المصارف والبنوك على التحول الرقمي يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية واختصار الوقت؛
- فرصة التوسع بالنسبة للبنك وذلك من خلال إتاحة مواقع الانترنت وتطبيقات الأجهزة المحمولة للبنوك إمكانية استهداف أسواق أوسع والدخول إلى الأسواق العالمية والوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.
- يساهم في تعزيز شفافية العمليات المالية وضمان أمانها، إلى جانب الحد من الاعتماد على التعاملات النقدية، مما يساعد في التصدي للتحديات الاقتصادية والبيئية، ويدعم التوجه نحو تنمية مستدامة في المستقبل.

سادسا: متطلبات التحول الرقمي في البنوك

تتمثل متطلبات التحول الرقمي في البنوك فيما يلي:[1]

1. **التقنيات:** يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها وموردیها عبر فرق عمل مسئولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.
2. **البيانات:**يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل،كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.
3. **الموارد البشرية** :تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة،كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الإيمان بالتغير والتطوير.
4. **العمليات:** يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، يتطلب ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

[1] سناء راهب، حليمة شابي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة عنابة، الجزائر، 2023، ص393.

الفرع الثاني: مراحل التحول الرقمي في البنوك.

يتم التحول الرقمي في البنوك على ثلاث مراحل كالتالي:[1]

1. **مرحلة الرقمنة:** وهي أولى مراحل التحول الرقمي، ويطلق عليها النمذجة، وهي عبارة عن تحويل وتكوين المستندات الورقية والنماذج، توقيع العملاء إلى شكل رقمي، بحيث يمكن للحواسب الالكترونية التعرف عليها ومعالجتها، ويمكن تعريفها بصفة عامة على أنها رقمنة العمليات والوثائق الداخلية والخارجية للبنك .

وفي الغالب هي عبارة عن إجراءات تحويل البيانات من شكل لآخر أي من الشكل التقليدي المعتمد على الأوراق والصور وغيرها إلى الشكل الرقمي المعتمد على الأجهزة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.[2]

2. **مرحلة الرقملة:** تسمى هذه المرحلة بالتمثيل المرئي، وهي ثاني مراحل التحول الرقمي، وتهدف إلى رقمنة العمليات الحالية للبنك، عن طريق استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال،لإنشاء عمليات رقمية متكاملة داخل البنك، كاستخدام المواقع الالكترونية، وإنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الانترنيت مما يسهل تفاعل العملاء مع البنك بشكل كبير.
3. **مرحلة التحول الرقمي:** وهي المرحلة الأكثر شيوعا واستخداما في الوقت الراهن، يعتبر التحول الرقمي هو تغيير ثقافة وطريقة تعامل البنوك من خلال تطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على تجهيزات حديثة، سواء كانت تجهيزات مادية، البرمجيات والانترنيت وشبكات الانترنيت والتقنيات الرقمية الجديدة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وانترنت الأشياء وسلسلة الكتل، والعمل بهذه التجهيزات والتقنيات الحديثة يؤدي إلى تغير جوهري.

الفرع الثالث :وسائل وتقنيات التحول الرقمي في البنوك.

أولا: وسائل التحول الرقمي في البنوك

يعتمد التحول الرقمي في البنوك على مجموعة من الوسائل والتي تتمثل فيما يلي:[3]

1. **الانترنت** :أصبحت الانترنت وسيلة اتصال جديدة تؤثر على حياة الناس وأن تأثيرها أوسع وأشمل، وهي تمثل صورة قصوى حول ديموقراطية المعلومات تحت شعار المعلومات في كل وقت وكل مكان ولكل الناس.

[1] فاطمة الزهراء قطار، عبد القادر دحمان، **مرجع سابق**، ص41.

[2] عبد الغني صالحي، عبد الكريم جداه، **مرجع سابق**، ص 44.

[3] كتاف عبد القادر، إنزارن عادل، **مرجع سابق**، ص181.

2. **المواقع والصفحات الالكترونية:** بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها وغير ذلك.
3. **البريد الالكتروني:** هو طريقة لإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الإلكترونية سواء كانت شبكة الانترنيت أو غيرها.
4. **مواقع التواصل الاجتماعي:** أصبحت هذه المواقع توثر على حياة المتعاملين الاجتماعية، السياسية، الثقافية والدينية وحتى الاقتصادية، فهي عبارة عن وسائل تتيح للأفراد والجماعات التواصل فيما بينهم عبر الفضاء الافتراضي، وتمكين المستخدمين من المحادثات الفورية والتواصل الفعال.
5. **الهواتف الذكية:**تعد من أهم التطبيقات التي انتشرت بشكل متزايد عبر السوق في قطاع الأعمال، حيث أضيفت إبداعات جديدة في انترنيت النقال الذي بإمكانه على غرار الانترنيت التقليدي نقل الرسائل الالكترونية، نشر الأخبار والمعلومات.
6. **المنصات الإلكترونية:** تعد وسيلة لخدمة الأفراد من خلال تلقي المعاشات ودفع الفواتير وتقديم الشكاوى، فهي تعد أحد المظاهر الحقيقية للتحول الرقمي على اعتبار أنها أحد البنيات التحتية الرقمية.

ثانيا: تقنيات التحول الرقمي في البنوك

يشمل التحول الرقمي في البنوك على مجموعة من التقنيات القائمة على التكنولوجيا والتي يمكن إبرازها فيما يلي[1]:

1. **الدفع والسحب الإلكتروني:** وهي من أهم العمليات التي مكنت من إدراج الرقمنة، كاستخدام ماكينات الصراف الآلي الأكثر انتشار التلبية احتياجات العملاء المالية بعد أوقات العمل وفي العطل بواسطة وضعها على الجدران الخارجية للبنك وفي الأماكن العمومية، يتم الدخول إليها بواسطة البطاقات الالكترونية.

2. **تقنية بلوكتشين:** هي عبارة عن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة موزعة غالبا ما يشار إليها كدفتر أستاذ موزع يمكنها تسجيل كتل من البيانات المشفرة الآمنة، وتسمح هذه التقنية بنقل المعلومات دون الحاجة إلى سلطة مركزية .

[1] نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، **دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد18، العدد29، جامعة شلف، الجزائر، 2022، ص379.

3.الحوسبة السحابية: وهي تستخدم البيانات المخزنة على خادم خارجي يتم الوصول إليها عبر الانترنيت، بمعنى الوصول إلى شبكة الاتصال في كل مكان وزمان، كما أنها أكثر ملائمة عند الطلب، وتساعد في تخزين وعمل نسخ احتياطية واستعادة البيانات الضخمة ونقلها وهي أساسية في عمل البنوك حاليا.

4. البيانات الضخمة: تشير إلى الكم الهائل من البيانات التي يتم إنتاجها يوميا داخل الشبكات العالمية، ليس فقط من الناحية الكمية وإنما أيضا من ناحية نوعيتها وتعقيدها فضلا على سرعة تحليلها وتسليمها.

5. الذكاء الاصطناعي: يعني محاكاة الذكاء البشري مما يساعد في بناء آلات أكثر ذكاء وقدرة على القيام بعمل الإنسان بطريقة ذكية، والذكاء الاصطناعي يعمل تماما مثل الدماغ البشري.

6. إنترنيت الأشياء: هي شبكة من الأجهزة التي تعتبر جزء لا يتجزأ من أجهزة الاستشعار والالكترونيات والبرمجيات للتمكن من الاتصال وتبادل البيانات، وهي تشارك أجهزة الانترنيت للمعلومات والبيانات في شبكة سلكية أو لاسلكية.

7.الأمن السيبراني: إثر ازدياد معاملات العملاء المالية عبر الإنترنيت والأجهزة الذكية لمواكبة الرقمنة في البنوك، ازدادت التهديدات الداخلية والخارجية، مما تطلب توفير البرمجيات والأجهزة الملائمة لمواجهة أي هجوم يمكن أن يتسبب في إحداث خسائر كبيرة للبنوك إلى جانب الاحتيال على العميل وغيرها، مما وجه التركيز أكثر على سلامة وحفظ بيانات العملاء.[1]

الفرع الرابع: مهارات التحول الرقمي في البنوك.

تلعب مهارات التحول الرقمي دورا حاسما في نجاح عملية التحول الرقمي، حيث أنه عندها يتم استخدام التقنيات الرقمية، يصبح من الضروري أن يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام تلك التقنيات بفعالية، وكذلك لاستخدامها لتحسين العمل وتحقيق النتائج المرجوة لذلك، وعليه تتمثل أهم مهارات التحول الرقمي فيما يلي:[2]

1. **الابتكار والتعليم المستمر:** يجب تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على تجربة التقنيات الجديدة واعتماد الممارسات المبتكرة.

[1] نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، **مرجع سابق**، ص380.

[2] هاجر خلف الله، خالد بن جلول، **مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد07، العدد02، جامعة قالمة، الجزائر، 2023، ص113.

2. **بناء فرق عمل متعددة الاختصاصات:** يجب التركيز على بناء فرق عمل متنوعة المهارات والاختصاصات تعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل المؤسسة .

3. **التركيز على التحسين المستمر:** يجب تعزيز ثقافة التحسين المستمر في المؤسسة لتمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية ومواجهة التحديات المستقبلية.

الفرع الخامس: تحديات التحول الرقمي في البنوك.

تتمثل المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في البنوك فيما يلي:[1]

- الافتقار إلى المهارات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، مما يتطلب تدريبا إضافيا للموظفين؛
- تشمل تكاليف التحول الرقمي استثمارا في التكنولوجيا الجديدة وتدريب الموظفين؛
- تزداد المخاوف بشأن الأمن السيبراني وحماية بيانات العملاء مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية؛
- تواجه المؤسسات المصرفية مقاومة التغيير من الموظفين لتبني التكنولوجيا الجديدة، مما يؤثر على سرعة تنفيذ التحول الرقمي؛
- تغير احتياجات العملاء وقد تكون البنوك غير قادرة على مواكبتها؛
- يمكن أن تشكل القيود التنظيمية وغياب الدعم تحديات أمام الابتكار وتطبيقا لتقنيات الجديدة في القطاع المصرفي؛
- تواجه البنوك منافسة متزايدة من شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم خدمات مصرفية رقمية مبتكرة؛

كما توجد تحديات أخرى تواجه التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:[2]

- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.[3]
- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين في البنك يعتبر عامل أساسي لابد من مراعاته؛
- ضعف التنسيق بين مختلف المستويات العملياتية في البنوك مما قد يفشل عملية التحول الرقمي؛
- غياب الثقافة التنظيمية والتي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر مشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير؛

---

[1] راوية بلقاسمي، عبد الرزاق سلام، **أثر التحول الرقمي على ربحية القطاع المصرفي الجزائري**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد27، العدد03، جامعة المدية، الجزائر، 2024، ص124.

[2] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **مرجع سابق**، ص21.

[3] خيرة شاوشي، **نفس المرجع**.

- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقيمها ومحدوديتها؛

الفرع السادس: ايجابيات وسلبيات التحول الرقمي في البنوك.

1. **ايجابيات التحول الرقمي**: تتمثل ايجابيات التحول الرقمي فيما يلي:[1]

- تسريع وتيرة المعاملات البنكية بحيث يمكن للأشخاص القيام بمعاملاتهم البنكية بأنفسهم عن طريق الانترنت انطلاقا من أماكن تواجده دون الانتقال إلى مقرات البنوك وذلك بسرعة أعلى في معاملات التقليدية؛
- قدرة الأشخاص على الوصول إلى حساباتهم دون الحاجة إلى التواجد في البنك؛
- زيادة الكفاءة وخفض تكاليف تشغيل أنظمة المراقبة والتشغيل؛
- المساهمة في تسويق خدمات البنك.

2 **سلبيات التحول الرقمي**: تتمثل سلبيات التحول الرقمي فيما يلي:

- إمكانية تعرض البنوك والمؤسسات لمخاطر يهدد نظامها الرقمي؛
- سرعة تأثرها بالمخاطر مقارنة بالتقليدية، إذ أن المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والقانونية ومخاطر السمعة أكثر عمقا؛
- صعوبة الوصول إلى الحسابات عند وجود خلل في الانترنيت وهو ما يعيق تطبيق مبادئ الرقمنة البنكية.

3. الفروقات بين الطريقة التقليدية والطريقة الرقمية في تسيير العمليات البنكية: يمكن تلخيص الفروقات الجوهرية في تسيير العمليات البنكية بين الطريقة التقليدية والطريقة الرقمية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1):مقارنة الطريقة التقليدية والبنكية على مستوى العمليات البنكية.

العملية	الطريقة التقليدية	الطريقة الرقمية
فتح الحساب البنكي	التواجد الفعلي في البنك، الأوراق الورقية، التحقق اليدوي	الفتح عبر الإنترنت عبر التطبيقات أو المواقع الإلكترونية، تحميل الوثائق، التحقق من الهوية الرقمية مثل التعرف على الوجه
الإيداع والسحب	إيداع الأموال نقدًا أو عن طريق شيكات في البنك أو السحب من البنك	الإيداع عبر التطبيقات البنكية أو أجهزة الصراف الآلي، السحب من أجهزة الصراف الآلي والخدمات البنكية عبر الإنترنت
التحويلات البنكية	التحويلات اليدوية عبر استمارة ورقية،	التحويلات الفورية عبر التطبيقات البنكية أو

[1] المهدي بقادر ، بوبكر شماخي ، **الرقمنة البنكية وآثارها على الآداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2023، ص 33.

	المعالجة في البنك	المنصات الإلكترونية
الاستعلام عن الرصيد والكشوفات	الاستعلام في البنك أو عبر الكشوفات الورقية المرسلة بالبريد	الاستعلام عبر التطبيقات البنكية أو الموقع الإلكتروني للبنك
دفع الفواتير	الدفع في البنك، بالشيك أو عن طريق أوامر الدفع الورقية	الدفع عبر الإنترنت من خلال تطبيقات البنك أو المنصات المتخصصة
التحصيل فواتير الزبائن	الدفع عن طريق الشيكات أو نقدا	استخدام الهاتف المحمول كجهاز نقطة البيع (POS) لقبول المدفوعات مباشرة
القروض والتمويلات	التقديم في البنك، دراسة الملف يدوياً، التوقيع على العقد بشكل مادي	التقديم عبر الإنترنت، التحليل الآلي للملف، التوقيع الإلكتروني
الشيكات البنكية	إصدار، صرف، ومعالجة الشيكات في البنك مع التحقق اليدوي	إدارة الشيكات عبر التطبيقات مع إمكانية مسحها ضوئياً ومعالجتها آليًا
الخدمات المصرفية عبر البطاقات	التقديم للحصول على بطاقة في البنك، استلامها بشكل مادي، الإدارة من خلال البنك	التقديم للحصول على بطاقة عبر الإنترنت، تفعيلها، إدارتها عبر التطبيقات البنكية
التأمين البنكي	التقديم للتأمين في البنك أو عبر الهاتف	التقديم للتأمين عبر الإنترنت، إدارة العقود عبر المنصات الرقمية
الاستثمار والتوفير	زيارة البنك لمناقشة الخيارات الاستثمارية والتوفير	إدارة الاستثمارات عبر الإنترنت عبر منصات التداول أو التوفير الرقمية
التحويلات الدولية	التحويل الدولي عبر البنوك التقليدية أو خدمات التحويل المالي	التحويل الدولي عبر المنصات الرقمية مثل PayPalأو Wise أو عبر التحويلات البنكية عبر الإنترنت
دعم العملاء	التواصل شخصيًا أو عبر الهاتف، مع ساعات محدودة	دعم العملاء متاح 24/7 عبر الدردشة الحية أو البريد الإلكتروني أو خدمة العملاء عبر التطبيقات المحمولة
السحب الآلي(DAB)	السحب عبر أجهزة الصراف الآلي التقليدية في الفروع	السحب عبر أجهزة الصراف الآلي المتوفرة في أي مكان، مع إمكانية السحب بدون بطاقة
التحويلات بين الأفراد (P2P)	التحويلات عبر الشيكات أو المدفوعات النقدية	التحويلات بين الأفراد عبر التطبيقات المحمولة مثلVenmo أو PayPal أوRevolut
إدارة التنبيهات المصرفية	الإشعار بالبريد أو الهاتف لعمليات معينة	التنبيهات الفورية عبر إشعارات الدفع أو رسائل SMSلجميع المعاملات
العملات الأجنبية	تحويل العملات في البنك أو في مكاتب الصرافة	تحويل العملات عبر منصات التبادل الرقمية

التمويل الجماعي (crowd lending)	القروض التقليدية من البنك	التمويل الجماعي عبر منصات الإنترنت التي تسمح بالقروض بين الأفراد
المدفوعات عبر البطاقات البنكية	المدفوعات الفعلية باستخدام البطاقات البنكية في المتاجر أو عبر البنك	المدفوعات عبر التطبيقات المحمولة باستخدام بطاقات افتراضية أو تقنية الدفع بدون تماس
حساب الضرائب	استشارة في البنوك أو عبر الكشوفات الورقية	الاستشارة ودفع الضرائب عبر البوابات الإلكترونية للضرائب
الاستثمارات الجماعية	الاستثمار في المنتجات المالية عبر مستشارين في البنك	الاستثمار الآلي عبر منصات المستشارين الرقميين مثل Betterment أو Wealthfront
الاستشارات الائتمانية	استشارات ائتمانية في البنك أو عبر الهاتف	استشارات ائتمانية رقمية عبر منصات الذكاء الاصطناعي أو تطبيقات المحمول
الاستثمار في الأسهم والسندات	التداول في الأسهم عبر الوكلاء في البنك	التداول في الأسهم والسندات عبر منصات إلكترونية مثل eToro أو Robinhood
إدارة الأموال الشخصية	التخطيط المالي عبر مستشارين بنكيين	التخطيط المالي عبر التطبيقات الرقمية باستخدام أدوات مثل Mint أوYNAB
التحويلات المالية عبر الإنترنت	التحويلات عبر البنك أو وكالات التحويل التقليدية	التحويلات المالية عبر الإنترنت عبر منصات مثل PayPal أوTransferWise

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى المعلومات السابقة.

المطلب الثاني :مفهوم ومؤشرات الأداء المالي البنكي.

الفرع الأول :ماهية الأداء المالي .

قبل التطرق لمفهوم الأداء المالي نتطرق إلى تعريف الأداء بشكل عام.

1. تعريف الأداء:

يعرف الأداء بشكل عام على أنه" يعبر عن نشاط شمولي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل."[1]

[1] إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص160.

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق معايير محددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها سلوك كفء وفعال."[1]

ويعرف الأداء أيضا على أنه يمثل "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات المرافقة له باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير المستلزمات، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسب لطبيعة العملية الإنتاجية."[2]

2. تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات، لذلك فالأداء المالي هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة.[3]

كما يعرف الأداء المالي على أنه" قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام القصير وطويل المدى من أجل تشكيل الثروة وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وبتكاليف منخفضة[4]."

كما يعد الأداء المالي وصف لوضع المؤسسة وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الأصول والخصوم وصافي الثروة.[5]

[1] كامل أحمد أبو ماضي،**بطاقة الأداء المتوازي كأداة تقيم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين،2018،ص17.

[2] مروى بلدي، **استخدام أدوات التحليل المالي في تقيم أداء البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2024، ص56.

[3] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص45.

[4] رميساء بوعزيز ، **التمويل التأجيري وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2024، ص84.

[5] فلاح حسن عداي الحسيني ومؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، **إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص234.

ويعرف الأداء المالي في البنوك على" أنه مدى مقياس البنوك في استغلال الموارد المتاحة لديها.[1] كما أن الأداء المالي في البنوك يتمثل في قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن وزيادة الإيرادات إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل الوفاء بالتزاماتها تجاه الآخرين.[2]

كما يعرف أيضا على أنه "انعكاس المركز المالي للبنك بالاعتماد على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر فضلا على قائمة التدفقات النقدية،والذي يصور الحالة الحقيقية لأعمال البنك لفترة زمنية معنية.[3]"

3. أهمية الأداء المالي في البنوك

يمكن الأداء المالي المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط البنك،كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية المالية المحيطة به، وتقدير مدى تأثير الأداء المالي على الربحية والسيولة والنشاط والمديونية على سعر السهم.[4]

تكمن أهمية الأداء المالي للبنوك فيما يلي:[5]

- متابعة ومعرفة نشاط البنك وطبيعته؛
- متابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة به؛
- الكشف عن الخلل الذي قد يحصل في عملية التخطيط المالي للبنك واقتراح حلول لذلك؛
- المساعدة على مدى تحقيق البنك لأهدافه المنشودة؛
- يعد الأداء المالي جزء من عملية الرقابة الداخلية للبنك.

كما يساهم الأداء المالي في:[6]

- تقييم ربحية البنك وتحسينها لتعظيم قيمة البنك وثروة المساهم؛

---

[1] الخانجي إبراهيم مروان جميل وعمار جمال يوسف، **أثر القروض المتعثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد29، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية الرماح، الأردن،2019، ص135.

[2] إسكندر شوان وآخرون، **أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد05، العدد09، جامعة أم البواقي، الجزائر،2018، ص426.

[3] علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصاريف**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2011، ص68.

[4] محمد محمود الخطيب، **المرجع السابق**، ص46.

[5] أحمد خليلي، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد2، العدد1، جامعة المسيلة، الجزائر،2018، ص519.

[6] حمزة كبلوتي ومحمد السعيد سعيداني، **أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد2، العدد1، المركز الجامعي ميلة، الجزائر،2018، ص43.

- تقييم سيولة البنك لتحسين قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته؛
- تقييم المديونية لمعرفة مدى اعتماد البنك على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور حجم البنك ونشاطه مقارنة بالبنوك الأخرى؛
- تقييم تطور نشاط البنك لمعرفة كيفية توزيعه لمصادره المالية واستثمارها.

4. العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البنوك :

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البنوك فيما يلي:[1]

أولا : العوامل الداخلية

أ. **الهيكل التنظيمي**: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالبنك وأعماله، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء البنوك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصص الموارد لها، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد والمساعدة على اتخاذ القرارات.

ب. **المناخ التنظيمي**: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية، فكفاءته من الناحية الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.

ج. التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وعلى البنوك تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعماله والمنسجمة مع أهدافه. يمثل التحول الرقمي أحد روافد المعبرة عن التكنولوجيا المتبعة في تسيير العمليات اليومية للبنك.

د. الحجم: يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك سلبا، فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا.[2]

---

[1] زاهية لعراف ومصطفى قريد، **قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات الربحية في البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد6، العدد1، جامعة المسيلة، الجزائر،2020، ص490.

[2] زاهية لعراف ومصطفى تريد ، **مرجع سابق**، ص491.

ثانيا:العوامل الخارجية

وهي مجموعة التغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها وتتمثل في:[1]

أ- **السوق:** يتأثر الأداء المالي بشكل مباشر بتقلبات السوق، سواء من حيث العرض والطلب أو تغيرات الأسعار وظروف النشاط الاقتصادي السائدة.

ب- **المنافسة:** يمكن اعتبار المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في جهة إذا كانت المؤسسة البنكية غير مؤهلة لمواجهة المنافسة فإنها سوف تشهد تدهورا ملحوظا في أدائها المالي، ومن جهة أخرى تعتبر المنافسة محفزا للمؤسسة البنكية لتعزيز أدائها المالي من خلال المجهودات التي تبذلها من أجل تحسين وضعها المالي .

ت- **الأوضاع الاقتصادية:** تلعب الأوضاع الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الأداء المالي.

ث- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد وكذلك التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد...

ج- **الأوضاع القانونية والسياسية:** وتتمثل في التنظيمات والقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومة والتي تؤثر بشكل كبير في عمل المؤسسات والأفراد.

الفرع الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي .

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي:

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: تقييم استخدام الموارد المتاحة الوحدة الاقتصادية، إذ يهتم هذا الجانب باستخدام الموارد المتاحة في الأداء الفعلي، ويعبر عنه بكفاءة الأداء.[2]

كما تتمثل عملية تقييم الأداء المالي في قياس النتائج المنتظرة أو المحققة في إطار معايير محددة مسبقا، وإصدار حكم على إدارة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة من أجل خدمة مختلف الأطراف المرتبطة بالبنك.[3]

[1] رميساء بوعزيز ، **مرجع سابق**، ص90.

[2] نجوى فيلالي، تقييم **الأداء المالي للمصارف**، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد6، العدد02، جامعة قسنطينة، الجزائر،2020، ص56.

[3] رميساء بوعزيز ، **مرجع سابق**.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي في البنوك:

يعد تقييم الأداء المالي من العمليات الضرورية التي تحظى باهتمام كبير من طرف كل المؤسسات لذلك تتمثل أهميته فيما يلي:[1]

- توجيه الإدارة العليا نحو مراكز المسؤولية التي تتطلب إشرافا أكبر وموارد إضافية؛
- المساعدة في تحسين الأداء على مختلف المستويات التنظيمية؛
- دعم عملية اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على مؤشرات واقعية ومبنية على تشخيص دقيق؛

وتبرز أهمية تقييم الأداء المالي في المصارف فيما يلي:[2]

- يقدم صورة شاملة على أداء البنك عبر مختلف المستويات الإدارية مما يسهل عملية المتابعة والتقييم،
- تمكين الإدارة المالية من التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل مع مراعاة المخاطر المرافقة لها؛
- المساعدة على الكشف المبكر عن أوجه الخلل في الأداء أو في عمل الإدارة وكفائتها واتخاذ التدابير والقرارات المناسبة؛
- قياس مدى قدرة البنك على تنفيذ ما يخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها للكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها[3]؛
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ؛
- يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة.

---

[1] رميساء بوعزيز ، **نفس المرجع**.

[2] نجوى فيلالي، **مرجع سابق**، ص57.

[3] نصر حمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2009، ص29.

ثالثا :أهداف تقييم الأداء المالي في البنوك

يوجد عدة أهداف لتقييم الأداء المالي أهمها[1]:

- الوقوف على مستوى أداء البنك مقارنة بالأهداف المدرجة في خطته؛
- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط البنك؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر وبتكاليف أقل.

كما يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء المالي في البنوك في النقاط التالية:[2]

- قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل بها ووضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛
- متابعة أهداف البنك المحددة الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة؛
- بيان مدى كفاءة استخدام البنك للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة؛
- إبراز الوضع المالي للبنوك ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛[3]
- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسها البنك من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقه للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا حتما سيعمل على رفع مستوى الأداء في البنك.[4]

رابعا: مراحل تقييم الأداء المالي في البنوك

تتضمن عملية تقييم الأداء المالي في البنوك مراحل متتالية يمكن توضيحها كما يلي:

---

[1] عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، "**دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد 1، جامعة غزة، فلسطين، 2018، ص282.

[2] شريفة بوعبيدة، **دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد2، العدد3، جامعة الأغواط، الجزائر،2018، ص251.

[3] خميسي قايدي، **قياس وتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية النشطة في الجزائر باستخدام مؤشر القيمة السوقية المضافة**، مجلة معارف، مجلد 07، العدد 02، جامعة برج بوعريريج، الجزائر،2021، ص 391.

[4] نصر حمود مزنان نهد، **مرجع سابق**، ص30.

1. **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في البنوك، لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصائيات بيانات لعدة سنوات مختلف النشاطات التي يمارسها البنك. [1]
2. **المرحلة الثانية** : وهي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحيتها حساب النسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك.[2]
3. **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب والمؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك .
4. **المرحلة الرابعة:** هي مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح والإخفاق الذي صاحب أداء البنك، مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاط البنك، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك .
5. **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في نشاط البنك، وتوفير الشروط اللازمة والمشجعة لتحقيق الأداء المطلوب، والاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

خامسا:أدوات وأساليب تقييم الأداء المالي في البنك:

يستخدم البنك عدة أدوات لتقييم ومتابعة أدائه المالي تتمثل في:[3]

1. **الميزانية التقديرية:** للميزانيات التقديرية دور حيوي في عملية تخطيط البنك، وعادة ما تحرص الإدارة على تنفيذ الميزانية بأحسن أداء ممكن، ويتم عادة تقييم أداء الوحدات والبنك ككل من خلال إمكانيات تنفيذ الخطط الموضوعة مقدما، ويتم ذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الموضوعة في الميزانية، ولا يكفي أن تتم هذه المقارنة بعد نهاية السنة المالية لأن ذلك يؤدي إلى تراكم الانحرافات خلال عام كامل وبالتالي صعوبة إصلاحها، لذلك تجرى المقارنات خلال فترات دورية وذلك لاكتشاف الأخطاء فور حدوثها، وذلك يتطلب أن تكون بيانات الميزانية التقديرية قد أعدت بالطريقة السليمة .

---

[1] فتيحة بلجيلالي ، **تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام نموذج patrol**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 07، العدد 01، جامعة تيارت، الجزائر،2023، ص 256.

[2] نصر حمود مزنان فهد، **مرجع سابق**.

[3]محمد سعيد سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر،2005، ص 128.

2. **التقارير**: تعتبر التقارير من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة باعتبارها إحدى وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة بين البنك ووحداته في أنحاء البلاد، وتتعدد أنواع التقارير وفقا لنوعية النشاط ومدى خطورته بالنسبة للبنك.

وتتضمن هذه التقارير مختلف نواحي النشاط في الفروع، مثل تطور الودائع وفقا لأنواعها، وكذا أرصدة القروض وأنواع الضمانات المختلفة، ومتوسط سعر الفائدة، وتحليل الإيرادات ومصروفات البنك، هذا فضلا على التقارير المتعلقة بنسبة الاحتياطي والسيولة والمعاملات الخارجية للبنك.

3. **التحليل المالي**: التحليل المالي أو تحليل المركز المالي يعتبر من الأسس الهامة في تقييم الأداء البنكي وهو يفيد في معرفة كل من : السيولة، ملاءة رأس المال، مستوى توظيف الأموال والربحية، فالتحليل المالي يظهر مدى ربحية البنك في مجالات مختلفة لتوظيف الأموال مما يساعد الإدارة العليا في توجيه الأموال في الاتجاه السليم.[1]ومن أدوات التحليل المالي ما يلي:

أ. **تحليل القوائم المالية**: وتعرف القوائم المالية على أنها: مجموعة الكشوف المحاسبية والمالية التي تعبر عن البيانات التفصيلية والإجمالية لمستوى أداء المؤسسة وحقيقة المركز المالي الذي آلت إليه نتيجة المؤسسة خلال فترة زمنية[2]، وهي أداة أساسية لتقييم الأداء المالي في البنوك حيث تحتوي على معلومات دقيقة عن الوضع المالي للبنوك، تساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة، وتستخدم هذه القوائم المالية مثل الميزانية العامة وقائمة التدفقات النقدية وغيرها من أجل تقييم عدة جوانب من الأداء المالي للبنوك مثل: الربحية والسيولة والملاءة المالية والكفاءة التشغيلية...، ويتضمن هذا التحليل: التحليل الأفقي والعمودي: وهما من أدوات التحليل المالي تستخدمها البنوك لتحليل وضعها وأدائها المالي.

- **التحليل الأفقي**: وهو يهتم بعملية تقييم الأداء خلال فترتين زمنيتين وذلك لإيجاد العلاقة الأفقية بين بنود الميزانية أو قائمة الدخل، وذلك بهدف دراسة الاتجاهات والتغيرات الحاصلة في كل بند زيادة أو نقصانا

[1] أمينة بن جدو، **بناء نموذج لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة بنكية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2022، ص 16.

[2] يزيد تقرات، " **استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي**، مجلة البحوث، العدد 11، الجزائر،2017، ص 121.

بمرور الزمن[1]، ويساعد هذا التحليل البنوك في تحديد اتجاهات الأداء مثل الزيادة في الأصول والخصوم، وهو يساعد في مقارنة الميزانية في فترات زمنية مختلفة لمعرفة الاتجاهات والتغيرات في الأداء.

- **التحليل العمودي:** ويسمى بالتحليل المالي الساكن ويرتكز على دراسة القوائم المالية من خلال ربط علاقات بين عناصرها وأجزائها في شكل نسب ذات دلالة يمكن من خلاله الحكم على التوازن المالي والوضعية المالية للمؤسسة، وتتمثل هذه الأدوات في رأس المال العامل والمؤشرات المالية[2]، وهو يستخدم في تقييم كل بند من بنود الميزانية بنسبة مئوية من إجمالي الأصول أو إجمالي الخصوم وحقوق الملكية، ويتم ذلك بـ:[3]

- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من الميزانية العامة للبنك مع التركيز على الأصول والخصوم وحقوق الملكية.
- **حساب النسب المئوية:** يتم حساب النسب المئوية لكل بند من بنود الميزانية بالنسبة لإجمالي الأصول أو لإجمالي الخصوم وحقوق الملكية.
- **المقارنة:** يتم مقارنة النسب المئوية مع فترات زمنية سابقة أو مع بنوك أخرى.

ب. التحليل باستخدام النسب المالية: تعد النسب المالية في التحليل المالي من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على معرفة وضع سيولة البنك وموقف الأموال المتاحة للتوظيف، فضلا عن ملاءة رأس المال والربحية في البنوك، كما تعرف بأنها علاقة رياضية تقوم بالجمع بين رقمين هما البسط والمقام[4]، أما بالنسبة للقوائم المالية فتعرف النسب المالية بأنها العلاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، هي أداة أساسية لتقييم الأداء المالي في البنوك حيث يتم استخدام مؤشرات تساعد على قياس كفاءة وفعالية العمليات المصرفية، ومن أبرز النسب نسبة الربحية، نسب السيولة، نسب المديونية، نسب النشاط والتوظيف....[5]

---

[1] مروى بلدي، **المرجع السابق**، ص 41.

[2] زغبة طلال ، أحلام نعيجة رزقية ، " **قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14 ،العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص 293.

[3] موقع على الأنترنيت: www.wafeq.com

[4] الطيب بولحية، عمر بوجمعة، **قياس وتحليل الأداء المالي للمؤسسة التقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة جيجل، الجزائر، ص 05.

[5] رميساء بوعزيز ، **المرجع السابق**، ص 104.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي في البنوك.

استخدمت العديد من المؤشرات لقياس الأداء المالي نذكر منها:

أولا: مؤشرات الربحية:

وهي تعد مؤشرا لجميع العمليات المصرفية وأنشطة أداء المصرف وتعد المقياس الكلي للأداء المالي، وتقاس الربحية بما يلي:

1. معدل العائد على الأصولROA:

ظهرت فكرته عام1920وهو يمثل قيمته الحالية التدفقات النقدية خلال فترة الاستثمار وحسابه يوضح للمستثمر ومسيرين قدرة المشروع على تحقيق أرباح أكبرمن نفقات الموارد المستخدمة فيه[1]،هذا العائد يوازن بين صافي الربح وقيمة الاستثمار الإجمالية والذي يستخدم لتقييم مستوى كفاءة البنك ككل.[2]فهو يقيس قدرة البنك على توظيف أمواله توظيفا أمثل بحيث يقيس كفاءة البنك في استخدام إجمالي أصوله.

ويتم حساب معدل العائد على الاستثمار بالمعادلة التالية:[3]

معدل العائد على الأصولROA= (الربح الصافي بعد الضريبة/ إجمالي الأصول) 100x

ويقيس المعدل الإجمالي على أصول البنك النتيجة التي تم الحصول عليها من استثمار الأصول.[4]

2. معدل العائد على حقوق الملكية ROE:

وهو نسبة صافي الدخل على حقوق الملكية حيث يعلم هذا المؤشر مساهمي البنك بعوائد استثماراتهم.[5]

ويشير هذا المؤشر إلى النتيجة التي يحصل عليها البنك من استثمار وحدة واحدة من حقوق الملكية ويسمى أيضا نسبة الربحية المالية.[6]

---

[1] علي فضيلة نصيرة، **قياس وتحليل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كورونا باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد9، العدد2، جامعة غليزان، الجزائر، 2024، ص489.

[2] TudoseB. M., Valentina-Diana R., SilviaA.,**Financial Performance-determinants and interdependencies between measure mentindicators**, Volume 20, Business Management and Economics Engineering,2022, P. 123.

[3]نعمان محصول، سراح موصو، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 2، جامعة جيجل، الجزائر،2019، ص 124.

[4] SENOUICE Kouider, GUERRICHE Benallal, DouchLeila,**Evaluation de la Performance financière des banques commerciales**, volume 11, n° 01, Universitè de Tlemcen,2022, P. 565.

[5] BRIKIAMAL, **Evaluation de la performance du secteur bancaire enAlgérie**,2017, P. 207.

[6]SENOUCI Kouider,Guerriche Benallal, Douch Leila, Référnce précédente, P.565.

يستخدم هذا المعدل كأساس لتحليل ربحية البنك ويتمثل هذا العائد في النسبة بين نتيجة الدورة الصافية أو الربح الصافي وإجمالي حقوق الملكية.

وهو يعبر عن العائد الصافي الذي يحقق للملاك كمحصلة نهائية لاستثماراتهم، ويحسب وفق المعادلة التالية:[1]

معدل العائد على حقوق الملكيةROE= (الربح الصافي بعد الضريبة / حقوق الملكية) 100x

3. نسبة هامش الربح:

وتقيس هذه النسبة صافي معدل العائد المتحقق للبنك من مجموع الإيرادات التشغيلية، وتستخدم هذه النسبة في قياس قدرة البنك على تحقيق إيرادات جراء الاستثمار في أصوله المنتجة[2]، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة هامش الربح = (الفوائد المحصلة – الفوائد المدفوعة) / إجمالي الأصول100x

ويفضل أن تكون هذه النسبة موجبة وفي حال كانت سالبة تعني خسارة البنك، فكلمت ارتفعت هذه النسبة كلما دلت على قدرة الأصول المنتجة على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك.

4. نسبة هامش صافي الربح من الفوائد:

وهي من المقاييس المهمة في تقييم الربحية حيث من خلال هذه النسب يمكن معرفة صافي الدخل المتولد من الفوائد على الأصول المولدة للدخل، فكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك، وتحسب كما يلي:[3]

نسبة هامش صافي الربح من الفوائد = (صافي الربح بعد الضريبة/ الفوائد الدائنة)100x

5. درجة استخدام الأصول:

تقيس هذه النسبة الفوائد المكتسبة من الاستثمار في الأصول، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

درجة استخدام الأصول = (الفوائد الدائنة/ إجمالي الأصول)100x

[1] على فضيلة نصيرة، **مرجع سابق**، ص489.

[2] أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، **تقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام النسب المالية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، المجلد 8 العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021، ص579.

[3] أمينة بن جدو، مسعود ميهوب،**مرجع سابق**.

6. نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات:

كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما دل ذلك على سيطرة البنك بشكل أفضل على المصروفات، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات = (صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الإيرادات)100x

ثانيا: مؤشرات السيولة:

تعد السيولة من المواضيع التي تسعى الإدارة المالية لتحقيقها، ومن أهم نسب السيولة لتقييم الأداء المالي في المصارف.[1] تقيس مؤشرات السيولة مدى قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقدية جاهزة دون التعرض لخسائر كبيرة، كما تعني مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:[2]

1- نسبة التداول:

تقيس هذه النسبة قدرة البنك على مواجهة التزاماته المستحقة في موعدها، كما تعتبر هذه النسبة كمعيار متفق عليه في التعاملات المصرفية في معظم البنوك، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة) x 100

2- نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول:

عموما ارتفاع هذه النسبة يدل على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى البنك، بمعنى أن البنك يستثمر جزء كبير من أمواله في أصوله سريعة التحول إلى نقدية في المدى القصير، بينما عند انخفاض هذه النسبة فذلك يدل على أن البنك له القدرة على الوفاء بالتزاماته طويلة الأجل، وتحسب هذه النسبة كالتالي:[3]

نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول = (الأصول السائلة النقدية/ إجمالي الأصول) x 100

[1] شروق هادي عبد علي، أواون حاتم خضير، **التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد01، جامعة المستنصرية، فلسطين، 2020، ص6.

[2] نعمان محصول، سراح موصو، **مرجع سابق**، ص 125.

[3] أمال يحياوي ، نعيمة زيرمي ، **تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة TOPSIS**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05 العدد01، جامعة بشار، الجزائر، 2021، ص 731.

3- نسبة النقدية إلى مجموع الودائع (الرصيد النقدي):

تقيس هذه النسبة العلاقة بين النقد والودائع بالبنك، وتدل على قدرة البنك النقدية على مواجهة السحب من الودائع، وتحسب كالتالي:[1]

نسبة النقدية إلى مجموع الودائع (الرصيد النقدي)= (إجمالي النقدية / إجمالي الودائع) 100x

4- نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع:

وتعكس هذه النسبة قدرة الاستثمارات قصيرة الأجل على مواجهة طلبات السحوبات من قبل أصحاب الودائع جميعها، وتحسب كالتالي:[2]

نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع = (الاستثمارات قصيرة الأجل / مجموع الودائع) 100 x

5- نسبة القروض إلى الودائع:

وتعد هذه النسبة مقياس للسيولة من منطلق أن القروض هي أقل موجودات البنك (باستثناء العقارات) سيولة، فتنخفض سيولة البنك كلما زادت القروض وارتفعت نسبتها إلى الودائع، وتحسب كما يلي:[3]

نسبة القروض إلى الودائع = (إجمالي القروض / إجمالي الودائع) 100x

ثالثا: مؤشرات المديونية:

تقيس هذه المؤشرات قدرة البنك على تسديد الأموال المقترضة والالتزامات طويلة الأجل، ومدى اعتماده على مصادر التمويل الخارجية في تمويل أصوله مقارنة بأمواله الخاصة، وتتمثل هذه النسب فيما يلي:[4]

1- نسبة الديون إلى إجمالي الأصول: ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = (إجمالي الديون / إجمالي الأصول) 100x

[1] أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، **مرجع سابق**، ص 584.

[2] نعمان محصول، سراح موصو، **مرجع سابق**، ص 125.

[3] أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، **مرجع سابق**.

[4] نعمان محصول، سراح موصو، **مرجع سابق**.

2- نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية: ويتم حسابها بناءا على العلاقة التالية:

نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية = (إجمالي الديون / إجمالي حقوق الملكية) 100x

3- نسبة القروض إلى حقوق الملكية:

يتم استخدام إجمالي القروض في هذه النسبة على أساس أنها أكثر سيولة في أصول البنك، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يدل على السيولة المنخفضة لهذا البنك، ويتم حسابها كما يلي:

نسبة القروض إلى حقوق الملكية = (إجمالي القروض / إجمالي حقوق الملكية) 100 x

رابعا: مؤشرات كفاية رأس المال:

تكمن وظيفة رأس المال الأساسية في تأمين وامتصاص الخسائر في حالة حدوثها، بالإضافة إلى أنه عنصر أمان لدى المودعين ولا يوجد معيار واحد أمثل لمدى كفاية رأس المال، حيث أنه يختلف مستوى الكفاية من بنك إلى آخر وفقا لحجم البنك وطبيعته، ومن أهم النسب تذكر منها ما يلي:[1]

1- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة العلاقة بين حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول، وتبين مدى اعتماد البنك على رأسماله في تكوين الأصول، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول= (حقوق الملكية / إجمالي الأصول) 100 x

2- نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع: وتقيس هذه النسبة مدى مقدرة البنك على رد الودائع التي حصل عليها من خلال أمواله الخاصة، كما تشير هذه النسبة إلى مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية كمصدر من مصادر التمويل، فكلما زادت هذه النسبة زاد معها المودعين، وتحسب بالعلاقة التالية:[2]

نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع = (حقوق الملكية / مجموع الودائع) 100 x

[1] نعمان محصول، سراح موصو، **مرجع سابق**، ص ص125- 126.

[2] شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 35.

رابعا: مؤشرات تحقيق النمو:

وتقاس بالنسب التالية:

1- منفعة الأصول: وتسمى استعمال الأصول وتدل على كيفية استغلالها، تقيس هذه النسبة مدى كفاءة البنك في استغلال موارده المالية وحسن تسيير مختلف المستويات، وتحسب بالعلاقة التالية:

منفعة الأصول = (إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول) 100x

2- الرفع المالي: هذا المؤشر يعمل لصالح البنك عندما تكون الأرباح مرتفعة، كما يعتبر أداة لقياس المخاطر حيث يعكس حجم الأصول التي يمكن أن يفقدها البنك قبل أن يصل إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته، ويظهر هذا المؤشر مدى اعتماد البنك على سياسة الرفع المالي لتعظيم أرباحه، ويحسب كما يلي:

الرفع المالي= (إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية) 100 x

3- معدل العائد على الودائع: يقيس هذا المؤشر فعالية السياسة التوظيفية في البنك في زيادة مردودية الودائع من خلال خيارات توظيفها في البنك، ويحسب كالتالي:

معدل العائد على الودائع = (الربح الصافي / مجموع الودائع) 100x

الفرع الثالث: مفهوم التكاليف التشغيلية في البنوك

التكاليف التشغيلية في البنوك هي النفقات التي يتحملها البنك لتشغيل عملياته اليومية مثل رواتب الموظفين، الإيجارات، الخدمات العامة ومصاريف أخرى تتعلق بإدارة البنك، ويهدف قياس التكاليف التشغيلية إلى معرفة مدى كفاءة البنك في إدارة نفقاته وتحسين أدائه المالي، ويمكن تقسيم التكاليف التشغيلية إلى قسمين: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.[1]

1- **التكاليف المباشرة:** تتمثل في مجموع التكاليف الخاصة بمراكز الربحية في البنك، والتي يسهل تحميلها عليه بصورة مباشرة بصفته المستفيد منها أو المسئول عن إنفاقها، وتتمثل التكاليف المباشرة للبنك في:

[1] سمير مسعي ، **المحاسبة عن تكاليف التشغيل في البنوك**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة خنشلة، الجزائر، 2016، ص 438 - 439.

- تكلفة الأجور أو تكلفة العنصر البشري؛
- مصاريف الإعلام الآلي؛
- المصاريف العقارية وهي مجموعة تكاليف التسيير والاهتلاكات الخاصة بالمباني وجميع الرسوم العقارية،
- النفقات العامة والتي تتمثل في جميع لوازم العمل اليومي.

2- **التكاليف غير المباشرة:** وهي التكاليف التي لا يمكن تحميلها إلى منتج أو قسم معين ، وتضم مصاريف كل من المديريات والأقسام والوحدات المساعدة بالإضافة إلى الأقسام الإدارية العليا.

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي في البنوك.

يشكّل التحول الرقمي أحد العوامل الحيوية التي أسهمت في إحداث تحوّل جذري في أساليب إدارة البنوك، لا سيما فيما يتعلق بالأداء المالي. فاعتماد التكنولوجيا الحديثة، لا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، أتاح للمؤسسات البنكية إمكانية تحسين كفاءتها المالية وتعزيز موقعها التنافسي. ويمكن إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي من خلال النقاط الآتية:

1. **زيادة الكفاءة التشغيلية:** تُساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة العمليات المالية داخل البنوك، من خلال أتمتة عدد كبير من الإجراءات مثل معالجة المعاملات، إدارة الحسابات، مراقبة الامتثال، وتقديم التقارير المالية. هذه الأتمتة تُقلل من التدخل البشري، وتحدّ من الأخطاء التشغيلية، كما تساهم في تسريع دورة العمليات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات اقتصادية مهمة للبنك[1]. فعلى سبيل المثال، يمكن لرقمنة عمليات التحصيل والدفع أن تقلل الوقت اللازم لتنفيذ المعاملات من عدة أيام إلى بضع دقائق، مما يرفع من كفاءة النظام المالي الداخلي.

2. **تحسين فعالية تحليل البيانات واتخاذ القرار:** من خلال تقنيات التحليل المتقدم للبيانات الضخمة (Big Data Analytics) والحوسبة السحابية (Cloud Computing)، أصبح بإمكان البنوك جمع كميات هائلة من البيانات المالية وغير المالية، وتحليلها بسرعة ودقة عالية. يُتيح هذا الأمر تحسين الرؤية الاستراتيجية لدى صانعي القرار، مما يعزز من فعالية التخطيط المالي، وتحديد مصادر الربحية، وتقييم المخاطر

[1] فاطمة الزهراء بن عيسى ،**أثر التكنولوجيا المالية على الأداء البنكي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 15، جامعة سطيف1، الجزائر، 2022، ص. 69.

المحتملة بدقة أكبر[1]. فالبنوك التي تستثمر في التحليل الرقمي تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالاتجاهات المالية وتكييف استراتيجياتها وفقًا لذلك.

3. **تقليص التكاليف المالية والتشغيلية:** يمثل تقليص التكاليف أحد الأهداف المباشرة للتحول الرقمي، إذ تُسهم الحلول التكنولوجية في تقليص الحاجة إلى الفروع المادية، وتخفيض الاعتماد على الموارد البشرية التقليدية، خاصة في المهام الروتينية. فعوضًا عن معالجة آلاف العمليات يدويًا، يمكن للأنظمة الذكية أن تنفذها في وقت قياسي وبدقة عالية، مما يقلل التكاليف المباشرة وغير المباشرة. كما أن تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والمساعدات الافتراضية (chatbots) تقلص من كلفة خدمات الزبائن وتوفر تجربة مستخدم فعالة وسريعة[2].
4. **تعزيز تجربة العميل وزيادة ولائه:** أدى التحول الرقمي إلى تغيير جذري في طريقة تفاعل البنوك مع زبائنها، حيث أصبحت الخدمات المصرفية متاحة على مدار الساعة من خلال التطبيقات والمنصات الرقمية. يتيح ذلك للزبائن إجراء المعاملات، وتتبع حساباتهم، وطلب القروض أو الاستشارات بسهولة تامة، مما يرفع من مستوى رضاهم ويزيد من ولائهم. وتُعد تجربة الزبون الرقمية اليوم أحد أبرز عناصر التميز التنافسي التي تعتمدها المؤسسات المالية لرفع مردودها المالي عبر توسيع قاعدة العملاء وزيادة حجم العمليات[3].

[1] عادل الكحلاوي ، **التحليل المالي المعمق في البيئة الرقمية** .مركز البحوث المالية، 2021، ص 102.

[2] Chaffey, Dave. **Digital Business and E-Commerce Management**, Pearson Education, 2019, p. 214.

[3] Deloitte. **Digital Banking Maturity *Report***, Deloitte Insights, 2022, p. 36.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

1. دراسة راوية بلقاسمي وعبد الرزاق سلام بعنوان:" أثر التحول الرقمي على ربحية القطاع المصرفي الجزائري" (2017 – 2021):

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التحول الرقمي على ربحية القطاع المصرفي، من خلال إبراز كيفية توظيف البنوك للتكنولوجيا الحديثة مما يمكنها من تطوير خدمات جديدة وتحسين تجربة العملاء لديها، كما تم تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في زيادة الكفاءة التشغيلية، مما ساعد البنوك على تعزيز موقفها التنافسي في السوق، ويمكن هذا التحول البنوك من جذب شريحة أكبر من العملاء بدقة وسهولة وبتكلفة أقل مما يساهم في تحسين ربحيتها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتم الاعتماد على الإحصائيات والتقارير لإبراز العلاقة بين التحول الرقمي وربحية القطاع المصرفي، وتمثلت إشكالية الدراسة في:هل ساهم التحول الرقمي في دعم ربحية القطاع المصرفي الجزائري؟.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني القطاع المصرفي الجزائري للتحول الرقمي ساعد على تحسين ربحيتها، بغض النظر عن العوامل الأخرى المساهمة في حساب مؤشرات الربحية.

2. دراسة هدى بوحنيك بعنوان: " أثر تبني البنوك لتقنيات الذكاء الاصطناعي":

هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير الذكاء الاصطناعي على الأنشطة البنكية وأوضحت الدراسة المزايا التي يقدمها البنك والمتمثلة في التقنيات المتطورة كما أوضعت الدراسة الانتقال التدريجي للبنك ICICI نحو العالم الرقمي وما نتج عنه من تغيير في الأساليب المعتمدة في تقديم الخدمات المالية، مع تركيز البنك على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن أنشطة البنك، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو تأثير تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في البنوك، وكيف استطاع بنك ICICI الاستفادة من هده التقنيات؟

وتوصلت الدراسة إلى حاجة النظام المالي في ظل التحول الرقمي إلى مسايرة التطورات المستمرة في التقنيات الحديثة والتي ترفع من مستوى أداء هذا النظام، أين يمثل الذكاء الاصطناعي أهمها وأحدثها، وهو ما ركز عليه البنك محل الدراسة أين اعتمد على أذرع الروبوت الاصطناعية لمعالجة الأوراق النقدية وتقييم القروض الممنوحة مع توفير خدمة العملاء عبر المنصات المعتمدة على تقنية الروبوت، وهو ما رفع من مستوى أداء البنك.

3. دراسة د.بلقادر المهدي ود.شماخي بوبكر بعنوان : "الرقمنة البنكية وأثارها على الأداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا دراسة تحليلية لاستخدام وسائل الدفع التكنولوجية لبنك السلام الجزائر" (2019 – 2021):

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة حول استخدام التقنيات الرقمية ومدى تأثيرها على الأداء المالي للبنك خلال جائحة كورونا، وتم الاعتماد على بعض الإحصائيات المتحصل عليها من بنك السلام وبعض البيانات من موقع البنك على الإنترنيت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تفعيل الرقمنة على الأداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا؟

وتوصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية لم يكن لها تأثير واضح على الأداء المالي للبنك.

4. دراسة إحسان صادق راشد الشمري وناجي محمد جمال بعنوان : "تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي – دراسة تحليلية في القطاع المصرفي":

هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي المصرفي، وشملت الدراسة خمس مصارف، وبلغ حجم العينة 119، وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبانة كأداة رئيسية وتم تحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية وتمثلت إشكالية الدراسة في: هل هناك تأثير للتحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمصارف المبحوثة؟.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على الأداء المالي بحيث ساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية مما عزز الربحية، كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحسين العمليات وتقديم خدمات بكفاءة وسرعة مما زاد في الإيرادات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1. دراسة Boufoula Nabila و Haddad Meroua بعنوان:

« **The impact of Digital transformation on commercial Banks performance** »

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التحول الرقمي وأداء البنوك وتقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده(البنية التحتية الرقمية، المكاتب الرقمية والخدمات الرقمية) على أداء البنوك في الجزائر، وتم الاعتماد على دراسة كمية استهدفت موظفي البنوك الجزائرية ولتقييم الأثر تم توزيع الاستبيان على الموظفين وتم تحليلها باستخدام برنامج spss 26 ، وتمثلت إشكالية الدراسة في: هل هناك علاقة بين التحول الرقمي وأداء البنوك الجزائرية؟.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء البنوك.

2. **دراسة** Ouali Nadjia و Souman Mohand Ouidir و Benahmed Kafia بعنوان « **The Digital Transformation in Algeria's Banking sector** »

هدفت الدراسة إلى وصف وآثار التحول الرقمي على القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لبيانات القطاع المصرفي مستقاة من المواقع الالكترونية وتقارير بعض المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يلعب دورا رئيسيا في تطوير وسائل الدفع.

3. **دراسة** Abdelkader Belhadi و **Mohamed Ghouti** و **Azzeddine Nezai** بعنوان «**The Impact of digital transformation on the performance of Algerien banks**»

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة وأداء البنوك الجزائرية مع التركيز بشكل خاص على المؤشرات الإستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية والمؤشرات المالية والكفاءة التشغيلية، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتوزيعها على عملاء البنوك في ولاية سعيدة بالجزائر، وتمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء النظام المصرفي في الجزائر؟.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز بشكل كبير أداء البنوك الجزائرية من خلال تحسين الجودة وتبسيط الوصول إلى الخدمات وتعزيز العروض المبتكرة التي تعزز المزايا التنافسية، وتضمن الاستمرارية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

تُعد مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة خطوة ضرورية لتحديد ما أضافته هذه الدراسة إلى المعرفة العلمية، وما تميزت به من حيث المنهج والمضمون والنتائج. ومن خلال الجدول رقم (1-2)، يمكن إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، وتوضيح أوجه التطوير أو التجديد في الدراسة الحالية.

الجدول رقم (1-2):مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

مجال المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
أوجه الشبه		
من حيث الفترة الزمنية	معظم الدراسات السابقة كانت في الفترة ما بين 2019 و2023	تم إجراء الدراسة للفترة ما بين 2019 إلى 2023.
من حيث الأهداف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى إبراز دور التحول الرقمي وأثره على الأداء المالي.	هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك.
من حيث المنهجية	تم اعتماد معظم الدراسات السابقة إلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي.	تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي.
أوجه الاختلاف		
من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة	– تم استخدام الاستبيان في دراسة الحالة في معظم الدراسات السابقة – تم استخدام بيانات عامة متعلقة ببعض عمليات التحول الرقمي في القطاع المصرفي. – تم استعراض لمدى تطور التحول الرقمي في البنوك دون دراسة حقيقية لأثر التحول الرقمي على الأداء المالي.	تم الاعتماد في الدراسة الحالية على القوائم المالية للبنك في دراسة الحالة. – تم استخدام مؤشرات مالية قبل تبني التحول الرقمي وبعده.
مجتمع الدراسة والعينة	في معظم الدراسات السابقة يتمثل مجتمع وعينة الدراسة في البنوك الجزائرية والقطاع المصرفي.	يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في البنوك الجزائرية وعينة الدراسة تمثلت في دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات السابقة.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (1-2) الذي يتضمن مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، نلاحظ أن مختلف الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في فترة الدراسة بين سنة 2019 و2023، كما نلاحظ أن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والذي هو معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك وهذا يدل على أن التحول الرقمي له دور فعال وله تأثير على الأداء المالي في البنوك، ومن حيث المنهج المعتمد في الدراسات السابقة والدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي فهو المنهج المعتمد في معظم الأبحاث والدراسات

أما من حيث أوجه الاختلاف فنلاحظ أنه من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسات السابقة أما في الدراسة الحالية تم استخدام المؤشرات المالية بالاعتماد على القوائم المالية للبنك باعتبار أن هذه الأخيرة هي الأقرب للإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وفيما يخص مجتمع وعينة الدراسة في فإن في معظم الدراسات السابقة يتمثل مجتمع وعينة الدراسة في البنوك الجزائرية والقطاع المصرفي أما الدراسة الحالية فيشمل مجتمع الدراسة البنوك الجزائرية وعينة الدراسة تمثلت في دراسة حالة البنك الوطني الجزائري.

خلاصة الفصل

تم القيام في هذا الفصل بعرض الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى مفهومين مركزيين يشكلان محور الدراسة، وهما :التحول الرقمي والأداء المالي في البنوك. وقد جاءت هذه المعالجة النظرية انطلاقًا من التحولات العميقة التي يعرفها القطاع المصرفي في ظل الثورة الرقمية، حيث بات من الضروري على البنوك تبني استراتيجيات رقمية فعّالة لمواكبة متطلبات البيئة التنافسية وتحقيق أداء مالي مستدام.

لقد استعرضنا في البداية مفهوم التحول الرقمي، باعتباره عملية شاملة تتجاوز مجرد إدخال التكنولوجيا إلى نماذج العمل، نحو إعادة هيكلة كاملة في طرق تقديم الخدمات المصرفية. وقد بينا أن هذا التحول يُعد ضرورة ملحة للبنوك، خاصة في ظل تطور سلوك العملاء وتزايد اعتمادهم على القنوات الرقمية في تعاملاتهم المالية. كما تناولنا أهمية التحول الرقمي في تمكين البنوك من تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها: تحسين جودة الخدمات، تسريع عمليات المعالجة، الوصول إلى شرائح أوسع من الزبائن، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحقيق مزيد من الكفاءة والمرونة في الأداء.

وتوسعنا في عرض متطلبات التحول الرقمي، التي تشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، مؤكدين على أهمية توافر قيادة رقمية، واستراتيجية واضحة، وكفاءات بشرية مؤهلة، بالإضافة إلى بنية تحتية تكنولوجية حديثة. كما تم التطرق إلى مراحل التحول الرقمي التي تمر بها المؤسسات البنكية، بدءًا من الرقمنة الجزئية للعمليات، وصولاً إلى التحول الرقمي الكامل الذي يُحدث تغييرًا جذريًا في نماذج الأعمال المصرفية التقليدية.

كما تناولنا أبرز التقنيات الرقمية التي يمكن أن تعتمدها البنوك، على غرار الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين، والتي من شأنها أن تُحدث نقلة نوعية في مستوى الأداء التشغيلي والمالي للبنوك.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني من الفصل، فقد خصص لدراسة الأداء المالي، من خلال تقديم تعريفات متنوعة له، وبيان أهمية متابعته بالنسبة للإدارة البنكية. وقد تم التركيز على أن الأداء المالي الذي يُعد مرآة تعكس مدى كفاءة وفعالية البنك في استخدام موارده وتحقيق أهدافه الربحية والتمويلية. واستعرضنا في هذا الإطار أهم مؤشرات التقييم المالي، مثل مؤشرات الربحية (كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية)، ومؤشرات

السيولة، ومؤشرات الكفاءة التشغيلية، مؤكدين على أن هذه المؤشرات تتيح إمكانية إجراء تشخيص دقيق لوضعية البنك، وتقييم أثر التحول الرقمي على نتائجه المالية.

وعلى هذا الأساس، فإن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للبنوك تُعد من المواضيع الحيوية التي تستدعي البحث والتحليل، لما لها من أثر مباشر في تحسين كفاءة النظام المصرفي ونجاعته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

– دراسة حالة البنك الوطني الجزائريBNA –

تمهيد

بعد أن تم في الفصل الأول التطرق إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وأهميته بالنسبة للبنوك، ومتطلبات نجاحه، إضافة إلى دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي، ومحاولة توضيح العلاقة المحتملة بين التحول الرقمي والأداء المالي، يأتي هذا الفصل ليترجم ذلك الإطار النظري إلى جانب تطبيقي عملي.

إن الاقتصار على الجانب النظري لا يسمح بفهم شامل ودقيق لواقع البنوك في ظل التحول الرقمي، ولذلك كان من الضروري الانتقال إلى تحليل ميداني يعكس واقع الممارسة البنكية، ويسمح باختبار مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها هذه الدراسة. ومن هذا المنطلق، تم اختيار البنك الوطني الجزائري BNA كدراسة حالة، نظرًا لأهميته في المنظومة المصرفية الجزائرية، ولما يشهده من جهود مستمرة في مجال التحول الرقمي، من خلال إدماج مجموعة من الحلول والتقنيات الرقمية في خدماته ومنتجاته.

يهدف هذا الفصل إلى تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة الممتدة 2019-2023، وتحليل مدى تأثير تبني التحول الرقمي على هذا الأداء، بالاعتماد على دراسة القوائم المالية المنشورة، وبعض المؤشرات المالية الكمية، وذلك من أجل تقديم تصور عملي وواقعي للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في السياق البنكي الجزائري. كما سيتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات المطروحة، ومقارنة النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين على النحو التالي:

- **المبحث الأول** : الإطار المنهجي للدراسة حيث تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبنك الوطني الجزائري BNA، مع تقديم نبذة تاريخية حول تطوره، وتحديد منهجية الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات.
- **المبحث الثاني**:تم تخصيصه لتقييم الأداء المالي للبنك محل الدراسة، من خلال تحليل المؤشرات المالية المستخلصة من القوائم المالية، ودراسة أثر التحول الرقمي على هذا الأداء، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف البنك الوطني الجزائري BNA، كما سيتم عرض المنهجية المتبعة في الدراسة مع الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: نبذة عامة عن البنك الوطني الجزائري BNA

من خلال هذا المطلب، سوف يتم تعريف البنك الوطني الجزائري BNAونشأته ومراحل تطورهم.

الفرع الأول: عرض تعريفي حول البنك الوطني الجزائري BNA

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري BNA

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 178/66 بتاريخ 13 جوان 1966 حيث كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية وكان يقوم بمهام البنوك الأجنبية التالية: القرض الصناعي والتجاري CIC، بنك باريس والدول الهولندية BPPB، البنك الوطني من أجل الصناعة والتجارة في الجزائر BNCIA، القرض الجزائري التونسي CFAT.

يمثل البنك الوطني الجزائري BNA هو شركة وطنية وهو أول بنك تجاري، وهو شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 41.600.000.000.00 دينار جزائري مقرها الاجتماعي شيكيفارا الجزائر العاصمة.

منذ سنة 1966من إنشاء البنك، رافق البنك الوطني الجزائري زبائنه، سواء كانوا أفراد، مهنيين ومؤسسات، وهذه مهمته الأساسية. ما يجعله اليوم، أحد أكثر البنوك الفاعلة في الساحة المصرفية، مع أكثر من 2.5 مليون زبون.وفي سنة 1982 قام البنك بكل وظائفه كبنك تجاري، وفي سنة 1989 أصبح البنك مؤسسة عمومية اقتصادية على شركة ذات أسهم.

تخصص البنكالوطني الجزائري في تمويل القطاع الزراعي، وتم خصخصة البنك في عام 1982 لينبثق عنه بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، كما يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك يحصل على الاعتماد في الجزائر بتاريخ 05 سبتمبر 1995، وفي يونيو 2018 زاد رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41.6 مليار دينار جزائري إلى 150 مليار دينار جزائري.

يضم البنك الوطني الجزائري 216 وكالة موزعة عبر كامل التراب الوطني و 19 مديرية جهوية و 145 موزع آلي للأوراق النقدية(DAB)، إضافة إلى 100 شباك آلي(GAB)، ويشترك البنك في خدمة تبادل المعطيات الالكترونية (EDI) مع العديد من المؤسسات، كما بلغ عدد الحسابات البنكية التي أصدرها البنك حوالي 2.9 مليون حساب بنكي و 34 ألف حساب مشترك في الخدمات المصرفية الإلكترونية و 4600 محطة دفع إلكترونية.

ثانيا: مهام البنك الوطني الجزائري BNA

تتمثل مهام البنك الوطني الجزائري BNA فيما يلي:

- فتح الحسابات لجميع الأشخاص؛
- قبول الودائع بمختلف أنواعها؛
- إعطاء قروض وتسبيقات بدون ضمانات؛
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية؛
- تمويل المعاملات التجارة الخارجيةCommerce extérieur؛
- خصم وشراء كل الأوراق التجارية وكل سندات الخزينة العمومية؛
- منح ضمانات على الصفقات العمومية؛
- يستقبل الودائع من العملاء؛
- تحويلات والسحب المالية داخلية وخارجية بالعملة الوطنية والعملة الصعبة؛
- تمويل القروض الطويلة والقصيرة المدى ANSEJ-CNAC-ENGEM وكذا قروض الاستثمار؛
- السحب والدفع الالكتروني.
- يتعامل مع كل البنوك ويقوم بكل عمليات الصرف بالعملات الأجنبية وبعمليات القرض.

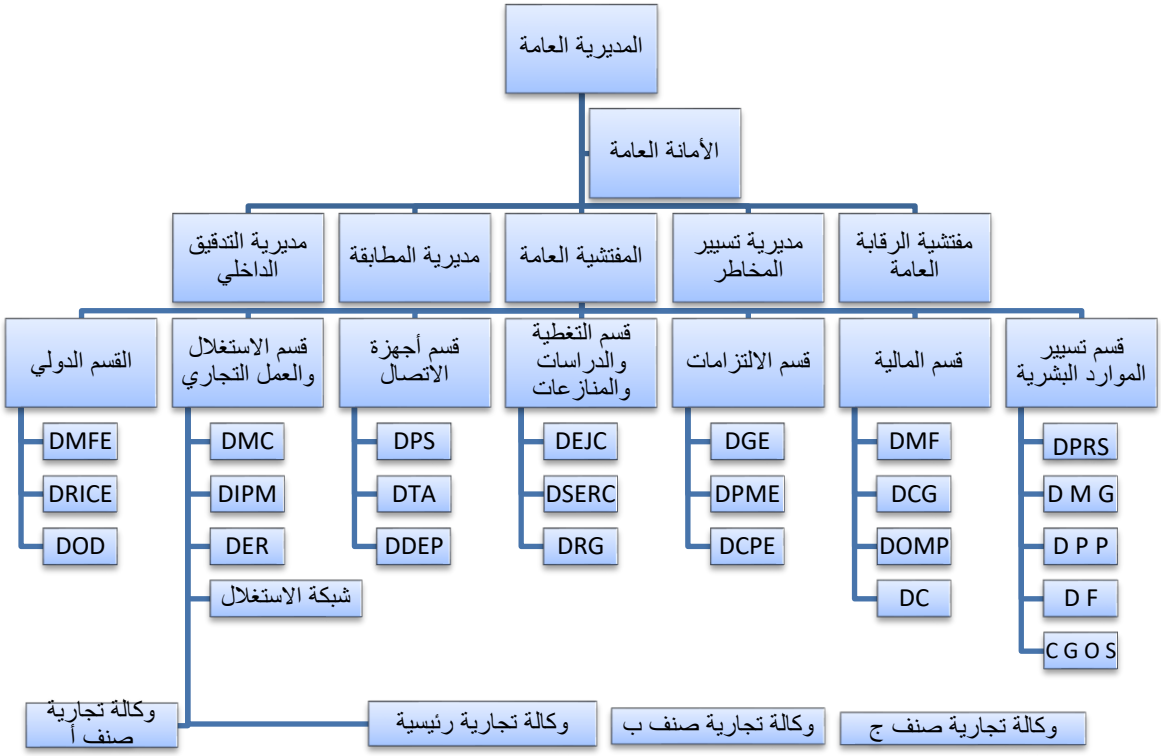
ثالثا: أهداف البنك الوطني الجزائري BNA

تتمثل أهداف البنك الوطني الجزائري BNA فيما يلي:

- توسيع نشاط البنك مع الخارج في مختلف المجالات؛
- تسهيل التواصل عن بعد مع الخارج وذلك بإنشاء فروع من خلال الشبكة الالكترونية للمعلومات؛
- توسيع وتحسين المعاملات الاقتصادية مع البنوك الأجنبية؛

رابعا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA

الشكل رقم (2 – 1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تقارير البنك.

الفرع الثاني: التقنيات المستخدمة للتحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري BNA

شهد القطاع المصرفي الجزائري عامة البنك الوطني الجزائري BNA خاصة عدّة تحولات لتطوير المحتوى الرقمي والخدمات عبر الإنترنت التي تسمح بتحسين جودة الخدمات المالية، فقد اتخذت الجزائر عدّة إجراءات متعلقة بالتحول الرقمي سواء في الجانب التشريعي أو من خلال توفير البنية الملائمة لتطبيق آليات وتقنيات التحول الرقمي على مستوى البنوك و أتمتة العديد من العمليات المصرفية في البنوك، وكانت بداية التحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري BNA في سنة 2021، حيث يمكن تلخيص التقنيات المستخدمة في البنك الوطني الجزائري وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2 – 1): التقنيات المستخدمة للتحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري

البطاقات البنكية الرقمية	الخدمات البنكية الرقمية	التطبيقات الرقمية	الأجهزة الرقمية
البطاقة البنكية الكلاسيكية والذهبيةCIB: هي بطاقة للسحب والدفع تسمح بإجراء العمليات البنكية	**خدمة SMS CARD** الرسائل القصيرة الخاصة بالبطاقات البنكية	**تطبيق الدفع عبر الهاتف المحمول بين البنوك–WIMPAYDZ BNA:** وهو تطبيق الدفع بدون تلامس	**جهاز الدفع الإلكتروني:** هو جهاز مُتاح مجانًا لزبائن البنك الوطني الجزائري من التجار، المؤسسات
البطاقة البنكية مسبقة الدفع Carte prépayée: هي بطاقة سحب ودفع بين البنوك عمليات بطاقة CIBالبنكية الكلاسيكية أو الذهبية	**خدمة BNA.net:** هي خدمة تسمح بتصفح الحساب البنكي مع توفير الأمان الكافي على مدار الأسبوع		
بطاقة النخبة Carte CIBELITE: هي بطاقة بين البنوك مدعومة بحساب الشيك	**خدمة تبادل المعطيات الرقمية:** هي خدمة تسمح بتحويل الأجور لأصحاب المؤسسات بصورة آلية بواسطة تكنولوجيات حديثة عصرية وفعالة	**تطبيق الهاتف المحمول "BN@tic":** هو بمثابة عرض تجاري ذكي يسمح بالتعرف على احتياجات الزبائن	
بطاقة التوفير Carte CIB EPARGNE هي بطاقة سحب مدعومة بحسابات التوفير	**خدمة باقة الحزمة Net :** هذه الخدمة موجهة إلى الزبائن الأفراد، المهنين والمؤسسات		
بطاقة فيزاVISAللبنك	**خدمة التجارة**		

الوطني الجزائري: هي بطاقة سحب ودفع دولية	**الإلكترونية:** وهي تسمى بخدمة-E" Trade BNA"هي خدمة خاصة بعمليات التجارة الخارجية (سويفت) عبر منصة الخدمات المصرفية الإلكترونية		
بطاقة "One Pay" البنكية : هي بطاقة سحب ودفع مع دفع مؤجل مخصصة لزبائن البنك	**خدمة الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت ورسائل الرقم السرّي المتغير**		
	خدمة احتياطي: وهي خدمة مخصصة لدافعي الضرائب والزبائن المهنيين للبنك		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري www.bna.dz.

التعليق:

يمثل الجدول رقم (2-1) أعلاه التقنيات المستخدمة للتحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري، والمتمثلة فيما يلي:

أولا: البطاقات البنكية الرقمية للبنك الوطني الجزائري BNA

1. **البطاقة البنكية الكلاسيكية والذهبية CIB**: وهي بطاقات للسحب والدفع تسمح بإجراء العمليات البنكية وتستخدم ما بين البنوك وهي مدعمة بحساب بنكي وتأتي في شكلين وحسب دخل حامل البطاقة: البطاقة البنكية الكلاسيكية و البطاقة البنكية الذهبية.
2. **البطاقة البنكية مسبقة الدفع Carte prépayée**: هي بطاقة سحب ودفع بين البنوك يتم تعبئتها عن طريق التحويل من الحساب الرئيسي للزبون (من الأفراد)، ويمكن أن يكون باسم صاحب الحساب أو حامله، حيث تسمح بإجراء نفس عمليات بطاقة CIBالبنكية الكلاسيكية أو الذهبية:
3. **بطاقة النخبة Carte CIBELITE** :هي بطاقة بين البنوك مدعومة بحساب الشيك. وتأتي في شكلين:

- بطاقة النخبة الموجهة للأفراد.

- بطاقة النخبة الأعمال الموجهة للمهنيين والمؤسسات.

1. **بطاقة التوفير Carte CIB EPARGNE**: هي بطاقة سحب مدعومة بحسابات التوفير:
   - حساب التوفير بفائدة أو بدون فائدة،
   - حساب التوفير ''مستقبلي'' للقصّر بفائدة أو بدون فائدة،
   - حساب التوفير ذو عائد تصاعدي.

تتيح هذه بطاقة للزبائن توفير الأموال في أي وقت ومن أي مكان، عبر شبكة أجهزة الصراف الآلي المتواجدة على الساحة المصرفية، كما تسمح لهم بالاطلاع على رصيد حساب التوفير الخاص بهم في أي وقت عبر أجهزة الصراف الآلي.

4. **بطاقة فيزا VISA**:هي بطاقة سحب ودفع دولية، تتيح لزبائنها القيام بالمعاملات عبر أجهزة الصراف الآلي (الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبابيك الأوتوماتيكية للبنك الخاصة ببطاقة فيزا؛ هذه البطاقة موجهة لجميع زبائن البنك من الأفراد الذين لديهم حساب بالعملة الصعبة (يورو)، بالإضافة إلى حساب الشيك بالدينار مفتوح على مستوى الوكالات البنكية للبنك الوطني الجزائري.
5. **بطاقة "One Pay" البنكية للبنك الوطني الجزائري**: هي بطاقة سحب ودفع مع دفع مؤجل مخصصة لزبائن البنك الأفراد، أصحاب حسابات الشيك الكلاسيكية، تتيح مرونة كبيرة وتسمح بالتحكّم الأمثل في المخاطر المالية غير المتوقعة.

ثانيا: الخدمات الرقمية للبنك الوطني الجزائري BNA

1. **خدمة SMS CARD**:

وهي خدمة جديدة تسمح بإعلام الزبائن عبر رسائل نصية قصيرة عن أرصدة حساباتهم بالبطاقات البنكية SMS CARD ''،

2. **خدمة BNA.net**:

وهي خدمة تسمح بتصفح الحساب البنكي مع توفير الأمان الكافي على مدار الأسبوع، بواسطة الموقع الرسمي أو بواسطة تطبيق عبر الهاتف المحمول Bnatic، وتسمح هذه الخدمة للمتصفحين بالاطلاع على الحساب كما تسمح هذه الخدمة بإصدار التحويلات إلى الغير وطلب دفتر الشيكات مع البطاقات البنكية، إضافة إلى التسديد الجبائي عبر الإنترنت مع تقديم خدمة الرسائل الإلكترونية للتواصل مع المصرف المخصص.

3. خدمة تبادل المعطيات الرقمية:

وهي خدمة تسمح بتحويل الأجور لأصحاب المؤسسات بصورة آلية بواسطة تكنولوجيات حديثة عصرية وفعالة، كما تسمح بإتاحة الفرصة للعملاء من أجل القيام بمختلف عملياتهم كتسوية الفواتير وخدمات الإنترنت المختلفة مع اشتراط توفر البطاقة البنكية CIB .

4. خدمة باقة الحزمة Net :هذه الخدمة موجهة إلى الزبائن الأفراد، المهنين والمؤسسات، حيث تتوفر على حزمتين للخدمات البنكية الالكترونية:

- حزمةNet
- حزمة+Net

5. خدمة التجارة الإلكترونية:

وهي تسمى بخدمة "E-Trade BNA" هي خدمة خاصة بعمليات التجارة الخارجية (سويفت) عبر منصة الخدمات المصرفية الإلكترونية،حيث تسمح هذه الخدمة بمرافقة الزبائن الذين يقومون بنشاط التجارة الخارجية (سويفت) من خلالها الاطلاع على العمليات التالية:

1. الاعتماد المستندي(CREDOC)،
2. تسليم المستندات(REMDOC) ،
3. تحويل مجاني،
4. الضمانات الدولية.

6. خدمة الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت ورسائل الرقم السرّي المتغير:

تسمح هذه الخدمة للزبائن الحاملين للبطاقة البنكية بالتسديد عبر الإنترنت لمشترياتهم وفواتيرهم (الكهرباء والماء، الوكالة الوطنية لتطوير السكن وتحسينه عدل، ...)، على مواقع الإنترنت، ومن أجل ضمان أمن معاملات الدفع، يتمّ إرسال كلمة مرور واحدة (رسائل الرقم السرّي المتغير) إلى رقم هاتف المنخرط لكل معاملة جديدة.

7. خدمة احتياطي: وهي خدمة مخصصة لدافعي الضرائب والزبائن المهنيين للبنك الوطني الجزائري وأصحاب المؤسسات، حيث تتيح لهم دفع الرسوم الضريبية من خلال طرق الدفع المختلفة عبر الإنترنت.

ثالثا: التطبيقات الرقمية للبنك الوطني الجزائري BNA

1. **تطبيق الدفع عبر الهاتف المحمول بين البنوك WIMPAYDZ-BNA**: وهو تطبيق الدفع بدون تلامس عير منصات التحميل PLAY STOREوAPP STORE،يسمح هذا التطبيق لمستخدميه بالاستفادة من خدمة مبتكرة وآمنة ومتصلة بالشبكة الوطنية للهاتف المحمول لشركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك."SATIM" الذي يسمح بتسديد مختلف المشتريات والفواتير ببساطة

وبسرعة عبر الهاتف المحمول، من خلال تصوير أو مسح رمز الاستجابة السريعة للأفراد والمؤسسات والمهنيين.

2. **تطبيق الهاتف المحمول"BN@tic"** : هذا التطبيق هو بمثابة عرض تجاري ذكي يسمح بالتعرف على احتياجات الزبائن حسب فئاتهم وتقديم منتجات تكميلية لهم بالإضافة إلى أنه يمنحهم إمكانية الحصول على رؤية شاملة وموجزة للأرصدة والعمليات.

- **جهاز الدفع الإلكتروني:** هو جهاز مُتاح مجانًا لزبائن البنك الوطني الجزائري من التجار، المؤسسات وكبار المفوترين لتسهيل وتأمين معاملات الدفع الخاصة بنشاطاتهم، كما يتيح جهاز الدفع الالكتروني أيضًا تقديم طريقة بديلة للزبائن لدفع ثمن مشترياتهم و فواتيرهم دون الحاجة إلى التعامل نقديًا.

المطلب الثاني: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة:

سنتطرق في هذا المطلب إلى الطريقة أو المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وكذلك الأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

الفرع الأول: المنهجية أو الطريقة المتبعة في الدراسة.

أولاً: مجتمع ووحدة التحليل وطريقة جمع البيانات

1. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في الجزائر، سواء العمومية منها أو الخاصة، نظرًا لدورها الحيوي في تمويل الاقتصاد الوطني، ودعم التنمية، والمساهمة في الاستقرار المالي.

2.وحدة التحليل:

تم اختيار البنك الوطني الجزائري (BNA) كوحدة تحليل ممثلة لمجتمع الدراسة، كونه يعدّ من أقدم وأكبر البنوك العمومية في الجزائر، ويتميّز بشبكة واسعة من الفروع على المستوى الوطني، إضافة إلى تبنّيه خطوات ملموسة في مجال التحديث والتحول الرقمي. وقد تم اختيار هذا البنك اعتمادًا على أسلوب العينة القصدية (العمدية) نظرًا لتوفر البيانات وسهولة التواصل مع موظفيه.

3. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام الأدوات التالية:

- الوثائق الرسمية والتقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري.
- الهيكل التنظيمي الداخلي للبنك كما هو منشور في الوثائق الرسمية.

- الزيارات الميدانية لوكالة BNA بولاية برج بوعريريج، قصد جمع المعطيات التطبيقية المرتبطة بتنظيم العمل البنكي.
- المقابلات الشخصية مع بعض موظفي البنك، من أجل فهم واقع الممارسة الفعلية للإجراءات التنظيمية والرقمية.

تم جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل الذي هو التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء المالي، حيث تم التعرف على التقنيات المستخدمة للتحول الرقمي في البنك، تم الحصول على القوائم المالية للبنك محل الدراسة وذلك لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك ولأجل هذا الغرض تم الاعتماد على بعض المؤشرات وهي: مؤشرات الربحية، مؤشرات المديونية، مؤشرات السيولة، مؤشرات كفاية رأس المال، مؤشرات تحقيق النمو، مؤشرات مخاطر سعر الفائدة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من الأدوات لجمع البيانات الضرورية للتحليل: المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وذلك على النحو الآتي:

1. المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية في:

- مقابلات شخصية مع موظفي البنك.

2.المصادر الثانوية

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الثانوية التي تمثلت في:

- الكتب العلمية المتخصصة في مجالي البنوك والتحول الرقمي.
- المقالات المنشورة في المجلات المحكمة.
- الأطروحات الجامعية (دكتوراه، ماجستير) ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التقارير والدراسات الرسمية التي تناولت النظام البنكي والتحول الرقمي في الجزائر.
- القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري (BNA) محل الدراسة المتمثلة في الميزانيات (Bilans) وجدول حسابات النتائج(Comptes de Résultat) وقد تم جمع هذه القوائم المالية عن خمس سنوات متتالية، وهي كالتالي 2019، 2020، 2021، 2022، و2023، حيث تم اعتماد سنة 2021 كسنة

أساس، نظرًا لكونها تمثّل الانطلاقة الفعلية للتحول الرقمي داخل البنك .وقد تم تحديد هذه السنة بناءً على:

- البيانات المنشورة رسميًا من طرف البنك الوطني الجزائري.

مما يضفي على الدراسة بُعدًا واقعيًا وموضوعيًا.

المبحث الثاني:عرض ومناقشة النتائج.

سيتم في هذا المبحث تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك الوطني الجزائريBNAمحل الدراسة بالاعتماد على مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائريBNA، وذلك بالاستعانة بالقوائم المالية الخاصة بهذا البنك من أجل معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك كمحل الدراسة،ومن ثم نقوم بمقارنة النتائج ومن ثم نختبر صحة الفرضيات.

المطلب الأول: تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك محل الدراسة.

قام البنك الوطني الجزائري BNA بتبني التحول الرقمي في سنة 2021، لذلك سيتم تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري BNAللسنوات من 2019 إلى غاية 2023 حسب المعطيات المتوفرة من أجل القيام بالدراسة، كما يلي:

أولا: مؤشرات الربحية:لقياس ربحية البنك نستعين بالنسب التالية:

1- **معدل العائد على الأصول ROA**: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأصولROA= (الربح الصافي بعد الضريبة/ إجمالي الأصول) x 100

2-معدل العائد على حقوق الملكية ROE: ويحسب بالمعادلة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكيةROE= (الربح الصافي بعد الضريبة / إجمالي حقوق الملكية) x 100

3-نسبة هامش الربح: ويحسب كما يلي:

نسبة هامش الربح = (الفوائد المحصلة – الفوائد المدفوعة) / إجمالي الأصول100x

4-نسبة هامش صافي الربح من الفوائد:وتحسب كما يلي:

نسبة هامش صافي الربح من الفوائد = (صافي الربح بعد الضريبة/ الفوائد الدائنة)100x

5- درجة استخدام الأصول:وتحسب هذه النسبة كما يلي:

درجة استخدام الأصول = (الفوائد الدائنة/ إجمالي الأصول)100x

6- نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات:تحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات = (صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الإيرادات)100x

الجدول الموالي يوضح حساب مؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA:

الجدول رقم (2-2):حساب مؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA

للسنوات 2019-2020-2021-2022-2023

السنوات	معدل العائد على الأصول ROA	معدل العائد على حقوق الملكية ROE	نسبة هامش الربح	نسبة هامش صافي الربح من الفوائد	درجة استخدام الأصول	نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات
2019	%0,55	% 4,89	% 5,39	% 13,66	% 4,00	%13,35
2020	% 0,67	% 5,81	%5,45	% 17,15	% 3,91	% 16,63
2021	%1,04	%11,99	% 4,51	% 31,92	% 3,26	% 31,51
2022	%1,05	%15,12	% 4,55	% 35,19	% 2,98	% 34,69
2023	%0,83	% 11,57	% 5,35	% 23,72	%3,48	% 23,34

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA.

التعليق:

أولا: تحليل الاتجاه العام لمؤشرات الربحية

- معدل العائد على الأصول ROA

يبين لنا الجدول رقم (2-2) بأن ROA ارتفع من 0.55% في سنة 2019 إلى 1.05% في سنة 2022، ثم انخفض إلى 0.83% في سنة 2023.

يعكس الارتفاع التدريجي لـ ROA تحسنًا في كفاءة البنك في استخدام أصوله لتوليد الأرباح، خاصة بعد إطلاق التحول الرقمي في 2021. لكن الانخفاض في 2023 يوحي بارتفاع النفقات الاستثمارية أو التشغيلية المرتبطة بتوسيع البنية التحتية الرقمية، أو تأخر في تحقيق العائد من هذه الاستثمارات.

– معدل العائد على حقوق الملكية ROE

عرف معدل العائد على حقوق الملكية ROE تحسنا في السنوات من 2019 إلى 2022، حيث ارتفع من 4,89 %في 2019 إلى 5,81%في 2020 و11,99%في سنة2021 و15,12%في سنة 2022 ولكن انخفض هذا المعدل إلى 11,57 %في سنة 2023.

تشير تغييرات الطارئة على معدل العائد على حقوق الملكية إلى تحسن ربحية للمساهمين، إلا أن الانخفاض في 2023 قد يُعزى إلى تضخم رأس المال أو تراجع الأرباح الصافية بفعل زيادة التكاليف المرتبطة بالتحول الرقمي (نفقات تكنولوجيا، تدريب، صيانة...).

– نسبة هامش الربح

أما بالنسبة لهامش الربح فنلاحظ من خلال حساب هذا المؤشر أنه قد عرف ارتفاعا بسيطا في السنتين 2019 و2020 من 5,39 %إلى 5,45%ثم انخفض في سنة 2021 بمعدل 4,51 %وعاود الارتفاع في سنة 2022 إلى 4,55 %ومعدل 5,35 %في سنة 2023.

شهد هامش الربح تقلبات طفيفة لكنها عادت للارتفاع في 2023، مما يعكس محاولات البنك تعزيز هوامش الربح رغم الضغوط التشغيلية.

– نسبة هامش صافي الربح من الفوائد

بالنسبة لهامش صافي الربح من الفوائد فنلاحظ تحسنا ملحوظا في السنوات من 2019 إلى سنة 2022 بمعدل 13,66 %في سنة 2019 و17,15 %في 2020 ومعدل31,92 %في 2021 و35,19 %ثم انخفض هذا المعدل إلى23,72 %في سنة 2023.

يشير التحسن المستمر في هذه النسبة (باستثناء سنة 2023) إلى كفاءة تسعير القروض والفوائد المدفوعة، لكن التراجع في 2023 قد يرتبط بتغير في هيكل الأصول، أو اعتماد استراتيجيات تسويقية خفضت هوامش الفائدة لاجتذاب الزبائن في بيئة رقمية تنافسية.

– درجة استخدام الأصول

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن مؤشر درجة استخدام الأصول عرف انخفاضا متتاليا خلال السنوات 2019–2022 مننسبة 4,00% في سنة 2019 إلى غاية 2,98% في سنة 2022 غير أنه شهد ارتفاعا إلى 3,48% في سنة 2023.

يُمكن الاستنتاج من هذه النسبة بأن البنك عانى من بعض الجمود في استغلال أصوله خلال سنوات الاستثمار في الرقمنة حيث أن جهود البنك كانت موجهة لإنجاح التحول الرقمي، ثم بدأ استرداد نشاطه جزئيًا في 2023.

– نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات

من خلال الجدول رقم (2-2)، نلاحظ بأنه عند حساب نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات يوجد تحسنا في السنوات من 2019 إلى 2022 ثم انخفض هذا المعدل في سنة 2023، حيث ارتفع هذا المعدل من 13,35%في سنة 2019 إلى معدل 16,63%في سنة 2020 و31,51 %في سنة 2021 و34,69 %في سنة2022 ثم انخفض هذا المعدل إلى 23,34 %في سنة 2023.

يرجع التحسن المرتفع في هذه النسبة لفعالية البرامج الرقمية في تقليص التكاليف التشغيلية مقارنة بالأرباح المسجلة، في حين يُعزى التراجع في 2023 إلى تباطؤ الإيرادات مقابل التكاليف الجديدة المترتبة عن توسيع النظام الرقمي البنكي.

ثانيًا :أسباب الارتفاع في مؤشرات الربحية(2022–2020)

– تبني تقنيات التحول الرقمي (2021) أدى إلى:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليص الوقت في تنفيذ المعاملات.
- جذب زبائن جدد عبر القنوات الرقمية (تطبيقات الهاتف – الدفع الإلكتروني).
- رفع الإنتاجية من خلال أتمتة العمليات.
- تقليص المصاريف الإدارية بشكل نسبي.

ثالثًا :أسباب الانخفاض في مؤشرات الربحية سنة 2023

– ارتفاع التكاليف الاستثمارية والتشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي:

- التوسع في البنية التحتية التكنولوجية يتطلب نفقات رأسمالية مرتفعة (شراء الخوادم، ربط الفروع، الأمن السيبراني...).
- تكاليف التدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية للعمل في بيئة رقمية.

– تأخر العائد على الاستثمار الرقمي:

- العائد على مشاريع التحول الرقمي لا يظهر غالبًا في نفس السنة المالية بل يحتاج إلى أكثرمن دورة مالية.

– تأثير المنافسة الرقمية:

- ضغط المنافسة من البنوك الأخرى التي تبنت حلولاً رقمية مماثلة، ما أدى إلى تخفيض الأسعار والفوائد لجذب العملاء.

– خلاصة تحليلية لمؤشرات الربحية

رغم التراجع النسبي لبعض مؤشرات الربحية في 2023، فإن البيانات الإجمالية تشير إلى أن التحول الرقمي ساهم بفعالية في تحسين الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة(2021–2022)، كما أن التراجع المسجل في سنة 2023، يمثل مرحلة إعادة استثمار في الرقمنة، ومن المرجح أن يظهر التحسن مجددًا في السنوات التالية عند استقرار النفقات واستكمال تنفيذ البرامج الرقمية.

ثانيا: مؤشرات المديونية: لقياس المديونية نستعين بالنسب التالية:

1- **نسبة الديون إلى إجمالي الأصول**: وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = (إجمالي الديون / إجمالي الأصول) x 100

2– نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية: وتحسب بالمعادلة التالية:

نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية = (إجمالي الديون / إجمالي حقوق الملكية) x 100

3– نسبة القروض إلى حقوق الملكية:يتم حسابها كما يلي:

نسبة القروض إلى حقوق الملكية = (إجمالي القروض / إجمالي حقوق الملكية)x 100

والجدول الموالي يوضح حساب مؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA

الجدول رقم (2–3):حساب مؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA

للسنوات 2019–2020–2021–2022–2023

السنوات	نسبة الديون إلى إجمالي الأصول	نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية	نسبة القروض إلى حقوق الملكية
2019	% 78,17	% 699,98	631,89%
2020	% 77,34	% 670,23	% 665,28
2021	% 81,85	% 942,00	% 526,87
2022	% 84,70	1 220,05 %	% 560,69
2023	% 84,71	1 188,00 %	% 550,66

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA

التعليق:

أولا: تحليل الاتجاه العام لنسب المديونية

– نسبة الديون إلى إجمالي الأصول

يبين الجدول رقم (2–3) حساب مؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات من 2019 إلى 2023، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الديون إلى إجمالي الأصول انخفضت في سنة 2020 حيث كانت تقدر بـ 77,34 % بعد أن كانت بـ في سنة 2019 تقدر بـ78,17 % في سنة 2019.

ثم ارتفعت تدريجيا خلال السنوات 2020–2023، كالتالي: 81,85 % في 2021 إلى 84,70 % في سنة 2022 إلى 84,71 % في سنة 2023.

يشير هذا الارتفاع إلى اعتماد البنك بشكل متزايد على مصادر تمويل خارجية (خصوم) لتمويل أصوله، خصوصًا بعد 2020، ما يتماشى مع بداية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي التي تطلبت ضخ موارد إضافية

– نسبة الديون إلى حقوق الملكية

عرفت نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية ارتفاعا كبيرا في السنوات من 2019 إلى 2022، حيث ارتفعت هذه النسبة من 699,98 %في 2019 إلى 670,23%في 2020 و 942,00 %فيسنة2021 إلى 1 220,05 %في سنة2022 ثم انخفضت هذه النسبة إلى% 1 188,00 في سنة 2023.

يعكس هذا المؤشر تزايدا اعتماد البنك على التمويل بالديون مقارنة برأس المال الذاتي. المستوى المرتفع للغاية في 2022 يكشف وجود ضغط مالي ناتج عن استثمارات كبيرة، يحتمل أن تكون مرتبطة بالتحول الرقمي (أجهزة، برمجيات، أمن معلوماتي...).

– نسبة القروض إلى حقوق الملكية

أما فيما يخص نسبة القروض إلى حقوق الملكية فنلاحظ هذه النسبة عرفت تذبذبا حيث ارتفعت في السنتين 2019 و2020 من معدل631,89%إلى 665,28 %ثم انخفضت هذه النسبة في سنة 2021 إلى معدل 526,87 %و ارتفعت في سنة 2022 إلى معدل 560,69 % ثم انخفضت هذه النسبة إلى معدل 550,66 %في سنة 2023.

ثانيًا: تفسير مبررات الارتفاع في مؤشرات المديونية

–التحول الرقمي كبوابة لزيادة التمويل بالدين:

التحول الرقمي ليس مجرد مشروع تقني بل تحول استراتيجي يتطلب استثمارات ضخمة على المدى القصير تشمل:

- اقتناء منصات رقمية وبنية تحتية حديثة.
- توظيف كوادر تقنية وتأهيل الموارد البشرية.
- توسيع الخدمات الرقمية للزبائن عبر القنوات الإلكترونية.

–البحث عن تمويل خارجي لتقليل الضغط على رأس المال

- فضل البنك فضّل التحول عبر الديون بدلًا من تمويل ذاتي أو زيادة رأسمال، مما انعكس في تضخم مؤشرات المديونية.

ثالثًا: تفسير الانخفاض الطفيف في 2023

–بداية استقرار المرحلة الاستثمارية

- بعد بلوغ ذروة الاقتراض في 2022، بدأ البنك في ضبط استدانته بعد استكمال جزء كبير من التحول الرقمي.
- من المرجح أن البنك بدأ في تحسين توازنه المالي تدريجيًا من خلال تحسين الربحية أو استرجاع بعض القروض.

– خلاصة تحليلية لمؤشرات المديونية

تشير مؤشرات المديونية إلى أن البنك الوطني الجزائري اعتمد بشكل كبير على التمويل بالديون لتغطية تكلفة التحول الرقمي، وهو ما انعكس في ارتفاع حاد في نسب الديون إلى الأصول وحقوق الملكية خلال الفترة

2020–2022. غير أن بداية الاستقرار في 2023 توحي بأن البنك بدأ في التحكم بهيكله التمويلي وامتصاص تكاليف التحول.

إن نجاح هذا التحول سيُقاس مستقبلاً بمدى قدرة البنك على تحويل هذه الديون إلى نتائج تشغيلية وربحية ملموسة تبرر هذا التوسع في الاستدانة.

ثالثا: مؤشرات السيولة: لقياس السيولة في البنك نستعين بالنسب التالية:

1- **نسبة التداول:** وتحسب كما يلي:

نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة) *100

2- نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول: وتحسب بالمعادلة التالية:

نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول = (الأصول السائلة (النقدية) / إجمالي الأصول) 100 x

3- نسبة النقدية إلى مجموع الودائع (الرصيد النقدي): تحسب كالتالي:

نسبة النقدية إلى مجموع الودائع (الرصيد النقدي)= (إجمالي النقدية / إجمالي الودائع) 100x

4- نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع: وتحسب كما يلي:

نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع = (الاستثمارات قصيرة الأجل / مجموع الودائع) 100 x

5- نسبة القروض إلى الودائع: وتحسب كما يلي:

نسبة القروض إلى الودائع = (إجمالي القروض / إجمالي الودائع) 100x

والجدول الموالي يوضح حساب مؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA:

الجدول رقم (2–4):حساب مؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA

للسنوات 2019–2020–2021–2022–2023

السنوات	نسبة التداول	نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول	نسبة النقدية إلى مجموع الودائع (الرصيد النقدي)	نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع	نسبة القروض إلى الودائع
2019	% 16,28	% 11,63	% 16,28	% 15,74	% 95,49
2020	% 17,13	% 12,02	% 17,13	% 16,57	% 105,86
2021	% 69,84	% 9,23	% 69,84	% 15,01	% 74,44
2022	% 75,16	% 12,57	% 75,16	% 20,58	% 63,72
2023	% 77,48	% 18,31	%77,48	% 28,84	% 61,85

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA.

التعليق:

أولًا :تحليل تطور مؤشرات السيولة

– نسبة التداول

يبين لنا الجدول رقم (2–4) حساب مؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات من 2019 إلى 2023، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التداول عرفت ارتفاعا في السنوات من 2019 إلى 2023، حيث ارتفعت من 16,28 %في 2019 إلى نسبة 17,13 % في 2020 و69,84 % في سنة 2021 و75,16 %%في سنة 2022 وارتفعت في سنة 2023 إلى 77,48 %.

يعكس هذا التحسن ارتفاع قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل. ويُعد دليلاً على تحسن السيولة التشغيلية، خاصة بعد سنوات التحول الرقمي (منذ 2020)، الذي قلّص حجم المعاملات الورقية وسرّع معالجة المدفوعات والتحصيلات.

– نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول

عرفت نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول ارتفاعا في السنتين2019 و2020بنسبة11,63%و12,02 %على التوالي، وانخفضت هذه النسبة في سنة 2021 إلى 9,23 %لتعاود الارتفاع في سنة 2022 إلى 12,57 %في 2022 و18,31 % في سنة2023.

التراجع في هذه النسبة في سنة 2021 يمكن تفسيره بارتفاع الاستثمارات الرقمية طويلة الأجل التي قللت مؤقتًا من حجم النقد المتاح. لكن العودة القوية في 2022–2023 تؤكد استعادة التوازن بفضل رقمنة العمليات المصرفية وتزايد التعاملات الرقمية التي تحفز زيادة الأرصدة النقدية.

– نسبة النقدية إلى مجموع الودائع

نسبة النقدية إلى مجموع الودائع (الرصيد النقدي) فنلاحظ من خلال حساب هذا المؤشر أن هذه النسبة عرفت ارتفاعا في السنتين من2019 إلى 2020، حيث ارتفعت من 15,74 %في سنة 2019 إلى 16,57 %في2020 وانخفضت هذه النسبة إلى 15,01 %في2021 ثم ارتفعت من جديد إلى 20,58 %في سنة 2022 و28,84 %في سنة 2023.

يعكس هذا الارتفاع احتفاظ البنك بمستوى مرتفع من السيولة النقدية مقابل ودائع العملاء، مما يرفع ثقة العملاء في البنك ويُظهر سياسة تحفظية لضمان التغطية المالية في البيئة الرقمية الجديدة.

– نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع

ارتفعت هذه النسبة خلال سنوات الدراسة بشكل تدريجي وذلك من 15.74% في سنة 2019 إلى 28.84% في سنة 2023.

يشير هذا الارتفاع إلى توجه البنك نحو توظيف جزء أكبر من ودائعه في أدوات قصيرة الأجل ذات سيولة عالية. هذا يتماشى مع التحول الرقمي الذي يتطلب مرونة مالية وسرعة استجابة للطلب على السيولة الإلكترونية.

– نسبة القروض إلى الودائع

عند حساب نسبة القروض إلى الودائع،نلاحظ أن هذه المنسبة عرفت ارتفاعا في السنتين من 2019 إلى 2020 ثم انخفضت في سنة 2021 إلى 74,44 %و63,72 %في سنة 2022 لتصل إلى 61,85 %في سنة 2023.

التراجع المسجل في الثلاث سنوات الأخيرة للدراسة، يُظهر أن البنك أصبح أكثر تحفظًا في منح القروض مقابل ودائعه، ما يشير إلى تركيزه على الاحتفاظ بمستوى سيولة مرتفع لدعم العمليات الرقمية، واحتمال إعادة تقييم المخاطر الائتمانية في ظل البيئة الرقمية الجديدة.

ثانيًا:تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وتحسن السيولة

- **رقمنة العمليات البنكية** (مثل التحويلات الفورية، الدفع عبر الهاتف، الفوترة الرقمية) ساهمت في:

- تسريع دورات التحصيل والدفع.
- تقليل الفاقد الزمني والإداري.
- رفع رصيد البنك النقدي من العمليات اليومية.

- **توسيع قاعدة العملاء عبر الخدمات الرقمية:**

- أدت إلى نمو الودائع الرقمية (عبر الحسابات المفتوحة إلكترونيًا).
- وفّرت تدفقات نقدية مستمرة من العملاء دون الحاجة لوجود فعلي في الوكالات.

- **إعادة توزيع الهيكل التمويلي:**

- قلل البنك من اعتماد القروض طويلة الأجل مقابل التركيز على المنتجات المصرفية الرقمية قصيرة الأجل ذات المخاطر الأقل والسيولة العالية.

- **خلاصة تحليلية لمؤشرات السيولة**

تعكس مؤشرات السيولة تحسنًا ملحوظًا للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2019–2023)، خصوصًا بعد انطلاق التحول الرقمي سنة 2021. وقد ساهمت هذه النقلة الرقمية في تحسين قدرة البنك على مواجهة الالتزامات، ورفع مستوى الأصول السائلة، وتقوية إدارة النقدية.

رابعا: مؤشرات كفاية رأس المال: لقياس كفاية رأس المال نقوم بحساب النسب التالية:

1- **نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول**: وتحسب كما يلي:

نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول= (حقوق الملكية / إجمالي الأصول) x 100

2- نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع: وتحسب بالمعادلة التالية:

نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع = (حقوق الملكية / مجموع الودائع) x 100

والجدول الموالي يوضح حساب مؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA:

الجدول رقم (2–5):حساب مؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات 2019–2020–2021–2022–2023

السنوات	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول	نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع
2019	% 11,17	% 15,11
2020	% 11,54	% 15,91
2021	% 8,69	% 14,13
2022	% 6,94	% 11,36
2023	% 7,13	% 11,23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA.

التعليق:

أولا: تحليل الاتجاه العام لمؤشرات كفاية رأس المال

– نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول

يبين الجدول رقم (2-5) حساب مؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات من 2019 إلى 2023، حيث نلاحظ أن نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول عرفت ارتفاعا بسيطا في السنتين من 2019 إلى 2020 من 11,17 %في سنة 2019 إلى 11,54 %في سنة 2020 لتنخفض إلى 8,69% في2021 و 6,94 %في سنة 2022 ثم ارتفعت هذه النسبة إلى 7,13% في سنة 2023.

– ثانياً: تحليل نوعي للتغيرات

في سنتي 2019 و 2020، تميزت هذه المرحلة باستقرار نسبي في رأس المال الذاتي، مع اعتماد البنك على موارده الخاصة لتمويل أصوله، ما أدى إلى تحسن طفيف في مؤشرات كفاية رأس المال.

ابتداءً من سنة 2021، التي تمثل الانطلاقة الرسمية للتحول الرقمي في بنك BNA، سُجل تراجع واضح في مؤشرات كفاية رأس المال، ويُعزى ذلك إلى:

– أسباب الانخفاض في كفاية رأس المال:

1. توظيف مباشر لحقوق الملكية في التحول الرقمي:

- البنك استخدم جزءًا مهمًا من أمواله الذاتية لتمويل مشاريع التحول الرقمي (اقتناء تكنولوجيات، تطوير المنصات الرقمية، الأمن السيبراني، التكوين...)، ما أدى إلى انخفاض نسبة حقوق الملكية مقارنة بإجمالي الأصول والودائع.

2. عدم تحقيق أرباح كافية تعزز رأس المال:

- التحول الرقمي يتطلب وقتًا حتى يظهر أثره على النتائج المالية. وبالتالي، لم يتم تعويض الأموال المستثمرة بعوائد سريعة تُترجم في نمو حقوق المساهمين.

3. نمو الودائع بوتيرة أسرع من رأس المال:

- في ظل توسع البنك رقميًا، استقطب عددًا أكبر من العملاء الجدد، ما أدى إلى زيادة مجموع الودائع، دون أن يواكب ذلك نمو مماثل في رأس المال، فتراجعت نسبة التغطية.

4. ارتفاع التكاليف دون زيادة موازية في رأس المال:

- التكاليف المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية تضغط على مؤشرات رأس المال، خصوصًا إذا لم يتم اللجوء إلى زيادة رأس المال أو تحقيق أرباح تشغيلية كبيرة.

في المجمل، يمكن القول بأنه بالرغم أن بنك BNA خطا خطوات جادة نحو التحول الرقمي منذ سنة 2021، إلا أن مؤشرات كفاية رأس المال لم تعرف تحسنًا خلال هذه المرحلة، بل تراجعت بسبب:

- التركيز على استخدام رأس المال الذاتي في تمويل مشاريع طويلة الأجل.
- عدم وجود مصادر بديلة لتعزيز رأس المال (مثل رساميل خارجية أو زيادات رأسمالية).
- الضغط الناتج عن ارتفاع حجم الودائع مقارنة بثبات نسبي في رأس المال.

– نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع

حساب نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع فقد تبين أن هذه النسبة عرفت ارتفاعا بسيطا في السنتين من 2019 إلى 2020 من 15,11 %في سنة 2019 إلى 15,91 %في سنة 2020 ثم انخفضت هذه النسبة إلى 14,13 % في2021 و 11,36 %في سنة 2022 وإلى 11,23 %في سنة 2023.

- يشير هذا الانخفاض إلى أن الودائع نمت بوتيرة أعلى بكثير من نمو حقوق الملكية، مما أضعف قدرة البنك على تغطية ودائعه بأمواله الذاتية.
- أسباب هذا الانخفاض المحتمل:
  - توجيه جزء مهم من الأرباح أو حقوق الملكية إلى تمويل التحول الرقمي منذ 2021.
  - غياب زيادات في رأس المال أو احتجاز أرباح أقل.
  - زيادة في حجم الودائع نتيجة توسع الخدمات الرقمية واجتذاب عدد أكبر من الزبائن عبر القنوات الإلكترونية.

يمكن اعتبار تراجع "نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع" من 15,91 % سنة 2020 إلى 11,23% سنة 2023 إشارة إلى أن البنك استثمر بشكل كبير في التحول الرقمي انطلاقًا من موارده الذاتية، في حين نمت الودائع بوتيرة أسرع من رأس المال.هذا لا يعكس ضعفًا بالضرورة، لكنه يتطلب مراقبة حذرة لمستوى كفاية رأس المال.

خامسا: مؤشرات تحقيق النمو:وتحسب بالنسب التالية:

1- **منفعة الأصول**: وتحسب كما يلي:

منفعة الأصول = (إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول) x 100

2- الرفع المالي: ويحسب كما يلي:

الرفع المالي= (إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية) x 100

3- معدل العائد على الودائع: وحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الودائع = (الربح الصافي / مجموع الودائع) x 100

والجدول الموالي يوضح حساب مؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA:

الجدول رقم (2–6):حساب مؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات 2019–2020–2021–2022–2023

السنوات	منفعة الأصول	الرفع المالي	معدل العائد على الودائع
2019	% 4,09	% 895,50	% 0,74
2020	% 4,03	% 866,63	% 0,92
2021	% 3,31	% 1 150,95	% 1,69
2022	% 3,03	% 1 440,52	% 1,72
2023	% 3,54	% 1 402,36	% 1,30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA

التعليق

أولا: تحليل الاتجاه العام لمؤشر النمو

– منفعة الأصول:

يبين لنا الجدول رقم (2-6) حساب مؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات من 2019 إلى 2023، حيث نلاحظ أن معدل منفعة الأصول عرف انخفاضا في السنوات من 2019 إلى 2023حيث كان بمعدل 4,09 %في سنة 2019 لينخفض إلى4,03 %في سنة 2020 وإلى نسبة3,31 % في سنة 2021 و3,03 % في 2022 ثم ارتفع في سنة 2023 إلى 3,54 %.

يعكس الانخفاض في مؤشر النمو تراجعًا في كفاءة استغلال الأصول لتحقيق العوائد خلال السنوات الأولى من التحول الرقمي (2021–2022)، ربما نتيجة استثمارات في أصول غير مدرّة للعائد الفوري (مثل الأنظمة الرقمية والمعدات التكنولوجية). يعد التحسن في 2023 إشارة أولية إلى بدء ظهور أثر رقمنة الأصول على تحقيق الإيرادات.

– الرفع المالي:

بالنسبة للرفع المالي فقد عرف تذبذبا حيث انخفض من معدل 895,50 % في سنة 2019 إلى معدل 866,63 %في سنة 2020، ثم ارتفع هذا المعدل في سنة2021إلى 150,95% 1و% 440,52 1في 2022 لينخفض إلى معدل 402,36 1 % في سنة 2023.

– معدل العائد على الودائع

عرف معدل العائد على الودائع تذبذبا أيضا حيث ارتفع في السنوات من 2019 إلى 2022 من معدل 0,74 % في سنة 2019 إلى معدل 0,92 % في سنة 2020 وإلى 1,69 % في سنة 2021 و1,72 % في 2022، ثم انخفض هذا المعدل في سنة 2023 إلى 1,30 %.

يعتبر التحسن إلى غاية 2022 يُعزى إلى تحسين كفاءة توظيف الودائع، بفضل التحول الرقمي في عمليات التمويل والإقراض.لكن الانخفاض في 2023 يشير إلى تباطؤ العائد المحقق على الودائع، ربما نتيجة:

- زيادة كبيرة في حجم الودائع دون استثمارها بشكل فعّال.
- توجه أكثر تحفظًا في الإقراض الرقمي.
- انخفاض هامش الفائدة بسبب المنافسة البنكية أو ارتفاع تكاليف التشغيل.

من خلال النتائج المتحصل عليها عند حساب مؤشرات تحقيق النمو نستنتج أن هذا المؤشر لم يعرف تحسنا عند تطبيق التحول الرقمي في البنك، وذلك لأن البنك استخدم حقوق الملكية الخاصة به في تبني التحول الرقمي أكثر من استخدامها في أصوله وكذلك لم يتمكن من رد الودائع للعملاء.

سادسا: معامل الاستغلال :يحسب هذا المؤشر كالتالي:

معامل الاستغلال = (التكاليف التشغيلية / الإيرادات البنكية الصافية PNB) 100x

كلما انخفضت هذه النسبة، دلّ ذلك على تحكم جيد في المصاريف التشغيلية، وتحقيق فعالية أكبر في استخدام الموارد، في حين أن ارتفاعها يشير إلى عبء تكاليفي ثقيل قد يؤثر سلبًا على الربحية العامة للبنك. وتُعد النسبة التي تقل عن 60% مؤشرًا إيجابيًا، في حين أن تجاوزها 70% يُعتبر إنذارًا بضعف الأداء التشغيلي[1].

[1] عبد الحميد براهيمي، **تحليل الأداء المالي للبنوك التجارية**، دار الهدى، الجزائر، 2020، ص145.

الجدول رقم (2–7):حساب مؤشر معامل الاستغلال للبنك الوطني الجزائري BNA للسنوات 2019–2020–2021–2022–2023

السنوات	الناتج البنكي الصافي	الأعباء العامة للاستغلال	مخصصات الاهتلاكات	معامل الاستغلال
2019	94 076 648	21 675 434	1 529 067	%24.75
2020	87 782 431	20 202 660	1 530 775	%24.93
2021	94 617 409	22 778 789	1 543 960	%25.74
2022	84 651 376	22 871 198	1 600 292	%28.89
2023	104 846 003	26 567 074	1 476 610	%28.89

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA

التعليق:

تحليل الاتجاه العام لمؤشر معامل الاستغلال خلال الفترة 2019–2023

عند تحليل معامل الاستغلال لبنك BNA خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023، يُلاحظ تطور تدريجي في هذا المؤشر يعكس التحولات التي شهدها البنك على مستوى التكاليف التشغيلية، لاسيما في سياق التحول الرقمي الذي شهده البنك. فقد حافظ البنك في السنوات الأولى (2019 و2020) على مستويات منخفضة نسبيًا لمعامل الاستغلال (حوالي 24.8%)، ما يشير إلى كفاءة مقبولة في تسيير الموارد التشغيلية. غير أن هذا المعامل بدأ في الارتفاع انطلاقًا من سنة 2021، حيث بلغ 25.74%، ثم 28.89% سنة 2022، وهي أعلى نسبة مسجلة خلال الفترة المدروسة، قبل أن يتراجع قليلًا سنة 2023 إلى 26.92%. هذا الارتفاع يعود إلى زيادة معتبرة في الأعباء العامة للاستغلال والاهتلاكات، نتيجة للاستثمارات التقنية المرتبطة برقمنة الخدمات البنكية، مثل تحديث البنية التحتية المعلوماتية، وتطوير المنصات الرقمية، وتأمين الشبكات، وتكوين الموارد البشرية. ورغم أن المنتوج البنكي الصافي عرف تحسنًا واضحًا سنة 2023، مما يدل على بداية جني ثمار التحول الرقمي من حيث الإيرادات، إلا أن ذلك لم يكن كافيًا لتخفيض كبير في معامل الاستغلال، ما يفرض على البنك مواصلة التحكم في التكاليف وتحقيق توازن أكبر بين الاستثمار الرقمي والعائد المالي.

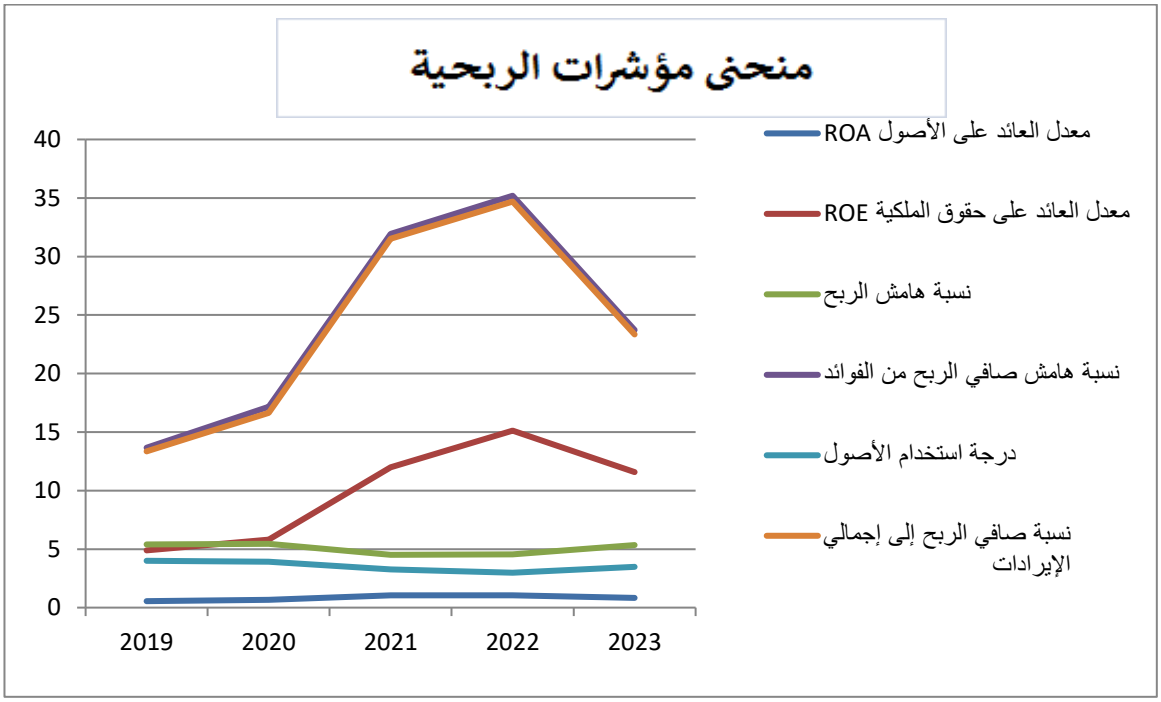
المطلب الثاني:تحليل ومناقشة النتائج.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال حساب مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنك الوطني الجزائري BNA، وذلك من خلال المنحنى البياني.

الفرع الأول: تحليل النتائج.

أولا: مؤشرات الربحية. تظهر نتائج دراسة مؤشرات الربحية في البنك الوطني الجزائري BNA في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (2-2): منحنى مؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA



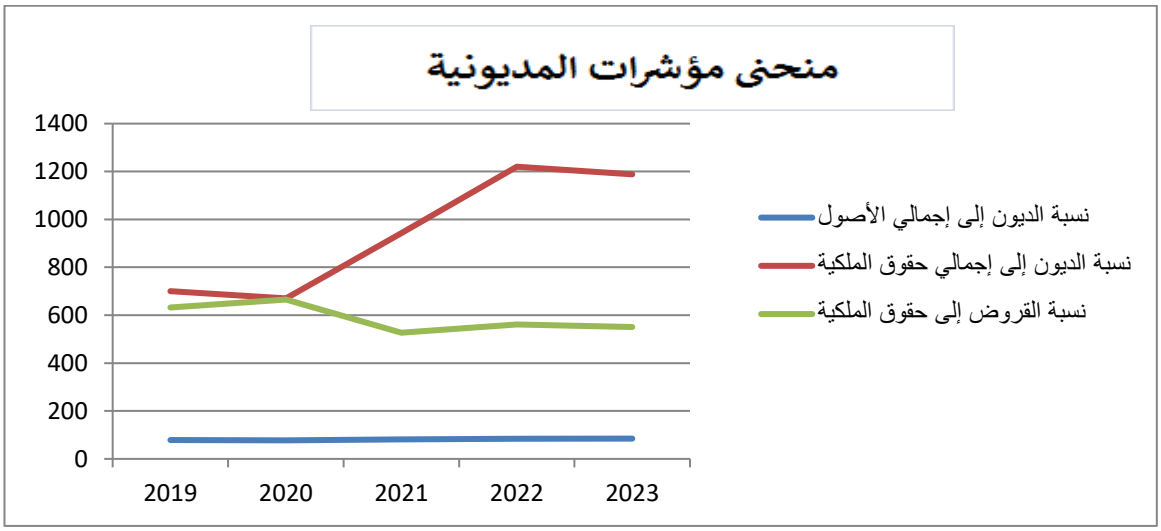
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول السابقة.

التعليق:

يمثل الشكل رقم (2-2) المنحنى البياني لمؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن منحنى معدل العائد على حقوق الملكية ROE ارتفع حتى سنة 2022 ثم انخفض في سنة 2023، وكذلك بالنسبة لمنحنى نسبة هامش صافي الربح إلى الفوائد ومنحنى نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات، أما بالنسبة إلى منحنى نسبة هامش الربح ودرجة استخدام الأصول ومنحنى معدل العائد على الأصول ROA فنلاحظ أنهم تقريبا كخط مستقيم وفي نفس الوتيرة، مما يعني أن التحول الرقمي له أثر على ربحية البنك وذلك راجع إلى أن البنك عند تطبيقه للتحول الرقمي استخدم أمواله الخاصة وهامش صافي الربح من الفوائد وصافي الربح من الإيرادات.

ثانيا: مؤشرات المديونية: تظهر نتائج دراسة مؤشرات المديونية في البنك الوطني الجزائري BNA في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (2-3): منحنى مؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA



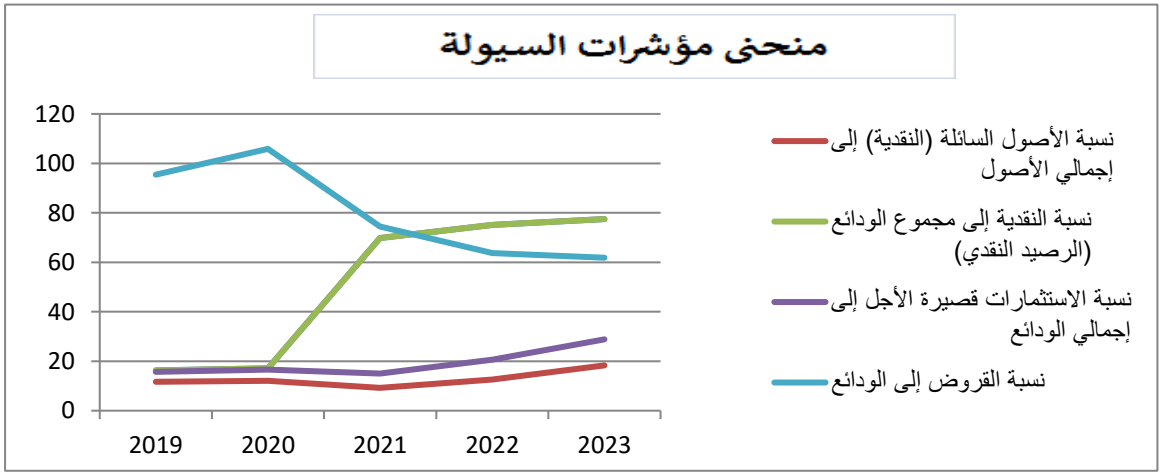
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول السابقة.

التعليق:

يمثل الشكل رقم (2-3) المنحنى البياني لمؤشرات المديونية للبنك الوطني الجزائري BNA، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن منحنى نسبة الديون إلى إجمالي حقوق الملكية مرتفع، أما منحنى نسبة القروض إلى حقوق الملكية انخفض في سنة 2021 ثم استقر في سنة 2023، وبالنسبة لمنحنى نسبة الديون إلى إجمالي الأصول فهو مستقر في شكل خط مستقيم، ومنه نستنتج أن التحول الرقمي له أثر على مديونية البنك من جانب حقوق الملكية.

ثالثا: مؤشرات السيولة:تظهر نتائج دراسة مؤشرات السيولة في البنك الوطني الجزائري BNA في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (2-4): منحنى مؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA



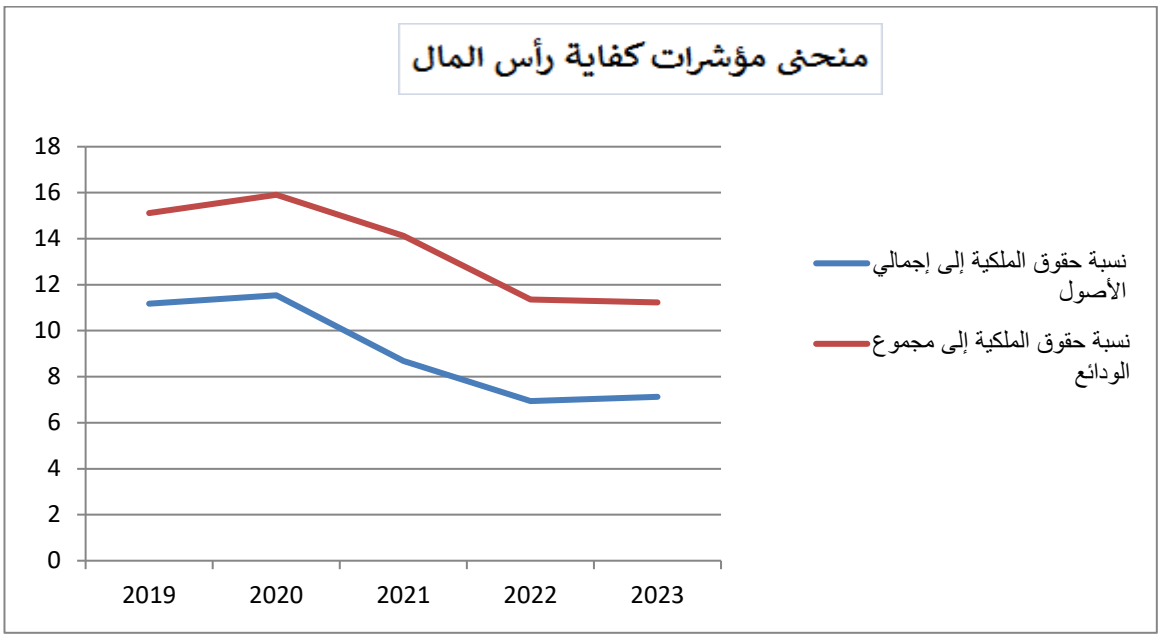
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول السابقة.

التعليق:

يمثل الشكل رقم (2-4) المنحنى البياني لمؤشرات السيولة للبنك الوطني الجزائري BNA، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن منحنى نسبة القروض إلى الودائع كان مرتفع في السنوات 2019 و2020 ثم انخفض، والعكس بالنسبة لمنحنى نسبة التداول ومنحنى نسبة الرصيد النقدي كان مستقرا في السنتين 2019 و2020 ثم أخذا في الارتفاع من سنة 2021 إلى غاية سنة 2023 ، أما بالنسبة لمنحنى نسبة الأصول السائلة (النقدية) إلى إجمالي الأصول ومنحنى نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى إجمالي الودائع فلم يتأثرا كثيرا، وبالتالي نستنتج من خلال المنحنيات أن التحول الرقمي له أثر ايجابي على سيولة البنك.

رابعا: مؤشرات كفاية رأس المال:تظهر نتائج دراسة مؤشرات المديونية في البنك الوطني الجزائري BNA في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (2-5): منحنى مؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA



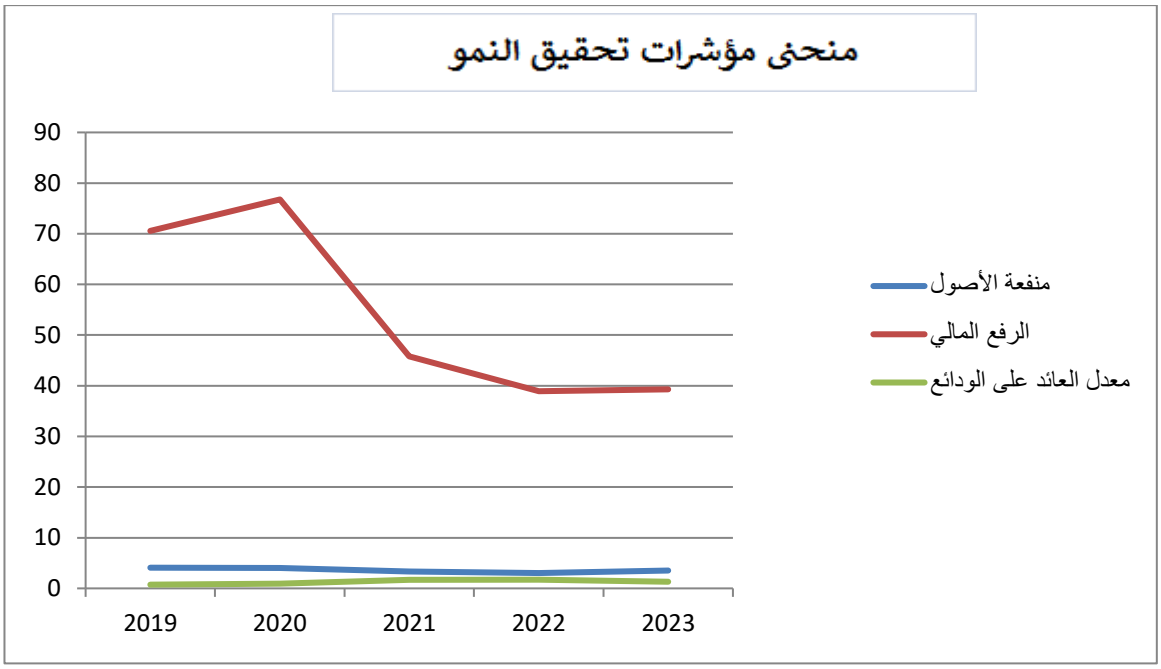
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول السابقة.

التعليق:

يمثل الشكل رقم (2-5) المنحنى البياني لمؤشرات كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن منحنى نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول كان مرتفع في السنوات 2019 و2020 ثم انخفض إلى غاية سنة 2022 وبعد يرفع قليلا في سنة 2023 وكذلك بالنسبة لمنحنى نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع، وبالتالي نستنتج أن التحول الرقمي له أثر سلبي على كفاية رأس المال في البنك لأن النسب السابقة انخفضت.

خامسا: مؤشرات تحقيق النمو:تظهر نتائج دراسة مؤشرات المديونية في البنك الوطني الجزائري BNA في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (2-6): منحنى مؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول السابقة.

التعليق:

يمثل الشكل رقم (2-6) المنحنى البياني لمؤشرات تحقيق النمو للبنك الوطني الجزائري BNA، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن منحنى الرفع المالي كان مرتفعا في سنة 2020 ثم انخفض في سنة 2022 و2023، أما بالنسبة لمنحنى منفعة الأصول ومنحنى معدل العائد على الودائع فهما مستقران، ومنه نستنتج أن التحول الرقمي ليس له أثر كبير على معدلات تحقيق النمو للبنك.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- **التحقق من صحة الفرضية الأولى** التي تؤكد وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على ربحية البنك محل الدراسة.
- **التحقق من صحة الفرضية الثانية** التي تؤكد وجود أثر سلبي للتحول الرقمي على مديونية البنك محل الدراسة.

- **التحقق من صحة الفرضية الثالثة** التي تؤكد وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على سيولة البنك محل الدراسة.
- **عدم التحقق من صحة الفرضية الرابعة** التي تقول أن التحول الرقمي له أثر على كفاية رأس المال البنك وساهم في الحفاظ على رأس مال البنك.
- **التحقق الجزئي من صحة الفرضية الخامسة** التي تؤكد أن التحول الرقمي له أثر على معدلات تحقيق النمو في البنك محل الدراسة ويساهم في تخفيض التكاليف التشغيلية للبنك.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل التطبيقي، تم التركيز على دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري(BNA) ، باعتباره واحدًا من أهم البنوك العمومية في الجزائر التي بادرت في السنوات الأخيرة إلى تبنّي استراتيجيات الرقمنة وتحديث البنية التحتية المصرفية.

وقد استُهل الفصل بالتعريف بالبنك محل الدراسة، من خلال تقديم لمحة تاريخية حول نشأته وتطوره ومكانته ضمن القطاع المصرفي الجزائري، مع تسليط الضوء على هيكله التنظيمي وخدماته الأساسية. كما تم التطرق إلى الجهود المبذولة من طرف البنك في مجال التحول الرقمي، من خلال عرض أبرز التقنيات الرقمية والمنصات التكنولوجية التي تم اعتمادها، سواء على مستوى الخدمات الموجهة للعملاء، أو على مستوى تسيير العمليات الداخلية.

وبغرض قياس أثر هذه التحولات التكنولوجية على الأداء المالي للبنك، تم اعتماد منهجية تحليلية قائمة على تطبيق مجموعة من مؤشرات التقييم المالي المعتمدة في تحليل الأداء البنكي، شملت مؤشرات الربحية، السيولة، المديونية، كفاية رأس المال، ومؤشرات تحقيق النمو، وذلك من خلال استخراج هذه المؤشرات انطلاقًا من القوائم المالية الرسمية للبنك خلال الفترة الممتدة من سنة 2019 إلى غاية سنة 2023.

وقد تم تحليل تطور كل مؤشر على حدة، ثم تفسير اتجاهاته ومقارنته قبل وبعد سنة 2021، التي اعتُبرت سنة انطلاق فعلية لعملية التحول الرقمي داخل البنك، بناءً على المعطيات المستخلصة من المقابلات الشخصية والبيانات المنشورة من طرف البنك الوطني الجزائري.

ولتدعيم التحليل، تم إسقاط النتائج في شكل منحنيات بيانية ومقارنات كمية ساهمت في توضيح تأثير التحول الرقمي على المؤشرات المالية، وتحديد مدى مساهمته في تحسين أو تراجع الأداء حسب كل حالة.

من خلال هذا التحليل، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن البنك عرف تحسنًا ملحوظًا في بعض المؤشرات، لا سيما مؤشرات السيولة والربحية خلال السنوات التي تلت إطلاق التحول الرقمي، وهو ما يعكس كفاءة أولية في إدارة الموارد الرقمية وتوظيفها لخدمة الأهداف المالية.

- في المقابل، شهدت بعض المؤشرات الأخرى، مثل كفاية رأس المال ونسب المديونية، تراجعًا نسبيًا، نتيجة لارتفاع الإنفاق الاستثماري على مشاريع التحول الرقمي، دون تحقيق مردودية فورية تغطي هذا الاستثمار في المدى القصير.
- أما بالنسبة لمؤشرات تحقيق النمو، فقد تميزت بالتذبذب، ما يدل على أن مرحلة ما بعد الرقمنة تتطلب وقتًا إضافيًا لتحقيق الاستقرار والنمو المستدام.

وعليه، فإن النتائج المحصّلة تُثبت صحة الفرضية الأولى التي تفترض وجود أثر للتحول الرقمي على الأداء المالي، مع ضرورة التأكيد أن هذا الأثر لم يكن موحدًا على كل المؤشرات، بل تفاوت حسب طبيعة كل مؤشر ومدى حساسيته للاستثمار الرقمي.

الخاتـــــــمة

الخاتمة:

تعتبر البنوك أهم الدعائم الأساسية لتطور وبناء الاقتصاد وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية متنوعة تساعد في تنشيط العمليات الاقتصادية والمالية، ومن أجل تحقيق التطور يجب على البنوك مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في مختلف مجالات والعمليات البنكية، وذلك لتسهيل الوصول إلى تقديم خدمات مبتكرة في مجال التحول الرقمي وإرضاء الجمهور وتقليل التكاليف، حيث تتميز الخدمات البنكية عن غيرها من الخدمات بكونها حساسة وتمس الجانب المالي للأفراد، يستلزم ذلك العمل على تطوير هذه الخدمات وتحسينها، وبغية تحقيق ذلك قامت البنوك بتيني التحول الرقمي وتطبيقه في مختلف عملياتها البنكية.

ومن خلال دراستنا للجانب النظري والجانب التطبيقي للتحول الرقمي ودراسة أثره على الأداء المالي للبنوك، تبين أن البنوك وجدت صعوبة في بداية تطبيق التحول الرقمي، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في البنوك، وتمت دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وعند مقارنة الجانب النظري مع الجانب التطبيقي تبين أن هذا البنك لا يطبق جميع تقنيات التحول الرقمي، ومنه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

1. التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للبنوك لذلك فقد قام البنك محل الدراسة ببذل جهود من أجل الوصول إلى تقديم خدمات رقمية وتلبية احتياجات العملاء؛
2. تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك محل الدراسة في بداية تطبيقه على مستوى البنك وذلك راجع للتغيير من تقديم خدمات بالطريقة التقليدية إلى تقديمها بطريقة رقمية؛
3. أطلق البنك محل الدراسة خدمات رقمية مختلفة عبر منصات رقمية بالإضافة إلى أنه أصدر تطبيقات رقمية تساعد على تقديم خدمات للعملاء مما ساعد البنك على تقليل الضغط والتكاليف التشغيلية؛
4. لم يستخدم البنك تقنيات التكنولوجيا المالية المساعدة في التحول الرقمي؛
5. أدى اعتماد التحول الرقمي إلى تحسن الأداء المالي في بعض مؤشرات الأداء المالي للبنك محل الدراسة دون مؤشرات أخرى وذلك باعتباره استثمارا طويل الأجل.

الاقتراحات:

من خلال الدراسة والنتائج التي تم الوصول إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ ضرورة القيام بتدريبات دورية في مجال التكنولوجيا الحديثة المساعدة على التحول الرقمي؛
- ✓ توفير الإمكانيات لدعم عملية التحول الرقمي وضمان نجاحه وإستمراريته في البنوك؛
- ✓ توجيه الأبحاث نحو التعمق في دراسة التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء وخاصة الأداء المالي في المؤسسات بمختلف أنواعها وخاصة البنوك؛
- ✓ الاستفادة من تجارب البنوك الأجنبية في مجال التحول الرقمي وخاصة البنوك الناشطة في الجزائر؛
- ✓ إدماج تقنيات التكنولوجيا المالية ضمن عمل البنوك؛
- ✓ الاهتمام بتطوير الخدمات المصرفية بما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي في مجال التحول الرقمي.

آفاق الدراسة:

باعتبار أن التحول الرقمي من ضروريات العصر الحالي وأن له علاقة بتقنيات التكنولوجيا المالية ودورها في مساعدة المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها على التحول الرقمي، ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا بعض المواضيع لدراسات مستقبلية نذكر منها:

- ✓ مقارنة أثر التحول الرقمي بين بنوك جزائرية وبنوك في دول الجوار؛
- ✓ دراسة وتحليل أثر المعاملات الرقمية دون المعاملات التقليدية على الأداء المالي للبنوك؛
- ✓ دراسة معوقات تطور التحول الرقمي في البنوك الجزائرية؛
- ✓ أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء المالي في المؤسسات المالية؛
- ✓ واقع وآفاق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية خلال السنوات المقبلة.

قائمة المصادر

والمراجع

1- قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولا: قائمة الكتب:

1. محمد سعيد سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر،2005.
2. فلاح حسن عداي الحسيني ومؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، **إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2006.
3. إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
4. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
5. نصر حمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2009.
6. علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصاريف**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2011.
7. كامل أحمد أبو ماضي،**بطاقة الأداء المتوازي كأداة تقيم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين،2018.
8. عبد الحميد براهيمي، **تحليل الأداء المالي للبنوك التجارية**، دار الهدى، الجزائر، 2020.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

1. أمينة بن جدو، **بناء نموذج لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة بنكية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2022.
2. جمال زمورة ، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،2024.
3. مروى بلدي، **استخدام أدوات التحليل المالي في تقيم أداء البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2024.
4. رميساء بوعزيز، **التمويل التأجيري وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2024.

ثالثا: المجلات والملتقيات:

1. أمينة بدر الدين، نسيمة خدير، **التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديثات**، الملتقى العلمي الدولي، القليعة، الجزائر، يومي6و7 نوفمبر2023.
2. عبد الغني صالحي، عبد الكريم جداه، **الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية**، مداخلة من ملتقى وطني، جامعة تيارت، الجزائر، يوم 31جانفي2024.
3. عبد القادر كتاف ، عادل إنزارن ، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التمويلية في الجزائر: الواقع والآفاق**، مجلة آفاق فكرية، المجلد 12 العدد 02، جامعة مستغانم، الجزائر، نوفمبر 2024.
4. مها خليل شحاذة، **التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية**، مجلة بيت المشورة، العدد17، جامعة الأردن، أبريل2022.
5. جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد02، جامعة تيارت، الجزائر، سبتمبر2019.
6. خداوج ربيح، شوقي قبطان، **واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية**، مداخلة لملتقى وطني، جامعة المدية، الجزائر، 2023.
7. عماد الدين عوينات، محمد الهادي ضيف الله، رضا زهواني، **دور التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في تطوير القطاع المالي**، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد06، العدد01، جامعة الجزائر 3، 2024.
8. ربيع زروالي، مهدي جابر، **التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد06، العدد01، جامعة سوق أهراس، الجزائر، أفريل2022.
9. فاطمة زعزوعة، **أثر التحول الرقمي في فرص ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد05، العدد01، جامعة عين تيموشنت، الجزائر، 2022.
10. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد05، العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر،2023.
11. فاطمة الزهراء قطار، عبد القادر دحمان، **التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد05، العدد02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2023.
12. سناء راهب، حليمة شابي، **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة عنابة، الجزائر، 2023.
13. نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، **دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد18، العدد29، جامعة شلف، الجزائر، 2022.

14.هاجر خلف الله، خالد بن جلول، **مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد07، العدد02، جامعة قالمة، الجزائر، 2023.

15.راوية بلقاسمي، عبد الرزاق سلام، **أثر التحول الرقمي على ربحية القطاع المصرفي الجزائري**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد27، العدد03، جامعة المدية، الجزائر، 2024.

16.المهدي بقادر ، بوبكر شماخي ، **الرقمنة البنكية وآثارها على الآداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2023.

17.الخانجي إبراهيم مروان جميل وعمار جمال يوسف، **أثر القروض المتعثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد29، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية الرماح، الأردن،2019.

18.إسكندر شوان وآخرون، **أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد05، العدد09، جامعة أم البواقي، الجزائر،2018.

19.أحمد خليلي، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد2، العدد1، جامعة المسيلة، الجزائر،2018.

20.حمزة كبلوتي ومحمد السعيد سعيداني، **أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد2، العدد1، المركز الجامعي ميلة، الجزائر،2018.

21.زاهية لعراف ومصطفى قريد، **قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات الربحية في البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد6، العدد1، جامعة المسيلة، الجزائر،2020.

22.نجوى فيلالي، تقييم **الأداء المالي للمصارف**، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد6، العدد02، جامعة قسنطينة، الجزائر،2020.

23.عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، "**دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد 1، جامعة غزة، فلسطين، 2018.

24.شريفة بوعبيدة، **دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد2، العدد3، جامعة الأغواط، الجزائر،2018.

25.خميسي قايدي، **قياس وتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية النشطة في الجزائر باستخدام مؤشر القيمة السوقية المضافة**، مجلة معارف، مجلد 07، العدد 02، جامعة برج بوعريريج، الجزائر،2021.

26.فتيحة بلجيلالي ، **تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام نموذج patrol**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 07، العدد 01، جامعة تيارت، الجزائر،2023.

27.يزيد تقرات، " **استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي**، مجلة البحوث، العدد 11، الجزائر،2017.

28.زغبة طلال ، أحلام نعيجة رزقية ، " **قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14 ،العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.

29.الطيب بولحية، عمر بوجمعة، **قياس وتحليل الأداء المالي للمؤسسة التقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة جيجل، الجزائر.

30.علي فضيلة نصيرة، **قياس وتحليل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كورونا باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد9، العدد2، جامعة غليزان، الجزائر، 2024.

31.نعمان محصول، سراح موصو، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 2، جامعة جيجل، الجزائر،2019.

32.أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، **تقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام النسب المالية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، المجلد 8، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021.

33.شروق هادي عبد علي، أواون حاتم خضير، **التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد01، جامعة المستنصرية، فلسطين، 2020.

34.أمال يحياوي ، نعيمة زيرمي ، **تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة TOPSIS**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05 العدد01، جامعة بشار، الجزائر، 2021.

35.شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.

36.سمير مسعي، **المحاسبة عن تكاليف التشغيل في البنوك**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة خنشلة، الجزائر، 2016.

37.فاطمة الزهراء بن عيسى ،**أثر التكنولوجيا المالية على الأداء البنكي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 15، جامعة سطيف1، الجزائر، 2022.

38.عادل الكحلاوي ، **التحليل المالي المعمق في البيئة الرقمية** .مركز البحوث المالية، 2021.

2- قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1- Miohaela Brindusa Tudose, valentina Diana RUSU, Silvia Avasil CAI, **Financial Performance- determinants and Interdepencies Between Measure mentindicators**, volume 20,university Romania ,2022.

2- SENOUICE Kouider, GUERRICHE Benallal, DouchLeila,**Evaluation de la Performance financière des Banques commerciales**, volume 11, N° 01, universitè Tlemcen,2022.

3- AMAL BRIKI, **Evaluation De La Performance du secteur bancaireen Algérie**,,2017.

4- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. **Leading Digital: Turning Technologyinto Business Transformation**. Harvard Business Review Press, 2014.

5- Chaffey, Dave. **Digital Business and E-Commerce Management**, Pearson Education, 2019.

6- Deloitte. **Digital Banking Maturity *Report***, Deloitte Insights, 2022.

3- مواقع الإنترنيت:

1. موقع https:/etunum.com/
2. الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري www.bna.dz.
3. موقع على الإنترنيت: www.wafeq.com

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (01) ميزانية سنة 2019 للبنك الوطني الجزائري

ACTIF	Déc. 2019	Déc-18
Caisse, banque centrale,trésor public, centre de chèques postaux,	431208241	337316817
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	256	270
Actifs financiers disponibles à la vente	406162203	379543232
Prêts et créances sur les institutions financières	419512117	407271144
Prêtset créances sur la clientèle	2044508426	1806662078
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14043819	14043819
Impôts courants - Actif	12854579	10145906
Impôts différés - Actif	751736	691309
Autres actifs	56972992	28926710
Comptesde régularisation	55562832	51160554
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	27620374	23761261
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22698704	22680606
Immobilisations incorporelles nettes	86689	95644
Ecart d'acquisition	-	
TOTAL DE L'ACTIF	**3491982968**	**3082299350**

PASSIF	Déc-19	Déc-18
Banque centrale	-	-
Dettes envers les institutions financières	454327409	243452166
Dettesenvers la clientèle	2103524686	1982925888
Dettes représentées par un titre	22641228	18685076
Impôts courants - Passif	9365385	14282865
Impôts différés - Passif	537603	537377
Autres passifs	139136132	117077585
Comptesde régularisation	103619975	70894144
Provisions pour risques et charges	32089934	30088761
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	119836510	108112786
Dettes subordonnées	207485319	208002425
Capital	150000000	150000000
Primesliées au capital		
Réserves	114406150	90573966
Ecart d'évaluation	(3876986)	-7991301
Ecartde réévaluation	14122289	14122289
Report à nouveau(+/-)	5703139	5703139
Résultat de l'exercice(+/-)	19064195	35832184
TOTALDU PASSIF	**3491982968**	**3082299350**

الملحق رقم (02) جدول حسابات النتائج لسنة 2019 للبنك الوطني الجزائري

INTITULE	Déc. 2019	déc-18
+Intérêts et produits assimilés	139568406	138968599
-Intérêts et charges assimilées	-48691575	-46126936
+ Commissions (produits)	2153578	2111057
- Commissions (charges)	-16 502	-56129
+/-Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	1	50
+/-Gains ou pertes nets suractifs financiers disponibles à la vente	723344	571993
+ Produits des autres activités	339396	236307
- Charges des autres activités	-	
PRODUITNETBANCAIRE	**94076648**	**95704941**
- Charges générales d'exploitation	-21756434	-20548066
-Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1529 067	-1556861
RESULTATBRUTD'EXPLOITATION	**70791147**	**73600014**
-Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-87266334	-45566838
+Reprisesdeprovisions,depertesdevaleuretrécupérationsurcréancesamorties	44844566	22003097
RESULTATD'EXPLOITATION	**28369379**	**50036273**
+/-Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	**28369379**	**50036273**
-Impôts sur les résultats et assimilés	-9 305185	-14204089
RESULTAT NET	**19064194**	**35832184**

الملحق رقم (03) ميزانية سنة 2020 للبنك الوطني الجزائري

ACTIF	2020	2019
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de	204 207 936	431208241
Actifs financiers détenus à des fins de tra	248	256
Actifs financiers disponibles àlavente	413426493	406162203
Prêts et créances surles institutions financières	523 239 376	419512117
Prêts et créances surlaclientèle	2117718812	2 044 508 426
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14043820	14043819
Impôts courants Actif	8 428 662	12854579
Impôts différés Actif	1008872	751736
Autres actifs	47818018	56 972 992
Comptes de régularisation	55 834 995	55 562 832
Participations dansles filiales, les co-entreprises ou les entités associées	31488186	27620374
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22961112	22 698 704
Immobilisations incorporelles nettes	94342	86 689
Ecart d'acquisition	-	-
TOTALDEL'ACTIF	**3 440 270 872**	**3491982 968**

PASSIF	2020	2019
Banque centrale	50 000 000	-
Dettes enversles institutions financières	564 645 009	454327409
Dettes enverslaclientèle	1901513860	2103 524 686
Dettes représentées par un titre	28 606 720	22641228
Impôts courants Passif	5357323	9 365 385
Impôts différés Passif	537553	537603
Autres passifs	109 956 773	139136132
Comptes de régularisation	101736450	103 619 975
Provisions pour risques et charges	33 705 906	32 089 934
Subventions d'équipement-autres sub		
Fonds pour risques bancaires généra	117796216	119 836 510
Dettes subordonnées	205 672 488	207 485 319
Capital	150 000 000	150 000 000
Primesliées au capital		
Réserves	123470345	114406150
Ecart d'évaluation	4404218	(3 876 986)
Ecart de réévaluation	14117206	14122289
Report à nouveau(+/-)	5703139	5703139
Résultat del'exercice(+/-)	23 047 665	19064195
TOTALDUPASSIF	**3 440 270 872**	**3491982 968**

الملحق رقم (04) جدول حسابات النتائج لسنة 2020 للبنك الوطني الجزائري

INTITULE	2020	2019
Intérêts et produits assimilés	134401409	139 568 406
-Intérêts et charges assimilées+	-53 050 438	-48691575
+ Commissions (produits)	2241709	2153578
- Commissions (charges)	-26690	-16502
+/- Gains ou pertes nets sur actifs fin	-1	1
+/- Gains ou pertes nets sur actifs fin lavente	1794246	723344
+ Produits des autres activités	2422196	339 396
- Charges des autres activités	-	-
PRODUITNETBANCAIRE	**87782431**	**94 076 648**
- Charges générales d'exploitation	- 20 202 660	-21756434
- Dotations aux amortissements et au immobilisations incorporelles et corporelles	-1530775	-1529067
RESULTATBRUT D'EXPLOITATION	**66 048 996**	**70791147**
- Dotations aux provisions, aux perte irrécouvrables	-55185 699	-87 266 334
+ Reprises de provisions, de pertes	17284504	44844566
RESULTATD'EXPLOITATION	**28147801**	**28 369 379**
+/- Gains ou pertes nets sur autres a		
+ Eléments extraordinaires (produits		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTATAVANTIMPOT	**28147801**	**28 369 379**
-Impôtssurles résultats et assimilés	-5100136	-9305185
RESULTATNET	**23047665**	**19064194**

الملحق رقم (05) ميزانية سنة 2021 للبنك الوطني الجزائري

ACTIF	2021	2020
Caisse, banque centrale,trésor public,centre de chèques postaux,	331762148	204207936
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	246	248
Actifs financiers disponibles à la vente	413719493	413426493
Prêts et créances sur les institutions financières	612819121	523239376
Prêtsetcréancessurla clientèle	**1438578088**	**2117718812**
Actifsfinanciersdétenusjusqu'àl'échéance	**1510752060**	**14043820**
Impôts courants - Actif	4821590	8428662
Impôts différés - Actif	1523706	1008872
Autresactifs	**66935395**	**47818018**
Comptesde régularisation	45824597	55834995
Participationsdans les filiales, les co-entreprisesou les entités associées	31237590	31488186
Immeublesde placement	-	
Immobilisations nettes corporelles	23209792	22961112
Immobilisations incorporelles nettes	69655	94342
Ecart d'acquisition	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	**4481253482**	**3440270872**

PASSIF	2021	2020
Banquecentrale	761489186	50000000
Dettes envers les institutions financières	700002151	564645009
Dettesenvers la clientèle	2022287511	1901513860
Dettes représentées par un titre	33390930	28606720
Impôts courants - Passif	17047559	5357323
Impôts différés - Passif	537790	537553
Autrespassifs	**132959651**	**109956773**
Comptesde régularisation	100213097	101736450
Provisions pour risques et charges	44044595	33705906
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	82106618	117796216
Dettes subordonnées	206684712	205672488
Capital	**150000000**	**150000000**
Primesliées au capital		
Réserves	142221150	123470345
Ecart d'évaluation	12436597	4404218
Ecartde réévaluation	14117206	14117206
Report à nouveau(+/-)	15024250	5703139
Résultat de l'exercice(+/-)	46690479	23047665
TOTALDU PASSIF	**4481253482**	**3440270872**

الملحق رقم (06) جدول حسابات النتائج لسنة 2021 للبنك الوطني الجزائري

INTITULE	2021	2020
+Intérêts et produits assimilés	146275080	134401409
-Intérêts et charges assimilées	-55882188	-53050438
+ Commissions (produits)	2373492	2241709
- Commissions (charges)	-56268	-26690
+/-Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	-2	- 1
+/-Gains ou pertes nets suractifs financiers disponibles à la vente	1523098	1794246
+ Produits des autres activités	384198	2422196
- Charges des autres activités	-	-
PRODUITNETBANCAIRE	94617409	**87782431**
- Charges générales d'exploitation	-22778789	-20202660
-Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1543960	-1530 775
RESULTATBRUTD'EXPLOITATION	70294660	**66048996**
-Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-64516626	-55185699
+Reprisesdeprovisions,depertesdevaleuretrécupérationsurcréances amorties	52166617	17284504
RESULTATD'EXPLOITATION	**57944651**	**28147801**
+/-Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	**57944651**	**28147801**
-Impôts sur les résultats et assimilés	-11254172	-5100 136
RESULTAT NET	**46690479**	**23047665**

الملحق رقم (07) ميزانية سنة 2022 للبنك الوطني الجزائري

ACTIF	2022	2021
Caisse, banque centrale,trésor public,centre de chèques postaux,	383040980	331762148
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	236	246
Actifs financiers disponibles à la vente	709277646	413719493
Prêts et créances sur les institutions financières	571602223	612819121
Prêtset créances sur la clientèle	1624279615	1438578088
Actifs financiers détenus jusqu'àl'échéance	1881080287	1510752061
Impôts courants - Actif	21442306	4821590
Impôts différés - Actif	3752467	1523706
Autres actifs	328410898	66935395
Comptesde régularisation	63490346	45824597
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	31282550	31237590
Immeubles de placement	-	-
Immobilisations nettes corporelles	23850482	23209792
Immobilisations incorporelles nettes	128584	69655
Ecart d'acquisition	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	**5641638620**	**4481253482**

PASSIF	2022	2021
Banque centrale	947095896	761489186
Dettes envers les institutions financières	950924340	700002151
Dettes envers la clientèle	2456667304	2022287511
Dettes représentées par un titre	38715114	33390930
Impôts courants - Passif	10	17047559
Impôts différés - Passif	546530	537790
Autres passifs	384239265	132959651
Comptesde régularisation	125893131	100213097
Provisions pour risques et charges	44868592	44044595
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	-	-
Fonds pour risques bancaires généraux	67702423	82106618
Dettes subordonnées	207776142	206684712
Capital	150000000	150000000
Primesliées au capital	-	0
Réserves	173935878	142221150
Ecart d'évaluation	19950323	12436597
Ecartde réévaluation	14117206	14117206
Report à nouveau(+/-)	-	15024250
Résultat de l'exercice(+/-)	59206466	46690479
TOTALDU PASSIF	**5641638620**	**4481253482**

الملحق رقم (08) جدول حسابات النتائج لسنة 2022 للبنك الوطني الجزائري

INTITULE	2022	2021
+Intérêts et produits assimilés	168235218	146275080
-Intérêts et charges assimilées	-88714746	-55882189
+ Commissions (produits)	2723304	2373492
- Commissions (charges)	-33353	-56268
+/-Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	- 7	-2
+/-Gains ou pertes nets suractifs financiers disponibles à la vente	2082869	1523098
+ Produits des autres activités	358091	384198
- Charges des autres activités	-	-
PRODUITNETBANCAIRE	84651376	94617409
- Charges générales d'exploitation	-22871198	-22778789
-Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1600 292	-1 543960
RESULTATBRUTD'EXPLOITATION	60179886	70294660
-Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 34297499	-64516626
+Reprisesdeprovisions,depertesdevaleuretrécupérationsurcréancesamorties	31104067	52166617
RESULTATD'EXPLOITATION	56986454	57944651
+/-Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-
+ Eléments extraordinaires (produits)	-	-
- Eléments extraordinaires (charges)	-	-
RESULTAT AVANT IMPOT	56986454	57944651
-Impôts sur les résultats et assimilés	2220012	-11254172
RESULTAT NET	**59206466**	**46690479**

الملحق رقم (09) ميزانية سنة 2023 للبنك الوطني الجزائري

ACTIF	2023	2022
Caisse, banque centrale, trésor public,centre de chèques postaux,	262300332	383040981
Actifs financiers détenus à des finsdetransaction	222	236
Actifs financiers disponibles à la vente	1117940595	709277646
Prêts et créances sur les institutions financières	592448142	571602223
Prêts et créances sur la clientèle	1805305216	1624279615
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	1885812038	1881080286
Impôts courants-Actif	7147435	21442306
Impôts différés-Actif	1714330	3752467
Autre sactifs	317874136	328410898
Comptes de régularisation	52537535	63490346
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entité sassociées	37603085	31282550
Immeubles de placement	-	-
Immobilisations nettes corporelles	25419988	23850482
Immobilisations incorporelles nettes	207439	128584
Ecart d'acquisition	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	**6106310493**	**5641638620**

PASSIF	2023	2022
Banque centrale	947095896	947095896
Dettes en vers les institutions financières	890607702	950924340
Dettes en vers la clientèle	2940934639	2456667304
Dettes représentées par un titre	45408253	38715114
Impôts courants-Passif	0	10
Impôts différés-Passif	544178	546530
Autres passifs	348315918	384239265
Comptes de régularisation	160174351	125893131
Provisions pour risqué et charges	35490117	44868592
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	-	-
Fonds pour risqué bancaires généraux	77287269	67702423
Dettes subordonnées	208273944	207776142
Capital	150000000	150000000
Primes liées au capital	-	-
Réserves	208142344	173935878
Ecart d'évaluation	29541044	19950323
Ecart de réévaluation	14117206	14117206
Report à nouveau(+/-)	-	-
Résultat de l'exercice(+/-)	50377632	59206466
TOTAL DU PASSIF	**6106310493**	**5641638620**

الملحق رقم (10) جدول حسابات النتائج لسنة 2023 للبنك الوطني الجزائري

INTITULE	2023	2022
+Intérêts et produits assimilés	212358029	168235218
-Intérêts et charges assimilées	-114370794	-88714 746
+Commissions(produits)	3448636	2723304
-Commissions(charges)	-112978	-33353
+/-Gains ou pertes nets suractifs financiers détenus à des fins de transaction	-14	-7
+/-Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	3100192	2082869
+Produits des autres activités	422931	358091
-Charges des autres activités	-	-
PRODUIT NET BANCAIRE	**104846003**	**84651376**
-Charges generals d'exploitation	-26567074	-22871 198
-Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs surimmobilisations incorporelles et corporelles	-1674016	-1600292
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	**76604913**	**60179886**
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-64925297	-34297 499
+Reprises de provisions, de pertes de valeure trécupération sur créances amorties	40733811	31104067
RESULTAT D'EXPLOITATION	**52413427**	**56986454**
+/-Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-
+Eléments extraordinaires (produits)	-	-
-Eléments extraordinaires (charges)	-	-
RESULTAT AVANTIMPOT	**52413427**	**56986454**
-Impôts sur les resultants et assimilés	-2035795	2220012
RESULTAT NET	**50377632**	**59206466**