



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
بمقتضى قرار وزاري 1275 المتعلق بالحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة -

تخصص: مقاولاتية / مالية المؤسسة

تحت عنوان:

## مشروع إنشاء مكتب صرف خلوي

Change Et Transfert DZ

إشراف الأستاذة:

- د. لاراي ليلي

أستاذ مشرف مساعد:

- كلايعة عبد السلام

من إعداد الطلبة:

- حمدي يوسف

- سيفر هديل

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر و عرفان

إن الحمد لله، نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونتوب إليه. ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء

والمرسلين، سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه.

نتوجه بالشكر الجزيل لوالدينا حفظهم الله الذين كانوا لنا سنداً ووعوناً في كل مراحل حياتنا.

كما نتقدم بوافر الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة "الدكتورة لاراي ليلي" التي نكن لها كل

التقدير والاحترام لإشرافها على هذه المذكرة، كما نود أن نعرب عن خالص شكرنا وامتناننا

للأستاذ "الدكتور كلايعة عبد السلام" لجهوده الرائعة في إنشاء المنصة الخاصة بمشروعنا،

نشكركم على مجهوداتكم الكبيرة وتوجيهاتكم القيمة التي أفادتنا كثيراً في إنجاز هذا العمل،

ونسأل الله عز وجل أن يسدد خطاكم ويحقق لكم أمانيتكم.

ونود كذلك أن نعبر عن شكرنا وتقديرنا لكافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة 08 ماي 1945، الذين كان لهم الفضل الكبير في تكويننا الأكاديمي وتوجيهنا

طوال مسيرتنا الدراسية الجامعية.

## الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله  
الحمد لله الذي وفقني لمقامي هذا، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله  
والشكر لله على ما أتاني.

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما عندي، إلى من ربياني صغيرا، ورعياني كبيرا، إلى من يعجز فيهما  
اللسان عن التعبير، والعقل عن التفكير، إلى من أنزل الله في طاعتهما قرآنا،  
قال تعالى : " وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا".

إلى العزيزة الغالية التي أسير بدعواتها، أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله، و أطال عمرها، وأحسن  
أجرها، وختم بالصلوات أعمالها.

إلى أبي منبع القوة والثبات، رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه و وألحقه بالنيئين والصالحين  
والشهداء وحسن أولئك رفيقا، رحمك الله يا أبي.

إلى عائتي أخي إسماعيل وخالد وأختي الذين كانوا سندا لي في حياتي ودربي، حفظكم الله ورعاكم  
ووفقكم لما يحب و يرضى.

إلى الأستاذة المشرفة د. لراي ليلي و إلى جميع الأساتذة، إلى جميع من علمني حرفا شكرا لكم  
و بارك الله فيكم.

إلى جميع أصدقائي و أحبائي شكرا لكم.

وفي الأخير لايسعنا إلا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز  
هذا العمل.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار ..

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

هديل سيفر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a curved path from the top left towards the bottom right. The letters are thick and interconnected, with prominent horizontal strokes. Small, light-colored Arabic characters are scattered around the main text, likely serving as diacritics or decorative elements. At the end of the main text, there are three solid black squares: two are positioned together on the left side, and one is on the right side, all appearing to be part of the overall decorative design.

## فهرس المحتويات

III	قائمة الأشكال	.....
IV	قائمة الجداول	.....
أ	المقدمة	.....
1	أولاً: الدراسة الاستكشافية	.....
1	1- شخصية العميل Persona	.....
6	2- خريطة التعاطف Eempathy map	.....
7	3- زهرة اللوتس	.....
8	ثانياً: تحديد المشكل الأساسي	.....
8	1- وجهة النظر POV	.....
10	2- رحلة العميل	.....
11	ثالثاً: الحل	.....
11	1- تقديم الحل المقترح	.....
12	2- اسم وشعار المشروع	.....
13	3- نموذج العمل التجاري BMC0	.....
17	رابعاً: دراسة وتحليل السوق	.....
17	1 - تحليل سوق الصرف العالمي	.....
17	1/1- حجم سوق الصرف	.....
18	2/1- اتجاهات/محركات سوق الصرف الأجنبي:	.....
23	3/1- البنوك الالكترونية	.....
23	4/1- أهم منصات الدفع الالكتروني على مستوى العالم	.....

24	2 - تحليل سوق الصرف الأجنبي في الجزائر.....
24	2-1- الإطار القانوني والتنظيمي للرقابة المصرفية في الجزائر .....
26	2-2- توجه القطاع المصرفي الجزائري نحو مساهمة آخر التطورات العالمية الحديثة الرهنة .....
27	2-3- الأساليب البنكية في مجال السداد الإلكتروني.....
27	2-4- إحصائيات سوق الصرف الجزائري .....
29	خامسا: تحليل المنافسين .....
30	1- المنصات الإلكترونية.....
37	2- نقاط قوة وضعف المنافسين .....
38	3- تحليل SWOT .....
39	سادسا: نموذج العمل التجاري BMC1 .....
40	سابعاً: الخدمة/المنتج.....
40	1- الخدمات المقدمة .....
43	2- المزايا التنافسية لمنصة Change Et Transfert DZ .....
43	3- عوامل نجاح منصة Change Et Transfert DZ .....
44	ثامنا: الاستراتيجية التسويقية وخطة العمل .....
44	1-الاستراتيجية التسويقية: .....
45	2- خطة العمل: .....
47	الخاتمة .....
48	قائمة المراجع .....

## قائمة الأشكال

- شكل 1: شخصية العميل 1.....1
- شكل 2: شخصية العميل 2.....2
- شكل 3: شخصية العميل 3.....2
- شكل 4: شخصية العميل 4.....3
- شكل 5: شخصية العميل 5.....3
- شكل 6: شخصية العميل 6.....4
- شكل 7: شخصية العميل 7.....4
- شكل 8: شخصية العميل 8.....5
- شكل 9: شخصية العميل 9.....5
- شكل 10: خريطة التعاطف.....6
- شكل 11: زهرة اللوتس.....8
- شكل 12: خريطة رحلة العميل.....10
- شكل 13: نموذج العمل التجاري BMC0.....13
- شكل 14: حجم سوق الصرف العالمي ونطاقه.....18
- شكل 15: الحصة السوقية العالمية لصرف العملات الأجنبية حسب الطرف المقابل.....20
- شكل 16: الحصة السوقية العالمية لصرف العملات الأجنبية حسب الطرف المنطقة.....22
- شكل 17: أبرز منصات الدفع الالكتروني على مستوى العالم.....24
- شكل 18: مساهمة التحويلات المالية للمغترين في الناتج المحلي الإجمالي GDP.....28



- شكل 19: واجهة منصة PayPal ..... 31
- شكل 20: واجهة منصة Moneygram ..... 32
- شكل 21: واجهة منصة Western union ..... 33
- شكل 22: واجهة منصة Transfer Wise ..... 34
- شكل 23: واجهة منصة WorldRemit ..... 35
- شكل 24: واجهة منصة Skrill ..... 36
- شكل 25: نقاط قوة وضعف المنافسين ..... 37
- شكل 26: تحليل SWOT ..... 38
- شكل رقم 27: نموذج العمل التجاري BMC1 ..... 39
- شكل 27: واجهة منصة Change Et Transfert DZ ..... 41

### قائمة الجداول

- جدول 1: نظرة عامة على سوق الصرف الأجنبي العالمي ..... 17

## المقدمة

شهدت الساحة الدولية في السنوات الأخيرة الكثير من التحولات والمستجدات والمتغيرات العالمية في ظل العولمة والتي تقوم على تحرير المبادلات التجارية والمالية مع الاندماج في الاقتصاد العالمي في ظل التكتلات الاقتصادية والكيانات العملاقة، وقد كان نظام الصرف من أهم تلك الأنظمة وأكثرها تأثراً بالمتغيرات الدولية. حيث تعد أسعار الصرف إحدى المؤشرات الاقتصادية والمالية المعبرة عن متانة الاقتصاد الوطني لأية دولة سواء كانت من الدول المتقدمة أو الدول النامية.

تظهر أهمية سعر الصرف عند القيام بمعاملات مالية وتجارية وتحويلات رؤوس أموال بين الدول باعتبار ان لكل دولة عملتها الخاصة التي يتم إصدارها من طرف البنك المركزي اذ يجب إجراء عملية تحويل بين العملات الدولية لمعرفة النسبة التي يحصل على أساسها مبادلة النقد الأجنبي بالنقد الوطني. حيث كلما ارتفع سعر صرف عملة ما كلما رفع من قيمتها ما يؤدي الى تقليل التضخم والتقليل من تكلفة الواردات والحفاظ على استقرار الأسعار، فضلاً عن زيادة القوة الشرائية وكل ذلك يحرك عجلة الاقتصاد.

تعتبر أسواق الصرف التي يتم من خلالها عمليات شراء وبيع العملات الأجنبية، المؤثر الرئيسي في أسعار الصرف، وهذا التأثير يمتد على مستوى النشاط الاقتصادي من جوانب عديدة أهمها الاستثمار، الاستيراد التصدير، الإنتاج وتدفقات رؤوس الأموال ..... الخ.

ويعد سوق الصرف في الجزائر جزءاً محورياً في الاقتصاد الوطني، ويعكس التحديات والفرص التي تواجه البلاد والذي يشرف البنك المركزي على تنظيمه، حيث يضع السياسات النقدية لضمان استقراره وتوجيهه نحو الدعم الاقتصادي. والجزائر كغيرها من الدول، تواجه تحديات متعلقة بالقيود المفروضة على تداول العملات الأجنبية، هذا ما أدى إلى ظهور سوق مواز يعرف بالسوق السوداء. تحاول الحكومة الجزائرية معالجة هذه التحديات من خلال تنفيذ إصلاحات في سوق الصرف الأجنبي وذلك بمنح اعتمادات لمكاتب الصرف، وهذا ما جاء في تصريح وزير المالية لعزیز فايد، الذي أكد أن النصوص التنظيمية الخاصة بالترخيص بفتح مكاتب صرف ستكون جاهزة مباشرة بعد المصادقة على القانون النقدي والمصرفي الجديد. وأوضح الوزير في تصريح بمجلس الأمة، على هامش عرضه للقانون " أن القانون التنظيمي لمكاتب الصرف سيصدر في الجريدة الرسمية بمجرد صدور القانون النقدي والمصرفي<sup>1</sup>. وسيساهم ذلك في القضاء على السوق الموازية (السوق السوداء).

في هذا السياق تأتي منصات تحويل العملات الأجنبية لتوفر حلولاً فعالة ومرنة للتعامل مع أسعار الصرف، هذه المنصات التي قد تكون الكترونية بالكامل أو تطبيقات محمولة تمكن المستخدمين من تبادل العملات بأسعار صرف محدثة وتنافسية تسهم في تسهيل التجارة الدولية والاستثمار عبر الحدود بفضل قدرتها على توفير وصول سريع ومباشر لمجموعة واسعة من العملات العالمية، بالإضافة الى ذلك تقدم هذه المنصات ميزات متقدمة مثل نصائح للتحويل المالي، التحليلات السوقية، مما يجعلها أداة لا غنى عنها في الوقت الحالي.

1 . جريدة البلاد، 29 نوفمبر 2023.

## المشكل الأساسي:

يتمثل المشكل الأساسي في تحويل "العملة الأجنبية" من قبل الافراد المقيمين بالخارج إلى عائلتهم داخل الوطن، بالإضافة الى المشاكل التي تواجه السياح، التجار، والمتسوقين من الانترنت.

## الفرضيات:

انطلاقا من نموذج العمل التجاري النسخة BMC0، تم وضع فرضيات الاعمال للمشروع والمتمثلة في تقديم خدمات تحويل العملات الأجنبية عبر منصة رقمية موثوقة، مما يسهل على الافراد إجراء عمليات التحويل بشكل سهل وامن.

- الفئة المستهدفة: المغتربين، السياح، التجار، المتسوقين عبر الانترنت.

- القيمة المقترحة: ربح الوقت، تسهيل عمليات الصرف.

- قنوات التوزيع: إنشاء مكتب صرف خلوي.

- نموذج الاعمال: العمولة.

- المنافسة: لا توجد منافسة مباشرة على المستوى المحلي.

## المنهجية

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على:

**1-التفكير التصميمي:** هو نهج لحل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة، حيث تركز أساسا على فهم احتياجات المستخدمين، تحديد المشكلة، توليد الأفكار المبتكرة، وتحسين الحلول بشكل متكرر ومستمر.

**2-الأدوات المستخدمة:** تم الاعتماد على الأدوات المستخدمة في المنهج المذكور أعلاه وتتمثل في:

Persona, Empathy Interviews, Empathy Map, Context Map, Stakeholders Map, Solution Canvas, Business Model Canvas (BMC), Value proposition Map (VPC).

## أولاً: الدراسة الاستكشافية

اعتماداً على التصميم التفكري يتم الانطلاق بدراسة عامة لمعرفة المشاكل في مجال معين أو لفئة معينة، بهدف الفهم الجيد واستكشاف أهم المشاكل وذلك من خلال تحديد شخصية العميل، إجراء المقابلات بهدف رسم خريطة التعاطف.

### 1- شخصية العميل Persona

تعرف أيضاً بشخصية المستخدم أو شخصية المشتري، هي شخص تخيلي يجري إنشائه لتمثيل نمط من المستخدمين الذين يستخدمون موقعاً أو علامة تجارية أو منتجاً بطريقة مشابهة.<sup>2</sup> تساعد شخصية العميل الجيدة على معرفة السوق المستهدف بشكل أفضل والتي تمكننا من إنشاء منتج أو خدمة تلي احتياجاته حقاً. تسمى أيضاً الصورة الرمزية للعميل أو شخصية المشتري، أو في تطوير المنتج، شخصية المستخدم، هي مجموعة من خصائص العميل المثالي لتكوين صورة للعميل المستقبلي. ومعظم المنظمات تبدأ بثلاثة إلى خمسة أشخاص بهدف استكشاف أهداف العميل والمشكلات التي يجب عليه حلها. وبالمثل، لا يمكن أن تستند الشخصية إلى فرد حقيقي لأنه قد يكون من المضلل التعميم من تجربة شخص واحد.

#### شكل رقم 1: شخصية العميل 1

**01**



الاسم: م. إسلام  
المهنة: أعمال حرة  
الوضعية العائلية: أعزب  
الإقامة: قامة

#### المخاوف والتحديات

- صعوبة الحصول على ارصدة
- عملات اجنبية للتسوق من الانترنت.
- لا املك حماية من طرف القانون الجزائري فيما يخص التجارة الالكترونية

#### الأهداف والطموحات

- تطوير الذات
- انشاء شركته الخاصة

#### السلوكيات والعادات

- ممارسة كرة السلة
- ممارسة كمال الأجسام

#### صفاته الشخصية

- اجتماعي
- مرح

المصدر: من إعداد الطلبة

<sup>2</sup> . Lidwell, W.K, (01 January 2010), Universal Principles of Design, Rockport, page 182.

## شكل رقم 2: شخصية العميل

02



الاسم: جامع ناصر  
السن: 43 سنة  
المهنة: عامل بمصنع سيارات  
الوضعية العائلية: متزوج  
الاقامة: فرنسا

### المخاوف والتحديات

- البيروقراطية
- الرشوة

### الأهداف والطموحات

- تحقيق النجاح والتفوق في عمله دائما
- التوفيق بين عمله وعائلته

### السلوكيات والعادات

- تعلم مهارات جديدة
- قراءة الكتب
- تعلم اللغات

### صفاته الشخصية

- جدية عالية
- مهذب
- يحب عمله

## شكل رقم 3: شخصية العميل

03



الاسم: عيداوي محمد  
السن: 29 سنة  
المهنة: مدرب كمال الاجسام  
الوضعية العائلية: أعزب  
الاقامة: أمريكا

### المخاوف والتحديات

- عدم السماح بإدخال اموالنا المتعوب عليها
- تحديد مبلغ 7500 دولار فقط

### الأهداف والطموحات

- الوصول الى مستويات عالية في كمال الاجسام
- انشاء قاعة كمال اجسام في الجزائر

### السلوكيات والعادات

- ممارسة الرياضة
- تعلم مهارات جديدة

### صفاته الشخصية

- اجتماعي
- ثقة في النفس عالية
- مهذب

المصدر: من إعداد الطلبة

#### شكل رقم 4: شخصية العميل 4

04



الاسم: انور جاهمي  
السن: 27 سنة  
المهنة: موظف عمومي  
الوضعية العائلية: متزوج  
الإقامة: الجزائر

#### المخاوف والتحديات

- صعوبة إيجاد اشخاص موثوقين
- الوقوع في الاحتيال

#### الأهداف والطموحات

- زيادة راس المال
- تحقيق الارباح
- التوفيق بين عمله وعائلته

#### السلوكيات والعادات

- ممارسة الرياضة
- الجدية في العمل
- تعلم اللغات

#### صفاته الشخصية

- جريء
- طموح
- مجتهد

#### شكل رقم 5: شخصية العميل 5

05



الاسم: كريم عبادلية  
السن: 37 سنة  
المهنة: صيانة أجهزة الحاسوب  
وإنشاء تطبيقات وبرامج  
الوضعية العائلية: متزوج  
الإقامة: كندا

#### المخاوف والتحديات

- حجز الأموال من طرف الجمارك

#### الأهداف والطموحات

- التطور في مجال عمله
- إنشاء مؤسسة

#### السلوكيات والعادات

- ممارسة الرياضة
- البحث عن المثالية في كل شيء

#### صفاته الشخصية

- طموح
- نرجسي

المصدر: من إعداد الطلبة

## شكل رقم 6: شخصية العميل 6

06



الاسم: ب. زين الدين  
السن: 35 سنة  
المهنة: اعمال حرة  
الوضعية العائلية: أعزب  
الاقامة: تركيا

### المخاوف والتحديات

- الخوف من ضياع أو سرقة الأموال
- تحديد مبلغ 7500 أورو فقط

### الأهداف والطموحات

- الوصول الى مستويات عالية في كمال الاجسام
- انشاء مشروع في الجزائر

### السلوكيات والعادات

- ممارسة كمال الأجسام

### صفاته الشخصية

- اجتماعي
- طموح

## شكل رقم 7: شخصية العميل 7

07



الاسم: حسام عمrani  
السن: 30 سنة  
المهنة: موظف  
الوضعية العائلية: أعزب  
الاقامة: فرنسا

### المخاوف والتحديات

- عدم السماح بإدخال اموالنا المتعوب عليها
- إيجاد صعوبة في إرسال الأموال للعائلة

### الأهداف والطموحات

- - تحقيق النجاح والتفوق في عمله دائما

### السلوكيات والعادات

- المطالعة
- ممارسة الرياضة

### صفاته الشخصية

- طموح
- مجتهد

المصدر: من إعداد الطلبة

شكل رقم 8: شخصية العميل 8

08



الاسم: ز. نصيرة  
المهنة: موظفة  
الوضع العائلي: متزوجة  
الإقامة: فرنسا

المخاوف والتحديات

- إيجاد صعوبة في إرسال الأموال للعائلة
- تحديد مبلغ 7500 يورو فقط

الأهداف والطموحات

- الوصول إلى أعلى المراتب

السلوكيات والعادات

- تعلم أشياء جديدة
- قراءة الكتب

الصفات الشخصية

- الجدية في كل شيء
- طموحة

شكل رقم 9: شخصية العميل 9

09



الاسم: ب. جهيدة  
المهنة: أعمال حرة  
الوضع العائلي: متزوجة  
الإقامة: فرنسا

المخاوف والتحديات

- عدم السماح بإدخال أموالنا المتعوب عليها

الأهداف والطموحات

- إنجاز مشروع شخصي

السلوكيات والعادات

- التنظيم والترتيب
- تطوير الذات

صفاته الشخصية

- التنظيم
- المرونة

المصدر: من إعداد الطلبة

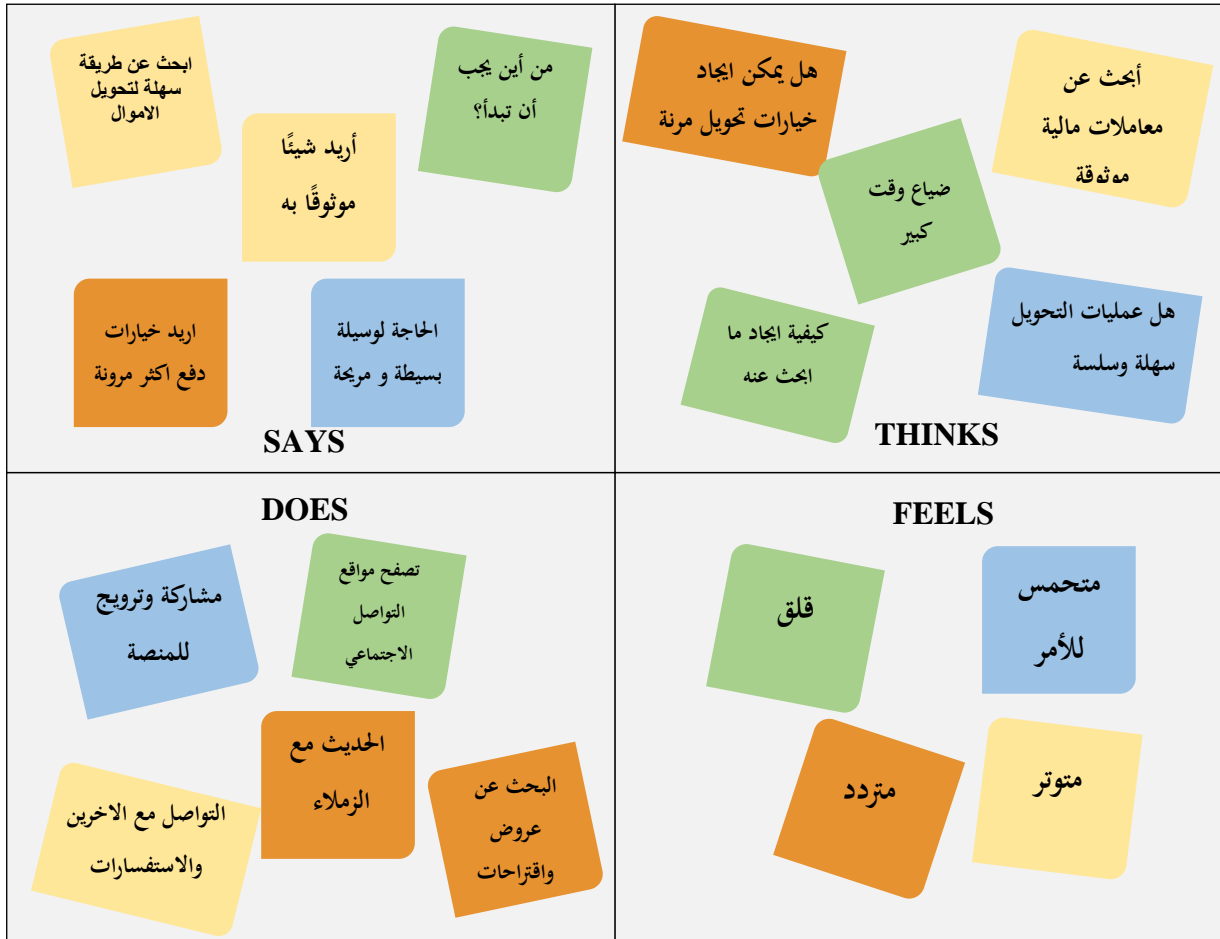


## 2- خريطة التعاطف Eempathy map

تعرف خريطة التعاطف بأنها صورة مرئية بسيطة وسهلة الفهم تركز على الوصول إلى المعرفة الخاصة بسلوكيات العميل وموافقة ومعرفة انطباعاته، ويتم تنفيذها من خلال اجراء حوار مع أصحاب المصلحة والمسؤولين عن التسويق والمبيعات بهدف تطوير المنتجات لبناء التعاطف مع المستخدمين النهائيين.<sup>3</sup>

بعد اجراء المقابلات الأولية لتحديد واستكشاف المشاكل المتعلقة بالصرف، والتي تم مع 9 أشخاص خلال شهر فيفري 2024، تم اعداد خريطة التعاطف واعداد زهرة اللوتس للمشاكل المسببة للمشكل الأساسي.

شكل رقم:10 خريطة التعاطف



المصدر: من اعداد الطلبة

<sup>3</sup> . عبد الرحيم محمد، فهم احتياجات العميل باستخدام خريطة التعاطف، <http://www.dr-ama.com>, 12/04/2024.

وفيما يلي يمكن تلخيص اهم المشاكل التي تواجه العملاء:

- تحديات في متابعة عمليات التحويل.
- صعوبة التواصل مع خدمة خارج الجزائر العملاء
- صعوبة ضمان التوافق مع التشريعات المحلية والدولية لتجنب المشاكل القانونية.
- مواجهة مشاكل فنية تؤدي الى فشل اجراء التحويلات بشكل صحيح او تأخر في اتمامها.
- صعوبة تحويل الأموال من خارج الى داخل الوطن
- السوق السوداء وما يرتبط بها من مشاكل، تزوير، سرقة... الخ

### 3- زهرة اللوتس

هي تقنية تفكير بصري تستخدم لتنظيم الأفكار حول موضوع مركزي، يتم استخدامه بشكل أساسي للتخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات والتسويق. تُعرف أيضاً باسم "تقنية حل المشكلات الثمانية الأبعاد". تم تطوير هذه التقنية في اليابان في الستينيات.

شكل رقم 11: زهرة اللوتس

تقلبات اسعار الصرف	نقص وسائل الدفع	عدم قدرة البنوك على اتاحة الخدمات
نقص الخيارات/ التكاليف الاضافية	مشاكل الصرف	مخاطر الاحتيال
القيود على التحويلات	تأخر في إجراء المعاملات	صعوبة تحويل الأموال من المغتربين الى افراد عائلتهم داخل الوطن

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانيا: تحديد المشكل الأساسي

1- وجهة النظر POV

تحديد المشكل الأساسي:

وفيما يلي يمكن تلخيص أهم المشاكل التي تواجه الافراد خلال القيام بعمليات الصرف الأجنبي:

أ- السياح:

- من المشاكل التي تواجه السياح هي وضع حد للعملة 7500 يورو، في حالة تجاوز هذا الحد تتم مصادرة العملة الأجنبية من طرف الجمارك؛

- عدم توفر مكاتب الصرف بالتالي اللجوء الى السوق السوداء؛

- صعوبة إيجاد أشخاص موثوقين.

## ب- المغتربين والمقيمين بالخارج:

-من المشاكل التي تواجه المغتربين هي وضع حد للعملة 7500 يورو، في حالة تجاوز هذا الحد تتم مصادرة العملة الأجنبية من طرف الجمارك؛

-عدم توفر مكاتب الصرف بالتالي اللجوء الى السوق السوداء؛

-صعوبة إيجاد أشخاص موثوقين؛

-مواجهة صعوبات عند تحويل الأموال من الخارج الى عائلاتهم المقيمة بالجزائر.

## ج- التجار:

-من المشاكل التي تواجه المغتربين هي وضع حد للعملة 7500 يورو، في حالة تجاوز هذا الحد تتم مصادرة العملة الأجنبية من طرف الجمارك؛

-عدم توفر مكاتب الصرف بالتالي اللجوء الى السوق السوداء؛

-صعوبة إيجاد أشخاص موثوقين.

-الخوف من ضياع أو سرقة الأموال.

-الحاجة الى كميات كبيرة من ارصدة العملة الأجنبية والتي أحيانا توجد صعوبة في إيجادها.

## د- المتسوقون من المواقع الالكترونية:

-ندرة أرصدة العملة الأجنبية في السوق؛

-صعوبة إيجاد أشخاص موثوقين؛

-النصب والاحتيال.

انطلاقا مما سبق، يكمن المشكل الأساسي في صعوبة تحويل أموال المغتربين من خارج الى داخل الوطن.

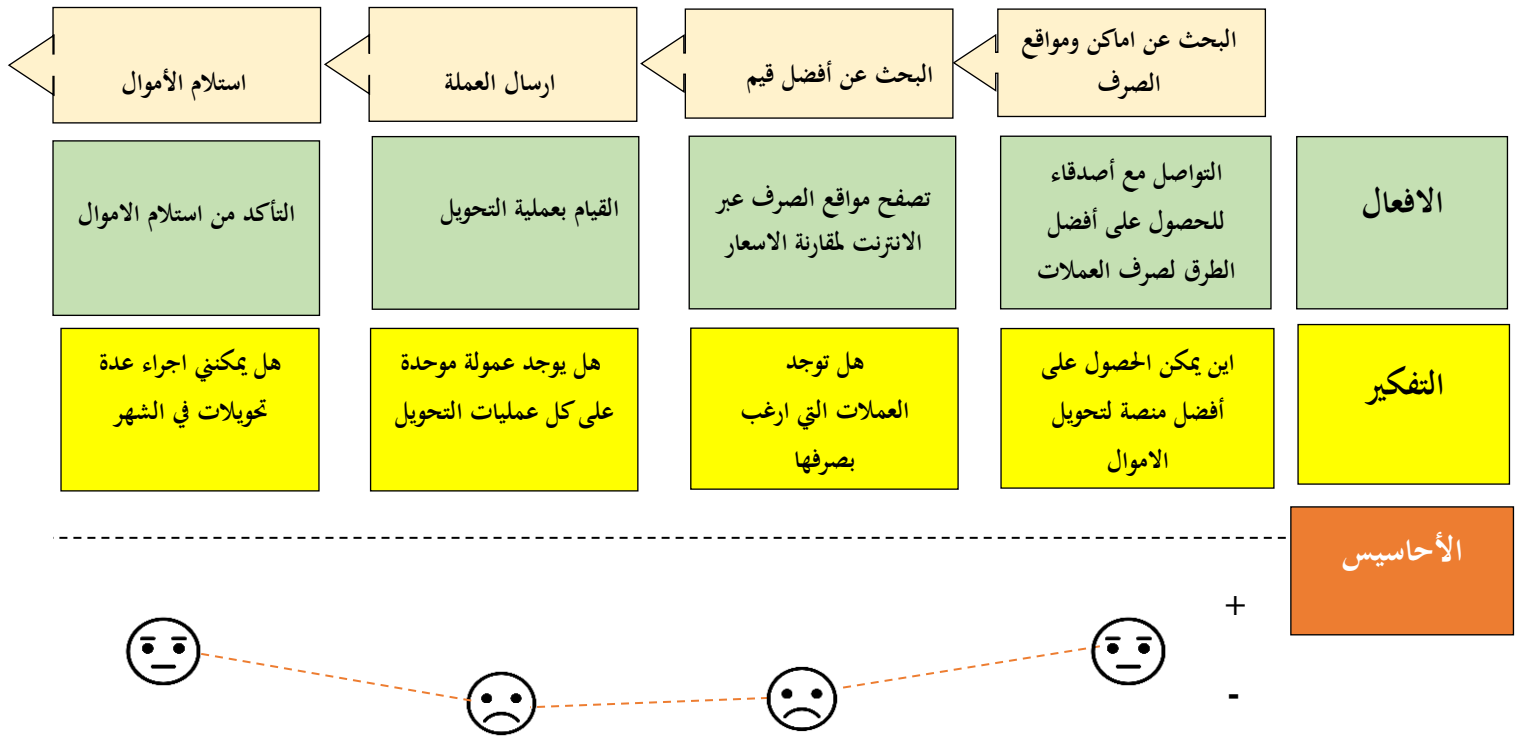
## 2- رحلة العميل

بهدف تحسين تجربة العملاء بشكل عام، تساعد خرائط رحلة العميل في الحفاظ على عقلية تتمحور حول العملاء، تحديد أي اختناقات أو حواجز، تحديد ما يجب معالجته بسرعة.

ان تخطيط رحلة العميل يساعد في:

- فهم احتياجات العملاء: مستوى كبير من الإلمام بتجربة العملاء فيما يتعلق بصرف العملات.
- تحسين تجربة العملاء: يمكن للدافع المستمر لتحسين تجربة العملاء ويزيد من ولاء العملاء، وبالتالي تقديم حلا يحسن من تجربته.

شكل رقم 12: خريطة رحلة العميل



## 1- تقديم الحل المقترح

**Change Et Transfert DZ** عبارة عن مكتب صرف خلوي يسمح للأفراد بتحويل الاموال (مثل الدولار، اليورو، الجنيه

الإسترليني... الخ) حيث يعتبر مكاناً آمناً وموثوقاً يسمح بتداول هذه العملات بشكل سهل وسريع.

في الوقت الحالي أصبحت الحاجة إلى تحويل الاموال أمراً ضرورياً ومهماً للغاية. في هذا السياق تأتي هاته المنصة برؤية تسهم في تحقيق

تحويل إيجابي في عمليات الصرف الأجنبي حيث:

- توفر هذه المنصة بديلاً عملياً لتجنب اللجوء إلى السوق السوداء والتي تعرف بالنصب والاحتيال؛

- توفر المنصة الثقة والأمان للمستخدمين، من خلال تطبيق إجراءات تحقق صارمة؛

- تسهيل عملية تحويل الأموال، باستخدام واجهة سهلة الاستخدام تتيح المنصة للمستخدمين تحويل الأموال من داخل الى خارج

الوطن بكل سهولة وأمان؛

- الحماية من النصب والاحتيال حيث أن المنصة مزودة بأنظمة أمان تسمح بمراقبة العمليات وتحليلها للكشف عن أي أنشطة

مشبوهة؛

-توفر المنصة طرق دفع آمنة وقانونية وذلك من خلال التحويلات البنكية والتي تساعد في تجنب مخاطر حجز الأموال من طرف

الجمارك؛

- تضمن المنصة توفير العملات الأجنبية وذلك من خلال التعامل مع المعترين والسياح، بالتالي توفير أرصدة كافية من العملة الأجنبية

لتلبية احتياجات المتسوقين من المواقع الالكترونية والتجار.

## Change Et Transfer DZ



المصدر: من اعداد الطلبة

### 3- نموذج العمل التجاري BMC0

#### شكل رقم 13: نموذج العمل التجاري BMC0

الشركاء الرئيسيين - البنوك المحلية والدولية - المغتربين والسياح - فريلانسر	الأنشطة الرئيسية - تطوير وصيانة المنصة الرقمية - صناعة المحتوى - الترويج للمنصة	القيم المقترحة - السهولة - سرعة التحويلات - الامان - الحماية من النصب والاحتيال - توفير العملة الاجنبية	العلاقة مع العملاء - حضور 24/24 7/7 - حضور على مستوى وسائل التواصل الاجتماعي	شريحة العملاء - السياح - المغتربين بالخارج - التجار - المتسوقون من المواقع الالكترونية
	الموارد الرئيسية - موارد مادية - موارد بشرية - موارد مالية	القنوات - المنصة الرقمية - وسائل التواصل الاجتماعي	مصادر الإيرادات - العمولة. - فرق بين سعر الشراء والبيع	
هيكل التكاليف - تكاليف التسويق. - أجور. - تكاليف تطوير وصيانة المنصة الرقمية.				

المصدر: من إعداد الطلبة

#### 1/3 - شريحة العملاء: وتتمثل في:

- السياح: تشمل الأفراد الذين يقومون بزيارة الجزائر لأغراض سياحية. هؤلاء السياح قد يحتاجون إلى تحويل الأموال

لتغطية نفقات السفر والإقامة والتنقل، وقد يحتاجون أيضاً إلى إرسال أو استلام الأموال من وإلى بلدانهم الأصلية.

- المغتربين: يرغبون في تحويل الأموال لأغراض شخصية.

- التجار والمتسوقين من الانترنت: توفير العملة الأجنبية.

#### 2/3 - القيمة المقترحة

- السهولة: تعني أن واجهة المنصة تكون سهلة الاستخدام ومتاحة لجميع المستخدمين وكافة الفئات العمرية والثقافية. لتوفير تجربة

مستخدم فعالة وبمبسطة وأكثر راحة.



- سرعة التحويلات: تدعم المنصة التحويلات السريعة عبر شبكة الهواتف المحمولة بشرط توفر الخدمة في البلدين.

- الامان: تتعلق هذه القيمة بحماية بيانات المستخدمين والمعلومات المالية على المنصة. حيث تتبع المنصة أعلى معايير الأمان، مثل تشفير البيانات، وتوفير وسائل الحماية المثبتة، والحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، المصادقة الثنائية.

- توفير العملة الأجنبية: تدعم المنصة توفير عدة عملات مختلفة، لتلبية احتياجات وتفضيلات المستخدمين بشكل شامل وتسهيل عمليات التحويل.

- التحكم في التكلفة: الرسوم والعمولات المفروضة على عمليات التحويل معقولة وشفافة ومناسبة. حيث يتم على المنصة عرض تكلفة التحويل بوضوح قبل تنفيذ العملية.

- الدعم الفني: تقدم المنصة دعمًا فنيًا عالي الجودة للمستخدمين، حيث يمكن للمستخدمين الاتصال بفريق الدعم لحل المشاكل والاستفسارات بسرعة وكفاءة.

- المرونة: توفير خيارات متعددة لتحويل الاموال مثل الحوالات البنكية، الدفع الالكتروني.

- منصة مبتكرة ومتطورة: حيث توفير تجربة مستخدم مبتكرة ومحسنة.

### 3/3- قنوات التوزيع

- المنصة الرقمية: ستكون قناة التوزيع الأساسية هي المنصة عبر الإنترنت نفسها. يتضمن ذلك موقع الويب حيث يمكن للمستخدمين القيام بالتحويلات.

- وسائل التواصل الاجتماعي: استخدم منصات الوسائط الاجتماعية مثل Facebook، LinkedIn، Twitter و Instagram للترويج للمنصة ونشر المحتوى وتقديم التحديثات.

### 3/4- العلاقة مع العملاء

- يتضمن بناء علاقات قوية مع العملاء إنشاء منصة تركز على المستخدم، والمشاركة بنشاط مع المستخدمين، وتلبية احتياجاتهم، وتحسين النظام الأساسي باستمرار بناءً على تعليقاتهم. يعزز هذا النهج الولاء والثقة الطرفين.

- التواجد على منصات التواصل الاجتماعي: يُشجّع على الانخراط النشط في وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع الزبائن والتعامل مع استفساراتهم.

- خدمة 7/24: يُقدّم الدعم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع لضمان استجابة احتياجات الزبائن في أي وقت.

- التعاون المبدع: يُشجع الزبائن على المشاركة في تطوير وتحسين الخدمات بطريقة تعاونية.

### 5/3- الشركاء الرئيسيون

- البنوك المحلية والدولية: تعتبر البنوك شركاء أساسيين في منصة الصرف الإلكتروني، حيث توفر البنوك البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عمليات الصرف الإلكتروني بشكل سلس وآمن.

- المغتربين والسياح: يعتبر المغتربين والسياح من الشركاء في منصة الصرف الإلكتروني، حيث يستخدمون الخدمات الإلكترونية للقيام بعمليات تحويل الأموال بكل سهولة وأمان.

فريلانسر: يعتبر العمال الاحرار من الشركاء أيضا، وذلك لحاجتهم إلى تحويل العملة الأجنبية إلى العملة الوطنية.

### 6/3- الأنشطة الرئيسية

- تطوير المنصة: يتضمن هذا النشاط تصميم وتطوير و تحسين المنصة عبر الإنترنت، لضمان توفير واجهات سهلة الاستخدام وتصميم سريع الاستجابة.

- صيانة المنصة: ضمان استمرار وظائف النظام الأساسي وأمانه ورضا المستخدم يتطلب جهداً مستمراً في صيانتها، من خلال مراقبة تحديثات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تقديم تجربة مستخدم موثوقة ومحسنة باستمرار.

صناعة المحتوى: إنشاء ومشاركة محتوى جذاب عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

-التسويق والترويج: تنمية وتنفيذ استراتيجيات تسويقية رقمية لجذب المستخدمين ،

### 7/3- الموارد الأساسية

- موارد مادية: تتمثل في المنصة الالكترونية.

- موارد بشرية: الكفاءات والمهارات البشرية من مهندسي البرامج ومطوري الويب والمختبرين لإنشاء المنصة وتطويرها وصيانتها.

- موارد مالية: وذلك من خلال تغطية النفقات والتكاليف المختلفة، مثل تطوير وبرمجة المنصة.

### 8/3- مصادر الإيرادات

يمكن أن تأتي تدفقات الإيرادات للمنصة التي تربط بائعي ومستأجري معدات البناء مع طالبي المعدات والمقاولين من مصادر مختلفة

- عمولة: تتقاضى المنصة عمولة عن كل عملية تحويل يقوم بها المستخدم.

- فرق بين سعر الشراء والبيع: فارق صغير بين أسعار العملات الرقمية، تشير إلى الفارق بين سعر الشراء وسعر البيع لعملة معينة على منصة الإلكترونية. بمعنى آخر، إذا كنت تريد بيع عملة رقمية، سيكون السعر الذي تحصل عليه أقل قليلاً من السعر الحالي. تكون هذه الفجوة بين الأسعار هي الربح لمنصة الصرف.

### 9/3- هيكلية التكاليف

- تكاليف تطوير المنصة:

تطوير البرمجيات: نفقات توظيف المطورين والمصممين لبناء موقع الويب الخاص بالمنصة.

واجهة المستخدم وتجربة المستخدم: تكاليف التصميم لإنشاء واجهة سهلة وبسيطة الاستخدام.

تكاليف الموظفين: تعويضات فريق التطوير ودعم العملاء وموظفي التسويق.

- تكاليف التسويق:

التسويق الرقمي: نفقات الإعلان عبر الإنترنت، وتحسين محركات البحث (SEO)، وحملات الدفع لكل نقرة (PPC)، والتسويق

عبر وسائل التواصل الاجتماعي. نفقات المواد المطبوعة والمشاركة في الأحداث والجهود الترويجية غير المتصلة بالإنترنت.

- الأجور:

تعويض مالي يمنح للموظفين مقابل العمل الذي يؤديه.

## رابعاً: دراسة وتحليل السوق

طريقة منظمة لإيجاد إجابات موضوعية على الأسئلة التي يجب على كل مشروع أن يجيب عليها لتحقيق النجاح<sup>4</sup>، وهي تصفية وانتقاء الأفكار بهدف تعريف وعزل ووصف السوق<sup>5</sup>، فهي تعرف بأنها عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بسوق معين، بهدف فهم وتقييم الطلب والعرض والاتجاهات والتحديات التي تؤثر على سوق معين. تهدف دراسة السوق إلى تحديد فرص العمل والتحليل التنافسي لتحقيق التفوق التنافسي وزيادة الربحية. تتضمن عملية دراسة السوق أيضاً تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم والعوامل التي تؤثر على قراراتهم في الشراء.

### 1 - تحليل سوق الصرف العالمي

هو سوق دولية يتم من خلالها تبادل العملات فيما بينها، وكثير من أسواق المال تقع في مكان جغرافي محدد إلى أن سوق الصرف الاجنبي ليس له موقع جغرافي محدد، حيث يتم التبادل فيه عبر وسائل الاتصال الالكترونية على مستوى العالم، ويستمر التبادل على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم، فعندما تكون سوق لندن مغلقة فإن سوق طوكيو أو سنغافورة تكون مفتوحة وهكذا<sup>6</sup>.

#### 1/1- حجم سوق الصرف

وصل حجم سوق الصرف الأجنبي العالمي إلى 805 مليار دولار أمريكي في عام 2023.

#### جدول 1: نظرة عامة على سوق الصرف الأجنبي العالمي

الاحصائيات الرئيسية	سمة التقرير
2023	سنة الاساس
2032-2024	سنوات التنبؤ
2023-2018	السنوات التاريخية
805 مليار دولار امريكي	حجم السوق في عام 2023

<sup>4</sup> فوردلومر وآخرون، دراسة السوق، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009، ص5.

<sup>5</sup> محمد صالح الحناوي، دراسات جدوى المشروع (الأساسيات والمفاهيم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص79.

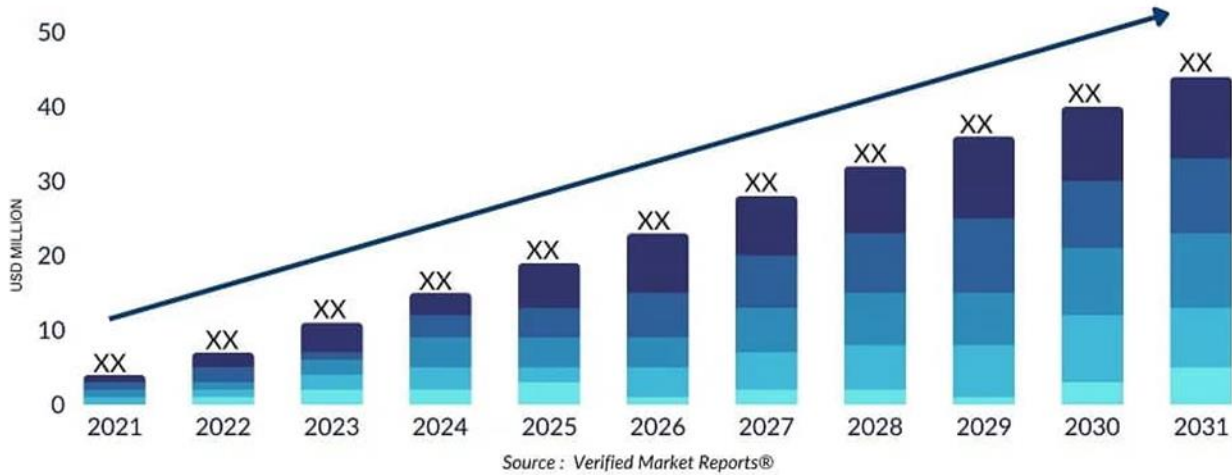
<sup>6</sup> سلايمية ظريفة، محاضرات في اقتصاد أسعار الصرف، جامعة 8 ماي 1945 قالملة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017 ص 33.

توقعات السوق في عام 2032	1.466 مليار دولار امريكي
معدل نمو السوق 2032-2024	6.92%

المصدر: imarc group بالرجوع الى الرابط: <https://www.imarcgroup.com/report/ar/foreign-exchange-market>، 2024/05/10.

وبالنظر إلى المستقبل، يتوقع أن يصل السوق إلى 1,466 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2032، بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 6.92٪ خلال الفترة 2032-2024. إن التكامل المتزايد للتكنولوجيا الحديثة في منصات التداول، وعملة الأعمال مما أدى إلى الحاجة إلى خدمات صرف العملات، والتأثير المتزايد للعوامل الاقتصادية المختلفة مثل التضخم وأسعار الفائدة ونمو الناتج المحلي الإجمالي تمثل بعض العوامل الدافعة للسوق.

### الشكل رقم 14: حجم سوق الصرف العالمي ونطاقه



## 2/1- اتجاهات/محركات سوق الصرف الأجنبي:

### أ- إمكانية الوصول العالية والسيولة

تعد إمكانية الوصول العالية والسيولة في السوق بمثابة محركات محورية لنموها وبروزها. يعمل هذا السوق على مدار 24 ساعة يوميًا خلال أيام الأسبوع، ويتيح للمشاركين من جميع أنحاء العالم المشاركة في تداول العملات دون قيود زمنية. وهو يستوعب مختلف المشاركين، من المستثمرين الأفراد والشركات الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات والبنوك المركزية. وقد عززت إمكانية الوصول المستمرة هذه درجة عالية من السيولة، مما يعني أنه يمكن شراء وبيع كميات كبيرة من

العملات دون تقلبات كبيرة في الأسعار. ويضمن التوافر السهل لأزواج العملات الرئيسية إمكانية تنفيذ المعاملات على الفور، مما يزيد من جاذبية السوق. بالإضافة إلى ذلك، جعلت منصات التداول الحديثة عبر الإنترنت الأمر في متناول تجار التجزئة، مما يتيح المشاركة من أي مكان في العالم تقريبًا. إن هذا الدمج بين إمكانية الوصول والسيولة يعزز بشكل جماعي بيئة جذابة ومواتية لمجموعة واسعة من المشاركين في السوق.

### ب- نمو كبير في التطورات الاقتصادية العالمية

للتطورات الاقتصادية العالمية تأثير عميق على السوق، حيث تشكل ديناميكياتها وتحدد قيم العملات. تلعب عوامل مثل التحولات في الموازين التجارية، والتغيرات في أسعار الفائدة، والاتجاهات التضخمية، والأحداث الاقتصادية غير المتوقعة، دورًا هامًا في تحديد أسعار صرف العملات. على سبيل المثال، قد تؤدي الزيادة في صادرات الدولة مقارنة بالواردات إلى تعزيز عملتها. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي حالات عدم اليقين الاقتصادي أو الأزمات المالية في منطقة ما إلى انخفاض قيمة العملة المحلية. علاوة على ذلك، فإن قرارات البنوك المركزية فيما يتعلق بأسعار الفائدة يمكن أن تؤدي إلى ردود فعل فورية في السوق.

### ج- ارتفاع عدد الشراكات والاستحواذات الاستراتيجية بين اللاعبين الرئيسيين

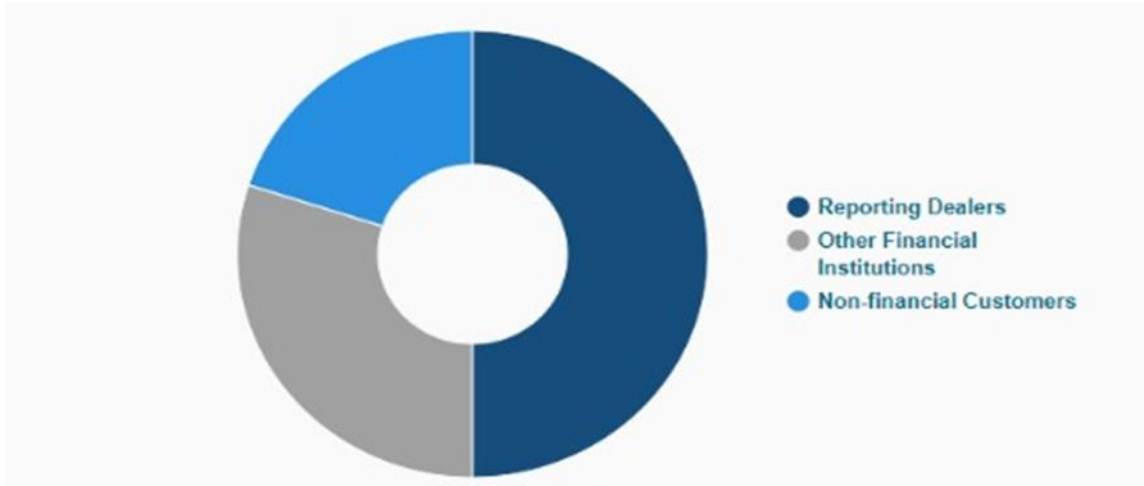
تعد أنشطة الشركات الإستراتيجية مثل عمليات الدمج والاستحواذ والتوسع الدولي مكونات حيوية تساهم في ديناميكيات سوق الصرف الأجنبي. تقوم الشركات المتعددة الجنسيات المنخرطة في التجارة الخارجية في كثير من الأحيان بالتعامل مع المعاملات التي تنطوي على عملات مختلفة. ومع قيام الشركات بتوسيع عملياتها عبر الحدود، فإنها تحتاج إلى تحويل العملة وغالبًا ما تنخرط في استراتيجيات التحوط للتخفيف من مخاطر العملة المحتملة. تتطلب هذه المعاملات فهمًا عميقًا للسوق وغالبًا ما تنطوي على مبالغ كبيرة من المال. علاوة على ذلك، قد تتطلب عمليات الاستحواذ أو الاندماج الدولية قدرًا كبيرًا من تبادل العملات، مما يؤدي إلى نشاط كبير في السوق. ولا تؤكد مثل هذه الأنشطة المؤسسية على الدور الأساسي لسوق الصرف الأجنبي في العمليات التجارية العالمية فحسب، بل تعكس أيضًا استجابة السوق للقرارات الإستراتيجية للشركات. ويؤكد التفاعل بين استراتيجية الشركة وإدارة العملة مدى تعقيد السوق ووظيفته الحاسمة في مشهد الأعمال العالمية.

## د- تجزئة صناعة الصرف الأجنبي:

تصنف السوق بناءً على ثلاثة معايير هي الطرف المقابل، النوع والمنطقة.

### --حسب الطرف المقابل

شكل رقم 15: الحصة السوقية العالمية لصرف العملات الاجنبية حسب الطرف المقابل



المصدر: imarc group بالرجوع الى الرابط: <https://www.imarcgroup.com/report/ar/foreign-exchange->

market، 2024/05/10.

يشمل ذلك التجار المبلغين والمؤسسات المالية الأخرى والعملاء غير الماليين، ويمثل التجار المبلغون الجزء الأكبر من شريحة السوق. إن قطاع التجار المبلغين مدفوع بالحاجة إلى الشفافية والامتثال للمعايير التنظيمية. وهذا يضمن النزاهة ويعزز الثقة داخل السوق، ويجذب المزيد من المشاركين. توفر تقارير البيانات المحسنة رؤى حول اتجاهات السوق، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود المتعاملين يضمن تكافؤ الفرص، ويعزز المنافسة العادلة والالتزام بأفضل الممارسات داخل السوق. ومن ناحية أخرى، تلعب المؤسسات المالية الأخرى دورًا مهمًا في سوق الصرف الأجنبي من خلال تقديم خدمات وفرص استثمارية متنوعة. يعد التوسع في المنتجات المالية والمنصات التي يمكن الوصول إليها أمرًا أساسيًا في جذب المؤسسات المالية المختلفة للمشاركة في تداول العملات. وقد شجع التقدم التكنولوجي وعمولة الخدمات المالية على المشاركة. إن قطاع العملاء غير الماليين في سوق الصرف الأجنبي العالمي مدفوع بالحاجة المتزايدة إلى تبادل العملات المتعلقة بالتجارة الدولية والتمويل الشخصي. ساهم النمو في التجارة العالمية والسفر الدولي والتسوق عبر الإنترنت في زيادة الطلب على صرف العملات. وقد أدت سهولة الوصول إلى منصات الصرف الأجنبي والخدمات

المخصصة إلى تسهيل المشاركة بشكل أكبر. علاوة على ذلك، فإن التوافق مع اتجاهات العولمة الاقتصادية واحتياجات الإدارة المالية الشخصية يستمر في تعزيز هذا القطاع.

#### -حسب النوع: وتصنف إلى ثلاثة أنواع

- **مبادلة العملة:** تمثل مبادلة العملات غالبية حصة السوق ويتضمن ذلك مقايضة العملات، ومقايضات العملات الأجنبية الآجلة، وخيارات العملات الأجنبية. وتمثل مبادلة العملات الجزء الأكبر. إن قطاع مبادلة العملات مدفوع بالحاجة إلى السيولة وإدارة المخاطر في الأعمال التجارية الدولية. تستخدم الشركات المشاركة في عمليات متعددة العملات مقايضات العملات للتخفيف من المخاطر المرتبطة بتقلبات العملات الأجنبية. كما توفر الاتفاقيات طويلة الأجل في مقايضات العملات، الاستقرار والقدرة على التنبؤ في التخطيط المالي. تعمل الاتفاقيات التعاونية والمواءمة الإستراتيجية للأهداف المالية على تحفيز هذا القطاع، مما يوفر حلولاً مرنة للتحديات المالية المعقدة.

- **مقايضات العملات الأجنبية:** تعتبر مقايضات العملات الأجنبية والآجلة المباشرة أدوات أساسية تستخدم للتحوط ضد مخاطر العملة، وهي مدفوعة بالحاجة إلى إدارة أسعار الصرف المستقبلية وتأمينها. توفر هذه الأدوات المرنة والحلول المخصصة لتناسب احتياجات العمل المختلفة. تعد عولمة الأسواق والحاجة إلى الاستقرار في التعاملات التجارية الدولية من العوامل المساهمة. ويستمر التركيز على إدارة المخاطر والتخطيط المالي الاستراتيجي في تغذية هذا القطاع داخل سوق الصرف الأجنبي.

- **خيارات العملات الأجنبية:** إن قطاع خيارات العملات الأجنبية مدفوع بالرغبة في إيجاد حلول أكثر تخصيصاً ومرونة لإدارة المخاطر. من خلال تقديم عقود قابلة للتخصيص، توفر خيارات العملات الأجنبية وسيلة للحماية من تحركات العملة السلبية مع السماح بالمشاركة في التحولات المواتية. يعد التعقيد المتزايد للأعمال التجارية الدولية ونمو الاستثمارات عبر الحدود من المحركات الرئيسية. يستمر التركيز على الحلول المخصصة والقدرة على التكيف في السوق المتقلبة في زيادة أهمية خيارات العملات الأجنبية.



شكل رقم 16: الحصة السوقية العالمية لـصرف العملات الاجنبية حسب المنطقة



المصدر: imarc group بالرجوع الى الرابط: <https://www.imarcgroup.com/report/ar/foreign-exchange-market>, 2024/05/10.

التحليل الشامل لجميع الأسواق الإقليمية الرئيسية، والتي تشمل أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا)؛ آسيا والمحيط الهادئ (الصين واليابان والهند وكوريا الجنوبية وأستراليا وإندونيسيا وغيرها)؛ أوروبا (ألمانيا، فرنسا، المملكة المتحدة، إيطاليا، إسبانيا، روسيا، وغيرها)؛ وأمريكا اللاتينية (البرازيل والمكسيك ودول أخرى)؛ والشرق الأوسط وأفريقيا.

ومنه يتوضح ان امريكا الشمالية استحوذت على أكبر حصة في السوق، ويتأثر السوق في منطقة أمريكا الشمالية بعدة عوامل، مثل هيمنة الدولار الأمريكي كعملة احتياطية عالمية. إن البنية التحتية المالية القوية، إلى جانب الإطار التنظيمي القوي، تعمل على تعزيز الثقة والاستقرار في المنطقة. كما ان التقدم التكنولوجي المستمر في منصات التداول وتوافر المنتجات المالية المتنوعة تلبى احتياجات المستثمرين من المؤسسات والأفراد. وتستمر السياسات الاقتصادية للمنطقة والانفتاح على التجارة الدولية والمواءمة مع الاتجاهات المالية العالمية في تعزيز النمو في أنشطة الصرف الأجنبي.

علاوة على ذلك، فإن الترابط بين الأسواق المالية في أمريكا الشمالية والاقتصادات العالمية يلعب أيضًا دورًا حاسمًا. يستمر التركيز على الابتكار والقدرة على التكيف والموقع الاستراتيجي في المشهد الاقتصادي العالمي سريع التغير في التأثير على دور هذه المنطقة وتشكيله في نمو السوق.

### 3/1- البنوك الالكترونية

تزامن ظهور فكرة البنوك الالكترونية مع تنامي الخدمات المصرفية الالكترونية وظهور النقد الالكتروني مع بداية الثمانينات من القرن الماضي، خاصة مع تزايد تطبيقات التجارة الالكترونية وتطور التكنولوجيا المصرفية، ويرجع انتشار تطبيقات البنوك الالكترونية إلى سببين جوهريين هما:<sup>7</sup>

- تنامي أهمية ودور الوساطة المالية بفعل تزايد حركية التدفقات النقدية والمالية إما في مجال التجارة أو مجال الاستثمار والناجحة عن عوامة الأسواق

- تطور المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أو ما يعرف "بالصدمة التكنولوجية" والتي كانت في الكثير من الأحيان استجابة للعامل الأول.

### 4/1- أهم منصات الدفع الالكتروني على مستوى العالم

**PayPal -**

**Western Union -**

**Transfer Wise -**

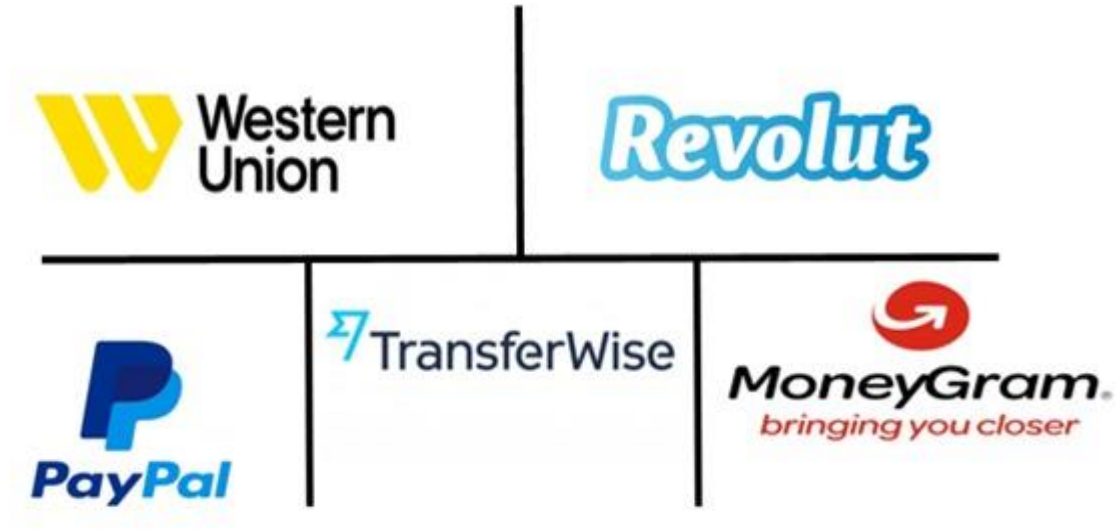
**MoneyGram -**

**Revolut -**

تتميز هذه المنصات بكونها من بين الأهم في مجال الدفع الالكتروني عبر العالم. حيث تقدم خدمات متعددة تشمل إرسال واستقبال الأموال عبر الانترنت، وتحويل الأموال بين الأفراد والشركات.

<sup>7</sup> . عائشة بوثلجة، الصيرفة الالكترونية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020، ص 28.

شكل رقم 17: أبرز منصات الدفع الإلكتروني على مستوى العالم



المصدر: بالرجوع إلى منصات الشركات

## 2 - تحليل سوق الصرف الأجنبي في الجزائر

سوق الصرف الأجنبي في الجزائر هو جزء أساسي من الاقتصاد، حيث يشمل عمليات تبادل العملات الأجنبية المستخدمة في التجارة الدولية والاستثمارات والتحويلات المالية، يشرف على هذا السوق البنك المركزي الذي ينظم السياسات المالية داخل الجزائر.

### 2-1- الإطار القانوني والتنظيمي للرقابة المصرفية في الجزائر

لقد أدخل قانون النقد والقرض رقم 90-10 المعدل والمتمم تغييرات جذرية في طريقة تشغيل القطاع المالي عامة والمصرفي على وجه الخصوص، وأوجب تنظيم المهنة المصرفية وتأطير نشاطات البنوك والمؤسسات المالية وعملياتها، وجعلها خاضعة للرقابة من طرف هيئة ذات سلطة إدارية وقضائية تمثل بنك الجزائر وتعمل تحت إشرافه، وهي اللجنة المصرفية ذات الصلاحيات المطلقة في إجراء عمليات التدقيق والتفتيش والمراقبة على مختلف أعمال المؤسسات المصرفية والمالية.

فيما يلي تفصيل في أدوار ومهام هذه الهيئة:<sup>8</sup>

<sup>8</sup> . عبد العزيز خنفوسي، الاثار القانونية والاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي الجزائري، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص ص 99-102، (بتصرف).

## أ- اللجنة المصرفية كسلطة رقابية على النشاط المصرفي:

تعتبر اللجنة المصرفية هي السلطة المكلفة بالرقابة على أعمال البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، وهي تكتسب صلاحياتها من خلال ما أوكل إليها من مهام وصلاحيات بعد صدور القانون رقم 90-10، وتدعمت هذه الصلاحيات بشكل واضح بعد صدور الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض والذي عزز الإطار التشريعي والقانوني للرقابة المصرفية بالجزائر.

## ب- تنظيم عمليات التفتيش والمراقبة على البنوك والمؤسسات المالية:

تنظم اللجنة المصرفية برامج عمليات المراقبة التي تقوم بها تحت إشراف بنك الجزائر معتمدة على تصريحات البنوك فيما يتعلق بعمليات المراقبة على الوثائق والمستندات، وعلى مهام التفتيش التي تجري بصفة منتظمة على مستوى البنوك والمؤسسات المالية فيما يتعلق بالرقابة في عين المكان، وهذا بفضل فرق التفتيش الخاصة التابعة للمديرية العامة للمفتشية العامة ببنك الجزائر Direction Générale de l'Inspection Générale DGIG والمكلفة بالقيام بكل من عمليات المراقبة والتفتيش لصالح اللجنة المصرفية.

## - صلاحيات اللجنة المصرفية:

تصنف صلاحيات اللجنة المصرفية إلى صنفين هما صلاحيات تخص صفتها كسلطة إدارية، وأخرى كسلطة قضائية:<sup>9</sup>

- صلاحيات اللجنة المصرفية كسلطة إدارية: تتمتع اللجنة بسلطة تنظيم وتطبيق الرقابة، ومن ثم وبمقتضى المادة 109 من الأمر رقم 03-11 فإنه يخول لها أن تطلب من البنوك والمؤسسات المالية جميع المعلومات والايضاحات والإثباتات اللازمة لممارسة مهمتها، ويمكن أن تطلب من أي شخص معني تبليغها بأي مستند وأي معلومة، ولا يحتج أمامها بالسر المهني. هذا وحسب المادة 108 من نفس الأمر، فإن بنك الجزائر مكلف بتنظيم هذه المراقبة لحساب اللجنة بواسطة أعوانه بناء على الوثائق والمستندات أو في مراكز البنوك والمؤسسات المالية (رقابة في عين المكان)، كما يمكن للجنة أن تكلف بمهمة رقابة أي شخص يقع عليه اختيارها. هذا، وقد توسع اللجنة تحرياتها طبقا للمادة 110 إلى المساهمات والعلاقات المالية بين الأشخاص المعنويين الذين يسيطرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بنك أو مؤسسة مالية، وإلى الفروع التابعة لهما، وفي إطار الاتفاقيات الدولية فإنه من الممكن أن تتوسع الأعمال الرقابية للجنة المصرفية إلى فروع الشركات الجزائرية المقيمة في الخارج، وفي الأخير فإنه يتم تبليغ نتائج المراقبة الميدانية التي تجريها على مستوى البنوك

<sup>9</sup>. عبد العزيز خفوسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

والمؤسسات المالية إلى مجالس إدارة فروع الشركات الخاضعة للقانون الجزائري، وإلى ممثلي فروع الشركات الأجنبية في الجزائر كما تبلغ إلى محافظي الحسابات.

- صلاحيات اللجنة المصرفية كسلطة قضائية: وحددت المواد 111، 112، 114 من الأمر رقم 03-11 مجموعة من التدابير والعقوبات التي تتخذها اللجنة كهيئة قضائية، فإذا أخلت إحدى المؤسسات الخاضعة لرقابة اللجنة بقواعد حسن سير المهنة، فإنه يمكن للجنة أن توجه لها تحذيرا بعد إتاحة الفرصة لمسير هذه المؤسسة لتقديم تفسيراتهم، ويمكن أن تدعو أي بنك أو مؤسسة مالية عندما يبرر وضعيته تلك ليتخذ في أجل معين كل التدابير التي من شأنها أن تعيد أو تدعم التوازن المالي أو تصحح أساليب تسييره، وإذا أخل البنك أو المؤسسة المالية بأحد الأحكام التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بنشاطه ولم يدعن للأمر أو لم يأخذ في الحسبان التحذير، فإنه يمكن للجنة أن تقضي بإحدى العقوبات الآتية: الإنذار، التوبيخ، المنع من ممارسة بعض العمليات وغيرها من أنواع الحد من ممارسة النشاط، التوقيف المؤقت لمسير أو أكثر مع تعيين قائم على الإدارة مؤقتا أو عدم تعيينه.

فضلا عن ذلك يمكن للجنة أن تقضي إما بدلا عن هذه العقوبات المذكورة أو إضافة إليها بعقوبة مالية تكون مساوية على الأكثر لرأس المال الأدنى الذي يلزم البنك أو المؤسسة المالية بتوفيره وتقوم الخزينة بتحصيل المبالغ المرافقة. وأخيرا، فإنه يمكن للجنة أن تضع قيد التصفية وتعين مصرف لكل مؤسسة تمارس بطريقة غير قانونية العمليات المخولة للبنوك والمؤسسات المالية أو كل بنك أو مؤسسة مالية خاضعة للقانون الجزائري، بما فيها فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية العاملة في الجزائر.

## 2-2- توجه القطاع المصرفي الجزائري نحو مساهمة آخر التطورات العالمية الحديثة الراهنة

إذا كانت متطلبات العولمة قد فرضت على القطاع المصرفي العديد من التطورات، وجعلت الأنظمة المصرفية في مختلف بلدان العالم تعيد النظر في أنظمتها الداخلية بما يؤهلها لمواجهة مخاطر تلك التطورات، فإن القطاع المصرفي الجزائري لم يكن بمنأى عن هذه التطورات، والتي كان آخرها الأزمة المالية والمصرفية العالمية التي اندلعت في صائفة 2007. هذه التطورات الحاصلة فرضت على القطاع المصرفي الجزائري إعادة النظر في تركيبته الداخلية حتى يستطيع مواجهة مثل هذه

الصدمات المالية المفاجئة، وفي هذا الصدد أصبح لزاما على هذا القطاع أن يتجه فورا إلى الانفتاح على الصيرفة الإسلامية، وتبني نظام البنوك الإلكترونية وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في خدماته المصرفية.<sup>10</sup>

## 2-3- الأساليب البنكية في مجال السداد الإلكتروني

يعد تطور الخدمات البنكية من أهم مؤشرات التنمية لأي اقتصاد في العالم، ومفتاح جودة هذه الخدمات هي الحزمة الواسعة من تشكيلات وسائل الدفع، فلهذا نجد أن المنظومة البنكية تعاني من العديد من المشاكل التي تحتم على متخذ القرار إيجاد السبل الكفيلة لحلها من أجل النهوض بهذا القطاع الحيوي الإستراتيجي لتحقيق التنمية الاقتصادية. وعليه، وأمام هذه المشاكل المتمثلة في الاستخدام الواسع والضخم للنقود السائلة مقابل الشيكات أو النقود الإلكترونية، وكذلك النقص الحاد في السيولة في البنوك التجارية مع اهتراء العملة الورقية نتيجة السنوات العديدة من الاستخدام المكثف، فإنه يمكن حلها بتطوير أساليب السداد البنكي والتقليل من النقد السائل في المعاملات التجارية ... الخ، ومن الطرق المبتكرة لحل هذه المعضلات نجد: نظام التحويل الإلكتروني للأموال، نظام الهاتف المصرفي الذي يتجسد في البنوك الخلوية باعتبارها أحد أشكال البنوك الإلكترونية.<sup>11</sup>

## 2-4 إحصائيات سوق الصرف الجزائري

### أ- عدد المغتربين بالخارج

يقارب عدد افراد الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج سبعة ملايين، وهو رقم كبير، جالية تقدر بنحو 16% من اجمالي عدد المواطنين الجزائريين يمكنها ان تشكل من خلال ما تنفقه موردا جيدا للعملة الصعبة داخل البلاد وتساهم في النمو الاقتصادي أيضا حيث تحتل الجزائر المرتبة الثالثة مغاربيا في هذا المجال وفق تقديرات البنك الدولي. يقول عمر هارون وهو خبير اقتصادي جزائري: " فتح الأبواب للمغتربين، لان المغترب إذا استطاع تحويل عشرة الاف دولار داخل الوطن فستكون قادرة على احداث الفرق مع انتاج مشروع متوسط او صغير قادر ان يخلق القيمة المضافة في الجزائر".

<sup>10</sup> . عبد العزيز خنفوسي، مرجع سبق ذكره، ص 538.

<sup>11</sup> . مرجع نفسه، ص 215.

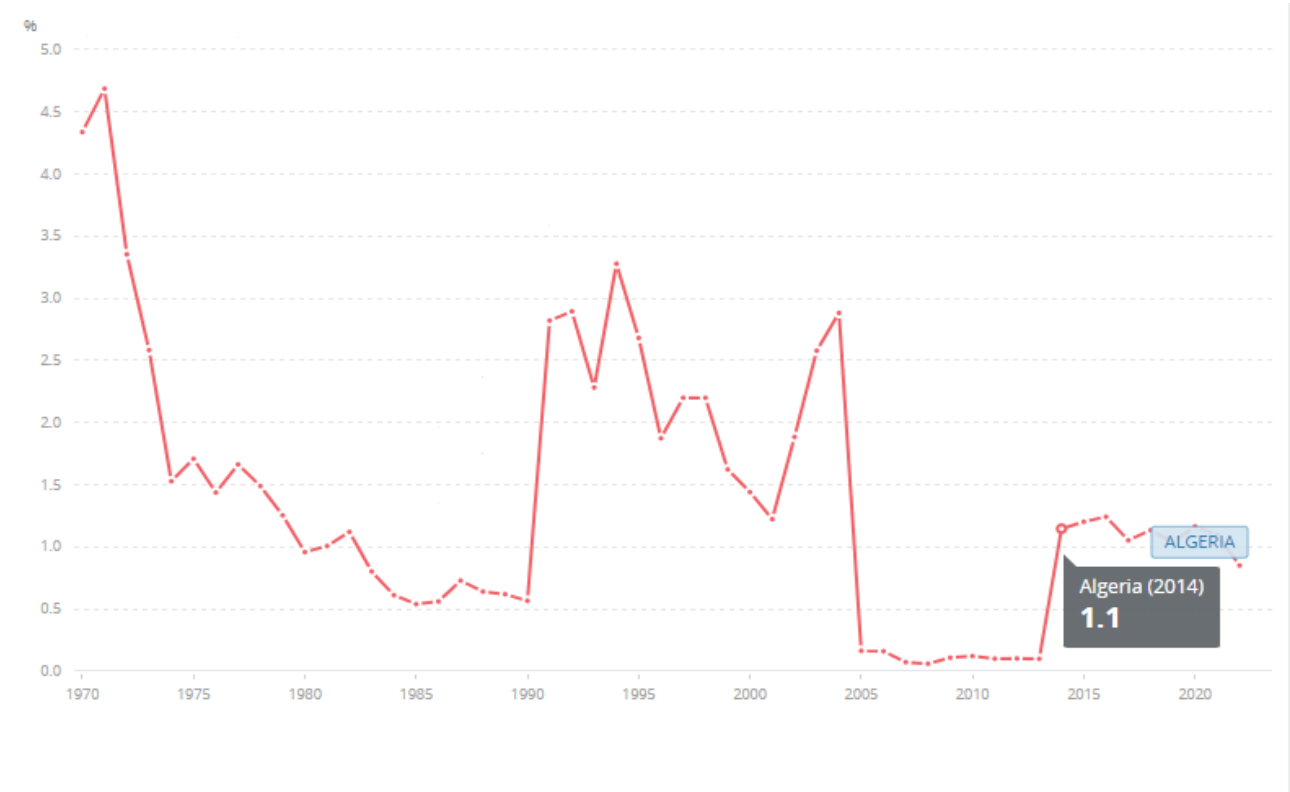
## ب- حجم التحويلات المالية

بلغت التحويلات المالية للمهاجرين الجزائريين قرابة ملياري دولار خلال سنة 2022. حسبما أعلن عنه البنك الدولي. وكشف البنك الدولي في آخر تقرير له حول الهجرة والتنمية عن تدفقات تحويلات المهاجرين إلى بلدانهم الأصلية. وحسب التقرير فقد بلغت تحويلات المهاجرين الجزائريين خلال السنة الجارية 1829 مليون دولار (1.8 مليار دولار)، مقابل 1759 مليون دولار (1.7 مليار دولار) سنة 2021. وعليه فقد ارتفعت قيمة التحويلات الخاصة بالجزائريين ما بين سنة 2021 و2022 بـ 70 مليون دولار. وبالنظر إلى أرقام التقرير التي أحصت التحويلات من سنة 2009 إلى 2022، فإن سنة 2014 شكلت الذروة حيث تم تحويل 2452 مليون دولار (2.4 مليار دولار) من قبل أبناء الجالية.

ووفق أحدث تقرير أصدرته المؤسسة المالية العالمية على ارتفاع تحويلات الجزائريين بـ 86 مليون دولار خلال العام الجاري.

## ج- مساهمة التحويلات المالية للمغتربين في الناتج المحلي الإجمالي GDP

شكل رقم 18: مساهمة التحويلات المالية للمغتربين في الناتج المحلي الإجمالي GDP



المصدر: صندوق النقد الدولي

يظهر هذا المنحنى البياني مساهمة التحويلات المالية للمغتربين في مؤشر الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في الجزائر والذي يعكس تطورات ملحوظة في الاقتصاد. يشير النمو التدريجي الملحوظ في مساهمة التحويلات الشخصية في الناتج المحلي الإجمالي منذ العام 1970 إلى احتمال زيادة في أعداد المغتربين الجزائريين أو تحسن في وضعهم الاقتصادي، مما يمكنهم من إرسال المزيد من الأموال إلى الجزائر. من ناحية أخرى، يمكن ملاحظة التذبذبات في النسبة بين عامي 1974 و 2001 والتي قد تعكس تأثيرات الأزمات الاقتصادية، تغيرات في سياسات الهجرة، أو التقلبات في أسعار الصرف.

بينما شهدت فترة ما بعد الالفية تغيرات وتذبذبات حيث وصلت نسبة المساهمة الى 2.9% سنة 2004، ثم انخفضت سنة 2005 الى 0.2%، ثم بقيت مستقرة عند 0.1%، الى غاية سنة 2013، لتعود وترتفع مرة أخرى سنة 2014 لتصل الى نسبة 1.1%. الثبات النسبي في النسبة المؤية للتحويلات منذ عام 2014 حتى 2022 يدل على استقرار في هذه التحويلات كمكون نسبي من الناتج المحلي الإجمالي، هذا التحليل يسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه المغتربون في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تحويلاتهم المالية، وكيف يمكن لهذه التحويلات أن تساهم في تحفيز النمو الاقتصادي وتحقيق استقرار في الاقتصاد المحلي. هذه النسبة هي نسبة منخفضة جدا مقارنة بعدد المغتربين في الخارج.

#### خامسا: تحليل المنافسين

يتضمن التحليل التنافسي جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها. حيث يعتمد التحليل التنافسي على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص، مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعني.



## 1- المنصات الإلكترونية

### منصة PayPal

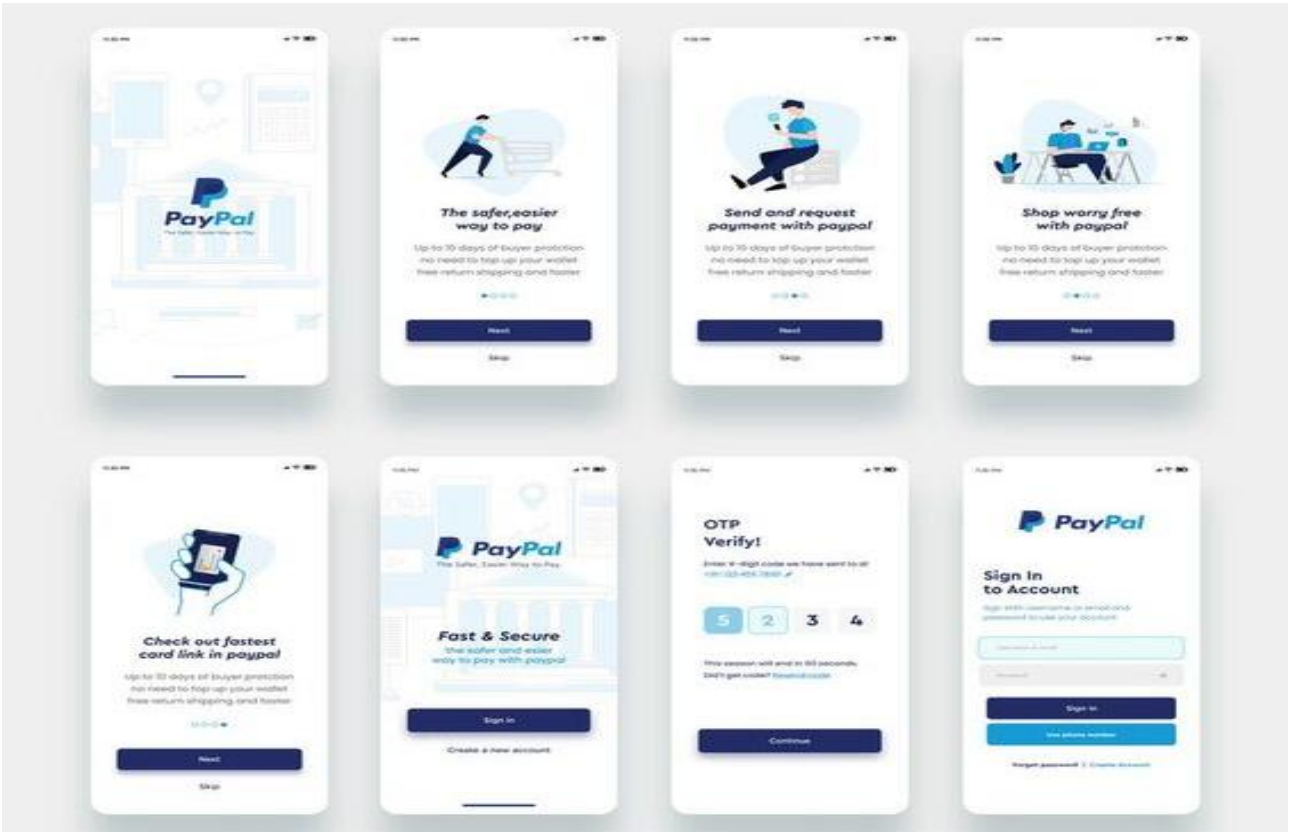
PayPal باي بال هي طريقة مريحة وآمنة لتحويل الأموال عبر الإنترنت. وهي متوفرة في أكثر من 200 سوق حول العالم، وتدعم أكثر من 25 عملة. لاستخدام PayPal، يحتاج المستخدم إلى إنشاء حساب يتطلب عنوان بريد إلكتروني وكلمة مرور. بعد ذلك، يمكن للمستخدم ربط حساب PayPal بحسابه المصرفي أو بطاقة الائتمان أو بطاقة الخصم.

بمجرد قيام المستخدم بإعداد حساب PayPal باي بال الخاص به، يمكنه البدء في إرسال الأموال وتلقيها. لإرسال الأموال، يحتاج المستخدم إلى إدخال عنوان البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف الخاص بالمستلم والمبلغ الذي يريد إرساله. سيتلقى المستلم بعد ذلك رسالة بريد إلكتروني أو رسالة نصية لإعلامه بأنه قد تلقى أموالاً، ويمكنه بعد ذلك تحويلها إلى حسابه المصرفي أو استخدامه لإجراء عمليات شراء عبر الإنترنت.

يمكن التعامل مع الباي بال بشكل كامل إذا كان المستخدم أحد سكان واحدة من الدول التالية وهي: الأردن، والإمارات العربية المتحدة، وتونس، ومصر، والمغرب، وعمان، والبحرين، والسعودية، وقطر، والكويت، والجزائر. أما الدول التي يمكن من خلالها إرسال الأموال فقط إلى الموقع هي: الصومال، واليمن، وموريتانيا، وجيبوتي، وجزر القمر. أما الدول التي لا يمكن نهائياً لها أن تتعامل مع الباي بال فهي: لبنان، وفلسطين، والعراق، وسوريا، والسودان، وليبيا. ويتميز PayPal:

- علامة تجارية موثوقة : تتمتع بالثقة والاعتراف على نطاق واسع كمنصة دفع آمنة؛
  - تأثير الشبكة : يزداد قوة مع انضمام المزيد من المستخدمين والشركات إلى المنصة؛
  - الوصول العالمي: يقدم حلول الدفع عبر الحدود وخدمات العملات؛
  - محفظة منتجات متنوعة : توفر منتجات مالية متنوعة، بما في ذلك خدمات الائتمان والتمويل؛
  - التدابير الأمنية: تنفذ تدابير أمنية قوية لحماية معاملات المستخدم؛
- تبرز PayPal كمنصة مالية موثوقة ومقبولة على نطاق واسع وشامل.

## شكل رقم 19: واجهة منصة PayPal



المصدر: بالرجوع الى منصة الشركة

## منصة Moneygram

موني غرام Moneygram هي شركة دولية متخصصة في تحويل الأموال إلى الخارج، ومقر الشركة في مدينة دالاس الأمريكي، توجد مقرات وفروع لشركة موني غرام في أكثر من 200 دولة في العالم.

خدمات موني غرام Moneygram ، توفر شركة موني غرام خدمات مالية تتمثل أساسا فيما يلي:

- إرسال واستقبال المال في الخارج؛

- تعقب الحوالات أونلاين؛

عملية تحويل المال عبر موني جرام سلسة جدا وسريعة حيث يتحصل الزبون على المال في دقائق فقط من إرساله .

يتميز Moneygram:

- تسمح لكم خدمة Moneygram للتحويل، باستلام النقود في غضون 10 دقائق؛

- عند الاستقبال: لا يتحمل المستفيد أي مصاريف؛

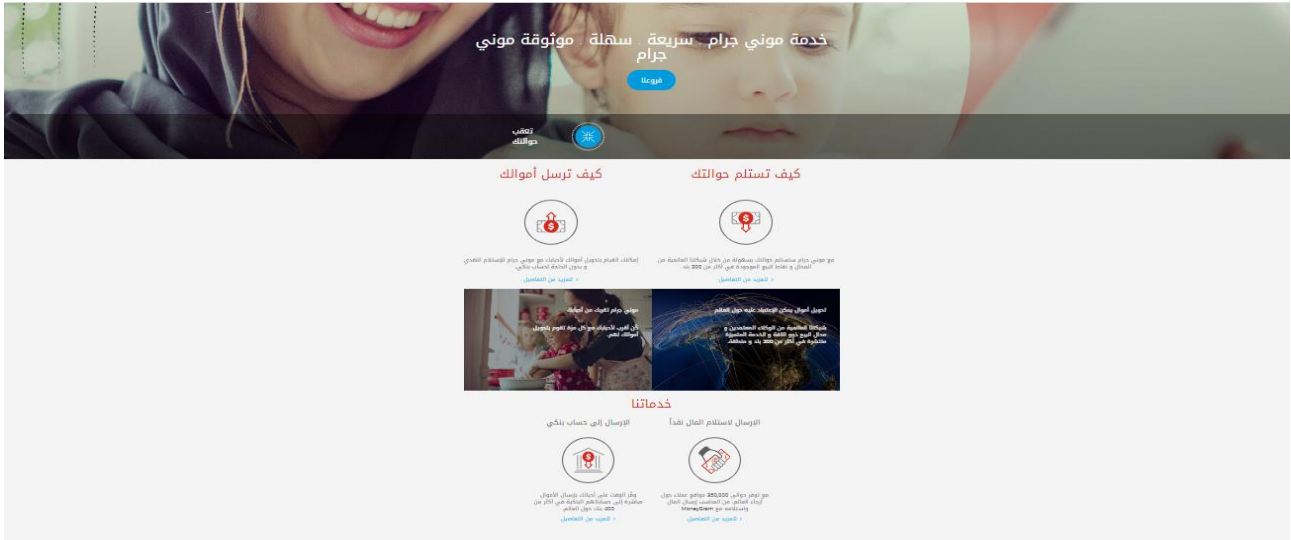
- خدمة بسيطة في متناول الجميع؛

- أسعار تنافسية للغاية؛

- يتم التحويل في غضون بضع دقائق؛

- التحويلات مؤمنة برمز وحيد مكون من 8 أرقام.

## شكل رقم 20: واجهة منصة Moneygram



## المصدر: بالرجوع الى منصة الشركة

### منصة Western union

إن شركة ويسترن يونين هي شركة تحويل مالي تقوم بأعمال تحويل الاموال بصورة فورية من شخص لأخر عبر العالم، وبذلك احتلت موقع الصدارة في مجال تحويل الأموال وتم تأسيسها قبل 160 عاما مما مكنها من تأسيس أكبر شركة تحويل أموال عبر العالم. ان شركة ويسترن يونين شركة حيوية ونامية تستجيب دائما لاحتياجات الأفراد تقدم عدة خدمات حيث تتواجد في أكثر 195 بلدا. لديها 300 بنك شريك، ولديها 1600 خط بين دولة وأخرى، لها أكثر من 104 مليون زبون، حيث أن عدد موظفيها أكثر من 130,000 موظف و 800 موظف قسم مكافحة غسيل الاموال. حيث أن شركة ويسترن يونين تحتل 17% من حصة السوق العالمي لتحويل الأموال حيث أن أقرب منافس لها تبلغ حصته 5% من السوق العالمي، وأكثر خدمة تميزها وتوفرها. هي توفر السيولة النقدية الفورية في أي مكان في العالم.

يتميز Western union:

- إمكانية استلام حوالة ويسترن يونين من أي وكيل ويسترن يونين في الدول المراد الإرسال إليها؛
- إمكانية الإرسال الى أكثر من 195 دول؛
- إمكانية تعديل أسم المستفيد مجانياً؛

- إمكانية إلغاء الحوالة؛
- خدمة مركز خدمة الزبائن؛
- الاستغناء عن حمل النقود أثناء السفر؛
- عدم إمكانية استلام الحوالة من قبل أي شخص آخر لأنها تكون محمية برقم سري MTCN لا يعرفه إلا المرسل والمستفيد.

### شكل رقم 21: واجهة منصة Western union



المصدر: بالرجوع الى منصة الشركة

### منصة Transfer Wise

Wise، المعروفة سابقًا باسم Transfer Wise، هي شركة نقل الأموال الدولية المقررة في لندن تأسست في عام 2011. بوجودها العالمي، تقدم تحويلات سريعة للأموال في أكثر من 450 عملة، وتوفر تفاصيل البنك للمدفوعات في 30 دولة مختلفة، وتسهل المبادرات المباشرة بعملة متعددة، وأكثر من ذلك.

في فبراير 2021، قامت الشركة بتغيير العلامة التجارية إلى Wise للدلالة على التزامها بتوسيع خدماتها بعيدًا عن تحويلات الأموال التقليدية. تعمل Wise تحت إشراف الهيئة الاستثمارية والأوراق المالية الأسترالية (ASIC) وتحمل ترخيصًا شاملاً بموجب تفويضها، وفقًا للوائح رقم 456295. يتميز Transfer Wise:

- تحويلات نقدية عالمية فعالة؛
- بتقديم خدمات تحويل نقدي عالمية فعالة وبتكلفة منخفضة. يمكن للمستخدمين إرسال الأموال دوليًا بأسعار صرف تنافسية ورسوم منخفضة، مما يجعلها الخيار المفضل للكثيرين؛

- هيكله رسوم شفافة: تقدم Wise هيكله رسوم شفافة، مما يضمن للمستخدمين فهمًا واضحًا للتكاليف المرتبطة بعمالتهم؛

- تشمل مجموعة واسعة من طرق الدفع: يدعم Wise مجموعة واسعة من طرق الدفع، بما في ذلك التحويلات المصرفية، والدفع ببطاقة الخصم/الائتمان، وغيرها، لتلبية تفضيلات المستخدمين المتنوعة.

- الحسابات الشخصية والتجاري: توفر Wise حسابات شخصية وتجارية، مما يجعلها متعددة الاستخدامات للمستخدمين الفرديين والشركات على حد سواء.

- تنظيم: تعمل Wise تحت إشراف تنظيمي في مختلف الاختصاصات، مما يعزز الثقة والأمان لمستخدميها.

## شكل رقم 22: واجهة منصة Transfer Wise

The screenshot shows the Wise website interface for a money transfer. The main heading is 'TRANSFERT D'ARGENT INTERNATIONAL'. Below it, there is a Trustpilot rating of 4.3/5. The interface is in French. The main content area shows a transfer of 1000 GBP to EUR. It displays various fees and a guaranteed rate of 1.1700. The total amount to be converted is 991.74 GBP, and the recipient will receive 1160.34 EUR. The interface also includes a 'Commencer' button and a 'Comparez les prix' button.

المصدر: بالرجوع الى منصة الشركة

## منصة WorldRemit

منصة WorldRemit هي شركة تكنولوجيا مالية عالمية تقدم خدمات تحويل الأموال عبر الحدود. وتتخذ من لندن مقراً لها، WorldRemit هي من شركات تحويل الأموال البارزة في العالم، والتي تتيح للمستخدمين من أنحاء العالم إرسال الأموال إلى أصدقائهم وذويهم من طلاب وعائلات مغتربة وغير ذلك. كغيرها من شركات تحويل الأموال العالمية، تتبني الشركة نهج الإرسال أون لاين، ومبدأ الرسوم الشفافة والسعر المنافس للبنوك التقليدية. أنشأت على يد المهاجر الصومالي إسماعيل أحمد الذي كان يدرس في لندن، ورأى الفرصة بسبب الحاجة لمثل هذه الخدمة من قبل الطلاب المغتربين لاستقبال المال من عائلاتهم وإرساله في أحيان أخرى.

اعتباراً من عام 2018، أصبحت خدمة WorldRemit تتيح إرسال الأموال إلى 150 دولة في جميع أنحاء العالم

يتميز WorldRemit:

- تختلف خيارات استلام الأموال في WorldRemit حسب البلد المستقبل، وتشمل طرق الاستلام ما يلي:
- إرسال الأموال إلى الحسابات البنكية؛
- نقدياً إلى مواقع وكلاء تسليم النقود المحليين؛
- إلى محافظ الهواتف المحمولة؛
- إلى محفظة WorldRemit؛
- شحن رصيد (Airtime top-up) خيار شائع للمهاجرين للبقاء على اتصال مع أصدقائهم وعائلاتهم في الوطن.
- عدد كبير ومتزايد من بلدان وشبكات الدفع؛
- تطبيق جوال عالي التصنيف (لكل من إرسال واستلام الأموال).

### شكل رقم 23: واجهة منصة WorldRemit

The screenshot shows the WorldRemit website interface. At the top, there is a navigation bar with the WorldRemit logo, a language dropdown set to 'العربي', and links for 'اشترك', 'تسجيل الدخول', 'يساعد', and 'مدونة'. The main content area features a large purple banner with the text 'تحويلات مالية سريعة ومرنة وأمنة' (Fast, flexible, and secure money transfers). Below this, there is a sub-header 'تحويلات مالية دولية سريعة ومرنة وأمنة حول العالم. وفر الوقت والمال عند إرسال الأموال دولياً معنا.' (Fast, flexible, and secure international money transfers around the world. Save time and money when sending money internationally with us.) and a 'إرسال الأموال' (Send Money) button. To the right, there is a currency conversion tool showing 'سعر الصرف' (Exchange Rate) and 'جنيه استرليني = 69.2293 بيزو فلبيني 1' (1 British Pound = 69.2293 Lebanese Pounds). Below this, there are two input fields: 'أنت ارسل' (You send) with '100.00' and 'GBP' selected, and 'لقد حصلوا' (They receive) with '6923.00' and 'بي أنش بي' (Be In) selected. At the bottom, there is a 'طريقة الاستلام' (Payment Method) dropdown set to 'Bank Transfer' and a 'Trustpilot' logo with 'عظيم 82,565+ مراجعة' (Great 82,565+ reviews).

المصدر: بالرجوع الى منصة الشركة

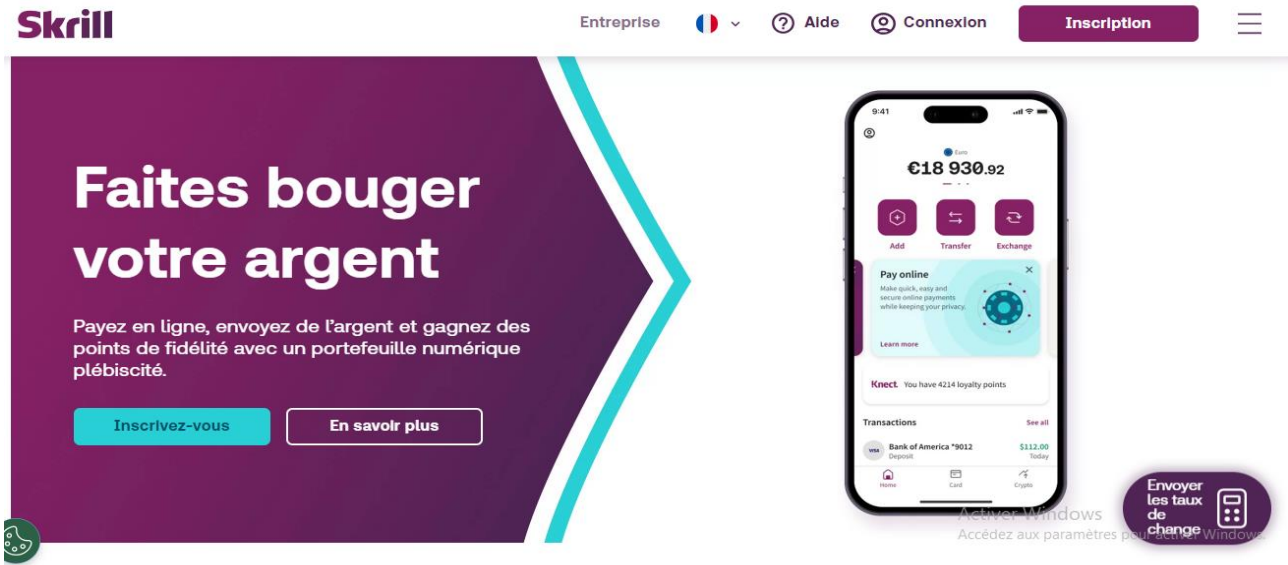
### منصة Skrill

Skrill هو احد اشهر البنوك الالكترونية والمحافظ الرقمية والذي انشأ منذ عام 2001 في لندن وكان يعرف وقتها بنك moneybookers ويقدم العديد من خدمات الدفع الإلكتروني والتجارة الالكترونية بالإضافة الى Visa Skrill وخدمات التحويلات المالية المحلية والدولية ويتبع بنك سكريل مجموعة Paysafe والتي تضم ايضا البنك الإلكتروني المعروف neteller.

بنك Skrill أحد اهم البنوك الالكترونية التي تدعم أكثر من 120 دولة حول العالم بالإضافة الى دعم أكثر من 40 عملة وأحد أفضل بدائل PayPal في الدول العربية والذي يوفر الكثير من طرق الإيداع والسحب من الفيزا والتحويل البنكي والعملات الرقمية على حسب دولة الحساب. يتميز Skrill:

- فتح الحساب مجاناً وتوفر الحسابات الشخصية وحسابات البيزنس من أكثر البنوك الالكترونية أماناً وحماية ودعم المصادقة الثنائية لتأكيد تسجيل الدخول؛
- سهولة إرسال الاموال من حساب سكريل الى آخر؛
- استلام الاموال مجاناً؛
- فيزا كارد لسهولة سحب الرصيد من أي ماكينة صراف حول العالم؛
- امكانية فتح حساب من خلال الويب على الويندوز أو تطبيق سكريل للأندرويد أو IOS والذي يمكنك تحميله بسهولة ومجاناً؛

## شكل رقم 24: واجهة منصة Skrill



المصدر: بالرجوع الى منصة الشركة

## 2- نقاط قوة وضعف المنافسين

شكل رقم 25: نقاط قوة وضعف المنافسين

نقاط القوة	نقاط الضعف
موثوقية الخدمة	تكاليف عالية لعمليات التحويل
سهولة الاستخدام وواجهة الاستخدام البسيطة	عدم توفر الخدمة في بعض المناطق
خدمة عملاء متاحة على مدار الساعة	عدم وجود دعم كافي للعملاء في الجزائر
امكانية تحويل الاموال بشكل امن	تأخير في عمليات التحويل
توفر العديد من خيارات الدفع	بعض الدول غير معترف بها
شراكات مع عدد من البنوك وشركات التحويل المالي	الحاجة لحساب بنكي لإجراء العمليات

المصدر: من إعداد الطلبة



### 3- تحليل SWOT

تحليل SWOT هو الجزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المنظمات، حيث يترتب على جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية المساهمة في تطوير وتحسين اداء المنظمة (زيادة كفاءة وفعالية)، حيث يأخذ تحليل SWOT نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة جنباً إلى جنب مع التهديدات والفرص التي تواجهها في البيئة الخارجية، وبناء على هذه العوامل تحدد المنظمة مسار عملها في المستقبل.

#### شكل رقم 26: تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص الخبرة.</li> <li>- مخاوف امنية.</li> <li>- نقص البنية التحتية المالية في الجزائر.</li> <li>- محدودية الوصول الى الانترنت في بعض المناطق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المنافسة في الجزائر.</li> <li>- سوق كبير مما يوفر قاعدة عملاء محتملة كبيرة.</li> <li>- انعدام وجود منصات صرف رئيسية في الجزائر.</li> <li>- الطلب المتزايد على خدمات الصرف الالكتروني.</li> <li>- توفر التكنولوجيا اللازمة لإنشاء منصة صرف الكتروني امنة وموثوقة.</li> <li>- زيادة التجارة الالكترونية والتحويلات المالية.</li> </ul>
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة منصات الصرف الالكتروني الدولية القرصنة الالكترونية.</li> <li>- التشريعات القانونية.</li> <li>- الركود الاقتصادي الذي يمكن ان يؤدي الى انخفاض الطلب على خدمات الصرف الالكتروني.</li> <li>- التقلبات في اسعار الصرف التي تؤثر على ربحية المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة مصداقية المنصة وتوسيع نطاقها من خلال الشراكة مع البنوك ومؤسسات الدفع.</li> <li>- التوسع لدول اخرى في شمال افريقيا.</li> <li>- تحسين كفاءة المنصة وامنها من خلال التقدم التكنولوجي كالذكاء الاصطناعي.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطلبة

شكل رقم 27: نموذج العمل التجاري BMC1

<p>الشركاء الرئيسيين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البنوك المحلية والدولية</li> <li>- المغتربين والسياح</li> <li>- فريلانسر</li> </ul>	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وصيانة المنصة الرقمية</li> <li>- صناعة المحتوى</li> </ul>	<p>القيم المقترحة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السهولة</li> <li>- سرعة التحويلات</li> <li>- الامان</li> <li>- الحماية من النصب والاحتيال</li> <li>- توفير العملة الاجنبية</li> </ul>	<p>العلاقة مع العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حضور 24/24 7/7</li> <li>- حضور على مستوى وسائل التواصل الاجتماعي</li> </ul>	<p>شريحة العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السياح</li> <li>- المغتربين بالخارج</li> <li>- التجار</li> <li>- المتسوقون من المواقع الالكترونية</li> </ul>
<p>الموارد الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد مادية</li> <li>- موارد بشرية</li> <li>- موارد مالية</li> </ul>		<p>القنوات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنصة الرقمية</li> <li>- وسائل التواصل الاجتماعي</li> </ul>		
<p>هيكل التكاليف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف التسويق.</li> <li>- تكاليف تطوير وصيانة المنصة الرقمية</li> <li>- أجور</li> </ul>			<p>مصادر الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عمولة 2%</li> <li>- فرق بين سعر الشراء والبيع</li> </ul>	

المصدر: من إعداد الطلبة

تم تطوير المنصة انطلاقاً من نموذج العمل التجاري 1، وكذلك من دراسة السوق والمقابلات مع الفئة المستهدفة.

## 1- الخدمات المقدمة

منصة **Change Et Transfert DZ** هي عبارة عن مكتب صرف خلوي يوفر خدمة تبادل العملات الأجنبية بين العملات المختلفة. تسمح هذه المنصة للمستخدمين بشراء وبيع العملات الأجنبية بأسعار تبادل تعتمد على سوق العملات المحلي. يمكن للمستخدمين إجراء عمليات تحويل العملات الأجنبية عبر هذه المنصة بشكل آمن وفي وقت سريع، كما تتيح هذه المنصة أيضاً إمكانية التداول بين العملات المختلفة. تعتبر هذه المنصة مهمة للمغتربين، الأفراد، السياح، والتجار الذين يقومون بعمليات الشراء الدولية ويحتاجون إلى تبادل العملات الأجنبية بشكل منتظم.

وفيما يلي لمحة موجزة عن كيفية عمل المنصة:

أبدأ بإدخال الرابط التالي في شريط العناوين لأي متصفح؛

**edu-ChangeEtTransfertDZ.Odoo.com**

يظهر سطح المكتب نضغط على زر تحويل؛

نقوم بإدخال المعلومات المتعلقة بالعملية المراد القيام بها (تحويل)؛

واختيار العملة التي يرغب في تحويلها؛

بعد تحديد العملة، يقوم العميل بإدخال القيمة التي يرغب في تحويلها من العملة الأولى إلى العملة الثانية؛

يقوم النظام بعرض سعر التحويل المحتسب بناءً على الأسعار الحالية للعملتين؛

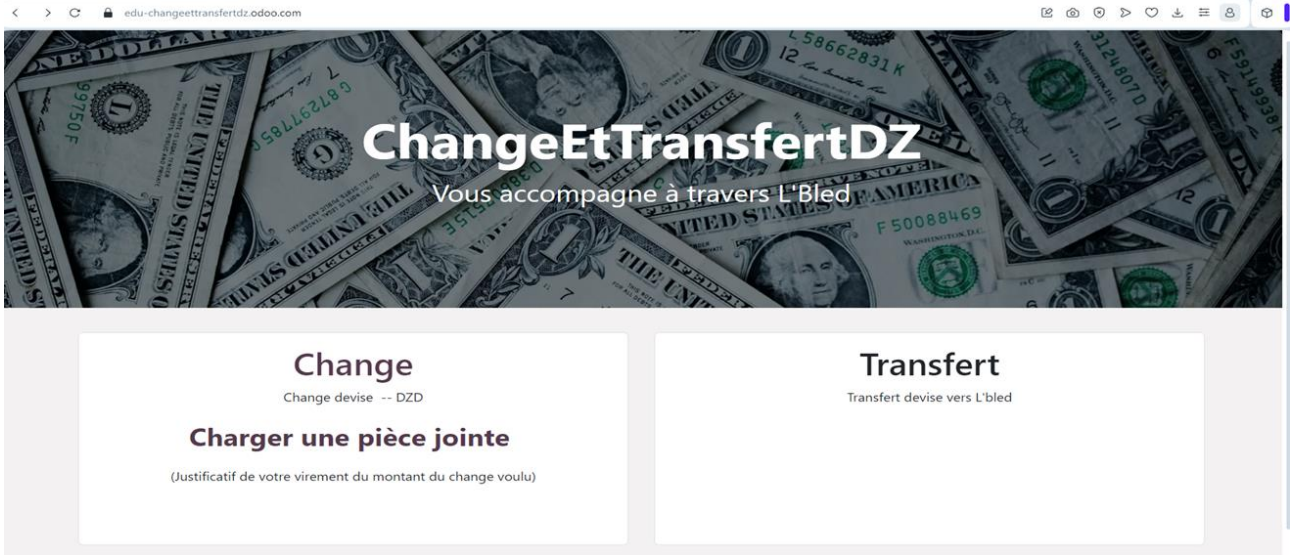
بعد رؤية السعر المحتسب، يقوم العميل بالموافقة على الصفقة؛

ليتم تأكيد الصفقة وتنفيذها عن طريق تحويل القيمة من العملة الأولى إلى العملة الوطنية.

بعد اكتمال العملية، يتلقى العميل تأكيد عن نجاح التحويل ويظهر له تفاصيل الصفقة؛

هذه هي الخطوات يتبعها العميل عند تحويل العملات على منصة **CHANGE ET TRANSFERT DZ**.

## شكل رقم 28: واجهة المنصة Change Et Transfert DZ

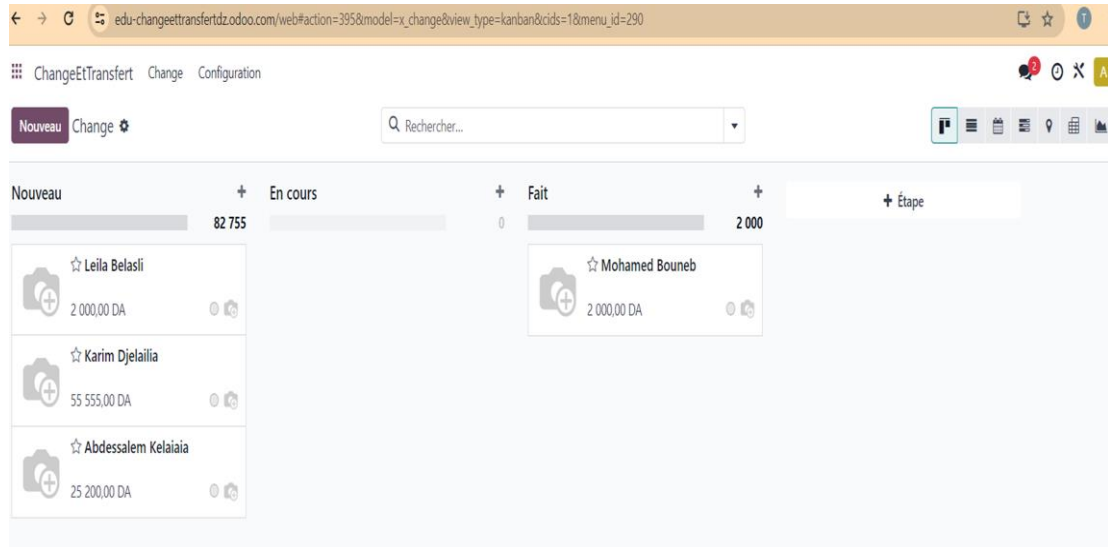


وتتضمن منصة Change Et Transfert DZ المميزات الرئيسية التالية:

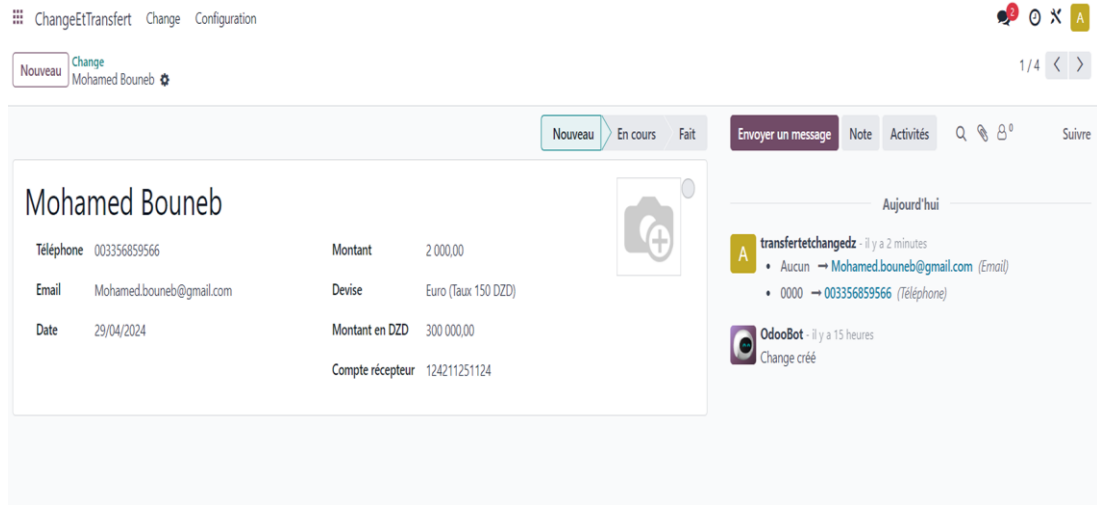
- القدرة على تحويل عدة عملات أجنبية مختلفة.
- عرض الأسعار بشكل مباشر ومتجدد للحصول على أحدث الأسعار.
- عرض الرسوم المترتبة عن التحويلات.
- واجهة مستخدم بسيطة وسهلة الاستخدام.
- ضمان حماية البيانات الشخصية والمعلومات المالية.
- تتبع ومراجعة تاريخ التحويلات السابقة.
- الدعم عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو عبر المنصة: توفير وسائل اتصال للحصول على المساعدة والدعم الفني.
- إمكانية إجراء تحويلات سريعة في وقت قصير.

الهدف الأساسي لمنصة **Change Et Transfert DZ** هو توفير بيئة آمنة وفعالة للمغتربين والتجار والسياح لتحويل العملات الأجنبية. تسمح هذه المنصة للأفراد بشراء وبيع العملات الأجنبية بأسعار محددة.

**1-1- خدمة تحويل العملات:** توفير خدمات تحويل الأموال بين العملات المختلفة بأسعار صرف موثوقة وتكاليف منخفضة.



تسمح المنصة للمستخدمين بشراء وبيع العملات الأجنبية بأسعار حالية ومحدثة بشكل منتظم.



1-2- خدمة الدعم عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني: توفير وسائل اتصال للحصول على المساعدة والدعم الفني للمستخدمين.

## 2- المزايا التنافسية لمنصة Change Et Transfert DZ

المزايا التنافسية يمكن أن تتضمن:

- أمان عالي: توفير نظام أمان وحماية قوي لحماية المعاملات وبيانات العملاء من التهديدات.
- سهولة الاستخدام: واجهة مستخدم بديهية وبسيطة لتسهيل عمليات التحويل والشراء والبيع للمبتدئين والمحترفين على حد سواء.
- تنوع العملات المدعومة: إمكانية تحويل وشراء مجموعة متنوعة من العملات لتلبية احتياجات العملاء.
- سرعة المعاملات: توفير نظام يسمح بإجراء معاملات سريعة وفعالة دون تأخير.
- دعم عملائي ممتاز: توفير دعم فني ممتاز وخدمة عملاء متفاعلة لمساعدة العملاء في حل المشاكل والاستفسارات.
- تكنولوجيا متقدمة: استخدام تقنيات حديثة لضمان أمان وشفافية المعاملات.
- رسوم تنافسية: رسوم ملائمة وتنافسية لجذب عملاء جدد والحفاظ على رضا العملاء الحاليين.

## 3- عوامل نجاح منصة Change Et Transfert DZ

- الأمان والحماية: المنصة آمنة وموثوقة لحماية بيانات المستخدمين والعمليات المالية.
- التحكم والتنظيم: تتبع المنصة قوانين ولوائح السوق المالية (اللجنة المصرفية) وتعمل بشفافية في العمليات.
- توفير تقنيات متقدمة: تتمتع المنصة بتقنيات متقدمة لتسهيل عملية التحويل بشكل سلس وفعال.
- الدعم الفني: توفر المنصة دعم فني على مدار الساعة لمساعدة المستخدمين في حل المشاكل والاستفسارات.
- الترويج والتسويق: تقوم المنصة بجهود تسويقية فعالة لجذب المستخدمين وزيادة شعبيتها في السوق.
- التكامل مع منصات دفع آمنة: توفير خيارات دفع آمنة وموثوقة للمستخدمين.
- التعليم والتوعية: تقديم تعليمات للمستخدمين حول كيفية استخدام المنصة وتحويل العملات بشكل صحيح.

## ثامنا: الاستراتيجية التسويقية وخطة العمل

1- الاستراتيجية التسويقية: تمثل استراتيجية التسويق خطة منظمة للوصول الى الأهداف المسطرة وتنميتها على مدار ثلاث مراحل، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات المتكاملة التي تستهدف فهم احتياجات العملاء، وتقديم الخدمات بشكل مبتكر وملائم، حيث في:

المرحلة الأولى: إطلاق المنصة وجذب العملاء وذلك من خلال:

- حملة إعلانات جوجل: إطلاق إعلانات Google التي تستهدف المستخدمين في المنطقة المختارة،
- التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي: إنشاء صفحة على وسائل التواصل الاجتماعي مثل LinkedIn، Facebook و Instagram.

- تسويق المحتوى: نشر منشورات ومقاطع فيديو على صفحات التواصل الاجتماعي حول طريقة وكيفية عمل المنصة.

المرحلة الثانية: التوسع الجغرافي وإشراك المستخدمين وذلك من خلال:

- تحسين محركات البحث: توسيع نطاق محركات البحث لتشمل دول متعددة.
- حملة مراجعات المستخدم: تشجيع المستخدمين على ترك التعليقات والتقييمات على المنصة مقابل الحصول على خصومات على عمليات التحويل.

- المشاركة في وسائل التواصل الاجتماعي: تشغيل حملات وإعلانات على وسائل التواصل الاجتماعي.

المرحلة الثالثة: أن تصبح المنصة رائدة في سوق العملات وذلك من خلال:

- الشراكة: عقد شراكة مع أبرز البنوك لتقديم خصومات على عمليات التحويل.
- عقد ندوات: استضافة ندوات عبر الإنترنت للإجابة على مختلف التساؤلات.
- برامج ولاء المستخدم: تقديم برنامج ولاء يقدم مكافآت للمستخدمين.

## 2- خطة العمل:

فيما سيتم عرض خطة العمل لأربع سنوات القادمة حيث في:

### السنة الأولى: التأسيس ودخول السوق

الهدف: إنشاء مكتب صرف خلوي وكسب ثقة المستخدمين ووضع قدم في السوق.

- تطوير المنصة: تطوير وإطلاق منصة سهلة الاستخدام تحتوي على ميزات أساسية، بما في ذلك تحويل، نظام دفع امن ودعم عملاء.

- تحليل السوق: إجراء أبحاث السوق لتحديد حاجات المستخدمين وتكييف النظام الأساسي وفقًا لذلك.

- كسب مستخدمين: وذلك من خلال:

- استهداف المغتربين الذين يقطنون خارج الوطن؛

- تنفيذ الحملات التسويقية والشراكات لجذب المتعاملين بالعملة الاجنبية.

- تعليم المستخدم:

- توفير الدعم والمقاطع التعليمية والندوات عبر الإنترنت لتثقيف المستخدمين حول ميزات

### ؛Change Et Transfert DZ

- ردود الفعل (التغذية العكسية)؛

- جمع تعليقات المستخدمين وتحسين النظام الأساسي بشكل مستمر بناءً على رؤى المستخدم.

### السنة الثانية: التوسع دوليا وتحسين الخدمات

الهدف: توسيع نطاق المنصة إلى أغلب الدول وتعزيز الخدمات.

- التوسع الجغرافي: توسيع نطاق الخدمات إلى غالبية الدول، مما يؤدي إلى توسيع قاعدة المستخدمين.

- دعم المستخدم: تحسين قنوات دعم العملاء، بما في ذلك الدردشة المباشرة والدعم عبر الهاتف وقسم الأسئلة الشائعة

الشامل.



### السنة الثالثة: التخصص وخدمات القيمة المضافة

الهدف: تمييز المنصة من خلال تقديم خدمات متخصصة وذات قيمة إضافية للمستخدمين.

- العضوية المميزة: تقديم خيارات عضوية متميزة مع مزايا حصرية لمعاملين مع المنصة.

- توفير العملة الاجنبية: وذلك من خلال بيع أرصدة العملة الأجنبية لمختلف الشرائح التي تتعامل بها (التجار،

المسافرون، المتسوقون عبر الانترنت).

### السنة الرابعة: التجسيد محليا

الهدف: التوسع محليا عبر كافة ربوع الوطن.

-التوسع: إنشاء مكاتب صرف عبر كافة ربوع الوطن لتوسيع نطاق التعامل ليشمل السياح.

أدى النمو السريع لوسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تأثيرات كبيرة على البنوك، من حيث أشكالها وتسويق خدماتها. فقد مكنت الصيرفة الإلكترونية البنوك من تقديم خدمات متطورة خفضت التكاليف وزادت من حجم السوق المستهدف عبر الخدمات المصرفية عن بعد. هذا التطور لم يؤثر فقط على البنوك، بل امتد تأثيره إلى العملاء من خلال تقليل تكلفة الخدمة وزيادة السرعة والفعالية دون الحاجة للانتقال إلى البنك. كما استفادت جميع القطاعات، لا سيما القطاع التجاري، بزيادة حجم أعمالها وعدد المتعاملين معها. تطورت الصيرفة الإلكترونية حتى ظهرت البنوك الافتراضية التي تعمل عن بعد عبر شبكات الاتصال دون مقر فعلي، ما أتاح فرصاً جديدة للمتعاملين. وتتميز هذه البنوك الإلكترونية بتقديم خدمات مصرفية عن بعد، فيما يتمثل مقرها في شبكات الاتصال، وأبرزها الإنترنت. يعمل البنك الإلكتروني في بيئة تجارية إلكترونية واقتصاد يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أي الاقتصاد الرقمي. وقد أثار هذا الموضوع، بجانب موضوع الصيرفة الإلكترونية، قضايا متعددة مثل الإطار القانوني وأمن المعلومات المالية والمصرفية.

وعليه جاء مشروعنا "إنشاء مكتب صرف خلوي" في مجال الخدمات المصرفية الإلكترونية. تتمثل فائدة هذه المنصة في تقديم خدمات مالية ميسرة وآمنة للمستخدمين عبر هواتفهم المحمولة، مما يسهل عملية الصرف والتحويلات المالية دون الحاجة إلى زيارة الفروع التقليدية للبنوك. كما تتيح المنصة للمستخدمين الوصول إلى خدمات مصرفية متكاملة، موثوقة وسريعة، مما يجعلها الخيار الأمثل للمستخدمين.

## قائمة المراجع

### الكتب

- عبد العزيز خنفوسي، الاثار القانونية والاقتصادية للعملة على الجهاز المصرفي الجزائري، دار المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2017.

\_ فوردلومر وآخرون، دراسة السوق، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009.

- محمد صالح الحناوي، دراسات جدوى المشروع (الاساسيات والمفاهيم) ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.

### الجرائد

جريدة البلاد، 29 نوفمبر 2023.

### المحاضرات

- ظريفة سلامية، محاضرات في اقتصاد أسعار الصرف، جامعة 8 ماي 1945 قالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017.

- عائشة بوثلجة، الصريفة الإلكترونية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2021.

### المواقع الالكترونية

- عبد الرحيم محمد، فهم احتياجات العميل باستخدام خريطة التعاطف، <http://www.dr-ama.com>.

- سوق الصرف الأجنبي: اتجاهات الصناعة العالمية، الحصّة، الحجم، النمو، الفرص والتوقعات، <https://www.imarcgroup.com/report/ar/foreign-exchange-market>

### المراجع باللغة الأجنبية

Lidwell, W.K, (01 January 2010), Universal Principles of Design, Rockport.