



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف 1 - فرحات عباس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة:

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي ومالي

الموضوع:

## تحديات وفرص التحول الرقمي

### لمصرف السلام - الجزائر (فرع سطيف)

### دراسة مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والموظفين

تحت إشراف:

الدكتور: العيفة عبد الحق

اعداد الطالب:

كشكو الياس

تاريخ المناقشة: 2025/06/28

| لجنة المناقشة |                          |               |
|---------------|--------------------------|---------------|
| الرئيس        | الدكتورة: مهني دنيا زاد  | أستاذ محاضراً |
| المشرف        | الدكتور: العيفة عبد الحق | أستاذ محاضراً |
| المناقش       | الدكتورة: زيتوني هند     | أستاذ محاضراً |

السنة الجامعية: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف 1 - فرحات عباس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة:

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي ومالي

الموضوع:

## تحديات وفرص التحول الرقمي

### لمصرف السلام - الجزائر (فرع سطيف)

### دراسة مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والموظفين

تحت إشراف:

الدكتور: العيفة عبد الحق

اعداد الطالب:

كشكو الياس

تاريخ المناقشة: 2025/06/28

| لجنة المناقشة |                          |               |
|---------------|--------------------------|---------------|
| الرئيس        | الدكتورة: مهني دنيا زاد  | أستاذ محاضراً |
| المشرف        | الدكتور: العيفة عبد الحق | أستاذ محاضراً |
| المناقش       | الدكتورة: زيتوني هند     | أستاذ محاضراً |

السنة الجامعية: 2024-2025



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات.

يسرني أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لكل من كان له أثر في إنجاز هذه المذكرة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف الفاضل / العيفة عبد الحق، على ما قدمه لي من توجيه علمي سديد، ودعم مستمر كان له الأثر الكبير في إخراج هذا العمل إلى النور. وكذا لجنة المناقشة الموقرة الرئيسة الدكتورة: مهني دنيا زاد، والمناقش الدكتورة: زيتوني هند، لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأكاديميين لما بذلوه من جهد كبير في إتمام العمل.

ولا أنسى أن أخص بالشكر الجزيل إلى إدارة وموظفين مصرف السلام الجزائر \_ سطيف \_ لتعاونهم الكريم وإتاحتهم الفرصة لي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا العمل.

**تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير**

# إِهْدَاء

يسعدني أن أهدي عملي هذا إلى والدي العزيز، رمز الحكمة والصبر، الذي علّمني أن العلم سبيل الرفعة والكرامة. وإلى والدتي الغالية، نبض قلبي، ومصدر عطائي، التي كانت دعواتها لي زادي في كل طريق. إلى إخوتي الأعزاء وأفراد عائلتي، الذين أحاطوني بدفء المحبة، ووهبوني الثقة والدعم بلا حدود. إلى أصدقائي في الغربية والوطن.

إلى بلادي الغالية فلسطين أهدي هذا العمل المتواضع إلى غزّة العزّة...  
الأرض التي ما انحنت، وإن أثقلها الجرح، إلى المدينة التي تُعلّم العالم دروس الكبرياء وسط الركाम، إلى الشهداء الذين كتبوا أسماءهم في سماء المجد، وإلى كل قلب نابض فيها لا يزال يزرع الأمل رغم الحصار.  
علّ الحرف يكون بلسماً، والكلمة وفاءً، والدعاء سلاماً.

كشكو الياس



# الفهارس



## فهرس المحتويات

|    |                                                      |    |
|----|------------------------------------------------------|----|
| ب  | شكر وتقدير                                           | 1  |
| ج  | الإهداء                                              | 1  |
| 1  | الفهارس                                              | 9  |
| 9  | أولاً: الإطار العام للدراسة                          | 10 |
| 10 | 1. تمهيد                                             | 10 |
| 10 | 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها                            | 12 |
| 12 | 3. فرضيات الدراسة                                    | 12 |
| 12 | 4. أهداف الدراسة                                     | 13 |
| 13 | 5. أهمية الدراسة                                     | 13 |
| 13 | 6. حدود الدراسة                                      | 13 |
| 13 | 7. صعوبات الدراسة                                    | 14 |
| 14 | 8. نموذج الدراسة                                     | 14 |
| 14 | 9. التعريفات الإجرائية                               | 14 |
| 14 | 1.9. التحول الرقمي                                   | 14 |
| 14 | 1.1.9. التعريف الاصطلاحي                             | 14 |
| 14 | 2.1.9. التعريف الإجرائي                              | 15 |
| 15 | 2.9. المصارف الإسلامية                               | 15 |
| 15 | 1.2.9. التعريف الاصطلاحي                             | 15 |
| 15 | 2.2.9. التعريف الإجرائي                              | 15 |
| 15 | 3.9. التكنولوجيا الرقمية                             | 15 |
| 15 | 1.3.9. التعريف الاصطلاحي                             | 15 |
| 15 | 2.3.9. التعريف الإجرائي                              | 16 |
| 16 | ثانياً: أدبيات الدراسة                               | 17 |
| 17 | 1. تمهيد                                             | 17 |
| 17 | 2. التحول الرقمي                                     | 17 |
| 17 | 1.2. مفهوم التحول الرقمي وأهميته                     | 17 |
| 17 | 1.1.2. تعريف التحول الرقمي                           | 18 |
| 18 | 2.1.2. أهمية التحول الرقمي                           | 18 |
| 18 | 2.2. دوافع التحول الرقمي                             | 19 |
| 19 | 1.2.2. ظهور شركات التكنولوجيا المالية Fintech        | 19 |
| 19 | 2.2.2. بروز دافع تحسين تجربة العملاء / أصحاب المصلحة | 19 |
| 19 | 3.2.2. ضغط المنافسة                                  | 19 |

|         |                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 19..... | 4.2.2. الاضطراب الرقمي أو التشويش الرقمي Digital Disruptive                             |
| 20..... | 5.2.2. البيئة التنظيمية وتوجهات الحكومة                                                 |
| 20..... | 3.2. أبعاد التحول الرقمي                                                                |
| 20..... | 1.3.2. الأسس الرقمية                                                                    |
| 20..... | 2.3.2. الابتكار الرقمي                                                                  |
| 20..... | 3.3.2. الحكومة الرقمية                                                                  |
| 20..... | 4.3.2. الأعمال الرقمية                                                                  |
| 21..... | 5.3.2. المواطن الرقمي                                                                   |
| 21..... | 4.2. آليات وخطوات التحول الرقمي                                                         |
| 21..... | 1.4.2. آليات التحول الرقمي                                                              |
| 22..... | 2.4.2. خطوات التحول الرقمي                                                              |
| 22..... | 3. المصارف الإسلامية                                                                    |
| 22..... | 1.3. مفهوم المصارف الإسلامية ونشأتها                                                    |
| 22..... | 1.1.3. تعريف المصارف الإسلامية                                                          |
| 23..... | 2.1.3. نشأة المصارف الإسلامية                                                           |
| 24..... | 2.2. أبعاد التحول الرقمي في المصارف الإسلامية                                           |
| 24..... | 1.2.3. التقنيات                                                                         |
| 24..... | 2.2.3. الثقافة والتنظيم                                                                 |
| 24..... | 3.2.3. استراتيجية التحول الرقمي                                                         |
| 25..... | 4.2.3. العملاء                                                                          |
| 25..... | 5.2.3. العمليات والخدمات                                                                |
| 26..... | 3.3. واقع تطبيق التحول الرقمي في المصارف الإسلامية                                      |
| 26..... | 1.3.3. زيادة حدة المنافسة                                                               |
| 26..... | 2.3.3. ارتفاع التكاليف وضغوط الميزانية                                                  |
| 26..... | 3.3.3. ظهور شركات التكنولوجيا المالية                                                   |
| 26..... | 4.3.3. تغير متطلبات العملاء وزيادة احتياجاتهم                                           |
| 26..... | 5.3.3. السعي لتوسيع نطاق الوصول                                                         |
| 27..... | 6.3.3. توجهات الحكومة                                                                   |
| 27..... | 4. التحديات والفرص في التحول الرقمي للمصارف الإسلامية                                   |
| 27..... | 1.4. تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية                                          |
| 27..... | 1.1.4. الامتثال التنظيمي والشرعية في الخدمات الرقمية                                    |
| 27..... | 2.1.4. أمان البيانات وحماية العملاء في الخدمات المصرفية الرقمية                         |
| 28..... | 3.1.4. الثقافة الرقمية وتبني العملاء للخدمات المالية الإسلامية                          |
| 28..... | 4.1.4. المنافسة مع البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية غير المتوافقة مع الشريعة |

|                            |                                                                     |    |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.4.                     | دمج الامتثال للشرية في التقنيات الرقمية المتقدمة                    | 28 |
| 6.1.4.                     | محدودية توفر المنتجات المالية الرقمية المتوافقة مع الشريعة          | 29 |
| 7.1.4.                     | الاستثمار الأولي العالي في التحول الرقمي                            | 29 |
| 8.1.4.                     | المقاومة للتغيير من العملاء التقليديين                              | 29 |
| 9.1.4.                     | التنسيق التنظيمي عبر الولايات القضائية المختلفة                     | 29 |
| 2.4.                       | فرص التحول الرقمي في المصارف الإسلامية                              | 30 |
| 1.2.4.                     | تطوير العقود الذكية للمعاملات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية        | 30 |
| 2.2.4.                     | توسيع نطاق التمويل الجماعي الإسلامي والإقراض من نظير إلى نظير (P2P) | 30 |
| 3.2.4.                     | تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) في خدمة العملاء وإدارة المخاطر  | 30 |
| 4.2.4.                     | المصرفية الإسلامية الرقمية كنموذج بنك كامل عبر الإنترنت             | 31 |
| 5.2.4.                     | تعزيز النظام البيئي المالي الإسلامي العالمي                         | 31 |
| 6.2.4.                     | اعتماد البيانات الضخمة لحلول مالية مخصصة                            | 31 |
| 7.2.4.                     | دمج حلول الدفع الرقمية في الاقتصاد الحلال                           | 31 |
| 8.2.4.                     | زيادة الوصول إلى الخدمات المالية الإسلامية                          | 32 |
| 9.2.4.                     | الكفاءة التشغيلية والابتكار في المنتجات المالية الإسلامية           | 32 |
| 10.2.4.                    | تعزيز نظام التكنولوجيا المالية الإسلامية                            | 32 |
| 11.2.4.                    | التوسع العالمي للمصرفية الإسلامية من خلال الرقمنة                   | 32 |
| 5.                         | الدراسات السابقة                                                    | 33 |
| 1.5.                       | الدراسات باللغة العربية                                             | 33 |
| 2.5.                       | الدراسات باللغة الأجنبية                                            | 36 |
| 3.5.                       | الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                         | 37 |
| 1.3.5.                     | التركيز الجغرافي المحدد                                             | 37 |
| 2.3.5.                     | الطابع المقارن الميداني                                             | 37 |
| 3.3.5.                     | اعتمادها على بيانات ميدانية أصلية                                   | 37 |
| 4.3.5.                     | دمج بين البعد الشرعي والتقني                                        | 37 |
| 5.3.5.                     | تركيزها على التحديات والفرص معاً                                    | 37 |
| 6.                         | الفجوة البحثية                                                      | 38 |
| ثالثاً: الطريقة والإجراءات |                                                                     | 40 |
| 1.                         | تمهيد                                                               | 41 |
| 2.                         | منهج الدراسة                                                        | 41 |
| 3.                         | مصادر جمع البيانات                                                  | 41 |
| 1.3.                       | المصادر الثانوية                                                    | 41 |
| 2.3.                       | المصادر الرئيسية                                                    | 41 |
| 1.2.3.                     | الاستبيان                                                           | 41 |

|         |                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 42..... | 2.2.3. المقابلة                                                                |
| 42..... | 4. مجتمع وعينة الدراسة                                                         |
| 42..... | 1.4. الموظفون العاملون بمصرف السلام - الجزائر (فرع سطيف)                       |
| 42..... | 2.4. الأكاديميون المختصون في مجالات الاقتصاد والمصارف الإسلامية                |
| 42..... | 5. أدوات الدراسة                                                               |
| 43..... | 1.5. هيكل الاستبيان                                                            |
| 43..... | 2.5. المقابلة                                                                  |
| 43..... | 6. الأساليب الإحصائية                                                          |
| 44..... | 7. ثبات الأداة                                                                 |
| 44..... | 8. صدق الأداة عن طريق الاتساق الداخلي (internal consistency)                   |
| 44..... | 1.8. صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر |
| 45..... | 2.8. صدق الاتساق الداخلي لمحور التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام  |
| 46..... | 3.8. صدق الأداة ككل                                                            |
| 47..... | رابعاً: نتائج الدراسة                                                          |
| 48..... | 1. تمهيد                                                                       |
| 48..... | 2. خصائص عينة الدراسة                                                          |
| 48..... | 1.2. الجنس                                                                     |
| 49..... | 2.2. الفئة التي تنتمي إليها                                                    |
| 50..... | 3.2. التخصص/القسم الوظيفي                                                      |
| 51..... | 4.2. عدد سنوات الخبرة                                                          |
| 52..... | 5.2. توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية           |
| 53..... | 6.2. مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي               |
| 57..... | 3. نتائج الإحصاء الوصفي لفرضيات الدراسة                                        |
| 57..... | 1.3. الفرضية الأولى                                                            |
| 60..... | 2.3. الفرضية الثانية                                                           |
| 61..... | 3.3. الفرضية الثالثة                                                           |
| 64..... | 4.3. الفرضية الرابعة                                                           |
| 72..... | خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات                                               |
| 73..... | 1. تمهيد                                                                       |
| 73..... | 2. النتائج                                                                     |
| 75..... | 3. التوصيات                                                                    |
| 75..... | 1.3. التوصيات الاستراتيجية                                                     |
| 76..... | 2.3. التوصيات التقنية                                                          |
| 76..... | 3.3. التوصيات البشرية والتكوينية                                               |

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 76..... | 4.3. التوصيات التنظيمية والمؤسسية |
| 77..... | 4. افاق الدراسة                   |
| 78..... | قائمة المراجع                     |
| 81..... | الملاحق                           |

## فهرس الجداول

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول (1): معامل ألفا كرونباخ.....                                                                                                             | 44 |
| جدول (2): معامل ارتباط سبيرمان.....                                                                                                           | 44 |
| جدول (3): جدول معامل ارتباط سبيرمان.....                                                                                                      | 45 |
| جدول (4): جدول معامل ارتباط سبيرمان.....                                                                                                      | 46 |
| جدول (5): توزيع العينة حسب متغير الجنس.....                                                                                                   | 48 |
| جدول (6): توزيع العينة حسب الفئة التي تنتمي إليها.....                                                                                        | 49 |
| جدول (7): توزيع العينة حسب التخصص/القسم الوظيفي.....                                                                                          | 50 |
| جدول (8): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....                                                                                              | 51 |
| جدول (9): توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الاسلامية.....                                                                | 52 |
| جدول (10): مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي.....                                                                   | 53 |
| جدول (11): مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي.....                                                                   | 54 |
| جدول (12): قيم t الحرجة (Student's t Critical Values Table).....                                                                              | 61 |
| جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الأكاديميين).....         | 62 |
| جدول (14): اختبار ت (T) لعينة واحدة.....                                                                                                      | 62 |
| جدول (15): الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية (من وجهة نظر الأكاديميين).....                                          | 63 |
| جدول (16): اختبار ت (T) لعينة واحدة.....                                                                                                      | 63 |
| جدول (17): التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الموظفين).....                                               | 64 |
| جدول (18): اختبار ت (T) لعينة واحدة.....                                                                                                      | 65 |
| جدول (19): الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في مصرف السلام الجزائر (من وجهة نظر الموظفين).....                                           | 65 |
| جدول (20): اختبار ت (T) لعينة واحدة.....                                                                                                      | 66 |
| جدول (21): نتائج السؤال رقم 23 (في إطار الفرص للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية، في رأيك، التحول الرقمي ضرورة استراتيجية).....               | 66 |
| جدول (22): نتائج السؤال رقم 24 (ما هي برأيك أهم المقترحات أو السياسات التي يجب تبنيها لتجاوز تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؟)..... | 67 |
| جدول (23): نتائج الاختيار المفتوح.....                                                                                                        | 67 |

## فهرس الأشكال

- شكل (1): توزيع العينة حسب متغير الجنس ..... 48
- شكل (2): توزيع العينة حسب الفئة التي تنتمي إليها ..... 49
- شكل (3): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة ..... 51
- شكل (4): توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية ..... 52

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبيان ..... 83



**أولاً:**

# **الإطار العام للدراسة**



## 1. تمهيد

يشهد العالم تحولات عميقة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، التي باتت تشكّل مرحلة فارقة في مسار تطور البشرية، حيث أصبح التحول الرقمي من أبرز سمات العصر، وأداة فعالة لإعادة صياغة أساليب العمل ونماذج الإنتاج والخدمات في شتى المجالات، وفي مقدّمها القطاع المالي والمصرفي. لم تعد المؤسسات المصرفية بمنأى عن هذه التحولات، بل أصبحت في قلبها، حيث تتسابق البنوك في اعتماد أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، سلاسل الكتل (Blockchain)، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، والتطبيقات المصرفية الذكية لتقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة وشمولاً.

وفي هذا السياق، تواجه المصارف الإسلامية تحديات مضاعفة، إذ لا يقتصر دورها على تقديم خدمات مالية، بل يتعداه إلى الالتزام الصارم بأحكام الشريعة الإسلامية، مما يزيد من تعقيد عملية التحول الرقمي لديها. فالتكنولوجيا المالية (FinTech)، بما فيها الذكاء الاصطناعي، البلوك شين، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات، تطرح تساؤلات عميقة حول مدى توافقها مع الضوابط الشرعية، هذا ما يجعل عملية التحول الرقمي في البنوك الإسلامية ليست مجرد خيار تقني أو إداري، بل مسألة استراتيجية معقّدة تتداخل فيها الأبعاد التقنية والاقتصادية والفقهية والتنظيمية.

ورغم هذه التحديات، فإن التحول الرقمي يفتح آفاقاً واسعة أمام المصارف الإسلامية لتعزيز دورها في تحقيق الشمول المالي في العالم الإسلامي، وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، والوصول إلى فئات جديدة من العملاء، لا سيما الشباب والفئات غير المتعاملة مع البنوك. وفي هذا الإطار، يسعى مصرف السلام – الجزائر إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي من خلال اعتماد حلول تكنولوجية حديثة تراعي الخصوصية الشرعية، مع التركيز على تحسين تجربة الزبون وتوسيع قاعدة الخدمات الرقمية، بما يواكب التطورات المتسارعة في القطاع المصرفي.

مع ذلك، تختلف وجهات نظر الأكاديميين والموظفين حول التحول الرقمي في المصارف الإسلامية. فبينما يركز الأكاديميون على الجوانب النظرية والاستراتيجية مثل تطوير نماذج مبتكرة متوافقة مع الشريعة، ينظر الموظفون إلى التحديات العملية التي تواجه التطبيق الفعلي لهذه التقنيات، مثل مدى توافر البنية التحتية الرقمية والتدريب اللازم لاستخدامها. ويُعد مصرف السلام – الجزائر مثلاً حياً على هذا التباين، حيث يعكس الواقع الميداني تبايناً في الإدراك بين الإطار النظري الأكاديمي وطبيعة المهام اليومية التي يواجهها الموظفون خلال تطبيق حلول الرقمنة في بيئة مصرفية إسلامية.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين المتخصصين في مدينة سطيف وموظفي مصرف السلام – الجزائر (فرع سطيف) حول التحديات والفرص التي يطرحها التحول الرقمي للمصارف الإسلامية، من خلال دراسة ميدانية على مصرف السلام – الجزائر، باعتباره أحد أبرز البنوك الإسلامية الرائدة في السوق الجزائرية، وذلك بهدف ردم الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتقديم توصيات تدعم المصارف الإسلامية في مسيرتها نحو رقمنة خدماتها بما يحقق الكفاءة والامتثال الشرعي في آنٍ واحد.

## 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد التحول الرقمي في المصارف الإسلامية تحدياً وفرصة في آنٍ واحد، حيث يواجه هذا القطاع تحديات تقنية وتشريعية وتنظيمية قد تعيق تبني التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى الحاجة للحفاظ على الالتزام بالمبادئ الشرعية. وفي الوقت ذاته، يتيح التحول الرقمي فرصاً كبيرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء وتوسيع نطاق الخدمات المالية الإسلامية.

من خلال ما سبق تتضح معالم مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي التحديات والفرص التي تواجه مصرف السلام – الجزائر في تبني التحول الرقمي، وما مدى توافق وجهات نظر الأكاديميين والموظفين حول هذا الموضوع؟

وبغية الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه الفكرية، ويهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي السابق، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أبرز التحديات التي يواجهها مصرف السلام في عملية التحول الرقمي؟
- ما الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لمصرف السلام لتعزيز كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية؟
- ماهي وجهة نظر الموظفين العاملين في مصرف السلام حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي؟
- ماهي وجهة نظر الأكاديميين حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي؟

### 3. فرضيات الدراسة

جاءت هذه الدراسة لاختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية 1: مصرف السلام يعاني من تحديات تقنية وقانونية ومالية وإدارية.

الفرضية 2: يوفر التحول الرقمي لمصرف السلام فرص كبيرة من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الخدمات المالية، وتعزيز رضا العملاء.

الفرضية 1.3: يركز الأكاديميون في مصرف السلام على التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر.

الفرضية 2.3: يركز الأكاديميون في مصرف السلام على الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في مصرف السلام- الجزائر.

الفرضية 1.4: يركز الموظفون في مصرف السلام على التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر.

الفرضية 2.4: يركز الموظفون في مصرف السلام على الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية.

### 4. أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- تحديد أبرز التحديات التي تواجه مصرف السلام – الجزائر في التحول الرقمي؛
- اكتشاف الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لمصرف السلام - الجزائر؛
- مقارنة وجهات نظر الأكاديميين في مدينة سطيف والموظفين حول تأثير التحول الرقمي في مصارف السلام - الجزائر؛
- تقديم توصيات لتعزيز التحول الرقمي في مصارف السلام - الجزائر.

## 5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور المتزايد للتحويل الرقمي في تعزيز كفاءة المصارف الإسلامية بصفة عامة ومصرف السلام – الجزائر على وجه الخصوص، وتحقيق تكاملها مع التطورات التكنولوجية الحديثة مع الحفاظ على التزامها بمبادئ الشريعة وتمثل أهمية الدراسة في:

- إثراء المعرفة الأكاديمية حول التحويل الرقمي في السياق المصرفي الإسلامي، مما يساعد الباحثين على فهم الاتجاهات والتحديات في هذا المجال؛
- تقديم تحليلاً مقارناً بين وجهات نظر الأكاديميين والموظفين، مما يساهم في توفير حلول عملية لمشكلات التحويل الرقمي.

## 6. حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مصرف السلام - الجزائر في ولاية سطيف وكذا الأكاديميين المتخصصين فيها، مع إجراء مقابلات بسيطة مع بعض الموظفين.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين بداية ماي الى غاية نهاية الشهر.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على التحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر، مع التحديات والفرص المرتبطة به. والمقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين (المتخصصين في المالية والمصارف الإسلامية والموظفين العاملين في مصرف السلام – الجزائر (فرع سطيف)).

## 7. صعوبات الدراسة

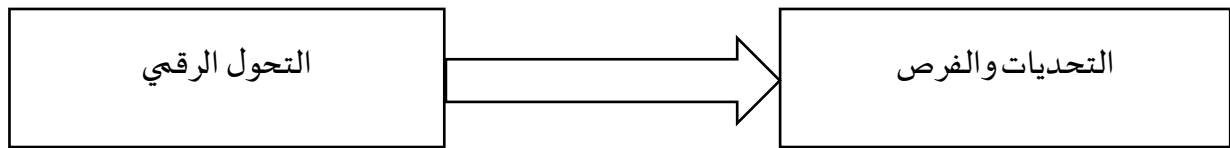
- نقص في المراجع والدراسات عن التحويل الرقمي في مكتبة الكلية؛
- محدودية استجابة المشاركين في الاستبيانات أو المقابلات؛
- صعوبة الامام بالموضوع نظرا لتعقده وتشعب جوانبه.

## 8. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على المقارنة بين وجهات نظر موظفي مصرف السلام – الجزائر (فرع سطيف) والأكاديميين المتخصصين في المدينة، بشأن التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي. ويشمل النموذج المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التحديات التي تواجه التحول الرقمي \_ الفرص المتاحة من خلال التحول الرقمي.

المتغير التابع: التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر.



## 9. التعريفات الإجرائية

### 1.9. التحول الرقمي

#### 1.1.9. التعريف الاصطلاحي

يدمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل (شاوشي و خلوف، 2023، صفحة 18).

#### 2.1.9. التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، يُقصد بالتحول الرقمي مدى توظيف مصرف السلام – الجزائر للتكنولوجيا الرقمية الحديثة (مثل التطبيقات الذكية، المنصات الإلكترونية، الصيرفة عبر الإنترنت، والذكاء الاصطناعي) في تقديم الخدمات المصرفية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتسهيل تفاعل الزبائن، وذلك من خلال تقييم وجهات نظر الموظفين والأكاديميين حول واقعه، فرصه وتحدياته.

## 2.9. المصارف الإسلامية

### 1.2.9. التعريف الاصطلاحي

مؤسسة مالية تهدف إلى الربح من خلال قيامها بقبول الودائع المصرفية من الجمهور على أساس القرض أو المضاربة أو استثمار جميع الأموال المتاحة من خلال أدوات تمويل واستثمار لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية بأي حال من الأحوال (سمحان، 2013، صفحة 42).

### 2.2.9. التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، يقصد بالمصارف الإسلامية في هذه الدراسة مصرف السلام – الجزائر تحديداً، باعتباره نموذجاً لمؤسسة مصرفية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في تقديم خدماتها، ويُنظر إليه من خلال مدى توافق أدواته التمويلية والرقمية مع الضوابط الشرعية في ظل مسار التحول الرقمي.

## 3.9. التكنولوجيا الرقمية

### 1.3.9. التعريف الاصطلاحي

حشد كل التقنيات المتوفرة على صعيد الاتصالات والمعلومات من الهاتف والتلفاز والحواسيب والأقمار الصناعية والكابلات والوسائط المتعددة في منظومة مدمجة ووضعها في تصرف أفراد المجتمع للإفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية (غاي، 2022، صفحة 590).

### 2.3.9. التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، تشير التكنولوجيا الرقمية إلى الوسائل التقنية التي يعتمد عليها مصرف السلام – الجزائر في تنفيذ وتحسين عملياته وخدماته المصرفية، وتشمل البرامج، التطبيقات، البنى التحتية الرقمية، نظم الحوسبة، والذكاء الاصطناعي.



**ثانياً:**

**أدبيات الدراسة**



## 1. تمهيد

بات التحول الرقمي موضوعاً مهماً في السنوات الأخيرة. تعزى أهميته للثورة الرقمية التي يعيشها العالم؛ إذ أحدثت هذه الثورة تغييرات جذرية في القطاعات الاقتصادية بشكل عام، وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، فقد أعادت هذه الثورة هيكله قطاع صناعة الخدمات المالية والمصرفية، فشهدت المصرفية الإسلامية تطورات تمثلت في ظهور الخدمات المالية الرقمية مدفوعة بمجموعة من العوامل المهمة المؤثرة، وقد تمثلت هذه العوامل بالتوجهات العالمية نحو الصيرفة الرقمية والاقتصاد الرقمي، والتطورات التكنولوجية، وفي ظهور تقنيات حديثة كان لها الأثر في تغيير المشهد المالي، لذا تبنت المصارف الإسلامية استراتيجية التحول الرقمي، وما ارتبط بها من خدمات مالية رقمية كانت أكثر ابتكاراً ومراعاة لمتطلبات وتوقعات العملاء في هذا العصر الرقمي،

## 2. التحول الرقمي

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا يشكل التحول الرقمي أساساً حيوياً للشركات والمؤسسات يتضمن هذا التحول اعتماد تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والانترنت بهدف تحسين الكفاءات وتحقيق تحول شامل في كيفية إدارة العمل.

## 1.2. مفهوم التحول الرقمي وأهميته

يُعدّ التحول الرقمي أحد المفاهيم المحورية في عصرنا الحديث، حيث أصبح ضرورة استراتيجية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. وعليه سنحاول فيما يلي التطرق لمفهومه وإبراز أهميته.

## 1.1.2. تعريف التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه: تطبيق التكنولوجيا لبناء نماذج أعمال جديدة، وعمليات وبرامج وأنظمة تؤدي إلى إيرادات أكثر ربحية، وميزة تنافسية أكبر، وكفاءة أعلى. وتحقق الشركات ذلك من خلال تحويل العمليات ونماذج الأعمال، وتمكين كفاءة القوى العاملة والابتكار، وتخصيص تجارب العملاء. (شجاده، 2021، صفحة 22)

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الوسائط الاجتماعية أو تكنولوجيا الهاتف المحمول أو الأجهزة المضمنة لتسهيل تقديم الخدمات والمعاملات للزبائن. (شوشان و بوعويّنة ، 2023 ، صفحة 99)

وكذلك التحول الرقمي يعرف: عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة

الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي. (شبابجي و هاني، 2025، صفحة 104).

مما سبق يتضح بأن التحول الرقمي هو مسار متكامل لإعادة بناء منطق العمل داخل المؤسسات، يقوم على تحويل التكنولوجيا من مجرد أداة تشغيلية إلى محرك استراتيجي للتغيير، من خلال دمج الذكاء الاصطناعي، والبيانات، والأتمتة في كل مفاصل الأداء، بهدف خلق بيئة أكثر كفاءة، وتفاعلية، وابتكاراً.

## 2.1.2. أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي فيما يلي: (شبابجي و هاني، 2025، الصفحات 104-105)

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العديد من العمليات اليدوية التي كانت تستغرق وقت أطول وجهد أكبر؛
- تحسين سيولة العمل من خلال التقليل من الأخطاء البشرية وتحسين دقة العمليات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛
- تعزيز تجربة العملاء من خلال توفير خدمات مريحة وسريعة تلي متطلباتهم بكفاءة عن طريق استخدام التقنيات الرقمية؛
- تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وهذا ما يساعدها على التميز في السوق؛
- يساعد التحول الرقمي الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات الحاصلة في السوق وتغيرات طلبات واحتياجات العملاء؛
- تحسين مستويات الأمان من خلال معالجة وتشفير البيانات؛
- يساعد التحول الرقمي الشركات والمؤسسات الحكومية على الانتشار والتوسع على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من الجمهور والعملاء.

## 2.2. دوافع التحول الرقمي

بحسب تقرير أعدته شركة مايكروسوفت 2016 عن طريق عمل استطلاع رأي حول دوافع التحول الرقمي

في البنوك الى مجموعة من الدوافع من بينها: (شجاده، 2021، الصفحات 28-30)

### 1.2.2. ظهور شركات التكنولوجيا المالية Fintech

ظهر نوع جديد من الشركات التكنولوجية يعرف باسم "التكنولوجيا المالية" (Fintech) فقد أحدث هذا النوع من الشركات ثورة في القطاع، وذلك حينما تحولت هذه الشركات من شركات مزودة بالحلول التكنولوجية إلى شركات منافسة في تقديم خدمات مبتكرة وقليلة السعر وذات قيمة مضافة لخدمات البنوك.

### 2.2.2. بروز دافع تحسين تجربة العملاء / أصحاب المصلحة

برز هذا الدافع بوصفه المحرك الأساسي وراء التحول الرقمي، ليس فقط في صناعة الخدمات المالية حيث تعمل البنوك، ولكن في جميع الصناعات. فالمستهلكون والعملاء اعتادوا على التعامل مع عمالقة شركات التكنولوجيا الرقمية مثل (Google وAmazon وFacebook وApple) لهذا السبب، بات عملاء جيل الألفية الثالثة أو المواطنون الرقميون يتوقعون تجربة وخدمات رقمية مبتكرة وحديثة وسهلة الاستخدام، ففي زمن التكنولوجيا يكون مستخدمو الخدمات التكنولوجية الماهرون من فئة الشباب أقل ولاء من أي وقت مضى ومتطلباتهم أكثر. فخمسة المستهلكين يدخلون تغييراً على ما يخصهم من منتجات التجزئة المصرفية كل عام؛ لأنهم يتوقعون أن يحصلوا على الخدمة بضغط زر، وأن توفر لهم الجهات ذات العلاقة ما يحتاجونه من خدمات، وتقدم لهم أفضل العروض بناء على معرفتها بسلوكهم، وأن يحدث ذلك بسهولة وسرعة. فالمصرفيون، إذن، يواجهون تحديات جديدة، جعلتهم مدركين أكثر لأهمية التعامل المرن مع عملائهم، وهو ما تمثل في الخدمات الرقمية التي ينتظرها عملاؤهم. وقد شكلت هذه المتطلبات تحدياً للبنوك، فأدركت أهمية مواكبة طلبات عملائها، وسرعة الاستجابة لهم؛ فعملت على توفير الخدمات المصرفية الرقمية التي يتوقعها العملاء، وعلى تسريعها ودوامها.

### 3.2.2. ضغط المنافسة

فقد ازدادت حدة المنافسة بين البنوك على تقديم خدمات رقمية مبتكرة، والاستثمار في التقنيات الحديثة، لتحديث خدماتها ومنتجاتها.

### 4.2.2. الاضطراب الرقمي أو التشويش الرقمي Digital Disruptive

ويعرف بأنه تحول يثور على الأمور التقليدية، وتسبب به تقنيات أو وسائط أو قنوات أو موجودات رقمية ناشئة أو يعبر عنه من خلالها، ويؤدي إلى تغيير في التوقعات والسلوكيات الرئيسة لأية ثقافة أو سوق أو صناعة أو عملية. ويستمر الاضطراب الرقمي في التأثير على الصناعات، لدرجة أنه من المتوقع أن تقوم 95% من الشركات بتحول رقمي. هذه الاضطرابات هي نتيجة للتقنيات الجديدة التي تمتلك القدرة على تغيير طريقة حياة الناس

وعملهم. وقد بين ماكزوي(2015) في تحليله "أن البنوك التي لا تواكب الابتكارات الرقمية يمكنها أن تخسر حوالي 35% من صافي أرباحها، في حين أن أولئك الذين يغتنمون الفرصة سوف يسجلون زيادة في الأرباح تصل إلى 45%.

## 5.2.2. البيئة التنظيمية وتوجهات الحكومة

تدفع متطلبات الامتثال الشركات والمؤسسات المالية، في أنحاء العالم كافة الى اتباع نهج التحول الرقمي، فالتوجهات العالمية اليوم هي نحو الاقتصاد الرقمي، لذلك يتعرض القطاع المصرفي، بناء على هذه التوجهات، لضغوط متزايدة من كل من: البنوك المركزية، والحكومة للقيام بعملية التحول الرقمي.

## 3.2. أبعاد التحول الرقمي

وتتمثل أبعاد التحول الرقمي فيما يلي: (تخزين و بوخرص ، 2022 ، الصفحات 154-155)

### 1.3.2. الأسس الرقمية

هي الأسس الأساسية لبناء البيئة الايكولوجية لمحول الرقمي وتعتبر بمثابة أعمدة البناء البنية التحتية التشريعات والسياسات المهارات الرقمية توافر التمويل الضروري والحوكمة ولكل من هذه الركائز أهميتها في تطوير النظام الرقمي على كل المستويات.

### 2.3.2. الابتكار الرقمي

يتعامل البعد الثاني مع الابتكار كمحفز لمحول الرقمي، حيث تساهم التقنيات الحديثة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الصناعي والبيانات الضخمة ... الخ في خلق مصادر جديدة للقيمة المضافة في العديد من الصناعات.

### 3.3.2. الحكومة الرقمية

سيوفر التعامل مع متطلبات المواطنين والمقيمين من خلال تقديم الخدمات الحكومية بطريقة رقمية العديد من الفوائد والتحسينات في قدرة الحكومة على توفير خدماتها على مدار الساعة بدون توقف طيلة الأسبوع، كما تفيد القمنة في تحسين الكفاءة والشفافية داخل القطاع الحكومي وبالتالي الحد من مشكلات البيروقراطية وزيادة حجم الثقة الشعبية في أداء الحكومة.

### 4.3.2. الأعمال الرقمية

سيوفر التحول الرقمي قدرا هائلا من الفوائد للأعمال التجارية، وتقديم قيمة مضافة للعملاء وتحسين كفاءة العمليات وترشيد التكاليف، والتمكن من إنشاء قاعدة أوسع من العملاء عن طريق دخول أسواق جديدة

وينبغي توسيع نطاق الدعم ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودمجهم في برامج التحول الرقمي، حيث أنهم يلعبون دوراً أساسياً في الاقتصاد الرقمي.

### 5.3.2. المواطن الرقمي

وهذا البعد هو الأهم على الإطلاق، حيث يجب أن يكون النظام التكنولوجي الرقمي مسخراً ومتمركزاً حول المواطن وتعزز التكنولوجيا الرقمية نوعية حياة المواطن والمجتمع المدني، بما في ذلك الفئات الأقل اقتداراً والأقليات، حيث أن اكتساب المهارات الرقمية الأساسية سيؤدي إلى تمكين الجميع من اغتنام الفرص التي تقدمها التكنولوجيا من أجل حياة أكثر جودة وموثوقية.

### 4.2. آليات وخطوات التحول الرقمي

مع تقدم التكنولوجيا وتطور الاتصالات أصبحت الأنظمة الرقمية جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإدارية للمؤسسة وفي ضوء ذلك يتطلب التحول الرقمي وجود آليات محددة وخطوات واضحة لضمان النجاح.

#### 1.4.2. آليات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي الناجح مجموعة من الآليات، تشمل: التقنيات، والبيانات، والموارد البشرية، والعمليات. ويمكن توضيحها على النحو التالي: (شجاده، 2021، صفحة 31)

- التقنيات: يتطلب التحول الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، تتيح استخدام الأصول بكفاءة. كما يتطلب ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة ومورديها، تقدمها فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، محلية أو سحابية.

- البيانات: ينبغي للمؤسسات أن تبذل جهداً لإدارة البيانات وتحليلها بانتظام وفعالية، من أجل توفير معلومات واجراءات نوعية موثوقة وكاملة، مع تطوير أدوات مناسبة للبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما ينبغي متابعة تدفق البيانات واستمرارها، والاستفادة منها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها.

- الموارد البشرية: يركز التحول الرقمي على عنصر مهم هو الموارد البشرية لتطبيقه؛ لذا ينبغي توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها، لاتخاذ قرارات فاعلة. كذلك يتطلب بناء رؤية المؤسسة والتخطيط لها وتنفيذ مخططاتها وجود كفاءات بشرية مؤهلة علمياً، وذات خبرة عملية، مسلحة بالإيمان بالتغيير والتطوير.

- العمليات: ينبغي للمؤسسات إرساء بناء تقنيّ فعّال يسمح بتطوير العمليات، التي هي مجموعة المهام التي تنتج خدمة أو منتجاً معيّنين، وتقدّمهما للمستفيدين، لضمان تطبيق أمثل للتحوّل الرقمي. وتتضمّن تلك المهام المواءمة الداخلية والخارجية في إنجاز تلك العمليات مع رقابة صارمة.

#### 2.4.2. خطوات التحوّل الرقمي

يتمثل التحوّل الرقمي في منشآت الأعمال في الخطوات التالية: (شجاده، 2021، صفحة 30)

- إقرار استراتيجية واضحة تحدّد الأولويات والأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؛
- تشكيل فريق من الخبراء، لوضع استراتيجية شاملة تركز على تحقيق الأهداف؛
- وضع الآليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؛
- استحداث وظيفة (مدير برنامج التحوّل الرقمي)، بحيث يكون مسؤولاً عن تنفيذ الاستراتيجية ونجاحها؛
- البدء في برنامج التحوّل الرقمي تدريجياً وبتوازن؛
- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية من الإدارة العليا في المؤسسة أو الشركة ومتابعتها وتقييمها باستمرار؛ إذ إن تأثيراتها ونتائجها تمسّ صميم عمل المؤسسة.

#### 3. المصارف الإسلامية

في الوقت الحالي المميز بالتقنية والابتكار، أصبح التحوّل الرقمي في المصارف الإسلامية أمراً ضرورياً لتلبية احتياجات العملاء والمواكبة مع التطورات العالمية في قطاع الخدمات المالية حيث يعتبر التحوّل الرقمي أساسياً في تحسين كفاءة الخدمات المالية وتوسيع نطاق التواصل مع العملاء.

#### 1.3. مفهوم المصارف الإسلامية ونشأتها

نستعرض فيما يلي تعريف المصارف الإسلامية ونشأتها

##### 1.1.3. تعريف المصارف الإسلامية

عرفت المصارف الإسلامية بأنها مؤسسات وساطة مالية تعمل على حشد وتعبئة المدخرات وإعادة ضخها وتوظيفها في الاقتصاد بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتجمع في نشاطها أعمال التمويل والاستثمار والخدمات المصرفية، وكل ذلك بطرق وأساليب متوافقة مع ضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية. (شبابي و هاني ، 2025، صفحة 105)

وكذلك عرف المصرف الإسلامي على أنه مؤسسة مالية لا تقدم قروض نقدية بل تقدم تمويلاً عينياً، أي في إطار توظيفها للأموال لا توجهها في صورتها النقدية فهي لا تتاجر في الائتمان ولا تتعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً من منطلق التزامها بأحكام الشريعة الغراء. (شوشان و بوعويّنة ، 2023 ، صفحة 101)

وتم تعريفه على أنه: مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل نموها وتحقق أقصى عائد منها بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار الأحكام الشرعية الإسلامية. (دويدي و مطالي، 2021 ، صفحة 213)

مما سبق يتضح أن المصارف الإسلامية هي مؤسسات مالية معاصرة، تقوم على هندسة مالية مستمدة من مقاصد الشريعة الإسلامية، تجمع بين الانضباط الشرعي والفعالية الاقتصادية، وتسعى إلى تقديم خدمات مصرفية تحقق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، عبر آليات تمويلية تشاركية تنبذ الربا والمخاطر غير المشروعة، وتستبدلها بعقود تقوم على العدل، والشفافية، وتقاسم الربح والخسارة.

### 2.1.3. نشأة المصارف الإسلامية

تعتبر تجربة النظام المصرفي حديثة العهد نسبياً، فكانت أولى المحاولات في آسيا بحملة (بنوك بلا فوائد) سنة 1958، ثم في ريف مصر حيث كانت أولها " بنك الادخار المحلي " سنة 1963 في إحدى محافظات دلتا النيل، وفي مدينة صيت ظهر أول بنك إسلامي للتنمية المحلية، يقوم بتجميع المدخرات من صغار الفلاحين والعمال في أماكن تواجدهم بالريف؛ وبمبالغ صغيرة بواسطة وسائل بسيطة تتوافق مع مستواهم الفكري والتعليمي، ولقد لاقت رواجاً منقطع النظير. ومع ذلك فإن التجربة قد خفت وانتهت لأسباب سياسية حثية، إلا أن التجربة بُعثت من جديد عام 1971، عندما أُعلن تأسيس " بنك ناصر الاجتماعي والذي باشر عمله مع مطلع سنة 1973، وربما كان هذا أول بنك يطبق المفهوم الإسلامي في مصر، والذي نص قانون إنشائه على عدم التعامل بالفوائد أخذاً أو عطاءً. ولقد أعلنت عدة دول من أعضاء منظمة المؤتمر الإسلامي عن رغبتها في إنشاء بنك إسلامي يساعد في تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان الإسلامية، وصدر إعلان النوايا في 12 ديسمبر 1973، ثم وقعت 25 دولة إسلامية على تأسيس البنك الإسلامية للتنمية في سنة 1974، ثم ظهر بنك دبي الإسلامي سنة 1978، وبيت التمويل الكويتي سنة 1979، وقد تأسست في العديد من البلدان بنوك و شركات إسلامية تقوم فيها الأعمال المصرفية والاستثمارية والتمويلية على أساس الشريعة الإسلامية، ولقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة كبيرة في إنشاء البنوك الإسلامية. (بومود، مطرف، و شاوي، 2020 ، صفحة 339)

## 2.3. أبعاد التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

في ظل التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي، أحدث التحول الرقمي تأثيراً واضحاً وفارقاً على الصناعة المصرفية الإسلامية - والتي تعرف بأنها "المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وعلى عدم التعامل بالفائدة - فقد أعاد تشكيل نموذج الأعمال المصرفية فيها نحو الأعمال المصرفية الرقمية، بالإضافة إلى إحداثه تغييراً شاملاً لسلسلة القيمة المصرفية. وقد انصب التركيز على أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في العمليات التشغيلية المصرفية، وعملاء البنوك (وهو ما يعرف بمحورية العميل)، والتقنيات الحديثة، والتنظيم والثقافة، والاستراتيجية الرقمية. فالتحول الرقمي يركز على هذه الأبعاد، والمصارف التي تنجح بالعمل عليها وتحديثها تكون قد وصلت لمستوى النضج الرقمي، ولذلك تكمن أبعاد التحول الرقمي في الآتي: (شحاده، 2021، الصفحات 32-36)

## 1.2.3. التقنيات

تعمل المصارف وبالاتعانة بالتقنيات الحديثة على تقديم حلول مبتكرة وفعالة للعملاء وسهلة الاستخدام. وتحقق للمصارف الإسلامية مزايا تنافسية، فمصطلح "التكنولوجيا الرقمية" يشير إلى "المعلومات الرقمية التي أصبحت ضرورة ملحة لشركات ومنظمات اليوم لكي تحقق الميزة التنافسية المرجوة في حقبة العولمة المعاصرة". وبهذا يظهر جلياً أن توظيف التكنولوجيا سيوفر فرصة للمصارف الإسلامية في اكتساب التميز والإبداع من خلال الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية العالمية، وهذا يتم من خلال تحويل المعرفة إلى مورد باستخدام التكنولوجيا، وبفضل هذه العناصر، ستتجه المصارف نحو الريادة والتميز في أعمالها وصولاً إلى تحقيق التنافسية العالمية.

## 2.2.3. الثقافة والتنظيم

تلعب ثقافة الابتكار والإبداع دوراً حاسماً في قطاع التمويل الإسلامي؛ إذ تعدّ أحد أهم المصادر لبناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التركيز والاستثمار في الابتكار، لتقديم خدمات جديدة ومتميزة تراعي متطلبات العملاء في العصر الرقمي. فالصيرفة الإسلامية ليست معنية فقط بإيجاد البديل للبنوك التقليدية التي تتعامل بالفائدة، وإنما عليها إثبات نفسها من خلال التميز في الأداء والابتكار في ظل الاقتصاد التنافسي والعولمة المالية.

## 3.2.3. استراتيجية التحول الرقمي

تؤثر التقنيات الرقمية بشكل واضح -عبر دمج وتوظيف التقنيات الرقمية- على المنظمات؛ إذ إنّ لديها القدرة على تحويل العمليات وظهور نماذج أعمال جديدة للمنافسة والسعي في العالم الرقمي. ولكن لا يكفي

الاستخدام المكثف للتقنيات من أجل إنجاز التحول الرقمي الفعال، بل يجب أن يكون لدى المؤسسات استراتيجية واضحة لتطوير الشركة، ومن ثم يتم دعمها بإمكانيات غير محدودة لهذه التقنيات المرتبطة بالاستراتيجية المختارة.

ويجب أن يكون الهدف الرئيسي للاستراتيجية تفاعلاً سلساً مع العميل، فالتحول الرقمي دون استراتيجية يؤدي إلى التركيز على التكنولوجيا بدلاً من العميل. لهذا يجب على المنظمات الناجحة الاستفادة من الاستراتيجية والثقافة والقيادة، لتسخير إمكانات التحول الرقمي للأعمال. فهدف الاستراتيجية الرقمية للمنظمة هو: تحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءة، وتحسين الابتكار، وتحسين عملية صنع القرار، وتحويل الأعمال. والمنظمة المبتكرة والناجحة بالمقارنة مع منافسيها هي التي لديها قيادة ومهارات وخبرة كافية لقيادة الاستراتيجية الرقمية.

وقد أظهرت الأبحاث أن الشركات التي لديها أعمال تجارية رقمية ناجحة، لها أيضاً استراتيجية واضحة والتزام من الإدارة العليا مع التغيير، ومشاركة الموظف المحفز في هذه العملية، والتركيز على التغييرات في احتياجات العملاء ومصلحتهم. لذلك يُنظر إلى تحول الأعمال الرقمية على أنه مجموعة من سبعة عناصر: نموذج الأعمال، والهيكل التنظيمي، ومهارات الموظفين الرقمية، ورقمنة العمليات التجارية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ورقمنة المنتجات والخدمات، والقنوات الرقمية للتفاعل مع العملاء.

#### 4.2.3. العملاء

تتطلب عملية التحول الرقمي تغييراً كاملاً في استراتيجية وثقافة وهيكل المؤسسة المالية لتركز على العميل بدلاً من التركيز على المنتج فقط؛ لذا فإنها تستلزم وجود قيادة ملتزمة، وتمكين الموظفين من أجل: تصميم آليات استبصار لفهم العملاء وإعادة توجيه العمليات للتركيز على العميل وتصميم خبرة كاملة للعميل وتحسين تجربة العميل.

#### 5.2.3. العمليات والخدمات

أحدث التحول الرقمي تأثيراً واضحاً وفارقاً على نموذج العمل في المصارف الإسلامية، فقد أعاد تشكيل نموذج الأعمال المصرفية فيها نحو الخدمات الرقمية، كما أدى إلى اضمحلال الممارسات التقليدية لصالح النماذج الرقمية والابتكارية، فتطورت المنتجات والخدمات بشكل كبير، وتم تخصيصها بما يتناسب وتفضيلات العملاء، بالإضافة إلى إحداثه تغييراً شاملاً لسلسلة القيمة المصرفية. وبدأت المصارف تستحدث ضمن هيكلها التنظيمي قسم المصرفية الرقمية الذي يعنى بالتحول الرقمي، ومواكبة أحدث التقنيات التي استعانت بها في تحديث أنظمتها إلى أنظمة أخرى ذات سرعة أكبر وأداء أعلى. بالإضافة إلى ذلك، حققت بعض المصارف الإسلامية كفاءة عالية في تلبية احتياجات العملاء المتطورة، مثل: تقديم التمويل الرقمي الذي يوفر الراحة والسرعة للعملاء، وأيضاً فتح الحسابات للعملاء الجدد إلكترونياً دون الحاجة لزيارة المصرف من خلال إجراء خطوات فتح الحساب كافة وطلب

التمويل إلكترونيا. وكذلك افتتحت بعض من المصارف "الفروع الرقمية Digital Branches" التي تمكن العملاء بعدد من الخيارات لإجراء المعاملات المالية ذاتيا - من دون تواجد أي موظف في الفرع - بشكل سهل وفعال، وبأي وقت وعلى مدار اليوم والأسبوع.

### 3.3. واقع تطبيق التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

توجد العديد من الأسباب والدوافع لتطبيق التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، يمكن إيجازها فيما يلي: (شبابي و هاني ، 2025 ، صفحة 106)

#### 1.3.3. زيادة حدة المنافسة

نتيجة لارتفاع حدة المنافسة بين البنوك أصبح من الضروري على البنوك الإسلامية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وتقديم خدمات رقمية ومبتكرة بهدف تعزيز قدراتها التنافسية.

#### 2.3.3. ارتفاع التكاليف وضغوط الميزانية

يعتبر ارتفاع التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات وإجراء العمليات في البنوك الإسلامية من أهم أسباب ال تدفعها لتبني التحول الرقمي واستخدام التقنيات التكنولوجية التي تساهم في تقليل الجهد والوقت والتكاليف.

#### 3.3.3. ظهور شركات التكنولوجيا المالية

أدى ظهور شركات التكنولوجيا المالية إلى حدوث ثورة في القطاع المصرفي، وذلك بعدما تغيرت طبيعة هذه الشركات من شركات تقدم حلول تكنولوجية إلى شركات منافسة تقوم بتقديم خدمات مبتكرة وبأسعار تنافسية.

#### 4.3.3. تغير متطلبات العملاء وزيادة احتياجاتهم

يحتاج العملاء اليوم إلى خدمات مصرفية مخصصة، تتوافق مع المعايير الشرعية، وهذا ما شكل ضغط على البنوك وفرض عليها تحديث وتطوير خدماتها الرقمية.

#### 5.3.3. السعي لتوسيع نطاق الوصول

تسعى البنوك الإسلامية إلى الوصول إلى عملاء جدد في مواقع جغرافية مختلفة دون فتح فروع جديدة تكلفها ميزانيات كبيرة، وذلك من خلال فتح قنوات رقمية جديدة تساعد على الوصول وإلى أكبر قدر من العملاء.

### 6.3.3. توجهات الحكومة

تبنى العديد من الحكومات استراتيجيات تهدف إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وهذا ما يشكل عامل ضغط على المصارف الإسلامية للاندماج في هذه الاستراتيجيات.

#### 4. التحديات والفرص في التحول الرقمي للمصارف الإسلامية

يُعد التحول الرقمي في المصارف الإسلامية خطوة استراتيجية نحو تحقيق الريادة المالية في العصر الحديث، حيث يُوفر فرصاً واعدة لتعزيز الشمول المالي، ورفع جودة الخدمات، وتوسيع الوصول إلى فئات جديدة من العملاء. ومع ذلك، لا يخلو هذا التحول من تحديات معقدة.

##### 1.4. تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

رغم التقدم المتسارع في تقنيات الخدمات المالية، إلا أن المصارف الإسلامية تواجه جملة من التحديات عند دخولها مضمار التحول الرقمي. من أبرز هذه التحديات: (Fitria، 2025، الصفحات 11-13)

##### 1.1.4. الامتثال التنظيمي والشرعية في الخدمات الرقمية

أحد التحديات الرئيسية في رقمنة البنوك الإسلامية هو التنظيم والامتثال لمبادئ الشريعة في الخدمات الرقمية. تعمل البنوك الإسلامية بناءً على مبادئ مثل تحريم الربا (الفائدة)، والغرر (عدم اليقين)، والميسر (القمار). يجب تصميم الخدمات المالية الرقمية، مثل المعاملات عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، وتطبيقات التكنولوجيا المالية، بعناية لضمان الامتثال لهذه المبادئ. تحتاج الهيئات التنظيمية، مثل المجلس الوطني للشريعة والبنوك المركزية، إلى وضع إرشادات واضحة ومعيارية لمنع الانتهاكات. على سبيل المثال، يجب أن تكون منصات الإقراض الرقمية في البنوك الإسلامية مُهيكلية على نموذج مشاركة الأرباح (المضاربة) أو الملكية المشتركة (المشاركة) بدلاً من الإقراض القائم على الفائدة التقليدية.

##### 2.1.4. أمان البيانات وحماية العملاء في الخدمات المصرفية الرقمية

تحدٍ آخر كبير هو أمان البيانات وحماية العملاء في أنظمة المصرفية الرقمية. مع زيادة المعاملات عبر الإنترنت، تزداد أيضاً مخاطر التهديدات السيبرانية، والاحتيال، وانتهاكات البيانات. إن ضمان تدابير قوية للأمن السيبراني، مثل التشفير، والمصادقة متعددة العوامل، والتحقق من المعاملات المعتمد على البلوكشين، أمر حاسم لحماية المعلومات المالية للعملاء. على سبيل المثال، إذا أطلق بنك إسلامي تطبيقاً للخدمات المصرفية عبر الهاتف

المحمول، يجب عليه تنفيذ آليات تسجيل دخول آمنة وأنظمة كشف الاحتيال لمنع الوصول غير المصرح به والاحتياالات المالية.

#### 3.1.4. الثقافة الرقمية وتبني العملاء للخدمات المالية الإسلامية

علاوة على ذلك، فإن نقص الثقافة الرقمية بين مستخدمي الخدمات المالية الإسلامية يشكل تحدياً لتبني الخدمات المصرفية الرقمية. العديد من العملاء، وخاصة في المناطق الريفية أو الأقل تقدماً من الناحية التكنولوجية، قد لا تكون على دراية بعمليات المصرفية عبر الإنترنت، والمحافظ الرقمية، أو تطبيقات التكنولوجيا المالية. يمكن أن تعيق هذه الفجوة في الوعي والفهم التبني الواسع للخدمات المصرفية الإسلامية الرقمية. لمعالجة ذلك، يمكن للبنوك الإسلامية إجراء حملات تعليمية، وورش عمل، ودروس تعليمية سهلة الاستخدام لمساعدة العملاء على الانتقال إلى المنصات الرقمية. على سبيل المثال، يمكن لبنك إسلامي إطلاق تطبيق تفاعلي يعلم المستخدمين كيفية إجراء معاملات متوافقة مع الشريعة بأمان وكفاءة.

#### 4.1.4. المنافسة مع البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية غير المتوافقة مع الشريعة

تظل المنافسة مع البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية غير المتوافقة مع الشريعة تحدياً ملحاً. غالباً ما تتمتع البنوك التقليدية وشركات التكنولوجيا المالية الناشئة بميزة في الابتكار الرقمي واختراق السوق، مما يجعل من الصعب على البنوك الإسلامية المنافسة. تقدم العديد من شركات التكنولوجيا المالية خدمات مالية سريعة ومنخفضة التكلفة تجذب العملاء، حتى بين المجتمعات المسلمة. للبقاء تنافسية، تحتاج البنوك الإسلامية إلى الابتكار المستمر مع الحفاظ على إطارها المتوافق مع الشريعة. على سبيل المثال، يمكنها تطوير عقود قائمة على تقنية البلوكشين تقوم بأتمتة والتحقق من المعاملات المتوافقة مع الشريعة، مما يجعلها فعالة وموثوقة.

#### 5.1.4. دمج الامتثال للشريعة في التقنيات الرقمية المتقدمة

أحد التحديات الحرجة في رقمنة المصرفية الإسلامية هو ضمان توافق التقنيات الرقمية المتقدمة مع مبادئ الشريعة. بينما تقدم الذكاء الاصطناعي، والبلوكشين، والعقود الذكية الكفاءة والأمان، يجب أن يتم هيكلة تطبيقها في المالية الإسلامية بعناية لتجنب عناصر الربا (الفائدة)، والغرر (عدم اليقين المفرط)، والميسر (القمار). على سبيل المثال، يجب تصميم استخدام خوارزميات التداول الآلي في منصات الاستثمار الإسلامية لتتبع مبادئ الاستثمار الأخلاقي بدلاً من التداول المضاربي. التحدي هو دمج هذه التقنيات دون انتهاك أخلاقيات المالية الإسلامية.

## 6.1.4. محدودية توفر المنتجات المالية الرقمية المتوافقة مع الشريعة

بالمقارنة مع المصرفية التقليدية، تظل مجموعة المنتجات المالية الإسلامية الرقمية محدودة نسبياً. تم تصميم العديد من حلول التكنولوجيا المالية وفقاً لمبادئ المالية التقليدية، مما يجعل من الصعب على البنوك الإسلامية اعتمادها مباشرة. على سبيل المثال، تعتمد منصات الإقراض الرقمية في المصرفية التقليدية غالباً على نماذج قائمة على الفائدة، بينما تتطلب المالية الإسلامية هياكل بديلة مثل المربحة (تمويل التكلفة زائد) أو الإيجار (التأجير). يتطلب تطوير المنتجات الرقمية المتوافقة مع الشريعة مزيداً من الوقت والخبرة والموافقة التنظيمية، مما يمكن أن يبطئ عملية التحول الرقمي.

## 7.1.4. الاستثمار الأولي العالي في التحول الرقمي

يتطلب تنفيذ التكنولوجيا المالية المتقدمة استثماراً رأسمالياً كبيراً، مما يمكن أن يكون عبئاً على البنوك الإسلامية، خاصة المؤسسات الصغيرة. يمكن أن تكون التكاليف المرتبطة بتطوير تطبيقات المصرفية المحمولة الآمنة، ودعم العملاء المدفوع بالذكاء الاصطناعي، وأنظمة التحقق القائمة على البلوكشين مرتفعة. على عكس البنوك التقليدية التي تمتلك موارد ضخمة، قد تكافح البنوك الإسلامية لتخصيص أموال كافية للتحول الرقمي السريع. على سبيل المثال، يتطلب إنشاء نظام بيئي مصرفي رقمي متوافق تماماً مع الشريعة مع ميزات إدارة الزكاة والوقف المدفوعة بالذكاء الاصطناعي التزاماً مالياً كبيراً.

## 8.1.4. المقاومة للتغيير من العملاء التقليديين

على الرغم من القبول المتزايد للمصرفية الرقمية، قد يكون بعض العملاء، وخاصة الأجيال الأكبر سناً، مترددين في الثقة في المالية الرقمية.

## 9.1.4. التنسيق التنظيمي عبر الولايات القضائية المختلفة

تعمل المصارف الإسلامية في دول مختلفة مع أطر تنظيمية مختلفة، مما يجعل التوحيد والامتثال التنظيمي تحدياً معقداً. بينما تمتلك بعض الدول تنظيمات مصرفية إسلامية راسخة، تفتقر دول أخرى إلى إرشادات واضحة للتمويل الإسلامي الرقمي. يخلق هذا النقص في التنسيق عقبات أمام شركات التكنولوجيا المالية الإسلامية التي ترغب في العمل دولياً. على سبيل المثال، قد تواجه خدمة مصرفية رقمية متوافقة مع الشريعة تم تطويرها في ماليزيا عقبات تنظيمية عند التوسع إلى الشرق الأوسط أو أوروبا بسبب تفسيرات مختلفة لمبادئ التمويل الإسلامي. بينما تواجه المصارف الإسلامية تحديات مثل التعقيدات التنظيمية، ومخاطر الأمن السيبراني، ومقاومة العملاء، وعروض المنتجات المحدودة، فإن الفرص التي تقدمها الرقمنة تفوق بكثير العقبات. من خلال الاستفادة

من الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين، والبيانات الضخمة، وحلول الدفع الرقمية، يمكن للمصارف الإسلامية تعزيز الكفاءة، والشمول المالي، والتوسع العالمي مع الالتزام بمبادئ الشريعة. مع استمرار تطور التكنولوجيا، يجب على المصارف الإسلامية تبني الابتكار للبقاء تنافسية وتقديم حلول مالية أخلاقية وشفافة وقابلة للوصول للمجتمع المسلم في جميع أنحاء العالم.

#### 2.4. فرص التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

يوفر التحول الرقمي أمام المصارف الإسلامية فرصاً واسعة لإعادة تشكيل خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المالي وتمثل هذه الفرص في: (Fitria، 2025، الصفحات 9-10)

##### 1.2.4. تطوير العقود الذكية للمعاملات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية

من أبرز الفرص الواعدة استخدام العقود الذكية المدعومة بتقنية بلوكتشين لتسهيل الاتفاقيات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. تُمكن العقود الذكية من أتمتة ترتيبات تقاسم الأرباح، وضمان شفافية حفظ السجلات، وإزالة الشكوك في المعاملات. على سبيل المثال، يمكن تنفيذ عقد استثمار المضاربة (تقاسم الأرباح) تلقائياً باستخدام العقود الذكية، مما يضمن توزيعاً عادلاً للأرباح دون تلاعب. يُعزز هذا الابتكار الشفافية ويبني الثقة بين عملاء الخدمات المصرفية الإسلامية.

##### 2.2.4. توسيع نطاق التمويل الجماعي الإسلامي والإقراض من نظير إلى نظير (P2P)

تُمكن الرقمنة من نمو منصات التمويل الجماعي والإقراض من نظير إلى نظير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، مما يوفر حلول تمويل بديلة لرواد الأعمال والشركات الصغيرة. وقد نجحت منصات مثل Ethis و Kapital Boost في ربط المستثمرين الأخلاقيين بالشركات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للحصول على تمويل حلال. ومن خلال الاستفادة من المنصات الرقمية، يُمكن للبنوك الإسلامية دعم مبادرات التمويل الأصغر القائمة على القرض الحسن، وتمكين المجتمعات المحرومة، وتعزيز الشمول المالي.

##### 3.2.4. تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) في خدمة العملاء وإدارة المخاطر:

يمكن أن يحسن الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة تجربة العملاء، ويقوم بأتمتة فحوصات الامتثال، ويعزز عمليات تقييم المخاطر. يمكن أن توفر الروبوتات المحادثة المدعومة بالذكاء الاصطناعي المساعدة الفورية فيما يتعلق بخدمات المصرفية الإسلامية، بينما يمكن لنماذج تعلم الآلة تقييم مخاطر التمويل دون الاعتماد على تقييمات الائتمان القائمة على الفائدة. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد المستشارين الآليين المدعومين بالذكاء

الاصطناعي العملاء في بناء محافظ استثمارية متوافقة مع الشريعة من خلال تحليل اتجاهات سوق الأسهم الحلال.

#### 4.2.4. المصرفية الإسلامية الرقمية كنموذج بنك كامل عبر الإنترنت

يقدم ظهور البنوك الإسلامية الرقمية فقط فرصة كبيرة للصناعة. مع عدم الاعتماد على الفروع المادية، يمكن للبنوك الرقمية تقديم حلول مالية فعالة من حيث التكلفة، وقابلة للوصول، ومبتكرة. تظهر أمثلة مثل بنك Aladin في إندونيسيا وبنك Nomo في المملكة المتحدة كيف يمكن للبنوك الإسلامية الرقمية بالكامل جذب العملاء المسلمين المتمرسين في التكنولوجيا على مستوى العالم. تسمح نماذج المصرفية الرقمية بالتكامل السلس للخدمات المالية الإسلامية، مثل مدفوعات الزكاة الرقمية، وخيارات الاستثمار الحلال، والتخطيط المالي القائم على الذكاء الاصطناعي.

#### 5.2.4. تعزيز النظام البيئي المالي الإسلامي العالمي

تسمح الرقمنة للمصرفية الإسلامية بتوسيع نطاقها خارج الأسواق التقليدية، مما يمكن التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية الإسلامية الدولية. يعزز هذا إنشاء نظام بيئي مالي إسلامي عالمي حيث يمكن للمؤسسات من مناطق مختلفة تبادل التكنولوجيا والخبرة وأفضل الممارسات التنظيمية. على سبيل المثال، يمكن للبنوك الإسلامية المستندة إلى ماليزيا والإمارات العربية المتحدة أن تتعاون لتقديم خدمات التحول الرقمي عبر الحدود، مما يمكن المعاملات الدولية السلسة للمغتربين المسلمين.

#### 6.2.4. اعتماد البيانات الضخمة لحلول مالية مخصصة

تمكن تحليلات البيانات الضخمة البنوك الإسلامية من تطوير منتجات مالية مخصصة تلبي تفضيلات العملاء الأخلاقية والدينية. من خلال تحليل سلوك العملاء، وعادات الإنفاق، والاحتياجات المالية، يمكن للبنوك الإسلامية تقديم خطط ادخار مخصصة، وفرص استثمار حلال، وبرامج تعليم مالي مستهدفة. على سبيل المثال، يمكن لبنك إسلامي استخدام البيانات الضخمة لتوصية بخطط تأمين حلال (تكافل) محددة بناءً على ملف المخاطر وخيارات نمط حياة العميل.

#### 7.2.4. دمج حلول الدفع الرقمية في الاقتصاد الحلال

يوفر نمو الاقتصاد الحلال العالمي، بما في ذلك الطعام الحلال، والأزياء، والسياحة، فرصة للبنوك الإسلامية لدمج حلول الدفع الرقمية التي تتماشى مع مبادئ الشريعة. يمكن أن تعزز المدفوعات غير التلامسية، والمحافظ الرقمية، وتتبع سلسلة الإمداد الحلال المعتمدة على البلوكتشين من دور البنوك الإسلامية في صناعة

الحلال الأوسع. على سبيل المثال، يمكن لبنك إسلامي أن يتعاون مع منصات التجارة الإلكترونية الحلال لتقديم خيارات الشراء الآن والدفع لاحقاً (BNPL) المتوافقة مع الشريعة، مما يعزز الاستهلاك الأخلاقي والانضباط المالي.

#### 8.2.4. زيادة الوصول إلى الخدمات المالية الإسلامية

الرقمنة تقدم أيضاً العديد من الفرص لنمو المصرفية الإسلامية. واحدة من أكبر المزايا هي سهولة الوصول إلى الخدمات المالية الإسلامية للمجتمع الأوسع. تلغي المصرفية الرقمية الحواجز الجغرافية، مما يسمح للعملاء من مناطق مختلفة بالوصول إلى المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة دون الحاجة إلى زيارة الفروع الفعلية. على سبيل المثال، يمكن لمزارع في قرية نائية استخدام تطبيق مصرفي إسلامي للتقدم بطلب للحصول على قرض تمويل صغير بناءً على مبدأ القرض الحسن، مما يضمن الشمول المالي.

#### 9.2.4. الكفاءة التشغيلية والابتكار في المنتجات المالية الإسلامية

بالإضافة إلى ذلك، فإن الكفاءة التشغيلية وتعزيز ابتكار المنتجات المالية الإسلامية هي فوائد رئيسية للرقمنة. تمكّن الأتمتة، والذكاء الاصطناعي (AI)، وتحليلات البيانات الضخمة البنوك الإسلامية من تبسيط عملياتها، وتقليل التكاليف، وتحسين تجربة العملاء. على سبيل المثال، يمكن للدردشة الآلية المدفوعة بالذكاء الاصطناعي تقديم ردود فورية على استفسارات العملاء حول منتجات الاستثمار الحلال، بينما يمكن أن تساعد أدوات تقييم المخاطر الآلية في تقييم جدارة الائتمان لمقدمي طلبات التمويل الإسلامي بناءً على معايير أخلاقية وعادلة.

#### 10.2.4. تعزيز نظام التكنولوجيا المالية الإسلامية

فرصة رئيسية أخرى هي تعزيز نظام التكنولوجيا المالية الإسلامية لدعم النمو الاقتصادي القائم على الشريعة. يساهم ظهور الشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية المتوافقة مع الشريعة والمتخصصة في التمويل الجماعي، والإقراض من نظير إلى نظير، ومنصات الاستثمار الحلال في سوق مالية إسلامية أكثر ديناميكية وسهولة في الوصول. تسمح منصات مثل Ethis و Kapital Boost، على سبيل المثال، للمستثمرين بتمويل مشاريع تجارية أخلاقية مع ضمان الامتثال للمبادئ الإسلامية. يعزز هذا النظام المتنامي ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية داخل المجتمع المسلم.

#### 11.2.4. التوسع العالمي للمصرفية الإسلامية من خلال الرقمنة

أخيراً، تفتح التكنولوجيا الرقمية فرص التوسع العالمي للمصرفية الإسلامية. مع الطلب المتزايد على المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة. على مستوى العالم، تمكّن الرقمنة البنوك الإسلامية من الوصول إلى

الأسواق الدولية دون الحاجة إلى وجود مادي في كل دولة. من خلال استخدام تقنية البلوكشين للمعاملات عبر الحدود والذكاء الاصطناعي للتخطيط المالي الشخصي، يمكن للبنوك الإسلامية جذب العملاء المسلمين في الدول التي لا تشكل فيها الأغلبية المسلمة، والذين يبحثون عن بدائل مصرفية أخلاقية ومتوافقة مع الشريعة. على سبيل المثال، يمكن لبنك إسلامي رقمي فقط مقره في ماليزيا أن يقدم خدماته للمسلمين في أوروبا من خلال منصة مصرفية متنقلة آمنة ومتعددة اللغات.

## 5. الدراسات السابقة

### 1.5. الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة (شبابجي سفيان، هاني منال 2025) مجلة الاقتصاد الجديد بعنوان: التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع التحول الرقمي لدى البنوك الإسلامية بالإضافة لتحديد أهم العوائق والتحديات التي تواجهها. وذلك من خلال اجراء دراسة مقارنة بين بنكين إسلاميين بارزين وهما بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي ، ولتحقيق الأهداف المسطرة تم استخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن كلا البنكين قد بلغا مستويات متقدمة في عملية التحول الرقمي ورقمنة مختلف العمليات البنكية ، حيث ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديمه للعديد من الخدمات التقنية المبتكرة، وقد كشفت الدراسة عن وجود تحديات مختلفة تواجه كل بنك ، كما خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية أصبح ضرورة ملحة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا، حيث أنه لم يعد خياراً بل أصبح استراتيجية أساسية لتعزيز التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

ثانياً: دراسة (بوعاية عصام، فيشوش حمزة 2024) مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة بعنوان: دور البنوك الإسلامية في تمويل الأفراد والمؤسسات - دراسة حالة مصرف السلام الجزائر-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الخدمات والمنتجات التي يقدمها مصرف السلام وتحليل دور البنوك الإسلامية في تمويل الأفراد والمؤسسات من خلال دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، وذلك من خلال القيام بتحليل الإحصائيات المقدمة من طرف المصرف للفترة 2013-2023، ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، مع اعتماد أسلوب دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلى أن مصرف السلام مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية التي تلبي احتياجات الأفراد والشركات وأنه يلعب دوراً فعالاً في تمويل الأفراد والمؤسسات إلى أن هذا التمويل موجه بشكل كبير للمؤسسات.

ثالثاً: دراسة ( شوشان خديجة، بوعويينة حمو 2023) مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الإسلامية الجزائرية- دراسة حالة مصرف السلام-

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التحول الرقمي وأهم تقنياته في تعزيز وتحسين الخدمات المالية المصرفية، والوقوف على واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بالجزائر وأهم التحديات التي تواجهها، بالإضافة لدراسة حالة مصرف السلام الجزائر بالاعتماد على تقارير المصرف السنوية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج وهي توفر الرقمنة فرص الابتكار وتقديم خدمات مالية جديدة توفر الوقت والجهد وتكلفة منخفضة، لا تزال تطبيق رقمنة المعاملات البنكية جد منخفض في المصارف الإسلامية بالجزائر، غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مما يستدعي تبني استراتيجية ورؤية واضحة للنهوض ولتطوير الخدمات والمنتجات المالية المقدمة، غياب سوق مالي في الجزائر أثر سلباً على تفعيل تقنيات التكنولوجيا والتحول الرقمي.

رابعاً: دراسة ( تخربين وليد، بوخرص أحمد أمين 2022) مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات بعنوان: واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة -مصرف البلاد السعودي-

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية بالتطبيق على مصرف البلاد السعودي، حيث تم التطرق إلى أبرز المفاهيم المرتبطة بكل من التحول الرقمية والمصارف الإسلامية بالإضافة إلى دراسة حالة مصرف البلاد السعودي وذلك بالاعتماد على تقرير مجلس إدارة مصرف البلاد السعودي لسنة 2020. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إيلاء مصرف البلاد أهمية بالغة للتحول الرقمي ضمن إستراتيجيته حيث يسعى لأن يصبح المصرف الرقمي الرائد في الابتكار، تمكن المصرف من تحقيق عدة إنجازات لعل من أبرزها أنه أول مصرف في المملكة والخليج يطرح خدمة فتح الحسابات الجارية لعملاء المؤسسات والشركات الفردية رقمياً، كما حصد المصرف عدة جوائز نظير جهوده على الصعيد الرقمي من كجائزة أفضل مصرف رقمي لعام 2018، بالإضافة إلى جائزة أفضل منتج رقمي عام 2019.

خامساً: دراسة (بلعدي عبد الله 2022) مجلة البحوث والدراسات بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية - دراسة حالة بنك السلام الجزائري -

هدفت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة القطاعات لاسيما القطاع المصرفي والمالي الذي يسعى إلى تطوير وتحسين سلعه وخدماته وتسهيل وصولها إلى المستفيدين. فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها تنمية وتطوير جودة مواردها البشرية. وفي خطوة لتوليد الثروة

وتنوع الاقتصاد الوطني ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن نجاح عملية التحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية مرهون بتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية، وهذا بدوره يؤدي في الحصول على المورد البشري الكفاء والمتميز القادر على خلق قيمة مضافة عالية والحيازة على أكبر الحصص السوقية، لأنه أساس الأفكار والمنتجات المتميزة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصيرفة الإسلامية. حقق مصرف السلام الجزائري قفزة نوعية في مجال تحسين جودة الخدمة المصرفية بتبنيه تكنولوجيا المعلومات كأسلوب في تسيير نشاطه والتقرب من زبائنه وتلبية لحاجياتهم ورغباتهم، وتقليص عامل الزمن والتكلفة، بتنوع خدماته وسهولة الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين بتطوير وسائل الاتصال بهم، واستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة، والسهر على تحسين أداء العاملين وتحقيق الكفاءة التشغيلية بالتطوير والتدريب، خاصة على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

سادساً: دراسة ( مها خليل يوسف شحادة 2021 ) أطروحة دكتوراه بعنوان: التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من خلال دراسة مفهوم التحول الرقمي، وبيان مزاياه وتحدياته ومخاطره، والاطلاع على التقنيات الرقمية الحديثة المتعلقة به، بالإضافة إلى معرفة مدى تحول البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمى بالنضج الرقمي، وإلى التعرف على أثر التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبانة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أكبر أو يساوي  $\alpha$  بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي والمتمثلة ب (التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والنضج الرقمي)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أكبر أو يساوي  $\alpha$  بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي المتمثلة بالمستجدات الرقمية، القيادة، وأيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أكبر أو يساوي  $\alpha$  للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن على الكفاءة التشغيلية، والميزة التنافسية، وتجربة العملاء، والأداء التنظيمي، والمخاطر).

## 2.5. الدراسات باللغة الأجنبية

**1<sup>st</sup>: (Tira Nur Fitria 2025) (JIEI) Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam Islamic Banking Digitalization: Challenges and Opportunities in the Era of Industrial Revolution 4.0**

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق رقمنة الخدمات المصرفية الإسلامية وتحدياتها وفرصها. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي. وقد أدى تطبيق الرقمنة في الخدمات المصرفية الإسلامية إلى تحسين كفاءة الخدمات المالية وإمكانية الوصول إليها وامتثالها لمبادئ الشريعة الإسلامية بشكل كبير. تُحدث هذه الدراسة على رقمنة الخدمات المصرفية الإسلامية في إندونيسيا وما أدت لتحولاً كبيراً في المشهد المالي، مما يجعل الخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية أكثر سهولة في الوصول إليها وفعالية وأماناً. ومن خلال التطورات التكنولوجية، مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل، وابتكارات التكنولوجيا المالية، نتائج هذه الدراسة وهي يوفر التحول الرقمي للخدمات المصرفية الإسلامية فرصاً كبيرة للمجتمع، بما في ذلك زيادة الوصول إلى الخدمات المالية، وخيارات الاستثمار الأخلاقية، وزيادة المشاركة الاقتصادية. ومع ذلك، لا بد من مواجهة تحديات مثل تهديدات الأمن السيبراني، ونقص الثقافة الرقمية، وضمان الامتثال التنظيمي. من خلال اتخاذ خطوات استباقية لتثقيف أنفسهم، وممارسة الخدمات المصرفية الإلكترونية الآمنة، ودعم الحلول الرقمية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، يمكن للأفراد والشركات الاستفادة الكاملة من إمكانات الخدمات المصرفية الرقمية الإسلامية مع الالتزام بالمبادئ المالية الإسلامية.

**2<sup>nd</sup>: ( Benazza Hicham, Djilali Toumi Hamza2024) Journal of New Economy Digital Maturity and Artificial Intelligence in Islamic Banks and Their Role in Enhancing Digital Financial Inclusion: A Study of Al Rajhi Bank's Experience**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول مفاهيم التحول الرقمي والنضج الرقمي والشمول المالي الرقمي، إبراز تطبيقات التكنولوجيا المالية الإسلامية في تحقيق الشمول المالي الرقمي، تحليل تجربة مصرف الراجحي. تقدم الدراسة تحليلاً نظرياً حول التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المصارف الإسلامية، مع التركيز على الشمول المالي الرقمي وتحليل تجربة مصرف الراجحي كنموذج تطبيقي لدور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المصارف الإسلامية. أهم النتائج المتوصل إليها: يُساهم تبني التكنولوجيا المالية في المؤسسات في خفض التكاليف التشغيلية، ودعم التنافسية، وتحقيق الشمول المالي الرقمي. وُجد أن الأدوات المالية الإسلامية تُمثل بديلاً عن الأدوات المالية الربوية التقليدية. إلا أنه لتغطية جميع جوانب التمويل في الاقتصاد الوطني، يجب أن تتجاوز هذه الأدوات مجرد طرح البدائل، بل يجب أن تكون هناك مبادرة لابتكار وتطوير استراتيجياتها الحالية، فالتوسع في أسواق مصرفية عالمية يتطلب ذلك. أهمية تشجيع البنوك على مواكبة التكنولوجيا المالية، وانتقال القطاعات المالية من الاقتصاد

التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي، مع إدارة مخاطر وتداعيات هذا التحول في الوقت نفسه. وتُعتبر تجربة مصرف الراجحي، الرائد في هذا المجال، مثالاً يُحتذى به.

### 3.5. الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رغم تشابه موضوع الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بعدة جوانب تميزها عن غيرها، نلخصها كما يلي:

#### 1.3.5. التركيز الجغرافي المحدد

بينما ركزت دراسات سابقة على نماذج مصرفية في دول مثل السعودية، الأردن، أو قطر (مثل دراسة شحادة، 2021؛ ودراسة بن عزة وتومي، 2024)، فإن هذه الدراسة تركز تحديداً على مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف، مما يمنحها طابعاً محلياً يراعي خصوصية البيئة الجزائرية.

#### 2.3.5. الطابع المقارن الميداني

بخلاف أغلب الدراسات السابقة التي اعتمدت على التحليل النظري أو دراسة جانب واحد (إما إداري أو أكاديمي)، تميزت هذه الدراسة بكونها مقارنة ميدانية بين وجهتي نظر الأكاديميين والموظفين، مما يضيف بعداً تحليلياً مزدوجاً قلما تم تناوله بهذا الشكل.

#### 3.3.5. اعتمادها على بيانات ميدانية أصلية

استندت الدراسة إلى بيانات ميدانية جمعت مباشرة من الميدان عن طريق استبيان موجه إلى عينة قصدية من الأكاديميين والموظفين في مدينة سطيف، مما يعكس واقع التحول الرقمي داخل المصرف وليس فقط تصوراً نظرياً عاماً.

#### 4.3.5. دمج بين البعد الشرعي والتقني

اهتمت الدراسة بإبراز التحول الرقمي في ضوء الخصوصية الشرعية للمصارف الإسلامية، وهو بُعد لم توله بعض الدراسات الأجنبية والمحلية اهتماماً كافياً.

#### 5.3.5. تركيزها على التحديات والفرص معاً

في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على التحديات فقط أو على فرص التحول الرقمي، فإن هذه الدراسة سعت إلى الجمع بينهما وتحليل التفاعل بين التحديات والفرص في البيئة الواقعية لمصرف إسلامي جزائري.

## 6. الفجوة البحثية

شهد القطاع المصرفي العالمي في السنوات الأخيرة تحولات جذرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار، سواء من حيث الخدمات المقدمة، أو نماذج العمل، أو طرق التفاعل مع العملاء. ورغم أن المصارف الإسلامية بدأت في الدخول إلى هذا المسار، إلا أن وتيرة التحول الرقمي فيها تبقى متواضعة مقارنة بالمصارف التقليدية، وذلك بسبب خصوصياتها المرتبطة بالامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية، وبنية المنتجات المعتمدة على صيغ تمويل تشاركية، تتطلب نماذج رقمية مرنة ومتوافقة شرعياً.

وبالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، نلاحظ أن معظم الأبحاث ركزت على التحول الرقمي في المصارف التجارية التقليدية أو في بيئات مصرفية متقدمة، وتناولت المواضيع التقنية والإدارية دون أن تخوض بعمق في الجوانب التي تهم المصارف الإسلامية. كما أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تستهدف تجارب مصرفية إسلامية محددة في بلدان عربية، لا سيما في الجزائر، حيث لا تزال البيئة التنظيمية والتقنية في طور التحديث، وتحتاج المصارف الإسلامية إلى نماذج تحول رقمي تراعي القيود الشرعية والقانونية والسياق الاقتصادي المحلي.

وإذا كان هناك بعض الجهود البحثية التي رصدت التحديات التقنية أو التنظيمية، فإنها غالباً ما أهملت البُعد البشري والتحليلي المقارن، ولم تُعطِ أهمية كافية للفروق بين وجهات نظر الأكاديميين المختصين في المالية الإسلامية، والموظفين الميدانيين في المصارف الإسلامية الذين يعيشون تفاصيل التحول اليومي. هذه الفجوة تجعل من الضروري بناء دراسة علمية تجمع بين التحليل النظري والمقاربة الميدانية، وتسلط الضوء على تحديات وفرص التحول الرقمي من واقع تجربة مصرفية إسلامية حقيقية، مثل مصرف السلام الجزائر.

ومن هنا، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من سعيها لسد هذه الفجوة، من خلال:

- تقديم تحليل مقارن بين تصورات الأكاديميين والموظفين حول التحول الرقمي؛
- رصد التحديات الواقعية التي تواجه مصرف السلام في هذا المجال؛
- استكشاف الفرص الممكنة لتعزيز أدائه الرقمي وفقاً لمتطلبات الشريعة؛
- واقتراح حلول قابلة للتطبيق تراعي خصوصية البيئة الجزائرية.

كخلاصة تناول الجانب النظري من هذه الدراسة الإطار المفاهيمي لموضوع التحول الرقمي في السياق المصرفي الإسلامي، مع التركيز على تعريف المفهوم، أبعاده، دوافعه، وآثاره المحتملة. وقد تبين أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال أدوات تكنولوجية حديثة فحسب، بل يشمل تغييراً جذرياً في البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية ونماذج تقديم الخدمة.

وبالنظر إلى خصوصية المصارف الإسلامية، فإن التحول الرقمي فيها يطرح تحديات إضافية تتعلق بضرورة التوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، مما يفرض الحاجة إلى حلول تقنية مبتكرة تتماشى مع صيغ التمويل الإسلامي. كما أظهر التحليل أن هناك مجموعة من التحديات الأساسية التي تعيق هذا التحول، أبرزها ضعف البنية التحتية، غياب الكفاءات الرقمية المتخصصة، ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض العملاء، وغياب الأطر التشريعية التي تنظم هذا النوع من الخدمات وفق المرجعية الشرعية.

في المقابل، أظهر الإطار النظري أن التحول الرقمي يُمثل فرصة استراتيجية للمصارف الإسلامية، حيث يتيح لها تحسين جودة الخدمات، وتوسيع قاعدة العملاء، وتقليل التكاليف، وتعزيز التنافسية في سوق مالي يتسم بالديناميكية والتحول المستمر. كما أن الرقمنة تفتح المجال أمام تطوير منتجات جديدة تتلاءم مع تطلعات العملاء، خصوصاً من الأجيال الشابة، مما يساهم في تحقيق الشمول المالي وتعزيز النمو.

وعليه، فإن هذا الإطار النظري يُشكل الأساس الذي تنبني عليه الدراسة الميدانية، التي تهدف إلى رصد واقع التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر، من خلال تقييم التحديات والفرص من وجهة نظر كل من الأكاديميين بالمدينة والموظفين العاملين بالمصرف، سعياً للوصول إلى توصيات عملية تدعم مسار التحول الرقمي في البيئة المصرفية الإسلامية.



**ثالثاً:**

**الطريقة والإجراءات**



## 1. تمهيد

ترتكز الدراسة الميدانية على اختبار مدى توافق النتائج النظرية حول التحول الرقمي مع الواقع العملي في مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف، وذلك من خلال تحليل تطبيقات التحول الرقمي وتأثيره الفعلي على أداء المصارف الإسلامية. وتسعى الدراسة إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي لفهم التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، بالاعتماد على ملاحظات وآراء مباشرة من الموظفين في مصرف السلام والأكاديميين المتخصصين في المدينة، مما يسمح برسم صورة شاملة تساهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية للبنك في سياق التحول الرقمي.

## 2. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمختلف أساليبه (المسح، والتحليل ودراسة الحالة)، وذلك بالنظر إلى ملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل أبعادها، تمهيداً لفهمها وتفسير نتائجها في ضوء المعطيات النظرية والميدانية المتوفرة. وتهدف هذه المقاربة إلى اختبار الفرضيات المطروحة واستجلاء آراء كل من الموظفين والأكاديميين بشأن التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف.

## 3. مصادر جمع البيانات

لضمان شمولية الدراسة ودقتها، تم توظيف أدوات لجمع المعطيات تتماشى مع طبيعة الدراسة على النحو التالي:

### 1.3. المصادر الثانوية

- الدوريات العلمية والمقالات المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التقارير الرسمية الصادرة عن مصرف السلام أو الجهات المصرفية والمالية في الجزائر.
- الأطروحات التي تناولت مواضيع قريبة من موضوع الدراسة.

### 2.3. المصادر الرئيسية

#### 1.2.3. الاستبيان

يستخدم الاستبيان كأداة أساسية في البحث العلمي لجمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين خلال وقت قصير وبجهد محدود نسبياً. وتكمن أهميته في قدرته على توحيد الأسئلة المطروحة، مما يضمن اتساق الإجابات وإمكانية معالجتها إحصائياً. كما يسمح الاستبيان بقياس الاتجاهات والآراء بطريقة موضوعية، وهو

مفيد بشكل خاص في الدراسات الوصفية أو المسحية التي تهدف إلى رصد الظواهر أو تحليلها بناءً على بيانات قابلة للقياس.

### 2.2.3. المقابلة

تُعد المقابلة وسيلة فعالة لجمع بيانات نوعية معمّقة، حيث تتيح للباحث التفاعل المباشر مع المبحوث، وطرح أسئلة مفتوحة يمكن أن تكشف عن دوافع، أو تجارب، أو تفسيرات يصعب الوصول إليها عبر أدوات أخرى.

### 4. مجتمع وعينة الدراسة

#### 1.4. الموظفون العاملون بمصرف السلام – الجزائر (فرع سطيف)

ويمثلون الجانب التطبيقي، حيث يعيشون واقع التحول الرقمي ويواجهون تحدياته المباشرة داخل المؤسسة المصرفية.

#### 2.4. الأكاديميون المختصون في مجالات الاقتصاد والمصارف الإسلامية في مدينة سطيف

ويمثلون الجانب النظري والتحليلي، ويقدمون رؤية علمية حول آليات التحول الرقمي وأثره في القطاع المصرفي.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة قصدية تضم أفراداً تتوفر فيهم الخبرة والمعرفة بموضوع البحث، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة المرتبطة بالمقارنة بين وجهتي النظر. وقد بلغ عدد أفراد العينة 30 شخصاً، موزعين بالتساوي إلى 15 موظفاً من مصرف السلام – فرع سطيف، 15 أكاديمياً من ذوي التخصص في الاقتصاد والمصارف الإسلامية في المدينة.

وتم توزيع الاستبيانات على العينة يدوياً أو إلكترونياً، وتم تحليل النتائج لاحقاً لاستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الفئتين المستهدفتين.

### 5. أدوات الدراسة

لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم اعتماد أداة الاستبيان باعتبارها الأنسب لطبيعة البحث، الذي يقوم على مقارنة وجهتي نظر الأكاديميين والموظفين بشأن التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف. وقد جرى إعداد الاستبيان بشكل دقيق ليشمل مختلف محاور الدراسة، من خلال مجموعة من الأسئلة المغلقة، سواء بصيغ نعم/لا أو بأسئلة متعددة الاختيارات، إضافة إلى أسئلة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاتفاق أو الرفض.

وُجّه الاستبيان إلى عينة مختارة من موظفي المصرف وعدد من الأكاديميين المتخصصين في المجالين المصرفي والاقتصادي بمدينة سطيف. وقد صُمم لجمع بيانات ميدانية أصلية تعبّر عن تصورات المشاركين بخصوص التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي. كما روعي في بنية الاستبيان تنوع الأسئلة بما يضمن الحصول على بيانات كمية وكيفية تدعم موثوقية النتائج وتسهم في تحليلها بشكل متكامل.

#### 1.5. هيكل الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان -كما هو موضح في الملحق رقم 01- إلى خمسة أجزاء على النحو التالي:

أولاً: معلومات شخصية حول عينة الدراسة.

ثانياً: مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر

ثالثاً: التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر

رابعاً: الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية

خامساً: الاقتراحات والتوصيات المفتوحة التي قدّمها أفراد العينة.

#### 2.5. المقابلة

شمل الاستبيان بعض الأسئلة المفتوحة الموجهة إلى موظفي مصرف السلام، بهدف جمع بيانات نوعية تكمل النتائج الكمية وتعكس آرائهم حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي. كما تم إجراء مقابلات محدودة مع عدد من الموظفين لتعميق الفهم حول واقع التحول الرقمي، من خلال مناقشة تجاربهم العملية وتقييمهم لفعالية الأنظمة الرقمية وتأثيرها على جودة الأداء والخدمات.

#### 6. الأساليب الإحصائية

تم تفرغ الإجابات باستخدام برامج Excel و SPSS، وتنظيمها حسب المتغيرات والمحاور، واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يعتمد على النزعة المركزية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، كما تم إخضاع أداة الدراسة إلى الاختبارات السيكمترية، والثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.79، والصدق عن طريق الاتساق الداخلي -اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman rho)، الذي كشف عن صدق الأداة. إلى جانب مقارنة المتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي، فضلاً عن اختبار T لعينة واحدة، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والتمثيل البياني (أعمدة – دوائر).

## 7. ثبات الأداة

عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): معامل ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|-------------------------------------|
| 0.79                                |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بلغ 0.79 وهو معامل قوي جداً مما يؤكد ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

## 8. صدق الأداة عن طريق الاتساق الداخلي (internal consistency)

1.8. صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر

يوضح الجدول (2) صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر.

جدول (2): معامل ارتباط سبيرمان

| الرقم | معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho                                                                                   | مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| س6    | يولي مصرف السلام اهتماماً فعلياً بالتحول الرقمي خاصةً من خلال الخدمات والمنتجات التي يعلن عنها في موقع الإلكتروني     | 0,741**                                         |
| س7    | البنية التحتية الرقمية لمصرف السلام كافية لمواكبة التحول الرقمي                                                       | 0,785**                                         |
| س8    | هناك رؤية واضحة لدى مصرف السلام لتفعيل التحول الرقمي                                                                  | 0,817**                                         |
| س9    | مصرف السلام يستثمر بانتظام في تدريب الموظفين على الحلول الرقمية                                                       | 0,765**                                         |
| س10   | استخدام التطبيقات المصرفية وخدمات الإنترنت البنكي أصبح أمراً ضرورياً خاصةً في ظل توجه الحكومة لتعميم الدفع الإلكتروني | 0,549**                                         |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

\*\* الارتباط دال عند 0.01

\* الارتباط دال عند 0.05

تظهر النتائج ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي بين أبعاد الأداة والمحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق هذا البعد/ المحور (مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر).

## 2.8. صدق الاتساق الداخلي لمحور التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام

يوضح الجدول (3) صدق الاتساق الداخلي لمحور التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر.

جدول (3): جدول معامل ارتباط سبيرمان

| الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في مصرف السلام | معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho                                                                 | الرقم |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 0,803**                                              | التحول الرقمي يعزز كفاءة العمليات المصرفية                                                          | س17   |
| 0,828**                                              | التحول الرقمي يزيد من رضا العملاء وثقتهم في مصارف السلام                                            | س18   |
| 0,887**                                              | التحول الرقمي يفتح فرصاً للوصول إلى أكبر عدد من العملاء في إطار تحقيق الشمول المالي                 | س19   |
| 0,882**                                              | يساهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية والحوكمة الداخلية                                             | س20   |
| 0,719**                                              | مصرف السلام - الجزائر مؤهل لقيادة نموذج مالي رقمي بديل ومنافس لبنك البركة الجزائري رغم فارق التجربة | س21   |
| 0,732**                                              | يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات مالية مبتكرة تلبي احتياجات مختلف شرائح العملاء                  | س22   |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

\*\* الارتباط دال عند 0.01

\* الارتباط دال عند 0.05

تظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي بين أبعاد الأداة والمحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق هذا المحور (الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في مصرف السلام).

### 3.8. صدق الأداة ككل

يوضح الجدول (4) صدق الأداة ككل

جدول (4): جدول معامل ارتباط سبيرمان

| الأداة ككل | معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho                        |
|------------|------------------------------------------------------------|
| 0,749**    | مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر            |
| 0,750**    | التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية       |
| 0,769**    | الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

\*\* الارتباط دال عند 0.01

\* الارتباط دال عند 0.05

تظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي بين أبعاد الأداة والأداة ككل وبالتالي صدق أداة البحث.



**رابعاً:**

**نتائج الدراسة**



## 1. تمهيد

في هذا البند سيتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتُعرض النتائج وفقاً لمحاوَر الدراسة الأساسية، مع تفسيرها في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وذلك بهدف التوصل إلى إجابات علمية دقيقة حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحوّل الرقمي في مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف، من خلال مقارنة وجهات نظر كلّ من الأكاديميين والموظفين. كما يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، من خلال تطبيق أساليب إحصائية مناسبة (وصفية وتحليلية)، بما يُسهم في تدعيم النتائج واستنتاج التوصيات لاحقاً.

## 2. خصائص عينة الدراسة

### 1.2. الجنس

يوضح الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب متغير الجنس

جدول (5): توزيع العينة حسب متغير الجنس

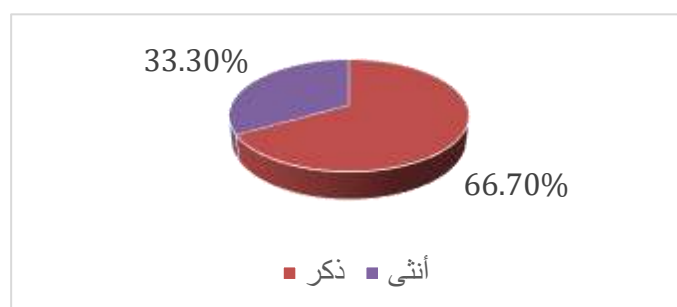
| متغير الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| ذكر         | 20      | 66.7%          |
| أنثى        | 10      | 33.3%          |
| المجموع     | 30      | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

توزعت عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى 66.7% ذكور في حين بلغت نسبة الإناث 33.3%.

يوضح الشكل رقم (1) توزيع العينة حسب متغير الجنس

شكل (1): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

## 2.2. الفئة التي تنتمي إليها

يوضح الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب الفئة التي تنتمي إليها

جدول (6): توزيع العينة حسب الفئة التي تنتمي إليها

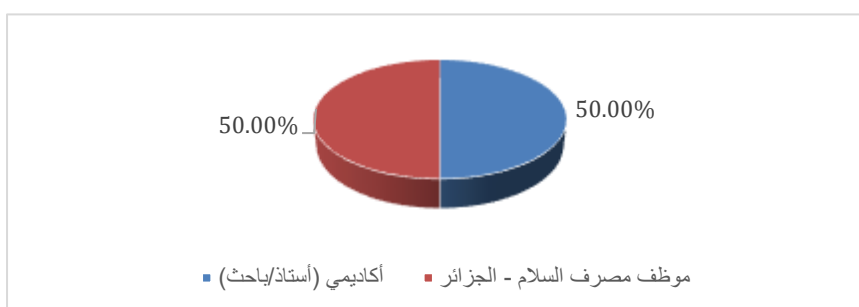
| الفئة التي تنتمي إليها     | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------|---------|----------------|
| أكاديمي (أستاذ/باحث)       | 15      | 50.0%          |
| موظف مصرف السلام - الجزائر | 15      | 50.0%          |
| المجموع                    | 30      | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

نلاحظ أن تساوى توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المنتهي إليها 50% لكل فئة. والشكل رقم (2) يوضح

توزيع العينة حسب الفئة التي تنتمي إليها

شكل (2): توزيع العينة حسب الفئة التي تنتمي إليها



المصدر: من إعداد الطالب

### 3.2. التخصص/القسم الوظيفي

يوضح الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب التخصص/القسم الوظيفي

جدول (7): توزيع العينة حسب التخصص/القسم الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | التخصص/ القسم الوظيفي                     |
|----------------|---------|-------------------------------------------|
| 3.3            | 1       | اقتصاد إسلامي/ العلوم الاقتصادية          |
| 3.3            | 1       | اقتصاد نقدي ومالي                         |
| 3.3            | 1       | اقتصاد ومصارف إسلامية                     |
| 3.3            | 1       | اقتصاديات المالية نقود وبنوك              |
| 3.3            | 1       | التجارة الخارجية                          |
| 3.3            | 1       | التخصص اقتصاد اسلامي. أستاذة بقسم التسيير |
| 3.3            | 1       | العلوم الاقتصادية والاقتصاد الإسلامي      |
| 3.3            | 1       | خلية التمويلات                            |
| 3.3            | 1       | صراف                                      |
| 3.3            | 1       | علوم اقتصادية                             |
| 3.3            | 1       | علوم التسيير                              |
| 3.3            | 1       | علوم تسيير / مالية                        |
| 3.3            | 1       | قانون الأعمال                             |
| 3.3            | 1       | مالية                                     |
| 3.3            | 1       | مالية اسلامية                             |
| 3.3            | 1       | مالية واقتصاد إسلامي                      |
| 3.3            | 1       | مالية واقتصاد اسلامي                      |
| 3.3            | 1       | مساعدة مدير                               |
| 3.3            | 1       | مستشار الزبائن                            |
| 3.3            | 1       | مستشار المتعاملين                         |
| 6.7            | 2       | مندوب التجارة الخارجية                    |
| 6.7            | 2       | مندوب التمويلات                           |
| 3.3            | 1       | مندوب العمليات                            |
| 10.0           | 3       | موظف                                      |
| 3.3            | 1       | موظف مصرف السلام                          |
| 3.3            | 1       | نقود. مالية وبنوك                         |
| 100.0          | 30      | المجموع                                   |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

## 4.2. عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (8) توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (8): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة  | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 6       | 20.0%          |
| من 5 إلى 10 سنوات | 7       | 23.3%          |
| من 10 إلى 15 سنة  | 10      | 33.3%          |
| أكثر من 15 سنة    | 7       | 23.3%          |
| المجموع           | 30      | 100.0%         |

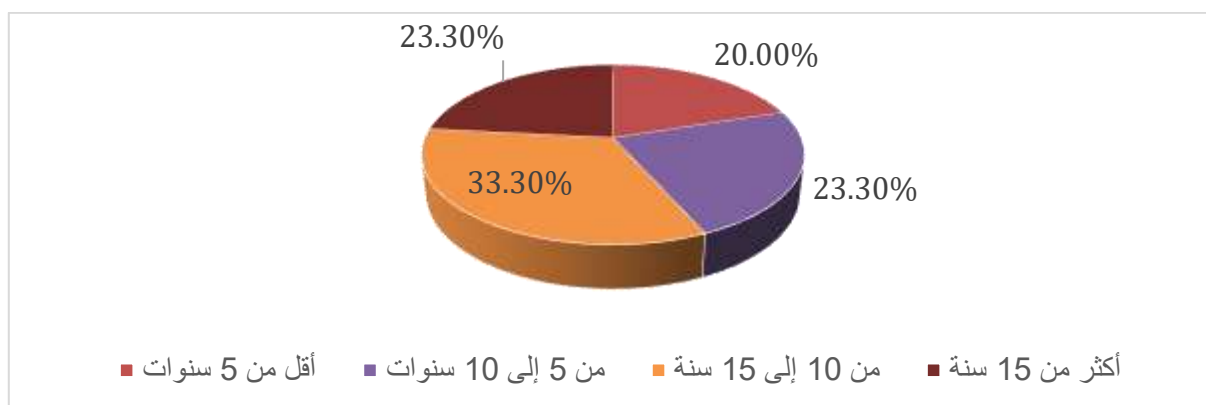
المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

توزعت عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة إلى 33.3% (من 10 إلى 15 سنة)، وهي الفئة المهيمنة،

تليها فئتي (من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 15 سنة) بنسبة 23.3%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات 20%.

الشكل رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

شكل (3): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب

## 5.2. توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية

يوضح الجدول رقم (9) توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية.

جدول (9): توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية

| هل سبق لك أن شاركت في مشاريع رقمية أو بحثية تتعلق بالمصارف الإسلامية؟ | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| لا                                                                    | 15      | 50.0%          |
| نعم                                                                   | 15      | 50.0%          |
| المجموع                                                               | 30      | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

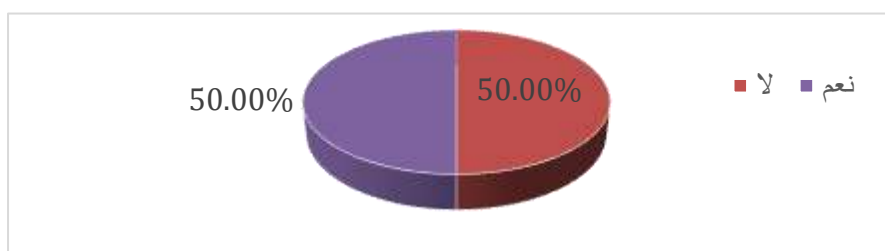
- من بين 30 مشاركاً في الدراسة، أي نصفهم (15 مشاركاً، نسبة 50%) سبق لهم أن شاركوا في مشاريع رقمية أو بحثية تتعلق بالمصارف الإسلامية.
- في المقابل، النصف الآخر (15 مشاركاً، نسبة 50%) لم يسبق لهم المشاركة في مثل هذه المشاريع.
- هذا التوزيع المتساوي يشير إلى أن الخبرة في المجال الرقمي أو البحثي المرتبط بالمصارف الإسلامية ليست منتشرة على نطاق واسع ولا نادرة، بل هي موزعة بالتساوي بين المشاركين.

### الاستنتاج:

- يمكن أن يفهم من هذه النتائج أن هناك فرصة لتعزيز إشراك المهتمين في مشاريع رقمية وبحثية في هذا المجال، خاصة إذا كانت الجهة المعنية تسعى لتوسيع نطاق المشاركة.
- كما أن هناك خلفية متوازنة بين من لديهم تجربة ومن ليس لديهم، مما قد يفيد في فهم وجهات نظر مختلفة في أبحاث أو ورش عمل مستقبلية.

الشكل رقم (5) يوضح توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية

شكل (4): توزيع العينة حسب المشاركة في المشاريع الرقمية للمصارف الإسلامية



المصدر: من إعداد الطالب

## 6.2. مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي

بما أن البدائل المتاحة في الأداة تقع ضمن (غير موافق بشدة بترميز 1، غير موافق بترميز 2، محايد بترميز 3، موافق بترميز 4، موافق بشدة بترميز 5) فإن المتوسطات الحسابية تقاس كما يوضحه الجدول رقم (10) "جدول ليكرت الخماسي"

جدول (10): مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي

| الرمز | البدائل        | المتوسط المرجح   |
|-------|----------------|------------------|
| 1     | غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.80    |
| 2     | غير موافق      | من 1.81 إلى 2.60 |
| 3     | محايد          | من 2.61 إلى 3.40 |
| 4     | موافق          | من 3.41 إلى 4.20 |
| 5     | موافق بشدة     | من 4.21 إلى 5.00 |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

والجدول رقم (11) يوضح مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي

جدول (11): مقارنة متوسطات الأداة بالمتوسط المرجح في جدول ليكرت الخماسي

| الرقم | البند                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب* |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|----------|
| س6    | يولي مصرف السلام اهتماماً فعلياً بالتحول الرقمي خاصةً من خلال الخدمات والمنتجات التي يعلن عنها في موقع الإلكتروني     | 4.13            | 0.681             | موافق      | 6        |
| س7    | البنية التحتية الرقمية لمصرف السلام كافية لمواكبة التحول الرقمي                                                       | 3.63            | 0.964             | موافق      | 9        |
| س8    | هناك رؤية واضحة لدى مصرف السلام لتفعيل التحول الرقمي                                                                  | 4.03            | 0.615             | موافق      | 7        |
| س9    | مصرف السلام يستثمر بانتظام في تدريب الموظفين على الحلول الرقمية                                                       | 3.63            | 0.809             | موافق      | 9        |
| س10   | استخدام التطبيقات المصرفية وخدمات الإنترنت البنكي أصبح أمراً ضرورياً خاصةً في ظل توجه الحكومة لتعميم الدفع الإلكتروني | 4.43            | 0.626             | موافق بشدة | 2        |
|       | مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر                                                                       | 3.97            |                   | موافق      |          |
| س11   | الالتزام بالضوابط الشرعية يعوق تبني بعض التقنيات الحديثة، لخصوصية بعض العقود                                          | 3.03            | 1.273             | محايد      | 13       |
| س12   | الكلفة العالية للبنية التحتية تمثل تحدياً فعلياً                                                                      | 3.67            | 0.802             | موافق      | 8        |
| س13   | الثقافة الرقمية لدى عملاء/موظفي مصرف السلام لا تزال محدودة نوعاً ما                                                   | 3.40            | 1.003             | محايد      | 11       |
| س14   | الإطار القانوني والتشريعي يواكب التطورات والاتجاه نحو تجسيد التحول الرقمي على أرض الواقع                              | 3.30            | 1.022             | محايد      | 12       |
| س15   | هناك مقاومة داخلية للتغيير وتجسيد التحول الرقمي، والناجمة عن ردة الفعل الطبيعية للإنسان لكل ما هو جديد                | 3.57            | 0.858             | موافق      | 10       |
| س16   | تعاني إدارة مصرف السلام من ضعف في التخطيط والتنسيق بين الأقسام مما يعرقل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي                   | 2.53            | 1.074             | غير موافق  | 14       |

\* الترتيب يُظهر أولوية أو أهمية كل بند من وجهة نظر المشاركين، بناءً على المتوسط الحسابي للإجابات. الرتبة 1 تعني أن البند حظي بأعلى درجة اتفاق، والعكس صحيح.

|     |            |       |      |                                                                                                     |   |
|-----|------------|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|     | محايد      |       | 3.25 | التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر                                           |   |
| س17 | موافق بشدة | 0.547 | 4.33 | التحول الرقمي يعزز كفاءة العمليات المصرفية                                                          | 4 |
| س18 | موافق بشدة | 0.498 | 4.40 | التحول الرقمي يزيد من رضا العملاء وثقتهم في مصارف السلام                                            | 3 |
| س19 | موافق بشدة | 0.572 | 4.50 | التحول الرقمي يفتح فرصاً للوصول إلى أكبر عدد من العملاء في إطار تحقيق الشمول المالي                 | 1 |
| س20 | موافق بشدة | 0.621 | 4.40 | يساهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية والحوكمة الداخلية                                             | 3 |
| س21 | موافق بشدة | 0.691 | 4.27 | مصرف السلام - الجزائر مؤهل لقيادة نموذج مالي رقمي بديل ومنافس لبنك البركة الجزائري رغم فارق التجربة | 5 |
| س22 | موافق بشدة | 0.479 | 4.33 | يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات مالية مبتكرة تلئم احتياجات مختلف شرائح العملاء                  | 4 |
|     | موافق بشدة |       | 4.37 | الفرص والآثار الإيجابية للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية                                         |   |
|     | موافق      |       | 3.86 | الأداة ككل                                                                                          |   |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

الانحراف المعياري للاستمارة (الأداة) ككل هي 3.86 وهي موجودة في مجال الخاص بدرجة الموافقة، أي

أن جل الإجابات كانت في اتجاه "موافق".

محور: مدى تبني التحول الرقمي

خلاصة المحور:

- الأولويات تقع في أهمية الاستخدام والجانب الاستراتيجي الخارجي (مثل الموقع والتطبيقات)
- التحديات الأضعف ترتيباً ترتبط بالعوامل الداخلية (تنسيق، تخطيط، ثقافة رقمية)

## محور: الفرص والآثار الإيجابية

### خلاصة المحور:

جميع البنود جاءت بترتيب عالٍ جداً مما يعكس قناعة قوية وإيجابية تجاه أثر التحول الرقمي على المصرف.

### الأداة ككل

#### تحليل عام:

- أعلى ترتيب: س19 (التحول الرقمي يعزز الشمول المالي).

- أدنى ترتيب: س16 (ضعف التنسيق الداخلي).

الفجوة بين الإدراك الإيجابي للتحول الرقمي (الفرص) والتحديات الداخلية (خاصة التنظيمية) تشير إلى حاجة ملحة لمعالجة البنية المؤسسية والإدارية، حتى تتماشى مع الطموحات.

#### التفسير:

أظهرت نتائج الدراسة تبايناً في تقييم المشاركين لمختلف بنود التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر، حيث يعكس عمود الترتيب أولويات وتجارب المشاركين بخصوص واقع وتحديات وفرص هذا التحول.

في محور مدى تبني التحول الرقمي، تصدر بند "أصبح استخدام التطبيقات المصرفية وخدمات الإنترنت البنكي أمراً ضرورياً" (س10) الترتيب بمتوسط (4.43)، ما يشير إلى وعي عالٍ بأهمية هذه الأدوات في ظل التوجه الحكومي نحو الدفع الإلكتروني. في المقابل، جاء بند "ضعف التنسيق والتخطيط بين الأقسام يعرقل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي" (س16) في أدنى الترتيب بمتوسط (2.53)، مما يكشف عن وجود إشكال تنظيمي داخلي يُعد من أبرز نقاط الضعف في المسار الرقمي للمصرف.

أما فيما يتعلق بالتحديات الرئيسية، فقد حظيت معظم البنود بترتيب منخفض نسبياً، مثل "الضوابط الشرعية تعيق بعض التقنيات" (س11) و"الثقافة الرقمية المحدودة لدى العملاء والموظفين" (س13)، ما يدل على أنها تمثل عوائق حقيقية ولكنها لا تُعد أولى الأولويات من وجهة نظر المشاركين، مقارنةً بالتحديات التنظيمية.

في المقابل، سجّل محور الفرص والآثار الإيجابية أعلى المتوسطات والترتيبات ضمن الأداة ككل، حيث حلّ بند "التحول الرقمي يفتح فرصاً للوصول إلى أكبر عدد من العملاء وتحقيق الشمول المالي" (س19) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.50)، تليه بنود تعزز رضا العملاء وتحسن الشفافية وتساهم في الابتكار، وكلها جاءت بتقديرات عالية تدل على اقتناع المشاركين بالجدوى الإيجابية للتحول الرقمي إذا ما تم تنفيذه بفعالية.

بشكل عام، يكشف ترتيب البنود عن فجوة واضحة بين القناعة بأهمية وجدوى التحول الرقمي وبين وجود تحديات داخلية إدارية وتنظيمية وتقنية قد تعيق تقدمه، مما يستدعي تدخلاً استراتيجياً لمعالجة هذه التحديات وضمان توافقها مع الطموحات الرقمية.

### 3. نتائج الإحصاء الوصفي لفرضيات الدراسة

#### 1.3. الفرضية الأولى

الاختبار الوصفي: اختبار T لعينة واحدة (One-Sample t-test) لمقارنة المتوسط العام للتحديات (3.25) مع المتوسط الفرضي (3.00).

#### التفسير:

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على أن "مصرف السلام يعاني من تحديات تقنية وقانونية ومالية وإدارية"، تم إجراء اختبار T لعينة واحدة على متوسط تقييم المشاركين لمحور "التحديات الرئيسية"، والذي بلغ (3.25).

وبمقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي (3.00)، أظهرت النتائج أن المتوسط يزيد عنها بشكل طفيف، مما يدل على وجود إدراك معتدل إلى مرتفع بوجود تحديات فعلية تواجه المصرف في مجالات مختلفة. وإذا كانت بعض التحديات التقنية والمالية (مثل كلفة البنية التحتية) قد نالت متوسطات مرتفعة، فإن التحديات الإدارية (مثل ضعف التنسيق) جاءت بمتوسطات أقل، لكنها لا تزال تمثل نقاط ضعف بارزة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تحديات حقيقية ومتنوعة، ويتم رفض الفرضية الصفرية. الاختبار الاستدلالي: الفرضية الأولى: "يعاني مصرف السلام من تحديات تقنية وقانونية ومالية وإدارية".

المتوسط العام لمحور التحديات حسب الجدول 3.25:

الأداة الإحصائية المناسبة:

نحسب المتوسط الفرضي للنتائج:

لتأكيد الفرضية نجري اختبار T (لعينة واحدة)

أولاً: المتوسط الفرضي أو (القيمة النظرية) في مقياس ليكرت يُستخدم لاختبار ما إذا كان متوسط استجابات العينة يختلف دالاً إحصائياً عن القيمة المتوقعة في حال الحياد أو الوسط النظري للمقياس.

في دراستنا: مقياس ليكرت خماسي

| الرمز | التفسير        |
|-------|----------------|
| 1     | غير موافق بشدة |
| 2     | غير موافق      |
| 3     | محايد          |
| 4     | موافق          |
| 5     | موافق بشدة     |

المتوسط النظري يُحسب كالتالي:

$$\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد القيم}} = \text{المتوسط النظري}$$

وبما أن مقياس ليكرت الخماسي يتراوح من 1 إلى 5، فإن:

$$\text{المتوسط الفرضي} = \frac{\text{مجموع قيم المقياس}}{5} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$$

إذن: المتوسط النظري لمقياس ليكرت الخماسي هو 3.

استخدام المتوسط النظري في التحليل:

إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (أكبر من)  $3 \rightarrow$  فهذا يعني اتفاق أو ميل إيجابي.

إذا كان المتوسط (يساوي)  $2 =$  فهذا يعني حياد.

إذا كان المتوسط (أصغر من)  $3 \rightarrow$  فهذا يعني عدم اتفاق أو ميل سلبي.

إذاً المتوسط النظري = 3.00

وهذه هي القيمة التي تُستخدم في اختبار الفرضية باستخدام اختبار T لعينة واحدة:

### اختبارات (T) لاختبار الفرضية 1

- المتوسط الحسابي للعينة  $\bar{x} = 3.25$

- المتوسط الفرضي (المرجعي)  $\mu_0 = 3.00$

لدينا التباين لكل بند:  $s^2$  ثم نحسب الجذر التربيعي لمتوسط التباينات = الانحراف المعياري للمحور

$$\text{متوسط التباين: } 0.9735 = \frac{7.788}{8}$$

$$\text{الانحراف المعياري للمحور } 0.987 = \sqrt{0.9735}$$

$$\text{النتيجة: الانحراف المعياري لمحور التحديدات } 0.987$$

$$\frac{\bar{x} - \mu_0}{\sqrt{n/s}} = T \text{ لعينة واحدة: } T$$

حيث:

$$\bar{x} = 3.25: \text{المتوسط المحسوب}$$

$$\mu_0 = 3.00: \text{المتوسط الفرضي}$$

$$s = 0.987: \text{الانحراف المعياري}$$

$$n = 30: \text{عدد المشاركين}$$

حساب:  $t$

$$1.39 = \frac{3.00 - 3.25}{\sqrt{30/0.987}} = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sqrt{n/s}} = T$$

الدلالة الإحصائية:

- درجة الحرية  $df = 30 - 1 = 29$

- عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإن: القيمة الحرجة للتوزيع ( $t$  طرف واحد)  $\approx 1.699$

بما أن ثمة  $T > 1.39$  من الجدولية (الحرجة)، (1.699) فإننا لا نرفض الفرضية الصفرية على مستوى

دلالة 0.05.

هذا يعني أنه لا يوجد دليل إحصائي كافٍ (عند هذا المستوى) لقبول الفرضية التي تقول إن التحديات مرتفعة بشكل دال.

الفرضية ما تزال مدعومة وصفيًا بمتوسط يزيد عن 3، لكنها ليست دالة إحصائياً بشكل قوي.

### 2.3. الفرضية الثانية

- يوفر التحول الرقمي لمصرف السلام فرص كبيرة من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الخدمات المالية، وتعزيز رضا العملاء.

المتوسط العام لهذا المحور حسب الجدول = 4.37

سنحسب الآن الانحراف المعياري للمحور ثم نحسب قيمة T لاختبار الفرضية

الفرض الصفري: (لا يوفر التحول الرقمي فرصاً كبيرة) ( $\mu \leq 3$ )

الفرض البديل: (يوفر التحول الرقمي فرصاً كبيرة) ( $\mu > 3$ )

سنستخدم اختبار T لعينة واحدة. (One-sample t-test)

نحسب الآن الانحراف المعياري للمحور ومن ثم نُعوض في صيغة T.

النتائج:

الانحراف المعياري لمحور الفرص = 0.573 (تقريباً)

$$13.11 = \frac{3.00 - 4.37}{\sqrt{30}/0.573} = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sqrt{n}/s}$$

قيمة T = 13.11

درجة الحرية (df) = 29

القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05 (أحادي الطرف)  $\approx 1.699$

والجدول (12) الموالي يوضح قيم t الحرجة (Student's t Critical Values Table)

جدول (12): قيم t الحرجة عند 0.05 (Student's t Critical Values Table)

| cum. prob | t .50 | t .75 | t .80 | t .85 | t .90 | t .95 | t .975 | t .99 | t .995 | t .999 | t .9995 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|---------|
| one-tail  | 0.50  | 0.25  | 0.20  | 0.15  | 0.10  | 0.05  | 0.025  | 0.01  | 0.005  | 0.001  | 0.0005  |
| two-tails | 1.00  | 0.50  | 0.40  | 0.30  | 0.20  | 0.10  | 0.05   | 0.02  | 0.01   | 0.002  | 0.001   |
| df        |       |       |       |       |       |       |        |       |        |        |         |
| 25        | 0.000 | 0.684 | 0.856 | 1.058 | 1.316 | 1.708 | 2.060  | 2.485 | 2.787  | 3.450  | 3.725   |
| 26        | 0.000 | 0.684 | 0.856 | 1.058 | 1.315 | 1.706 | 2.056  | 2.479 | 2.779  | 3.435  | 3.707   |
| 27        | 0.000 | 0.684 | 0.855 | 1.057 | 1.314 | 1.703 | 2.052  | 2.473 | 2.771  | 3.421  | 3.690   |
| 28        | 0.000 | 0.683 | 0.855 | 1.056 | 1.313 | 1.701 | 2.048  | 2.467 | 2.763  | 3.408  | 3.674   |
| 29        | 0.000 | 0.683 | 0.854 | 1.055 | 1.311 | 1.699 | 2.045  | 2.462 | 2.756  | 3.396  | 3.659   |
| 30        | 0.000 | 0.683 | 0.854 | 1.055 | 1.310 | 1.697 | 2.042  | 2.457 | 2.750  | 3.385  | 3.646   |
| 40        | 0.000 | 0.681 | 0.851 | 1.050 | 1.303 | 1.684 | 2.021  | 2.423 | 2.704  | 3.307  | 3.551   |
| 60        | 0.000 | 0.679 | 0.848 | 1.045 | 1.296 | 1.671 | 2.000  | 2.390 | 2.660  | 3.232  | 3.460   |
| 80        | 0.000 | 0.678 | 0.846 | 1.043 | 1.292 | 1.664 | 1.990  | 2.374 | 2.639  | 3.195  | 3.416   |
| 100       | 0.000 | 0.677 | 0.845 | 1.042 | 1.290 | 1.660 | 1.984  | 2.364 | 2.626  | 3.174  | 3.390   |
| 1000      | 0.000 | 0.675 | 0.842 | 1.037 | 1.282 | 1.646 | 1.962  | 2.330 | 2.581  | 3.098  | 3.300   |
| Z         | 0.000 | 0.674 | 0.842 | 1.036 | 1.282 | 1.645 | 1.960  | 2.326 | 2.576  | 3.090  | 3.291   |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

### القرار:

بما أن  $T = 13.11$  و  $1.699 < T$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بدرجة ثقة عالية.

لاختبار فرضية مفادها أن "التحول الرقمي يوفر فرصاً كبيرة لمصرف السلام من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الخدمات المالية، وتعزيز رضا العملاء"، تم تطبيق اختبار T لعينة واحدة على متوسط تقييم المشاركين لمحور "الفرص والآثار الإيجابية".

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.37)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.573). وعند مقارنة هذا المتوسط بالقيمة المرجعية (3)، كانت قيمة T المحسوبة (13.11)، وهي تفوق القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05.

وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على أن المشاركين يدركون وجود فرص كبيرة يتيحها التحول الرقمي لمصرف السلام – الجزائر.

### 3.3. الفرضية الثالثة

ف3-1- يركز الأكاديميون في مصرف السلام على التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر

والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الأكاديميين)

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحديات الرئيسية للتحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الأكاديميين)

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الأكاديميين)                     |
|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.404             | 2,60            | الالتزام بالضوابط الشرعية يعوق تبني بعض التقنيات الحديثة، لخصوصية بعض العقود                            |
| 0.990             | 3,53            | الكلفة العالية للبنية التحتية تمثل تحدياً فعلياً                                                        |
| 0.834             | 3,53            | الثقافة الرقمية لدى عملاء/موظفي مصرف السلام لا تزال محدودة نوعاً ما                                     |
| 1.146             | 2,80            | الإطار القانوني والتشريعي يواكب التطورات والاتجاه نحو تجسيد التحويل الرقمي على أرض الواقع               |
| 0.724             | 3,33            | هناك مقاومة داخلية للتغيير وتجسيد التحويل الرقمي، والناجمة عن ردة الفعل الطبيعية للإنسان لكل ما هو جديد |
| 0.862             | 2,80            | تعاني إدارة مصرف السلام من ضعف في التخطيط والتنسيق بين الأقسام مما يعرقل تنفيذ مشاريع التحويل الرقمي    |
|                   | 3,10            | متوسط محاور التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الأكاديميين)         |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

والجدول الموالي يوضح اختبار ت (T) لعينة واحدة

جدول (14): اختبار ت (T) لعينة واحدة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | المتوسط الفرضي | قيمة t | درجة الحرية df | الدلالة sig |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------|----------------|-------------|
| 3.10            | 0.413             | 0.169          | 3.00           | 0.583  | 5              | 0.585       |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

عند مقارنة المتوسط الحسابي (3.10) بالمتوسط الفرضي (3.00) بلغت قيمة اختبار (T) 0.583 وبدلالة

معنوية 0.585 وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نفي الفرضية القائلة:

"يركز الأكاديميون في مصرف السلام على التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر"

ف3-2- يركز الأكاديميون في مصرف السلام على الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في مصرف السلام- الجزائر

الجدول المالي يوضح الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية (من وجهة نظر الأكاديميين)

جدول (15): الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية (من وجهة نظر الأكاديميين)

| الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية (من وجهة نظر الأكاديميين)                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| التحول الرقمي يعزز كفاءة العمليات المصرفية                                                          | 4,40            | 0.507             |
| التحول الرقمي يزيد من رضا العملاء وثقتهم في مصارف السلام                                            | 4,33            | 0.488             |
| التحول الرقمي يفتح فرصاً للوصول إلى أكبر عدد من العملاء في إطار تحقيق الشمول المالي                 | 4,53            | 0.516             |
| يساهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية والحوكمة الداخلية                                             | 4,47            | 0.516             |
| مصرف السلام - الجزائر مؤهل لقيادة نموذج مالي رقمي بديل ومنافس لبنك البركة الجزائري رغم فارق التجربة | 4,13            | 0.743             |
| يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات مالية مبتكرة تلئم احتياجات مختلف شرائح العملاء                  | 4,33            | 0.488             |
| متوسط محور الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية (من وجهة نظر الأكاديميين)     | 4,37            |                   |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

والجدول الموالي يوضح اختبار ت (T) لعينة واحدة

جدول (16): اختبار ت (T) لعينة واحدة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | المتوسط الفرضي | قيمة t | درجة الحرية df | الدلالة sig |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------|----------------|-------------|
| 4.3650          | 0.13939           | 0.05691        | 3.00           | 23.987 | 5              | 0.000       |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

عند مقارنة المتوسط الحسابي (4.3650) بالمتوسط الفرضي (3.00) بلغت قيمة اختبار (T) 23.987 وبدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نؤكد الفرضية القائلة:

"يركز الأكاديميون في مصرف السلام على الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية"

#### 4.3. الفرضية الرابعة

ف 4-1- يركز الموظفون في مصرف السلام على التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر

الجدول المالي يوضح التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)

جدول (17): التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)                        |
|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.990             | 3,47            | الالتزام بالضوابط الشرعية يعوق تبني بعض التقنيات الحديثة، لخصوصية بعض العقود                           |
| 0.561             | 3,80            | الكلفة العالية للبنية التحتية تمثل تحدياً فعلياً                                                       |
| 1.163             | 3,27            | الثقافة الرقمية لدى عملاء/موظفي مصرف السلام لا تزال محدودة نوعاً ما                                    |
| 0.561             | 3,80            | الإطار القانوني والتشريعي يواكب التطورات والاتجاه نحو تجسيد التحول الرقمي على أرض الواقع               |
| 0.941             | 3,80            | هناك مقاومة داخلية للتغيير وتجسيد التحول الرقمي، والناجمة عن ردة الفعل الطبيعية للإنسان لكل ما هو جديد |
| 1.223             | 2,27            | تعاني إدارة مصرف السلام من ضعف في التخطيط والتنسيق بين الأقسام مما يعرقل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي    |
|                   | 3,40            | متوسط محاور التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)            |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

والجدول الموالي يوضح اختبار ت (T) لعينة واحدة

جدول (18): اختبار (T) لعينة واحدة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | المتوسط الفرضي | قيمة t | درجة الحرية df | الدلالة sig |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------|----------------|-------------|
| 3.4017          | 0.59644           | 0.24349        | 3.00           | 1.650  | 5              | 0.160       |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

عند مقارنة المتوسط الحسابي (3.4017) بالمتوسط الفرضي (3.00) بلغت قيمة اختبار (T) 1.650 وبدلالة

معنوية 0.160 وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نفي الفرضية القائلة:

"يركز الموظفون في مصرف السلام على التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي في مصرف السلام - الجزائر"

ف4-2- يركز الموظفون في مصرف السلام على الفرص والآثار الإيجابية للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية

جدول (19): الفرص والآثار الإيجابية للتحويل الرقمي في مصرف السلام الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)

| الفرص والآثار الإيجابية للتحويل الرقمي في مصرف السلام الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| التحول الرقمي يعزز كفاءة العمليات المصرفية                                                          | 4,27            | 0.594             |
| التحول الرقمي يزيد من رضا العملاء وثقتهم في مصارف السلام                                            | 4,47            | 0.516             |
| التحول الرقمي يفتح فرصاً للوصول إلى أكبر عدد من العملاء في إطار تحقيق الشمول المالي                 | 4,47            | 0.640             |
| يساهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية والحوكمة الداخلية                                             | 4,33            | 0.724             |
| مصرف السلام - الجزائر مؤهل لقيادة نموذج مالي رقمي بديل ومنافس لبنك البركة الجزائري رغم فارق التجربة | 4,40            | 0.632             |
| يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات مالية مبتكرة تلئم احتياجات مختلف شرائح العملاء                  | 4,33            | 0.488             |
| متوسط محاور الفرص والآثار الإيجابية للتحويل الرقمي في مصرف السلام الجزائر (من وجهة نظر الموظفين)    | 4,38            |                   |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

جدول (20): اختبار (T) لعينة واحدة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | المتوسط الفرضي | قيمة t | درجة الحرية df | الدلالة sig |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------|----------------|-------------|
| 4.3783          | 0.08208           | 0.03351        | 3.00           | 41.135 | 5              | 0.000       |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27

عند مقارنة المتوسط الحسابي (4.3783) بالمتوسط الفرضي (3.00) بلغت قيمة اختبار (T) 41.135 وبدلالة

معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نؤكد الفرضية القائلة:

"يركز الموظفون في مصرف السلام على الفرص والآثار الإيجابية للتحويل الرقمي في مصرف السلام الجزائر"

س23- في إطار الفرص للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية، في رأيك، التحويل الرقمي ضرورة استراتيجية

الجدول الموالي يوضح نتائج السؤال رقم 23 (في إطار الفرص للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية، في رأيك،

التحويل الرقمي ضرورة استراتيجية)

جدول (21): نتائج السؤال رقم 23 (في إطار الفرص للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية، في رأيك، التحويل

الرقمي ضرورة استراتيجية)

| النسبة المئوية | التكرار | في إطار الفرص للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية، في رأيك، التحويل الرقمي ضرورة استراتيجية أم مجرد خيار تقني؟ |
|----------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70.0           | 21      | ضرورة حتمية                                                                                                    |
| 30.0           | 9       | خيار استراتيجي                                                                                                 |
| 100.0          | 30      | المجموع                                                                                                        |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

24. ما هي برأيك أهم المقترحات أو السياسات التي يجب تبنيها لتجاوز تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؟ (مقابلة مع بعض الموظفين)

الجدول الموالي يوضح نتائج السؤال رقم 24 (ما هي برأيك أهم المقترحات أو السياسات التي يجب تبنيها لتجاوز تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؟)

جدول (22): نتائج السؤال رقم 24 (ما هي برأيك أهم المقترحات أو السياسات التي يجب تبنيها لتجاوز تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؟)

| س24                          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------|---------|----------------|
| دعم البحث التطبيقي           | 22      | 26.2%          |
| شراكات بين الجامعات والمصارف | 19      | 22.6%          |
| تعديل الأطر القانونية        | 11      | 13.1%          |
| تعزيز الثقافة الرقمية        | 28      | 33.3%          |
| أخرى                         | 4       | 4.8%           |
| المجموع                      | 84      | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

أخرى:

جدول (23): نتائج الاختيار المفتوح

| أخرى أذكرها                                                                                                                                                                                            | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| البنية التحتية للتكنولوجيا المالية والتجارب الرائدة                                                                                                                                                    | 1       | 3.3            |
| تدريب الكفاءات البشرية من أجل تعزيز الفهم الشرعي للتكنولوجيا المالية الحديثة + الاستثمار في البنية التحتية الرقمية + دمج الهيئات الشرعية في مراحل صنع وتنفيذ المنتجات الرقمية لضمان توافقها مع الشريعة | 1       | 3.3            |
| تعميم فكرة التحول الرقمي في المجتمع الجزائري                                                                                                                                                           | 1       | 3.3            |
| دراسات أكاديمية وفي نفس الوقت مهنية                                                                                                                                                                    | 1       | 3.3            |
| المجموع                                                                                                                                                                                                | 4       | 100            |

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 27

استنتاج عام:

التذكير بعنوان المذكرة:

"تحديات وفرص التحول الرقمي لمصرف السلام - الجزائر (فرع سطيف): دراسة مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والموظفين"

تشير نتائج هذا البحث إلى أن التحول الرقمي يُعد توجهاً استراتيجياً مهماً لمصرف السلام - الجزائر، يحظى بإدراك إيجابي وواسع من طرف كل من الأكاديميين والموظفين، مع تفاوت نسبي في درجة التركيز على الفرص والتحديات.

أولاً: استنتاجات عامة حول خصائص العينة

- تشكل العينة مزيجاً متوازناً من الأكاديميين والموظفين (بنسبة 50% لكل فئة)، مع هيمنة نسبية للذكور (66.7%).
- يتمتع أفراد العينة بخبرة مهنية متفاوتة، مما يعكس تنوعاً في وجهات النظر.
- نصف المشاركين لديهم تجارب سابقة في مشاريع رقمية أو بحثية تخص المصارف الإسلامية، وهو مؤشر على خلفية معرفية ومهنية قد تدعم التحول الرقمي.

ثانياً: التحول الرقمي كفرصة استراتيجية

جاءت معظم البنود المتعلقة بالفرص والآثار الإيجابية بمتوسطات مرتفعة جداً (متوسط عام 4.37)، ما يدل على قناعة قوية بأن التحول الرقمي يساهم في:

\* توسيع الشمول المالي.

\* تعزيز رضا العملاء.

\* تحسين الشفافية والكفاءة التشغيلية

هذه القناعة الإيجابية كانت مشتركة بين الموظفين والأكاديميين، وأكدت النتائج الإحصائية عبر اختبار T، مما يدعم الفرضية القائلة إن التحول الرقمي يمثل فرصة حقيقية للنمو والتطوير في قطاع الصيرفة الإسلامية.

ثالثاً: التحديات ما تزال قائمة لكنها ليست مانعة

- بالرغم من أن المتوسط العام لمحور التحديات بلغ 3.25، ما يشير إلى وجود إدراك معتدل بوجود صعوبات، إلا أن التحليل الإحصائي لم يُثبت دلالة قوية لهذه التحديات عند  $\alpha = 0.05$

- التحديات التنظيمية والإدارية مثل ضعف التنسيق الداخلي والتخطيط الاستراتيجي كانت أكثر وضوحاً، بينما لم تبرز العوائق التقنية والشرعية أو ضعف الثقافة الرقمية كعوامل ذات أولوية قصوى من منظور المشاركين.

#### رابعاً: مقارنة وجهات النظر بين الأكاديميين والموظفين

- كل من الأكاديميين والموظفين لم يظهر تركيزاً دالاً إحصائياً على التحديات الرقمية (المتوسطات 3.10 و 3.40 على التوالي)، وهو ما يجعل التحديات مدركة، ولكنها ليست موضع قلق عالٍ.

- بالمقابل، أظهر الطرفان تركيزاً كبيراً على الفرص والآثار الإيجابية، بدلالة إحصائية قوية جداً، ما يعكس انسجاماً بين الطرفين في النظرة التفاؤلية تجاه مستقبل التحول الرقمي.

#### خامساً: الفجوة بين الإدراك الإيجابي والتحديات الداخلية

- بالرغم من الإدراك الواسع للفرص، إلا أن التحديات التنظيمية تبقى نقطة ضعف حرجية قد تعيق التقدم الرقمي.

- هذا يُبرز أهمية معالجة البنية الإدارية والثقافية للمصرف لضمان التوافق بين الطموحات الرقمية والإمكانات الداخلية.

- إن التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر يُمثل فرصة استراتيجية حقيقية، يحظى بدعم وإدراك إيجابي من الفاعلين المعنيين. ومع ذلك، فإن نجاح هذا التحول مرهون بقدرة المصرف على معالجة التحديات الداخلية، خاصة التنظيمية والإدارية، وتعزيز الجاهزية التقنية والثقافية للموظفين والعملاء على حد سواء.

إن التكامل بين الرؤية الأكاديمية والخبرة الميدانية للموظفين يوفر أرضية خصبة لبناء استراتيجية تحول رقمي مستدامة وفعالة.

- أظهرت نتائج الدراسة حول "تحديات وفرص التحول الرقمي لمصرف السلام - الجزائر (فرع سطيف)"، من خلال المقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين وموظفي المصرف، مجموعة من المعطيات المهمة التي تسهم في رسم صورة واضحة عن واقع هذا التحول.

فعلى مستوى الخصائص العامة للعينة، جاء التوزيع متوازناً نسبياً بين الذكور والإناث، وبين الأكاديميين والموظفين، مع تنوع في سنوات الخبرة والمشاركة في مشاريع رقمية أو بحثية، مما يعزز مصداقية النتائج ويمنحها عمقاً من حيث تعدد الخلفيات والخبرات.

أما فيما يخص محاور الدراسة الأساسية، فقد تم تسجيل إدراك واضح لأهمية التحول الرقمي، خاصة من حيث الفرص التي يتيحها مثل تحسين الشمول المالي، تعزيز رضا العملاء، وتوسيع نطاق الخدمات المالية. هذا ما تؤكدته المتوسطات المرتفعة، لا سيما في بند مثل "التحول الرقمي يعزز الشمول المالي" الذي احتل المرتبة الأولى (متوسط 4.50).

في المقابل، أظهرت النتائج أيضاً وجود تحديات تنظيمية داخلية قد تُعيق فعالية التحول الرقمي، كضعف التنسيق بين الأقسام وقلة الثقافة الرقمية، حيث جاءت بعض البنود مثل "ضعف التنسيق الداخلي" بمتوسطات أقل نسبياً (2.53)، مما يعكس وجود اختلالات مؤسسية ينبغي معالجتها.

على مستوى التحليل الفرضي، أشارت الاختبارات الإحصائية إلى أن هناك:

- قناعة وصفية معتدلة بوجود تحديات حقيقية، لكنها لم تكن دالة إحصائياً بشكل قوي عند مستوى 0.05، ما يعني الحاجة إلى مزيد من التحقيق والدعم العددي لتأكيدتها.
- في المقابل، فإن الفرص المرتبطة بالتحول الرقمي جاءت مدعومة إحصائياً بقوة، وهو ما يعزز توجه المصرف نحو الاستثمار في هذا المسار بثقة أكبر.

أما من حيث الاختلاف في وجهات النظر، فقد أظهرت النتائج أن:

- الأكاديميين لا يُظهرون تركيزاً كبيراً على التحديات، لكنهم يقدّرون بشدة الفرص التي يتيحها التحول الرقمي.
- الموظفون بدورهم لا يُظهرون اهتماماً كبيراً بالتحديات، ولكنهم أيضاً مقتنعون بقوة بالإيجابيات المنتظرة من التحول الرقمي.

كل هذه المؤشرات تؤكد أن هناك إجماعاً عاماً على أهمية وجدوى التحول الرقمي، لكنه يواجه عراقيل تنظيمية وثقافية يجب أخذها على محمل الجد.

#### خلاصة:

اختتم هذا الفصل بعرض شامل للدراسة الميدانية التي أُجريت على مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف، حيث تم الجمع بين الجانب المنهجي التطبيقي وتحليل النتائج الإحصائية المستخلصة من آراء فئتين رئيسيتين: الأكاديميين والموظفين. وقد مكّنتنا هذه المقاربة من فهم أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في السياق المصرفي الإسلامي الجزائري.

في المبحث الأول، تم تحديد المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توضيح أدوات جمع البيانات، وهي أساساً أداة الاستبيان، إلى جانب تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وخطوات تنفيذ الدراسة ميدانياً.

أما المبحث الثاني، فقد تم من خلاله تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، واستعراض النتائج الكمية المرتبطة بمحاور الدراسة، بما في ذلك مستوى تبني التحول الرقمي، أبرز التحديات التي تعوقه، والفرص التي يتيحها للمصرف. كما تم إجراء مقارنة بين وجهتي نظر الأكاديميين والموظفين، حيث ظهر تقاطع في بعض النقاط، واختلاف في أخرى، مما يدل على تعددية التصورات بين الجانبين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراكاً مشتركاً لأهمية التحول الرقمي وضرورته الاستراتيجية، إلا أن العوائق التقنية والبشرية والتنظيمية لا تزال تحد من فعاليته في مصرف السلام. كما أن هناك فرصاً وأعدة يمكن استثمارها لتطوير الخدمات المصرفية، خاصة في ظل توجه عالمي نحو الرقمنة.

وبناءً عليه، فإن نجاح عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، وفي مقدمتها مصرف السلام – الجزائر، يتطلب رؤية موحدة وتنسيقاً فعالاً بين مختلف الفاعلين، سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي، إضافة إلى تبني استراتيجيات تكوين مستمرة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية لدى المستخدمين.



**خامساً:**

**مناقشة النتائج والتوصيات**



## 1. تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، لم يعد التحول الرقمي خياراً ترفيلاً، بل أصبح توجّهاً استراتيجياً تفرضه مقتضيات المنافسة، ومتطلبات الكفاءة، وتطلعات العملاء. وتزداد أهمية هذا التحول داخل القطاع المصرفي، بالنظر إلى طبيعة الخدمات التي يقدمها، وحاجته إلى تبني تقنيات رقمية متقدمة تضمن سرعة المعاملات، أمنها، وجودتها. أما في السياق الإسلامي، فإن التحول الرقمي يكتسب بُعداً خاصاً، إذ يتطلب مواءمة دقيقة بين متطلبات التكنولوجيا الحديثة وأحكام الشريعة الإسلامية، بما يحقق الفعالية دون المساس بالضوابط الشرعية.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تحديات وفرص التحول الرقمي داخل مصرف السلام – الجزائر (فرع سطيف)، من خلال رصد وتحليل وجهات نظر فئتين رئيسيتين من الفاعلين: الأكاديميين المتخصصين في المجالين المصرفي والاقتصادي، والموظفين العاملين في الميدان. وقد تطرقت الدراسة إلى جانبين متكاملين: جانب نظري تناول المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، ودوافعه، محدّداته، وتحدياته في الإطار المصرفي الإسلامي؛ وجانب ميداني تطبيقي اعتمد على استبيانات موجهة إلى عينة مختارة من الأكاديميين والموظفين، بهدف جمع بيانات كمية ونوعية حول واقع التحول الرقمي في المصرف، وتقييم آثاره المحتملة على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

وبناءً على النتائج المستخلصة من التحليل، يأتي هذا الجزء لمناقشة أهم ما توصلت إليه الدراسة من معطيات، في ضوء الأدبيات النظرية السابقة، مع تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي قد تساهم في تعزيز التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بوجه عام، وفي مصرف السلام – الجزائر بوجه خاص.

## 2. النتائج

توصلت الدراسة الحالية، من خلال المقارنة بين آراء الأكاديميين والموظفين حول التحول الرقمي في مصرف السلام – الجزائر (فرع سطيف)، إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تعكس الواقع الراهن للتحول الرقمي في أحد أبرز البنوك الإسلامية في الجزائر. ويمكن تلخيص أبرز النتائج كما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك عالٍ لدى كل من الأكاديميين والموظفين بأهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لا مفر منه لتحسين الأداء البنكي، وتقديم خدمات مالية مبتكرة، وتعزيز القدرة التنافسية. تتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شباجي وهاني (2025)، التي أكدت أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية في البيئة المصرفية الإسلامية، كما تتفق مع دراسة شحادة (2021) في تأكيدها على أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية.

- رغم وجود وعي عام، إلا أن التطبيق الفعلي للتحويل الرقمي داخل مصرف السلام - سطيف لا يزال محدوداً، سواء من حيث البنية التحتية أو من حيث رقمنة الخدمات وتبني التقنيات الحديثة. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة شوشان وبوعويّنة (2023) التي بيّنت أن رقمنة المعاملات البنكية لا تزال ضعيفة في المصارف الإسلامية الجزائرية عموماً، مع غياب رؤية استراتيجية واضحة.

- تبين من خلال الدراسة وجود بعض التفاوت في تقييم مستوى التحويل الرقمي بين الأكاديميين الذين يميلون إلى رؤية استراتيجية ومنهجية، والموظفين الذين يركزون على التحديات الواقعية اليومية مثل نقص التكوين وضعف الدعم الإداري. هذه النتيجة تضيف بعداً ميدانياً مهماً لم تتم معالجته بهذا الشكل في الدراسات السابقة، مما يمنح الدراسة الحالية قيمة تحليلية إضافية.

- أكدت النتائج أن من أبرز العوائق أمام التحويل الرقمي هو غياب التأهيل الرقمي للموظفين وعدم توفر برامج تدريبية مستمرة، وهي نتيجة تتفق بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة بلعدي عبد الله (2022) التي ركزت على أهمية تطوير رأس المال البشري كشرط أساسي لإنجاح التحويل الرقمي في البنوك الإسلامية.

- بيّنت الدراسة أن البنية التحتية التكنولوجية المحدودة، وضعف التنسيق مع الهيئات الرقابية، تشكل عائقاً أمام تفعيل استراتيجيات التحويل الرقمي، وهي نتيجة تتماشى مع ما ورد في دراسة شوشان وبوعويّنة (2023) ودراسة بن عزة وتومي (2024)، اللتين أبرزتا أن البيئة التنظيمية والمؤسسية تشكل تحدياً حقيقياً في سياق المصارف الإسلامية.

- من الملاحظ أن غياب سوق مالية إلكترونية، وانخفاض مستوى التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية، يقلل من فاعلية رقمنة الخدمات البنكية. وهو ما أكدته بوضوح دراسة شوشان وبوعويّنة (2023)، التي بيّنت أن غياب سوق مالي في الجزائر أثر سلباً على تفعيل تقنيات التحويل الرقمي.

- لم تسجل الدراسة الحالية وجود استثمار فعلي في تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي أو تقنية البلوك تشين، عكس ما تم رصده في دراسة Fitria (2025) حول إندونيسيا، ودراسة Benazza et Toumi (2024) حول مصرف الراجحي، حيث أظهرت الدراسات أن هذه التقنيات ساهمت بفعالية في تسريع التحويل الرقمي وتحقيق الشمول المالي.

- من بين الإسهامات الأصيلة في الدراسة الحالية، التأكيد على ضرورة دمج البعد الشرعي في أي تحول رقمي داخل المصارف الإسلامية، وهي زاوية لم تُعالج بالشكل الكافي في أغلب الدراسات السابقة، باستثناء دراسة شحادة (2021) التي تناولت الموضوع من منظور إسلامي تحليلي.

- رغم التحديات، كشفت الدراسة عن وجود فرص متعددة يمكن أن تُحدث نقلة نوعية في أداء المصرف، من بينها: زيادة الإقبال على الخدمات الإلكترونية بعد جائحة كوفيد-19، وتحسين الثقافة الرقمية لدى العملاء الشباب،

ورغبة الإدارة في التغيير. وهي نتائج تتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة (Fitria (2025، التي ركزت على الإمكانيات الاجتماعية والاقتصادية التي يوفرها التحول الرقمي للخدمات المصرفية الإسلامية.

- خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز التعاون وبناء شراكات استراتيجية رقمية مع شركات التكنولوجيا المالية (Fintech)، وتبني نماذج شراكة رقمية تتيح الاستفادة من الخبرات التقنية مع الحفاظ على الامتثال الشرعي، وهو ما ورد كاقترح ضمنى في دراسة (Benazza et Toumi (2024 التي دعت إلى ابتكار استراتيجيات جديدة تتجاوز تقديم البدائل التقليدية.

من خلال المقارنة مع الدراسات السابقة، يمكن القول إن الدراسة الحالية تؤكد عدداً من النتائج المشتركة، لا سيما فيما يتعلق بضعف الرقمنة في المصارف الإسلامية الجزائرية، وضرورة التأهيل البشري، والحاجة إلى رؤية استراتيجية. وفي الوقت نفسه، تنفرد الدراسة الحالية بتقديم تحليل ميداني مقارنة بين فئتين فاعلتين في الحقل المصرفي، وبتسليط الضوء على الخصوصيات الجزائرية من حيث البيئة التنظيمية والتقنية، إضافة إلى مزجها بين البعد الشرعي والتقني في آن واحد. مما يجعل نتائجها أكثر واقعية وقابلية للتطبيق في السياق المحلي.

### 3. التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، وتماشياً مع متطلبات التحول الرقمي في البيئة المصرفية الإسلامية، خاصة في السياق الجزائري، توصي الدراسة بجملة من الإجراءات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في دعم وتطوير هذا التحول، على النحو التالي:

#### 1.3. التوصيات الاستراتيجية

- ضرورة صياغة استراتيجية رقمية شاملة وواضحة داخل مصرف السلام، تتضمن الرؤية، الأهداف، المراحل والأولويات، مع التأكيد على التوازن بين الأبعاد الشرعية والتقنية، بما يضمن الانسجام بين التحديث والهوية الإسلامية للمصرف.

- ينبغي أن يكون التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يُؤخذ بعين الاعتبار في السياسات المالية، والتسويقية، والإدارية، ولا يُعالج كعنصر مستقل أو ثانوي، أي بمعنى دمج التحول الرقمي في التخطيط العام للمصرف.

- إنشاء وحدة أو لجنة خاصة بالإشراف على التحول الرقمي، تتولى التخطيط، المتابعة، والتقييم، وتضم خبرات متنوعة من أقسام تقنية ومالية وشرعية، لضمان تكامل الجهود.

- الاستفادة من مخرجات الدراسات الأكاديمية وآراء الباحثين المتخصصين، بإشراكهم كمستشارين في صياغة وتنفيذ السياسات الرقمية، بالنظر إلى القيمة العلمية والتحليلية التي يقدمونها.

### 2.3. التوصيات التقنية

- تعزيز الاستثمار في التجهيزات والنظم الرقمية الحديثة (تحديث البنية التحتية الرقمية)، من خلال ترقية الخوادم، تحسين سرعات الاتصال، وتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، والبلوكشين، والحوسبة السحابية.
- تطوير تطبيقات ومنصات رقمية تدعم تنفيذ العقود الإسلامية (كالمزايعة والمضاربة والإجارة) بشكل آلي، مما يسهل استخدامها، ويزيد من جاذبيتها للمتعاملين.
- تصميم واجهات استخدام سهلة، وتفاعلية وأمنة، تأخذ بعين الاعتبار تنوع فئات العملاء، وتتيح لهم الوصول إلى خدمات المصرف دون تعقيد، مما يتماشى مع تحسين تجربة المستخدم في الخدمات الرقمية.
- تطوير أنظمة الحماية والرقابة الرقمية لضمان سرية المعاملات وبيانات العملاء بما يتماشى مع تعزيز الأمن السيبراني والامتثال الرقعي، مع الالتزام بالتشريعات المحلية والدولية المنظمة للعمل المصرفي الرقمي.

### 3.3. التوصيات البشرية والتكوينية

- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لفائدة الموظفين، خاصة في المجال التقني، لضمان استخدام فعال للأنظمة الرقمية بما يتوافق مع المعايير المصرفية الإسلامية.
- نشر ثقافة رقمية حديثة بين الموظفين والعملاء من خلال ورشات، حملات توعوية، ومحاضرات، لتشجيعهم على الانخراط الإيجابي في مشاريع التحول.
- تشجيع الابتكار الرقمي الداخلي من خلال إطلاق مبادرات داخلية لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة في مجال الخدمات الرقمية، عبر حاضنات رقمية أو مسابقات دورية.

### 4.3. التوصيات التنظيمية والمؤسسية

- إطلاق خطة تدريبية للتحول الرقمي بين الموظفين، حيث يتم من خلالها اختبار الحلول الرقمية في نطاقات صغيرة (عدد قليل من الموظفين) قبل تعميمها، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من قابلية التقبل لدى الموظفين.
- إجراء تقييم دوري للتحول الرقمي عن طريق وضع مؤشرات أداء لقياس مدى تقدّم المصرف في تنفيذ استراتيجيته الرقمية، مع مراجعة دورية للمؤشرات والنتائج واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.
- عقد شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) في إطار التعاون مع مؤسسات تكنولوجيا ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية لتطوير خدمات مالية رقمية متكاملة ومبتكرة.

- تخصيص ميزانية للبحث والتطوير، بالتعاون مع الجامعات والمخابر العلمية، بغرض استكشاف حلول تقنية متقدمة تتلاءم مع خصوصية المعاملات المصرفية الإسلامية.
- تحليل وتكييف الممارسات الفضلى التي تبنتها مصارف إسلامية رائدة على المستوى الدولي، بهدف استلهاهم نماذج فعالة قابلة للتطبيق محلياً.

#### 4. افاق الدراسة

فتحت هذه الدراسة الباب أمام عدة مسارات بحثية مستقبلية، من أبرزها:

- دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المصارف الإسلامية.
- مقارنة بين مستوى النضج الرقمي في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية داخل الجزائر أو خارجها.
- البحث في تجارب مصرفية رقمية ناجحة في العالم الإسلامي للاستفادة منها محلياً.
- تطوير نماذج رقمية متوافقة مع الشريعة الإسلامية تُطبّق في البيئة الجزائرية.
- دراسة دور التشريعات الجزائرية في تسريع أو تعطيل مسار التحول الرقمي في البنوك الإسلامية.



# قائمة المراجع



## 1. المراجع العربية

1. بوبعاية عصام, ف. ح. (2024). دور البنوك الاسلامية في تمويل الأفراد والمؤسسات. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة.
2. بومود, ا., مطرف, ع., & شاوي, ش. (2020). ابتكارات التكنولوجيا المالية ودورها في تطوير أداء البنوك الاسلامية العربية. مجلة رؤى اقتصادية.
3. تخربين, و., & بوخرص, أ. (2022). واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الاسلامية. مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات.
4. دويدي, خ., & مطالي, ل. (2021). المصارف الاسلامية: تحديات وحلول. مجلة الراصد العلمي.
5. سمحان, ح. م. (2013). أسس العمليات المصرفية الإسلامية (1. éd.). عمان: دار المسيرة.
6. شاوشي, خ., & خلوف, ز. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة, التدقيق والمالية, 5(1).
7. شباحي, س., & هاني, م. (2025). التحول الرقمي في البنوك الاسلامية : واقع وتحديات. مجلة الاقتصاد الجديد.
8. شحاده, م. خ. (2021). التحول الرقمي في البنوك الاسلامية العاملة في الاردن دراسة تحليلية من منظور اسلامي.
9. شوشان, خ., & بوعويضة, ح. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الاسلامية الجزائرية. مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية.
10. عبدالله, ب. (2022). التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الاسلامية. مجلة البحوث والدراسات.
11. غاي, ف. (2022). التكنولوجيا الرقمية وانعكاسها على أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر للفترة الممتدة ما بين 2005، 2021 دراسة تحليلية. مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية, 6(1).

## 2. المراجع باللغة الأجنبية

12. Fitria, T. N. (2025). *Islamic Banking Digitalization: Challenges and Opportunities in the Era of Industrial Revolution 4.0*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI).
13. Benazza, H., & Toumi, H. D. (2024). *Digital Maturity and Artificial Intelligence in Islamic Banks and Their Role in Enhancing Digital Financial Inclusion: A Study of Al Rajhi Bank's Experience*. Journal of New Economy.

3. المواقع الالكترونية

14. - Bank.ly (د.ت). (حول المصارف الإسلامية. تم الاسترجاع من <https://www.jbank.ly/ar/about> :

[us/islamic-banking](https://www.jbank.ly/ar/about)

15. - جامعة ديالى. (د.ت). ما هي التكنولوجيا الرقمية؟. تم الاسترجاع من :

<https://sciences.uodiyala.edu.iq>



# الملاحق



الملحق رقم (1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي

استمارة استبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر بعنوان:

تحديات وفرص التحول الرقمي لمصرف السلام - الجزائر (فرع سطيف):

دراسة مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والموظفين

للطالب الفلسطيني الغزّاوي: إلياس كشكو

أرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثي، من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كموظفين وأكاديميين بالميدان.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة في توضيح وتحليل موضوع البحث أو لما سيقترن عليها من إجابة التساؤلات المطروحة، نعتقد بأنكم سوف تولون كل الاهتمام والجدية في الإجابة على هذه الأسئلة، ونحيطكم علما أن معلوماتكم لن تستخدم الا في إطار البحث العلمي وإثراء موضوع البحث.

ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إتمام هذه الدراسة.

يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لكل سؤال

أولاً: معلومات شخصية حول عينة الدراسة.

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة التي تنتمي إليها: ☐ أكاديمي (أستاذ/باحث) ☐ موظف مصرف السلام - الجزائر

3. التخصص/القسم الوظيفي: .....

4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنوات

5. هل سبق لك أن شاركت في مشاريع رقمية أو بحثية تتعلق بالمصارف الإسلامية؟ ☐ نعم ☐ لا

ثانياً: مدى تبني التحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر

| الرقم | العبارة                                                                                                                | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 6     | يولي مصرف السلام اهتماماً فعلياً بالتحول الرقمي خاصةً من خلال الخدمات والمنتجات التي يعلن عنها في موقع الإلكتروني.     |                |           |       |       |            |
| 7     | البنية التحتية الرقمية لمصرف السلام كافية لمواكبة التحول الرقمي.                                                       |                |           |       |       |            |
| 8     | هناك رؤية واضحة لدى مصرف السلام لتفعيل التحول الرقمي.                                                                  |                |           |       |       |            |
| 9     | مصرف السلام يستثمر بانتظام في تدريب الموظفين على الحلول الرقمية.                                                       |                |           |       |       |            |
| 10    | استخدام التطبيقات المصرفية وخدمات الإنترنت البنكي أصبح أمراً ضرورياً خاصةً في ظل توجه الحكومة لتعميم الدفع الإلكتروني. |                |           |       |       |            |

## ثالثاً: التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مصرف السلام - الجزائر

| الرقم | العبارة                                                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 11    | الالتزام بالضوابط الشرعية يعوق تبني بعض التقنيات الحديثة، لخصوصية بعض العقود.                           |                |           |       |       |            |
| 12    | الكلفة العالية للبنية التحتية تمثل تحدياً فعلياً.                                                       |                |           |       |       |            |
| 13    | الثقافة الرقمية لدى عملاء/موظفي مصرف السلام لا تزال محدودة نوعاً ما.                                    |                |           |       |       |            |
| 14    | الإطار القانوني والتشريعي يواكب التطورات والاتجاه نحو تجسيد التحول الرقمي على أرض الواقع.               |                |           |       |       |            |
| 15    | هناك مقاومة داخلية للتغيير وتجسيد التحول الرقمي، والناجمة عن ردة الفعل الطبيعية للإنسان لكل ما هو جديد. |                |           |       |       |            |
| 16    | تعاني إدارة مصرف السلام من ضعف في التخطيط والتنسيق بين الأقسام مما يعرقل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.    |                |           |       |       |            |

## رابعاً: الفرص والآثار الإيجابية للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية

| الرقم | العبارة                                                                              | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 17    | التحول الرقمي يعزز كفاءة العمليات المصرفية.                                          |                |           |       |       |            |
| 18    | التحول الرقمي يزيد من رضا العملاء وثقتهم في مصارف السلام.                            |                |           |       |       |            |
| 19    | التحول الرقمي يفتح فرصاً للوصول إلى أكبر عدد من العملاء في إطار تحقيق الشمول المالي. |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                      |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يساهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية والحوكمة الداخلية.                                             | 20 |
|  |  |  |  |  | مصرف السلام - الجزائر مؤهل لقيادة نموذج مالي رقمي بديل ومنافس لبنك البركة الجزائري رغم فارق التجربة. | 21 |
|  |  |  |  |  | يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات مالية مبتكرة تلائم احتياجات مختلف شرائح العملاء.                 | 22 |

23. في إطار الفرص للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية، في رأيك، التحول الرقمي ضرورة استراتيجية أم

مجرد خيار تقني؟ ☐ ضرورة حتمية ☐ خيار استراتيجي

24. ما هي برأيك أهم المقترحات أو السياسات التي يجب تبنيها لتجاوز تحديات التحول الرقمي في المصارف

الإسلامية ☐ دعم البحث التطبيقي ☐ شراكات بين الجامعات والبنوك

☐ تعديل الأطر القانونية ☐ تعزيز الثقافة الرقمية

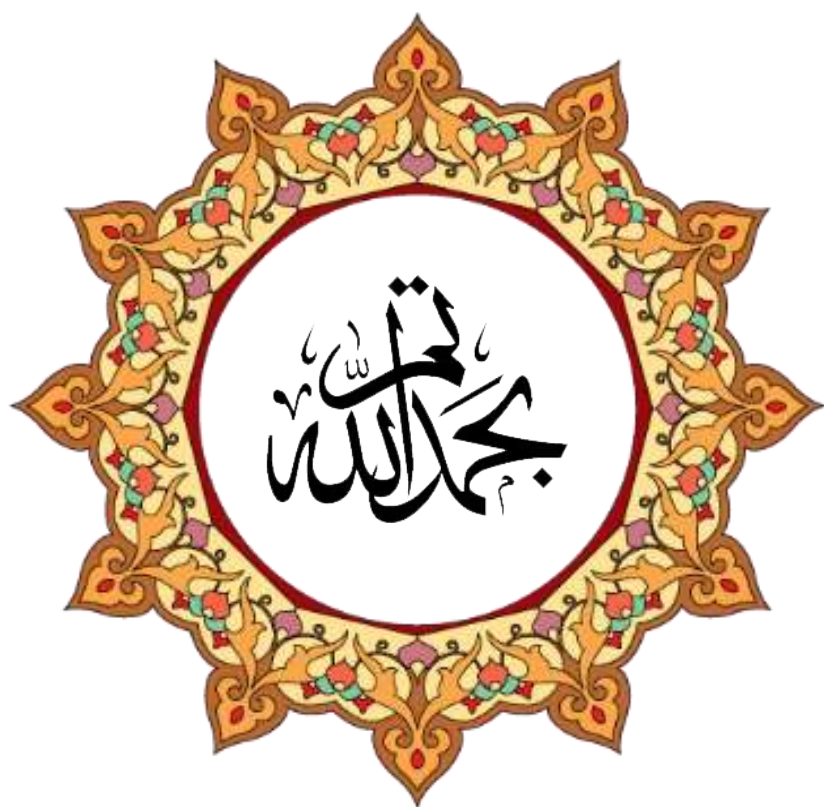
☐ أمور أخرى (يرجى تحديدها):

.....  
 .....  
 .....

25. سؤال مفتوح موجه للموظفين فقط (مقابلة مع بعض الموظفين)

من خلال تجربتك المهنية، ما هي أبرز العقبات التطبيقية التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي في مصرف السلام؟

.....  
 .....  
 .....



## الملخص:

هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أبرز التحديات والفرص التي يواجهها مصرف السلام – الجزائر، فرع سطيف، في سياق التحول الرقمي، وذلك من خلال مقارنة بين وجهتي نظر الأكاديميين والموظفين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 30 فرداً (15 أكاديمياً و15 موظفاً).

كشفت النتائج عن وعي مرتفع لدى الطرفين بأهمية التحول الرقمي، في حين أظهرت الفروقات أن الموظفين يركّزون على التحديات العملية والتقنية، بينما يتناول الأكاديميون التحول من منظور استراتيجي وشرعي. كما تبين أن مصرف السلام يواجه عقبات في البنية التحتية، التكوين البشري، والجانب التنظيمي، مقابل فرص واعدة لتحسين الأداء واستقطاب شرائح جديدة من العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، المصارف الإسلامية، مصرف السلام، التحديات، الفرص،

## Abstract:

This study aims to identify the main challenges and opportunities facing Al Salam Bank – Algeria, Setif branch, in its digital transformation process, by conducting a comparative analysis between the perspectives of academics and employees. The research adopted a descriptive-analytical methodology and relied on a questionnaire distributed to a purposive sample of 30 individuals (15 academics and 15 employees).

The findings revealed a strong awareness among both groups regarding the importance of digital transformation. However, employees focused on practical and technical challenges, whereas academics emphasized strategic and Sharia-compliant aspects. The study concluded that the bank faces significant barriers in infrastructure, human resources, and regulatory frameworks, while also holding promising opportunities to enhance its performance and expand its client base.

**Keywords:** Digital transformation, Islamic banks, Al Salam Bank, challenges, opportunities.