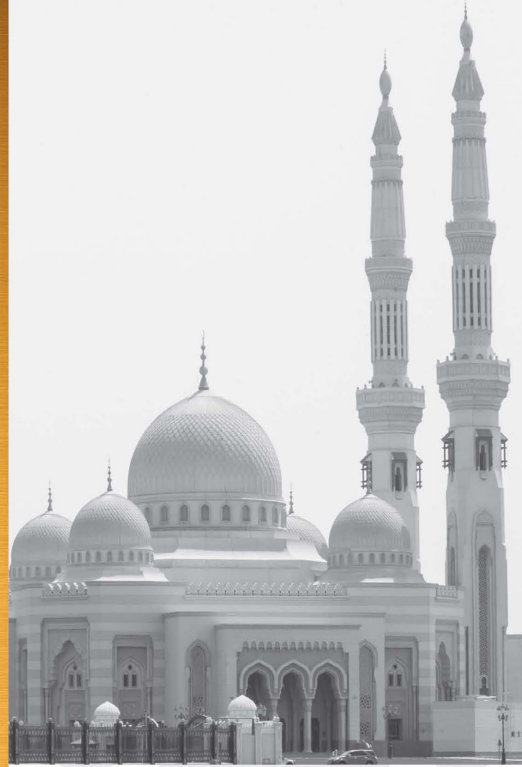




# مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْقَاسِمِيَّةِ لِلْاِقْتِصَادِ الْإِسْلَامِيِّ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ نِصْفُ سَنَوِيَّةٍ



المجلد: 2، العدد: 1

ذو القعدة 1443هـ / يونيو 2022م

التقييم الدولي المعياري للدوريات: 2788-5542

تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث  
تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION  
DIMENSIONS ON THE DIGITAL MATURITY OF  
ISLAMIC BANKS - APPLIED RESEARCH IN JORDANIAN  
ISLAMIC BANKS<sup>1</sup>

مها شحادة

جامعة الشرق الأوسط، الأردن

Maha Shehadeh

Middle East University, Jordan

الملخص

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي والرقمنة في البنوك الإسلامية. من خلال دراسة مفهوم التحول الرقمي، وبيان مزاياه وتحدياته، بالإضافة إلى معرفة مدى تحول البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمى بـ (النضج الرقمي). وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبانة. إذ تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (68) موظفًا من موظفي البنوك الإسلامية العاملة في الأردن وعددها (4) بنوك، وتم استخدام معامل الارتباط في عملية اختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي والمتمثلة بـ (التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والنضج الرقمي)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ )

<sup>1</sup> Article received: May 2021; article accepted: Apr. 2022

0.05) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ(المستجدات الرقمية، القيادة). أوصت الدراسة البنوك الإسلامية بضرورة وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، هدفها التجديد والابتكار والمنافسة، بما لا يخل بضوابط التمويل الإسلامي؛ فمن خلال واقع التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، تبين للباحثة غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي في تلك البنوك للنهوض بواقع العمل المصرفي الإسلامي، مما يستدعي الحاجة لمثل هذه الرؤية للنظام المصرفي ككل وقادته.

## Abstract

This research aims to shed light on the digital transformation and digitization of Islamic banks. By studying the concept of digital transformation, and stating its advantages and challenges, in addition to knowing the extent of the transformation of Islamic banks operating in Jordan in terms of digital, or what is called (digital maturity). Using descriptive and analytical approach. The primary data was obtained through the questionnaire. The questionnaire was distributed to the study sample, which consisted of (68) employees of Islamic banks operating in Jordan, numbering (4) banks, and the correlation coefficient was used in the process of testing the study hypotheses. The study reached a number of results, the most important of which are: the existence of a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the level of digital maturity and the dimensions of digital transformation represented by (digital technology, digital strategy, and digital maturity), and the absence of a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the level of digital maturity and the dimensions of digital transformation represented by (digital developments, leadership). The study recommended that Islamic banks should develop a strategy for digital transformation, aiming at innovation, innovation and competition, in a manner that does not violate the rules of Islamic finance. Through the reality of digital transformation in Islamic banks operating in Jordan, the researcher found that there is no clear vision for digital transformation in these banks to advance the

reality of Islamic banking, which calls for the need for such a vision for the banking system as a whole and its leaders.

**الكلمات الدالة:** التحول الرقمي، التقنيات الرقمية، النضج الرقمي، الإستراتيجية الرقمية، الأمن السيبراني.

**Keywords:** Digital Transformation, Digital Technologies, Digital Maturity, Digital Strategy, Cyber Security.

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد، وعلى آله الأخيار، وأصحابه الأطهار، أوتاد الدين، ومن اقتدى بهم، وسار على نهجهم إلى يوم الدين، وبعد؛ فقد شهد العالم مؤخرًا تقدمًا ملموسًا في جميع المجالات الاقتصادية والمالية نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد غيرت هذه التكنولوجيا سلوك الوحدات الاقتصادية، وتم عصرنة المعاملات، وقد سارعت مختلف القطاعات الاقتصادية لمواكبة هذه التطورات، ولعل من أبرزها القطاع المصرفي، فشهدت الصناعة المصرفية تحولًا جوهريًا تزامن مع ظهور التكنولوجيا المالية (Fintech)، وقد أتاحت للبنوك أفاقًا جديدة نحو التحول الرقمي في المنتجات والخدمات والعمليات، بهدف الوصول إلى فهم أشمل لرغبات العملاء في العصر الرقمي. ولم تكن المصارف الإسلامية يومًا بمنأى عن هذا التطور؛ إذ عاشت تحولًا جذريًا خلال السنوات الماضية، مدفوعًا بنمو تقنيات رقمية، وتبني إستراتيجية التحول الرقمي، فضلًا عن الطلب المتنامي من قبل فئة الشباب، على منتجات مصرفية تركز على آخر الابتكارات، لتقديم تجربة أفضل للعميل. هذا ما يبرز الحاجة الملحة في الوقت الحاضر، إلى توجه الصيرفة الإسلامية نحو ابتكار خدمات رقمية متطورة، ترتقي إلى مستوى تطلعات العملاء، الذين أصبحوا اليوم أكثر ارتباطًا ودراسة ومعرفة، في ظل الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت، وتوفر الأجهزة الذكية بشكل أسهل.

ولهذا أصبح التحول الرقمي مطلباً للمصارف الإسلامية؛ إذ يرتبط بالنمو والاستمرار، وسوف يؤدي هذا التحول إلى كثير من متطلبات التغيير داخل المؤسسات المصرفية، وبما يحقق أهدافه. وبناء على ما سبق جاءت الحاجة لدراسة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.

## المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

### أولاً: منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث

في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي، وارتياح العملاء لنمط الحياة المعاصرة، فإن مشكلة الدراسة تنبع من واقع المنافسة التي تواجهه الصيرفة الإسلامية، وضرورة تفاعلها مع متطلبات العصر والثورة الرقمية، بغرض تعزيز مكانتها والحفاظ على وجودها في السوق المحلية والعالمية، فالمصارف الإسلامية تواجه اليوم، الكثير من التحديات الناتجة عن التقنيات الرقمية المتقدمة- كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة والأجهزة المحمولة وتقنية البلوكشين<sup>2</sup>- ولكي تصبح المصارف الإسلامية رائدة في السوق، يجب عليها أن تولي اهتماماً خاصاً بكيفية استيعاب وتوظيف التقنيات الرقمية لتحسين أدائها بشكل جذري؛ من خلال تبني إستراتيجية تعرف بإستراتيجية التحول الرقمي وصولاً إلى مستوى النضج الرقمي. وعلى الرغم من الإجماع حول أهمية الإستراتيجية الرقمية ونماذج الأعمال الجديدة، فإن معظم المصارف الإسلامية لم تتبنَّ التحول الرقمي بشكل كامل، ويجب أن تعمل من أجل أن تصبح مصارف ناضجة رقمياً. لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولتها الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما تأثير أبعاد التحول الرقمي

(2) هي عبارة عن " قاعدة بيانات تستخدم آلية التشفير لبناء سجل دفترى إلكتروني لامركزي- موزع انتشارياً- مترابط من البيانات بشكل تراشيحي تاريخي غير قابل للتعديل أو التلاعب، ويتميز بالشفافية والسرعة والسهولة في إجراء العمليات، كما يوفر إمكانية مشاركة الأطراف المعنية به والتأكد من صحته والحفاظ عليه بحسب الأنظمة والتعليمات ذاتية التشغيل المقننة للاستخدام" (الشاطر، 2019).

وعلاقته بالنضج الرقمي للمصارف الإسلامية، ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1- ما مفهوم التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؟
- 2- ما معوقات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؟
- 3- هل هناك علاقة بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي، وهل وصلت البنوك الإسلامية العاملة في الأردن إلى مستوى النضج الرقمي؟

## 2. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- بيان ماهية التحول الرقمي وأهميته في المصارف الإسلامية.
- 2- إظهار معوقات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.
- 3- دراسة تأثير أبعاد التحول الرقمي وعلاقته بالنضج الرقمي للمصارف الإسلامية الأردنية ومعرفة مدى تحول البنوك الإسلامية في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمى بـ (النضج الرقمي).

## 3. أهمية البحث:

هذه الدراسة ذات أهمية من جانبين هما:

### الجانب النظري (الأهمية العلمية):

يتوقع أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية من حيث بحث موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للقطاع المصرفي في عصر الثورة الرقمية ألا وهو التحول من الحقة التقليدية إلى الحقة الرقمية، وانعكاساته على القطاع المصرفي الإسلامي؛ إذ يعد التحول الرقمي توجها عالميا يتسم بالتنامي، ومحل اهتمام للحكومات والبنوك، فضلاً عن كونه أداة فاعلة في تقليل الكلف، واستثمار الوقت، والمحافظة على مكانة البنوك في السوق. إضافة إلى إثراء المكتبة العربية وسد الفجوة في الأدبيات الأكاديمية التي تتعلق بالتحول الرقمي؛ إذ لا توجد دراسات في المكتبة العربية- في حدود علم الباحثة- تبحث في أبعاد التحول الرقمي

وعلاقتها في مستوى النضج الرقمي، فهو من الموضوعات الحديثة التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

#### الأهمية العملية:

يتوقع أن تكون نتائج الدراسة ذات أهمية من الناحية العملية؛ إذ تركز هذه الدراسة على البنوك الإسلامية، مما يؤدي إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحقيق الريادة الرقمية للبنوك. إضافة إلى اطلاعها على الأبعاد الأساسية للتحوّل الرقمي التي إذا اعتمدتها تكون قد وصلت لمستوى النضج الرقمي، مما يُبقي البنوك الإسلامية في الساحة المصرفية، ويضمن لها ألا تتخلف عن الركب.

#### 4. فرضيات البحث:

##### الفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحوّل الرقمي.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والتكنولوجيا الرقمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي ومهارات التحوّل الرقمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والمستجدات الرقمية.

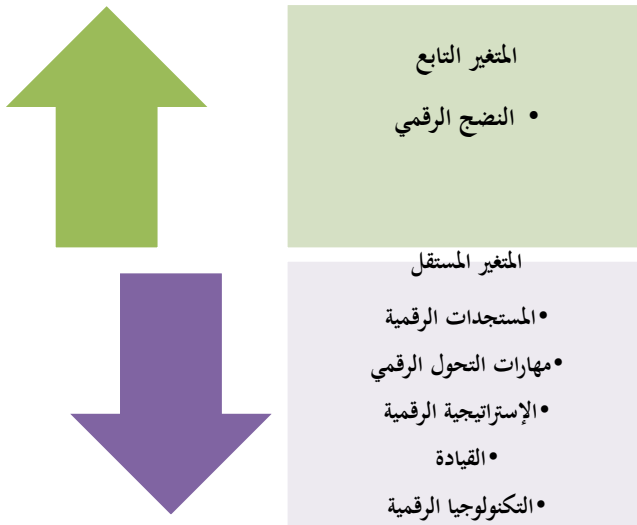
الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والقيادة.

#### 5. منهج البحث:

المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ومن الواقع الحقيقي لمشكلة الدراسة، وسوف يتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية مصدرًا لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً؛ لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.

#### 6. أمودج الدراسة:

الشكل رقم (1) : أمودج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

#### 7. الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث



نظرًا لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج SPSS، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل، فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ومعامل الارتباط.

## 8. أدوات البحث

لتحقيق أهداف البحث ومن أجل اختبار فرضياته، اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات على نوعين من البيانات هما:

أ- **أولاً: البيانات الثانوية:** استخدمت الباحثة البيانات الثانوية، وذلك لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تمثلت في الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذا البحث، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المختلفة، والدوريات العلمية المفهرسة والمتخصصة التي لها علاقة بموضوع هذا البحث.

ب- **البيانات الأولية:** قامت الباحثة بجمع مجموعة البيانات الأولية، وذلك من خلال الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للدراسة من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة؛ إذ تم إعدادها وتصميمها من قبل الباحثة لهذا الغرض، وتم توزيعها بعد ذلك على عينة الدراسة. وقد استخدمت الباحثة عبارات تقييمية، وذلك من أجل تحديد إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة التي حددت في الاستبانة، ومن ثم تفريغ هذه البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS) Statistical package for social sciences 19.0), وذلك لحساب عدد من النسب، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع هذه الدراسة؛ إذ وزعت أسئلة

الاستبانة على متغيرات الدراسة كافة، والتي تم تصميمها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك لتوضيح الفكرة الرئيسة للدراسة.

## 9. مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع الدراسة كافة البنوك الإسلامية العاملة في الأردن والبالغ عددها (4) بنوك وهي: البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك الراجحي، وبنك صفوة الإسلامي. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في -الموظفين الذين لديهم معرفة كافية حول إستراتيجية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، وتحديدًا موظفي الإدارة العامة في عمان- العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية؛ إذ تم توزيع (120) استبانة على عينة الدراسة بواقع (30) استبانة لكل بنك، استردت الباحثة منها (80) استبانة، وبما نسبته (66.66%) من عدد الاستبانات التي وزعت، واستبعدت (12) استبانة بسبب عدم تعبئتها بالكامل، وأيضًا وجود العشوائية في عملية تعبئتها، وقد خضعت (68) استبانة للتحليل بنسبة (56.66%) من عدد الاستبانات التي وزعت، والجدول التالي يوضح عملية التوزيع للاستبانات:

جدول (1) عدد الاستبانات التي وزعت والمستردة، والتي خضعت للتحليل

| إجمالي الاستبانات                              |       | عينة الدراسة                 |
|--|-------|------------------------------|
| النسبة (بالمائة %) من عدد الاستبانات التي وزعت | العدد |                              |
| 100%   | 120   | الاستبانات التي وزعت         |
| 66.66%   | 80    | الاستبانات التي استردت       |
| 33.33%   | 40    | الاستبانات غير المستردة      |
| 56.66%   | 68    | الاستبانات التي خضعت للتحليل |

المصدر: من إعداد الباحثة

## 10. حدود البحث

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على فروع الإدارة العامة في منطقة عمان.  
**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على موظفي البنوك الإسلامية العاملة في الأردن.  
**الحدود الزمنية:** الفترة التي استغرقها إعداد هذه الدراسة عام 2020.  
**11. أسباب اختيار الموضوع:**

- حداثة الموضوع وزيادة الاهتمام به في السنوات الأخيرة، ورغبة الباحثة، وميولها في البحث في موضوع يتماشى مع التطورات الجديدة.
- كوننا في عصر التكنولوجيا والعالم الرقمي أردنا معرفة: هل استفادت المصارف الإسلامية من هذه التكنولوجيا، وذلك بهدف تقديم توصيات لها تحفزها على الاستجابة لهذه التكنولوجيا.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

بحسب اطلاع الباحثة، فإن الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، هي:

#### أولاً- الدراسات العربية:

1. دراسة الحداد وإبراهيم, (2018), " بعنوان منشآت الأعمال والتحول الرقمي".

تناولت هذه الدراسة منشآت الأعمال، وبينت مفهوم التحول الرقمي وفوائده ومزاياه لمنشآت الأعمال، ومدى تأثيره على المنتج النهائي والخدمات المقدمة، وعلى علاقة المنشآت بعملائها ومورديها. وكذلك وضّحت الدراسة التحديات والعقبات المصاحبة للتحول الرقمي وعرضت البرمجيات التي تدعم عملية التحول الرقمي. وقد توصل الباحثان إلى أن عملية التحول الرقمي تعود على منشآت الأعمال بالعديد من الفوائد. وفي المقابل، حدد الباحثان مجموعة من العقبات والتحديات التي يتعين التعامل معها بجدية، وأكدوا أن أهم ما يميز عملية التحول الرقمي، هو تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

## 2. دراسة البشير، (2018)، بعنوان "دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي".

تناولت هذه الدراسة متغيرات التحول نحو الاقتصاد الرقمي، وبينت مزاياها وسلباتها، وانعكاسها على نظام التمويل الإسلامي. وسلطت الدراسة الضوء على تطور التمويل الإسلامي وكشفت عن أدوات التقنية الحديثة واستخداماتها، لاسيما تلك التي أحدثت تحولاً في طريقة عمل المؤسسات الإسلامية، ونتجت عنها الخدمات المالية الرقمية، والتمويل الرقمي. وخلصت الدراسة إلى أن قطاع المال الإسلامي جزء من المنظومة العالمية التي تحكمها عوامل العرض والطلب، وتحدها قواعد المنافسة، وقد حققت نجاحات كبيرة. وللحفاظ على هذا النجاح لابد من مواكبة التطور ومسايرة التقدم. وأوضحت الدراسة أن هناك كثيراً من التطبيقات الرقمية يمكن أن تستفيد منها صناعة الخدمات المالية الإسلامية، ومنها: الخدمات المالية الرقمية، والتمويل الرقمي، وتطوير المنتجات المالية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة Sonono & Ortstad (2017):

#### "The Effects of the Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار عملية التحول الرقمي في علاقة البنوك بالعملاء من خلال دراسة حالة لأحد البنوك السويدية الكبيرة، واستخدمت الدراسة الأسلوب النوعي في التحليل. وخلصت الدراسة إلى أن علاقة البنوك مع عملائها أصبحت تتخذ طابعاً شخصياً أقل وأكثر رقمية من خلال استخدام الحواسيب والهواتف الذكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة رضا أكبر بين العملاء ذوي التوجه الرقمي للخدمات المقدمة في البنك وفروعه.

## 2. دراسة Ditshego (2018):

### "Assessing the Influence of Digital Transformation on Digital Maturity within a Large Corporate Bank"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التكنولوجيا المالية على الصناعة البنكية وبحث العلاقة بين الممارسات الأساسية للتحويل الرقمي والنضج الرقمي. فالبنوك في جنوب أفريقيا تتعرض لضغوط شديدة، لتحويل نماذجها إلى أخرى تركز على العميل، وذلك من خلال التحوّل إلى الرقمنة. وانتهجت الدراسة طريقة استبانة تقيّم مستوى النضج الرقمي للبنوك من قبل كبار الموظفين، ويرى معظم هؤلاء أن النضج الرقمي في البنك موجود إلى حد كبير، وأن هناك علاقة بين النضج الرقمي والممارسات الأساسية في البنك ولاسيما وجود أنظمة متشابهة تحقق التحوّل الرقمي.

## 3. دراسة Votintseva et al. (2019):

### "Digital Transformation of Russian Banking Institutions: Assessments and Prospects"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المجالات الرئيسة لعملية التحويل الرقمي، وتقييم قدرات البنوك المحلية في عملية التحويل الرقمي. وقد بينت الدراسة أن التركيز كان على الخدمات عن بعد، وعلى المنافسة بين البنوك في تقديم خدمات مبتكرة، وعلى الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وعلى الحد من مخاطر التحويل الرقمي. وقد استخدمت الدراسة استطلاعاً حول التحويل الرقمي في البنوك الروسية، وانتهت إلى أن التحويل الرقمي يؤثر إيجاباً على أسواق المنتجات المصرفية، وعلى الخدمات والأدوات، وعلى العلاقة مع العملاء، والأطراف المقابلة، والشركاء، والمنافسين. وأكدت على أن تطوير واستخدام الابتكارات المصرفية الحديثة يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات الائتمانية جذرياً، وأن المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة تساهم في التنمية الشاملة لتكنولوجيا المعلومات، وفي ضمان معدلات نمو اقتصادي مستدام في قطاعات الاقتصاد الأخرى.

#### 4. دراسة Hadia & Hmoodb (2020):

##### "Analysis of the Role of Digital Transformation Strategies in Achieving the Edge of Financial Competition".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجيات التحول الرقمي والقدرة التنافسية المالية لمجموعة من البنوك العراقية الخاصة الواقعة في منطقة الفرات الأوسط. واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الأولية، وتحقيق الأهداف التي سعت إليها الدراسة. وقد وزعت (120) استبانة على عدد من المديرين ومساعديهم، وكثير منهم في مناصب عليا. واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية، بهدف تحليل نتائج الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجيات التحول الرقمي وحافة المنافسة المالية.

##### إضافة الدراسة:

تشمل إضافة الدراسة في الآتي:

أولاً: تغطية موضوع التحول الرقمي من جوانبه النظرية والعملية، بالإضافة إلى عدم وجود دراسة عربية تتعلق بموضوع الدراسة بشكل عام، والتحول الرقمي في البنوك الإسلامية بشكل خاص -على حد علم الباحثة-.

ثانياً: دراسة التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، ذلك أن معظم الدراسات السابقة كانت تتعلق إما بدول أخرى أو تتعلق بالبنوك التقليدية. فمن الواضح أن هذه الدراسات السابقة مع أنها عنيت بالتحول الرقمي بحثاً ودراسة وتحليلاً، فإنها لم تبحث في موضوع الدراسة. لذا، تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة في هذا الحقل المعرفي.

ثالثاً: دراسة التحول الرقمي، وهو من الموضوعات المهمة التي تُسهم في دعم العمل المصرفي الإسلامي وتطبيقاته، حيث إن معرفة آخر التقنيات الحديثة التي تؤثر على نظام التمويل الإسلامي ومواكبتها والاستفادة منها يعود بالفائدة على العمل المصرفي، ويدعم الميزة التنافسية فيها.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

التحوّل الرقمي لم يعد رفاهية أو رمزًا لتقدم شعوب وحكومة دون أخرى، لكنه صار لغة العصر في التعامل مع واقع فرض نفسه علينا، وهو الطريق الوحيد لضمان جودة الشركات والمؤسسات واستدامتها في هذا العصر، وهو يمثل مرحلة فارقة في الاقتصاد العالمي، وركيزة أساسية لبناء اقتصاد تنافسي، لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم التحوّل الرقمي وأهميته وتحدياته.

### أولاً: التحوّل الرقمي والنضج الرقمي

#### 1. مفهوم التحوّل الرقمي

من المنظور الاقتصادي أو على صعيد المنظمات تم تعريف التحوّل الرقمي كمفهوم على نطاق واسع في الأدبيات. وفيما يلي قائمة ببعض التعريفات الموجودة في الدراسات. لا تختلف هذه التعريفات بشكل كبير؛ إذ إن القواسم المشتركة هي استخدام التقنيات، وتحسينات العمليات، وخلق القيمة، وسوف نذكرها فيما يلي لتتوصل إلى مفهوم التحوّل الرقمي في المصارف الإسلامية ومن هذه التعريفات:

- عرف بنك صفوة الإسلامي التحوّل الرقمي بـ "أنه دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، بفضل ما أتاحته من إمكانات هائلة، لاسيّما فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثةً تغييراً جذرياً في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها". وبحسب هذا التعريف فإن التحوّل الرقمي بالنسبة للمؤسسات، أي (جانب العرض) يتمحور حول الانتقال إلى تسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. وبالنسبة للأفراد، أي في (جانب الطلب) فيتمحور حول الحصول على الخدمات الأساسية، وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب

- الشخصية، والهواتف الذكية، والأجهزة الذكية بكبسة زر، دون الحاجة لزيارة المؤسسات أو الاتصال بمراكز خدمات العملاء التابعة لها إلا في حالات الحاجة لتلبية متطلبات محدّدة أو متطلبات أكثر تعقيداً (بنك صفوة الإسلامي، 2019).
- وقد عرفته شركة "International Data Corporation" IDC الاستشارية بأنه "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تخرج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت" (سلايمي وبوشي، 2019).
- يُعرّف (Ditshego, 2018) التحول الرقمي "بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، وهو مجال تركيز لعددٍ من الشركات في جميع أنحاء العالم لأسباب عديدة، بما في ذلك الاستيلاء على السوق الجديدة والبقاء بها".
- وهناك من عرّفه بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، لإجراء تحسينات كبيرة في منظمات الأعمال (Stief et al, 2016).
- ويشير إلى "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع كافة مجالات الأعمال، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية والمجتمع، وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل للعملاء" (هاشم، 2019).
- إن التحوّل الرقمي عملية تستجيب فيها الشركات للتغيرات التي تحدث في بيئتها باستخدام التقنيات الرقمية لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها Vial, (2019)



مما سبق يتضح بأن التحوّل الرقمي قضية معقدة ومتعددة الأبعاد، وأنه من التحديات الكبيرة التي تواجه جميع القطاعات، ليس على مستوى المصارف الإسلامية فقط. وفي هذا السياق أصبح بالإمكان القول: إن عناصر وأركان التحوّل الرقمي هي: أولاً- الكيان أو المنظمة المستهدفة من التحوّل الرقمي.

ثانياً- التغيرات، أي مدى التغيرات التي تحدث داخل الكيان أو المنظمة المستهدفة.

ثالثاً- التقنيات المستخدمة في عملية التحوّل الرقمي داخل الكيان المستهدف.

رابعاً- النتيجة المتوقعة، أي نتيجة التحوّل الرقمي وأثره على المنظمة.

وبالاستعانة بهذه الأركان، يمكن للباحثة تعريف التحوّل الرقمي في المصارف الإسلامية بأنه عملية تهدف إلى تحويل نموذج عمل المصارف الإسلامية إلى نموذج أكثر تطوراً من خلال توظيف التقنيات الرقمية، وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

## 2. النضج الرقمي

بحسب الدراسات السابقة، فإن هناك ثلاثة مستويات من النضج الرقمي: مبكر، ومتطور، وناضج. ولكي تصل البنوك لمستوى النضج الرقمي عليها أن تتبنى التحوّل الرقمي بشكل كامل، ولكي تصبح مؤسسات ناضجة رقمياً يجب أن تتميز بما يلي: (1) استراتيجية رقمية متماسكة يتم توصيلها بشكل فعال لجميع الموظفين. (2) قيادة تتمتع بالمهارات والخبرة الكافية لقيادة الاستراتيجية الرقمية. (3) مهارات التحوّل الرقمي. (4) نهج للمستجدات الرقمية. (5) التنفيذ السريع للتقنيات الرقمية. (6) نموذج عمل يركز على العميل.

وفيما يلي تعريف الباحثة لهذه الأبعاد:

✓ **التكنولوجيا الرقمية:** التقنيات التي تعدّ عاملاً تمكيناً للتحوّل الرقمي، ومنها: تقنية الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة وتحليلاتها، وتكنولوجيا الأجهزة اللوحية والهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي.

✓ **الإستراتيجية الرقمية:** وهي الإستراتيجية التي يضعها البنك بهدف أن يصبح بنكاً متحوّلاً رقمياً لمسايرة العالم الرقمي.

- ✓ **مهارات التحوّل الرقمي:** الكوادر البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على التعامل مع التقنيات الرقمية التي يحتاجها البنك أثناء رحلة التحول الرقمي، كمدير التحول الرقمي، ومختصين في تحليل البيانات وأمن المعلومات.
- ✓ **المستجدات الرقمية:** آخر الصيحات في عالم المال والأعمال كتقنية البلوكشين، وشركات التكنولوجيا المالية.
- ✓ **القيادة:** وهي الجهة الإدارية التي تتمتع بالمهارات والخبرة الكافية، لقيادة الإستراتيجية الرقمية.

### 3. أهمية التحول الرقمي

يؤدي تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي إلى ما يلي:

- أ- رفع كفاءة المصارف الإسلامية؛ إذ سلطت الدراسات الضوء على الكفاءة التشغيلية والتي تشمل الأتمتة<sup>3</sup>، وتحسين العمليات التجارية بالإضافة إلى تحقيق وفورات في التكاليف (مكاوي، 2019).
- ب- فرصة تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة؛ إذ يرتبط التحول الرقمي أيضاً بزيادة في العديد من أبعاد الأداء التنظيمي، بما في ذلك الابتكار، والإنتاجية، والأداء المالي، ونمو الشركة، والشُمعة، بالإضافة إلى الميزة التنافسية. فهو واحد من دوافع ومحفزات النمو في كافة القطاعات (مكاوي، 2019 ؛ Vial, 2019).
- ت- فرصة تحسين تجربة ورضا العملاء وزيادة ولائهم فهو يتضمن إستراتيجية تتمحور حول العملاء، وتوظيف التقنيات الحديثة بهدف زيادة القيمة الإجمالية لقاعدة العملاء، ولاكتساب عملاء جدد، وللاحتفاظ بالعملاء الحاليين. فهو يحقق تجربة مميزة للعملاء من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة ولتحقيق الإنجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يُمكن للعميل

(3) الأتمتة: تسمى أيضاً التشغيل الآلي وهو مصطلح يشير إلى التدخل المحدود من قبل البشر في النشاط الاقتصادي.

الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وأي مكان (Schwertner, 2017).

ث- تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير؛ إذ تعمل أتمتة العمليات والخدمات المصرفية على تقليل التكاليف. وبتقليل التكاليف، تزداد ربحية المصرف، وذلك بسبب التطبيقات الآلية التي تحل محل العمل اليدوي.

ج- تحقيق الميزة التنافسية. يخلق التحول الرقمي حافزاً للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وللحفاظ عليها. لذلك تعد رقمنة وتحويل نماذج الأعمال المصرفية أمراً بالغ الأهمية لبناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وللحفاظ على القدرة التنافسية للسوق المحلية والدولية لجميع المنظمات.

ح- يخلق التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات وهذا عن طريق ابتكار طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتطوير الأعمال الجديدة وتحسين المنتجات المصرفية الحالية، ومن خلال تشجيع الابتكار والإبداع.

خ- فرصة الوصول الجغرافي للبنك؛ إذ تتيح مواقع الإنترنت وتطبيقات الأجهزة المحمولة للمصارف الإسلامية فرصة وإمكانية استهداف أسواق أوسع، والاستفادة من وفورات الحجم دون الحاجة إلى نشر شبكة واسعة من الفروع المادية والحفاظ عليها. وكذلك تهيئ الفرصة للصيرفة الإسلامية، بالانتشار عالمياً وربطها بالأسواق العالمية بسهولة، والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء وزيادة عدد العملاء.

#### 4. تحديات ومعوقات التحول الرقمي

بالرغم من الفوائد والمزايا المؤكدة للتحول الرقمي، لا تزال هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه المصارف الإسلامية وموظفيها، والتي تعمل المصارف على حلها من أجل تحقيق التحول الرقمي المنشود؛ لذلك يتضمن هذا المبحث التعرف

على هذه التحديات وأكثرها تأثيراً على عملية التحول الرقمي، فتحقيق التحول الرقمي الناجح يتطلب فهم هذه التحديات والتغلب عليها، وتكمن أبرز تحديات التحول الرقمي في الآتي:

### **أولاً: ندرة القوى العاملة المؤهلة رقمياً Lack of a digitally competent workforce**

نقص الكفاءات يُعدّ من أهم التحديات المصاحبة لعملية التحول الرقمي، ويعود هذا إلى المنظومة التعليمية التي تفتقر إلى التدريب وإلى التخصصات الحديثة التي تعتمد على التقنيات الرقمية. وقد أعرب مدير المصرفية الرقمية في البنك الإسلامي الأردني، في مقابلة معه، عن تحدٍ يتمثل في نقص القوى البشرية المؤهلة للعمل في علم تحليلات البيانات الكبيرة، فالتحول الرقمي يتطلب حدّاً أدنى من المهارات الرقمية المتقدمة في مجال الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وتصميم وتطوير التطبيقات الرقمية، ولهذا تقترح الباحثة فتح تخصصات جديدة تواكب متطلبات التحول الرقمي (شحادة، 2021).

### **ثانياً: بناء الثقة في التحول الرقمي Building trust in digital transformation**

هناك تحدٍ يتمثل في جانب الطلب، وهو فجوة الثقة ومستويات الوعي المالي لدى العملاء لاسيّما الكبار في السن، فهم يجمعون عن التعامل بالخدمات المصرفية الرقمية بدافع الخوف من القرصنة والاحتيال الإلكتروني، وبسبب عدم الثقة في الأعمال الرقمية. وهذا يتطلب زيادة الثقافة الرقمية لدى المجتمع، والتي تعرف بأنها قدرة الأفراد على فهم الأدوات الرقمية واستخدامها في حياتهم اليومية (تقرير التحول الوطني في الشرق الأوسط). لذلك يجب على الدول الساعية نحو التحول الرقمي أن تعمل على زيادة وعي المواطن وثقافته الرقمية وأن تعمل على سد فجوة الثقة في التحول الرقمي من خلال اتخاذ كافة التدابير الوقائية التي من شأنها حماية المواطن (شحادة، 2021).

ثالثاً: قيود الميزانية والقدرة على التمويل.

يعد التمويل العائق الأكبر للتحوّل الرقمي، فهو يحتاج إلى ميزانية كبيرة جداً لتمويل مبادرات التحوّل الرقمي والاستثمار في التقنيات الحديثة (المكلفة بلا شك) والنفقات التكنولوجية، ويتطلب مهارات رقمية كفوءة، وربما يحتاج أيضاً للقيام بشراكة مع مؤسسة تكنولوجية لتقديم الاستشارات والحلول التكنولوجية، ولمساعدتها في أثناء رحلة التحوّل الرقمي. كل هذا يتطلب مبالغ كبيرة جداً وميزانيات قد تعجز عنها المؤسسة في الوضع الراهن، وربما تكون لديها أولويات أخرى (Mwangangi, 2017). بحسب استطلاع أجرته شركة Riverbed التكنولوجية حول تحديات التحوّل الرقمي، فقد ذكروا أنّ 51% من المجيبين للاستطلاع لديهم تحدٍ أو قيد الميزانية (Bayern, 2018).

#### رابعاً: عدم وجود إستراتيجية ورؤية واضحة للتحوّل الرقمي.

تؤكد الشركات الاستشارية ومقدمو حلول تقنية المعلومات على أهمية وضع إستراتيجية رقمية، بحيث يعتمد نجاح التحوّل على الإستراتيجية المتبعة. وبالرغم من هذه التأكيدات فإنّ بعض المصارف ليس لديها -لهذه اللحظة- إستراتيجية واضحة، وجهة مسؤولة عن التحوّل الرقمي، وهو ما لمستته الباحثة عند زيارة قامت بها لأحد المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

لذلك تقترح الباحثة على المصارف الإسلامية بأن تسارع في وضع خطة وإستراتيجية للتحوّل الرقمي تبدأ من الأعلى، وأن تُعرف بها كافة العاملين في المصرف، وتبدأ في تنفيذها تدريجياً.

#### خامساً: ثقافة رفض التغيير أو الثقافة المقاومة للتغيير.

يحتاج نجاح التحوّل الرقمي إلى تحول ثقافي، ويتطلب كذلك ثقافة الشركة التي تعزز التعاون والابتكار، فالتحوّل الرقمي يؤثر على كل مجال من مجالات العمل، ويتطلب تنسيقاً وتعاوناً على مستوى المؤسسة لقيادة التحوّل الرقمي بنجاح، ولهذا يجب على القادة بناء ثقافة رقمية (Roe, 2019). فالثقافة المؤيدة تسهم في تحوّل سلس وفعال، لذلك يجب تغيير ثقافة العاملين بفكر قادر على استيعاب أهمية التحوّل الرقمي، والتعامل مع

الوظيفة والعملاء من هذا المنطلق. فكثيراً ما أعاقَت تلك الثقافة المقاومة للتطورات الجديدة شركات كثيرة من التطور للأفضل، والقدرة على مواكبة الحاضر والمستقبل وهنا تبرز أهمية الاستعداد الثقافي لعملية التحول الرقمي.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنَّ المقاومة الثقافية تشكل حجر عثرة في وجه التحول الرقمي، فوفقاً لمسح أجرته شركة McKinsey (2016)، فإن تحدي الثقافة يعد من أهم العقبات أمام تحقيق هدف التحول الرقمي؛ لأن الموظفين يقاومون التغيرات الجديدة في سير العمل.

#### سادساً: تحدي الأمن السيبراني.

تستفيد الصيرفة الإسلامية من نماذج الأعمال الجديدة، لكن مسألة الهجمات السيبرانية تبقى التحدي الأكبر للتحول الرقمي، وهو ما أظهرته نتيجة الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين 2020، فقد استحوذ الأمن السيبراني على النسبة الأعلى من التحديات، تليه النظم الرقابية وتعقيدات إدماج التكنولوجيا (تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، 2020). فالهجمات السيبرانية لم تعد تقتصر على الهواة والنشطاء والقرصنة، بل تتم عبر حروب سيبرانية منظمة تشرف عليها دول ومنظمات ومجموعات إرهابية، لتحقيق أهداف قد تهدد الأمن والاستقرار الوطني، وتجز الاقتصادات القائمة على المعرفة.

لذلك قيل: إن تحدي الأمن السيبراني يعدّ من أكبر تحديات هذا العصر، وهو يشكل تهديداً للقطاع المصرفي بأكمله ويؤثر بالتالي على استقراره. فهذه الهجمات تؤدي إلى مشاكل في النظام المالي، وتكبد الشركات خسائر مالية كبيرة، وتضر بسمعة الشركة، وقد تصبح من القيود المعوّقة ما لم يتم العمل على حماية الأنظمة وتقوية أطر الأمن المعلوماتي (حرفوش، 2019). لذلك زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمسألة الأمن السيبراني الذي أصبح ضرورة على مستوى الدول لحماية أمن المعلومات ومصالح المنظمات، ويعرف الأمن السيبراني بأنه "عبارة عن مجموع الوسائل التقنية والتنظيمية والإدارية التي يتم استخدامها لمنع الاستخدام غير المصرح به، وسوء الاستغلال واستعادة المعلومات الإلكترونية، ونظم الاتصالات والمعلومات التي تحتويها، وذلك بهدف ضمان وتوافر واستمرارية عمل نظم

المعلومات، وتعزيز حماية السرية وخصوصية البيانات الشخصية، واتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين والمستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني" (الطالب، 2018).

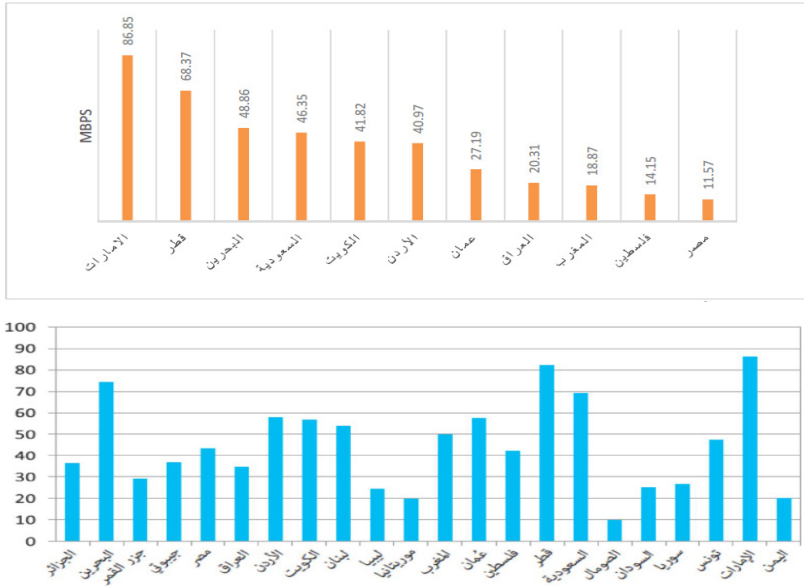
### سابعاً: البنية التحتية وخدمات الإنترنت:

تتمثل البنية التحتية في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، من شبكات الاتصال، وأجهزة الاتصالات، والهواتف الثابتة والنقالة، والحواسيب الآلية وبرامج التطبيقات، وانتشار الإنترنت، والحاسبات المضيئة، ومزودي خدمات الإنترنت، ولواحقها اللازمة (بوضاية، 2019). بالإضافة إلى بنية الاتصالات عريضة النطاق؛ إذ تمثل هذه البنية الوسيلة الممكنة للتحويل الرقمي، وهي مطلب رئيسي من متطلبات التحوّل الرقمي. ويمكن التحدي الخاص بالبنية التحتية في أن الثورة الرقمية ظاهرة عالمية، إلا أنه

لم يستفد الجميع منها بالقدر نفسه، فلا يزال هناك تفاوت هائل أو كبير أو ما يسمى (بالفجوة الرقمية) فيما بين البلدان وداخلها من حيث الانتشار، ويسر التكلفة، وأداء الخدمات الرقمية. ومن بين العوامل التي تسهم في ذلك، ارتفاع أسعار خدمات الإنترنت أو الخطوط الثابتة عريضة النطاق؛ إذ يشكل نقص البنية التحتية الرقمية والعراقيل التنظيمية عائقاً أمام تطوير خدمات الاتصالات عريضة النطاق ومن ثمّ نجاح التحوّل الرقمي. فوفقاً للبنك الدولي فقد بلغت تكلفة خدمات المحمول عريضة النطاق ما يقرب من 17% من متوسط النصيب الشهري للفرد من إجمالي الدخل القومي في البلدان الأقل نمواً، مقارنة بالنسبة العالمية التي لا تتجاوز 5% (موقع البنك الدولي، 2019).

ووفقاً لتقرير اقتصاد المعرفة للعالم العربي عام 2016 فقد حققت دول مثل الإمارات وقطر والبحرين وعمان درجات مرتفعة تتراوح بين 75 و 87 في مؤشر البنية التحتية والمحتوى الرقمي. بينما حققت الأردن حوالى 58 درجة في مؤشر البنية التحتية والمحتوى الرقمي، ولم تكن هذه المؤشرات بالمستوى المطلوب، وذلك بالمقارنة بدول التعاون الخليجي، وبصفة خاصة دولة الإمارات والبحرين وقطر، هذه الدول التي حصلت على المراكز الأولى في مؤشر البنية التحتية والمحتوى الرقمي (علي، 2019). انظر إلى الشكل الآتي.

الشكل رقم (2): مؤشر البنية التحتية والمحتوى الرقمي في الدول العربية عام 2016



المصدر: تقرير اقتصاد المعرفة العربي 2016.

وكذلك الأمر بالنسبة لسرعة الإنترنت فوفقاً للمؤشر العالمي لسرعة الإنترنت لعام 2019، فقد احتلت الأردن المرتبة السادسة عربياً، بينما احتلت الإمارات وقطر والبحرين المراتب الأولى عربياً (علي، 2019) انظر إلى الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): سرعة الإنترنت في الدول العربية للعام 2019

المصدر: على، محمد فاروق الصادق (2019، 7 ديسمبر). التحول الرقمي المالي كآلية لتحقيق التنمية

المستدامة في مصر، مرجع سابق، ص 9.

كما أن لسرعة الإنترنت أهمية كبيرة بالنسبة للتحول الرقمي، فسرعة الإنترنت تعدّ عاملاً تمكين مهم للتعامل مع الخدمات المصرفية الرقمية، فإذا لم تكن بمستوى المطلوب، فهي تؤثر على كفاءة العمليات المصرفية الرقمية ولاسيما لسكان المناطق البعيدة عن العاصمة كالقري والأرياف. وهنا يكمن التحدي في عدم تمكن هؤلاء الأشخاص من الوصول إلى التقنيات الرئيسية مثل شبكات الاتصال بالإنترنت عالية السرعة.



### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تمهيداً لتحليل نتائج الدراسة، تناولت الباحثة في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفٍ تفصيليٍّ لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة، ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامة، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | البيان  |
|----------|---------|---------|
| 70.6%    | 48      | ذكر     |
| 29.4%    | 20      | أنثى    |
| 100%     | 68      | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (2) أن حوالي 70 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن حوالي 29% من الإناث.

#### 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب العمر.

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة % | التكرار | البيان             |
|----------|---------|--------------------|
| 26.5%    | 18      | سنة 35 - أقل من 20 |
| 47.1%    | 32      | سنة 50 - أقل من 35 |
| 26.5%    | 18      | سنة فأكثر 50       |
| 100%     | 68      | المجموع            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن أغلبية أفراد العينة هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية من 35- إلى أقل من 50 ؛ إذ بلغ عددهم 32 ونسبة 47.1%، يليه الفئة العمرية 20- أقل من 35، والفئة 50 سنة فأكثر إذ بلغ عددهم 18 ونسبة 26.5%.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرار | البيان    |
|----------|---------|-----------|
| 16.2%    | 11      | دبلوم     |
| 80.9%    | 55      | بكالوريوس |
| 0        | 0       | ماجستير   |
| 2.9%     | 2       | دكتوراه   |
| 100%     | 68      | المجموع   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد العينة، الأمر الذي يشير إلى تمتع العينة بالتأهيل المناسب الذي يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عنها بشكل جيد؛ إذ بلغ عددهم 55 فرداً بما نسبته 80.9% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل دبلوم 11 شخصاً من أفراد العينة ونسبة 16.2% من إجمالي العينة، أما الأشخاص الذين يحملون درجة الدكتوراه من إجمالي أفراد العينة فقد بلغ عددهم 2 فقط ونسبة 2.9% من إجمالي أفراد العينة.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

| العدد          | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| سنوات 1-5      | 8       | 11.8%    |
| سنوات 6-10     | 6       | 8.8%     |
| 11- 15         | 32      | 47.1%    |
| سنة 15 أكثر من | 22      | 32.4%    |
| المجموع        | 68      | 100%     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة للذين تبلغ سنوات خبرتهم من 11-15 سنة إذ بلغ عددهم 32 وبنسبة 47.1%، يليهم من الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة وعددهم 22 وبنسبة 32.4%، ثم الأفراد الذين تقع سنوات خبرتهم من 1-5 سنوات إذ بلغ عددهم 8 وبنسبة 11.8%، وأخيرا الذين خبرتهم 6-10 سنوات إذ بلغ عددهم 6 وبنسبة 8.8%.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة % | التكرار | البيان            |
|----------|---------|-------------------|
| 22.1%    | 15      | محلل              |
| 5.9%     | 4       | مدير مشروع        |
| 23.5%    | 16      | مدير دائرة        |
| 8.8%     | 6       | كبير المديرين     |
| 0        | 0       | مدير تنفيذي       |
| 2.9%     | 2       | مدير تنفيذي رئيسي |
| 1.5%     | 1       | مدير رقمي رئيسي   |
| 35.3%    | 24      | أخرى              |
| 100.0%   | 68      | Total             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة هم من ذوي المسمى الوظيفي أخرى؛ إذ بلغ عددهم 24 وبنسبة 35.3% من أفراد مجتمع الدراسة، يليهم مدير دائرة إذ عددهم 16 وبنسبة 23.5% من أفراد العينة، ثم محلل إذ بلغ عددهم 15 وبنسبة 22.1% من أفراد العينة، يليهم كبير المديرين إذ بلغ عددهم 6 وبنسبة 8.8% من أفراد العينة ثم مدير مشروع إذ بلغ عددهم 4 وبنسبة 5.9% من أفراد العينة، ثم مدير تنفيذي رئيسي إذ بلغ عددهم 2 وبنسبة 2.9% من أفراد العينة في حين بلغ عدد المسمى الوظيفي مدير رقمي رئيسي 1 وبنسبة 1.5% من أفراد العينة.

## 6- توزيع أفراد العينة حسب البنك

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب البنك.

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب البنك

| النسبة % | التكرار | البيان                       |
|----------|---------|------------------------------|
| 14.7%    | 10      | البنك الإسلامي الأردني       |
| 57.4%    | 39      | البنك العربي الإسلامي الدولي |
| 11.8%    | 8       | بنك صفوة الإسلامي            |
| 16.2%    | 11      | بنك الراجحي                  |
| 100%     | 68      | المجموع                      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم من البنك العربي الإسلامي الدولي الذين بلغ عددهم 39 وبنسبة 57.4 من أفراد مجتمع الدراسة، يليه بنك الراجحي الذين بلغ عددهم 11 وبنسبة 16.2 من أفراد مجتمع الدراسة، ثم البنك الإسلامي الأردني وبلغ عددهم 10 وبنسبة 14.7 من أفراد مجتمع الدراسة، وأخيراً بنك صفوة الإسلامي الذين بلغ عددهم 8 وبنسبة 11.8 من أفراد مجتمع الدراسة.

## ثانياً: عرض وتحليل البيانات الوصفية لمغيرات الدراسة

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد التعرف على علاقة أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي، فقد اعتمدت الباحثة لمعالجة البيانات الوسط الحسابي بوصفه مقياساً لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة. ويهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي  $4/5 = 0.8$ ؛

إذ 4 تمثل عدد المسافات، وتمثل 5 عدد الاختبارات، ومن ثمَّ يصبح التوزيع كما هو في الجدول التالي:

جدول (8) الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

| المستوى    | المتوسط المرجح |
|------------|----------------|
| معدومة     | 1-1.79         |
| قليلة      | 1.8-2.59       |
| متوسطة     | 2.6-3.39       |
| عالية      | 3.4-4.19       |
| عالية جدًا | 4.2-5          |

المصدر: الباحثة

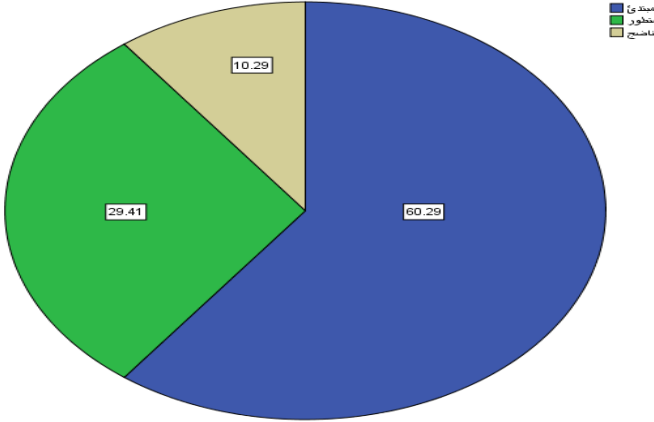
وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

#### أولاً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى النضج الرقمي

تضمنت الاستبانة سؤالاً عن مدى تحول البنوك الإسلامية في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمى بـ(النضج الرقمي)، وكانت صيغة السؤال كما يلي: قيم نضوج البنك الرقمي بالنسبة لمؤسسة "مثالية"، أي مؤسسة متحوّلة كلياً نتيجة للتكنولوجيات والقدرات الرقمية. انظر إلى الشكل رقم (4) الآتي:

#### الشكل رقم (4): مستوى النضج الرقمي

قيم (تضوُّج البنك) بالنسبة لمؤسسة "مثالية" أى مؤسسة متحوّلة كلياً نتيجة للتكنولوجيات والقدرات الرقمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

يوضح الشكل أعلاه ملخصاً لردود المشاركين على مستوى النضج الرقمي للبنك، وقد تبين أن (60.29%) من المستجيبين، يعتقدون أن مستوى النضج الرقمي للبنك مبتدئ، كما يعتقد (29.41%) من المجيبين أن البنك قد وصل إلى مستوى النضج الرقمي المتطور، بينما قال المستجيبون المتبقون (10.29%) إن مستوى النضج الرقمي للبنك ناضج.

#### ثانياً: نتائج رأي أفراد العينة حول التكنولوجيا الرقمية (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة 8 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة كلّهم حول هذا المحور كما يلي:

## جدول (9) نتائج رأي أفراد العينة ككل حول محور التكنولوجيا الرقمية

| المحور الأول         | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|----------------------|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| التكنولوجيا الرقمية. | 3.6678        | 73.35                | 0.635             | 17.32          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة متفقون على محور التكنولوجيا الرقمية، ونسبة موافق 73.35%، وبوسط حسابي قدره 3.66 وبمعامل اختلاف قدره (17.32)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور التكنولوجيا الرقمية. وتحليل رأي عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

## جدول (10) نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول التكنولوجيا الرقمية على مستوى كل فقرة

| المحور الأول  | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| 1- تؤدي التكنولوجيا الرقمية إلى تشويش عمل البنك         | 3.42          | 68.46                | .919              | 26.87          |
| 2- ينظر البنك إلى التكنولوجيات الرقمية على أنها فرص     | 3.60          | 72.07                | .993              | 27.56          |
| 3- ينظر البنك إلى التكنولوجيات الرقمية على أنها تحديد   | 3.36          | 67.20                | 1.068             | 31.79          |
| 4- يوظف البنك التكنولوجيا الرقمية لخدمة الزبائن         | 3.86          | 77.29                | .706              | 18.29          |
| يستخدم البنك التكنولوجيا الرقمية التالية على نطاق واسع: |               |                      |                   |                |
| 5- وسائل التواصل الاجتماعي                              | 4.03          | 80.72                | .749              | 18.57          |
| 6- تكنولوجيا الأجهزة اللوحية والهواتف المحمولة          | 3.667         | 73.35                | .635              | 17.32          |
| 7- البيانات الضخمة وتحليلاتها                           | 3.612         | 72.25                | 1.121             | 31.04          |
| 8- تقنية الحوسبة السحابية                               | 3.540         | 70.81                | 1.158             | 32.71          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS



يلاحظ من الجدول أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة على التكنولوجيا الرقمية على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرة رقم (5) على أعلى وسط حسابي قدره 4.03 ونسبة 80.72%. ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد العينة، أي أنهم يقتربون بآرائهم ونسبة كبيرة على محور التكنولوجيا الرقمية، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على أقل وسط حسابي بلغ 3.36، ونسبة موافقة 67.2%، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة حول الفقرات.

### ثالثاً: نتائج رأي أفراد العينة حول الاستراتيجية الرقمية (المحور الثاني)

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 6 أسئلة، تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي، التي تم التوصل إليها للعينة كلّها حول المحور الثاني.

جدول (11) نتائج رأي أفراد العينة كلّها حول محور الاستراتيجية الرقمية

| المحور الثاني        | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|----------------------|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| الإستراتيجية الرقمية | 3.32          | 66.45                | 0.87              | 26.35          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن هناك أهمية للإستراتيجية الرقمية، بنسبة موافق 66.45%، وبوسط حسابي قدره 3.32، ومعامل اختلاف قدره (26.35)، ويدل ذلك على اقتراب آراء عينة الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم من الإستراتيجية الرقمية. وتحليل رأي عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول (12) نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول الإستراتيجية الرقمية على مستوى كل فقرة

| المحور الثاني  | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|--|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| 1- يمتلك البنك إستراتيجية رقمية واضحة ومتناسكة                                       | 3.20          | 64.11                | 1.21629           | 37.93          |
| 2- تمتلك جهة مسؤولية الإشراف وإدارة إستراتيجية البنك الرقمية                         | 2.20          | 44.14                | 1.65758           | 75.09          |
| إلى أي مدى تتفق أن الآتية هي أهداف إستراتيجية البنك الرقمية                          |               |                      |                   |                |
| 3- تغير جوهري في تنفيذ العمليات البنكية أو لنموذج العمل (مثل إيجاد خطط عمليات جديدة) | 3.86          | 77.29                | 1.00441           | 25.98          |
| 4- تحسين خبرة الزبائن  | 3.72          | 74.41                | .96456            | 25.92          |
| 5- زيادة كفاءة العمليات (الأتمتة مثلاً)  | 3.81          | 76.21                | .94881            | 24.89          |
| 6- تطبيق المبادرات الرقمية   | 3.54          | 70.81                | 1.05988           | 29.93          |

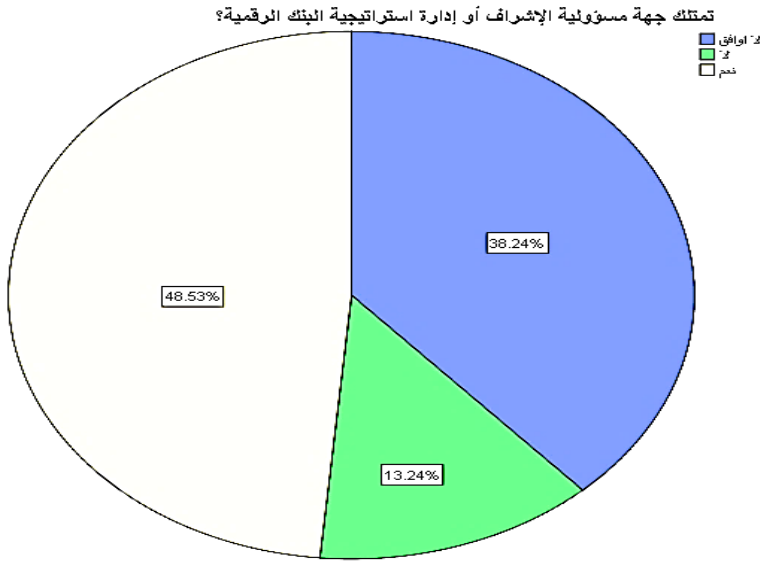
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة حول الإستراتيجية الرقمية، وقد نالت الفقرة رقم 3 على أعلى وسط حسابي قدره 3.86 ومعامل اختلاف 25.98%، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد عينة الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة من الإستراتيجية الرقمية، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 2.20، ونسبة موافقة 44.14%، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء عينة الدراسة حول الفقرات .

والشكل الآتي يوضح ملخص إجابات عينة الدراسة حول سؤال: هل تملك جهة مسؤولية الإشراف أو إدارة إستراتيجية البنك الرقمية؟

الشكل رقم (5): الإجابة عن تساؤل هل تملك جهة مسؤولية الإشراف أو إدارة إستراتيجية

#### البنك الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

يتضح من الشكل (5) فيما يلخص الردود على سؤال هل تملك جهة مسؤولية الإشراف أو إدارة إستراتيجية البنك الرقمية أجاب 48.53٪ من المستجيبين بنعم عن السؤال، و38.24٪ أجابوا بـ "لا" و13.24٪ قالوا إنهم لا يعرفون، مما يشير إلى نقص في الاتصال الداخلي، ومما قد يعني أنه لم يتم إبلاغ موظفي البنك بإستراتيجية التحول الرقمي.

#### رابعاً: نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول مهارات التحول الرقمي

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 4 أسئلة، تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها. ويوضح

الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لعينة الدراسة كلاً حول مهارات التحول الرقمي.

جدول (13) نتائج رأي أفراد العينة كلاً حول محور المهارات الرقمية

| المحور الثالث    | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|------------------|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| المهارات الرقمية | 3.55          | 71.08                | 0.77              | 21.69          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية المهارات الرقمية، بنسبة موافق 71.08%، وبوسط حسابي قدره 3.55، ومعامل اختلاف قدره (21.69). وتحليل رأي عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول (14) نتائج رأي أفراد العينة حول المهارات الرقمية على مستوى كل فقرة

| المحور الثالث  | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|--|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| 1- يمتلك موظفو البنك مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية البنك الرقمي  | 3.54          | 70.99                | .94               | 26.52          |
| 2- القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية الجديدة على عمليات /تفادج البنك المالية  | 3.44          | 68.82                | 1.03              | 30.01          |
| 3- القدرة على الإدارة أو العمل والتوافق في بيئة سريعة الحركة والمرونة  | 3.66          | 73.33                | .82               | 22.46          |
| 4- القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل: وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتنقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في إنجاز العمل | 3.55          | 71.17                | 1.03              | 29.02          |

من عمل الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بالمهارات الرقمية، تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه

في الجدول رقم (19)، وقد نالت الفقرة رقم 3 على أعلى وسط حسابي قدره 3.66، ومعامل اختلاف 22.46، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد عينة الدراسة، أي أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة من مهارات التحول الرقمي، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.44، وبنسبة موافقة 68.82%، ومعامل اختلاف 30.01، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء عينة الدراسة حول الفقرات

خامساً: نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول المستجدات الرقمية (المحور الرابع)  
تضمن المحور الرابع في الاستبانة على 8 أسئلة، صيغت بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها. ويوضح الجدول الآتي نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة كلّها حول المستجدات الرقمية.  
جدول (15) نتائج رأي أفراد العينة كلّها حول محور المستجدات الرقمية

| المحور الرابع     | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------------------|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| المستجدات الرقمية | 3.21          | 64.3                 | 0.65              | 20.29          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة كلّهم متفقون على أهمية محور المستجدات الرقمية بنسبة موافق 64.3%، وبوسط حسابي قدره 3.21، ومعامل اختلاف قدره (20.29)، ويدل ذلك على اقتراب آراء عينة الدراسة. وتحليل رأي عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول (16) نتائج رأي أفراد العينة حول المستجدات الرقمية على مستوى كل فقرة

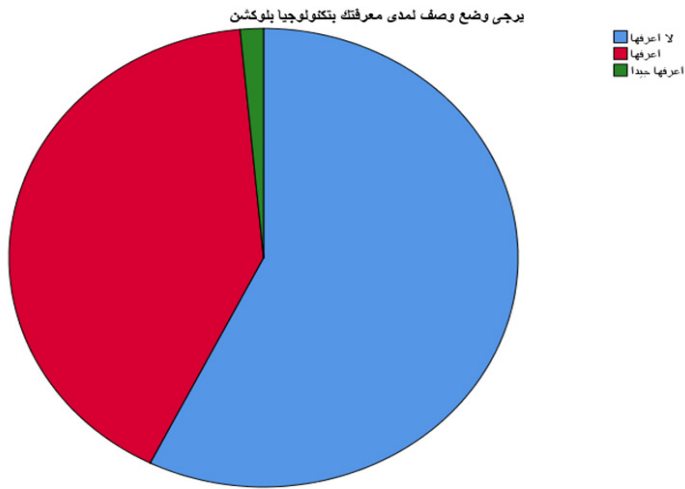
| المحور الرابع  | الوسط<br>الحسابي | نسبة الوسط<br>الحسابي % | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف |
|--|------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 1- أنا راض عن ردة فعل البنك تجاه المستجدات الرقمية                                   | 3.67             | 73.45                   | .836                 | 22.76             |
| 2- أنا واثق باستعداد البنك للاستجابة للمستجدات الرقمية                               | 3.51             | 70.27                   | 1.118                | 31.84             |
| 3- يمتلك البنك إستراتيجية تتمحور حول الاستفادة من البيانات الضخمة وتحليلها           | 3.55             | 71.17                   | .997                 | 28.02             |
| 4- يمتلك البنك الخبرة اللازمة للتعامل مع البيانات الضخمة والابتكار المدفوع بالبيانات | 3.38             | 67.74                   | 1.088                | 32.13             |
| 5- يرجى وضع وصف لمدى معرفتك بتكنولوجيا بلوكشين (سلسلة الثقة)؟                        | 2.41             | 48.28                   | 1.384                | 57.35             |
| يتعامل البنك مع شركات Fintech على النحو الآتي:                                       |                  |                         |                      |                   |
| 6- عقد شراكة مع شركات متخصصة في التكنولوجيا المالية                                  | 3.17             | 63.45                   | 1.298                | 40.91             |
| 7- يشتري خدمات من شركات متخصصة في التكنولوجيا المالية لتحسين خدماته وعملياته         | 3.27             | 65.40                   | 1.306                | 39.96             |
| 8- أنشأ صناديق خاصة لتطوير التقنيات الرقمية وتطوير تطبيقاتها داخلياً                 | 3.01             | 60.18                   | 1.338                | 44.47             |
| الآتية هي فرص لها علاقة بتطوير خدمات التكنولوجيا المالية في مؤسستنا:                 |                  |                         |                      |                   |
| 9- يعيد تصنيف خدمات التكنولوجيا المالية التي يشتريها                                 | 2.94             | 58.91                   | 1.413                | 47.97             |
| 10- الاستفادة من البيانات والتحليلات الموجودة  | 3.77             | 75.49                   | .891                 | 23.60             |

|   |       |       |      |  |
|---|-------|-------|------|--|
| 23.63   | .9156 | 77.47 | 3.87 | 11- الاستجابة للمنافسة بشكل أسرع   |
| 37.33   | 1.289 | 69.09 | 3.45 | 12- زيادة قاعدة العملاء، وتحسين الاحتفاظ بهم                                     |
| 34.84   | 1.148 | 65.94 | 3.29 | 13- تقليل التكاليف التشغيلية   |
| 42.46   | 1.327 | 62.54 | 3.12 | 14- تقليل تكاليف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات                             |
| العوائق أدناه تحول دون استفادة البنك من المستجدات<br>الرقمية: |       |       |      |  |
| 43.63   | 1.360 | 62.34 | 3.11 | 15- كثير من الأولويات المتنافسة بسبب الافتقار إلى استراتيجية واضحة للتحول الرقمي |
| 47.97   | 1.321 | 55.09 | 2.75 | 16- نقص خفة الحركة التنظيمية   |
| 47.08   | 1.315 | 55.85 | 2.79 | 17- عائق التمويل أو قيد الميزانية  |
| 43.67   | 1.333 | 61.08 | 3.05 | 18- ثقافة رفض التغيير والمقاومة  |
| 40.68   | 1.268 | 62.36 | 3.11 | 19- نقص المهارات الرقمية (الكفاءات البشرية المؤهلة)                              |
| 42.38   | 1.279 | 60.36 | 3.01 | 20- الأمن السيبراني، وحماية البيانات   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الرابع، والمتعلقة بمحور المستجدات الرقمية تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (8)، وقد نالت الفقرة رقم 11 على أعلى وسط حسابي قدره 3.87، ومعامل اختلاف 23.63%، بينما كانت الفقرة رقم 5 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 2.41 ونسبة موافقة 48.28%، وبمعامل اختلاف 57.35، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء عينة الدراسة حول الفقرات. والشكل رقم (6) يبين ملخص الإجابات عن السؤال، يرجى وضع وصف لمدى معرفتك بتكنولوجيا بلوكشين

الشكل رقم (6): الإجابة عن تساؤل يرجى وضع وصف لمدى معرفتك بتكنولوجيا بلوكشين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

أشار (58.8٪) من المستجيبين إلى عدم معرفتهم بتكنولوجيا بلوك تشين (سلسلة الثقة)، مقابل 36.8٪ من المستجيبين أفادوا بمعرفتهم بتكنولوجيا بلوك تشين (سلسلة الثقة) وأشار 4.4 ٪ من المستجيبين أن معرفتهم بتكنولوجيا بلوك تشين (سلسلة الثقة) جيدة، وهذا مصدر قلق واضح للبنك، يُظهر بوضوح المستوى المنخفض للمعرفة بالمستجدات الرقمية.

سادسًا: نتائج رأي أفراد العينة حول القيادة (المحور الخامس)

تضمن المحور الخامس في الاستبانة على 4 أسئلة، صيغت بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي حصلنا عليها . ويوضح الجدول رقم (17) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لعينة الدراسة كلّها حول القيادة.



جدول (17) نتائج رأي أفراد العينة كلّها حول محور القيادة

| المحور الخامس | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---------------|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| القيادة       | 2.83          | 56.69                | 1.126             | 39.73          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة كلّهم متفقون على أهمية محور القيادة، بنسبة موافق 56.69%، وبوسط حسابي قدره 2.83%، ومعامل اختلاف قدره (39.73)، ويدل ذلك على اقتراب آراء عينة الدراسة. وتحليل رأي عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول (18) نتائج رأي أفراد العينة حول القيادة على مستوى كل فقرة

| المحور الخامس   | الوسط الحسابي | نسبة الوسط الحسابي % | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---------------|----------------------|-------------------|----------------|
| 1- لإدارة البنك الخبرة الكافية لقيادة إستراتيجية البنك الرقمية.                     | 3.06          | 61.26                | 1.38              | 45.16          |
| 2- أنا واثق في فهم الإدارة للاتجاهات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الناشئة            | 3.47          | 69.56                | 1.183             | 34.02          |
| 3- ما هو مستوى رتبة الشخص أو الأشخاص الذين يشرفون ويديرون إستراتيجية البنك الرقمية؟ | 3.64          | 72.94                | 1.76              | 48.48          |
| 4- حدد شعورك تجاه الرقمنة في البنك  | 2.17          | 43.42                | .98               | 45.15          |

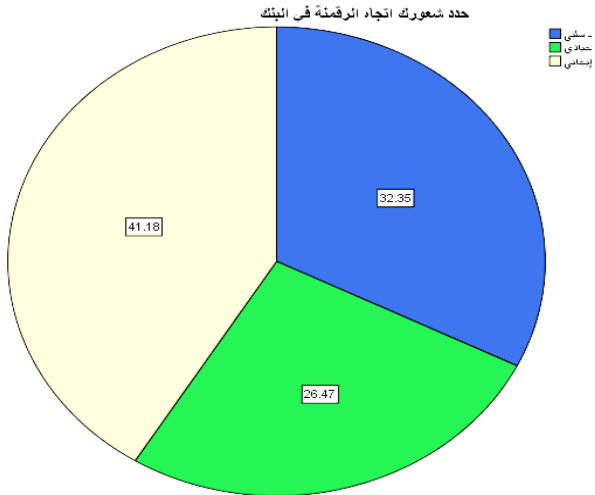
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس، والمتعلقة بمحور القيادة تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (8)، وقد نالت الفقرة رقم 3 على أعلى وسط حسابي قدره 3.64، ومعامل اختلاف 48.48%، بينما كانت الفقرة رقم 4 هي التي حصلت على أقل

وسط حسابي بلغ 2.17، ونسبة موافقة 43.42%، وبمعامل اختلاف 45.15، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

وعندما طُلب من المشاركين تقييم شعورهم حيال التحول الرقمي في البنك من خلال التصويت إيجاباً أو سلباً أو محايداً. أعرب 41% من المستجيبين عن شعورهم الإيجابي تجاه الرقمنة في البنك، انظر الشكل (7) أدناه، كما أشار 32% من المستجيبين عن شعورهم السلبي تجاه الرقمنة في البنك، فيما صرح 26% من المستجيبين عن حيادهم تجاه الرقمنة في البنك.

الشكل رقم (7): الإجابة عن تساؤل حدد شعورك تجاه الرقمنة في البنك



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

#### المبحث الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة نتائج مدى تحول البنوك الإسلامية الأردنية من حيث مستوى النضج الرقمي، ومدى اتفاق المشاركين على أبعاد التحول الرقمي.

من حيث النضج الرقمي: تبين من خلال استطلاع آراء موظفي البنوك الإسلامية الأردنية أن (60.29%) من المستجيبين يعتقدون أن مستوى النضج الرقمي

للبنك ما زال مبتدئاً، كما يعتقد (29.41٪) من المحييين أن البنك قد وصل إلى مستوى النضج الرقمي المتطور، بينما قال المستجيبون المتبثون (10.29٪) أن البنوك الإسلامية الأردنية ناضجة من حيث التحول الرقمي. ما يشير إلى أن غالبية البنوك الإسلامية الأردنية ما زالت متأخرة في مواكبة التحول الرقمي، وهو ما سوف ينعكس سلباً على أدائها، وقد يفقدها ميزتها التنافسية.

**من حيث التنفيذ السريع للتكنولوجيا الرقمية:** تبين نتائج التحليل أن أفراد مجتمع الدراسة كلهم متفقون على محور التكنولوجيا الرقمية، ونسبة موافق 73.35٪، وبوسط حسابي قدره 3.66 وبمعامل اختلاف قدره (17.32)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور التكنولوجيا الرقمية. هذه النتيجة ليست مفاجئة، إذ أشار (72٪) من المستجيبين إلى أنهم يوافقون على أن البنك يعدّ التقنيات الرقمية فرصة، ويترتب على ذلك أن البنك يريد أن يتبنى بسرعة تلك التقنيات التي يعدّها ضرورية، وتمكنه من خدمة عملائه، ولاسيّما وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة.

**الإستراتيجية الرقمية:** إن مجتمع الدراسة كلهم متفقون على محور الإستراتيجية الرقمية، بنسبة موافق 66.45٪، وبوسط حسابي قدره 3.32، ومعامل اختلاف قدره (26.35)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم من الإستراتيجية الرقمية. وفيما يخص الردود على سؤال ما إذا كان أي شخص أو مجموعة يتحملون مسؤولية الإشراف أو إدارة الإستراتيجية الرقمية للبنك. أجاب 48٪ من المستجيبين بنعم عن السؤال، و38٪ أجابوا بـ "لا" و13٪ قالوا إنهم لا يعرفون، مما يشير إلى نقص في الاتصال الداخلي، وهذا يعني أنه لم يتم إبلاغ موظفي البنك بإستراتيجية التحول الرقمي. وهذا يدل بأن هناك نقاط ضعف في البنوك الإسلامية من ناحية تبني إستراتيجية رقمية قوية ومتماسكة وقد اتّضح هذا لدى الباحثة عندما أجرت المقابلات مع البنوك الإسلامية، فثلاثة من عينة الدراسة البالغ عددها أربعة ليس لديها -حتى إعداد هذا البحث- إستراتيجية للتحول الرقمي، إنما هي في طور الإعداد لها.

**مهارات التحول الرقمي:** تبين من خلال نتائج التحليل أن مجتمع الدراسة كلهم متفقون على محور المهارات الرقمية، بنسبة موافق 71.08%، وبوسط حسابي قدره 3.55، ومعامل اختلاف قدره (21.69)، كما وجدت الدراسة أن 70.99% من المجيبين يعتقدون أن موظفي البنك لديهم المهارات والخبرة الكافية، لتنفيذ التحول الرقمي، بينما 26.52% من إجمالي المستجيبين لا يعتقدون أن لدى موظفي البنك المهارات الكافية لتنفيذ التحول الرقمي للبنك، وهذا مقلق؛ نظراً لأهمية مهارات التحول الرقمي، فهي عامل أساسي للتنفيذ الناجح للتحول الرقمي كما أكدت الدراسات. وكذلك أتضح من المقابلات التي أجريت مع المسؤولين عن إستراتيجية التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الأردنية بأن هناك نقصاً واضحاً بمهارات التحول الرقمي في السوق الأردني، ولاسيما في علم تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وهذا بسبب حداثة التخصصات، فقد أعرب مدير المصرفية الرقمية بأحد البنوك أنه ينتظر تخرج أول دفعة من تخصص علم تحليل البيانات من كلية الأميرة بسمة، لكي يوظفها في البنك.

**المستجدات الرقمية:** وجدت هذه الدراسة أن المستطلعين كلهم متفقون على أن لدى البنك إستراتيجية تتمحور حول الاستفادة من المستجدات الرقمية بنسبة موافق 64.3%، وبوسط حسابي قدره 3.21، ومعامل اختلاف قدره (20.29)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. بشكل عام، يبدو أن الموظفين راضون عن نهج البنوك الإسلامية الأردنية تجاه المستجدات الرقمية. ومع ذلك، من المثير للقلق عدد كبير من المستجيبين الذين ليس لديهم معرفة بشأن تقنية بلوكتشين بوصفها من المستجدات الرقمية؛ إذ أشار (57%) من المستجيبين إلى عدم معرفتهم بتكنولوجيا بلوكتشين (سلسلة الثقة)، مقابل 35% من المستجيبين أفادوا بمعرفتهم بتكنولوجيا بلوكتشين (سلسلة الثقة) وأشار 4% من المستجيبين إلى معرفتهم بتكنولوجيا بلوكتشين (سلسلة الثقة) بشكل جيد، وهذا مصدر قلق واضح للبنك، يُظهر بوضوح المستوى المنخفض للمعرفة في الاتجاهات

التكنولوجية. يمكن التوصل إلى استنتاج مفاده أن البنوك لا تكثر لمدى خطورة هذه التقنية على مستقبلها. وبخلاف ذلك، لن تكون النسبة المئوية للمستجيبين الذين يزعمون أنهم ليسوا على دراية بتقنية البلوكتشين بهذا الارتفاع.

**القيادة:** إن مجتمع الدراسة كلهم متفقون على أهمية محور القيادة، بنسبة موافق 56.69%، وبوسط حسابي قدره 2.83%، ومعامل اختلاف قدره (39.73)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة حول التصور العام بشأن قيادة البنك، ولكن عند سؤالهم: هل عند إدارة البنك الخبرة الكافية لقيادة إستراتيجية البنك الرقمية؟ كانت نسبة الموافقة 61.26% ومعامل اختلاف قدره 45.16، وعند سؤالهم حول شعورهم تجاه الرقمنة؟ في البنك، أعرب 41% من المستجيبين عن إيجابيتهم تجاه الرقمنة في البنك، كما أشار 32% من المستجيبين عن سلبيتهم تجاه الرقمنة في البنك، فيما صرح 26% من المستجيبين عن حيادهم تجاه الرقمنة في البنك. وهذا يشير إلى عدم رضا موظفي عينة الدراسة نوعاً ما حول خبرة الإدارة الكافية لقيادة إستراتيجية البنك الرقمية، وعن تحوفهم من الرقمنة في البنك وربما يعود هذا الشعور السلبي إلى خوف الموظفين على وظائفهم التي أكدت الدراسات كافة بأن فقدان الوظائف هو نتيجة طبيعة للتحوّل الرقمي.

#### ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحوّل الرقمي. وتم استخدام معامل الارتباط بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحوّل الرقمي، ويبين جدول (19) نتائج الارتباط بين مستوى النضج وأبعاد التحوّل الرقمي.

جدول (19) نتيجة اختبار الارتباط بين المتغيرات (مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي)

|                 |                        | التكنولوجيا<br>الرقمية | الإستراتيجية<br>الرقمية | مهارات<br>التحول الرقمي | المستجدات<br>الرقمية | القيادة |
|-----------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|---------|
| النضج<br>الرقمي | Pearson<br>Correlation | .481(**)               | .608(**)                | .329(**)                | .067                 | -.157   |
|                 | Sig. (2-tailed)        | .000                   | .000                    | .000                    | .484                 | .099    |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول (34) ما يلي:

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (النضج الرقمي والتنفيذ السريع للتكنولوجيا الرقمية): التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والتكنولوجيا الرقمية. أظهرت نتيجة اختبار الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى النضج الرقمي والتكنولوجيا الرقمية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 1%، ومن ثمّ يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والتكنولوجيا الرقمية، وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والتكنولوجيا الرقمية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Ditshego, 2018) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي والتنفيذ السريع للتكنولوجيا الرقمية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية): التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية. وجدت نتائج الاختبار الفرضي الذي

أجري لاختبار العلاقة بين المتغيرين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين مستوى النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية إذ بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 1%، ومن ثمَّ يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية، وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Ditshego, 2018) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي والإستراتيجية الرقمية.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة (النضج الرقمي ومهارات التحول الرقمي): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى النضج الرقمي ومهارات التحول الرقمي. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.01)$  بين مستوى النضج الرقمي ومهارات التحول الرقمي؛ إذ بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 1%، ومن ثمَّ يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى النضج الرقمي ومهارات التحول الرقمي، وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى النضج الرقمي ومهارات التحول الرقمي. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Ditshego, 2018) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي ومهارات التحول الرقمي.

د-الفرضية الفرعية الرابعة (النضج الرقمي واستراتيجية المستجندات الرقمية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى النضج الرقمي والمستجندات الرقمية. تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والمستجدات الرقمية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة 0.484 وهو أكبر من 5% ومن ثمَّ يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والمستجدات الرقمية ورفض الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والمستجدات الرقمية. وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (Ditshego, 2018)، فقد تبين في هذه الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي والمستجدات الرقمية.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة (النضج الرقمي والقيادة): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والقيادة تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والقيادة؛ إذ بلغ مستوى الدلالة 0.099 وهو أكبر من 5% وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والقيادة ورفض الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي والقيادة. وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (Ditshego, 2018)، فقد تبين في هذه الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي والقيادة.

### الخاتمة

في نهاية هذا البحث - والذي أحمد الله تعالى أن يسر لي كتابته ووفقني لإتمامه - أصل إلى أبرز النتائج والتوصيات، مرتبة كالاتي:

### أولاً- النتائج:



توصلت الباحثة من خلال بحثها، ومن خلال نتائج الدراسة التي سبق ذكرها إلى الاستنتاجات الآتية:

**الأولى:** إن واقع البنوك الإسلامية العاملة في الأردن يشير إلى أنها لم تصل إلى مستوى النضج الرقمي، وأنها ما زالت متأخرة في مجال التحول الرقمي، وهذا له أثر سلبي عليها قد يفقدها ميزتها التنافسية.

**الثانية:** إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي، والمتمثلة في (التكنولوجيا الرقمية، والإستراتيجية الرقمية، والنضج الرقمي)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي، والمتمثلة في (المستجدات الرقمية، القيادة).

**الرابعة:** التحول الرقمي هو: تبني المصارف الإسلامية إستراتيجية تعمل على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، والاستفادة منها في العمل المصرفي بطريقة تسفر عن خدمات ومنتجات رقمية أكثر ابتكاراً وإبداعاً وتلبية لحاجات العملاء، وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

**الخامسة:** إن الرقمنة، ومن ثم التحول الرقمي بات واقعاً في النظام العالمي، فلا بد للمصارف الإسلامية الأردنية من مواكبته والتعامل معه، فهو قد أصبح أمراً لا مفر منه، وضرورة إستراتيجية لما له من أثر إيجابي على أداء هذه المصارف.

**السادسة:** لكي تحقق المصارف الإسلامية الأهداف المرجوة منها، فلا بد لها من تبني إستراتيجية التحول الرقمي، ويكون هدفها التركيز على العملاء والابتكار في نظام التمويل الإسلامي، فمستقبل المصارف الإسلامية يعتمد على كفاءتها في تطوير وابتكار صيغ جديدة تناسب جيل هذا العصر، وعدم الاكتفاء بإيجاد البديل للتمويل التقليدي المعتمد على سعر الفائدة.

**السابعة:** إن التحدي المتمثل بالأمن السيبراني هو من أهم التحديات التي تواجه المصارف أثناء سيرها نحو التحول الرقمي.

### ثانيًا- التوصيات:

توصي الباحثة البنوك الإسلامية بما يلي:

**أولاً:** من خلال واقع التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، تبين للباحثة غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي في تلك البنوك للنهوض بواقع العمل المصرفي الإسلامي، مما يستدعي الحاجة لمثل هذه الرؤية للنظام المصرفي ككل وقادته.

**ثانيًا:** بناءً على نتيجة أن بعض البنوك الإسلامية الأردنية ما زالت مبتدئة في تبني إستراتيجية التحول الرقمي، توصي الباحثة البنوك الإسلامية الأردنية أن تستثمر بكثافة في برنامج التحول مع رؤية أن تصبح مصارف ناضجة رقميًا؛ لذلك فهي تحتاج إلى التأكد من تنفيذ أبعاد التحول الرقمي. فقد أشار 60٪ من إجمالي المستجيبين إلى أن البنوك الإسلامية في المراحل الأولى من النضج الرقمي، وهذا تصور يجب على البنوك الإسلامية الأردنية معالجته.

**ثالثًا:** وجدت الدراسة أن 38٪ من المستطلعين أجابوا بعدم وجود جهة مسؤولة عن إدارة إستراتيجية التحول الرقمي و 13٪ قالوا: إنهم لا يعرفون، مما يشير إلى نقص في الاتصال الداخلي، وهذا يدل على أن هناك نقاط ضعف في البنوك الإسلامية من ناحية تبني إستراتيجية رقمية قوية ومتناسكة. لذا يجب على البنك السعي لفهم الأسباب وراء ال 38٪ المتبقية التي أشارت إلى عدم موافقتها و 13٪ التي أشارت إلى أنها لا تعرف. إذ يتميز البنك الناضج رقميًا بإستراتيجية رقمية واضحة، يتم توصيلها بنجاح إلى كل موظف. **رابعًا:** بالنسبة لتحدي نقص مهارات التحول الرقمي، توصي الباحثة البنوك الإسلامية بدلاً من توظيف الموظفين بناءً على خبرتهم المصرفية، أن تتطلع إلى توظيف الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة للتحول الرقمي، وكذلك ضرورة عقد دورات تدريبية لموظفيها لاطلاعهم على آخر المستجدات الرقمية، والمخاطر المحتملة.

**خامساً:** توصي الدراسة البنوك الإسلامية بأن تتبنى التقنيات الرقمية، مثل: الحوسبة السحابية، وتقنية تحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي؛ إذ تؤدي الاستجابة البطيئة لهذه التقنيات إلى (1) خسارة في الحصة السوقية و (2) التخلف عن الركب.

**سادساً:** توصي الباحثة المصارف الإسلامية، في ظل التنافسية العالمية والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي، أن تتبع نهج التحول الرقمي، وعليها أن تُحقّق الاستفادة القصوى من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة للصيرفة الإسلامية، لتحافظ على تنافسيتها في السوق، ولتواكب الاقتصاد الرقمي وتطبيقات الثورة الرقمية، بما لا يخل بضوابط التمويل الإسلامي.

**سابعاً:** يتوجب على الجهات المسؤولة العمل على تهيئة البنية التحتية التكنولوجية، لتنفيذ التحول الرقمي، وإصلاح بيئة الأعمال الرقمية وتطوير التشريعات والقوانين التي من شأنها حماية الأطراف كافة.

**ثامناً:** تطوير المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة تواكب احتياجات التحول الرقمي والاقتصاد الرقمي، وتنمية وتطوير القدرات الرقمية لمواجهة خطر تحول الوظائف.

**تاسعاً:** توصي الباحثة طلاب الدراسات العليا والمهتمين بالدراسات المصرفية الإسلامية أن يتوسّعوا في بحث موضوع التحول الرقمي والمصارف الرقمية، وهذا بسبب عدم وجود ما يكفي من الدراسات التي تغطي هذه الموضوعات كونها من الموضوعات المستجدة نسبياً.

إضافة إلى البحث في التحول الرقمي من وجهة نظر العملاء، وكذلك إجراء دراسة توضح آلية التحول الرقمي في البنوك.

هذه أهم النتائج والتوصيات، وبها تُختتم الدراسة، فما كان من خطأ فمن نفسي والشيطان، وما كان من صواب فمن الله تعالى وحده وتوفيقه، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، والحمد لله رب العالمين.

## المراجع العربية

باسم، غدير (2003). العالم الرقمي وآلية تحليل البيانات. سلسلة الرضا للمعلومات، 167-168.

البشير، فضل عبد الكريم (2018). دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي. مجلة بيت المشورة، (9)، 27-79.

بوضاية، مراد (2019). المصارف الإسلامية الرقمية (رؤية مقاصدية). مجلة بيت المشورة، (11)، 117-151.

تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين (2020). بعنوان: ما بعد التحول الرقمي: "التكنولوجيا المالية وتجربة العملاء". تم الاسترجاع من موقع

<https://cibafi.org/images/FI129-CI1977-Arabic%20GIBS.pdf>

تقرير التحول الوطني في الشرق الأوسط / رحلة رقمية. ديلويت، تم الاسترجاع من موقع [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/e/xe/Documents.pdf)

الحداد، بسمة؛ وإبراهيم، محمود (2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية للمعلومات، (21)، 25-32.

حرفوش، سعيدة (2019). التكنولوجيا المالية صناعة واعدة في الوطن العربي. مجلة آفاق علمية، 11(3)، 724-744.

سلامي، جميلة؛ وبوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والحاجة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.

الشاطر، منير ماهر (2019). تقنية سلسلة الثقة (الكتل) وتأثيراتها على قطاع التمويل الإسلامي: دراسة وصفية. مجلة بحوث وتطبيقات في المالية الإسلامية، 3(2).

الطالب، غسان (2018). الأمن السيبراني لإيجاد بيئة تكنولوجية آمنة. صحيفة الغد، تم الاسترجاع من موقع <http://alrai.com/article/10496854>.

علي، محمد فاروق الصادق (2019، 7 ديسمبر). التحول الرقمي، المالي كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في مصر. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع والعشرين بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030". جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

مقابلة أجريت مع السيد عيسى البابلي، البنك الإسلامي الأردني، المصرفية الرقمية والتحول الرقمي بتاريخ 2019/10/13، الساعة 11.

مكاوي، محمود عبد الرحمن (2019، 7 ديسمبر). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي

الرابع والعشرين بعنوان "إدارة التحوّل الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"،  
 بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر.  
 شحادة، مها. التحوّل الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من  
 منظور إسلامي. PhD Thesis. جامعة اليرموك.  
 موقع البنك الدولي (2019، 8 أبريل). التنمية الرقمية. تم الاسترجاع من  
<https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digital/development/overview>.  
 موقع بنك صفوة الإسلامي الأردني، التحوّل الرقمي، تم الاسترجاع من موقع:  
<https://www.safwabank.com/ar/>  
 هاشم، زاهر (2019). التحوّل الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير. مجلة لغة العصر  
 (مؤسسة الأهرام)، (225).

#### المراجع الأجنبية

- Al-Bashir, Fadel Abdel-Karim (2018). Dawr aliaqtisad alraqami fi taeziz tanami altamwil al'iislamii. *Majalat bayt almashura*, (9), 27-79.
- Alhadaad, Basma; wa'librahim, Mahmud (2018). Minshat al'aemal waltahawul alraqmii. *Almajala almisria lilmaelumat*, (21), 25-32.
- Ali, Muhammad Farouk Al-Sadiq (2019, 7 December). Althwwl alraqamiu almali kalia litahqiq altanmiat almustadama fi masr. Bahath muqadam 'iilaa almutamar alsanawii alraabie waleishrin bieunwani" 'iidarat althwwl alraqamii litahqiq ruyat misr 2030 ". jamieat eayn shams, alqahira, masr.
- Al-Shater, Munir Maher (2019). Tiqniat silsilat althiqa (alkutl) watathiratiha alaa qitae altamwil al'iislamii: dirasa wasfia. *Majalat buhuth watatbiqat fi almaliat al'iislamiati*, 3(2).
- Altaalb, Ghasan (2018). Al'amn alsaybirani li'ijad biyat tiknulujiya amna. Sahifat alghad, tama aliaistirjae min mawqie <http://alrai.com/article/10496854>.
- Bank safwa al'iislamii al'urduniyi, altahawul alraqmii, tama aliaistirjae min mawqie: <https://www.safwabank.com/ar/>
- Bassem, Ghadeer (2003). Aalam alraqmii tahlil albyanat. Silsilat alrida lilmaelumat , 167-168.
- Bayern, Macy. (2018, June), The 5 biggest challenges to digital transformation and how to overcome them, *Tech Republic*. Retrieved from [www.techrepublic.com/article/](http://www.techrepublic.com/article/).
- Boudaya, Murad (2019). Almasarif al'iislamiat alraqamia (ruyat

- maqasidiati). *Majalat bayt almashurati*, (11), 117-151.
- Ditshego, K. J. (2018). Assessing the influence of digital transformation on digital maturity within a large corporate bank (Doctoral dissertation, North-West University).
- Hadia, A. M., & Hmoodb, S. J. (2020) Analysis of the Role of Digital Transformation Strategies in Achieving the Edge of Financial Competition, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11), 19-40.
- Harfush, Saeida (2019). Altiknulujia almaliat sinaeat waeidat fi alwatan alearabii. *Majalat afaq eilmiatun*, 11(3), 744-724.
- Hashem, zuhair (2019). Althwwl alraqamii wadawruh fi aliabtikar waltatwiru. *Majalat lughat aleasr (muasasat al'ahramu)*, (225).
- Makawi, Mahmoud Abdel-Rahman (December 7, 2019). Mueawiqat althwwl alraqamii bialmashrueat alsaghira walmutawasitat fi masra: dirasa aistikshafia, bahath muqadam 'iilaa almutamar alsanawii alraabie waleishrin bieunwani" 'iidarat althwwl alraqamii lithahqiq ruyat misr 2030 ", bijamieat eayn shams, alqahirata, masr.
- Mawqie albank alduwali (2019, 8 Apr.). Altanmiat alraqmiatu. Tama aliaistirjae min mawqiei <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overvie> w.
- Muqabalat 'ujriat mae alsayid Esaa Albabili, albank al'iislamii al'urduniyu, almasrifiat alraqamiat waltahawul alraqmii bitarikhi2019/10/13 , alsaaeat 11.
- Mwangangi, B. M. (2017), *The Influence of Digitalization on the Performance of Digitalized Commercial Banks in Kenya* (Unpublished doctoral dissertation), United States International University-Africa, Nairobi-Kenya.
- Roe, David (2019, March), 6 Digital transformation challenges enterprises need to overcome, *CMS Wire*. Retrieved from, [www.cmswire.com/digital-workplace/6-digital-transformation-challenges-enterprises-need-to-overcome/](http://www.cmswire.com/digital-workplace/6-digital-transformation-challenges-enterprises-need-to-overcome/).
- Salaymi, Jamila; wa Bushi, Yousuf (2019). Althwwl alraqmii bayn aldarurat walhajati. *Majalat aleulum alqanuniat walsiyasiati*, 10(2), 944-967.
- Schwertner, K (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1): 388-393.
- Shehadeh, Maha. Althwwl alraqmii fi albnuk al'iislatiat aleamilat fi al'urdun dirasat tahliliatan min manzur 'iislami. PhD Thesis. Jamieat alyarmuk.

- Sonono, B., & Ortstad, R. (2017). The Effects of the Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers: Case Study of a Large Swedish Bank. MA thesis ,Uppsala University ,Sweden.
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016), Transform to succeed an empirical analysis of digital transformation in firms. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(6), 1833-1842.
- Taqir alastibyan alealamii lilmasrifiiyn al'iislamiyy (2020). Bieunwani: ma baed althawul alraqmii:" altiknuluja almaliat watajribat aleumala'. Tama aliaistirjae min mawqie <https://cibafi.org/images/FI129-CI1977-Arabia%20GIBS.pdf>.
- Taqir althawul alwatanii fi alsharq al'awsat / rihlat raqmiaun. dilwit, Tama aliaistirjae min mawqie <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents.pdf>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Votintseva, L., Andreeva, M., Kovalenin, I., & Votintsev, R. (2019, March). Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, No. 1, p. 012101). IOP Publishing.