



مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْقَاسِمِيَّةِ لِلْاِقْتِصَادِ الْإِسْلَامِيِّ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ نِصْفُ سَنَوِيَّةٍ



المجلد: 4، العدد: 1

ذو الحجة 1445 هـ / يونيو 2024م

التقييم الدولي المعياري للدوريات: 2788-5542

إستراتيجية مقترحة لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية مقاربة تطبيقية لتجربة 4 مصارف إسلامية رائدة

A PROPOSED STRATEGY TO ACCELERATE THE PACE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ISLAMIC BANKS: AN APPLIED APPROACH TO THE EXPERIENCE OF FOUR LEADING BANKS¹

بدر الزمان خمقاني

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

Badr Azzamane Khemgani

Université Kasdi Merbah Ouargla, Algeria

الملخص

هدف هذا البحث إلى تقديم إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، استناداً إلى أسس فكرية ومقاربات تطبيقية لتجربة أربعة مصارف إسلامية: (مصرف أبوظبي الإسلامي، مصرف قطر الإسلامي، بيت التمويل الكويتي ومصرف الراجحي السعودي)، حيث انطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها: "انتهجت المصارف الإسلامية المدروسة خططاً إستراتيجية للتحول الرقمي كُلتت بالريادة، يمكن على ضوءها سن إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً". وتم اختبار هذه الفرضية استناداً إلى التحليل التطوري للمتغيرات التالية: واقع القيادة الرقمية، مستوى الابتكار الرقمي، مؤشر نمو استخدام القنوات الرقمية ومستوى استخدام تقنيات التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: 1- كُلتت تجارب المصارف الإسلامية المدروسة بريادة رقمية 2- صياغة إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي

¹ Article received: Feb. 2024, article accepted: May 2024

تضمنت: أسس وضع الخطط الإستراتيجية للتحويل الرقمي، إجراءات بناء وتفعيل القيادة الرقمية، إجراءات تفعيل الابتكار الرقمي، آليات تبني وتطبيق تقنيات التحويل الرقمي، واستخدام التشخيص التطوري لتصحيح الانحرافات في تنفيذ الإستراتيجية المقترحة. كما قدم البحث مجموعة من المقترحات لضمان التنفيذ المستمر للإستراتيجية المقترحة تماشياً مع إطارها الزمني.

Abstract

This research aims to provide strategy to accelerate the digital transformation in Islamic banks, based on conceptual and applied curricula foundations by experiencing four Islamic banks: (Abu Dhabi Islamic Bank, Qatar Islamic Bank, Kuwait Finance House and Saudi Al Rajhi Bank), research proceeded from the hypothesis that, the examined Islamic banks has adopted a strategic plans for digital transformation were crowned with leadership, In view of this, a strategy can be developed to accelerate the digital transformation in Islamic banks, the hypothesis was tested based on Evolutionary analysis of the following variables: digital leadership reality, level of digital innovation, indicator of growth in the use of digital channels, level of use of digital transformation, study reached several results , including: (1) the experience of banks studied were crowned with digital leadership; (2) formulate strategy to accelerate the digital transformation which included developed strategic plans for digital transformation, building procedures to activate the digital leadership, procedures to activate the digital innovation, building mechanisms to adoption and implementation digital transformation techniques. using evolutionary diagnosis to rectify the deviation in the implementation of proposed strategy, the research provided a set of proposals for ensuring continuous implementation of proposed strategy in keeping with its time frame.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، إستراتيجية تحول رقمي، ابتكار رقمي، قيادة رقمية، تقنيات تحول رقمي، تحليل تطوري، مصارف إسلامية.

Keywords : Digital transformation, Digital transformation strategy, Digital innovation, Digital leadership, Digital transformation techniques, Evolutionary diagnosis, Islamic banks.

المقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد ألا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد: فالحمد لله الذي أنعم علينا بدين الإسلام، وجعله شرعة ومنهاجا، وطريقا نسلكه لسبيل النجاة في الدنيا والآخرة. إنَّ العالم اليوم يشهد تطوراً رقمياً مذهلاً، سَمَّته الأساسية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وشمل هذا التطور كافة القطاعات الحكومية والخاصة، وفي ضوء هذا التطور شهدت الساحة المصرفية تحولات جذرية في مجال العمل التكنولوجي، حيث أسفرت عن ظهور الصيرفة الإلكترونية، المبنية على مستوى التحول الرقمي في المصارف.

ويعدّ التحول الرقمي أحد التحديات الرئيسة التي تواجه الشركات المعاصرة (Saarikko & al, 2020)، حيث ازدادت الأهمية النسبية للتحول الرقمي على خلفية التداعيات العالمية التي أفرزتها جائحة كوفيد 19، حيث أصبح أمراً حتمياً لكافة المؤسسات التي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها المقدمة، ويشمل التحول الرقمي: "التغيرات العميقة التي تحدث في المجتمع والصناعات من خلال استخدام التقنيات الرقمية، وعلى المستوى التنظيمي يجب على المؤسسات أن تجد طرقاً للابتكار باستخدام هذه التقنيات من خلال وضع استراتيجيات تتبنى آثار التحول الرقمي وتؤدي إلى أداء تشغيلي أفضل" (Vial, 2019). وواجهت مبادرات التحول الرقمي التي اتخذتها معظم المؤسسات تحديات عديدة بسبب الافتقار إلى إستراتيجية رقمية شاملة (Jayalatha & Premaratn, 2021).

كما أن أحد الجوانب البارزة للتحول الرقمي هو أن الوصول إلى التكنولوجيا نفسها نادراً ما يمثل مشكلة، وبدلاً من ذلك، فإن القدرة على تطوير وتنفيذ نماذج أعمال رقمية قابلة للتطبيق بسرعة هو جوهر المشكلة (Saarikko & al, 2020)، وكغيرها من المصارف، واكبت بعض المصارف الإسلامية التحولات الرقمية الحالية، بانتهاج خطط إستراتيجية للتحول الرقمي، بهدف تفعيل مجالات الابتكار في الخدمات الرقمية المقدمة. وعليه برزت الحاجة إلى الاهتمام بوضع إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

أولاً: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

تعد إستراتيجية التحول الرقمي المعدة بشكل مناسب أمراً بالغ الأهمية للنجاح الشامل في تنفيذ التحول الرقمي (Albukhitan, 2020)، ولا تزال إستراتيجية التحول الرقمي مجال بحث مستمر، مما يؤدي إلى عدم نضج الأدبيات وعدم كفاية الفهم، حيث يجب إجراء مزيد من البحوث من أجل توضيحها وتعزيز أدبياتها، وعلى الرغم من الأبحاث السابقة، لا تزال الإرشادات حول كيفية صياغة، وتنفيذ وتقييم إستراتيجيات التحول الرقمي غامضة، ويحتاج كل من الأكاديميين والممارسين إلى مزيد من التحقيق في هذا المجال" (Mitroulis & Kitsios, 2019)، ولا تخلو جل المصارف الإسلامية من تحديات التحول الرقمي، لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس الآتي: "هل تتميز المصارف الإسلامية المدروسة بريادة رقمية؟ وكيف يمكن الاستفادة منها في بناء إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً؟". تزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل توقف نجاح مسيرة التحول الرقمي على مجالات الإستراتيجية المبنية من جهة، وعلى محددات تنفيذها من جهة أخرى، وعليه يمكن تقسيم التساؤل السابق إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- هل تنتهج المصارف الإسلامية المدروسة برامج تكوينية لطاقتها البشرية تواكب متطلبات القيادة الرقمية؟
- 2- ما واقع الابتكار التكنولوجي في الخدمات المقدمة من المصارف الإسلامية المدروسة؟
- 3- ما مستوى استخدام تقنيات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية المدروسة؟
- 4- هل تتميز المصارف الإسلامية المدروسة بمعدلات نمو متزايدة تجاه استخدام قنواتها الرقمية؟
- 5- كيف يمكن تصور إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً على ضوء التجارب المدروسة؟

2-أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق هدفين رئيسيين متسلسلين؛ يكمن الأول في عرض وتقييم تجربة 4 مصارف إسلامية رائدة في مجال التحول الرقمي، مستندين في ذلك على تحليل تطوري مقارنة لمتغيرات الدراسة، في حين يكمن الهدف الثاني في تقديم إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً، استناداً إلى التجارب المدروسة، بالإضافة إلى هذا يمكن تحديد بعض الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل إستراتيجيات التحول الرقمي المعتمدة من المصارف الإسلامية المدروسة.
- إبراز اهتمامات المصارف الإسلامية المدروسة بطاقتها البشرية في بناء قيادة رقمية.
- عرض وتحليل الابتكارات الرقمية للمصارف الإسلامية المدروسة.
- قراءة في الانجازات الرقمية للمصارف الإسلامية المدروسة والجوائز الممنوحة في مجال التعاملات الرقمية.

- تحليل مدى نمو مؤشرات استخدام القنوات الرقمية للمصارف الإسلامية المدروسة.
- تحليل مكان من الاستفادة من تجارب المصارف الإسلامية المدروسة في بناء إستراتيجية الدراسة.

3- أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث كون نطاقه مستمد من نتائج العديد من الدراسات والبحوث في مجال الاقتصاد الرقمي على غرار دراسات (Mitroulis & Kitsios, 2019) (Amrani & Najab, 2020) و (شحادة، 2021) التي أوصت بضرورة وضع إستراتيجية للتحويل الرقمي في القطاع المصرفي، لذلك يتضمن البحث أهمية علمية تبحث في مجالات ذات أهمية نسبية لتراكم نتائج البحوث والدراسات، وتأسيس لنتائج المعرفة التراكمية للعمل الجماعي في مجال الاقتصاد الرقمي عموماً، والقطاع المصرفي الإسلامي خصوصاً. كما يتضمن البحث أهمية عملية، مفادها تقديم مقترح للمصارف الإسلامية في التخطيط الإستراتيجي؛ لتسريع مسيرة التحويل الرقمي، هدفه ترشيد القرارات وتصحيح الانحرافات في مراحل وخطوات التنفيذ من جهة، ومواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي من جهة أخرى.

4- فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها: " انتهجت المصارف الإسلامية المدروسة خطأ إستراتيجية للتحويل الرقمي كُملت بالزيادة، يمكن على ضوءها تقديم إستراتيجية لتسريع وتيرة التحويل الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً" يمكن النظر إلى هذه الفرضية مجزأة كالتالي:

- 1- تنتهج المصارف الإسلامية المدروسة مجموعة من الإجراءات ترمي إلى ترسيخ الثقافة الرقمية لدى طاقاتها البشرية.

2- تستهدف المصارف الإسلامية المدروسة الابتكار الرقمي في خدماتها المقدمة.

3- تستخدم المصارف الإسلامية المدروسة تقنيات التحول الرقمي.

4- تتميز المصارف الإسلامية المدروسة بمعدلات نمو متزايدة تجاه استخدام قنواتها الرقمية.

5- تتطلب عملية تقديم إستراتيجية مقترحة لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية مجموعة من الإجراءات استناداً إلى تجارب المصارف الإسلامية المدروسة.

ثانياً: الطريقة والأدوات

1- المنهج المستخدم:

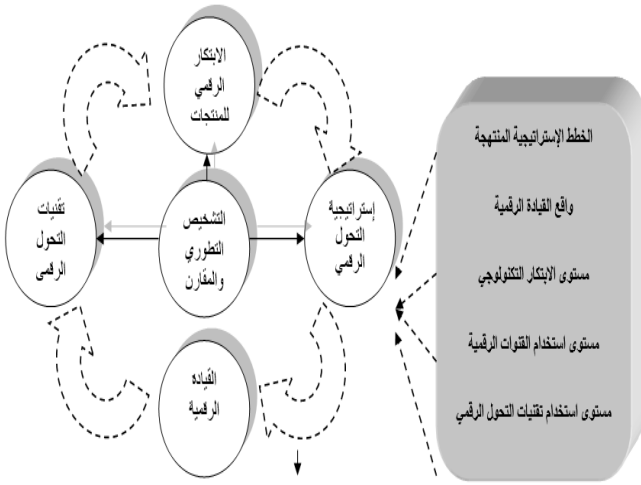
لتحقيق أهداف البحث استخدمتُ المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل أهم ما جاء في الأبحاث الرصينة، بخصوص متغيرات الدراسة بطريقة علمية، وتحديد مكانة هذا البحث ضمن الدراسات السابقة، كما استخدمنا منهج "دراسة الحالة" من خلال عرض وتحليل مسيرة التحول الرقمي في أربعة مصارف إسلامية بتحديد مجموعة من الإجراءات تخص المتغيرات المعتمدة في الدراسة. كما سعينا إلى بناء إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية عموماً.

2- نموذج البحث:

نحاول من خلال عرض نموذج الدراسة الربط بين النتائج المستخرجة من التجارب الرائدة وبناء الإستراتيجية الرقمية المستهدفة، حيث نركز في بناء هذا النموذج على دورة التحول الرقمي التي تشمل، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ التحول الرقمي وإدارة التحول الرقمي من خلال التشخيص التطويري والمقارن لمستوى التنفيذ وتصحيح الانحرافات.

الشكل رقم: 1 نموذج الدراسة

تقييم تجارب المصارف الإسلامية المدروسة صياغة إستراتيجية رقمية على ضوء مقارنة تطبيقية للتجارب السابقة



المصدر: من إعداد الباحث

3-مجمع البحث ومبررات اختيار العينة:

بهدف القيام بمقاربة تطبيقية لتجارب رقمية رائدة فان مجتمع البحث يتكون من المصارف الإسلامية الرائدة في مجال التحول الرقمي، حيث حُدِّدَت عينة تتكون من 4 مصارف إسلامية استنادا إلى استقراء أولي في مسيرة التحول الرقمي لها، وتوافر بياناتها اللازمة للدراسة وتمثل عينة الدراسة في:

الجدول رقم 1: عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

المصارف الإسلامية	التأسيس	الإدراج	الشكل القانوني	عدد الفروع	جهاز صراف آلي	المقر
أبوظبي الإسلامي	1997	سوق أبوظبي للأوراق المالية،	شركة مساهمة عامة	146	684	الإمارات
قطر الإسلامي	1982	سوق الدوحة	شركة مساهمة عامة	22	170	قطر
بيت التمويل الكويتي	1977	بورصة الكويت بالرمز "بيتك" أو 'KFH.	شركة مساهمة كويتية عامة	680	1733	الكويت
الراجحي السعودي	1957	السوق المالية السعودية (تداول)	شركة مساهمة عامة	521	4891	السعودية

4-حدود البحث: لتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة علمية ومنهجية تقع

حدود هذا البحث في:

- تتمثل عينة الدراسة في 4 مصارف إسلامية قطعت أشواطاً معتبرة في مسيرة التحول الرقمي هي: (مصرف أبوظبي الإسلامي، مصرف قطر الإسلامي، مصرف الراجحي السعودي وبيت التمويل الكويتي)، لذلك توقفت حدود اختيار العينة المستهدفة على جانبين: الأول، قراءة أولية في الانجازات الرقمية لهذه المصارف، والجانب الثاني توفر جميع البيانات اللازمة للدراسة على غرار: إستراتيجية التحول الرقمي المستهدفة، برامج التكوين للطاقات البشرية، الابتكارات الرقمية، نسب استخدام القنوات الرقمية.
- بالنسبة للحدود الزمنية للبحث، فتمثلت في الفترة المشتركة لانتهاج إستراتيجية التحول الرقمي من العينة المستهدفة، لذلك حُلِّثَ التقارير المالية لعينة الدراسة خلال الفترة (2018-2021).

- بالنسبة لمحاور الإستراتيجية الرقمية المعتمدة في الدراسة فقد اقتصرنا على المحاور التالية: الخطط الإستراتيجية المستهدفة، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، نسب استخدام القنوات الرقمية، وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة.
- بالنسبة للتميز والاعتراف الدولي بالريادة الرقمية من خلال الجوائز المحصودة من طرف المصارف الإسلامية المدروسة فقد اقتصرنا على الجوائز الممنوحة في مجال الريادة الرقمية، والجوائز الممنوحة في مجال القيادة الرقمية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والأدبيات النظرية

أولاً: الدراسات السابقة

إن المتتبع لإستراتيجيات التحول الرقمي يلحظ وجود عديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي سواء فيما يخص اقتراح إستراتيجياته، استخدام تقنياته أو واقعه في المصارف الإسلامية، تبعا لهذه التقسيمات نحاول تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة المتاحة، في بيئات مختلفة وفقا لتسلسل زمني، منهجي وعلمي:

1. الدراسات التي تناولت إستراتيجية التحول الرقمي: حاولت العديد من الدراسات اقتراح إستراتيجيات للتحول الرقمي في عديد من المجالات، ويمكن عرض أهم هذه الدراسات فيما يلي:

1.1دراسة: (Matt., 2015) بعنوان: إستراتيجيات التحول الرقمي

تناولت هذه الدراسة الجوانب النظرية لإستراتيجيات التحول الرقمي، حيث تطرقت إلى الخلفية النظرية لها وحددت مجموعة من المفاهيم الخاصة بها، وعلاقتها مع الإستراتيجيات الأخرى على غرار الإستراتيجية التشغيلية والإستراتيجية الوظيفية وضرورة التكامل بينهما، ثم تناولت بشيء من التفصيل الأبعاد الأربعة لإستراتيجية التحول الرقمي، المتمثلة في الجوانب المالية، التغيرات

في خلق القيمة، استخدام التكنولوجيا والتغيرات الهيكلية، ثم تطرقت إلى عناصر نجاح تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي لاسيما الجوانب الإجرائية وتحديد المسؤوليات، وفي الأخير قدم الباحثون تصوّرًا لدمج إستراتيجية التحول الرقمي مع الإستراتيجيات الأخرى للشركة.

2.1 دراسة: (Sainge, 2018) بعنوان: القيادة في العصر الرقمي: دراسة حول دور القائد في عصر التحول الرقمي

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة في عصر التحول الرقمي من خلال مناقشة الأبعاد التنظيمية المختلفة التي يستخدمها القادة لدمج التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بالاعتماد على تقارير واستطلاعات مختلفة لعدد من القادة في المؤسسات، توصلت الدراسة أن التحول الرقمي الناجح يعتمد على كيفية استخدام القادة للتقنية الرقمية لنمو المؤسسة، من خلال أهمية القيادة في العصر الرقمي للتميز المؤسسي.

3.1 دراسة: (Mitroulis & Kitsios, 2019) بعنوان: إستراتيجية التحول الرقمي: مراجعة الأدبيات

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لإستراتيجية التحول الرقمي بما في ذلك العوامل التي تؤثر على صنع القرار، تم إجراء مراجعة منهجية لأدبيات التحول الرقمي، مما أدى إلى تحليل المفهوم ومناقشة إستراتيجية التحول الرقمي. بناءً على هذه المراجعة، تم تحديد خمسة أبعاد لإستراتيجية التحول الرقمي: استخدام التكنولوجيا، والتغيير في تجربة العملاء، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، والجانب المالي للتحول الرقمي.

4.1 دراسة : (Korachi & Bouchaib, 2020) بعنوان: نهج عام لصياغة إستراتيجية التحول الرقمي

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اقتراح إطار عام لإستراتيجية التحول الرقمي، ولتحقيق هذا الهدف انتهت من عرض وتحليل 30 إستراتيجية للتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى تحديد تعريف عام لإستراتيجية التحول الرقمي

وتحديد إطارها الذي يعني بـ: الوعي الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي للأعمال، الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، قرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، وميزانية تكنولوجيا المعلومات.

2. الدراسات التي تناولت تقنيات التحول الرقمي في المصارف

تتعدد تقنيات التحول الرقمي المستخدمة في المصارف، وسنحاول عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت أهم هذه التقنيات:

1.2 دراسة (Nedelcu & al, 2015) بعنوان: الحوسبة السحابية وتحدياتها وفوائدها في البنك

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الوضع الحالي لأنظمة الحوسبة السحابية، وهل هناك ميل للمؤسسات والبنوك للبحث عن قواعد البيانات، حيث انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: "هل الحوسبة السحابية آمنة" للإجابة على التساؤل حللت الدراسة النظام الأمني (نقاط القوة والضعف)، وتوصلت إلى أن الحوسبة السحابية لها عدة مزايا على غرار توفير التكلفة، باستخدام الخوادم والتطبيقات والأنظمة الأساسية المتاحة بدلاً من استخدام الخوادم الشخصية وتوفير المال، كما أنّ لها بعض العيوب تتعلق بالأمان.

2.2 دراسة: (Soni, 2019) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في مكافحة التهديدات السيبرانية في البنوك.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاصطناعي في مكافحة التهديدات السيبرانية في البنوك، حيث توصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن الذكاء الاصطناعي يستخدم لتقليد أدمغة الإنسان، ويستخدم لتعزيز تفاعل العملاء وخبراتهم، وتعزيز كفاءة العمليات المصرفية، وتطوير الأمن والسيطرة على المخاطر، كما تتجلى أهمية الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي في توفير معلومات حول الهجمات الإلكترونية تجاه البنوك والمؤسسات المالية، مع إمكانية تحديد العديد من القضايا المتعلقة بالاحتيال وخرق البيانات من خلال هذه التقنية.

3.2 دراسة (Rana & Gama, 2020) بعنوان: دوافع ومقاومات اعتماد

إنترنت الأشياء (IoT) وأثرها على سلوك الاستخدام في القطاع المصرفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدوافع التي تؤدي إلى تبني ومقاومة إنترنت الأشياء وأثرها على سلوك الاستخدام في القطاع المصرفي. ولتحقيق هذا الهدف أحررت الدراسة عشرين مقابلة مع مديري البنوك والموظفين والعملاء للتحقيق في الخدمة المصرفية، وأكدت الدراسة على أن المديريين في القطاع المصرفي يجب عليهم زيادة وعي المستهلكين باستخدام القطاع المصرفي والقضاء على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة المستهلك. كما يؤدي استخدام إنترنت الأشياء في القطاع المصرفي إلى تقليل عبء العمل على الفروع وتوفير وقت وجهد المستهلكين.

4.2 دراسة (Morshadul & la, 2021) بعنوان: أثر البيانات الضخمة على

العمليات المصرفية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر البيانات الضخمة على العمل المصرفي في ظل التطورات التكنولوجية الحالية مع صعود ثورة المعلومات من خلال الإنترنت عبر الهاتف المحمول والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء (IoT)، في ظل تلقي الصناعة المصرفية فرصاً جديدة وتواجه تحديات خطيرة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن البيانات الضخمة لها تأثيرات كبيرة على أبعاد مختلفة من العمليات المصرفية، حيث تتمتع تقنية التنقيب عن البيانات بأفاق واسعة في دعم القرار، كما يواجه القطاع المصرفي تحديات متزايدة في إدارة وتطبيق تكنولوجيا البيانات الضخمة المتعلقة بتغييرات العمليات المصرفية، كما تلعب إدارة البيانات الضخمة دوراً مهماً في التحكم في نقاط ضعف البنوك والحد منها عند التعامل مع الهجمات الإلكترونية الخارجية بالإضافة إلى الوعي الأمني الداخلي.

3. الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

1.3 دراسة: (Amrani & Najab, 2020)، بعنوان: كوفيد 19 والخدمات

المصرفية الإسلامية: الرقمنة كحل ما بعد الأزمة (حالة المغرب)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الفرص التجارية الجديدة التي توفرها رقمنة الخدمات المصرفية الإسلامية كحل لما بعد COVID-19 أجرينا دراسة استقصائية على عينة من سكان المغرب، أظهرت نتائج الاستطلاع أن 81% من المستجيبين يفضلون الخدمات المصرفية عن بعد عبر المواقع الإلكترونية (29%) وتطبيقات الهاتف المحمول (52%)، كما أكد جزء كبير من المستجيبين (86%) أن الخدمات المصرفية الرقمية مفيدة في أوقات الأزمات وكذلك في الأوقات العادية. علاوة على ذلك، على الرغم من أن أكثر من 80% من المستجيبين ليسوا عملاء لنافذة بنكية تشاركية، يعتقد 61% منهم أن الرقمنة ستحسن علاقتهم بهذه الصناعة الجديدة، أبرزت نتائج الاستطلاع اهتمامًا كبيرًا من العملاء وأفاق التحول الرقمي للخدمات التي تقدمها الجهات الفاعلة في هذه الصناعة المصرفية الجديدة، ولا سيما من خلال تطبيق الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. ومع ذلك، لا يزال هناك جزء يفضل الخدمات المصرفية التقليدية في الموقع، كما يكتنف التحول الرقمي بعض المشاكل، مثل: الأمن السيبراني وقضايا عدم الامتثال للوائح المصرفية المتعلقة بفتح حساب مصرفي عن بعد، وأوصت الدراسة بضرورة وضع المؤسسات المصرفية إستراتيجية رقمية متكاملة.

2.3 دراسة (شحادة، 2021) 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 ميدانية على عينة مكونة من (4) بنوك إسلامية، حيث وُزعت استبانة على (68) موظفًا من موظفي البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (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 (0.05) بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي المتمثلة به

المستجدات الرقمية، القيادة)، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن على الكفاءة التشغيلية، والميزة التنافسية، وتجربة العملاء، والأداء التنظيمي، والمخاطر). أوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية للتحول الرقمي هدفها التجديد والابتكار والمنافسة، بما لا يحلّ بضوابط التمويل الإسلامي.

3.3 دراسة: (Desky & Maulina, 2022) بعنوان: التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في البنوك الإسلامية في اندونيسيا، من خلال دراسة ميدانية على ثلاثة بنوك تجارية إسلامية في أتشيه: (Bank Aceh ، BCA Syariah ، BSI)، توصلت الدراسة إلى أن بنك الشريعة الإندونيسي (BSI)، و BCA Syariah ، و Bank Aceh لا تزال مسيرة التحول الرقمي مستمرة، حيث عرفت تطوراً ملحوظاً منذ جائحة COVID-19، كما بينت الدراسة أن الأسباب الرئيسية لتنفيذ عملية التحول الرقمي هي تعزيز القدرة التنافسية، زيادة الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية التحول الرقمي قد أعاققتها بعض العوامل على غرار البنية التحتية الرقمية وافتقار الخدمات المصرفية الإسلامية إلى الموارد البشرية والهندسة المعمارية.

4.3 دراسة: (Misrina & Nuskiya, 2021) بعنوان: تأثير التكنولوجيا المالية على العمل من المنزل والعمليات المصرفية عبر الهاتف المحمول: دليل من قطاع البنوك الإسلامية خلال Covid-19 في سريلانكا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير FinTech على العمل من المنزل (WFH) والعمليات المصرفية عبر الهاتف المحمول لقطاع الصيرفة الإسلامية خلال COVID-19. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة/استبيان وتوزيعها على عينة من البنوك الإسلامية، واستُرِجعت منها 38 استمارة قابلة للتحليل، وحُلِّلَت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين

Fin Tech والعمل من المنزل، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين **FinTech** والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. أي إنه إذا زادت المؤسسات المالية الإسلامية من استثماراتها في التكنولوجيا المالية، فسوف تزداد أنشطة الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول.

4- تقييم الدراسات السابقة ومكان الاستفادة منها:

تنوعت الدراسات السابقة المعروضة من حيث الهدف، البيئة المدروسة والنتائج المتوصل إليها، لذلك تتعدد مكان الاستفادة منها في دراستنا الحالية، فبالنسبة للدراسات التي حاولت تحديد إستراتيجية للتحويل الرقمي، يمكن الاستفادة منها في تحديد المفاهيم والعوامل المؤثرة في صياغتها وتنفيذها، أما الدراسات التي تناولت تقنيات التحويل الرقمي فقد أبرزت كل هذه الدراسات أهمية استخدام هذه التقنيات (البيانات الضخمة، انترنت الأشياء، الحوسبة السحابية والأمن السيبراني) في القطاع المصرفي، في حين الدراسات التي تناولت التحويل الرقمي في المصارف الإسلامية بعض التجارب الناجحة من جهة وأهمية التحويل الرقمي من جهة أخرى، والجدول التالي يبين مكان الاستفادة من كل دراسة على حدة.

الجدول رقم 2: مكان الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

الدراسات السابقة	مكان الاستفادة منها في الدراسة الحالية
(Matt & al, 2015)	تناولت هذه الدراسة مجموعة من العناصر الكفيلة بتفعيل عملية تنفيذ إستراتيجية التحويل الرقمي على غرار الجوانب الإجرائية وتحديد المسؤوليات، وكذا آليات دمج إستراتيجية التحويل الرقمي مع الإستراتيجيات الأخرى للشركة.
(Sainge, 2018)	أبرزت هذه الدراسة مكانة القيادة الرقمية في تفعيل التقنيات الرقمية في المؤسسة، وبناءً على هذه النتيجة يجب الاهتمام في دراسة القيادة الرقمية بوصفها متغيراً في تسريع إستراتيجية التحويل الرقمي.

توصلت هذه الدراسة إلى تحديد خمسة أبعاد لإستراتيجية التحول الرقمي والمتمثلة في: استخدام التكنولوجيا، والتغيير في تجربة العملاء، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، والجانب المالي للتحول الرقمي. يمكن الاستعانة بهذه الأبعاد في صياغة الإستراتيجية المقترحة.	(Mitroulis & Kitsios, 2019)
توصلت الدراسة إلى صياغة مفهوم عام لإستراتيجية التحول الرقمي وتحديد إطارها الذي يجب أن يعنى بعدة متغيرات على غرار: الوعي الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي للأعمال، الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، قرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.	(Korachi & Bouchaib, 2020)
بينت هذه الدراسة مزايا استخدام الحوسبة السحابية في القطاع المصرفي، من حيث توفير التكلفة، باستخدام الخوادم والتطبيقات والأنظمة الأساسية المتاحة، مع وجود بعض المخاطر التي تلحق بها، حيث سنعمل على إدراجها في الإستراتيجية المقترحة ضمن محور تقنيات التحول الرقمي.	(Nedelcu & al, 2015)
بينت هذه الدراسة مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي في توفير معلومات حول الهجمات الإلكترونية تجاه البنوك والمؤسسات المالية، مع إمكانية تحديد العديد من القضايا المتعلقة بالاحتيال وخرق البيانات من خلال هذه التقنية، حيث سنعمل على إدراجها في الإستراتيجية المقترحة ضمن محور تقنيات التحول الرقمي.	(Soni, 2019)
بينت هذه الدراسة مزايا استخدام إنترنت الأشياء في القطاع المصرفي على غرار تقليل عبء العمل على الفروع وتوفير وقت وجهد المستهلكين، حيث سنعمل على إدراجها في الإستراتيجية المقترحة ضمن محور تقنيات التحول الرقمي.	(Rana & Gama, 2020)
بينت الدراسة أن البيانات الضخمة لها تأثيرات كبيرة على أبعاد مختلفة من العمليات المصرفية، حيث تتمتع تقنية التنقيب عن البيانات بأفاق واسعة في دعم القرار في المصارف.	(Morshadul & la, 2021)

(Amrani & Najab, 2020)	توصلت الدراسة إلى أن عملية التحول الرقمي تواجهها بعض المشاكل مثل الأمن السيبراني وقضايا عدم الامتثال للوائح المصرفية المتعلقة بفتح حساب مصرفي عن بعد، وأوصت الدراسة بضرورة وضع المؤسسات المصرفية إستراتيجية رقمية متكاملة، تنطلق دراستنا من هذه التوصية.
(شحادة، 2021)	أوصت هذه الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية للتحول الرقمي هدفها التجديد والابتكار والمنافسة، بما لا يخل بضوابط التمويل الإسلامي، وعليه تنطلق دراستنا من هذه التوصية.
(Desky & Maulina, 2022)	بينت هذه الدراسة بعض العوامل التي تعيق عملية التحول الرقمي على غرار البنية التحتية الرقمية والافتقار إلى القيادة الرقمية المناسبة، سنعمل على إدراج وتفعيل هذه العوامل في إستراتيجيتنا المقترحة.
(Misrina & Nuskiya, 2021)	بينت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الإلكترونية المحددة بخدمات الهاتف المحمول، لذلك يجب العمل على زيادة الاستثمار في التكنولوجيا المالية.

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: الإطار النظري لإستراتيجية التحول الرقمي:

1- مفهوم التحول الرقمي

- بهدف تقديم مفهوم شامل للتحول الرقمي، سنحاول تقديم مجموعة من المفاهيم الواردة في الدراسات ذات الصلة، حيث يختلف المفهوم باختلاف زاوية النظر للأهداف المراد تحقيقها، وعليه تتمثل أهم المفاهيم فيما يلي:
- التحول الرقمي هو: "دمج التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال الجديدة في جميع المجالات التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية عمل الصناعات وكيف أنها تقدم قيمة للعملاء" (Albukhitan, 2020)
 - التحول الرقمي هو: عملية تهدف إلى تحسين المؤسسة من خلال إحداث تغييرات مهمة في خصائصها من خلال مجموعات من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال" (Vial, 2019)

- يعرف التحول الرقمي على أنه: "استخدام التقنيات الرقمية لتحويل الشركة، وخلق قيمة تجارية" (Boufounou & al, 2022)
- التحول الرقمي هو: تحول تنظيمي إلى البيانات الضخمة والتحليلات والسحابة وتقنيات الاتصالات المتنقلة ومنصات الوسائط الاجتماعية لتوفير السلع والخدمات (AlNuaimi & al, 2022)
- قد يكون التحول الرقمي، الذي جرى تعريفه على أنه "تحول معنيّ بالتغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال الشركة، المنتجات أو الهياكل التنظيمية, (Nadkarni & Prügl, 2021)

- كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه "تغيرات في نموذج عمل الشركة أو البضائع أو الهياكل التنظيمية التي أحدثتها التكنولوجيا الرقمية (ayadatta & al, 2021)

تختلف المفاهيم السابقة للتحول الرقمي حيث ركزت بعض المفاهيم على التغيرات التي تحدث نتيجة للتحول الرقمي، في حين ركزت مفاهيم أخرى على التقنيات المستخدمة في التحول الرقمي على غرار البيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء

في ضوء ما سبق يمكن اقتراح المفهوم التالي: التحول الرقمي هو عملية تحديثها التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات المقدمة، وتوفير فرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها، وقيمتها السوقية".

2- إستراتيجية التحول الرقمي:

يسلط الباحثون الضوء على أهمية صياغة إستراتيجية التحول الرقمي ، على الرغم من أن صياغة الإستراتيجية الرقمية لم يتم التحقيق فيها بشكل كامل ولا تزال الإرشادات المحددة لصياغة الإستراتيجية الرقمية غامضة (Mitroulis & Kitsios, 2019)

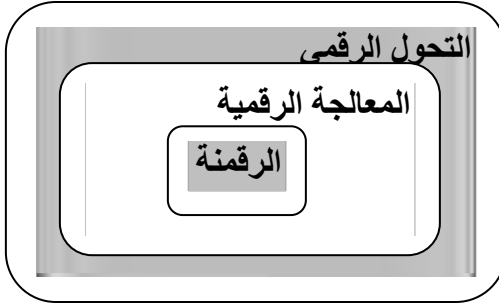
يحتاج المديرون إلى رؤية واضحة وخارطة طريق حول الاهتمامات والجوانب والكتل المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار في رحلة التحول الرقمي الخاصة بهم، لرقمنة نماذج الأعمال وتحويلها، وتوفير فرص جديدة للإيرادات والقيمة، ويجب على المؤسسات اعتماد إستراتيجيات جديدة قائمة على التقنيات الرقمية (Korachi & Bouchaib, 2020)

استراتيجية التحول الرقمي هي مخطط أساسي يدعم الشركات في إدارة التحولات التي تنشأ بسبب تكامل التقنيات الرقمية ، وكذلك في عملياتها بعد التحول (Matt & al, 2015)

3. المجالات الرقمية:

ترتبط مفاهيم الرقمنة، المعالجة الرقمية والتحول الرقمي ببعضها بعضا، حيث يوضح الشكل أدناه كيفية ارتباط هذه المجالات بعضها ببعض، حيث إن الرقمنة بوصفها عنصراً من مكونات المعالجة الرقمية التي تندرج بدورها تحت التحول الرقمي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: المجالات الرقمية



Source: Saarikko et al, Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm Business Horizons (2020) 63, pp 825-839

ويمكن تعريف الرقمنة على أنها: عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، ويمكن الفرق بينها وبين المعالجة الرقمية في أن الرقمنة هي عملية تقنية، بينما المعالجة الرقمية هي عملية اجتماعية-تكنولوجية لتطبيق تقنيات الرقمنة

في سياق مؤسسي أو مجتمعي واسع، ويبين الجدول أدناه الفرق بين الرقمنة: المعالجة الرقمية والتحول الرقمي من منظور الجوانب التي تركز عليها، الهدف، النشاط الأدوات و التحديات مع إعطاء أمثلة على كل متغير.

الجدول رقم 3: مقارنة بين الرقمنة، المعالجة الرقمية والتحول الرقمي

التركيز	الرقمنة	المعالجة الرقمية	التحول الرقمي
الهدف	تحويل البيانات تغيير التناظرية إلى صيغة رقمية	معالجة المعلومات أتمتة الأعمال الحالية تغيير ثقافة الشركة وطريقة عملها وتفكيرها	الاستفادة من المعرفة
النشاط	تحويل المستندات الورقية والصور إلى الصيغة الرقمية	ابتكار رقمي بالكامل إنشاء شركة رقمية جديدة أو التحول إلى شركة رقمية	
الأدوات	أجهزة الكمبيوتر ومعدات تحويل التشفير	أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الكمبيوتر	مصفوفة التقنيات الرقمية الجديدة
التحديات	حجم المواد	السعر	مقاومة التغيير الموارد البشرية
أمثلة	المسح الورقي استثمارات التسجيل	عملية تسجيل إلكترونية بالكامل	كل شيء إلكتروني، من التسجيل إلى تسليم
			

Source: Dobrica Savic, From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation, <https://www.researchgate.net/publication/332111919>, 2019, pp 36-39

4..دورة التحول الرقمي:

يعرض الشكل 3 دورة التحول الرقمي والمراحل. تسمح هذه الدورة بالتحسين المستمر لإستراتيجية التحول الرقمي، تمر بثلاثة مراحل أساسية: مرحلة

صياغة الإستراتيجية، وتتطلب مجموعة من الإجراءات تتعلق بالوضع الحالي، والمرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية باعتماد آليات وأساليب مناسبة، ثم مرحلة إدارة التحول الرقمي من خلال التشخيص التطوري والتغذية العكسية، ويعدّ هذا الشكل مهمًا جدًا في صياغة إستراتيجية الدراسة.

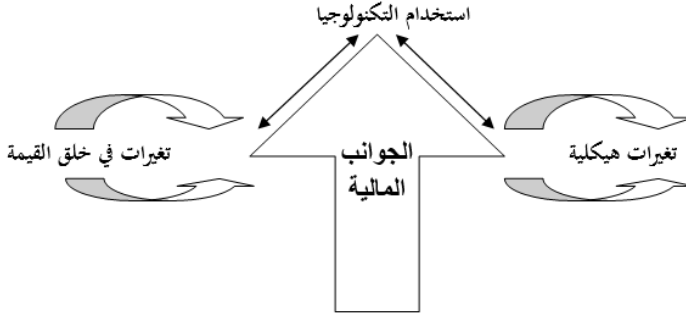
الشكل 3: دورة التحول الرقمي



Source: Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat, Journal of Computer Science 2020, 16 (4): pp 493-507

5. أبعاد إستراتيجية التحول الرقمي: بهدف إنجاح عملية تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي يجب الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة: استخدام التقنيات، والتغييرات في خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجوانب المالية، ويمكن دمج الأبعاد التحويلية الأربعة وتبعاها في إطار واحد للتحول الرقمي إذا أخذت كل هذه الأبعاد في الاعتبار بوصفها جزءًا من إطار العمل، فسوف يدعم ذلك الشركات في تقييم قدراتها الحالية وصياغة إستراتيجية التحول الرقمي، يمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: أبعاد استراتيجية التحول الرقمي



Source: C. Matt et al(2015) **Digital Transformation Strategies**, Bus Inf Syst Eng 57(5)pp :339–343

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

تستهدف الدراسة التطبيقية تجربة 4 مصارف إسلامية قطعت أشواطاً مهمة في مسيرة التحول الرقمي، حيث نستعرض مستوى تحقق المتغيرات المعتمدة في الدراسة لدى كل مصرف، ثم نحاول القيام بالتحليل المقارن.

أولاً: عرض تجارب 4 مصارف إسلامية رائدة

1- مصرف أبوظبي الإسلامي

تأسس مصرف أبوظبي الإسلامي في عام 1997 بموجب مرسوم أميري، وبدأ عملياته التجارية عام 1998. وتنفذ كافة العقود والعمليات والصفقات الخاصة بالمصرف وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية. كما يقدم المصرف مجموعة خدمات مالية إسلامية رائدة تتمتع بشبكة توزيع واسعة النطاق تضم 146 فرعاً و684 جهاز صراف آلي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

1.1 إستراتيجية التحول الرقمي

نستعرض في هذا العنصر الخطط الإستراتيجية المنتهجة في مصرف أبوظبي الإسلامي خلال الفترة (2018-2021)، مستندين في ذلك إلى تحليلات

واقبسات من التقارير المالية للمصرف، ففي عام 2018 وضع مصرف أبوظبي الإسلامي خارطة طريق للمستقبل عبر إطلاق إستراتيجية تحول رقمي تحت اسم **Simple ADIB** وتحدد هذه الإستراتيجية إطار عمل شامل لحفز نمو وتطور أعمال المصرف على مدى السنوات القليلة المقبلة. كما واصل المصرف مسيرته نحو التحول الرقمي، خلال سنة 2019، حيث حقق تقدمًا ملحوظًا في إستراتيجية التحول الرقمي مع التحسين المستمر للقدرات الرقمية والتكنولوجية، من أجل تسهيل التعاملات المصرفية على عملاء المصرف عبر القنوات التي يفضلونها، مع التركيز على الارتقاء بالنموذج التشغيلي لتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية، وأمن المعلومات في سبيل تحقيق أجندة التحول الرقمي. كما ركّز المصرف خلال سنة 2020 على تعزيز قدرات المنصات والقنوات الرقمية، وحقق تقدمًا رائعًا في هذا الصدد بفضل البنية التحتية الرقمية المتقدمة (التقرير السنوي 2020). وخلال سنة 2021 انتهج مصرف أبوظبي الإسلامي إستراتيجية جديدة لغاية عام 2025 حيث تستند هذه الإستراتيجية إلى 4 ركائز.

2.1 الطاقات البشرية وتحدي القيادة الرقمية:

انتهج المصرف خطط إستراتيجية لتنمية موارده البشرية وتحقيق متطلبات القيادة الرقمية بهدف تسريع أجندة التحول الرقمي من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات والخطوات لتنفيذ سياساته تجاه الموارد البشرية، وتمثل أهم إجراءات تفعيل القيادة الرقمية المتبعة من المصرف فيما يلي:

- العمل على استقطاب، تطوير وتفعيل مشاركة أصحاب الكفاءات بما يتوافق مع متطلبات المصرف.
- اعتماد مدة تدريب كافية للموظفين، حيث بلغ أحدث معدل تدريب 6 أيام تدريب لكل موظف.
- استقطاب الكفاءات الدولية والتنويع في جنسيات القوة العاملة في المصرف، حيث يتوفر على موظفين ينتمون إلى حوالي 53 جنسية مختلفة عبر العالم.

- بحث ودراسة المتطلبات المستقبلية على صعيد تحديد المواهب، وتوظيفها وتطويرها.
 - اعتماد تقنيات التدريب الإلكتروني، وتوفير أفضل البرامج التدريبية على غرار برنامج تمكين، وبرنامج قيادات، حيث أسهما في توفير مستوى أعلى من التدريب القيادي لذوي الكفاءات من المديرين الإماراتيين.
 - تحديث وترقية أنظمة تكنولوجيا المعلومات في قسم الموارد البشرية؛ لتسهيل أتمتة عمليات الموارد البشرية بشكل كامل، وضمان تقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
 - إطلاق مركز قيادة رقمي يتيح للمصرف إمكانية الاستفادة من قدرات البيانات والذكاء الاصطناعي.
 - عقد المصرف شراكة مع «لينكد إن»، أكبر شبكة للمهنيين في العالم، بهدف تمكين موظفيه من استخدام منصة (Learning LinkedIn) لتعزيز حصيلتهم المعرفية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- يتضح مما سبق اهتمام مصرف أبوظبي الإسلامي باتخاذ كافة الإجراءات المحققة لقيادة رقمية تضمن تسريع أجندة التحول الرقمي في المصرف، ويمكن توضيح أحدث الأرقام المسجلة في مجال الطاقات البشرية لمصرف أبوظبي الإسلامي في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: أحدث الأرقام المحققة في مجال الطاقات البشرية

عدد أيام التدريب	نسبة الالتحاق بمساقات التدريب	نسبة تمثيل المرأة	تنوع القوة العاملة	معدل التوطين	مشاركة الموظفين في المصرف
6 أيام تدريب	92%	33%	53 جنسية	40%	78%

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي 2021

3.1 الابتكار الرقمي

يزخر مصرف أبو ظبي الإسلامي ببنية رقمية متميزة مكنته من أن يكون مصرفاً رقمياً يحتذى به، في مجال التعاملات الرقمية، حيث عمل على تحقيق التكامل بين مختلف التقنيات الرقمية بالمصرف من خلال ابتكار حلول تقوم على التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي والقياسات الحيوية، كما أسهمت المنصات والقنوات الرقمية المصرفية في إعطاء دفعة قوية للنمو في مجال الخدمات المصرفية للأفراد، ويوضح الشكل أدناه بعض الإمكانيات الرقمية والبنية التحتية لمصرف أبوظبي الإسلامي:

الشكل رقم 5: القدرات الرقمية لمصرف أبو ظبي الإسلامي
المصدر: التقرير السنوي لمصرف أبوظبي الإسلامي 2020



مكّنت هذه القدرات الرقمية من تحقيق الابتكارات الرقمية التالية: (التقارير السنوية 2018-2021)

- إجراء تحسينات مستمرة على تطبيق مصرف أبوظبي الإسلامي للهواتف الذكية.
- رقمنة إجراءات فتح الحسابات، وأتمتة خدمات الفروع.
- إطلاق أجهزة الصراف التفاعلية **ITM** المعتمدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وخدمة الحجز المسبق لمواعيد الفروع من خلال تطبيق الهواتف الذكية والموقع الإلكتروني.
- إطلاق المنصة الرقمية الموحدة "دايركت" من أبوظبي الإسلامي.

- وضع أجهزة لوحية في فروع المصرف لمساعدة المتعاملين على تحديث بياناتهم بسرعة وسلاسة.
- إطلاق منصة المصرف الرقمي باسم **Smart banking** وتقديم هذه المنصة حزمة من المزايا الفريدة التي تشمل فتح حساب مصرفي عبر القنوات الرقمية.
- تدشين خدمة «أبل باي» للدفع اللا تلامسي عبر تطبيق المصرف للهواتف الذكية، وتتيح هذه الخدمة للعملاء إجراء المعاملات عبر الإنترنت ومعاملات نقاط البيع عبر هواتف شركة «أبل».
- إدراج تطبيق مصرف أبوظبي الإسلامي للهواتف الذكية في متجر تطبيقات هواوي في خطوة هي الأولى من نوعها على مستوى قطاع المصارف الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة.
- استخدام تقنية بلوك تشين بالتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية في تنفيذ معاملات توزيع التمويلات التجارية.
- استخدام نظام بصمة الوجه لفتح حساب فوري آمن، ويتم توفير هذه الخدمة بالشراكة مع وزارة الداخلية الإماراتية من أجل إتاحة خاصية فتح الحسابات عن بُعد وبشكل رقمي.
- إطلاق مصرف "أموالي" الرقمي كأول مصرف إسلامي رقمي يستهدف شريحة العملاء من تتراوح أعمارهم بين 8 أعوام و18 عاماً، ويشكل هذا المصرف مبادرة ريادية تنطوي تحتها مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية والحلول التكنولوجية المبتكرة. إطلاق منصة رقمية للمبيعات، مزودة بخدمة الدردشة المصرفية **ADIB** دردشة، وهي نظام دردشة آلي يستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي لإنجاز أغلب المهام المعهودة لمركز الاتصال.
- منظومة توربو الرقمية: توفر المنصة حلاً شاملاً يجمع العديد من الشركاء في قطاع السيارات على منصة رقمية واحدة ومركزية، تلبي جميع احتياجات

العملاء المتعلقة بالسيارات، وتمثل توربو أول منظومة رقمية متكاملة يطلقها المصرف.

- استكمال برنامج تحويل أمن المعلومات من خلال تطبيق المركزية والإدارة الشاملة لضوابط المعلومات والأمن السيبراني للمجموعة.
- إطلاق سنة 2021 الخدمات المصرفية الراقية **Rise ADIB**، وهي مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء الذين يتراوح دخلهم الشهري بين 40 ألف و 80 ألف درهم إماراتي. وتبلغ قاعدة عملاء هذه الخدمات 139000 عميل.
- استخدام وإطلاق التقنيات الروبوتية وتوفير بنية تحتية متميزة في مجال الذكاء الاصطناعي، شملت الأدوات التي تعتمد تحليلات البيانات المستندة إلى الذكاء الاصطناعي، تقنيات التعرف البصري على الكتابة **OCR** وإدارة إجراءات العمل **BPM** وأتمتة العمليات الروبوتية **RPA** وغيرها، يدخل هذا ضمن رؤية شاملة لتعزيز أتمتة تطبيقات وعمليات الواجهة الخلفية والمعالجة الآلية السريعة للتحويلات والإيداعات **STP**.
- الصرافات الرقمية الذكية من مصرف أبوظبي الإسلامي، عبر فروعها، حيث دشن مصرف أبوظبي الإسلامي مجموعة من الأجهزة الرقمية المتكاملة التي تحمل العلامة التجارية (الصراف الذكي) حزمة من الخدمات المقدمة في الفروع الصغيرة على مدار الساعة.
- إطلاق مركز "تميز" لتحليل البيانات، وهو بمثابة منصة متكاملة لتحليل البيانات الفورية وتصويرها، ويعدّ مركز تميز لتحليل البيانات عنصراً أساسياً في رحلة تحول المصرف.
- إطلاق برنامج "الغاف" غير الورقي، وهو مبادرة تهدف إلى الحد من استخدام الورق في فروع المصرف واستبدال الحلول المصرفية الرقمية بها.

4.1 تطور نسب استخدام القنوات الرقمية للمصرف

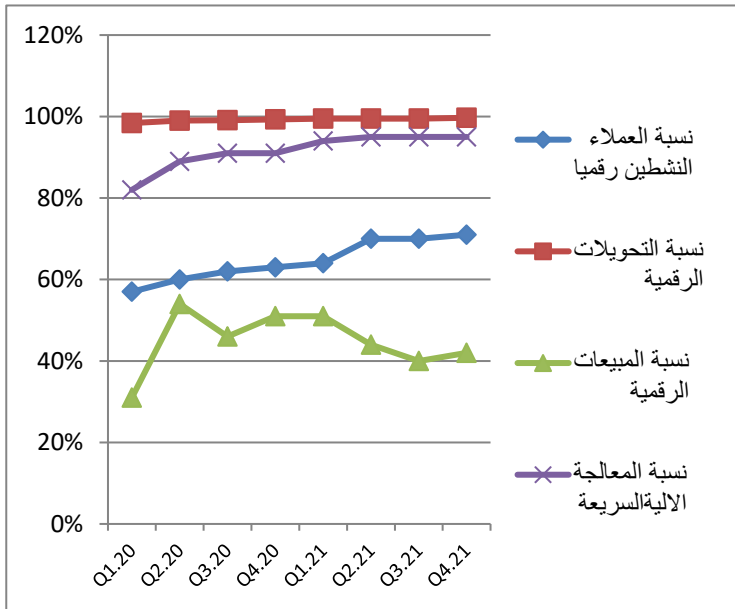
أثمرت إستراتيجية التحول الرقمي المستهدفة من مصرف أبوظبي الإسلامي إلى تطور نسب استخدام القنوات الرقمية بشكل سريع مست العديد من المعاملات، حيث نهدف من خلال هذا العنصر إلى تقديم تحليل تطوري لأربعة معاملات: العملاء النشطين رقميا، التحويلات الرقمية، المبيعات الرقمية والمعالجة الآلية السريعة. المعاملات المذكورة موجزة في الجدول التالي للفترة 2020-2021:

الجدول رقم5: تطور نسب استخدام القنوات الرقمية خلال الفترة 2020-2021

نسبة العملاء النشطين رقميا	نسبة التحويلات الرقمية	نسبة المبيعات الرقمية	نسبة المعالجة الآلية السريعة	السنة	
57%	98,40%	31%	82%	الربع الأول	2020
60%	99%	54%	89%	الربع الثاني	
62%	99,10%	46%	91%	الربع الثالث	
63%	99,30%	51%	91%	الربع الرابع	
64%	99,50%	51%	94%	الربع الأول	2021
70%	99,50%	44%	95%	الربع الثاني	
70%	99,50%	40%	95%	الربع الثالث	
71%	99,70%	42%	95%	الربع الرابع	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لسنة 2021

الشكل رقم 6: تطور نسب استخدام القنوات الرقمية خلال الفترة 2020-2021



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات السابقة

الجدول رقم 6: خط الاتجاه العام نسب استخدام القنوات الرقمية

الاتجاه	معادلة خط الاتجاه العام	المعاملات
صاعد	$Y=0,020X+0,553$	نسبة العملاء النشطين رقميا
صاعد	$Y=0,001X+0,985$	نسبة التحويلات الرقمية
متذبذب	$Y=0.000X+ 0.448$	نسبة المبيعات الرقمية
صاعد	$Y=0.016X+ 0.842$	نسبة المعالجة الآلية السريعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات السابقة

أظهر التحليل التطوري لنسب حجم المعاملات الرقمية في مصرف أبوظبي الإسلامي الاستنتاجات التالية:

- بالنسبة لنسبة العملاء النشطين رقمياً: تميز بخط اتجاه عام صاعد، حيث كانت أدنى نسبة خلال الربع الأول من سنة 2020 بـ: %57، في حين كانت أعلى نسبة في الربع الرابع لسنة 2021 بـ: %71؛
- بالنسبة لنسبة التحويلات الرقمية: تميز بخط اتجاه عام صاعد حيث كانت أدنى نسبة خلال الربع الأول من سنة 2020 بـ: %98,40، في حين كانت أعلى نسبة في الربع الرابع لسنة 2021 بـ: %99,70؛
- بالنسبة لنسبة المبيعات الرقمية: تميز بخط اتجاه عام متذبذب حيث كانت أدنى نسبة خلال الربع الأول من سنة 2020 بـ: %31، في حين كانت أعلى نسبة في الربع الثاني من نفس السنة بـ: %54؛
- بالنسبة لنسبة المعالجة الآلية السريعة: تميز بخط اتجاه عام صاعد، حيث كانت أدنى نسبة خلال الربع الأول من سنة 2020 بـ: %82، في حين كانت أعلى نسبة في الربع الثاني، الربع الثالث والربع الرابع لسنة 2021 بـ: %95؛

2- مصرف قطر الإسلامي

تأسس عام 1982 كأول مصرف إسلامي في قطر، وهو أكبر مصرف في القطاع خاص في البلاد، يمتلك 22 فرعاً وأكثر من 170 جهاز صراف آلي، كما يستحوذ حالياً على حوالي 40% من قطاع الصيرفة الإسلامية في البلاد، ويعد المصرف مجموعة مستقرة، تغطي خدماته جميع شرائح الأسواق المالية وتلبي كافة احتياجات العملاء، بما في ذلك الأفراد، والمؤسسات الحكومية، والشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يوفر حلولاً مصرفية مبتكرة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

1.2 إستراتيجية التحول الرقمي

بهدف تحقيق قراءة شاملة لإستراتيجية التحول الرقمي في مصرف قطر الإسلامي نستند على تحليل مدى تسلسل وترباط الأسس والأفكار المنتهجة من المصرف خلال مسيرة التحول الرقمي، لاسيما في ظل تماشي إستراتيجية المصرف مع رؤية قطر الوطنية 2030.

خلال منتصف سنة 2018 انتهج مصرف قطر الإسلامي إستراتيجية التحول الرقمي حيث عمل على وضع وتكريس أسس فكرية وتطبيقية لمسيرة التحول الرقمي، بهدف تطوير نموذج عمل حقيقي يركز بشكل أساسي على خدمة العملاء، بما في ذلك تطوير تجربة العملاء الرقمية بشكل يميز المصرف عن كافة منافسيه في السوق المحلي.

وفي سنة 2019 واصل المصرف تنفيذ خططه الإستراتيجية للتحول الرقمي من خلال العمل على ابتكارات تكنولوجية حديثة ورقمنة مختلف العمليات المصرفية وتسهيلها على العملاء والموظفين، حيث جاء في التقرير السنوي للمصرف لسنة 2019: "نسعى باستمرار إلى وضع منتجاتنا، وخدماتنا الرقمية، وتجربة العملاء، والأمن السيبراني، وخدمة العملاء، وقدرات البيانات، كعوامل أساسية لتعزيز منتجاتنا وخدماتنا المصرفية. وللحفاظ على مكانتنا الرائدة في قطر في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، فإننا نعتد بمنهجيات متطورة وذكية تهدف إلى النشر السريع والمستمر لعروضنا"

وخلال سنة 2020 واصل المصرف تنفيذ إستراتيجيته الشاملة للتحول الرقمي، من خلال ترسيخ أساليب عمل مرنة تضمن الاستمرار في إطلاق منتجات وخدمات مبتكرة للعملاء الحاليين والجدد.

في حين ارتكزت إستراتيجية المصرف خلال 2021 على مواصلة الاهتمام بالعملاء، بهدف تقديم منتجات رقمية مبتكرة بشكل أسرع وأكثر كفاءة لضمان استمرارية خدماته وتنقيف العملاء حول كيفية استخدام قنواته الرقمية.

2.2 الطاقات البشرية وتحدي القيادة الرقمية

نماشياً مع إستراتيجية التحول الرقمي المنتهجة عمل مصرف قطر الإسلامي على تطبيق أفضل الممارسات المعتمدة لتحقيق متطلبات القيادة الرقمية من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير يمكن إنجازها فيما يلي:

- العمل على تطوير القدرات الداخلية والاستفادة من المعارف الداخلية من خلال الأنشطة التعليمية المنظمة.
- اعتماد حجم زمني كافٍ لتكوين الموظفين، حيث بلغت عدد ساعات التدريب **35000 ساعة**.
- التنفيذ الناجح لمركز تقييم كفاءة الموظفين الجدد، مما أدى إلى تقليص الأخطاء وتحسين التأزر، ويبلغ متوسط معدل الكفاءة الناتج عن التدريب **4.47** من **5** استناداً إلى علامة **PES**.
- التركيز على تطوير مهارات التواصل ومعالجة المواقف الصعبة لجميع الموظفين الذين يعملون في خدمة العملاء مباشرة.
- مواءمة جميع الاحتياجات التدريبية بشكل فعال في المناهج الدراسية التي تركز على العمل لتوفير المزيد من الدورات التدريبية والحلول التعليمية ذات الصلة بالأعمال.
- استخدام المنصات الرقمية في عقد الحصص التدريبية والتطويرية للموظفين.
- تطبيق أفضل الممارسات في القطاع من خلال ترسيخ ثقافة الأجر مقابل الأداء وتحسين معايير الأداء الوظيفي وتقنيته.
- اعتماد طرق بديلة لتقديم التعلم، وضمان دعم التعلم دون انقطاع عند الطلب لجميع قطاعات الأعمال من خلال برنامج التعليم والتطوير، من خلال إطلاق مبادرات رقمية أكثر قوة وقابلة للتطوير.

3.2 الابتكار الرقمي

تنفيذاً لإستراتيجية التحول الرقمي المستهدفة، عمل مصرف قطر الإسلامي على انتهاز سياسة الابتكار الرقمي المستمر، من خلال التحديث المستمر لخدماته الإلكترونية المقدمة، واستناداً إلى قراءة تحليلية تطويرية نوجز أهم الابتكارات الرقمية فيما يلي:

- إجراء تحسينات مستمرة على تطبيق مصرف قطر الإسلامي للهواتف الذكية، مع دمج ميزة المحادثة المباشرة.
- إضافة ميزة خدمة **Pin-e**، لتسهيل عملية تفعيل وإنشاء الرقم السري إلكترونياً.
- توفير خدمة فتح الحساب رقمياً للعملاء الجدد والمستقبليين، تمنحهم إمكانية فتح حساب جارٍ جديد وتحويل رواتبهم إلى المصرف.
- إطلاق خدمة التمويل الفوري بالكامل في غضون 5 دقائق.
- إطلاق محفظة **MPay** الرقمية.
- خدمة التحكم في تعاملات بطاقة فيزا (Control) **Transaction Visa**، وخدمة ويسترن يونيون (منتج رقمي فقط).
- إطلاق حملة أنجز معاملاتك من بيتك وأنت مطمئن.
- إطلاق بطاقات ائتمان جديدة بتقنية الدفع بدون لمس.
- طرح برنامج تكافل على تطبيق جوال المصرف.
- إطلاق تطبيق المصرف للشركات.
- رقمنة الخدمات التمويلية المقدمة للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- أطلق المصرف نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) على أجهزة الحاسوب المكتبية والأجهزة اللوحية.
- تطبيق هاتف جوال لبرنامج خصومات الموظفين، وحصلنا على التصريح اللازم من **Security Info**. طرح المصرف أول حلول إسلامية لنقاط البيع وبوابة الدفع الإلكتروني في قطر، وقُدِّمَتْ حلول الدفع لخدمة

عملاء المصرف من الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم احتياجاتها المصرفية، وتوفير حلول نقاط البيع (POS)، المطورة بتقنية الأندرويد الذكية، خدمات مبتكرة وآمنة وذات كفاءة عالية لعمليات الدفع.

- أضاف المصرف تحسينات على بطاقات الخصم والبطاقات الائتمانية.
- عزز المصرف من استثماره في تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا حيث تمت ترقية البنية التحتية للخوادم والخوازن بالكامل إلى أحدث التقنيات.
- استخدام الذكاء الاصطناعي من خلال تصميم واعتماد المساعد الافتراضي “ذكي” الذي يُعَدّ خدمة تفاعلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم.
- الاعتماد على تقنيات الأمن السيبراني من خلال الاستثمار في الجيل التالي من جدران الحماية وتكنولوجيا الأمن المعلوماتي التي من شأنها المساعدة في حماية بيانات المصرف وبيانات العملاء من أي تهديدات أمنية طارئة؛ حيث أجرى المصرف بنجاح تمارين محاكاة لاختبار قدرته على ضمان الأمن السيبراني وقوة البنية التحتية والعمليات ذات الصلة.

4.2 حجم المعاملات الرقمية

يبين الجدول رقم 7 تطور نسب استخدام القنوات الرقمية في مصرف قطر الإسلامي خلال سنتي 2020-2021 حث نلاحظ ما يلي:

- بلغ متوسط الدخول الشهرية عبر تطبيق قطر الإسلامي سنة 2020، 1.5 مليون مرة وارتفع خلال سنة 2021 إلى 2 مليون مرة.
- بلغت نسبة انضمام العملاء الجدد رقميا خلال سنة 2020، 42%، حيث انخفضت قليلا خلال سنة 2021 إلى 40%؛
- بلغت نسبة عمليات التمويل الشخصي رقميا خلال سنة 2020، 47%، لترتفع قليلا خلال سنة 2021 إلى 55%.

- بلغت نسبة طلب بطاقات الائتمان رقميا خلال سنة 2020، 38%، حيث استقرت على النسبة ذاتها خلال سنة 2021.
 - بلغت نسبة فتح الحسابات الإضافية للعملاء الحاليين رقميا خلال سنة 2020، 78%، حيث استقرت على النسبة نفسها خلال سنة 2021.
 - بلغت نسبة تحويل رواتب الموظفين عبر الانترنت خلال سنة 2020، 100%، حيث استقرت على النسبة نفسها خلال سنة 2021.
 - بلغت نسبة التحويلات المحلية والدولية للشركات عبر الانترنت خلال سنة 2020، 93%، حيث انخفضت خلال سنة 2021 إلى 91%.
- الجدول رقم 7: تطور نسب استخدام القنوات الرقمية للفترة

(2021-2020)

2021	2020	حجم المعاملات الرقمية لمصرف قطر الإسلامي
2 مليون	1.5 مليون	الدخول الشهري عبر تطبيق الجوال
40%	42%	انضمام العملاء الجدد رقميا
55%	47%	عمليات التمويل الشخصي رقميا
38%	38%	طلب بطاقات الائتمان رقميا
78%	78%	فتح الحسابات الإضافية للعملاء الحاليين رقميا
100%	100%	تحويل رواتب الموظفين عبر الانترنت
91%	93%	التحويلات المحلية والدولية للشركات عبر الانترنت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للفترة (2021-2020)

3. بيت التمويل الكويتي:

بيت التمويل الكويتي بيتك أول بنك إسلامي في دولة الكويت، تأسس في عام 1977 وأصبح اليوم أحد أكبر البنوك الإسلامية في العالم، وهو شركة مساهمة كويتية عامة مسجلة ومدرجة في السوق الرئيسي والسوق الأولي لبورصة الكويت باسم "بيتك"، وبالرمز kfh

1.3 قراءة في إستراتيجية التحول الرقمي لبيتك:

يعد بيتك من المصارف الإسلامية التي أولت اهتمامها بالتحول الرقمي من خلال انتهاز مجموعة من الخطط والإجراءات على مدار عدة سنوات، لذلك نستعرض فيما يلي أهم المحطات الإستراتيجية للمصرف خلال الأربع سنوات الأخيرة:

من بين الركائز المستهدفة في إستراتيجية بيتك عام 2018 نجد: "استيعاب الثورة الرقمية المتطورة في برنامج تحول الأعمال والأنشطة والعمل على تطبيق خدمات الفينتك Fintech بما في ذلك الخدمات المصرفية الإلكترونية المتطورة وتقنيات الدفع الرقمية" (التقرير السنوي 2018).

عام 2019: واصل بيتك بتطوير إستراتيجيته الرقمية من خلال: "إعادة تشكيل المنتجات والخدمات، واستيعاب التطورات التكنولوجية المتسارعة، بترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمحافظة على استقرار وأمن البيئة التشغيلية، وتوسيع دائرة الحلول المصرفية باستخدام أحدث الوسائل وعبر الأساليب التكنولوجية الحديثة" (التقرير السنوي 2019).

عام 2020: قام بيتك بمراجعة إستراتيجيته الرقمية الخاصة بأمن المعلومات من خلال إعطاء الأولوية القصوى لمواجهة تحديات الأمن السيبراني والالتزام الرقابي ولم تتوقف عجلة التطوير والابتكار في "بيتك"، حيث تمكن من تحقيق العديد من الإنجازات النوعية لخدمة العملاء، والمضي قدما في إستراتيجية التحول الرقمي وتبني أحدث خدمات التكنولوجيا المالية، وترسيخ الثقافة الرقمية (التقرير السنوي 2020).

عام 2021: واصل بيتك مسيرته نحو التحول الرقمي من خلال: " تنفيذ إستراتيجية متكاملة واضحة المعالم تركز على إدارة البيانات الضخمة، وتتجه نماذج الشراكة المفتوحة والمحيدة لتطبيقاتنا الرقمية نحو زيادة المرونة والجودة والشفافية والكفاءة التي يطمح لها عملاؤنا" (التقرير السنوي 2021).

إن تتبع الإستراتيجية المستهدفة من بيتك خلال السنوات السابقة يبرز حجم الخطط والإمكانات المسخرة في سبيل تسريع وتيرة التحول الرقمي في المصرف الذي يعد حالياً من النماذج الرائدة التي يحتذى بها في مجال التحول الرقمي.

2.3 القيادة الرقمية لبيتك

تماشياً مع إستراتيجية التحول الرقمي المنتهجة من بيتك عمل المصرف على توفير طاقات بشرية تواكب أحدث التطورات الرقمية من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات نوجز أهمها فيما يلي:

- تعزيز وتطوير قدرات الموظفين، مما أدى إلى زيادة ارتباط وتمكين وتحسين القوى العاملة.
- تنفيذ العديد من المبادرات على مستوى المجموعة من خلال التركيز باستمرار على توحيد أفضل الممارسات عبر المجموعة.
- إطلاق نظام الموارد البشرية أوراكل والذي حقق من الفوائد والتي تشمل الإشراف والرقابة على القوى العاملة.
- إطلاق برنامج (فرصة)، حيث يركز بشكل محدد على خريجي تكنولوجيا المعلومات وبذلك تمكن من بناء قدرات إضافية في مجال تكنولوجيا المعلومات والتطور الرقمي لبيتك؛
- العمل على ضمان سلامة بيئة العمل من خلال تقديم بروتوكولات كاملة مصممة لتعزيز بيئة آمنة وصحية للعملاء والموظفين.
- استحداث منصات تعلم جديدة لتزويد مواهب المصرف بأحدث الأدوات والأطر لتنفيذ أجندة التحول الرقمي.

- تطوير نظم **HiPos** و **Successors**، وإطلاق برنامج **Hero CX**، للموظفين الذي يعنى ببناء ثقافة قوية تتمحور حول مركزية العملاء وتعزيز الرضا لديهم وتحفيز الموظفين على تخطي توقعات العملاء.

3.3 الابتكار الرقمي في "بيتك"

أثمرت إستراتيجية التحول الرقمي المنتهجة من بيتك تحقيق العديد من الابتكارات الرقمية في جميع القطاعات، جسدت خطواته نحو الريادة الرقمية، نوجز أهم ابتكاراته الرقمية فيما يلي:

- تطوير أجهزة السحب النقدي والإيداع والسحب من دون الحاجة إلى بطاقة السحب الآلي من خلال الرمز التعريفي **code QR**.
- توفير خدمة السحب باستخدام البطاقة المدنية أو رقم الهاتف النقال، مع إمكانية تحديث معلومات البطاقة المدنية.
- خدمات تفعيل بطاقات السحب الآلي الجديدة والمجددة، وتغيير الرقم السري ببطاقة الصرف الآلي.
- إطلاق خدمة بيتك أكسبريس **Xpress KFH** لتحويل الأموال بشكل فوري وسريع وآمن بأسعار تنافسية وبتغطية شاملة.
- تطوير الخدمات المصرفية والتجارية عبر شبكة الإنترنت والهواتف المحمولة.
- زيادة عدد الأجهزة التفاعلية **XTM** وأجهزة الصرف الآلي.
- إطلاق مشروع الربوت الآلي لأتمتة الإجراءات، ومشروع تنفيذ المعاملات بدون بطاقة، ونظام "بيتك" للدفع، ومشروع خبرة العملاء، وبطاقة الدفع المسبق بالعملية الأجنبية، ومشروع إيداع الشيكات عبر **"Skiplino"**.
- استخدام تكنولوجيا الفينيتيك والبلوكتشين القائمة على تسريع أعمال الدفع الإلكتروني، من خلال إجراء التحويلات المالية بتكنولوجيا

الريل جنباً إلى جنب مع خدمات السويفت عبر تطبيق نظام

GPI-SWIFT.

- إطلاق "Go KFH" ليكون بمثابة علامة جديدة لشبكة فروع رقمية بالكامل مزودة ببنية تحتية متطورة كأجهزة XTM التي تمكن العميل من التواصل المباشر مع موظفي الخدمة الهاتفية في خطوة تعد الأولى من نوعها بين البنوك الكويتية، وأصبح لديه 12 فرعاً ذكياً.
- تفعيل قنوات الربط الرقمي من خلال إنشاء مجموعة قنوات أومني، ويمكن لكافة عملاء المصرف التمتع بمزاياها في مواقع خدمات بيتك.
- تعزيز انتشار فروع بيتك الذكية Go KFH .
- توفير القدرات الرقمية في خدمات SWIFT من خلال تطبيق أحدث تقنيات المرحلة الثانية GPI-SWIFT التي تمكن عميل "بيتك" من تتبع تحويل الأموال الخاصة به.
- إصدار تطبيق DevOps Technology IT KFH الذي يتيح لموظفي تكنولوجيا المعلومات إجراء التغييرات اللازمة لتعديل النظام آنياً.
- إتاحة استخدام الساعات الذكية والموبايل لإنجاز المعاملات المصرفية من خلال أجهزة الصرف الآلي.
- طلب المنتجات التمويلية من خلال تطبيق KFHonline وباستخدام التوقيع الإلكتروني.
- إطلاق خدمة تحويل العملات أونلاين مباشرة وبأسعار تنافسية تخدم شريحة كبيرة من العملاء عند تنفيذ التحويلات بالعملات الأجنبية.
- إصدار فوري لبطاقة السحب الآلي باستخدام البطاقة المدنية أو تطبيق KFHonline خلال 3 دقائق.

- فتح حساب لعملاء جدد من خلال تطبيق **KFHonline** دون زيارة الفرع وباستخدام التوقيع الإلكتروني عبر تطبيق هويتي.
- خيارات ادخار شخصية ذكية مع خدمة خطتي للتوفير عبر تطبيق الموبايل.
- إطلاق تطبيق **KFHonline** على المنصة الإلكترونية الخاصة بشركة هواوي العالمية.
- إطلاق برنامج "مكافآت بيتك" مع استبدال سهل وسريع للنقاط عبر الإنترنت ونقاط بيع الجهات المشاركة.
- إطلاق بطاقتي ماستر كارد **World** و **Elite World** المميزتان بالتعاون مع الخطوط الجوية الكويتية.
- إطلاق خدمات الدفع الرقمية لحاملي بطاقات بيتك على **Samsung** و **Garmin** و **Pay Fitbit**.
- إطلاق خدمة الرد الصوتي التفاعلي لمركز الاتصال الجديد لتجربة وخدمة العملاء بشكل أفضل
- إعادة تصميم شبكة الفروع باستخدام أفضل التطبيقات الرقمية لتقليل كثافة تواجد العملاء في الفروع ولتحسين تجربة العملاء مع التركيز على تقديم الخدمات الرقمية دون الحاجة لزيارة الفرع.
- أسست إدارة تكنولوجيا المعلومات لبيتك منصة بنية الخدمات **SOA** التي تتيح إطلاق منتجات جديدة بسرعة وكفاءة عالية.
- تعزيز التكامل السحابي بين أنظمة الحماية الذي من شأنه أن يسمح لخدمات ومنتجات أمن المعلومات وإدارة الحدث **SIEM** التي تجمع بين إدارة أمن المعلومات **SIM** وإدارة الأحداث الأمنية **SEM** بتوفير التحليل وعمل قرارات في الوقت الحقيقي وذلك من خلال التحذيرات الأمنية التي تولدها أجهزة الشبكة الإلكترونية.
- ترقية تقنيات تشفير بطاقات السحب إلى **CVN18**.

- إطلاق مصفوفة الإعدادات الجديدة الخاصة بإصدار بطاقات الائتمان، وتطوير نظام ال **IMAL**
- إطلاق التحديث الجديد لنظام **GFS** ، وإعادة هيكلة منتج حساب الذهب.
- المشاركة في العديد من مشاريع التحول وتبني مبادئ التكنولوجيا المالية **فنتيك** على غرار النموذج الإلكتروني **eform** والذي يعدّ قناة إلكترونية رائدة تعمل على عرض جميع البيانات دون الحاجة إلى أي إدخال يدوي للبيانات.
- تحويل جميع بطاقات الائتمان وبطاقات الدفع المسبق الخاصة ببيتك إلى نظام التحقق غير المتصل **offline** من البطاقة بناء على تعليمات البنك المركزي.
- بإتمام عملية الدفع عبر النسخة الإلكترونية من إدارة علاقات العملاء **CRM** مما أدى إلى تسريع عملية الدفع لتصبح يوماً واحداً بدل مدة اليومين، وهي فترة السماح المجانية والإلزامية وفقاً لتعليمات البنك المركزي.
- إطلاق بوابة هيئة الصناعة الإلكترونية والتي تعمل على تمكين المستخدمين من الاطلاع الكامل على جميع منتجات التمويل العقاري الصناعي من قبل بيتك.

4.3 نسب استخدام القنوات الرقمية

بهدف تحليل نمو المؤشرات الدالة على حجم التعاملات الرقمية عبر قنوات بيتك، نستخدم التحليل التطوري لحجم استخدام القنوات الرقمية ونسب تطورها خلال عام 2019 وعام 2020:

خلال سنة 2019: إنجاز أكثر من 150 مليون عملية في القنوات الرقمية لبيتك، في حين كان إقبال العملاء على الموقع الإلكتروني 27 مليوناً، أما حجم معاملات أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع والرسائل النصية 192 مليوناً،

وبالنسبة لعمليات الرد على العملاء من خلال نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية 192 ألف عملية، في حين بلغت عمليات استخدام العملاء لبطاقات "بيتك" الائتمانية 135 ألف عملية.

بالنسبة لنسب نمو استخدام القنوات الرقمية، تطورت نسبة العمليات المصرفية عبر تطبيق "بيتك" في الهواتف الذكية بنسبة 9.4%، أما نسبة معاملات "بيتك" أونلاين وأجهزة الصرف الآلي والرسائل الإلكترونية فتطورت بنسبة 7.13%، أما نسبة تلبية حاجات العملاء عبر الحلول المصرفية الرقمية والإلكترونية فتطورت بنسبة 24%، في حين تطورت نسبة استخدام العملاء لبطاقات "بيتك" الائتمانية ب: 3%.

خلال سنة 2020 سجل المصرف 50.9 حالة دخول للخدمات الإلكترونية و11.1 مليون عملية خدمة بيتك للدفع، وتطورت نسبة طلبات امتلاك بطاقة مصرفية ب: 46%، في حين زادت نسبة طلبات إنشاء الوديعة لأجل 169%، ونسبة إيداع الشيكات 38%، أما نسبة طلبات الحصول على تمويل تطورت ب: 84%، وأخيرا نسبة عمليات تحويل السوفيت ب: 35%.

4. مصرف الراجحي:

حصل مصرف الراجحي على اسمه الحالي عام 2006، ويشار إليه في هذه الوثيقة باسم "المصرف"، ولكن تم تأسيسه في الأصل عام 1957 كشركة صرافة ثم تحول عام 1987 إلى مصرف تحت اسم شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، ويعد المصرف شركة سعودية مساهمة ويقع مقر المصرف في الرياض بالملكة العربية السعودية، وهو مدرج في السوق المالية السعودية "تداول" تحت الرمز RJH .

1.4 إستراتيجية التحول الرقمي

يعد مصرف الراجحي من المصارف الإسلامية السباقه في انتهاز إستراتيجية التحول الرقمي، حيث عمل المصرف على تسريع رحلة التحول الرقمي بتركيز أكبر على تطوير الخدمات والمنتجات عبر شبكة الإنترنت وعبر الجوال، كما عمل المصرف على مواصلة تنفيذ إستراتيجية ABCDE القائمة على تعزيز اعتماد

حلول الذكاء الاصطناعي وأتمتة، وبلوك تشين، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الكبيرة وإنترنت الأشياء، وفي محطة رئيسية عبر رحلته الحافلة بالإنجازات أطلق المصرف عام 2021 إطلاق الهوية الجديدة لمصرف الراجحي تحت مسمى "ما بعد المصرفية"، وتعد الريادة الرقمية واحدة من الركائز الخمس للخطة الإستراتيجية للمصرف، من خلال التركيز على التوسع الإستراتيجي للقنوات الرقمية، رقمنة تعاملات العملاء، توسيع قنوات الخدمة الذاتية، واستكشاف أحدث الابتكارات في طرق الدفع.

2.4 القيادة الرقمية:

يهتم مصرف الراجحي بتحقيق إجراءات القيادة الرقمية من خلال انتهاج خط أعمال للموارد البشرية، يعزز عمليات الاستقطاب، التكوين والتعاقب الوظيفي، يبين الشكل أدناه خط أعمال الموارد البشرية في مصرف الراجحي:

الشكل 7: خط أعمال الموارد البشرية



المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي، 2021، ص:96

يبرز الشكل أعلاه اعتماد مستويات متسلسلة في عملية تكوين القيادة الرقمية، مكنت هذه الخطط من تحقيق ما يلي:

- أتمتة عمليات الموارد البشرية وتعزيزها من أجل تحسن كفاءة عمليات التوظيف وتعزيز القيمة.
- إطلاق نسخة محدثة من تطبيق الخدمة الذاتية للموظفين "تطبيق سهل".
- إطلاق نظام إدارة المواهب بهدف تخطيط تعاقب الموظفين وتقييم المناصب المهمة.
- دمج تطبيق الهاتف الجوال "سهل" مع نظام إدارة الموارد البشرية.
- تطوير لوحة معلومات الموارد البشرية باستخدام أفضل أدوات ذكاء الأعمال.
- تصميم نظام رقمي جديد شامل بالاستناد إلى دراسة مستفيضة ومفصلة للغاية بخصوص عمليات التوظيف والالتحاق الوظيفي.
- إطلاق موقع وظائف مخصص وسهل الاستخدام لتمكين المرشحين من تحميل سيرهم الذاتية عبر الانترنت والتصفح والتقدم للوظائف الشاغرة.
- القيام بحملات تدريب وتوعية سنوية للموظفين بشأن مسؤولياتهم نحو أمن المعلومات والخصوصية.

3.4 الابتكارات الرقمية:

- حقق مصرف الراجحي العديد من الابتكارات الرقمية منذ انتهاجه إستراتيجية التحول الرقمي، شملت جميع القطاعات والخدمات المقدمة، وفيما يلي نوجز أهم الابتكارات المحققة في المجال الرقمي:
- اعتماد تطبيق "المباشر" المبتكر حيث يتميز بمجموعة من الخدمات الإلكترونية الحديثة.

- دمج تطبيقات hatsApp و Pay Apple مع التطبيق الهاتفي للمصرف.

- طرح أكشاك الخدمة الذاتية الجديدة ضمن مراكز التحويل، ونشر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعرف على الصوت بشكل تجريبي.
- تركيب أجهزة آلية إضافية لتحسين كفاءة معاملات الدعم، وإجراء عمليات تحويل مالي خارجية باستخدام تقنية "بلوك تشين" عن طريق منصة "ريل" بالتعاون مع مؤسسات مالية أخرى.
- اعتماد تقنية البصمة: يمكن للعملاء تحديث معلوماتهم الشخصية باستخدام تقنية البصمة دون الحاجة إلى زيارة الفرع.
- توفير خدمة صرف وتبديل العملات الأجنبية عبر أجهزة الصراف الآلي.
- سحب وإيداع العملات الأجنبية من حساباتهم باستخدام تقنية بصمة.
- نشر مزيد من أجهزة الصراف التفاعلي حيث قام المصرف بنشر وتركيب 20 جهاز صراف تفاعلي.
- توفير خدمة التوقيع الإلكتروني للعملاء.
- إدخال تحسينات جديدة على تطبيق الهواتف الذكية على غرار التقدم بطلبات الحصول على بطاقات الائتمان مسبقة الدفع، وإمكانية إضافة حسابات دولية في قائمة المستفيدين.
- آلة الخدمة الذاتية **ASRAA** هي "جهاز ذكي" فريد من نوعه يتميز بحلول مبتكرة للعمليات والمعاملات المصرفية للعملاء.
- توفير حلول الرواتب لعملاء الأعمال الإلكترونية.
- تقديم وطرح الحلول الرقمية الشاملة لكل من خدمات التمويل العقاري وتأجير السيارات.
- إطلاق "نهج الدقيقة الواحدة" لتمكين إنهاء المعاملات والخدمات من البداية إلى النهاية في غضون دقيقة واحدة.

- رقمنة سلسلة القيمة لقطاع الخدمات المصرفية للشركات.
- وضع سياسة قوية لمخاطر تقنية المعلومات والأمن السيبراني.
- بنية قوية تحتية أمنية تتألف من جدران الحماية لشبكة المعلومات وأدوات التحكم.
- اختبار وتقييم ممارسات الأمن والخصوصية بصفة مستمرة، وإجراء اختبار الاختراق بشكل دوري على أنظمة الأمان والبيئة التحتية.

4.4 نسب استخدام القنوات الرقمية:

شهدت نسب استخدام القنوات الرقمية لمصرف الراجحي تطوراً سريعاً من 2018 إلى 2021، حيث خلال 2018 تم تنفيذ 56% من معاملات العملاء رقمياً، وبلغ عدد النشطين المستخدمين لمنصة مباشر 3.6 مليون بنسبة 61%، في حين بلغ عدد المستخدمين من الشركات بنسبة 12.5% وخلال عام 2021 حدثت زيادة كبيرة في فتح حسابات الأعمال الإلكترونية الجديدة عبر الإنترنت، حيث فُتح 83% من جميع الحسابات خلال العام عبر القنوات الإلكترونية، بمعدل نمو سنوي قدره 58%، وارتفع عدد العملاء النشطين رقمياً إلى أكثر من نصف عدد جميع العملاء النشطين من الشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

5. التحليل المقارن وإثبات فرضية الريادة

من أجل إثبات نجاح مسيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية المدروسة نقترح مجموعة من الإجراءات المحققة لتحول رقمي رائد، نركز في هذه الإجراءات على مدى وجودها في المصارف المدروسة، مع الإشارة إلى أننا اقترحنا الإجراءات التي نرى أنها ذات أهمية نسبية في تحديد مستوى التحول الرقمي من جهة وتمحيص التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية بعناية كبيرة من أجل تحديد مدى توافر كل إجراء من الإجراءات المقترحة من جهة أخرى.

الجدول رقم 8 : الإجراءات المحققة للريادة الرقمية

الاجراء	وجود	الإجراءات المحققة للريادة الرقمية
01	•	استقطاب أفضل المهارات الممكنة
02	•	اعتماد تقنيات التدريب الإلكتروني
03	•	إطلاق برامج لصقل مهارات الموظفين في مجال القيادة الرقمية
04	•	بحث المتطلبات المستقبلية على صعيد تحديد المواهب وتوظيفها وتطويرها.
05	•	ترقية أنظمة التكنولوجيا لتسهيل أتمتة عمليات الموارد البشرية
06	•	مواءمة الاحتياجات التدريبية عند سن المناهج الدراسية في الدورات التدريبية
07	•	اعتماد مركز لتقييم كفاءة الموظفين الجدد
08	•	صياغة وتطوير مبادئ توجيهية إلزامية للموظفين
09	•	كفاية الحجم الساعي للتدريب لجميع الموظفين
10	•	عقد شراكة مع شبكات مهنية عالمية لاستخدام منصاتها المتاحة
11	•	تحديث مستمر لتطبيق جوال المصرف
12	•	توفر خدمة فتح الحساب رقميا
13	•	توفير خدمة المحادثة المباشرة عبر تطبيق جوال المصرف
14	•	توافر البطاقة الائتمانية الفورية عبر تطبيق جوال المصرف
15	•	ترقية البنية التحتية للخوادم والخوازن
16	•	استخدام نظام بصمة الوجه لفتح حساب فوري آمن
17	•	تطوير وتحسين شبكة فروع المصرف
18	•	توفير خدمة التوقيع الإلكتروني للعملاء
19	•	اعتماد الصرافات الرقمية الذكية
20	•	توفير خدمة الاكتتاب الإلكتروني

•	وجود نظام لإدارة علاقات العملاء CRM	21
•	استخدام تقنيات التحول الرقمي: (التنقيب عن البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي الأمن السيبراني، التكامل السحابي)	22
•	تطور نسب استخدام القنوات الرقمية للمصارف	23

المصدر: من إعداد الباحث

تشمل الإجراءات ذات الأهمية النسبية لإثبات الريادة الرقمية على المتغيرات المعتمدة في الدراسة، إجراءات تخص القيادة الرقمية، إجراءات تخص الابتكار الرقمي، إجراءات تخص تقنيات التحول الرقمي ونسب استخدام القنوات الرقمية للمصرف، حيث نلاحظ من خلال عرض حالة كل مصرف تحقق كل الإجراءات المقترحة من المصارف الإسلامية المدروسة.

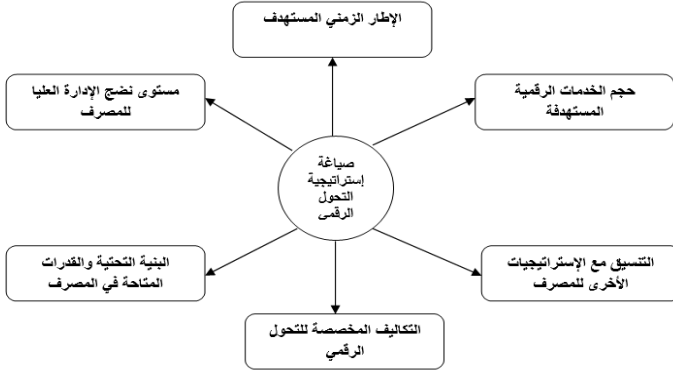
ثانياً: إستراتيجية مقترحة لتسريع مسيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

يتمثل الهدف الجوهرى لهذه الدراسة في الوصول إلى إستراتيجية مقترحة لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية استناداً إلى عرض وتحليل تجارب 4 مصارف إسلامية رائدة،

1. أسس وضع إستراتيجية محكمة للتحول الرقمي

يطلق لفظ: " الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار الإستراتيجية الأفضل ووضعها في برنامج زمني قابل للتنفيذ". (السكارنة، 2015). وبهدف توفير مقومات نجاح المصرف في صياغة وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي، لابد من تحديد أهم العوامل المؤثرة على بناء هذه الإستراتيجية، حيث يتصور الباحث مجموعة من العوامل الواجب الاهتمام بها في بناء إستراتيجية التحول الرقمي نوردتها في الشكل التالي:

الشكل رقم 8: العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية التحول الرقمي



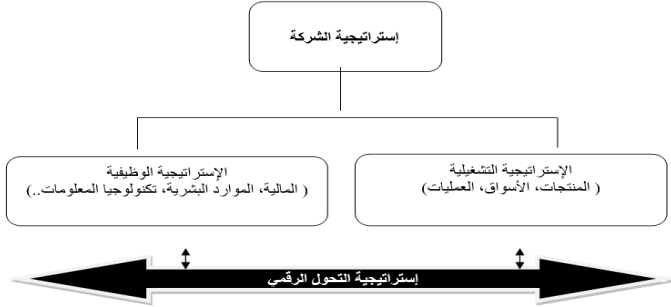
2.1 تحليل البنية التحتية والقدرات المتاحة في المصرف: يهدف هذا الإجراء إلى معرفة الوضع الحالي للمصرف، ولتحقيق هذا نرى ضرورة القيام بمجموعة من الدراسات نوجزها فيما يلي:

- ✓ تحديد الموارد والإمكانات البشرية المتاحة في المصرف.
- ✓ تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف.
- ✓ تقييم التقنيات الرقمية المتاحة في المصرف.
- ✓ تقييم الترابط والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية والهياكل التنظيمية في المصرف.

3.1 التنسيق مع الإستراتيجيات الأخرى للمصرف

تتميز إستراتيجيات التحول الرقمي بطابع متعدد الوظائف وتحتاج إلى مواءمتها مع الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية الأخرى، ومع ذلك، ظلت مواءمة إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مع الإستراتيجيات الأخرى مسعى صعباً ومثيراً للجدل، لأن إستراتيجيات التحول الرقمي تتقاطع مع إستراتيجيات أخرى مختلفة في نفس الوقت، فقد تكون هناك حاجة إلى جهود تنسيق معقدة. (Matt., 2015)

الشكل رقم 9: العلاقة بين إستراتيجية التحول الرقمي والإستراتيجيات الأخرى للشركة



Source C. Matt et al.: Digital Transformation Strategies, Bus Inf Syst Eng 57(5):339–343 (2015)

4.1 حجم الخدمات الرقمية المستهدفة: يجب على المصارف تسير حجم الأرقام والنسب الواجب تحقيقها في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، بهدف تحديد مدى نجاعة الخطط المنتهجة وتصحيحها.

5.1 مستوى نضج الإدارة العليا للمصرف: باعتبار إستراتيجية التحول الرقمي تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى فإن إدارة المصرف تكون على دراية كافية بمستوى نضجها في تطبيق الإستراتيجيات السابقة، ومن ثم ضرورة الاستفادة من التجارب السابقة في صياغة إستراتيجية التحول الرقمي.

6.1 التكاليف المخصصة للتحول الرقمي: ترتبط عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الرقمية بالتكاليف المتوفرة لتنفيذها، لاسيما فيما يتعلق بتحديث البنية التحتية للمصرف لمواكبة الأهداف المرجوة، لذلك تعدّ التكاليف المخصصة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية من العوامل الواجب دراستها.

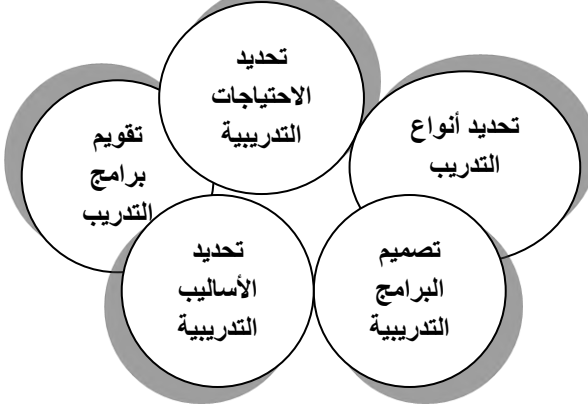
2. التدريب وإجراءات بناء القيادة الرقمية

يتضمن هذا الإجراء خطوات بناء قيادة رقمية تعمل على إنجاح مسيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، لذلك تعدّ التجارب الأربعة المعروضة مهمة جدا في سبيل إنجاح هذا الإجراء.

ترتبط انجازات القادة بالتغيير والتجدد بل إن التغيير يعد أحد سمات القادة ذلك أن القادة يميلون إلى اتخاذ أو صنع قرارات صعبة وتتعلق هذه القرارات بالتغيير في المقام الأول" (العلاق، 2010).

اعتمدت المصارف الإسلامية المدروسة على تقنية التدريب بشكل أساسي في بناء قياداتها الرقمية، ويعرف التدريب على أنه: "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع" (رشدي، 2013)، وتزداد أهمية التدريب باعتماد تقنيات التدريب الإلكتروني والذي يعرف على أنه: " طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والانترنت ووسائله المتعددة من صوت، وصورة، ورسومات وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة (الزنبقي، 2010)، يبين الشكل رقم 10 خطوات العملية التدريبية.

الشكل رقم 10: العملية التدريبية



المصدر: هند رشدي، كيف تكون قائداً ناجحاً دار الخلود للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى ص: 301

وتتعدد الأهداف المرجوة من التدريب، والهدف المناسب لإستراتيجيتنا هو الأهداف الابتكارية، التي تمكن المتدرب من الإبداع والابتكار في القيادة، لذلك يمكن اقتراح الإجراءات التالية:

- العمل على استقطاب أفضل المهارات الممكنة.
- اعتماد تقنيات التدريب الإلكتروني الحديثة.
- إطلاق برامج لصقل مهارات الموظفين في مجال القيادة الرقمية.
- بحث المتطلبات المستقبلية على صعيد تحديد المواهب وتوظيفها وتطويرها.
- أتمتة عمليات الموارد البشرية ومراعاة الاحتياجات التدريبية عند سن المناهج الدراسية في الدورات التدريبية.
- اعتماد مراكز لتقييم كفاءة الموظفين الجدد وتطويرها.
- صياغة وتطوير مبادئ توجيهية إلزامية للموظفين (دليل أخلاقي يتضمن أخلاقيات العمل الإلكتروني).
- اعتماد حجم تدريب كافٍ للموظفين في مجال الوسائط الرقمية.
- عقد شراكة مع شبكات مهنية عالمية لاستخدام منصاتها المتاحة.
- العمل على صياغة نظام لإدارة المواهب وتخطيط تعاقب الموظفين وتقييم المناصب المهمة.
- إعداد وتطوير قاعدة بيانات تخص الموارد البشرية بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة.
- تصميم نظام رقمي يخص عمليات التوظيف والالتحاق الوظيفي.
- القيام بحملات تدريب وتوعية سنوية للموظفين بشأن مسؤولياتهم نحو أمن المعلومات والخصوصية.

3. إجراءات تحقيق الابتكار في الخدمات الرقمية المقدمة:

من بين العوامل الواجب مراعاتها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي سياسة الابتكار التكنولوجي في الخدمات المقدمة من المصرف، وتشمل العديد من الإجراءات نوجز أهمها فيما يلي:

- إطلاق تطبيق جوال المصرف والعمل على التحديث المستمر له.
- توفير خدمات فتح الحساب رقميا للعملاء الجدد والمرتبين.
- توفير خدمة المحادثة المباشرة عبر تطبيق جوال المصرف.
- رقمنة إجراءات فتح الحسابات، وأتمتة خدمات الفروع.
- إطلاق أجهزة الصراف التفاعلية ITM المعتمدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي،

- إدراج تطبيق المصرف للهواتف الذكية في متجر التطبيقات العالمية.
- اعتماد تقنية بلوك تشين بالتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية في تنفيذ معاملات توزيع التمويلات التجارية.
- توفير نظام بصمة الوجه لفتح حساب فوري آمن،
- توفير خدمتي الاككتاب والتوقيع الإلكتروني للعملاء.

4. تبني تقنيات التحول الرقمي:

تتعد تقنيات التحول الرقمي الواجب على المصارف الإسلامية اعتمادها وتفعيل مكانن الاستفاده منها، ونوجز أهم التقنيات فيما يلي:

1.4- استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي: في المصرف ويمكن توضيح أهم مكانن استخدام الذكاء الاصطناعي في المصرف كما يلي:

- إدارة مركز القيادة الرقمي.
- تطوير وتحسين فروع المصرف.
- نظام الدردشة الآلي في خدمة الدردشة المصرفية.
- أجهزة الصراف التفاعلية.
- تصميم واعتماد مساعد افتراضي ذكي.

- 2.4 استخدام البيانات الضخمة:** والمعبرة عن الحجم الهائل للبيانات الناتجة عن الاستخدام المتزايد للأدوات الرقمية وأنظمة المعلومات في المصرف.
- 3.4 اعتماد الحوسبة السحابية:** الحوسبة السحابية هي بيئة قائمة على الشبكة تركز على مشاركة الحسابات أو الموارد في الواقع، وتعتمد السحابة على الإنترنت، وتخفي التعقيدات للعملاء. (rani & gangal, 2012)

4.4 الاعتماد على تقنيات الأمن السيبراني: من خلال الاستثمار في الجيل التالي من جدران الحماية وتكنولوجيا الأمن المعلوماتي والتي من شأنها المساعدة في حماية بيانات المصرف وبيانات عملائه من أي تهديدات أمنية طارئة. يمكن تحديد بعض الإجراءات المحققة للأمن السيبراني فيما يلي:

- إنشاء خلية في المصرف تعمل على التحليل، والمراجعة والتصدي للتهديدات الأمنية من خلال القيام بإجراءات تضمن سرية البيانات الخاصة بالمصرف من خلال الالتزام بالتشريعات والنصوص القانونية للأمن السيبراني.
- القيام بتدريب الموظفين على إجراءات منع الاحتيال والقيام بالتحديثات المستمرة على الأنظمة الإلكترونية للمصارف.
- القيام بمحاملات تنقيفية لصالح عملاء المصرف بمخاطر التهديدات الأمنية مع انتهاج إجراءات صارمة لإدارة الهوية والتحقق من العملاء والحسابات الشخصية.
- انتهاج سياسات وخطط للكشف المبكر عن التهديدات الأمنية والمعالجة الفورية لها.
- الاستثمار في جدران الحماية (الجدران النارية): جدار النار هو أي جهاز يستخدم لمنع الخارجيين من الحصول على وصول إلى الشبكة. هذا الجهاز هو عبارة عن دمج البرمجيات والأجهزة، تنفذ جدران النار

طرق شاملة وقواعد لعزل العناوين المطلوبة عن غير المطلوبة، وتستخدم

جدران النار للأغراض التالية: (الحمامي و العاني، 2007):

- حماية وعزل التطبيقات والخدمات والمكائن لشبكتك الداخلية من المرور غير المرغوب به القادم من شبكة الانترنت.
- تحديد أو إلغاء الوصول من المضيفات في الشبكة الداخلية إلى خدمات شبكة الإنترنت.
- إسناد ترجمة عنوان الشبكة الذي يسمح بالوصول إلى شبكتك الداخلية باستخدام عناوين IP والمشاركة بتوصيلة مفردة إلى شبكة الانترنت العامة.

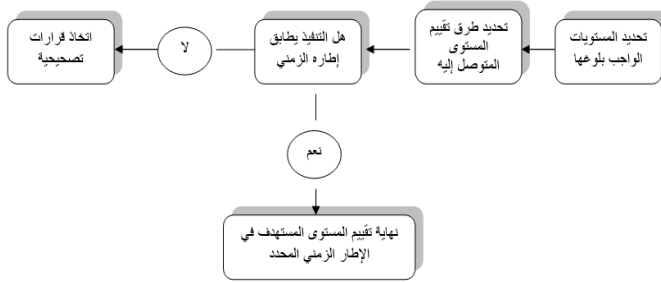
4-5 **انترنت الأشياء:** يعمل إنترنت الأشياء على ضمان الاتصال بين الأجهزة نفسها وبين الأجهزة والسحابة باستخدام الوسائل التكنولوجية، ويُمكن من التحكم في الأشياء عن قرب وعن بعد، ويعد استخدامه من مظاهر التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.

5. استخدام التحليل التطوري والمقارن لتحديد الانحرافات في تنفيذ الإستراتيجية

5-1 التحليل التطوري وتحديد انحرافات التنفيذ:

تصحيحاً لأي انحراف قد يحدث في تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي لابد من استخدام التحليل التطوري لمعرفة نسبة تنفيذ أجندة التحول الرقمي المعتمدة من طرف المصرف، ويمكن تصور عملية التشخيص وتحديد الانحراف -إن وجد- في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: خطوات التحليل التطوري وتحديد الانحرافات في تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي



المصدر: من تصور الباحث

يمكن تحليل الخطوات المبينة في الشكل أعلاه فيما يلي:

- 1- تحديد المستويات الواجب بلوغها: يتم في هذه الخطوة تحديد مرحلة التنفيذ الموافقة للإطار الزمني الحالي، بهدف تشخيص مدى الوصول إليها.
- 2- تحديد طرق تقييم المستوى المتوصل إليه: يتم في هذه الخطوة وضع مجموعة من الإجراءات، ثم التحقق من مدى تنفيذ كل إجراء.
- 3- هل التنفيذ يطابق إطاره الزمني: بعد استخدام التشخيص التطوري لتحديد مستوى تنفيذ الإستراتيجية الرقمية المستهدفة يكون المصرف أمام حالتين:

- تطابق التنفيذ مع الإطار الزمني له: في هذه الحالة يكون المصرف قد انتهى من مرحلة تشخيص الأهداف المحققة من بدء إستراتيجية التحول الرقمي إلى الوقت الحالي.
- وجود انحرافات في التنفيذ: في هذه الحالة يجب اتخاذ قرارات تصحيحية بهدف دفع عجلة التنفيذ للوصول إلى المستوى المستهدف في الإطار الزمني الحالي.

5-2 التحليل المقارن بالتجارب الرائدة:

- يستخدم التشخيص المقارن بهدف معرفة مستوى التحول الرقمي بالمقارنة مع المصارف الإسلامية الرائدة، ويمكن تحديد مجموعة من التقنيات الواجب مقارنتها فيما يلي:
- الأرقام المحققة على مستوى القيادة الرقمية (عدد أيام التدريب، نسب الالتحاق بمساقات التدريب، نسب تنويع القوى العاملة ومعدلات التوطين).
- تحليل مقارن لنسب استخدام القنوات الرقمية .
- تحليل مقارن لحجم الابتكارات الرقمية (عدد التحديثات المنتهجة).
- تحليل مقارن لواقع اعتماد التقنيات الرقمية (نسب الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية...).
- تحليل مقارن للجوائز المحصودة في المجال الرقمي على المستويين: الوطني والدولي.

الخاتمة:

تناول البحث أسسا فكرية ومقاربات تطبيقية لاقتراح إستراتيجية لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مستندا في ذلك على مقارنة تطبيقية لتجارب 4 مصارف إسلامية رائدة، حيث عرضنا في هذا الجزء النتائج المتوصل إليها ومحاولة ربطها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والتوافق، كما قدمنا مجموعة من التوصيات لضمان الاستفادة من نتائج البحث.

1- الاستنتاجات: من خلال استعراض الدلائل المتاحة، توصلنا إلى ما يلي:

- انطلقت الدراسة من نتائج دراسات (Matt & al, 2015).
- (Korachi & (Mitroulis & Kitsios, 2019)
- (Bouchaib, 2020)، التي توصلت إلى غياب إستراتيجية رقمية

واضحة المعالم في المصارف والمؤسسات، لذلك حاولت دراستنا الانطلاق من حيث نتائج هذه الدراسات.

- أسهمت الدراسة في تحديد متغيرات تقييم مستوى التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، من خلال تقديم مجموعة من الإجراءات تخص: الخطط الإستراتيجية المنتهجة، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، تقنيات التحول الرقمي، الاعتراف الدولي بالتميز الرقمي والتحليل التطوري.
- قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات تخص المتغيرات المقترحة، حيث يمكن الحكم على مستوى وجود كل متغير من خلال تحليل نسبة تحقق الإجراءات المقدمة، توافق هذه المقترحات دراسة (Matt & al, 2015) التي تناولت مجموعة من العناصر الكفيلة بتفعيل عملية تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي على غرار الجوانب الإجرائية وتحديد المسؤوليات، وكذا آليات دمج إستراتيجية التحول الرقمي مع الإستراتيجيات الأخرى للشركة
- انتهجت المصارف الإسلامية المدروسة خططاً للتحول الرقمي تميزت بالتحديث المستمر، حيث عملت على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة ومستوى تقدم التنفيذ من جهة أخرى.
- أظهر التحليل المقارن لمتغير القيادة الرقمية اهتمام المصارف الإسلامية المدروسة بإجراءات تحقيق القيادة الرقمية من خلال اعتماد آليات استقطاب محكمة واعتماد تقنيات التدريب الإلكتروني الحديثة بالاستناد إلى المنصات الرقمية وبناء مركز قيادة رقمي يسمح بالاستفادة من قدرات البيانات والذكاء الاصطناعي، توافق هذه الدراسة نتيجة دراسة (Sainge, 2018) التي أبرزت مكانة القيادة الرقمية في بناء وتفعيل التقنيات الرقمية.

- أظهر التحليل المقارن لمتغير الابتكار الرقمي والدلائل الموافق له تحقيق المصارف الإسلامية المدروسة ابتكارات رقمية متواصلة منذ انتهاج خطة التحول الرقمي، وقد مست هذه الابتكارات القنوات الرقمية، فتطوّرت جل الخدمات المقدمة على غرار تطبيق جوال المصرف والتحسينات الموافقة له.
- استخدمت المصارف الإسلامية المدروسة تقنيات التحول الرقمي لاسيما الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وكذا إجراءات الأمن السيبراني، من خلال القيام بتجارب ومحاكاة لقدرة المصارف على ضمان أمن وحماية بياناتها وبيانات عملائها، توافق هذه النتيجة نتائج دراسات: (Soni, (Nedelcu & al, 2015) (Morshadul & la, 2021) (Rana & Gama, 2019) 2020)
- حققت المصارف الإسلامية المدروسة نسب نمو متزايدة تجاه استخدام قنواتها الرقمية، بما يتوافق مع وتيرة التحول الرقمي المتوصّل إليها، حيث تميزت جل النسب المعروضة في هذا المتغير بخُط اتجاه عام متصاعد.

2-مقترحات الدراسة: استناداً إلى الإستراتيجية المقترحة والنتائج المتوصل إليها عموماً، نرى ضرورة الاهتمام بالمقترحات التالية:

- ضرورة انتهاج خطط إستراتيجية للتحول الرقمي تنطلق من القدرات الحقيقية للمصرف، وتراعي جميع العوامل المؤثرة عليها والمتتمثلة في: الإطار الزمني المستهدف، مستوى نضج الإدارة العليا، البنية التحتية والقدرات المادية للمصرف، إجراءات التنسيق والتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى، التكاليف المخصصة للتحول الرقمي وحجم الخدمات الرقمية المستهدفة.

- ضرورة الاهتمام بتقسيم منطقي لمراحل التحول الرقمي استنادا الى الإطار الزمني للإستراتيجية المقترحة بما يضمن سلاسة في خطوات التنفيذ وإجراءات التقييم المعتمدة.
- اتخاذ الإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الرقمية في المصارف من خلال انتهاج برامج تدريب فعالة تعتمد على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وانتهاج سياسة التعاقب الوظيفي واستقطاب أفضل الكوادر البشرية المتاحة، بهدف تطوير المهارات التقنية للقيادة وتعزيز التواصل وقيادة عملية التغيير، بالإضافة الى العمل على استهداف سياسة الابتكار التكنولوجي في الخدمات الرقمية المقدمة.
- ضرورة القيام بتجارب لاختبار قدرة المصارف على ضمان أمنها السيبراني وقوة البنية التحتية والعمليات ذات الصلة، والعمل على إعداد دليل أمن المعلومات للموظفين والعملاء.
- ضرورة الاعتماد على آليات التشخيص التطوري لتحديد نسب تنفيذ الإستراتيجية المنتهجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت في الوقت المناسب: حيث يتطلب هذا الإجراء الإلمام المستمر بكل حيثيات إستراتيجية التحول الرقمي المقترحة.
- ضرورة الاعتماد على التشخيص المقارن للإنجازات الرقمية المحققة (يمكن أخذ مصارف عينة الدراسة بوصفها تجارب رائدة).

المراجع والمصادر

- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- حنان سليمان الزنبقي. (2010). التدريب الإلكتروني. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علاء حسين الحمامي، و سعد عبد العزيز العاني. (2007). تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية. عمان: دار وائل للنشر .

مها شحادة. (2021). التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي. أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك الأردن.

هند رشدي. (2013). كيف تكون قائداً ناجحاً. دار الخلود للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

References:

- Al-'Alāq, B. (2010). Al-qiyāda al-idārīya. 'Ammān: Dār al-Yāzūrī al-'Ilmiya lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. Procedia Computer Science V. 170 , 664-671.
- Al-Hammāmī, 'A. H., & al-'Ānī, S. 'A. 'A. (2007). Tikanūlūjīya 'amniya al-ma'lūmāt wa-anẓima al-ḥimāya. 'Ammān: Dār Wā'il lil-Nashr.
- AlNuaimi, & al, e. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strateg. Journal of Business Research 145 , 636–648.
- Al-Zanbaqī, H. S. (2010). Al-Tadrīb al-ilikrūnī. 'Ammān: Dār al-Masīra lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Amrani, O., & Najab, A. (2020). COVID 19 and Islamic Banking Services: Digitalization as a Post Crisis Solution (Case of Morocco). European Journal of Islamic Finance, No 16, December , 1-10.
- Ayadatta, & al, e. (2021). A Significant Review, Major Synthesis, Opportunities For Future Research With Reference To Digital Transformation Strategies For Manufacturing Sector. International Journal of Business and Management Invention, Volume 10 Issue 12 Ser. III Dec , 44-51.
- Boufounou, P., & al, e. (2022). Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. Sustainability 2022, 14, 11855 , 1-13.

- Desky, H., & Maulina, I. (2022). Digital Transformation in Islamic Banking. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, Volume 05 Issue 12 Decembe , 3616-3622.
- Jayalatha, J. A., & Premaratn, S. C. (2021). Analysis of Digital Transformation challenges to overcome by Banks and Financial Institutions in Sri Lanka, A study among the Sri Lankan Fintech. *International Journal of Research Publications* , 1-10.
- Korachi, Z., & Bouchaib, B. (2020). General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Journal of Computer Science* , 16 (4) , 493-507.
- Matt, & al, e. (2015). Digital Transformation Strategies. , *Bus Inf Syst Eng* 57(5) , :339–343.
- Misrina, A., & Nuskiya, M. (2021). Impact of Fintech on Work From Home & Mobile Banking Operations: Evidence From Islamic Banking Sector During Covid-19 in Sri Lanka,. *International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior (IJBTOB)* Vol. 1 No. 6 , 433-446.
- Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019). Digital transformation strategy: a literature review. *Proceedings of the 6th Student Conference of the Hellenic Business Research Society, Xanthi*, (pp. 59-61).
- Morshadul, H., & la, e. (2021). The Impact of Big Data on Banking Operations. [ps://doi.org/10.21203/rs.3.rs-573323/v1](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-573323/v1), , 1-32.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly* 71 , 233–341.
- Nedelcu, & al, e. (2015). Cloud Computing and its Challenges and Benefits in the Bank. *System Database Systems Journal* vol. VI, no , 44-5.
- Rana, A., & Gama, A. (2020). Drivers of resistance to and adoption of the Internet of Things (IoT) and its impact on the use behaviour in the banking sector.
- Rani, S., & Gangal, A. (2012). security issues of banking adopting the application of cloud computing.

- international journal of information technology and knowledge management july-december 2012, volume 5, no. 2, pp. , 243-246.
- Rushdī, H. (2013). Kayfa takūn qā'idan nājiḥan. Dār al-Khulūd lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Saarikko, T., & al, e. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. Business Horizons 63 , 825-839.
- Sainge, G. (2018). Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation. International Journal on Leadership, Volume 6 Issue 1 April , 1-6.
- Shahāda, M. (2021). Al-taḥawul al-raḡamī fī al-bunūk al-islāmīya al-'āmila fī al-'Urdun dirāsa taḥlīlīya min manzūr islāmī (Doctoral dissertation, Yarmouk University, Jordan).
- Soni, V. D. (2019). role of artificial intelligence in combating cyber threats in banking. International Engineering Journal For Research & Development, Vol.4 Issue 1 , 1-7.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems Volume 28, Issue 2, June , 118-144.