



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



السنة الجامعية:

الرقم التسلسلي: .....

**2025/2024**

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

تجارب التحول الرقمي الناجح لدى المصارف الإسلامية  
وسبل الاستفادة منها

تخصص: اقتصاد نقدي ومالي

تحت إشراف الدكتور:

بن حمزة ياسين

من إعداد الطالبتان:

العمرى هديل

خميلي ضحى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء حول واقع التحول الرقمي في مجال الصيرفة الاسلامية لدى مجموعة من الدول المختارة واستخلاص سبل الاستفادة منها في سياق التجربة الجزائرية، ولقد تم ذلك من خلال المقارنة بين ستّ دولٍ شملت ماليزيا، اندونيسيا، السعودية، الإمارات، مصر ونيجيريا، واسقاط نتائجها على مسعى التحول الرقمي في مجال الصيرفة الاسلامية بالجزائر. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في مجال الصيرفة الإسلامية يُعد خيارًا استراتيجيًا لتعزيز الشمول المالي وتطوير الخدمات البنكية، وأن نجاح التجربة يظل مرهونًا بتأهيل الإطار التشريعي وتحديث البنية الرقمية، وتبني رؤية شاملة ذات بعد دولي، تُراعي الاعتبارات الشرعية والتقنية دون إغفالٍ لخصوصية الواقع المحلي.

**كلمات مفتاحية:** تحول رقمي، صيرفة اسلامية، تجارب دولية، تمويل، رقمنة مصرفية.

**Abstract:**

The study aimed to shed light on the reality of digital transformation in Islamic banking in a group of selected leading countries, and draw on ways to benefit from it in the context of the Algerian experience. This was accomplished by comparing six countries including: Malaysia, Indonesia, Saudi Arabia, the UAE, Egypt, and Nigeria, and applying the results to the digital transformation endeavor in Islamic banking in Algeria.

The study concluded that digital transformation in Islamic banking has become a strategic necessity to enhance financial inclusion and develop banking services. It also concluded that the success of the Algerian experience remains dependent on upgrading the legislative framework, modernizing the digital infrastructure, and adopting a comprehensive vision with an international dimension that takes into account legal and technical considerations without neglecting the specificities of the local context.

**Keywords:** Digital transformation, Islamic banking, international experiences, financing, banking digitization.

# شكر وعرفان

بقلوب يغمرها الامتنان، وأرواح يملؤها الرضى، نحمد الله عزّ وجلّ أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما أنعم به علينا من توفيقٍ وسداد، وما حبا بنا به من صبرٍ وقوةٍ في سبيل إتمام هذه المذكرة المتواضعة. فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل بن حمزة ياسين، الذي كان لنا نعم الموجه والداعم، فبعلمه الغزير، وتوجيهاته السديدة، أثار لنا درب البحث وساهم بشكل فعّال في إنضاج أفكارنا العلمية. فله منا خالص الشكر والتقدير، ونسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء ويبارك في علمه وجهوده.

كما نتوجه ببالغ الشكر والامتنان إلى جامعة الشاذلي بن جديد، التي كانت الحاضنة العلمية لمسيرتنا الجامعية، فقد وقّرت لنا كل الظروف الملائمة للتحصيل المعرفي والتكوين الأكاديمي. نشمّن عاليًا الجهود المبذولة من طرف الطاقم الإداري والبيداغوجي، وعلى رأسهم الأساتذة الأفاضل، لما قدموه لنا من دعم، وتشجيع، ومرافقة طيلة سنوات الدراسة، فلکم منا كل التقدير والعرفان.

ولا يفوتنا أن نُخصّ بالشكر كل من وقف إلى جانبنا خلال هذا المشوار العلمي، من أهلٍ وأصدقاءٍ وزملاء، فلولا دعمهم المعنوي لما بلغنا ما بلغناه. جزى الله الجميع عنا خير الجزاء.

## اهداء

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شاء ربنا من شيء بعد.  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُدرك النجاح وتُنال الغايات. هو وليّ التوفيق، ومنه وحده  
أستمدّ العون والصبر والقوة.

قال تعالى ﴿: وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ طه [114]

أهدي هذا النجاح الثمين إلى من كان لهم في قلبي مكانة لا تُنسى:

إلى أُمي الغالية لعراب صونية

إلى التي إقترن إسمها بالجنة، أجمل عطايا الرحمان، نبع الحنان، مصدر قوتي، كل خطوة وصلتها اليوم ما كانت  
لتكتب لولا اصرارك، صبرك، عزيمتك، قوتك، وأن النجاح يبدأ من ايمان الام بأبنائها، لك مني كل الحب  
والامتنان، وأهديك هذا النجاح الذي لا يكتمل إلا بك، صلواتي لا تخلو من الدعاء لك يا صديقة  
القلب والروح.

"وإن خانتني الكلمات يوماً، يا أُمي، فحُجِّي لك لا يخون أبداً".

إلى أبي العزيز العمري عبد الناصر

إليك يا من علمتني أن الخطوة الأولى تبدأ بالإيمان، هذا العمل ثمرة من غراس توجيهاتك، وتاج علي جيبني  
أهديه لك بكل فخر وامتنان. أسأل الله أن يحفظك ويدمك نوراً في حياتي، وأن أكون دائماً ابنة تليق بك  
وباسمك.

إلى جدتي ومربيتي الغالية حسيني عائشة

إليك يا من كنتِ الأم الثانية، والقلب الكبير الذي احتواني بحبٍ لا يُشبهه حب، يا من غرست في روحي  
القيم، وكنت لي حصناً من الحنان لا يزول. أسأل الله أن يرزقك الصحة وطول العمر، وأن يجازيك عني كل  
خير.

إلى رفيقة دربي، قطر الندى

الى أجمل ممرضة، منك تعلّمتُ أولى القيم، ومعكِ عرفتُ معنى الوفاء، والكرامة، كنت، ولازلي دائماً الصورة  
الأجمل للاتزان والحكمة في عيني، وفقك الله وأنا دربك.

إلى آخر العنقود شروق

لظالما كنتِ مصدر إلهام لي، وابتسامتكِ كانت تزيل عني عناء الطريق. هذا النجاح هو لكِ بقدر ما هو لي،  
وذكرياتنا المشتركة هي أجمل ما في هذه الرحلة. أتمنى لكِ دوام التوفيق والتميز، وأن تظلي دائماً شروقاً  
يُضيء دربي.

إلى عائلة أُمي الغالية

يا رب، اجعلهم ممن قلت فيهم: "ربنا آتانا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار"  
(البقرة: 201)، وارزقهم من فضلك العظيم، واجعل حياتهم مليئة بالخير والبركة.

إلى مشاركتي في هذا العمل خميلي ضحي

تذكرك عند هذه الآية: "وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا"

(النساء: 114)

إلى صديقاتي وكل من يحب هديل

وفي زحام الحياة، كنتِ الشيء الوحيد الذي لم يُشبه الضجيج.

I love u

Lamri hadil

## إهداء

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شاء ربنا من شيء بعد.  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُدرك النجاح وتُنال الغايات. هو وليّ التوفيق، ومنه وحده  
أستمدّ العون والصبر والقوة.

أهدي مجهود هذا العمل المتواضع إلى كل من أحب، أهتم له وأحمله في قلبي، ولكل رافقي في مسيرتي هذه وكانت  
له بصمة عليها، إلى والديّ أولاً.

قال تعالى ﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا﴾ (الإسراء: 24)

إلى الأعلى عَلَيَّ من نفسي، أمي جميلتي، حبيبتي وصديقتي، لولا الله ثم أنتِ لما أدركت مرتبة اليوم، عسى أن أصل  
مراتب أعلى بإذن الله، أهديها لكِ وإلى أخي الوحيد، صديق طفولتي الصغير.

إلى أهل أمي، أَجَبَّتِي، رمز النقاء والسند، أدامكم الله.

إلى صديقاتي، روح هذه المرحلة وكل المراحل، ما سبق وما هو قادم بإذن الله، عسى أن تبقى الرفقة ما بقي من  
الزمن وعسى أن نشهد معاً، كل أطوارنا، وأزماننا كما نشتهيها بإذن الله.

وفي الأخير إلى نفسي أقول، ليكون هذا النجاح بداية لما هو أعظم بإذن الله.

﴿وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ﴾ سورة غافر، الآية 60

﴿فَاسْتَجِبْنَا لَهُ﴾ سورة الأنبياء - آية 90.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	نقاط الاختلاف بين الرقمنة والتحول الرقمي	1-1
22	العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي	2-1
42	موقع إندونيسيا في التمويل الإسلامي العالمي حسب الأصول	1-2
43	موقع اندونيسيا في مؤشر IFDI لسنة 2023	2-2
58	نمو الخدمات الرقمية لسنة 2023	3-2
90	الخدمات الرقمية لدى بنك السلام	1-3
92	تطور التحويلات المالية عبر منصة ARTS (2021-2020)	2-3
96	مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بين الجزائر وماليزيا	3-3
97	مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بين الجزائر ومصر	4-3
98	مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بين الجزائر ودولة الإمارات	5-3
99	مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية. بين الجزائر واندونيسيا	6-3
100	مقارنة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي	7-3
101	مقارنة الإطار التشريعي والتنظيمي	8-3
102	مقارنة البنية التحتية الرقمية والجهازية التكنولوجية	9-3
103	مقارنة تنوع وتطور الخدمات	10-3
104	مقارنة الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)	11-3
105	مقارنة الوعي المجتمعي والثقة	12-3
106	مقارنة مؤشرات الأداء	13-3
107	متطلبات تأهيل الصيرفة الإسلامية	14-3
107	متطلبات تطوير البنية الرقمية	15-3
108	متطلبات بناء إطار قانوني متوافق مع الشريعة	16-3
109	متطلبات تطوير رأس المال البشري	17-3
110	متطلبات تحفيز الابتكار المحلي	18-3
111	متطلبات تعزيز الثقة في المنتجات الإسلامية الرقمية	19-3

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي في أنشطة المصارف الإسلامية	01-02
36	التوزيع الجغرافي لشركات التكنولوجيا المالية الإسلامية عبر العالم	02-02
37	أفضل 20 دولة حسب مؤشرات GIFT	03-02
38	نمو النظام البيئي الإسلامي (2020-2025).	04-02
45	الاقتصاد الرقمي الإسلامي في اندونيسيا	05-02
47	نمو سوق التكنولوجيا المالية الإسلامية عالمياً	06-02
59	تطور عدد مستخدمي القنوات الرقمية خلال الفترة (2019-2023)	07-02
62	تطور الصيرفة الإسلامية بمصر	08-02
65	معدل نمو استخدام الخدمات البنكية عبر الإنترنت	09-02
69	تصميم تطبيق مصرفي إسلامي متكامل في نيجيريا	10-02
88	مظاهر رقمنة في القطاع البنكي	01-03
91	مظاهر تبني التحول الرقمي	02-03
95	أثر التكنولوجيا المالية على أبعاد الأداء البنكي	03-03

قائمة الاختصارات

المدلول باللغة العربية	المدلول باللغة الأجنبية	الاختصار
الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence	<b>AI</b>
التحول الرقمي	Digital Transformation	<b>DT</b>
تقنية السجلات الموزعة	Distributed Ledger Technology	<b>DLT</b>
التبادل الإلكتروني للبيانات	Electronic Data Interchange	<b>EDI</b>
البيئية والاجتماعية والحوكمة	Environmental, Social, and Governance	<b>ESG</b>
التكنولوجيا المالية	Financial Technology	<b>FinTech</b>
إنترنت الأشياء	Internet of Things	<b>IOT</b>
اعرف عميلك	Know Your Customer	<b>KYC</b>
كلمة مرور لمرة واحدة	One-Time Password	<b>OTP</b>
رمز الاستجابة السريعة	Quick Response (Code)	<b>QR</b>
أتمتة العمليات الروبوتية	Robotic Process Automation	<b>RPA</b>
ناقل تسلسلي عالمي	Universal Serial Bus	<b>USB</b>
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	<b>SPSS</b>
التسوية الإجمالية في الوقت الحقيقي	Real-Time Gross Settlement	<b>RTGS</b>
إدارة المستندات الإلكترونية	Gestion Électronique de Documents	<b>GED</b>
شركة IBM	International Business Machines	<b>IBM</b>
الخدمات المصرفية الإسلامية	Islamic Banking Services	<b>IBS</b>
بنك نيجارا ماليزيا	Bank Negara Malaysia	<b>BNM</b>
رابطة التكنولوجيا المالية في ماليزيا	Fintech Association of Malaysia	<b>FAOM</b>
مجموعة تمكين التكنولوجيا المالية (ماليزيا)	Fintech Enabler Group Malaysia	<b>FTEG</b>
منصة حساب الاستثمار (ماليزيا)	Investment Account Platform (Malaysia)	<b>IAP</b>
المركز الدولي للتعليم في المالية الإسلامية	International Centre for Education in	<b>INCEIF</b>

	Islamic Finance	
ممر الوسائط المتعددة السريع (ماليزيا)	Multimedia Super Corridor (Malaysia)	<b>MSC</b>
شركة الاقتصاد الرقمي الماليزي	Malaysia Digital Economy Corporation	<b>MDEC</b>
أمانة سهم ناسيونال بيرهاد	Amanah Saham Nasional Berhad	<b>ASNB</b>
هيئة إدارة أموال الحج، إندونيسيا	Hajj Fund Management Agency, Indonesia	<b>BPKH</b>
هيئة الخدمات المالية، إندونيسيا	Financial Services Authority, Indonesia	<b>OJK</b>
تطوير وتعزيز القطاع المالي، إندونيسيا	Development and Strengthening of the Financial Sector, Indonesia	<b>PPSK</b>
القانون (بالإندونيسية)	Undang-Undang	<b>UU</b>
مؤسسة النقد العربي السعودي	Saudi Arabian Monetary Authority	<b>SAMA</b>
شركة أتمتة المعاملات بين البنوك وبطاقات الدفع (الجزائر)	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique	<b>SATIM</b>
مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (الجزائر)	Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique	<b>CERIST</b>
جهاز الدفع الإلكتروني	Terminal de Paiement Électronique	<b>TPE</b>
بيان الهوية البنكية	Relevé d'Identité Bancaire	<b>RIB</b>
البنك التجاري الدولي	Commercial International Bank	<b>CIB</b>
البنك المركزي النيجيري	Central Bank of Nigeria	<b>CBN</b>
مصرف أبو ظبي الإسلامي	Abu Dhabi Islamic Bank	<b>ADIB</b>
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	Organisation for Economic Co-operation and Development	<b>OECD</b>

المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص	Islamic Corporation for the Development of the Private Sector	<b>ICD</b>
مؤشر تنمية المالية الإسلامية	Islamic Finance Development Indicator	<b>IFDI</b>
مؤشر التكنولوجيا المالية الإسلامية العالمي	Global Islamic Fintech Index	<b>GIFT</b>
مجموعة بورصة لندن	London Stock Exchange Group	<b>LSEG</b>
نظام الصراف الآلي وتسوية ما بين البنوك	Automated Teller & Interbank Clearing System	<b>ATIC</b>
جهاز الصراف الآلي	Automated Teller Machine	<b>ATM</b>
تجربة العميل في الأعمال	Customer Business eXperience	<b>CBX</b>
مرض فيروس كورونا	Coronavirus Disease	<b>COVID</b>
بنك المجتمع الرقمي	Digital Community Bank	<b>DCB</b>
تحويل الأموال بين البنوك	Interbank Funds Transfer	<b>IBFT</b>
إدارة الابتكار والتكنولوجيا	Innovation and Technology Management	<b>ITM</b>
نظام التداول عبر الهاتف المحمول	Mobile Trading System	<b>MTS</b>
نظام التسوية الفورية في الجزائر	Algeria Real Time Settlement system	<b>ARTS</b>
جهاز الصراف الآلي البنكي	Guichet Automatique Bancaire	<b>GAB</b>
موزع النقود الآلي	Distributeur Automatique de Billets	<b>DAB</b>

## جدول المواد

رقم الصفحة	العنوان
	ملخص
	Abstract
	شكر وعرافان
	إهداء
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VI	قائمة الاختصارات
VI - VII	جدول المواد
أ-خ	مقدمة
31-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التحويل الرقمي وأبعاده
3	المطلب الأول: تطور ومفهوم التحويل الرقمي
7	المطلب الثاني: دوافع التحويل الرقمي وأبعاده
9	المطلب الثالث: الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي
13	المبحث الثاني: أدوات التحويل الرقمي لدى المصارف
13	المطلب الأول: تقنيات التحويل الرقمي في المصارف
15	المطلب الثاني: منتجات وخدمات التحويل الرقمي في المصارف
18	المطلب الثالث: أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الالكترونية
21	المبحث الثالث: معايير تقييم تجارب التحويل الرقمي
21	المطلب الأول: معايير نجاح التحويل الرقمي
25	المطلب الثاني: تحديات التحويل الرقمي
27	المطلب الثالث: مخاطر التحويل الرقمي ومزايا الأمن السيبراني
31	خلاصة
71-32	الفصل الثاني: التحويل الرقمي لدى المصارف الإسلامية: تجارب دولية ناجحة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: التجارب الاسيوية

33	المطلب الأول: التجربة الماليزية
41	المطلب الثاني: التجربة الاندونيسية
48	المبحث الثاني: التجارب العربية
48	المطلب الأول: تجربة الامارات العربية المتحدة
53	المطلب الثاني: تجربة المملكة العربية السعودية
60	المبحث الثالث: التجارب الافريقية
60	المطلب الأول: التجربة المصرية
66	المطلب الثاني: التجربة النيجيرية
71	خلاصة
112-72	الفصل الثالث: التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية الجزائرية
73	تمهيد
74	المبحث الأول: الصيرفة الإسلامية في الجزائر
74	المطلب الأول: النشأة والتطور
78	المطلب الثاني: تنظيم الصيرفة الإسلامية في الجزائر
80	المطلب الثالث: تحديات الصيرفة الإسلامية
83	المبحث الثاني: التحول الرقمي في الجزائر
83	المطلب الأول: التحول الرقمي بالقطاع المصرفي
88	المطلب الثاني: تجربة مصرف السلام
92	المطلب الثالث: تجربة بنك البركة
96	المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية في الجزائر
96	المطلب الأول: تحليل مُقارن للصيرفة الإسلامية
100	المطلب الثاني: تحليل مُقارن للتحول الرقمي
106	المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بالجزائر
112	خلاصة
118-114	الخاتمة
127-120	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في مجال التقنيات الرقمية، حيث أصبح اعتماد هذه التقنيات أمرًا أساسيًا بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية، من أجل تحقيق نطاق أوسع من الابتكار والتطور، واختراق أسواق جديدة، وتقديم خدمات أفضل وأسرع، ومن ثمّ تحقيق التحول الرقمي المنشود. ومن المعروف أن تنفيذ تحول رقمي ناجح في الخدمات المصرفية يُعدّ تحديًا صعبًا، إذ تحتاج البنوك بموجبه إلى أن تصبح أكثر مرونة لتتمكن من تبني التقنيات الجديدة.

يقود التحول الرقمي نموّ صناعة الخدمات المصرفية، حيث يقدم تجربة مميزة للعملاء من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، بما يساهم في تحسين العمليات التشغيلية، وتطوير الخدمات، وإتمام المعاملات بشكل فوري. ويتمحور هذا التحول حول الانتقال من مجرد استغلال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها إلى استخدامها بشكل استراتيجي وفعال بهدف تطوير أداء المصارف، وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق الشمول المالي.

ونخص بالذكر المصارف الإسلامية، التي برزت بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، وشهدت توسعًا واهتمامًا متزايدًا في مختلف دول العالم، وأصبحت تسعى إلى مواكبة ثورة التكنولوجيا المالية عبر تبني أحدث الابتكارات التقنية، وفي سبيل تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات المصرفية بما يتوافق مع أحكام الشريعة، بادرت العديد من المصارف الإسلامية، في دول الخليج وماليزيا مثلاً، إلى اعتماد هذه التكنولوجيا لضمان تجربة مصرفية أكثر كفاءة وجودة؛ أما في الجزائر، فقد بدأت المساعي نحو تعزيز الصيرفة الإسلامية من خلال فتح نوافذ ومصارف إسلامية جديدة، وإن كانت وتيرة التحول الرقمي لا تزال في مراحلها الأولى مقارنة ببعض الدول الرائدة في هذا المجال.

## 1. مشكلة الدراسة

مما سبق ذكره، يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية: "كيف يمكن للمصارف الإسلامية الجزائرية الاستفادة من تجارب التحول الرقمي الناجح؟"، وتنبثق من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها فيما يلي:

- ما هي مؤشرات التحول الرقمي الناجح؟

- ما هي التجارب الدولية الأكثر ملاءمة لحالة المصارف الإسلامية الجزائرية في مجال التحول الرقمي؟

- ما هي الدروس المستخلصة من مقارنة تجربة المصارف الإسلامية الجزائرية بتجارب دولية ناجحة في التحول الرقمي؟

## 2. فرضية الدراسة

قصد الإجابة على التساؤلات أعلاه، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "تستفيد المصارف الإسلامية الجزائرية من تجارب التحول الرقمي الناجح من خلال تكيف أفضل الممارسات مع خصوصياتها البيئية". وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نذكرها فيما يلي:

- يظهر التحول الرقمي الناجح من خلال تحسين جودة الخدمات وتوسيع قاعدة العملاء؛
- تعتبر التجارب الآسيوية، العربية والافريقية الأكثر توافقا لتحقيق تحول رقمي ناجح لدى المصارف الإسلامية الجزائرية؛
- تُظهر مقارنة المصارف الإسلامية الجزائرية بتجارب دولية ناجحة ضرورة وضع استراتيجية وطنية شاملة في مجال التحول الرقمي.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تعميق الفهم حول التحول الرقمي في المصارف الإسلامية؛
- دراسة تجارب التحول الرقمي الناجح لدى بعض المصارف الإسلامية المختارة، بهدف اكتشاف عوامل النجاح والاستفادة منها في الواقع الجزائري؛
- تقييم مدى تقدم المصارف الإسلامية الجزائرية في مجال التحول الرقمي، وتحديد الفجوات القائمة بينها وبين التجارب الدولية الناجحة.

## 4. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، ولاسيما في القطاع المالي؛ حيث تشكل الرقمنة أداة رئيسية لتحسين الأداء والكفاءة، وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلي متطلبات العصر. وتتجلى أهميتها كذلك في قدرتها على الكشف المنهجي للعوامل التنظيمية والتقنية التي ساهمت

في نجاح تجارب التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية، مما يمكن من تقديم نماذج تطبيقية قابلة للتكيف مع بيئات دول تسعى إلى تبني حلول مالية رقمية تراعي مبادئ الشريعة الإسلامية، وتسهم في تعزيز التنافسية والاستدامة في هذا القطاع الحيوي.

## 5. أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، نذكر منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي حسب الترتيب التالي:

### 5.1. أسباب ذاتية

تتمثل الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى تناول هذا الموضوع فيما يلي:

- تناسب موضوع الدراسة مع تخصص اقتصاد نقدي ومالي؛
- الرغبة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق من خلال تحليل نماذج واقعية ناجحة، يمكن أن تُسهم في بناء خارطة طريق للتحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية الجزائرية.

### 5.2. أسباب موضوعية

تتعلق الأسباب الموضوعية بأهمية الموضوع وحدثته، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- يمثل موضوع تجارب التحول الرقمي الناجح لدى المصارف الإسلامية وسبل الاستفادة منها في الجزائر فرصة لإجراء بحث أكاديمي ذو قيمة علمية، يسهم في توضيح الرؤى حول سبل تطوير القطاع المصرفي الإسلامي في الجزائر، وتحسين الخدمات المالية، وتعزيز مكانة الجزائر في الاقتصاد الرقمي العالمي؛
- ضعف الرقمنة في البنوك الإسلامية الجزائرية يقابله تصاعد عالمي في اعتماد التحول الرقمي كخيار استراتيجي، ما يبرز الحاجة إلى دراسة جادة لسد هذا الفارق.

## 6. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما يوفره من أدوات ملائمة لفهم الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية، على غرار رصد المفاهيم الأساسية وتوضيح الأبعاد التقنية والتنظيمية

المرتبطة به، مما يسمح ببناء قاعدة معرفية متماسكة تسهم في الإحاطة الشاملة بالموضوع. كما تم توظيف هذا المنهج لتحليل تجارب دولية رائدة في الرقمنة المصرفية الإسلامية، ضمن مقارنة مقارنة تهدف إلى تحديد عوامل النجاح في تلك النماذج، واستكشاف سبل تكيفها مع خصوصيات القطاع المصرفي الإسلامي في الجزائر، بما يعزز إمكانية الاستفادة منها في دعم مسار التحول الرقمي محليًا.

## 7. دراسات سابقة

توفر هذه الدراسات رؤى متعددة حول تجارب التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية، ويمكن الاستفادة منها في بناء إطار نظري متين للموضوع وتحليل واقعها:

- دراسة نور الدين جليد، أمينة بركان، تطوير نظام الدفع بالمصارف الجزائرية في ظل ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال - دراسة مقارنة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة تيبازة(الجزائر)، المجلد 16، العدد، 2017: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جهود عصنة نظام الدفع في المصارف الجزائرية من خلال توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك ضمن مقارنة مع تجارب دولية في المجال مثل: الاتحاد الأوروبي، دول عربية. ولقد تم ذلك من خلال تحليل الوثائق والتقارير الرسمية كأداة رئيسية للدراسة مثل: تقارير بنك الجزائر، معطيات البنك الدولي، ودراسات دولية متخصصة في تكنولوجيا الدفع والتحول الرقمي في القطاع المصرفي. أكدت نتائج الدراسة أن عملية عصنة نظام الدفع في المصارف الجزائرية ما تزال تواجه تحديات هيكلية وتقنية، وأن مستوى التحول الرقمي لا يزال محدودًا مقارنة بالتجارب الأجنبية نتيجة لعدة عوامل أهمها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، غياب الإطار التشريعي الموائم، ونقص الوعي بأهمية الرقمنة داخل البنوك. كما أظهرت الدراسة أن نجاح الدول المقارنة في تحديث أنظمتها المصرفية الرقمية يرجع إلى تبنيتها لاستراتيجيات واضحة في التحول الرقمي، وتكامل جهود القطاعين العام والخاص، ما يُمثل دروسًا يمكن الاستفادة منها في السياق الجزائري.

- دراسة ناصر بسر، دراسة مقارنة تحليلية لمؤشرات عمل المصارف الإسلامية الجزائرية والمصارف التشاركية المغربية (1990-2019)، مذكرة ماستر، جامعة الوادي(الجزائر)، 2020: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مؤشرات تطور البنوك الإسلامية في الجزائر مثل: بنك البركة وبنك السلام، ومقارنتها بالبنوك التشاركية المغربية التي ظهرت بعد سنة

2017 مثل: بنك صفاء، بنك أمنية، بنك التمويل والإئمان، ولقد تم ذلك من خلال تحليل بيانات وتقارير البنك المركزي، والمقارنة بين المؤشرات المالية: الودائع، التمويلات، الانتشار الجغرافي والحلول الرقمية المقدمة. توصلت الدراسة إلى أن الجزائر، ورغم سبقها الزمني في تأسيس البنوك الإسلامية، تعاني من تباطؤ واضح في رقمنة خدماتها المصرفية وضعف في استراتيجيات التحول الرقمي. في حين أن المغرب، ورغم حداثة تجربته، استطاع تحقيق تقدم ملحوظ بفضل دمج الرقمنة منذ الانطلاقة، مدعومًا بشراكات دولية وبيئة تنظيمية واضحة.

- دراسة بلعيدي عبد الله، التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية - دراسة حالة بنك السلام الجزائر، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي (الجزائر)، المجلد 19، العدد 02، 2022: هدفت هاته الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تنمية وتطوير جودة الموارد البشرية في قطاع الصيرفة الإسلامية، مع التركيز على بنك السلام الجزائر كدراسة حالة. ولقد تم تحليل الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بالبنك، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعد ضرورة حتمية لتطوير جودة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وأشارت إلى أن بنك السلام الجزائري بدأ في تبني استراتيجيات رقمية تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين وتقديم خدمات مصرفية متطورة تتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

- دراسة بن حليلة فتحي، بوكريدي عبد القادر، التحول الرقمي كدعامة أساسية لتفعيل نشاط الصيرفة الإسلامية - دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة وهران (الجزائر)، المجلد 9، العدد 1، 2022: هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين جودة وتنوع الخدمات المصرفية، ولاسيما في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. ولقد تم ذلك من خلال استخدام استبيان موجّه إلى عينة من موظفي مصرف السلام الجزائر بهدف جمع البيانات المتعلقة بمستوى تبني الحلول الرقمية وانعكاسها على الأداء المصرفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني الحلول الرقمية وتطوير الأداء المصرفي في إطار يراعي مبادئ الشريعة الإسلامية، مؤكدة أن الرقمنة أصبحت خيارًا استراتيجيًا لتفعيل نشاط الصيرفة الإسلامية في الجزائر.

- دراسة فلياشي سامية، التحول الرقمي لقطاع التمويل الإسلامي في ظل جائحة كورونا: الواقع والتحديات- مصرف السلام كنموذج، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2022:هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الإنجازات التي حققها المصرف في مجال الرقمنة، إلى جانب المشاريع المستقبلية التي يسعى إلى تنفيذها لتعزيز مكانة الصيرفة الإسلامية الرقمية، ولقد تم ذلك من خلال تحليل محتوى الوثائق والتقارير الرسمية للمصرف، بالإضافة إلى الاستعانة بمقابلات مع بعض المسؤولين كأداة نوعية لجمع المعلومات المتعلقة بمدى تطور الخدمات الرقمية. أكدت نتائج الدراسة أن الرقمنة كانت عاملاً حاسماً في ضمان استمرارية الخدمات المصرفية خلال أزمة جائحة كوفيد-19، مما يعكس أهمية الإسراع في تطوير البنية التكنولوجية للقطاع المالي الإسلامي.

## 8. ما يميز الدراسة الحالية

- تتسم دراسة "تجارب التحول الرقمي الناجح لدى المصارف الإسلامية وسبل الاستفادة منها في الجزائر" بعدة مميزات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- اعتمادها على مقارنة المقارنة، من خلال تحليل تجارب رقمية ناجحة في دول متعددة تختلف في مستويات تطورها وحدودها الاقتصادية، ما يسمح بفهم أوسع للأنماط الممكنة للتحول الرقمي؛
  - اهتمامها بمحاولة بناء نموذج استرشادي عملي لتحسين مسار التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الجزائرية اعتماداً على أفضل الممارسات العالمية؛
  - معالجة الصيرفة الإسلامية التي لا تزال في مرحلة النمو بالجزائر، مما يضيفي على الدراسة طابعاً استشرافياً.

## 9. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية؛ حُصِّص الفصلان الأول والثاني للجانب النظري، بينما تناول الفصل الثالث الجانب التحليلي من خلال استعراض سبل استفادة الجزائر من التجارب الدولية في مجال التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية. جاء الفصل الأول تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تناول المبحث الأول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، وركز المبحث الثاني على أدوات

التحول الرقمي لدى المصارف، في حين حُصِّص المبحث الثالث لعرض معايير تقييم تجارب التحول الرقمي. تضمن الفصل الثاني، الذي حمل عنوان "التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: تجارب دولية ناجحة"، ثلاثة مباحث أيضًا، حيث تناول المبحث الأول التجارب الآسيوية، والمبحث الثاني التجارب العربية، أما المبحث الثالث فركّز على التجارب الإفريقية. حُصِّص الفصل الثالث، المعنون بـ"التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية الجزائرية"، لتحليل واقع التجربة الجزائرية، وتضمن بدوره ثلاثة مباحث: تناول المبحث الأول الصيرفة الإسلامية في الجزائر، تناول المبحث الثاني تجارب الجزائر في التحول الرقمي، أما المبحث الثالث فقد ركّز على سبل استفادة الجزائر من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

## الفصل الأول:

# الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

## تمهيد

في عالم يتسارع فيه التطور التكنولوجي بشكل غير مسبوق، أصبح التحول الرقمي محورياً أساسياً لإعادة تشكيل طريقة عمل المؤسسات والتفاعل مع المجتمع، لم يعد هذا التغيير خياراً ثانوياً، بل تحول إلى ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحديث، تفتح هذه العملية آفاقاً جديدة للابتكار، حيث تُحدث تحولات جذرية في نماذج العمل التقليدية وطرق تقديم الخدمات، مما يجعل العمليات أكثر مرونة وفاعلية .

من خلال هذه النقلة النوعية، تبرز فرص غير مسبوقة لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء، حيث تصبح البيانات والتقنيات الحديثة أدوات رئيسية لاتخاذ القرارات وابتكار حلول ذكية، هذا التطور لا يقتصر على تحسين العمليات الداخلية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين تجارب العملاء، مما يخلق تفاعلات أكثر استجابةً لاحتياجاتهم المتغيرة.

باختصار، التحول الرقمي يُعد بوابة نحو مستقبل أكثر ذكاءً ومرونة، حيث تصبح التكنولوجيا عاملاً محورياً في بناء عالم يتسم بالسرعة والابتكار.

## المبحث الأول: التحول الرقمي وأبعاده

التحول الرقمي يُشكل نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات وتفاعلها مع العالم من حولها، يعتمد على توظيف التكنولوجيا لخلق حلول مبتكرة تسهم في تبسيط العمليات ورفع جودة الخدمات، يُعد هذا التحول استجابة طبيعية لتسارع التطورات التقنية وتغير توقعات العملاء في العصر الحديث.

## المطلب الأول: تطور ومفهوم التحول الرقمي

انطلاقاً من أهمية الموضوع، يستوجب التطرق في البداية إلى ضبط مفهوم التحول الرقمي، باعتباره مدخلاً أساسياً لفهم أبعاده ومجالاته.

## 1. مفهوم التحول الرقمي

نتيجة لحدثة مفهوم التحول الرقمي لا يوجد إجماع في الأدبيات المتوفرة حول تعريف محدد له، وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي (DT) على أنه:

- التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات، والتي تظهر في أسلوبها وطريقة عملها؛<sup>1</sup>
- عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على أنه تأثير الرقمنة والتكنولوجيا الرقمية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، إذ تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات والعمليات من التنسيق التناظرية إلى صيغ قابلة للقراءة آلياً، وتشمل التكنولوجيا الرقمية استخدام التقنيات الرقمية وربطها بشكل وثيق، مما يؤدي إلى تغييرات جديدة وتحسينات في الأنشطة الحالية؛<sup>2</sup>
- يعرف التحول الرقمي (DT) بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز في المؤسسات والإدارات والشركات حيث ال تركز عملية التحول إلى نظام الرقمنة فقط بل على تعزيز التكامل والترابط بين تكنولوجيا العمليات التشغيلية وتكنولوجيا المعلومات، وإنما تركز أيضاً على تشغيل النظم التكنولوجية بطريقة تشاركية وبأكثر فعالية أين تبدأ عملية التحول

<sup>1</sup> شيماء تباري، الهام صخري، شيماء عقون. استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر، مذكرة ماستر في علم المكتبات-تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، جامعة قلمة (الجزائر)، 2022/2021، ص24.

<sup>2</sup> هاجر خلف الله، خالد بن جلول. مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عم بن عمر فرع ولاية قلمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجلفة (الجزائر)، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص111.

الرقمي بتحويل الوثائق الورقية إلى صيغة رقمية صالحة للتداول على الأجهزة الإلكترونية ووسائط الإنترنت.<sup>1</sup>

مما سبق، يمكن تعريف التحويل الرقمي على أنه عملية استراتيجية تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في نماذج الأعمال، والعمليات التشغيلية، والثقافة المؤسسية بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية وتلبية متطلبات السوق المتغيرة. يتمثل هذا التحويل في تحويل البيانات والعمليات إلى صيغ رقمية، وتعزيز التكامل بين التكنولوجيا والمعلومات، وتقديم تجارب مبتكرة للأفراد والمؤسسات مما يمكنها من التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة والازدهار في العصر الرقمي.

## 2. خصائص التحويل الرقمي

يتميز التحويل الرقمي بالعديد من الخصائص، أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

### 2.1. خصائص اتصالية

يتميز التحويل الرقمي في الاتصال بقدرته على إعادة تشكيل العلاقة بين المرسل والمستقبل من خلال:

- التفاعلية واللاتزامنية: تشير التفاعلية اللاتزامنية إلى نمط اتصال رقمي يسمح للطرفين بتبادل الأدوار والمشاركة بفعالية دون الحاجة للتواجد في نفس الوقت. فهي تجمع بين المرونة الزمنية والتفاعل الثنائي الاتجاه، ما يتيح للمستخدمين إرسال واستقبال الرسائل، وإبداء الآراء أو تعديل المحتوى في الأوقات التي تناسبهم. يساهم هذا النمط في تعزيز جودة التواصل، من خلال إعطاء مساحة للتفكير والتفاعل المدروس، كما يسمح ببناء بيئات رقمية تشاركية وتراكمية، مثل المنتديات ومنصات التعليم والخدمات الرقمية. ويعد هذا التحويل مؤشراً على تغييرات ثقافية وتقنية عميقة في سلوك الاتصال داخل المجتمع الرقمي؛
- الاستغراق والتركيز: تتميز الوسائل الرقمية بإتاحة فرصة أكبر للمتلقى للانغماس الكامل في المحتوى الذي يختاره بنفسه، هذا الاختيار النشط يعزز من قدرة المستخدم على التركيز لفترات أطول مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية. كما أن وجود الروابط التفاعلية والنصوص الفائقة يُطيل

<sup>1</sup>حنان دندن، عيسى فطيمة. واقع التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة معهد التربية البدنية والرياضة، مذكرة ماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم(الجزائر)، 2023/2022، ص06.

<sup>2</sup>آمنة خروبي، مروة عطاني، دور التحويل الرقمي في تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة قلمة(الجزائر)، 2022/2021، ص06-08.

زمن التفاعل ويزيد من عمق التصفح بيئات الوسائط المتعددة مثل الفيديو والصوت ترفع من جاذبية المحتوى، مما يدفع المتلقي للاستغراق فيه بشكل أعمق. لذلك، يصبح المستخدم أكثر تفاعلاً واهتماماً بالمادة المقدمة؛

- الانتباه والنشاط الذهني: يحفز التحويل الرقمي المتلقي على التفكير والمشاركة الفعالة بدلاً من الاستقبال السلبي. الوسائل الرقمية تعطي فرصة للمتلقي ليكون فاعلاً في عملية الاتصال، من خلال التعليق والمشاركة والتفاعل. هذا ينشط الوظائف المعرفية مثل التحليل والاستنتاج، ويزيد من جودة الفهم. علاوة على ذلك، يؤدي الانخراط النشط إلى تحسين التركيز والذاكرة نتيجة التفاعل المتكرر مع المحتوى. بذلك، تتحول عملية الاتصال إلى تجربة ذهنية نشطة تزيد من كفاءة التعلم والاستيعاب.

## 2.2. المرونة والقدرة على التكيف<sup>1</sup>

تُتيح الوسائط الرقمية الحديثة بيئة اتصالية عالية الديناميكية من خلال:

- المرونة التقنية والتنظيمية: تتيح النظم الرقمية إمكانية التعديل السريع والتحكم الكامل عبر البرمجيات، مما يجعلها قابلة للتطوير والتحديث بسهولة. هذه المرونة تساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات التقنية دون الحاجة إلى إعادة بناء الأنظمة من الصفر. كما تسمح بتكييف الحلول الرقمية لتلبية متطلبات العمل المتغيرة. وبالتالي، تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية بفضل هذا التحكم الديناميكي؛
- القدرة على التكيف (Adaptability): تمتلك المؤسسات الرقمية بنية مرنة تمكنها من التفاعل بسرعة مع بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والتنوع الكبير. هذا يعني أن المؤسسات قادرة على تعديل استراتيجياتها وتقنياتها لتلبية المتطلبات الجديدة. كما تعتمد على تنظيم شبكي يسمح بتوزيع العمل والمهام بين وحدات مختلفة بمرونة. ومن هنا، يمكنها البقاء تنافسية حتى في ظل ظروف متغيرة باستمرار؛
- تجاوز الزمان والمكان: لا تتقيد عمليات الاتصال الرقمي بحدود جغرافية أو زمنية، ما يضمن استمرارية الاتصال والعمل عن بُعد بكل سهولة.

<sup>1</sup>محمد الصافي محرمش، مراد سالمى، التحويل الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2022-2023، ص03.

### 2.3. التكامل والانتشار

يتميز التحويل الرقمي بقدرته على الدمج بين أشكال الاتصال والمحتوى ضمن منظومة واحدة:

- اندماج الوسائط: تمكّن الوسائل الرقمية من دمج مختلف أنواع المحتوى مثل النصوص، الصور، الصوت، والفيديو ضمن منصة واحدة، مما يجعل التجربة الاتصالية أكثر ثراءً وتفاعلاً. كما يمكن تضمين الرسوم البيانية والرسومات ثلاثية الأبعاد، ما يضيف بعداً بصرياً ومعلوماتياً متقدماً. هذا التنوع يسهم في توصيل الرسائل بشكل أكثر وضوحاً وجاذبية. بالتالي، تُحسّن الوسائط المدججة من جودة الفهم والتفاعل بين الأطراف؛
- المشاركة والتنوع: تُوفّر الوسائل الرقمية إمكانية لأي فرد بأن يصبح ناشراً للمحتوى بسهولة ويسر، مما يزيد من تنوع المصادر والمعلومات المتاحة. كما تتعدد أشكال المحتوى لتلبية مختلف الاحتياجات والدوافع الاتصالية للمستخدمين. هذا التنوع يجعل الاتصال أكثر شمولية ويعزز الإبداع والمبادرة. نتيجة لذلك، يصبح الجمهور أكثر نشاطاً وتفاعلاً مع المحتوى الرقمي؛
- التخزين والاسترجاع: تُتيح التكنولوجيا الرقمية حفظ المحتويات والرسائل الاتصالية بسهولة، مما يسمح للمستخدمين بالاحتفاظ بالمعلومات المهمة واستعادتها وقت الحاجة. هذه الخاصية تضاعف من القيمة المعرفية للمحتوى لأنها تُمكن من المراجعة المستمرة والتعلم المتكرر. كما تسهّل مشاركة المعلومات مع الآخرين في أوقات لاحقة. لذا، يعتبر التخزين الرقمي ركيزة أساسية لتعزيز الفعالية الاتصالية.

### 2.4. الذكاء والتقنية العالية<sup>1</sup>

يتسم التحويل الرقمي بدمج الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات الحديثة في بنيته:

- الذكاء الرقمي: تمكّن تقنيات الذكاء الاصطناعي الأنظمة الرقمية من مراقبة أداء القنوات الاتصالية بشكل لحظي، واكتشاف المشكلات وتصحيحها تلقائياً لتحسين جودة الاتصال. هذا يضمن استمرارية وكفاءة عالية في نقل المعلومات والتفاعل؛

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص04.

- التقنية العالية والتميز: تعتمد البنى الرقمية على تقنيات معلوماتية متطورة وعالمية، مما يمنحها قدرة فائقة على الابتكار وتقديم خدمات فريدة ومتميزة. هذه التقنيات ترفع من جودة الأداء وتُعزز التنافسية في السوق الرقمية.

## 2.5. العالمية والشفافية التنظيمية<sup>1</sup>

يعيد التحول الرقمي صياغة الهياكل التنظيمية التقليدية:

- العالمية وعابرة للحدود: تمكّن الرقمنة المؤسسات من توسيع نشاطها عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية بسهولة، مما يزيد من فرص المنافسة والتعاون الدولي. هذا التوسع يعزز حضورها العالمي ويجعل خدماتها متاحة على نطاق واسع؛
- الشفافية والحوكمة الرقمية: تعزز نظم التحول الرقمي وضوح الأدوار ومسؤوليات اتخاذ القرار بشكل لا مركزي، مما يقلل من البيروقراطية والتسلسل الهرمي التقليدي. هذا يدعم النزاهة والشفافية في إدارة المؤسسات ويزيد من ثقة الأطراف المعنية.

## المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي وأبعاده

يشهد العالم تطورًا سريعًا في التكنولوجيا الرقمية، مما يجعل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا ضروريًا للمؤسسات لضمان استمراريتها وتنافسيتها عبر جميع جوانب العمل.

### 1. دوافع التحول الرقمي

إن توجه الدول نحو استراتيجيات التحول الرقمي منذ مطلع الألفية الجديدة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة تضافر توليفة من العوامل الجديدة ساهمت في بروز ظاهرة الاستراتيجيات الحكومية للتحول الرقمي، ونجد أهم الدوافع ما يلي:

- شعور الحكومات بأهمية اقتصاد المعرفة ورقمنة المرافق العمومية وقدرتهم على دفع عجلة التنمية الاقتصادية وخلق الميزة التنافسية للدول مقارنة بالدول الأخرى<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 05.

<sup>2</sup>محمد بوعتلي. تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023، صص 93-94.

- اعتبار التحول الرقمي أهم المقاربات الإدارية الناجعة التي تخلق ثنائية تحسين جودة الخدمة العمومية وترشيد الإنفاق العمومي؛
- تغير متطلبات العملاء والمواطنين بتوجهها أكثر نحو تسريع وقت الاستفادة من الخدمات، مع التغير المستمر في تقنيات وجودة الاستفادة منها؛
- القيمة المضافة الكبيرة جدا التي تخلقها الصناعات القائمة على التقنية والابتكار في الاقتصاد جعل الدول تتبنى التحول الرقمي كوسيلة لتسريع معدلات النمو الاقتصادي<sup>1</sup>؛
- دراسة ما ليس متاحا أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو الحالية فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمنة الماضي وتتبع شريط الأحداث بالسرعة ها المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فالتحول الرقمي يلي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث في المستقبل.<sup>2</sup>

## 2. أبعاد التحول الرقمي

اختلفت الأدبيات السابقة والدراسات في تحديد عدد أبعاد التحول الرقمي، بحيث أشار البعض إلى أن التحول الرقمي له بعد واحد، وأشار البعض الآخر إلى بعدين للتحول الرقمي، فيما قدّم آخرون خمسة أبعاد للتحول الرقمي.

وأكثر ما اجتمعت عليه الدراسات عن أبعاد التحول الرقمي ما يلي<sup>3</sup>:

### 2.1. بناء استراتيجية للتحول الرقمي

يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، ومدى وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطويرها للخطط التشغيلية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، بالإضافة إلى مدى تكامل

<sup>1</sup>المرجع نفسه.

<sup>2</sup>أبتسام غزال، اميرة مرغني. التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية مديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير- تخصص إدارة الاعمال، جامعة ورقلة(الجزائر)، 2023/2022، ص90.

<sup>3</sup>محمد سنية، احمد سليمان سبع. تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب -دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق(مصر)، المجلد04، العدد12، 2021، ص29.

وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة ومدى امتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالرقمنة.

## 2.2. المتطلبات التقنية

يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المنظمة وعملائها على حد سواء توفر بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج، يتطلب ذلك وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات؛

- المتطلبات الإجرائية: تتطلب عملية التحول الرقمي وضع استراتيجية شاملة لأمن المعلومات تضمن حماية البيانات وضمان جودتها بسن ضوابط صارمة لمنع سرقة البيانات وانتهاك خصوصية المعلومات واستخدامها بشكل أمن، وهي متطلبات ضرورية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي؛<sup>1</sup>

- المتطلبات البشرية لعملية الرقمنة: يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي. وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدامات تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة. كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة؛

- الثقافة التنظيمية: إن توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي استخدام التقنيات المختلفة والبعد الأخلاقي الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها. وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزها، كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها

<sup>1</sup> اسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف1(الجزائر)، المجلد09، العدد01، جوان 2024، ص ص693-694.

تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة التعلم والتنمية وتكثيف المؤسسات ككل لممارسات جديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

وفي إطار توضيح العلاقة بين مفهومي الرقمنة والتحول الرقمي، من الضروري التمييز بين نقاط التلاقي التي تجمع بينهما، ونقاط الاختلاف التي تبرز خصوصية كل منهما:

#### 1.1. نقاط التلاقي

تم وصف التحول الرقمي (DT) في بعض الأبحاث باسم "الرقمنة"، فكما يشير DT إلى التغييرات الناشئة عن التقنيات الرقمية، تشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات من التناظرية إلى الشكل الرقمي، وأتمتة العمليات من خلال تقنيات المعلومات وهو ما يجعل الرقمنة تُعدّ خطوة تمهيدية وأساسية ضمن مسار التحول الرقمي الشامل، حيث تمكن المؤسسات من بناء قاعدة رقمية للبيانات تسهّل عمليات التحليل والتخطيط، وتُهدد لاعتماد نماذج عمل رقمية أكثر تكاملاً وفعالية.

- تسهم الرقمنة والتحول الرقمي معاً في تحقيق أهداف استراتيجية موحدة تركز على تحسين جودة الخدمات وتعزيز التنافسية المؤسسية من خلال استثمار التقنيات الرقمية الحديثة؛
- تعمل الرقمنة والتحول الرقمي على تعزيز التواصل وتكامل المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يسهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار وزيادة مرونة الاستجابة للتحديات.

#### 1.2. نقاط الاختلاف

يجب التمييز بين مفهوم التحول الرقمي (DT) والرقمنة<sup>2</sup> إذ تمثل الرقمنة المرحلة الأولى في دخول المؤسسات إلى العالم الرقمي، حيث تقتصر على تحويل البيانات من شكلها المادي إلى شكل إلكتروني يسهل تخزينه ونقله. فهي عملية تقنية بسيطة، غالباً ما تُنفذ باستخدام أدوات مثل المساحات الضوئية أو برامج التحويل، وتستهدف تحسين

<sup>1</sup>دارين عبد الله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة مصر، المجلد 04، العدد 25، أكتوبر 2024، ص 191.

<sup>2</sup>وهيبة خولوني، هناء عفيف، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو اختيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة ميلة (الجزائر)، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 278.

الكفاءة الإدارية، كتسهيل أرشفة الوثائق واسترجاعها، دون المساس ببنية العمل أو طرق تقديم الخدمات. ورغم فائدتها في تخفيف الأعباء الورقية، فإن الرقمنة وحدها لا تغير علاقة المؤسسة بالعميل أو تطور بيئتها التنافسية.

وفي المقابل، يمثل التحول الرقمي عملية شاملة وعميقة تعيد هيكلة المؤسسة داخليًا وخارجيًا بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، بهدف تحسين الأداء وخلق قيمة مضافة. لا يقتصر الأمر على تحديث الأدوات، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحديث الثقافة المؤسسية، وتعزيز روح الابتكار، وإعادة تصميم العمليات، وإدماج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل (Block Chain) ومن ثم، يتطلب هذا التحول تضافر الجهود داخل المؤسسة وتنسيقًا واسعًا بين مختلف الأقسام، خلافاً للرقمنة التي قد تتم داخل إدارة واحدة دون تأثير كبير على البنية الكلية.

حيث تتضح أوجه المقارنة بين المعطيات من خلال الجدول رقم (1-2) التالي:

جدول رقم (01-01) : نقاط الاختلاف بين الرقمنة والتحول الرقمي

الجانب	الرقمنة	التحول الرقمي
التعريف	عملية تحويل البيانات من الشكل المادي (مثل الأوراق، الصور، التسجيلات) إلى شكل رقمي (مثل الملفات الإلكترونية). على سبيل المثال، تحويل الأرشيف الورقي لمؤسسة إلى ملفات PDF.	عملية شاملة تعيد تصميم العمليات والأعمال باستخدام التقنيات الرقمية لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والقيمة المقدمة. على سبيل المثال، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء وتقديم توصيات مخصصة في قطاع التجزئة.
الهدف	تسهيل تخزين البيانات ونقلها، وتحسين إمكانية الوصول إليها. على سبيل المثال، رقمنة السجلات الطبية لتحسين إدارة بيانات المرضى.	تحسين الكفاءة التشغيلية، وخلق تجارب جديدة للعملاء، وابتكار نماذج أعمال جديدة. على سبيل المثال، تحويل خدمة عملاء تقليدية إلى خدمة تعتمد على الروبوتات والذكاء الاصطناعي.
النطاق	محدود، يركز على تحويل البيانات إلى شكل رقمي دون تغيير في العمليات أو النماذج التشغيلية. على سبيل	شامل، يشمل تغييرًا جذريًا في الثقافة التنظيمية، والعمليات، والتقنيات، وحتى نماذج الأعمال. على سبيل

<p>المثال، إنشاء متاجر ذكية تستخدم إنترنت الأشياء (IoT) لتتبع تفضيلات العملاء وتقديم توصيات مخصصة.</p>	<p>المثال، تحويل التسجيلات الصوتية القديمة إلى ملفات MP3.</p>	
<p>تحول جذري في نموذج العمل، مع إمكانية تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والقيمة المقدمة. على سبيل المثال، استخدام الذكاء الاصطناعي في قطاع البنوك لتقديم خدمات مالية مخصصة بناءً على تحليل بيانات العملاء.</p>	<p>تحسين جزئي في الكفاءة، خاصة في إدارة البيانات. على سبيل المثال، تحويل الأرشيف الورقي إلى ملفات رقمية يسهل البحث فيها واسترجاعها.</p>	<p>التأثير</p>
<p>تحسينات جذرية في الأداء، وخلق تجارب جديدة للعملاء، وابتكار نماذج أعمال جديدة. على سبيل المثال، استخدام الذكاء الاصطناعي في قطاع الرعاية الصحية لتقديم تشخيصات دقيقة وفورية.</p>	<p>بيانات رقمية يسهل تخزينها ونقلها، ولكن دون تغيير في العمليات أو النماذج التشغيلية. على سبيل المثال، تحويل المستندات الورقية إلى ملفات PDF لا يغير من طبيعة العملية الإدارية.</p>	<p>المخرجات</p>
<p>سيستمر التحول الرقمي في تشكيل مستقبل الأعمال والمجتمعات، مع زيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. على سبيل المثال، في قطاع النقل، سيستمر تطبيقات مثل أوبر في تغيير نماذج الأعمال التقليدية.</p>	<p>ستستمر الرقمنة في لعب دور مهم في تحسين إدارة البيانات، ولكنها لن تكون كافية بمفردها. على سبيل المثال، رقمنة الأرشيفات الحكومية سيظل مهمًا، لكنه لن يحل محل الحاجة إلى تحول رقمي شامل.</p>	<p>المستقبل</p>

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتمادا على: سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة

والاقتصاد، جامعة مصر، المجلد 15، العدد 14، افريل 2022، ص 56 58

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي لا يكمن فقط في الوسائل المستخدمة، بل في مدى عمق التغيير؛ فالرقمنة تحقق أهدافاً تشغيلية آنية مثل: تقليل التكاليف وسرعة المعالجة، أما التحول الرقمي فيحدث تغييراً جذرياً في نماذج الأعمال، ويعيد رسم العلاقة مع العميل، حيث تتيح له التجارب الرقمية الشخصية والتفاعلية بناء علاقة أكثر فاعلية مع المؤسسة. كما يمتد هذا التحول ليشمل البعد البيئي من خلال تقنيات تقلل الهدر وتعزز الاستدامة؛ مما يجعل المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> من إعداد الباحثة اعتمادا على: سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة مصر، المجلد 15، العدد 14، افريل 2022، ص 56 58.

## المبحث الثاني: أدوات التحول الرقمي لدى المصارف

شهد القطاع المصرفي تحولًا جذريًا بفعل التطور السريع في التكنولوجيا الرقمية، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية. يهدف هذا التحول إلى مواكبة تغيّر سلوك العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ويعتمد على أدوات وتقنيات حديثة لتحسين تجربة العملاء وتسهيل العمليات المصرفية بأمان وكفاءة.

### المطلب الأول: تقنيات التحول الرقمي

أدى التطور المتسارع للتكنولوجيا إلى ظهور تقنيات حديثة أصبحت بمثابة مسرعات رئيسية للتحول الرقمي والابتكار داخل البنوك والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. التقنيات الداعمة للبنية التشغيلية الداخلية

هي الأدوات التي تستخدمها المصارف لتحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، تعزيز أمان الأنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:

- الذكاء الاصطناعي (Artificial itelligence): يعرف بأنه الذكاء الذي تبديه الآلات والبرامج بما يحاكي القدرات الذهنية البشرية مثل القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل وهو قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري وطريقة عمله مثل قدرته على التفكير والاكتشاف والاستفادة من التجارب السابقة؛
- البيانات الضخمة (Big Data): عبارة عن كمية هائلة من البيانات المعقدة التي تحقق مستويات عالية في التوزيع، ومصادر بيانية ضخمة الكم، وسرعته فائقة وتنوعها كبير، ويفوق حجمها قدرة البرمجيات والحاسبات الآلية التقليدية على تخزينها، معالجتها وتوزيعها؛
- الحوسبة السحابية (Cloud Securite): هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت. وتعتمد البنية التحتية للحوسبة السحابية على مراكز البيانات المتطورة، والتي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما أنها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين؛

<sup>1</sup> خديجة شوشان، هو بوعونية. دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الإسلامية الجزائرية، مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية، جامعة البليدة (الجزائر)، المجلد 04، العدد 01، 2023، ص 97.

- أتمتة العمليات الروبوتية (RPA): تقنية تعمل على ترابط العمليات ودعم الأتمتة بين الأنظمة وميكنة الأعمال، تحتاجها البنوك لإلغاء المهام اليدوية والمتكررة، تقليل الجهد وتحسين الكفاءة، وأخيرا السعي إلى خفض التكاليف وزيادة هوامش الربح؛
- الأمن المعلوماتي والسيبراني: مجموعة من التقنيات والضوابط والعمليات تهدف للحماية المادية والمعلوماتية بتقليل مخاطر الهجمات الإلكترونية والحماية من الاستغلال غير المصرح به للأنظمة والشبكات والبيانات.

## 2. التقنيات الموجهة لخدمة العملاء

تشمل الأدوات التي تُمكن العملاء من التفاعل مع الخدمات البنكية الرقمية بمرونة وأمان، وتتمثل فيما يلي:

- الصيرفة الإلكترونية: تعد الصيرفة الإلكترونية مختلف العمليات المالية التي تتخذ من التكنولوجيا والرقمنة أدواتها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة ومتنوعة، وذلك باستخدام أجهزة الصرف والدفع الآلي بواسطة بطاقات السحب والدفع، والاستفادة من الخدمات المصرفية انطلاقا من حاسوب شخصي أو باستخدام التطبيقات التي تتيحها المصارف انطلاقا من الهواتف المحمولة التي احتلت مكانه مهمة في العديد من الدول؛
- تطبيقات الأجهزة الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي: تطبيقات يمكن تنزيلها وتخزينها على مختلف الأجهزة النقالة، أو عبر متصفح الإنترنت تتضمن تطبيقات الوسائط الاجتماعية وتعتمد عليها البنوك للتواصل مع أصحاب المصلحة والعملاء والنفاد ومشاركة المحتوى التفاعلي وتقديم المنتجات أو الخدمات والتسويق؛
- أنترنت الأشياء (IOT): تقنية تربط الأجهزة مثل الهواتف النقالة والساعات الرقمية وغيرها من خلال الإنترنت، و WIFI و Gps، لمشاركة المعلومات بين الأفراد والتي تمكن البنوك من جمع البيانات والمراقبة عن بعد، كما تعد فرصة للتكامل المباشر بين العامل المادي والأنظمة القائمة على الحاسوب؛
- العملات المشفرة: هي وحدة اعتبارية ليس لها وجود فيزيائي أو كيان مادي ملموس، ولا تصدر عن بنك مركزي أو هيئة نقدية، إضافة إلى أنها لا تقتنر بأي عملة نقدية محلية كانت أو عالمية، ويمكن تحويلها وتخزينها إلكترونيا، وإصدارها يتم بواسطة حواسيب

متطورة، ويعتمد تداول العملات الافتراضية على تكنولوجيا البلوكتشين التي تعتمد عمليات تشفير معقدة تسمح باستخدام دفاتر حسابات رقمية بمثابة دفتر الأستاذ؛

- سلسلة الكتل (Block Chain): تمثل تكنولوجيا البلوكتشين حجر الأساس للكثير من الابتكارات الناجحة في القطاع المالي، وهي نوع خاص من السجلات الموزعة يركز على أساس تقني مخصص، حيث تنشئ سجلا غير قابل للتغيير وتحتفظ به شبكة لا مركزية كما تعتمد كل السجلات بالإجماع باستخدام خوارزميات)، حيث تسمح للمستخدمين بالاطلاع على المعطيات ومشاركتها مع أطراف أخرى فضلا عن تتبع المعاملات وانجازها بسرعة وكفاءة (تقليل التكلفة) وما يترتب عن ذلك من تقليل درجة عدم اليقين والمخاطرة في المعاملات.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: منتجات التحويل الرقمي

يشكل التحويل الرقمي في المصارف نقطة محورية في طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، فقد أسهمت التقنيات الحديثة في تطوير حلول مصرفية مبتكرة تتسم بالمرونة والسرعة والسهولة في الاستخدام، ولم تعد الخدمات المصرفية مقتصرة على الفروع التقليدية، بل أصبحت متاحة على مدار الساعة عبر القنوات الرقمية. ويأتي هذا التغيير استجابة لتوقعات العملاء المتزايدة ورغبتهم في تجارب أكثر تخصيصًا وسلاسة.

### 1. خدمات الدفع الرقمي

تتضمن الوسائل الرقمية التي تُستخدم لإنجاز عمليات الدفع عبر أدوات تكنولوجية متعددة، ونذكر منها:<sup>2</sup>

#### 1.1. السداد عن طريق الهاتف المحمول

نظرا للانتشار الواسع للهواتف الذكية، وتحديثاتها المستمرة أصبحت من الوسائل التي تسهم في تسوية مختلف العمليات المالية على غرار تجربة شركة أبل (Appel) التي برزت أواخر العام 2017، وكذا شركة سامسونغ (Samsung) وجوجل (Google)...، أين أصبح العملاء يشعرون بأمان كبيرة وثقة في تلك المعاملات وكذا الأجهزة الذكية. ومن بين العمليات التي تتم عن طريق الهاتف الجوال مايلي:

<sup>1</sup> اسمع سفيان. "التحول إلى الصيرفة الإسلامية في الجزائر- الواقع و الآفاق-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

العلوم الاقتصادية، تخصص علوم مالية و مصرفية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص30

<sup>2</sup> دلال وزاني، ماجدة زكور. التحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد19-دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية فروع (ورقلة - تقرت)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية-تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2020/2021، ص22.

- الاتصالات الميدانية قريبة المدى (NFC) : وهي تطبيقات جوال متعلقة بنقاط البيع، ومدفوعات الجوال القائمة على الموجات الصوتية تحتوي على بيانات مشفرة، دون الحاجة الى الانترنت؛
- مدفوعات النقل الآمن المغناطيسي MTS : تستخدم عند الشراء تعمل التقنية من خلال إصدار الهاتف الإشارة مغناطيسية محاكية للشريط الممغنط على البطاقات الائتمانية الخاصة بالقائم بالدفع، ولدينا العديد من التقنيات الأخرى على غرار محافظ الهاتف الجوال، مدفوعات الاستجابة السريعة (QR)؛
- السداد عن بعد للمدفوعات عبر الانترنت: حيث يتم السداد باستخدام خدمة الانترنت عن طريق متصفح الهاتف الجوال مثل Chrome أو Safari، والتي تستلزم توفر خدمة الانترنت؛
- مدفوعات الرسائل القصيرة (SMS)، الفواتير المباشرة للناقل (DCB)، الخدمة المصرفية الهاتفية.

## 1.2. البطاقات المصرفية

عند فتح حساب مصرفي، يمكن للعميل الاشتراك بوحدة أو أكثر من وسائل الدفع التي يختارها، ومن

بين هذه البطاقات:<sup>1</sup>

- بطاقة الائتمان: وهي الأكثر شيوعاً بين مستخدمي البنوك نظراً لراحتها وأمانها مقارنة بالشيكات، هناك عدة بطاقات حسب البنك ولكل منها خصوصيتها مثل بطاقة السحب الكلاسيكية وهي مخصصة فقط لسحب النقود من أجهزة الصراف الآلي المرتبط بشكل أساسي؛
- بطاقة التأشيرة: والتي تتيح مرونة كبيرة في الاستخدام والسحب وقدرات الدفع على المستوى الوطني والدولي؛
- البطاقة مسبقة الدفع: تتيح عمليات الشراء أو السحب دون تجاوز الرصيد المتاح لذلك يجب على صاحبها أن يدفع مبلغاً معيناً من المال مسبقاً حتى يتمكن من استخدامه بشكل صحيح.

## 2. الواجهات الرقمية المصرفية

تشمل القنوات والمنصات الرقمية التي توفر خدمات مصرفية عن بعد، عبر الإنترنت أو الأجهزة الذكية، وتتمثل في:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 23.

## 2.1. المواقع المصرفية

تحدد المواقع المصرفية أو التي تسمى أيضاً الخدمات المصرفية عن بعد "المساحة الآمنة التي يمكن لعميل البنك الوصول إليها عبر الإنترنت، بحيث تقدم هذه المنصات جميع الخدمات المصرفية عبر الإنترنت التي يحق للعميل الحصول عليها بموجب العقد الذي وقع عليه عند فتح حسابه، يسمح لك الموقع المصرفي بالتالي باستشارة رصيد حساباتك وإجراء التحويلات وتسجيل الخصم المباشر أو حتى الاتصال بمستشارك المصرفي، يمكن الوصول إلى الموقع من جهاز كمبيوتر ولكن أيضاً من تطبيقات الهاتف المحمول، و يتم إصدار معرفات الوصول من قبل البنك عند توقيع العقد.

## 2.2. التطبيقات المصرفية

يوفر التطبيق المصرفي الوصول إلى الحسابات المصرفية للعملاء من هاتف ذكي أو جهاز لوحي، ويمكن تنزيل متجر التطبيقات لتنفيذ هذه العمليات، يكفي تسجيل Google play من متاجر التطبيقات التي يصدرها البنك، والمعاملات الرئيسية التي يمكن إجراؤها على مساحتنا الشخصية (RIB) عبر الإنترنت وعبر الموقع المصرفي.

## 2.3. الخدمات المصرفية عبر الإنترنت

يتبع تطور البنك تطور استخدامات العملاء والاحتياجات التي لا تغطيها البنوك التقليدية، وعرف ظهور مفهوم جديد وهو البنك على الإنترنت، والذي يمثل بنكاً غير مادي يستهدف الشباب في كثير من الأحيان، فهي تتيح للعملاء إنشاء حساب مصرفي في بضع دقائق فقط وخصوصاً دون الحاجة إلى الذهاب إلى وكالة، لكن يظل من الضروري الذهاب إلى أقرب وكالة للقيام بالإجراءات النهائية والحصول على أكواد الوصول لتطبيق الهاتف المحمول، ولن يحتاج بعد ذلك إلى الذهاب إلى أحد الفروع للتشاور مع حساباته أو إجراء الغالبية العظمى من معاملاتها المصرفية فهو يشمل الجميع. وبالإضافة إلى ذلك، لا تزال الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقدم العديد من الخدمات مثل فتح حساب جاري أو إجراء عمليات خصم مباشر أو تحويلات أو الحصول على قرض أو منتج استثماري مثل التأمين على الحياة أو سداد قرض أو توفير المال والمدخرات المدفوعة الأجر المحجوبة عبر القنوات الرقمية المختلفة.<sup>1</sup>

## 3. الخدمات الداعمة للتجربة المصرفية الرقمية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص24.

تتمثل في الخدمات المساندة التي تهدف إلى تحسين تجربة الزبون وتعزيز تفاعله مع البنك في البيئة الرقمية، ونذكر منها ما يلي:

### 3.1. الفرع الرقمي

هو مساحة للخدمات المصرفية المجانية التي تتيح اكتشاف تجربة عملاء جديدة وأكثر استقلالية والتعرف على المنتجات الرقمية للبنك، مساحة دعم وتوعية للعديد من الخدمات المصرفية في بيئة رقمية، وبالتالي يوفر الفرع الرقمي للعميل أجهزة كمبيوتر لوحية تفاعلية مرئية تسمح للعملاء بإنشاء تجربة ليتمكن من طرح Visio مصرفية عبر الإنترنت في الفرع، ولكن أيضاً للتواصل مع مستشار مركز الاتصال في كل هذه الأسئلة المحتملة داخل هذه الوكالة ، يوجد مستشارون دائماً لتوجيه العميل في استخدام الخدمات الرقمية فيها، وكذلك في هذا الفرع هناك العديد من الخدمات الرقمية المتطورة التي تتم عن طريق ماكينات البنوك الآلية مثل صرف الشيكات

### 3.2. مركز الاتصال

وتمثل منصة هاتفية للبنك يمكن للعميل الاتصال بها عبر الهاتف للحصول على أي معلومات أو شكوى أو اقتراح وما إلى ذلك، يتم تطويرها حالياً بشكل أكبر داخل الوكالات الرقمية نظراً لإمكانية إجراء مكالمات عبر الفيديو مع أحد المستشارين حتى يتمكن من إرشادك بشكل أكبر.

### 3.3. التوقيع الإلكتروني

مع ظهور رقمنة الأعمال التجارية، أصبحت أدوات مثل التوقيعات الإلكترونية حلفاء مهمين لرواد الأعمال، فالتوقيع الإلكتروني هو آلية تمكن من ضمان سلامة المستند الإلكتروني والمصادقة على مؤلفه. قياساً بالتوقيع بخط اليد على المستند الورقي، فهو يمثل حلاً للتزوير وسرقة الهوية في الاتصالات الإلكترونية، بإطلاقه إمكانية تحويل شيك واحد أو أكثر من خلال أجهزة الصراف الآلي الخاصة به وتميز بشكل ملموس، ويتمكن التوقيع إلكترونياً من قراءة المستند ، والنقر على توقيع " ، واختيار شهادة أو إدخالها وإدخال رمز والتحقق من صحته . ، USB في الكمبيوتر إذا كان مفتاح يعزز ظهور مثل هذه الاستخدامات الجديدة من إضفاء الطابع المادي على العمليات ، فضلاً عن سهولة المعلومات وشارك العميل في الواقع، بالإضافة إلى التساؤل عن الحاجة إلى طباعة مستندات معينة ، يجب على الموظفين تخصيص القنوات الرقمية الجديدة المتعلقة بالعملاء ، أي التوقيع الإلكتروني ، وتطبيق " البنك الخاص "به.

## المطلب الثالث: خدمات التحول الرقمي

ينحصر أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الالكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. خدمة العملاء الرقمية

من الخدمات الرقمية المنتشرة في القطاع المصرفي وجود موقع إلكتروني تفاعلي، ووجود تطبيقات رقمية للهواتف المحمولة وقد تشمل هذه الخدمات: التصميم الرقمي، التحول الرقمي والاتصال الرقمي.

#### 1.1. التصميم الرقمي

وهي عمل تصور لخطوات تجربة العميل وفهم شخصيات واحتياجات العملاء باستخدام مداخل مثل التفكير التصميمي، مع القدرة على إعادة هندسة تجارب العملاء رقميا، حيث يتم دمج بيانات العملاء عبر الخدمات البنكية وفهم سلوك العملاء مما يسهل إمكانية تقديم خدمات استباقية للعملاء، وتعتمد بعض البنوك على وسائل التواصل الاجتماعي لفهم ما يحقق رضا العملاء، وما الذي يؤدي إلى عدم رضا العملاء كما تقوم البنوك بالترويج لعلاماتها التجارية بشكل أكثر فعالية بواسطة الوسائط الرقمية، وتقوم أيضا ببناء مجتمعات جديدة عبر الإنترنت لتقديم المشورة وبناء الولاء للعملاء في الخدمات البنكية.

#### 1.2. التحول الرقمي

يقصد بالتحول الرقمي لخدمة العميل اتخاذ خطوات لعمل نظام أساس واحد شامل كل خطوات معاملة العميل عبر الإنترنت بحيث يتم التعامل مع العميل بواسطة نفس الأدوات وربما نفس الأشخاص، وبنفس المعلومات طوال العملية حيث ينتقل العملاء بسهولة من التسويق إلى المبيعات من خلال تطبيق عبر الإنترنت فمثلا تتيح رحلة العميل الرقمية للعميل بالنقر فوق أحد الإعلانات والاشتراك في حساب عبر الانترنت، وتلقي التعليمات والمعلومات بواسطة التطبيق الخاص به، ودفع الفواتير أو إرسال الأموال عبر الإنترنت مما يوفر للبنك مصروفات التشغيل ويحسن من رضا العملاء.

#### 1.3. الاتصال الرقمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العطرة دغنوش. مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد16، العدد01، 2023، ص ص38-40.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص38.

حيث يقوم البنك بربط التطبيقات الهواتف الذكية بملف تعريف العميل بما يوفر التكامل عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات ووسائل الاتصال الاجتماعية مما يؤدي لتطوير خدمه العملاء بشكل كبير بواسطة التكنولوجيا الرقمية.

## 2. التحول الرقمي للعمليات المصرفية

على الرغم من أن تحويل تجربة العملاء هي المجال الأكثر وضوحاً في التحول الرقمي، فإن البنوك أدركت أيضاً فوائد التحول الرقمي في التميز التشغيلي بواسطة أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرار القائمة على البيانات كما يلي:

### 2.1. أتمتة العمليات الداخلية الأساسية

حيث تقوم البنوك بإعادة تصميم العمليات الرقمية وهذا يساعد على توفير المال والوصول إلى الحلول بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يسمح باستخدام البشر في مهام أكثر أهمية.

### 2.2. العمليات المتصلة رقمياً

من خلال انظمه الاتصال المعتمدة على الخيوط الرقمية حيث يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل البنوك بشكل أساسي للكشف عن الاحتيال والتنبؤ والتحليلات، حيث يمكن للبيانات الضخمة، حماية البنك عن طريق اكتشاف عمليات الاحتيال وتخصيص العروض لكل عميل وزيادة أمان المعاملات.

### 2.3. اتخاذ القرار القائم على البيانات الفورية

حيث تتيح الأجهزة المتصلة التوفير الفوري للبيانات بحيث يستطيع المديرون التنفيذيون دمج صنع القرار التشغيلي والاستراتيجي بطرق جديدة وقوية.

### 2.4. إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة

تقدم البنوك أيضاً خدمات مصرفية رقمية كاملة من خلال منصات شاملة للخدمات البنكية، وتحتوي المنصة البنكية الرقمية على ثلاثة عناصر مترابطة تعمل معاً لدعم البنك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 39.

- منصة جذابة كواجهة تعمل على تشغيل مواقع الويب والتطبيقات والعمليات الأخرى التي تتصل بالعملاء وشركاء النظام البيئي وتعمل مع النظام الأساسي لإجراء المعاملات الرئيسية مثل المدفوعات؛
- النظام الأساس وهو أساس قوي لأنظمة التشغيل والمعاملات التي تدعم العمليات الرئيسية للبنك؛
- منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء تحليلات مكثفة، دون تعطيل أنظمة تشغيل البنك.

### المبحث الثالث: أسس تقييم تجارب التحول الرقمي

يُعد تقييم التحول الرقمي ضروريا لنجاح المبادرات الرقمية، إذ يسمح بقياس الفعالية والتأثير بدقة. ويُسهّم في تتبّع الأداء، وتحليل النتائج، وتحديد نقاط التحسين، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات موثوقة.

### المطلب الأول: متطلبات نجاح التحول الرقمي ومعايره

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطا مباشرا بنجاح التحول الرقمي. فقد وجد أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل المصرف، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية.

#### 1. متطلبات النجاح<sup>1</sup>

تشير مراجعة أدبيات موضوع الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب مايلي:

<sup>1</sup> لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية (الجزائر)، المجلد15، العدد08، 2021 ص38.

- اعتماد تطبيقات إلكترونية آمنة قادرة على مقاومة القرصنة والتشويش، إلى جانب تأطير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلاءم مع متطلبات الرقمنة، وتمكينها من استخدام أنظمة إلكترونية فعالة في أداء العمليات الإدارية داخل الهياكل المصرفية؛
- تكثيف عملية استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها بصورة فعلية؛
- ضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامه، وبناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط الضعف، القوة ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

والجدول رقم (2-1) الموالي يلخص العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي:

**جدول رقم (2-1): العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي**

العامل	معايير النجاح
عوامل النجاح التنظيمية	- المشاريع التجريبية: تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة؛
	- الاستعداد للمستقبل، بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية؛
	- القدرة على فهم احتياجات العملاء؛
	- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية أي ترمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما؛
	- الثقافة: تجربنا الثقافة بما يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب؛
	- استخدام البيانات الضخمة (Big Data): القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات؛
	- تأهيل الموظفين؛
	- سهولة الاستخدام؛
	- الدعم الإداري: يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم؛
	- بيئة عمل متعددة التخصصات، فريق عمل متعدد التخصصات.
عوامل النجاح البيئية	- الاتصال يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة؛
	- درجة عالية من الشفافية تتطلب الثقة في تبادل البيانات؛

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة التعاون عبر حدود الشركة، لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد؛</li> <li>- توليد القيمة المختلطة: عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات (المكون الملموس)، والخدمات (المكون غير الملموس)؛</li> <li>- الالتزام بالمعايير المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البنية التحتية؛</li> <li>- الموثوقية والملاءمة؛</li> <li>- القدرة على التكيف تعني نظامًا مرنا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام؛</li> <li>- الأمن هو أساس تبادل المعلومات؛</li> <li>- اكتمال المعلومات: يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل؛</li> <li>- التوفر يؤمن الوصول إلى النظام؛</li> <li>- آنية البيانات: يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير.</li> </ul>	<p>عوامل النجاح التكنولوجية</p>

**المصدر:** لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية (الجزائر)، المجلد15، العدد08، 2021 ص38.

## 2. معايير نجاح التحول الرقمي<sup>1</sup>

يُعد نجاح التحول الرقمي في المؤسسات مرهونًا بتوافر مجموعة من المعايير التي يمكن تصنيفها ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: عوامل النجاح التنظيمية، عوامل النجاح البيئية، وعوامل النجاح التكنولوجية، وتتمثل كما يلي:

### 2.1. معايير النجاح التنظيمية

ترتكز هذه المعايير على الهيكلة الداخلية للمؤسسة، ومدى جاهزيتها الإدارية والتشريعية لتنفيذ التحول الرقمي، نذكر منها:

- تبني مشاريع تجريبية لإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، مع تجنب تنفيذ التحول بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة؛
- الاستعداد المستقبلي من خلال القدرة على إعداد خريطة واضحة للطريق وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية؛
- امتلاك القدرة على فهم احتياجات العملاء بشكل دقيق؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص38.

- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة، وهي أدوات قادرة على أداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية دون الحاجة إلى انتظار أوامر من شخص معين؛
- غرس ثقافة تنظيمية تقوم على الشفافية وتوضح ما يجب فعله في حال غياب الرئيس التنفيذي عن المكتب؛
- استخدام تقنيات البيانات الضخمة (Big Data) من خلال القدرة على جمع كميات كبيرة من البيانات وتحليلها واستخدامها بشكل فعال؛
- الحرص على تأهيل الموظفين عن طريق توفير برامج تدريب شاملة تضمن رفع كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي؛
- ضمان سهولة استخدام الحلول الرقمية من خلال تحقيق التوافق بين التكنولوجيا والهياكل التنظيمية؛
- تقديم الدعم الإداري اللازم عبر تزويد المشاريع بالموارد المناسبة، وتوفير المعرفة، وإتاحة الوقت الكافي لإنجاز المهام؛
- إنشاء بيئة عمل متعددة التخصصات تتضمن فرق عمل متنوعة تدمج مجالات وخبرات مختلفة.

## 2.2. معايير النجاح البيئية

تعكس هذه المعايير تأثير المحيط الخارجي للمؤسسة، بما يشمله من منافسة وسوق وتوجهات العملاء، على مسار الرقمنة، نذكر منها ما يلي:

- تعزيز الاتصال الفعّال الذي يضمن تبادل البيانات بسلاسة بين الشبكات المختلفة وداخل الشبكة الواحدة؛
- تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية من خلال بناء الثقة اللازمة لتبادل البيانات بين الأطراف المختلفة؛
- تشجيع التعاون بين أقسام المختلفة، خاصة عندما تكون المهام معقدة ولا يمكن حلها من خلال الجهود الفردية فقط؛
- العمل على توليد قيمة مضافة من خلال المزج المبتكر بين المنتجات الملموسة والخدمات غير الملموسة، فيما يُعرف بتوليد القيمة المختلطة.

## 2.3. معايير النجاح التكنولوجية

تتعلق هذه المعايير بالبنية التحتية التقنية، ومدى توفر الحلول الرقمية التي تضمن فعالية واستمرارية التحول الرقمي، نذكر منها ما يلي:

- الالتزام الكامل بالمعايير التقنية الموضوعية من قبل الهيئات الدولية المختصة؛
- توفير بنية تحتية قوية قادرة على دعم نظم التحول الرقمي بكفاءة؛
- ضمان موثوقية النظام من خلال توفير بيانات دقيقة وصحيحة؛
- التأكد من ملاءمة البيانات، بحيث تكون مناسبة وذات صلة باحتياجات المستخدمين؛
- تصميم أنظمة رقمية مرنة يمكنها التكيف بسهولة مع التغيرات في احتياجات المعلومات والمتطلبات التشغيلية الجديدة؛
- ضمان مستوى عالٍ من الأمن باعتباره أساساً في عملية تبادل المعلومات؛
- توفير معلومات شاملة تغطي جميع الجوانب والاحتمالات المختلفة لتسهيل اتخاذ القرارات؛
- ضمان توفر النظام بشكل دائم بما يتيح الوصول إليه عند الحاجة دون انقطاع؛
- التأكد من جاهزية البيانات بحيث تكون متاحة في الوقت المناسب دون أي تأخير يعيق استخدامها.

## المطلب الثاني: تحديات التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي مساراً استراتيجياً ضرورياً للمصارف، غير أنه لا يخلو من صعوبات قد تعيق تنفيذه أو تؤثر على فعاليته. وتبرز في هذا السياق مجموعة من التحديات التي تستوجب الدراسة والمعالجة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

### 1. ثقافة رفض التغيير<sup>1</sup>

أهم عائق تواجهه المنظمة عند طرح فكرة التحول الرقمي هو مقاومة التغيير المتأصل في الأنظمة، وهذا في الواقع يترك عند الموظفين خوفاً من التغيير الجذري الذي سيُطال طبيعة العمل بأكملها من حيث طريقة عرض المنتج وبيعه وإيصاله للمستخدم وأسلوب التواصل مع العملاء وربط الأقسام ببعضها. وهنا يأتي دور مدير المنظمة في إنشاء استراتيجية واضحة ومدروسة مع فريق مختص في التحول الرقمي وتقديم محاضرات وورشات توعوية

<sup>1</sup> Quinnox Editorial Team. **Top 5 Reasons Why Digital Transformation in Banking Fails**, Quinnox, 2023, Available at: <https://www.quinnox.com/blogs/top-5-reasons-why-digital-transformation-in-banking-fails>, (accessed on June 1, 2025, at: 05:30).

للموظفين عن ثقافة العمل الجديدة وتقوية روابط الثقة بينهم وتوسيع نطاق الأفكار لديهم وإخبارهم بأهمية هذا التحول وفائدته العائدة على خلق روح التعاون بينهم واكتشاف مهاراتهم الجديدة.

## 2. الافتقار إلى المعلومات الكافية<sup>1</sup>

يعتبر التحول الرقمي مفهوماً جديداً نسبياً، فلا تزال عدة منظمات تفتقد إلى السياسة الخاصة لتوحيد التكنولوجيا في أعمالها وإدراك كيفية تطبيق الرقمنة للاستفادة القصوى منها. هذا الأمر يحدّ من الابتكارات والانجازات على مستوى الأعمال ويمنع من إيجاد الحلول المطلوبة لتسيير الأعمال. لا يمكن توحيد التحول الرقمي، إذ لا يمكن لكل منظمة التكيف مع هذا التحول أو التعامل معه بالطريقة نفسها بحسب الخطوات المعتمدة للوصول إلى النضج الرقمي الكافي وتحديد محركات القيمة الإضافية من الحلول الذكية.

## 3. التكاليف الباهظة<sup>2</sup>

تعتقد المنظمات ان التكاليف الباهظة لتحقيق التحول الرقمي أو تنفيذه هي أحد أهم أسباب فشل الرقمنة بحدّ ذاتها. فتحتاج إلى الاستثمار في أجهزتها الالكترونية وتشغيل برامج جديدة وتدريب الموظفين على كيفية استخدام الحلول الذكية والأدوات الرقمية. وفي حال غياب التمويل المطلوب، سيتعذّر على المنظمة مواكبة التحولات هذه والدخول إلى الرقمنة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتطلب من المنظمة إعادة تقييم عملياتها التشغيلية وإجراءاتها المتخذة الحالية لتناسب مع خطط التحول الرقمي، فقد تكون هناك تكاليف كبيرة مرتبطة بالتقييم وإجراء التغييرات. لهذا الهدف، يمكن اعتماد سياسة مركزية التكنولوجيا وأتمتة العمليات وتحسين الإدارة المالية وتوفير الخوادم المطلوبة لنقل الأعمال إلى السحابة مما لا يتطلب كلفة عالية مع العديد من جوانب التحول الرقمي.

<sup>1</sup> Op.cit.

<sup>2</sup> سوار إبراهيم سلامة الدبابنة. أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط (الأردن)، 2023، صص 42-43.

4. الافتقار إلى المهارات الرقمية<sup>1</sup>

قد تحتاج فرق العمل إلى ورش تدريبية لتعلم أسرار الحلول الذكية وكيفية استخدامها والتكيف مع طرق العمل الجديدة. من ناحية أخرى، يخشى البعض من فقدان وظيفته مع تطبيق الرقمنة الكاملة حيث قد تحل الآلة مكان اليد العاملة البشرية. ويمكن أن يسبب ذلك اضطرابات لدى الموظفين وشعورهم بالتوتر مما سيؤثر على إنتاجيتهم ومعنوياتهم. لتجنب هذه المشاكل، يجب على المنظمة اعتماد الشفافية في الخطوات التي تريد اتخاذها وتدريب الموظفين لديها للاستعداد لاعتماد التكنولوجيا لتكون وسيلة تسهل عملهم وليس منافسة لهم. وقد يكون ذلك دافعاً للكثير من الموظفين لتطوير مهاراتهم وتعلم مهارات رقمية جديدة، مما يوفر فرصاً أكبر للتقدم في سوق العمل.

5. زيادة عمليات الاختراق<sup>2</sup>

أخطر التحديات التي يعززها التحول الرقمي زيادة عمليات الاختراق الإلكتروني وانتهاك البيانات والهجمات السيبرانية، فمع زيادة حركة البيانات بين العملاء، تزداد احتمالية حدوث خروقات بشرية وتسرب البيانات. على ضوء ذلك، تحتاج المنظمة إلى اتخاذ تدابير أمنية إلكترونية للحفاظ على أمنها الرقمي. ومع ذلك، فإن عدّة منظمات تندفع نحو الاستثمار بالأمن السيبراني للحدّ من المشاكل المذكورة. ففي سنة 2024، وصل متوسط الكلفة العالمية لاختراقات البيانات إلى 4.88 ملايين دولار، ومن المتوقع ان تبقى وتيرة هذه الهجمات تصاعديّة في حال لم يتم التصدي لها بالشكل المناسب خصوصاً وأن العالم الرقمي يعرض المستخدمين إلى اختراقات يومية مع غياب تدابير الحماية اللازمة.

6. عدم الرغبة في التعاون والمشاركة<sup>3</sup>

إن عملية التحول الرقمي تتطلب تعاوناً جماعياً مستمراً بين أفراد المنظمة، والأمر لا يقتصر فقط على تعاون بين أفراد منظمة واحدة إنما قد يمتد إلى التشارك بين لخلق أفكار جديدة، ولكن يعد هذا الأمر تحدياً كبيراً داخل لأن العاملين معتادين على نظام معين في العمل فيكون التشارك فيما بينهم محدوداً نوعاً ما، وهذا في

<sup>1</sup> IBM Security and Ponemon Institute. **Cost of Data Breach Report 2024**, IBM Corporation, 2024, Available at: <https://wp.table.media/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf>. (Accessed on June 1, 2025, at : 10:30), P25.

<sup>2</sup> شريف علي خميس إبراهيم كعموش. أثر بدائل إفصاح البنوك عن إدارة مخاطر الأمن السيبراني على أحكام عملائها والمستثمرين في أسهمها: دراسة تجريبية، مجلة البحوث المحاسبية، جامعة طنطا (مصر)، المجلد 11، العدد3، 2024، ص 15.

<sup>3</sup> محمد عبد الكريم الحسن. دور التحول الرقمي في تحسين نظم المعلومات، مجلة جامعة افريقيا الأهلية (ليبيا)، العدد3، 2025، ص78.

الحقيقة يعود بالسلب تجاه المنظمة؛ فالتحول الرقمي يقوم على مبدأ التعاون وتبادل الخبرات ويحتاج إلى تشارك المعلومات والخبرات بين الموظفين جميعهم في مختلف الأقسام والخروج من فكرة التدرج الوظيفي والتسلسلات الهرمية.

## 7. عدم وضع أهداف استراتيجية التحول الرقمي<sup>1</sup>

من الأخطاء الشائعة لدى لكثير من المنظمات عند تطبيق التحول الرقمي هي عدم وضع أهداف واضحة للتحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، عدم دراسة مدى إمكانية تطبيق عملية التحول الرقمي بشكل جيد، ومدى قابلية البيئة المحيطة والتقنيات المتوفرة. كما يغفل البعض عن وضع معايير محددة لقياس مدى التقدم في خطوات التحول الرقمي، حيث يكون من الضروري وضع أهداف واضحة يمكن قياسها بسهولة.

## المطلب الثالث: مخاطر التحول الرقمي وطرق مواجهتها

رغم ما يتيح التحول الرقمي من فرص لتطوير الأداء المصري وتحسين جودة الخدمات، إلا أنه يرافقه عدد من المخاطر التي قد تهدد استقرار الأنظمة أو تضعف الثقة في البيئة الرقمية، وهو ما يستدعي البحث في أبرز هذه المخاطر والعمل على وضع آليات فعالة للتصدي لها والحد من آثارها المحتملة.

### 1. مخاطر التحول الرقمي

إن عملية التحول الرقمي لا تخلو من المخاطر، من الأسباب التي أدت إلى زيادة المخاطر الرقمية:<sup>2</sup>

- تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني؛
- الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية؛
- ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة؛
- زيادة تعقيد الهجمات الإلكترونية؛
- الاندماج بين النظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وانترنت الأشياء.

<sup>1</sup> سارة جناد، فضيلة بلقاضي. نحو تفعيل دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي وتسهيل الوصول إلى الخدمات المالية الإسلامية، جامعة بومرداس (الجزائر)، 2024، ص 63.

<sup>2</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي. التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي (الجزائر). المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 944-967.

ولهذا ظهرت الحاجة إلى إيجاد حلول فعالة لمواجهة التحديات المتصاعدة في ظل البيئة الرقمية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الهجمات الالكترونية في قطاع الخدمات المالية؛
- جرائم الاحتيال والاعتداء على الأموال، كإدخال بيانات غير صحيحة أو تعليمات من غير المصرح بها، أو استعمال بيانات وعمليات غير مسموح الوصول إليها بغية السرقة من قبل موظفين فاسدين في الشركات والمؤسسات المالية؛
- جرائم الكترونية ضد الملكية الفكرية كالتعدي على تصميم أو نموذج؛
- جرائم الابتزاز الالكتروني؛
- جرائم الاستخدام غير المشروع لأدوات الدفع الالكتروني؛
- جرائم السطو على البطاقات الائتمانية؛
- جرائم النصب والاحتيال التجاري الالكتروني.

## 2. الأمن السيبراني

مع تزايد الاعتماد على الحلول الرقمية في القطاع المصرفي، أصبح الأمن السيبراني أحد الجوانب الحيوية التي لا يمكن إغفالها، نظراً لما ينطوي عليه من دور أساسي في حماية البيانات والمعاملات وضمان الثقة في البيئة الرقمية.

### 2.1 تعريفه

تبرز العلاقة الوثيقة بين مخاطر التحول الرقمي والأمن السيبراني؛ أين يعرف الأمن السيبراني بأنه "أمن الأجهزة وشبكات الحاسب الآلي والعمليات والآليات التي يتم من خلالها حماية معدات الحاسب الآلي والمعلومات والخدمات من أي تدخل غير مقصود أو غير مصرح بها وتغيير أو اختلاف قد يحدث، حيث يتم استخدام

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص967.

مجموعة من الوسائل التقنية والتنظيمية والإدارية لمنع استخدام غير المصرح به، ومنع سوء الاستغلال واستعادة المعلومات الالكترونية ونظم الاتصالات والمعلومات التي تحتويها".

## 2.2. أهدافه<sup>1</sup>

أصبح الأمن السيبراني ضرورة ملحة لحماية المعلومات والأنظمة من المخاطر الرقمية، مما يجعل التعرف على أهدافه أمراً بالغ الأهمية لضمان بيئة إلكترونية آمنة ومستقرة والتي تكمن فيما يلي:

- ضمان توافر استمرارية عمل نظم المعلومات؛
- حماية الأنظمة التشغيلية من أي محاولات الولوج غير المسموح به لأهداف غير سليمة؛
- تعزيز حماية الشبكات؛
- تعزيز حماية وسرية وخصوصية البيانات الشخصية؛
- تعزيز حماية أنظمة التقنيات التشغيلية ومكوناتها من أجهزة وبرمجيات، وما تقدمه خدمات، وما تحويه من بيانات.

ونظرا للمخاطر التي تنجم عن التحول الرقمي، أصبح لزاما على الدول أن تعيد النظر في تدابير الأمن الإلكتروني وخاصة أن الابتكار الرقمي تجاوز هذه التدابير، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تكون المنظومة التشريعية متطابقة مع هذه التحولات لقمع الجرائم والهجمات الالكترونية، لأن التفكير في الدخول إلى عالم الاقتصاد الرقمي يجب أن يقابله بيئة تشريعية مناسبة لاحتواء هذا التحول.

## 3. اشارة الى حالة الجزائر

على اعتبار ان الجزائر من بين الدول العربية التي تبنت التحول الرقمي، وخاصة في الخدمات الحكومية، نجد المشرع قد اتخذ موقفا حاسما من خلال إضافته حماية للنظام المعلوماتي من خلال القانون رقم 04-15 الذي افرد فيه قسما يعالج الدخول أو البقاء عن طريق الغش للمنظومة المعلوماتية، تخريب النظام المعلوماتي، إدخال أو إزالة تعديل المعطيات في النظام المعلوماتي، كما تدخل المشرع مرة أخرى من خلال القانون رقم 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، والقانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، والقانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص10.

المعطيات ذات الطابع الشخصي، والقانون رقم 18-05 المتعلق بالتجارة الالكترونية، والقانون رقم 18-04 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية.<sup>1</sup>

كل هذه القوانين تهدف إلى مواكبة تشريعية للتطور الهائل والمستمر لتقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبيان مدى فعالية القواعد القانونية في مواجهة تحديات التحول الرقمي من خلال ردع السلوك غير المشروع في هذا المجال.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص970.

## خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالمفاهيم النظرية للتحول الرقمي بغية الوصول إلى توضيح الرؤية حول هذه المفاهيم الحديثة والسريعة التغيير تناسباً مع التغيير المفرط في كل ما يتعلق بالتكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة. وساعدت المناقشة حول أدوات التحول الرقمي لدى المصارف ومنتجاته، وأثره على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تسليط الضوء على أهمية تبني الابتكار التكنولوجي لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية بشكل أكثر أماناً وفاعلية. كما أبرزت الدراسة تحديات ومخاطر المصارف، مع التأكيد على أهمية الاستباقية في إدارة هذه التحديات. وعلى الرغم من تعدد العقبات، فإن الحاجة إلى التحول الرقمي تفرض نفسها كخيار استراتيجي للمنظمات، وهو ما يستدعي من القادة وصناع القرار تبني رؤية واضحة ومتكاملة لإدارة المخاطر الرقمية وبناء أساس نظري سليم يدعم هذا التحول.

وبناء عليه، سيشهد الفصل الثاني عرضاً مفصلاً لتطبيقات التحول الرقمي المصرفي في بعض الدول المختارة من الأقاليم الآسيوية، العربية والإفريقية.

## **الفصل الثاني: التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية**

**- تجارب دولية ناجحة -**

## تمهيد

في عصر يشهد تحولات جذرية في جميع جوانب الحياة، بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي ليس مجرد خيارًا استراتيجيًا، بل ضرورة حتمية لمواكبة المستقبل، وفي قلب هذه التحولات، يبرز القطاع المصرفي كواحد من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه المتغيرات، حيث تُعيد التكنولوجيا تشكيل طبيعة الخدمات المالية وطريقة تقديمها وفي هذا السياق، تواجه المصارف الإسلامية تحديات مميزة تفرض عليها التكيف مع هذا الواقع الجديد، دون أن تفقد هويتها القائمة على مبادئ الشريعة الإسلامية وقيمها الأصيلة .

ولعل ما يزيد من أهمية هذا التحول هو أن العديد من الدول والمصارف الإسلامية قد بدأت بالفعل في تنفيذ خطط طموحة للتحول الرقمي، حيث شهدت تجاربها نجاحات ملهمة يمكن الاستفادة منها، فمن ماليزيا إلى الإمارات العربية المتحدة، ومن البحرين إلى المملكة العربية السعودية، ظهرت مبادرات رائدة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الحديثة مع الخدمات المصرفية الإسلامية، مما يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية هذا التحول في تعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستدامة .

## المبحث الأول: التجارب الآسيوية

في السنوات الأخيرة، أصبحت التجارب الآسيوية في التحول الرقمي للمصارف الإسلامية نموذجًا ملهمًا، حيث نجحت دول مثل ماليزيا واندونيسيا في دمج التكنولوجيا الحديثة بالخدمات المصرفية الإسلامية ضمن رؤى استراتيجية لتعزيز الشمول المالي، وتحسين تجربة العملاء، مع الحفاظ على التوافق مع الشريعة الإسلامية.

## المطلب الأول: التجربة الماليزية

تقود ماليزيا جهود التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مستفيدة من بنية تحتية متطورة ورؤية استراتيجية عززت مكانتها كمركز عالمي للتمويل الإسلامي.

## 1. لمحة عن الصيرفة الإسلامية

تُعتبر ماليزيا واحدة من أبرز الدول الرائدة في مجال الصيرفة الإسلامية، حيث بدأت تجربتها بشكل رسمي في عام 1983 مع تأسيس "بنك إسلام"، وهو أول بنك إسلامي مستقل في البلاد، منذ ذلك الحين، شهدت الصناعة المصرفية الإسلامية في ماليزيا تطورًا كبيرًا، مدعومةً بالدعم الحكومي القوي الذي شمل تشجيع البحوث العلمية، وتقديم الدورات التكوينية، وإصدار التشريعات الداعمة<sup>1</sup> بالإضافة إلى "بنك إسلام"، تُعتبر "بنك معاملات" و"بنك قطر الإسلامي" من أبرز المصارف الإسلامية العاملة في ماليزيا، حيث تساهم في تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، تتميز هذه المصارف بقدرة عالية على إدارة المخاطر المالية، مما يجعلها أكثر استقرارًا في مواجهة الأزمات الاقتصادية، كما تُعتبر ماليزيا من أكبر الدول في إصدار الصكوك الإسلامية على مستوى العالم، مما يعزز مكانتها كمركز عالمي للتمويل الإسلامي.<sup>2</sup>

## 2. التحول الرقمي

بدأت ماليزيا مسيرتها في التحول الرقمي عام 1996 بمبادرة MSC التي جذبت شركات التكنولوجيا محليًا ودوليًا، وساهم انتشار الإنترنت وازدهار التجارة الإلكترونية في تعزيز الاقتصاد الرقمي، وتعمل مؤسسة MDEC على تسريع هذا التحول عبر تنمية المهارات الرقمية ودعم الشركات وجذب الاستثمارات، كما أدت جائحة

<sup>1</sup> Juhro, Solikin M.; Syarifuddin, Ferry. (2025). **Inclusive Welfare : On the Role of Islamic Social-Public Finance and Monetary Economics**. First edition. Springer Nature Singapore. Singapore. P398.

<sup>2</sup> حيمر ليند، نور الدين شارف. دور التكنولوجيا المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية التجربة الماليزية أمودجا. مجلة تنافسية المؤسسات

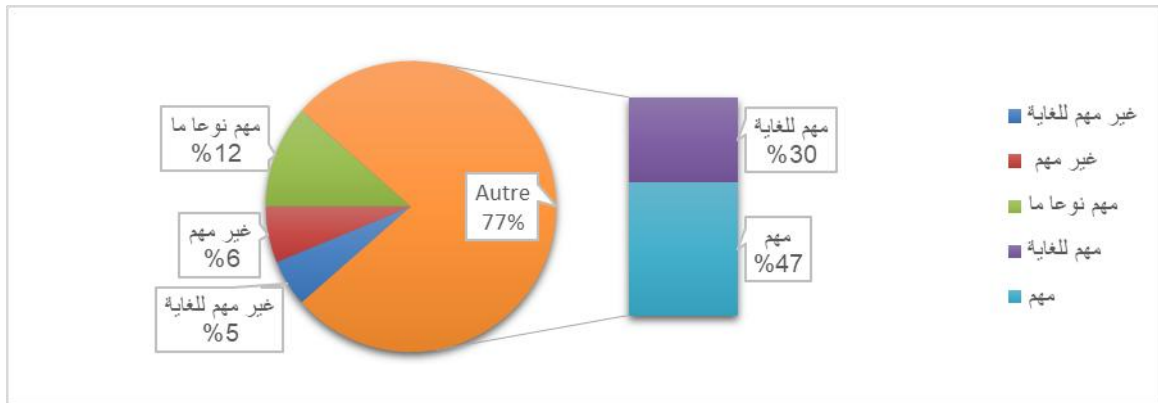
الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف (الجزائر)، المجلد 30 العدد 30، 2022، ص ص 98 100.

كوفيد-19 إلى تسريع الاعتماد على التكنولوجيا، في عام 2019، شكّل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 19.1% من الناتج المحلي، ما يعكس التزام ماليزيا بالتحول الرقمي الشامل.<sup>1</sup>

أعلن بنك إسلام ماليزيا بيرهاد عام 2017 عن تبني الرقمنة، حيث تعاون مع شركة أمريكية متخصصة لتطوير بنية تحتية رقمية للخدمات المصرفية الإسلامية، بهدف تحسين الكفاءة والاستفادة من التقنيات الحديثة، هذه الجهود تعكس التزام ماليزيا بتهيئة بيئة مالية مبتكرة تدعم التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.<sup>2</sup>

اتجهت البنوك الإسلامية إلى تبني الابتكار والتحول الرقمي كوسيلة لمواجهة تحديات شركات التكنولوجيا المالية والحفاظ على عملائها، في ظل العولمة والمنافسة المتزايدة، ويُعد التحول الرقمي ضرورة للنمو والريادة وتحقيق أهداف الصيرفة الإسلامية، وقد أظهرت نتائج استبيان عالمي أن نحو 77% من المصرفيين الإسلاميين يرون التحول الرقمي مهمًا أو مهمًا للغاية، مما يعكس وعي القطاع بأهميته المتزايدة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

#### شكل رقم (02-01): التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي في أنشطة المصارف الإسلامية



**المصدر:** مها خليل شحادة. التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية. مجلة بيت المشورة. بيت المشورة للاستشارات المالية.

الدوحة (قطر). العدد 17 . 2022 . ص ص . 46 45.

<sup>1</sup> بولجبال اميرة. التكنولوجيا المالية والتمويل الإسلامي -التجربة الماليزية-. دفتار البحوث العلمية. العدد الأول المجلد 21. 2024. ص 52.

<sup>1</sup> علاء الدين الوائلي نجوى نصر، شيماء عربي. واقع التكنولوجيا المالية الإسلامية من التجربة الماليزية. مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة. المركز الجامعي تيبازة (الجزائر). العدد 02. المجلد 02. 2023. ص 53 ص 52.

<sup>2</sup> سعداوي محمد الأمين. خليل محمد فاتح. التكنولوجيا المالية في البنوك الإسلامية إشارة الى تجربة البنوك الإسلامية الماليزية للفترة 2021-2014. مذكرة ماستر الأكاديمي. تخصص اقتصاد نقدي وبنكي. جامعة ورقلة (الجزائر). 2022/2021. ص 50.

### 3. التكنولوجيا المالية الإسلامية كاستراتيجية لتبني التحول الرقمي

تُعد ماليزيا نموذجًا رائدًا في تبني التكنولوجيا المالية كجزء من استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في لمصارف الإسلامية، حيث جمعت بين الدعم الحكومي، والتنظيم المالي المتقدم، والابتكار التكنولوجي، بدأت هذه المسيرة منذ عام 1983 بتأسيس أول بنك إسلامي، ومنذ ذلك الحين، شهدت الصناعة المصرفية الإسلامية تطورًا ملحوظًا مدعومًا بالتقنيات الحديثة. لعب البنك المركزي الماليزي (BNM) دورًا محوريًا في هذا التحول من خلال وضع إطار تنظيمي يضمن التبني الآمن للتكنولوجيا، ويشمل متطلبات صارمة لحماية البيانات والامتثال المالي، وأطلقت مبادرات مثل مجموعة تمكين التكنولوجيا المالية (FTEG) وجمعية الفينتك الماليزية (FAOM) في عام 2016 لتعزيز الابتكار وتسهيل البنية التحتية الرقمية، كما ساهم إصدار لوائح التمويل الجماعي في تنظيم الأسواق الرقمية، إلى جانب إدخال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي بما يضمن التوافق مع الشريعة الإسلامية.

تعاونت البنوك مع شركات ناشئة لتطوير حلول مالية مبتكرة، هذا التوجه يعكس التزام ماليزيا العميق بالتحول الرقمي كوسيلة للريادة في التمويل الإسلامي، ويجعل منها مركزًا عالميًا للفينتك الإسلامي، يُتخذى به في تعزيز الشمول المالي وتطوير خدمات مصرفية رقمية متقدمة ومتوافقة مع مبادئ الشريعة.<sup>1</sup>

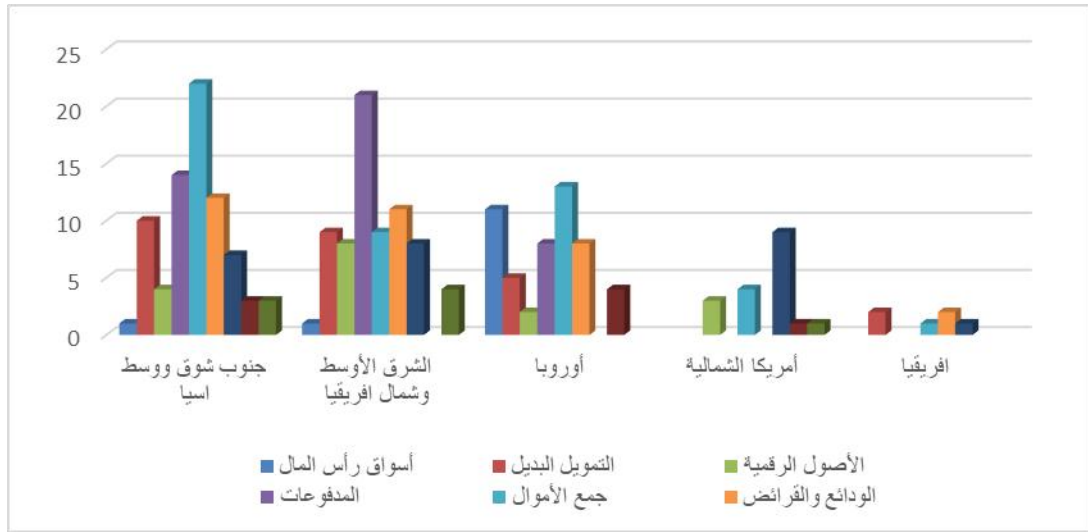
#### 3.1 واقع التكنولوجيا المالية الإسلامية

تعد التكنولوجيا المالية محركًا رئيسيًا للتحول الرقمي في المصارف الإسلامية، حيث ساهمت في توسيع الشمول المالي، تعزيز الكفاءة، وتطوير الخدمات المصرفية الرقمية. شهدت ماليزيا تطورًا كبيرًا في هذا المجال، مدعومًا بمبادرات تنظيمية بدأت منذ إطلاق مبادرة الممر الفائق للوسائط المتعددة (MSC) عام 1996، مما جعلها بيئة جاذبة لشركات التكنولوجيا وساهم في انتشار الاقتصاد الرقمي. بفضل هذا الدعم، أصبحت ماليزيا واحدة من أسرع الأسواق نموًا في التكنولوجيا المالية في جنوب شرق آسيا، حيث بلغ عدد الشركات العاملة في هذا المجال نحو 200 شركة بحلول عام 2020، تشمل مؤسسات محلية ودولية<sup>2</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> قوجيل محمد. دور التكنولوجيا المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة حالة دول إسلامية-. أطروحة الدكتوراه. تخصص مالية وبنوك. جامعة الشلف (الجزائر). 2023. ص ص 162 164.

<sup>2</sup> بولبال اميرة. التكنولوجيا المالية والتمويل الإسلامي -التجربة الماليزية-. دفاير البحوث العلمية. المركز الجامعي تيبازة (الجزائر). العدد الأول. المجلد (21). 2024. ص 52.

شكل رقم (02-02): التوزيع الجغرافي لشركات التكنولوجيا المالية الإسلامية عبر العالم

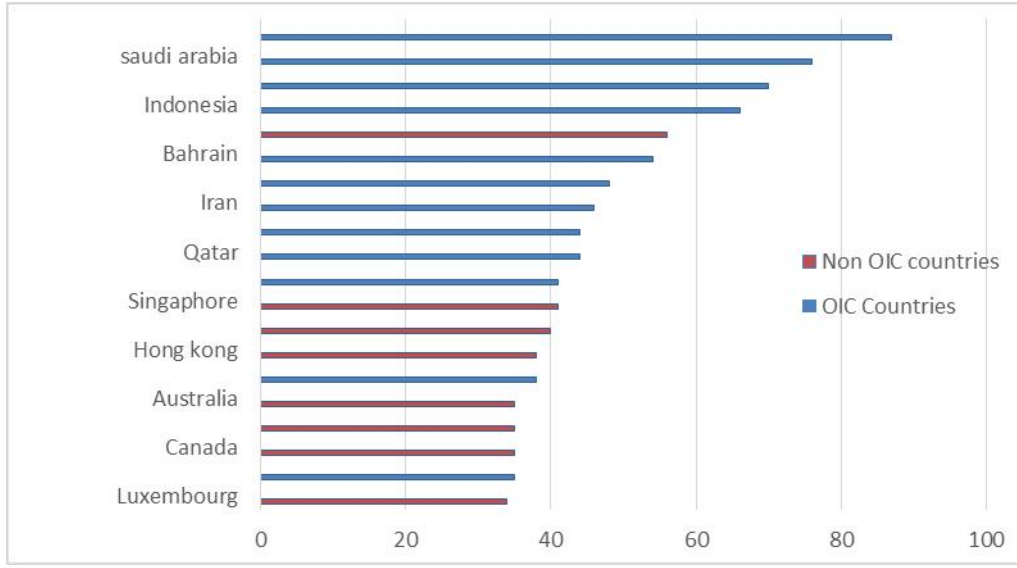


**المصدر:** قوجيل محمد. دور التكنولوجيا المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة حالة دول إسلامية-. أطروحة الدكتوراه. تخصص مالية وبنوك. جامعة الشلف (الجزائر). 2023. ص 122.

كما أدت جائحة COVID-19 إلى تسريع التحول الرقمي، مما عزز النظام البيئي للتكنولوجيا المالية الإسلامية في ماليزيا. بفضل بنيتها التحتية القوية ولوائحها الداعمة، تصدرت ماليزيا مؤشر GIFT كأكثر الدول ملاءمة لنمو هذا القطاع. من خلال هذا النمو المتسارع، تستمر ماليزيا في تعزيز ريادتها كمركز عالمي للابتكار المالي الإسلامي، مع توسعها في التمويل البديل والأصول الرقمية،<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مرجع سابق. ص 123.

## شكل رقم (02- 03): ترتيب أفضل 20 دولة حسب مؤشرات GIFT



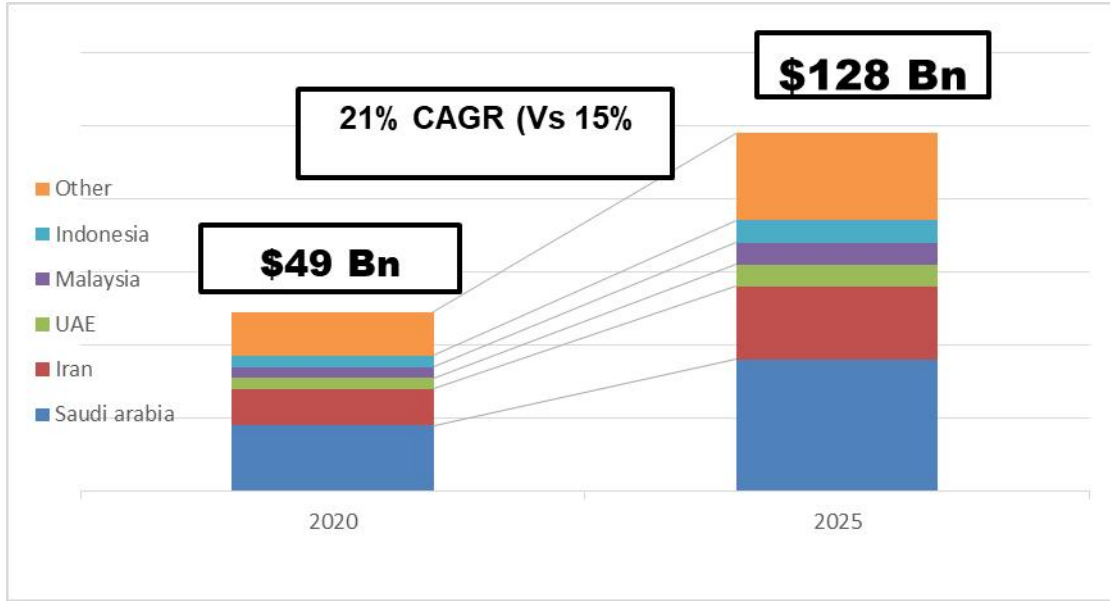
**المصدر:** بولجبال اميرة. التكنولوجيا المالية والتمويل الإسلامي -التجربة الماليزية-. دفاثر البحوث العلمية. المركز الجامعي تيبازة (الجزائر). العدد الأول. المجلد

(21). 2024. ص 52.

كما برزت ماليزيا كمركز عالمي للتكنولوجيا المالية الإسلامية، مقدمةً حلولاً متوافقة مع الشريعة مثل الخدمات المصرفية الرقمية والاستثمارات الشرعية. وفقاً لتقرير التكنولوجيا المالية الإسلامية العالمي لعام 2021، بلغ حجم معاملات هذا القطاع 49مليار دولار في 2020، ومن المتوقع أن يصل إلى 128مليار دولار بحلول 2025 بمعدل نمو سنوي مركب 21%، متفوقاً على التكنولوجيا المالية التقليدية<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>علاء الدين الوافي، نجوى نصر، شيماء عربي. واقع التكنولوجيا المالية الإسلامية من التجربة الماليزية. مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة. جامعة تيسة (الجزائر). العدد 02. المجلد 02. 2023. ص 45.

شكل رقم (02-04): نمو النظام البيئي الإسلامي (2020-2025).



**المصدر:** علاء الدين الوافي، نجوى نصر، شيماء عريبي. واقع التكنولوجيا المالية الإسلامية من التجربة الماليزية. مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة. جامعة تبسة (الجزائر). العدد 02. المجلد 02. 2023. ص 46.

### 3.2. العوامل المساعدة على انتشار التكنولوجيا المالية الإسلامية

انتشار التكنولوجيا المالية الإسلامية في ماليزيا يعتمد على أربع ركائز رئيسية:

- الإطار التنظيمي: يتولى بنك نيجارا ماليزيا وهيئة الأوراق المالية الماليزية وضع الأطر التنظيمية، مع تطوير لوائح تضمن الامتثال لأحكام الشريعة، مما يعزز ثقة المستثمرين والمستهلكين.
- المؤسسات الداعمة: تلعب مؤسسة الاقتصاد الرقمي الماليزية (MDEC) دورًا رئيسيًا في دعم الاقتصاد الرقمي الإسلامي، كما توفر الحاضنات والمسرعات مثل Fintech Hub بيئة مواتية لنمو الشركات الناشئة، وتساهم معاهد مثل INCEIF و ISRA في إعداد كوادر متخصصة.
- التمويل: توفر الحكومة الماليزية خيارات تمويلية لدعم الفينتك الإسلامي، مثل صندوق MOSTI، إضافة إلى حلول التمويل البديل من المؤسسات المالية.

- تنمية رأس المال البشري: تؤمن ماليزيا بأن الكوادر المؤهلة ضرورية لنمو القطاع، لذا أنشئت برامج تعليمية متخصصة، مثل INCEIF التي تقدم برامج أكاديمية متقدمة، و ISRA التي توفر أبحاثاً شرعية متخصصة، كما أطلقت منصة I-FIKR كمرجع عالمي للتمويل الإسلامي.

### 3.3. تطبيقات التكنولوجيا المالية بالمصارف الإسلامية

تتعدد تطبيقات التكنولوجيا المالية بالمصارف الإسلامية، نذكر منها ما يلي:

- الذكاء الاصطناعي: تعتمد المصارف الإسلامية على الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات، مثل تحليل الجدارة الائتمانية، وتقديم استشارات مالية متوافقة مع الشريعة، كما فعل بنك MBSB بإطلاق خدمات مصرفية رقمية ذكية.
- منصة الحساب الاستثماري (IAP): تتيح هذه المنصة الرقمية للمصارف الإسلامية ربط المستثمرين بمشاريع متوافقة مع الشريعة، مع رقابة شرعية صارمة وتسهيلات تمويلية متعددة العملات.
- البلوك تشين والصكوك الذكية: تستخدم بعض المصارف تقنية البلوك تشين لتعزيز الشفافية في إصدار الصكوك وتقليل التكاليف التشغيلية، مثل منصة Blossom التي تعتمد على العقود الذكية لضبط المدفوعات ونقل الملكية تلقائياً.
- العملات المشفرة: حصلت ماليزيا على تراخيص رسمية لتداول العملات المشفرة، وتدرس المصارف الإسلامية إمكانية استخدامها في التحويلات الدولية وحلول الدفع الرقمية ضمن إطار شرعي متوافق مع الشريعة.
- البيانات الضخمة: تساعد البيانات الضخمة في تحليل المخاطر وتطوير منتجات تمويلية متوافقة مع الشريعة، كما استخدمتها بعض المصارف لإطلاق صناديق استثمارية ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي.
- مجموعة التمكين للتكنولوجيا المالية (FTEG): أنشأ البنك المركزي الماليزي هذه المجموعة لدعم الابتكار الرقمي في المصارف الإسلامية، وتطوير بيئة اختبارية لتجربة التقنيات المالية الحديثة.

4. أهم الخدمات المصرفية المقدمة من طرف مصرف اسلام الماليزي<sup>1</sup>

مصرف إسلام ماليزيا برهاد هو أول مصرف يعمل بالكامل وفق ضوابط الشريعة الإسلامية في ماليزيا، تأسس عام 1983 في كوالالمبور. يُعد من المصارف الرائدة في تقديم خدمات ومنتجات مالية متوافقة مع الشريعة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تطوير ونمو الصناعة المالية الإسلامية في البلاد. لتلبية احتياجات عملائه، يوفر المصرف خدمات رقمية متطورة تتيح تسهيل العمليات المصرفية، مما يوفر الوقت والجهد، ويعزز من التحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية، نذكر منها ما يلي:

— خدمة Go by Bank islam يمكن الاستفادة من هاته الخدمة بعد تحميل تطبيق الخاص بالعميل وهو

متاح لمستخدمي نظام (Android) او نظام (Ios) ، يمكن للعميل الاستفادة من الخدمات التالية:

— عرض ملخص لكل من الحساب الجاري وحساب توفير وحساب الاستثمار

وحساب التمويل

— تحويل الأموال سواء كانت عملية التحويل داخلية أو دولية؛

— التبرع لبيوت الصدقات او المساجد أو دور الايتام او المنظمات الخيرية وكل هذا

يكون عن بعد.

— خدمة Go BIZ يستهدف هذا التطبيق أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التجار، الحرفيين...)

بحيث يسمح لهم هذا التطبيق بإدارة جميع أعمالهم وأنشطتهم اليومية بسرعة وأمان وهذا من خلال أجهزتهم

المحمولة فقط يسمح هذا التطبيق للعملاء من الاستفادة من الخدمات التالية:

— عرض تفاصيل الحساب الجاري وحساب التوفير للتاجر أو المهني المستفيد من

الخدمة

— عرض تاريخ إنجاز عمليات البيع للتجار.

<sup>1</sup>النصاري عبد القادر. دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين الأداء المالي للبنوك الإسلامية -دراسة ميدانية لعينة من البنوك في بعض الدول العربية والإسلامية-. أطروحة شهادة دكتوراه. تخصص مالية المؤسسة. جامعة أدرار (الجزائر). 2024. ص 250 ص 251.

— خدمة ASNB مصرف اسلام: يتمكن العميل من خلال هاته الخدمة من تنمية ثروته من خلال استثمار أمواله في صناديق الاستثمار الوحيدة (permodalan) وهي شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة (ASNB) تتيح هاته الخدمة للعميل الاستفادة من المزايا التالية:

— ربط أو إلغاء ربط حساب ASNB

— الاستعلام عن رصيد حساب الاستثمار الخاص بالعميل

— عرض تفصيلي لقيمة وتاريخ المعاملات.

— خدمة Duit NOW هي خدمة تحويل واستلام الأموال عبر الانترنت من خلال الهاتف الذكي للعميل، حيث يمكن للعميل الاستفادة من هاته الخدمة من خلال استخدام رقم حساب (Duit Now) خاص بالعميل، ومن المزايا التي توفرها هاته الخدمة نجد:

— نقل واستلام الأموال في أي مكان وإلى أي مكان إلى أي شخص بشرط توفر رقم هاتف الشخص أو رقم هويته

— التمتع بالأمان بحيث توفر هاته الخدمة سرية وامان كبير أثناء انجاز عملية تحويل الأموال؛

— البساطة بحيث يشترط رقم الهاتف أو الهوية لإنجاز عملية تحويل أو استلام الأموال.

— خدمة FBX هي بوابة دفع عبر الانترنت تسهل عملية تحويل الأموال بين المصارف عندما يقوم العملاء بعملية الدفع المشتريات تمت عبر الانترنت، وللإستفادة من خدمات هاته البوابة يحتاج العميل إلى حسابه المصرفي الإجراء عملية الدفع عند التبضع من المتاجر أو مواقع الويب عبر الانترنت بكل سهولة وامان، وللإشارة فحتى الشركات يمكنها الاستفادة من خدمات البوابة وهذا من أجل التبضع والتسوق بشرط امتلاك حساب للخدمات المصرفية عبر الانترنت خاص بالشركات.

— خدمة التحويل الفوري IBFT: يمكن لحاملي بطاقات مصرف اسلام إجراء جميع التحويلات المالية سواء عبر الانترنت من خلال أجهزة الصراف الآلي لمصرف اخر ضمن شبكة التحويلات المسموح بها.

## المطلب الثاني: التجربة الاندونيسية

تشهد إندونيسيا، كإحدى أكبر الدول الإسلامية، تحولاً رقمياً سريعاً في قطاع المصارف الإسلامية، يهدف إلى تحسين الخدمات وتوسيع الوصول للفئات غير المخدومة باستخدام التكنولوجيا، مما يعزز كفاءة العمليات ويقدم حلولاً مبتكرة تواكب التطورات العالمية في التمويل الإسلامي.

### 1. الصيرفة الإسلامية

أصدرت هيئة الخدمات المالية الإندونيسية تقرير تطور المالية الإسلامية لسنة 2023 تحت شعار تعزيز نمو القطاع المالي الإسلامي استجابةً لقانون PPSK. يستعرض التقرير مؤشرات نمو القطاع، حيث بلغت أصوله حوالي 258 تريليون روبية بنمو بلغ 9,04% عن السنة السابقة، كما تميزت المؤسسات المالية الإسلامية في إندونيسيا بأداء قوي وسمعة عالمية إيجابية، مما ساهم في احتفاظ البلاد بالمركز الثالث عالمياً في مؤشري تطور المالية الإسلامية والتكنولوجيا المالية الإسلامية، كما حصدت الصكوك الخضراء 15 جائزة دولية لدورها في تمويل المشاريع البيئية<sup>1</sup>، ويعكس هذا الأداء المتصاعد مدى ترسخ الصناعة المالية الإسلامية في إندونيسيا، ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضاً ضمن السياق الدولي، حيث تواصل البلاد تعزيز حضورها بين الدول الأكثر تأثيراً في هذا المجال، خصوصاً من حيث تطور الأصول الإسلامية، والجدولين المواليين يوضحان موقع اندونيسيا في التمويل الإسلامي العالمي حسب الأصول و في مؤشر IFDI لسنة 2023 :

#### جدول رقم (01-02) : موقع إندونيسيا في التمويل الإسلامي العالمي حسب الأصول

المرتبة عالمياً	نوع القطاع 2022	مجموع الأصول (بليون دولار)
07	المالية الإسلامية (Islamic finance)	148
10	الصيرفة الإسلامية (Islamic bankin)	46
06	التأمين الإسلامي (Islamic insurance)	03
03	صكوك	22
09	التمويل الإسلامي (Islamic funds)	03

<sup>1</sup> Otoritas Jasa Keuangan (OJK), **Indonesian Islamic finance report 2023: Momentum for Accelerating National Islamic Financial Growth in Response to the Enactment of the Law on the Development and Strengthening of the Financial Sector (UU PPSK)**, available at: [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), October 31, 2024, (06/04/2025, 15:35), P 10.

**Source:** Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Indonesian Islamic finance report 2023: Momentum for Accelerating National Islamic Financial Growth in Response to the Enactment of the Law on the Development and Strengthening of the Financial Sector (UU PPSK), available at: [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), October 31, 2024, (06/04/2025, 15:35), P12.

## جدول رقم (2-2): موقع اندونيسيا في مؤشر IFDI لسنة 2023

الوصف	المعيار	المرتبة عالميا
يركز هذا المعيار على عدد مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج أكاديمية متخصصة في التمويل الإسلامي.	التعليم (Education)	01
يقيس هذا المعيار عدد الأوراق البحثية والمجلات الأكاديمية المنشورة حول التمويل الإسلامي.	الأبحاث (Researches)	01
يشير إلى القوانين والتنظيمات المتعلقة بالتمويل الإسلامي، بما في ذلك المصارف الإسلامية، المحاسبة الشرعية، الحوكمة، التكافل، ومنظومة التكنولوجيا المالية الإسلامية (Fin Tech Sand box)	التشريعات (Regulation)	01
يقيس هذا المعيار عدد وحجم الصكوك المصدرة والمتداولة، بالإضافة إلى عدد الصكوك المدرجة في سوق الأسهم وفارق العرض والطلب في التداول.	الصكوك (Sukuk)	03
يتناول هذا المعيار عدد وقيمة الصكوك والصناديق الإسلامية المستدامة، إضافة إلى المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتمويل الإسلامي المستدام وتقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية.	الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة (ESG)	04
يركز هذا المعيار على عدد الندوات، المؤتمرات، والفعاليات الإلكترونية المتعلقة بالتمويل الإسلامي.	أنشطة (Events)	03

**Source :** Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Indonesian Islamic finance report 2023 :

Momentum for Accelerating National Islamic Financial Growth in Response to the Enactment of the Law on the Development and Strengthening of the Financial Sector (UU PPSK), available at: [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), October 31, 2024, (06/04/2025, 15:35), P12.

يظهر من الجدولين أعلاه أن الأصول المالية الإسلامية في إندونيسيا بلغت في سنة 2022 148 بليون دولار، ما جعلها في المرتبة العاشرة عالمياً في قطاع التمويل الإسلامي. كما صُنفت ضمن أكبر 10 دول في جميع مجالاته، واحتلت المرتبة الثالثة في مؤشر تطور التمويل الإسلامي لعام 2023، بفضل إطارها التنظيمي المتكامل. إلى جانب ذلك، تميزت في التعليم والبحث بامتلاكها أكبر عدد من المؤسسات التعليمية المتخصصة وإنتاجها الغزير من الأبحاث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع.

## 2. التحول الرقمي للمصارف الإسلامية

تشهد المصارف الإسلامية في إندونيسيا تحولات رقمية متسارعة، مدفوعة برؤية وطنية لتعزيز الابتكار المالي وتحقيق الشمول المالي في إطار متوافق مع مبادئ الشريعة.

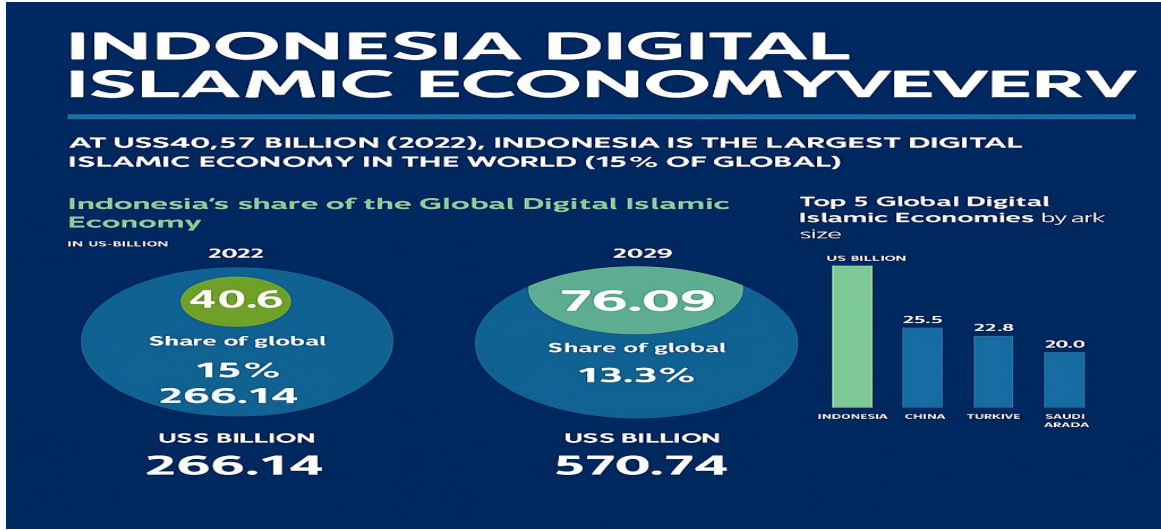
### 2.1. الاقتصاد الرقمي الإسلامي

قبل التطرق الى التحول الرقمي بالمصارف الإسلامية الاندونيسية، تجدر الإشارة الى قوة الاقتصاد الرقمي الإسلامي، حيث تُعد إندونيسيا أكبر اقتصاد إسلامي رقمي عالميًا من حيث حجم السوق الذي بلغ 40,57 مليار دولار في سنة 2022. ومن المتوقع أن يصل إلى 76,09 مليار دولار بحلول سنة 2027 مدفوعًا بنمو السكان المسلمين وتوسع التجارة الإلكترونية.

ووفقًا لتقرير الاقتصاد الإسلامي الرقمي 24/2023، استحوذت إندونيسيا على 15% من الاقتصاد الإسلامي الرقمي العالمي البالغ 266,14 مليار دولار في سنة 2022، مع توقعات بنمو ملحوظ حتى سنة 2029.<sup>1</sup> ويُفسَّر هذا النمو بتوسُّع إندونيسيا في اعتماد التقنيات الرقمية ضمن مختلف القطاعات، لا سيما في مجالات التجارة الإلكترونية والخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة، وذلك في إطار سياسات حكومية موجَّهة نحو تعزيز الاقتصاد الرقمي الإسلامي. ويُبرز الشكل رقم (2-6) حجم مساهمة إندونيسيا في الاقتصاد الرقمي الإسلامي العالمي:

<sup>1</sup> Salaam Gateway, **Indonesia leads as world's largest digital Islamic economy**, available at: <https://salaamgateway.com/story/indonesia-leads-world-as-largest-digital-islamic-economy>, 07 October 2024, (06/04/2025, 20:00).

## شكل رقم (2-5): الاقتصاد الرقمي الإسلامي في اندونيسيا



**Source:** Salaam Gateway, **Indonesia leads as world's largest digital Islamic economy**, available at: <https://salaamgateway.com/story/indonesia-leads-world-as-largest-digital-islamic-economy>, 07 October 2024, (06/04/2025, 20:00).

## 2.2 استراتيجية التحول الرقمي

تشهد البنوك في إندونيسيا تحولاً رقمياً، حيث أطلقت العديد منها منصات مصرفية رقمية، لكن معظمها لا يزال يركز على الصيرفة التقليدية. ومع ذلك، بدأت بعض البنوك في تقديم خدمات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مثل Jago Syariah وBTPN Syariah، لتلبية احتياجات العملاء الباحثين عن حلول إسلامية. ورغم أن منصات مثل Jenius، Digibank، Blu تظل تقليدية، فإن الاهتمام بالصيرفة الإسلامية الرقمية يتزايد.

حالياً، هناك مصرفان رقميان إسلاميان فقط في إندونيسيا، مصرف Aladin Syariah، وهو أول بنك رقمي إسلامي بالكامل منذ 2022، ويعتمد على شراكات استراتيجية مع شركات مثل Sumber Alfaria Trijaya، Google، Tbk Halodoc، وهيئة إدارة أموال الحج (BPKH) لتوسيع نطاق خدماته، ومصرف Jago Syariah، الذي يقدم خدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية مستفيداً من بنيتهم المصرفية التقليدية.

ظهرت الابتكارات المصرفية الرقمية في إندونيسيا نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وقد كان للشركات الناشئة مثل Tokopedia، Shopee، Gojek، Grab، وغيرها، تأثير كبير في تغيير العادات المالية للأفراد، حيث عززت هذه المنصات استخدام الأموال الإلكترونية أكثر من أي وقت مضى. ونتيجة لذلك، دخلت العديد من الشركات الناشئة عالية التقنية إلى القطاع المالي خلال السنوات الأخيرة، مستفيدةً من الفجوات في الخدمات التي

تقدمها البنوك التقليدية، والتي غالبًا ما تكون قديمة بسبب القيود التنظيمية، والهياكل المؤسسية، والثقافة المؤسسية<sup>1</sup>.

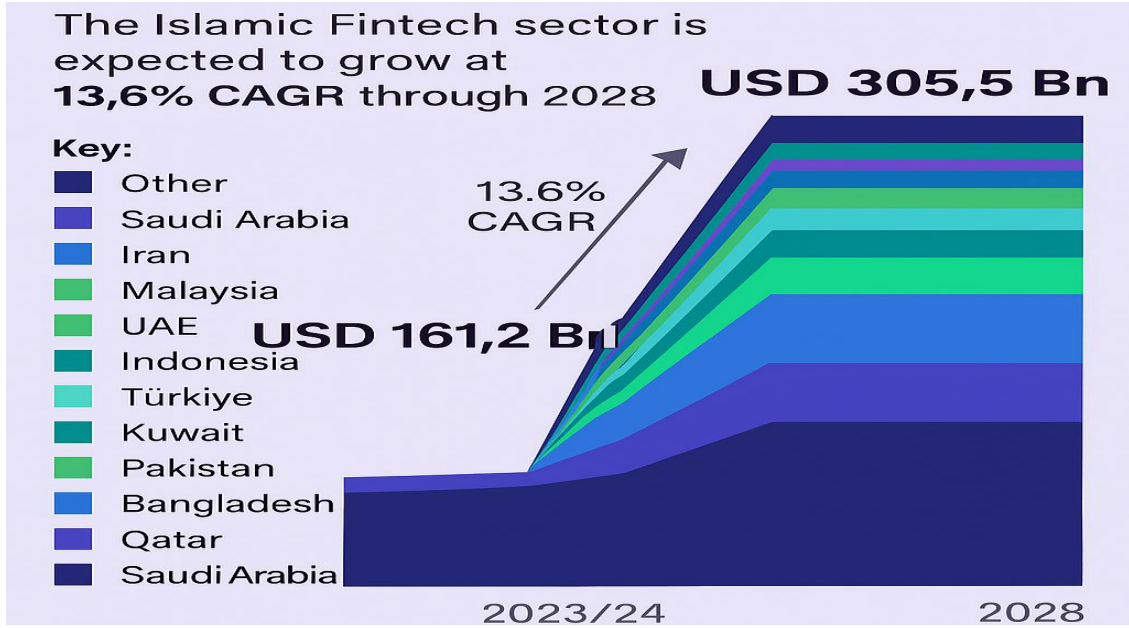
### 3. التكنولوجيا المالية الإسلامية

شهد قطاع التكنولوجيا المالية الإسلامية (Islamic Fintech) خلال السنوات الخمس الأخيرة في إندونيسيا تطورًا سريعًا. حاليًا، هناك 32 شركة مرخصة تعمل في هذا المجال، مقسمة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي: التكنولوجيا المالية للدفع (Fin Tech Payment)، التمويل النظير للنظير (Peer-to-Peer Financing)، تمويل الأوراق المالية الجماعي (Securities Crowdfunding)، والابتكار المالي الرقمي (Digital Financial Innovation). ووفقًا لمؤشر التقرير العالمي للتكنولوجيا المالية الإسلامية لعام 2022 الصادر عن Dinar Standard، تحتل إندونيسيا المرتبة الثالثة عالميًا في مجال تطوير التكنولوجيا المالية الإسلامية. كما تُعتبر بيئتها الاقتصادية والتنظيمية مواتية لنمو واستدامة هذا القطاع.<sup>2</sup> ويُتوقع أن يشهد سوق التكنولوجيا المالية الإسلامية نموًا ملحوظًا، مدفوعًا بتزايد عدد الشركات الناشئة وتوسع استخدام الحلول الرقمية في التمويل الإسلامي، كما هو موضح في الشكل رقم (2):

<sup>1</sup> Muchammad Ihsan and his colleagues, **Digitalization of Islamic Banking in Indonesia: Justification and Compliance to Sharia Principles**, Journal Media Hukum, University of Muhammadiyah Yogyakarta (Indonesia), Vol 31, N°2, December 2024, P 249.

<sup>2</sup> Mhd Handika Surbakti, Mohamad Soleh Nurzaman, **Islamic Fintech Development Strategy in Indonesia: Analytic Network Process (ANP) Approach**, Ekonomi Islam Indonesia, available at: <http://journals.smartinsight.id/index.php/EII/index>, Volume 6 No 2, December 2024, (06/04/2025, 21:30).

## شكل رقم (2-6): نمو سوق التكنولوجيا المالية الإسلامية عالميًا



**Source:** DinarStandard, Elipses, **global islamic Fintech report 2024/25**, Salaam gateway, Dubai (UAE), P06.

وبحسب تقرير "Global Islamic Fintech Report Index 2022"، تحتل إندونيسيا المرتبة الثالثة عالميًا في التكنولوجيا المالية الإسلامية بعد ماليزيا والمملكة العربية السعودية بسبب سوقها المتنامي.<sup>1</sup> وتتجه نحو تعزيز الصيرفة الإسلامية الرقمية، مستفيدةً من التطورات التكنولوجية المتسارعة. ومع تزايد انتشار الهواتف الذكية، أصبحت المحافظ الرقمية والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول أدوات رئيسية لتقديم خدمات مالية متوافقة مع الشريعة، مما سهّل على الأفراد إدارة معاملاتهم ومدخراتهم واستثماراتهم وفقًا لمبادئ التمويل الإسلامي. كما شهدت منصات الإقراض المباشر بين الأفراد (P2P) المتوافقة مع الشريعة انتشارًا واسعًا، مقدمةً بديلًا أخلاقيًا للأفراد والشركات الصغيرة التي لا تستطيع الوصول إلى الخدمات المصرفية التقليدية، وذلك عبر نموذج خالٍ من الفوائد، ما يسهم في توسيع نطاق الشمول المالي.<sup>2</sup>

في هذا السياق، أعلنت شركة Audax عن تعاونها مع Maybank Islamic لتطوير الصيرفة الإسلامية الرقمية في إندونيسيا بالاعتماد على Amazon Web Services. ويهدف هذا التعاون إلى تحسين تجربة العملاء وتعزيز

<sup>1</sup> Islamic Corporation for the Development of the Private Sector (ICD) & LSEG. **Islamic finance development report 2023**. Available at: [https://icdps.org/uploads/files/ICD\\_LSEG\\_IFDI\\_REPORT\\_20231715587354\\_1336.pdf](https://icdps.org/uploads/files/ICD_LSEG_IFDI_REPORT_20231715587354_1336.pdf), (07/04/2025, 20:34), P8.

<sup>2</sup> IBS Intelligence. **How Indonesia is powering the Islamic finance revolution**, 2025, available at: <https://ibsintelligence.com/blogs/how-indonesia-is-powering-the-islamic-finance-revolution>, (06/04/2025, (16:00).

الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيقات التحقق البيومتري والتقاط المستندات الرقمية والذكاء الاصطناعي، ما يبسط الخدمات المصرفية لمختلف الفئات، من المهنيين إلى المزارعين والصيادين.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: التجارب العربية

شهدت المصارف الإسلامية في الدول العربية تحولاً رقمياً متسارعاً، مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية ومتطلبات العملاء المتزايدة للخدمات الرقمية. وتبرز تجارب دول مثل الإمارات والسعودية في تبني التقنيات المالية الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الشمول المالي.

### المطلب الأول: تجربة الامارات

تعد الإمارات رائدة في التحول الرقمي بالمصارف الإسلامية، مستفيدة من الابتكار التكنولوجي لتعزيز الكفاءة والخدمات المالية.

#### 1. لمحة عن الصيرفة الإسلامية

تشهد الصيرفة الإسلامية في الإمارات نمواً قوياً ومتصاعداً، حيث تجاوزت أصولها 190 مليار دولار بنهاية سنة 2023، أي بزيادة سنوية بلغت 11,5% مقارنة بسنة 2022، ليصل إجمالي الأصول إلى 703,1 مليار درهم. وارتفعت الودائع الإسلامية بنسبة 12,6% إلى 495,5 مليار درهم، كما نمت الاستثمارات بنسبة 27,1% لتبلغ 132,7 مليار درهم، مما يعكس ازدهار القطاع.

وتمثل الصيرفة الإسلامية 23% من إجمالي الأصول المصرفية في الإمارات، حيث تمتلك البنوك الإسلامية 631 مليار درهم، فيما تدير النوافذ الإسلامية داخل البنوك التقليدية 214 مليار درهم مسجلة نمواً بنسبة 49% منذ سنة 2018، لتشكل 25% من إجمالي أصول الصيرفة الإسلامية في الدولة.<sup>2</sup> ويعزو المحللون هذا النمو إلى التركيز الاستراتيجي للإمارات على تطوير التمويل الإسلامي من خلال تحسين الأطر التنظيمية، وتعزيز المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. كما أن مكانة الإمارات كمركز عالمي للتمويل الإسلامي، إلى جانب بنيتها التحتية المتطورة واستقرارها، جعلتها وجهة جاذبة للاستثمارات الدولية، مما يسهم في ضخ رأس المال، وتعزيز الابتكار المالي، ودعم الاستدامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع.

<sup>2</sup> Central Bank of the UAE. UAE's Islamic finance sector on a strong growth trajectory, says central bank. The National News. Available at: <https://www.thenationalnews.com/business/banking/2023/12/20/uaes-islamic-finance-sector-on-a-strong-growth-trajectory-says-central-bank>, 2023, December 20, (09/04/2025, 16:20)

<sup>3</sup> Arabia, Islamic banking in UAE soars past \$190 billion milestone in 2023. Arabia, Available at: <https://www.1arabia.com/2024/03/islamic-banking-in-uae-soars-past-190.html>, 2024, March (09/04/2025, 17:25).

## 2. التحول الرقمي بالمصارف الإسلامية

لم يكن التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بالإمارات مجرد استجابة للاتجاهات العالمية، بل هو توجه استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء المالي، وتعزيز الابتكار، ودعم الاستدامة. ومع استمرار الدولة في الاستثمار في التقنيات المالية الحديثة، يتوقع أن يستمر القطاع المصرفي الإسلامي في الإمارات في تحقيق نمو مستدام، مما يعزز دوره في قيادة التحول الرقمي على المستوى الإقليمي والدولي.<sup>1</sup>

### 2.1. الاستراتيجية

تُظهر تجربة الإمارات أن الرقمنة ليست مجرد تحول تقني، بل استراتيجية لتعزيز مكانة الدولة كمركز عالمي للتمويل الإسلامي. فمُنذ توقيع مذكرة تفاهم بين هيئة الأوراق المالية والسلع والمجلس العام للبنوك الإسلامية في سنة 2014، سعت الدولة إلى ترسيخ موقعها كعاصمة للاقتصاد الإسلامي، حيث تم تنظيم سلسلة من المبادرات لدعم الرقمنة وتعزيز التكامل بين التقنيات الحديثة والمنتجات المالية الإسلامية.<sup>2</sup>

وفي إطار هذا التحول، اعتمدت المصارف الإسلامية في الإمارات استراتيجيات مبتكرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتوسيع قاعدة العملاء. ومن بين هذه المبادرات، إنشاء بنوك رقمية متخصصة مثل "مشرق نيو"، الذي أطلقته مجموعة مشرق، والذي يعد نموذجًا للبنوك الرقمية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. ويأتي هذا في سياق اتجاه عالمي نحو المصارف الرقمية الإسلامية، كما هو الحال مع "ميم" في السعودية والبحرين، و"جينوس" في إندونيسيا.<sup>3</sup>

ويتضح من المقارنات الإقليمية أن الإمارات تواكب وتتفوق في بعض الجوانب على التجارب الدولية في التحول الرقمي للمصارف الإسلامية. فمثلما أطلق بنك إسلام ماليزيا خدمة فتح الحسابات عبر الهاتف المحمول في سنة 2021، وكما استخدم بيت التمويل الكويتي الأتمتة الذكية منذ سنة 2019، فإن المصارف الإسلامية الإماراتية تعتمد بشكل متزايد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات لتحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.<sup>4</sup>

### 2.2. نتائج التحول الرقمي

<sup>1</sup> Arabia. Op.cit.

<sup>2</sup> Securities and Commodities Authority, Op.cit.

<sup>3</sup> Securities and Commodities Authority, Op.cit.

<sup>4</sup> Central Bank of the UAE, Op.cit

أكد تقرير مصرف الإمارات المركزي الصادر في ديسمبر 2023، تحت عنوان "تقرير التمويل الإسلامي في الإمارات 2023"، أن البنوك الإسلامية في الإمارات تبنت بسرعة تقنيات رقمية متقدمة استجابة للتحولات في قطاع التمويل، من بين هذه التقنيات، برز استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين خدمات العملاء، والروبوتات في عمليات التحقق من الهوية (KYC)، وتقنية البلوك تشين في تمويل التجارة لضمان الشفافية وتعزيز الثقة. كما شهدت البنوك تحولاً نحو الخدمات المصرفية غير التلامسية عبر إطلاق تطبيقات مصرفية متخصصة، ودعم خدمات المحفظة الرقمية، وتحديث أجهزة الصراف الآلي وأجهزة الإيداع النقدي، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في عدد المعاملات الرقمية وارتفاع نسبة المستخدمين الرقميين.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى، أطلق المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في مارس 2025 دليل التحول الرقمي للبنوك الإسلامية خلال ندوة افتراضية بعنوان "التحولات الرقمية: أثرها على البنوك الإسلامية وإرشادات التكيف". يهدف هذا الدليل إلى تقديم إرشادات للبنوك الإسلامية حول كيفية التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة، مع التركيز على تعزيز الكفاءة والابتكار في تقديم الخدمات المالية.<sup>2</sup>

### 3. تجربة مصرف أبو ظبي الإسلامي<sup>3</sup>

تأسس مصرف أبو ظبي الإسلامي في سنة 1997، وبدأ عملياته التجارية عام 1998 ليصبح أحد أبرز المصارف الإسلامية في المنطقة. يتمتع المصرف بشبكة توزيع واسعة تضم 146 فرعاً و684 جهاز صراف آلي في دولة الإمارات، ومع التطورات السريعة في التكنولوجيا الرقمية تبنى المصرف استراتيجية تحول رقمي تهدف إلى تحسين العمليات وتقديم خدمات متطورة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

#### 3.1 استراتيجية التحول الرقمي

في سنة 2018، أطلق المصرف استراتيجية التحول الرقمي تحت شعار "ADIB Simple"، والتي حددت إطاراً شاملاً لتعزيز نمو المصرف على مدى السنوات المقبلة، استمرت هذه الجهود. وفي سنة 2021، تبنى

<sup>1</sup> Central Bank of the UAE, Op.cit.

<sup>2</sup> المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية يطلق دليل التحول الرقمي للبنوك الإسلامية: <https://uabonline.org/arab-news/>، اتحاد المصارف العربية، 05 مارس 2025، (09 أبريل 2025، 43: 19).

<sup>3</sup> بدر الزمان حقماني. استراتيجية مقترحة لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الإسلامية مقارنة تطبيقية لتجربة 4 مصارف إسلامية رائدة، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، جامعة ورقلة (الجزائر)، المجلد 4، العدد 1، يونيو 2024، ص 23-31.

المصرف خطة جديدة للتحول الرقمي تمتد حتى سنة 2025، تركز على أربعة محاور رئيسية: تطوير الطاقات البشرية، الابتكار الرقمي، تحسين القنوات الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني.

### 3.1.1. تطوير الطاقات البشرية

لقد كان أحد أهم محاور التحول الرقمي في المصرف هو تطوير الموارد البشرية وتعزيز الكفاءات الرقمية، تم تنفيذ العديد من المبادرات التي تهدف إلى دعم الموظفين في هذا التحول، منها:

- تقديم برامج تدريبية متطورة، حيث بلغ متوسط عدد أيام التدريب لكل موظف 6 أيام سنويًا؛
- تعزيز التنوع في القوى العاملة، حيث ينتمي موظفو المصرف إلى 53 جنسية مختلفة؛
- تمثيل المرأة بنسبة 33% في القوى العاملة، مما يعكس التزام المصرف بالمساواة بين الجنسين؛
- عقد شراكة مع LinkedIn Learning لتوفير دورات تعليمية متخصصة لموظفي المصرف؛
- إطلاق مركز قيادة رقمي يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

### 3.1.2. الابتكار الرقمي

حقق المصرف قفزة نوعية في الابتكار الرقمي، حيث طوّر مجموعة من الحلول التقنية التي ساعدت في تحسين تجربة العملاء، منها:

- تطوير تطبيق الهواتف الذكية عبر إضافة ميزات متقدمة مثل جدولة المواعيد وخدمات الذكاء الاصطناعي؛
- رقمنة عمليات فتح الحسابات وأتمتة خدمات الفروع من خلال أجهزة الصراف التفاعلية (ITM)؛
- إطلاق المنصة الرقمية الموحدة "دايركت"، والتي توفر للعملاء تجربة مصرفية متكاملة عبر الإنترنت؛
- اعتماد تقنية البلوك تشين لتسهيل عمليات التمويل التجاري؛
- استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء لتحسين جودة الخدمات؛

- إطلاق خدمة الدفع اللا تلامسي عبر Apple Pay، إلى جانب إدراج التطبيق في متجر Huawei؛
- إطلاق مصرف "أموالي"، وهو أول مصرف إسلامي رقمي يستهدف الفئة العمرية بين 8-18 عامًا.

### 3.1.1. تحسين القنوات الرقمية

شهدت القنوات الرقمية نموًا ملحوظًا، حيث ركّز المصرف على تطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة المستخدم. شملت هذه الجهود:

- زيادة نسبة العملاء النشطين رقميًا من 57% في سنة 2020 إلى 71% في سنة 2021؛
- ارتفاع نسبة التحويلات الرقمية من 98,4% إلى 99,7% في الربع الرابع من سنة 2021؛
- تحسين كفاءة المعالجة الرقمية، حيث ارتفعت نسبة المعالجة الآلية السريعة من 82% في سنة 2020 إلى 95% في سنة 2021؛
- إطلاق منصة "توربو" الرقمية، والتي تجمع بين الشركاء في قطاع السيارات ضمن منظومة موحدة.

### 3.1.4. تعزيز الأمن السيبراني

مع تزايد الاعتماد على القنوات الرقمية، أصبح الأمن السيبراني عنصرًا حاسمًا في استراتيجية المصرف، ومن بين المبادرات التي تم تنفيذها:

- تطبيق أعلى معايير الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات؛
- إطلاق مركز "تميز" لتحليل البيانات، والذي يُستخدم في رصد المخاطر وتعزيز الأمان المصرفي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؛
- اعتماد أنظمة متطورة للحماية من الهجمات السيبرانية وتأمين المعاملات الرقمية.

## 3.2. المبادرات المستقبلية واستدامة التحول الرقمي

يواصل المصرف تنفيذ خططه للتحول الرقمي، وتشمل:

- تطوير نظام الدردشة المصرفية الذكي القائم على الذكاء الاصطناعي؛
  - تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان سرعة وكفاءة العمليات الرقمية؛
  - التوسع في الخدمات المصرفية الرقمية، وزيادة التكامل بين القنوات المختلفة.
- وبناء عليه، تمثل تجربة مصرف أبو ظبي الإسلامي نموذجًا ناجحًا في تبني التحول الرقمي، حيث استطاع تحقيق توازن بين الابتكار الرقمي والحفاظ على القيم الإسلامية من خلال استراتيجية طموحة. ويواصل المصرف تعزيز موقعه كمؤسسة مالية رائدة تقدم خدمات مصرفية متطورة تلبي احتياجات العملاء في العصر الرقمي.

### المطلب الثاني: تجربة المملكة العربية السعودية

يشهد القطاع المصرفي الإسلامي في السعودية تحولًا رقميًا متسارعًا بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي تطلعات العملاء، وتعزيز التنافسية في السوق المالية.

#### 1. لمحة عن الصيرفة الإسلامية

تُعد المملكة العربية السعودية من أكبر الأسواق المصرفية الإسلامية في العالم، حيث تعمل المصارف الإسلامية جنبًا إلى جنب مع البنوك التقليدية تحت إشراف البنك المركزي السعودي (SAMA). ورغم وجود العديد من البنوك التي تقدم خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، فإن المملكة تضم حاليًا أربعة بنوك إسلامية تعمل بكامل طاقتها، وهي: مصرف الراجحي، بنك البلاد، بنك الجزيرة، ومصرف الإنماء. بالإضافة إلى ذلك، توفر بعض البنوك التقليدية نوافذ إسلامية ضمن خدماتها المصرفية.<sup>1</sup>

في هذا الصدد، بلغ إجمالي أصول البنوك الإسلامية في المملكة نحو 3,2 تريليون ريال سعودي في سنة 2024، مما يعكس استمرار النمو السريع لهذا القطاع. ووفقًا للبنك المركزي السعودي، فإن الأصول المصرفية الإسلامية السعودية تشكل حوالي 33% من إجمالي الأصول المصرفية الإسلامية العالمية، مما يجعل المملكة أكبر سوق للتمويل الإسلامي في العالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mehboob-Ul Hassan and his colleagues. **Measuring the Performance of Islamic Banks in Saudi Arabia.** International Journal of Economics and Management. University Putra Malaysia Press (Malaysia). Volume 12, N°1, 2018, p 99.

<sup>2</sup> Oxford Business Group. **Financial Innovation and Market Competitiveness in Saudi Arabia's Banking Sector.** Oxford Business Group Report, Available at: <https://oxfordbusinessgroup.com/reports/saudi-arabia/2024-report/banking/motor-of-excellence-financial-innovation-and-increased-market-competitiveness-are-helping-the-sector-finance-diversification-in-the-kingdom-overview/>

## 2. التحول الرقمي في المصارف الإسلامية

شهدت المصارف الإسلامية في السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً في السنوات الأخيرة، حيث أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تطوير القطاع المصرفي وتعزيز كفاءته، ويتمثل هذا التحول في رقمنة العمليات المصرفية، مما ساهم في تقليل الاعتماد على الفروع التقليدية وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية عبر القنوات الرقمية، وقد أدى ذلك إلى تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات سريعة وآمنة، مثل فتح الحسابات عن بُعد، تحويل الأموال إلكترونياً، وإدارة التمويلات دون الحاجة إلى الحضور الشخصي.<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك، ساهم التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للتقنية للمصارف الإسلامية، حيث تم اعتماد أنظمة الحوسبة السحابية لتعزيز كفاءة معالجة البيانات وزيادة مستوى الأمان في المعاملات المالية، كما لعب الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة دوراً محورياً في تحسين تجربة العملاء، من خلال تقديم خدمات مالية مخصصة تتوافق مع احتياجاتهم، ويعكس هذا التقدم التزام المصارف الإسلامية في المملكة بمواكبة الابتكارات الرقمية، مع الحفاظ على توافيقها مع مبادئ الشريعة الإسلامية.<sup>2</sup>

## 3. تجربة مصرف الراجحي

يُعد مصرف الراجحي من أكبر المصارف الإسلامية عالمياً، تأسس في سنة 1957 برأسمال قدره 6,77 مليار دولار. يتميز البنك بقيمته السوقية الكبيرة في الشرق الأوسط والسعودية، ويعد من المؤسسات المالية الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية وفقاً للشريعة الإسلامية.

### 3.1 استراتيجية التحول الرقمي

تبني مصرف الراجحي استراتيجية طموحة للتحول الرقمي، استناداً إلى رؤية واضحة تهدف إلى تحقيق الريادة في الخدمات المصرفية الرقمية في المملكة العربية السعودية. وقد أثمرت هذه الجهود في جعل المصرف واحداً

United Kingdom. 2024, (09/04/2025, 22 :43).

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء قطار، عبد القادر دحمان. التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، المجلد 05، العدد 02، 2023، صص 12-18.

<sup>2</sup> نفس المرجع، صص 22-27.

من أبرز البنوك الإسلامية التي واكبت التحولات التقنية العالمية، حيث اعتمد على تحديث بنيته التحتية التكنولوجية وتعزيز أنظمة التشغيل المستقبلية. ومن خلال هذه الاستثمارات التقنية، تمكن المصرف من تحسين تجربة العملاء، وتسريع العمليات المصرفية، وزيادة الاعتماد على القنوات الرقمية كبديل للخدمات التقليدية<sup>1</sup>.

وركز مصرف الراجحي على الابتكار في تقديم الخدمات، حيث أسس بيئة متكاملة لدعم التحول الرقمي عبر تعزيز دور التقنيات الحديثة، مما أتاح تقديم حلول مصرفية مخصصة تستجيب لاحتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة. كما عزز البنك التحول نحو المصرفية الرقمية المفتوحة، مما مكّنه من توسيع نطاق خدماته وزيادة قاعدة عملائه الرقميين.<sup>2</sup> وإلى جانب ذلك، لم تقتصر جهود المصرف على تقديم حلول مصرفية رقمية متقدمة، بل حرص أيضاً على التوفيق بين الابتكار التقني والتزامه بأحكام الشريعة الإسلامية. فقد عمل المصرف على تطوير منتجات مصرفية رقمية متوافقة مع الشريعة، مثل التمويلات الإسلامية عبر القنوات الرقمية، مما ساهم في تعزيز ثقة العملاء المحافظين واستقطاب المزيد من المستخدمين للخدمات الرقمية. هذا التكامل بين الحداثة والضوابط الشرعية مكّن المصرف من سد الفجوة بين المتطلبات المالية الحديثة والأحكام الشرعية، مما عزز مكانته كمصرف إسلامي رقمي رائد.<sup>3</sup>

### 3.2. التقنيات المستخدمة<sup>4</sup>

لتطوير خدماته المصرفية وتحسين تجربة العملاء، يعتمد بنك الراجحي على مجموعة من التقنيات الرقمية المتقدمة، منها:

- الذكاء الاصطناعي (AI): يستخدم البنك تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم استشارات مخصصة للعملاء، كما بلغت نسبة استجابة روبوتات الدردشة لاستفسارات العملاء 30٪ خلال عام 2023؛

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 136.

<sup>2</sup> اميرة الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> بدر الزمن خقاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-46.

<sup>4</sup> سفيان شبايجي، منال هاني. التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 16، العدد 01، 2025، ص ص 107-108.

- تقنيات الحوسبة السحابية (Cloud Technology): يعتمد البنك على تقنيات الحوسبة السحابية لتقديم خدمات مرنة وآمنة مع تحسين سرعة الاستجابة للأنظمة وقد أسهمت التقنيات السحابية في تقليل وقت استجابة الأنظمة بنسبة 20% حسب تقرير لسنة 2023؛
- تقنيات التحقق البيومتري (Biometric Authentication): يستخدم بنك الراجحي تقنيات التحقق البيومتري مثل بصمة الإصبع والتعرف على الوجه لتعزيز أمان المعاملات المصرفية الرقمية؛
- الأمن السيبراني (Cyber security): يعتمد البنك تقنيات تشفير متقدمة لحماية بيانات العملاء، مما أدى إلى انخفاض محاولات الاختراق بنسبة 15%؛
- أتمنة العمليات الروبوتية (RPA): يعتمد بنك الراجحي على الروبوتات البرمجية لأتمنة العمليات المتكررة مثل معالجة الطلبات مراجعة البيانات وإعداد التقارير المالية. وهذا ما أدى إلى تقليل مدة معالجة العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية؛
- البلوك تشين (Block Chain): مع بداية سنة 2023 بدأ بنك الراجحي باستخدام البلوك تشين بشكل تجريبي لبعض المعاملات التجارية مما ساهم في تقليل وقت التسوية بنسبة 30% وتحسين الأمان لا سيما في مجال العقود الذكية وتسوية المعاملات؛
- الخدمات المصرفية الذاتية (Self-Service Banking): يستخدم بنك الراجحي أجهزة الصراف الآلي الذكية وأجهزة الخدمة الذاتية في فروعها، مما يسمح للعملاء بإجراء مجموعة من المعاملات بدون الحاجة إلى مساعدة مباشرة من الموظفين؛
- تطبيق "مباشر" للأفراد: أحد أبرز التطبيقات المصرفية الرقمية لبنك الراجحي، حيث يتيح للعملاء إدارة حساباتهم المصرفية بسهولة، وإجراء التحويلات المالية، ودفع الفواتير والتقدم للتمويل وقد فاق عدد مستخدميه في نهاية سنة 2023 أكثر من 8 ملايين عميل، وشكل التطبيق حوالي 70% من إجمالي المعاملات المصرفية للأفراد في البنك؛
- تطبيق eSME: للشركات الصغيرة والمتوسطة تم تصميم هذا التطبيق لخدمة الشركات الصغيرة والمتوسطة بهدف إدارة الحسابات التجارية، وإجراء المدفوعات وإدارة الفواتير والتقدم للحصول على التمويل، حيث تم تسجيل أكثر من 200.000 شركة صغيرة ومتوسطة تستخدم هذا التطبيق في نهاية سنة 2023.

### 3.3 إنجازات المصرف في مجال التحول الرقمي<sup>1</sup>

نجح مصرف الراجحي في ترسيخ مكانته كبنك رقمي رائد من خلال استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، تضمنت تحديث البنية التحتية، وتبني أحدث التقنيات، مع تركيز واضح على تحسين تجربة العملاء. وقد انعكست هذه الجهود في تحقيق نتائج قوية وملموسة على مدار السنوات الأخيرة، كما أظهرت التقارير السنوية للبنك.

#### 3.3.1 مؤشرات التحول الرقمي

ففي سنة 2021، حقق البنك معدلات نمو مرتفعة في مختلف مؤشرات التحول الرقمي، حيث سجل نمواً بنسبة 145% على أساس سنوي في التهيئة الرقمية. كما تم فتح 90% من حسابات العملاء الأفراد عبر القنوات الرقمية، وتم تنفيذ 85% من جميع الحوالات و83% من مدفوعات السداد من خلال القنوات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، شهدت معاملات التجارة الإلكترونية نمواً بنسبة 175%، كما ارتفعت نسبة إصدار البطاقات الرقمية بنسبة 125% مقارنة بسنة 2020.

أما في سنة 2022، فقد واصل البنك مسيرة التطوير والابتكار بإطلاق 190 منتجاً وخدمة جديدة مخصصة للأفراد. وقد أدى ذلك إلى تسجيل نمو سنوي بنسبة 43% في معاملات الخدمات المصرفية للأفراد، وزيادة بنسبة 42% في إصدار البطاقات الرقمية. كما شهدت نسبة الشركات النشطة رقمياً عبر تطبيق "مصرف الراجحي للأعمال" ارتفاعاً كبيراً بلغ 71%.

وفي سنة 2023، استمر النمو الرقمي للبنك بوتيرة متسارعة، حيث ارتفعت معدلات إصدار البطاقات الجديدة بنسبة 102%، كما سجلت بطاقات الخصم الشهري زيادة استثنائية بلغت 267%. وارتفعت بطاقات الحسم بنسبة 60%، بالإضافة إلى زيادة نسبة العملاء الجدد بمعدل 95%. كما سجل قطاع الشركات نمواً في عمليات الاستقطاب الرقمي بنسبة 23%. ومن ناحية البنية التقنية، ارتفع عدد الروبوتات المستخدمة في البنك إلى 515 روبوتاً، مما يعكس توسعاً في تطبيق تقنيات أتمتة العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

#### 3.3.1 نمو الخدمات الرقمية

يشهد القطاع المصرفي تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة، حيث أصبحت الخدمات الرقمية تشكل محوراً أساسياً في تلبية احتياجات الأفراد والشركات، وهو ما توضحه البيانات الواردة في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص ص 108-109.

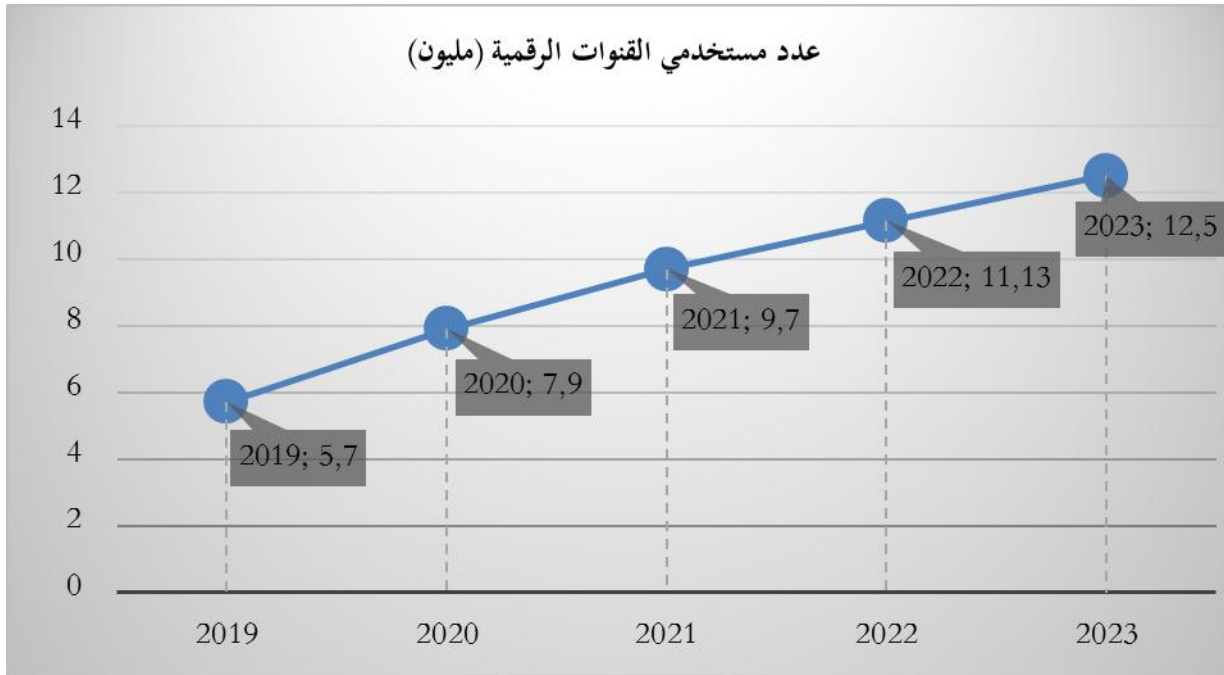
جدول رقم (2-3): نمو الخدمات الرقمية لسنة 2023.

نسبة النمو	الخدمات المقدمة للأفراد	نسبة النمو	الخدمات المقدمة للشركات
298%	حسابات الأفراد المفتوحة عبر الانترنت	63%	حسابات الأعمال المفتوحة عبر الانترنت
15%	عمليات التمويل التجاري	184%	الحسابات المنشآت المفتوحة عبر الانترنت
60%	اجمالي عمليات التمويل الشخصي	86%	انضمام عملاء الشركات الجدد عبر الانترنت
103%	نمو البطاقات الرقمية	547%	مطلوبات الحسابات الرقمية
168%	الزيادة في اصدار البطاقات	69%	زيادة عدد العملاء للأعمال الالكترونية
645%	النمو في مطلوبات الحسابات الالكترونية	70%	الزيادة في الحوالات الداخلية
95%	انضمام عملاء افراد جدد عن طريق الانترنت		

المصدر: سفيان شباجي، منال هاني. التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد16، العدد01، 2025.ص108.

هذا، ويواصل المصرف تعزيز قاعدة مستخدمي قنواته الرقمية، في مؤشر واضح على نجاح استراتيجيته في التحول الرقمي وتبني حلول التكنولوجيا المالية (FinTech) بهدف الارتقاء بتجربة العملاء، ويعرض المنحنى البياني التالي تطور عدد مستخدمي القنوات الرقمية للبنك خلال الفترة (2019-2023) كما يلي:

شكل رقم (2-7): تطور عدد مستخدمي القنوات الرقمية خلال الفترة (2019-2023)



المصدر: سفيان شبانجي، منال هاني. التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 16، العدد 01، 2025، ص 108.

يُظهر المنحنى البياني نمواً ملحوظاً ومستداماً في عدد مستخدمي القنوات الرقمية للمصرف خلال الفترة (2019-2023)، حيث ارتفع عدد المستخدمين الى أكثر من الضعف؛ الأمر الذي يعكس نجاح استراتيجية البنك في التحول الرقمي وقدرته على جذب المزيد من العملاء لاستخدام قنواته الإلكترونية، متماشياً مع التوجه العالمي نحو الخدمات المصرفية الرقمية. وتأكيداً لما سبق، حصل المصرف خلال السنوات الأخيرة على عدة جوائز وطنية ودولية، مما عزز مكانته الرائدة في الخدمات المصرفية الرقمية، فلقد احتل البنك المرتبة الأولى في مجال الخدمات المصرفية الرقمية لسنتي 2022 و2023 بناءً على مؤشر صوت العميل محققاً نسبة 78% في سنة 2022،

و79% في سنة 2023، كما حصل تطبيق الخدمات المصرفية للأفراد على تقييم ممتاز بلغ 4,7 من 5 في متاجر التطبيقات سنة 2024.

### المبحث الثالث: التجارب الافريقية

يشهد قطاع الصيرفة الإسلامية في أفريقيا تحولاً رقمياً متسارعاً مدفوعاً بتطور التكنولوجيا المالية وزيادة الطلب على الخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة. ويُعد هذا التحول فرصة واعدة لتعزيز الشمول المالي وتوسيع نطاق الوصول إلى المنتجات الإسلامية في القارة.

#### المطلب الأول: تجربة مصر

يشكل التحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية بمصر خطوة محورية نحو تطوير الخدمات المالية وتوسيع نطاقها بما يواكب متطلبات العصر. وتأتي هذه النقلة استجابة للتحديات المتزايدة، ورغبة في دمج التكنولوجيا مع مبادئ التمويل الإسلامي.

#### 1. نبذة عن الصيرفة الإسلامية

تاريخياً، بدأت الصيرفة الإسلامية في مصر منذ سبعينيات القرن الماضي مع تأسيس بنك فيصل الإسلامي وبنك البركة، لكن النمو بقي محدوداً نسبياً لسنوات طويلة بسبب غياب البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة. إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تحسناً واضحاً في هذا الإطار، وخاصة مع إدراج الشمول المالي كأولوية وطنية، وتزايد اهتمام البنك المركزي المصري بتطوير منتجات مالية متوافقة مع الشريعة.<sup>1</sup>

مؤخراً، شهد قطاع الصيرفة الإسلامية تطوراً ملحوظاً، سواء من حيث الحجم، أو عدد العملاء، أو الأداء. بلغ عدد البنوك التي تقدم خدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية 14 بنكاً حتى نهاية سنة 2024، منها 03 بنوك

<sup>1</sup>البورصة نيوز. توقعات بانعاش الصيرفة الإسلامية في مصر خلال 2025. 2025.

<https://www.alborsaenews.com/2025/02/16/1869348>. (2025/04/16). (16 : 45).

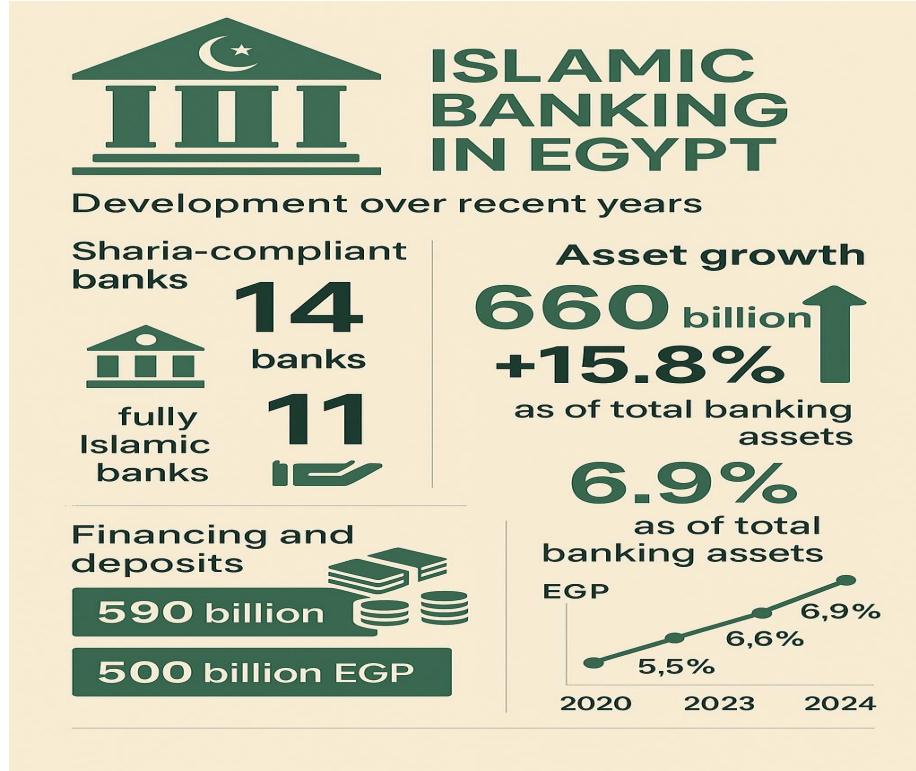
إسلامية بالكامل و11 بنكًا تقدم خدمات إسلامية عبر فروع أو نوافذ مخصصة. ارتفعت أصول الصيرفة الإسلامية إلى نحو 660 مليار جنيه بنهاية سنة 2024 مقارنة بـ 570 مليار جنيه في سنة 2023 بمعدل نمو بلغ 15,8% خلال سنة واحدة، وهي أعلى من متوسط نمو القطاع المصرفي التقليدي. ويمثل هذا النمو نحو 6,9% من إجمالي أصول القطاع المصرفي المصري مقارنة بالنمو البالغ 6,6% في سنة 2023، و5,5% في سنة 2020.<sup>1</sup>

وفيما يخص التمويلات الإسلامية، فقد سجلت حوالي 590 مليار جنيه بنهاية سنة 2024، بينما بلغت الودائع الإسلامية نحو 500 مليار جنيه، وهو ما يعكس ثقة متزايدة من العملاء في هذا النمط من التمويل. ويلاحظ أن الأداء الأفضل في مجال الصيرفة الإسلامية يعود بالأساس إلى بنوك مثل: فيصل الإسلامي، أبو ظبي الإسلامي - مصر، بالإضافة إلى نجاح نوافذ إسلامية داخل بنوك تجارية تقليدية مثل مصر-إيران للتنمية وبنك القاهرة.<sup>2</sup> وتُظهر البيانات المتوفرة اتساع رقعة النشاط المصرفي الإسلامي في السوق المصرية، سواء من حيث حجم التمويلات أو عدد العملاء، مدعومةً بإطار تنظيمي أكثر مرونة ومبادرات رقمنة متزايدة في هذا المجال. ويقدم الشكل الموالي نبذة عن تطور الصيرفة الإسلامية بمصر:

<sup>1</sup> يارا أبي فراج. 14.5 مليار دولار قيمة المعاملات في المصارف الإسلامية في مصر في مارس 2024. <https://economymiddleeast.com/ar/news/المعاملات-المصارف-الإسلامية-مصر-مارس>. 2024. (16/04/2025. 16:49).

<sup>2</sup> Business today egypt. **Islamic Banking Sector in Egypt sees strong growth, reached EGP 1.14Trn in 2024.** 2025. Available at <https://www.businesstodayegypt.com/Article/1/6098/Islamic-Banking-Sector-in-Egypt-sees-strong-growth-reached-EGP>. (16/04/2025. 17:00).

شكل رقم (02-08): تطور المصرفية الإسلامية بمصر



المصدر: وابة الشروق. بنك البركة مصر يواصل ريادته المصرفية الإسلامية وإنجازات نوعية في التحول الرقمي

2025.

المالي.

والشمول

والاستدامة

[https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=18012025&id=3bb1cb0a-b516-4a93-](https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=18012025&id=3bb1cb0a-b516-4a93-9540-ba7d907ec620)

[9540-ba7d907ec620](https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=18012025&id=3bb1cb0a-b516-4a93-9540-ba7d907ec620)

## 2. التحول الرقمي بمصر

شهد القطاع المالي في مصر خلال السنوات الأخيرة توجهًا متسارعًا نحو الرقمنة، مدفوعًا بإصلاحات

استراتيجية ورغبة في تعزيز الشمول المالي والابتكار المصرفي

### 2.1 الاستراتيجية

يقود التحول الرقمي في مصر رؤية استراتيجية وطنية شاملة تسعى إلى تحويل الاقتصاد المصري إلى اقتصاد رقمي متكامل. انطلقت هذه الرؤية من خلال مبادرة "مصر الرقمية" التي أطلقتها الحكومة بهدف تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشمول المالي.<sup>1</sup> في هذا السياق، عمل البنك المركزي المصري على صياغة وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للقطاع، والتي تضمنت خطوات رئيسية منها:

- رقمنة المعاملات المصرفية عبر تعزيز الدفع الإلكتروني وتوسيع خدمات الإنترنت البنكي؛
  - نشر ثقافة الابتكار المالي من خلال ما يُعرف بـ "Sand boxes التنظيمية"؛ وهي بيئات تجريبية تسمح للبنوك باختبار منتجات وخدمات رقمية جديدة بالتعاون مع البنك المركزي، دون أن تتعرض لمخاطر العقوبات التنظيمية أثناء فترة التجربة؛
  - تسهيل الترخيص للمحافظ الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول؛
  - تحسين البنية التحتية للمدفوعات الوطنية عبر أنظمة مركزية مثل "إنستا باي" و"ميزة"؛
- هذا التوجه مكن البنوك من إطلاق خدمات مصرفية رقمية متطورة، وزاد من إقبال العملاء على المعاملات غير النقدية، وهو ما شكّل الأساس الذي بُني عليه التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بمصر.<sup>2</sup>

## 2.2. التحول الرقمي بالمصارف الإسلامية

رغم خصوصية المصارف الإسلامية في التقيّد بالأطر الشرعية، فإنها أظهرت مرونة عالية في تبني التحول الرقمي، وحرصت على أن يكون هذا التحول موافقاً لمبادئ الشريعة وفي الوقت نفسه مواكباً للتطور التكنولوجي، وقد تجلّت هذه المرونة في تطبيقات رقمية موافقة للشريعة، وهو ما توضحه الأمثلة التالية:

### 2.2.1. مصرف أبوظبي الإسلامي - مصر (ADIB EGYPT)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوابة الشروق. بنك البركة مصر يواصل ريادته المصرفية الإسلامية وإنجازات نوعية في التحول الرقمي والاستدامة والشمول المالي. 2025. <https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=18012025&id=3bb1cb0a-b516-4a93-9540-ba7d907ec620>. (19:00. 2025/04/16).

<sup>2</sup> فريق التحري. أهم جهود البنك المركزي المصري لتعزيز التحول الرقمي في مصر (إنفوجراف). 2023. <https://fintechgate.net/2023/11/21/أهم-جهود-البنك-المركزي-المصري-لتعزيز-ا->. (19:04. 2025/04/16).

<sup>3</sup> Editorial Team, "ADIB Egypt invests EGP 1bn in technological infrastructure, digital transformation". 2024. <https://www.dailynewsegypt.com/2024/11/23/adib-egypt-invests-egp-1bn-in-technological-infrastructure-digital-transformation>. (16/04/2025. 19:10)

بدأ المصرف تنفيذ خطة استراتيجية للتحويل الرقمي تشمل:

- استثمار بقيمة مليار جنيه مصري في تطوير البنية التحتية التكنولوجية؛
  - تحديث الأنظمة التشغيلية للبنك لتعزيز الكفاءة؛
  - التركيز على تطوير قنوات رقمية متكاملة تشمل تطبيقات الهاتف المحمول والمنصات الإلكترونية، لتقديم خدمات مثل فتح الحسابات، التحويلات، وسداد الأقساط؛
  - تعزيز أنظمة الأمن السيبراني لحماية بيانات العملاء والمعاملات.
- تعتمد استراتيجية البنك على تقديم تجربة رقمية متكاملة بدون ورقيات، مع الحفاظ على التوافق مع مبادئ التمويل الإسلامي.

### 2.2.2. بنك فيصل الإسلامي المصري<sup>1</sup>

تبنى البنك استراتيجية تعتمد على الشراكة مع مزودي التكنولوجيا المالية عبر:

- إطلاق منصة رقمية مصرفية متكاملة بالتعاون مع شركة Intellect Global Consumer Banking عبر منتجها CBX Retail. تتيح المنصة للعملاء فتح الحسابات أونلاين وإدارة المصروفات الشهرية؛
  - طلب منتجات تمويل إسلامي رقميًا، من بينها تمويل بصيغة "اشترِ الآن وادفع لاحقًا".
- تمت مراجعة المنظومة من قبل البنك المركزي المصري لضمان توافقها مع المتطلبات التنظيمية والشرعية. مع الإشارة إلى أن البنك يستهدف من خلال هذا التحول جذب شرائح جديدة من العملاء الشباب والمهتمين بالحلول الرقمية المتوافقة مع الشرعية.

### 2.2.3. بنك البركة - مصر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نيوز واير. بنك فيصل الإسلامي المصري يطلق منصة CBX من Intellect لتقديم خدمات رقمية متوافقة مع الشرعية. 2023. <https://www.prnewswire.com/ae/ar/news-releases/-----cbx---intellect-global-consumer-banking-301777121.htm>. (19:15. 2025/04/16).

<sup>2</sup> فريق التحرير. بنك البركة يستعرض إنجازات الاستدامة والتحول الرقمي والشمول المالي لعام 2024. 2024. <https://www.almasdar.com/151286> (19:20. 2025/04/16).

يُعد من أوائل المصارف الإسلامية التي دجت الاستدامة بالشمول المالي والتحول الرقمي، واستندت استراتيجيته إلى العناصر التالية:

- تطوير خدمات الإنترنت البنكي وتطبيقات الهاتف؛
- توفير محافظ إلكترونية مرتبطة بالحسابات الجارية؛
- تعزيز الربط الرقمي بين الفروع لضمان مركزية الخدمات؛
- إطلاق خدمات مخصصة لقطاعات غير مخدومة رقمياً سابقاً، مثل التمويل الأصغر.

وقد ربط البنك بين التحول الرقمي وأهداف اجتماعية مثل: دعم الفئات الأقل وصولاً إلى الخدمات المصرفية، ما يعكس التوجه الإسلامي للبنك نحو العدالة الاقتصادية والتمكين المجتمعي. وفي المقابل، توفر الحكومة المصرية بيئة داعمة لهذا النمو من خلال استراتيجيات الشمول المالي والتحول الرقمي ضمن رؤية مصر 2030، وهو ما يمنح البنوك الإسلامية فرصاً كبيرة للتوسع، وخاصة مع ظهور شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية الإسلامية؛ فحسب تقرير التقرير العالمي للمالية الإسلامية (Global Islamic Finance Report)، تعدُّ مصر من الدول المرشحة للنمو في بيئة التكنولوجيا المالية الإسلامية (FinTech) الإسلامي، إذا ما تم تجاوز التحديات التنظيمية والتعليمية المرتبطة بالسوق.<sup>1</sup>

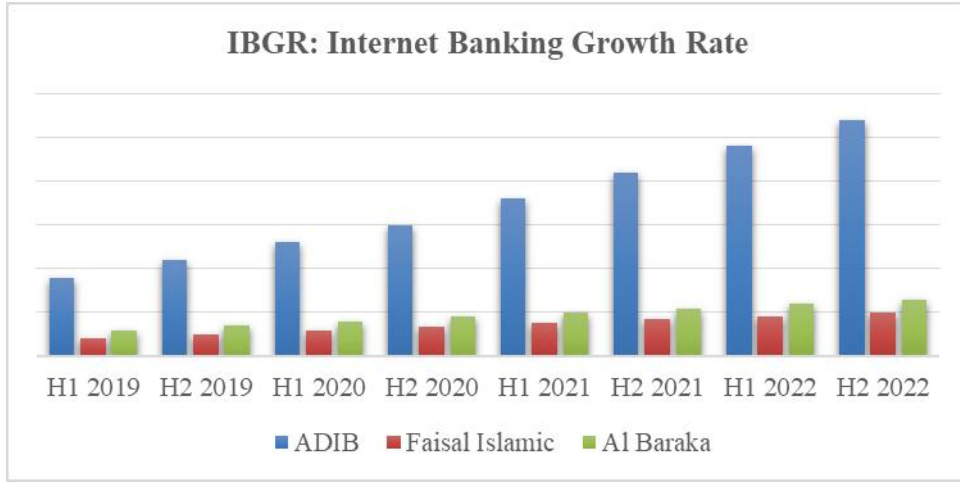
### 3. مظاهر التحول الرقمي على المصارف الإسلامية<sup>2</sup>

يُعد التحول الرقمي من أبرز العوامل المؤثرة في بنية العمل المصرفي الإسلامي، إذ أسهم في إعادة تشكيل أساليب تقديم الخدمة وتعاملات العملاء، وأبرز مجموعة من الآثار العملية كما انعكس في أداء بعض البنوك الإسلامية بمصر. والشكل رقم (02-10) يستعرض جانباً منها كما يلي:

#### شكل رقم (02-09): معدل نمو استخدام الخدمات البنكية عبر الإنترنت

<sup>1</sup> Dinarstandard. Op.cit.

<sup>2</sup> هبة أقدم وزملائها. أثر مؤشرات التحول الرقمي في ربحية المصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية). مجلة بحوث جامعة حلب. سلسلة العلوم الاقتصادية. حلب (سوريا). العدد 50. 2024. ص ص 11/09.



**المصدر:** هبة أمدح وزملائها. أثر مؤشرات التحول الرقمي في ربحية المصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية). مجلة بحوث جامعة حلب. سلسلة العلوم الاقتصادية. حلب (سوريا). العدد 50. 2024. ص ص 11/09.

تُظهر البيانات نصف السنوية للفترة (2019-2022) تباينًا واضحًا في مدى تبني البنوك الإسلامية في مصر للتحول الرقمي؛ فقد تصدر بنك أبو ظبي الإسلامي (ADIB) مختلف المؤشرات، وسجل أعلى معدلات نمو في مآكينات الصراف الآلي والبطاقات الإلكترونية والفروع الرقمية ومعاملات الإنترنت البنكي وكذا الهاتف البنكي. ويعكس هذا التقدم استثمارًا استراتيجيًا واسع النطاق في البنية الرقمية والخدمات التفاعلية.

أما بنك البركة، فقد جاء في المرتبة الثانية محافظًا على وتيرة نمو ثابتة تشير إلى توجه تدريجي نحو الرقمنة دون اندفاع سريع، بينما اتسم أداء بنك فيصل الإسلامي بالتحفظ النسبي؛ إذ جاءت معدلات النمو لديه أقل، لكنه أظهر تحسنًا تدريجيًا خصوصًا في خدمات الهاتف البنكي والبطاقات الإلكترونية خلال الفترات الأخيرة، مما قد يدل على بدء تحول ملموس.

تؤكد هذه الاتجاهات أن التحول الرقمي لم يكن موحدًا بين البنوك، بل تفاوت بحسب القدرات المؤسسية والاستراتيجيات التقنية، ومدى جاهزية كل بنك للتكيف مع البيئة الرقمية.

### المطلب الثاني: تجربة نيجيريا

تقوم نيجيريا ببذل بعض الجهود في مجال التحول الرقمي للصيرفة الإسلامية، حيث تسعى للاستفادة من التكنولوجيا المالية لتعزيز الوصول إلى خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة، مما يساهم في تحسين الشمول المالي في البلاد.

1. نبذة عن الصيرفة الإسلامية<sup>1</sup>

بدأت الصناعة المصرفية الإسلامية في نيجيريا عام 1991 مع إصدار قوانين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، التي جاءت كإصلاحات تتعلق بالنظام المصرفي لتحل محل القوانين المصرفية لسنة 1969، حيث دعت هذه القوانين إلى اعتماد مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، والذي يُعد المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه المصارف الإسلامية. وفي سنة 2015، بلغ عدد المؤسسات التي تقدم خدمات مصرفية تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية في نيجيريا أربع مؤسسات، وقد شهدت الصيرفة الإسلامية تطورًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغ إجمالي التمويل المتوافق مع الشريعة الإسلامية خلال الربع الأول من سنة 2013 نحو 10 آلاف نيرة نيجيرية، ليرتفع إلى الضعف تقريبًا خلال الربع الأول من سنة 2015، حيث قُدِّر بـ 21 ألف نيرة نيجيرية، ثم واصل ارتفاعه ليبلغ 40 ألف نيرة نيجيرية خلال الربع الأول من سنة 2018.

## 2. استراتيجية التحول الرقمي

تُعد نيجيريا من أبرز الدول الإفريقية التي تبنت توجهًا مزدوجًا يتمثل في دعم الصيرفة الإسلامية، وتعزيز التحول الرقمي في القطاع المصرفي. هذا التلاقي بين الدعم المؤسسي للصيرفة الإسلامية من جهة، والسياسات التحفيزية للرقمنة من جهة أخرى، خلق بيئة تمكينية ساعدت البنوك الإسلامية على الدخول بفعالية في عالم التكنولوجيا المالية، وتقديم خدمات مصرفية رقمية متوافقة مع الشريعة.

2.1. دعم نيجيريا للصيرفة الإسلامية<sup>2</sup>

منذ سنة 2011، أبدت الحكومة النيجيرية والبنك المركزي اهتمامًا واضحًا بالصيرفة الإسلامية انطلاقًا من إدراكها لدورها في تعزيز الشمول المالي وتوسيع قاعدة الخدمات البنكية لتشمل شريحة المسلمين الذين يُقدَّر عددهم بأكثر من 80 مليون نسمة، وقد تُرجم هذا الدعم في عدة إجراءات تنظيمية ومؤسسية أبرزها:

<sup>1</sup> محمد موساوي وزملائه. هل تساهم الصيرفة الإسلامية في النمو الاقتصادي -دراسة لعينة من الدول-. مجلة الاقتصاد والمناجمت. جامعة تلمسان (الجزائر). مجلد 20. العدد الأول. 2021. ص 22.

<sup>2</sup> Aliyu. Shehu Usman Rano. **Islamic banking and finance in nigeria : issues challenges and oppurtunities.** Munich personal RePEc archive. University Library of Munich (Germany) No 42573. 2012. P P 7 9.

- إصدار تراخيص لبنوك إسلامية مثل: جاعي بنك (Jaiz Bank) الذي يُعد أول بنك إسلامي في نيجيريا، وتاج بنك (TAJ Bank) لاحقًا؛<sup>1</sup>
- تطوير أطر تنظيمية للبنوك غير الربوية عبر البنك المركزي النيجيري (CBN)، بما في ذلك إقرار سياسات الامتثال لأحكام الشريعة؛
- إدخال أدوات دعم السيولة المتوافقة مع الشريعة لتسهيل عمليات الإقراض والتمويل دون اللجوء إلى الفوائد التقليدية.

## 2.2. التزام نيجيريا بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي<sup>2</sup>

إلى جانب دعمها للبنوك الإسلامية، وضعت نيجيريا خططًا استراتيجية لتحفيز التحول الرقمي في النظام المالي، وعلى رأسها:

- خارطة طريق المدفوعات (PSV2025) التي تهدف إلى تسريع المدفوعات الرقمية، تبني البلوكشين، وتشجيع استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي؛
- إطلاق العملة الرقمية للبنك المركزي (eNaira) في سنة 2021 لتكون منصة دفع إلكترونية مرنة، آمنة، وقابلة للتكامل مع أنظمة البنوك الإسلامية؛
- تطوير بنية تحتية مالية رقمية حديثة مثل نظام الدفع الفوري (NIBSS Instant Payments) الذي يربط جميع البنوك ويتيح تنفيذ المعاملات الإلكترونية في ثوانٍ.

## 2.3. تقاطع الدعمين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jaiz Bank. *Products and Digital Banking Services*.2023. <https://jaizbankplc.com/products> . (16/04/2025. 20 :00).

<sup>2</sup> Uzoma heman ononye. **Digital transformation and firm performance nexus :A study of commercial banks in delta state nigeria**. Theresa journal of humanities and social sciences. Vol 10 No 2. 2024. P P 122 124.

<sup>3</sup> Olatunji Kamaldeen. **The impact of fintech on operational Performance of islamic banks in africa**. 2024. [https://www.researchgate.net/publication/379956557\\_The\\_Impact\\_of\\_Fintech\\_on\\_Operational\\_Performance\\_of\\_Islamic\\_Banks\\_in\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/379956557_The_Impact_of_Fintech_on_Operational_Performance_of_Islamic_Banks_in_Africa) .( 12/04/2025. 23 :25).

وَقَرَّ هذا الجمع بين الدعم المؤسسي للصيرفة الإسلامية والبنية الرقمية المتطورة بيئة مثالية للبنوك الإسلامية كي تتبنى التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية، ومن أبرز الأمثلة على ذلك:

- استثمار TAJ Bank في حلول التكنولوجيا المالية (Islamic FinTech)، مثل الدفع عبر رموز QR، ومحافظ الهواتف الذكية، ومنصات الاستثمار التشاركي؛
- تُعد TaqwaTech شركة تكنولوجيا مالية تعاونت مع عدة بنوك إسلامية لتطوير حلول دفع رقمية متوافقة مع الشريعة الإسلامية. ومن خلال المحافظ الإلكترونية وتطبيقات الدفع، يستطيع العملاء إجراء معاملاتهم بما يتوافق مع المبادئ الإسلامية، مما يسهم في تعزيز الشمول المالي وتيسير الوصول إلى الخدمات المالية؛
- توسّع Jaiz Bank في تقديم خدمات الإنترنت البنكي وتطبيقات الهاتف المحمول التي تتيح فتح الحسابات وإجراء المعاملات عن بُعد، وقد حصل على إشادة من البنك المركزي النيجيري لدوره في دعم الشمول المالي، خصوصًا في المناطق الريفية ذات الوصول المحدود للفروع البنكية التقليدية.

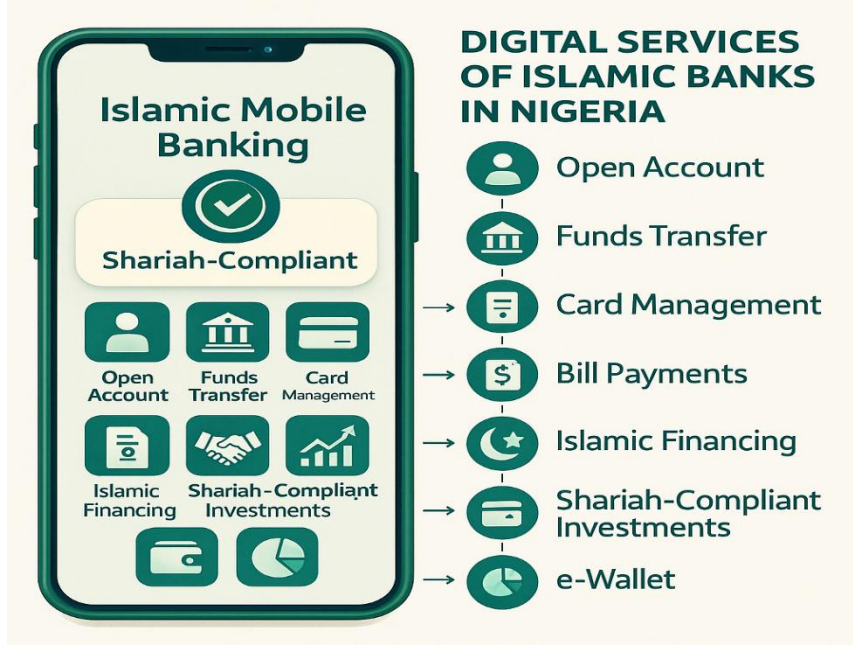
### 3. الخدمات الرقمية المعتمدة لدى البنوك الإسلامية<sup>1</sup>

تشمل الخدمات الرقمية المتبناة من قبل البنوك الإسلامية النيجيرية ما يلي:

- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لإدارة الحسابات، وإجراء التحويلات، ودفع الفواتير؛
- تطبيقات الهاتف المحمول: تُستخدم على نطاق واسع من قبل "جاعي بنك" و"تاج بنك"، وتتميز بتصميم يتوافق مع تعاليم الشريعة؛
- المحافظ الرقمية (Digital Wallets): يتم ربطها بحسابات جارية غير ربوية، وتتيح الشراء والدفع الإلكتروني؛
- أنظمة الدفع عبر نقاط البيع (POS) لخدمة المتاجر والمحال التجارية ضمن نظام متوافق مع الشريعة؛
- التمويل الرقمي الإسلامي من خلال منصات إلكترونية تعتمد عقود المراجعة والإجارة والمشاركة لتوفير التمويل بدون فائدة؛ وهذا ما يوضحه الشكل الموالي رقم (...-...):

<sup>1</sup> Olatunji Kamaldeen. Op. cit.

شكل رقم (10-02): تصميم تطبيق مصرفي إسلامي متكامل في نيجيريا



المصدر: P 5 .Op. Cit. Global Islamic Fintech Report 2024/25.

فضلا عن ذلك، تشهد مبادرات الصكوك الرقمية المعتمدة على تقنية البلوكتشين تطورًا ملحوظًا، حيث تُستخدم تقنية دفاتر الحسابات الموزعة (DLT) لتبسيط هيكل الصكوك وتسويتها وضمان الامتثال لأحكام الشريعة. تُسهم هذه التقنية في تقليل الأعباء الإدارية وتعزيز الشفافية، مما يجعل سوق رأس المال الإسلامي في نيجيريا أكثر جذبًا للمستثمرين الأفراد والمؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Global Islamic Fintech Report 2024/25. Op. Cit. .P 5

## خلاصة

أظهرت تجارب التحول الرقمي في مجال الصيرفة الإسلامية ثراءً واضحًا وتنوعًا في النماذج المعتمدة؛ حيث اعتمدت جميعها على استراتيجيات وطنية للرقمنة دمجت الأبعاد التنظيمية والتقنية والشرعية. ورغم التباين في درجات التقدم، إلا أن نقاط التلاقي برزت من خلال حرص معظم الدول على تبني حكمة رقمية واضحة، توفير بيئة تشريعية مرنة، ودعم الابتكار عبر التكنولوجيا المالية (Fintech) بما يخدم تحقيق الشمول المالي وتوسيع نطاق الخدمات الإسلامية. غير أن أوجه الاختلاف بدت جلية في طبيعة المقاربات المعتمدة؛ فبينما اتسمت تجربة ماليزيا وإندونيسيا بالشمولية والتكامل بين مؤسسات الدولة والبنك المركزي، اعتمدت السعودية والإمارات على نماذج أكثر ديناميكية مدفوعة بالاستثمار التقني والحكومة الرقمية. أما مصر ونيجيريا، فركزتا على استغلال التكنولوجيا الرقمية لتسريع الشمول المالي وتجاوز القيود البنكية التقليدية رغم تفاوت التحديات التنظيمية والاقتصادية بينهما.

تعكس هذه الفروقات ارتباط نجاح التحول الرقمي ليس فقط بتوافر التكنولوجيا، بل أيضًا بالالتزام المؤسسي، وملاءمة الأطر القانونية، ومدى نضج السوق المالية الإسلامية.

# الفصل الثالث: التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية الجزائرية

## تمهيد

تسعى المصارف الإسلامية في الجزائر، على غرار نظيراتها التقليدية، إلى مسايرة التحول الرقمي لمواكبة التحديات التنافسية وتلبية تطلعات العملاء المتزايدة نحو خدمات مصرفية مرنة، سريعة وآمنة. غير أن هذا التوجه الرقمي لا يخلو من تعقيدات، وخاصة عند الحديث عن المصارف الإسلامية التي تُقيد أنشطتها بضوابط الشريعة الإسلامية، مما يفرض عليها ضمان التوازن بين متطلبات العصر الرقمي ومبادئ العمل المصرفي الإسلامي. إن التطرق إلى التحول الرقمي في سياق المصارف الإسلامية الجزائرية يفتح المجال لفهم مدى انخراط هذه المؤسسات في مسار التحديث، ومدى تكيفها مع التطورات التكنولوجية، فضلاً عن استكشاف التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، الجوانب التشريعية، والثقافة التنظيمية وضمان توافق الحلول الرقمية مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

## المبحث الأول: الصيرفة الإسلامية في الجزائر

تُعتبر الصيرفة الإسلامية أحد أبرز أشكال العمل المصرفي البديل، حيث تقوم على أسس الشريعة الإسلامية التي تمنع التعامل بالفائدة (الربا) وتُشجع على التمويل القائم على المشاركة والعدالة. وقد شهد هذا النوع من الصيرفة نموًا ملحوظًا في مختلف دول العالم الإسلامي، كما بدأت تجد لنفسها موطئ قدم في الأسواق المالية العالمية.

## المطلب الأول: النشأة والتطور

لقد بدأت تجربة الجزائر مع الصيرفة الإسلامية فعلياً في عام 1991، أي بعد أشهر قليلة من صدور قانون النقد والقرض رقم 90-10، والذي اعتبر من الإصلاحات الأساسية التي مست النظام المصرفي الجزائري؛ حيث تم تأسيس بنك البركة ومصرف السلام، لتتوسع بعد ذلك إلى فتح النوافذ الإسلامية على مستوى البنوك التجارية الخاصة والعمومية.

## 1. فكرة الصيرفة الإسلامية

تعود فكرة إنشاء مصرف إسلامي في الجزائر إلى سنة 1928، حين دعا الشيخ "إبراهيم أبو اليقظان" رجال المسلمين الجزائريين إلى تأسيس مصرف يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث كتب في هذا الشأن مقالة موسومة "بجاجة الجزائر إلى مصرف أهلي"، ونشرت هذه المقالة في صحيفة "وادي مزاب" يوم 11 محرم 1347هـ الموافق 29 جوان 1928، ولقد لقيت هذه الدعوة صدى واستجابة كبيرة من طرف أغنياء الجزائر القاطنين بعاصمة الجزائر، فقدموا ملفاً كاملاً لإنشاء مصرف إسلامي وأطلق عليه اسم "البنك الإسلامي الجزائري"، وهو ما يؤكد أن الجهة المخولة لم تعارض هذه الفكرة في بداية الأمر وأيضاً طلبت منهم تكوين الملف كاملاً، لكن في النهاية لما منح تراخيص لإنشاء مؤسسات القرض لم يتم قبول الملف.

والسبب في ذلك أن الاحتلال الفرنسي رفض هذه الفكرة خصوصاً وأن المستعمر كان يستعد للاحتفال بالذكرى المئوية لاحتلال الجزائر. إذن يمكن القول إن الشيخ إبراهيم أبو اليقظان كان أول من نادى بفكرة الصيرفة الإسلامية في الجزائر وعن إمكانية تأسيس مصرف إسلامي في الجزائر في أواخر عشرينات القرن الماضي، غير أن الفكرة لم تتجسد على أرض الواقع في تلك الفترة والسبب لا يعود لاعتبارات قانونية بقدر ما يرتبط بدوافع سياسية من قبل المستعمر الفرنسي.

## 2. تطور العمل المصرفي الاسلامي بالجزائر

بعد صدور قانون النقد والقرض والذي سمح بإنشاء البنوك الخاصة في الجزائر سواء كانت محلية أو أجنبية، تم تأسيس أول بنك إسلامي في الجزائر في سنة 1991، ويتعلق الأمر ببنك البركة. وبعد سنوات طويلة، تم إنشاء مصرف ثان وهو "مصرف السلام" والذي بدأ عمله في سنة 2008. وبعد صدور النظام 02-20، توسع العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر وذلك من خلال فتح النوافذ الإسلامية في البنوك العمومية.<sup>1</sup>

### 2.1. حالة بنك البركة

تعود فكرة إنشائه إلى سنة 1984 من خلال محادثات أجراها بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري مع شركة البركة الدولية، حيث أسفرت هذه المحادثات على حصول الجزائر على قرض مالي بقيمة 30 مليون دولار، خصص لدعم تمويل التجارة الخارجية، كما عززت هذه المحادثات ونتائجها ثقة الطرفين ببعضهما، الأمر الذي سمح بإقامة الندوة الرابعة لمجموعة دلة البركة المصرفية في الجزائر في نوفمبر 1986. أين نوقشت فكرة إنشاء مصرف إسلامي في الجزائر لتتجسد هذه الفكرة على أرض الواقع بإبرام اتفاقية إنشائه بتاريخ 01 مارس 1990 بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري وشركة دلة القابضة، وبصدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 قدم الترخيص لبنك البركة الجزائري ليتم افتتاحه رسمياً في 20 ماي 1991، وبأشر أعماله المصرفية ابتداء من الفاتح سبتمبر 1991.

### 2.2. حالة مصرف السلام

بعد سنوات من تأسيس بنك البركة الجزائري تم اعتماد ثاني مصرف إسلامي "مصرف السلام الجزائري" كشركة التعاون الجزائري الإماراتي، جاء تأسيس المصرف بتاريخ 20 أكتوبر 2008، يستهدف تقديم خدمات مصرفية مبتكرة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

## 3. النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية

تُعَدُّ النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية جسراً يربط بين مبادئ الشريعة الإسلامية والخدمات المالية الحديثة ضمن مؤسسة واحدة.

<sup>1</sup>سليمة بن زكّة، عزالدين شروف، واقع الصيرفة الإسلامية في الجزائر - دراسة تحليلية تقييمية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة (الجزائر)، المجلد 10 العدد 02، تاريخ النشر 30/12/2022 ص ص 290-309.

### 3.1. حالة البنوك الخاصة

قامت العديد من البنوك التقليدية الخاصة في الجزائر بتقديم بعض الخدمات المالية التي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، إلى جانب تقديمها للخدمات المالية التقليدية، وتتمثل أهم هذه البنوك فيما يلي:

#### 3.1.1. بنك الخليج

هو بنك تجاري أجنبي تأسس بموجب القانون الجزائري في سنة 2004، وهو تابع لمجموعة بنك البرقان بالكويت، يهدف البنك إلى تلبية حاجات عملائه من خلال تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التقليدية. وفي إطار سياسته الرامية لتحقيق تنمية شاملة واستجابة لطلبات المستهلك الجزائري، قام البنك بتقديم بعض المنتجات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية كصيغة المراجعة، وقد بلغت نسبة القروض الممنوحة وفق أحكام الشريعة الإسلامية في سنة 2013 حوالي 22% من مجموع القروض الممنوحة من طرف البنك.

#### 3.1.2. بنك ترست

هو مصر فتأسس بموجب القانون الجزائري، بدأ نشاطه في أبريل سنة 2003 برأسمال قدره 750 مليون دينار، ثم ارتفع إلى 13 مليار دينار ثم إلى 17 مليار دينار في سنة 2012 و 2019 على التوالي. ومنذ عدة سنوات، أطلق البنك منتجات الصيرفة الإسلامية كالبيع بالأجل، التمويل بالسلم، التوفير التضامني، بالإضافة إلى التمويل بالإجارة مع الوعد بالبيع.<sup>1</sup>

#### 3.1.3. بنك الإسكان للتجارة والتمويل

هو بنك خاص برأسمال قدره 10 مليار دينار تأسس في سنة 2003، كانت تبلغ حصة البنك 61,2% من رأسماله، ثم ارتفعت في سنة 2014 إلى 85%. يتواجد هذا البنك بسبعة فروع موزعة على المستوى الوطني ويقدم خدمات مصرفية متنوعة لعملائه، كما أطلق البنك في سنة 2015 بعض المنتجات المصرفية الإسلامية التي توفر لعملائه حلولاً تمويلية مثل: المراجعة، المضاربة، بيع السلم والاستصناع.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 295.

### 3.2. حالة البنوك العمومية

بعد صدور النظام رقم 20-02 مؤرخ في 23 مارس 2020 يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، والذي يسمح للبنوك العمومية بفتح النوافذ الإسلامية، قام بنك الجزائر بمنح الترخيص للبنوك العمومية لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، وذلك بعد موافقة الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية على هذه المنتجات وكذلك بعد استيفاء جميع الشروط اللازمة لذلك.

#### 3.2.1. البنك الوطني الجزائري

بعد حصوله على ترخيص لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية بتاريخ 30 جويلية 2020 من قبل الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، بادر البنك الوطني الجزائري في تقديم منتجات الصيرفة الإسلامية رسميا يوم 04 أوت 2021، ليكون بذلك أول بنك عمومي في الجزائر يتبنى هذا النوع من المعاملات المالية الإسلامية. يقدم البنك تسعة منتجات للصيرفة الإسلامية موجهة لتمويل الأفراد، المؤسسات والمهنيين، وتمثل فيما يلي: حساب التوفير الإسلامي للشباب، الإجارة المنتهية بالتملك، حساب التوفير الإسلامي، الحساب الجاري الإسلامي، حساب الاستثمار الإسلامي، المراجعة: المراجعة لاقتناء السيارات، المراجعة العقارية، المراجعة لاقتناء تجهيزات، وحساب ودائع تحت الطلب.

وبتاريخ 16 سبتمبر 2021، قام البنك بتحويل وكالة "حسين داي" رقم 635 الى وكالة مخصصة حصريا لتقديم خدمات الصيرفة الإسلامية، بعد أن كانت تحتوي على نافذة إسلامية؛ وهذا ما يؤكد سعي البنك لتوسيع تبنى وتطوير معاملات الصيرفة الإسلامية. وعلى هامش تحويل هذه الوكالة، أطلق البنك منتجا جديدا خاصا بالسكن وقد أطلق عليه اسم "الإجارة العقارية المنتهية بالتملك"<sup>1</sup>.

#### 3.2.2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحصل البنك بتاريخ 29 سبتمبر 2020 على شهادة المطابقة الشرعية من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، وفي 16 مارس 2021 شرع رسميا في

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 295.

تسويق منتجات الصيرفة الإسلامية. يقوم البنك بتقديم مجموعة من المنتجات الموافقة لأحكام الشريعة الإسلامية مصنفة إلى صنفين، وهي كما يلي:

- صنف بالحسابات، ويشمل: حساب توفير أجيال إسلامي، حساب جاري إسلامي، حساب الشيك إسلامي، حساب ادخار إسلامي استثماري، حساب توفير إسلامي؛
- صنف يشمل مجموعة من المنتجات بصيغة المراجعة: المراجعة لوسائل النقل، المراجعة للصفقات العمومية المراجعة للأشغال، المراجعة للمصادر، المراجعة للمواد الأولية، المراجعة للإنتاج الفلاحي، المراجعة على عتاد المهني.

### 3.2.3. القرض الشعبي الجزائري

شرع البنك بتاريخ 25 أكتوبر 2020 في تسويق منتجات الصيرفة الإسلامية على مستوى وكالته رقم 174 بوادي حيدرة "بالجزائر العاصمة" بعد أن تمت المصادقة عليها من طرف هيئة الرقابة الشرعية للبنك، بالإضافة إلى اعتماد بنك الجزائر. تتضمن عمليات الصيرفة الإسلامية لدى القرض الشعبي الوطني: عمليات لتمويل الأفراد، المؤسسات والشركات وهي كالتالي:<sup>1</sup> الحساب الجاري الإسلامي، حساب الصك الإسلامي، حساب التوفير الإسلامي، المراجعة عقار، المراجعة سيارة والمراجعة.

### المطلب الثاني: تنظيم الصيرفة الإسلامية في الجزائر

تتطرق لدراسة النصوص التشريعية والتنظيمية التي فتحت المجال لظهور الصيرفة الإسلامية في الجزائر وذلك كما يلي:

#### 1. قانون النقد والقرض

إن القانون رقم 90-10 كان انعكاسا لتحولات سياسية واقتصادية واسعة عرفتها الجزائر، هدفه إعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية، ونتج عنه نظام تتميز فيه البنوك عن المؤسسات المالية الأخرى والبنك المركزي الذي يمثل السلطة النقدية، حيث استعاد هذا الأخير كافة صلاحياته في تسيير النقد والائتمان مع منحه استقلالية واسعة، كما استعاد البنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصاديين مستقلة، كما حوّل القانون السلطة التقليدية إلى مجلس النقد والقرض، وهو نفسه مجلس إدارة بنك الجزائر، فهذا

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 298.

الأخير يتمتع بصلاحيات واسعة في مجال النقد والقرض، يترأسه محافظ بنك الجزائر، و للمجلس الحق في إصدار الأنظمة المتعلقة بالنقد وشروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية وذلك تديما للنظام المالي والنقدي لمسايرة اقتصاد السوق.

لقد كان من أهم نتائج تطبيقه إنشاء أول بنك إسلامي خاص في الجزائر وهو بنك البركة، تجمع الإشارة إلى أن العمل به قد استمر إلى غاية صدور الأمر رقم 03-11 الذي تضمن قواعد التنظيم البنكي بما في ذلك تحديد الجهات المكلفة بتنظيم المهنة البنكية وهي: بنك الجزائر،<sup>2</sup> ومجلس النقد والقرض، واللجنة المصرفية.<sup>1</sup>

## 2. النظام 02-18

يُعتبر النظام 02-18 والمتضمن قواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية من طرف البنوك والمؤسسات المالية أول إطار قانوني وتنظيمي خاص بالمعاملات المتوافقة مع ضوابط الشريعة الإسلامية، حيث نص على أن العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية هي كافة العمليات التي تقوم بها البنوك والمؤسسات والمتمثلة في عمليات تلقي الأموال (الودائع)، وعمليات توظيف الأموال، والتمويل والاستثمار التي لا يترتب عنها تحصيل أو تسديد فوائد، وتخص هذه العمليات فئات المنتجات التالية: المراجعة، المشاركة، المضاربة، الإجارة، الاستصناع، السلم، وكذا الودائع في حساب الاستثمار. ويتعين على البنك أو المؤسسة المالية الراغبة في تقديم منتجات مالية تشاركية تقديم معلومات وافية دعما لطلب الترخيص المسبق من بنك الجزائر ومنها: بطاقة وصفية للمنتج، رأي مسؤول المطابقة للبنك أو المؤسسة المالية، الإجراء الواجب إتباعه لضمان الاستقلالية الإدارية والمالية لشبّك المالية التشاركية عن باقي أنشطة البنك أو المؤسسة المالية. كما يتعين على البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة وبعد حصولها على ترخيص مسبق من بنك الجزائر الحصول على شهادة مطابقة منتجاتها لأحكام الشريعة الإسلامية من طرف هيئة وطنية مؤهلة قانوناً لذلك.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 رمضان 1410 هـ الموافق 10 أبريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، العدد 16، بتاريخ 18 أبريل 1990، ص. 511.

النظام 20-02<sup>1</sup>

ألغى النظام 02-20 الذي يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية جميع أحكام النظام 02-18 السالف الذكر، وتضمن تعريف العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية بأنها " كل عملية بنكية لا يترتب عنها تحصيل أو تسديد للفوائد".

ومما تجدر الإشارة إليه أن النظام 02-20 قد حصر منتجات الصيرفة الإسلامية فيما يلي: المراجعة، المشاركة، المضاربة، الإجارة، السلم، الاستصناع، حسابات الودائع في حسابات الاستثمار". ويتعين على البنوك والمؤسسات المالية التي ترغب في تسويق منتجات الصيرفة الإسلامية تقديم ملف لبنك الجزائر من أجل طلب الترخيص المسبق.<sup>2</sup>

وفي مقارنة بسيطة بين أحكام النظام 02-18 والنظام 02-20، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن النظام 02-20 لم يختلف كثيراً عن النظام 02-18، بل جاء فقط لإزالة بعض الغموض؛
- استُبدل مصطلح "الصيرفة التشاركية" بـ "الصيرفة الإسلامية"، لكن المفهوم بقي نفسه في كلا النظامين؛
- كلا المصطلحين يشيران إلى العمليات التي تقوم بها البنوك أو المؤسسات المالية والتي لا يترتب عنها تحصيل أو دفع فوائد؛
- أن شروط ممارسة هذا النوع من الصيرفة بقيت نفسها تقريباً، مع تعديل بسيط يتعلق بتحديد الجهة المخولة قانوناً لمنح شهادة المطابقة لأحكام الشريعة، وأن النظام 02-20 حدّد الجهة بالهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية؛
- استُبدل مصطلح "الشبايك التشاركية" بـ "الشبايك الإسلامية"، مع بقاء نفس المعنى والمفهوم.

## المطلب الثالث: تحديات الصيرفة الإسلامية

يواجه العمل المصرفي في الجزائر عديد التحديات والمعوقات الأمر الذي يُفضي إلى محدودية انتشار منتجات الصيرفة الإسلامية، ويمكن الإشارة لأهمها من خلال الآتي:

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص498.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص500.

عوائق قانونية

هناك عوائق متعددة تخص المجال القانوني في الجزائر، يمكن الإشارة لبعضها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- غياب البيئة التشريعية الملائمة؛
- اختلاف مبادئ المصارف الإسلامية عن التقليدية بمنعها من اللجوء إلى سوق النقد أو الاقتراض بفائدة ربوية؛
- عدم تطوير النظام المحاسبي بما يلائم خصوصيات المصارف الإسلامية يجعل النتائج المحاسبية غير موثوقة لاتخاذ قرارات مالية وتمويلية دقيقة؛<sup>2</sup>
- تكييف الودائع والتمويلات التي تتلقاها البنوك وتمنحها على أنها قروض يمثل إشكالا قانونيا في تكييف الودائع الاستثمارية والتمويلات الإسلامية المبنية على عقود المضاربة والمشاركة والبيع الشرعية، وبلغى مبدأ المشاركة في الربح والخسارة من جانبي ميزانية البنك الإسلامي.
- وعاء تشكيل الاحتياطي الإلزامي الذي يجمع مختلف الودائع والمستحقات دون استثناء يعكس مفهوم الوديعة الاستثمارية بالإضافة إلى إمكانية تلقي فوائد ربوية عليه من قبل البنك المركزي؛
- عدم وجود سوق مالي وسوق تأمين؛
- عدم تناول القانون التجاري الجزائري لمنتجات الصيرفة الإسلامية من حيث شروطها وحقوق وواجبات أطراف العقد، والعقوبات في حالة التعدي والتقصير؛
- تحديات ضريبية من حيث عدم مراعاة الأزواج الضريبي الذي يثقل كاهل المصارف الإسلامية، خصوصا في صيغ المضاربة والرسم على النشاط المهني.

2. عوائق بشرية

يرجع هذا النوع من العوائق لعدة أسباب، نذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عز الدين حملة، عثمان علام، الصيرفة الإسلامية في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس (الجزائر)، المجلد 05، العدد 01، السنة 2018، ص 166.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 167.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 168.

- نقص في الكوادر المؤهلة للقيام بالعمليات المصرفية القائمة على أسس إسلامية؛ إذ يلاحظ عدم الاهتمام الكافي بالجانب البشري المؤهل للعمل المصرفي الإسلامي، بحيث أن معظم إدارات البنوك غير ملمة بالمعلومات حول المالية الإسلامية؛
  - يُعزى عدم فهم المتعاملين مع المصارف الإسلامية إلى الخلط بين التمويل الإسلامي والصناعة المالية التقليدية، مما أدى إلى اعتقاد البعض بأن الصيرفة الإسلامية مجرد ربا مقنن وتحايل على المصطلحات المالية؛
- فضلا عن ذلك، يمكن القول إن حصة البنوك الإسلامية في السوق المصرفية المحلية لا تزال محدودة، ولا تكاد تتجاوز نسبة 3%، غير أن المأمول هو رفع حصة التمويل الإسلامي بشكل معتبر. ولتحقيق ذلك، فإن هناك العديد من المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار أهمها:
- استكمال المنظومة التشريعية لسوق الصيرفة الإسلامية، بما في ذلك العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنك المركزي؛
  - التأكد من أن المنتجات والعقود التي يتم طرحها متوافقة فعلاً مع ضوابط الشريعة الإسلامية وليست مجرد منتجات صورية.

## المبحث الثاني: التحول الرقمي في الجزائر

يعرف القطاع المصرفي الإسلامي في الجزائر انطلاقة تدريجية نحو الرقمنة، حيث بدأت بنوك مثل البركة والسلام في تبني بعض الخدمات الرقمية، وسط تحديات تتعلق بالبنية التحتية، والتشريعات، وتقبل الزبائن.

## المطلب الأول: التحول الرقمي بالقطاع المصرفي

يشهد التحول الرقمي في الجزائر تقدماً تدريجياً، وسط جهود لتحسين الخدمات ومواجهة تحديات البنية التحتية والمهارات.

## 1. بؤادر التحول الرقمي

شهدت الجزائر انطلاقة متأخرة نسبياً في مسار التحول الرقمي، حيث بدأت بؤادر هذا التوجه في التسعينيات مع إدخال الإنترنت لأول مرة عام 1994 من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، ثم تطور تدريجياً بدخول تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة والخدمات العامة، وقد شكّل صدور القانون 05-18 سنة 2018 المتعلق بالتجارة الإلكترونية أحد أوائل المؤشرات التشريعية المهمة، حيث وُقِرَ إطاراً قانونياً لتنظيم المعاملات الرقمية، وخاصة ما يتعلق بحجية التوقيع الإلكتروني، وحماية المستهلك، وهو ما مثّل تحولاً نوعياً في المنظومة التشريعية الجزائرية تجاه الرقمنة<sup>1</sup>.

أطلقت الجزائر "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي" في ديسمبر 2022، كأول وثيقة رسمية تؤطر مسار الرقمنة ضمن رؤية 2030. تهدف الاستراتيجية إلى رقمنة الإدارة العمومية، تأهيل الموارد البشرية، وتحديث البنية التحتية الرقمية، مع برمجة أكثر من 500 مشروع للفترة 2023-2026،<sup>2</sup> يُركّز نحو 75% منها على تحسين الخدمات العامة وتحديث العلاقة بين المواطن والإدارة، إضافة إلى رقمنة قطاعات مثل الجمارك، الضرائب، والتعليم العالي.<sup>3</sup> وقد تم استحداث وزارة الرقمنة والإحصائيات لتنسيق الجهود، وإطلاق عملية رقمنة شملت 454 خدمة عمومية. كما تم إنشاء مركز حكومي للبيانات لضمان أمن المعلومات، وتأسيس هيئة للتصديق الإلكتروني بموجب القانون

<sup>1</sup> عمارة مسعودة. مناصرة حنان. دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية. جامعة غرداية (الجزائر). المجلد 07. العدد 02. 2022. ص ص 562-587.

<sup>2</sup> Akin Naphthal. *Algeria plans digital transformation agenda with over 500 projects by 2026*. Digital Economy Magazine. Digital Economy Media Group. 2024. <https://digitaleconomymag.com/algeria-plans-digital-transformation-agenda-with-over-500-projects-by-2026>. (18/04/2025. 18 :20).

<sup>3</sup> Meriem Benmouloud. "75% of Algeria's Digital Projects to Focus on Modernizing Public Services", Telecom Review Africa. January 2025. <https://www.telecomreviewafrica.com/articles/reports-and-coverage/4665-75-of-algeria-s-digital-projects-to-focus-on-modernizing-public-services>. (18/04/2025. 19 :10).

15-04، إلى جانب توسيع الربط الدولي ورفع سعة النطاق الترددي إلى 2.8 تيرابايت. وشملت الجهود دعم الابتكار من خلال منصة Start-up DZ ومنح علامة "مؤسسة ناشئة"، وتفعيل منصات تعليمية على غرار PROGRES و"فضاء تربيتك". وقد رافقت هذه التحركات إصلاحات قانونية مست قطاعات تقنية بهدف تأمين جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي<sup>1</sup>.

ورغم هذه الديناميكية، لا تزال الجزائر تواجه تحديات هيكلية تعيق التنفيذ الفعلي، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية التنسيق بين المؤسسات، ونقص الكفاءات البشرية المختصة، مما يتطلب إصلاحات مؤسسية وتكوينية عميقة لضمان نجاح التحول الرقمي على أرض الواقع.

## 2. التحول الرقمي بالقطاع المصرفي<sup>2</sup>

يُعد القطاع المصرفي من الركائز الحيوية للاقتصاد الوطني الجزائري، حيث كان من بين أوائل القطاعات التي بادرت باعتماد التحول الرقمي، مدفوعًا بمتطلبات العصر التكنولوجي وتغير أنماط سلوك الزبائن. ويضم السوق الجزائري 20 بنكًا وتسع مؤسسات مالية تنشط في المجال المصرفي.

### الإطار المؤسسي والتنظيمي لرقمنة البنوك

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية منذ التسعينيات سلسلة من الإصلاحات لمواءمة النظام المالي مع مبادئ اقتصاد السوق. وقد توجت هذه الجهود بإصدار القانون النقدي والمصرفي لسنة 2023، الذي جاء ليرسخ التحول الرقمي كمحور أساسي في تحديث القطاع، ويؤسس لنظام مالي عصري وتنافسي قادر على مواكبة المستجدات العالمية، أما المؤسسات المنظمة والمشغلة لهذا النظام تتمثل فيما يلي:

### شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين المصارف (SATIM)

تأسست سنة 1995 بمبادرة من سبعة بنوك عمومية، تُعد من الفاعلين الأساسيين في منظومة الدفع الإلكتروني في الجزائر. تضم الشركة اليوم 18 بنكًا إلى جانب بريد الجزائر، وتضطلع بدور محوري في إدارة وتشغيل

<sup>1</sup>عبد الاله شوشري. مريم بونيهي. دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر-رؤية 2030. مجلة معارف. جامعة البويرة (الجزائر). المجلد 18، العدد الأول. (جوان 2023). ص ص 424/406.

<sup>2</sup>انيس عياش. عبد القادر صالح. متطلبات تطوير المنتجات الرقمية في القطاع المصرفي الجزائري -دراسة تطبيقية للفترة 2016-2023. مجلة اقتصاد المال والأعمال. جامعة الوادي (الجزائر). العدد 02، المجلد 09، أكتوبر 2024. ص ص 67/62.

أنظمة الدفع عبر البطاقات البنكية، وضمان التشغيل البيئي (interoperability) بين مختلف البنوك والمؤسسات المالية. كما تتولى وضع المعايير التقنية والتنظيمية للدفع الإلكتروني، وتسهم في دعم البنوك في تطوير خدمات ومنتجات دفع مبتكرة، بما يعزز من كفاءة النظام المالي ويرتقي بجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

### تجمع النقد الآلي (Groupement d'Intérêt Économique Monétique)

تُعد "تجمع النقد الآلي" هيئة جماعية تأسست سنة 2014 تحت إشراف بنك الجزائر، وتضم في عضويتها 19 جهة، من بينها 18 بنكًا وبنكًا وبنك الجزائر. تلعب هذه الهيئة دورًا استراتيجيًا في تنظيم وتطوير نظام الدفع الوطني، حيث تُعنى بتعزيز أمان نظم الدفع، وتحديد المعايير الموحدة التي تضمن توافق وسائل الدفع المختلفة. كما تشرف على إدارة منصات المصادقة وتوجيه المعاملات، إلى جانب اضطلاعها بمهام التكوين والتوعية حول استخدام وسائل الدفع الإلكترونية، ومكافحة الاحتيال الإلكتروني، بما يساهم في ترسيخ الثقة في البيئة الرقمية المصرفية.

### شركات التكنولوجيا المالية (FinTechs)

تلعب شركات التكنولوجيا المالية (FinTechs) دورًا متزايد الأهمية في دعم التحول الرقمي للقطاع المصرفي الجزائري، من خلال تقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز كفاءة المعاملات. ومن أبرز هذه الشركات الناشئة: شركة BEYN التي طوّرت تطبيق WEMPAY كأحد أبرز حلول الدفع الإلكتروني المعتمدة على رمز الاستجابة السريعة، وشركة TELETIC المتخصصة في تطوير حلول إعادة شحن الرصيد والدفع الإلكتروني، إضافة إلى تقديم تقنيات متقدمة في مجال الأمان وتحليل البيانات. أما شركة UbexPay فتقدم أدوات حديثة لإدارة عمليات الدفع الإلكتروني، مما يساهم في تسهيل العمليات المالية وتسريع وتيرتها.

### 3. منتجات التحول الرقمي

اعتمدت البنوك الجزائرية على استراتيجية تحول رقمي متكاملة شملت التحديث التكنولوجي للبنية التحتية، وإعادة هيكلة العمليات البنكية، وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات الرقمية، إلى جانب الاستثمار في الابتكار وتكنولوجيا المعلومات. وقد أثمر هذا التوجه عن بروز نوعين رئيسيين من المنتجات الرقمية:

### المنتجات التسييرية

تهدف هذه المنتجات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك، وتطوير أنظمة المراقبة الداخلية، وتعزيز الشفافية المالية. ومن أبرز هذه المنتجات:

- الإنترنت والبريد الإلكتروني المهني: تُستخدم لتسهيل التواصل الداخلي بين الموظفين والفروع، وتسريع تبادل الوثائق والمعلومات الإدارية الحساسة بشكل آمن؛
- أنظمة المعلومات المصرفية (Core Banking Systems): تمكّن من تسجيل العمليات المالية والمعاملات البنكية وفق النظام المحاسبي المالي الدولي، وتوفير قواعد بيانات متكاملة لصنع القرار؛
- المركزيات الرقابية: مثل مركزية المخاطر ومركزية المستحقات، التي تتيح تجميع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن ومتابعة الالتزامات المالية للحد من التداخلات الائتمانية والمخاطر المحتملة؛
- التطبيقات المصرفية التسييرية: تُستخدم لمراقبة أداء الفروع، وتتبع تحصيل القروض، ورصد جودة المحفظة الائتمانية، وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا؛
- المنصات الرقمية للربط مع الهيئات العمومية: مثل بوابات الضرائب والجمارك، والتي تسمح بالتفاعل الرقمي بين البنوك والجهات الحكومية لتسوية المعاملات القانونية والجمركية بسرعة وشفافية.

### المنتجات التجارية

تنقسم المنتجات التجارية الرقمية إلى فئتين رئيسيتين هما: المنتجات الرقمية داخل الفروع، والمنتجات الرقمية عن بُعد. فأما الفئة الأولى فتشمل عناصر الأنظمة والأجهزة والمحطات والألواح التالية:

- نظام التسوية الإجمالية الفورية (RTGS): يُستخدم لتسوية المعاملات الكبرى بين البنوك في الزمن الحقيقي، مما يرفع من كفاءة السيولة ويحد من المخاطر النظامية؛
- نظام المقاصة الإلكترونية (ATIC): يدير تبادل وسائل الدفع التقليدية بشكل رقمي (مثل الشيكات والحوالات)، ويساهم في تقليص المدة الزمنية لمعالجة العمليات؛
- أجهزة الصراف الآلي (GAB/DAB): تُستخدم لسحب النقود، وإجراء تحويلات، والاطلاع على الرصيد، مما يخفف الضغط على الفروع؛

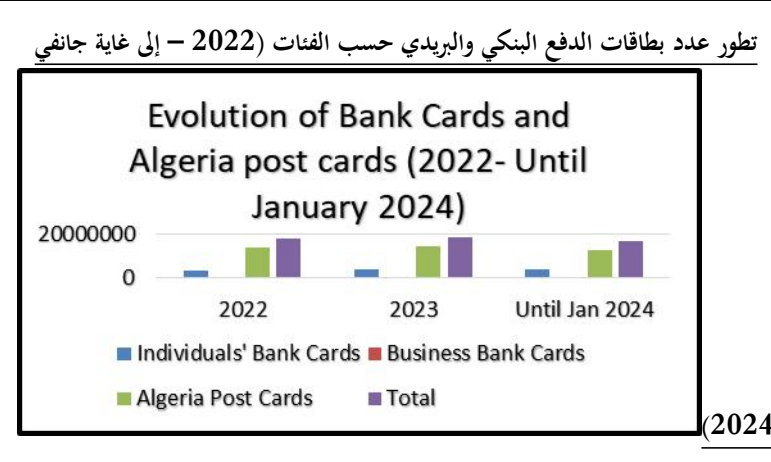
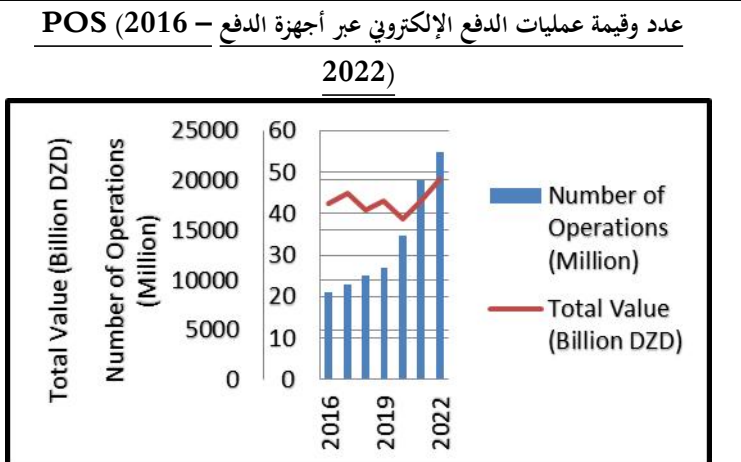
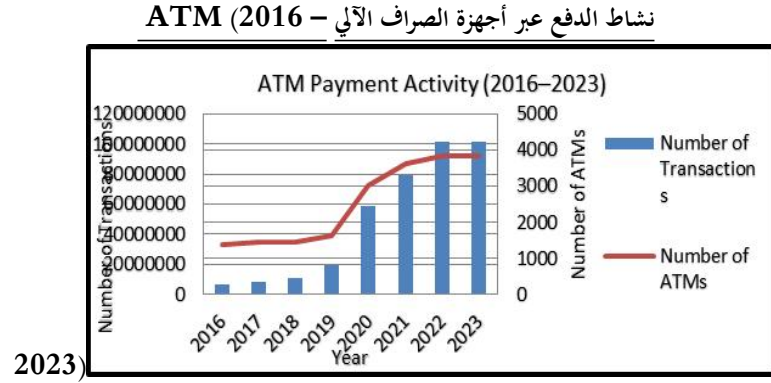
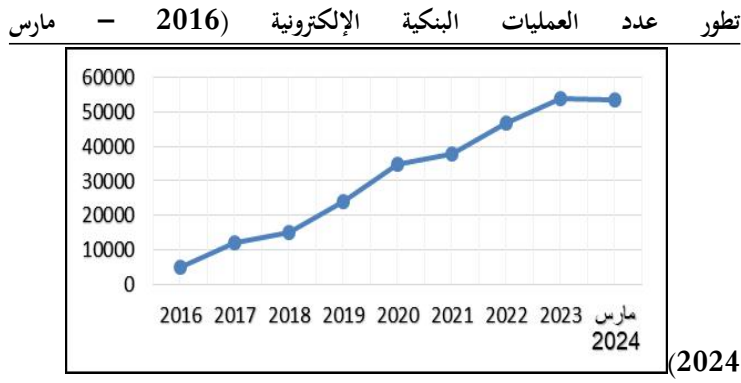
- محطات الدفع الإلكتروني (TPE): تتيح قبول الدفع عبر البطاقات البنكية (CIB) في نقاط البيع، وقد أصبحت منتشرة بشكل كبير في مختلف الأنشطة التجارية والخدمات؛
- الألواح الرقمية (Tablets): تستعمل داخل الفروع لتقديم استشارات رقمية، وتوفير تجربة زبون تفاعلية ومبسطة.

وأما الفئة الثانية فتشمل عناصر الخدمات والتمويل والعملية والمنصات والبطاقات التالية:

- الخدمات المصرفية الإلكترونية والنقالة: مثل تطبيقات BN@tic و AGB Online التي تتيح إدارة الحساب، دفع الفواتير وتحويل الأموال من أي مكان وفي أي وقت؛
- خدمات الحماية والتحقق: كرمز الأمان CVV2، وتقنيات التوطين الإلكتروني المسبق التي تتيح المصادقة الآمنة على العمليات؛
- التمويل الإلكتروني (E-Funding): يتيح تقديم طلبات التمويل والاستفسار عنها عن بعد، ما يسهم في تبسيط الإجراءات وتقليص آجال المعالجة؛
- العملة الرقمية: ورد ذكرها ضمن قانون رقم 09-23 باعتبارها أداة مستقبلية مرنة تهدف إلى تعزيز التحكم في السيولة وتوسيع رقمنة النقود؛
- منصات الدفع الإلكتروني: مثل منصة CITWeb وخدمة تبادل البيانات المعلوماتية (EDI)، وتستخدم لمعالجة المدفوعات الإلكترونية بشكل آمن بين الزبون والتاجر أو بين المؤسسات؛
- بطاقات الدفع (CIB) بأنواعها المختلفة: مثل البطاقة مسبقة الدفع، بطاقة النخبة وبطاقة الأعمال، والتي تلبى حاجات شرائح متنوعة من العملاء.

يمثل الشكل الموالي مظاهر الرقمنة في القطاع البنكي، بحيث يعكس تطوراً ملحوظاً في مختلف جوانب الرقمنة البنكية بالجزائر، من خلال نمو عدد العمليات البنكية الإلكترونية والقيمة الإجمالية لتلك العمليات، بالإضافة إلى ارتفاع نشاط الدفع عبر أجهزة الصراف الآلي وتوسع عددها بشكل تدريجي. كما يظهر توسع في استخدام بطاقات الدفع بمختلف أنواعها (أفراد، مؤسسات، بريد الجزائر)، وهو ما يدل على تسارع التحول الرقمي وتزايد اعتماد الأفراد والمؤسسات على القنوات الرقمية، بما يعزز من كفاءة النظام المالي ويرفع من مستوى الشمول المالي.

شكل رقم (3-1): مظاهر رقمنة في القطاع البنكي



Source : Benahmed Kafía, The Digital Transformation In Algeria's Banking Sector: What Opportunities For The Country's Economy?, Educational Administration: Theory and Practice. International Center for Educators and Researchers (Turkey). 2024. Issue30.No(8). P458.

المطلب الثاني: تجربة مصرف السلام

يُجسد التحول الرقمي في مصرف السلام الإسلامي أحد أبرز ملامح تطور الصيرفة الإسلامية في الجزائر، في سعيها لمواكبة الابتكار التكنولوجي وتعزيز التنافسية في السوق المالية.

1. مراحل التحول الرقمي بمصرف السلام<sup>1</sup>

في إطار استراتيجيته للتحول الرقمي، عمل مصرف السلام الجزائر على تطوير بنيته التكنولوجية وتحسين خدماته البنكية، بما يضمن التوافق مع المعايير الدولية وأحكام الشريعة الإسلامية.

تطوير نظم المعلومات

<sup>1</sup>ديوش عبد القادر. عماري محمد. متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية -دراسة استطلاعية-. مذكرة ماستر أكاديمي. تخصص إدارة مالية. جامعة تيارت (الجزائر). 2024/2023. ص 39 ص 40.

شهدت نظم المعلومات بالمصرف تحديثات مهمة، أبرزها تطوير نظام خاص ببواليص التحصيل في التجارة الخارجية، بهدف أتمتة كامل العملية من استلام الملف بالفرع حتى إغلاقه بعد التنفيذ. شملت التحسينات تبسيط عمليات التخليص، التحديث التلقائي لقوائم المتعاملين لإرسال رسائل السويفت، وأتمتة إشعارات استلام البواليص.

### تحديث عمليات التمويل

في مجال التمويلات، تم تقييس عمليات تقييد الضمانات وفق متطلبات مركزية المخاطر، كما تم تطوير تطبيق خاص لتبسيط استخراج العقود الشرعية، وإدراج عمليات الإجارة من الباطن ضمن النظام المعلوماتي. وفيما يخص وسائل الدفع، عمل المصرف على تقييس عمليات التحويل الدائم سواء داخلياً أو عبر المقاصة، وإدراج التعديلات الضرورية على العمليات النقدية بما يتماشى مع متطلبات بريد الجزائر، لاسيما فيما يخص المعاملات بين المصارف. كما تم تحديث عمليات المقاصة الإلكترونية، ما ساهم في تقليص مدة العملية الإجمالية بيوم واحد. وتم كذلك تقييس سندات الاستثمار استجابة لمطالب المتعاملين.

### التحول نحو الخدمات الرقمية

باشر المصرف في الانتقال إلى نسخة جديدة من البنك الرقمي متعدد القنوات، في خطوة تعكس توجهه نحو تقديم خدمات رقمية أكثر كفاءة. وشمل هذا الانتقال تقييس الإرسال التلقائي لإشعارات العمليات، وتحسين برامج توزيع الأرباح، وتطوير نظام تسيير عمليات الدفع الإلكتروني عبر بطاقة فيزا.

### تعزيز الأمان في التجارة الإلكترونية

طُورت خدمة D-Secure3 لتسهيل عمليات الشراء عبر الإنترنت، من خلال استخدام تقنية رمز التحقق (OTP)، حيث يتلقى المستخدم رمزاً مكوناً من ستة أرقام عبر رسالة SMS عند إجراء أي عملية دفع إلكترونية، مما يعزز أمان وسرعة المعاملات.

### الانضمام إلى منصة "بني" للمدفوعات العربية

انضم مصرف السلام الجزائر إلى منصة "بني"، وهي منصة إقليمية للمدفوعات أسست من طرف صندوق النقد العربي سنة 2018. تتيح المنصة تقديم حلول دفع حديثة وآمنة، بما يتماشى مع معايير الامتثال الدولية

ومبادئ الشريعة الإسلامية. وتمكّن منصة "بني" المؤسسات المالية في المنطقة العربية وخارجها من إرسال واستقبال المدفوعات البنينة بالعملة العربية والدولية بشكل آمن وفعال وبأقل التكاليف، وتشجع على استخدام العملات العربية في مقاصة وتسوية المعاملات المالية والاستثمارية العابرة للحدود.

### الخدمات الرقمية المقدمة من طرف مصرف السلام

في إطار جهوده للتحويل الرقمي وتعزيز تجربة المتعاملين، أطلق مصرف السلام الجزائر مجموعة من الحلول الرقمية المتقدمة، نذكر أهمها في الجدول رقم (3-1) الموالي:

#### جدول رقم (3-1) : الخدمات الرقمية لدى بنك السلام

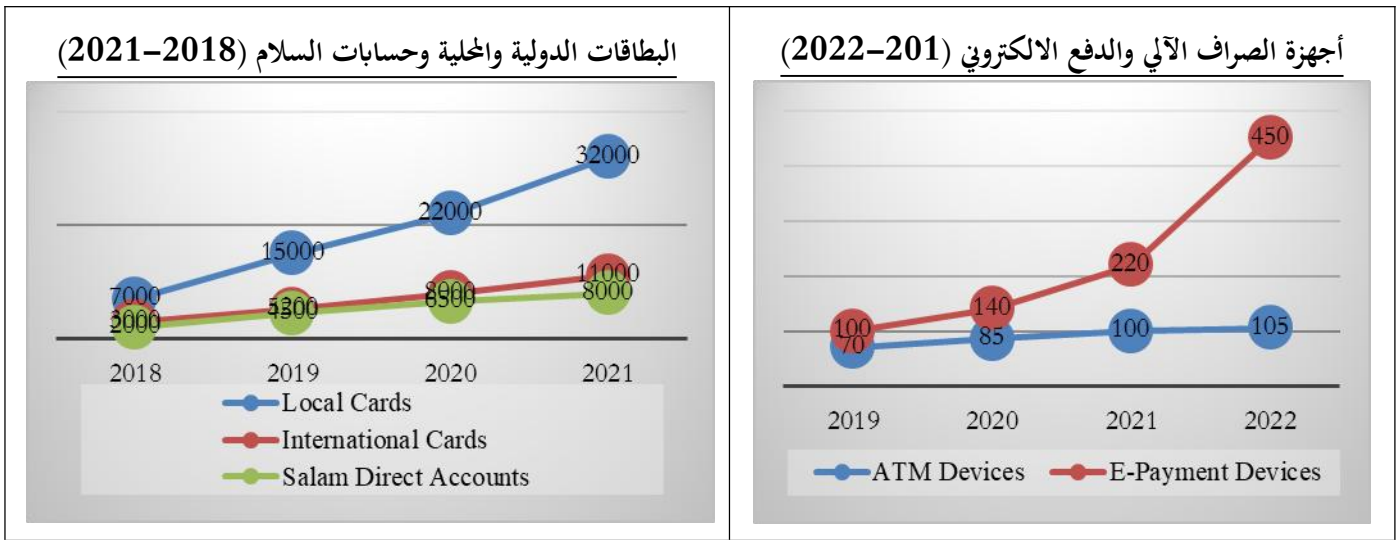
خدمات المؤسسات	خدمات الأفراد
-	- تطبيق Salam Smart Banking: يوفر هذا التطبيق مجموعة من الوظائف تشمل الاطلاع على الرصيد، تتبع العمليات المنجزة، تحويل العملات، ومحاكاة التحويلات، وكل ذلك ضمن واجهة سهلة الاستخدام؛
- حزمة بريميموم: تتيح للشركات خدمات رقمية تشمل الاطلاع الفوري على الأرصدة، مراجعة العمليات، اعتراض الشيكات، تحميل كشوف الحساب، متابعة الودائع، وإرسال التحويلات المكثفة بكفاءة؛	- تطبيق Wimpay: يتيح للزبائن إمكانية الدفع الفوري، التحويل بين الحسابات، متابعة سجل العمليات، وتسديد الفواتير، باستخدام الهاتف المحمول فقط، دون الحاجة لحمل بطاقة؛
- حزمة غولد: تضم جميع مزايا "بريميوم"، وتضيف إمكانية دمج الحسابات في واجهة موحدة، وتنفيذ التخليص الإلكتروني للمستحقات الجبائية، ما يسرّع تسوية الالتزامات الضريبية.	- موقع البنك الإلكتروني: يوفّر الموقع الإلكتروني إمكانية تنفيذ العديد من الخدمات عن بُعد، مثل الاطلاع على الحسابات الجارية والودائع لأجل، تحميل كشوف الحساب، تحويل الأموال بين الحسابات، دفع الفواتير، وتقديم طلبات التمويل أو فتح حساب جديد؛
	- الرسائل النصية والإشعارات الإلكترونية: يتلقى العملاء إشعارات لحظية بجميع المعاملات، ما يعزز الأمان والثقة؛
	- بطاقة E-Amina: مخصصة للدفع الإلكتروني والتسوق عبر الإنترنت؛
	- بطاقة التوفير أميني: تسمح باستثمار المدخرات وفق صيغ مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية؛
	- بطاقات فيزا (مسبقة الدفع، كلاسيكية، ذهبية، بلاتينية): تتيح التسوق عبر الإنترنت، السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي داخل وخارج الوطن، والدفع في نقاط البيع عالمياً.

**Source :** Babouri Bouchra, Drid hanane. Digital transformation of the islamic finance sector and its role promoting financial inclusion : A case study of a sample of clients from Al salam Bank. Journal of alafak for economic studies. University of Tebessa (Algeria). Vol 09. No 02. (2025). P 188.

## 2. مظاهر تبني التحول الرقمي<sup>1</sup>

يُبرز الشكل رقم (2-3) مظاهر تبني التحول الرقمي في مصرف السلام، من خلال الارتفاع الملحوظ في عدد البطاقات البنكية المحلية والدولية، إلى جانب تطور حسابات "سلام المباشرة"، كما يشير إلى توسع كبير في أجهزة الدفع الإلكتروني مقارنة بوتيرة بطيئة في أجهزة الصراف الآلي، مما يعكس توجهًا واضحًا نحو رقمنة الخدمات البنكية وتعزيز الدفع غير النقدي.

شكل رقم (2-3): مظاهر تبني التحول الرقمي



**المصدر:** بن صالح عبد الله. طالبي رحيلة. التكنولوجيا المالية وتحديات البنوك الإسلامية الجزائرية في العالم الرقمي: مصرف السلام كنموذج. ملتقى الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل تطورات التكنولوجيا المالية: ضوابط ومعايير التعامل. جامعة تلمسان (الجزائر). 27 افريل 2023. ص 16 و ص 18.

### التدفقات النقدية عبر منصة التحويلات "ارتس ARTS"

هي نظام مركزي للتحويلات بين البنوك في الجزائر، يُستخدم لتسوية المعاملات المالية الكبرى بسرعة وأمان، والجدول رقم (2-3) يُظهر تطور التحويلات عبر هذه المنصة لدى بنك السلام بين سنتي 2020 و2021؛ حيث سجلت التحويلات الواردة ارتفاعا بنسبة 42% في الحجم و91% في القيمة، بينما سجلت

<sup>1</sup> بن صالح عبد الله. طالبي رحيلة. التكنولوجيا المالية وتحديات البنوك الإسلامية الجزائرية في العالم الرقمي: مصرف السلام كنموذج. ملتقى الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل تطورات التكنولوجيا المالية: ضوابط ومعايير التعامل. جامعة تلمسان (الجزائر). 27 افريل 2023. ص 16 و ص 18.

التحويلات الصادرة زيادة بنسبة 24% في الحجم و66% في القيمة. وهذا ما يعكس تنامي الاعتماد على ARTS لتسريع وتيرة التحويلات البنكية.

جدول رقم (3-2): تطور التحويلات المالية عبر منصة ARTS (2020-2021)

نسبة التغير	المبلغ المتداول (مليون دينار)		نسبة التغير	الحجم الكمي		تحويلات منصة ARTS
	سنة 2021	سنة 2020		سنة 2021	سنة 2020	
91%	56818	29711	42%	6049	2559	تحويلات ARTS الواردة
66%	48042	28817	24%	4136	3332	تحويلات ARTS الصادرة

المصدر: بن صالح عبد الله. طالبي رحيلة. التكنولوجيا المالية وتحديات البنوك الإسلامية الجزائرية في العالم الرقمي: مصرف السلام كنموذج. ملتقى الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل تطورات التكنولوجيا المالية: ضوابط ومعايير التعامل. جامعة تلمسان (الجزائر). 27 افريل 2023. ص 18.

المطلب الثالث: تجربة بنك البركة

اعتمد بنك البركة الجزائري التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث خدماته وتعزيز الشمول المالي وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

1. التحول الرقمي ببنك البركة<sup>1</sup>

بدأ بنك البركة الجزائري في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي عبر إطلاق مشروع إدارة الوثائق الإلكترونية (GED) في نهاية سنة 2019، وهو يعد خطوة أساسية في هذا المسار، ويهدف إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات وزيادة موثوقيتها وسرعة معالجتها باستخدام تقنيات إلكترونية متطورة. وفي نوفمبر سنة 2021، أطلق البنك أول تطبيق للدفع عبر الهواتف الذكية في الجزائر M-Pay، بالشراكة مع شركة SMART INNOVATION SOLUTION. يتيح هذا التطبيق للعملاء إجراء عمليات الدفع والاستقبال بسرعة عبر استخدام رمز الاستجابة السريعة (QR Code) دون الحاجة للنقود أو البطاقات البنكية. ثم في سبتمبر سنة 2023، أطلق البنك منصة i-trade لإدارة سيولة المؤسسات المالية باستخدام تقنية البلوكشين، كما قام بتطوير حاضنة اجتماعية-تكنولوجية وصندوق أفريقي لدعم الشركات الناشئة والمبتكرين.

<sup>1</sup> قسوري انصاف. عبة فريد. رقمته خدمات التمويل المصرفي الإسلامي لتعزيز الشمول المالي في الجزائر -إشارة لحالة بنك البركة وكالة بسكرة-. مجلة المنهل الاقتصادي. جامعة الوادي (الجزائر). المجلد 6 العدد الثاني. 2024. ص 369.

2. الخدمات المصرفية الإلكترونية لبنك البركة<sup>1</sup>

يقدم بنك البركة مجموعة من الخدمات المصرفية الإلكترونية تشمل:

- البركة نت (Al Baraka Net): خدمة مصرفية عبر الإنترنت تتيح للعملاء فحص الرصيد، متابعة العمليات، تحميل كشوف الحساب، إجراء تحويلات داخلية، والاستفادة من البريد الإلكتروني؛
- البركة App.dz: تطبيق مصرفي للهاتف المحمول يوفر نفس ميزات "البركة نت" مع إمكانية الوصول إلى الحسابات وإجراء العمليات المصرفية في أي وقت؛
- البركة سمارت (Al Baraka Smart): حزمة تجمع بين "البركة نت" و"البركة App.dz"، مع خدمة الرسائل القصيرة لتوفير تجربة مصرفية متكاملة؛
- خدمات الرسائل القصيرة (SMS): خدمة تُعلم العملاء بأي عملية سحب أو دفع على حساباتهم لتعزيز الأمان؛
- الدفع الإلكتروني (E-Paiement) عبر بطاقة الدفع الإلكترونية CIB البركة: يمكن للعملاء دفع الفواتير، إجراء عمليات شراء عبر الإنترنت، ومتابعة العمليات المصرفية؛
- خدمات مخصصة للمؤسسات والمهنيين: تشمل "البركة نت" للمؤسسات لإدارة الحسابات عن بُعد، إجراء تحويلات جماعية وتسديد الضرائب، بالإضافة إلى "تحويلاتي" لإجراء تحويلات دورية للعملاء والموردين.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي لبنك البركة. الخدمات المصرفية الإلكترونية لبنك البركة. [/https://www.albaraka-bank.dz](https://www.albaraka-bank.dz). . (20:00: . 2025/04/18)

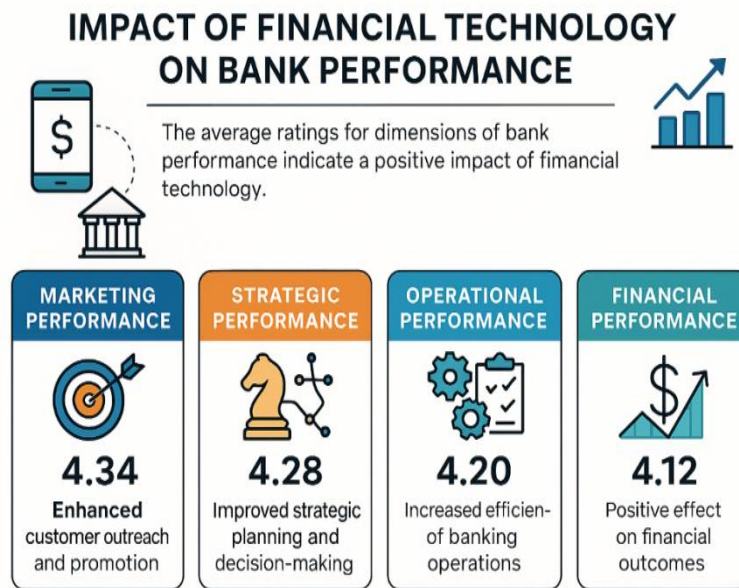
3. أثر التكنولوجيا المالية على جودة الأداء البنكي في بنك البركة<sup>1</sup> (أبعاد جودة الأداء الرقمي)

في إطار الكشف عن أبعاد جودة الأداء الرقمي ببنك البركة، أجريت دراسة باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من 50 موظفًا من فروع البنك بولايي سكيكدة وقسنطينة (الجزائر)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) أين أظهرت النتائج ما يلي:

- تحصل بُعد الأداء التسويقي على أعلى تقييم حسب مقياس ليكرت الخماسي: 4,34، وهو ما قد يُعزى إلى الأثر المباشر للتكنولوجيا على أدوات التواصل البنكي، والتسويق الرقمي، والوصول السلس إلى العملاء من خلال تطبيقات الهاتف وخدمات الإنترنت؛
  - تحصل البُعد الاستراتيجي على متوسط 4,28 حسب نفس المقياس، مما يشير إلى أن الرقمنة قد دعمت التخطيط المؤسسي واتخاذ القرار داخل البنك، من خلال توفير البيانات في الوقت الفعلي وتحسين نظام المعلومات الإدارية؛
  - تحصل الأداء الوظيفي على متوسط 4,20 حسب نفس المقياس لاستفادته من تسهيل الإجراءات الإدارية اليومية وتسريع المعاملات البنكية، ما قلل من الضغط البشري ورفع من كفاءة العمليات الداخلية؛
  - تحصل الأداء المالي على أدنى متوسط حسب نفس المقياس: 4,12، مما قد يُفسر بأن التأثير المالي للتكنولوجيا يظهر على المدى المتوسط أو الطويل، ويتأثر بعوامل خارجية مثل البيئة الاقتصادية العامة أو حجم الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.
- والشكل رقم (3-2) أدناه يوضح أثر التكنولوجيا المالية على أبعاد الأداء البنكي:

<sup>1</sup> بكوش شيماء. بوادر فاطيمة. أثر التكنولوجيا المالية على جودة الأداء البنكي -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي لولايي قسنطينة وسكيكدة- . مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. جامعة تبسة (الجزائر). المجلد 8. العدد الثاني. (2024).

شكل رقم (3-3): أثر التكنولوجيا المالية على أبعاد الأداء البنكي



**المصدر:** كوش شيماء. بوادر فاطيمة. أثر التكنولوجيا المالية على جودة الأداء البنكي -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي لولايي قسنطينة وسكيكدة-. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. جامعة تبسة (الجزائر). المجلد 8. العدد الثاني. (2024).

### المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية في الجزائر

يشكل التحول الرقمي في المصارف عنصراً أساسياً لتطوير الأنظمة المالية الحديثة، ولقد نجحت عدة دول في اعتماد تقنيات رقمية ساعدتها على تحسين كفاءة الخدمات المصرفية وزيادة التنافسية؛ أين تبرز الحاجة إلى استفادة الجزائر من هذه التجارب الدولية وتكييفها وفق خصوصياتها المحلية لا بنقلها كما هي.

#### المطلب الأول: تحليل مُقارن للصيرفة الإسلامية

يشكل تحليل تجربة الصيرفة الإسلامية في الجزائر مقارنةً بماليزيا، إندونيسيا، والدول العربية والإفريقية خطوة ضرورية لفهم مكامن القوة والضعف واستكشاف سبل التطوير.

#### 1. الجزائر مقارنة بماليزيا

يقدم الجدول رقم (3-3) حوصلة عن نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجربة ماليزيا في مجال تأثير التحول الرقمي على الصيرفة الإسلامية كما يلي:

#### جدول رقم (3-3): مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بين الجزائر وماليزيا

المقارنة	الخصائص الماليزية	الخصوصية الجزائرية
البداية والتطور التاريخي	تعتبر رائدة في الصيرفة الإسلامية، حيث بدأت تجربتها رسميًا في عام 1983 مع تأسيس "بنك إسلام". شهدت الصناعة المصرفية الإسلامية تطورًا كبيرًا ومستمرًا.	انطلاقة متأخرة نسبيًا في الصيرفة الإسلامية، حيث كانت البداية مع إدخال الإنترنت في سنة 1994، ثم تطورت تدريجيًا.
الدعم الحكومي والتشريعي	حظيت بدعم حكومي قوي يشمل تشجيع البحوث العلمية، تقديم الدورات التكوينية، إصدار التشريعات الداعمة.	بدأت بوضع الأطر التشريعية في مراحل متأخرة، مع صدور قوانين مثل القانون 05-18 المتعلق بالتجارة الإلكترونية والاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في سنة 2022.
التحول الرقمي والبنية التحتية	بدأت مسيرتها في التحول الرقمي سنة 1996 بمبادرة MSC، واستفادت من بنية تحتية متطورة وانتشار واسع للإنترنت والتجارة الإلكترونية.	تواجه تحديات في البنية التحتية الرقمية، ومحدودية التنسيق بين المؤسسات، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة.
حجم القطاع المالي الإسلامي	تعتبر من أكبر الدول في إصدار الصكوك الإسلامية على المستوى العالمي.	يشهد القطاع المصرفي الإسلامي نموًا تدريجيًا، لكنه لا يزال في مرحلة الانطلاقة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

استنادا لما تم تناوله في الجدول رقم (3-3) أعلاه، يمكن القول أن: ماليزيا تتفوق على الجزائر في الصيرفة الإسلامية من حيث البداية المبكرة، الدعم الحكومي القوي، التطور الرقمي المتقدم، وحجم القطاع المالي الإسلامي

الكبير. غير أن الجزائر لا تزال في مرحلة النمو وتحتاج إلى جهود مكثفة لتطوير البنية التحتية، وتعزيز التشريعات، وتسريع وتيرة التحول الرقمي في القطاع المصرفي الإسلامي.

## 2. الجزائر مقارنة بمصر

يقدم الجدول رقم (3-4) حوصلة عن نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجربة مصر في مجال تأثير التحول الرقمي على الصيرفة الإسلامية كما يلي:

### جدول رقم (3-4): مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بين الجزائر ومصر

بند المقارنة	الخصائص المصرية	الخصوصية الجزائرية
البداية والتطور التاريخي	بدأت الصيرفة الإسلامية في السبعينيات مع تأسيس بنك فيصل الإسلامي وبنك البركة، لكن النمو كان محدودًا لفترة طويلة. مؤخرًا، يشهد هذا القطاع تطورًا ملحوظًا.	بدأت متأخرة نسبيًا في التحول الرقمي للصيرفة الإسلامية.
الدعم التشريعي والتنظيمي	عانت في البداية من غياب البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة، مؤخرًا شهد تحسنًا في هذا الإطار وخاصة مع إدراج الشمول المالي كأولوية وطنية.	بدأت بوضع الأطر التشريعية في مراحل متأخرة نسبيًا.
حجم ونمو القطاع	لديها 14 بنكًا يقدم خدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية، نمت أصول الصيرفة الإسلامية بنسبة كبيرة لتصل إلى نحو 660 مليار جنيه في 2024.	لا يزال قطاع الصيرفة الإسلامية في مرحلة الانطلاقة التدريجية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

استنادا لما تم تناوله في الجدول رقم (3-4) أعلاه، يمكن القول أن: مصر تتفوق على الجزائر في حجم قطاع الصيرفة الإسلامية ومعدل نموه، خاصة في السنوات الأخيرة، غير أن الجزائر لا تزال في المراحل الأولى وتحتاج إلى تسريع وتيرة النمو في قطاع الصيرفة الإسلامية.

### 3. الجزائر مقارنة بدولة الإمارات

يقدم الجدول رقم (3-5) حوصلة عن نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجربة دولة الإمارات في مجال تأثير التحول الرقمي على الصيرفة الإسلامية كما يلي:

#### جدول رقم (3-5): مقارنة التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بين الجزائر ودولة الإمارات

بند المقارنة	الخصائص الإماراتية	الخصوصية الجزائرية
الريادة في التحول الرقمي	تعتبر رائدة في التحول الرقمي بالمصارف الإسلامية، وتستفيد من الابتكار التكنولوجي لتعزيز الكفاءة والخدمات المالية.	لا تزال في مرحلة النمو في مجال التحول الرقمي للصيرفة الإسلامية.
نمو وحجم القطاع	تشهد الصيرفة الإسلامية نموًا قويًا، حيث تجاوزت أصولها 190 مليار دولار مع نهاية سنة 2023.	قطاع الصيرفة الإسلامية لا يزال في بداياته.
الابتكار والتكنولوجيا	تتبنى تقنيات مالية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات البلوكتشين في الخدمات المصرفية الإسلامية.	على وضع الأطر التشريعية وتطوير البنية التحتية الرقمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

استنادا لما تم الجدول رقم (3-5) أعلاه، يمكن القول أن: الإمارات تتفوق بشكل كبير على الجزائر في التحول الرقمي ونمو قطاع الصيرفة الإسلامية، وهي في طليعة الدول التي تتبنى التكنولوجيا المالية الحديثة في هذا القطاع، غير أن الجزائر تحتاج إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي، وتبني التكنولوجيا المالية الحديثة لتطوير قطاع الصيرفة الإسلامية.

### 4. الجزائر مقارنة بإندونيسيا

يقدم الجدول رقم (3-6) حوصلة عن نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجربة اندونيسيا في مجال تأثير التحول الرقمي على الصيرفة الإسلامية كما يلي:

جدول رقم (3-6): مقارنة التحول الرقمي بالصرافة الإسلامية. بين الجزائر واندونيسيا

بند المقارنة	الخصائص الاندونيسية	الخصوصية الجزائرية
التحول الرقمي	تشهد تحولاً رقمياً سريعاً في قطاع المصارف الإسلامية، بهدف تحسين الخدمات وتوسيع الوصول للفئات غير المشمولة مالياً باستخدام التكنولوجيا.	لا تزال في مرحلة الانطلاقة التدريجية في التحول الرقمي للصرافة الإسلامية.
أداء القطاع	تتميز بأداء قوي في المالية الإسلامية، وتحتل مراكز متقدمة عالمياً في مؤشرات تطور التكنولوجيا المالية الإسلامية.	تسعى لتطوير قطاعها المالي الإسلامي وتحسين أدائه.
التركيز على التكنولوجيا	تركز على استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات وتوسيع الوصول إلى الفئات غير المشمولة.	تركز على بناء الأسس التشريعية والرقمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

استناداً لما تم تناوله في الجدول رقم (3-6) أعلاه، يمكن القول أن: إندونيسيا تتقدم على الجزائر في التحول الرقمي وأداء قطاع الصرافة الإسلامية، وتعتبر نموذجاً ناجحاً في دمج التكنولوجيا مع التمويل الإسلامي، كما أن الجزائر يمكنها الاستفادة من التجربة الإندونيسية في تبني التكنولوجيا المالية لتحسين قطاع الصرافة الإسلامية.

## 5. الاستنتاج العام

لا تزال الجزائر في المراحل الأولى من تطوير الصرافة الإسلامية والتحول الرقمي؛ فهي تحتاج إلى تسريع جهودها في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الأطر التشريعية، وتبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز قطاع الصرافة الإسلامية مقارنة بكل من ماليزيا والإمارات وإندونيسيا باعتبارها تعتبر دولاً رائدة في هذا المجال، واستثناء مصر التي تشهد فقط نمواً ملحوظاً.

## المطلب الثاني: تحليل مُقارن للتحول الرقمي

يهدف هذا الجزء إلى إجراء مقارنة تحليلية بين تجربة الجزائر وست تجارب دولية شملت: إندونيسيا، ماليزيا، الإمارات، السعودية، مصر ونيجيريا، أين تم اعتماد سبعة محاور لتأطير هذه المقارنة كما يلي:

### 1. الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي

يظهر الجدول رقم (3-7) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي:

#### جدول رقم (3-7): مقارنة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي	وضع خطة MyDIGITAL للتحول الى اقتصاد رقمي آفاق سنة 2030	وضع استراتيجية Block Chain التي مكنت من إطلاق منصات رقمية متقدمة في الخدمات المصرفية والمالية	وضع رؤية 2030 مدعومة بمبادرات فنتك السعودية	وضع استراتيجية التحول الرقمي والتركيز على تعزيز الاقتصاد الرقمي	وضع سياسة وطنية للاقتصاد الرقمي ساهمت في تحسين الشمول المالي	وضع رؤية مصر 2030 والتحول المؤسسي نحو الخدمات الذكية	جزائر رقمية 2030 لا تزال في طور التأسيس

المصدر: من اعداد الطالبتين

تُظهر عملية المقارنة أن الدول محل الدراسة تمكنت من وضع استراتيجيات طموحة ومحددة المعالم. في حين أن الجزائر، ورغم إدراكها لأهمية التحول الرقمي وإعلانها عن نية تطوير استراتيجية وطنية، لا تزال في مرحلة التأسيس ولم تصل بعد إلى مستوى التطبيق الفعلي والتكامل المطلوب، خاصة في قطاع الصيرفة الإسلامية، كما أن غياب رؤية شاملة ومُلزمة، وضعف التنسيق بين الفاعلين في القطاع المالي والمصرفي، يحد من فعالية الجهود المبذولة ويضع الجزائر في موقع متأخر نسبياً مقارنة بالدول المدروسة في هذا المحور الاستراتيجي الهام.

## 2. الإطار التشريعي والتنظيمي

يظهر الجدول رقم (3-8) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال الإطار

التشريعي والتنظيمي للتحول الرقمي:

### جدول رقم (3-8): مقارنة الإطار التشريعي والتنظيمي

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
الإطار التشريعي والتنظيمي	رائد ومتكامل : بنية قانونية مرنة وداعمة (أدلة تنظيمية لتقنيات المالية الإسلامية، أطر واضحة للابتكار الرقمي من بنك نغارا)	متقدم ومنفتح : بنية قانونية مرنة وداعمة (أدلة تنظيمية لتقنيات المالية الإسلامية، أطر واضحة للابتكار الرقمي من المصرف المركزي)	نشط ومتسارع: دور فعال ل SAMA، إطلاق بيئة تجريبية تشريعية (Sandbox) لتشجيع الحلول الرقمية	داعم ومتطور: مقاربة تنظيمية لكنها أكثر تحفظاً، تدخل هيئة الخدمات المالية (OJK) لتوجيه الرقمنة، لا تزال في طور التجريب	واعد وداعم : البنك المركزي النيجيري (CBN) يدعم الصيرفة الإسلامية والتحول الرقمي بشكل متزامن.	متنامي: دعم التحول الرقمي من طرف البنك المركزي، ينشأ بيئة تنظيمية تسمح للبنوك الإسلامية بالاستثمار في المنصات الرقمية والشراكات التكنولوجية.	في طور التحديث: تفتقر حالياً لإطار تشريعي خاص، والرقابة المصرفية، تتعامل بمنظور تقليدي وغياب نصوص تيسير الابتكار.

المصدر: من اعداد الطالبتين

تُظهر عملية المقارنة أن الدول محل الدراسة تتفاوت في مستوى تطور أطرها التنظيمية. في حين أن الجزائر، ورغم الخطوات الإيجابية المتمثلة في إصدار القانون النقدي والمصرفي الجديد (2023) وقوانين التجارة الإلكترونية والتصديق الإلكتروني، لا تزال في مرحلة بناء الإطار التنظيمي التفصيلي اللازم لمواكبة سرعة الابتكار الرقمي.

## 3. البنية التحتية الرقمية والجاهزية التكنولوجية

يظهر الجدول رقم (3-9) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال البنية

التيهية الرقمية والجاهزية التكنولوجية:

جدول رقم (3-9): مقارنة البنية التحتية الرقمية والجاهزية التكنولوجية

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
البنية التحتية الرقمية والجاهزية التكنولوجية	بنية تحتية رقمية متقدمة، استثمارات كبيرة، وبنوك إسلامية رائدة تعتمد تقنيات حديثة وتحديث أنظمتها الأساسية.	مستوى متقدم، بنية رقمية من بين الأفضل عالمياً، انتشار واسع للإنترنت وG5، واستثمارات قوية من البنوك الإسلامية في التكنولوجيا وتحديث البنية التحتية.	متقدمة ومتسارعة: استثمارات ضخمة في البنية التحتية الرقمية، تحول كامل لبنوك كبرى (مثل الراجحي) نحو خدمات رقمية متعددة.	قيد التطور: بنية تحتية رقمية تتحسن بسرعة، اعتماد كبير على التعاون مع منصات Fintech	نامية: تحسن تدريجي في البنية التحتية للاتصالات مع مبادرات حكومية لتوسيع نطاق الإنترنت رغم التحديات التقنية الواضحة	في طور التحديث، مع جهود حكومية لتطوير الاتصالات، واستثمارات كبيرة من البنوك الإسلامية رغم وجود تحديات واضحة.	اعتماد على أنظمة تقليدية، ضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب الربط الإلكتروني بين النوافذ والإدارة المركزية.

المصدر: من اعداد الطالبتين

تُظهر عملية المقارنة تفاوت الدول محل الدراسة في مستوى جاهزيتها التكنولوجية. في حين أن الجزائر، ورغم الجهود المبذولة لتحسين الربط الدولي ورفع سعة النطاق الترددي وإطلاق مركز بيانات حكومي، لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطوير بنيتها التحتية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي الشامل، خاصة فيما يتعلق بجودة وسرعة الإنترنت وتغطية الشبكات، كما أن بنوكها الإسلامية (السلام، البركة) تستثمر في تحديث أنظمتها وإطلاق تطبيقات رقمية، لكن هذه الجهود تظل محدودة بقيود البنية التحتية العامة.

#### 4. تنوع وتطور الخدمات

يظهر الجدول رقم (3-10) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال تنوع

وتطور خدمات التحول الرقمي:

جدول رقم (3-10): مقارنة تنوع وتطور الخدمات

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
تنوع وتطور الخدمات	خدمات رقمية متكاملة (تمويل ذاتي رقمي، إدارة محافظ شرعية، فتح حسابات عن بعد)	خدمات مرنة ومتعددة (استخدام الذكاء الاصطناعي، مساعدات رقمية تفاعلية)	نطاق واسع (حلول تمويل عقاري وشخصي رقمية بالكامل)	تركيز على حلول دفع رقمية متوافقة مع الشريعة، لكنها محدودة نوعياً	بعض خدمات التحويل والدفع الرقمية،	بعض خدمات التحويل والدفع الرقمية،	تطبيقات رقمية، خدمات تحويل ودفع عبر البطاقات والهواتف

المصدر: من اعداد الطالبتين

تُظهر عملية المقارنة تفاوت الدول محل الدراسة في مستوى تطور خدماتها الرقمية. في حين أن الجزائر، ورغم تقديم بنوكها الإسلامية (السلام، البركة) لتطبيقات رقمية مثل: Salam Smart Banking توفر خدمات أساسية وخدمات دفع عبر البطاقات (CIB)، ومحطات الدفع (TPE)، لا تزال في مرحلة أولية تركز على العمليات المصرفية التقليدية المنقولة رقمياً، مع استخدام محدود لخدمات الدفع عبر الهاتف مثل: Wimpay من بنك السلام.

5. الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية (Fin Tech)

يظهر الجدول رقم (3-11) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال

الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية:

جدول رقم (3-11): مقارنة الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية	تقدم ملحوظ في تكامل شركات FinTech الإسلامية مع البنوك، مبادرات وطنية لدمج الابتكار في النظام المالي الإسلامي	تأسيس حواضن أعمال رقمية تشجع على تطوير تطبيقات مالية إسلامية	عدد متزايد من شركات FinTech تقدم منتجات استثمارية وتمويلية شرعية، في تعاون مع البنوك	اعتماد كبير على شركات تمويل رقمي إسلامي مستقلة كمكمل للبنوك	حضور ناشئ ل FinTech الإسلامية، مع بدايات تعاون لتطوير حلول دفع شرعية.	نمو ناشئ ل FinTech الإسلامي بدعم تنظيمي، مقابل محدودة في الشراكات المحلية.	يقتصر الدور الحالي لشركات FinTech على توفير البنية التحتية أو الحلول العامة للسوق المصرفي ككل.

المصدر: من اعداد الطالبتين

تُظهر عملية المقارنة تفاوت الدول محل الدراسة في مستوى نضج هذه الشراكات. في حين أن الجزائر، ورغم وجود شركات Fin Tech محلية مثل: BEYN, TELETIC, UbexPay تقدم حلول دفع وتقنيات للسوق بشكل عام، تفتقر إلى شراكات استراتيجية معلنة ومباشرة بين هذه الشركات والمصارف الإسلامية (السلام، البركة) لتطوير منتجات إسلامية مبتكرة، كما أن الدور الحالي لشركات Fin Tech يقتصر على توفير البنية التحتية أو الحلول العامة للسوق المصرفي ككل، مما يحد من قدرة المصارف الإسلامية الجزائرية على الابتكار السريع ومواكبة التطورات العالمية، كما أن غياب هذا التعاون الموجه يستدعي بناء جسور أقوى بين الطرفين.

## 6. الوعي المجتمعي والثقة

يظهر الجدول رقم (3-12) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال الوعي

المجتمعي والثقة:

جدول رقم (3-12): مقارنة الوعي المجتمعي والثقة

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
الوعي المجتمعي والثقافي	وعي مجتمعي مرتفع وثقة عالية مدعومة بتنظيمات قوية وحملات توعية مستمرة، مع برامج تعليمية تعزز الفهم في التمويل الإسلامي الرقمي.	مجتمع رقمي متقدم ووعي مالي مرتفع، مع ثقة عالية في أمان وجودة الخدمات الرقمية، مدعومة بمبادرات حكومية وبنوك إسلامية تركز على الأمان والتوافق الشرعي لبناء الثقة في خدماتها الرقمية.	وعي متزايد وحملات توعية حكومية ومصرفية، مع ثقة قوية في القطاع، وبنوك إسلامية تركز على الأمان والتوافق الشرعي لبناء الثقة في خدماتها الرقمية.	جهود حكومية ومصرفية لتعزيز الوعي بالخدمات الرقمية الإسلامية.	وعي محدود نسبياً بالخدمات المصرفية الرقمية الإسلامية لدى العامة.	جهود لزيادة الوعي الرقمي والشمول المالي، مع ضعف مستمر في الثقة بالأمان، وقلة حملات التوعية ودور المصارف الإسلامية.	الوعي بالخدمات الرقمية محدود مع ضعف ثقة بسبب مخاوف الأمان، وقلة حملات التوعية ودور المصارف الإسلامية.

المصدر: من اعداد الطالبتين

تُظهر عملية المقارنة تفاوتاً في مستوى الوعي والثقة لدى الدول محل الدراسة. في حين أن الجزائر، ورغم وجود وعي متزايد بالدفع الإلكتروني والخدمات الرقمية الأساسية، لا تزال تواجه تحديات كبيرة في بناء الثقة، خاصة فيما يتعلق بأمان المعاملات والخصوصية، كما أن حملات التوعية المتقطعة وغير المنتظمة لا تكفي لتحقيق التغيير المطلوب في سلوك المستهلكين.

7. مؤشرات الأداء

يظهر الجدول رقم (3-13) الموالي نتائج مقارنة تجربة الجزائر بتجارب الدول محل الدراسة في مجال

مؤشرات الأداء:

جدول رقم (3-13): مقارنة مؤشرات الأداء

البيان	ماليزيا	دولة الامارات	السعودية	اندونيسيا	نيجيريا	مصر	الجزائر
مؤشرات الأداء	رائد عالمياً (مؤشرات GIFT ونمو رقمي مرتفع)	رائد إقليمياً (أصول ضخمة وتبني رقمي واسع)	رائد إقليمياً (أصول ضخمة وتبني رقمي واسع)	متنامي بقوة (تصنيف GIFT متقدم ونمو سوق رقمي واعد)	ناشئ (إمكانات نمو مع بنوك متخصصة ودعم حكومي)	متنامي (نمو) جيد واستثمارات رقمية)	ناشئ متأخر نسبياً (بوادر رقمنة مع نقص مؤشرات كمية واضحة)

المصدر: من اعداد الطالبتين

تظهر عملية المقارنة تبايناً كبيراً في مستوى الأداء الرقمي لدى الدول محل الدراسة، وأن الجزائر تُصنف كسوق ناشئ أو متأخر نسبياً. ورغم وجود استراتيجية وطنية وإطلاق بعض الخدمات الرقمية وتوسع شبكة الدفع الإلكتروني، إلا أن غياب مؤشرات كمية تفصيلية حول حجم السوق الرقمي الإسلامي ونسب التبني ومعدلات النمو يجعل المقارنة الدقيقة صعبة، تحتاج الجزائر لتعزيز قياس ونشر مؤشرات الأداء الرقمي بشفافية أكبر.

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية بالجزائر

يُعدّ الحديث عن رقمنة الصيرفة الإسلامية في الجزائر موضوعاً بالغ الأهمية، يستوجب معالجة جملة من الإشكالات المترابطة تَمَسُّ ثلاثة مستويات وهي: تأهيل الصيرفة الإسلامية، جاهزية المنظومة المالية الوطنية، وقابلية الاستفادة من الرقمنة. ويمكن التعرض الى هاته المستويات كما يلي:

1. تأهيل الصيرفة الإسلامية

يوضح الجدول رقم (3-14) الموالي المتطلبات اللازمة لتأهيل الصيرفة الإسلامية في الجزائر كما يلي:

**جدول رقم (3-14): متطلبات تأهيل الصيرفة الإسلامية**

الجزائر	ماليزيا والسعودية	نوع التجربة
العناصر المطلوبة	الدروس المستخلصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الإطار التنظيمي للصيرفة الإسلامية؛</li> <li>- توفير تكوين متخصص؛</li> <li>- توحيد الفتاوى الشرعية المرتبطة بالمنتجات الرقمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة قوية من توسيع القاعدة الشرعية والتنظيمية سبقت رقمنة الصيرفة الإسلامية؛</li> <li>- ترسيخ بنية مؤسساتية قوية تشمل مجلساً شرعياً وطنياً ومنظومة رقابة مالية متوافقة مع المعايير الدولية.</li> </ul>	تأهيل الصيرفة الإسلامية

المصدر: من اعداد الطالبتين

يظهر من الجدول أنه ضروري للجزائر أن تستكمل بناء وترسيخ بنية مؤسساتية وتنظيمية قوية للصيرفة الإسلامية، كما فعلت ماليزيا والسعودية، ويشمل ذلك تعزيز الإطار التنظيمي، وتوفير تكوين متخصص للكفاءات، وتوحيد الفتاوى المتعلقة بالمنتجات الرقمية لضمان أن يكون التحول الرقمي فعالاً ومستداماً، ومبنياً على أسس شرعية وتنظيمية متينة.

**2. تطوير البنية الرقمية**

يوضح الجدول رقم (3-15) الموالى المتطلبات اللازمة لتطوير البنية الرقمية في الجزائر كما يلي:

**جدول رقم (3-15): متطلبات تطوير البنية الرقمية**

الجزائر	ماليزيا والسعودية	نوع التجربة
العناصر المطلوبة	الدروس المستخلصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير بيئة مالية متقدمة (ذكاء اصطناعي، بلوكشين، سحابة مصرفية) يمهد الطريق لإطلاق حلول إسلامية رقمية متطورة؛</li> <li>- تبني رقمنة شاملة للقطاع المالي؛</li> <li>- توسيع نطاق الشمول المالي الرقمي ليشمل فئات أوسع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نجاح رقمنة الصيرفة الإسلامية مشروط بتحول رقمي واسع ومسبق في القطاع المصرفي ككل.</li> </ul>	تطوير البنية الرقمية

المصدر: من اعداد الطالبتين

يظهر من الجدول أن رقمنة الصيرفة الإسلامية لا يمكن أن تزدهر بمعزل عن البيئة المحيطة. لذا، يتطلب الأمر أولاً إجراء إصلاحات رقمية واسعة، وتحديث البنية التحتية للقطاع المصرفي الجزائري ككل، بما في ذلك تعزيز الثقة في المعاملات الإلكترونية وتوسيع الشمول المالي لخلق بيئة تكنولوجية مواتية تحتضن الابتكار الإسلامي الرقمي.

### 3. بناء إطار قانوني متوافق مع الشريعة

يوضح الجدول رقم (3-16) الموالي المتطلبات اللازمة لبناء إطار قانوني متوافق مع الشريعة في الجزائر كما يلي:

يلي:

#### جدول رقم (3-16): متطلبات بناء إطار قانوني متوافق مع الشريعة

الجزائر	ماليزيا واندونيسيا	نوع التجربة
العناصر المطلوبة	الدروس المستخلصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سن تشريعات خاصة بالبنوك الإسلامية الرقمية يسمح لها بالعمل ضمن إطار قانوني مناسب لطبيعتها؛</li> <li>- تعديل قانون النقد والقرض الجزائري ليُدْرَج الرقمنة الإسلامية كمسار مستقل له خصوصيته؛</li> <li>- فتح المجال أمام الابتكار الإسلامي الرقمي من خلال أطر تنظيمية مرنة وداعمة (مثل البيئات التجريبية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء بيئة قانونية مرنة تدعم التجريب الرقمي مثل sandboxes تنظيمية خاصة بالصيرفة الإسلامية يمكن المؤسسات الناشئة من اختبار حلولها دون عقبات قانونية مبدئية.</li> </ul>	بناء إطار قانوني متوافق مع الشريعة

المصدر: من اعداد الطالبتين

يظهر من الجدول أن الجزائر تحتاج إلى تطوير إطار قانوني وتنظيمي مرن ومُحدّث يواكب التطورات الرقمية ويتناسب مع خصوصية المالية الإسلامية، يتضمن ذلك إصدار تعليمات تنظيمية خاصة بالصيرفة الإسلامية الرقمية، وإنشاء بيئات تجريبية تنظيمية (sandboxes) على غرار تجربة إندونيسيا، لسد الفراغ التشريعي الحالي وتحفيز الابتكار في المنتجات والخدمات الرقمية المتوافقة مع الشريعة.

### 4. تطوير رأس المال البشري

يوضح الجدول رقم (3-17) الموالي المتطلبات اللازمة لتطوير رأس المال البشري في الجزائر كما يلي:

جدول رقم (3-17): متطلبات تطوير رأس المال البشري

الجزائر	ماليزيا، السعودية واندونيسيا	نوع التجربة
العناصر المطلوبة	الدروس المستخلصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في رأس المال البشري؛</li> <li>- معالجة الضعف المزدوج الحالي: نقص الفهم العميق للمالية الإسلامية لدى الكفاءات البنكية، ومحدودية مهارات التحول الرقمي؛</li> <li>- دمج مسارات دراسية متخصصة في الرقمنة الإسلامية في الجامعات؛</li> <li>- بناء جسور بين الخبرات الشرعية والخبرات التقنية.</li> </ul>	<p>التحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية يتطلب كفاءات بشرية مزدوجة (فهم الشريعة وفهم التكنولوجيا المالية)</p>	تطوير رأس المال البشري

المصدر: من اعداد الطالبتين

يظهر من الجدول أن مواجهة التحدي المزدوج المتمثل في نقص الفهم الشرعي والمهارات الرقمية لدى الكفاءات البنكية تستوجب الاستثمار في برامج تكوين وتدريب مزدوجة تجمع بين المالية الإسلامية وتقنيات التحول الرقمي، كما ينبغي دعم البحث العلمي الجامعي لتطوير الخبرات المحلية، على غرار تجربة معهد INCEIF الماليزي، لبناء جيل قادر على قيادة الرقمنة الإسلامية.

5. تحفيز الابتكار المحلي

يوضح الجدول رقم (3-18) الموالي المتطلبات اللازمة لتحفيز الابتكار المحلي في الجزائر كما يلي:

**جدول رقم (3-18): متطلبات تحفيز الابتكار المحلي**

الجزائر	الامارات واندونيسيا	نوع التجربة
العناصر المطلوبة	الدروس المستخلصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير آليات تمويل خاصة لدعم الشركات الناشئة والمشاريع المبتكرة في هذا المجال؛</li> <li>- التركيز على تطوير حلول محلية تخدم احتياجات السوق الجزائري والفئات غير المشمولة مصرفياً؛</li> <li>- إنشاء منظومة وطنية لتشجيع الابتكار في مجال الصيرفة الإسلامية الرقمية.</li> </ul>	<p>دعم الشركات الناشئة في مجال الصيرفة الإسلامية الرقمية يتطلب تمويلًا خاصًا، وحاضنات أعمال شرعية، وبيئة تنظيمية مرنة.</p>	تحفيز الابتكار المحلي

المصدر: من اعداد الطالبتين

يظهر من الجدول ضرورة أن تعمل الجزائر على بناء منظومة متكاملة لدعم الشركات الناشئة وتشجيع الابتكار المحلي في مجال التكنولوجيا المالية الإسلامي (Islamic FinTech). ويشمل ذلك توفير آليات تمويل خاصة، تأسيس حاضنات أعمال متخصصة، وتطوير بيئة تنظيمية مرنة تسمح بتجريب الحلول المبتكرة، مما يفتح الباب لتطوير منتجات وخدمات تخدم احتياجات السوق الجزائري والفئات غير المشمولة مصرفياً.

**6. تعزيز الثقة في المنتجات الإسلامية الرقمية**

يوضح الجدول رقم (3-19) الموالي المتطلبات اللازمة لتعزيز الثقة في المنتجات الإسلامية الرقمية في

الجزائر كما يلي:

جدول رقم (3-19): متطلبات تعزيز الثقة في المنتجات الإسلامية الرقمية

الجزائر	الاسيوية والعربية	نوع التجربة
العناصر المطلوبة	الدروس المستخلصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد استراتيجية تواصل فعالة وشفافة لبناء وتعزيز الثقة في الصيرفة الإسلامية الرقمية؛</li> <li>- ضمان وعرض الامتثال الشرعي بشكل واضح ومفهوم للمستخدم في جميع المنتجات والخدمات الرقمية؛</li> <li>- تطوير تطبيقات مصرفية إسلامية رقمية تأخذ بعين الاعتبار وتتوافق مع القيم الاجتماعية والدينية المحلية للمجتمع الجزائري.</li> </ul>	<p>ثقة الزبون عنصر حاسم لنجاح المنتجات الرقمية، خاصة ذات البعد الشرعي.</p>	تعزيز الثقة في المنتجات الإسلامية الرقمية

المصدر: من اعداد الطالبتين

يظهر من الجدول أن نجاح الصيرفة الإسلامية الرقمية في الجزائر يركز بشكل كبير على بناء وتعزيز ثقة العملاء. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات تواصل فعالة وشفافة، وتصميم تطبيقات مصرفية تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، مع عرض واضح ومفهوم للامتثال الشرعي وتفاصيل العقود، بالإضافة إلى مراعاة توافقها مع القيم الاجتماعية والدينية المحلية.

## خلاصة

أظهرت عملية المقارنة بين الجزائر وبعض الدول الرائدة في التحول الرقمي في مجال الصيرفة الإسلامية تفاوتًا واضحًا في الرؤية الاستراتيجية، النضج الرقمي والأطر التنظيمية؛ فالجزائر لا تزال في مرحلة تأسيسية، تفتقر إلى استراتيجية واضحة في الرقمنة المصرفية، وخاصة فيما يتعلق بالصيرفة الإسلامية التي تعد حديثة العهد، ولم تُواكب بعد التطورات الرقمية في هذا المجال. وفي المقابل، تمتلك كلٌّ من ماليزيا وإندونيسيا تجارب ناجحة في الرقمنة المتوافقة مع الشريعة تظهر من خلال بنوكٍ رقمية إسلامية ومنصاتٍ مالية متقدمة. أما السعودية والإمارات، فتتبنى كلٌّ منهما رؤية شاملة تدمج الصيرفة الإسلامية بمنظومة رقمية متكاملة مدعومة بتشريعات محفزة. وتُظهر مصر ونيجيريا تقدمًا نسبيًا رغم بعض التحديات.

وعليه، فإن تطوير الصيرفة الإسلامية الرقمية في الجزائر يتطلب استراتيجية متكاملة تشمل دعم البنية الرقمية، تكييف الأطر القانونية وتشجيع الابتكار المالي المتوافق مع الشريعة.

الخاتمة

تناولت الدراسة تجارب التحول الرقمي الناجح لدى المصارف الإسلامية وسبل الاستفادة منها في الجزائر، أين اتضح بأن التجارب الدولية الناجحة لم تول التحول الرقمي طابعًا تقنيًا فقط، بل منحته بُعدًا استراتيجيًا يتكامل فيه الإصلاح التنظيمي مع التكوين البشري والاستثمار في التكنولوجيا. فمن جنوب شرق آسيا إلى الخليج العربي، مرورًا بمصر ونيجيريا، تتلاقى التجارب في سعيها نحو تكييف الصيرفة الإسلامية مع التحول الرقمي، رغم اختلاف السياق الاقتصادي والبنى التحتية، حيث برزت ماليزيا والإمارات كنموذجين رائدين، بينما لا تزال دول أخرى في مراحل متفاوتة من التطوير.

وفي المقابل، يظل المسار الرقمي في الجزائر متأخرًا نسبيًا، إذ لم يشهد بعد نقلة شاملة تُمكن من تحديث النظام المالي، سواء في صيغته التقليدية أو الإسلامية. فرغم توفر الإرادة العامة لتعزيز الرقمنة، إلا أن الصيرفة الإسلامية تعاني من ضعف التوسع وقلة التخصص الرقمي، ما يحول دون انتقالها إلى نماذج أكثر ذكاءً وابتكارًا. ومقارنة بالدول المدروسة، تبدو الجزائر بحاجة ماسة إلى تفعيل الرؤية الرقمية ضمن سياسة وطنية تشمل تطوير البنية التشريعية، وتشجيع التنافسية، وتوسيع قاعدة العملاء عبر خدمات مصرفية إسلامية رقمية فعالة وآمنة. ومن هذا المسار التحليلي، تتبلور النتيجة العامة في أن نجاح الجزائر في الاستفادة من التجارب الرائدة يقتضي أولًا: تعزيز الأسس البنوية لهذه الصيرفة، ثم دمجها في إطار رقمي ذكي ومتكامل يركز على الاستباقية، والتخطيط الاستراتيجي، والانفتاح على الابتكار، مع التأكيد على أن التحول الرقمي ليس خيارًا مؤقتًا، بل ضرورة آنية لتحقيق شمول مالي، وزيادة الكفاءة المصرفية، واستيعاب التحولات الاقتصادية والرقمية الإقليمية، والدولية، وحتى العالمية.

### 1. نتائج الدراسة

من خلال التحليل المقارن للتجارب الدولية في مجال التحول الرقمي بالصيرفة الإسلامية، يمكن استخلاص جملة من النتائج المهمة وهي:

- يشكل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة القطاع المصرفي الإسلامي، وتحقيق الشمول المالي، وتوسيع قاعدة المتعاملين من خلال خدمات مبتكرة وآمنة؛
- أكدت التجارب الدولية أن الشراكة مع شركات Fin Tech عززت من رقمنة البنوك الإسلامية، وخلق بيئة ابتكار سمحت بتقديم خدمات رقمية متقدمة، وهو ما تفتقر إليه الجزائر التي لا تزال تشهد فجوة كبيرة في هذا النوع من التعاون؛

- أن الدول الرائدة لم تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل سبقتها إصلاحات تنظيمية، وتوجيهات سياسية داعمة، واستثمارات موجهة نحو الرقمنة المصرفية، وخاصة في الجانب الإسلامي؛
- أن التباين في التجارب الدولية يظهر أن النجاح لا يعتمد على نموذج موحد، بل على التكيف الذكي للتكنولوجيا وفق خصوصيات البلد الاجتماعية والاقتصادية والدينية؛
- أن الجزائر لا تزال في مراحل متأخرة من تبني الرقمنة، سواء على مستوى البنوك عمومًا أو الصيرفة الإسلامية خصوصًا، نتيجة لضعف البنية التحتية، ومحدودية التشريعات الرقمية، والتردد في إدماج الابتكار المالي؛
- أن الجزائر تمتلك المقومات اللازمة للانطلاق في هذا المسار، شريطة إشراك كافة الفاعلين من بنوك، وهيئات تنظيم، ومطورين تكنولوجيين؛
- أن أحد العوائق الجوهرية أمام التحول الرقمي في الجزائر هو غياب التكامل بين الجانب الفقهي والابتكار التكنولوجي، ما يعوق تطوير منتجات مالية إسلامية رقمية متكاملة.

## 2. نتائج اختبار صحة الفرضيات

اعتمادا على ما سبق من نتائج، يمكن الحكم على صحة الفرضيات المقترحة كما يلي:

- نصت الفرضية الفرعية الأولى على أن "يظهر التحول الرقمي الناجح من خلال تحسين جودة الخدمات وتوسيع قاعدة العملاء"؛

أظهرت الدراسة، أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي الإسلامي لا يُقاس فقط من خلال تحسين جودة الخدمات وتوسيع قاعدة العملاء، بل يمتد ليشمل أبعادًا أعمق مثل الكفاءة التشغيلية، وتطوير منتجات مالية رقمية متوافقة مع الشريعة. وقد بيّنت الأدبيات أن هذه الأبعاد تشكل عناصر أساسية في تقييم مدى نضج الرقمنة البنكية الإسلامية. وبناء على ذلك، فإن حصر نجاح التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتوسيع القاعدة الزبونية يُعد تبسيطًا جزئيًا للمفهوم، رغم أهميتهما كمؤشرين. وبالتالي، فإن الفرضية صحيحة جزئيًا.

- نصّت الفرضية الفرعية الثانية على أن: "تعتبر التجارب الآسيوية، العربية، والإفريقية الأكثر توافقًا لتحقيق تحول رقمي ناجح لدى المصارف الإسلامية الجزائرية"؛

أظهرت المقارنة أن كل مجموعة من هذه الدول تقدّم دروسًا قابلة للتكيف: فالتجارب الآسيوية (ماليزيا، إندونيسيا) تميزت بالمرونة التنظيمية، والعربية (الإمارات، السعودية) بالدعم الحكومي والرقمنة الشاملة، أما الإفريقية (مصر، نيجيريا) فقدمت نماذج تعكس التحديات المشتركة مع الجزائر. وعليه، تُعتبر الفرضية صحيحة نسبيًا، بشرط أن يتم التكيف الذكي حسب السياق المحلي.

- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أن: "تُظهر مقارنة المصارف الإسلامية الجزائرية بتجارب دولية ناجحة ضرورة وضع استراتيجية وطنية شاملة في مجال التحول الرقمي"؛

أظهرت الدراسة أن غياب رؤية رقمية موحدة، وافتقار البنوك الإسلامية الجزائرية إلى استراتيجيات تحول واضحة، يُعد من أبرز نقاط الضعف مقارنة بتجارب مثل ماليزيا والإمارات، حيث تم اعتماد خارطة طريق رقمية وطنية تتضمن أهدافًا قطاعية واضحة للبنوك الإسلامية. عليه، فإن الفرضية صحيحة، وتُبرز الحاجة الملحة لتبني خطة وطنية شاملة تجمع بين الأطر التشريعية، الشراكات التقنية، وتكوين الكفاءات البشرية.

- نصت الفرضية الرئيسية على أن: "تستفيد المصارف الإسلامية الجزائرية من تجارب التحول الرقمي الناجح من خلال تكيف أفضل الممارسات مع خصوصياتها البيئية"؛

تؤكد التجارب الناجحة أن تبني نماذج عالمية دون تكيفها قد يؤدي إلى فشل في التطبيق، كما أن السياق الجزائري يتطلب مراعاة عوامل خاصة، منها الإطار التشريعي المزدوج (تقليدي/إسلامي)، مستوى الرقمنة العامة، ضعف الوعي الرقمي، وضعف البيئة الريادية التقنية. ومنه، فإن الفرضية الرئيسية صحيحة وقابلة للتحقق، بشرط أن يتم التكيف بطريقة منهجية قائمة على دراسة الفجوات المحلية، وتحديد الأولويات، مع دعم سياسي وتنظيمي واضح.

### 3. توصيات واقتراحات

استنادًا الى ما سبق من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- صياغة استراتيجية وطنية واضحة المعالم للتحويل الرقمي في القطاع المالي، تشمل محاور خاصة بالصيرفة الإسلامية؛
- إصلاح منظومة الصيرفة الإسلامية، وتوسيع الترخيص للبنوك الإسلامية بما يسهل رقمنتها؛
- تعزيز البنية التحتية الرقمية للبنوك، وخاصة فيما يتعلق بأمن المعلومات وخدمات الدفع الإلكتروني والموبايل بانكنغ (Mobile banking)؛
- إدراج التربية الرقمية ضمن التكوين المستمر للعاملين في البنوك الإسلامية لتقليل مقاومة التغيير؛
- تشجيع الشراكة بين البنوك الإسلامية و FinTech لإنتاج حلول مبتكرة؛
- تحفيز البحث العلمي في الجامعات الجزائرية حول الرقمنة المالية الإسلامية، وربطه بالقطاع البنكي من خلال حاضنات أعمال؛
- تطوير الإطار التشريعي للمعاملات الرقمية بما يتماشى مع متطلبات الصيرفة الإسلامية.

تجسيدها لما سبق من توصيات، تقترح الدراسة ما يلي:

- إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في رقمنة الصيرفة الإسلامية على مستوى بنك الجزائر؛
- إحداث صندوق وطني لدعم رقمنة البنوك الإسلامية الناشئة، يُموّل من خلال شركات حكومية وخاصة لتسهيل التحويل الرقمي لدى المؤسسات الصغيرة والمبتكرة في هذا المجال؛
- توجيه جزء من برامج التكوين الجامعي والمراكز المصرفية نحو الرقمنة المتوافقة مع الشريعة وخاصة في مجالات الأمن السيبراني وتصميم المنتجات الرقمية الإسلامية وواجهات الاستخدام الذكية؛
- تشجيع التوأمة المؤسسية مع مؤسسات دولية رائدة في الرقمنة المصرفية الإسلامية كالبنك المركزي الماليزي أو مركز دبي المالي، من أجل تبادل الخبرات وبناء القدرات.

#### 4. آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من المسارات البحثية المستقبلية، ومن بينها:

- واقع الرقمنة داخل البنوك الإسلامية الجزائرية؛
- أثر التكنولوجيا المالية (Fin Tech) على أداء المنتجات البنكية الإسلامية الرقمية في الجزائر؛
- التفاعل بين الفتوى والابتكار التكنولوجي؛
- دراسة مقارنة لمسارات الرقمنة في الصيرفة الإسلامية بين دول المغرب العربي (كالجزائر، تونس، المغرب).



## قائمة المصادر والمراجع

1. باللغة العربية

1.1. أطروحات

- اسمع سفيان. التحول الى الصيرفة الإسلامية في الجزائر-الواقع والافاق. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. تخصص علوم مالية ومصرفية. جامعة الجزائر 3 (الجزائر). 2022/2021؛
- قوجيل محمد. دور التكنولوجيا المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية - دراسة حالة دول إسلامية-. أطروحة الدكتوراه. تخصص مالية وبنوك. جامعة الشلف (الجزائر). 2023؛
- لنصاري عبد القادر. دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين الأداء المالي للبنوك الإسلامية -دراسة ميدانية لعينة من البنوك في بعض الدول العربية والإسلامية-. أطروحة شهادة دكتوراه. تخصص مالية المؤسسة. جامعة أدرار (الجزائر). 2024.

1.2. مذكرات

- آمنة خروي، مروة عطافي، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021. مذكرة ماستر في العلوم التجارية. تخصص مالية وتجارة دولية. جامعة قلمة(الجزائر). 2021/2022؛
- ابتسام غزال، اميرة مرغني. التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية مديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة. مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. تخصص إدارة الاعمال. جامعة ورقلة(الجزائر). 2022/2023؛

## قائمة المصادر و المراجع

- حنان دندن، عيسى فطيمة. واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة معهد التربية البدنية والرياضة. مذكرة ماستر في علوم التسيير. تخصص تسيير استراتيجي. جامعة مستغانم(الجزائر). 2022/2023؛
- ديبوش عبد القادر. عماري محمد. متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية - دراسة استطلاعية-. مذكرة ماستر أكاديمي. تخصص إدارة مالية. جامعة تيارت (الجزائر). 2023/2024؛
- دلال وزاني، ماجدة زكور. التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد19-دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية فروع (ورقلة - تقرت). مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية. تخصص اقتصاد نقدي وبنكي. جامعة ورقلة (الجزائر). 2020/2021؛
- سعداوي محمد الأمين. خليل محمد فاتح. التكنولوجيا المالية في البنوك الإسلامية إشارة الى تجربة البنوك الإسلامية الماليزية للفترة 2014-2021. مذكرة ماستر أكاديمي. تخصص اقتصاد نقدي وبنكي. جامعة ورقلة (الجزائر). 2021/2022؛
- سوار إبراهيم سلامة الدبابنة. أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط (الأردن). 2023؛
- شيماء تباري، الهام صخري. استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية: دراسة ميدانية بمدينة بريد الجزائر، مذكرة ماستر في علم المكتبات. تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات. جامعة قلمة(الجزائر)، 2021/2022؛
- محمد الصافي محرمش، مراد سامي. التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-بورقلة. مذكرة ماستر أكاديمي. تخصص إدارة موارد بشرية. جامعة ورقلة (الجزائر)، 2022-2023؛

### 1.3. مقالات

## قائمة المصادر و المراجع

- اسيا بلقاضي. متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف1(الجزائر)، المجلد09، العدد01، جوان 2024؛
- انيس عياش. عبد القادر صالح. متطلبات تطوير المنتجات الرقمية في القطاع المصرفي الجزائري -دراسة تطبيقية للفترة 2016-2023. مجلة اقتصاد المال والأعمال. جامعة الوادي (الجزائر). العدد 02. المجلد 09. أكتوبر 2024؛
- العطرة دغنوش. مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد16، العدد01، 2023؛
- بكوش شيماء. بوادر فاطيمة. أثر التكنولوجيا المالية على جودة الأداء البنكي -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي لولايتي قسنطينة وسكيكدة-. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. جامعة تبسة (الجزائر). المجلد 8. العدد الثاني. 2024؛
- بدر الزمان خمقاني. استراتيجية مقترحة لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف الاسلامية مقارنة تطبيقية لتجربة 4 مصارف إسلامية رائدة، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، جامعة ورقلة (الجزائر)، المجلد 4، العدد 1، يونيو 2024؛
- بولحبال اميرة. التكنولوجيا المالية والتمويل الإسلامي -التجربة الماليزية-. دفاثر البحوث العلمية. المركز الجامعي بتيبازة (الجزائر). العدد الأول المجلد 21. 2024؛
- جميلة سلامي، يوسف بوشي. التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي (الجزائر). المجلد10، العدد02، 2019؛
- حيمر ليند، نور الدين شارف. دور التكنولوجيا المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية التجربة الماليزية أمودجا. مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف (الجزائر)، المجلد 30 العدد 30، 2022؛

## قائمة المصادر و المراجع

- خديجة شوشان، همو بوعويبة. دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المصارف الإسلامية الجزائرية، مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية، جامعة البليدة (الجزائر)، المجلد 04، العدد 01؛
- دارين عبد الله أبو سالم. أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية. جامعة مصر، المجلد 04. 2024؛
- سليمة بن زكة، عزالدين شروف، واقع الصيرفة الإسلامية في الجزائر - دراسة تحليلية تقييمية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة (الجزائر)، المجلد 10 العدد 02، 2022؛
- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة مصر، المجلد 15، العدد 14، افريل 2022؛
- سفيان شبايجي، منال هاني. التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات دراسة مقارنة بين بنك الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 16، العدد 01، 2025؛
- شريف علي خميس إبراهيم كعموش. أثر بدائل إفصاح البنوك عن إدارة مخاطر الأمن السيبراني على أحكام عملائها والمستثمرين في أسهمها: دراسة تجريبية، مجلة البحوث المحاسبية، جامعة طنطا (مصر)، المجلد 11، العدد 3، 2024؛
- علاء الدين الوافي، نجوى نصره، شيماء عربي. واقع التكنولوجيا المالية الإسلامية من التجربة الماليزية. مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة. جامعة تبسة (الجزائر). العدد 02. المجلد 02. 2023؛
- عز الدين حملة، عثمان علام، الصيرفة الإسلامية في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس (الجزائر)، المجلد 05، العدد 01، 2018؛

## قائمة المصادر و المراجع

- عمارة مسعودة. مناصرية حنان. دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية. جامعة غرداية (الجزائر). المجلد 07. العدد 02. 2022؛
- عبد الاله شوشري. مريم بونيهي. دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر-رؤية 2030. مجلة معارف. جامعة البويرة (الجزائر). المجلد 18. العدد الأول. جوان 2023؛
- فاطمة الزهراء قطار، عبد القادر دحمان. التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، المجلد 05، العدد 02، 2023؛
- قسوري انصاف. عبة فريد. رقمنة خدمات التمويل المصرفي الإسلامي لتعزيز الشمول المالي في الجزائر -إشارة لحالة بنك البركة وكالة بسكرة-. مجلة المنهل الاقتصادي. جامعة الوادي (الجزائر). المجلد 6 العدد الثاني. 2024؛
- لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية (الجزائر)، المجلد 15، العدد 08، 2021؛
- محمد بوعتلي. تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية : دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. المدرسة العليا للتجارة والاقتصاد الرقمي (ESGEN) (الجزائر). المجلد 07. العدد 02. 2023؛
- محمد سنية. احمد سليمان سبع. تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب -دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة-. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق(مصر)، المجلد 04. العدد 12. 2021؛

## قائمة المصادر و المراجع

- محمد موساوي وزملائه. هل تساهم الصيرفة الإسلامية في النمو الاقتصادي -دراسة لعينة من الدول-. مجلة الاقتصاد والمناجمت. جامعة تلمسان (الجزائر). مجلد 20. العدد الأول. 2021؛
- محمد عبد الكريم الحسن. دور التحول الرقمي في تحسين نظم المعلومات، مجلة جامعة افريقيا الأهلية (ليبيا)، العدد3، 2025؛
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول. مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عم بن عمر فرع ولاية قلمة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. جامعة الجلفة (الجزائر). المجلد 07. العدد 02. 2023؛
- هبة أقدح وزملائها. أثر مؤشرات التحول الرقمي في ربحية المصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية). مجلة بحوث جامعة حلب. سلسلة العلوم الاقتصادية. حلب (سوريا). العدد 50. 2024؛
- وهيبة خولوفي. هناء عفيف. الاتجاه نحو التحول الرقمي : حتمية أو اختيار. مجلة اقتصاد المال والأعمال. جامعة ميله (الجزائر)، المجلد06، العدد01.

### 1.4. مداخلات

- بن صالح عبد الله. طالبي رحيلة. التكنولوجيا المالية وتحديات البنوك الإسلامية الجزائرية في العالم الرقمي: مصرف السلام كنموذج. ملتقى الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل تطورات التكنولوجيا المالية: ضوابط ومعايير التعامل. جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر). 27 افريل 2023.

### 1.5. نصوص قانونية

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 رمضان 1410 هـ الموافق 10 أبريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، العدد 16، بتاريخ 18 أبريل 1990.

### 1.6. مواقع الكترونية

- <https://www.alborsaanews.com/2025/02/16/1869348> ;
- <https://uabonline.org/arab-news/>;
- <https://www.almasdar.com/151286> ;
- <https://www.albaraka-bank.dz/> ;
- <https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=18012025&id=3bb1cb0a-b516-4a93-9540-ba7d907ec620> ;
- <https://www.prnewswire.com/ae/ar/news-releases/-----cbx---intellect-global-consumer-banking-301777121.html> ;
- <https://economymiddleeast.com/ar/news/> المعاملات-المصارف-الإسلامية-مصر-مارس ;
- <https://fintechgate.net/2023/11/21>. أهم-جهود-البنك-المركزي-المصري-لتعزيز-ا .

## 2. باللغة الأجنبية

### 2.1. كتب

- Juhro, Solikin M.; Syarifuddin, Ferry. (2025). Inclusive Welfare : On the Role of Islamic Social-Public Finance and Monetary Economics. First edition. Springer Nature Singapore.Singapore.

### 2.2 مقالات

- Aliyu. Shehu Usman Rano. Islamic banking and finance in nigeria : issues challenges and oppurtunities. Munich personal RePEc archive. University Library of Munich (Germany) No 42573. 2012 ;
- Mehboob-Ul Hassan and his colleagues. Measuring the Performance of Islamic Banks in Saudi Arabia. International Journal of Economics and Management. University Putra Malaysia Press (Malaysia). Volume 12, N°1, 2018, p 99 ;
- Mhd Handika Surbakti, Mohamad Soleh Nurzaman, Islamic Fintech Development Strategy in Indonesia: Analytic Network Process (ANP) Approach, Ekonomi Islam Indonesia, Volume 6 No 2, December 2024 ;

- Muchammad Ichsan and his colleagues, Digitalization of Islamic Banking in Indonesia: Justification and Compliance to Sharia Principles, Journal Media Hukum, University of Muhammadiyah Yogyakarta (Indonesia), Vol 31, N°2, December 2024 ;
- Uzoma heman ononye. Digital transformation and firm performance nexus :A study of commercial banks in delta state nigeria. Theresa journal of humanities and social sciences. Vol 10 No 2. 2024.

### 3.2. تقارير

- IBM Security and Ponemon Institute. Cost of Data Breach Report 2024, IBM Corporation, 2024 ;
- Islamic Corporation for the Development of the Private Sector (ICD) & LSEG. Islamic finance development report 2023 ;
- Meriem Benmouloud. "75% of Algeria's Digital Projects to Focus on Modernizing Public Services", Telecom Review Africa. January 2025 ;
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Indonesian Islamic finance report 2023: Momentum for Accelerating National Islamic Financial Growth in Response to the Enactment of the Law on the Development and Strengthening of the Financial Sector (UU PPSK), October 31, 2024 ;
- Oxford Business Group. Financial Innovation and Market Competitiveness in Saudi Arabia's Banking Sector. Oxford Business Group Report, United Kingdom. 2024.

### 4.2 - مواقع الويب

- <https://www.1arabia.com/2024/03/islamic-banking-in-uae-soars-past-190.html>;
- <https://www.businesstodayegypt.com/Article/1/6098/Islamic-Banking-Sector-in-Egypt-sees-strong-growth-reached-EGP>;
- <https://www.thenationalnews.com/business/banking/2023/12/20/uaes-islamic-finance-sector-on-a-strong-growth-trajectory-says-central-bank>;
- <https://digitaleconomymag.com/algeria-plans-digital-transformation-agenda-with-over-500-projects-by-2026>;
- <https://www.dailynewsegypt.com/2024/11/23/adib-egypt-invests-egp-1bn-in-technological-infrastructure-digital-transformation>;
- <https://ibsintelligence.com/blogs/how-indonesia-is-powering-the-islamic-finance-revolution>;

- <https://jaizbankplc.com/products>;
- [https://www.researchgate.net/publication/379956557\\_The\\_Impact\\_of\\_Fintech\\_on\\_Operational\\_Performance\\_of\\_Islamic\\_Banks\\_in\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/379956557_The_Impact_of_Fintech_on_Operational_Performance_of_Islamic_Banks_in_Africa);
- <https://www.quinnox.com/blogs/top-5-reasons-why-digital-transformation-in-banking-fails>;
- <https://salaamgateway.com/story/indonesia-leads-world-as-largest-digital-islamic-economy>.