

**The impact of Digital transformation on the Efficiency of Islamic Banks: The Moderating Role of Sharia quality in Jordanian Islamic Banks**

**Sami Jamal Aloshaibat\***

[sami.osheibat@gmail.com](mailto:sami.osheibat@gmail.com)

**Zyad Mohammad Obeidat \***

[zdobeidat@hotmail.com](mailto:zdobeidat@hotmail.com)

**Received: 3 /12/2025**

**Accepted: 1 / 2/2026**

**Abstract:**

This study aimed to analyze the impact of digital transformation in its various dimensions (digital strategy, technologies, digital customer loyalty, culture and organization, operations and services) on the performance efficiency of Jordanian Islamic banks, represented by dimensions (banking marketing efficiency, risk management efficiency, financial engineering efficiency), while testing the role of Sharia quality as a moderating variable in this relationship. The study was applied to a sample of 354 employees working in three Islamic banks: Jordan Islamic Bank, Arab Islamic International Bank, and Safwa Bank. The study used a descriptive analytical approach, and data was collected through a questionnaire and then analyzed using SPSS and Smart PLS software. The results showed a statistically significant impact of digital transformation in all its dimensions on the performance efficiency of Islamic banks. The interactive relationship also revealed the impact of Sharia quality as a moderating variable in some dimensions, using Bootstrap technology and structural equation modeling. The study recommended establishing a joint unit between financial innovation and Sharia compliance to develop flexible digital products that serve underserved groups, especially young people and entrepreneurs, while ensuring their Sharia compliance.

**Keywords:** Digital transformation, banking performance efficiency, Sharia quality, Jordanian Islamic banks.

---

\* International Islamic Sciences University, Jordan.



أثر التحول الرقمي في كفاءة أداء البنوك الإسلامية: الدور المعدل للجودة الشرعية في البنوك الإسلامية الأردنية

سامي جمال العشيبيات

[sami.osheibat@gmail.com](mailto:sami.osheibat@gmail.com)

زياد محمد عبيدات \*

[zdobeidat@hotmail.com](mailto:zdobeidat@hotmail.com)

تاريخ القبول: 2026/ 2 /1

تاريخ الاستلام: 2025 /12/3

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، الثقافة والتنظيم، العمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية، ممثلة في أبعاد (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية)، مع اختبار دور الجودة الشرعية كمتغير معدل في هذه العلاقة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (354) موظفًا يعملون في ثلاثة بنوك إسلامية هي: البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر الاستبيان، ثم تحليلها باستخدام برنامجي (SPSS) و(Smart PLS)، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي بجميع أبعاده في كفاءة أداء البنوك الإسلامية، كما كشفت العلاقة التفاعلية عن وجود تأثير للجودة الشرعية كمتغير معدل في بعض الأبعاد، باستخدام تقنية Bootstrap ونموذج المعادلات الهيكلية، وأوصت الدراسة بتأسيس وحدة مشتركة بين الابتكار المالي والرقابة الشرعية لتطوير منتجات رقمية مرنة تخدم الفئات غير المخدومة، لا سيما الشباب ورواد الأعمال، مع ضمان كفاءتها الشرعية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة أداء البنوك، الجودة الشرعية، البنوك الإسلامية الأردنية.

\* جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

## المقدمة:

يشهد العالم تطورًا اقتصاديًا وماليًا ملحوظًا بفعل تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث غيرت هذه التكنولوجيا من سلوك الوحدات الاقتصادية وطورت من طبيعة المعاملات، مما أسهم في بروز الاقتصاد الرقمي القائم على التكنولوجيا والإنترنت، وقد ساهم هذا الاقتصاد في دعم تطبيقات كالتجارة الإلكترونية، كما وظفت البنوك هذه التطورات لتعزيز خدماتها وجعلها أكثر كفاءة وتميزًا.

أصبح التحول الرقمي هدفًا للبنوك الإسلامية لما له من أثر على النمو والاستدامة، ويتطلب هذا التحول تغييرات داخلية لضمان توافق الأنشطة الرقمية مع أحكام الشريعة الإسلامية، مما يجعل العملية أكثر تعقيدًا، إذ تسعى هذه البنوك إلى مواكبة التطورات مع الحفاظ على خصوصيتها ومنافسة البنوك التقليدية وتحقيق رضا العملاء (شحادة، 2022).

تشير الدراسات إلى أن البنوك الإسلامية تتفوق من حيث الكفاءة التشغيلية على نظيراتها التقليدية، ويُعزى ذلك لاعتمادها على نظام المشاركة في الأرباح والخسائر، مما يعزز مركزها المالي ويقلل من المخاطر، ووفقًا لتقرير البنك الإسلامي للتنمية (2021)، فإن هذه البنوك تمتلك القدرة على تحقيق نمو مستدام في الأصول والودائع، مما يعكس كفاءتها في إدارة الموارد وتلبية احتياجات العملاء (للتنمية، 2021).

تواجه البنوك الإسلامية تحديًا في التوفيق بين التطورات التكنولوجية والضوابط الشرعية، وتسعى للارتقاء بجودة خدماتها من خلال الالتزام بقرارات الهيئات الشرعية، وهي تعتمد في الرقابة والفتوى على هيئات علمية موثوقة، وتسعى هذه البنوك، كما هو حال التقليدية، للحصول على تصنيفات عالية تشمل الجوانب الشرعية والمالية (القري، 2004).

بناءً على ذلك، تظهر الحاجة إلى دراسة التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر هذا التحول على كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية، مع التركيز على الدور المعذل للجودة الشرعية، حيث تسعى لسد الفجوة البحثية بشأن دمج التكنولوجيا مع الضوابط الشرعية، وتعزيز فهم كيفية تحقيق توازن مستدام بين التطور الرقمي والالتزام الشرعي.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

البنوك الإسلامية هي مؤسسات مالية تمارس العمل المصرفي وفق أحكام الشريعة الإسلامية وتسعى إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق النمو والاستقرار، مما يحتم عليها مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال، فقد تواجه البنوك الإسلامية تحديات متزايدة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده الصناعة المصرفية. إذ أصبح التحول الرقمي ضروريًا لتحقيق التنافسية وتحسين الأداء المالي والإداري للبنوك، ولتلبية احتياجات العملاء. حيث تتطلب البيئة المصرفية الإسلامية مواءمة الابتكارات التكنولوجية مع الضوابط والمعايير الشرعية لضمان الامتثال للشريعة الإسلامية وتحقيق مستويات عالية من الجودة.

ولأن البنوك الإسلامية قد تعاني من بعض التحديات في تحقيق التوازن بين التحول الرقمي والالتزام بالضوابط الشرعية، والذي قد يؤثر على كفاءة أدائها العام. يثار التساؤل حول ما هو دور الجودة الشرعية في تحسين أثر التحول الرقمي في كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية؟

ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في كفاءة أداء البنوك الإسلامية: الدور المعدل للجودة الشرعية في البنوك الإسلامية الأردنية.

#### أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها مفاهيم حديثة مثل التحول الرقمي بأبعاده الخمسة، وكفاءة أداء البنوك الإسلامية، والجودة الشرعية، ما يجعلها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية وسد فجوة معرفية في المكتبة العربية، لا سيما أن الدراسات التي تربط بين هذه المفاهيم في سياق الصيرفة الإسلامية لا تزال محدودة، مما يعزز من القيمة النظرية للدراسة في تطوير الفكر المصرفي الإسلامي، كما تضيف الدراسة ربطاً نوعياً بين التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات الالتزام الشرعي، وهو أمر حيوي للمنافسة والاستدامة في القطاع المصرفي الإسلامي، أما من الناحية التطبيقية، فتتضح الأهمية في دور القطاع المصرفي في الاقتصاد الأردني، إذ أظهرت بيانات جمعية البنوك (2024) نمواً ملحوظاً في المؤشرات المصرفية خلال عام 2024، مثل ارتفاع الموجودات بنسبة 4.4%، والتسهيلات الائتمانية بنسبة 4.0%، والودائع بنسبة 5.9%، وبالتالي تمثل هذه الدراسة مرجعاً عملياً لإدارات البنوك الإسلامية لفهم أثر التحول الرقمي على الكفاءة والأداء، وتفعيل الجودة الشرعية كعنصر تنافسي فاعل.

#### أهداف الدراسة:

بشكل رئيس تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية بأبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية) بوجود الجودة الشرعية كمتغير معدل في البنوك الإسلامية الأردنية، وتعرف على الأهمية النسبية للتحول الرقمي، وكفاءة أداء البنوك، والجودة الشرعية في البنوك الإسلامية.

#### فرضيات الدراسة:

اعتماداً على السؤال الرئيس للدراسة وأسئلتها الفرعية يمكن صياغة فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية بأبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

H<sub>01-1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة التسويق المصرفي للمصارف الإسلامية الأردنية.

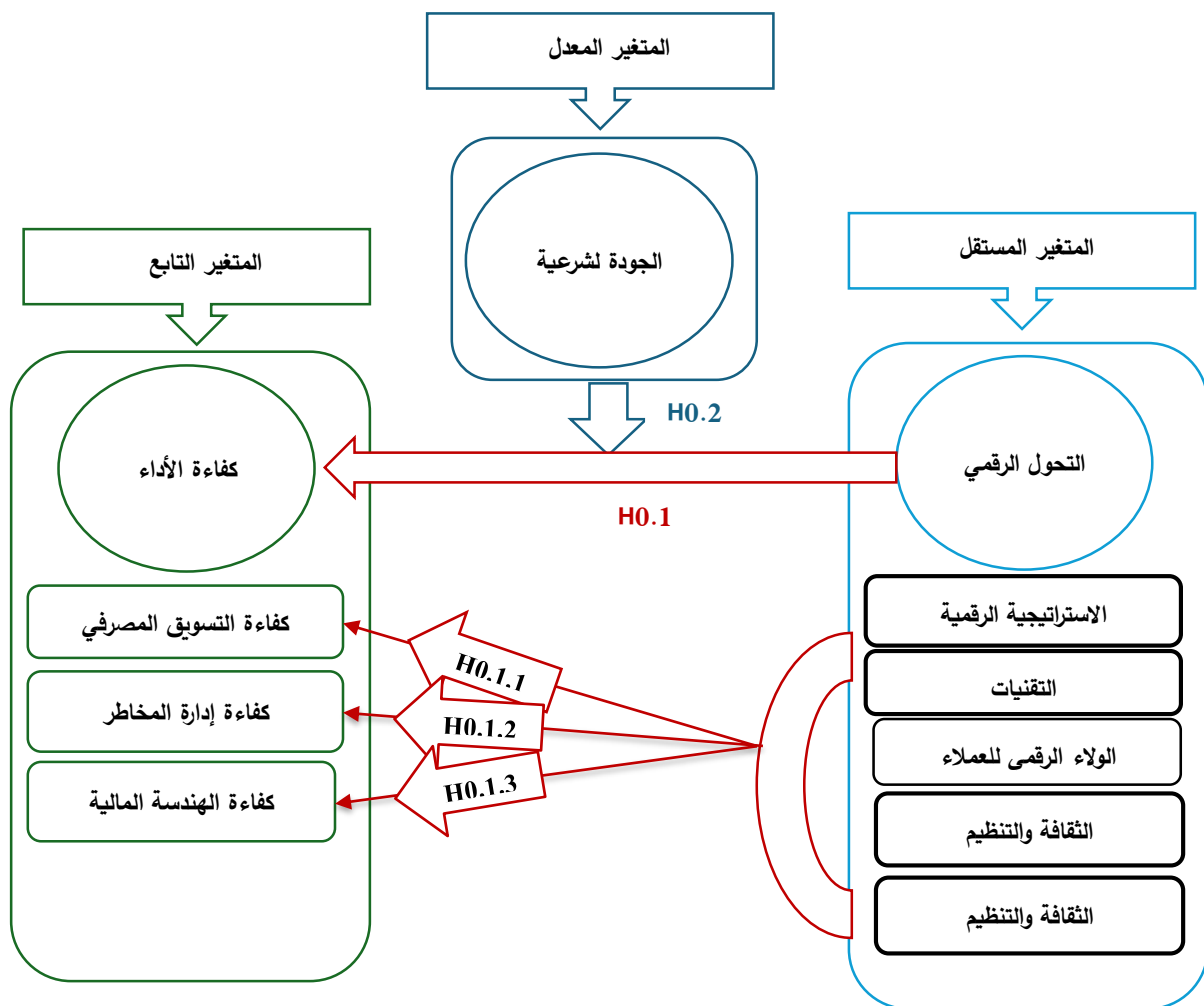
H<sub>01-2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة إدارة المخاطر للمصارف الإسلامية الأردنية.

H<sub>0</sub>1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة الهندسة المالية للمصارف الإسلامية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H<sub>0</sub>2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجودة الشرعية في تحسين أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية بأبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية.

أنموذج الدراسة:



الشكل (1.1) أنموذج الدراسة

## حدود الدراسة:

-**الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على التحقق من أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية بأبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية) بوجود الجودة الشرعية كمتغير معدل للبنوك الإسلامية الأردنية.

-**الحدود الزمانية:** تتمثل الفترة الزمنية المتوقعة ما بين 2024-2025 م.

-**الحدود البشرية:** سيتم تطبيق الدراسة على العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية التالية (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة).

-**الحدود المكانية:** سيتم إجراء هذه الدراسة في البنوك الإسلامية الأردنية التالية (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة).

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: التحول الرقمي في البنوك الإسلامية

#### مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي لغةً هو مصدر من الفعل "تحوّل"، أي تغيّر وانتقل من حالٍ إلى حالٍ. و"الرقمي" منسوب إلى "الرقم" وهو العدد، ثم اتسع ليشمل كل ما يُعالج أو يُخزّن أو يُنقل باستخدام الأرقام الثنائية التي يقوم عليها الحاسوب. وعليه، فالتحول الرقمي لغةً يعني الانتقال أو التغيّر إلى ما يقوم على الأرقام والتقنيات الرقمية (البلوشية وآخرون، 2020).

ترى منظمة الأمم المتحدة (2021) أن التحول الرقمي هو الاستخدام المتكامل للتقنيات الرقمية في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بهدف رفع الكفاءة وتحقيق التنمية المستدامة. بينما الاتحاد الأوروبي (2020) يرى أن التحول الرقمي هو الانتقال المنهجي نحو اعتماد الحلول الرقمية في تقديم الخدمات العامة والخاصة، بما يعزز الابتكار، ويحسن تجربة الأفراد، ويزيد من تنافسية الاقتصاد.

وبالرجوع إلى قطار ودحمان (2023) فإن التحول الرقمي يتجاوز فكرة "رقمنة" المستندات أو الأرشفة الإلكترونية؛ فهو يشمل استخدام أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، وسلاسل الكتل (البلوك تشين) وهو نظام رقمي لتخزين وتبادل المعلومات بطريقة آمنة، والروبوتات، لتحقيق الأتمتة، واتخاذ قرارات أكثر دقة، وتقديم خدمات مبتكرة، ومن خلال ذلك، يمكن للمنظمات الاستجابة بسرعة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية واضحة في الأسواق المحلية والعالمية.

كما يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال بالاعتماد على قدرات التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (هاشم وآخرون، 2024).

ويمكن تعريفه من قبل الباحث بأنه مسار استراتيجي متكامل، تسلكه المؤسسات لإعادة هندسة بنيتها التنظيمية، وعملياتها التشغيلية، وعلاقتها مع العملاء، من خلال دمج التقنيات الرقمية الحديثة ضمن رؤية شمولية، بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التنافسية، والاستجابة لمتغيرات البيئة المحلية والعالمية.

**أبعاد التحول الرقمي:** تتمثل أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:

1. الاستراتيجية الرقمية : تُعد الاستراتيجية الرقمية من أبرز أبعاد التحول الرقمي، فهي لا تقتصر على مجرد دمج التكنولوجيا في العمليات اليومية للبنك، بل تتجاوز ذلك إلى إعادة تصور نموذج العمل بأكمله؛ فبحسب طابع وآخرون (2025) فإن الاستراتيجية الرقمية لا تنظر إلى التكنولوجيا كعنصر منفصل أو كأداة مستقلة، بل تتعامل معها كجزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي وعلاقات البنك. وبالتالي، لا يمكن اختزالها في كونها مجرد استراتيجية لتقنية المعلومات أو خطة تسويقية رقمية، بل هي رؤية شاملة لكيفية توظيف القدرات الرقمية من أجل إحداث تغيير جذري في الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع عملائها، وتدير بها عملياتها الداخلية، وتتوقع ضمن السوق.
2. التقنيات : تُعد التقنيات أحد أبرز أبعاد التحول الرقمي التي تُحدث نقلة نوعية في عمل البنوك، إذ لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت مكونًا استراتيجيًا يعيد تشكيل طبيعة العمل المصرفي. فالبنوك اليوم، بما فيها البنوك الإسلامية، توظف أحدث التقنيات الرقمية بهدف تقديم حلول مالية مبتكرة تراعي سهولة الاستخدام وتُعزز من رضا العملاء وولائهم. ومن خلال ذلك، تستطيع المؤسسات المصرفية بناء ميزة تنافسية قوية في ظل التحديات المتزايدة والمنافسة الحادة في الأسواق العالمية. وتشير التكنولوجيا الرقمية هنا إلى البيانات الرقمية والأنظمة الذكية التي أصبحت عنصرًا أساسيًا لنجاح البنوك، خصوصًا في ظل العولمة التي تتطلب سرعة التكيف وابتكار حلول مرنة وفعالة (الحربي والرابغي، 2025).
3. الولاء الرقمي للعملاء : يُعد الولاء الرقمي مؤشرًا محوريًا على رضا العملاء عن التطبيقات البنكية ومدى شعورهم بالأمان أثناء إجراء المعاملات المالية الرقمية. فالبنوك التي تقدم تجارب سلسة ومتكاملة عبر القنوات الرقمية قادرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وتعزيز ولائهم حتى في ظل المنافسة الشرسة من شركات التكنولوجيا المالية، كما أن الولاء الرقمي للبنك يرتبط بمدى تفاعل العملاء مع الخدمات البنكية، مثل المدفوعات الرقمية، إدارة الحسابات عبر التطبيقات، أو الحصول على استشارات مالية عبر المنصات الإلكترونية، وهو ما يعكس انتقال العلاقة من مجرد تعامل تقليدي إلى شراكة رقمية قائمة على الثقة والاستمرارية. (Zamharir, 2025)
4. الثقافة والتنظيم : يُعد ترسيخ الثقافة الرقمية داخل المؤسسة حجر الأساس لأي استراتيجية تحول رقمي ناجحة؛ إذ يتطلب غرس عقلية منفتحة على التغيير، وتعزيز التعلم المستمر، ودعم الابتكار، وتمكين الموظفين من استخدام التكنولوجيا بكفاءة. كما يستوجب الأمر إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية لجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، وتشجيعها على العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات. فلم تعد الثقافة التنظيمية مجرد عامل مساعد، بل غدت ميزة تنافسية حقيقية تُحدد قدرة البنك على تبني التقنيات الجديدة وتحويلها إلى قيمة مضافة للعملاء (محمد ورمضان، 2025).
5. العمليات والخدمات : يشير موسى (2025) إلى أن التحول الرقمي في العمليات والخدمات يشكل عاملاً مهمًا لإعادة تعريف تجربة العملاء في البنوك؛ فقد أتاحت الأنظمة الرقمية للبنوك تسريع معالجة المعاملات، وتوفير خدمات دفع رقمية فورية، وإدارة الحسابات من خلال تطبيقات الهواتف الذكية، بالإضافة إلى تمكين العملاء من الحصول على استشارات مالية عبر القنوات الرقمية، كما ساعدت هذه التحولات في تحسين الرقابة الداخلية وخفض نسب المخاطر

التشغيلية، إلى جانب خفض التكاليف وزيادة القدرة على المنافسة مع شركات التكنولوجيا المالية، حيث إن التركيز على رقمنة العمليات المصرفية لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية لزيادة الكفاءة وتعزيز الثقة.

## ثانياً: كفاءة أداء البنوك الإسلامية

### مفهوم كفاءة الأداء

تمثل كفاءة أداء البنوك الإسلامية مقياساً مهماً لقدرة هذه البنوك على التوفيق بين متطلبات الربحية والالتزام بضوابط الشريعة الإسلامية، وتعرف هذه الكفاءة بأنها قدرة البنك الإسلامي على تقديم منتجات مالية مبتكرة، تُحقق العائد المالي المطلوب دون الإخلال بالمبادئ الشرعية، مثل تحريم الربا والمضاربة غير المشروعة والغرر. وبالتالي، فإن كفاءة البنك الإسلامي لا تُقاس فقط بالأرباح، بل تشمل أيضاً مدى التزامه بالضوابط الأخلاقية والشرعية في تقديم خدماته (يحياوي وفودو، 2022).

إن تحقيق الكفاءة التشغيلية في البنوك الإسلامية يعني أنها قادرة على إدارة مواردها بشكل فعال، وتقديم خدمات مالية متوافقة مع الشريعة بأسعار تنافسية مع مثيلاتها في البنوك التقليدية، ويُعد هذا التنافس عنصراً أساسياً في نجاح البنوك الإسلامية، إذ يشير ارتفاع كفاءتها إلى قدرتها على جذب شريحة واسعة من العملاء الراغبين في خدمات مصرفية أخلاقية، دون التضحية بالجودة أو الفعالية (بن شنة وزياد، 2022).

### أبعاد كفاءة أداء البنوك الإسلامية: تتمثل أبعاد كفاءة أداء البنوك الإسلامية فيما يلي:

1. كفاءة التسويق المصرفي: تعني كفاءة التسويق المصرفي قدرة البنك الإسلامي على تصميم وترويج منتجاته وخدماته المالية بشكل فعال، بما يتماشى مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وبما يعكس التزامه بالضوابط الشرعية، كما تتضمن الكفاءة التسويقية القدرة على إيصال الرسالة التسويقية الصحيحة إلى الفئة المستهدفة باستخدام قنوات تسويقية مناسبة، سواء تقليدية أو رقمية، بالإضافة إلى حسن إدارة العلاقات مع العملاء، وفهم سلوكهم وتفضيلاتهم، ويمثل هذا النوع من الكفاءة تحدياً خاصاً للبنوك الإسلامية لعدة أسباب منها أن المنتجات المصرفية الإسلامية قد تكون غير مألوفة لدى بعض شرائح العملاء، خاصة في البيئات التي يهيمن فيها النظام المصرفي التقليدي، مما يستدعي جهوداً تسويقية توعوية مكثفة، وأن المنافسة القوية مع البنوك التقليدية التي قد تقدم خدمات مشابهة ولكن بأساليب مختلفة تتطلب من البنوك الإسلامية تقديم مزايا تنافسية واضحة مع الحفاظ على التزامها الشرعي (درديد وآخرون، 2021).

2. كفاءة إدارة المخاطر: تُعد إدارة المخاطر من أهم الوظائف الحيوية في البنوك الإسلامية، لما لها من دور أساسي في حماية رأس المال وضمان استقرار الأداء المالي والإداري، وتكتسب هذه الإدارة أهمية خاصة في البيئة المصرفية الإسلامية نظراً لطبيعة العقود المالية المستخدمة، مثل المضاربة والمشاركة، والتي تعتمد على مبدأ تقاسم الأرباح والخسائر، ولا تضمن رأس المال أو العائد بشكل مسبق، مما يضفي طابعاً غير تقليدي على العمليات التمويلية ويجعلها أكثر عرضة لمخاطر متعددة (بوشان ودحماني، 2023).

3. كفاءة الهندسة المالية: تتمثل كفاءة الهندسة المالية الإسلامية في قدرتها على الموازنة بين الالتزام بالشريعة وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛ فهي تُسهم في تعزيز الكفاءة الاقتصادية من خلال توسيع نطاق تقاسم المخاطر، وتقليل تكاليف المعاملات، ومعالجة فجوات المعلومات، والحد من تكاليف الوكالة، مما يجعل النظام المالي أكثر استقراراً وشمولاً، كما تساعد الهندسة

المالية في ابتكار أدوات تمويلية جديدة تتلاءم مع تطورات الاقتصاد المعاصر، وتلبي احتياجات المتعاملين سواء كانوا أفراداً، شركات، أو مؤسسات حكومية (البرديني، 2025).

### ثالثاً: الجودة الشرعية

#### مفهوم الجودة الشرعية

ويستند مفهوم الجودة الشرعية إلى مجموعة من القيم والمبادئ الفقهية المتجذرة في التراث الإسلامي، أبرزها الإلتقان، الذي يُعدّ أصلاً شرعياً في العمل والمعاملات، انطلاقاً من الحديث الشريف: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، رواه البيهقي في شعب الإيمان (رقم 5311) عن عائشة رضي الله عنها، وقال عنه بعض أهل العلم: إسناده حسن بمجموع طرقه. ووجه الدلالة هنا أن النص النبوي يربط بين محبة الله تعالى وبين إحسان العمل وإتقانه، وهو ما يشكل أساساً فقهياً لفكرة الجودة الشرعية؛ إذ يُفهم منه وجوب الدقة في الإلتزام بالأحكام الشرعية وصحة التطبيق العملي لها في جميع المعاملات. ويمكن تعريف الجودة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية بأنها مدى مطابقة الأنشطة المالية والمصرفية لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، من حيث الشكل والمضمون، وعلى امتداد سلسلة القيمة المصرفية، بدءاً من تصميم المنتجات والعقود، مروراً بآليات التنفيذ، وانتهاءً بمراحل الرقابة والتدقيق الشرعي. وبذلك، فهي لا تقتصر على التحقق من مشروعية المنتج، بل تشمل أيضاً الإلتزام بالسلوك المهني القائم على الضوابط الشرعية في كافة المراحل المؤسسية (بارة، 2022).

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الحبيشي (2024) إلى استكشاف أثر الرقمنة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء البنوك الإسلامية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وركزت على دور هذه التقنيات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وبيّنت النتائج أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز سهولة التواصل وفعالية الأداء المؤسسي. وأوصت بضرورة تدريب الموظفين على التعامل مع النظم الذكية. كما أكدت أهمية الاستثمار في التكنولوجيا لخدمة أهداف الشريعة والاستدامة.

هدفت دراسة حسن والربيعة (2024) إلى قياس تأثير تقنية المصرف المحمول على أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية العراقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام SPSS. وأظهرت النتائج أن المصرف المحمول يعزز كفاءة الخدمة ويحقق رضا العملاء. كما نوّهت الدراسة إلى ضرورة تحسين التطبيقات المصرفية وتعزيز استجابة الموظفين. وأوصت بتطوير البنية التحتية الرقمية لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأكثر أماناً.

هدفت دراسة سندياني (2024) إلى تحليل أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها (سهولة الاستخدام، الأمان، الوقت) على الأداء المالي والحصة السوقية للبنك الإسلامي الأردني. أظهرت النتائج أن سهولة الاستخدام تؤثر إيجابياً على الأداء المالي والحصة السوقية، في حين لم يكن للاستجابة نفس الأثر. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في الأمان وسرعة الأداء الرقمي. وركزت على أهمية تقليل الوقت المستغرق في المعاملات الإلكترونية لرفع الكفاءة.

هدفت دراسة دراغمة (2024) إلى الكشف عن أثر التسويق الرقمي في تحسين أداء البنوك الإسلامية، بالتركيز على البنك العربي الإسلامي الدولي. وأظهرت النتائج أن التسويق الرقمي يُساهم في خفض التكاليف وزيادة رضا وولاء العملاء. واستخدمت الدراسة تحليلاً نوعياً للمحتوى عبر مقابلات مع المسؤولين عن التسويق الإلكتروني. وأوصت الدراسة بتطوير التطبيقات والمواقع الإلكترونية لتكون أكثر جاذبية وسهولة. كما دعت لتفعيل أدوات التحليل الرقمي في الحملات التسويقية.

هدفت دراسة مجدي (2024) إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (المادي، المؤسسي، الوظيفي) والريادة المؤسسية في البنك الأهلي المصري. وتوصلت إلى وجود قصور في تطبيق التحول الرقمي، مما أدى إلى ضعف الريادة المؤسسية. واعتمدت الدراسة على عينة من مختلف المستويات الإدارية بالبنك. وأوصت بتهيئة المناخ التنظيمي وتعزيز الجاهزية الرقمية. كما ركزت على تطوير البنية التحتية والمؤسسية للتحول الرقمي المستدام.

هدفت دراسة طحانية (2024) إلى قياس أثر التكنولوجيا المالية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في فلسطين. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر مباشر للتكنولوجيا المالية على الأداء المالي. ورجّحت الباحثة أن السبب يعود لضعف التدريب أو نقص الآليات الرقمية. أوصت بضرورة تأهيل الموظفين وتطوير أدوات رقابة شرعية جديدة. كما دعت لمزيد من البحث حول آليات دمج التكنولوجيا في الأنشطة المصرفية الإسلامية.

هدفت دراسة Joel et al (2024) إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تطوير الأعمال، من خلال تحليل الاتجاهات والتحديات التي تواجه المؤسسات. وأظهرت النتائج أن الرقمنة تُعزز الابتكار والكفاءة وتوسع نطاق السوق وتحسن رضا العملاء. وأوصت الدراسة بتكثيف الاستثمارات في التحول الرقمي وبرامج تدريب الموظفين. كما أكدت أهمية استغلال الأدوات التكنولوجية لتحقيق النمو المؤسسي المستدام.

هدفت دراسة Shehadeh et al (2024) إلى تحليل تجريبي لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية. وبيّنت أن التحول الرقمي يرفع مستوى الأداء المؤسسي لكنه يزيد أيضًا من التعرض للمخاطر الرقمية. اعتمدت الدراسة على بيانات من أربعة بنوك إسلامية. وخلصت إلى ضرورة تحقيق توازن بين الرقمنة والمخاطر التنظيمية. وقدمت توصيات عملية للمصارف لتعزيز التحول الرقمي الآمن والفعال.

هدفت دراسة عبد الحفيظ (2023) إلى تحليل أثر رقمنة الخدمات المصرفية (المعرفة المالية، الولاء الرقمي، التقنيات الرقمية) على الشمول المالي في البنك الأهلي المصري. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتلك الأبعاد على تعزيز جودة وسهولة الخدمات. كما أوصت بزيادة الوعي الرقمي بين العملاء، وتكثيف التدريب للموظفين، وتوسيع البنية التحتية الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي وتحليل بيانات الاستبيانات باستخدام SPSS.

هدفت دراسة Borcan (2021) إلى تتبع مسار التحول الرقمي في مؤسستين تقليديتين في رومانيا، بدءًا من الرقمنة إلى التحول المؤسسي الشامل. وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ليس مجرد تقنية بل يشمل تغييرًا في الثقافة والهيكل التنظيمي. وبيّنت أن مقاومة التغيير ودمج الأنظمة القديمة من أبرز التحديات. وأوصت الدراسة بتطوير قدرات الموظفين الرقمية وتنمية ثقافة التغيير الداخلي. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتحليل المقابلات.

هدفت دراسة رشوان (2020) إلى توضيح دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المصرفي وجذب الاستثمارات لدى البنوك العاملة في قطاع غزة. وكشفت الدراسة أن الرقمنة حسّنت جودة الخدمات وسرّعت المعاملات وساهمت في تعزيز ثقة المستثمرين. وأوصت بمراجعة آليات جودة الخدمات الرقمية باستمرار. كما شددت على أهمية تبني نماذج إبداعية في مراقبة الأداء. واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسة لتحليل النتائج.

ما يميز الدراسة:

تمتاز هذه الدراسة عن سابقتها بدمجها المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي كمتغير مستقل، كفاءة الأداء كمتغير تابع، والجودة الشرعية كمتغير معدل، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة. وهدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المتعددة في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية الأردنية، في ظل الالتزام بالضوابط الشرعية. بينما ركزت دراسات على العلاقة بين الرقمنة وتكاليف التشغيل أو جذب الاستثمارات، ودراسات طحائية وطّيوان وطلحي وزوايدي على التكنولوجيا المالية دون إدراج الجودة الشرعية. كما تميزت الدراسة بأبعاد مبتكرة للتحول الرقمي، وبشمولية في تقييم الأداء عبر التسويق وإدارة المخاطر والهندسة المالية. وقد أجريت في بيئة أردنية مصرفية إسلامية تُعد محورية في الاقتصاد الوطني، مما يمنحها بعداً تطبيقياً مهماً. بناءً عليه، تسد هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة، وتقدم نموذجاً علمياً متكاملًا قابلاً للتطبيق.

### ثالثاً: المنهجية (الطريقة والإجراءات)

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية الإيضاحية، حيث تهدف إلى استقصاء العلاقة بين عدد من المتغيرات ذات الأهمية في بيئة البنوك الإسلامية الأردنية، وهي: التحول الرقمي، وكفاءة الأداء، والجودة الشرعية بوصفها متغيراً معدّلاً، وتمثل هذه الدراسة توجّهاً بحثياً تطبيقياً، فهي من الدراسات غير التجريبية التي تُجرى في بيئتها الواقعية، دون تدخل الباحث في التحكم بظروف أو متغيرات الدراسة، (النجار وآخرون، 2024، ص56).

مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية، والمتمثلة بالبنوك التالية: (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة) وبلغ حجم المجتمع (4311) موظفًا (التقرير السنوي للبنوك الإسلامية الأردنية، 2023). وقد تم تنظيم البيانات الخاصة بتوزيع العاملين على هذه البنوك في الجدول رقم (1)، تمهيداً لاستخدامها في بناء العينة بطريقة علمية دقيقة.

عينة الدراسة: تم تحديد العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية المتناسبة، وقد تم حساب الحجم الكلي للعينة بناءً على جدول كريجسي ومورغان، الذي أوصى بعينة مقدارها (354) مفردة عند مجتمع حجمه (4311). فرداً.

الجدول (1) عدد الموظفين في البنوك الإسلامية الأردنية

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	حجم العينة
1	البنك الإسلامي الأردني	2437	200
2	البنك العربي الإسلامي الدولي	1130	93
3	بنك صفوة	744	61
	المجموع	4311	354

المصدر: التقرير السنوي للبنوك الإسلامية الأردنية لعام 2023

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد صُممت الاستبانة لتشمل أربعة أقسام رئيسة تغطي جميع متغيرات الدراسة، وهي:

**القسم الأول:** للمتغيرات الديموغرافية لتوصيف الخصائص العامة للمشاركين، مثل (الجنس)، (العمر)، (المؤهل العلمي)، (عدد سنوات الخبرة)، و(المسمى الوظيفي)، بهدف تفسير الفروق المحتملة في الإجابات وتحليلها بناءً على تلك الخصائص الفردية، وهو ما يعزز دقة النتائج ويعمق التحليل الإحصائي للمجتمع المدروس.

**القسم الثاني:** المتغير المستقل وهو (التحول الرقمي)، وتم قياسه بخمسة أبعاد مستمدة من النماذج النظرية وأدبيات التحول الرقمي في القطاع المالي، وهي: (الاستراتيجية الرقمية) [6 فقرات]، (التقنيات) [5 فقرات]، (الولاء الرقمي للعملاء) [6 فقرات]، (الثقافة والتنظيم) [6 فقرات]، و(العمليات والخدمات) [6 فقرات]، وقد روعي في تصميم هذه الأبعاد أن تمثل مختلف الجوانب التنفيذية والبشرية والتكنولوجية لعملية التحول الرقمي، بما يضمن شمولية التقييم ودقة النتائج المستخلصة.

**القسم الثالث:** من الاستبانة، فقد حُصص لقياس المتغير التابع وهو (كفاءة أداء البنوك الإسلامية)، وتم تمثيله من خلال ثلاثة أبعاد أساسية تعكس الوظائف الحيوية للعمل المصرفي الإسلامي، وهي: (كفاءة التسويق المصرفي) [7 فقرات]، (كفاءة إدارة المخاطر) [7 فقرات]، و(كفاءة الهندسة المالية) [6 فقرات]، وتم اختيار هذه الأبعاد بناءً على نماذج تقييم أداء مصرفي حديثة تراعي الخصوصية الشرعية والتشغيلية للبنوك الإسلامية، وتضمن قياساً موضوعياً وشاملاً.

**القسم الرابع:** المتغير المعدّل وهو (الجودة الشرعية)، وتم قياسه باستخدام [7 فقرات] تعبر عن مدى التزام البنك بتطبيق (الضوابط الشرعية) في عملياته ومنتجاته، استناداً إلى (قرارات الهيئات الشرعية) و(الفتاوى المعتمدة)، وقد صُممت هذه الفقرات لتعكس (البعد الرقابي والتنظيمي) للجودة الشرعية، بوصفها عاملاً محتملاً في تعديل العلاقة بين (التحول الرقمي) و(كفاءة الأداء)، مما يمنح الدراسة بعداً خاصاً يتكامل مع الأهداف النظرية والتطبيقية في بيئة (المصارف الإسلامية).

**ثبات أداة الدراسة:**

أظهرت نتائج الدراسة أن قيم (ألفا كرونباخ) تجاوزت (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين فقرات كل محور، ويدعم صدق الأداة (Hair et al, 2011)، كما حققت جميع المتغيرات الحد الأدنى المقبول لقيمة (متوسط التباين المستخرج (AVE) (> 0.50)، بما يعكس صلاحية تقاربية قوية في مؤشرات كل متغير، ويؤكد ملاءمة نموذج القياس المستخدم (Chin, 1998)؛ (Höck & Ringle, 2006: 15).

#### الجدول (2) الصدق التقاربي والاعتمادية (Convergent Validity & Reliability)

المتغير	كرونباخ ألفا	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
---------	--------------	--------------------	------------------------------

0.61	0.88	0.84	الاستراتيجية الرقمية
0.63	0.89	0.85	التقنيات
0.59	0.86	0.81	الولاء الرقمي
0.60	0.87	0.83	الثقافة والتنظيم
0.64	0.90	0.86	العمليات والخدمات
0.58	0.87	0.82	كفاءة التسويق المصرفي
0.62	0.88	0.84	كفاءة إدارة المخاطر
0.57	0.85	0.80	كفاءة الهندسة المالية
0.66	0.91	0.88	الجودة الشرعية

تم التحقق من الصدق التقاربي والثبات الداخلي لأداة الدراسة من خلال مؤشرات إحصائية متعددة وفق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام PLS-SEM. وقد أظهرت نتائج كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد المدروسة أنها تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70)، حيث تراوحت القيم ما بين (0.80) و(0.88)، مما يدل على ثبات داخلي قوي بين مؤشرات كل بعد (Hair et al., 2022). كما بينت نتائج الثبات المركب (Composite Reliability - CR) ارتفاع مستوى الاعتمادية التركيبية لكل من المتغيرات والأبعاد الفرعية، حيث تراوحت القيم بين (0.85) و(0.91)، متجاوزة بذلك الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهو ما يعكس الانسجام البنوي للمقاييس المستخدمة (Fornell & Larcker, 1981).

#### رابعاً: تحليل بيانات الدراسة وفرضياتها

##### تحليل خصائص عينة الدراسة:

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من (354) موظفًا في البنوك الإسلامية الأردنية لفهم تأثير (التحول الرقمي) و(الجودة الشرعية) على (كفاءة الأداء). وقد بينت النتائج أن أغلب المشاركين من (الذكور) بنسبة (63.6%) مقابل (الإناث) بنسبة (36.4%)، مما يعكس سيطرة الذكور على القطاع مع وجود تنوع يثري الدراسة. وتركزت المشاركة في الفئة العمرية (25 - أقل من 35 سنة) بنسبة (48.3%)، وهي فئة شابة نشطة رقميًا. أما المؤهل العلمي فكان في الغالب (بكالوريوس) بنسبة (68.9%)، يليه (ماجستير) بنسبة (20.9%)، ما يشير إلى وجود مستوى علمي مناسب لتحليل المفاهيم محل الدراسة. كما أظهرت نتائج الخبرة أن أكثر من ثلث العينة يمتلكون خبرة بين (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (36.7%)، وهي فترة كافية لفهم التحول من العمل التقليدي إلى الرقمي. وجاءت غالبية المسميات الوظيفية ضمن فئة (الموظف) بنسبة (65.8%)، مما يدل على أن تقييم الدراسة اعتمد على آراء ميدانية من الخطوط التشغيلية الأولى، وهو ما يعزز موثوقية النتائج.

##### نتائج أسئلة الدراسة:

**نتائج السؤال الأول:** ما الأهمية النسبية للتحويل الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية؟

تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التحويل الرقمي والمتمثلة (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات)، والجدول (3) يوضح ذلك؟

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحويل الرقمي بأبعاده الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في البنوك الإسلامية الأردنية.**

الرتبة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التقنيات	4.24	0.488	مرتفعة
2	الثقافة الرقمية	4.24	0.478	مرتفعة
3	العمليات والخدمات	4.23	0.456	مرتفعة
4	الولاء الرقمي للعملاء	4.22	0.486	مرتفعة
5	الاستراتيجية الرقمية	4.22	0.509	مرتفعة
	المجموع	4.23	0.447	مرتفعة

**نتائج السؤال الثاني:** ما الأهمية النسبية لكفاءة أداء البنوك الإسلامية بدلالة أبعاده (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية؟

تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لأبعاد كفاءة أداء البنوك الإسلامية بدلالة أبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية)، والجدول الأتية (4) يوضح ذلك؟

**الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكفاءة أداء البنوك الإسلامية بدلالة أبعاده (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية.**

الرتبة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	كفاءة إدارة المخاطر	4.22	0.457	مرتفعة
2	كفاءة الهندسة المالية	4.22	0.459	مرتفعة
3	كفاءة التسويق المصرفي	4.22	0.463	مرتفعة
	المجموع	4.22	0.437	مرتفعة

**نتائج السؤال الثالث:** ما الأهمية النسبية للجودة الشرعية في البنوك الإسلامية الأردنية؟

للإجابة على السؤال الثالث تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية للجودة الشرعية في البنوك الإسلامية، والتي تم قياسها في الاستبيان بالفقرات (51-57)، والجدول (15.5) يوضح ذلك.

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للجودة الشرعية في البنوك الإسلامية الأردنية.**

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الجودة الشرعية	4.26	0.475	مرتفعة
المجموع	4.26	0.475	مرتفعة

**نتائج السؤال الرابع:** ما أثر الجودة الشرعية في كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية؟

للإجابة على السؤال الرابع تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، والثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية بأبعاده (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية.

تم تحليل المسار للفرضية الرئيسية الأولى، والجدول (6) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

**الجدول (6) نتائج اختبار تحليل المسار للفرضية الرئيسية الأولى**

T Statistics	Standard Deviation	Sample Mean	Original Sample	المسار
64.62	0.014	0.916	0.916	التحول الرقمي -> كفاءة أداء البنوك الإسلامية

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود تأثير قوي وموجب للتحويل الرقمي على كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية، حيث بلغ معامل التأثير (0.916) وقيمة ( $T = 64.62$ )، وهي أعلى بكثير من القيمة الحرجة (1.96) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة المتعلقة بالتأثير "

## اختبار الفرضيات الفرعية:

تم تحليل الفرضيات الفرعية والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	المتغير التابع	معامل المسار	قيمة P	النتيجة الإحصائية
H01-1	كفاءة التسويق المصرفي	0.902	0.000	مرفوض
H01-2	كفاءة إدارة المخاطر	0.867	0.000	قبول
H01-3	كفاءة الهندسة المالية	0.840	0.000	رفض

أظهر الجدول (7) وجود علاقة تأثيرية إيجابية قوية بين (التحول الرقمي) و(كفاءة التسويق المصرفي) في البنوك الإسلامية الأردنية، حيث بلغ معامل المسار (0.902)، وقيمة (T) (53.211)، وقيمة (P) (0.000)، وهي جميعها مؤشرات على دلالة إحصائية قوية، مما يؤكد أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تعزيز فعالية التسويق المصرفي من خلال توظيف مكوناته كالتقنيات الحديثة، والاستراتيجيات الرقمية، والولاء الرقمي للعملاء.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين (التحول الرقمي) و(كفاءة إدارة المخاطر) في البنوك الإسلامية الأردنية، حيث بلغ معامل المسار (0.867) وقيمة (P = 0.000)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية تدعم رفض الفرضية الصفرية، وتؤكد أن التحول الرقمي يسهم بفعالية في تعزيز القدرة على تقييم المخاطر والتعامل معها، كما أن قيمة ( $R^2 = 0.751$ ) تشير إلى أن التحول الرقمي يفسر (75.1%) من التباين في كفاءة إدارة المخاطر.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية قوية وموجبة بين (التحول الرقمي) و(كفاءة الهندسة المالية)، حيث بلغ معامل المسار (0.840) مع قيمة احتمالية (P = 0.000) أقل بكثير من (0.05)، مما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (Ho1-3) وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الهندسة المالية داخل البنوك الإسلامية الأردنية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02) والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للجودة الشرعية في تحسين أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، الثقافة والتنظيم، والعمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية بأبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية.

تم اختبار الأثر التفاعلي للجودة الشرعية كمتغير معدل (Interaction Effect) على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء من خلال تحليل المسار الإحصائي باستخدام PLS-SEM Bootstrapping، والجدول (8) يوضح النتائج:

## جدول (8) نتائج العلاقة التفاعلية: (Moderation Path)

العلاقة	معامل المسار ( $\beta$ )	T-Value	P-Value	القرار
التحول الرقمي × الجودة الشرعية → كفاءة الأداء	0.075	2.059	0.039	دالة إحصائية

يشير معامل المسار ( $\beta = 0.075$ ) إلى وجود تأثير إيجابي للجودة الشرعية كمتغير معدل، حيث تعزز العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء في البنوك الإسلامية الأردنية، وإن كان بدرجة طفيفة

قيمة  $T\text{-Value} = 2.059$  تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (1.96) عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لهذا التفاعل. وأن قيمة  $P\text{-Value} = 0.039$  أقل من 0.05، وهي دلالة إحصائية مهمة تؤكد رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للجودة الشرعية كمتغير معدل.

## خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات

## أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

ما الأهمية النسبية للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات، الولاء الرقمي للعملاء، الثقافة والتنظيم، العمليات والخدمات) في كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الأردنية يحظى بأهمية كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام (4.23)، ويعكس ذلك مستوى متقدماً من النضج المؤسسي في استيعاب مفاهيم الرقمنة. وتصدّرت "الثقافة الرقمية" و"التقنيات" الترتيب، مما يشير إلى تركيز واضح على التمكين الداخلي وتحديث البنية التحتية. وانفقت نتائج بُعد "التقنيات" مع دراسة (Shehadeh et al., 2024)، في حين اختلفت مع دراسة (مجدي، 2024) بسبب الفروق في الجاهزية الرقمية. أما بُعد "الثقافة الرقمية" فقد أيدته دراسة (Borcan, 2021)، التي ربطت النجاح الرقمي بالتحول السلوكي، واختلفت مع دراسة (حسن والربيعي، 2024) لعدم تناولها للبعد الثقافي. ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تؤكد أن الرقمنة ليست تقنية فقط، بل هي تحول مؤسسي وثقافي شامل، كما أن ترتيب الأبعاد يعكس وعياً إدارياً بأن الاستثمار في العنصر البشري والبنية الرقمية هو المدخل الأهم لنجاح الرقمنة في البنوك الإسلامية الأردنية.

أما الأبعاد الثلاثة الأخرى، فقد أظهرت نتائج مقارنة، حيث حلت "العمليات والخدمات" ثالثاً بمتوسط (4.23)، مدعومة باتفاق مع دراسة (رشوان، 2020) التي بيّنت دور الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء، واختلفت مع دراسة (حسن والربيعي، 2024) لعدم تناولها الأثر التشغيلي. كما أظهر بُعد "الولاء الرقمي للعملاء" وجود فجوة نسبية رغم تقييمه المرتفع، وانفقت مع دراسة (عبد الحفيظ، 2023) واختلفت مع دراسة (حسن والربيعي، 2024) لغياب ربط التطبيقات بولاء العميل، ويرى الباحث أن تعزيز الولاء الرقمي يتطلب استثماراً أكبر في تصميم تجارب مخصصة وتفاعلية. أما "الاستراتيجية الرقمية" فجاءت في المرتبة الأخيرة، رغم أهميتها الاستراتيجية، حيث انفقت النتائج مع دراسة (Joel et al., 2024) واختلفت مع دراسة (مجدي، 2024)،

ويرى الباحث أن وجود استراتيجية رقمية شاملة هو ما يُمكن الرقمنة من تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ويؤكد أن البنوك الأردنية أظهرت وعياً استباقياً في دمج الرقمنة ضمن خططها المؤسسية.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما الأهمية النسبية لكفاءة أداء البنوك الإسلامية بدلالة أبعادها (كفاءة التسويق المصرفي، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة الهندسة المالية) في البنوك الإسلامية الأردنية؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية تُظهر وعياً مؤسسياً متقدماً بمكونات التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء، حيث احتلت "إدارة المخاطر" المرتبة الأولى بمتوسط (4.22)، نظراً لتطبيق أدوات رقمية متقدمة مثل الإنذار المبكر وتحليل البيانات الضخمة، وقد اتفقت النتائج مع دراسة (السندباني، 2024) التي أكدت فعالية الأنظمة الذكية في إدارة المخاطر التشغيلية، في حين اختلفت مع دراسة (حسن والربيعي، 2024) التي لم تتناول البُعد المؤسسي للمخاطر، ويُظهر هذا التباين أهمية المنظور المؤسسي في تقييم الكفاءة.

كما أظهرت "الهندسة المالية" مستوى إيجابياً رغم ترتيبها الأخير، وهو ما اتفق مع دراسة (Shehadeh et al., 2024) في تعزيز الابتكار الرقمي، واختلفت مع دراسة (حسن والربيعي، 2024) بسبب محدودية التناول. ويرى الباحث أن النتائج تدل على نضج رقمي حقيقي، لكنه بحاجة إلى تطوير الموارد والكفاءات لتوسيع الأثر في تصميم منتجات مبتكرة تلي السوق وتحترم المعايير الشرعية.

أما بعد "كفاءة التسويق المصرفي" فقد أحرز متوسطاً مرتفعاً (4.20)، يعكس تطور استراتيجيات التسويق الرقمي لدى البنوك الإسلامية الأردنية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دراغمة، 2024) التي أوضحت دور التسويق الرقمي في تقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء وولائهم، في حين اختلفت مع دراسة (طحاينة، 2024) التي لم تجد أثراً للتكنولوجيا المالية على الأداء المالي، ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف نطاق القياس والتركيز. ويرى الباحث أن هذه النتائج تُشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على تقديم الخدمة، بل يمتد إلى خلق تجربة تفاعلية ذكية تعزز من العلاقة مع العميل، وتُحسن فعالية الحملات التسويقية، كما يُبرز أهمية الدمج بين الأدوات الرقمية والتحليل السلوكي في بناء استراتيجيات أكثر دقة واستهدافاً، الأمر الذي يدعم الأهداف المؤسسية طويلة الأمد ويعزز من تنافسية البنوك الإسلامية في السوق.

### ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما الأهمية النسبية للجودة الشرعية في البنوك الإسلامية الأردنية؟

تشير نتائج التحليل الإحصائي لمتغير (الجودة الشرعية) إلى حصوله على درجة أهمية نسبية مرتفعة بلغت (4.21)، بانحراف معياري (0.479)، مما يعكس إدراكاً واسعاً لأهمية هذا البُعد في توجيه العمليات الرقمية وفق أحكام الشريعة، وقد ساهمت فقرات مثل "البنك يُخضع منتجاته لمراجعة الهيئات الشرعية قبل طرحها" بمتوسط (4.26)، و"تقوم إدارة الرقابة الشرعية بمتابعة تنفيذ الفتاوى والتعليمات" بمتوسط (4.24) في تعزيز هذا التقدير، مما يدل على التزام رقابي مؤسسي فعّال، وتتفق هذه النتائج مع دراسات (الحبيشي، 2024)، (السندباني، 2024)، (Shehadeh et al, 2024) التي أكدت أن الدمج بين الحوكمة الشرعية والتكنولوجيا يعزز الامتثال والكفاءة، ويرى الباحث أن الجودة الشرعية لا تمثل جانباً تنظيمياً فقط، بل تُعد شريكاً استراتيجياً في

توجيه التحول الرقمي وتحقيق التميز التنافسي، ما يتطلب تطوير أدوات رقابة ذكية، وتأهيل كوادر شرعية وتقنية قادرة على ضمان الاستدامة الرقمية الإسلامية.

**رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع:** أثر التحول الرقمي في كفاءة أداء البنوك الإسلامية في البنوك الإسلامية الأردنية تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر مباشر وقوي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية، إذ بلغ معامل التأثير الكلي ( $B = 0.916$ ) مع قيمة ( $T = 64.62$ ) ودلالة إحصائية ( $P = 0.000$ )، مما يوضح رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، كما أظهرت الفرضيات الفرعية أثر التحول الرقمي على كفاءة التسويق المصرفي ( $B = 0.902$ )، وعلى كفاءة إدارة المخاطر ( $B = 0.867$ ) وعلى كفاءة الهندسة المالية ( $B = 0.840$ )، وقد عزى هذا التأثير الإيجابي إلى تبني البنوك استراتيجيات رقمية متكاملة تشمل البنية التحتية، التمكين البشري، وربط الأهداف الرقمية بالشرعية، حيث ظهرت أبعاد التحول الرقمي مثل الثقافة الرقمية (4.24)، والتقنيات (4.24)، والعمليات والخدمات (4.23) بمتوسطات مرتفعة، وقد أكدت دراسات مثل (الحبيشي، 2024) و (السندياني، 2024) و (Shehadeh et al, 2024) أن التحول الرقمي يُحسن الكفاءة التشغيلية، والتفاعل مع العملاء، ويعزز التنافسية في ظل بنية شرعية متكاملة، ويرى الباحث أن نجاح هذا التحول يرتبط بدمج التكنولوجيا في الرؤية الاستراتيجية، وتطوير البيئة التنظيمية، وتأهيل الكوادر، بما يضمن التوافق مع المتغيرات الرقمية والضوابط الشرعية.

ويرى الباحث أن التأثير الطفيف للجودة الشرعية كمتغير معدل في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة أداء البنوك الإسلامية الأردنية لا يُشير إلى ضعف في أهمية الجودة الشرعية، بل يعود إلى مجموعة من العوامل الهيكلية والتنظيمية التي تحد من فاعليتها التطبيقية. فغالبًا ما تُمارس الرقابة الشرعية في البنوك بصورة تقليدية تقتصر على التفاعل اللحظي مع العمليات الرقمية، وتعمل كجهة مراجعة لاحقة لا كطرف مشارك في التصميم والتنفيذ. كما أن غياب وحدات عمل مشتركة بين المختصين الرقميين وأعضاء الهيئات الشرعية، إلى جانب محدودية التكوين التقني لتلك الهيئات، يقلل من إمكانية تأثيرها الفعّال ضمن منظومة التحول الرقمي. أضف إلى ذلك أن النظم الرقمية المستخدمة لا تتكامل تقنيًا مع قواعد البيانات الشرعية أو أنظمة الامتثال الشرعي الذكية. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن تفعيل دور الجودة الشرعية كمتغير معدل يتطلب دمجها وظيفيًا وبرمجيًا داخل الأنظمة الرقمية المصرفية، وتمكين الهيئات الشرعية تنظيميًا وتقنيًا، لتكون فاعلاً مباشرًا في ضبط المنتجات والخدمات الرقمية بما يضمن الكفاءة والامتثال في آن معًا.

#### ثانياً: النتائج الوصفية للدراسة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الوصفية وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية الأردنية تطبق تقنيات رقمية متقدمة بكفاءة عالية، حيث تتميز ببنيتها التحتية بالحدثة، وتتكامل الأنظمة التقنية بسلاسة، مع توفر دعم فني فعال، مما يعكس جاهزية تشغيلية متقدمة تعزز من فاعلية التحول الرقمي.
- تشير النتائج إلى أن الثقافة الرقمية داخل البنوك الإسلامية الأردنية تمثل بيئة خصبة لتبني التحول الرقمي، إذ يتمتع الموظفون بوعي تقني مرتفع، ويتلقون تدريبًا منتظمًا على الأنظمة الذكية، مما يدعم قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار المستمر.

- أظهرت البيانات وجود استراتيجية رقمية واضحة لدى البنوك الإسلامية الأردنية، مدعومة بإرادة مؤسسية قوية من الإدارة العليا، وتكاملها مع الأهداف العامة للبنك، مع توفر آليات للتحديث المستمر تواكب متغيرات البيئة الرقمية،
- أوضحت النتائج أن الجودة الشرعية تحتل مكانة بارزة في البنوك الإسلامية الأردنية، حيث يتم الالتزام بإدارة المخاطر الشرعية من خلال سياسات واضحة وأدوات رقمية متطورة، بالإضافة إلى دعم فعلي من الإدارة العليا، مما يعكس توازناً بين الامتثال والابتكار.
- بيّنت النتائج أن إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية الأردنية تتمتع بكفاءة عالية، حيث يتم دمج أدوات التنبؤ الرقمية ونظم الإنذار المبكر في عمليات التقييم، بما يُسهم في تقليل التعرض للمخاطر وتحقيق جاهزية استباقية.

### ثالثاً: التوصيات

- أوصت الدراسة بضرورة العمل على ما يلي:
- يُوصى بتطوير أدوات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تحليل سلوك العملاء وربطها بأنظمة التسويق الرقمية، بما يُعزز قدرة البنوك الإسلامية على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتصميم عروض متخصصة، وذلك من خلال إنشاء فرق تحليل بيانات مشتركة بين التسويق وتقنية المعلومات.
- تحتاج أدوات تحليل البيانات الضخمة داخل البنوك إلى تكامل فعال مع أنظمة اتخاذ القرار الإداري، لذا يُقترح بناء منصة ذكاء أعمال موحدة ترتبط مباشرة بلوحات تحكم الإدارات العليا وتُستخدم يومياً لدعم القرارات التشغيلية والاستراتيجية.
- رغم وجود توجه استراتيجي رقمي عام، إلا أن هناك حاجة لتحديث هذه الاستراتيجيات دورياً وربطها بمؤشرات أداء رقمية قابلة للقياس، ومن الحلول المقترحة تشكيل لجنة رقمية داخل كل بنك تقوم بمراجعة دورية للاستراتيجية الرقمية وإصدار تقارير تقييم نصف سنوية.
- يُوصى بدمج أنظمة إنذار مبكر وتحليل مخاطر تشغيلية وشرعية في منصة رقمية موحدة تُدار عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتُربط بتقارير أداء مباشرة تصل إلى الإدارة التنفيذية، مما يُمكن من التفاعل الاستباقي مع التهديدات.
- من أجل تحسين تصميم المنتجات المالية الإسلامية، يُقترح تأسيس وحدة مشتركة بين الابتكار المالي والرقابة الشرعية تُعنى بتصميم حلول تمويل رقمي موجهة للفئات غير المخدومة مثل الشباب ورواد الأعمال، مع ضمان مرونة المنتج وكفاءته الشرعية.

**التوصية الأولى:** تأسيس وحدة مشتركة تُعنى بتصميم حلول تمويل رقمي موجهة للفئات غير المخدومة، مع ضمان مرونة المنتج وكفاءته الشرعية".

### خطوات إجرائية مقترحة:

- تشكيل الوحدة رسمياً داخل الهيكل التنظيمي للبنك، وتكون تابعة مباشرة للإدارة التنفيذية أو مجلس الابتكار.
- تضم الوحدة أعضاء من:
  - إدارة الابتكار الرقمي / المنتجات.
  - الهيئة الشرعية أو مستشار شرعي مع خبرة تقنية.

- ممثل عن إدارة تقنية المعلومات.
  - مهام الوحدة الرئيسية:
    - تصميم منتجات رقمية متوافقة مع الشريعة.
    - مراجعة العقود الرقمية الجديدة قبل الإطلاق.
    - تطوير حلول تمويل رقمية للفئات غير المخدومة (شباب، مشاريع ناشئة).
    - إعداد تقرير تقييم شرعي تقني لكل منتج رقمي قبل طرحه.
  - آلية المتابعة: تقارير فصلية تُرفع إلى لجنة الابتكار في البنك.
- التوصية الثانية: تطوير أدوات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تحليل سلوك العملاء وربطها بأنظمة التسويق الرقمية"...

#### الخطوات الإجرائية:

- تشكيل فريق تحليلي مشترك بين:
    - قسم التسويق الرقمي.
    - وحدة الذكاء الاصطناعي أو تحليل البيانات (Data Science Unit).
  - تحديد نماذج سلوك العملاء الرقمية (مثل: مسار العميل، سلة المنتجات، مستوى التفاعل).
  - بناء نظام توصية ذكي (Recommendation Engine) يقدم عروضاً مالية رقمية مخصصة.
  - ربط النظام بلوحات تحكم التسويق لمتابعة الأداء بشكل لحظي.
- التوصية الثالثة: بناء منصة ذكاء أعمال موحدة ترتبط بلوحات تحكم الإدارات العليا"...

#### الخطوات الإجرائية:

- تصميم نظام ذكاء أعمال موحّد (BI Dashboard) يشمل:
  - بيانات الأداء المالي.
  - سلوك العملاء.
  - كفاءة الموظفين.
  - مؤشرات امتثال شرعي.
- تغذية المنصة يوميًا من قواعد البيانات التشغيلية.
- إتاحة وصول مباشر لرؤساء الإدارات لاستخدامها في اجتماعات القرارات الاستراتيجية.

التوصية الرابعة: تشكيل لجنة رقمية داخل كل بنك لمراجعة الاستراتيجية الرقمية"...

#### الخطوات الإجرائية:

- إنشاء لجنة مراجعة استراتيجية رقمية داخل البنك برئاسة مدير التحول الرقمي وعضوية الإدارات التنفيذية.
- المهام:

○ مراجعة الاستراتيجية الرقمية كل 6 أشهر.

○ تطوير مؤشرات أداء KPIs رقمية مثل:

▪ نسبة الخدمات الرقمية إلى التقليدية.

▪ متوسط وقت إنجاز المعاملة الرقمية.

▪ مؤشر رضا العملاء عن التطبيقات.

• إصدار تقرير نصف سنوي يُرفع للإدارة العليا.

التوصية الأصلية: دمج أنظمة إنذار مبكر وتحليل مخاطر في منصة رقمية موحدة"...

#### الخطوات الإجرائية:

• تطوير نظام إنذار مبكر قائم على الذكاء الاصطناعي لرصد:

○ المخاطر التشغيلية (توقف الخدمات - تأخر الأنظمة).

○ المخاطر الشرعية (معاملات تتطلب مراجعة أو تحمل شبهات).

• النظام يُغذى بمؤشرات من الأقسام المختلفة (IT) ، الشريعة، العمليات.

• ربط النظام بمنصة الإدارة التنفيذية من خلال تقارير فورية أو تنبيهات عبر البريد الداخلي.

### المراجع العربية:

- بارة، سهيلة، (2022)، "الامتثال لمعايير الجودة الشرعية كآلية للتحوط من مخاطر عدم الالتزام وفقدان الثقة في المصارف الإسلامية: دراسة ميدانية في فروع مصرف السلام شرق الجزائر"، *أبعاد اقتصادية*، 12(2)، 216-238.
- البرديني، رمضان، عايش. (2025). "مخاطر تطبيقات التكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية القطرية وطرق الوقاية منها"، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(3)، 266-266. DOI: <https://doi.org/10.53796/hnsj63/13276>
- بن شنة، فاطمة، وزيا، أحمد. (2022). "محددات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال فترة 2014-2018"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 15(2)، 973-990.
- بوشان، عبدالقادر، ودحماني، علي. (2023). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، [رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون - تيارت]، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- البوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نيهان بن حارث، والوعوفي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، (1)، 1-15. DOI: <https://doi.org/10.5339/jist.2020.215>
- جمعية البنوك في الأردن. (2024). جمعية البنوك في الأردن. تم الاسترداد من <https://abj.org.jo/ar/media-center/abj-magazine/last-issue>
- الحبيشي، محمد غازي سليمان. (2024). أثر الرقمنة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء البنوك الإسلامية. *مجلة البحث العلمي الإسلامي*، 19(57)، 197-221. <https://boukharysrc.com/57-8/221-197>
- الحري، تهاني ديبان، والرابغي، ريم علي. (2025). "دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية"، *مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات*، 1(7)، 1-14. DOI: <https://doi.org/10.5339/jist.2025.7>
- دراغمة، فادي إبراهيم. (2024). "دور التسويق الرقمي الإلكتروني في تنمية أداء البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية"، *دراسات إنسانية واجتماعية*، 13(1)، 239-299. <https://search.mandumah.com/Record/1443179299>
- دريد، حنان، والطاوس، غريب، ومعمري، علي. (2021). "تقييم الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية باستخدام مؤشر كفاءة التسويق المصرفي الإسلامي: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر خلال الفترة 2012-2019"، *دراسات اقتصادية*، 15(3)، 156-172. <https://asjp.cerist.dz/en/article/165870>
- رشوان، عبدالرحمن، وقاسم، زينب عبدالحفيظ أحمد. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. في: المؤتمر الدولي لتقنية المعلومات والأعمال (ICITB2020). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683715>

سنديانى، قصي. (2024). "قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني"، مجلة إسر الدولية للمالية الإسلامية، 15(1)، 84-119.

<https://doi.org/10.55188/ijifarabic.v15i1.789>

شحادة، مها خليل. (2022). التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في البنوك الإسلامية: دراسة في المصالح والمفاسد، بيت المشورة للاستشارات المالية، (17)، 27-69. <https://doi.org/10.33001/M0104202217/9369>

طابع، عبدالناصر مجدي حسن محمد، ومحمد، محمد السيد عطية، وعفيفي، عبدالحميد عبدالخالق، وعطية، خالد سيد سيد. (2025). "دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية"،

المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 57(2)، 507-562. DOI: 10.21608/sjsc.2024.258205.1398

طحانية، دعاء نبيل، وأبو كرش، شريف. (2024). أثر التكنولوجيا المالية على أداء البنوك الإسلامية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين [رسالة ماجستير، الجامعة العربية الأمريكية]. الجامعة العربية الأمريكية.

<https://search.mandumah.com/Record/1559596>

عبد الحفيظ، سيد هارون جمعة. (2023). "أثر رقمنة الخدمات المصرفية على تعزيز الشمول المالي: بالتطبيق على البنك الأهلي المصري بمرسى مطروح"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)، 849-909. DOI: 10.21608/jces.2023.304167

القرى، م. (2004، 6 أكتوبر). تصنيف البنوك الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين.

قطار، فاطمة الزهراء، ودحمان، عبدالقادر. (2023). "التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية"، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، 5(2)، 28-40.

مجدي، أحمد. (2024). "أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(4)، 60-180397-290589. DOI: 10.21608/JSST.2024.290589.180397-60

محمد، دعاء رمضان علي. (2025). "تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحول الرقمي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(2)، 670-759. DOI: 10.21608/jsst.2025.361093.1967

موسي، عبد المجيد محمد أحمد بخيت. (2025). "دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(5)، 554-569. DOI: <https://doi.org/10.53796/hnsj65/38569>

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل، الزعبي، مصعب. (2024). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط 7)، دار الحامد للنشر والتوزيع.

هاشم، محمد صالح، وعطية، محمد إبراهيم صبحي حسن. (2024). "تقييم دور تقنيات التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية"، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(11)، 873-924. DOI: 10.21608/rjcs.2024.291333.1111

يحياوي، عبد القادر، ودحو، محمد، وفودو، محمد. (2022). "تقييم العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر من حيث كفاءة أداء البنوك الإسلامية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية: بالتطبيق على بنك البركة الجزائري للفترة 2009-2019"، *دراسات اقتصادية*، 16(2)، 166-175.

## References

- Borcan, Ioana. (2021). The path from digitization to digital transformation: the case of two traditional organizations. *Revista de Management Comparat Internațional*, 22(3), 376-388. DOI: 10.24818/RMCI.2021.3.376
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(2), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hassan, Noor. falih., & Al-Rubaie, Khlood. Hadi. (2024). The impact of mobile banking technology on the dimensions of banking service quality: an applied study in a sample of Iraqi banks. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 19(68), 176–195. DOI: <https://doi.org/10.34093/hzd9xe37>
- Höck, M., & Ringle, C. M. (2006). Strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *Proceedings of the IFSAM VIIIth World Congress, Berlin*. <https://doi.org/10.34093/hzd9xe37>
- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, O. T. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 617-624. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0706>
- Shahada, Maha. (2022). The impact of digital transformation dimensions on the digital maturity of Islamic banks: an applied study in Jordanian Islamic banks. *Al-Qasimiya University Journal of Islamic Economics*, 2(1), 53–106. DOI: <https://doi.org/10.52747/aqujie.2.1.119>
- Shehadeh, M., Abu-AlSondos, I. A., Ajouz, M., Aldulaimi, S. H., Atta, A. A. B., & Abdeldayem, M. (2024, January). Digital Transformation and its Implications for the Future of Financial Intermediation in Islamic Institutions. In *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSYS)* (pp. 130-134). IEEE DOI: [10.1109/ICETSYS61505.2024.10459524](https://doi.org/10.1109/ICETSYS61505.2024.10459524)
- Zamharir, M. A. (2025). Digital Transformation and Customer Loyalty in Insurance: The Mediating Roles of Trust, Satisfaction, and Personalization.,1 ,1-23. DOI:10.20944/preprints202501.2246.