قوائم المحتويات متاحة على المجلات الاكاديمية العراقية

مجلة البحوث والدراسات الاسلامية

الصفحة الرئيسية للمجلة: https://djisrs.dws.gov.iq

واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية العراقية:
المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية أنموذجًا

"The Reality of Digital Transformation in Iraqi Islamic Banks: The Iraqi Islamic Bank for Investment and Development as a Model."

أ. م . د. قصي مساهر محمد
م. م. محمود صالح الياس الحديدي
Asst. Prof. Dr. Qusay Masaher Mohammed
Asst. Lect. Mahmoud Salih Ilyas Al-Hadidi

qusai_albaghdady@yahoo.com

mhmwdsalhalyas@gmail.com

Keywords
Digital Transformation, Islamic Banking, Financial Technology (FinTech), Digital Banking, Iraqi Islamic Bank, Sharia Compliance, SWOT Analysis, Iraq.

Abstract

This study aimed to diagnose and analyze the state of digital transformation in Iraqi Islamic banks, by adopting the Iraqi Islamic Bank for Investment and Development as an applied case study. To achieve this objective, the research employed a descriptive–analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to a random sample of (55) employees working across three of the bank's sixteen branches, namely: Baghdad (head office), Mosul, and Basra. In addition, a SWOT analysis was employed to provide a comprehensive strategic perspective.The statistical findings revealed that the bank possesses a high level of strategic and technological readiness. The "digital strategy and leadership" dimension recorded a mean score of (4.01), while the "technological capabilities" dimension recorded a mean of (3.79), reflecting strong managerial support and a reasonably adequate infrastructure. However, the study highlighted a gap in human readiness, as the "skills and organizational culture" dimension recorded a moderate mean score of (3.59), alongside employee concerns regarding job security. With regard to Sharia compliance, the results indicated significant variation in respondents' views on whether Sharia supervisory requirements slow down the pace of digital innovation, with this item recording the highest standard deviation (1.12). This suggests that balancing innovation with Sharia compliance constitutes a genuine internal challenge.The study concluded that, despite the bank's solid strategic intent, it faces "soft" challenges related to human capital, in addition to a strategic challenge in reconciling the speed of technological advancement with Sharia requirements. Accordingly, the researcher recommends intensive investment in employee training, alongside the development of operational mechanisms that integrate Sharia supervision into the early stages of innovation, as well as the adoption of flexible technological strategies to overcome weaknesses in the national infrastructure.

.* Corresponding author : **Asst. Prof. Dr. Qusay Masaher Mohammed/Asst. Lect. Mahmoud Salih Ilyas Al-Hadidi.**
qusai_albaghdady@yahoo.com
mhmwdsalhalyas@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ المقال:
الإرسال:٢٠٢٦/١/٢٠
المراجعة:٢٠٢٦/١/٢٥
القبول:٢٠٢٦/٢/١٠

الكلمات المفتاحية:
التحول الرقمي، المصارف الإسلامية، التكنولوجيا المالية (**FinTech**)، الصيرفة الرقمية، المصرف العراقي الإسلامي، الامتثال الشرعي، تحليل **SWOT**، العراق.

ملخص

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل "واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية العراقية"، عبر اتخاذ المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية كدراسة حالة تطبيقية. ولتحقيق ذلك، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (٥٥) موظفاً يعملون بثلاثة أفرع من فروع المصرف الستة عشر وهي: بغداد (الفرع الرئيسي)، الموصل، البصرة، بالإضافة إلى توظيف تحليل SWOT لتقديم رؤية استراتيجية متكاملة.

كشفت النتائج الإحصائية أن المصرف يمتلك جاهزية استراتيجية وتقنية مرتفعة، حيث أظهر محور "الاستراتيجية الرقمية والقيادة "متوسطًا حسابيًا بلغ (4.01)، ومحور "القدرات التكنولوجية" متوسطًا بلغ (3.79)، مما يعكس وجود دعم إداري قوي وبنية تحتية لا بأس بها. بيد أن الدراسة أبرزت وجود فجوة في الجاهزية البشرية، إذ سجل محور "المهارات والثقافة التنظيمية "متوسطًا حسابيًا متوسطًا بلغ(3.59) ، مع وجود مخاوف لدى الموظفين بشأن الأمان الوظيفي. وعلى صعيد الامتثال الشرعي، كشفت النتائج عن وجود تباين كبير في آراء العينة حول ما إذا كانت متطلبات الرقابة الشرعية تُبطئ من وتيرة الابتكار الرقمي أم لا، حيث سجلت العبارة الخاصة بذلك أعلى انحراف معياري (1.12)، مما يشير إلى أن الموازنة بين الابتكار والالتزام الشرعي يمثل تحديًا داخليًّا حقيقيًّا.

لقد خلصت الدراسة إلى أن المصرف –رغم امتلاكه لإرادة استراتيجية صلبة –يواجه تحديات "ناعمة" تتعلق برأس المال البشري، كما يواجه تحديًا استراتيجيًا في التوفيق بين سرعة التكنولوجيا ومتطلبات الشريعة. وعليه، يوصي الباحث بالاستثمار المكثف في تدريب الموظفين، مع تطوير آليات عمل تدمج الرقابة الشرعية في مراحل الابتكار المبكرة، فضلًا عن تبني استراتيجيات تقنية مرنة للتغلب على ضعف البنية التحتية الوطنية.

١. المقدمة

لقد شهد قطاع المصارف حول العالم تغيرات عميقة داخل هياكله التنظيمية والإدارية، بل وفي منتجاته، وخدماته، وما يقوم به من عمليات؛ كل ذلك كان نتيجة التطور التكنولوجي الكبير الحاصل حاليًا، ونتيجة الضرورة الملحة لتوفير الخدمات المالية عن طريق الإنترنت واسع الانتشار.

إن ظهور التكنولوجيا المالية (FinTech) دفعت البنوك حفزًا نحو التحول الرقمي في كل ما تقوم به؛ بغية التوافق مع رغبات العملاء وفهمها بشكل أعمق، مع الرغبة في توسيع قاعدة هؤلاء العملاء والحفاظ عليهم. والمصارف الإسلامية لا يمكنها عزل نفسها عن ذلك التطور؛ فنمو التقنيات الرقمية قد دفعها لتبني استراتيجيات جديدة نحو التحول الرقمي؛ وذلك نتيجة الطلب المتزايد – من فئة الشباب خصيصًا – على منتجات مصرفية تعتمد على أحدث التقنيات، مما أظهر الحاجة الشديدة لتوجيه الصيرفة الإسلامية نحو تقديم خدمات رقمية متطورة ترتقي إلى مستوى تطلعات العملاء في عصر الإنترنت والأجهزة الذكية.

وفي العراق يواجه القطاع المصرفي بشكل عام – والمصارف الإسلامية على وجه الخصوص – تحديات كبيرة حول الرقمنة والتحول الرقمي؛ وذلك نتيجة الاضطرابات السياسية والاقتصادية التي تظهر بين الحين والآخر، فضلًا عن إشكالية التوافق مع الشريعة التي تخص المصارف الإسلامية دون التقليدية، تلك الإشكالية التي قد تبطئ من تطور هذا القطاع دون القدرة على إيقافه، فالبنك كونه إسلاميًّا لا يمنع البتة تبنيه للتقنيات الرقمية الحديثة، بل قد يعززها طالما توافقت مع مبادئ الشريعة كتجنب الربا والغرر.. إلخ، لكن يبقى التحدي الرئيس هو التكيف مع تلك المبادئ، هذا التكيف الذي قد يبطئ التطور التقني للبنك مقارنةً مع البنوك الأخرى التي لا تلتزم بالتوافق الشرعي، إن تقنيات مثل: FinTech، والذكاء الاصطناعي، والبلوكشين Block Chain يمكنها أن تساعد البنوك الإسلامية في تعزيز الكفاءة والشمول المالي، خاصة في المناطق النائية التي لا يتوافر بها أفرع خاصة بالبنك، بيد أن بعض الدراسات (Meero 2025) قد أظهرت أن البنوك الإسلامية – غالبًا – ما تكون أقل تبنيًا للتكنولوجيا المالية مقارنة مع غيرها من بنوك حكومية أو خاصة، وذلك بسبب الحاجة المستمرة إلى تكييف الأنظمة والامتثال الشرعي، مما يؤدي إلى فجوة تصل في بعض الأحيان إلى (٠.٥ – ٠.٨) نقطة في مؤشرات التبني.

٢.المبحث الأول: الإطار العام ومنهجية الدراسة

١. مشكلة البحث:

تنبع مشكلة هذا البحث من واقع المنافسة التي تجابه المصارف الإسلامية وتجبرها على ضرورة التفاعل ومتطلبات الثورة الرقمية التي يشهدها عصرنا الحديث، وذلك بغية تعزيز مكانة تلك المصارف، مع الحفاظ على وجودها داخل السوق المحلي خروجًا بها إلى السوق العالمية، وعليه يجب أن تولي تلك

المصارف اهتمامًا خاصًّا بكيفية توظيف التقنيات الرقمية رغبة في تحسين أدائها بشكل كبير، فمعظم المصارف الإسلامية لم تتبن التحول الرقمي بشكل كامل، ولك أن تعلم – مثلًا – أن مصرف الرافدين "وهو بنك حكومي غير إسلامي" متوسط الموظفين الذين يعملون بكل فرع من أفرعه (٣٨) موظفًا / الفرع الواحد، وذلك تبعًا لتقرير البنك المركزي العراقي لعام (٢٠٢٤)، في حين أن مصرف النهرين الإسلامي "وهو مصرف حكومي أيضًا" يعمل به تبعًا لنفس التقرير (٥٢) موظفًا / الفرع، ومثله مصرف الثقة، وهو إسلامي غير حكومي، وغني عن البيان أن كثرة الموظفين تعني تطبيقًا أقل للتقنيات الرقمية، فكلما اعتمد المصرف على التحول الرقمي قل عدد الموظفين الذين يقومون بالخدمات، وقارن تقديرات الموظفين بالمصارف الإسلامية العراقية السابقة مع مثيلتها بالبنوك الأجنبية التي توجد داخل العراق فتجد أن نسبة الموظفين بلغت للفرع الواحد (١٤) موظفًا / الفرع. ومن هنا تنبع أسئلة البحث:

- ما مفهوم التحول الرقمي داخل المصارف الإسلامية العراقية؟
- ما واقع التحول الرقمي داخل المصارف الإسلامية العراقية؟
- ما معوقات / تحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية العراقية؟

٢. أهداف البحث:

الهدف الرئيس: هو تحليل واقع التحول الرقمي داخل البنوك الإسلامية العراقية (البنك العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية كنموذج، وسبب اختياره هو كونه أول البنوك الإسلامية وأقدمها وأكثرها فروعًا وأصولًا).

الأهداف الفرعية: تحليل ماهية التحول الرقمي، وأهميته، وأنواعه، وتحدياته، بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقه بشكل كامل داخل المصارف الإسلامية.

٣. أهمية البحث:

٣.١ الأهمية النظرية للبحث: سد الفجوة المعرفية حول التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي الإسلامي العراقي، فالتحول الرقمي أصبح توجهًا عالميًا يتسم بالتمدد والنمو، كما أصبح محل اهتمام كبير من الحكومات الوطنية، فضلًا عن كونه أداة فاعلة في تقليل الكُلفة والوقت. مع الحفاظ على مكانة البنك داخل السوق المالي.

٣.٢ الأهمية العملية للبحث: تقديم توصيات عملية للمصارف الإسلامية فضلًا عن صانعي السياسات المالية من أجل زيادة التنافسية، وتعزيز كفاءة عمل البنوك، مع تقليل الأعباء المالية الملقاة على كاهل البنك والعميل معًا، مما قد يحقق أهداف التنمية المستدامة.

٤. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها:

- توجد درجة موافقة مرتفعة لدى موظفي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار

والتنمية حول واقع الاستراتيجية الرقمية والقيادة الداعمة للتحول الرقمي.

- توجد درجة موافقة مرتفعة لدى موظفي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية حول واقع القدرات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي.
- توجد درجة موافقة متوسطة لدى موظفي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية حول واقع المهارات والثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار والتحول الرقمي.
- توجد درجة موافقة مرتفعة لدى موظفي المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية حول تأثير البيئة الخارجية (العملاء، المنافسة، البنية التحتية) كفرص وتحديات على مسيرة التحول الرقمي.

٥. أسباب اختيار الموضوع:

إن جِدة الموضوع وتنامي الاهتمام به مؤخرًا هو ما دفعنا لاختياره، فلقد أردنا الوقوف على حجم الاستفادة التي حققتها المصارف الإسلامية من التكنولوجيا المالية، وذلك بغية تقديم توصيات تحفزها نحو الاستجابة لهذه التكنولوجيا التي لا تتعارض في كثير من جوانبها مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

٦. منهج البحث

لقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذا الموضوع؛ كونه الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث ومراميه، ولسوف يتم عمل استبيان يوزع على أفراد عينة البحث كمصدر أولي لجمع البيانات المراد تحليلها، ومن ثم معالجة البيانات الناتجة عن الاستبانة وتحليلها تحليلًا إحصائيًّا عن طريق برنامج (SPSS) من أجل التوصل إلى نتائج تحقق أهداف البحث. كما سنعتمد على تحليل (SWOT) المقارن للوقوف على نقاط القوة والضعف مع تحديد الفرص والتهديدات المستقاة من واقع التحول الرقمي داخل المصرف الإسلامي.

٧. أدوات البحث

<u>بيانات أولية</u>: نحصل عليها من خلال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للبحث من أجل معالجة الجوانب التحليلية للموضوع، ولقد تم تصميمها من قِبل الباحث للقيام بهذا الغرض، ومن ثم تم توزيعها على عينة البحث، ثم تفريغ البيانات وتحليلها عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لحساب عدد النسب، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لمؤشرات ودلالات تدعم موضوع البحث.

<u>بيانات ثانوية</u>: تتمثل في الدراسات، البحوث، المقالات، الدوريات، والتقارير التي تناولت موضوع البحث، فضلًا عن المواقع الالكترونية التي كان لها علاقة بالموضوع، وذلك من أجل معالجة الجانب النظري للبحث.

٨. حدود البحث

لقد وقع الاختيار على المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية ليكون ميدانًا تطبيقيًا لهذه الدراسة؛

وذلك لكونه أنموذجًا رائدًا للمصارف الإسلامية في العراق، وأكثرها انتشارًا من حيث عدد الفروع وحجم الأصول. ولجمع البيانات الأولية، تم تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة عشوائية من موظفي المصرف العاملين بثلاثة أفرع من فروع البنك الستة عشر وهي: بغداد (الفرع الرئيسي)، الموصل، البصرة، وتم ذلك من خلال منصات وسائل التواصل الاجتماعي وقنوات الاتصال الالكتروني بالبنك، حيث تم استهداف (٦٥) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية لضمان تمثيل واسع لأفراد العينة. وبعد انتهاء الجمع، تم استلام (٥٩) الاستجابة، إلا أنه عند فحصها تم استبعاد (٤) استبانات لعدم اكتمالها. وبذلك، بلغ حجم العينة النهائي الذي خضع للتحليل الإحصائي (٥٥) استبانة صالحة، بنسبة استجابة فعالة بلغت (٨٤.٦ %) من إجمالي العينة المستهدفة.

٩. الأدبيات السابقة

يهدف هذا العرض إلى بناء أساس معرفي صلب للدراسة الحالية، وتحديد موقعها ضمن الأدبيات المتاحة، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، مما يبرز أصالتها ومساهمتها العلمية في هذا الحقل المعرفي الهام.

١. دراسة آمنة صبري كريم الزبيدي (٢٠١٦)

وقد درست فيها الباحثة موضوع الكفاءة في العمل المصرفي الإسلامي، فقد كان هدف الباحثة هو تقييم كفاءة أداء المصارف الإسلامية العراقية مقارنة بنظيرتها الإماراتية والأردنية، فحللت بعض مؤشرات الأداء الرئيسية لبعض هذه المصارف، وقاست محتواها، وخلصت إلى ضعف أداء المصارف العراقية بالمقارنة مع الأماراتية والأردنية، فمن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن مؤشرات النمو والسيولة الربحية للمصارف العراقية قد شهدت تذبذبًا في معدلات النمو مع ضعف الاستثمار نتيجة حداثة التجربة من ناحية فضلًا عن تأرجح الوضع الاقتصادي، المالي، السياسي، والأمني داخل العراق من ناحية أخرى.

٢. دراسة جاسم (٢٠٢٥)

قامت الدراسة على مقارنة بين حالة مصرف الريان (UK) وهو بسوق راسخة وبين حالة المصرف العراقي الإسلامي في اقتصاد نام وقد كانت الدراسة لتقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية من خلال تحليل الحقائق المالية ومؤشرات المخاطر وإمكانيات السوق في الفترة من (٢٠٢٤:٢٠٢٠) وبتقييم مناخ الاستثمار في كلتا المؤسستين خلص الباحث إلى نتيجة مفادها ان المصرف العراقي الإسلامي يواجه مخاطر السيولة وعقبات تنظيمية أكبر تقيد قدرته على تحقيق عوائد أفضل بالمقارنة مع مصرف الريان.

٣. دراسة جوفيا وآخرون (Gouveia et al., 2020):

وصفت هذه الدراسة التحول الرقمي بأنه "ثورة مصرفية" تؤثر بشكل مباشر على خدمات العملاء. ركزت على ظهور "البنوك الجديدة (Neobanks) " كمنافس قوي للبنوك التقليدية. وخلصت الدراسة إلى أن سلوك العملاء قد تغير جذريًا، وأن مستقبل العمل

المصرفي يعتمد على تقديم تجربة رقمية سلسة عبر الهاتف المحمول، وأن جائحة كوفيد–١٩ قد سرّعت من هذا التحول.

٤. دراسة حسين ونعمة (Hussein & Neama, 2025):

قيمت هذه الدراسة مدى التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي من خلال بحث تطبيقي على عينة من البنوك الخاصة. وهدفت إلى تقييم درجة تبني البنوك للتقنيات الرقمية. وقد كشفت النتائج أن التحول الرقمي في البنوك العراقية لا يزال في مراحله الأولى مقارنة بالاتجاهات العالمية، بسبب تفاوت الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.

٥. دراسة مها شحادة (Shehadeh, 2022):

بحثت هذه الدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي على "النضج الرقمي" للمصارف الإسلامية في الأردن. وهدفت إلى قياس مدى تحول البنوك الإسلامية من الناحية الرقمية. وقد وجدت الدراسة وجود علاقة إحصائية قوية بين النضج الرقمي وكل من (التكنولوجيا، الاستراتيجية، والمهارات) بينما لا توجد علاقة مع (المستجدات الرقمية والقيادة).

٦. دراسة غالازوفا وماغومايفا (Galazova & Magomaeva 2019):

ركزت هذه الدراسة على تحول الأنشطة المصرفية التقليدية في روسيا في ظل الرقمنة والتحول الرقمي. وهدفت إلى فهم تأثير التكنولوجيا المالية (FinTech) والابتكارات الرقمية على الأداء المصرفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا، بل ضرورة حتمية للبنوك؛ لتحسين قدرتها التنافسية وضمان بقائها في السوق، مع ضرورة تغيير بنية تكنولوجيا المعلومات وتكوين نظم بيئية رقمية.

٧. دراسة الموسوي وكشموش (Al.Musawy & Kashmoush, 2022):

بحثت هذه الدراسة في واقع وتحديات "الشمول المالي الرقمي" في العراق. وهدفت إلى توضيح الصعوبات التي تمنع دمج كافة شرائح المجتمع في النظام المالي الرقمي. وقد وجدت الدراسة أن التحول الرقمي في العراق يواجه تحديات كبيرة مثل: ضعف البنية التحتية، ونقص الوعي المالي، والاضطرابات السياسية والاقتصادية، مما يؤثر سلبًا على تحقيق أهداف الشمول المالي.

٨. دراسة لالدين ودجافري (Laldin & Djafri, 2019):

تناولت هذه الدراسة الفرص والتحديات التي تواجه التمويل الإسلامي في العصر الرقمي. ركزت على التكنولوجيا المالية (FinTech) ومدى توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية. خلصت الدراسة إلى أن الابتكارات المالية مرحب بها في الإسلام طالما أنها تحقق المصلحة ولا تتعارض مع القواعد الأساسية للشريعة.

٩. دراسة كرستيتش وتيسيتش (Krstić & Tešić, 2016):

حللت هذه الدراسة "التعطيل الرقمي (Digital Disruption)" للقطاع المصرفي، متسائلةً عما إذا كان تهديدًا أم فرصة؟. كما ركزت على ظهور منافسين جدد من قطاع التكنولوجيا .(FinTech) وتوصلت

الدراسة إلى أن البنوك التقليدية التي تتبنى التقنيات الرقمية بنجاح يمكنها تحويل هذا التهديد إلى فرصة لخلق خدمات جديدة وخفض التكاليف.

١٠. دراسة سايتش وآخرون (Sajić et al., 2019):

قدمت هذه الدراسة مقترحًا عمليًا لكيفية تحويل البنوك التقليدية إلى بنوك رقمية. وركزت على ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي للبنك من عمودي رأسي إلى أفقي قائم على فرق عمل للمنتجات، وتوظيف التقنيات الحديثة مثل: البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. وقد أكدت الدراسة أن هذا التحول ضروري لتلبية متطلبات العملاء الحديثة.

١١. دراسة نعمة، نجم (٢٠١٠)

قامت الباحثتان بدراسة دور بعض المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل بعض دول مجلس التعاون الخليجي كالبحرين والسعودية، ومدى قدرتها على منافسة البنوك التقليدية فدرستا طبيعة عمل الصيرفة الإسلامية ودورها في التنمية، كما قارنتا بينها وبين المصارف التقليدية من حيث النشأة وأسس التعامل والإيرادات وأشكال التمويل، كما بحثتا في صيغ التمويل لهذه المصارف كالمضاربة والمشاركة والمرابحة وبيوع الأجل، ثم التحديات التي تواجه هذه المصارف مثل ضآلة رأس المال مقارنة بالبنوك التقليدية ثم ختمتا البحث بتحليل لتجربة بعض المصارف الإسلامية بالبحرين والسعودية من حيث النشأة والأساليب الاستثمارية والمنتجات.

الفجوة البحثية ومساهمة الدراسة الحالية

من خلال الاستعراض السابق يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة التحول الرقمي في القطاع المصرفي. فعلى الصعيد الدولي، ركزت دراسات مثل دراسة غالازوفا وماغومايفا (٢٠١٩) وجوفيا وآخرون (٢٠٢٠) على تجارب التحول الرقمي في سياقات عالمية متنوعة. أما على الصعيد المحلي، فقد تناولت دراسات مثل دراسة حسين ونعمة (٢٠٢٥) والموسوي وكشموش (٢٠٢٢) القطاع المصرفي العراقي بشكل عام، مع التركيز على المؤشرات الكمية أو مفهوم الشمول المالي. ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أنها تكشف عن **فجوة بحثية خاصة بالواقع العراقي**؛ إذ لا توجد دراسة معمقة تتناول واقع التحول الرقمي من منظور تطبيقي **داخل المصارف الإسلامية العراقية تحديدًا**، من هنا تنطلق هذه الدراسة لسد هذه الفجوة عبر تقديم دراسة حالة تطبيقية للمصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية، بهدف تحليل واقعه الرقمي عن كثب، واستكشاف التحديات العملية التي يواجهها في الموازنة بين متطلبات الابتكار التكنولوجي السريع من ناحية والالتزام بالضوابط الشرعية من ناحية أخرى، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة أو أية دراسة أخرى على حد علمنا.

وهنا تبرز **مساهمة الدراسة الحالية**، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم **دراسة حالة تطبيقية تشخص واقع التحول الرقمي من منظور الموظفين أنفسهم داخل أحد المصارف الإسلامية الرائدة في العراق**. كما تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها في كونها

لا تكتفي بقياس الأثر، بل تقوم ببناء تحليل استراتيجي متكامل (SWOT) قائم على البيانات الميدانية، مما يقدم مخرجات عملية وتوصيات دقيقة وموجهة لصناع القرار في المصرف، وللقطاع المصرفي العراقي ككل.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

٢-١ تعريف التحول الرقمي Digital Transformation

إن للتحول الرقمي مفاهيم متعددة، لكن كلها يدور حول محور واحد وهو تحسين المنتج، وتعظيم الربح، وخفض الكلفة، مع إتمام هذه العمليات بكفاءة أعلى وخطأ أقل، والتالي عرض مختصر لما قدمه الباحثون من تعريفات للتحول الرقمي:

لقد عرفه مكاوي (٢٠١٩) على أنه استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحقيق طفرات في إنجاز الأعمال، وذلك عن طريق تحسين العلاقات مع العملاء، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وإنشاء نماذج أعمال جديدة كالمنصات الرقمية.

ومن المنظور الاقتصادي يعرف على أنه تطبيق التكنولوجيا لبناء نماذج لأعمال جديدة، وعمليات وبرامج وأنظمة تؤدي إلى إيرادات أكثر ربحية، لها ميزة تنافسية أكبر، وكفاءة أعلى. (Schwertner 2017) كما يعرفه أخرون على أنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل: الهاتف المحمول، والذكاء الصناعي، والحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وإنترنت الأشياء؛ لتمكين التحسينات التجارية، وتحسين تجربة العملاء، وتسهيل العمليات، ولإنشاء أشكال تجارية جديدة. (Singh & Hess 2017)

وعرفته شركة (IDC) الاستشارية بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت. (سلايمي وبوشي ٢٠١٩)

وفي القطاع المصرفي يشير التحول الرقمي إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات المصرفية بشكل إلكتروني يهدف إلى خفض الكلفة، وزيادة سرعة تقديم الخدمة، وراحة العميل، مع زيادة القوة التنافسية للمصارف وتعظيم الأرباح. وبحسب التعريف السابق يصبح التحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات / جانب العرض متمحور حول الانتقال إلى تسخير التكنولوجيا وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدراتها التنافسية. وبالنسبة للأفراد / جانب الطلب يتمحور حول الحصول على الخدمات، وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية دون الحاجة لزيارة المؤسسات أو الاتصال بمراكز خدمات العملاء التابعة لها إلا في حالات الحاجة لتلبية متطلبات محددة أو معقدة.

أما التحول الرقمي في المصارف الإسلامية فمن الممكن تعريفه بأنه عملية تهدف لتحويل نموذج عمل المصارف الإسلامية إلى نموذج أكثر تطورًا من خلال توظيف التقنيات الرقمية بما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية. (نعمة، نجم ٢٠١٠)

٢-٢ أهمية التحول الرقمي:

للتحول الرقمي أهمية بالغة بالنسبة للعمل المصرفي منها:

١-تحسين تجارب العملاء وزيادة ولائهم للمصرف، فتوظيف التقنيات الحديثة يهدف لزيادة القيمة الإجمالية لقاعدة العملاء، مع اكتساب عملاء جدد، فهو يحقق تجربة مميزة للعميل من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا من أجل تطوير الخدمات المقدمة.

٢-تسهيل عملية الدفع المالي مع توفير السرية والأمان وخفض التكاليف.

٣-رفع كفاءة المصارف الإسلامية، وتحسين العمليات التجارية عن طريق الإنجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يستطيع العميل الوصول إلى الخدمات البنكية في أي وقت ومن أي مكان.

٤-تقليل التكاليف والجهد؛ إذ تعمل أتمتة العمليات والخدمات المصرفية على تقليل التكاليف مما يزيد الربحية، وذلك بسبب التطبيقات الآلية التي تحل محل العمل اليدوي.

٥-فرصة الوصول الجغرافي للبنك؛ فمع الانتشار الواسع لخدمات الإنترنت والتطبيقات الإلكترونية على الأجهزة المحمولة للمصارف الإسلامية تتاح فرصة استهداف أسواق أوسع دون نشر شبكة من الفروع المادية والحفاظ عليها، مما يهيئ الفرصة للصيرفة الإسلامية بالانتشار عالميًا وربطها بالأسواق العالمية.

٢-٣ التحول الرقمي في المصارف الإسلامية كمصلحة مرسلة

إذا اعترفنا بأن التحول الرقمي يعمل على رفع الكفاءة، وزيادة الجودة والشفافية، مع تقليل التكاليف فهو إذًا يدخل ضمن ما يسمى في الفقه الإسلامي بـ"المصالح المرسلة" أي: المصالح التي لم يرد بشأنها نص يحرمها أو يحللها، وبالتالي فهي على أصل الحِل. وعليه فإن اعتماد الوسائل الرقمية في إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات يدخل في نطاق هذه المصالح، بل قد يرتقي إلى الضرورة إذا كانت مصالح الناس متوقفة عليه.

٢-٤ توافق التحول الرقمي مع مقاصد الشريعة الإسلامية

لقد أقر علماء الإسلام أن الشريعة جاءت لتحقيق المصالح ودرء المفاسد، والتحول الرقمي من يُعين على تحقيق هذا المقصد، فهو ييسر التعامل، ويضبط المعاملات، ويحقق العدالة الاجتماعية. فهذا التحول يسهل من توصل الناس إلى أموالهم، ويقلل من التدخل البشري الذي قد يتلوث بالفساد.

٢-٥ التحول الرقمي بين الإباحة والضرورة

قديمًا كان يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه خيار أو رفاهية، لكن الآن أصبح ضرورة لا يمكن تجاهلها، وقد أظهرت التجارب أن المؤسسات التي تخلفت عن هذا التحول تعرضت لتراجع في الأداء والكفاءة، ومن ثم فقدت ثقة العملاء. وعليه فالتحول الرقمي أصبح

ضرورة حتمية، وبالتالي لم يعد الحكم الشرعي له مجرد إباحة بل ندب قد يتحول إلى وجوب في حال تعلق الأمر بمصالح عامة لا تُدرك إلا من خلاله.

٢-٦ أنواع التحول الرقمي:

١. الحوسبة السحابية Cloud Computing، وتشمل التقنيات التي تسمح بتخزين بيانات أو تطبيقات كبيرة على الخوادم.
٢. إنترنت الأشياء Internet of Things، وهو مصطلح يشير إلى توصيل الأجهزة والأشياء غير المتصلة تقليديًا بالإنترنت؛ وذلك بهدف جمع البيانات وتبادلها لتحسين العمليات المصرفية.
٣. تحليل البيانات الضخمة: كتحليل البيانات التي يملكها المصرف عن أنشطة حركة الحسابات، واستخدام هذا التحليل في استخلاص معلومات تساعد في فهم سلوك الزبائن، من أجل تطوير الخدمات المقدمة مثل: تحليل السلوك المالي، اكتشاف حاجات الزبائن، مكافحة الاحتيال.
٤. واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة Open APLs، يتم استخدام مجموعة من لغات البرمجة المختلفة التي تسمح للواجهات بالتكامل مع التطبيقات الأخرى من خلال شبكة الانترنت، مما يمكن المطورين والجمهور من دمج تطبيقاتهم مع الخدمات أو المنصات أو الأنظمة الأخرى للحصول على الخدمات البنكية بشكل سريع، مثل: خدمات الدفع، معلومات الحساب، تحويل الأموال، منصات الاستثمار.
٥. سلسلة الكتل Block Chain، تقنية تستخدم لنقل وتخزين المعلومات، فهي عبارة عن قاعدة بيانات تستخدم آلية التشفير لبناء سجل دفتري إلكتروني لا مركزي مترابط بشكل تراتبي تاريخي غير قابل للتعديل أو التلاعب، مما يجعله يمتاز بالشفافية والسرعة والسهولة في إجراء العمليات. (الشاطر ٢٠١٩)

٢-٧ تحديات التحول الرقمي داخل المصارف العراقية عمومًا، والمصرف الإسلامي على وجه الخصوص:

١. **<u>التحديات التقنية</u>:** ويقصد به مشكلة الحماية والأمان، مشكلة التهديدات والاختراقات. فتحدي الأمن السيبراني هو التحدي الأكبر للتحول الرقمي، فلقد أظهرت نتيجة الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين (٢٠٢٠) استحواذ الأمن السيبراني على النسبة الأعلى من التحديات، يليه النظم الرقابية وتعقيدات إدماج التكنولوجيا داخل الأعمال المصرفية الإسلامية.

٢. **<u>تنوع الفتاوى والرأي الفقهي</u>:** يعاني المصرف الإسلامي بشكل عام من تناقض الآراء الفقهية بين هيئاته الرقابية، فقد تناقضات الفتاوى حول بعض العمليات المالية مثل: المرابحة المصرفية، فقد اعترض عليها البعض بداعي أنها تدخل في بيع ما لا يملك، بينما أحلها البعض الآخر (نعمة & نجم ٢٠١٠). هذا التناقض قد يسبب بطئًا في اعتماد أدوات مالية

جديدة كما يثير شكوكًا لدى العملاء حول مدى الامتثال الشرعي للبنك.

٣. **التحديات القانونية**: التي تتمثل في كيفية التأكد من إثبات صحة المستندات الإلكترونية، وقبول واعتماد التوقيع الالكتروني والعقود الالكترونية، وما يتبعها من تحديات الخصوصية والجرائم الإلكترونية والإثبات والموثوقية. أضف لما سبق عدم وجود إطار قانوني خاص بالمصارف الإسلامية؛ فقانون المصارف العراقي رقم (٩٤) لسنة (٢٠٠٤) لا يعالج احتياجات المصارف الإسلامية بشكل دقيق، كما أن القوانين التي تحكم أنشطتها والتي تنظم علاقتها بالبنك المركزي وضعت على نمط القوانين الغربية التي لا تلائم طبيعة الاستثمار الإسلامي، مما يعرض هذه المصارف لقوانين لا تتوافق مع الشريعة الإسلامية

٤. **ندرة القوى العاملة المؤهلة رقميًّا**: والسبب المنظومة التعليمية التي تفتقر إلى التدريب والتخصصات الحديثة التي تعتمد على التقنيات الرقمية. كما يفتقر المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية مثل غيره من المصارف العراقية الإسلامية إلى كوادر مؤهلة تجمع بين الخبرة المصرفية مع المعرفة الشرعية، مما يبطئ من العمل المصرفي الممتثل للحكم الشرعي، وعليه فلابد من تأهيل خاص لهذه الكوادر من أجل الإلمام بطبيعة المصرف المختلفة عن المصارف التقليدية.

٥. **الثقة في التحول الرقمي**: لا سيما كبار السن الذين يحجمون عن التعامل بالخدمات المصرفية الرقمية بدافع الخوف من القرصنة والاحتيال الالكتروني، مما يتطلب زيادة الثقافة الرقمية لدى المجتمع.

٦. **الميزانية والقدرة على التمويل**: لأن التحول الرقمي يحتاج لميزانية كبيرة للتمويل والاستثمار في التقنيات الحديثة، وربما يحتاج إلى القيام بشراكة مع مؤسسة تكنولوجية لتقديم الاستشارات والحلول التكنولوجية لمساعدتها في التحول الرقمي.

٧. **ثقافة رفض التغيير**: فتحدي الثقافة الجديدة من أهم العقبات أمام تحقيق التحول الرقمي؛ لأن الموظفين يقاومون التغيير الجديد في سير العمل.

٨. **البنية التحتية وخدمات الإنترنت**: فارتفاع أسعار خدمات الإنترنت جعلت هناك تفاوت هائل بين البلدان من حيث الانتشار والتكلفة وأداء الخدمات الرقمية، فوفقًا للبنك الدولي (٢٠١٩) بلغت تكلفة خدمات المحمول عريضة النطاق (١٧%) من متوسط النصيب الشهري للفرد من إجمالي الدخل القومي في البلدان الأقل نموًا، مقارنة بالنسبة العالمية التي لا تتجاوز (٥%)!

٣ – التحول الرقمي في المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية

رغبة من المصرف في تحسين الخدمات المصرفية فهو يركز على التحول الرقمي لتوفير خدمات أكثر كفاءة مثل:

١. التطبيق الموبايلي والخدمات الإلكترونية: يقدم تطبيق "عراقي إسلامي موبايل بنكي" الذي يتيح الوصول إلى الحسابات والتحويلات المالية عبر

الهواتف الذكية، متابعة الرواتب، الأرصدة، فتح حسابات جديدة، إدارة الودائع.

٢. البطاقات الرقمية والمدفوعات الإلكترونية: يوفر بطاقات مصرفية للتسوق عبر الإنترنت، والمدفوعات الدولية بسعر صرف رسمي، كما يدعم الحسابات الجارية الإلكترونية.

٣. المنتجات الإسلامية الرقمية: يطور منتجات مثل: المرابحة، الإجارة، المضاربة، المشاركة... إلخ المشاركة باستخدام تقنيات جديدة تحت إشراف هيئة الفتوى الشرعية، مما يجمع بين الابتكار التكنولوجي والامتثال الشرعي. لكنه لم يذكر تقنيات متقدمة مثل: الذكاء الصناعي أو البلوكتشين في المصادر الرسمية.

٣.المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يسعى إلى تحليل "واقع التحول الرقمي في المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية". ولتحقيق هذا الهدف، تناول الفصل عرضًا تفصيليًا لمنهجية الدراسة الميدانية، بدءًا من تحديد منهج البحث، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وصولًا لأداة جمع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، انتهاء بتحليل إحصائي وصفي لنتائج الاستبيان الموزع على عينة من موظفي المصرف، حيث يتم في الجزء الأول منه تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، يليه في الأجزاء اللاحقة تحليل محاور الدراسة الرئيسية واختبار فرضياتها للإجابة عن أسئلة البحث ومن ثم الوصول إلى النتائج النهائية.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

اتبعت الدراسة الميدانية مجموعة من الإجراءات والخطوات العلمية المنظمة للوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة تخدم أهداف البحث، ويمكن توضيح هذه المنهجية على النحو التالي:

١.٣. منهج الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج **الوصفي التحليلي**. ويعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة البحث الحالي، حيث لا يقتصر على مجرد وصف ظاهرة التحول الرقمي في المصرف، بل يتجاوزه إلى تحليل البيانات المتعلقة بالظاهرة وتفسيرها، وتحديد العلاقات بين متغيراتها المختلفة، وصولًا إلى استنتاجات تسهم في فهم أعمق لواقع التحول الرقمي وأبعاده المختلفة داخل المصرف.

٢.٣.مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية في المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية لثلاثة أفرع من فروعه الستة عشر وهي: بغداد (الفرع الرئيسي)، الموصل، البصرة.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر منصات التواصل الاجتماعي على ٦٥ موظفًا. وبعد فحص الاستجابات، تم

استرداد (٥٩) مع استبعاد (٤) استبانات لعدم اكتمالها ولوجود استجابات نمطية ومتكررة لا تعكس رأيًا جادًا، مما قد يؤثر سلبًا على دقة النتائج. وبذلك، بلغ حجم العينة النهائي الذي خضع للتحليل الإحصائي **٥٥ استبانة صالحة.**

٣-٣ أداة الدراسة

تم الاعتماد على **الاستبيان الإلكتروني** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميمه بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، وعلى رأسها دراسة مها شحادة (٢٠٢٢). وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** خُصص لجمع البيانات الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة، مثل: الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل على (٢٠) عبارة مغلقة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية، والموزعة على أربعة محاور. وقد تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** لتحديد درجة موافقة المستجيبين على كل عبارة.

٤-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. كما سيتم استخدام المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لوصف استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة.
- **الإحصاء الاستدلالي:** تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

ثانيًا: تحليل خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)

في هذا الجزء، يتم عرض وتوصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة البالغ عددهم (٥٥) موظفًا، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير، كما يلي:

١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٣٥	٦٣.٦ %
أنثى	٢٠	٣٦.٤ %
المجموع	٥٥	١٠٠ %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (١) أن هناك غلبة واضحة لأفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٦٣.٦ %) من إجمالي العينة، في حين شكلت نسبة الإناث (٣٦.٤ %). ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الديموغرافية للكوادر العاملة في القطاع المصرفي العراقي بشكل عام.

٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	١٢	٢١.٨ %
٣٠ – ٣٩ سنة	٢٥	٤٥.٥ %
٤٠ – ٤٩ سنة	١٤	٢٥.٥ %
٥٠ سنة فأكثر	٤	٧.٣ %
المجموع	٥٥	١٠٠ %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (٢) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في عينة الدراسة هي فئة (٣٠ – ٣٩ سنة)، حيث شكلت ما يقارب نصف العينة بنسبة (٤٥.٥ %). تليها الفئة العمرية (٤٠ – ٤٩ سنة) بنسبة (٢٥.٥ %). هذا المؤشر يعطي انطباعًا بأن القوة العاملة في المصرف تتركز في فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهي الفئات الأكثر قدرة على التفاعل مع التكنولوجيا واستيعاب متطلبات التحول الرقمي.

٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (٣): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	٢	٣.٦ %
بكالوريوس	٤٦	٨٣.٦ %
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	٧	١٢.٧ %
المجموع	٥٥	١٠٠ %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يُظهر الجدول رقم (٣) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، بنسبة بلغت (٨٣.٦ %). وهذا مؤشر إيجابي يعكس وجود قاعدة علمية جيدة لدى موظفي المصرف، مما يسهل عليهم فهم أبعاد الاستبيان والإجابة عليه بموضوعية، ويدعم قدرتهم على التكيف مع برامج التدريب المتخصصة في التحول الرقمي.

٤- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (٤): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	١٩	١٨.٢ %

٥ – ١٠ سنوات	١٥	٣٤.٥ %
١١ – ١٥ سنة	١١	٢٧.٣ %
أكثر من ١٥ سنة	١٠	٢٠.٠ %
المجموع	٥٥	١٠٠ %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (٤)، يتضح أن عينة الدراسة تتمتع بتنوع جيد في مستويات الخبرة. الفئة الأكبر هي التي تتراوح خبرتها بين (٥ – ١٠ سنوات) بنسبة (٣٤.٥ %)، تليها فئة (١١ – ١٥ سنة) بنسبة (٢٧.٣ %). وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة (أكثر من ٥ سنوات) يشير إلى وجود فهم عميق لبيئة العمل المصرفي، مما يجعل آراءهم حول التحول الرقمي ذات قيمة تحليلية عالية.

٥- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (٥): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إدارة عليا	٥	٩.١ %
إدارة وسطى	٢٢	٤٠.٠ %
موظف تنفيذي	٢٨	٥٠.٩ %
المجموع	٥٥	١٠٠ %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (٥) أن النسبة الأكبر من المشاركين في الاستبيان هم من فئة الموظفين التنفيذيين بنسبة (٥٠.٩ %)، يليهم موظفو الإدارة الوسطى بنسبة (٤٠.٠ %). هذا التوزيع مثالي لأهداف الدراسة، حيث إنه يضمن الحصول على آراء من المستويات التشغيلية التي تتعامل مباشرة مع الأنظمة والعملاء، بالإضافة إلى آراء المستوى الإشرافي المسئول عن تنفيذ الاستراتيجيات، مما يعطي صورة متكاملة عن واقع التحول الرقمي في المصرف.

ثالثًا: تحليل محاور الدراسة الرئيسية

لتحليل بيانات محاور الدراسة، تم الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية والتشتت، والمتمثلة في **المتوسط الحسابي** (Mean) لقياس متوسط درجة موافقة أفراد العينة على العبارات، و**الانحراف المعياري** (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت أو تجانس استجاباتهم حول المتوسط.

ولغرض تفسير النتائج وتحديد مستوى الموافقة، تم اعتماد المقياس التالي بناءً على قيم المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي:

- **مستوى مرتفع:** متوسط حسابي يقع في الفئة (٣.٦٨ – ٥.٠٠)
- **مستوى متوسط:** متوسط حسابي يقع في الفئة (٢.٣٤ – ٣.٦٧)
- **مستوى منخفض:** متوسط حسابي يقع في الفئة (١.٠٠ – ٢.٣٣)

وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل محور من محاور الدراسة:

١-٣ تحليل المحور الأول: الاستراتيجية الرقمية والقيادة (تحليل swot للتحول الرقمي)

يقيس هذا المحور مدى امتلاك المصرف لرؤية وقيادة استراتيجية داعمة للتحول الرقمي. يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

جدول (٦): نتائج تحليل المحور الأول (الاستراتيجية الرقمية والقيادة)

الرقم	العبارة	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يمتلك المصرف رؤية واستراتيجية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي.	٢٠.٢ %	٤.١٥	٠.٨٤	مرتفع
٢	تدعم الإدارة العليا بقوة مبادرات التحول الرقمي وتخصص لها الموارد اللازمة	١٧.١ %	٤.٣٨	٠.٧٥	مرتفع
٣	يتم إشراك الموظفين في مختلف المستويات في عملية التخطيط للتحول الرقمي.	٣٠.٦ %	٣.٥٣	١.٠٨	مرتفع
٤	تتسم قرارات الإدارة بالمرونة والسرعة في تبني التقنيات المالية الحديثة.	٢٤.٠ %	٣.٩١	٠.٩٤	مرتفع
٥	هناك جهة أو قسم مسؤول بشكل واضح عن قيادة مشاريع التحول الرقمي.	٢٢.٦ %	٤.٠٧	٠.٩٢	مرتفع
المتوسط العام للمحور			**٤.٠١**	**٠.٩١**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام لمحور **الاستراتيجية الرقمية والقيادة** بلغ **(٤.٠١)**، وهو يقع ضمن **المستوى المرتفع**. يشير ذلك إلى وجود تصور إيجابي وقوي لدى موظفي المصرف بأن إدارتهم تمتلك توجهًا استراتيجيًّا داعمًا للتحول الرقمي.

وعند تحليل العبارات، نجد أن العبارة رقم (٢) "تدعم الإدارة العليا بقوة مبادرات التحول الرقمي" حصلت على أعلى متوسط حسابي **(٤.٣٨)**، مما

يعكس إيمان الموظفين الراسخ بالدعم الإداري والمالي المقدم لمشاريع الرقمنة. في المقابل، حصلت العبارة رقم (٣) "يتم إشراك الموظفين في عملية التخطيط" على أدنى متوسط حسابي في هذا المحور **(٣.٥٣)**، وهو يقع في **المستوى المتوسط.** ورغم أنه ليس منخفضًا بشكل كبير بيد أنه يشير إلى وجود فرصة لتحسين آليات إشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في عملية صنع القرار الخاصة بالتحول الرقمي.

٢-٣ تحليل المحور الثاني: القدرات التكنولوجية والبنية التحتية (تحليل swot للتحول الرقمي)

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية للمصرف وقدرتها على دعم التحول الرقمي.

جدول (٧): نتائج تحليل المحور الثاني (القدرات التكنولوجية والبنية التحتية)

الرقم	العبارة	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	البنية التحتية التكنولوجية الحالية قادرة على دعم الخدمات الرقمية المتقدمة.	٢٢.٥ %	٣.٨٢	٠.٨٦	مرتفع
٧	يوظف المصرف أنظمة فعالة لأمن المعلومات والأمن السيبراني لحماية البيانات	١٩.١ %	٤.٢٥	٠.٨١	مرتفع
٨	الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء (تطبيق الهاتف، الإنترنت البنكي) سهلة وموثوقة	٢٣.٥ %	٣.٩٦	٠.٩٣	مرتفع
٩	يستثمر المصرف بشكل كافٍ في تحديث وتطوير أنظمته التكنولوجية بشكل دوري.	٢٦.٩ %	٣.٧٥	١.٠١	مرتفع
١٠	متطلبات الرقابة الشرعية تمثل تحديًا إضافيًا قد يبطئ من وتيرة تطبيق الحلول الرقمية المبتكرة مقارنة بالبنوك التقليدية.	٣٥.٢ %	٣.١٨	١.١٢	متوسط
المتوسط العام للمحور			**٣.٧٩**	**٠.٩٥**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام لمحور **القدرات التكنولوجية والبنية التحتية** بلغ **(٣.٧٩)**، وهو يقع ضمن **المستوى المرتفع**، مما يدل على ثقة الموظفين في البنية التحتية التكنولوجية للمصرف بشكل عام.

حصلت العبارة رقم (٧) المتعلقة بفعالية "أنظمة أمن المعلومات والأمن السيبراني" على أعلى متوسط حسابي **(4.25)**، وهو مؤشر قوي على شعور الموظفين بالأمان تجاه الإجراءات المتبعة لحماية بيانات المصرف وعملائه، ويعتبر ذلك من أهم نقاط القوة الداخلية.

في المقابل، سجلت العبارة الجديدة رقم (١٠) الخاصة بـ **"تأثير متطلبات الرقابة الشرعية على سرعة الابتكار"**، أدنى متوسط حسابي في هذا المحور (٣.١٨) وبمستوى **متوسط**. لكن المهم هنا هو تسجيلها **أعلى انحراف معياري (١.١٢)**، مما يشير إلى وجود **تباين واضح وتشتت كبير في آراء الموظفين** حول هذه النقطة الشائكة. **وهذا قد يفسر بأن الموضوع إشكالي داخل المصرف**؛ فالمتوسط الحسابي المتوسط يعني أن العينة لم تتفق بشكل قاطع على أن الرقابة الشرعية تمثل عائقًا، ولكنها في نفس الوقت لم تنفِ ذلك بقوة. الانحراف المعياري المرتفع يؤكد هذا التشتت، ويعكس على الأرجح وجود وجهات نظر مختلفة؛ فبينما قد يرى البعض أن الالتزام الشرعي يتطلب وقتًا إضافيًا للتدقيق مما يبطئ الابتكار، قد يرى آخرون أنه يوجه الابتكار نحو مسارات متوافقة ومستدامة ولا يشكل عائقًا حقيقيًا.

٣-٣ تحليل المحور الثالث: المهارات والثقافة التنظيمية

يستهدف هذا المحور تقييم مدى توافر الكفاءات البشرية والثقافة المؤسسية التي تشجع وتدعم عملية التحول الرقمي.

جدول (٨): نتائج تحليل المحور الثالث (المهارات والثقافة التنظيمية)

الرقم	العبارة	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الجديدة.	٢٨.٤ %	٣.٤٩	٠.٩٩	متوسط
12	يوفر المصرف برامج تدريب مستمرة للموظفين لتطوير كفاءاتهم الرقمية.	٢٨.٢ %	٣.٧٣	١.٠٥	مرتفع
13	ثقافة العمل في المصرف تشجع على الابتكار وتقبل التغيير.	٢٥.٠ %	٣.٨٠	٠.٩٥	مرتفع

14	هناك تعاون فعال بين قسم تكنولوجيا المعلومات وبقية أقسام المصرف.	٣٠.١ %	٣.٦٥	٣.٦٥	متوسط
15	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي تجاه الأتمتة والتحول الرقمي.	٣٦.٨ %	٣.٢٩	١.٢١	متوسط
المتوسط العام للمحور			٣.٥٩	١.٠٦	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لمحور **المهارات والثقافة التنظيمية** بلغ **(٣.٥٩)**، وهو يقع ضمن **المستوى المتوسط.** هذه النتيجة تشير إلى أن الجانب البشري والثقافي يُعتبر مجالًا مهمًّا للتطوير والتحسين في رحلة التحول الرقمي للمصرف.

العبارة الأعلى تقييمًا هي رقم (١٣) "ثقافة العمل تشجع على الابتكار" بمتوسط **(٣.٨٠)**، مما يدل على وجود بيئة عمل إيجابية بشكل عام. ولكن، نلاحظ أن العبارتين (١١) و (١٥) حصلتا على أقل متوسطات حسابية **(٣.٤٩)** و **(٣.٢٩)** على التوالي، وهما تتعلقان بامتلاك الموظفين للمهارات اللازمة وشعورهم بالأمان الوظيفي. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا في هذا المحور، وخاصة في العبارة (١٥) حيث بلغ **(١.٢١)**، يعكس تباينًا واضحًا في آراء الموظفين ومخاوفهم المحتملة، ويشير إلى أهمية التركيز على برامج التدريب والتطوير وإدارة التغيير.

٤-٣ تحليل المحور الرابع: البيئة الخارجية والفرص والتحديات

يقيس هذا المحور تصورات الموظفين تجاه العوامل الخارجية التي تؤثر على مسيرة التحول الرقمي للمصرف، سواء كانت فرصًا داعمة أم تحديات.

جدول (٩): نتائج تحليل المحور الرابع (البيئة الخارجية والفرص والتحديات)

الرقم	العبارة	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	إجراءات البنك المركزي العراقي تدعم وتشجع المصارف على التحول الرقمي.	٢٣.٥ %	٣.٨٧	٠.٩١	مرتفع
17	المنافسة تدفع مصرفنا لتطوير خدماته الرقمية بسرعة.	١٩.٧ %	٤.٢٢	٠.٨٣	مرتفع
18	هناك طلب متزايد من	١٦.٤	٤.٤٥	٠.٧٣	مرتفع

	العملاء في السوق العراقي على الخدمات الرقمية.	%			
19	تتوفر في العراق بنية تحتية وطنية تساعد على نجاح التحول الرقمي.	٣٧.٧ %	٢.٨٩	١.٠٩	متوسط
20	يمثل الأمن السيبراني والمخاطر الخارجية تهديدًا كبيرًا لعمليات المصرف.	٢٠.٣ %	٤.٣٣	٠.٨٨	مرتفع
المتوسط العام للمحور			٣.٥٩	٠.٨٩	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول رقم (٩) أن المتوسط العام لمحور **البيئة الخارجية** بلغ (٣.٩٥)، وهو **مستوى مرتفع**، مما يدل على أن الموظفين يدركون بشكل جيد أهمية ومدى تأثير العوامل الخارجية.

العبارة رقم (١٨) "هناك طلب متزايد من العملاء" حصلت على أعلى متوسط حسابي في الدراسة بأكملها (٤.٤٥) وبأقل انحراف معياري (٠.٧٣)، مما يؤكد وجود إجماع تام على أن **العميل هو المحرك الرئيسي للتحول الرقمي**. كما يرى الموظفون أن **المنافسة** (٤.٢٢) و**مخاطر الأمن السيبراني** (٤.٣٣) تمثل دوافع وتهديدات قوية. في المقابل، حصلت العبارة رقم (١٩) المتعلقة بـ "توفر بنية تحتية وطنية مساعدة" على أدنى متوسط حسابي (٢.٨٩) وبمستوى **متوسط**، مما يعكس تصورًا بأن البنية التحتية العامة في العراق قد تكون أحد التحديات الرئيسية التي تواجه طموحات المصرف الرقمية.

رابعًا: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

في هذا الجزء، يتم مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. بناءً على طبيعة الدراسة الوصفية، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها بناءً على متوسطات استجابات العينة:

١. الفرضية الأولى: "توجد درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة حول واقع الاستراتيجية الرقمية والقيادة في المصرف العراقي الإسلامي."

النتيجة: تم **قبول** هذه الفرضية. حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٤.٠١)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يؤكد وجود قناعة قوية لدى الموظفين بالتوجه الاستراتيجي والدعم القيادي للتحول الرقمي.

٢. الفرضية الثانية: "توجد درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة حول واقع القدرات التكنولوجية والبنية التحتية في المصرف."

النتيجة: تم **قبول** هذه الفرضية. حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (٣.٧٩)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى ثقة العينة بالبنية التحتية للمصرف وقدراته التقنية.

٣. الفرضية الثالثة: "توجد درجة موافقة متوسطة لدى عينة الدراسة حول واقع المهارات والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في المصرف."

النتيجة: تم **قبول** هذه الفرضية. حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (**٣.٥٩**)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على أن الجانب البشري والثقافي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لمواكبة الطموحات الاستراتيجية والتقنية.

٤. الفرضية الرابعة: "توجد درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة حول تأثير البيئة الخارجية كفرص وتحديات على التحول الرقمي للمصرف."

النتيجة: تم **قبول** هذه الفرضية. حيث بلغ المتوسط العام للمحور الرابع (**٣.٩٥**)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يؤكد الإدراك العميق للموظفين لحجم الدوافع والمخاطر الخارجية.

تكشف النتائج مجتمعة عن صورة واضحة للمصرف العراقي الإسلامي إذ يمتلك إرادة استراتيجية قوية، وبنية تحتية تقنية جيدة تدفعه نحو التحول الرقمي. هذه القوة الداخلية مدفوعة بفرص خارجية هائلة، أهمها الطلب المتزايد من العملاء والضغط التنافسي من البنوك التقليدية. وعلى الرغم من ذلك تظهر الدراسة أن هناك فجوة بين هذه "الإرادة الصلبة" و"الجاهزية الناعمة"؛ حيث لا يزال **الجانب البشري** المتمثل في المهارات الرقمية وإدارة التغيير بحاجة إلى تركيز أكبر، وهي نتيجة تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة شحادة (٢٠٢٢) حول أهمية تحدي نقص المهارات الرقمية[1]. كما أن طموحات المصرف تصطدم بتحدٍ خارجي رئيس يتمثل في ضعف البنية التحتية الوطنية، وهو ما يفرض على المصرف إيجاد حلول مبتكرة للتغلب عليه.

خامسًا: تحليل SWOT بناءً على نتائج الدراسة

بناءً على تحليل استجابات العينة، يمكن استخلاص أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المصرف في رحلة التحول الرقمي، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٠): مصفوفة تحليل SWOT لواقع التحول الرقمي في المصرف

نقاط القوة (Strengths) عوامل داخلية إيجابية	نقاط الضعف (Weaknesses) عوامل داخلية سلبية
١. دعم قوي من الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي.	١. ضعف آلية إشراك الموظفين في التخطيط للرقمنة.
٢. وجود استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي.	٢. متطلبات الرقابة الشرعية تُبطئ من وتيرة الابتكار الرقمي.
٣. أنظمة فعالة للأمن السيبراني وحماية البيانات.	٣. وجود مخاوف لدى الموظفين بشأن الأمان الوظيفي.
٤. ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتقبل التغيير.	٤. فجوة في المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين.
الفرص (Opportunities) عوامل خارجية إيجابية	التهديدات (Threats) عوامل خارجية سلبية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة ومحور تحليل SWOT

سادسًا: التوصيات

بناءً على ما سبق من تحليل ومناقشة للنتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة إلى إدارة المصرف العراقي الإسلامي:

١. يوصي البحث بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريب مكثفة ومستمرة تهدف إلى سد الفجوة في المهارات الرقمية لدى الموظفين. ومن

المهم أن يصاحب ذلك ورش عمل وحملات توعية داخلية لمعالجة المخاوف المتعلقة بالأمان الوظيفي وتوضيح أن الأتمتة تهدف إلى تعزيز الأدوار وليس إلغاؤها.

٢. لسد الفجوة بين الإدارة والموظفين، يُقترح إنشاء لجان عمل مشتركة أو فرق ابتكار تضم موظفين من مختلف الأقسام والمستويات للمشاركة في تصميم وتجريب الخدمات الرقمية الجديدة. فهذا من شأنه زيادة الشعور بالملكية وتقديم أفكار واقعية من الخطوط الأمامية.

٣. يوصي البحث بالبدء في بناء قدرات المصرف في مجال تحليل البيانات الضخمة، حتى لو بشكل تدريجي. يمكن البدء بتوظيف متخصصين أو الشراكة مع شركات استشارية لتحليل بيانات العملاء بهدف فهم سلوكهم بشكل أعمق، وتصميم منتجات وخدمات رقمية مخصصة لهم، وزيادة فعالية الحملات التسويقية.

٤. نظرًا لضعف البنية التحتية الوطنية، يوصي البحث بأن يتبنى المصرف استراتيجية تقنية مرنة، كأن يتم تصميم التطبيقات والخدمات الرقمية لتكون خفيفة وقادرة على العمل بكفاءة مع سرعات الإنترنت المنخفضة، مع استكشاف إمكانية إقامة شراكات مع شركات الاتصالات لضمان جودة الخدمة لعملاء المصرف.

٥. يوصي الباحث بضرورة توحيد المرجعية الدينية لهذه البنوك لتعمل تحت مظلة واحدة من أجل توحيد الرأي الفقهي، وعلى الرغم من إدراك الباحث لصعوبة ذلك لكن لا مناص من تقديم النصيحة والعمل على إيجاد آلية لحلها؛ لأن اختلاف الآؤاء الفقهية يعمل على تشويش العميل وقد يذهب به الأمر إلى التشكك في مدى مصداقية البنك من ناحية الامتثال الشرعي.

تناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، حيث تم عرض المنهجية المتبعة وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة موظفي المصرف العراقي الإسلامي. وقد أظهر التحليل الإحصائي صورة متعددة الأبعاد لواقع التحول الرقمي.

٤. الخاتمة

لقد هدفت الدراسة إلى استكشاف "واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية العراقية" من خلال دراسة حالة المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية، وقد وجدنا أنفسنا أمام مشهد مصرفي معقد ومتعدد الأبعاد، يتجاذب فيه الطموح مع الواقع، وتتقاطع فيه الفرص مع التحديات. لقد انطلق هذا البحث من فرضية مفادها أن التحول الرقمي لم يعد ترفًا تكنولوجيًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية حتمية لبقاء ونمو المصارف الإسلامية في بيئة شديدة التنافسية مثل السوق العراقي وانتهى بجملة توصيات نراها مفيدة للبنوك الإسلامية على كثرتهامن أجل زيادة قدراتها التنافسية مع البنوك التقليدية التي تجد دعمًا حكوميًّا أو خاصًّا ولا يتقيد بقيود الامتثال الشرعي.

لقد كشفت نتائج التحليل الميداني عن صورة متكاملة لمؤسسة تقف بثقة في بداية مسارها الرقمي. فالإرادة الاستراتيجية الصلبة التي تتبناها الإدارة العليا، والثقة العالية في البنية التحتية التقنية وأنظمة الأمن السيبراني، تمثل نقاط قوة داخلية راسخة. هذه القوة تتعزز بفرص خارجية هائلة، أهمها الطلب المتزايد من العملاء الذي لا يمكن تجاهله، والمنافسة الشديدة التي تعمل كحافز دائم للابتكار. هذه المعطيات مجتمعة ترسم ملامح مصرف يدرك أهمية المستقبل الرقمي ويسعى بجدية نحوه.

وعلى الرغم من كل ذلك، فإن الصورة لن تكتمل دون النظر إلى الجانب الآخر الذي كشفته الدراسة بوضوح، وهو وجود فجوة دقيقة بين "الإرادة الصلبة" و"الجاهزية الناعمة". فالجانب البشري، المتمثل في المهارات والثقافة التنظيمية، لا يزال بحاجة إلى مزيد من الصقل والتطوير. إن وجود مخاوف لدى الموظفين بشأن مستقبلهم الوظيفي، والحاجة إلى تعزيز الكفاءات الرقمية، يمثلان تحديًا داخليًا لا يقل أهمية عن التحديات التقنية. ولعل أبرز ما قدمته هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإشكالية المحورية التي تواجه المصرف الإسلامي تحديدًا: وهي الموازنة الدقيقة بين الالتزام بالضوابط الشرعية وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق. فهذا التحدي ليس مجرد إجراء فني، بل هو معضلة استراتيجية تتطلب إيجاد حلول مبتكرة تضمن الأصالة والكفاءة في آن واحد.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية يمتلك المقومات الأساسية للنجاح في رحلته الرقمية، لكن الطريق أمامه يتطلب تركيزًا استراتيجيًّا على الاستثمار في رأس ماله البشري، واعتماد نماذج عمل مرنة قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

وفي الختام، يأمل هذا البحث أن يكون قد قدم تشخيصًا دقيقًا ومساهمة علمية مفيدة، ليس فقط للمصرف محل الدراسة، بل لقطاع الصيرفة الإسلامية في العراق بأكمله. كما يفتح الباب أمام باحثين آخرين لاستكمال المسيرة، عبر دراسات مستقبلية تقيس الأثر الفعلي لهذا التحول على رضا العملاء، وتبحث بعمق أكبر في آليات المواءمة بين الابتكار التكنولوجي والامتثال الشرعي في العصر الرقمي.

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

١. تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين (٢٠٢٠). ما بعد التحول الرقمي: التكنولوجيا المالية وتجربة العملاء. https://cibafi.org/images/FI129-CI1977-Arabic%20GIBS.pdf

٢. حسين، صفا علاء؛ نعمة، نغم حسين (٢٠٢٥). مساهمة التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الخاصة العراقية. مجلة الريادة للمال والأعمال. ٢(٦)، ١٠٠-١١٣

٣. الزبيدي، آمنة صبري كريم. (٢٠١٦). تقييم كفاءة أداء المصارف الإسلامية العراقية: دراسة تحليلية مقارنة مع المصارف الإسلامية

الإماراتية والأردنية لمدة (٢٠٠٥:٢٠١٤). رسالة ماجستير مقدمة لكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء. العراق.

٤. سلايمي، جميلة؛ بوشي، يوسف (٢٠١٩). التحول الرقمي بين الضرورة والحاجة. مجلة العلوم القانونية والسياسية. ١٠(٢)، ٩٤٤-٩٦٧

٥. الشاطر، منير ماهر (٢٠١٩). تقنية سلسلة الثقة (الكتل) وتأثيراتها على قطاع التمويل الإسلامي: دراسة وصفية. مجلة بحوث وتطبيقات في المالية الإسلامية. ٣ (٢)

٦. شحادة، مها (٢٠٢٢). تأثير التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي. ١(٢)، ٥٣-١٠٦ http://search.mandumah.com/record/1218867

٧. مكاوي، محمود عبد الرحمن. (٢٠١٩). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع والعشرين بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠". جامعة عين شمس. القاهرة.

٨. موقع البنك الدولي (٢٠١٩): التنمية الرقمية https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overview

٩. نعمة، نغم حسين؛ نجم، رغد محمد (٢٠١٠). المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في مجلس التعاون الخليجي: الواقع والتحديات. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ٢(١٢)، ١٢٢-١٥٤

ثانيًا: المراجع الاجنبية

1. AL.Musawy, H. A. K. H., & Kashmoush, M. B. (2022). Digital financial inclusion in Iraq: Reality, challenges, and investigation requirements. *Journal of Positive School Psychology*, *6*(2), 3455–3470.
2. Central Bank of Iraq. (2020). *Annual statistical bulletin 2020*. https://www.cbi.iq
3. Galazova, S. S., & Magomaeva, L. R. (2019). The transformation of traditional banking activity in digital. *International Journal of Economics and Business Administration*, *7*(Special Issue 2), 41–51.
4. Gouveia, L. B., Perun, M., & Daradkeh, Y. I. (2020). Digital transformation and customers services: The banking revolution. *International Journal of Open Information Technologies*, *8*(7), 124–128.
5. Hussein, S. A., & Neama, N. H. (2025). The extent of digital transformation in the Iraqi banking sector: Applied research in a sample of Iraqi private banks. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business*, *6*(2), 100–113.

https://doi.org/10.56967/ejfb2025507

6. Jassim, Imad (2025). Assessing the risks of investing in Islamic Banks: A Compartive study between emerging and developed markets from 2020 to 2024. International journal of studies in business management, economics and stratedies, 4(2), 95-119
7. Krstić, N., & Tešić, D. (2016). Digital disruption of the banking industry: Threat or opportunity? *Bankarstvo*, *45*(2), 12–33.

https://doi.org/10.5937/bankarstvo1602012K

8. Laldin, M. A., & Djafri, F. (2019). Islamic finance in the digital world: Opportunities and challenges. *Journal of Islam in Asia*, *16*(3), 284–299.
9. Meero, A. (2025). Islamic vs. Conventional Banking in the age of FinTech and AI: Evolving business models, Efficiency and Stability (2020-2024). International Journal of Financial Studies. 13(3), P. 148. https://doi.org/10.3390/ijfs
10. Sajić, M., Bundalo, Z., & Bundalo, D. (2019). Defining the need for and proposing how to transform traditional into digital banks with the support of information and mobile technologies. *The European Journal of Applied Economics*, *16*(1), 59–76. https://doi.org/10.5937/EJAE15-18751
11. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia. Journal of Sciences, 15 (1), 388-393
12. Singh, A. and Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. MIS, Quarterly Executive, 16 (1), 1-17

قائمة الملاحق

ملحق (١): استبيان الدراسة

السيد/السيدة المحترم/ة، تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "**واقع التحول الرقمي في المصارف الإسلامية العراقية: المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية أنموذجاً**"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة.

نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ولن يتاح لأحد الوصول لبريدكم الالكتروني أو لحقيقة الموظف الذي أدلى برأيه. إن مشاركتكم القيمة ستساهم بشكل كبير في إثراء هذا البحث.

شكرًا جزيلًا لتعاونكم ووقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

٢. العمر:

( ) أقل من ٣٠ سنة ( ) ٣٠ – ٣٩ سنة

( ) ٤٠ – ٤٩ سنة ( ) ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس

( ) دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

٤. عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

( ) أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ – ١٠ سنوات

( ) ١١ – ١٥ سنة ( ) أكثر من ١٥ سنة

٥. المسمى الوظيفي:

( ) إدارة عليا ( ) إدارة وسطى (مدير دائرة/قسم)

( ) موظف تنفيذي

القسم الثاني: محاور قياس واقع التحول الرقمي

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	يمتلك المصرف رؤية واستراتيجية واضحة لتحقيق التحول الرقمي.					
٢	تدعم الإدارة العليا بقوة مبادرات التحول الرقمي وتخصص لها الموارد اللازمة.					
٣	يتم إشراك الموظفين في مختلف المستويات في عملية التخطيط للتحول الرقمي.					
٤	تتوافر لدى الإدارة خطوات واضحة ومحددة في وقت الأولويات الرقمية.					
٥	هناك جهة أو لجنة مسؤولة بشكل واضح عن قيادة مشاريع التحول الرقمي في المصرف.					
٦	البنية التحتية التكنولوجية الحالية في المصرف قادرة على دعم الخدمات الرقمية المتقدمة.					
٧	يعتمد المصرف أنظمة آمنة لحماية بيانات العملاء وتأمين المعاملات الإلكترونية بشكل فعال.					
٨	الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء (كتطبيق الهاتف، الإنترنت البنكي) سهلة الاستخدام ومجتمعة.					
٩	يستثمر المصرف بشكل كافٍ في تحديث وتطوير أنظمته التكنولوجية بشكل دوري.					
١٠	تكفي البنية التحتية الحالية لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الرقمية خلال أوقات الذروة.					
١١	يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة والخدمات الجديدة.					
١٢	يوفر المصرف برامج تدريب مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية.					
١٣	ثقافة العمل في المصرف تشجع على الابتكار وتقبل التغيير الناتج عن التحول الرقمي.					
١٤	هناك تعاون وتنسيق فعال بين أقسام تكنولوجيا المعلومات وباقي أقسام					

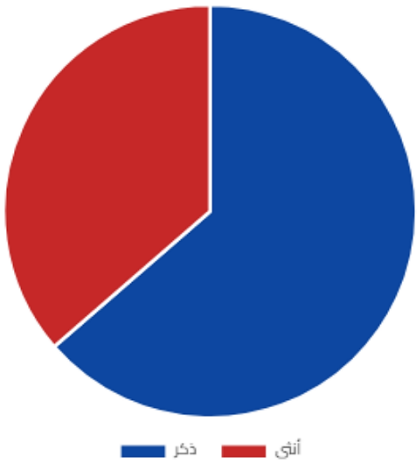
الاســـــــــــــــتبانة الالكترونيـــــــــــــــــة:

https://forms.gle/6jxRBtJ9Z1m1CNoe8

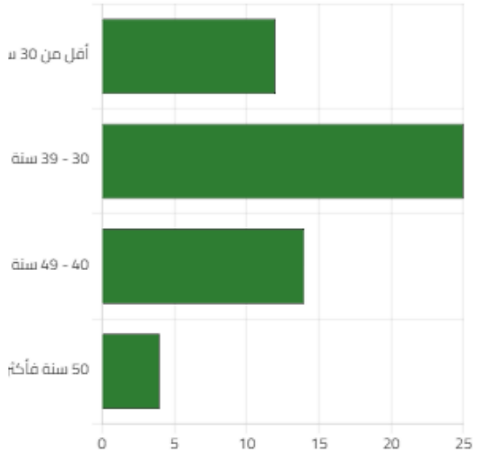
ملحق (٢): التمثيل البياني للدراسة

المصدر لكل أشكال التمثيل: مـــن إعـــداد الباحـــث بالاعتماد على نتائج SPSS

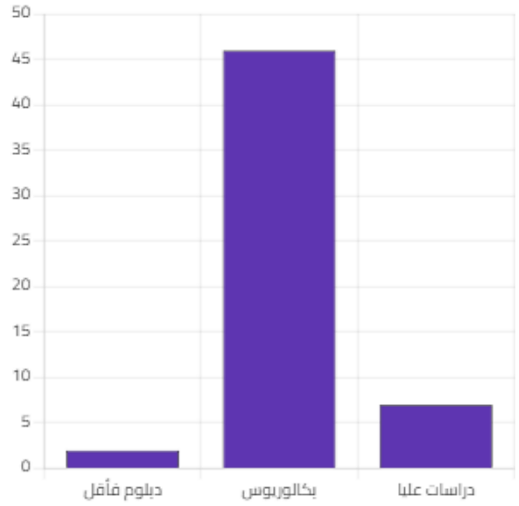
شكل (1): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس



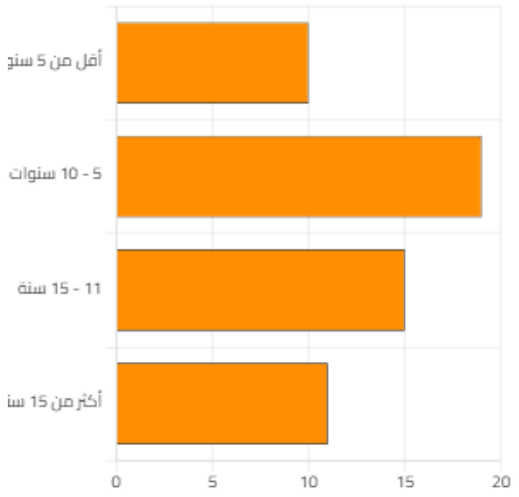
شكل (2): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر



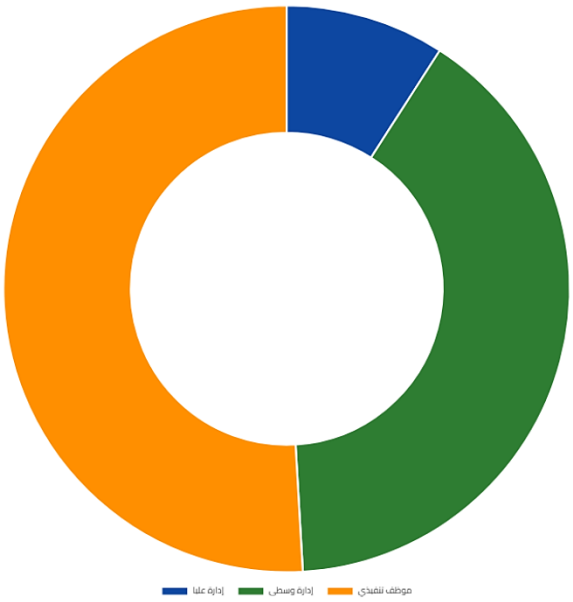
شكل (3): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي



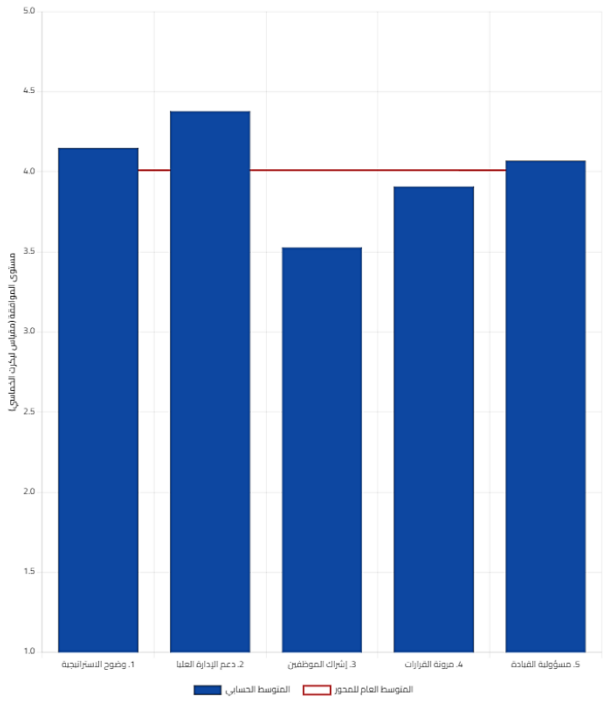
شكل (4): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة



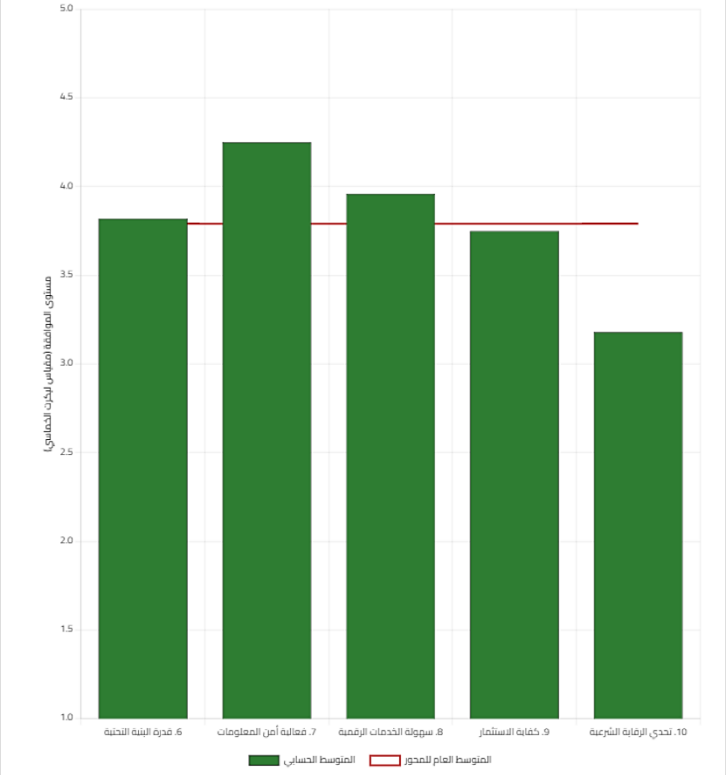
شكل (5): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي



شكل (6): المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول (الاستراتيجية الرقمية والقيادة)



شكل (7): المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني (القدرات التكنولوجية والبنية التحتية)



شكل (10): مصفوفة تحليل SWOT لواقع التحول الرقمي في المصرف

نقاط القوة (Strengths)

دعم قوي من الإدارة العليا.
وجود استراتيجية ورؤية واضحة.
أنظمة فعالة للأمن السيبراني.
ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار.

نقاط الضعف (Weaknesses)

ضعف آلية إشراك الموظفين في التخطيط.
اعتماد محدود على تحليل البيانات الضخمة.
وجود مخاوف لدى الموظفين بشأن الأمان الوظيفي.
فجوة في المهارات الرقمية لدى البعض.

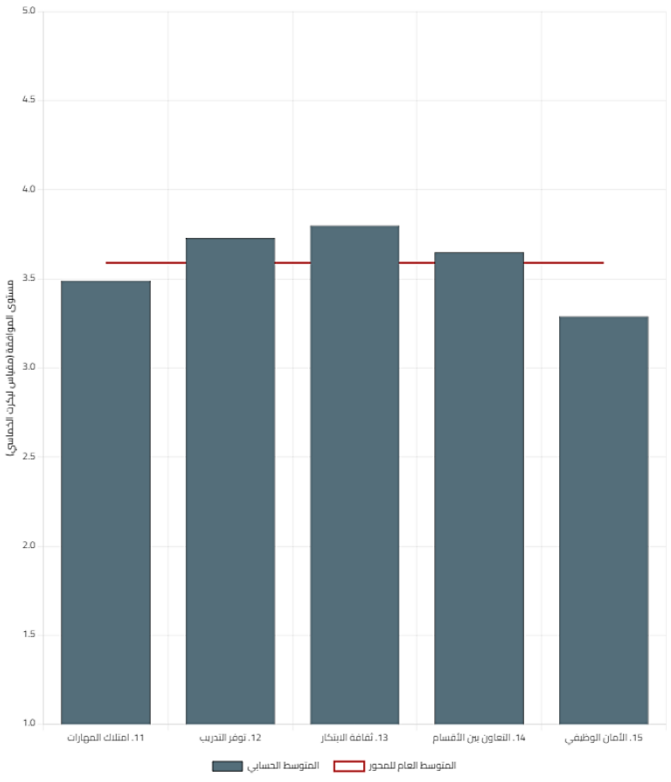
الفرص (Opportunities)

طلب متزايد من العملاء على الخدمات الرقمية.
المنافسة الشديدة تدفع نحو الابتكار.
سياسات داعمة من البنك المركزي العراقي.

التهديدات (Threats)

مخاطر وتهديدات الأمن السيبراني الخارجية.
ضعف البنية التحتية التكنولوجية الوطنية.
صعوبة إيجاد كفاءات رقمية متخصصة.

شكل (8): المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث (المهارات والثقافة التنظيمية)



شكل (9): المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع (البيئة الخارجية والفرص والتحديات)