The Impact of Technological and Regulatory Challenges on The Performance of Jordanian Islamic Banks from The Perspective of Employees

Researcher. Nour A. Alomari[(1)*] **Prof. Dr. Majdi Gaith**[(2)]

Received: 03/07/2025 Accepted: 01/10/2025 published: 03/06/2026

Abstract

The present study sought to examine the impact of technological and organizational challenges on the performance of Islamic banks in Jordan from the perspective of employees. The study adopted a descriptive-analytical approach. A total of 176 questionnaires were retrieved. In its final form, the questionnaire consisted of 31 items distributed across two domains: technological and organizational challenges, measured by 21 items, and bank performance, measured by 10 items. The study employed a five-point Likert scale. The results indicated that the overall mean for technological and organizational challenges was moderate, while the overall mean for bank performance was high. The findings also revealed a negative impact of technological and organizational challenges on the performance of Islamic banks. The study proposed several recommendations, the most important of which is the need to remain continuously informed about the latest technologies in banking operations and to keep pace with ongoing developments in order to maintain a leading position and preserve competitiveness.

Keywords: Technological and Organizational Challenges, Islamic Banks.

أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين

أ. نور أحمد العمري أ.د. مجـدي غيـث

ملخص

سعت الدراسة الحالية للبحث في أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، تم استرجاع (176) استبانة، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (31) فقرة موزعة على مجالين: التحديات التنظيمية والتكنولوجية تم قياسها بـ (21) فقرة، وأداء البنوك، تم قياسه بـ (10) فقرات. اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام للتحديات التنظيمية والتكنولوجية جاء بدرجـة

(1) Researcher, Amman - Jordan.

(2) Professor, University of Jordan, Amman - Jordan.

* ***Corresponding Author:*** alomarynoor48@gmail.com

DOI: ***https://doi.org/10.59759/jjis.v22i2.758***

متوسطة، وأن المتوسط العام لأداء المصارف جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر سلبي للتحديات التنظيمية والتكنولوجية على أداء المصارف الإسلامية. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: يجب البقاء على اطلاع دائم بأحدث التقنيات فيما يخص العمل المصرفي ومواكبة أحدث التطورات لكي تكون دائما في الصدارة والمحافظة على مكانتها بين المنافسين.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا المالية، التحديات التكنولوجية والتنظيمية، المصارف الإسلامية.

المقدمة:

تُعد المصارف الإسلامية أحد أهم الابتكارات المؤسسية في النظام المالي الحديث، إذ جاءت لتجسّد مبادئ الشريعة الإسلامية في المعاملات الاقتصادية، وتوفر بديلًا شرعيًا عن الصيرفة التقليدية القائمة على الفائدة. وقد حققت هذه المصارف حضورًا متناميًا في مختلف الدول، ومنها الأردن، حيث باتت تلعب دورًا متزايدًا في تمويل الأنشطة الاقتصادية ودعم الاستقرار المالي. غير أن هذا النمو لم يخلُ من التحديات، إذ تواجه المصارف الإسلامية إشكالات تنظيمية تتعلق بغياب تشريعات مصرفية متخصصة تراعي طبيعة عقودها وصيغها، مما يضعها أحيانًا في مواجهة مع الأطر القانونية الموروثة عن المصارف التقليدية.

ومع التسارع الهائل في التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي في القطاع المصرفي، برزت تحديات أخرى ذات طابع تقني، مثل الحاجة إلى تطوير بنية تحتية رقمية متوافقة مع المعايير الشرعية، ومعالجة مشكلات الأمن السيبراني، وتوفير كوادر بشرية قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية بكفاءة. هذه التحديات التنظيمية والتكنولوجية انعكست بشكل مباشر على مستوى الأداء في المصارف الإسلامية الأردنية، سواء من حيث جودة الخدمات، أو القدرة التنافسية، أو استقطاب العملاء والحفاظ على ثقتهم.

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل طبيعة هذه التحديات في السياق الأردني، وتحديد أثرها على الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية، بما يساهم في تقديم حلول عملية تساعد صناع القرار على تعزيز كفاءة هذه المصارف وضمان توافقها مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية في العصر الرقمي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من النمو المتزايد للمصارف الإسلامية في الأردن وانتشارها كخيار بديل عن المصارف التقليدية، إلا أنها ما زالت تواجه تحديات تنظيمية وتكنولوجية تعيق قدرتها على تحقيق أداء مستقر وفعّال. فقد أشارت دراسات سابقة (مثل نوفل، 2021؛ سليمان، 2018؛ البنا وآخرون، 2022؛ شحادة وآخرون، 2024) إلى أن غياب إطار تشريعي متخصص بالصيرفة الإسلامية يؤدي إلى وجود فجوة قانونية، ويحد من مرونتها في تطوير منتجات مالية متوافقة مع الشريعة. كما بيّنت بعض الدراسات أن البنية التحتية الرقمية للمصارف الإسلامية ما زالت أقل تطورًا مقارنة بنظيراتها التقليدية، مما يجعلها تواجه صعوبات في التحول الرقمي، وفي مواجهة مخاطر الأمن السيبراني، ونقص الكفاءات التقنية المؤهلة.

من ناحية أخرى، تكشف مشاهدات الباحث وتجاربه الميدانية مع العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية أن هذه التحديات التنظيمية والتكنولوجية انعكست بشكل مباشر على مستوى الأداء؛ حيث تسببت في بطء بعض العمليات، وحدّت من قدرة البنوك على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، وأثرت على قدرتها التنافسية في السوق المحلي. وبالتالي، تتمثل مشكلة الدراسة في أن المصارف الإسلامية في الأردن تعاني من تحديات تنظيمية وتشريعية، إلى جانب عقبات تكنولوجية رقمية، أثّرت سلبًا على أدائها المالي والتشغيلي، مما يستلزم دراسة هذه التحديات بعمق واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية في الأردن؟
2. ما مستوى أداء المصارف الإسلامية في الأردن؟
3. ما هو أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن مستوى التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية في الأردن.
2. التعرف على مستوى أداء المصارف الإسلامية في الأردن.
3. الكشف عن أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين.

أهمية البحث:

تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على التحديات التنظيمية التي تعاني منها المصارف الإسلامية، وعلى رأسها غياب تشريعات مصرفية متخصصة تراعي خصوصية المعاملات والعقود الإسلامية، مما يؤدي إلى وقوع المصارف الإسلامية في فجوة قانونية تعيق مرونتها التشغيلية وتقلل من قدرتها على الابتكار. كما تبرز أهمية الدراسة في تحليل التحديات التكنولوجية، حيث تجد العديد من المصارف الإسلامية نفسها غير مهيأة تقنياً لمواكبة التحول الرقمي المتسارع، في ظل الحاجة إلى تطوير أنظمة مالية رقمية تتوافق مع المعايير الشرعية. إضافة إلى ذلك، تكتسب الدراسة أهميتها من كونها توضح الفروق بين ما تواجهه المصارف الإسلامية من تحديات مقارنةً بنظيرتها التقليدية، وتسعى لفهم أسباب هذه الفجوة، مما قد يسهم في تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية أكثر عدالة وتوازناً. كما أن النتائج المتوقعة من الدراسة يمكن أن تساهم في رسم خارطة طريق عملية تُمكّن المصارف الإسلامية من تجاوز العقبات التي تعيق تطورها، سواء من خلال تقديم حلول تشريعية مقترحة، أو مقاربات تقنية حديثة تتماشى مع طبيعتها الخاصة.

في ضوء ما تقدم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على البُعد الأكاديمي، بل تمتد لتشمل الجوانب العملية، حيث يمكن الاستفادة منها من قبل واضعي السياسات المالية، والهيئات الرقابية، والمصارف الإسلامية ذاتها، من أجل تحسين بيئة عملها، وضمان توافقها مع متطلبات العصر، دون الإخلال بجوهرها الشرعي.

الدراسات السابقة:

1- **نوفل، ريهام محمد يوسف** (2021) – *أثر تحديات تطبيق قرارات بازل في الاستقرار المالي للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن*، جامعة العلوم الإسلامية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحديات المرتبطة بتطبيق مقررات بازل على الاستقرار المالي للمصارف الإسلامية في الأردن، واقترحت بعض التوصيات التي تعزز توافق هذه المصارف مع المتطلبات الرقابية الدولية.

2- **سليمان، إلياس** (2018) – *الخدمات المصرفية وتحديات العمل المصرفي الإسلامي*،. تناولت هذه الدراسة أبرز التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية، خاصة في بيئتها النظرية والتنظيمية، وسلطت الضوء على اختلافها عن النموذج التقليدي للمصارف، دون التطرق العميق للجوانب التكنولوجية

3- **بهوري، نبيل** (2018) – *التحديات التي تواجه عمل البنوك الإسلامية في ظل العولمة المصرفية*، ناقشت هذه الورقة الأثر المتزايد للعولمة المصرفية على البنوك الإسلامية، مبينة أن ظاهرة العولمة لا تزال تُثير جدلاً واسعًا، وقد رصدت التحديات الخارجية دون تفصيل للمعوقات الداخلية أو البنية الرقمية.

4- **المصري، أنس زاهر رزق** (2015) – *تحديات المصارف الإسلامية ومعالجتها: نماذج تطبيقية مختارة*.ركزت هذه الدراسة على تحليل التحديات الداخلية والخارجية للمصارف الإسلامية، مع توضيح أسبابها ومظاهرها، وقدمت نماذج تطبيقية لحلول مقترحة، لكنها لم تفصل في الجوانب التنظيمية المستجدة ولا في التحديات الرقمية المعاصرة.

5- **شلبي، ماجدة أحمد إسماعيل (2008)** *الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل اقتصاديات السوق والتحديات الدولية*، ناقشت هذه الدراسة التأثيرات الدولية والتحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في بيئة السوق المفتوح، مركزةً على قضايا التنافسية والرقابة المالية، مع إغفال للبعد التكنولوجي والتحولات الرقمية الحديثة.

6- **إقبال، منو** (1999) **التحديات** *التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي*، **مجلة دراسات مصرفية ومالية.** تُعد من أوائل الدراسات التي سلطت الضوء على التحديات التنظيمية والثقافية، لكن بحكم قدمها فإنها لم تتناول التغيرات التكنولوجية الحديثة ولا الثورة الرقمية وتأثيرها على العمل المصرفي الإسلامي.

7- **ياسين، القرم، ودجاني (2022) بعنوان " تبنّي واستخدام الخدمات المصرفية الإسلامية الذكية عبر الهاتف في الأردن"**.هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف عوامل تبنّي الخدمات المصرفية الإسلامية الذكية عبر الهاتف في الأردن، من خلال دراسة سلوك العملاء ونواياهم في استخدام هذه التطبيقات. أظهرت النتائج أن سهولة الاستخدام والإدراك بالفائدة كان لهما أثر كبير في نية العملاء للتبني، بينما لعبت الثقة دورًا محوريًا في تعزيز القبول. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي والثقة بخدمات الموبايل البنكي الإسلامي، وتطوير تطبيقات أكثر سهولة وأمانًا، بما يعزز ثقة العملاء ويوسع قاعدة الاستخدام.

8- **شحادة، بني عطا، البراك، لطفي، والرواشدة (2024) بعنوان "التحول الرقمي: تحليل تجريبي للكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية"**. حيث سعت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي

على الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية. توصلت النتائج إلى أن الاستثمار في التقنيات الرقمية أسهم في تحسين الكفاءة الداخلية وجودة الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، كما عزز القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية في مواجهة التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تحول رقمي متكاملة، وتوسيع الاستثمار في البنية التكنولوجية والتطبيقات الذكية، إضافة إلى تدريب الموظفين على إدارة التحول بكفاءة.

9- **اريميا، البيرت، اولفر، وأوولا (2024) بعنوان "التنبؤ بنية استخدام خدمات الدفع الرقمي (Paytech) من قبل عملاء البنوك الإسلامية"**. وركزت الدراسة على تفسير نية مستخدمي البنوك الإسلامية لاستخدام خدمات الدفع الرقمي (Paytech)، من خلال إطار نظري يجمع بين تقبل التكنولوجيا والثقة. بينت النتائج أن المصداقية والموثوقية الشرعية والأمن المعلوماتي كانت من أهم العوامل المؤثرة في نية العملاء لاستخدام Paytech، إلى جانب وضوح الفائدة العملية لهذه الخدمات. وأوصت بضرورة تطوير خدمات دفع متوافقة مع الشريعة، آمنة وسهلة الاستخدام، مع تعزيز الثقافة الرقمية لدى العملاء، ما يسهم في رفع نسب التبني والاعتماد على حلول الدفع الإسلامية.

10- **البنا، أحمد، حسن، علام (2022) بعنوان "استقرار البنوك الإسلامية في ظل جائحة كوفيد-19: دور الشمول المالي الرقمي"**. هدفت الدراسة إلى بحث استقرار البنوك الإسلامية خلال جائحة كورونا ودور الشمول المالي الرقمي في دعمه. أوضحت النتائج أن البنوك الإسلامية التي اعتمدت استراتيجيات الشمول الرقمي أظهرت قدرة أعلى على التكيف مع الأزمة، وحققت استقرارًا أفضل في الأداء المالي مقارنة بغيرها. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في الخدمات المالية الرقمية وتوسيع نطاقها لتشمل الفئات الأقل وصولًا للنظام المصرفي، بما يرفع مناعة البنوك الإسلامية أمام الأزمات المستقبلية.

11- **السيد، إسماعيل، أحمد (2024) بعنوان "أثر الإفصاح عن الأمن السيبراني على أداء البنوك: الدور المعدّل لحوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"**. تناولت الدراسة أثر الإفصاح عن الأمن السيبراني على أداء البنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع دراسة دور حوكمة الشركات كعامل معدّل .أظهرت النتائج أن البنوك التي قدّمت إفصاحات واضحة ومنتظمة حول الأمن السيبراني حققت أداءً أفضل وزيادة في ثقة المستثمرين والعملاء، خاصة عندما دعمتها هياكل حوكمة قوية. وأوصت بضرورة إلزام البنوك بسياسات إفصاح شفافة عن الأمن السيبراني، وتعزيز آليات الحوكمة لتقليل المخاطر الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي.

<u>ما يُميز الدراسة الحالية:</u>

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المتكامل على التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في الجانبين التنظيمي والتكنولوجي، مع مراعاة التطورات الرقمية المتسارعة وضرورة مواكبة المصارف الإسلامية لها، وهو ما لم تعالجه الدراسات السابقة بالشمول والعمق الكافيين. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتمثل في غياب أطر بحثية حديثة تدمج بين التحليل التنظيمي والتقني في آن واحد، وتقديم مقترحات عملية مبنية على هذا الدمج تساعد في تجاوز العقبات وتعزيز كفاءة المصارف الإسلامية في العصر الرقمي.

المبحث الأول:
التحديات التنظيمية الـتي تواجه المصارف الإسلامية.

يحتوي هذا المبحث على أهم القوانين والتشريعات المطبقة على المصرف الإسلامي وسوف نتناول العوائق التي تواجه استقلالية المصرف بسبب هذه القوانين.

المطلب الأول: القوانين والأنظمة المطبقة على المصرف الإسلامي.

إن المتتبع لنشأة المصارف الإسلامية يلاحظ أنها استطاعت أن تحقق إنجازًا كبيرًا في مختلف المجالات خلال فترة زمنية قصيرة. ومع ذلك، ورغم حداثة هذه التجربة، لا تزال المصارف الإسلامية تعاني من مشكلات قانونية. ويعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الدول تضم أنماطًا متعددة من المصارف، تشمل المصارف التقليدية، والمصارف الإسلامية، إلى جانب المصارف التقليدية التي افتتحت نوافذ إسلامية. وعلى الرغم من وجود قوانين تنظم عمل المصارف، إلا أن النظام التشريعي في معظم هذه الدول خُصص بالدرجة الأولى ليتماشى مع طبيعة عمل المصارف التقليدية. ونتيجة لذلك، باتت المصارف الإسلامية تخضع لأنظمة وتشريعات لا تتماشى تمامًا مع خصوصيتها، مما يضعها في مرتبة متأخرة مقارنة بالمصارف التقليدية من حيث الدعم والتشريع.

<u>الفرع الأول: أهم القوانين المطبقة على المصارف الإسلامية من قبل المصرف المركزي الأردني.</u>

يعتمد البنك المركزي الأردني، كغيره من البنوك المركزية، مجموعة من الأدوات والوسائل التي تهدف إلى تنظيم القطاع المصرفي وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي، ومن أبرز هذه الوسائل تنظيم كمية الائتمان ونوعيته وكلفته، بما يتماشى مع متطلبات النمو الاقتصادي. كما يقوم البنك المركزي بدور مصرف المصارف المرخصة، ويُشرف على هذه المصارف بما يضمن سلامة أوضاعها المالية وحماية حقوق المودعين والمساهمين.

وفي هذا السياق، نصّ قانون المصارف الأردني رقم (28) لسنة 2000، وتحديدًا في المواد من (50 إلى 59)، على تنظيم عمل المصارف الإسلامية. وقد بدأ العمل بهذا القانون في 2000/8/1، حيث تم تحديد أهداف المصرف الإسلامي، وهي تقديم خدمات مصرفية وتمويلية واستثمارية غير قائمة على الفائدة، إضافة إلى المساهمة في إحياء صور التكافل الاجتماعي على أسس المنفعة المتبادلة[3].

وقد أكد القانون على ضرورة التزام المصارف الإسلامية بالأحكام الشرعية والآراء الفقهية المعتمدة، وأن تكون أنشطتها بعيدة عن الفوائد الربوية[5]. كما حدد القانون عددًا من الخدمات والأعمال التي يحق للمصرف الإسلامي تقديمها، منها قبول الودائع والحسابات بجميع أنواعها، سواء بالدينار الأردني أو العملات الأجنبية، وعلى شكل حسابات جارية أو تحت الطلب أو حسابات استثمار مشترك.

كذلك يُسمح للمصارف الإسلامية بإدارة المحافظ الاستثمارية، وهي أوعية ادخارية تُستثمر لحساب العملاء وغالبًا ما

تكون مرتبطة بمشروعات أو صفقات معينة ذات عوائد متغيرة. ويُتيح القانون أيضًا استثمار أموال المصرف في قنوات متعددة مثل المضاربة، والمشاركة، والاستثمار المباشر في العقارات أو الأصول الأخرى، أو التأجير المنتهي بالتمليك[4].

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمصرف الإسلامي ممارسة الأعمال المصرفية الأخرى غير القائمة على الفائدة سواء لحسابه أو لحساب الغير، داخل المملكة أو خارجها. ومن ضمن المهام الأخرى للمصرف دوره كوصي لإدارة الشركات وتنفيذ الوصايا بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية. كما يتولى دور الوكيل الأمين في تقديم الخدمات الاجتماعية، مثل تقديم القروض الحسنة أو إنشاء صناديق اجتماعية بهدف دعم التكافل والتراحم بين الأفراد[5].

ويُسمح للمصرف الإسلامي أيضًا بتأسيس الشركات وتملّك الأصول وبيعها واستثمارها وتأجيرها، بما يشمل استصلاح الأراضي الزراعية والصناعية والسياحية والسكنية. ويمكن له إنشاء صناديق للتأمين الذاتي والتأمين التبادلي لصالح المصرف أو عملائه. وأخيرًا، يحق له إدارة الممتلكات والموجودات القابلة للإدارة على أساس الوكالة بأجر، بما يتوافق مع القوانين والأنظمة المعتمدة.

وقد أوجبت المادة (58) من قانون المصارف الجديد على المصرف الإسلامي الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وذلك من خلال تعيين هيئة تُعرف باسم "هيئة الرقابة الشرعية"، يصدر قرار تشكيلها من الهيئة العامة للمساهمين، شريطة ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة. وتُعد آراء هذه الهيئة ملزمة للمصرف الإسلامي. وتتمثل مهام الهيئة في مراقبة أنشطة المصرف وأعماله من حيث مدى التزامها بالأحكام الشرعية، بالإضافة إلى إبداء الرأي في صيغ العقود اللازمة لأنشطته المختلفة، وكذلك النظر في أي مسائل يُكلف بها أعضاؤها من قبل المصرف المركزي الأردني[6].

الفرع الثاني: الأدوات والسياسات التنظيمية في البنك المركزي الأردني.

يسعى البنك المركزي الأردني إلى تحقيق أهدافه وتنفيذ وظائفه من خلال مجموعة من الأدوات والسياسات التنظيمية، من أبرزها ما يلي:

أولًا: الاحتياطي النقدي الإلزامي.

تنظم المادة (42) من قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته، كيفية تعامل البنك المركزي مع الاحتياطي النقدي الإلزامي المفروض على البنوك المرخصة. وتنص الفقرة (أ) من هذه المادة على أن للبنك المركزي أن يطلب من المصارف المرخصة إيداع نسبة معينة من ودائعها المختلفة كاحتياطي نقدي إلزامي، على ألا تقل هذه النسبة عن 5% ولا تزيد عن 35%. ويجوز للبنك المركزي إيداع هذا الاحتياطي في حساب جارٍ أو على شكل وديعة بإشعار أو لأجل. ولا يُسمح بالسحب من هذا الحساب إلى ما دون النسبة المقررة إلا بموافقة البنك المركزي. وفي حال عدم الالتزام، يتم احتساب غرامة نقدية لا تتجاوز 1% من قيمة النقص عن كل يوم استمرار في المخالفة[7].

ثانيًا: السيولة القانونية.

تُعد نسبة السيولة القانونية من الأدوات النقدية الأساسية التي يستخدمها البنك المركزي للتحكم بالائتمان، إذ توجد

علاقة عكسية بين نسبة السيولة والائتمان. وتُعد مشكلة السيولة من أبرز التحديات التي تواجه عمليات الإقراض المصرفي، بسبب التضارب بين هدفي الربحية والسيولة[8].

وقد حدد البنك المركزي الأردني الحد الأدنى لنسبة السيولة القانونية التي يجب على المصارف الالتزام بها بـ 30%[9].

ثالثًا: عمليات السوق المفتوحة.

يلجأ البنك المركزي إلى عمليات السوق المفتوحة كأداة للتحكم في الائتمان ضمن الاقتصاد القومي. وتتمثل هذه العمليات في قيام البنك المركزي ببيع أو شراء الأوراق المالية الحكومية، بهدف التأثير في حجم المعروض النقدي بما يتلاءم مع الأوضاع الاقتصادية السائدة[10].

رابعًا: الرقابة المكتبية.

تتطلب الرقابة المكتبية من البنوك المرخصة تقديم بيانات دورية إلى البنك المركزي، مثل البيان الشهري الذي يتضمن تفاصيل عن الموجودات والمطلوبات، وذلك باستخدام نماذج معدّة من قبل دائرة الرقابة على الجهاز المصرفي. ويقوم البنك المركزي بتحليل هذه البيانات للتحقق من التزام المصرف بالنسب والتعليمات المعتمدة[11].

خامسًا: تسليف المصارف.

يوفر البنك المركزي الأردني التسهيلات الائتمانية للمصارف المرخصة التي تواجه نقصًا في السيولة، بعد التحقق من حاجتها الفعلية. وبهذا يعمل البنك المركزي كملجأ أخير لمنح القروض للمصارف التي تتعرض لصعوبات في تغطية التزاماتها[12].

سادسًا: التفتيش على المصارف.

يُعين البنك المركزي موظفًا أو أكثر لفحص دفاتر أي مصرف مرخص، وتدقيق حساباته ووثائقه، للتأكد من سلامة مركزه المالي، بما يحفظ حقوق المودعين والمساهمين[13].

سابعًا: سعر إعادة الخصم.

يمتلك البنك المركزي القدرة على التأثير في حجم الائتمان عن طريق تغيير سعر إعادة الخصم، وهو سعر الفائدة الذي تتعامل وفقه المصارف التجارية مع البنك المركزي. فرفع السعر يشير إلى تقييد الائتمان، في حين أن خفضه يشير إلى التوسع فيه. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة تُستخدم بشكل خاص في المصارف التقليدية[14].

ثامنًا: نسبة الائتمان إلى الودائع.

تهدف هذه النسبة إلى تحديد الحد الأعلى للائتمان الذي يمكن أن تمنحه المصارف، بحيث لا يتجاوز نسبة معينة من حجم ودائعها. وهي أداة رقابية لضبط نمو الائتمان وضمان سلامة المركز المالي للمصرف[15].

تاسعًا: سعر الفائدة.

يمثل سعر الفائدة المبلغ الذي تتقاضاه المصارف مقابل تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية لعملائها. ولا يتدخل

البنك المركزي الأردني في تحديد سعر الفائدة الذي تدفعه المصارف على ودائع العملاء. وهذه الأداة بدورها تُعد من أدوات السياسة النقدية التي تستخدم في المصارف التقليدية فقط[16].

المطلب الثاني: العوائق المتعلقة بالقوانين والأنظمة التي تحد من استقلالية عمل المصارف الإسلامية.

تنبع غالبية العوائق والتحديات التي تواجه المصارف الإسلامية من التشريعات العامة للدول التي تنشط فيها هذه المصارف، ومن السياسات التي تفرضها البنوك المركزية، حيث لا تؤخذ خصوصية العمل المصرفي الإسلامي بعين الاعتبار، ولا يُنظر إلى هذا النوع من الصيرفة كمنهج مستقل قائم بذاته، وإنما يُعامل في كثير من الأحيان كفرع تابع للمصارف التقليدية، ويُخضع لنفس التشريعات والأنظمة المطبقة عليها.

الفرع الأول : الصعوبات التي تواجه المصارف الإسلامية مع البنوك المركزية.

من أبرز المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية مع البنوك المركزية هو تطبيق نفس السياسات والقوانين المقررة للمصارف التقليدية دون تمييز. فعلى سبيل المثال، تُطبق نسبة السيولة القانونية ذاتها على المصارف الإسلامية، رغم اختلاف مكونات النسبة. ويرى بعض الباحثين أن هذه المصارف لا تتعامل بالسندات الحكومية، وهي أحد المكونات الأساسية لحساب نسبة السيولة. ولهذا، يقترحون إدراج الأسهم ضمن هذه المكونات كبديل شرعي[17]. كما يرى باحثون آخرون أن استمرار سريان هذه النسبة لا يتعارض مع المبادئ الإسلامية، ما دامت خالية من التعامل الربوي، وتحقق مطلب الأمان واليسر المالي[18].

كذلك، تُفرض على المصارف الإسلامية نفس نسبة الاحتياطي النقدي الإلزامي المطبقة على المصارف التقليدية، وهو ما أثار العديد من النقاشات بين الباحثين. وقد تعددت وجهات النظر، حيث دعا البعض إلى الاحتفاظ باحتياطي كامل بنسبة 100%، بينما اقترح آخرون تطبيق هذه النسبة فقط على الحسابات الجارية دون غيرها، في حين رأى فريق ثالث ضرورة تطبيق النسبة نفسها أسوة بالمصارف التقليدية[19].

وتواجه المصارف الإسلامية صعوبة في الحصول على تمويل من البنوك المركزية عند الحاجة، إذ أن أدوات التمويل التقليدية قائمة على الفائدة، وهو ما يتعارض مع المبادئ الشرعية. وقد اقترح بعض الباحثين أن يقوم البنك المركزي بإيداع أمواله لدى المصارف الإسلامية بصيغة المضاربة، على أن يحصل على هامش ربح مميز يختلف عن غيره من العملاء، وقد تم تطبيق هذه الفكرة في بعض الدول مثل بنغلاديش وموريتانيا، حيث أودعت البنوك المركزية أموالها لدى المصارف الإسلامية كودائع استثمارية وحققت من خلالها أرباحًا[20].

ومن التحديات الأخرى، عدم استفادة المصارف الإسلامية من أداة "إعادة الخصم"، والتي تُعتبر من أدوات السياسة النقدية المعتمدة على الفائدة. ويرى بعض الاقتصاديين الإسلاميين ضرورة إلغاء هذه الأداة، لأن هدفها الأساسي –وهو التحكم في عرض النقود– يمكن تحقيقه من خلال أدوات بديلة، مثل ضبط الكتلة النقدية[21].

كما أن عمليات السوق المفتوحة التي تقوم بها البنوك المركزية تتعارض بدورها مع طبيعة عمل المصارف الإسلامية،

نظرًا لاعتمادها على السندات الحكومية ذات الفائدة. ويقترح بعض الباحثين استبدال هذه الأدوات التقليدية بسندات مقارضة أو صكوك مرابحة تتوافق مع الشريعة الإسلامية[22].

وفيما يخص نسبة رأس المال إلى الودائع، تُطبق على المصارف الإسلامية نفس النسب المعتمدة في المصارف التقليدية. غير أن المصارف الإسلامية تتميز بارتفاع حقوق الملكية وإجمالي الأصول، بسبب كثرة المشاركات والاحتياطيات، ما يستدعي اعتماد نسب مختلفة تتناسب مع طبيعتها[23].

وأخيرًا، تعتمد البنوك المركزية في فرض العقوبات والغرامات، مثل تلك المرتبطة بنقص الاحتياطي النقدي الإلزامي، على سعر الفائدة. وهذا يتعارض بشكل صريح مع المبادئ الشرعية، مما دفع بعض الباحثين إلى اقتراح فرض عقوبات ثابتة بمبالغ محددة، بدلاً من ربطها بأسعار الفائدة[24].

الفرع الثاني: الاقتراحات والتوصيات لتسهيل عمل المصرف الإسلامي.

من أبرز المقترحات لتسهيل عمل المصارف الإسلامية، هو توسيع دائرة توظيف السيولة الفائضة لديها في مشاريع استثمارية تقوم على صيغ المشاركة أو المضاربة، أو من خلال شراء أسهم الشركات التابعة، أو عبر الاستثمار في ودائع استثمارية لدى مصارف إسلامية أخرى في بلدان تعاني من نقص السيولة[25].

كما يُقترح إخضاع ودائع الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية لنفس نسبة الاحتياطي النقدي الإلزامي المطبقة على المصارف التقليدية، مع استثناء ودائع الاستثمار المشترك، أو على الأقل تخفيض النسبة المطبقة عليها[26].

ويُوصى كذلك بتدريب فرق التفتيش في البنك المركزي الأردني على طبيعة عمل المصارف الإسلامية، وتثقيفهم بمبادئ الشريعة، مع تعيين متخصصين في الشريعة ضمن هذه الفرق؛ وذلك لضمان توافق أعمال المصارف الإسلامية مع الأحكام الشرعية[27].

كما يُقترح أن تقوم دائرة الرقابة على الجهاز المصرفي في البنك المركزي الأردني بتصميم نماذج رقابية خاصة بالمصارف الإسلامية تتناسب مع طبيعة عملها، وذلك لتجنب الإشكالات التي تظهر عند دمج بيانات ميزانيات المصارف الإسلامية مع التقليدية أثناء إعداد الميزانية المجمعة للبنوك العاملة في المملكة[28].

ومن التوصيات الهامة أيضًا، تشجيع المصارف الإسلامية، خاصة تلك العاملة في الأردن، على إقامة حوار مستمر مع البنك المركزي الأردني، بهدف تطوير أدوات الرقابة على هذه المصارف بما يتماشى مع طبيعة عملها، خاصة في مجال المشاركة والمضاربة. ويأتي ذلك من أجل إيجاد حلول عملية للتحديات التي تواجهها، وعلى رأسها مشكلة السيولة والملجأ الأخير للتمويل[29].

المبحث الثاني:
التحديات التكنولوجية.

يتناول هذا المبحث أهمية التكنولوجيا الحديثة، والدور المتنامي الذي باتت تلعبه في مختلف مناحي الحياة، مع التركيز على أثرها في القطاع المصرفي. كما يسلط الضوء على التحديات التي تواجه المصارف، خصوصًا في ظل التطور السريع والمتلاحق في التقنيات الرقمية، وما يترتب عليه من ضرورة مواكبة التغيرات التقنية لضمان الكفاءة والقدرة التنافسية.

المطلب الأول: أهمية التكنولوجيا في هذا العصر، وأهم مميزات استخدامها.

الفرع الأول: التعريف بالتكنولوجيا.

يرجع أصل مصطلح "تكنولوجيا" إلى اللغة اليونانية، ويتكون من مقطعين: "تكنو" وتعني الفن أو الحرفة أو الأداء، و"لوجيا" وتعني العلم أو الدراسة. وبذلك يُقصد بالتكنولوجيا: علم التطبيق أو الأداء العملي. كما تُعرف بأنها مجموع المعارف والوسائل المستخدمة في تصميم الأدوات وتشغيلها واستخراج الموارد، وهي تختلف في مفهومها وتطبيقاتها بحسب المجال والمستخدم. وتُستخدم التكنولوجيا اليوم في إنجاز المهام اليومية وتبسيط الإجراءات، مما يجعلها جزءًا لا يتجزأ من الحياة الحديثة، سواء عبر منتجات أو أدوات أو حلول ذكية تساعد على تحسين الأداء والكفاءة.[30]

الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا.

لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرًا جوهريًا في مختلف نواحي الحياة، بدءًا من السيارات والأجهزة الذكية، وصولًا إلى الكاميرات والحلول الرقمية المتقدمة. وقد شهد العالم في السنوات الأخيرة ثورة تكنولوجية هائلة، أسهمت في خلق نمط حياة جديد، حتى على صعيد التفاصيل اليومية البسيطة. وقد أدى هذا التطور إلى تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة في مجالات متنوعة كالأعمال والصناعة والتعليم والرعاية الصحية والاتصالات، وهو ما جعل من الضروري مواكبة هذا التطور المتسارع.

في قطاع المال والأعمال، لا سيما في الشركات والمصارف – سواء التقليدية أو الإسلامية – يكتسب استخدام التكنولوجيا أهمية متزايدة. فاعتماد أحدث التقنيات يسهم في تعزيز الأداء والكفاءة، ويؤدي إلى تحسين مستوى خدمة العملاء، ما يرفع من رضاهم ويُبقي المؤسسات في موقع تنافسي متقدم. وبفضل الأدوات الذكية، يمكن تقليص الأخطاء، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الوقت والمال، مما ينعكس إيجابًا على نتائج المؤسسات المالية[31].

الفرع الثالث: مزايا التكنولوجيا المالية.

أول ما يميز التكنولوجيا المالية (Fintech) هو قدرتها على الوصول إلى جميع فئات المستخدمين، إذ تساعد الشركات في إعادة تصميم منتجاتها المالية لتكون أكثر شمولًا من الخدمات التقليدية، مما يتيح لها التوسع والوصول إلى شرائح أوسع من

العملاء. كما تتسم التكنولوجيا المالية بالمرونة العالية والقدرة على تحمل التكاليف، حيث توفر للمستخدمين خيارات متعددة للدفع وتصميم خدمات مالية تتلاءم مع احتياجاتهم، وهو ما يجعلها جذابة خصوصًا للمستهلكين في البيئات المالية غير المستقرة[32].

تُعد السرعة من أبرز مزايا التكنولوجيا المالية، إذ تتيح للمؤسسات إنجاز المعاملات خلال فترات وجيزة بالاعتماد على البيانات الضخمة والخوارزميات الذكية، مقارنة بالأنظمة التقليدية التي قد تستغرق وقتًا أطول. كذلك، تركز التكنولوجيا المالية على تصميم منتجات سهلة الاستخدام وموجهة للمستهلكين مباشرة، مما يعزز من تجربتهم مع الخدمات المصرفية. كما تتيح للمصارف تسويق خدماتها الجديدة بأقل التكاليف وبشكل أسرع، من خلال الحملات الرقمية والإعلانات الموجهة عبر المنصات الإلكترونية[33].

من جهة أخرى، ساعدت الخدمات الإلكترونية على تخفيف الضغط عن موظفي المصارف، إذ أصبح بإمكان العملاء إجراء العديد من العمليات مثل السحب والإيداع وفتح الحسابات دون الحاجة إلى زيارة الفروع. وهذا التحول الرقمي يدعم استراتيجية المصارف في توسيع قاعدة عملائها وزيادة حصتها السوقية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية متاحة على مدار الساعة[34].

ومن أبرز إنجازات التكنولوجيا المالية هو اتساع رقعة الخدمات التي تقدمها، حيث تشمل اليوم خدمات التمويل الجماعي، وحلول الدفع عبر الهاتف المحمول، والتحويلات المالية الدولية، وأدوات إدارة المحافظ الاستثمارية عبر الإنترنت، وغيرها من المنتجات المالية الذكية[35].

ومن الجدير بالذكر أن التكنولوجيا المالية لا تقتصر على الدول المتقدمة أو الأفراد ذوي الدخل المرتفع، بل إنها موجهة أيضًا للدول الفقيرة وذوي الدخل المحدود، حيث تمتاز خدماتها بسهولة الاستخدام وانخفاض تكلفتها مقارنة بالمعاملات التقليدية. وتُسهم التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي، إذ تساعد على إيصال الخدمات المصرفية إلى المناطق الفقيرة والأشد فقرًا بتكاليف أقل، وهو ما يعد أحد أهداف التنمية المستدامة في العالم المعاصر[36].

المطلب الثاني: التحديات والصعوبات التي تواجه المصارف في مجال التكنولوجيا.

على الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، خاصة في مجالات الأعمال والمصارف، إلا أن اعتمادها يرافقه جملة من التحديات والصعوبات التي قد تؤثر سلبًا على المؤسسات، لا سيما تلك التي تسعى إلى تبني أدوات وتقنيات التحول الرقمي. وتبرز هذه التحديات على عدة مستويات، تشمل الجوانب البشرية، والمالية، والأمنية، والتشريعية، وغيرها.

أولاً: التحديات المرتبطة بتبني التكنولوجيا الحديثة في قطاع الأعمال والمصارف

1- نقص الكوادر البشرية المؤهلة.

يُعد نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي من أبرز التحديات التي تواجه المصارف. ويعود ذلك إلى قصور المنظومة التعليمية في توفير التدريب والتخصصات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، ما يجعل من

الصعب على المؤسسات المصرفية توظيف موارد بشرية قادرة على مواكبة التطور الرقمي[37].

2- فجوة الثقة والوعي الرقمي لدى العملاء.

يمثل انخفاض مستوى الثقة والوعي المالي، خصوصًا بين كبار السن، عائقًا أمام تبني الخدمات المصرفية الرقمية. إذ يتردد كثير من العملاء في استخدام الخدمات الإلكترونية خشية القرصنة أو الاحتيال، مما يستدعي من المصارف تكثيف جهودها لرفع الثقافة الرقمية، وبناء ثقة مجتمعية تضمن انتشارًا أوسع للخدمات الرقمية.[38]

3- القيود المالية على التحول الرقمي.

يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية كبيرة تشمل شراء تقنيات حديثة، وتحديث البنية التحتية، وتدريب الكوادر، والتعاون مع شركات استشارية وتقنية. وتشكل محدودية الميزانيات عائقًا كبيرًا أمام العديد من المصارف التي قد تتردد في البدء بعمليات التحول الرقمي[39].

4- غياب الاستراتيجية الرقمية الواضحة.

غالبًا ما تفتقر بعض المصارف إلى رؤية واضحة وخطة استراتيجية للتحول الرقمي، وهو ما يؤثر سلبًا على فاعلية التحول. إن وجود خطة دقيقة ومتكاملة تُعد شرطًا أساسيًا لضمان تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة[40].

5- ثقافة مقاومة التغيير.

تُعد مقاومة التغيير أحد أبرز التحديات المؤسسية في مجال التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا التحول إعادة صياغة ثقافة المؤسسة لتكون أكثر تقبّلًا للتقنيات الجديدة. ويتعين على إدارات المصارف أن تعمل على نشر ثقافة رقمية بين الموظفين والعملاء، بهدف تسهيل الانتقال وتحقيق النجاح[41].

6- الأمن السيبراني.

مع تزايد الاعتماد على الخدمات المصرفية الرقمية، تبرز الهجمات السيبرانية كأحد أخطر التهديدات التي قد تؤثر على استقرار المصارف. وقد أظهرت نتائج استبيان عالمي للمصرفيين الإسلاميين عام 2020 أن الأمن السيبراني تصدّر قائمة التحديات؛ نظرًا لخطورة الهجمات التي قد تطال الأنظمة المصرفية، مسببة خسائر مالية كبيرة، إلى جانب الإضرار بسمعة المؤسسات[42].

ثانيًا: التحديات الخاصة بالمصارف الإسلامية.

نظرًا لطبيعة عمل المصارف الإسلامية المبني على الالتزام بأحكام الشريعة، فإن تحديات التحول الرقمي لها أبعاد خاصة تتطلب حلولًا دقيقة تتناسب مع خصوصية هذا النوع من المصارف. وفيما يلي أبرز هذه التحديات:

1- الجانب التشريعي:

لا يمكن تصور مصارف إسلامية رقمية دون وجود إطار قانوني وتشريعي شامل يحدد الحقوق والالتزامات الناتجة عن المعاملات الرقمية. ويشمل ذلك الاعتراف بالتعاقدات الإلكترونية، والتواقيع الرقمية، وحجية الرسائل والمراسلات

الإلكترونية في الإثبات، إلى جانب تنظيم نظم الدفع الإلكتروني بما يضمن شرعيتها وحمايتها[43].

2- صور المعايير الشرعية الحالية:

لا تزال المعايير الصادرة عن "هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية "(AAOIFI) قاصرة عن تغطية مستجدات المصرفية الرقمية، حيث أن المعيار رقم (38) المعني بالتعاملات المالية عبر الإنترنت لا يلبي متطلبات البيئة الرقمية الحديثة بشكل كافٍ[44].

3- الاحتكار التكنولوجي:

تواجه المصارف الإسلامية تحديًا يتمثل في سيطرة الشركات التكنولوجية متعددة الجنسيات على البنية الرقمية العالمية، ما يجعلها عرضة للهيمنة في حال اعتمادها على منصات وأدوات تكنولوجية من إنتاج هذه الشركات. وقد يؤدي ذلك إلى فرض شروط تقنية تعجيزية تُقلل من موثوقية المصارف الإسلامية الرقمية[45].

4- أمن المعلومات والمعاملات:

تمثل الجرائم المعلوماتية تحديًا كبيرًا في ظل الانتشار الواسع للمعاملات الإلكترونية، حيث تتعرض الأنظمة المصرفية لمحاولات اختراق وسرقة بيانات. وتشمل أبرز صور الجرائم الرقمية: الاحتيال عبر تقليد البرامج، تزوير بيانات إلكترونية، قرصنة الحسابات، والجرائم المتعلقة بالبطاقات الائتمانية، مما يزيد من المخاوف بشأن حماية المعلومات وحقوق العملاء[46].

المطلب الثالث: الأثر النظري للتحديات التكنولوجية على أداء البنوك الإسلامية.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التكنولوجيا تمثل عاملاً حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك، إذ تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، تحسين تجربة العملاء، وتوسيع نطاق الخدمات .(Shehadeh et al., 2024) غير أن تبنّي التكنولوجيا يفرض في المقابل تحديات تؤثر على الأداء إذا لم يتم التعامل معها بفعالية.

- **الأمن السيبراني:** أظهرت دراسات مثل (2024) .Elsayed et al أن ضعف الإفصاح عن المخاطر السيبرانية أو محدودية آليات الحماية الرقمية قد يؤثر سلبًا على ثقة العملاء، ويقود إلى خسائر مالية وتشويه سمعة المؤسسة، مما ينعكس على الأداء العام للبنوك.
- **نقص الكفاءات التقنية:** بيّنت أبحاث مثل (2022) .Yaseen et al أن اعتماد الخدمات الرقمية في البنوك الإسلامية الأردنية يواجه عقبة أساسية تتمثل في نقص الكوادر المؤهلة لإدارة الأنظمة التكنولوجية، وهو ما يؤدي إلى ضعف جودة الخدمات وصعوبة الابتكار.
- **غياب استراتيجية رقمية متكاملة:** يشير (2022) .Banna et al إلى أن غياب خطة واضحة للتحول الرقمي في العديد من البنوك الإسلامية جعلها أقل قدرة على مواجهة الأزمات مثل جائحة كورونا، وبالتالي أثر سلبًا على استقرارها وأدائها المالي.
- **مقاومة التغيير والوعي الرقمي:** أظهرت مشاهدات الباحث أن جزءًا من عملاء البنوك الإسلامية، خاصة من الفئات

الأكبر سنًا، يترددون في تبنّي الخدمات المصرفية الإلكترونية، مما يضعف من استفادة المصارف من استثماراتها التكنولوجية، ويؤثر على انتشار خدماتها.

بناءً على ما سبق، يتضح أن التحديات التكنولوجية لا تقتصر على كونها عقبات تقنية فقط، بل هي عوامل ذات **أثر مباشر على الأداء** التشغيلي والمالي والتنافسي للبنوك الإسلامية، ما يستدعي تضمينها بوضوح في الإطار النظري، لتبرير الحاجة إلى دراستها ميدانيًا في السياق الأردني.

المبحث الثالث:
المعالجة الإحصائية.

المطلب الاول : الطريقة والإجراءات.

يتضمن هذا المبحث عرضاً للمنهجية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتقديم شرحاً مفصلاً للأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات واختبار صدقها وثباتها، فضلاً عن استعراض المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والإجراءات المتبعة بغرض تحقيق أهداف الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والاجابة عن أسئلتها باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، يقوم هذا المنهج على دراسة المشكلة البحثية وجمع البيانات من الأفراد ذوي العلاقة بها، وتحليلها لتقديم وصفاً دقيقاً حول متغيراتها وتحديد طبيعة العلاقة بينها.

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية، وهي: البنك الإسلامي الأردني، بنك صفوة الإسلامي، البنك العربي الإسلامي الدولي. تم اختيار عينة عشوائية لتمثيل المجتمع، حيث تم تصميم نسخة الكترونية من الاستبانة وتوزيعها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في البنوك، تم استرجاع (176) استبانة، والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية.

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	122	%69.3
	أنثى	54	%30.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	102	%58.0

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
	ماجستير	63	%35.8
	دكتوراه	11	%6.3
سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	31	%17.6
	من 5 – أقل من 10 سنوات	44	%25.0
	10 – أقل من 15 سنة	49	%27.8
	15 سنة وأكثر	52	%29.5
المجموع		**176**	**%100**

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية العينة من الذكور بنسبة بلغت (69.3%)، بينما بلغت نسبة الإناث (30.7%). كما بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (58%) وهي النسبة الأعلى بينما شكل حملة شهادة الدكتوراه (6.3%) وهي النسبة الأقل. كذلك بلغت نسبة المشاركين ممن تبلغ سنوات خبرتهم 15 سنة وأكثر (29.5%) في حين بلغت نسبة المشاركين ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات (17.5%).

أداة الدراسة

تم تطوير فقرات الأداة بعد مطالعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (31) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، المجال الأول تضمن الفقرات الخاصة بالتحديات التنظيمية والتكنولوجية تم قياسها بـ (21) فقرة. في حين تضمن المجال الثاني الفقرات الخاصة بأداء البنوك، تم قياسه بـ (10) فقرات. اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لمنح المشاركين مرونة أكبر في تقييم استجاباتهم وتقديراتهم حول فقرات ومجالات الأداة، تم ترميزه بدائله لغايات التحليل الإحصائي، على النحو الآتي: (موافق بشدة=5)، (موافق=4)، (محايد=3)، (غير موافق=2)، (غير موافق بشدة=1). ولتصنيف المتوسطات الحسابية الى ثلاثة درجات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، تم الاعتماد على المعادلة الآتية:

طول الفئة= (القيمة الأكبر في المقياس – القيمة الأدنى في المقياس)/3

طول الفئة= (5–1)/3=1.33

وعليه، يمكن تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة درجات على النحو الآتي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.00– أقل من 2.34	درجة موافقة منخفضة
2.34– أقل من 3.68	درجة موافقة متوسطة

3.68 وأكثر درجة موافقة مرتفعة

صدق أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة تم التأكد من صدق المحتوى وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية، بهدف التحقق من السلامة اللغوية والعلمية لفقرات الأداة والتحقق من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه وبأنها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وقدم المحكمون شاكرين مقترحاتهم وتعديلاتهم لتطوير الأداة، ليتم تعديلات الفقرات فيما بعد بناءً على تعجيلاتهم ومقترحاتهم لتخرج الأستبانة بصورتها النهائية مكونة من (31) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، حيث تتصف الأداة بالثبات اذا كان معامل كرونباخ ألفا اكبر من (0.70). الجدول الأتي يبين قيم معامل كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة.

الجدول رقم (2): معاملات ثبات مجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التحديات التنظيمية والتكنولوجية	21	0.763
أداء المصارف	10	0.772
الأداة ككل	**31**	**0.889**

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل كرونباخ للأداة ككل قد بلغت (0.889)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لمجال التحديات التنظيمية والتكنولوجية (0.763)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا لمجال أداء المصارف (0.772)، وهذا يؤكد بأن أداة الدراسة تحقق اشتراطات الثبات.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدداً من المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تتمثل فيما يلي:

1. استخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.
2. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع التحديات التنظيمية والتكنولوجية في المصارف الإسلامية ومستوى أدائها.

3. تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين.

إجراءات الدراسة:

اتبعت الدراسة الإجراءات الأتية لتحقيق أهدافها:

1. تحديد المشكلة البحثية ومطالعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
3. تطوير أداة الدراسة من خلال مطالعة الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الأردنية موجهة للمصارف الإسلامية للسماح بإجراء الدراسة.
5. تطبيق أداة الدراسة وتوزيعها إلكترونياً على مجتمع الدراسة بعد التواصل مع المصارف الإسلامية، والتنسيق مع دائرة الموارد البشرية.
6. جمع الاستبانات المستردة وإدخالها إلى جهاز الحاسوب وتحليلها.
7. استخراج النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات اللازمة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة و التوصيات.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية في الأردن؟".

يتضمن هذا القسم عرضاً لنتائج التحليل الوصفي لفقرات التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات التحديات التنظيمية والتكنولوجية في المصارف الإسلامية. الجدول الآتي يعرض المتوسطات الحسابية للفقرات الدراسة والدرجة الكلية للتحديات التي تواجه المصارف الإسلامية.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الأنظمة الحالية تدعم نمو وتطور المصرف الإسلامي	2.94	0.83	21	مُتوسطة
2	التشريعات والقوانين الخاصة بالصيرفة الإسلامية في البيئة التنظيمية التي تعمل بها تتسم بالوضوح	3.47	0.98	6	مُتوسطة
3	تواجه المصارف الإسلامية صعوبات في التوفيق بين المتطلبات الشرعية والتشريعات المصرفية التقليدية	3.36	0.96	9	مُتوسطة
4	تؤثر اللوائح التنظيمية على قدرة المصرف الإسلامي في تقديم منتجات مالية مبتكرة	3.02	0.8	20	مُتوسطة
5	الجهات التنظيمية توفر دعما كافيا لتطوير قطاع الصيرفة الإسلامية	3.13	0.94	17	مُتوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	تحتاج المصارف الإسلامية إلى إنشاء هيئات رقابة شرعية مستقلة على مستوى الدولة لتنظيم عملها	3.19	0.94	15	مُتوسطة
7	من أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه المصارف الإسلامية غياب إطار قانوني واضح والتعارض مع الأنظمة التقليدية	3.28	0.83	12	مُتوسطة
8	يمتلك المصرف الإسلامي بنية تحتية تكنولوجية كافية لدعم التحول الرقمي	3.5	0.7	5	مُتوسطة
9	تواجه المصارف الإسلامية صعوبات في استخدام الأنظمة التكنولوجية بسبب نقص التدريب المناسب	3.43	0.95	8	مُتوسطة
10	التقنيات المستخدمة حاليا في المصرف الإسلامي غير ملائمة لطبيعة المصرلف الإسلامي	3.05	0.9	19	مُتوسطة
11	المصرف يواجه تحديات حقيقية في حماية البيانات والمعلومات (الأمن السيبراني)	3.31	0.84	11	مُتوسطة
12	قلة الكفاءات التكنولوجية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية تمثل عائقا لتطوير العمل	3.67	0.8	2	مُتوسطة
13	يتم توفير الدعم الفني والتقني للعاملين بشكل كافي من قبل إدارة المصرف	3.16	0.94	16	مُتوسطة
14	توجد رغبة حقيقية داخل المصرف في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من قبل الإدارة	3.72	0.85	1	مُرتفعة
15	تؤثر التحديات التكنولوجية الحديثة سلبا على كفاءة العمليات المصرفية الإسلامية	3.28	0.99	13	مُتوسطة
16	يواجه المصرف الإسلامي صعوبات في مواكبة التطورات الرقمية مقارنة بالمصارف التقليدية	3.35	0.93	10	مُتوسطة
17	تؤثر الأنظمة الرقابية والتنظيمية الصارمة على مرونة تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية	3.06	0.73	18	مُتوسطة
18	يساهم نقص الكوادر المتخصصة في التكنولوجيا في إعاقة التطور الرقمي للمصرف الإسلامي	3.45	0.76	7	مُتوسطة
19	تؤثر تحديات الأمن السيبراني على ثقة العملاء في استخدام الخدمات الإلكترونية للمصرف الإسلامي	3.57	0.97	3	مُتوسطة
20	يحد الإطار التنظيمي الحالي من قدرة المصرف الإسلامي على تبني تقنيات مالية مبتكرة	3.53	0.96	4	مُتوسطة
21	يؤثر تأخر المصرف الإسلامي في التحول الرقمي على قدرته التنافسية في السوق المصرفي	3.22	0.76	14	مُتوسطة
التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية		**3.32**	**0.19**	---	**مُتوسطة**

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسط العام للتحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية قد بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.19) وبدرجة موافقة متوسطة، في المرتبة الأولى جاءت الفقرة "توجد رغبة حقيقية داخل المصرف في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من قبل الإدارة" بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " قلة الكفاءات التكنولوجية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية تمثل عائقا لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة موافقة متوسطة، بينما جاءت الفقرة "الأنظمة الحالية تدعم نمو وتطور المصرف الإسلامي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.94) وبدرجة موافقة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى أداء المصارف الإسلامية في الأردن؟".

يتضمن هذا القسم عرضاً لنتائج التحليل الوصفي لفقرات أداء المصارف الإسلامية في الأردن، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات أداء المصارف الإسلامية. الجدول الآتي يعرض المتوسطات الحسابية للفقرات الدراسة والدرجة الكلية للأداء.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأداء المصارف التي تواجه المصارف الإسلامية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يسعى البنك باستمرار إلى تحقيق أداء مالي مستقر يتماشى مع ربحية مستدامة طويلة الأجل.	3.91	0.67	4	مُرتفعة
2	يتمتع البنك بقدرة عالية على إدارة السيولة والوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المحدد.	3.89	0.68	5	مُرتفعة
3	يتم استغلال رأس المال المالي والبشري على النحو الأمثل في البنك، مما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي.	3.84	0.67	7	مُرتفعة
4	تستند القرارات الإدارية في البنك إلى معايير مهنية واستراتيجية ملموسة تعزز مستوى الأداء.	3.99	0.66	3	مُرتفعة
5	يقدم البنك خدمات مصرفية إلكترونية حديثة وسهلة الاستخدام تلبي احتياجات العملاء.	4.02	0.69	2	مُرتفعة
6	تركز إدارة البنك بشكل كبير على جودة الخدمة ورضا العملاء المستمر.	3.88	0.65	6	مُرتفعة
7	تتميز سياسات وإجراءات البنك الداخلية بالمرونة والشفافية، مما يُمكّن العمليات المؤسسية.	4.04	0.70	1	مُرتفعة
8	يحافظ البنك على سياسات ائتمانية سليمة تُقلل من نسبة القروض المتعثرة وجودة الأصول.	3.82	0.68	8	مُرتفعة
9	يتميز البنك بشفافية عالية وإفصاح مالي وفقًا لمعايير المحاسبة الدولية.	3.72	0.73	9	مُرتفعة
10	يضع البنك خططًا استراتيجية واضحة للنمو والتوسع في الأسواق المحلية والأجنبية.	3.70	0.74	10	مُرتفعة
	أداء المصارف	**3.88**	**0.22**	---	**مُرتفعة**

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسط العام لأداء المصارف قد بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.22) وبدرجة موافقة مرتفعة، في المرتبة الأولى جاءت الفقرة " تتميز سياسات وإجراءات البنك الداخلية بالمرونة والشفافية، مما يُمكّن العمليات المؤسسية " بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلتها الفقرة " يقدم البنك خدمات مصرفية إلكترونية حديثة وسهلة الاستخدام تلبي احتياجات العملاء " بمتوسط حسابي (4.02) ودرجة موافقة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة " يضع البنك خططًا استراتيجية واضحة للنمو والتوسع في الأسواق المحلية والأجنبية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة موافقة مرتفعة.

<u>نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: "أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين؟".</u>

للكشف عن أثر التحديات التكنولوجية والتنظيمية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين،

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث إن وجود أكثر من متغير مستقل يتطلب استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الأثر المشترك والمستقل لكل متغير على الأداء، كما يمكن التحقق من مدى مساهمة كل متغير على حدة (جزئيًا) وكذلك القوة التفسيرية الكلية للنموذج، أيضا يسمح هذا الأسلوب بكشف ما إذا كان أحد المتغيرين له أثر أقوى على الأداء من الآخر. والجدول الآتي يوضح تلك النتائج.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بأثر التحديات التنظيمية والتكنولوجية على أداء المصارف الإسلامية الأردنية

المتغير المستقل	درجة التأثير(B)	القيمةt	مستوى الدلالة (Sig)	Model Summary		
				معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة
التحديات التنظيمية	−0.312	−3.841	0.000	0.512	0.262	30.354
التحديات التكنولوجية	−0.274	−3.297	0.001			
الثابت (Constant)	4.215	11.420	0.000			

يتضح من الجدول أن **التحديات التنظيمية** كان لها أثر سلبي ومعنوي على أداء المصارف الإسلامية، حيث بلغت قيمة ($B = -0.312$) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعني أن زيادة هذه التحديات تؤدي إلى انخفاض الأداء. كذلك، أظهرت النتائج أن **التحديات التكنولوجية** كان لها أيضًا أثر سلبي ومعنوي($B = -0.274, Sig = 0.001$) ، وهو ما يبين أن الصعوبات التقنية (مثل ضعف البنية الرقمية أو الأمن السيبراني) تُضعف الأداء المؤسسي للمصارف .

وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.262$) إلى أن المتغيرين (التنظيمي والتكنولوجي) يفسران ما نسبته **26.2% من التباين في أداء المصارف الإسلامية**، بينما تعزى النسبة الباقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما أن ارتفاع ($F = 30.354, Sig = 0.000$) يؤكد معنوية النموذج ككل، ما يعني أن التحديات التنظيمية والتكنولوجية معًا تُعتبر مؤشرات مؤثرة وذات دلالة على الأداء.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للتحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المصارف الإسلامية في الأردن بلغ (3.32) وبدرجة موافقة متوسطة. هذه النتيجة تعكس واقعًا مزدوجًا: فمن جهة، توجد تحديات حقيقية تتعلق بغياب تشريعات متخصصة بالصيرفة الإسلامية، وبضعف البنية الرقمية ونقص الكفاءات التكنولوجية؛ ومن جهة أخرى، فإن هذه التحديات لم تصل إلى المستوى الذي يُعطِّل قدرة المصارف الإسلامية على العمل والتنافس. ويعود ذلك إلى مرونة هذه المصارف وسعيها إلى التكيف مع الظروف التشريعية والتكنولوجية، مستفيدة من خبرتها في العمل ضمن بيئة مصرفية يغلب عليها الطابع التقليدي.

وتشير هذه النتيجة إلى ما خلصت إليه دراسات سابقة مثل (نوفل، 2021؛ سليمان، 2018؛ البنا وآخرون، 2022)

والتي أكدت أن التحديات التنظيمية – مثل ازدواجية القوانين وغموض اللوائح – تؤدي إلى إبطاء نمو الصيرفة الإسلامية، إلا أنها لم تمنعها من الاستمرار. كذلك، فإن نتائج الدراسة تتوافق مع ما توصلت إليه (شحادة وآخرون، 2024) بشأن أثر التكنولوجيا، حيث بينت أن الاستثمار في التحول الرقمي يرفع من الكفاءة لكنه يواجه عقبات مرتبطة بالموارد البشرية والبنية التحتية.

أما على صعيد الأداء، فقد أظهرت الدراسة أن مستوى أداء المصارف الإسلامية جاء مرتفعًا بمتوسط (3.88). ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، أهمها: تحسين الهياكل المؤسسية والإدارية، تعزيز الحوكمة، الاستثمار في تدريب الموظفين، إضافةً إلى التوسع في الخدمات الإلكترونية. كما أن الالتزام بالقيم والمبادئ الشرعية عزز ثقة العملاء، وهو ما انعكس إيجابيًا على سمعة هذه المصارف وقدرتها التنافسية. وهذا يتسق مع ما أشارت إليه دراسات (ياسين وآخرون، 2022) حول أن ثقة العملاء عنصر أساسي في نجاح الخدمات الرقمية الإسلامية.

إلا أن الأهم في نتائج الدراسة هو ما كشفه تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين أن التحديات التنظيمية والتكنولوجية معًا تفسر ما نسبته (26.2%) من التباين في أداء المصارف الإسلامية، وبأثر سلبي ومعنوي. هذا يعني أن الأداء العالي الذي تحقق لا ينفي وجود تأثير مباشر للتحديات، بل يؤكد أن هناك تكلفة تنظيمية ورقمية تتحملها المصارف الإسلامية وتنعكس على كفاءتها وربحيتها. فالتحديات التنظيمية أدت إلى بطء اتخاذ القرار وإعاقة الابتكار في بعض المنتجات المالية، في حين أثرت التحديات التكنولوجية مثل ضعف الأمن السيبراني ونقص الكفاءات على جودة الخدمات الرقمية وعلى ثقة العملاء في استخدامها.

وبهذا، يمكن القول إن النتائج تقدم صورة متوازنة: أداء قوي ومرن رغم التحديات، لكن هذا الأداء لا يزال مهددًا إذا لم تُعالج العقبات التنظيمية والتكنولوجية بشكل منهجي. كما أن النتائج توضح أن مستقبل المصارف الإسلامية في الأردن مرتبط بقدرتها على تطوير تشريعات متخصصة وتبني تحول رقمي آمن وفعّال.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت اليها، توصي الدراسة بما يلي:

1- المواءمة التشريعية الداخلية وتسريع القرار: إعداد أدلّة سياسات تُترجم التشريعات العامّة وأحكام الشريعة إلى إجراءات تشغيلية واضحة، وتشكيل لجنة تنسيقية دائمة (قانونية–شرعية–إدارية) مع تدريب إداري مُستهدف لخفض الحاجة لطبقات موافقات متكرّرة وتسريع اتخاذ القرار.

2- التكامل مع الجهة الرقابية وإغلاق فجوات التفسير: بناء قناة مؤسسية منتظمة مع البنك المركزي وهيئات الرقابة لطلب/إصدار أدلّة تفسيرية خاصّة بالصيرفة الإسلامية، وتأسيس وحدة قانونية متخصّصة بالمصرفية الإسلامية لصياغة تطبيقات عملية للوائح واقتراح تحديثات مدعومة بدراسات جدوى وأثر.

3- الابتكار الشرعي وتطوير المنتجات :اعتماد إستراتيجية «الابتكار وفق الضوابط» عبر تكييف الصيغ المعتمدة

(مشاركة، مضاربة، مرابحة... إلخ) لتلبية احتياجات رقمية جديدة، مع رصد تجارب مقارنة ناجحة وتعميم الدروس التطبيقية داخل المصرف.

4- التحوّل الرقمي الآمن (خطة موحّدة): تنفيذ خارطة طريق للبنية الرقمية تشمل تحديث الأنظمة، الاعتماد المرحلي للحوسبة السحابية، توظيف التحليلات والذكاء الاصطناعي في تجربة العميل، وتعزيز الأمن السيبراني (ضوابط محدثة، مصادقة متعددة العوامل، اختبار اختراق دوري، وحدة استجابة سريعة، وحملات توعية للعملاء).

5- تنمية رأس المال البشري التقني: من خلال برامج تدريب متخصّصة لموظفي المصرف في تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني والبرمجيات المالية، مع استقطاب كفاءات سوقية بحوافز تنافسية، وعقد شراكات مع جامعات ومراكز تقنية لتصميم برامج إعداد عمليّة مخصّصة لاحتياجات الصيرفة الإسلامية.

6- قياس الأداء والمتابعة: تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للتحوّل الرقمي والامتثال الشرعي وجودة الخدمة، وبناء لوحة متابعة تنفيذية، وتقييم ربع سنوي يربط تقدّم المبادرات بمستهدفات الربحية، والكفاءة، ورضا العملاء.

الهوامش:

(1) صادق الشمري، المصارف الإسلامية: تأسيسها وتطورها وحوكمتها، **مجلة اتحاد المصارف العربية**، العدد 523، 2024، ص26.

(2) المرجع السابق ص27.

(3) إسماعيل الطراد وسالم الحوتي، التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، **موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي**، 2009، ص8.

(4) المرجع السابق ص22.

(5) المرجع السابق ص23

(6) البنك المركزي الأردني، **دائرة الأبحاث والدراسات**، المادة، مجموعة التشريعات المصرفية، قانون المصارف، ص18.

(7) المرجع السابق، مادة 42، قانون المصارف، ص19.

(8) Alshater, Muneer and others, Islamic Banking: Past, Present and Future, Manara (Qatar Research Repository), **Qatar National library**, No.1, 2023, pg. 205

(9) إسماعيل الطراد وسالم الحوتي، التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي، **مؤتمر الخدمات المالية الإسلامي، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي**، 2009، ص 18

(10) المرجع السابق، ص19.

(11) جمال الشرايري، أثر بيئة الضبط والرقابة الداخلية على جودة التدقيق الداخلي لدى البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، **المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية**، العدد 4، 2014.المجلد 10 جامعة آل البيت، عمادة البحث العلمي ص 10.

(12) إسماعيل الطراد وسالم الحوتي، التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، **موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي**، 2009 ص20.

(13) المرجع السابق.

(14) البنك المركزي الأردني، **دائرة الأبحاث والدراسات**، التقرير السنوي 2008، ص89.

(15) مذكرة البنك المركزي الأردني إلى البنوك المرخصة، رقم (95/47)، 1995.

(16) مذكرة البنك المركزي الأردني إلى البنوك المرخصة، رقم (11/ 90)، 1990.

(17) موسى شحادة، علاقة البنوك الإسلامية مع البنوك المركزية، **المؤتمر الأول للمستجدات الفقهية**، الجامعة الأردنية، 1994، ص17.

(18) ناصر الغريب، الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية: منهج فكري ودراسة ميدانية دولية مقارنة، **المعهد العالمي للفكر الإسلامي**، ط 1، مصر، 1996، ص101.

(19) صالح كامل، النشاط المصرفي الإسلامي والدور الرقابي للبنوك المركزية، **مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي**، العدد 132، 1992، ص27.

(20) موسى شحادة، علاقة البنوك الاسلامية مع البنوك المركزية، **المؤتمر الاول للمستجدات الفقهية**، الجامعة الاردنية، 1994، ص19.

(21) وليد مصطفى شاويش، علاقة المصرف المركزي بالمصارف الاسلامية، **مؤتمر كلية الشريعة في جامعة الشارقة**، 2002، ص5.

(22) محمد العمايدة، علاقة المصرف المركزي بالمصارف الإسلامي، **رسالة ماجستير**، جامعة اليرموك، 1991، ص126.

(23) محمد عبد المنعم أبو زيد، الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، **المعهد العالمي للفكر الإسلامي**، القاهرة – مصر، 1996، ص30.

(24) محمود علي السرطاوي، علاقة البنوك المركزية بالمصارف الاسلامية، **مؤتمر كلية الشريعة في جامعة الشارقة**، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص20.

(25) إسماعيل الطراد وسالم الحوتي، التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، **موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي**، 2009ص41.

(26) المرجع السابق.

(27) صليحة عشي ووسيلة واعر، ثقافة العمل المصرفي الإسلامي، **مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية**، المجلد 2017، العدد 66، 2017، ص 69.

(28) إسماعيل الطراد وسالم الحوتي التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، **موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي**، 2009، ص 42.

(29) المرجع السابق.

(30) غسان سالم الطالب، "التكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية: واقع وتحديات، **المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 43، المجلد (43)، 2023، ص159

(31) Mohammad Kabir Hassan, and others, Fintech and Islamic Finance: Literature Review and Research Agenda, **International Journal of Islamic Economics and Finance**, No.2 ,2020, pg.76

(32) Ghaith, M. (2021). The role of financial inclusion in bridging SMEs financing gap the viewpoint of credit employees at Jordanian Islamic banks. **Islamic Quarterly**, 65(3), pg.2765

(33) عقل ياسر وآخرون، أثر التكنولوجيا المالية على الأداء المالي للمصارف، **المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة**، المجلد 3، العدد 3، 2023، ص91

(34) عادل مبروك محمد ونجلاء عبد المنعم،، التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في مواجهة الرقمنة المصرفية، **مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية**، سوريا، المجلد 2022، العدد 116، 2022، ص72.

(35) غسان سالم الطالب، التكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية: واقع وتحديات، **المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 43، المجلد (43)، 2023، ص 175.

(36) المرجع السابق، ص164.

(37) مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، **مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي**، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص69.

(38) نادية جودت، التمويل الإسلامي الرقمي في ظل أزمة كورونا الفرص والتحديات والآفاق المستقبلية، **المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية**، المجلد 18، العدد 1، 2021. ص80

(39) مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، **مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي**، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص72.

(40) المرجع السابق.

(41) المرجع السابق،

(42) المرجع السابق، ص 73

(43) عادل مبروك محمد ونجلاء عبد المنعم، التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في مواجهة الرقمنة المصرفية، **مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية**، سوريا، المجلد 2022، العدد 116، 2022، ص73.

(44) المرجع السابق، ص 73.

(45) المرجع السابق، ص 74.

(46) جمال محفوظ المناع، التسويق الإلكتروني في المصارف الإسلامية، **مجلة الرشاد المالية الإسلامية**، مجلد 1، العدد 4، 2021، ص43.

- ʿAbd al-Munʿim, Najlāʾ & Mabrūk, Muḥammad ʿĀdil, al-taḥaddiyāt allatī tuwājih al-maṣārif al-islāmiyya fī muwājahat al-raqmana al-maṣrifiyya, "Challenges facing Islamic banks in dealing with banking digitization", No. 116, 2022.
- Abū Zayd, Muḥammad, al-dawr al-iqtiṣādī lil-maṣārif al-islāmiyya bayna al-naẓariyya wa-al-taṭbīq, "The economic role of Islamic banks between theory and practice", 1996.
- Al-ʿAmāyda, Muḥammad, ʿalāqat al-maṣrif al-markazī bi-al-maṣārif al-islāmiyya, "Relationship between the central bank and Islamic banks", M.A. thesis in Islamic Economics, Yarmouk University, 1991.
- Al-Sarṭāwī, Maḥmūd, ʿalāqat al-maṣārif al-markaziyya bi-al-maṣārif al-islāmiyya, "The relationship between central and Islamic banks", 2000.

- Al-Sharāʾirī, Jamāl, athar bīʾat al-ḍabṭ wa-al-raqāba al-dākhiliyya ʿalā jawdat al-tadqīq al-dākhilī ladā al-bunūk al-islāmiyya al-ʿāmila fī al-urdun, “The effect of internal control environment on the quality of internal audit in Jordanian Islamic banks”, al-majalla al-urdunniyya fī al-dirāsāt al-islāmiyya, No. 4, 2012.
- Al-Ṭālib, Ghassān, al-tiknūlūjiyā al-māliyya fī al-maṣārif al-islāmiyya: wāqiʿ wa-taḥaddiyāt, “Fintech in Islamic banks: reality and challenges”, al-majalla al-dawliyya lil-ʿulūm al-insāniyya wa-al-ijtimāʿiyya, No. 43, 2023.
- Al-Ṭarād, Ismāʿīl & Al-Ḥūtī, Sālim, al-tashrīʿāt wa-al-ijrāʾāt allatī tunazzim al-ʿalāqa bayna al-maṣārif al-islāmiyya wa-al-maṣrif al-markazī, “Legislations and procedures governing the relationship between Islamic banks and the central bank”, muʾtamar al-khadamāt al-māliyya al-islāmiyya al-thānī, 2009.
- ʿAql, Yāsir et al., athar al-tiknūlūjiyā al-māliyya ʿalā al-adāʾ al-mālī lil-maṣārif, “Effect of fintech on financial performance of banks”, al-majalla al-akādīmiyya lil-buḥūth al-tijāriyya al-muʿāṣira, No. 3, 2023.
- ʿAshī, Ṣalīḥa & Wāʿir, Wasīla, thaqāfat al-ʿamal al-maṣrifī al-islāmī, “Islamic banking work culture,”majallat al-iqtiṣād al-islāmī al-ʿālamiyya, No. 66, 2017.
- Judat, Nādia, al-tamwīl al-islāmī al-raqamī fī ẓill azmat koronā: al-furūṣ wa-al-taḥaddiyāt wa-al-āfāq al-mustaqbaliyya, “Digital Islamic finance under the Corona crisis: opportunities, challenges, and future prospects”, al-majalla al-urdunniyya fī al-dirāsāt al-islāmiyya, No. 1, 2021.
- Maḥfūẓ al-Manāʿ, Jamāl, al-taswīq al-iliktirūnī fī al-maṣārif al-islāmiyya, “E-marketing in Islamic banks,”majallat al-rashād al-māliyya al-islāmiyya, No. 4, 2021.
- Qānūn al-maṣārif raqm 28 li-sanat 2000, “Banking Law No. 28 of 2000”, al-jarīda al-rasmiyya, No. 4448, 2000.
- Shaḥāda, Mahā, taʾthīr abʿād al-taḥawwul al-raqamī fī al-naḍj al-raqamī lil-maṣārif al-islāmiyya, “The impact of digital transformation dimensions on the digital maturity of Islamic banks”, majallat al-jāmiʿa al-qāsimiyya lil-iqtiṣād al-islāmī, 2021.
- Shaḥāda, Mūsā, ʿalāqat al-maṣārif al-islāmiyya maʿa al-maṣārif al-markaziyya, “Relationship of Islamic banks with central banks”, al-muʾtamar al-awwal lil-mustajaddāt al-fiqhiyya, al-jāmiʿa al-urdunniyya, 1994.
- Shāwīsh, Walīd, ʿalāqat al-maṣrif al-markazī maʿa al-maṣārif al-islāmiyya, “The relationship of the central bank with Islamic banks”, al-muʾtamar al-muʿqad fī kulliyat al-sharīʿa, 2002.

اللغة الانجليزية

- Alshater, Muneer and others, Islamic Banking: Past, Present and Future, Manara (Qatar Research Repository), Qatar National library, No.1, 2023.

- Ghaith, M. (2021). The impact of deeds in line with their intended aims "speculation in Islamic financial Sukuk as a model". Academy of Entrepreneurship Journal, 27(4), 1–20.
- Ghaith, M. (2021). The role of financial inclusion in bridging SMEs financing gap the viewpoint of credit employees at Jordanian Islamic banks. Islamic Quarterly, 65(3), 355–380
- Hassan, Mohammad Kabir and others, Fintech and Islamic Finance: Literature Review and Research Agenda, International Journal of Islamic Economics and Finance, No.2 ,2020
- Banna, H., Hassan, M. K., Ahmad, R., & Alam, M. R. (2022). Islamic banking stability amidst the COVID-19 pandemic: The role of digital financial inclusion. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 15*(2), 310–330.
- Elsayed, D. H., Ismail, T. H., & Ahmed, E. A. (2024). The impact of cybersecurity disclosure on banks' performance: The moderating role of corporate governance in the MENA region. *Future Business Journal, 10*, 115.
- Irimia-Diéguez, A., Albort-Morant, G., Oliver-Alfonso, M. D., & Ullah, S. (2024). Predicting the intention to use Paytech services by Islamic banking users. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 17*(1), 1–15.
- Shehadeh, M., Bani Atta, A. A., Al Barrak, T., Lutfi, A., & Alrawad, M. (2024). Digital transformation: An empirical analysis of operational efficiency, customer experience, and competitive advantage in Jordanian Islamic banks. *Uncertain Supply Chain Management, 12*(2), 695–708.
- Yaseen, S. G., El Qirem, I. A., & Dajani, D. (2022). Islamic mobile banking smart services adoption and use in Jordan. *ISRA International Journal of Islamic Finance, 14*(3), 349–362.