Gharyan Journal of Technology (2026), 1(12), 8-35 مجلة غريان للتقنية
Issued by: Higher Institute of Sciences and Technology Gharyan تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية غريان
www.gjt.scitech-gh.edu.ly

تحليل معايير التحول الرقمي في ضوء التطور المرحلي للأدوات التقنية في النظام المعلوماتي

دراسة حالة بيت التمويل الكويتي(2015-2024)

قيس عيسى مصطفى غومة

جامعة غريان – كلية العلوم – قسم الحاسب الآلي

ghoomagaiss@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/05/15 تاريخ القبول: 2026/05/31 تاريخ النشر: 2026/07/31

Abstract:

The study aimed to analyze the availability of digital transformation standards throughout the phased development of the technological tools used within the information system of Kuwait Finance House during the period (2015–2024). The study adopted a descriptive-analytical approach based on the case study method through the analysis of the published annual reports of Kuwait Finance House.

The findings indicate that digital transformation within KFH's information systems followed a cumulative evolutionary trajectory characterized by four main stages: basic digitization, functional expansion and integration, digital maturity and smart services, and comprehensive digital transformation. The results reveal a gradual advancement in the type of technological tools, the functional scope of their use, the degree of system integration, and the supporting technological infrastructure, reflecting a shift in the role of information systems from operational support to a strategic component in decision support and institutional transformation.

Keywords:

Digital Transformation, Banking Information Systems, Islamic Banks, Digital Transformation Criteria, Technological Tools, Kuwait Finance House.

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تحليل توافر معايير التحول الرقمي أثناء التطور المرحلي للأدوات التقنية المستخدمة داخل النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي خلال الفترة (2015–2024)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي–التحليلي القائم على دراسة الحالة، من خلال تحليل التقارير السنوية المنشورة لبيت التمويل الكويتي.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي اتخذ مسارًا تطوريًا تراكميًا، مرّ بأربع مراحل رئيسية هي: مرحلة الرقمنة الأساسية، ومرحلة التوسع والتكامل الوظيفي، ومرحلة النضج الرقمي والخدمات الذكية، ومرحلة التحول الرقمي الشامل. وأظهرت النتائج وجود تطور تدريجي في نوع الأدوات التقنية، ونطاق استخدامها الوظيفي، ودرجة تكامل الأنظمة الرقمية، وطبيعة البنية التحتية الداعمة، مما يعكس انتقال النظام المعلوماتي من دور داعم للعمليات إلى مكوّن محوري في دعم القرار والتحول المؤسسي.

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي، نظم المعلومات المصرفية، معايير التحول الرقمي، المصارف الإسلامية، الأدوات الرقمية، بيت التمويل الكويتي.

مقدمة البحث

تشهد المؤسسات المصرفية في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصال، مما أدى إلى توسع الاعتماد على الحلول الرقمية في تقديم الخدمات وإدارة العمليات، وتحوّل التحول الرقمي إلى عنصر أساسي في بناء الأنظمة المعلوماتية الحديثة داخل المصارف.

وتكتسب المصارف الإسلامية خصوصية في هذا السياق، إذ يرتبط التحول الرقمي فيها بمدى توافق التقنيات الحديثة مع الضوابط الشرعية والتنظيمية، مما يجعل مساره أكثر تعقيدًا مقارنة بالمصارف التقليدية.

كما أن فهم التحول الرقمي لا يقتصر على تبنّي التقنيات، بل يتطلب تحليل مستوى تكاملها داخل النظام المعلوماتي ودورها في دعم العمليات واتخاذ القرار، حيث تختلف مراحل التحول باختلاف الأدوات المستخدمة ودرجة تكاملها وقيمتها المضافة.

ورغم تعدد الدراسات في هذا المجال، إلا أن معظمها ركّز على النتائج مثل الأداء المالي ورضا العملاء، مع محدودية الاهتمام بتحليل التحول الرقمي من داخل النظام المعلوماتي وتتبع تطور أدواته بشكل مرحلي.

وانطلاقًا من ذلك، اختارت الدراسة بيت التمويل الكويتي بوصفه حالةً للدراسة خلال الفترة (2015–2024)، نظرًا لما توفره تقاريره من بيانات تسمح بتتبع تطور الأدوات التقنية داخل نظامه المعلوماتي.

وتهدف الدراسة إلى تحليل هذا التطور وبيان مدى توافر معايير التحول الرقمي عبر مراحله المختلفة اعتمادًا على المصادر الرسمية، من خلال الإجابة عن كيفية تجلّي هذه المعايير داخل النظام المعلوماتي للمصرف، بما يسهم في فهم أعمق لمسار التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. شبابحي سفيان وآخرون (2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في بنك الراجحي وبنك قطر الإسلامي، مع التركيز على مستوى تبنّي الحلول الرقمية والتحديات المرتبطة بها. واعتمدت على المنهج الوصفي– التحليلي، وأظهرت النتائج وجود تقدم ملحوظ في رقمنة العمليات المصرفية بما أسهم في تحسين كفاءة الأداء و تجربة العملاء. ورغم أهمية الدراسة، فإنها ركزت على نتائج التحول الرقمي وآثاره التشغيلية دون التعمق في تحليل مكونات النظام المعلوماتي أو تتبع تطور الأدوات التقنية بصورة مرحلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

2. الشتيوي(2024)

تناولت دراسة الشتيوي أثر التحول الرقمي على أداء المصارف الإسلامية الليبية، مع التركيز على مجالي المحاسبة والمراجعة، واعتمدت على المنهج الاستقرائي–التحليلي. وأظهرت النتائج أن التقنيات الرقمية أسهمت في تحسين كفاءة الأنظمة المحاسبية ودقة المعلومات المالية وجودة التقارير، مع التأكيد على أهمية تطوير البنية التحتية وتنمية الكفاءات البشرية.

وعلى الرغم من ذلك، ركزت الدراسة على الآثار الوظيفية للتحول الرقمي دون التعمق في تحليل البنية التقنية للنظام المعلوماتي أو تتبع تطور الأدوات الرقمية بصورة مرحلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

3. محمد، ط. ف(2023) .

تناولت دراسة محمد أثر تقنيات التحول الرقمي على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الليبية، مع التركيز على المحاسبة السحابية والبيانات الضخمة والأمن السيبراني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي – التحليلي، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لهذه التقنيات في تحسين كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وموثوقية المعلومات المالية.

ورغم أهمية الدراسة، فإنها ركزت على قياس الأثر الوظيفي للتقنيات الرقمية دون تحليل مستوى تكامل الأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي أو تتبع تطورها المرحلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال ربط الأدوات التقنية بمعايير التحول الرقمي عبر الزمن.

4. قاسم (2024)

تناولت دراسة قاسم واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي الليبي، مع التركيز على مستوى الخدمات الرقمية واستجابة العملاء لها في ظل الثقافة الرقمية السائدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي–التحليلي، وأظهرت النتائج أن المصارف الليبية ما تزال في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، مع محدودية في تنوع الخدمات الرقمية وضعف التفاعل معها، إضافة إلى ضرورة تطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز الوعي الرقمي. اهتمت هذه الدراسة بتشخيص مستوى النضج الرقمي، إلا أنها ركزت على الخدمات الرقمية ورضا العملاء دون تحليل مكونات النظام المعلوماتي أو تتبع تطور الأدوات التقنية داخله، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته بصورة تحليلية ومرحلية.

ثانياً: الدراسات الإجنبية

1. Papathomas, A. (2023)

تناولت دراسة Papathomas التحول الرقمي في المؤسسات المالية من منظور تطوري، مع التركيز على مراحل النضج الرقمي ومعايير قياسه وعلاقته بالأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت أن التحول الرقمي يمر بمراحل تبدأ بالتكيف مع التقنيات، ثم التوسع في استخدامها ، وصولًا إلى التحول الكامل في نماذج العمل.

قامت الدراسة بتأطير مراحل التحول الرقمي إلا انها تناولت الموضوع بصورة عامة. دون تحليل الأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي أو تتبع تطورها في بيئة مصرفية محددة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته بصورة تطبيقية ومرحلية .

2. Yasmina, L. (2023)

تناولت دراسة Yasmina أثر التحول الرقمي في البنوك التجارية وانعكاسه على إدارة علاقات العملاء، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية في تحسين جودة التفاعل وتطوير الخدمات ورفع مستوى الرضا والولاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي–التحليلي، وأظهرت نتائجها أن تبنّي الحلول الرقمية يسهم في تحسين كفاءة التواصل وتسريع تقديم الخدمات، مع ارتباط فاعلية إدارة العلاقات بدرجة تكامل الأنظمة الرقمية.

ركزت الدراسة على الأثر الخدمي للتحول الرقمي دون التعمق في تحليل البنية التقنية للنظام المعلوماتي أو تتبع تطور الأدوات الرقمية عبر الزمن، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

3. Boudaoud, B. (2023)

تناولت دراسة Boudaoud دور التحول الرقمي في تحسين أداء المصارف، من خلال التركيز على أثر التقنيات الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية وتطوير جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي–التحليلي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تسريع العمليات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، إلى جانب تعزيز مرونة البنوك واستجابتها للتغيرات، لكنها لم تهتم بتحليل النظام المعلوماتي أو تتبع التطور المرحلي للأدوات التقنية داخله، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل مكونات التحول الرقمي بصورة منهجية ومرحلية .

4. Mohamed, T. F. (2025)

تناولت دراسة **Mohamed** أثر تقنيات التحول الرقمي على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الليبية، مع التركيز على تطبيقات مثل المحاسبة السحابية والبيانات الضخمة والأمن السيبراني. واعتمدت الدراسة على المنهج–الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن هذه التقنيات تسهم في تحسين كفاءة نظم المعلومات المحاسبية من خلال رفع سرعة معالجة البيانات و تحسين دقتها وتعزيز موثوقية المخرجات، مع التأكيد على أهمية التوسع في الحلول السحابية وتطوير مستوى الأمن السيبراني. إلا أنها بقيت موجهة نحو قياس الأثر الوظيفي للتقنيات دون تحليل تكاملها داخل النظام المعلوماتي أو تتبع تطورها المرحلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل البنية التقنية للتحول الرقمي بصورة منهجية.

الفجوة البحثية

تشير الأدبيات السابقة إلى أن معظم الدراسات ركزت على قياس آثار التحول الرقمي في القطاع المصرفي من زوايا مختلفة منها الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة نظم المعلومات المحاسبية، إضافة إلى الجوانب التنظيمية والشرعية. وتعتمد هذه الدراسات في الغالب على مقاربات وصفية أو كمية تعكس النتائج النهائية للتحول الرقمي أكثر من اهتمامها ببنيته الداخلية. بينما لا يزال تحليل المسار التطوري التدريجي التحول الرقمي من داخل النظام المعلوماتي غير كافٍ في هذه الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بتتبع تطور الأدوات التقنية وتكاملها عبر الزمن داخل بيئة مصرفية محددة. كما تفتقر الدراسات إلى ربط هذا التطور بمعايير التحول الرقمي مثل درجة التكامل، ونطاق الاستخدام، ومستوى الترابط بين الأنظمة.

وعليه، تتحدد الفجوة البحثية في غياب دراسات تحليلية مرحلية تتناول تطور الأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي للمصارف الإسلامية وربطها بمعايير التحول الرقمي ربطًا متكاملًا. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوة من خلال تحليل التطور المرحلي للأدوات التقنية في بيت التمويل الكويتي خلال الفترة (2015–2024)، وربطه بمستوى توافر معايير التحول الرقمي.

مشكلة البحث

على الرغم من التوسع في تبنّي التقنيات الرقمية داخل المصارف الإسلامية، إلا أن تحليل التحول الرقمي ما يزال في الغالب يركز على وصف الخدمات الإلكترونية أو قياس آثارها على الأداء ورضا العملاء، دون

التعمق في فهمه كمســـار يتشـــكل داخل النظام المعلوماتي من خلال تطور الأدوات التقنية وتكاملها وأدوارها الوظيفية.

كما تشــير الدراســات في هذا المجال إلى هيمنة التركيز على الجوانب الإدارية والنتائج التطبيقية للتحول الرقمي، مقابل محدودية الدراسات التي تربط بين الأدوات التقنية الفعلية داخل النظام المعلوماتي ومعايير التحول الرقمي عبر الزمن، إضـــافة إلى غياب إطار منهجي يفســـر التطور المرحلي للنظم المعلوماتية بناءً على درجة تكامل هذه الأدوات.

وفي حالة بيت التمويل الكويتي، ورغم ما تشير إليه البيانات المنشورة من تطور في تبنّي التقنيات الرقمية خلال الفترة (2015–2024)، إلا أن هذا التطور لم يُحلل بصـــورة منهجية توضـــح كيفية تجلّي معايير التحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي أو تفسير مساره المرحلي.

وتبرز مشــكلة البحث في الحاجة إلى تحليل تطور الأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي وربطه بمعايير التحول الرقمي خلال الفترة (2015–2024)، بما يتيح تفسيرًا أدق لمسار التحول الرقمي داخل المصرف.

بناءً علي ما سبق، تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية: –

اولًا: التساؤل الرئيس: –

كيف يتجلى توافر معايير التحول الرقمي في النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي في ضوء التطور المرحلي للأدوات التقنية خلال الفترة (2015–2024)؟

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

1. ما هي معايير التحول الرقمي كما تطرحها أدبيات نظم وتكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي؟
2. كيف يُفسَّر التحول الرقمي بوصفه مسارًا تدريجيًا يرتبط بمستويات النضج الرقمي؟
3. ما هي النماذج أو الأطر النظرية التي يمكن الاســتناد إليها في تحليل مراحل التحول الرقمي وتفســيرها في السياق المصرفي؟
4. ما هي طبيعة الأدوات التقنية المستخدمة داخل النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي خلال فترة الدراسة، وكيف تطور استخدامها عبر المراحل الزمنية؟
5. كيف اتَّسع نطاق توظيف هذه الأدوات من تقديم الخدمات إلى دعم العمليات واتخاذ القرار؟
6. إلى أي مدى شـهدت الأنظمة الرقمية درجة أعلى من التكامل، وهل يمكن رصـد انتقال نحو بيئة تقنية أكثر ترابطًا؟
7. ما هو أثر تطور البنية التحتية التقنية في دعم توافر معايير التحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل توافر معايير التحول الرقمي في ضـوء التطور المرحلي للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي خلال الفترة (2015–2024)، وذلك من خلال:

1. توصيف الأدوات التقنية المستخدمة وتتبع تطورها عبر مراحل زمنية محددة.
2. بيان تطور نطاق توظيف هذه الأدوات من تقديم الخدمات إلى دعم العمليات واتخاذ القرار.
3. فحص درجة تكامل الأنظمة الرقمية ورصد التحول نحو بيئات أكثر ترابطًا.
4. تقويم دور البنية التحتية التقنية في دعم توافر معايير التحول الرقمي.
5. تحديد معايير التحول الرقمي كما تطرحها أدبيات نظم وتكنولوجيا المعلومات المصرفية.
6. تفسير التحول الرقمي بوصفه مسارًا تدريجيًا يرتبط بمستويات النضج الرقمي.
7. توظيف الأطر والنماذج النظرية ذات الصلة في قراءة نتائج التحليل التطبيقي.

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة من الجانب العلمي، في مساهمتها في تطوير الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في نظم وتكنولوجيا المعلومات المصـــرفية، من خلال تقديم معالجة تطبيقية تركز على تحليل تطور الأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي وربطها بمعايير التحول الرقمي. ويكمن ذلك في الانتقال من الدراســات التي تركز على الآثار الخارجية للتحول الرقمي إلى تحليل مرحلي يوضـــح طبيعة الأدوات التقنية، ونطاق اســـتخدامها، ودرجة تكاملها داخل النظام، بما يضيف بعدًا تحليليًا تطبيقيًا نادرَ الطرح في سياق المصارف الإسلامية.

أما أهميتها من الجانب التطبيقي، فتتمثل في توفير إطار تحليلي يمكن الاســـتفادة منه في تقييم مســـار التحول الرقمي داخل الأنظمة المعلوماتية للمصارف الإسلامية، من خلال تتبع تطور الأدوات التقنية عبر الزمن. ويســهم ذلك في دعم تحسـين تكامل الأنظمة الرقمية، وتوجيه قرارات التطوير التقني بما يعزز مسـتوى النضـج المؤسسي للتحول الرقمي داخل المصارف.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصـــر الحدود الموضـــوعية للبحث على تحليل توافر معايير التحول الرقمي في ضـــوء التطور المرحلي للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي، من خلال دراسة طبيعة الأدوات الرقمية المستخدمة، ونطاق استخدامها الوظيفي، ودرجة تكاملها، ودورها في العمليات المصرفية، وعلاقتها بمستوى التحول الرقمي.

ثانياً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للبحث في بيت التمويل الكويتي باعتباره حالة الدراسة التي تم اختيارها لتحليل مسار التحول الرقمي داخل نظامه المعلوماتي.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تغطي الحدود الزمنية للبحث الفترة الممتدة من عام 2015 إلى عام 2024، وهي الفترة التي شـــهدت تطورًا ملحوظًا في توظيف الأدوات التقنية والخدمات الرقمية داخل بيت التمويل الكويتي.

المصطلحات الإجرائية للبحث

التحول الرقمي(Digital Transformation)

نعني بالتحول الرقمي من الناحية الإجرائية في هذه الدراسة تتبع التطور التدريجي لتوظيف التقنيات الرقمية داخل النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي بما يؤدي إلى زيادة مستوى التكامل الرقمي وتوسيع نطاق استخدام التقنية في دعم العمليات المصرفية واتخاذ القرار (البوشوشة، 2024؛ الشتيوي، 2024؛ Deloitte, 2024) .

النظام المعلوماتي (Information System)

يقصد بالنظام المعلوماتي إجرائيًا مجموعة الأنظمة والتطبيقات والموارد التقنية والبشرية التي استخدمها بيت التمويل الكويتي لجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتبادلها وتوظيفها في تنفيذ العمليات المصرفية ودعم الإدارة واتخاذ القرار (محمد، 2023؛Hamed, 2024) .

الأدوات التقنية(Digital Tools)

نقصد بالأدوات التقنية إجرائيًا جميع التطبيقات والمنصات والخدمات الرقمية التي استخدمها بيت التمويل الكويتي خلال فترة الدراسة. (قاسم، 2020).

معايير التحول الرقمي(Digital Transformation Criteria)

يقصد بها إجرائيًا مجموعة المؤشرات والأبعاد المعتمدة لتقييم مستوى التحول الرقمي ودرجة النضج الرقمي داخل بيت التمويل الكويتي، وتشمل: نوع الأداة الرقمية، ونطاق الاستخدام الوظيفي، ودرجة التكامل بين الأنظمة الرقمية، وطبيعة البنية التحتية التقنية الداعمة (شبابحي وآخرون، 2024).

النضج الرقمي(Digital Maturity)

يعبر النضج الرقمي عن مستوى قدرة المؤسسة على توظيف التقنيات الرقمية بصورة متكاملة ومستدامة لدعم العمليات والابتكار واتخاذ القرار (الغزيوي، 2024؛Latinia, 2024). ومن الناحية الإجرائية في هذه الدراسة

نعني به مستوى التطور الذي يبلغه النظام المعلوماتي نتيجة تراكم وتكامل الأدوات الرقمية وتوسع استخدامها بما يمكن المؤسسة من الانتقال من رقمنه الخدمات إلى التحول الرقمي المؤسسي الشامل.

منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي–التحليلي، لملاءمته في تحليل توافر معايير التحول الرقمي من خلال تتبع التطور المرحلي للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي. كما تتبنى مدخل تحليل نظم المعلومات الذي ينظر إلى التحول الرقمي باعتباره مسارًا يعكس نضج النظام من خلال طبيعة الأدوات المستخدمة، ونطاق توظيفها، ودرجة تكاملها، والبنية التحتية الداعمة لها.

تم اختيار بيت التمويل الكويتي كحالة للدراسة، نظرًا لتوافر بيانات منشورة تغطي الفترة (2015–2024)، بما يسمح بتحليل تطور الأدوات التقنية بصورة مرحلية، في ظل التحولات المتسارعة في القطاع المصرفي خلال هذه الفترة.

تعتمد الدراسة على بيانات ثانوية تتمثل في التقارير السنوية المنشورة والأدبيات العلمية ذات الصلة، دون استخدام أدوات ميدانية مثل المقابلات أو الاستبيانات. كما تستخدم أسلوب تحليل المحتوى لتصنيف الأدوات التقنية وفق معايير تشمل نوع الأداة، نطاق الاستخدام، درجة التكامل، وطبيعة البنية التحتية.

ويتم تحليل البيانات من خلال منهج نوعي قائم على المقارنة عبر الزمن، بهدف ربط تطور الأدوات التقنية بالإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، بما يتيح تفسير مسار نضج النظام المعلوماتي خلال فترة الدراسة.

الإطار النظري

أولًا: التحول الرقمي في نظم المعلومات المصرفية الإسلامية

يقصد بالتحول الرقمي أنه عملية يتم من خلالها الانتقال التدريجي من نظم تعتمد على المعالجة التشغيلية التقليدية إلى نظم رقمية أكثر تكاملًا فيما بينها. حيث توظّف التقنيات الرقمية مثل المنصات الرقمية، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي في مختلف وظائف المصرف (Papathomas & Konteos, 2023).

وأما التحول الرقمي في المصارف الإسلامية فينظر اليه باعتباره امتدادًا لتطور نظم المعلومات المصرفية حيث تجاوز حدود أتمتة العمليات واستخدام التطبيقات المنفصلة، ليأخذ شكل توجهًا استراتيجيًا يهدف إلى إعادة تنظيم مكونات النظام المعلوماتي بما يدعم كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات، والمساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرار في إطار الالتزام بالضوابط الشرعية والتنظيمية (Papathomas & Konteos, 2023 ؛ Ningrum et al., 2023)

ويرتبط التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بمتطلبات إضافية تتعلق بمواءمة الأدوات التقنية مع طبيعة المنتجات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وبآليات الرقابة الشرعية، ومتطلبات الحوكمة والامتثال، وهو ما يضفي على مسار التحول الرقمي بعدًا تنظيميًا ووظيفيًا يتجاوز الجوانب التقنية البحتة (Al Qurtas, 2024; Cherni & Amar, 2024).

ثانيًا: مفهوم نظم المعلومات في المصارف الإسلامية

تُعرَّف نظم المعلومات في المصارف الإسلامية بوصفها منظومة متكاملة تضم الموارد التقنية والبشرية والإجرائية، وتُستخدم في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها وتداولها، بما يدعم تنفيذ العمليات المصرفية، وتقديم الخدمات المالية، وإعداد التقارير، وتعزيز عملية اتخاذ القرار، في إطار الالتزام بالضوابط الشرعية والتنظيمية (Ningrum et al., 2023 ; Al Qurtas, 2024).

تتكون النظم المعلوماتية المصرفية من عدة أنظمة فرعية تشمل معالجة العمليات، والمعلومات الإدارية، ودعم القرار، وإدارة المخاطر، وإدارة بيانات العملاء والقنوات الرقمية، وأمن المعلومات والامتثال، وتعمل هذه المكونات بشكل مترابط يحدد كفاءة النظام وقدرته على دعم وظائف المصرف. ويُعد تطور هذه النظم مؤشرًا مهمًا على مستوى نضج النظام المعلوماتي، إذ يعكس درجة تكامل مكوناته وقدرته على استيعاب التقنيات الحديثة وتوظيفها بفعالية داخل بيئة العمل المصرفي (Papathomas & Konteos, 2023 ; Al Qurtas, 2024).

ثالثًا: مراحل التحول الرقمي في نظم المعلومات بالمصارف الإسلامية

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي بوصف بأنه مسارًا تدريجيًا يمر بمراحل متتابعة تعكس مستويات مختلفة من نضج النظام المعلوماتي، ويمكن تلخيصها في ثلاث مراحل رئيسة (Papathomas & Konteos; , 2023) .

المرحلة الأولى: النظم الرقمية الأساسية

تتسم بالتركيز على أتمتة العمليات المصرفية والاعتماد على نظم تشغيلية تؤدي وظائف محددة بصورة منفصلة، بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء. ويكون دور الأدوات التقنية في هذه المرحلة دورًا محدودًا من حيث التفاعل والتكامل.

المرحلة الثانية: النظم الرقمية التفاعلية

تشهد توسعًا في استخدام القنوات الرقمية وتطوير الخدمات الإلكترونية، مع تحسن ملحوظ في تجربة العملاء، وبداية الربط بين الأنظمة التشغيلية ونظم المعلومات الإدارية. ويظهر في هذه المرحلة مستوى أولي من التكامل بين مكونات النظام المعلوماتي(Ningrum ; et al., 2023).

المرحلة الثالثة: النظم الرقمية المتكاملة

تمثل مستوى متقدمًا من النضج الرقمي، حيث تتكامل الأنظمة بصورة شاملة، ويتم توظيف تقنيات تحليل البيانات والأدوات الذكية في دعم القرار المؤسسي، مع الاعتماد على بنية تحتية مرنة تدعم التشغيل المتكامل للعمليات المصرفية. وتعكس هذه المرحلة انتقال النظام المعلوماتي إلى مستوى رقمي أكثر تطورًا (Papathomas & Konteos, 2023) .

رابعًا: الأطر العالمية المرجعية للتحول الرقمي(UNDP, TOGAF)

تُعد الأطر العالمية للتحول الرقمي مرجعًا أساسيًا لتقييم نضج وتطور التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، حيث يقدم إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nations Development Programme (UNDP) نموذجًا تنمويًا شاملًا ينظر إلى التحول الرقمي كأداة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات حيث يركز هذا الإطار على البنية التحتية الرقمية، والحوكمة، والبيانات، والابتكار ، وبناء القدرات ، والخدمات المتمحورة حول المستخدم (UNDP, 2022).

كما يعد إطار هندسة المؤسسات (The Open Group Architecture Framework) TOGAF من أهم الأطر العالمية لتنظيم البنية الرقمية للمؤسسات وذلك لأنه يوفر منهجية منظمة تُعرف باسم Architecture) (Development Method – ADM وتهدف هذه المنهجية إلى مواءمة استراتيجية المؤسسة مع مكوناتها التقنية والتنظيمية وذلك من خلال تحديد هندسة الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية بما يضمن التكامل، وتقليل الازدواجية، ورفع الكفاءة التشغيلية .(The Open Group, 2023) . ويعكس التكامل بين الإطارين البعد الشامل للتحول الرقمي، وذلك لإنه يجمع بين الرؤية التنموية والتخطيط التقني مما يوفر أساسًا تحليليًا لتقييم التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.

وبناءً عليه، تعتمد هذه الدراسة على توظيف هذا الإطار المرجعي في تحليل معايير التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي الإسلامي، مع التركيز على التطور المرحلي للأدوات التقنية المستخدمة في النظام المعلومات **بيت التمويل الكويتي** خلال الفترة (2015–2024). بهدف قياس مدى توافق التطور الفعلي في أدواته الرقمية مع معايير محددة خلال فترة الدراسة.

خامسًا: الأدوات التقنية ودورها في مراحل التحول الرقمي

تُعد الأدوات التقنية المكوّن التنفيذي للتحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي، إذ يعكس نوعها ومستوى توظيفها درجة النضج الرقمي للمصرف. وترتبط هذه الأدوات بمراحل التحول الرقمي، حيث تتطور من نظم تشغيلية بسيطة إلى أنظمة أكثر تكاملًا وتفاعلية، وصولًا إلى تطبيقات متقدمة تعتمد على تحليل البيانات ودعم القرار بشكل ذكي (Papathomas & Konteos, 2023) .

وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية من الأدوات التقنية. يتمثل النمط الأول في الأدوات الأساسية التي تركز على معالجة العمليات وتخزين البيانات ضمن بيئة تشغيلية محدودة التكامل. أما النمط الثاني فيشمل الأدوات التفاعلية التي تدعم القنوات الرقمية وتحسن التواصل مع العملاء مع مستوى تكامل جزئي

بين مكونات النظام. في حين يتمثل النمط الثالث في الأدوات المتقدمة التي تعتمد على تحليل البيانات والتقنيات الذكية، بما يعزز التكامل الشـــامل ويدعم اتخاذ القرار. ويعكس الانتقال بين هذه الأنماط تطورًا تدريجيًا في بنية النظام المعلوماتي، يتمثل في زيادة مستوى التكامل، واتساع نطاق الاستخدام الوظيفي، وتعزيز قدرة النظام على دعم العمليات ، ما يشير إلى ارتفاع مستوى النضج الرقمي داخل المصرف (Ningrum et al., 2023).

سادسًا: معايير التحول الرقمي في نظم المعلومات المصرفية

تعتمد الدراسة على مجموعة من المعايير التحليلية التي تُستخدم لتفسير مستوى التحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي، وذلك من خلال ربط خصائص الأدوات التقنية بطبيعة توظيفها داخل المصرف. وتستند هذه المعايير إلى ما طرحته الأدبيات المعاصرة في مجال التحول الرقمي ونظم المعلومات المصرفية (Papathomas & Konteos, 2023 ; Al Qurtas, 2024) .

ويتمثل **المعيار الأول** في **طبيعة الأدوات الرقمية المستخدمة**، حيث يعكس الانتقال من الأدوات التشغيلية الأساسية إلى الأدوات التفاعلية ثم إلى الأدوات الذكية مستوى تطور النظام المعلوماتي، من حيث قدرته على استيعاب التقنيات الحديثة وتوظيفها.

أما **المعيار الثاني** فيتعلق **بنطاق الاستخدام الوظيفي**، ويُقصد به مدى امتداد توظيف الأدوات الرقمية داخل المصرف، بدءًا من دعم العمليات التشغيلية، مرورًا بتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وصولًا إلى دعم القرار المؤسسي، وهو ما يعكس اتساع دور النظام المعلوماتي داخل المؤسسة (Ningrum et al., 2023) .

ويرتبط **المعيار الثالث بدرجة التكامل بين الأنظمة الرقمية**، حيث يتدرج من بيئة تشـــغيلية تعتمد على أنظمة منفصلة، إلى أنظمة مترابطة، ثم إلى منصات رقمية متكاملة، بما يعكس مستوى التنسيق والتكامل بين مكونات النظام المعلوماتي (Papathomas & Konteos, 2023) .

في حين يتمثل **المعيار الرابع** في **طبيعة البنية التحتية التقنية الداعمة**، والتي تتطور من أنظمة تقليدية إلى بيئات أكثر مرونة تعتمد على الحلول الحديثة، بما في ذلك التقنيات الســـحابية والأدوات التحليلية، وهو ما يهيئ بيئة مناسبة لتبني تطبيقات رقمية أكثر تقدمًا.(Velmie, 2025)

وتُســـتخدم هذه المعايير مجتمعة كإطار تحليلي لتتبع التطور المرحلي للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي، وربط هذا التطور بمستوى التحول الرقمي، بما يسمح بتفسير مسار النضج الرقمي للمصرف محل الدراسة.(Papathomas & Konteos, 2023 ; Al Qurtas, 2024) .

الدراسة التطبيقية

بعد استعراض الإطار النظري المرتبط بالتحول الرقمي ومعاييره في نظم المعلومات، تنتقل الدراسة إلى الجانب التطبيقي من خلال تحليل تجربة بيت التمويل الكويتي(Kuwait Finance House – KFH) .

أولاً: نبذة عن بيت التمويل الكويتي

يُعد بيت التمويل الكويتي (Kuwait Finance House – KFH) أحد أبرز المصـــارف الإســـلامية في دولة الكويت، والعالم الإسلامي حيث تأسس عام 1977 كأول بنك إسلامي في الكويت. يسعى المصرف جاهداً لتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية والاستثمارية والتمويلية وفق صيغ تتوافق مع احكام الشريعة الإسلامية. هذا وقد شـهد المصـرف خلال السـنوات الأخيرة توسـعًا ملحوظًا في تبني التقنيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية التقنية والخدمات المصـــرفية الإلكترونية بما تدعم التوجه نحو التحول الرقمي وتعزيز كفاءة العمليات التشـــغيلية والخدمات المقدمة للعملاء (التقرير السنوي لبيت التمويل الكويتي، 2024) .

ثانيًا : الأساس المنهجي لتصنيف الأدوات الرقمية وفق معايير التحول الرقمي

اعتمدت الدراســة في تصــنيف الأدوات الرقمية المســتخدمة في بيت التمويل الكويتي على مدخل تحليلي معياري يربط بين الخصـائص التقنية والوظيفية للأداة كما تعكسـها التقارير السـنوية والمصـادر الرسـمية، وبين الأطر النظرية للتحول الرقمي ونماذج النضج الرقمي في القطاع المصرفي

(Papathomas & Konteos, 2023; Latinia, 2024).

1. تصنيف الأداة الرقمية وفق معيار نوع الأداة الرقمية

يتم تحديد نوع الأداة الرقمية بشكل إجرائي وفق ثلاثة مستويات رئيسية، بناءً على طبيعة دورها داخل النظام المعلوماتي. فإذا اقتصـر دور الأداة على تقديم الخدمة بصـيغة رقمية دون تغيير جوهري في طريقة تنفيذ العملية، تُصـــنَّف **كأداة رقمية أســـاســـية**، بما يعكس مســـتوى محدودًا من التحول. أما إذا أتاحت الأداة تنفيذ العمليات المصـرفية بشـكل مباشـر مع تفاعل واضـح مع المسـتخدم وتعدد في الوظائف، فتُصـنَّف **كأداة رقمية تفاعلية**، لارتباطها بتوسـيع نطاق الاسـتخدام داخل الأنشـطة التشـغيلية. في حين تُصـنَّف الأدوات التي تعتمد على تحليل البيانات أو الأتمتة أو تحقق مســـتوى مرتفعًا من التكامل بين الأنظمة ضـــمن **الأدوات الرقمية الذكية المتقدمة**، نظرًا لإسهامها في دعم القرار ورفع كفاءة النظام ، مما يعكس مستوى متقدمًا من النضج الرقمي .

(Digital Leadership, 2024 ; Evolved Metrics, 2020; Deloitte, 2024)

2. تصنيف الأداة وفق نطاق الاستخدام الوظيفي

تم تحديد نطاق الاستخدام الوظيفي للأداة الرقمية في بيت التمويل الكويتي بالاستناد إلى طبيعة الدور الذي تؤديه فعليًا داخل النظام المعلوماتي، وذلك من خلال ربط وظائفها التطبيقية بأبعاد الاســـتخدام المعتمدة في أدبيات نظم المعلومات المصرفية . (Papathomas & Konteos, 2023; Deloitte, 2024)

ويعتمد هذا التصـــنيف على ثلاثة مســـتويات وظيفية، فإذا اقتصـــر دور الأداة على عرض المعلومات والاستعلام تُصنَّف ضمن **الخدمات المعلوماتية**، أما إذا أتاحت تنفيذ المعاملات المصرفية مباشرة فتُصنَّف ضمن **تنفيذ العمليات المصرفية**. وفي حال أسـهمت في تحليل البيانات أو دعم التخطيط واتخاذ القرار فتُصـنَّف ضـمن

دعم القرار المؤسسي، بما يعكس مستوى متقدم من توظيف الأدوات الرقمية داخل النظام المعلوماتي (Digital Leadership, 2024; Latinia,2024) .

وبناءً على هذا المعيار تم تصنيف كل أداة رقمية في الجانب التطبيقي وفق نطاق استخدامها الفعلي، بما يسمح بربط الدور الوظيفي للأداة بمستوى تطور التحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي.

3. تصنيف الأداة وفق درجة التكامل بين الأنظمة الرقمية

اعتمد تصنيف درجة التكامل على مستوى ارتباط الأداة بالأنظمة الخلفية والقنوات الأخرى، بما يتماشى مع مؤشرات التكامل بين الأنظمة في أطر النضج الرقمي (Latinia, 2024; Perimattic, 2026) .

وتصنف الأداة الرقمية وفق أطر النضج الرقمي كأنظمة **منفصلة** إذا عملت بصورة مستقلة دون ربط شامل . كما تُصنَّف **كأنظمة مترابطة جزئيًا** إذا وُجد تكامل وظيفي محدود . و تُصنَّف الأداة الرقمية **كمنصة رقمية متكاملة** إذا شكّلت جزءًا من منظومة رقمية موحدة (Latinia, 2024; Digital Leadership, 2024).

وبناءً على هذا المعيار، تم تصنيف كل أداة رقمية وفق نطاق استخدامها الفعلي، وذلك من خلال ربط الدور الوظيفي للأداة بمستوى تطور التحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي.

4. تصنيف الأداة وفق دورها في العمليات المصرفية

تم تحديد دور الأداة الرقمية في بيت التمويل الكويتي بالاستناد إلى موقعها ضمن العمليات المصرفية ومدى تأثيرها في تنفيذها وتوجيهها، وفق أبعاد توظيف الأدوات الرقمية في نظم المعلومات المصرفية . (Papathomas & Konteos, 2023; Deloitte, 2024)

ويعتمد التصنيف على ثلاثة أدوار رئيسية، فإذا اقتصر دور الأداة على دعم العمليات دون أن تكون جزءًا مباشرًا منها، تُصنَّف ضمن **الدور الداعم**. أما إذا أصبحت جزءًا أساسيًا في تنفيذ العمليات والمعاملات اليومية، فتُصنَّف ضمن **الدور التشغيلي**. وفي حال أسهمت الأداة في إعادة تصميم العمليات أو دعم التوجهات المؤسسية واتخاذ القرار، فتُصنَّف ضمن **الدور الاستراتيجي**، بما يعكس مستوى متقدمًا من التحول المؤسسي الرقمي (Latinia, 2024; Digital Leadership, 2024) .

وبناءً على هذا المعيار، تم تحديد الدور الفعلي لكل أداة رقمية وفق تأثيرها داخل النظام المعلوماتي، بما يتيح ربط طبيعة هذا الدور بمستوى تطور التحول الرقمي في المصرف محل الدراسة.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة :-

يتناول هذا القسم تحليل نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بمراحل التحول الرقمي في النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي خلال الفترة (2015–2024)، استنادًا إلى الجداول التحليلية والمعايير المعتمدة، وفيما يلي بيان لهذه المراحل

أولا : مرحلة الرقمنة الأساسية(2015–2017)

تم تصنيف الأدوات الرقمية الواردة في هذا الجدول وفق المعايير الإجرائية المحددة في الإطار النظري للدراسة، والتي تعتمد على طبيعة الأداة، ونطاق استخدامها، ودرجة تكاملها، ودورها في العمليات المصرفية.

ر.م	اسم الأداة الرقمية	رمز الأداة الرقمية	طبيعة التقنية	السنة	نوع الأداة الرقمية	نطاق الاستخدام الوظيفي	درجة التكامل بين الأنظمة	دور الأداة في العمليات
.1	الخدمات المصرفية عبر الإنترنت	Internet Banking	قناة مصرفية رقمية	2015	أداة أساسية (رقمنة خدمة)	معلومات + عمليات بسيطة (استعلام/تحويل محدود)	منفصل (نظام مستقل)	دور داعم (خدمة مساندة)
.2	تطبيق بيت التمويل الكويتي للهاتف(الإصدار الأول)	KFH Mobile Banking (v1)	تطبيق مصرفي رقمي	2015	أداة أساسية (قناة رقمية)	معلومات + عمليات بسيطة (استعلام/تحويل محدود)	منفصل (نظام مستقل)	دور داعم (واجهة استخدام)
.3	الاستعلام عن الأرصدة إلكترونيًا	Balance Inquiry Services	خدمة مصرفية رقمية	2015	أداة أساسية (عرض بيانات)	معلومات فقط(استعلام)	منفصل (نظام مستقل)	دور داعم (خدمة معلومات)

.4	التحويلات المحلية	Local Transfers	خدمة تحويلات إلكترونية	2016	أداة أساسية (تنفيذ مباشر)	تنفيذ عمليات مصرفية (تحويل مالي)	منفصل (ربط محدود)	دور تشغيلي (تنفيذ جزئي)
.5	دفع الفواتير إلكترونيًا	Electronic Bill Payment	خدمة مدفوعات إلكترونية	2016	أداة أساسية(رقمنة خدمة)	تنفيذ عمليات مصرفية(دفع مباشر)	مترابطة جزئيًا (ربط خارجي)	دور شغيلي (تنفيذ يومي)
.6	إشعارات العمليات المصرفية	SMS / Email Notifications	خدمة إشعارات رقمية	2016	أداة أساسية (تنبيه رقمي)	خدمات فقط (إشعارات)	منفصل (قناة مستقلة)	دور داعم (تنبيه المستخدم)
.7	إدارة الحسابات إلكترونيًا	Online Account Management	خدمة إدارة حسابات رقمية	2017	أداة أساسية (إدارة رقمية)	تنفيذ عمليات مصرفية(إدارة حساب)	مترابطة جزئيًا (ربط داخلي)	دور تشغيلي (تشغيل أساسي)

الجدول (1) : ربط الأدوات الرقمية للمرحلة الأولى بمعايير التحول الرقمي – المصدر : من إعداد الباحث

تحليل نتائج المرحلة الأولى

تعكس نتائج الفترة (2015–2017) مرحلة أولية في مسار التحول الرقمي داخل بيت التمويل الكويتي، حيث اتجه البنك إلى إتاحة عدد من الخدمات عبر قنوات إلكترونية دون أن يصاحب ذلك تغيير جوهري في بنية العمليات المصرفية. ويظهر من طبيعة الأدوات المستخدمة أنها تندرج ضمن المستوى الأساسي، إذ انحصر دورها في نقل الخدمات التقليدية إلى بيئة رقمية مع قدر محدود من التنفيذ المباشر للعمليات.

ومن حيث الاستخدام الوظيفي، تركزت التطبيقات على تقديم المعلومات وتنفيذ معاملات بسيطة، مثل الاستعلام والتحويلات المحلية، دون توظيف واضح لأدوات تحليلية أو وظائف داعمة للقرار. كما يتضح أن درجة التكامل بين الأنظمة ظلت محدودة، حيث عملت معظم الأدوات بصورة مستقلة أو ضمن ارتباط جزئي، الأمر الذي حدّ من تكوين بيئة رقمية موحدة.

أما من ناحية الدور داخل العمليات، فقد اتسمت الأدوات بطابع داعم في أغلبها، مع بروز دور تشغيلي محدود في بعض التطبيقات المرتبطة بتنفيذ المعاملات. ويشير ذلك إلى أن النظام المعلوماتي في هذه المرحلة كان يؤدي وظيفة مساندة للعمليات التقليدية أكثر من كونه موجهًا لها. وبوجه عام، تمثل هذه المرحلة نقطة انطلاق تأسيسية، تم من خلالها وضع حجر الأساس للبنية الأولية التقنية التي مهدت للتوسع و التكامل نحو مستويات أعلى من النضج الرقمي.

ثانيا : مرحلة التوسّع والتكامل الوظيفي(2018 –2020)

ر.م	اسم الأداة الرقمية	رمز الأداة الرقمية	طبيعة التقنية	السنة	نوع الأداة الرقمية	نطاق الاستخدام الوظيفي	درجة التكامل بين الأنظمة	دور الأداة في العمليات
.1	تطبيق بيت التمويل الكويتي – إصدار مطوّر	KFH Mobile Banking (Enhanced Version)	تطبيق مصرفي رقمي	2018	أداة تفاعلية (تحسين القناة)	تنفيذ عمليات (خدمات متقدمة)	تكامل جزئي (ربط خلفي)	تشغيلي (تنفيذ مباشر)
.2	فتح الحسابات رقميًا	Digital Account Opening	خدمة مصرفية رقمية	2018	أداة تفاعلية (رقمنة الإجراء)	تنفيذ عمليات (فتح حساب)	تكامل جزئي (ربط الأنظمة)	تشغيلي (تشغيل كامل)
.3	إدارة البطاقات إلكترونيًا	Digital Card Management	خدمة إدارة البطاقات الرقمية	2019	أداة تفاعلية (إدارة رقمية)	تنفيذ عمليات (إدارة بطاقات)	تكامل جزئي (ربط داخلي)	تشغيلي (خدمة مستمرة)

.4	تحديث بيانات العملاء إلكترونيًا	e-KYC / Digital Profile Update	نظام التحقق الرقمي من هوية العملاء	2019	أداة تفاعلية (تحقق رقمي)	تنفيذ عمليات (تحديث بيانات)	تكامل جزئي (ربط قواعد البيانات)	تشغيلي (امتثال رقمي)
.5	خدمات التحويلات الدولية الرقمية	Digital International Transfers	خدمة تحويلات إلكترونية	2019	أداة تفاعلية (تحويل رقمي)	تنفيذ عمليات (تحويل دولي)	تكامل جزئي (ربط خارجي)	تشغيلي (تنفيذ مالي)
.6	خدمات الدعم غير الحضوري	Remote Customer Support	خدمة دعم عملاء رقمية	2020	أداة تفاعلية (خدمة عن بعد)	معلومات + عمليات (دعم/تنفيذ)	تكامل جزئي (قنوات متعددة)	داعم/تشغيلي (خدمة مباشرة)
.7	التوسع في القنوات الرقمية خلال جائحة كوفيد-19	Pandemic Digital Services Expansion	قناة مصرفية رقمية	2020	أداة تفاعلية (توسيع خدمات)	تنفيذ عمليات (استمرارية الخدمة)	تكامل جزئي (تكامل قنوات)	تشغيلي (تشغيل مكثف)

الجدول (2) : ربط الأدوات الرقمية للمرحلة الثانية بمعايير التحول الرقمي – المصدر : من إعداد الباحث

تحليل نتائج المرحلة الثانية

تشير نتائج هذه المرحلة (2018–2020) إلى انتقال النظام المعلوماتي نحو توسيع الاستخدام التشغيلي للأدوات الرقمية، من خلال الاعتماد على أدوات تفاعلية مكّنت من تنفيذ طيف أوسع من العمليات المصرفية عبر القنوات الرقمية. كما يظهر تحسنٌ نسبيٌّ في درجة التكامل من خلال الربط الجزئي بين الأنظمة الخلفية والقنوات الرقمية، الأمر الذي أسهم في تقليل

الاعتماد على الإجراءات التقليدية وتعزيز استمرارية تقديم الخدمات. وتعكس هذه المرحلة تطورًا وظيفيًا يمهد للانتقال من التشغيل الرقمي إلى توظيف أكثر تكاملًا للأدوات الرقمية في بيئة النظام المعلوماتي.

المرحلة الثالثة (2021–2022): مرحلة النضج الرقمي والخدمات الذكية

ر.م	اسم الأداة الرقمية	رمز الأداة الرقمية	طبيعة الأداة الرقمية	السنة	نوع الأداة الرقمية	نطاق الاستخدام الوظيفي	درجة التكامل بين الأنظمة	دور الأداة في العمليات
.1	منصة الخدمات الرقمية المتكاملة للأفراد	Digital Retail Platform	منصة رقمية تفاعلية متكاملة	2021	أداة ذكية (منصة موحدة)	عمليات + تجربة (خدمات متكاملة)	منصات مترابطة (تكامل قنوات)	تشغيلي/استراتيجي (تشغيل + توجيه)
.2	خدمات شراء واستثمار الذهب رقميًا	Digital Gold Trading Services	خدمة رقمية تشغيلية/معاملاتية	2021	أداة ذكية (استثمار رقمي)	عمليات + قرار فردي (تداول/اختيار)	منصات مترابطة (ربط خدمات)	تشغيلي (تنفيذ استثماري)
.3	الخدمات غير الحضورية المتكاملة	End-to-End Digital Services	منصة رقمية متكاملة شاملة	2021	أداة ذكية (خدمة شاملة)	تنفيذ كامل (End-to-End)	منصات مترابطة (تكامل شامل)	تشغيلي (تشغيل رقمي كامل)
.4	توسيع الأتمتة الرقمية للعمليات	Process Automation (RPA)	أداة رقمية ذكية (أتمتة العمليات)	2022	أداة ذكية (أتمتة ذكية)	عمليات + قرار (تنفيذ/تحسين)	منصات مترابطة (ربط داخلي)	استراتيجي (تحسين الكفاءة)
.5	تحليل بيانات العملاء	Customer Data Analytics	أداة تحليل بيانات ودعم قرار	2022	أداة ذكية (تحليل بيانات)	دعم قرار (تحليل سلوكي)	منصات متكاملة (تكامل بيانات)	استراتيجي (توجيه القرار)

6.	تعزيز أنظمة الأمن السيبراني الذكية	Advanced Cybersecurity Solutions	أداة رقمية أمنية ذكية	2022	أداة ذكية (حماية ذكية)	حماية + قرار (كشف /استجابة)	منصات متكاملة (أمن شامل)	استراتيجي (حماية مستمرة)

جدول (3) : ربط الأدوات الرقمية للمرحلة الثالثة بمعايير التحول الرقمي– المصدر : من إعداد الباحث

تحليل نتائج المرحلة الثالثة

تُظهر هذه المرحلة (2021–2022) انتقال النظام المعلوماتي إلى مستوى متقدم من النضج الرقمي، من خلال توظيف أدوات ذكية قائمة على التحليل والأتمتة. وقد اتسع نطاق الاستخدام ليشمل دعم القرار إلى جانب تنفيذ العمليات، مع ظهور منصات رقمية مترابطة تعزز تكامل البيانات بين الوحدات المختلفة. ويعكس ذلك تحول دور النظام المعلوماتي من دعم تشغيلي إلى دور استراتيجي يسهم في تحسين الكفاءة وخلق قيمة مضافة. وتمثل هذه المرحلة نقطة التحول نحو النضج الرقمي الفعلي، بما يتوافق مع نماذج النضج الرقمي في الأدبيات المصرفية.

المرحلة الرابعة (2023–2024): التحول الرقمي المؤسسي الشامل

ر.م	**اسم الأداة الرقمية**	**رمز الأداة الرقمية**	طبيعة الأداة الرقمية	**السنة**	**نوع الأداة الرقمية**	**نطاق الاستخدام الوظيفي**	**درجة التكامل بين الأنظمة**	**دور الأداة في العمليات**
1.	منصة الشركات الرقمية المتكاملة	KFH eCorp Platform	منصة رقمية تفاعلية متكاملة	2023	أداة ذكية (منصة مؤسسية)	عمليات + قرار (خدمات شركات)	منصات متكاملة (تكامل شامل)	استراتيجي (إدارة مؤسسية)
2.	المنصات الرقمية المتكاملة للأعمال	Integrated Business	منصة رقمية مؤسسية متكاملة	2023	أداة ذكية (بيئة أعمال)	عمليات مؤسسية (تشغيل متكامل)	منصات متكاملة (ربط الأنظمة)	استراتيجي (تشغيل مؤسسي)

		Digital Platforms						
3.	تكامل الأنظمة مع الجهات الحكومية	Government Systems Integration	تكامل أنظمة وربط مؤسسي (Interoperability)	2023	أداة ذكية (تكامل خارجي)	عمليات + امتثال (ربط حكومي)	منصات متكاملة (تكامل خارجي)	استراتيجي (امتثال رقمي)
4.	التحليلات المتقدمة للبيانات المؤسسية	Advanced Enterprise Analytics	أداة تحليل بيانات ودعم قرار	2024	أداة ذكية (تحليل متقدم)	دعم قرار (تحليل شامل)	منصات متكاملة (تكامل بيانات)	استراتيجي (توجيه القرار)
5.	البنية التحتية السحابية والتحليلية	Cloud & Data Infrastructure	بنية تحتية رقمية داعمة للنظام	2024	أداة ذكية (بنية رقمية)	عمليات + قرار (تشغيل/تحليل)	منصات متكاملة (بنية موحدة)	استراتيجي (تمكين رقمي)
6.	الأمن السيبراني المؤسسي المتقدم	Enterprise Cybersecurity Solutions	أداة أمن معلومات وحماية رقمية متقدمة	2024	أداة ذكية (أمن متقدم)	حماية + قرار (رصد/استجابة)	منصات متكاملة (أمن شامل)	استراتيجي (حماية مؤسسية)

الجدول (4) : ربط الأدوات الرقمية للمرحلة الرابعة بمعايير التحول الرقمي –المصدر : من إعداد الباحث

تحليل نتائج المرحلة الرابعة

تشير نتائج هذه المرحلة (2023–2024) إلى تحقق مستوى متقدم من التحول الرقمي المؤسسي، من خلال اعتماد منصات رقمية متكاملة تدعم ترابط العمليات والبيانات داخل المصرف ومع الجهات الخارجية. كما اتسع نطاق الاستخدام ليشمل دعم القرار الاستراتيجي والحوكمة الرقمية، إلى جانب التشغيل اليومي. ويعكس هذا المستوى من التكامل والبنية التقنية انتقال النظام المعلوماتي إلى دور محوري في تشكيل النموذج التشغيلي للمصرف وتعزيز قدرته التنافسية.

معيار المقارنة	المرحلة الأولى : الرقمنة الأساسية2015–2017	المرحلة الثانية : التوسع والتكامل الوظيفي2018–2020	المرحلة الثالثة: النضج الرقمي والخدمات الذكية2021–2022	المرحلة الرابعة : التحول الرقمي المؤسسي الشامل2023–2024
طبيعة المرحلة	رقمنة الخدمات	توسع رقمي وظيفي	نضج رقمي ذكي	تحول رقمي مؤسسي
نوع الأدوات الرقمية	أساسية	تفاعلية	ذكية متقدمة	ذكية متكاملة
نطاق الاستخدام الوظيفي	معلومات + تنفيذ بسيط	تنفيذ موسع	تنفيذ + دعم قرار	دعم قرار مؤسسي
درجة التكامل بين الأنظمة	منفصل	تكامل جزئي	منصات مترابطة	منصات متكاملة
دور الأدوات الرقمية	داعم	تشغيلي	تشغيلي/استراتيجي	استراتيجي
محور التركيز التقني	إتاحة القنوات	تجربة المستخدم	البيانات والأتمتة	الحوكمة والتكامل
نطاق المستفيدين	أفراد	أفراد (موسع)	أفراد بخدمات ذكية	أفراد + شركات
أمثلة على الأدوات الرقمية	Internet Banking	Mobile Banking / e-Accounts	Data Analytics / Digital Gold	eCorp / Gov Integration
الأساس النظري	رقمنة أولية	تكامل وظيفي	نضج رقمي	تحول مؤسسي

الجدول(5) : المقارنة النهائية لمراحل التحول الرقمي في بيت التمويل الكويتي(2015–2024) – المصدر : من أعداد الباحث

تحليل نتائج الجدول (5)

يوضح الجدول وجود مسارٍ تدريجيٍ للتحول الرقمي يبدأ برقمنة الخدمات الأساسية، ثم التوسع الوظيفي، وصولًا إلى النضج الرقمي والتحول المؤسسي الشامل. مع وجود تطور في نوع الأدوات الرقمية واتساع نطاق استخدامها وارتفاع مستوى تكاملها، مما أدى إلى انتقال دور النظام المعلوماتي من الدعم التشغيلي إلى دعم القرار الاستراتيجي. ويرجع التمييز بين المراحل إلى خصائص الأدوات الرقمية ودرجة تكاملها ودورها الوظيفي، وليس إلى البعد الزمني فقط.

مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مسار التحول الرقمي في بيت التمويل الكويتي اتخذ طابعًا تدريجيًا ومتراكمًا، حيث بدأ برقمنة الخدمات الأساسية ثم اتجه نحو التكامل المؤسسي ودعم القرار الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Papathomas (2023) التي أوضحت أن التحول الرقمي في المؤسسات المالية يمر بمراحل متتابعة ترتبط بمستويات النضج الرقمي، كما تتوافق مع دراسة شبابحي وآخرون (2024) التي أشارت إلى أن توسع الحلول الرقمية يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتجربة العملاء في المصارف الإسلامية.

كما بينت النتائج تطور نطاق توظيف الأدوات التقنية من تقديم المعلومات وتنفيذ المعاملات البسيطة إلى دعم العمليات المصرفية المعقدة ثم دعم القرار المؤسسي والأتمتة الذكية. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة محمد (2023) ودراسة Mohamed (2025) بشأن أثر التقنيات الرقمية في تعزيز فاعلية نظم المعلومات، إلا أن الدراسة الحالية توسعت في تحليل تطور هذه الأدوات داخل النظام المعلوماتي عبر مراحل زمنية متتابعة، وهو ما يمثل جانبًا لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة تفصيلية.

وأظهرت الدراسة أيضًا تزايد درجة تكامل الأنظمة الرقمية وتحسن البنية التحتية التقنية، وهو ما ينسجم مع نتائج الشتيوي (2024) و Boudaoud (2023) التي أكدت على أهمية البنية التحتية والتكامل التقني في تحسين الكفاءة المصرفية وجودة الخدمات. غير أن الدراسة الحالية أضافت بعدًا تحليليًا جديدًا من خلال ربط درجة التكامل والبنية التحتية بمعايير التحول الرقمي ومستويات النضج الرقمي داخل نظام معلومات مصرفي محدد.

وتؤكد هذه النتائج تحقق أهداف الدراسة المتمثلة في توصيف الأدوات التقنية وتتبع تطورها، وبيان اتساع نطاق استخدامها، وفحص تكامل الأنظمة الرقمية، وتقويم دور البنية التحتية في دعم التحول الرقمي. كما دعمت النتائج تفسير التحول الرقمي بوصفه مسارًا تدريجيًا للنضج الرقمي، بما يتفق مع الأطر النظرية المستخدمة في الدراسة.

الأثر المحلي والعالمي للدراسة

تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار تحليلي يمكن الاستفادة منه على المستوى المحلي في تقييم مسارات التحول الرقمي داخل المصارف الإسلامية، وبشكل خاص في البيئات المصرفية التي ما تزال في مراحل متفاوتة من التحول الرقمي، كما هو الحال في البيئة التي تعمل في إطارها المصارف الإسلامية الليبية.

كما توفر هذه الدراسة مؤشرات عملية تساعد المؤسسات المالية الليبية ومتخذي القرار في فهم العلاقة بين تطور الأدوات التقنية ومستويات النضج الرقمي، بما يدعم تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بصورة أكثر فاعلية.

وتقدم الدراسة على المستوى الإقليمي والعالمي نموذجًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في تتبع التطور المرحلي للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي وربطها بمعايير التحول الرقمي، كما يمكن الاستفادة من هذا النموذج في الدراسات المقارنة بين المصارف الإسلامية والمؤسسات المالية المختلفة.

كما تسهم الدراسة في دعم الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي من منظور نظم المعلومات من خلال تركيزها على تطور الأدوات التقنية ودرجة تكاملها، مما يعزز دورها في التحول الرقمي المؤسسي الشامل.

رابعًا: نتائج الدراسة

أولًا: نتائج مرتبطة بالتساؤل الرئيسي

أظهرت نتائج الدراسة كما هو موضح في الجدول (5) أن معايير التحول الرقمي تجلّت بصورة تدريجية وتراكمية داخل النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي خلال الفترة(2024–2015) ، حيث ارتبط توافر هذه المعايير ارتباطًا مباشرًا بالتطور المرحلي للأدوات التقنية المستخدمة وليس بالبعد الزمني وحده. وقد انتقل النظام المعلوماتي من **مرحلة رقمنة الخدمات الأساسية** إلى **مرحلة التحول الرقمي المؤسسي الشامل**، بما يعكس وجود مسارٍ واضحٍ للنضج الرقمي وفق المعايير المعتمدة في الدراسة.

ثانيًا: نتائج التساؤلات التطبيقية

1. فيما يتعلق بنوع الأدوات التقنية وتطورها المرحلي

بيّنت نتائج الدراسة أن الأدوات التقنية المستخدمة تطورت من أدوات رقمية أساسية تركز على رقمنة الخدمات التقليدية في المرحلة الأولى كما هو موضح في الجدول (1)، إلى أدوات تفاعلية في المرحلة الثانية كما هو موضح في الجدول (2)، ثم إلى أدوات ذكية تحليلية في المرحلة الثالثة كما هو موضح في الجدول (3) ، وصولًا إلى أدوات رقمية مؤسسية متكاملة في المرحلة الرابعة كما هو موضح في الجدول (4). ويعكس هذا التطور تدرجًا واضحًا في توافر معيار نوع الأداة الرقمية بما يتوافق مع نماذج النضج الرقمي لنظم المعلومات المصرفية.

2. فيما يتعلق بنطاق الاستخدام الوظيفي للأدوات التقنية

أظهرت الدراســة انتقال **نطاق الاســتخدام الوظيفي** للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي من **دعم الخدمات المعلوماتية وتنفيذ العمليات الأساسية، كما في الجدول (1)** ، إلى **دعم العمليات المصرفية المعقدة، كما هو موضـح في الجدول (2)** ، ثم **إلى دعم القرار المؤسـسـي والأتمتة الذكية، كما هو مبين في الجدولين (3، 4)** ويؤكد ذلك تطور دور النظام المعلوماتي من أداة تشغيلية مساندة إلى عنصر فاعل في تحسين الكفاءة المؤسسية ودعم الإدارة الاستراتيجية.

3. فيما يتعلق بدرجة تكامل الأنظمة الرقمية

كشــفت النتائج عن وجود تطور في درجة تكامل الأنظمة الرقمية، حيث بدأت المرحلة الأولى **بأنظمة منفصـلة نسـبيًا**، كما هو موضـح في الجدول (1) ، ثم انتقلت إلى **أنظمة مترابطة جزئيًا** ، كما هو موضـح في الجدول (2)، وصـولًا إلى **منصـات رقمية** مترابطة كما في الجدول (3) **ومنصـات متكاملة** كما في الجدول (4)، وذلك في المرحلتين الثالثة والرابعة. ويُعد هذا التحول مؤشـر جوهري وهام على **توافر معيار التكامل التقني** الذي يُعد أحد ركائز التحول الرقمي في نظم المعلومات المصرفية.

4. فيما يتعلق بتطور البنية التحتية التقنية الداعمة

أوضحت النتائج أن البنية التحتية التقنية شهدت تطورًا تدريجيًا من **أنظمة تقليدية** محدودة المرونة كما في الجدول (1) **إلى أنظمة محدثة كما في الجدول (2)**، ثم إلى **بنى تحتية تحليلية وســحابية داعمة للتكامل المؤســسـي** كما في الجدولين (3,4). وقد أســهم هذا التطور في تمكين الأدوات الرقمية المتقدمة وتعزيز قدرة النظام المعلوماتي على استيعاب التحول نحو الخدمات الذكية والمنصات الرقمية الشاملة.

خامسًا: التوصيات

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: –

1. ضرورة اعتماد المصارف الإسلامية لإطارًا منهجيًا لتحليل التحول الرقمي من منظور تطور النظام المعلوماتي يربط بين طبيعة الأدوات التقنية المستخدمة في النظام ووظائفها ودرجة تكاملها، بدلًا من الاكتفاء بوصف المبادرات الرقمية بصورة عامة .
2. ضرورة دعم المصارف الإسلامية في بناء منصات رقمية متكاملة داخل النظم المعلوماتية لديها بما يضمن تكامل العمليات المصرفية ودعم اتخاذ القرار المؤسسي .
3. ينبغي التوسع في توظيف أدوات التحليل المتقدم والذكاء الاصطناعي داخل الأنظمة المعلوماتية بالمصارف الإسلامية، وذلك من أجل رفع مستوى النضج الرقمي ودعم الدور الاستراتيجي للتقنية بهذه المصارف.

4. يجب تطوير البنية التحتية التقنية للنظام المعلوماتي، وبشكل خاص في مجالات الحوسبة السحابية وإدارة البيانات وأمن المعلومات لضمان تعزيز استدامة التحول الرقمي .
5. الاستفادة من تجربة بيت التمويل الكويتي في مجال التحول الرقمي المرحلي، وذلك لتقييم مستوى التحول الرقمي في مصارف الإسلامية مماثلة.

الخاتمة

سعت الدراسة إلى تحليل توافر معايير التحول الرقمي في ضوء التطور المرحلي للأدوات التقنية داخل النظام المعلوماتي لبيت التمويل الكويتي خلال الفترة (2015–2024)، من خلال تتبع الأدوات الرقمية وربطها بمعايير تتعلق بنوع الأداة ونطاق استخدامها ودرجة تكاملها ودورها في العمليات المصرفية. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي داخل النظام المعلوماتي اتخذ مسارًا تطوريًا تدريجيًا اعتمد على تتبع تطور الأدوات التقنية وتكاملها، بدءًا من رقمنة الخدمات الأساسية وصولًا إلى بناء منصات رقمية متكاملة على مستوى المصرف محل الدراسة. كما بينت الدراسة أن هذا التطور لم يقتصر على تحسين الخدمات المصرفية بل امتد إلى دعم اتخاذ القرار والتحول المؤسسي. كما أكدت الدراسة على أهمية اعتماد معايير تحليلية واضحة لفهم مسار التحول الرقمي داخل نظم المعلومات المصرفية الإسلامية ، بما يتيح تفسير مستويات النضج الرقمي وتتبع تطور الأدوات التقنية داخل هذه النظم .

المراجع

أولًا: المراجع العربية

1. البوشوشة، أ. (2024). التحول الرقمي في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية. مجلة العلوم الاقتصادية، 12(1)، 23–40 . https://asjp.cerist.dz/en/article/238897
2. بالنور، م. (2024). التحول الرقمي في المصارف الإسلامية: واقع وتحديات. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/download/1514/1354/1727
3. الشتيوي، ح. ر. (2024). أثر تطبيق التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الليبية على تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة. مجلة الدراسات المحاسبية، 10(2)، 89–105. https://accounting-studies.ly/index.php/as/ar/article/view/61
4. الغزيوي، إ. ب. (2024). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصرف الإسلامي الليبي. مجلة الأستاذ، 27، 382–398. https://uotpa.org.ly/alostath/index.php/alostath/article/view/366
5. قاسم، م. (2020). دراسة استراتيجية لقياس أهم المؤشرات ذات العلاقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي الليبي. مجلة العلوم التقنية، 10(1)، 45–60. https://j.istc.edu.ly/index.php/sjst/article/download/104

6. محمد، ط. ف. (2023). تقنيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية. مجلة الاقتصاد والتجارة، 8(3)، 112–130. https://search.mandumah.com/Record/1614162

7. شبابحي، س.، وآخرون. (2024). التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات – دراسة مقارنة بين بنك الراجحي وبنك قطر الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، 12(4)، 45–60. https://asjp.cerist.dz/en/article/261556

ثانياً المراجع الإجنبية

1. Boudaoud, B. (2023). Digital transformation and its role in improving bank performance. Journal of Economic Studies, 10(4), 300–315.
2. Deloitte. (2024). Digital Banking Maturity 2024. Deloitte.https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html
3. Digital Leadership. (2024). What Is Digital Maturity, How to Measure, Tools & Models. Digital Leadership.https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity/
4. Evolved Metrics. (2020). Top 10 Digital Transformation Tools. Evolved Metrics. https://evolvedmetrics.com/digital-transformation-tools/
5. Hamed, A. A. (2024). The impact of digital transformation in accounting information systems on the quality of accounting disclosure in Libyan commercial banks. Journal of Economic Studies, 10(1), 101–132. https://search.mandumah.com/Record/1488576
6. Istisharat. (2024). Islamic integrated computerized banking system (ICBS Islamic). https://www.istisharat.com/Banking_Products/1/islamic-integrated-computerized-banking-system
7. Latinia. (2024). How to Achieve Digital Maturity in Banking. https://latinia.com/en/resources/improving-digital-maturity-banking
8. Mohamed, T. F. (2025). The impact of digital transformation technologies on the effectiveness of accounting information systems in

Libyan commercial banks. Journal of Accounting and Finance, 12(2), 145–160. https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/3558

9. Ningrum, C. I., Sujianto, A. E., & Faizin, M. A. (2023). Digital transformation in banking information systems and transaction decisions at Islamic banks: Cases in Indonesia. Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA), 8(2), 243–258.https://doi.org/10.51289/peta.v8i2.714

10. Papathomas, A. (2023). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics. Journal of Financial Innovation, 9(2), 145–162.https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10088737/

11. Papathomas, A., & Konteos, G. (2023). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow. Journal of Financial Services Marketing. Advance online publication. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10088737/

12. Velmie. (2025). Top Islamic banking software providers in 2025. https://www.velmie.com/top-islamic-banking-software

13. Yasmina, L. (2023). Digital transformation in commercial banks: The impact on customer relationship management. Journal of Banking and Finance, 45(3), 210–225.https://opac.univ-mila.dz/z/330-2120-11.pdf

14. United Nations Development Programme. (2022). *Digital strategy and transformation framework*. UNDP.Digital Strategy and Transformation – UNDP

15. The Open Group. (2023). *TOGAF® standard, 10th edition: Introduction and methodology*. The Open Group.TOGAF® Standard, 10th Edition – The Open Group