

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية  
في الصيرفة الإسلامية  
- دراسة حالة بنك السلام الجزائري -

**Digital transformation and its role in developing  
quality of human resources in Islamic banking  
- Case study of the Algerian Salam Bank-**

د. بلعيد عبد الله \*

جامعة عباس لغرور - خنشلة / الجزائر

[belaidi.abdellah@gmail.com](mailto:belaidi.abdellah@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/09/29 تاريخ القبول للنشر: 2021/11/19 تاريخ النشر: 2022/07/22

ملخص

تكمن أهمية الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد الإلكتروني في توفير الوقت والجهد ودقة المعلومات وخفض عامل التكلفة، وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة القطاعات لاسيما القطاع المصرفي والمالي الذي يسعى إلى تطوير وتحسين سلعه وخدماته وتسهيل وصولها إلى المستفيدين. فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها تنمية وتطوير جودة مواردها البشرية. وفي خطوة لتوليد الثروة وتنويع الاقتصاد

\* المؤلف المراسل.

الوطني، وربط المجتمع أكثر بالقنوات البنكية، اتجهت الحكومة الجزائرية مطلع هذا العام لاعتماد نموذج الصيرفة الإسلامية - التشاركية، وبالتالي فإن تطوير المورد البشري في ظل هذه المقاربة الجديدة أصبح ضرورة حتمية لخوض غمار الانفتاح الاقتصادي وعصرنة المنظومة البنكية الوطنية. من هنا نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تنمية المورد البشري في الصيرفة الإسلامية، من خلال التطرق إلى بنك السلام الجزائري كدراسة حالة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الموارد البشرية، الصيرفة الإسلامية، بنك السلام الجزائري.

### **Abstract:**

The importance of the digital economy or the electronic economy is to save time and effort, accurate information and reduce the cost factor. Digital transformation has become a necessity for all sectors, especially the banking and financial sector, which seeks to develop and improve its goods and services and facilitate their access to the beneficiaries. As a result, at the beginning of this year, the Algerian government adopted the Islamic-participatory banking model.

This research paper discusses the impact of digital transformation on human resource development in Islamic banking, by addressing the Algerian Al Salam Bank as a case study.

**key words:** digital transformation, human resources, Islamic banking , Al Salam Bank Algeria.

## مقدمة:

ظهر في نهاية القرن الماضي ما سمي بثورة المعلومات أو الثورة الرقمية، ليعرف فيما بعد بالاقتصاد الرقمي، وتم استغلال ذلك في تطوير منظومة الاقتصاد من طرف معظم دول العالم، وأدى ذلك إلى ظهور ما يعرف بالصرافة الإلكترونية، وشاع مفهوم التجارة الإلكترونية التي أسهمت بدور كبير في توسيع دائرة حجم التبادل التجاري بين دول العالم. وقد حقق الاقتصاد الرقمي نسبا عالية في كبرى اقتصاديات العالم كاليابان وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية والصين وغيرها، مما أعطت لهذه الدول ميزة مقومات النهضة الاقتصادية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عرفت هذه الظاهرة بالفجوة الرقمية. وسوف يسيطر حتما الاقتصاد الرقمي في السنوات القادمة على تنظيم وإدارة النشاط الاقتصادي.

أما في الجزائر وفي خطوة منها لتوليد الثروة وتنويع الاقتصاد الوطني، والاستثمار في الاقتصاد الرقمي، وربط المجتمع أكثر بالقنوات البنكية، فقد اتجهت الحكومة في السنوات الأخيرة لاعتماد نموذج الصيرفة الإسلامية - التشاركية، وبالتالي فإن تطوير المورد البشري في ظل هذه المقاربة الجديدة أصبح ضرورة حتمية لخوض غمار الانفتاح الاقتصادي وعصرنة المنظومة البنكية الوطنية، وهو ما يعني مزيدا من الاستثمار في الثورة الرقمية بشكل عام والتكنولوجيا المالية بشكل خاص، مع ما يقتضيه ذلك من اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة مخاطر التحول الرقمي للمنظومة المالية الوطنية.

## إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية:

من هذا المنظور، تتجلى ملامح الإشكالية الخاصة بهذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي:  
كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يُسهم في تنمية وتطوير جودة المورد البشري في بنك السلام  
الجزائري؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم التحويل الرقمي؟ وفيه تكمن سماته وركائزه العامة؟ وما هي  
مؤشراتته؟

- ما مدى جاهزية الجزائر للتحويل نحو الاقتصاد الرقمي؟

كيف يمكن استغلال التكنولوجيا الرقمية من أجل تنمية وتطوير أداء المورد البشري في  
بنك السلام الجزائري في ظل التوجه الحالي للحكومة الجزائرية لاعتماد المالية الإسلامية؟

#### فرضيات البحث:

تتطلب إشكالية البحث أن تختبر مجموعة من الفرضيات وهي على النحو الآتي:

- يساهم التحويل الرقمي في تطوير الجانب العلمي والتكنولوجي ومواجهة  
القضايا التنموية، وهو مرتبط ارتباطا وثيقا بالمعلومات الإلكترونية.
- يحقق تفعيل التعامل بالاقتصاد الرقمي أثارا إيجابية على القطاع المصرفي  
الإسلامي، لاسيما بنك السلام الجزائري بما يحقق من خدمات، وبها يقدم من  
تسهيلات للأفراد والمجتمعات.

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

- يساهم الاقتصاد الرقمي والمعرفي في تنمية وتطوير أداء المورد البشري في بنك

السلام الجزائري.

### أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية البحث، الذي يعالج ظاهرة التحول الرقمي، من أجل بناء مجتمع المعلومات عن طريق تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق العديد من الأهداف التنموية، والمساهمة في تنمية وتطوير جودة الموارد البشرية التي هي آلة التنفيذ لمتطلبات التحول الرقمي، إلا أن ذلك مرهون في المصادر الإسلامية بتحقيق المقاصد الشرعية، التي تضبط حقيقة المعاملات المالية وتقومها في شريعتنا الغراء، والتي تقوم- كما حددها الفقهاء - على اجتناب ثلاثية الربا والغرر وأكل المال بالباطل.

### أهداف البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث في محاولة تسليط الضوء على مفهوم وطبيعة وخصائص وسمايات التحول الرقمي، وما حققه من ابتكاراته في مجال الاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومحاولة تحديد أهم آثاره الاقتصادية باعتباره من المواضيع الحديثة نسبيا، وأحد المستجدات الحديثة في عولمة الاقتصاد. كما تهدف هذه الدراسة إلى تفاعل الصيرفة الإسلامية مع متغيرات التقنيات الرقمية والتكنولوجيا المالية الحديثة، وإعداد أرضية صلبة للاندماج في الاقتصاد الرقمي والتمكين للصيرفة الإسلامية الرقمية كآلية من آليات تنويع الاقتصاد الوطني وتحسين أدائه، وتبيان وضعية الجزائر فيما يتعلق بجاهزيتها للانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، وإبراز الدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير جودة الموارد البشرية في المصادر والشبايك المالية الإسلامية الجزائرية بصفة عامة، ومصرف السلام بصفة خاصة.

## منهجية البحث:

تم في هذا البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع المعلومات وتحليلها عند التعرض إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي، والوقوف على عناصر الظاهرة، وتوضيح ما بينها من علاقات، وقد توخيت في تناول البحث السهولة وإيضاح النقاط التي تناولتها بإيجاز غير مغل، مع إسقاط التحليل على الحالة الجزائرية، يتخلل ذلك عرض لأهم التطورات والمحطات التي مرت بها الصيرفة الإسلامية، والاقتصاد الرقمي، وهيكله الموارد البشرية في الاقتصاد الوطني.

## خطة البحث:

حتى نجيب على إشكالية البحث ونحقق أهدافه، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث، تتقدمهم مقدمة، وتليهم خاتمة، وذلك على النحو الآتي:

المقدمة: شملت على مشكلة البحث والتساؤلات الفرعية - فرضيات البحث - أهمية البحث - أهداف البحث - منهجية البحث - خطة البحث.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي وأهم ابتكاراته.

المبحث الثاني: الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.

المبحث الثالث: أثر ابتكارات التحول الرقمي في إضفاء الجودة على الموارد البشرية لدى بنك السلام الجزائري.

الخاتمة: شملت على النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي وأهم ابتكاراته:

## المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي:

## الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي وأهميته:

أولاً: تعريف التحول الرقمي: يعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها ورواج أسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية؛ من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تخرج بسلاسة الأعمال الرقمية والبيدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت<sup>1</sup>. كما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>2</sup>. ويعرف التحول الرقمي أيضاً على أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل جديد يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات وخلق خدمات ذات جودة عالية، وتوفير قنوات جديدة من العائدات، وفرضها تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن، بتسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل، ذلك أن التكنولوجيا ذات ثلاثة أبعاد هي البعد التقني والبعد التنظيمي والبعد الثقافي

والأخلاقي، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، وتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المؤسسة، ثم يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف، ومن ثم الدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود، والإحالة على نموذج متطور للعمل يعتمد على التقنيات الرقمية في التسيير وفي تقديم الخدمات، ويعد أداة لتحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة، وذلك مع وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية<sup>3</sup>. كما يعرف التحول الرقمي بأنه التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية<sup>4</sup>.

ولكي يتم نجاح الأعمال اليوم يتطلب ذلك تحولا رقميا يركز على العميل، ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك، ولقد أصبح التحول الرقمي هو التحدي الرئيس في إدارة التغيير؛ لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة والموقع الاستراتيجي، ولكن على جميع مستويات المؤسسة (كل مهمة، نشاط، عملية) وسلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها، والرقمية كانت وما زالت قوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات، والتحول يتسارع<sup>5</sup>. ولقد ساند فاعلية استخدام الوسائل التكنولوجية مجموعة البرمجيات والمعدات الالكترونية، فضلا عن وسائل الاتصال

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

بالشبكات المحلية والعالمية، وما يتفرع عنها من وسائل دون ارتباط العمليات التنظيمية بمكان أو زمان محددين<sup>6</sup>.

**ثانيا: أهمية التحول الرقمي:** يعمل التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، ويساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار فنتاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور<sup>7</sup>، ويساعد على زيادة اندماج اقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي، وزيادة فرص التجارة العالمية والقطاعات السوقية التي كان من الصعب الوصول إليها في الزمن الماضي، ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، وتخفيض فترات التخزين والتخليص الجمركي وسرعة الحصول على المعلومات وسهولة استرجاعها وتخزينها وتحليل البيانات والإحصاءات التي تساعد في وضع الخطط واتخاذ القرارات، ويساعد في معرفة أثر تطوير جودة الموارد البشرية على مختلف القطاعات الاقتصادية، ويعمل التحول الرقمي على تحسين الجودة، وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويحسن الاقتصاد الرقمي من العلاقات بين الموردين والمصدرين والمنافسين والمتعاملين والمستثمرين والبنوك وشركات التأمين والصناع والمنتجين والأجهزة الحكومية والجمارك والضرائب والمؤسسات المالية وغيرها<sup>8</sup>.

**الفرع الثاني: دوافع التحول الرقمي وأهدافه:**

**أولا: دوافع التحول الرقمي:** للتحول الرقمي عدة دوافع نوجزها فيما يلي<sup>9</sup>:

- التكاليف والضغوطات المفروضة على الميزانية، إذ تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي.
- متطلبات العملاء والمواطنين، عبر الانترنت باستخدام قناة التواصل الاجتماعي.
- توجيهات الحكومة، بتسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي عن طريق إدراجه ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية واتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

**ثانيا: أهداف التحول الرقمي:** للتحول الرقمي عدة أهداف نوجزها فيما يلي<sup>10</sup>:

- إزالة الحواجز الجغرافية، والعمل على بناء مجتمع المعلومات عن طريق تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأن الثروة المعلوماتية والفكرية تعتبر المحرك الأساسي للاقتصاد.
- إزالة الحواجز الزمنية، والعمل على تطوير الاقتصاد التقليدي، وإعادة تقييم بعض سياساته التنموية لاسيما فك القيود على الواردات وتخفيض التعريفات الجمركية، إزالة الحواجز الجغرافية، وتحطيم الحواجز الهيكلية، وإزالة الحواجز الزمنية، فلا يمكن وضعهما في تعارض أو تنافس بل في ترابط وتكامل.

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعدي عبد الله

- تحسين التعامل مع القيود التكاليفية، والعمل على بعث ديناميكية فعالة للبحث والابتكار والتطوير، ووضع الإنسان في قلب الاهتمامات عبر التكوين والتأهيل.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية، والعمل على زيادة عوائد الاستثمار، وتشغيل الأنشطة والمشاريع الاقتصادية من خلال الإنترنت وتداول العقود الإلكترونية، وخلق الثروات وتحقيق التنمية المستدامة.
- العمل على استهداف المستهلكين والوصول إليهم بشتى الطرق، ونشر صناعة الحواسيب والاتصالات الرقمية، وتحطيم الحواجز الهيكلية، والحصول على حصة من السوق في كل مكان في العالم.

#### المطلب الثاني: ابتكارات التحول الرقمي والعناصر الداخلة في تشكيله:

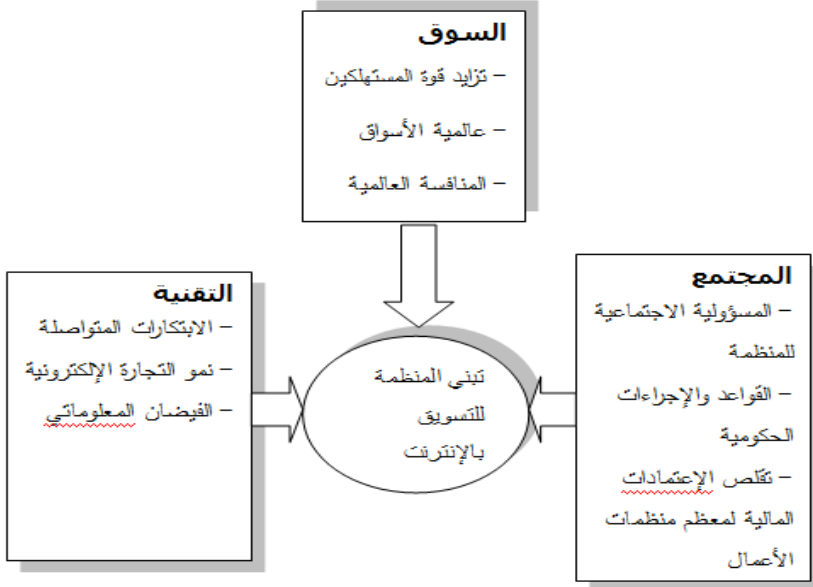
الفرع الأول: ابتكارات التحول الرقمي: يتشكل الاقتصاد الإسلامي الرقمي من مجموعة من المؤسسات الإلكترونية، وهي تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه المؤسسات تتشابه مع بعضها البعض من خلال شبكات المعلومات المحلية والدولية، وتعتبر مواقع الإنترنت وتطبيقاتها الخدمية القاعدة العريضة لتحقيق التشابكات الاقتصادية بين هذه المؤسسات، لذا نجد أن للاقتصاد الرقمي عدة تطبيقات في العديد من المجالات من أهمها ما يلي:

**أولاً: التجارة الإلكترونية:** تعرف التجارة الإلكترونية بأنها كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري اهتمت فيها شبكة الانترنت بصفة إجمالية أو جزئية كالتزود بمعلومات تخص خدمة أو سلعة معينة لاقتنائها لاحقاً ويتم التسديد إلكترونيا سواء بصك ورقي عند التسليم أو بطرق أخرى<sup>11</sup>. وتعتمد التجارة الإلكترونية على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تبادل السلع والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما في ذلك شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى الشبكات التجارية العالمية الأخرى، ويتم التسديد وتبادل البيانات إلكترونيا بما في ذلك الاستعلام عن السلع والتعاملات المصرفية والفواتير الإلكترونية. وتتواجد التجارة الإلكترونية في مجالات كثيرة وأشكال متعددة، كالتجارة الإلكترونية بين وحدات الأعمال أو من الشركات إلى الشركات، أو بين وحدات الأعمال والإدارة المحلية الحكومية، أو بين الزبائن والإدارة المحلية الحكومية، ويقدم نظام التجارة الإلكترونية خدمات متنوعة للعملاء خاصة من حيث تخفيض الوقت والتكاليف، وإتاحة عدد أكبر من الاختيارات لديهم نظرا لإمكانهم اختيار بين عدة بائعين وبين منتجات كثيرة، وإيجاد مستهلكين جدد واختراق أسواق ومنافذ بيع جديدة، وتقليل تكاليف التوزيع والتسويق بالنسبة للشركات كنتيجة لسهولة الاتصال بالمستهلكين.

**ثانياً: الاستثمار الإلكتروني:** يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتداول وتبادل المعلومات المالية والاستثمارية الإلكترونية فوراً مما يقلل من مخاطر الاستثمار ويزيد من الشفافية في المعلومات ويقلل من تكلفة ووقت الصفقات الاستثمارية، كما تستخدم

الانترنت في التعرف على المؤشرات الاقتصادية والعالمية والمحلية فوراً وعلى مدى أربع وعشرون ساعة، ومن ثم يعتبر حال المستثمر الإلكتروني أفضل بكثير من المستثمر العادي<sup>12</sup>. ويعود سبب تطوره إلى التطور الهائل للإنترنت التي أصبحت أداة فعالة لإتمام العديد من العمليات الاستثمارية، وتوفير الآليات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، والحصول على بيانات مالية بأقل تكلفة ممكنة، والوصول إلى جميع أسواق المال العالمية.

**ثالثاً: التسويق الإلكتروني:** فتح التسويق الإلكتروني (التسويق عبر الإنترنت) آفاقاً جديدة في عالم التسويق، حيث استخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأهداف التسويقية من خلال شبكات الاتصال المباشر واتصالات الحاسب والوسائل التفاعلية الرقمية<sup>13</sup>. ويتيح التسويق الإلكتروني للمنظمة فرصة استهداف واستقطاب وجذب المشترين والتسويقين والمستهلكين بصورة شخصية وفردية، ويرتبط التسويق الإلكتروني بظاهرة التجارة الإلكترونية، ويتم بين الشركات والمستهلكين وذلك من خلال وسائط إلكترونية، وتكمن أهمية التسويق الإلكتروني في تحسين الاتصالات والخدمات مع الزبائن والمستهلكين وخفض التكاليف، وسرعة وسهولة الإجراءات، ويمتاز بالميزة التنافسية من خلال التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي خلقت فرصاً جديدة في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات ودعم الإستراتيجيات المميزة. وقد شكلت الثلاثية (السوق، المجتمع، التقنية) عوامل ضاغطة لتبني التسويق الإلكتروني مثلما يوضحه الشكل الآتي:



المصدر: عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 345.

رابعاً: **الصيرفة الإلكترونية**: أدى الانتشار السريع والمذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكارات المتواصلة وعولمة الأسواق المالية والمصرفية إلى تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، بحيث أصبحت أكثر مرونة وديناميكية وسرعة في تقديم خدماته من خلال تزويده بطرق وآليات حديثة ومتطورة، ونتيجة لهذا التطور ظهر ما أصطلح عليه بالصيرفة الإلكترونية، وسبب تسميتها بهذا الاسم استغلالها لدرجة قصوى للثورة التكنولوجية، في أي وقت ومكان وبسرعة فائقة وتكلفة أقل ودون أي عناء، بحيث طورت وسائل تقديم خدماتها، كما ابتكرت طرق حديثة للخدمة المصرفية

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

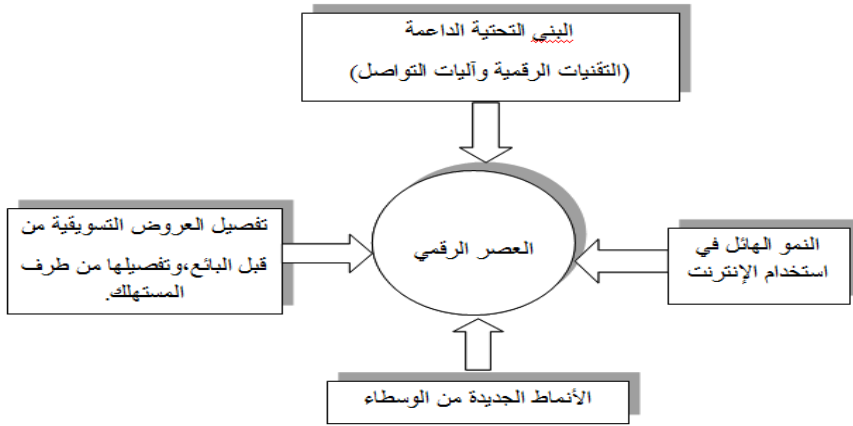
- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعدي عبد الله

اتسمت بالسرعة والجودة والكفاءة العالية في الأداء. فالصيرفة الإلكترونية هي كافة الأنشطة والعمليات التي يتم تنفيذها أو عقدها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل الحاسوب والهاتف والتلفزيون الرقمي والإنترنت وأجهزة الصراف الآلي وغيرها، سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو الائتمان، وذلك من قبل المؤسسات التي تتعامل إلكترونياً بالتحويلات النقدية<sup>14</sup>، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الصيرفة الإلكترونية أجهزة الصراف الآلي، خدمات عبر الهاتف المنقول، خدمات عبر الحاسوب الشخصي، خدمات نقاط البيع الإلكترونية وغيرها، وكل ذلك يتم عموماً عبر الإنترنت، كما تمثل المصارف الإلكترونية أحد مواضيع الاقتصاد الرقمي القائم على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال. فقد عرفت الصناعة البنكية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى لما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة. ويمكن للعميل في هذه البنوك الإلكترونية إنجاز جميع أعماله المتصلة بالبنك عبر شبكة الإنترنت سواء كان في المنزل أو المكتب أو في أي مكان أو وقت؛ لأن هذه البنوك ذات هياكل تنظيمية شبكية تعتمد على شبكات الحاسب الآلي في الربط بين فروعها وأنشطتها المتنوعة والممتدة في أكثر من إقليم أو دولة<sup>15</sup>، وهي وسيلة إلكترونية لنقل المنتجات والخدمات البنكية التقليدية والحديثة مباشرة إلى العملاء عبر الإنترنت، وهي بذلك تمكنهم من الوصول لحساباتهم وإجراء العمليات والحصول على المعلومات دون الحاجة إلى التنقل لفروع البنوك<sup>16</sup>. وتقدم البنوك الإلكترونية خدمات للمتعاملين عن طريق توفير معلومات فورية باستخدام قاعدة بيانات دعم المتعاملين، كما تعمل على إيجاد مجتمع معلومات يحقق الشفافية ويحسن

القرارات ويعمل على ترشيدها، كما تسهل هذه البنوك من تبادل المعلومات وكافة المعارف المصرفية بين البنوك الداخلية والخارجية. فالمصارف الإلكترونية تسعى إلى تحسين المركز التنافسي لها، وتعمل على نقل الخدمات والأعمال المصرفية التقليدية من أرض الواقع إلى البيئة الافتراضية في الإنترنت والحواشيب والشبكات الإلكترونية.

**الفرع الثاني: العناصر الداخلة في تشكيل الاقتصاد الرقمي:** العناصر الأكثر تشكيلا للاقتصاد الرقمي هي التقنيات الرقمية وآليات التواصل التي تستخدم في دعم عمليات وأنشطة الأعمال الإلكترونية، وشبكات الاتصال الهاتفي السلكية واللاسلكية وخدمات الأقمار الصناعية، والكيانات البرمجية، وتشغل تلك الأجهزة والأنظمة أجهزة الحاسب الآلي المحمول وآليات تخزين المعلومات، ويتم تدفق المعلومات وتنفيذها عبر شبكات عديدة كالإنترنت التي تقتصر فقط على موظفي المؤسسة دون غيرهم، وتوظف بعض تقنيات الإنترنت في البريد الإلكتروني، وبرامج التصفح وقواعد بيانات الإنترنت وإجراءات التعامل مع الشبكات، ويتم تطبيقها على صفحات الويب خاصة المؤسسات أو الأقسام أو الأفراد، وتوزيع المستندات والتوصيل الهاتفي، والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ودعم المعلومات الإدارية، وخدمات مالية مثل: البنوك والسفارة وشركات التأمين، وخدمات أخرى متنوعة مثل: التعليم، والبيئة، والصحة، والترفيه، والنقل، والاتصال عن بعد وغيرها. وإلى جانب الإنترنت هناك الإكسترنات وهي وسيلة للتبادل الإلكتروني للمعطيات الناتجة عن ربط شبكتي إنترنت، وتحقيق التواصل بين مجموعة من الأطراف الخارجية مثل: مصادر التوريد، قنوات التوزيع، وغيرهم من الشركاء الخارجيين. كما يعتمد

الاقتصاد الرقمي على الانترنت وهي شبكة عالمية تعمل على ربط الشبكات المنتشرة عبر العالم ببعضها البعض، عن طريق خطوط الهاتف أو الأقمار الصناعية وهي مستودع ضخم لأنواع وكميات مذهلة من المعلومات، ومن أشهر الخدمات التي تقدمها الانترنت البريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات وكذلك التبادل الإلكتروني للبيانات، وتعتبر الانترنت وسيلة تفاعلية، لأنها شبكة مفتوحة تجعل المستخدمين شركاء فاعلين في العمليات الاتصالية، ومن خلال التطور السريع للإنترنت وتقنيات التواصل استطاعت الشركات أن تنمي قدراتها على تجميع المعلومات عن النواحي الفردية للمستهلكين والموردين والموزعين وتمكين المستهلكين ومنظمات الأعمال من التواصل والاتصال بكل الأشكال والطرق الممكنة والمفضلة لهم<sup>17</sup>. والشكل الآتي يوضح العناصر الداخلة في تشكيل الاقتصاد الرقمي:



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 311.  
المبحث الثاني: الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية:

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية:

**الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>18</sup>. كما "تعني جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين دائمين ومؤقتين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة الوظائف والأعمال المرتبطة بهم"<sup>19</sup>. إن الموارد البشرية هي أهم عنصر من عناصر الإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، تجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر من أهمها، ذلك أنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه وجودته ورقابته، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه المهام بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها، والمورد البشري من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيس في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، وأصبح يوصف اليوم برأس المال الفكري وبالأصول البشرية، ولهذا تسعى الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى بناء القوة العاملة وتطوير هيكلهم الوظيفي وتنميتهم وتطويرهم وتحفيزهم وصيانتهم ومتابعة تقدمهم وإعداد البحوث المتعلقة بهم<sup>20</sup>. إن المورد البشري والمشاركة الفعالة للعقل الإنساني هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، وهو

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

أيضا مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء، ولا تتأني التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا بإعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخيرة، ويعتبر المورد البشري أيضا أساس التنافسية والإبداع والابتكار والتنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية، ويمكن للمورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل، كما يمكنه من تنوع هيكل الاقتصاد لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية، كما يمكنه من المساهمة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعا لقدراته، والمشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة وإسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية وتوصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع<sup>21</sup>.

ويعتبر المورد البشري طاقة فكرية وقدرة معرفية وقوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية، وقوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته، ومصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، وطاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات، ومصدر الابتكار والتجديد والاختراع، وهو أعلى أنواع رأس المال قيمة، فالإنسان هو سبب تقدم الأمم والشعوب، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إل طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، وما يشهده العالم الآن مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والصين وغيرها من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إل ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري . ولقد اتفق الباحثون، على أن البشر، يعتبرون موردا مهما ولهم

دور رئيس وفعال في نجاح المنظمة، وأن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهذا المورد يعتبر مفيدا لأغراض اتخاذ القرارات<sup>22</sup>.

**الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:** يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، وهي عبارة عن قانون يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وكل ذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها، وهي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>23</sup>.

**الفرع الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية:** تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي نشاط مستمر ومنتظم ووسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل للمنشأة من أجل زيادة الإنتاج، وتمثل مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال برفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن

طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته<sup>24</sup>.

**الفرع الرابع: مفهوم تسيير الموارد البشرية:** يعرف على أنه عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها. وهذا يشمل تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتهدف إلى توفير المهارات اللازمة من اليد العاملة والمحافظة على استقرار الموارد البشرية والتخفيض من دورات العمل، وتعمل على استقرار العمالة من أجل تخفيض التكلفة وتوفير الجودة. وتتمثل أهم وظائف تسيير الموارد البشرية في تقييم الأداء وتحليل الوظائف، وتصميم هيكل الأجور والخوافز، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين والاستقطاب والتدريب، وتحسين ظروف العمل ومسك السجلات والملفات المتعلقة بالأفراد<sup>25</sup>.

#### المطلب الثاني: ماهية البنوك الإسلامية:

**الفرع الأول: مفهوم البنك الإسلامي:** يعرف البنك الإسلامي على أنه مؤسسة مالية إسلامية لا تتعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً، وتقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية، شأنها شأن البنوك التقليدية، كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية. والعلاقة التي تجمع البنك والمتعاملين هي علاقة مشاركة ومتاجرة وليست علاقة دائنة ومدينة<sup>26</sup>.

**الفرع الثاني: أهداف البنك الإسلامي وخصائصه:** تتلخص أهداف البنك الإسلامي في تقديم البديل الإسلامي لجميع المعاملات المالية والمصرفية المعاصرة وتوظيف الأموال، وتشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز وجذب المواطنين عن طريق نشر الوعي الادخاري، بهدف تعبئة الموارد وتوظيفها في إقامة المشروعات المختلفة، وربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية والعمل على الموازنة بين تحقيق الربح الاقتصادي وتعظيم العائد الاجتماعي، وتقوم في معاملاتها على أساس نظام المشاركة في الربح والخسارة الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، عكس البنك التقليدي الذي يقوم في معاملاته على أساس نظام الفائدة أخذًا وعطاءً وهو الربا المحرم، وينحصر نشاطه في الاستثمار المصرفي المتمثل في الاقتراض<sup>27</sup>.

**الفرع الثالث: مصادر أموال البنوك الإسلامية:** تنقسم موارد البنوك الإسلامية إلى ما يلي<sup>28</sup> :

**أولاً: رأس المال:** وهي الأموال التي يضعها المساهمون تحت تصرف البنك عند بداية تشغيله، ويمكن أن يتوسع بإصدار أسهم جديدة و طرحها للاكتتاب.

**ثانياً: الاحتياطات:** وهي مبالغ مالية تقتطع بنسب معينة من صافي أرباح البنك الإسلامي بغرض تدعيم المركز المالي للبنك.

**ثالثا: الأرباح المحتجزة:** وهي الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد إجراء عملية التوزيع، ويتم احتجازها داخليا لإعادة استخدامها بعد ذلك في توسيع نشاط البنك وتمويل استثمارات جديدة.

**رابعا: الحسابات الجارية:** وتسمى حسابات تحت الطلب، وفيها يتم الإيداع والسحب دون قيد ولا شرط، وتستوي البنوك التقليدية مع البنوك الإسلامية في عدم إعطاء أي عائد أو مقابل لأصحاب الودائع الجارية، لأن مهمة البنك تجاه هذا النوع من الحسابات يكمن في الحفاظ على النقود لا غير، والعمولة التي يتم اقتطاعها هي بمثابة أجره للبنك مقابل إدارته للحساب الجاري.

**خامسا: الودائع الادخارية:** هي الحسابات التي تفتح لتشجيع صغار المدخرين، وتستخدم عادة هذه الودائع في المشاريع الاستثمارية قصيرة الأجل وفق نظام المشاركة في الأرباح.

**سادسا: الودائع الاستثمارية:** هي تلك الأموال التي يقوم البنك الإسلامي بالتفويض من أصحابها، إلى من يقوم باستثمارها على أساس نظام المشاركة في الربح والخسارة.

**سابعا: الموارد الأخرى:** وتتمثل هذه الخدمات في إصدار خطابات الضمان، وفي فتح الاعتمادات المستندية وتحصيل وخصم الأوراق التجارية والتحويلات المصرفية، كما تقوم بتأجير خزائن حديدية لعملائها يستخدمونها لحفظ الوثائق والمستندات السرية والنقود وكل المقتنيات النفيسة، كما أن هناك أنشطة مصرفية خدمية أخرى تقوم بها هذه البنوك، ويترتب على أدائها عوائد مالية منها: بطاقات الائتمان، تحصيل وإنفاق الزكاة، وإدارة

الممتلكات، وكل هذه العمليات تتقاضى عليها البنوك الإسلامية أجرة أو عمولة نظير تقديم هذه الخدمات.

**الفرع الرابع: تقنيات وأنشطة البنوك الإسلامية:** تقوم البنوك الإسلامية بثلاثة أنواع من العمليات وهي<sup>29</sup>:

**أولاً: العمليات التقليدية:** تتمثل هذه العمليات في الحسابات الجارية والأوراق التجارية والمالية التي تشمل الكمبيالة والسند الأذني والصك ومستندات شحن البضائع والأسهم والسندات الخالية من الفوائد ويقدم البنك خدمات كثيرة لأصحاب هذه الأوراق مثل: الحفظ والتحصيل وقبول الأوراق التجارية وشراء وبيع الأوراق المالية وإصدارها نيابة عن الشركات والهيئات، كما يقوم بالتحويلات وعمليات الصرف بالسعر الحاضر، إضافة إلى قبول الأوراق التجارية ومن بين هذه العمليات أيضا الكفالة وخطاب الضمان، ويتقاضى البنك عمولة أو أجرة مقابل قيامه بهذه العمليات والخدمات باعتباره وكيلًا عن عملائه، وهذه العمولة جائزة شرعا لأنها في مقابل منفعة، ويتحمل في سبيل ذلك مصاريف وأجور العمال وغير ذلك.

**ثانياً: العمليات المباشرة وغير المباشرة:** إن البنك الإسلامي يقوم بنشاطات محدودة وفي حالات خاصة باستثمار جزء من أمواله في إنشاء وتأسيس المشروعات والشركات المختلفة بحيث يتأكد من صلاحيتها، ويتولى هو بنفسه بدراسة الجدوى الاقتصادية وبيادر عملية التسيير والتنفيذ والمتابعة، كما يقوم البنك الإسلامي بالتأجير التمويلي وذلك بشراء المعدات

والآلات وتأجيرها للعملاء نظير أقساط تدفع حسب الإتفاق، وقد ينتهي هذا التأجير بتمليك المعدة أو الآلة للمستأجر بانتهاء عملية الأقساط بحيث يؤدي خلال مدة التعاقد إلى سداد ثمن الشراء الأصلي وتحقيق عائد مناسب للبنك .

**ثالثا: عمليات التمويل الإسلامي:** وهي أنشطة غير مصرفية تتمثل في استثمار الأموال التي يرغب أصحابها في ذلك في مختلف المشاريع الاقتصادية عن طريق المشاركة، وكذلك تقديم المعلومات والاستشارات لعملائه وإدارة الممتلكات والشركات على أساس الوكالة بأجر وتنفيذ الوصايا، والقيام بجميع عمليات التمويل الإسلامي كالمضاربة.

**الفرع الخامس: مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية:** نتناول أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين النوعين من البنوك، لنرى فيما تتفق وفيما تفترق وذلك على النحو التالي:

**أولا: أوجه الاتفاق بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية:** تتفق البنوك التقليدية مع البنوك الإسلامية من عدة أوجه وهي<sup>30</sup> :

- 1- خضوع كلاهما لرقابة البنك المركزي والتقييد بالقرارات الصادرة عنه فيما يتعلق بأعمال البنوك، على ألا يلجأ البنك الإسلامي إلى البنك المركزي أو العكس إلى التعامل بالفائدة مطلقا.
- 2- تتفق من حيث تقديم الخدمات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

3- تتفق من حيث الاسم فبعضها يطلق عليه " بنك " وبعضها يطلق عليه " مصرف " .

4- تتفق من حيث قابلية التقسيم، فالبنوك التقليدية تنقسم إلى البنك المركزي، البنوك التجارية والبنوك المتخصصة، بينما البنوك الإسلامية تنقسم إلى بنوك استثمارية، بنوك تجارية، بنوك إنمائية، بنوك اجتماعية وبنوك دولية.

5- تتفق في القيام ببعض أوجه الاستثمار وتحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية: تختلف البنوك التقليدية

عن البنوك الإسلامية من عدة أوجه وهي<sup>31</sup> :

أ- تقوم البنوك التقليدية في معاملاتها على أساس نظام الفائدة أخذاً وعطاءً وهو الربا المحرم، بينما تقوم البنوك الإسلامية في معاملاتها على أساس نظام المشاركة في الربح والخسارة الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

ب- ينحصر نشاط البنك التقليدي في الاستثمار المصرفي المتمثل في الاقتراض، بينما يتسم النشاط الاستثماري للبنك الإسلامي بالتعدد والتنوع، فالبنوك الإسلامية تساهم في تأسيس الشركات التي تعمل في مختلف الأنشطة التي لا تخالف الشريعة الإسلامية، كما توجه كذلك جزء من مواردها للاستثمار المباشر في أصول ثابتة أو منقولة (في ظل المضاربة، المشاركة والمرابحة) في الوقت الذي لا يمكن فيه للبنك التقليدي أن يسير على نفس النهج.

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

ت- يخضع نشاط البنك التقليدي الى رقابة من قبل الملاك ممثلة في الجمعية العمومية للمساهمين كما يخضع كذلك لرقابة حكومية من خلال البنك المركزي، أما في البنك الإسلامي فلا يقتصر الأمر على رقابة الملاك والحكومة، بل هناك كذلك الرقابة الشرعية التي تستهدف التأكد من أن العمليات التي يبرمها البنك تتماشى مع مقتضيات الشريعة الإسلامية، كما يخضع البنك الإسلامي لرقابة المودعين طالما أن علاقتهم مع ملاك البنك هي علاقة مشاركة.

ث- تقوم البنوك الإسلامية بدور اجتماعي متميز في المجتمع بالإضافة الى الدور المصرفي والاقتصادي وذلك بتقديم القروض الحسنة لحالات الزواج والعلاج والكوارث، وإنشاء صندوق الزكاة لجمعها وتوزيعها على المستحقين، وإعانة وتمهيل المدين المعسر ومعاقبة المدين المماطل بعقوبة لا تصل الى تحميله الربا أو الربا المركب، في حين أن البنك الربوي لا يهتم بهذه الجوانب إلا بالقدر الذي يخدم مصالحه التجارية والمادية.

الفرع السادس: آفاق التعاون بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية: هناك أنشطة تمارسها البنوك التقليدية دون أن تنطوي على الفائدة أخذاً وعطاءً ويمكن أن تكون مجالا خصبا للتعاون بينها وبين البنوك الإسلامية وسوف نبين بعضها فيما يلي<sup>32</sup>:

أولاً: تأتي في مقدمة مجالات التعاون خدمات المراسلين، إذ ليس أمام البنك الإسلامي سوى الاعتماد في ذلك على البنك التقليدي في الدولة المعنية.

**ثانيا:** يمكن للبنوك التقليدية مد يد العون للبنوك الإسلامية في مجال استثمار الفائض النقدي لديها، عن طريق الشراء الفوري لسلمة معينة لصالح البنك الإسلامي وحسابه، ثم بيعها بالأجل نيابة عنه، في مقابل عمولة.

**ثالثا:** يحتاج البنك الإسلامي إلى العملة الأجنبية، لذا يقوم البنك التقليدي بإيداع المبلغ المطلوب بالعملة المطلوبة ودون فائدة لدى البنك الإسلامي، على أن تصفى الوديعة في نهاية اليوم بحيث لا ينشأ عن هذا التعامل أي مديونية ليوم يليه.

### المطلب الثالث: الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المصارف الإسلامية:

**الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية الرقمية:** وتعني كيفية تغير وظيفة الموارد البشرية نفسها في المؤسسة التابعة لها ليكون عملها وفقا للطرق الرقمية، وتقديم الحلول لمشكلاتها باستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية، في إحدى البحوث العلمية واستخدام الطريقة الاستكشافية وجد أن حوالي 56٪ من المؤسسات قد تم تأهيل إدارة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية، وحوالي 51٪ من المؤسسات تقوم بإعادة تصميمها لتلائم نماذج الأعمال الرقمية، بينما يستخدم 33٪ من فرق الموارد البشرية بعض أشكال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول للمشاكل التي تعترض لها إدارة الموارد البشرية، و41٪ يعملون على تصميم أنشطة تطبيقات الهاتف المنقول لتقديم خدمات الموارد البشرية<sup>33</sup>. وفيما يلي أهم الفروقات بين الموارد البشرية في المؤسسات الرقمية من جهة والموارد البشرية في المؤسسات التقليدية من جهة أخرى، ملخصة في الجدول الآتي:

### المورد البشري الرقمي

### المورد البشري التقليدي

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعدي عبد الله

أهدافه طويلة الأجل (أهمها معاش  
التقاعد)

يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية

يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب

المفاجآت

يرتبط بالمؤسسة والأفراد

يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها

يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان

أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم

أدوات عمله

مظهره وملامحه أهم أدواته في العمل

متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد

علاقاته ومهامه

تواصله ومنفتح على مؤسسات الآخرين

مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار

والإكراه

يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى

مهمة أخرى

أدواره: منتج، مسوق وبائع

## معرفة

## نخط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة

المصدر: محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016، ص126.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي: لقد دفع التحول الرقمي الحاصل في المؤسسات إلى تغيير طرق واستراتيجيات عملها بصورة كبيرة. إذ وجدت هذه المؤسسات نفسها أمام طرق الابتكار والتجديد حول تقديمها لأفضل خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المؤسسات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد. وتشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحويلات الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث تجري هذه التحويلات بوتيرة متسارعة<sup>34</sup>. وتعد إدارة التغيير إلى حد ما العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي. ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات المؤسسات في كل القطاعات، فإن عملية تحقيق التحول الرقمي بصورة فعالة مرهون بالتغيير في سلوكيات المدراء والمسؤولين والحفاظ والاعتناء بما تحتويه هذه المؤسسات من الكوادر المواهب الفاعلة<sup>35</sup>. وسوف تتمحور تحديات إدارة الموارد البشرية حول الطبيعة المتجددة للمؤسسات والعاملين في إطار التحول الرقمي الحاصل. ونظرا لدور الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمؤسسة يستوجب من إدارة الموارد البشرية وأقسامها أن تكون السبّاقة في عملية التحول الرقمي. وللمؤسسات تحديات كبيرة في عملية

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعدي عبد الله

تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي، مثلها مثل تلك التحديات التي تعرضت لها أثناء دمجها للموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول. وفي هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية بكل فروعها وأقسامها تواجه عدة تحديات رئيسية، منها إعادة هيكلة المؤسسات لتمكينها من الاستفادة من التطورات السريعة في عملية التحول الرقمي، وفهم التغييرات التي نشأت من عملية إدخال التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، ثالثها وأيضا تعزيز وتمكين طاقم أي مؤسسة في عملية التحول الرقمي<sup>36</sup>.

ونشير في هذا الصدد أن التحول في تكنولوجيات الإعلام والاتصالات الذي لا تدعمه تحول ثقافي وحس معرفي مماثل سوف يهدد لا محالة مبادرات الأعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. لذا نجد معظم المؤسسات غالبا ما تتجاهل تلك الحاجة إلى تغيير في ذهنية وسلوكيات موظفيها عند الشروع في عملية التحول الرقمي لأعمالها، إذ أن التحول التكنولوجي الذي لا تدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الأعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها<sup>37</sup>.

**الفرع الثالث: تطوير إدارة الموارد البشرية سبيل في مواجهة تحديات التحول الرقمي في المؤسسة المصرفية:** ساهمت التطورات التكنولوجية المتسارعة في تطوير وتنمية العنصر البشري وأبرز ذلك تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات المصرفية، ولم تسلم هذه التطورات التقنية من ظهور عدد من المشكلات والأعراض التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها. يؤثر التحول الرقمي في المؤسسة المصرفية تأثيرا كبيرا على سلوكيات وأداء الموظفين،

فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتواءم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال، وأصبحت المسؤولية تقع على إدارة الموارد البشرية في إيجاد البدائل والحلول من شأنها تنمية إستراتيجيات فعالة في مواجهة تحديات هذا التحول الرقمي، كما أصبح لزاما على هذه المؤسسات إعداد وتهيئة الموارد البشرية اجتماعيا ونفسيا وكذا فنيا لقبول هذا التغيير والعمل على التكيف معه، لذا أصبح من الضروري إيجاد توازن والتكيف مع قدرات ومهارات العاملين مع التطورات التكنولوجية والتقنية. ولقد واجهت إدارة الموارد البشرية تحديات التحول الرقمي بعدة استراتيجيات منها<sup>38</sup>:

**أولا: تحفيز الموارد البشرية:** إن تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم مجذرة في المؤسسات منذ نشأتها، وأصبح الاهتمام بها من المسلمات في علم الإدارة، خاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية والرقمية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان يصعب معها التكيف واستخدامها بشكل صحيح وفعال من طرف بعض العاملين في هذه المؤسسات.

**ثانيا: تدريب الموارد البشرية:** وذلك لجعلها ذات مهارات ومعارف وقدرات عالية المستوى، حتى يتسنى لها التكيف مع التحولات التقنية والرقمية، ومع التجديد والابتكار، وهذا من شأنه أن ينعكس على جودة قطاع الإنتاج والخدمات.

**ثالثا: بناء فرق العمل:** عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون كفريق واحد، وبمرور هذه العملية بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج حتى تصل إلى مرحلة التكامل، وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات، وهذه الإستراتيجية

تعمل على التصدي لأكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات والمتمثلة في التحول الرقمي الذي أدى في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، ففتح عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المؤسسة، مما جعل الأخذ بمنهجية فرق العمل أمر في غاية الأهمية<sup>39</sup>.

**المبحث الثالث: أثر ابتكارات التحول الرقمي في إضفاء الجودة على المورد البشري لدى مصرف السلام الجزائري**

**المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مصرف السلام الجزائري:**

**الفرع الأول: نشأة مصرف السلام الجزائري:** تقوم البنوك الإسلامية على مجموعة من المبادئ، أهمها مبدأ الخراج بالضمان والغنم بالغرم، ويعرّف البنك الإسلامي على أنه مؤسسة مصرفية تلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها المصرفية والاستثمارية من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة<sup>40</sup>. تأسس مصرف السلام - الجزائر، في جوان سنة 2006 برأس مال اجتماعي قدره 7.2 مليار دينار جزائري، وهو ثاني بنك إسلامي في الجزائر بعد بنك البركة الجزائري الذي تم إنشائه سنة 1991، وانطلق مصرف السلام - الجزائر في نشاطه فعليا في أكتوبر 2008، أين وصل رأس ماله سنة 2009 إلى 10 مليار دينار جزائري، ومع احتساب الأرباح المتراكمة يصل إلى 16 مليار دينار جزائري، ويعتبر مصرف السلام - الجزائر بنكا شموليا يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، شأنه شأن أي بنك إسلامي، وقد تم إنشائه بتعاون جزائري إماراتي، ويضم 18 فرعا عبر أنحاء الجزائر منها فرع العاصمة والبلدية ووهران وقسنطينة وبسكرة وورقلة وسطيف وغيرها، وللبنك مديرا عاما ونائبا له وستة أعضاء تحت رئاسة رئيس مجلس الإدارة وهيئة للرقابة والتدقيق الداخلي

وكل العمليات المالية<sup>41</sup>، وكل معاملاته تضبط وفقا لهيئة شرعية واقتصادية تتكون من كبار العلماء تحت شعار: التميز والالتزام.

**الفرع الثاني: عمليات وخدمات مصرف السلام الجزائري:** يعمل مصرف السلام الجزائري على تقديم خدمات مصرفية عصرية بغية تلبية حاجيات السوق والمتعاملين والمستثمرين، ويحرص على حسن تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع ما أبدعته المصارف المعاصرة ويدخل في صفقات تمويلية واستثمارية عن طريق مختلف الصيغ الإسلامية كالمرابحة والمشاركة والاستصناع والإجارة والمرابحة والمضاربة، والسلم وغيرها، ويقدم خدمات للأفراد وللشركات مستعملا في ذلك تقنيات المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، والجدول الآتي يوضح أهم هذه الخدمات.

أهم خدمات مصرف السلام الجزائري

أهم الخدمات الالكترونية

الخدمات المقدمة للأفراد

الخدمات المقدمة للشركات

الحساب الجاري، التمويلات، كفالة، الخزانات الحديدية أمان؛	- حساب السلام، السلام مباشر، السلام سمارت بنكينغ؛	- السلام مباشر، سمارت بنكينغ؛
- السلام استثمار، السلام مباشر، السلام سمارت بنكينغ؛	- دار السلام <i>LPA LPP</i> و	- السلام استثمار، السلام مباشر، السلام سمارت بنكينغ؛
- السلام إيجار، السلام إيجار ليزمد؛	بطاقة الدفع الآمنة، بطاقة التوفير أمنيته؛ خدمة الدفع عبر الإنترنت	- السلام إيجار، السلام إيجار ليزمد؛
- الاعتماد المستندي، التسليم المستندي <i>E - PREDOM</i> <i>E - CREDOC</i> ،	دفتر استثمار أمنيته، دفتر الاستثمار هديتي، دفتر الاستثمار عمري؛	- التسليم المستندي <i>E - PREDOM</i> <i>E - CREDOC</i> ،
- شبكة البنوك المراسلة، مايل سوفيت، جهاز الدفع الإلكتروني <i>TPE</i> .	- حسابات الاستثمار، سندات الاستثمار؛	- شبكة البنوك المراسلة، مايل سوفيت، جهاز الدفع الإلكتروني <i>TPE</i> .
	- السلام فيزا مسبقة الدفع، السلام فيزا كلاسيكية، السلام فيزا الذهبية، السلام بلا تنيوم، السلام تيسير لتمويل السيات، الخزانات الحديدية أمان؛ دار السلام لامتلاك منزل أو تهيئته أو بناء أو توسيع أو استئجار.	
	- السلام مباشر للشركات والأفراد، السلام سمارت بنكينغ للشركات والأفراد، السلام فيزا مسبقة الدفع، السلام فيزا الكلاسيكية، السلام فيزا الذهبية، السلام فيزا بلا تنيوم؛	
	- بطاقة الدفع آمنة، ماكينات الدفع الإلكتروني بطاقة التوفير أمنيته؛	
	- <i>E - PREDOM</i> <i>E - CREDOC</i>	

المصدر: مصرف السلام - الجزائر

**المطلب الثاني: وضعية المورد البشري في مصرف السلام الجزائري:** تعمل إدارة المصرف على سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة في الشريعة والاقتصاد واستغلالها وتنميتها والمحافظة عليها بالتركيز أكثر على النوع على حساب الكم لتحقيق أهداف المصرف بفعالية وكفاءة عالية، وفي سبيل ذلك يتم وضع إستراتيجية مستقبلية لتخطيط احتياجات المصرف لزيد العاملة عن طريق الاستقطاب أو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، ومرجعيتهم الإسلامية، لأن أغلب التعاملات تتم وفق الإطار الذي تحدده الهيئة الدينية الاستشارية، وهي من العوامل المعنوية للحفاظ على المورد البشري للمصرف، كما يتم اختبارهم عن طريق عملية التقييم والتي تتمثل في قياس سلوكياتهم ومهاراتهم الفنية والفكرية ونتائج أعمالهم بشكل دوري ومنتظم، كما يتم تزويد المورد البشري لدى المصرف بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من أجل رفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته عن طريق صقل قدراته ومهاراته وكذا تزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقاً للمعايير العلمية المتعارف عليها، بما يحقق أهداف المصرف ويدعم مركزه التنافسي. ولن يتم استثمار قدرات وطاقات العاملين إلا بتحسين أوضاعهم المادية عن طريق الحوافز المادية والنفسية كالمعاملة الحسنة، الأمان والراحة النفسية، السلامة والصحة، والاجتماعية كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي، مما يخلق الرضا لديهم وبالتالي ينعكس إيجاباً على أداء المصرف. ويعد الأجر من بين أكثر الحوافز المادية التي من شأنها استقطاب الفرد البشري الكفاء، وتم تحديد الأجر بالنسبة لمصرف السلام تبعاً لمصفوفة أجور الكفاءات والأداء الفعال، حيث تتكون من ست مستويات مقسمة على 26

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

رتبة عمودية و16 درجة أفقية حسب النظام الداخلي للمصرف، أدنى مستوى يشمل الرتب من 1 إلى 4 وأعلى مستوى يشمل الرتب من 21 إلى 26 موزعة على 16 درجة، وعلى أساسها يتم احتساب راتب الموظف وفقا للعلاقة الآتية:  $S = S_b \times V_a$  حيث:

$S$  : الراتب الأساسي للوظيفة،  $S_b$  : مؤشر نقاط رتبة الوظيفة،  $V_a$  : القيمة النقدية للنقطة الواحدة.

وعلى هذا الأساس يتم في هذا البنك تحديد الأجر القاعدي لكل مورد بشري يشغل وظيفة معينة فيه. ومن أهم الحوافز التي يمنحها هذا البنك في شكل علاوات وذلك للحفاظ على المورد البشري الكفاء والتميز وحثه والحفاظ عليه، نذكر من بينها علاوة الخبرة المهنية، وعلاوة النقل والغذاء، وعلاوة الخدمة المستمرة والدخل المحدود، ومكافأة المرأة الماكثة في البيت، وعلاوات مادية أخرى مثل علاوات الساعات الإضافية ومكافأة الشهر الثالث عشر، بالإضافة إلى دفع المصاريف المتعلقة بمهام العمل داخل وخارج الوطن، واتفاقية شراء السيارات ومنح القروض الحسنة وغيرها من العوامل المادية التحفيزية غير المباشرة<sup>42</sup>.

**المطلب الثالث: التحول الرقمي ركيزة أساسية في إضفاء الجودة على المورد البشري في مصرف السلام الجزائري:** أدى ظهور التحول الرقمي والتطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية، إلى إضفاء الجودة على المورد البشري واختصار الوقت وخفض التكلفة والجهد بشكل كبير وفي أسرع وقت، وزيادة مستوى الخدمات والإنتاج في المجتمع، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدر كبير في معالجة البيانات والذكاء الصناعي، كما ساعد التحول الرقمي المصرف على التوسع والانتشار في

نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور، وضمان الدقة في التسجيلات للقوائم المالية، ويشكل المورد البشري جانبا حيويا يصعب على المصرف تطبيق التحول الرقمي بدون، مما يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، فلا يمكن استخدام أجهزة الحاسوب والأدوات التكنولوجية والوسائل المادية والبرمجيات المستعملة في جمع المعلومات إلا من قبل المورد البشري المؤهل في مجال إدخال، تخزين، معالجة، استرجاع، نقل وتبادل المعلومات وتحويلها إلى مصادر معلومات موثوقة بها تستخدم في اتخاذ قرار المصرف. واستطاع المصرف رفقة مورده البشري وتقنيات التحول الرقمي الحاصل بتنوع خدماته عبر الانترنت، بحيث استطاع أن يوفر مجموعة من الخدمات لصالح زبائنه تعمل على اختصار الوقت والتكلفة وتلبي حاجياتهم من بينها وسائل الدفع المستندية المتوافقة مع المعايير الدولية، إدخال التحويلات المكثفة وإرسال ملفاتها، الإطلاع على الودائع لأجل، التحويل للمستفيدين، التخليص الإلكتروني لمستحقات الجباية وتحويل العملات بتطبيق Banking Smart Al Salam عبر الهاتف الذكي أو اللوحة الإلكترونية بالاتصال بالمصرف بوسائل الاتصال الإلكترونية المتاحة وغيرها من الخدمات الممنوحة من طرف المصرف في ظل التحول الرقمي الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين تدريبا وتطويرا<sup>43</sup>.

#### الخاتمة

تم التوصل في ختام هذا البحث إلى جملة من النتائج وجملة من التوصيات نوردتها فيما يلي:

#### أولا: النتائج:

---

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

- 1- أفرزت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الإنترنت ظهور اقتصاد جديد هو الاقتصاد الرقمي، الذي يتميز عن الاقتصاد التقليدي بقدرته على توفير الوقت والجهد والدقة في المعلومات، والسرعة في الأداء والاستجابة المباشرة وانخفاض التكلفة، والمساهمة في تعظيم المشاركة، والابتكار والتوسع في الخدمات، وهو ليس بديلا للاقتصاد التقليدي أو اقتصادا موازيا له، بل هو صبغته الحديثة.
- 2- أصبح الاقتصاد الرقمي شيء مفروض لا بد منه، ولم يعد خيارا، وأصبحت جميع المؤسسات الاقتصادية تعتمد عليه، فهو يؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وتسهيل أداء وتقديم العديد من الخدمات الاجتماعية، والمساهمة في الحفاظ على البيئة، واستغلال الموارد الطبيعية، وإنشاء مناصب شغل، وتحسين في مردودية المؤسسة الاقتصادية وإنتاجيتها، وتسهيل الخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي والقطاع السياحي والقطاع التجاري.
- 3- الاقتصاد الرقمي مفتاح لبناء الحكومات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية وشركات المساهمة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية للاندماج في الاقتصاد العالمي، ويعتمد نجاحه على مدى قدرة المجتمعات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الإنترنت، كما يعمل على نشر مجتمع المعلومات والمعرفة، مما يؤدي إلى التقليص من الفجوة الرقمية.

- 4- يعتبر الاقتصاد الرقمي سمة من سمات اقتصاديات الدول المتقدمة، وهو المحرك الرئيس للاقتصاد العالمي، حيث أصبحت اقتصاديات الدول تقاس في تطوراتها على مدى التوجه نحو رقمنة اقتصادها وهذا بفضل التطورات التكنولوجية الحاصلة في كل المجالات خاصة الاتصالات والمعلومات كأهم عنصر من عناصر الإنتاج، مما جعل العديد من هذه الدول تدرك أهميته وتسعى لتسخيره لخدمة الاقتصاد بأسره.
- 5- وجوب التركيز على العنصر البشري، واستقطاب كوادر بشرية بمواصفات عالية، والعمل على تطوير مهاراته باستمرار، من أجل إقامة مجتمع المعرفة وإدارة شئون تكنولوجيا المعلومات، لأن الإنسان هو الركيزة الأساسية للتنمية وغايتها، والمحرك الرئيس للمعرفة، وهو مهندس الابتكار والتجديد والإبداع.
- 6- المصرف الإسلامي عبارة عن مؤسسة تجارية تقدم مختلف الأعمال والخدمات المصرفية ضمن أحكام ونطاق الشريعة الإسلامية، وأصبح العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح عملها، إذ أن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها.
- 7- -الصيرفة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاعتماد على أساليب حديثة في تقديم الخدمة المصرفية، وتطوير النظام المصرفي، والمساهمة في بناء الاقتصاد الرقمي، الذي فرض على الصيرفة الإسلامية ابتكار

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعدي عبد الله

طرق جديدة حول تقديم خدماتها، مما أثر بدوره على وظائف إدارة المورد البشري في هذه المصارف.

8- إن نجاح عملية التحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية مرهون بتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية، وهذا بدوره يؤدي في الحصول على المورد البشري الكفاء والمتميز القادر على خلق قيمة مضافة عالية والحيازة على أكبر الحصة السوقية، لأنه أساس الأفكار والمنتجات المتميزة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصيرفة الإسلامية.

9- حقق مصرف السلام الجزائري قفزة نوعية في مجال تحسين جودة الخدمة المصرفية بتبنيه تكنولوجيا المعلومات كأسلوب في تسيير نشاطه والتقرب من زبائنه وتلبية لحاجياتهم ورغباتهم، وتقليص عامل الزمن والتكلفة، بتنوع خدماته وسهولة الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين بتطويل وسائل الاتصال بهم، واستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة، والسهر على تحسين أداء العاملين وتحقيق الكفاءة التشغيلية بالتطوير والتدريب، خاصة على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

#### ثانيا: التوصيات:

1- العمل على تقوية البنية التحتية وزيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستغلال شبكة الانترنت وتعميم الخدمات، وتسويق صناعة المعلومات، وتنمية صناعة البرمجيات، لبناء الاقتصاد الرقمي، ومواكبة

آخر المستجدات الحادثة، والعمل على إنتاج منظومة متكاملة للمعلومات والاتصالات تربط الجهات المعنية بالصناعة المعلوماتية، تسمح بتدفق المعلومات ووصولها إلى كافة المستفيدين، والتمكين لمختلف المؤسسات من الاعتماد على تطبيقات التكنولوجيا المالية المبتكرة وتحسين حوكمتها.

2- العمل على تطوير البنية التشريعية والقانونية للأعمال الإلكترونية في المصارف الإسلامية من خلال تكييف القوانين السارية مع تطور المعاملات المصرفية الإلكترونية، وإصدار قوانين وتشريعات مكاملة وأخرى خاصة بالعمليات المصرفية. وتحديث وعصرنة الصيرفة الإسلامية بالجزائر بإدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية من قبل المستخدمين من أجل ربح الوقت وتقليل التكاليف.

3- وجوب الاستعمال الأوسع للاقتصاد الرقمي، وتحسين أنظمة الاتصال والاتصال بين الشبكات البنكية والعمل على المساهمة في نشر ثقافة مصرفية إلكترونية في المجتمع الجزائري، حتى تكتسب الصيرفة الإسلامية بالجزائر الميزة التنافسية، وتصنع تميزها الحقيقي باستقطاب العاملين المبتكرين والمتكويين شرعياً واقتصادياً، والكفيلة بالنهوض بالصناعة الرقمية، وتقديم مكافآت وحوافز معنوية ومادية، من أجل الحفاظ عليهم، واعتماد منهج قائم على المشاركة في التسيير والإدارة.

التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية

- دراسة حالة بنك السلام الجزائري - د. بلعيد عبد الله

- 4- على الجزائر السعي أكثر لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الرقمية، وفي مجال الصيرفة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي، والاستفادة من خبرات بعض الدول الرائدة في مجال الصيرفة الإسلامية على غرار بعض دول الخليج العربي وباكستان وماليزيا وتركيا وغيرها، من خلال استعراض تجاربها وتبادل الخبرات معها، وإلقاء التدريب والتكوين المتخصص لكوادرها بإرسالهم لهذه الدول.
- 5- إنشاء معاهد تكوين متخصصة وتحسين بنيتها التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت، وتمكينها من الاعتماد على تطبيقات التكنولوجيا المالية المبتكرة، وعصرنة أنشطتها وتسهيل الاندماج في الاقتصاد الرقمي، من أجل تطوير وتدريب الموارد البشرية المتخصصة في العمل المصرفي الإسلامي.

## الهوامش:

<sup>1</sup> عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول، [www.egovccepts.com](http://www.egovccepts.com)، تاريخ النشر 13 - أوت 2018، تاريخ الاطلاع: 2021/03/11.

<sup>2</sup> علي أسامة، التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس كلية التربية، ع37، ج2، ص ص 517-523، 2013، <https://search.mandumah.com/Record/50652>، 2012 / 03 / 25،

<sup>3</sup> عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2018، ص ص 2-3.

<sup>4</sup> Stolterman Fors , Information Technology and the Good Life. In: Kaplan B., Truex D.P., Wastell D., Wood-Harper A.T., DeGross J.I. Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, vol 143. Springer, Boston, MA , 2004.

<sup>5</sup> عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجيا، نفس المرجع والموقع السابق.

<sup>6</sup> نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد184، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أفريل 1994، ص228.

<sup>7</sup> عبد الرحمن حسن محمد، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، م4، ع03، جامعة الوادي- الجزائر، 2020، ص18.

<sup>8</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، دار مؤسسة رسلان، ص295.

- 9 جميلة سلايمي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي - الجزائر، م10، ع2، سبتمبر 2019، ص 954 - 955.
- 10 جمال حود موسى، الاقتصاد الرقمي ومتطلبات استجابة البنوك إلى التحديات الجديدة، ص ص 8 - 11،
- 08 <http://old.elwahat.univ-ghardaia.dz/annonce/10/%D8%A7> ، تاريخ الزيارة: 08 / 04 / 2021 .
- 11 عامر محمود، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 6-8.
- 12 فريد النجار، الاستثمار بالنظم الإلكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004، ص 300.
- 13 محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، عمان، ص 134.
- 14 محمد ناظم الشمري، الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص ص 26 - 29.
- 15 طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص 117 - 175.
- 16 محمود أبو فروه، الخدمات البنكية عبر الإنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص ص 25-27.
- 17 طارق طه، "التسويق والتجارة الإلكترونية"، دار منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2005، ص 632.
- 18 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25 و 26.
- 19 علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ،  
. 2021 / 04 / 19 ، [www.ingdz.net/vb/archive/index.php/t68616.htm](http://www.ingdz.net/vb/archive/index.php/t68616.htm)

- 20 علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، 1-3 جويلية 2003، ص ص 3 - 5.
- 21 محمود هاشم زكي، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ط2، 1996، ص ص 23 - 25.
- 22 عبدالله بن عبد العزيز، الاستثمار في الموارد البشرية، 23 / 04 / 2021 ،  
[www.alriyadh.com/434372](http://www.alriyadh.com/434372)
- 23 عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشري،  
[www.saaid.net/PowerPoint/1497.ppt](http://www.saaid.net/PowerPoint/1497.ppt) ، 25 / 04 / 2021 .
- 24 هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة / الجزائر، 2006، ص 65.
- 25 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2001، ص ص 27 - 29.
- 26 حبيب الحجازي، التحول الاقتصادي والاجتماعي في مجتمع صدر الإسلام، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 1985، ص36.
- 27 جمال لعارة، اقتصاد المشاركة نظام اقتصادي بديل لاقتصاد السوق، مركز الإعلام العربي، القاهرة، ط1، 2000، ص57.
- 28 محمد بوجلال، البنوك الاسلامية مفهومها، نشأتها، تطورها، ونشاطها مع دراسة تطبيقية على مصرف إسلامي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.ط، 1990، ص37.
- 29 حسن بن منصور، البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مطبعة قرفي، باتنة - الجزائر، ط1، 1992، ص 23 و 24.
- 30 محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2001، ص 364 و 365.

<sup>31</sup> نفس المرجع السابق، ص 366 و367. ومنير ابراهيم هندي، شبهة الربا في معاملات البنوك التقليدية والإسلامية، دار النهضة العربية القاهرة، د.ط، 2000، ص17. ومحمد عمر شابرا، نحو نظام نقدي عادل، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1987، ص 208.

<sup>32</sup> منير إبراهيم هندي، نفس المرجع السابق، ص 18 و19.

<sup>33</sup> يوسف الشيباء، معلومات عن الموارد البشرية الرقمية، مقال متاح على الرابط التالي، <https://www.almrsal.com/post/576176> ، 29 / 04 / 2021 .

<sup>34</sup> ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، م3، ع5، جامعة المسيلة - الجزائر، 2019، ص 216.

<sup>35</sup> نادين الحسن، التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسي لاستمرارية الشركات،

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/AboutDeloitte/pressreleases/dme\\_pr\\_digital-transformation-key-to-organizations-survival-ARpdf2](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/AboutDeloitte/pressreleases/dme_pr_digital-transformation-key-to-organizations-survival-ARpdf2) . ، 02/ 05 / 2021

<sup>36</sup> المرجع نفسه.

<sup>37</sup> ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، 216.

<sup>38</sup> مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة مستغانم، 2011، ص 109.

<sup>39</sup> ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 217.

<sup>40</sup> محمد البلتاجي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط1، 2012، ص19.

<sup>41</sup> الموقع الإلكتروني لمصرف السلام - الجزائر ،

<http://www.alsalamalgeria.com/?path=catalogue.produits.famille.3>

تاريخ الزيارة: 2021 / 02 / 07.

<sup>42</sup> موساوي هاجر، المورد البشري الكفؤ كمنطلق لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الجزائرية - دراسة

حالة بنك السلام - الجزائر ، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69242> ، تاريخ الزيارة:

. 2021 / 04 / 12

<sup>43</sup> بن زكورة العونية، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية للبنك الإسلامي -

دراسة حالة بنك السلام الجزائري - <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109480> ،

تاريخ الزيارة: 2021 / 05 / 18 .