

دور قيادة التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لمصارف عراقية مختارة

دراسة تحليلية حول مجموعة من المصارف العراقية الحكومية

منذر عبد الرحمن عبود الجبوري

ديوان الوقف السني دائرة أوقاف الرصافة

The Role of Digital Transformation Leadership in Enhancing the Competitiveness of Selected Iraqi Banks

An Analytical Study on a Group of Iraqi Government Banks

Researcher name: Munther Abdel Rahman Aboud Al-Jubouri

Department name: Sunni Endowment Office

Rusafa Endowments Department

الملخص :

بعد التحول الرقمي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على القدرة التنافسية للبنوك في العراق، خاصة مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا المالية والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية. التحول الرقمي يشمل استخدام التقنيات الحديثة مثل التطبيقات المصرفية، الخدمات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة، وتسريع العمليات، وتقديم خدمات مخصصة للعملاء، في العراق، يواجه القطاع المصرفي تحديات كبيرة تتعلق بالبنية التحتية والتشريعات، إلا أن التحول الرقمي يتيح فرصاً لتعزيز التنافسية من خلال تحسين تجربة العملاء حيث يتم تقديم خدمات أسرع وأكثر ملاءمة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز ولائهم. وأن تطبيقات الهواتف المحمولة والخدمات المصرفية عبر الإنترنت تساهم في تقديم تجربة مصرفية مريحة وسلسة. وقد طبق الباحث دراسته على المصارف العراقية اختار منها مصرف الرشيد ومصرف الرافدين، حيث وزع استبانة على ٢٢٠ موظف في المنشأة من العاملين والاداريين والتقنيين، وأوصى الباحث بتعزيز أدوات الابتكار في البنوك التي تعتمد التحول الرقمي تتمكن من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة مثل الحلول المالية الرقمية، المدفوعات الإلكترونية، والخدمات المصرفية الذكية، مما يساعدها على جذب عملاء جدد والحفاظ على قاعدة عملائها، وشجع على التوافق مع التطورات العالمية: ومواكبة التطورات المالية العالمية وتقديم خدمات تنافسية مشابهة لتلك الموجودة في الأسواق المتقدمة، مما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والدولي، يعتبر التحول الرقمي فرصة كبيرة للبنوك في العراق لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين كفاءتها، مما يمكنها من مواجهة التحديات الاقتصادية والتوسع في تقديم خدمات مالية مبتكرة تتماشى مع احتياجات السوق الحديثة. الكلمات المفتاحية : التكنولوجيا الرقمية – الرقميات المالية – الابتكار المستمر

ABSTRACT

Digital transformation is one of the main factors affecting the competitiveness of banks in Iraq, especially with the increasing reliance on financial technology and innovation in providing banking services. Digital transformation involves the use of modern technologies such as banking applications, electronic services, and artificial intelligence to improve efficiency, speed up operations, and offer personalized services to customers. In Iraq, the banking sector faces significant challenges related to infrastructure and regulations. However, digital transformation provides opportunities to enhance competitiveness by improving the customer experience, offering faster and more convenient services, which increases customer satisfaction and loyalty. Mobile applications and online banking services contribute to providing a comfortable and seamless banking experience. The researcher applied his study to Iraqi banks, selecting Rasheed Bank, Rafidain Bank. He distributed a questionnaire to 220 employees in the institution, including workers, administrators, and technicians. The researcher recommended strengthening innovation tools in banks that adopt digital transformation, as this enables them to offer innovative products and services such as digital financial solutions, electronic payments, and smart banking services. This helps attract new customers and maintain the existing

customer base. He also encouraged alignment with global developments: keeping pace with global financial trends and offering competitive services similar to those in advanced markets, which enhances their ability to compete in both local and international markets. Digital transformation presents a significant opportunity for banks in Iraq to enhance their competitiveness and improve their efficiency, enabling them to face economic challenges and expand in offering innovative financial services that align with the needs of the modern market.

Keywords: Digital technology – Financial digitization – Continuous innovation.

المقدمة :

في ظل الثورة الرقمية في العالم اليوم، بات التحول الرقمي أكثر من مجرد اختيار للقطاعات الاقتصادية، بل ضرورة ماسة و حتمية لاستمرارية النجاح والتنافسية. وإن القطاع المصرفي خصوصاً يواجه ضغوطاً متزايدة لاعتماد أحدث التقنيات الرقمية التي تمكنه من تحسين خدماته، ومواكبة تطلعات العملاء المتغيرة باستمرار والتي تتغير حسب متغيرات السوق واذواق المستهلكين وتطلعات البيئة المحيطة. وبفضل التطور الكبير في التكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي، والتكنولوجيا الرقمية، والحوسبة السحابية، وبحوث لعمليات، و خوارزميات الاتصال أصبح بإمكان المصارف تقديم خدمات مالية مبتكرة ومخصصة بسرعة ودقة تفوق الطرق التقليدية: (العجمي، ٢٠٢٠، ٢٩) حيث إن قيادة التحول الرقمي تلعب دوراً محورياً في هذا السياق؛ فهي أكثر من مجرد منهج عمل أو أداة حديثة من الواجب تبنيها نتيجة التغيرات المتسارعة، بل تشمل إدارة التغيير الثقافي والتنظيمي داخل المؤسسة. حيث يتطلب التحول الرقمي قيادة قوية وقادرة على فهم الاتجاهات التكنولوجية وتطبيقها بطريقة استراتيجية تلبي احتياجات السوق. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة المصرفيين تعزيز البنية التحتية التقنية والبنية الفوقية من عمليات التدريب والتطوير والفهم المرحلي والاستراتيجي لجميع الاشكاليات التي تعترض طرق العمل والنجاح. (Vial, 2019,23)

١ مشكلة البحث

مع التطور السريع في عالم الرقميات و تكنولوجيا الاتصال والذكاء الصناعي وزيادة توقعات العملاء للحصول على خدمات مصرفية رقمية متقدمة، تواجه المصارف تحديات كبيرة في الحفاظ على قدرتها التنافسية. ومن هنا تنبع مشكلة البحث في أن العديد من المصارف، وخاصة التقليدية منها، تعاني من صعوبة في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال، وهو ما قد يؤثر سلباً على قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة في السوق المالي. (Hadad, 2019, 36) حيث نستطيع استنباط السؤال الرئيسي الذي يطرحه البحث وهو: كيف يمكن لقيادة التحول الرقمي أن تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في ظل التحديات المتزايدة والتغيرات المستمرة في التكنولوجيا والبيئة الاقتصادية؟

٢ أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق نقلات نوعية في توصيف الدور الرائد الذي تلعبه التحولات الرقمية في بنية المصرف التنافسية . ومن هنا تم تحديد جملة من الاهداف :

١-بناء مفهوم واضح وحقيقي لعملية التحول الرقمي من العناصر والتقنيات المستخدمة في المصارف وتحديد الفوائد التي يمكن أن يجلبها هذا التحول.

٢-تحديد الاطر والآليات التي سيتم تفعيل دور القيادة في عملية التحول الرقمي والتأكيد على أهمية ذلك الدور في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال،

٣-بيان تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية (الكفاءة التشغيلية – الكفاءة الانتاجية تقليل التكاليف) للمصارف العراقية (Mehtab, 2018, 143)

٤-تحديد العقبات والتحديات التي تعيق تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي

٥-اقتراح استراتيجيات لتعزيز قدرة المصارف على التنافس عبر التحول الرقمي: تقديم توصيات وحلول عملية تساعد المصارف على تحسين قيادتها للتحول الرقمي بما يساهم في تعزيز قدراتها التنافسية في السوق المصرفية العالمية.

٣ أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على دور قيادة التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف، وذلك من خلال النقاط التالية: مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وفهم كيفية تمكين القيادة المصرفية من تبني أحدث التقنيات والاستفادة منها في تحسين العمليات والخدمات المصرفية وتحسين الأداء والكفاءة التشغيلية حيث يساعد المصارف على البقاء في طليعة المنافسة. والبحث رؤى حول كيفية قيام التحول الرقمي

ببساطة العمليات وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تعزيز كفاءة المصارف وتحسين أدائها المالي. وان التفاعل بين جميع العناصر السابقة تؤدي بالضرورة الى تلبية احتياجات العملاء المتغيرة مع تغير توقعات العملاء وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في الخدمات اليومية.

٤١ مجتمع وعينة البحث :

طبقت الدراسة على مجموعة من المصارف العراقية الحكومية منها :

مصرف الرافدين هو أحد أقدم وأكبر المصارف الحكومية في العراق. ويعد من المصارف الرئيسية التي ساهمت بشكل كبير في القطاع المصرفي العراقي على مدى عقود. مقره الرئيسي يقع في العاصمة العراقية بغداد. ويسعى مصرف الرافدين إلى توسيع خدماته وتحسين كفاءته لمواكبة الطلب المتزايد على الخدمات المصرفية، خاصة في ظل التوسع في استخدام التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الرقمية. **مصرف الرشيد** هو أحد المصارف الحكومية الكبرى في العراق، ويعتبر كياناً مصرفياً متميزاً يقدم خدمات مالية ومصرفية واسعة. يعتبر المصرف ثاني أكبر مصرف حكومي بعد مصرف الرافدين، ويهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية وتلبية احتياجات الأفراد والشركات من الخدمات المصرفية. مصرف الرشيد يعمل حالياً على تحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، مع التركيز على التحول نحو التكنولوجيا الرقمية وتحسين بنيته التحتية المصرفية لتقديم خدمات أكثر فعالية وسرعة. وقد تم اختيار عينة مؤلفة من ٢٥٠ موظف (عامل - اداري - تقني - رئيس قسم مدير) وتم استرداد ٢٠٠ استبانة مطابقة لشروط ومتطلبات الدراسة

٤٢ متغيرات البحث :

اعتمد البحث على نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل : ويمثل بالمحور الاول (قيادة التحول الرقمي) ويقسم الى ٣ مجالات وهي: البنية التحتية التكنولوجية - الكفاءات الرقمية - التكنولوجيا المالية المتغير التابع : ويمثل بالمحور الثاني (القدرة التنافسية للمصارف)

٤٣ فرضيات البحث :

تساهم قيادة التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تقديم خدمات مبتكرة، وتعزيز تجربة العملاء، مما يمكن المصارف من التكيف مع التغيرات السوقية وزيادة حصتها السوقية. وعليه فإن هذه الدراسة تستند الى الفرضية التالية: ان لقيادة التحول الرقمي أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وتتقسم هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- ١- ان للبنية التحتية التكنولوجية أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥
 - ٢- ان للكفاءات الرقمية أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥
 - ٣- ان للتكنولوجيا المالية أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥
- ٤٤ حدود الدراسة:**

الحدود الزمانية : ٢٠٢٤

الحدود المكانية : مجموعة من المصارف العراقية (مصرف الرشيد - مصرف الرافدين - مصرف الشرق الاوسط)

الحدود البشرية : مجموعة العاملين والاداريين في المصارف المذكورة.

الحدود العلمية : دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز المزايا التنافسية في المصارف العراقية.

٨-١ الدراسات السابقة

١. علي، حسن كريم .(2020). **أثر التحول الرقمي على التنافسية في البنوك العراقية: دراسة ميدانية في عدد من المصارف الخاصة.** تناولت هذه الدراسة كيفية تأمين الانتقال الديناميكي والسلس والامن من عمليات العمل التقليدية الى العمليات التقنية والرقمية المعاصرة التي تحقق التطور الحقيقي في مجال التنافسية والانتاجية للمصارف حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفين المصارف الخاصة العراقية بعينة قدرها ٢٠٠ موظف وخلصت الى جملة من التوصيات التي من أهمها : التدريب الفعال لموظفين واستقطاب الكفاءات الرقمية واستيراد العلوم المعاصرة التي من شأنها دمج العمليات بسوق العمل المصرفي.

٢. الشمري، محمد عبد الرزاق .(2019). **التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المالي والتنافسي للبنوك العراقية** ركزت الدراسة على تأثير استخدام الأنظمة المصرفية الرقمية على الأداء المالي للبنوك العراقية، وكيف ساهم ذلك في تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات (Parida,2017,76).

وقد طبق الباحث المنهج التحليلي في جمع البيانات الناتجة عن توزيعها على ٢٩٨ موظف في جملة من المصارف العراقية الحكومية ٣. الهاشمي، علي فاضل. (2021). التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي: دراسة عن تأثيرها على البنوك العراقية.

تناولت الدراسة دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في تحسين القدرة التنافسية للبنوك العراقية في مواجهة التحديات الاقتصادية. حيث استعرض الباحث جملة من الأدوات والتقنيات المستخدمة في تدعيم البنية التكنولوجية المالية ودورها في تحقيق رضا العملاء وتفعيل دورهم في رفع تقييم العمل المنهجي للبنك

٤- Mansour, A. & Qader, A. (2020). The Role of Digital Banking in Enhancing the Competitive Advantage of Iraqi Banks.

تناولت الدراسة العقبات التي تحول دون تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في البنوك العراقية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية ونقص المهارات الرقمية، وكيف يؤثر ذلك سلبًا على التنافسية.

وقد لخص الباحث أن الأسباب الأساسية للمعوقات التي تعترض عمليات التحول الرقمي هي البيروقراطية والروتين التي تحيط بعمل الموظفين وعدم وجود عاملين محترفين واتباع الباحث المنهج الوصفي في تصميم استبانة تم توزيعها على ٢١٠ موظف من التقنيين في المصارف العراقية

٥- Omar, A., & Al-Maliki, A. (2021). Digital Transformation in the Banking Sector: Challenges and Opportunities in Syria
القصور التقني نتيجة هجرة الشباب ونزيف العقول في الجمهورية العربية السورية (القحطاني، ٢٠١٨، ١٩٢) حيث قام الباحث بتوزيع ١٨٠ استبانة على عملاء المصارف السورية ودرس من خلالها فرص تحسين الخدمات الالكترونية وتطويرها.

التعليق على الدراسة الحالية والدراسات السابقة: هناك ندرة في الابحاث العربية عن تكنولوجيا التحول الرقمي ودورها الفعال في تحقيق المزايا التنافسية في البنوك وان جميع الابحاث السابقة لم تتطرق للمصارف المذكور في البحث والتي تعتبر من اكبر المصارف في العراق كما تميزت هذه الدراسة بتركيزها على استقطاب التقنيين وحملة الشهادات العليا في ادارة عمليات التحول وابداء الاراء المناسبة للكشف عن التوصيات الملائمة التي يجب تقديمها للبنوك .

الإطار النظري للبحث :

٢ مفهوم القيادة الرقمية

هي القدرة على توجيه وإدارة المؤسسات في بيئة رقمية متغيرة باستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة، تحسين الابتكار، وتطوير استراتيجيات تستجيب للتحديات والفرص التي يفرضها التحول الرقمي. تشمل القيادة الرقمية إدارة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة عبر استخدام الأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. كما تتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية، حيث يعتمد القادة الرقميون على نهج مرن وتعاوني لتعزيز الابتكار وتحقيق التحول الرقمي بنجاح (الزهراني، ٢٠٢٤، ١٨١) القائد في التحول الرقمي هو مدير تنفيذي أو مدير على مستوى رفيع مسؤول عن توجيه ودفع جهود التحول الرقمي داخل المؤسسة. يشمل التحول الرقمي دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تشغيل الأعمال وتقديم القيمة للعملاء. لا يتعلق الأمر فقط بتبني تقنيات جديدة، بل يشمل أيضاً إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات والثقافات للاستفادة الفعالة من الابتكار الرقمي. (العجمي، ٢٠٢٠، ٨٩)

٢-٢ المهام والمسؤوليات الرئيسية للقائد في التحول الرقمي:

ان على القائد الرقمي مجموعة من المسؤوليات والمتطلبات التي يجب عليه تقيّمها بالشكل الصحيح حيث تتجلى هذه المسؤوليات بما يلي -توجيه القيادة نحو الرؤية الاستراتيجية ووضع الاتجاه الاستراتيجي لخطة العمل وتحديد الرؤية والاستراتيجية لكيفية تبني المؤسسة للتقنيات الرقمية ودمجها.

-الدعوة للتغيير: يشجع القائد عملية التحول الثقافي المطلوب لتبني الرقمنة عبر المؤسسة، ويعمل على إقناع الموظفين بفوائد التحول على المدى الطويل.

-معرفة تقنية قوية: فهم التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات، إنترنت الأشياء، والأتمتة، وكيفية تطبيقها على العمليات التجارية.

-تحفيز الابتكار: يشجعون استكشاف وتبني الأدوات والمنصات الجديدة التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (علي، ٢٠١٩، ١٠٠)

-التسيق بين الأقسام :العمل بشكل وثيق مع القادة في أقسام مثل تقنية المعلومات، العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية، وغيرها لضمان التوافق حول أهداف التحول.

-التعامل مع التغيير المستمر :القيادة بعقلية أن التحول الرقمي ليس مشروعًا مؤقتًا، بل هو عملية مستمرة من الابتكار والتحسين.

-الاستجابة للتغيرات السوقية :البقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات التكنولوجيا والتكيف مع التغيرات في متطلبات السوق وتوقعات العملاء.

-استخدام التحليلات :الاستفادة من البيانات والتحليلات لدفع القرارات، وقياس النجاح، وتحسين العمليات.

-تطوير مؤشرات الأداء :تحديد ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع تقدم جهود التحول الرقمي وأثرها.

-تعزيز ثقافة الابتكار :تشجيع التفكير النموي، حيث يتم تبني التجريب والتعلم من الأخطاء.

-التركيز على تجربة العميل :التأكد من أن مبادرات التحول الرقمي تحسن رحلة العميل وتحسين جودة الخدمة.

-استخدام رؤى العملاء :استخدام الأدوات الرقمية لجمع رؤى حول تفضيلات العملاء وسلوكياتهم لتوجيه تطوير المنتجات واستراتيجيات التسويق.(عبد

الرزاق، ٢٠١٩، ١٢٠)

-تقييم المخاطر التقنية :موازنة الابتكار مع فهم المخاطر المحتملة، بما في ذلك تهديدات الأمن السيبراني ومخاوف الخصوصية.

-الامتثال التنظيمي :التأكد من أن مبادرات التحول الرقمي تتوافق مع اللوائح ذات الصلة، مثل قوانين حماية البيانات.

-التفكير الاستراتيجي :القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وفهم كيفية تمكين التكنولوجيا للأهداف الأكبر للأعمال.

-مهارات الاتصال :القدرة على توصيل الأفكار المعقدة بشكل فعال للجماهير التقنية وغير التقنية.

-إدارة المشاريع :القدرة على إدارة مشاريع التحول الكبيرة التي تشمل فرق ومناطق متعددة.

-عقلية تحليلية :اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والقدرة على تفسير التحليلات واتخاذ قرارات مستنيرة.

-الخبرة في إدارة التغيير :مهارات قوية في قيادة التغيير التنظيمي والتعامل مع المقاومة وبناء ثقافة تحتضن الابتكار.

-معرفة الأعمال :فهم عميق للعمليات التجارية والنماذج المالية وكيفية خلق القيمة باستخدام الأدوات الرقمية.

يلعب قادة التحول الرقمي دورًا محوريًا في المؤسسات الحديثة، مما يساعد الأعمال على البقاء قادرة على المنافسة، مستجيبة، وتركز على العملاء في عالم يتزايد فيه الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية.

٢-٣ مقومات التحول الرقمي :

متغيرات التحول الرقمي هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات، بما في ذلك البنوك والشركات. هذه المتغيرات ترتبط بالبنية التحتية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والإدارة. وفيما يلي أهم المتغيرات المرتبطة بالتحول الرقمي: الأنظمة التكنولوجية: تعتمد عملية التحول الرقمي على استخدام أنظمة وبرامج تقنية حديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء. توفر هذه التقنيات قدرة على تنفيذ العمليات بكفاءة أعلى الأمان السيبراني: يعد حماية البيانات والمعلومات من الاختراقات والهجمات الإلكترونية متغيرًا هامًا في التحول الرقمي، خاصة في المؤسسات المالية المرونة والتكيف مع التغيير: يعتبر تقبل الموظفين والإدارة للتغيير الرقمي والتكيف معه من العوامل الحاسمة. تحتاج المؤسسات إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على تبني التكنولوجيا الجديدة الابتكار: تحتاج الشركات إلى تشجيع الابتكار الداخلي من خلال تمكين الفرق من استكشاف وتطوير حلول تكنولوجية جديدة. (العنبي، ٢٠٢٠، ٢١٢) الكفاءات الرقمية: المهارات الرقمية للموظفين ضرورية لتنفيذ وتبني استراتيجيات التحول الرقمي. يشمل ذلك تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية والبرامج الجديدة. إدارة التغيير: تحتاج المؤسسات إلى قيادة قوية لإدارة عملية التحول الرقمي وتحفيز فرق العمل للتكيف مع التحولات الجديدة. الاستراتيجية والقيادة: تحتاج الشركات إلى وضع رؤية واستراتيجية واضحة للتحول الرقمي تتضمن أهدافًا محددة ومتوافقة مع توجهات الشركة. القيادة الرقمية: القيادة الفعالة التي تفهم أهمية التحول الرقمي وتدعم الابتكار الرقمي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح العملية الابتكار المالي: يشمل ذلك استخدام التقنيات المالية الحديثة مثل الفنتك (Fintech) لتعزيز الخدمات المصرفية الرقمية وتقديم خدمات مبتكرة للعملاء. تجربة العملاء: تعزيز تجربة العميل الرقمية من خلال تحسين واجهات الاستخدام وتقديم خدمات مخصصة وسريعة يعد متغيرًا حاسمًا. العملاء أصبحوا يتوقعون تجربة رقمية سلسة وفعالة. تحليل البيانات الضخمة: التحول الرقمي يعتمد على جمع وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data) لتحسين اتخاذ القرارات وتخصيص الخدمات. (الانصاري، ٢٠٢٠، ١٠٢) الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم حلول مخصصة للعملاء يشكل متغيرًا هامًا في التحول الرقمي.

أتمتة العمليات: يشمل التحول الرقمي تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية باستخدام الروبوتات والبرامج التشريعات والتنظيم: يتطلب التحول الرقمي الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بحماية البيانات، والخصوصية، والتعامل مع العملات الرقمية.

التمويل الرقمي: تأمين الموارد المالية اللازمة للاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والابتكار الرقمي يعد متغيراً أساسياً. (معيلي / ٢٠١٢، ٢١٣)

٢-٤ تحديات التحول الرقمي: التحول الرقمي في القطاع المصرفي هو أمر لا مفر منه، ولكنه يأتي مع مجموعة من التحديات التي يجب على البنوك التغلب عليها لتحقيق النجاح. إليك بعض أهم هذه التحديات:

١- الأمن السيبراني: مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية، تزداد أيضاً مخاطر الهجمات السيبرانية التي تستهدف البيانات الحساسة للعملاء والمؤسسات. (Kotraba, 2018, 209)

٢- البنية التحتية التقنية: تكامل الأنظمة القديمة مع الأنظمة الجديدة يمكن أن يكون عملية معقدة ومكلفة.

٣- البيانات الضخمة: إدارة وتحليل كميات هائلة من البيانات التي يتم جمعها يتطلب مهارات وقدرات تحليلية متقدمة و ضمان حماية خصوصية البيانات الشخصية للعملاء. (كولو، ٢٠٢١، ١٢٣)

٤- الموارد البشرية: قد يواجه البنوك نقصاً في الموظفين الذين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لإدارة الأنظمة الرقمية. ويتطلب ذلك تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة وأدوات العمل الرقمية. (المجيد، ٢٠١٨، ١٢٢)

٥- التنظيمات والقوانين: تتغير اللوائح والقوانين التنظيمية بسرعة، مما يجعل من الصعب على البنوك مواكبة هذه التغييرات. و يجب على البنوك التأكد من أن عملياتهم الرقمية تتوافق مع جميع اللوائح والقوانين المعمول بها.

٦- مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التغيير والتكيف مع بيئة العمل الرقمية الجديدة. (Hadad , 2019, 276) وكذلك قد يجد بعض العملاء صعوبة في التكيف مع الخدمات المصرفية الرقمية

٢-٥ دور التحول الرقمي في تحقيق المزايا التنافسية في البنوك :

التحول الرقمي في القطاع المصرفي ليس مجرد اتجاه، بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، والبقاء في المنافسة وهذه بعض الادوار للتحول الرقمي في البنوك: أتمتة العمليات: تقليل الأخطاء البشرية وتسريع معالجة المعاملات. خفض التكاليف: تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالفروع التقليدية والأوراق. زيادة الإنتاجية: تمكين الموظفين من التركيز على المهام ذات القيمة المضافة. تعزيز تجربة العملاء: تساهم في رفع دور العميل في تطوير الخدمات (علي، ٢٠٢٠، ١٩٢) خدمة ذاتية: توفير خدمات مصرفية متاحة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. تخصيص الخدمات: تقديم عروض وخدمات مخصصة لاحتياجات كل عميل. قنوات تواصل متعددة: توفير خيارات متعددة للتواصل مع البنك (موبايل، إنترنت، فروع). منتجات وخدمات جديدة: تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة. تحليل البيانات واتخاذ قرارات أفضل (الحري، ٢٠١٨، ١٠٢) البيانات الضخمة: جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات لاتخاذ قرارات مدروسة. التنبؤ بالمخاطر: تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية. البقاء في المنافسة: دراسة المنافسين بشكل مستمر ودقيق. مواكبة التطورات التكنولوجية: البقاء في صدارة المنافسة من خلال تبني أحدث التقنيات. جذب عملاء جدد: جذب العملاء من الأجيال الشابة الذين اعتادوا على الخدمات الرقمية. راحة وسهولة: إمكانية إجراء المعاملات المصرفية من أي مكان وفي أي وقت. سرعة: معالجة المعاملات بشكل فوري. (Peirera&Romero, 2020, 293) شفافية: إمكانية تتبع المعاملات والتحقق من الرصيد بسهولة. أمان: حماية البيانات الشخصية من خلال استخدام أحدث تقنيات الأمان. تخصيص الخدمات: الحصول على خدمات مصممة خصيصاً لاحتياجاتهم.

الإطار العلي:

مقدمة :

سيتم في هذا المحور عرض منهجية البحث ومجتمع وعينة البحث والادوات الاحصائية المستخدمة واجراءات توزيع الاستبيان على المبحوثين تم اقتراح خطة استراتيجية وفق الفقرات التي سيتم طرحها على شكل استبيانات للتحقق من مدى موافقة المستهدفين بالدراسة عليها تمهيداً لإطلاقها ومتابعة تنفيذها وتقييمها حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يبنى على متابعة الظاهرة المدروسة بدقة. وتطبيق المقاييس الاحصائية المناسبة عليها لاستنباط النتائج التي تعطي وصفاً دقيقاً للظاهرة وتحقق اهداف الدراسة. (العربي، ٢٠٢٠، ١٥٦) تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 250 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 200 استبانة بنسبة استرداد ٨٠%.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول الموضوع المدروس، حيث تم بناء الاستبانة بناءً على المعطيات والامام بالدراسات السابقة ووفق رأي المحكمين وأصحاب الاختصاص وبناءً عليه تكونت الاستبانة مما يلي: القسم الأول: تمثل بمجموعة من الأسئلة التي توضح البيانات الشخصية للشخص المستهدف بالاستبيان (الجنس - العمر - الوظيفة) القسم الثاني: قسم يخص قيادة التحول الرقمي القسم الثالث: قسم يخص التنافسية في المصارف تهدف لدراسة واقع الكلية وطبيعة الدراسة وتحليل الكفاءات فيها تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي حيث عرضت الدراسة على المستهدفين وفق ما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النتيجة
٥	٤	٣	٢	١	التقدير

٣-٢ الاتساق الداخلي للفقرات: ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع باقي الفقرات وذلك من خلال دراسة معامل الارتباط بين كل فقرة وباقي الفقرات: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المجال الاول

المجال الأول: البنية التحتية التكنولوجية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	ان حالة الأجهزة التكنولوجية (أجهزة الحاسوب، الخوادم، الطابعات،...) المستخدمة في المصرف جيدة وتلبي الغرض المطلوب.	٠.٦٧	٠.٠٠
٢	لايوجد في المنشأة أجهزة قديمة أو خارج الخدمة وبجاجة الى استبدال.	٠.٧٢١	٠.٠٠
٣	يتم صيانة الاجهزة بشكل دوري وتقييم كفاءة العمل والاداء.	٠.٥٢١	٠.٠٠
٤	يسعى المصرف بشكل دائم الى صيانة مشكلات الاتصال بالشبكة وتحقيق استقرار في شبكة الاتصالات.	٠.٥٠١	٠.٠٠
٥	تتخذ المنشأة كافة الاجراءات اللازمة لتحقيق الامن الالكتروني ومنع الاختراقات	٠.٦١٩	٠.٠٠
٦	تعتبر البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المصرف عالية وتلبي حاجة الادارة	٠.٦٢١	٠.٠٠

يتضح من خلال ما سبق أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى الدلالة ٥٠% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق فقرات المحور الاول. حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المجال الثاني:

المجال الثاني -التكنولوجيا الرقمية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتقن العاملون في المصرف استخدام البرامج الخدمية اللازمة لاستمرارية العمل وتطويره	٠.٦٢	٠.٠٠
٢	يستطيع العاملون مشاركة الملفات والمستندات مع بعضهم بسهولة عبر منصات سحابية مثل OneDrive لتسهيل العمل	٠.٥٩٨	٠.٠٠
٣	يستطيع الموظفون تنظيم الاجتماعات الافتراضية أو الندوات عبر الإنترنت باستخدام أدوات المؤتمرات عبر الفيديو.	٠.٧٩٤	٠.٠٠
٤	تسعى الادارة الى نشر المبادئ الأساسية للأمان السيبراني وتحقيق الامن الوظيفي.	٠.٦٠٢	٠.٠٠

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٠) العدد (١) تشرين الثاني لسنة ٢٠٢٤

٥	يتمتع الموظفون بقدرة عالية على حماية بياناتهم الشخصية والملفات الحساسة عبر الإنترنت من خلال التدريب المستمر لهم	٠.٦٠٤	٠.٠٠٠
---	---	-------	-------

معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى الدلالة ٥% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق فقرات المجال الثاني حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المجال الثالث:

المجال الثالث - الرقميات المالية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتمتع العاملون في المصرف بمعرفة جيدة بالنظام المالي الرقمي المستخدم في المصرف مثل أنظمة ERP أو أنظمة المحاسبة السحابية.	٠.٦٢	٠.٠٠٠
٢	يتعامل الموظفون بسلاسة في استخدام النظام المالي الرقمي في تنفيذ المهام اليومية (مثل إعداد التقارير المالية، إدارة الميزانيات)	٠.٥٩٨	٠.٠٠٠
٣	يستخدم المصرف طرق الدفع الرقمية (مثل المدفوعات الإلكترونية والتحويلات المصرفية) في المعاملات اليومية.	٠.٧٩٤	٠.٠٠٠
٤	تستخدم المؤسسة أنظمة رقمية لإعداد التقارير المالية وإدارة البيانات.	٠.٦٠٢	٠.٠٠٠
٥	لدى العاملين قدرة على الوصول إلى البيانات المالية الرقمية وتحليلها لتقديم تقارير أو اتخاذ قرارات مالية.	٠.٦٠٤	٠.٠٠٠

معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى الدلالة ٥% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق فقرات المجال الثالث حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني:

المحور الثاني: القدرة التنافسية في المصارف			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تعتبر الخدمات جيدة وفي تحسن مستمر في المصارف العراقية	٠.٦٢	٠.٠٠٠
٢	يقدم المصرف خدمات مبتكرة وتواكب احتياجات العملاء بشكل مستمر	٠.٥٩٨	٠.٠٠٠
٣	تقدم المصارف العراقية حلولاً عن بعد عن طريق تقديم حلول مالية رقمية (مثل التطبيقات المصرفية، الخدمات عبر الإنترنت)؟	٠.٧٩٤	٠.٠٠٠
٤	يوجه البنك عملاءه بشكل مستمر حول كيفية حماية البيانات الشخصية والمالية	٠.٦٠٢	٠.٠٠٠
٥	متقدم المصارف ورش عمل متنوعة لتوضيح عملية استخدام التطبيقات المصرفية أو الموقع الإلكتروني الخاص بالبنك	٠.٦٠٤	٠.٠٠٠

معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى الدلالة ٥% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق فقرات المحور الثاني ٣-٣ التحليل الاحصائي: ٣-٣-١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة: سيتم في هذا المحور استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدراسة لبيان مدى موافقة الافراد على فقرات الاستبيان ، واختبار ستودنت للتحقق من معنوية الاجابات .

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
--------	-----------------	-------------------	--------------	----------	---------------	----------------

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٠) العدد (١) تشرين الثاني لسنة ٢٠٢٤

مرتفع	٠.٠٠٠	9.801	73.6%	1.0340	3.680	ان حالة الأجهزة التكنولوجية (أجهزة الحاسوب، الخوادم، الطابعات،...) المستخدمة في المصرف جيدة وتلبي الغرض المطلوب.
مرتفع	٠.٠٠٠	12.316	76.84%	1.0190	3.842	لايوجد في المنشأة أجهزة قديمة أو خارج الخدمة وبحاجة الى استبدال.
مرتفع	٠.٠٠٠	7.379	70.18%	1.0279	3.509	يتم صيانة الاجهزة بشكل دوري وتقييم كفاءة العمل والاداء.
متوسط	٠.٠٠٠	3.649	65.5%	1.1221	3.275	يسعى المصرف بشكل دائم الى صيانة مشكلات الاتصال بالشبكة وتحقيق استقرار في شبكة الاتصالات.
متوسط	٠.١١٩ غير دال احصائياً	1.565	62.52%	1.2004	3.126	تتخذ المنشأة كافة الاجراءات اللازمة لتحقيق الامن الالكتروني ومنع الاختراقات
مرتفع	٠.٠٠٠	٦.٩٤٢	69.728%	١.٠٨٠٦٨	3.4864	تعتبر البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المصرف عالية وتلبي حاجة الادارة
مرتفع	٠.٠٠٠	9.801	73.6%	1.0340	3.680	العام

تبين الدراسة وجود موافقة بشكل مرتفع على فقرات المحور الأول وهو البنية التحتية التكنولوجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٦٨ للمحور الاول وانحرافه المعياري ١.٠٣ وهو يعكس مستوى مرتفع للموافقة. وتعتبر الفقرة الرابعة غير دالة احصائياً لان مستوى الدلالة اعلى من ٠.٠٥ وقد تبين أن البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المصارف العراقية هي حديثة وتراعي عملية التحول التكنولوجي الذي تفرضه متغيرات العصر الحديث. ويحاول المصرف اجراء الصيانة الدورية للأجهزة لكي تلبي حاجات الزبون بالشكل الأمثل. **المجال الثاني (الكفاءات الرقمية)**

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
يقن العاملون في المصرف استخدام البرامج الخدمية اللازمة لاستمرارية العمل وتطويره	3.5	.9920	70	7.510	٠.٠٠٠	مرتفع
يستطيع العاملون مشاركة الملفات والمستندات مع بعضهم بسهولة عبر منصات سحابية مثل OneDrive لتسهيل العمل	3.541	.9866	70.82	8.163	٠.٠٠٠	مرتفع
يستطيع الموظفون تنظيم الاجتماعات الافتراضية أو الندوات عبر الإنترنت باستخدام أدوات المؤتمرات عبر الفيديو.	3.568	.9759	71.36	8.665	٠.٠٠٠	مرتفع
تسعى الادارة الى نشر المبادئ الأساسية للأمان السيبراني وتحقيق الامن الوظيفي.	3.464	.9959	69.28	6.941	٠.٠٠٠	مرتفع
يتمتع الموظفون بقدرة عالية على حماية بياناتهم الشخصية والملفات الحساسة عبر الإنترنت من خلال التدريب المستمر لهم	3.649	.9991	72.98	9.674	٠.٠٠٠	مرتفع
العام	3.39	0.883	٦٧.٣٢	٨.١٤	٠.٠٠٠	مرتفع

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٠) العدد (١) تشرين الثاني لسنة ٢٠٢٤

تبين الدراسة وجود موافقة بشكل مرتفع على فقرات المجال الثاني وهو حيث بلغ المتوسط ٣.٣٩ وانحرافه المعياري ٠.٨٨٣ وهو يعكس مستوى مرتفع للموافقة. بينت الدراسة أن العاملين في المصارف يتقنون أداء العمل بشكل فعال من خلال اخضاعهم لدورات وورش عمل تفاعلية تحقق المطلوب ضمن زمن قياسي ومناسب. المجال الثالث (الرقميات المالية)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
يتمتع العاملون في المصرف بمعرفة جيدة بالنظام المالي الرقمي المستخدم في المصرف مثل أنظمة ERP أو أنظمة المحاسبة السحابية.	3.730	.9412	74.6	11.552	٠.٠٠٠	مرتفع
يتعامل الموظفون بسلاسة في استخدام النظام المالي الرقمي في تنفيذ المهام اليومية (مثل إعداد التقارير المالية، إدارة الميزانيات)	3.631	.9971	72.62	9.424	٠.٠٠٠	مرتفع
يستخدم المصرف طرق الدفع الرقمية (مثل المدفوعات الإلكترونية والتحويلات المصرفية) في المعاملات اليومية.	3.563	.9238	71.26	9.081	٠.٠٠٠	مرتفع
تستخدم المؤسسة أنظمة رقمية لإعداد التقارير المالية وإدارة البيانات.	3.676	.9947	73.52	10.121	٠.٠٠٠	مرتفع
لدى العاملين قدرة على الوصول إلى البيانات المالية الرقمية وتحليلها لتقديم تقارير أو اتخاذ قرارات مالية.	3.698	1.0394	73.96	10.008	٠.٠٠٠	مرتفع
العام	3.56	0.96	73.19	٩.٩٢٨	٠.٠٠٠	مرتفع

تبين الدراسة وجود موافقة بشكل مرتفع على فقرات المجال الثالث وهو حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٣ للمحور الثاني وانحرافه المعياري ٠.٨٨٣ وهو يعكس مستوى مرتفع للموافقة. تتبع المصارف العراقية الطرق الالكترونية في اداء الاعمال وتنفيذ الخدمات للعملاء بشكل احترافي بحيث يحقق العملاء رغبتهم بأقل التكاليف للوقت والجد والمال عن طريق الخدمات البنكية المطورة المحور الثاني (الميزة التنافسية في المصارف)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
تعتبر الخدمات جيدة وفي تحسن مستمر في المصارف العراقية	3.586	0.9791	71.72	8.911	٠.٠٠٠	مرتفع
يقدم المصرف خدمات مبتكرة وتواكب احتياجات العملاء بشكل مستمر	3.626	0.9465	72.52	9.857	٠.٠٠٠	مرتفع
تقدم المصارف العراقية حلولاً عن بعد عن طريق تقديم حلول مالية رقمية (مثل التطبيقات المصرفية، الخدمات عبر الإنترنت)؟	3.559	1.0129	71.18	8.216	٠.٠٠٠	مرتفع
يوجه البنك عملاءه بشكل مستمر حول كيفية حماية البيانات الشخصية والمالية	3.599	0.9916	71.98	9.002	٠.٠٠٠	مرتفع
متقدم المصارف ورش عمل متنوعة لتوضيح عملية استخدام التطبيقات المصرفية أو الموقع الإلكتروني الخاص بالبنك	3.581	1.0291	71.62	8.413	٠.٠٠٠	مرتفع

مرتفع	٠.٠٠	8.8798	71.804	0.99184	3.5902	العام
-------	------	--------	--------	---------	--------	-------

تبين الدراسة وجود موافقة بشكل مرتفع على فقرات المحور الثاني وهو حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٩ للمحور الثاني وانحرافه المعياري ٠.٩٩٣ وهو يعكس مستوى مرتفع للموافقة. يقدم المصرف خدمات متطورة للزبائن بحث تم ايجاد الحلول للعملاء ومشاكلهم عن طريق الحلول عن بعد وتقديم حلول مالية مثل التطبيقات الذكية والخدمات عبر الانترنت. ويؤكد البنك على ضرورة تعليم العميل على كيفية حماية البيانات والتحقق من سرّيتها بشكل دوري. (العالمي، ٢٠١٩، ١٧٨)

٣-٣-٢ اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

ان لقيادة التحول الرقمي أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وتتقسم هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية الفرضية الفرعية الاولى: ان للبنية التحتية التكنولوجية أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية والقدرة التنافسية للمصارف العراقية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.594	.57856

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	108.538	1	108.538	324.251	.000 ^b	
Residual	73.642	220	.335			
Total	182.179	221				

يوضح الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($r=0.772$) وهو يعبر عن علاقة طردية بين متغيري الدراسة وبلغ معامل التحديد ٠.٥٩٦ أي يعبر عن أن حوالي ٥٩.٦% من التغيرات في القدرة التنافسية للمصارف العراقية ناتج عن التغير في دور قيادة التحول الرقمي.

وبلغ مستوى الدلالة $0.05 < 0.000$ مما يدعونا لقبول الفرضية. ويؤكد وجود الاثر المعنوي لبنية التحتية التكنولوجية على الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: ان للكفاءات الرقمية أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين الكفاءات الرقمية والقدرة التنافسية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.647	.49800

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	100.539	1	100.539	405.395	.000 ^b	

Residual	54.560	220	.248		
Total	155.099	221			

يوضح الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($r=0.805$) وهو يعبر عن علاقة طردية بين متغيري الدراسة وبلغ معامل التحديد 0.648 أي يعبر عن: أن حوالي 64.8% من التغيرات في القدرة التنافسية للمصارف مستوى الدلالة $0.05 < 0.000$ مما يدعونا لقبول الفرضية التي تؤكد وجود علاقة بين الكفاءات الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية

الفرضية الفرعية الثالثة: أن للتكنولوجيا المالية أثر ذو دلالة احصائية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العراقية للعام ٢٠٢٤ عند مستوى الدلالة 0.05 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين المتغيرين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 ^a	.540	.538	.56704

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.117	1	83.117	258.500	.000 ^b
	Residual	70.738	220	.322		
	Total	153.855	221			

يوضح الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($r=0.735$) وهو يعبر عن علاقة طردية بين متغيري الدراسة وبلغ معامل التحديد 0.540 أي يعبر عن: أن حوالي 54% من التغيرات في القدرة التنافسية ناتج عن التغير في دور الكفاءات المالية وبلغ مستوى الدلالة $0.05 < 0.000$ مما يدعونا لقبول الفرضية والتأكيد على وجود تأثير معنوي للكفاءات الرقمية المالية على القدرة التنافسية للمصارف.

النتائج والتوصيات:

١- النتائج:

استخلص الباحث مجموعة من النتائج من خلال الدراسة الاحصائية وهي:

- ١- تعتبر عملية التحول الرقمي عملية ديناميكية للانتقال من حالة العمليات التقليدية الى الحالة المتطورة التي تلبي حاجات السوق وتراعي تغيراته.
- ٢- ان عمليا التحول الرقمي تحقق السلاسة في العمل المصرفي. وتحقق رغبات العملاء
- ٣- وجود نسبة مرتفعة من عملاء المصرف تؤكد على جودة الخدمات المصرفية وديمومتها.
- ٤- تؤكد الدراسة على قدرة موظفي البنك على استخدام البرامج الخدمية والاستفادة من تكنولوجيا الامان والتشفير.
- ٥- تعتمد البنوك على ورش عمل مستمرة لتوعية العملاء الى كيفية الحفاظ على امن المعلومات وسريتها (Mehtab, 2018,212)
- ٦- تعاني العديد من البنوك من حالة التاخر في عمليات الاستبدال والتجديد في الاجهزة التي تقدم الخدمات

- ٧- يوجد تأثير للبنية التحتية التكنولوجية ولطبيعة البيئة التنظيمية على تعزيز الخدمات التنافسية في لمصارف العراقية
- ٨- يوجد تأثير للتكنولوجيا الرقمية ورقميات المالية على العمل المصرفي ودعم العمليات الخدمية.
- النتائج:**

يوصي الباحث بمجموعة من النقاط التي استخلصها من خلال تحليل الدراسة السابقة:

- ١- استخدام تقنية التحليل الاستراتيجي SWOT لاكتشاف مكامن القوة والضعف في الكلية وبدراسة التهديدات المحتملة والفرص المتاحة.
- ٢- توجيه المسوحات الاحصائية بشكل مستمر لفئة حملة الشهادات العليا للاستفادة من اقتراحاتهم ودمج معارفهم بالخطط الموضوعية.
- ٣- دمج التكنولوجيا الحديثة بسياسات المصرف للحصول على أفضل النتائج.
- ٤- التشجيع على استخدام بطاقات الاداء المتوازن في قياس مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية
- ٥- التشجيع على ورش العمل للعاملين لتأهيلهم لسوق العمل بشكل اكثر جدارة
- ٦- استخدام أدوات بحوث العمليات (التقنيات الكمية في اتخاذ القرار) في عملية التخطيط الاستراتيجي
- ٧- تبني استراتيجيات التحول الرقمي الشاملة من حيث وضع خطة متكاملة للتحول الرقمي تشمل جميع جوانب العمل، من العمليات الداخلية إلى تجربة العملاء، مع أهداف قصيرة وطويلة الأجل
- ٨- الاستثمار في التقنيات المتقدمة من الذكاء الاصطناعي (AI) والحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة: (Big Data)
- ٩- تعزيز الأمن السيبراني و زيادة الاستثمار في أنظمة الأمن السيبراني لحماية بيانات العملاء، مما يزيد من ثقتهم بالبنك ويعزز ولاءهم.
- ١٠- تحليل البيانات للتخصيص والتنبؤ بالسلوك المالي للعملاء: واستخدام تقنيات تحليل البيانات لتقديم خدمات مخصصة بناءً على أنماط السلوك المالي والتنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية.

خاتمة :

في ختام هذا البحث حول دور التحول الرقمي في تعزيز التنافسية في المصارف العراقية، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة في السوق المصرفية. من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين، تستطيع المصارف العراقية تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتقديم خدمات مبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتزايدة للسوق.

إن تحقيق التحول الرقمي الكامل يتطلب دعماً حكومياً، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير الكوادر المؤهلة القادرة على إدارة هذه التحولات. لذا، على المصارف العراقية مواصلة الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات المستقبلية، والمساهمة في تحسين الاقتصاد الوطني. وختاماً، يمكن القول إن التحول الرقمي هو المفتاح لتعزيز التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في البيئة المصرفية المتغيرة.

المراجع :

المراجع العربية

١. الأنصاري، سارة. (2020). التحول الرقمي في البنوك الكويتية وأثره على تعزيز التنافسية. مجلة العلوم المالية والاقتصادية، ١٤(٢)، ٩٢-٩٣.
٢. الحربي، عبد الرحمن. (2018). دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المصرفي وتحقيق التميز التنافسي. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٩(٣)، ١٦٢-١٤٥.
٣. الحسن، يوسف. (2019). أثر التحول الرقمي على قطاع البنوك في الشرق الأوسط. مجلة الاقتصاد الرقمي، ٧(٢)، ١٢٨-١١٢.
٤. الزهراني، محمد. (2021). التحديات والفرص في التحول الرقمي للمصارف العربية. مجلة التكنولوجيا المالية، ١٦(١)، ١٢٨-١١٢.
٥. الصباح، فاطمة. (2021). التحول الرقمي في البنوك ودوره في تطوير العمليات والخدمات المصرفية. المجلة العربية للإدارة، ٢٧(٣)، ١٢٨-١١٢.
٦. العتيبي، ماجد. (2020). استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي: دراسة حالة للبنوك الأردنية. مجلة الدراسات الإدارية، ٢١(١)، ١٢٨-١١٢.
٧. العجمي، عبد الله. (2020). دور التحول الرقمي في تعزيز التنافسية المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك الخليجية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، ٤٥(٢)، ٩٥-٧٨.
٨. الغامدي، خالد. (2020). أثر التحول الرقمي على الأداء التنافسي للبنوك السعودية. مجلة الدراسات المالية، ١٨(٤)، ١٣٥-١٢٠.
٩. القحطاني، ناصر. (2019). التحول الرقمي وأثره على الابتكار المصرفي في البنوك العربية. مجلة العلوم المالية والمصرفية، ١٣(١)، ٥٢-٣٤.

المراجع الأجنبية

- 1- Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking—electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, 22(4), 203-215.
- 2- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81-105.
- 3- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models in the financial services sector. *Journal of Economics & Management*, 33(3), 104-119.
- 4- Mehtab, K. A., & Yunis, M. (2018). Digital transformation and its impact on financial performance of banks. *Journal of Financial Transformation*, 47(1), 78-91.
- 5- Parida, V., Sjödin, D. R., & Reim, W. (2019). Digital transformation and customer value creation in industrial firms: The role of digital platforms. *Journal of Business Research*, 104, 450-460.
- 6- Pereira, G., & Romero, F. (2021). Digital banking: Challenges and opportunities. *The Banking Industry*, 12(1), 45-65.
- 7- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.