**Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)**
**2026, VOL. 07, NO. special, 151-161, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790**
**DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026926**

# *The impact of digital transformation on the financial performance of the banking sector in Iraq for the period 2020–2025*

Saleh M. Abd Ali[1]*, Zuhair A. Yaqoub[2], Manaf A. Hashem[3]
[1] Accounts Manager, Shatt Al-Arab Directorate of Education, Basra, Iraq
[2] Director, Shatt Al-Arab Directorate of Education, Basra, Iraq
[3] Director of the Financial Affairs Department, General Directorate of Education of Basra Governorate, Basra, Iraq

**Article information:**
Published: 25–08– 2026

***Corresponding author:**
Saleh M. Abd Ali
salehmaa2015@gmail.com

**This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.**

## Abstract:

This study aimed to measure the impact of digital transformation on the financial performance of the Iraqi banking sector during the period (2020–2025). To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted through the analysis of financial data obtained from a sample of Iraqi banks under investigation. In parallel, a quantitative approach was employed using a questionnaire administered to a sample of (777) respondents.

The results revealed a statistically significant statistically significant association between digital transformation variables, represented by digital services, artificial intelligence, and technological platforms, and financial performance indicators, namely Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE). The findings also indicated that digital transformation contributes effectively to reducing operating costs and enhancing the operational efficiency of the surveyed banks.

Based on these findings, the study proposed a set of recommendations focusing on the necessity of strengthening digital infrastructure, intensifying specialized training programs for human resources, and developing cybersecurity frameworks to ensure the sustainability of financial performance within the rapidly evolving digital environment.

**Keywords:** Digital transformation, financial performance, banking sector, operational efficiency, Iraq.

## Conclusions:

The research findings showed that digital transformation is no longer merely a technological choice for Iraqi banks; rather, it has become a strategic tool for improving financial performance and enhancing competitiveness by increasing the efficiency of banking operations, diversifying revenue sources, and reducing operating costs, despite the continued existence of certain challenges and obstacles related to digital infrastructure and cybersecurity.

The testing of all hypotheses based on the distributed and analyzed questionnaire indicated a positive impact of digital transformation and its role in increasing and diversifying income, reducing costs, and improving the quality and image of services provided by banks. Since digital transformation has become an essential requirement for competing with other banks, banks should invest all available resources in providing a strong digital infrastructure to attract customers. This can be achieved by studying the modern market and identifying customers' requirements for products and services, as well as developing innovative products and services that are aligned with the needs of the modern market. These findings are based on the analysis of the hypotheses using the questionnaire.

# أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للقطاع المصرفي في العراق وللمدة من 2020 - 2025

صالح مهدي عبد علي*[1]، زهير عبد العباس يعقوب[2]، مناف عدنان هاشم[3]
[1]مدير حسابات قسم تربية شط العرب، البصرة، العراق
[2]مدير قسم تربية شط العرب، البصرة، العراق
[3]مدير قسم الشؤون المالية، المديرية العامة لتربية محافظة البصرة، البصرة، العراق

**معلومات البحث:**
● تاريخ النشر: 2026 –08– 25

***المؤلف المراسل:**
صالح مهدي عبد علي
salehmaa2015@gmail.com

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي CC BY 4.0))

**المستخلص:**
هدف هذا البحث إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للقطاع المصرفي في العراق للمدة (2020-2025). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المالية لعينة من المصارف العراقية المبحوثة، وبالتوازي مع ذلك، تم استخدام المنهج الكمي عبر استبانة موجهة لعينة من (777) فرداً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغيرات التحول الرقمي (الخدمات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والمنصات التقنية) وبين مؤشرات الأداء المالي) العائد على الأصول ROA، والعائد على حقوق الملكية .(ROE كما توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بفاعلية في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية للمصارف المبحوثة. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تركز على ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التدريب المتخصص للموارد البشرية، وتطوير أطر الأمن السيبراني لضمان استدامة الأداء المالي في ظل البيئة الرقمية المتسارعة

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء المالي، القطاع المصرفي، الكفاءة التشغيلية، العراق.

## المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً بفعل الثورة الرقمية التي أعادت ترتيب صياغة أساليب العمل والإنتاج والخدمات في مختلف القطاعات. ويُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي تأثرت بهذا التحول، إذ أصبح تبني التكنولوجيا الرقمية ضرورة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. فالتحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الأنظمة التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة هيكلة العمليات المالية، وتطوير قنوات تقديم الخدمات، وتحسين تجربة العملاء.

ومن زاوية الأداء المالي، يطرح التحول الرقمي تساؤلات جوهرية حول مدى انعكاسه على مؤشرات الربحية، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الإيرادات من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للعملاء السابقين والحفاظ عليهم وجلب انتباه العملاء المرتقبين وجذب انتباههم الحصول عليهم في المستقبل فكلما زادت الخدمات وتحسنت زاد أحتمالية الجذب كما يثير تحديات تتعلق بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وإدارة المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني، وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية.

ان دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في القطاع المصرفي تمثل محاولة لفهم العلاقة بين التكنولوجيا والنتائج المالية، وتوضيح كيف يمكن للبنوك أن تستثمر في الحلول الرقمية لتحقيق النمو المستدام وتعزيز ثقة العملاء في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة بين المصارف سواء القطاع الحكومي لو الخاص وبين الخاص والخاص اي انها تنافس كل المصارف العاملة في القطاع المصرفي.

**الدراسات السابقة**

| اسم الباجث | عنوان الدراسة | هدف الدراسة | المنهج |
|---|---|---|---|
| وادة راضية (2024) | أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للقطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2020-2024 | دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الجزائرية | المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على التقارير والإحصائيات |
| طاف عبد القادر (2020) | واقع تطبيق الشمول المالي للقطاع المالي غير المصرفي في الدول العربية مع الإشارة إلى فلسطين | لتعرف على واقع الشمول المالي وأبعاده في الدول العربية وفلسطين | المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مؤشرات الشمول المالي |
| آسر خميس | أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية | قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك | ستبيان لعينة (251) موظفاً، وتحليل إحصائي باستخدام الارتباط والانحدار |
| بعلي ملاك، ميلي | أثر التحول الرقمي على الأداء المالي | تحديد أثر أبعاد التحول الرقمي | ستبيان لعينة (30) موظفاً |

| | | | |
|---|---|---|---|
| نرميان | للمؤسسة | على الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية | وتحليل بيانات باستخدام SPSS |
| سرى حساني | أثر التحول الرقمي على الأداء المحاسبي – دراسة حالة اتصالات الجزائر ميلة | دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المحاسبي | استبيان وتحليل إحصائي لعينة (50) SPSS باستخدام موظفاً |

| اسم الباحث | اهم النتائج | اوجهه الاستفادة من الدراسة |
|---|---|---|
| وادة راضية (2024) | وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات غير التقليدية وتحسين الخدمات المصرفية وتعزيز الشمول المالي | تؤكد العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي في القطاع المصرفي |
| طاف عبد القادر (2020) | تحسن مؤشرات الشمول المالي في العديد من الدول العربية، مع وجود معوقات في فلسطين | توضح أهمية الشمول المالي كأحد النتائج المتوقعة للتحول الرقمي في المؤسسات المالية |
| آسر خميس | وجود علاقة وتأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين | تبين أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على الأداء المالي بل يمتد إلى الأداء البشري والتنظيمي |
| بعلي ملاك، ميلي نرميان | وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي، مع عدم معنوية بعد العمليات في الانحدار المتعدد | دعم أهمية دراسة أبعاد التحول الرقمي المختلفة وتأثيرها على الأداء المالي |
| سرى حساني | وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المحاسبي، خاصة رقمنة العمليات ودعم الإدارة | توضح أثر التحول الرقمي في تطوير الأنظمة المحاسبية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي |

التحليل المقارن للدراسات السابقة

| وجه المقارنة | الدراسة السابقة |
|---|---|
| مجال الدراسة | تنوعت بين القطاع المصرفي، القطاع المالي غير المصرفي، التأمينات الاجتماعية، والاتصالات |
| المتغير المستقل | التحول الرقمي في معظم الدراسات، بينما ركزت دراسة قطاف عبد القادر على الشمول المالي |
| المتغير التابع | لأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء المحاسبي، والشمول المالي |
| المنهج المستخدم | .غلب المنهج الوصفي التحليلي على جميع الدراسات |
| ادوات جمع البيانات | لاستبيانات في معظم الدراسات التطبيقية، بينما اعتمدت بعض الدراسات على التقارير والإحصائيات .الرسمية |
| النتائج المشتركة | جمعت الدراسات على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المالي أو الإداري أو المحاسبي، .إضافة إلى تعزيز جودة الخدمات والشمول المالي |
| اوجه الاختلاف | .ختلفت الدراسات في القطاع محل التطبيق، وأبعاد التحول الرقمي المدروسة، وحجم العينات المستخدمة |

**الاستنتاج العام:**

تشير الدراسات السابقة إلى وجود اتفاق واضح على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات، كما يسهم في تعزيز الشمول المالي وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. وتختلف الدراسات في طبيعة القطاعات المدروسة والأبعاد التي ركزت عليها، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين التحول الرقمي والشمول المالي والأداء في سياقات مختلفة.

**الفجوة البحثية**

تتميز تادراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها جمعت بين تحليل المؤشرات المالية الفعلية لعدد من المصارف العراقية سواء كانت حكومية او اهلية وبين نتائج الاستبيان الميداني، الامر الذي يوفر رؤية أكثر شمولا لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي الرقمي في البيئة العراقية

**مشكلة البحث**

تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح مدى تأثير التحول الرقمي الذي تبنته المصارف العراقية خلال الفترة (2020–2025) على أدائها المالي، ولا سيما في مجالات الربحية، والإيرادات، والتكاليف التشغيلية، وتنويع مصادر الدخل، في ظل التحديات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني والثقافة المالية الرقمية. ومن هنا يسعى البحث إلى قياس طبيعة وحجم هذا التأثير وتحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمصارف العراقية الحكومية والأهلية

**أهداف البحث**

تحليل واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي خلال الفترة (2020–2025) من حيث مستوى تبني االمؤسسات المالية للتقنيات الحديثة والخدمات الإلكترونية.

قياس أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المالي للبنوك العراقية، مثل الربحية، الإيرادات، التكاليف التشغيلية، وتنويع مصادر الدخل. ومقارنة الفترات قبل وبعد التحول الرقمي

تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه البنوك العراقية في تطبيق التحول الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية، الأمن السيبراني، والبيئة التنظيمية. وما الى ذلك من تطبيقات تدعم التحول الرقمي

الااستفادة من الابحاث السابقة ومدى نجاحها لدروس من التجارب الدولية والعربية ومقارنتها بالواقع العراقي، بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات في تعزيز الأداء المالي عبر التحول الرقمي

تقديم توصيات عملية للبنوك وصناع القرار حول كيفية استثمار التحول الرقمي لتحقيق النمو المستدام وتعزيز الشمول المالي في العراق. ووضع خطة تسويق الكترونية مكثفه لحث العملاء لاستخدامها والاستثمار بها.

**أهمية البحث**

يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي لالمؤسسات المالية لعراقية، وهو موضوع لم يحظَ بدراسة معمقة في الأدبيات السابقة.

يضيف قيمة أكاديمية من خلال الربط بين التكنولوجيا المالية (FinTech) ومؤشرات الأداء المالي في بيئة اقتصادية ذات خصوصية مثل العراق. كبلد يعد نموذج حديث لبداية تطبيق التحول الرقمي يوفر إطاراً نظرياً وتحليلياً جديدا يمكن أن يُستخدم كمرجع للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة المالية والمصرفية.

يساعد البنوك العراقية على تقييم نتائج استثماراتها في التحول الرقمي، ومدى انعكاسها على الربحية وتقليل التكاليف التشغيلية وتنوع الايرادات ومقارنة الاداء المالي قبل وبعد التحول الرقمي

يوجه صناع القرار في القطاع المصرفي نحو تبني استراتيجيات رقمية أكثر فاعلية لتعزيز الشمول المالي وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات المالية

يساهم في دعم جهود الحكومة العراقية والبنك المركزي في تطوير البنية التحتية الرقمية للقطاع المالي، بما يتماشى مع التوجهات العالمية.

يعزز البحث فهم دور التحول الرقمي في توسيع قاعدة العملاء واستقطاب شرائح جديدة، مما يساهم في تحقيق الشمول المالي.

يوضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في دعم التنمية الاقتصادية من خلال زيادة كفاءة النظام المصرفي وتسهيل المعاملات المالية من خلال التدريب المستمر في الاستثمار بالتحول الرقمي

**فرضيات البحث**

**الفرضية الأولى:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني البنوك العراقية للتحول الرقمي وتحسن مؤشرات الأداء المالي (الربحية، الإيرادات، العوائد) من ناحية ومن ناحية اخرى تقليل التكاليف.

**الفرضية الثانية:**

يسهم التحول الرقمي في تنويع مصادر دخل المؤسسات المالية لعراقية من خلال الرسوم والعمولات المرتبطة بالخدمات الرقمية، وليس فقط من خلال الفوائد التقليدية

**الفرضية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمصارف العراقية المتمثلة بالربحية والكفاءة التشغيلية والسيولة والنمو المالي

**منهجيـــة البحث**

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي. كما يستخدم المنهج الكمي الإحصائي لقياس أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المالي للبنوك العراقية خلال الفترة المحددة.

**مجتمع البحث وعينته:**

اختيار مجمع البحث كان من جزئين الجزء الاول مجتمع البحث يتمثل في البنوك العاملة في العراق توزعت على مصارف حكومية وأهلية خمس مصارف كبرى وكذلك العاملين في القطاع المصرفي والمجتمع المستفيد من الخدمات المقدمة اختيرت على الاساس العشوائي من المؤسسات المالية سواء كانت حكومية أو أهلية.

- سيتم اختيار عينة من البنوك التي تبنت أنظمة وخدمات رقمية بشكل واضح خلال الفترة ( ا—2020 -2025

**ادوات جمع البيانات:**

استبيان موجه إلى مسؤولي الأقسام المالية والتقنية في البنوك العراقية والى العملاء المستفيدين من المنتجات والخدمات التي يقدمه المصرف واختيرت هذه العينة بصورة عشوائية.

مراجعة التقارير المالية المنشورة والبيانات الرسمية الصادرة عن البنك المركزي العراقي.

**نمـــوذج البحث**

المتغير المستقل / الخدمات الالكترونية / الذكاء الاصطناعي / عدد التطبيقات الرقمية

المتغير التابع/ الربحية ROE ROA

خيث تقاس بالنموذج التالي

$$\text{Financial Performance} = f(\text{Digital Services, AI, Digital Applications})$$

$$ROA = \beta 0 + \beta 1(\text{Digital Transformation}) + \beta 2(\text{Bank Size}) + \beta 3(\text{Liquidity}) + \varepsilon$$

تم أعتماد النموذج نظريا لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي والاداء المالي

## الاطـــــار النظري

### أولا: التحول الرقمي

### مفهوم التحول الرقمي

تشـــغيل سلســـلة مـــن المهـــام أو القـــرارات تلقائيـــا بواســطة انظمــه برمجيــة او اجهــزة روبورتيــة مــن دون تدخل بشري متواصل

التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني من تأليف د. عبد الله موسى محمد السلحوت ص 27. سنة النشر 2025

هـي المرحلـة الأكثـر انتشـاراً والتـي تصـف التغييـر علـى مستوى الشـركة والـذي يـؤدي إلـى تطـوير نمـاذج أعمـال جديـدة والتـي قـد تكـون جديـدة للشـركات الرائـدة أو الصـناعة بشـكل عـام كمـا تتنـافس الشـركات فيمـا بينهـا مـن أجـل تحقيـق ميـزة تنافسـية مـن خـلال نمـاذج أعمالهـا، وكـذلك مـن خـلال الكيفيـة التـي مـن خلالهـا يـتم إنشـاء المؤسسـة وتقـديم قيمـة للعمـلاء، ثـم تحويـل العوائـد المستلمة جـراء اسـتخدام العمليـات الرقميـة إلـى أربـاح. ويقـدم التحـول الرقمـي نمـوذج عمـل جديـد عـن طريـق تطبيـق منطـق عمـل جديـد لإنشـاء القيمـة والحفـاظ عليهـا (Pagani & Pardo).2017,

### أهمية التحول الرقمي

اعتمـد مفهـوم التحـول الرقمـي علـى الاقتصـاد الرقمـي الـذي يتعامـل عـن طريـق المعلومـات الرقميـة واسـتخدام التكنولوجيـا والمنتجـات الرقميـة، ويعنـى التفاعـل والتكامـل والتنسـيق المسـتمر بـين تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـال مـن جهـة وبـين الاقتصـاد لقطـاعى والـدولى مـن جهـة أخـرى بمـا يحقـق الشـفافية والفوريـة لجميـع المؤشـرات الاقتصـادية السـائدة ويـؤدي إلـى زيـادة إنـدماج اقتصـاد الدولـة فـى الاقتصـاد العـالمى والوصـول إلـى السـوق العالميـة والقطاعـات السـوقية التـى كـان مـن الصـعب الوصـول إليهـا فـى الماضـى وسـهولة اتخـاذ العديـد مـن القـرارات. وهنـاك العديـد مـن الفوائـد التـي يحققهـا التحـول الرقمـي سـواء للأفـراد أو المنشـآت أو الحكومات تتمثل في:

- يتـيح التحـول الرقمـي العديـد مـن المزايـا للهيئـات الحكوميـة، حيـث يـتم إجـراء معظـم المعـاملات الإداريـة إلكترونيًـا، لتحسـين أداء الحكومـة، وتعزيـز التنسـيق، وتسـريع تقـديم الخـدمات لألفـراد، وقـد انتقلـت العديـد مـن الوحـدات / المـدن المحليـة إلـى النمـوذج الجديـد للحكومـة االلكترونيـة فـي خـدماتها المسـتندة إلـى الويـب وإدارة تكنولوجيـا المعلومات
- تتـيح الحكومـة إلالكرتونيـة تقـديم أفضـل للخـدمات الحكوميـة للمـواطنين، وتحسـن التفاعالـت مـع قطـاع أألعمـال والصـناعة، وسـهولة الوصـول إلـى المعلومـات، أو إدارة حكوميـة أكثـر كفـاءة، وتتمثـل الفوائـد الناتجـة فـى تقليـل الفسـاد، وزيـادة درجـة الشـفافية، وتعزيـز حمايـة البيانـات الرقميـة، ونمـو اإليـرادات و / أو تخفـيض التكلفـة )2020 Mohieldin &ElMassah). –,
- يـوفر الجهـد والتكلفـة ويخلـق فـرص لتقـديم خـدمات إبداعيـة ويعمـل علـى تحسـين وتبسـيط االجـراءات ممـا يترتـب عليـه زيـادة جـودة الخـدمات المقدمـة للمستفيدين (سيد أحمد، عبد الفتاح، 2020)
- يعمـل التحـول الرقمـي علـى سـرعة الاسـتجابة لمتطلبـات العمـلاء وذلـك عـن طريـق توظيـف الـذكاء الاصـطناعي وتقـديم خـدمات مبتكـره تشـبع العديـد مـن متطلبـات العمـلاء كمـا يحقـق الرؤيـة الاسـتراتيجية للعديـد مـن المؤسسـات وذلـك باسـتخدام أقـل الامكانيـات وبـدون إهـدار للمـوارد المتاحـة كمـا كـان يحـدث قبـل التحـول الرقمـي، ويعمـل باسـتخدام العديـد مـن المـوارد بكفـاءة أعلـى ويـوفر امكانيـات كبيـره مـن خـلال خلـق مجتمعـات فعالـة تسـتطيع المنافسـة وتعمـل علـى تغييـر جـذري في خدمات مختلف الأطراف
- أهميـة التحـول الرقمـي Transformation Digitalفـى تحقيـق التنميـة المسـتدامة بـالتطبيق علـى قطـاع البنـوك التجاريـة فـى مصـر //د/ سوسـن فـوزي عسـاف مـدرس بقسـم المحاسـبة كليـة التجـارة - جامعـة طنطـا dsawsanassaf2016@gmail.com/د

نشـوى محمـد عبدربـه أسـتاذ مسـاعد بقسـم االقتصـاد والماليـة العامـة بكليـة التجـارة - جامعـة طنطـا abdrabownashwa@yahoo.comجملـة الدراسات التجارية املعاصرة

**مزايا التحول الرقمي**

| العيوب | المزايا |
|---|---|
| ارتفاع تكاليف التنفيذ | حسين الكفاءة التشغيلية |
| مقاومة الموظفين للتغيير | اتخاذ القرارات بناءً على البيانات |
| ثغرات الأمن السيبراني | تحسين تجربة العملاء |
| تحديات تكامل التكنولوجيا | نماذج أعمال مرنة وقابلة للتوسع |
| اضطرابات الإنتاجية قصيرة الأجل | زيادة القدرة على الابتكار |
| تبعيات النظام القديم | رؤى الأعمال في الوقت الفعلي |
| مخاطر خصوصية البيانات والامتثال | توسيع نطاق الوصول إلى السوق والتوسع العالمي |
| فجوات المواهب والمهارات | بنية تحتية أقوى للأمن السيبراني |
| الاعتماد المفرط على التكنولوجيا | العمليات المتكررة المؤتمتة |

Team Digital Defynd **20 Pros and Cons of Digital Transformation [2026]**

**ثانيا: الأداء المالي في البنوك**

**مفهوم الأداء المالي**

يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.

ويمكن قياس الأداء المالي للمؤسسة بعدة مؤشرات داخلية وأخرى خارجية بمعنى ذات تأثير على المركز التوازني للمؤسسة وأخرى ذات تأثير خارجي، أي على قيمة السوقية لأوراق المؤسسة في السوق المالي وبالتالي قيمة المؤسسة، أضف الى ذلك معدل نموها.

لذي يتعين على المسير المالي معرفة كفاءة أصول المؤسسة وأداها من خلال المؤشرات الكلاسيكية و/أو الحديثة

وفي هذا الصدد ارتأينا أن نقيس الأداء المالي للمؤسسة باستعمال المحاكاة المالية لآن مؤشرات الأداء المالي منها ما ذو تركيب بسيط ومنها ما هو ذو تركيب معقد، وبالأخص تلك التي تضم متغيرات خارجية مستقلة ليس بامكان المؤسسة التحكم فيها

(كسلوك المستهلك، قيمة الورقة المالية، أسعار الفائدة معدلات التضخم معدلات، سعر الصرف، السياسات الحكومية ....).

لذا وجب على المؤسسة في ظل هذا المناخ المعقد أن تقوم بدراسات ديناميكية ومعمقة على أداها المالي من خلال المعطيات

الاقتصادية الميزانية الاقتصادية بالدرجة الأولى، ثم الميزانية المحاسبية بالدرجة الثانية

والهدف من خلاله معرفة سلوك المتغيرات طبيعة وكل المتغيرات، أثرها على الأداء المالي للمؤسسة.

الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية من إعداد: أ. دادن عبد الغني أ. كماسي محمد الأمين جامعة ورقلة – جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير المؤتمر العلمي 2005

**أهمية الأداء المالي**

**تقييم الكفاءة التشغيلية:**

يحدد مدى قدرة المؤسسة على تعظيم العوائد بأقل تكاليف.

**اتخاذ القرارات الاستراتيجية:**

يوفر بيانات دقيقة تساعد الإدارة في التخطيط المالي والموازنات.

**إدارة المخاطر:**

يعد الأداء المالي أداة جوهرية لتحديد المخاطر المالية والوقاية منها.

**جذب المستثمرين:**

يسهم في إظهار قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، مما يجذب المستثمرين ويحافظ على استمرارية الشركة.

**قياس السيولة والربحية:**

يضمن التحليل المالي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير السيولة اللازمة.

**الرقابة والمنافسة**

يساعد في مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف أو بالمنافسين، مما يعزز المنافسة.

دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي أ. حابي أحمد أ. زبيدي البشي

**مؤشرات قياس الأداء المالي**

**العائد على الأصول(ROA)**

مؤشر مالي يقيس كفاءة الشركة في تحقيق أرباح من إجمالي أصولها، ويُحسب بقسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول .يوضح النسبة المئوية للربح الناتج : يقيس مدى كفاءة البنك في استخدام أصوله لتوليد ربح

**العائد على حقوق الملكية:(ROE)**

مقياس مالي يقيس ربحية الشركة وكفاءتها في تحقيق أرباح من أموال المساهمين .يتم حسابه بقسمة صافي الدخل على متوسط حقوق المساهمين، حيث يشير الارتفاع في هذه النسبة إلى إدارتها الجيدة لاستثماراتها يقيس ربحية البنك بالنسبة لحقوق المساهمين.

**صافي هامش الفائدة(NIM)**

يوضح كفاءة البنك في استثمار أمواله

مقياس مالي رئيسي يقيس ربحية البنوك والمؤسسات المالية، من خلال الفرق بين دخل الفوائد (من القروض)

ومصروفات الفوائد (على الودائع)، مقسوماً على متوسط أصولها المدرة للفائدة. يُعبر عنه كنسبة مئوية تشير إلى كفاءة البنك في إدارة.

**مؤشر السيولة والتمويل**

أداة تحليل فني تقيس حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من أصل مالي، لتحديد نقاط ذروة الشراء/البيع والانعكاسات المحتملة للاتجاه:

**نسبة القروض إلى الودائع:(LDR)**

/تشير إلى نسبة القروض المقدمة مقارنة بالودائع المتاحة.

**نسبة تغطية السيولة(LCR)**

ومعيار رقابي مالي بموجب بازل 3 يضمن احتفاظ البنوك بأصول سائلة عالية الجودة (HQLA) تكفي لتغطية صافي التدفقات النقدية الخارجة خلال سيناريو ضغط مالي لمدة 30 يوماً. يجب أن تكون النسبة \(\ge 100\%\)، مما يضمن القدرة على البقاء في مواجهة أزمات التمويل قصيرة الأجل :تقيس قدرة البنك على تلبية التزاماته قصيرة الأجل.

**مؤشرات جودة الأصول والملاءة:**

**نسبة القروض المتعثرة:(NPLs)**

(Non-Performing Loans - NPL)

هو مقياس مالي يحدد نسبة القروض التي توقف المقترضون عن سداد أصلها أو فوائدها، عادةً لمدة 90 يوماً أو أكثر. يُعد مؤشراً حاسماً لجودة أصول البنوك وسلامتها المالية، حيث يشير ارتفاع النسبة إلى زيادة مخاطر الائتمان وضعف الأداء المالي

تمثل نسبة القروض التي تخلف المقترضون عن سدادها.

**نسبة كفاية رأس المال**: مقياس مالي حيوي يحدد قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته ومواجهة المخاطر (الائتمانية والتشغيلية) من خلال مقارنة رأسماله بأصوله المرجحة بالمخاطر:(CAR)

تقيس رأس مال البنك نسبة إلى أصوله المرجحة بالمخاطر (البنك المركزي العراقي - 2020 التقرير السنوي لالستقرار المالي لعام 2019 البنك المركزي العراقي – شارع الرشيد - بغداد - العراق
هاتف8165171 :ص . ب : 64 فاكس:
cbi@cbi.i : 0096418166802إللكتروني)

**معادلات قياس مؤشرات الاداء المالي**

| | |
|---|---|
| ROA | (Net Income/ Total asset ) * 100 |
| ROE | ROE= Net Income /Shareholders′ Equity )×100 |
| NIM | Interest Income−Interest Expense / Average Earning Assets )×100 |
| LDR | Total Loans / Total Deposit ) ×100 |
| CAR | Regulatory Capital / Risk Weighted Assets ) ×100 |
| NPL | Non-Performing Loans / Total Loan ) ×100 |
| LCR | High Quality Liquid Assets /Net Cash Out flow ) ×100 |
| Cost Ratio | Operating Costs / Operating Revenues) ×100 |
| Revenue Growth | Current Revenue−Previous Revenue /Previous Revenue ) ×100 |

**العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي**

العلاقة بين التحول الرقمي الأداء المالي ا الجدل في الابحاث ً ا مثير ً تعتبر العلاقة بين التحول الرقمي الاداء المالي للمؤسسات موضوع يشير . (Christensen et al., 2015, Bughin et al., 2017, Hartl and Hess, 2017)الاكاديمية حسن الاداء المالي ُ عزز من الميزة التنافسية رأي ُ بعض العلماء إلى أن اعتماد الادارة الرقمية يآخرون عن قلقهم بشأن تأثير التكنولوجيا الرقمية، معتبرين أن ّ عب ُ والتنظيمي. في المقابل، تنفيذها قد يؤدي إلى آثار سلبية، مثل الفجوة الرقمية التي تعيق التعاون، وكفاءة ضعيفة في البحث والتطوير، وقلة الموارد المخصصة لالبتكار and جبر al et Gregor (،zGurbaxani; 2006. ُ Dunkle, 2019; Haffke et al., 2016).ا إلى أن التحول الرقمي قد يشير لنفاذ أيض ً وي الشركات على التركيز على الاصول المالية لتأمين تدفقات نقدية مستقرة وأرباح أعلى .هدفت دراسة) علي وآخرون )2020(إلى استكشاف طبيعة التحول الرقمي في العمليات المصرفية وتحليل مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي، كما اختبرت تأثير هذا التحول من خلال أربعة أبعاد،

وهي نظام التسوية الفورية، الدفع الإلكتروني، والمقاصة الالكترونية. استندت الدراسة على بيانات مصرف بغداد المدرج في سوق العراق للأوراق المالية، وركزت على الربحية، السيولة، مالاءمة رأس المال، والتوظيف.

استخدمت الدراسة أساليب إحصائية مثل ارتباط Pearsonوالانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات المستندة إلى السجلات المالية من البنك المركزي ودليل الشركات. وخلصت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلاله معنوية بين التحول الرقمي للاداء المالي االستراتيجي. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أساليب العمل المصرفي الحديثة والتكيف التحديات الرقمية لتحسين الأداء المالي للمصرف.

الباحث د سعد عبد الحميد مطاوع / عبد الله بن فهد علي المقايطي ///تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات الادوية في المملكة العربية السعودية

## الإطار العملي

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون المجتمع االساسي للد ارسة من مجموعة مصارف حكومية وأهلية وسيتم المقارنة بينهما (مصرف الرافدين – مصرف الرشيد – مصرف العراقي للتجارة – مصرف اشور – المصرف الأهلي العراقي)

وتم أختيار نموذج مصغر من المصارف العراقية العاملة والمستمرة بالعمل لغاية تاريخه وسبب اختيار هذه المصارف لمقارنة أداء المصارف الحكومية مع المصارف الاهلية وللسنوات الخمس الأخيرة للتركيز على الأداء المالي ومن هي المصارف التي تحقق أعلى هدف مرجو منها في حين تأسيسها.

**الاستبيان**

عرض الاستبيان على مجموعة من المحتصين في الادارة المالية والمصرفية للتحقق من صدق المحتوى، كما تم أختبار ثبان الاداة بأستخدام معامل الفاكر ونباخ وقد بلغت فيمة الثبات للاستبيان ككل 0.87

تتكون العينة من 435 شملت من العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية و342 من العملاء الذكور والاناث لتصبح مجموع العينة 777 فرد وهي عينة عشوائية

**المحور الاول / البيانات الشخصية**

| | ذكر | النسبة المئوية | انثى | النسبة الاعلى |
|---|---|---|---|---|
| الموظفين | 223 | 0.513 | 212 | 0.487 |
| العملاء | 175 | 0.514 | 167 | 0.496 |
| **سنوات الخبرة** | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5- 10 سنه | 42 | 0.188 | 38 | 0.179 |
| 10--15 سنه | 64 | 0.287 | 55 | 0.259 |
| 15--20 سنة | 89 | 0.40 | 97 | 0.457 |
| من 20 وأكثر | 28 | 0.125 | 22 | 0.105 |
| **المسمى الوظيفي** | | | | |
| مدير | 40 | 0.179 | 26 | 0.121 |
| محاسب | 75 | 0.332 | 66 | 0.311 |
| مدقق | 40 | 0.179 | 33 | 0.155 |
| اداري | 42 | 0.188 | 61 | 0.286 |
| اخرى | 38 | 0.170 | 26 | 0.121 |

**المصدر اعداد الباحثين حسب استمارة الاستبيان**

**ثانياً: اختبار الفرضيات**

**الفرضية الاول / توجد علاقة ذات دلالة احصائية**

| عبـــــارات الفـــــرضـــــية | قيمة مربع كاي تربيع | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | مستوى المعنوية | قيمة الوسيط | الاستنتاج |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تتوفر لدى المصرف خطة واضحة للتحول الرقمي | 35.174 | 0.000 | 2 | 0.00 | 1 | وجود دلاله |
| تتوفر لدى المصرف بنية تحتية كافية للتحول الرقمي | 29.216 | 0.000 | 2 | 0.00 | 1 | وجود دلاله |
| يستخدم المصرف ادوات تحليل بقياس اداء التحول الرقمي | 20.760 | 0.000 | 2 | 0.02 | 1 | وجود دلاله |
| توفر ادارة المصرف دورات تدريبة وتثقيف العاملين والعملاء | 39.844 | 0.000 | 2 | 0.03 | 1 | وجود دلاله |
| هل توفر برامج تدريب لرفع الهارات الرقمية | 34.040 | 0.000 | 2 | 0.03 | 1 | وجود دلاله |

**المصدر من أعداد الباحث تحليل استمارة الاستبيان**

تشير نتائج كاي تربيع الى قبول فرضية البحث الاولى، ممايؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التحول الرقمي وتحسين مؤشرات الاداء المالي للمصارف العراقية.

**اختبار الفرضية الثانية / يسهم التحول الرقمي في تنويع مصادر دخل المؤسسات المالية لعراقية من خلال الرسوم والعمولات المرتبطة بالخدمات الرقمية، وليس فقط من خلال الفوائد التقليدية**

| عبـــــارات الفـــــرضـــــية | قيمة مربع كاي تربيع | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | مستوى المعنوية | قيمة الوسيط | الاستنتاج |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يستحدم المصرف منصات الكترونية للتواصل مع العملاء | 37.174 | 0.000 | 2 | 0.00 | 1 | وجود دلاله |
| يوفر المصرف تطبيق الكتروني رقمية حديثه | 29.166 | 0.000 | 2 | 0.00 | 1 | وجود دلاله |
| يستخدم المصرف برامج تحليل ذكية لتحليل بيانات العملاء | 20.760 | 0.000 | 2 | 0.02 | 1 | وجود دلاله |
| يساهم التحويل الرقمي على استحداث خدمات حديدة لتنويع الايراد | 36.844 | 0.000 | 2 | 0.03 | 1 | وجود دلاله |
| هل ساعد التحول الرقمي لجذب عملاء جدد | 33.040 | 0.000 | 2 | 0.03 | 1 | وجود دلاله |

**المصدر: اعداد الباحثين بالأعتماد على لاستبيان**

تؤكد نتائج الفرضية الثانية أن التحول الرقمي يساعد في تنويع مصادر الدحل من خلال الرسوم والهمولات الناتجة عن الخدمات المصرفية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمصارف العراقية المتمثلة بالربحية والكفاءة التشغيلية والسيولة والنمو المالي

**اختبار الفرضية الثالثة:**

| عبارات الفرضية | قيمة مربع كاي تربيع | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | مستوى المعنوية | قيمة الوسيط | الاستنتاج |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تسهم الخدمات المصرفية الالكترونية في زيادة الايرادات وتقليل التكاليف التشغيلية | 45.174 | 0.000 | 2 | 0.00 | 1 | وجود دلاله |
| يؤدي استخدام التطبيقات الرقمية الى تحسين العائد على الاصول والعائد على حقوق الملكية | 48.216 | 0.000 | 2 | 0.00 | 1 | وجود دلاله |
| تساهم الخدمات الرقمية في تسريع حركة التدفقات النقدية داخل المصارف | 40.760 | 0.000 | 2 | 0.02 | 1 | وجود دلاله |
| يؤدي التوسع في القنوات الالكترونية الى تحسين ادارة السيوبة وتقليل المخاطرة | 39.844 | 0.000 | 2 | 0.03 | 1 | وجود دلاله |
| يؤدي الاستثمار في البنية التكنولوجيا الى توسع قاعدة العملاء وزيادة الحصة التسويقية للمصارف | 34.040 | 0.000 | 2 | 0.03 | 1 | وجود دلاله |

**المصدر من اعداد الباحث تحليل نتائج الاستبيان**

تؤكد نتائج اسئلة الفرضية الثالثة من خلال تنوع الايرادات وتخفيض التكاليف والكفاءة التشغيلية وتعزيز السيولة وزيادة الحصة السوقية وتحقيق النمو المالي الامر الذي يدعم توجه المصارف نحو التوسع في استخام التقنيات الرقمية والانظمة الالكترونية الحديثة

**مناقشة النتائج**

تتفق نتائج الدراسة الجالية مع دراسة وادة راضية 2024 ودراسة بعلي وميلي 2023 أذ أظهرت وجود أثر ايجابي للتحول الرقمي في تحسين مؤشرات الاداء المالي وتخفيض التكاليف التشغيلية كما تؤكد نتائج المصارف العراقية موضوع الدراسة أن المصارف الاكثر توسعا في الخدمات الرقمية حققت نموا أفضل في الموجودات والايرادات مقارنة بالمصارف الاقل تبينا للتحول الرقمي.

## الاستنتاجات

اظهرت نتائج البحث أن التحول الرقمي لم يعد مجرد أختيار تقني للمصارف العراقية بل أصبح اداة أستراتيجية لتحسين الاداء المالي وتعزيز القدرة التنافيية من خلال رفع كفاءة العمليات المصرفية وتنويع مصادر الايرادات وتقلل التكاليف التشغيلية رغم أستمرار بعض التحديات والعقبات المرتبطه بالنبية التحتية الرقمية والامن السيبراني

اختبار جميع الفرضيان بالاستبيان الموزع والمحلل تشير الى التأثير الايجابي عن التحول الرقمي وأثره على زيادة اددخل وتنوعه وتقليل التكاليف وتحسين صورة الخدمة المقدمة من المصارف وبما ان موضوع التحول الرقمي ضرورة لا بد منه للتنافس مع المصارف الاخرى فعلى المصرف ان يستثمر جميع طاقاته لوفير بنية تحتية قوية لجذب العملاء من خلال دراسة حالة السوق الحديثة وما يتطلبه الزبون من منتجات وخدمات وابداع منتجات وخدمات اخرى تتماشى مع حاجات السوق الحديث هذا من ناحية تحليل الفرضيات بالاستبيان.

**من ناحية المؤشرات المالية**

المصارف لحكومية) الرشيد والرافدين و(TBI / أكثر استقراراً في مؤشرات السيولة والربحية، لكنها تواجه تحديات في الابتكار والتوسع الرقمي.

المصارف الخاصة (الأهلي وآشور): أكثر عرضة لتقلبات السوق، لكنها تسعى لتعزيز خدماتها الإلكترونية وجذب المستثمرين.

الفترة 2020–2025 :تأثرت جميع المصارف بالأوضاع الاقتصادية (جائحة كورونا، تقلب أسعار النفط، التضخم)، مما انعكس على نسب الربحية والسيولة

الامصارف لحكومية / )الرشيد، الرافدين، TBIتتمتع بملاءة قوية وسيولة مستقرة، لكنها تواجه تحديات في الربحية (خسائر الرشيد 2022).

المصارف الخاصة / (الأهلي وآشور)

الأهلي أظهر نمواً قوياً في الأصول والربحية عام 2025، بينما آشور تكبد خسائر كبيرة رغم زيادة الودائع.

الرافدين /: يركز على الإصلاح المؤسسي والتحول الرقمي، مما عزز الثقة والسيولة.

TBI/: يظل لاعباً رئيسياً في تمويل التجارة الخارجية والصفقات الحكومية

المصارف الحكومية / الرافدين يتمتع بملاءة قوية وسيولة مستقرة، الرشيد يعاني من خسائر وقروض متلكئة، و TBIيركز على التجارة الخارجية.

المصارف الخاصة / :الأهلي العراقي أظهر أداءً ممتازاً في 2025 مع نمو قوي في الأصول والأرباح، بينما آشور تكبد خسائر رغم زيادة الودائع.

الفترة 2020–2025 :أثرت جائحة كورونا وتقلب أسعار النفط على جميع المصارف، لكن التحول الرقمي ساعد الرافدين والأهلي على تعزيز الكفاءة

**التوصيات**

يمكن تقسيم التوصيات على عدة مستويات

اولا / المستوى الاستراتيجي: ضرورة تبني رؤية واضحة للتحول الرقمي تتجاوز شراء التكنولوجيا الى تغيير ثقافة العمل المصرفي بحيث يصبح الابتكار الرقمي جزءا اصيلا من نموذج الاعمال

زيادة الانفاق على البحث والتطوير لضمان مواكبة التطورات العالمية في الذكاء للاصطناعي والخدمات المالية المتقدمة.

ثانيا: المستو التشغيلي والتقني: تطوير البنية التحتية للأنظمة الرقمية بما يضمن مرونة التعامل مع حجم البيانات الضخم الذي توفره العمليات الرقمية

تعزيزوأنظمة الامن السيبراني بشكل أستباقي نظرا لأن زياجة الاعتماد على المنصات الرقمية ترفع من مستوى المخاطر التشغيلية مما يتطلب حماية متقدمة لبيانات العملاء.

ثالثا / على مستوى الموارد البشرية: أعادة صياغة خطط التدريب المصرفي لتشمل مهارات التحليل الرقمي وادارة التكنولوجيا لجميع الموظفين وليس فقط للكوادر التقنية لضمان مواءمة العنصر البشري مع التحولات التكنولوجية.

رابعا / توصيات لصناع القرار: الاسراع في وضع أطر تنظيمية وتشريعية تحفز المصارف على التحول الرقمي الآمن وتقديم تسهيلات ضريبية أو دعم فني للمصارف التي تحقق نسب تحول رقمي عالية مما ينعكس ايجابا على استقرار القطاع المالي العراقي

## توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

## تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

## موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

## شكر وتقدير:

لا أحد.

## References:

1. Central Bank of Iraq. (2020). Al-taqrīr al-sanawī li-l-istiqrār al-mālī li-ʿām 2019 [Annual report on financial stability for 2019]. Baghdad, Iraq.
2. Ḥābī, A., & Zubaidi, B. (n.d.). Dawr ḥawkamāt al-sharikāt fī taḥsīn al-adāʾ al-mālī [The role of corporate governance in improving financial performance]. Algeria.
3. Hassani, Y. (2023). Athar al-taḥawwul al-raqamī ʿalā al-adāʾ al-muḥāsabī: Dirāsat ḥālat Muʾassasat Ittiṣālāt al-Jazāʾir–Mīlah [The impact of digital transformation on accounting performance: A case study of Algeria Telecom–Mila]. Majallat al-Dirāsāt al-Iqtiṣādiyyah wa-al-Muḥāsabiyyah.
4. Wadah, R. (2024). Athar al-taḥawwul al-raqamī ʿalā al-adāʾ al-mālī li-l-qiṭāʿ al-maṣrafī al-Jazāʾirī khilāl al-fatrah 2020–2024 [The impact of digital transformation on the financial performance of the Algerian banking sector during 2020–2024]. Majallat al-Iqtiṣād wa-al-Māliyyah.
5. Al-Salḥūt, A. M. M. (2025). Al-taḥawwul al-raqamī bayna imkāniyyāt al-dhakāʾ al-iṣṭināʿī wa-taḥaddiyāt al-amn al-saybarānī [Digital transformation between the potential of artificial intelligence and cybersecurity challenges]. Amman: Dar Al-Nashr Al-Arabiyyah.
6. Assaf, S. F., & Abd Rabuh, N. M. (2021). Ahammiyyat al-taḥawwul al-raqamī fī taḥqīq al-tanmiyah al-mustadāmah bi-al-taṭbīq ʿalā qiṭāʿ al-bunūk al-tijāriyyah fī Miṣr [The importance of digital transformation in achieving sustainable development: An application to the commercial banking sector in Egypt]. Majallat al-Dirāsāt al-Tijāriyyah al-Muʿāṣirah.
7. ʿAbd al-Qādir, Q. (2021). Wāqiʿ taṭbīq al-shumūl al-mālī li-l-qiṭāʿ al-mālī ghayr al-maṣrafī fī al-duwal al-ʿarabiyyah maʿa al-ishārah ilā Filasṭīn ka-namūdhaj khilāl al-fatrah 2019–2020 [The reality of implementing financial inclusion in the non-bank financial sector in Arab countries, with reference to Palestine as a case study during 2019–2020]. Majallat al-Dirāsāt al-Māliyyah al-ʿArabiyyah.
8. ʿAbd al-Ghanī, D., & Muḥammad al-Amīn, K. (2005). Al-adāʾ al-mālī min manẓūr al-muḥākāh al-māliyyah [Financial performance from the perspective of financial simulation]. Al-Muʾtamar al-ʿIlmī al-Dawlī, University of Ouargla, Algeria.
9. ʿAlī, et al. (2020). Athar al-taḥawwul al-raqamī fī al-adāʾ al-mālī al-istirātījī li-l-maṣārif al-ʿIrāqiyyah: Dirāsah taṭbīqiyyah ʿalā Maṣrif Baghdād [The impact of digital transformation on the

strategic financial performance of Iraqi banks: An applied study of Bank of Baghdad]. Majallat al-ʿUlūm al-Idāriyyah wa-al-Iqtiṣādiyyah.

10. Khamis, A. (2022). Athar al-taḥawwul al-raqamī ʿalā al-adāʾ al-waẓīfī li-l-ʿāmilīn fī al-bunūk al-tijāriyyah al-Miṣriyyah [The impact of digital transformation on employee job performance in Egyptian commercial banks]. Majallat al-Buḥūth al-Tijāriyyah.
11. Malak, B., & Nermiyan, M. (2023). Athar al-taḥawwul al-raqamī ʿalā al-adāʾ al-mālī li-l-muʾassasah: Dirāsah taṭbīqiyyah ʿalā al-Ṣundūq al-Waṭanī li-l-Taʾmīnāt al-Ijtimāʿiyyah li-l-ʿUmmāl al-Ujarāʾ [The impact of digital transformation on institutional financial performance: An applied study of the National Social Security Fund for Salaried Employees]. Majallat al-Idārah wa-al-Tanmiyah.
12. Matawa, S. A. H., & Al-Muqayṭī, A. F. A. (2024). Taʾthīr al-taḥawwul al-raqamī ʿalā al-adāʾ al-mālī: Dirāsah taṭbīqiyyah ʿalā sharikāt al-adwiyah fī al-Mamlakah al-ʿArabiyyah al-Suʿūdiyyah [The impact of digital transformation on financial performance: An applied study of pharmaceutical companies in the Kingdom of Saudi Arabia]. Majallat al-ʿUlūm al-Idāriyyah.
13. Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2017). Digital Europe: Pushing the Frontier, Capturing the Benefits. McKinsey Global Institute.
14. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review, 93(12), 44–53.
15. Gregor, S., Martin, M., Fernandez, W., Stern, S., & Vitale, M. (2006). The Transformational Dimension in the Realization of Business Value from Information Technology. Journal of Strategic Information Systems, 15(3), 249–270.
16. Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up for Successful Digital Transformation. MIS Quarterly Executive, 18(3), 209–220.
17. Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2016). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences.
18. Hartl, E., & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation. Proceedings of the European Conference on Information Systems.
19. Mohieldin, M., & El Massah, S. (2020). Digital Transformation and Local Government Efficiency. International Journal of Public Administration.
20. Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network. Industrial Marketing Management, 67, 185–192.
21. Team DigitalDefynd. (2026). 20 Pros and Cons of Digital Transformation. DigitalDefynd Research Series.