Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 184-197, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026991

The impact of smart digital transformation on the quality of administrative processes: An exploratory study of employees' opinions at the Central Bank of Iraq – Mosul Branch

Hayman H. Hawery [*1], Arshad S. Dero [2]
[1] Iraqi Ministry of Finance, Al-Rasheed Bank, Dohuk, Iraq
[2] Duhok Polytechnic University, Dohuk, Iraq
haymanhawery@gmail.com , arshad.saeed@dpu.edu.krd

Article information:
Published: 25–10– 2026

Corresponding author:
Hayman H. Hawery
haymanhawery@gmail.com

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

Abstract:

This study aims to analyze and measure the impact of Smart Digital Transformation on the quality of administrative processes at the Central Bank of Iraq – Mosul Branch, by examining the correlation and influence between the two variables. The study adopted a descriptive-analytical approach (exploratory study), and data were collected through a questionnaire based on the five-point Likert scale. Out of a total population of (181) individuals, (120) questionnaires were distributed using a random sampling method, with (103) valid responses retrieved for analysis via the statistical software (SPSS V.26). The results indicated that the three dimensions of Smart Digital Transformation (Infrastructure, Digital Skills, and Automation) are present in varying degrees within the bank. Based on the findings, several recommendations were proposed, most notably: the bank's management should work toward integrating all administrative and banking systems into a unified digital platform to ensure automated data flow between departments. This would eliminate the redundancy of manual data entry, minimize human error, and achieve full automation of administrative processes.

Keywords: Smart Digital Transformation, Smart Technologies, Quality of Administrative Processes, Central Bank of Iraq.

Conclusions:

One of the most important determinants of the current study is to assess the current state of the digital infrastructure and capabilities available at the Central Bank of Iraq – Mosul Branch. Determine the levels of smart digital transformation and the quality of administrative processes implemented at the bank, identifying their strengths and weaknesses, and measure and determine the nature and strength of the relationship and impact between smart digital transformation tools and the quality of administrative processes. Also, identify the challenges and practical problems faced by employees during the transition to smart digital work.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص، الصفحات 184- 197

أثر التحول الرقمي الذكي في جودة العمليات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في البنك المركزي العراقي – فرع الموصل

هيمان حجي هويري[1*]، أرشد سعيد ديرو[2]
[1]وزارة المالية العراقية، مصرف الرشيد، دهوك، العراق
[2]جامعة دهوك التقنية، دهوك، العراق
haymanhawery@gmail.com , arshad.saeed@dpu.edu.krd

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

المؤلف المراسل:
هيمان حجي هويري
haymanhawery@gmail.com

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

المستخلص:
تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل وقياس أثر التحول الرقمي الذكي في جودة العمليات الادارية في البنك المركزي العراقي – فرع الموصل، من خلال دراسة علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين. حيثُ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة استطلاعية)، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام أداة الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي. في حين تم توزيعها على (120) موظفاً بطريقة عشوائية، وتم استرداد (103) استبيان صالح للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V - 26)من أجمالي المجتمع الكلي والبالغ عددهم(181) فرداً. فقد أظهرت نتائج الدراسة ان الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي الذكي (البنية التحتية، المهارات الرقمية، الأتمتة) متوفرة بدرجات متفاوتة في البنك محل الدراسة. وقدّم الباحثان مجموعة من المقترحات وأهمها: ينبغي على إدارة البنك العمل على ضرورة ربط كافة الأنظمة الإدارية والمصرفية داخل البنك بمنصة رقمية موحدة تضمن تدفق البيانات تلقائياً بين الأقسام والوحدات مما يقضي تماماً على ظاهرة تكرار ادخال البيانات يدوياً ويقلل من احتمالات الخطأ الواردة من المورد البشري وصولاً الى أتمتة كاملة للعمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي الذكي، التقنيات الذكية، جودة العمليات الإدارية، البنك المركزي العراقي

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية غير مسبوقة أحدثت تحولاً جذرياً في بنية العمل المؤسسي بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص، حيث لم يعد الاعتماد على التقنيات الرقمية مجرد خيار تكميلي بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والمنافسة في بيئة أعمال تتسم بالسرعة والتعقيد. وفي قلب هذا التحول، تبرز المؤسسات المصرفية والسيادية كأكثر القطاعات احتياجاً لتبني استراتيجية "التحول الرقمي الذكي"، ليس فقط لأتمتة العمليات الإدارية الروتينية، بل لإعادة صياغة فلسفة العمل الإداري بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والموثوقية. حيثُ يعد البنك المركزي العراقي الركيزة الأساسية للاستقرار المالي في الدولة، مما يضع على عاتقه مسؤولية قيادة التحديث التقني في القطاع المالي. إن الانتقال نحو الأنظمة الذكية في فرع الموصل يمثل تحدياً وفرصة في آن واحد؛ فهي تهدف إلى تجاوز المعوقات التقليدية والارتقاء بـ "جودة العمليات الإدارية" لتصل إلى معايير الدقة والشفافية العالمية. إن الجودة في هذا السياق لا تعني فقط إنجاز العمل، بل تعني القدرة على تقديم استجابة فورية وحماية البيانات المالية من الثغرات، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون بنية تحتية رقمية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة تقنياً.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة على أربعة محاور، تضمن المحور الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، أما المحور الثاني فقد شملت الإطار النظري للمتغيرين، في حين كان المحور الثالث قد ضمن الجانب التطبيقي للبحث، واخيراً المحور الرابع الذي اقتصر على تحليل النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

تتمحور إشكالية البحث في تساؤل رئيس مفاده: (ما مدى أثر التحول الرقمي الذكي في تعزيز جودة العمليات الإدارية في البنك المركزي العراقي - فرع الموصل؟)، ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى تبني أبعاد التحول الرقمي الذكي (البنية التحتية، المهارات الرقمية، الأتمتة) في البنك المركزي العراقي - فرع الموصل؟
2. ما هو مستوى جودة العمليات الإدارية (السرعة، الدقة، الشفافية) السائد في البنك من وجهة نظر الموظفين؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي الذكي في تحسين جودة العمليات الإدارية في البنك محل الدراسة؟

4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية في البنك محل الدراسة؟

2. أهمية البحث:

أ. المساهمة المعرفية: رفد المكتبة الأكاديمية بإطار نظري حديث يجمع بين متغيري "التحول الرقمي الذكي" و"جودة العمليات الإدارية"، مما يسد فجوة بحثية في الدراسات الإدارية والمصرفية المحلية.

ب. حساسية القطاع المبحوث: تبرز الأهمية من خلال تطبيق الدراسة على "البنك المركزي العراقي"، كونه المؤسسة السيادية المسؤولة عن الاستقرار المالي، مما يجعل أي تطوير في جودة عملياته الإدارية ذا أثر وطني مباشر.

ج. دعم جهود إعادة الإعمار والتحديث: تأتي الدراسة في وقت حيوي لمدينة الموصل، حيث تساهم نتائجها في دعم جهود البنك المركزي (فرع الموصل) للارتقاء بمنظومته الإدارية والتقنية بعد مرحلة التعافي.

د. تحديد معوقات التحول: تكمن القيمة التطبيقية للبحث في كشفه عن التحديات الواقعية التي تواجه الموظفين عند استخدام التقنيات الذكية، مما يوفر بيانات واقعية لصناع القرار لمعالجتها.

ه. تطوير معايير الجودة المصرفية: يوفر البحث مؤشرات دقيقة حول كيفية مساهمة التقنية في رفع مستويات (السرعة، الدقة، والشفافية)، مما يساعد في صياغة استراتيجيات تطويرية مبنية على أسس علمية.

3. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. التعرف على واقع البنية التحتية والقدرات الرقمية المتوفرة في البنك المركزي العراقي - فرع الموصل.

ب. تحديد مستويات التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية المطبقة في البنك ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

ج. قياس وتحديد طبيعة وقوة العلاقة والأثر بين أدوات التحول الرقمي الذكي بين جودة العمليات الإدارية.

د. التعرف على التحديات والمشاكل الميدانية التي تواجه الموظفين عند الانتقال للعمل الرقمي الذكي.

4. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة ومخطط البحث الفرضي وأهدافه فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى (الارتباط): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية في البنك المركزي العراقي - فرع الموصل.

الفرضيات الفرعية (H_1)

- (H_{11}) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد (البنية التحتية الرقمية) وجودة العمليات الإدارية.
- (H_{12}) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد (المهارات والقدرات الرقمية) وجودة العمليات الإدارية.
- (H_{13}) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد (أتمتة العمليات الإدارية) وجودة العمليات الإدارية.

الفرضية الرئيسة الثانية (الأثر): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي الذكي بأبعاده المجتمعة في جودة العمليات الإدارية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية (H_2):

- (H_{21}) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحقيق جودة العمليات الإدارية.
- (H_{22}) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والقدرات الرقمية في جودة العمليات الإدارية.
- (H_{23}) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأتمتة العمليات الإدارية في جودة العمليات الإدارية.

5. مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع الموارد البشرية العاملة في البنك المركزي العراقي - فرع الموصل. ونظراً لطبيعة البنك كمؤسسة نقدية عليا، فإن مجتمع البحث يتميز بالتخصص الدقيق والتعامل المستمر مع الأنظمة الرقمية. في حين تم اختيار عينة عشوائية طبقية، مع مراعاة تمثيل كافة الموظفين التنفيذين داخل البنك تشمل الموظفين، المحاسبين، المدققين، والمبرمجين، لتقييم أثر التحول الرقمي في الانسيابية والسرعة اليومية. حيث بلغ حجم المجتمع (181) فرداً وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (120) استمارة استبانة، وقد تم استرداد (103) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ويوضح الجدول (1) سمات الافراد العاملين في البنك قيد الدراسة.

الجدول (1) سمات الافراد العاملين

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة المئوية
1	**النوع الاجتماعي**	ذكر	65	%63.1
		أنثى	38	%36.9
2	**سنوات الخدمة**	5 فأقل	33	%32.0
		6 - 10	6	%5.8
		11 - 20	27	%26.2
		21 فأكثر	37	%35.9
		اعدادية	-	-

3	المؤهل العلمي	دبلوم	10	%9.7
		بكالوريوس	83	%80.6
		ماجستير	8	%7.8
		دكتوراه	2	%1.9

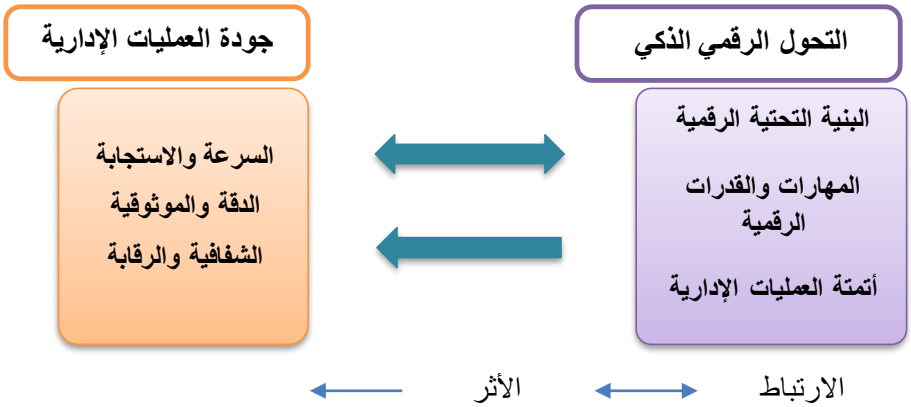
المصدر من إعداد الباحثان

6. أسلوب البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على رصد واقع التحول الرقمي في البنك المركزي العراقي/ فرع الموصل ووصفه كما هو في الواقع، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي لاستنباط طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات. هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى اختبار الفرضيات السببية (الارتباط والأثر) والخروج بتعميمات علمية.

7. المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فقد تم بناء مخطط فرضي الآتي لغرض اختبار فرضيات البحث في المصرف العراقي الأول.



الشكل (1): أبعاد المتغيرين
المصدر: من اعداد الباحثان

8. حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصرت على البنك المركزي العراقي فرع الموصل في محافظة نينوى / العراق.
الحدود البشرية: تشمل عدداً من الموظفين التنفيذين في البنك محل الدراسة.
الحدود الزمنية: امتدت مدة الدراسة بجانبيه النظري والميداني بالفترة من (شهر تشرين الثاني 2025 ولغاية شهر كانون الثاني 2026).

9. أدوات جمع البيانات:

من أجل تغطية الجانب النظري للمتغيرين (التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية) فقد تم الاستعانة بالمصادر المتوفرة في شبكة الانترنت أو مكتبة الجامعات المحلية مثل الرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث المنشورة والكتب وغيرها. في حين تم جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استمارة الاستبيان تضم (24) فقرة خاصة لقياس كل بُعد من أبعاد المتغيرين تركز على أبعاد التحول الرقمي الذكي في تحسين جودة العمليات الإدارية. حيثُ تم تطوير استبانة مصممة خصيصاً لهذا البحث، وقد تم استقاء فقراتها من مقاييس عالمية ومحلية رصينة بعد تكييفها لتناسب خصوصية العمل المصرفي المركزي. وتتألف الأداة من ثلاثة محاور، الأول يشمل المتغيرات التصنيفية (الديموغرافية). والثاني يركز على أبعاد (المتغير المستقل) التحول الرقمي الذكي، ويقاس عبر (12) فقرة تغطي أبعاد البنية التحتية، المهارات والقدرات، والأتمتة. أما المحور الثالث فهو يضم أبعاد (المتغير التابع) جودة العمليات الإدارية، ويقاس عبر (12) فقرة تغطي أبعاد السرعة، الدقة، والشفافية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (point Likert Scale-5) لتقدير استجابات العينة. وتراوحت درجات المقياس بين (1-5). (درجة (1): لا أوافق بشدة، درجة (2): لا أوافق، درجة (3): محايد، درجة (4): أوافق، درجة (5): أوافق بشدة).

وكذلك، تم الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية في القطاع المصرفي والمؤسسات المتشابهة للاستفادة من تجاربها وتحليلها. ولمعرفة ثبات الاختبار ومدى الاتساق الداخلي للفقرات الاستبيان، فقد تم اعتماد معامل ((Cronbach Alpha والتي بلغ (0.95) لفقرات الاستبانة كافة، وهذه النسبة تعتبر ممتازة، وتعطي الحق للقيام بعملية تحليل البيانات، اذا معامل الفا كرونباخ ((≥ 0.60تعد مقبولة في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية حسب كل من (Sekaran & Bougie ,2016).

10. أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من عينة البحث في البنك محل الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 26)، مع تطبيق الأساليب الإحصائية مثل: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). والمتوسط الحسابي لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية إجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات البحث. كذلك، الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات المبحوثين. بالإضافة الى معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضية الارتباط. وتحليل الانحدار الخطي البسيط يُستخدم لاختبار فرضية الأثر.

11. صدق المقياس وثباته:

الجدول التالي يبين اعتماد الباحثان على المصادر التي تم استخدامها لقياس المتغيرين (التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية).

الجدول (2) مقياس متغيرات البحث

	المتغير	البعد	رقم الفقرة	المصدر
المتغير المستقل	التحول الرقمي الذكي	البنية التحتية الرقمية	4-1	(Al-Hamed et al., 2022) (عباس، 2024)؛ (عبد الله، 2025)
		المهارات والقدرات الرقمية	8-5	
		أتمتة العمليات الإدارية	12-9	
المتغير التابع	جودة العمليات الإدارية	السرعة والاستجابة	16-13	(ISO 9001 Standards)، (حسين، 2024)، (كريم، 2025)؛ (OECD 2023)
		الدقة والموثوقية	20-17	
		الشفافية والرقابة	24-21	

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

الدراسات السابقة

أظهرت القراءة المتعمقة لما قدمه الباحثون مؤخرا في مجال الرقمنة الإدارية سواء على المحلي او على المستوى الإقليمي والدولي ان التحول الرقمي لم يعد مجرد إضافة تقنية بل هو محرك أساسي لإعادة هندسة جودة العمليات الإدارية. فقد ركزت معظم هذه الدراسات على أهمية البنية التحتية الرقمية والمهارات والقدرات المورد البشري في المؤسسة من أجل تقليص الثغرات الإجرائية وتحقيق دقة اعلى في المخرجات المصرفية. وفيما يأتي مجموعة من الدراسات المحلية والإقليمية والدولية:

1. **دراسة (الخفاجي، 2024) بعنوان: أثر استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز الرقابة المصرفية (دراسة تطبيقية في البنك المركزي العراقي)،** هدفت إلى كشف العلاقة بين الرقمنة الذكية والقدرة على ضبط العمليات الإدارية في المجال المالي. حيث تم توزيع عينة قصدية مكونة من (85) من أصحاب اتخاذ القرار في البنك قيد الدراسة كالمدراء ومعاونيه. إذ ظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البنية التحتية الرقمية وتقليل التجاوزات الإدارية. وأوصت الدراسة ضرورة تحديث أنظمة الرقابة الداخلية لتتلاءم مع تقنيات الحوسبة السحابية.
2. **دراسة (يونس، 2023) بعنوان: واقع التحول الرقمي وأثره في الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية في مصارف نينوى)** تهدف إلى تقييم مستوى الجاهزية الرقمية للمصارف في محافظة نينوى بعد مرحلة إعادة الاعمار. وقد تم توزيع الاستبانة على (120) موظفاً في مختلف المصارف الحكومية في المحافظة، وأبرز نتائج الدراسة ان هناك فجوة بين المهارات الرقمية للموظفين وبين التقنيات الحديثة المتاحة. في حين أوصى الباحث بتكثيف البرامج التدريبية النوعية للكوادر المصرفية في مجال العمليات الرقمية الذكية.
3. **دراسة (العتيبي - السعودية، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي في جودة العمليات الإدارية في البنك المركزي السعودي (SAMA).** هدفت الى قياس مستوى أثر الأتمتة على سرعة الاستجابة لطلبات البنوك التجارية. وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على (250) موظفاً وإدارياً بشكل عينة طبقية. واظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تقليص الوقت المستغرق للعمليات الإدارية بنسبة 40%. كما أوصت الدراسة بدعم وزيادة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة لدعم القرار النقدي.
4. **دراسة (منصور- مصر، 2024) بعنوان: دور الرشاقة التنظيمية الرقمية في تحسين جودة الخدمات المصرفية،** تهدف إلى ربط المرونة الرقمية بقدرة البنك على تقديم خدمات خالية من الأخطاء، هذا وتم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات المعلومات وزعت على عينة الدراسة عددها (180) مستجيباً بشكل عشوائي. وأظهرت النتائج بأن بُعد الشفافية الرقمية هو المتغير الأكثر تأثيراً في ثقة الزبائن بالمصارف التجارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج معايير الجودة العالمية (ISO) ضمن العمليات الرقمية المطورة.
5. **دراسة (حمدان – الأردن، 2022) بعنوان: معوقات التحول الرقمي وأثرها على دقة البيانات المالية في المؤسسات السيادية.** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تمنع الوصول الى جودة العمليات الكاملة. حيث تم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات وتم توزيعها على (95) محاسباً ومدققاً في القطاع الحكومي والبنك المركزي. وتوصلت الى عدة نتائج أهمها أن الأمن السيبراني هو الهاجس الأكبر الذي يعيق التوسع في اعتماد الرقمنة في العمليات الإدارية بالكامل. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة توفر حماية برمجية متطورة قبل الانتقال الكامل للأتمتة.

6. **دراسة (Schwertner– الولايات المتحدة، 2024) بعنوان: التحول الرقمي لنماذج الأعمال والعمليات الإدارية** هدفت إلى تحديد كيف يغير التحول الرقمي من جودة العمليات الإدارية. إذ تم توزيع الاستبانة على عينة من القيادات الادارية والبالغ عددهم (150) في البنوك. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التقنية الذكية لا تحسن العمليات فحسب، بل تخلق نماذج عمل جديدة وأكثر موثوقية. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تجربة الموظف في استخدام النظام لضمان جودة الأداء.

ما يميز الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بالرغم من تناول الكثير من الباحثين موضوع التحول الرقمي بتسمياته المختلفة وجودة العمليات في دراساتهم، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد عن سابقاتها بمجموعة من الخصائص وهي:

أ. خصوصية المؤسسة المبحوثة: تميزت هذه الدراسة بتطبيقها على البنك المركزي العراقي- فرع الموصل، وهو مؤسسة سيادية نقدية لها نظام عمل مغلق وشديد الحساسية، مما يجعل نتائج التحول الرقمي فيها ذات انعكاسات أعمق مقارنة بالمصارف التجارية أو المؤسسات الخدمية الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة.

ب. التكامل في الأبعاد: سعت الدراسة الحالية لتبني أبعاد شاملة جمعت بين (البنية التحتية، المهارات والقدرات، والأتمتة) كمتغيرات مستقلة، وبين (السرعة، الدقة، والشفافية) كمتغيرات تابعة، وهو ما يقدم نموذجاً تحليلياً متكاملاً نادراً ما اجتمع في دراسة محلية واحدة.

ج. التوقيت والظرف المكاني: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُجرى في بيئة (مدينة الموصل) التي تمر بمرحلة تحديث شاملة لبنيتها التحتية التقنية بعد سنوات من التوقف مما يوفر بيانات واقعية عن تحديات البدء من "نقطة التحول الرقمي الذكي" الفعلية.

د. الحداثة في المتغيرات: يرى الباحثان أن تركيز الدراسات السابقة على الجانب التقني أغفل في الكثير من الأحيان الجانب السلوكي للموظف، وهو ما ستحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء عليه. حيثُ تركز الدراسة الحالية على "التحول الرقمي الذكي (Smart Digital Transformation) الذي يدمج بين التقنية والمهارة البشرية والأتمتة المتقدمة، وربطها بـ "جودة العمليات" كمعيار للأداء المتميز.

المحور الأول: الجانب النظري

أولاً: مفهوم التحول الرقمي الذكي

أصبح عالم اليوم يتجه نحو تطبيق التحول الرقمي، وزادة حدة المنافسة بين المؤسسات للمواكبة هذه التطورات التكنولوجية، لما لها من المزايا الهائلة، من خلال تقديم حلول ابتكارية التي بدورها ساهمت في خفض التكلفة وتقليل الجهد واختصار الوقت، عبر اعتماد الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية، التي تسهم في تحقيق عوائد مادية اضافية وتحقيق مزايا تنافسية (الفلاح، 2023: 101)، إذا يُعد التحول الرقمي الذكي مفهومًا شاملًا يتضمن التقنيات، بالإضافة إلى التغييرات التنظيمية والاستراتيجية، علاوة على ذلك، فهو العملية التي تمر بها المؤسسة عندما تنتقل من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وهو مدفوع بالتقدم التكنولوجي، وظهور نماذج أعمال جديدة، وتغيرات في توقعات العملاء.(Diener& Špaček, 2021: 3)

ونتيجة لما سبق فقد حظي التحول الرقمي الذكي باهتمام الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة، وقدموا له تعاريف عدة. فقد عرفه Elia, et al, (2024:382) بانه يُمثل إعادة تفكير جذرية في كيفية دمج المؤسسات للتكنولوجيا والأفراد والعمليات لتحقيق أداء أعمال أفضل. في حين عرفها Kraus, (2021: 4) بانه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، وتكنولوجيا الهاتف المحمول، والتحليلات، أو الأجهزة المدمجة لتمكين تحسينات كبيرة في الأعمال التجارية، بما في ذلك تحسين تجارب العملاء، وتبسيط العمليات، أو نماذج أعمال جديدة.

ويعرف أيضا بانه "اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديد من الدخل والقيمة المضافة والتحول نحو الاقتصاد الرقمي تقنيا وإداريا وتسويقياً (علي واحمد، 2025: 382). كما عرفها مجدي (2024: 71) بانه العملية التي من شانها الانتقال إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار لخدماتها .

استنادا إلى ما سبق يرى الباحثان بأن التحول الرقمي الذكي هو عملية اعتماد نماذج الاعمال والاستراتيجيات الجديدة في أداء اعمال اليومية والتي تدعم التقنيات والأنظمة الرقمية الذكية وهذه بدورها تحقيق للمنظمة وللعميل قيمة إضافية.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي الذكي

في السنوات الأخيرة، أدت التقنيات الرقمية المتمثلة في البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء إلى تغييرات جذرية في العديد من القطاعات ومنها القطاع المالي، إذا أدت التكنولوجيا الرقمية إلى ظهور مجموعة متنوعة من الخدمات المالية الجديدة، مثل الدفع الرقمي، والإقراض عبر الإنترنت من شركات التكنولوجيا الكبرى، والمستشارين الآليين، شجعت هذه الابتكارات الناشئة البنوك على تعزيز قدرتها التنافسية وخدمة عملائها من خلال التحول الرقمي (Xie & Wang,2023: 35). ولا شك أن المؤسسات تتسابق اليوم لبناء قدرات رقمية في هذا العصر الرقمي، بهدف زيادة الإيرادات، وتحسين تجربة العملاء، وتجنب الاضطرابات هي ما تبحث عنه الشركات من خلال التحولات الرقمية، يُنظر إليها على أنها الفرصة المثلى للمؤسسات لإعادة ابتكار نفسها بالتكنولوجيا. ويدور التحول الرقمي حول استخدام القدرات الرقمية مثل البيانات الضخمة لتطوير نماذج الأعمال التقليدية للشركات. يمكن أن تنتج طرق جديدة للوصول إلى العملاء وأنواع جديدة من القيمة التي يمكن تحقيقها من نموذج أعمال رقمي إذا اتبعت المؤسسات هذا الاتجاه (El Hilali & Manouar, 2019:1).

وتظهر أهمية التحول الرقمي للمصارف عبر تنظيم وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت والجهد، وأيضا التقليل من الاخطاء البشرية، وأيضا يسهم في ربط القطاعات الحكومية الخاصة ببعضها من خلال تقنيات الرقمية الذكية والتي بدورها تسهم في زيادة الكفاءة والتنسيق، وهذا التقنيات تخلق فرص جديدة وايرادات إضافية للمصرف ويمنح لها قدرات تنافسية إضافية (إبراهيم وعيسى، 2024: 127). تكون الشركات التي تتبنى التحول الرقمي في وضع أفضل للتكيف مع التغيير وتلبية توقعات العملاء والحفاظ على قدرتها التنافسية (Joel, et al, 2024: 617).ويرى Elia, et al (2024:382) بأن هنالك العديد من الفوائد التي تكتسبه المؤسسات من جراء اعتمادها التقنيات الرقمية الذكية وتشمل هذه الفوائد تعزيز رضا العملاء، وزيادة كفاءة العمليات والشفافية، وتحسين مرونة المنتجات/الخدمات، وزيادة نطاق المنتجات والخدمات، وتمكين عملية صنع القرار ناهيك عن الاستدامة البيئية والشمول الاجتماعي والإنصاف.

ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي الذكي

اختلف العلماء والباحثين في تحديد أبعاد التحول الرقمي الذكي، نتيجة لاختلاف الرؤى ووجهات النظر، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية ثلاث ابعاد كونها تناسب طبيعة واهداف الدراسة، وكما يلي:

1. **البنية التحتية الرقمية:** وهي تشمل الأجهزة والبرامج والشبكات والبروتوكولات والأطر التنظيمية التي تُمكّن من التنفيذ السلس لمختلف المعاملات المالية، بما في ذلك المدفوعات والتحويلات والاستثمارات والأنشطة المالية الأخرى، باستخدام القنوات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وأجهزة الكمبيوتر والإنترنت. تُمكّن هذه البنية التحتية الأفراد والشركات والمؤسسات من الوصول إلى المعاملات المالية وإدارتها وإجرائها إلكترونيًا، غالبًا دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في مؤسسة مالية تقليدية. كما تشمل أجهزة الصراف الآلي، ومحطات نقاط البيع، ومنصات الدفع عبر الإنترنت، وتطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، وبروتوكولات الاتصال الآمنة، والمحافظ الرقمية، وأنظمة الخدمات المصرفية الخلفية. بالإضافة إلى ذلك، فهي تتضمن الامتثال للوائح ذات الصلة وتدابير الأمن السيبراني لضمان أمن وسلامة المعاملات المالية. وتهدف إلى تعزيز الشمول المالي وإمكانية الوصول والكفاءة والأمان في تقديم الخدمات المالية، مما يساهم في التنمية الاقتصادية وتمكين الأفراد والشركات من المشاركة بنشاط في النظام البيئي المالي .(Iwedi, 2024: 2)
2. **المهارات والقدرات الرقمية:** تعتبر المورد الأهم في التحول الرقمي الذكي هو المورد البشري، فأن امتلاك مورد بشري كفؤة وقادرة على استغلال الأنظمة والتقنيات الرقمية لصالح المؤسسة أساس لنجاح عملية التحول، فلهذا من الضروري التأكيد على أهمية وجود افراد متخصصين يمتلكون المهارات ومؤهلات الكافية في تقنية المعلومات، وبالتالي تقتضي عملية التحول الرقمي والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات وجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وعلى مستوى من الابداع، لها القدرة على التعامل مع الأنظمة والتقنيات الرقمية واجراء صيانة لها، وتطوير لعملها، والرقابة عليها، وكشف الأخطاء التي قد تحدث فيها(البطرني والجزار، 2023: 449).
3. **أتمتة العمليات الإدارية:** وتعني التحول من الممارسات والعمليات التقليدية في الإدارة، واعتماد النظم الرقمية المبتكرة والذكية في ذلك، والتي تودي الى رفع الكفاءة في تلبية احتياجات العملاء ودون التقيد بالزمان والمكان (صافر،2025: 96)، أي انها الاعتماد على التقنيات الذكية كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، لتخلص من الإجراءات التقليدية بأخرى أكثر سهولة وأكثر دقة، والتي تحسن من كفاءة جميع البيانات ومعالجتها وتفسير نتائجها، مما يسهم في تقليل نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية وتحسين من جودة القرارات بالإضافة الى تخفيض التكاليف واستجابة اسرع للتغيرات (مولي وزارع،2025: 14) .

جودة العمليات الإدارية

أولاً: مفهوم جودة العمليات الإدارية

أصبح منظمات اليوم تواجه العديد من التحديات كزيادة حدة المنافسة والتي احدى أسبابها تغير السريع في سلوك العملاء، الذي أصبح أكثر وعي في انتقاء الخدمة المناسبة واعتمادها الجودة المعيار الأهم في ذلك، لذا هذا فرضت على المنظمات التركيز على الجودة في كافة جوانب اعمالها، والتي تعني بها اعتماد عدد من المعايير لوصف مدى كفاءة وأداء المنظمة، والتي تساعد في الحكم وتقييم على الأنشطة والاعمال ونتائج النهائية للمنظمة (Al Attar & shltaagh, 2024: 111-112).وقد اولت القطاع المصرفي اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة بتطبيق معايير الجودة والنظم المعتمدة فيها، بهدف التكييف مع التغيير ولتحقيق التحسين وعلى نحو المستمر، وذلك لمواكبة التقدم الحاصل في احتياجات العملاء، وباعتبار الجودة وسيلة لكسب ثقة المستفيدين (الغزاوي، 2020: 81).

أما العمليات الإدارية يمكن تعريفها على انه عدد من الأنشطة التي يقوم به الإدارة وذلك بالاعتماد على عدد من الأسس والمبادئ والقواعد الإدارية، بهدف تسير الاعمال وإدارة شونها وبما يحقق اهداف المنظمة (الثبيتي، 2025:329). بينما يمكن تعريف جودة العمليات الإدارية بانه نظام اداري يتكون من عدد من المراحل الإدارية المحددة والمطلوبة لتحقيق عملية النمو الشامل، وذلك من خلال التركيز على اعتماد التقنيات والنظم الحديثة لأجراء التغيير واحداث التطوير في عمليات الإدارية، بهدف تحقيق التطور التكنولوجي والمعرفي للمنظمة وتلبية احتياجات العميل، ومقارنتها المعايير ومؤشرات الأداء المطلوبة (الطوير، 2025: 211) .

أن جودة الأداء المنظمة عملية التي من خلالها تهدف المؤسسة الى تحقيق تحسين مستمر على نحو يكتسب المنظمة القدرة التفوق على الاخرين من خلال استغلال موارد المنظمة بشكل الأمثل وبما يحقق اهداف كل من المنظمة والعملاء (الشاعري، 2022: 475). إذا انه نظام اداري يعتمد معايير تضبط أداء العمليات بهدف تحسين الأداء العام للمنظمة من

الأهداف والمهام والعلميات وغيرها وبما يحقق النتائج على نحو أفضل وتكتسب ورضاء العملاء وولائهم (إسماعيل والرشيدي، 2022: 426). في حين يعرف (المساوي والصرابي، 2018: 328) جودة العمليات الإدارية، بانها طريقة او أسلوب اداري منظمة يركز على اعتماد معايير الجودة للأداء، بحيث تقلل من نسبة الخطأ على حد كبير، بما يودي الى تقديم السلع والخدمات بما يحقق الأهداف المطلوبة.

استنادا إلى ما سبق يعرف الباحثان جودة الخدمات الإدارية: بانها قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات المطلوبة بكفاءة وفاعلية وذلك باعتماد النظم الإدارية الحديثة في عملياتها اليومية وبما يحقق اهداف المؤسسة وتلبي احتياجات ورغبات العملاء.

ثانياً: أهمية جودة العمليات الإدارية

تبرز أهمية جودة العمليات الإدارية من خلال اعتبارها أداة استراتيجية أساسية لتميز، إذا تسهم في بناء بيئة محفزة للعمل تركز على الابتكار والابداع، وتعمل على تحسين واستدامة العمليات حسب المعايير الحديثة، وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، وأيضا تقلل من نسبة الخطأ وتلبي توقعات العملاء، ومن خلال التغييرات المطلوبة تكتسب المؤسسة سهولة التكيف مع متغيرات السوق وفرص أكثر لمواجها التحديات (الطوير، 2025: 211). أيضا تكتسب المؤسسة من خلالها القدرة على التحسين المستمر في العمليات وتميزها، وهذا يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وأداء أنشطتها بكفاءة سواء كانت هذه النتائج مالية أو تشغيلية (القريو، 2025: 456).

ثالثاً: أبعاد جودة العمليات الإدارية

وعليه تتمثل جودة العمليات الإدارية الرئيسة في عدد من الإبعاد كالآتي:

1. السرعة والاستجابة: وهي تعني قدرة البنك على تقديم الخدمة المطلوبة للعميل خلال فترة زمنية قصيرة وبأقل قدر من التأخير والاستجابة السريعة لطلباتهم واستفساراتهم ورد على شكاويهم وتقليل وقت الانتظار (بوحفص وتوفيق، 2025: 9) أي انه الاستعداد لتقديم مساعدة العملاء وتقديم الخدمات على نحو ملائم لهم، أي انه عملية الاتصال بين الافراد والقائمة على الملائمة الاحتراف والتعاطف في الخدمات المقدمة (الفقي، 2024: 173). ففي البنك المركزي قيد الدراسة تظهر الجودة من خلال سرعة معالجة البيانات وتلبية احتياجات المصارف التجارية وسرعة اتخاذ القرارات النقدية في الأوقات الحرجة (الخفاجي، 2024: 52).
2. الدقة والموثوقية: ويعتبر هذا البُعد حجر الزاوي في جودة العمليات الإدارية داخل المؤسسات النقدية، حيثُ تعني القدرة في تقديم الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى في الوقت المناسب والمحدد وضمان خلو التقارير المالية والإدارية من الأخطاء والاستعداد لمعالجة مشكلات العملاء المرتبطة بالخدمة المقدمة ولكافة العمليات والأنشطة بما يحقق ثقة العملاء، إذا تسعى المنظمة الى كسب ثقة العملاء عبر تقديم المعلومات الدقيقة والموثوقة، لعدم شعوره بحالة عدم التأكد من تقييم منافع الخدمة المقدمة (حسن والربيعي، 2024: 186).
3. الشفافية والرقابة: يتمثل هذا البُعد في وضوح الإجراءات وسهولة تتبع مسار المعاملات الإدارية مما يقلل من فرص الغموض أو الاجتهادات الشخصية للموظفين. أي انها الالتزام بتقديم المعلومات المطلوبة عن الخدمات المقدمة على نحو منتظم ودقيق وموثوق وسهل الوصول اليه دون تحيز وبما يلائم توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة، فالجودة هنا تتحقق عندما توفر العمليات نظاماً رقابياً ذاتياً يُسمح باكتشاف الانحرافات ومعالجتها فور حدوثها بما يؤدي إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية (أبو كراع، 2024: 291).

وعليه يرى الباحثان أن سرعة الاستجابة في البنك المركزي العراقي فرع الموصل تتجاوز مدة توقيت الإنجاز لتشمل مرونة النظام الإداري في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية الطارئة. في حين أن الدقة والموثوقية تمثل الضمانة الأساسية لسلامة البيانات المالية، أما الشفافية والرقابة في العملية الإدارية تعتبر الأداة الفاعلة لتعزيز الرقابة البنكية في ظل بيئة الرقمنة الذكية.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الحالية وصف وتشخيص لأبعاد كل متغير من المتغيرات، التحول الرقمي الذكي (المتغير المستقل) وجودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع).

ثانياً: أبعاد متغيرات الدراسة

التحول الرقمي الذكي:

1. **البنية التحتية الرقمية:** كشفت المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (3) (3) والخاصة بهذا المحور عن توجه إيجابي عام لدى عينة الدراسة، حيثُ تصدر بُعد البنية التحية الرقمية قبولاً بنسبة(76.45%) ، بمتوسط حسابي مرجح قدرهُ (4.01). وتعكس هذه القيمة المقترنة بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.78) وهذا يدل على قناعة مشتركة لدى عينة الدراسة بكفاية الأطر البرمجية والتنظيمية المعتمدة في البنك محل الدراسة، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (6.83%)، وكذلك، نسبة من اتخذوا موقفاً محايداً بلغ مقداره (20.4%). وهذا يفسر بوجود البنية التحتية الرقمية جيدة تشمل الأجهزة والبرامج والشبكات والبروتوكولات والأطر التنظيمية لأداء الاعمال اليومية في البنك محل الدراسة، وبالانتقال الى التحليل التفصيلي، نجد ان الفقرة (X2) قد هيمنت المحور بأهمية نسبية بلغت (84.1%)، بوسط حسابي قدرهُ (3.84) وانحرافها المعياري مقدارهُ (0.73)، مما يبرهن على فاعلية شبكة الاتصالات الداخلية (Intranet) في تيسير التدفق المعلوماتي بين الأقسام والوحدات الإدارية، وفي المقابل ورغم تسجيل الفقرة (X1) لأدنى مرتبة بنسبة (67.9%)، بوسط حسابي مقدارهُ (3.96) وانحرافها المعياري (0.87)، هذا مؤشر على سعي إدارة البنك

المستمرة لتحديث الأجهزة والتقنيات لتواكب سرعة معالجة البيانات المطلوبة، وهذا يحتاج إلى المزيد من الجهود لتحقيق هذا الهدف.

2. **المهارات والقدرات الرقمية:** تبين نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (3) الخاصة بفقرات بعُد المهارات الرقمية(X5- X8) ، الى أن التوجه العام لدى العينة يتجه نحو الإيجابية بنسبة بلغت (68.9%)، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري مقدارهُ (0.89) ورغم القناعة بامتلاك البنك لمورد بشري كفؤ، إلا ان ارتفاع نسبة المحايدين الى (35.8%) ويعزو الباحثان ذلك، إلى حالة عدم اليقين لدى جزء من العينة تجاه شمولية التدريب الرقمي. في حين برزت الفقرة(X8) التي حصلت على أولوية نسبية بمقدار (79.6%) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري(0.79) ، مما يؤكد قوة فاعلية وسرعة الفرق الفنية المتخصصة في تقديم الدعم التقني الآني. وفي المقابل، تشير الفقرة (X5) على أدنى مستوى بنسبة (55.3%)، وذلك بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا مؤشر يضعهُ الباحثان أمام إدارة البنك محل الدراسة لتعزي البرامج التدريبية الهادفة لرفع مهارات المورد البشري في التعامل مع البرمجيات الذكية لمواكبة المتغيرات التقنية المتسارعة.

3. **اتمتة العمليات الإدارية:** تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (3) والخاصة بمحور الأتمتة والأنظمة الذكية للفقرات(X9-X12) ، الى طفرة نوعية في اعتماد الأنظمة الذكية في أداء البنك محل الدراسة بنسبة اتفاق العينة بلغت (86.4%)، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.13) المقترن بانحراف منخفض (0.66)، حيثُ تفسر هذه النتيجة على الانتقال الفعلي من الأنماط الإدارية التقليدية الى النظم الرقمية الحديثة. في حين تظهر نسبة عدم التوافق قد بلغت(1.96%) ، إلا أن نسبة المحايدين بلغت (12.15%)، في المقابل تبين النتائج على المستوى الجزئي، بان الفقرة (X11) حققت أعلى نسبة أهمية بلغت قدره (91.2%)، بمتوسط حسابي(4.2%) وانحراف المعياري (0.64)، وهذا يبين بأن هناك سهولة في الوصول الى البيانات والوثائق المالية التاريخية وبسرعة ودقة عالية من خلال اعتماد النظام الرقمي. في حين كانت أدنى نسبة أهمية للفقرة (X12) اذ بلغ قيمتها(79.6%) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يوضح بأن هناك تكامل بين أنظمة المختلفة داخل البنك مما يمنع تكرار ادخال البيانات يدويا، لكن بحاجة الى الاهتمام الأكثر بهذا المجال لتحقيق الأهداف المطلوبة بشكل الأمثل.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والانحراف المعياري وقيم الوسط الحسابي للتحول الرقمي الذكي على مستوى العينة المبحوثة.

المتغيرات	الأبعاد	الرمز	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		Mean	S. D
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
التحول الرقمي الذكي	البنية التحتية الرقمية	X1	33	32.0	37	35.9	29	28.2	-	-	4	3.9	3.961	0.8736
		X2	34	33.0	53	51.5	15	14.6	1	1.0	-	-	4.155	0.7377
		X3	18	17.5	55	53.4	26	25.2	4	3.9	-	-	3.844	0.7509
		X4	31	30.1	54	52.4	14	13.6	4	3.9	-	-	4.087	0.7683
		المعدل	28.15		48.3		20.4		2.933333		3.9		4.01175	0.782625
			76.45						6.833333					
	المهارات الرقمية	X5	19	18.4	38	36.9	37	35.9	9	8.7	-	-	3.650	0.8823
		X6	23	22.3	49	47.6	27	26.2	4	3.9	-	-	3.883	0.7958
		X7	35	34.0	38	36.9	26	25.2	4	3.9	-	-	4.009	0.8688
		X8	35	34.0	47	45.6	20	19.4	1	1.0	-	-	4.126	0.7499
		المعدل	27.175		41.75		26.675		4.375		-		3.917	0.8242
			68.925						4.375					
	اتمتة العمليات الإدارية	X9	35	34.0	56	54.4	12	11.7	-	-	-	-	4.223	0.6406
		X10	22	21.4	67	65.0	10	9.7	4	3.9	-	-	4.038	0.6848
		X11	37	35.9	57	55.3	8	7.8	1	1.0	-	-	4.262	0.6411
		X12	24	23.3	58	56.3	20	19.4	1	1.0	-	-	4.019	0.6857
		المعدل	28.65		57.75		12.15		1.966667		-		4.1355	0.66305
			86.4						1.966667					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب (n= 103)

جودة العمليات الإدارية:

أ. **السرعة والاستجابة:** توضح نتائج البيانات الإحصاءات الوصفية المرتبطة بهذا البعد في جدول (4) على المستوى الكلي ومن خلال الفقرات (Y1-Y4) بأن هناك اتفاقا عاليا من قبل المستجيبين، بلغت نسبة الموافقة (81.3%). بينما كانت النسبة (4.4%) تعبر عن عدم موافقتهم، بينما اتخذت (16.4%) موقفاً محايداً. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.0)، بانحراف معياري قدره (0.7)، وهذا تعني قدرة البنك على تقديم الخدمة المطلوبة للعميل خلال فترة زمنية قصيرة وبأقل قدر من التأخير والاستجابة السريعة لطلباتهم واستفساراتهم ورد على شكاويهم وتقليل وقت الانتظار. في المقابل تبين النتائج الإحصائية وعلى المستوى الجزئي، بان الفقرة (Y3) حققت أعلى نسبة من الاهمية إذا بلغت قدرها 89.3%، وذلك بمتوسط حسابي (4.155) وانحراف معياري (0.5). وهذا يدل امتلاك إدارة البنك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية اللحظية نتيجة توافر البيانات الفورية باعتماد الأنظمة الذكية. أما أدنى نسبة موافقة كانت على (Y2) ، وذلك بنسبة 76.7%، ومتوسط حسابي (3.9)، وانحراف معياري (0.7). وهذا يدل امتلاك القدرة على تقديم الردود على الاستفسارات الداخلية والخارجية في الوقت المحدد وبسرعة فائقة. لكنهم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لتحقيق الأهداف المطلوبة على نحو أفضل.

ب. **الدقة والموثوقية:** تبين نتائج جدول (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد من خلال الفقرات (Y5-Y8) بأن هناك نسبة توافق عالي، حيث بلغت نسبة 77.1% من إجمالي العينة. في المقابل، عبر 7.8% عن عدم موافقتهم، في حين اتخذ 20.8% موقفاً محايداً. وقد بلغت المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.9)، وانحرافها المعياري قدره (0.7)، وهذا تعني القدرة البنك في تقديم الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى في الوقت المناسب والمحدد وضمان خلو التقارير المالية والإدارية من الأخطاء والاستعداد لمعالجة مشكلات العملاء المرتبطة بالخدمة المقدمة ولكافة العمليات والأنشطة بما يحقق ثقة العملاء. بينما على المستوى الجزئي، حازت الفقرة (Y6) على أعلى نسبة أعلى اتفاق اذ بلغت 84.4%، وبمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.5). وهذا يعني اتسام مخرجات العمليات الإدارية البنك بالموثوقية العالية والاتساق مع المعايير المصرفية الدولية. أما الفقرة الأقل حصولاً على الموافقة هي (Y7)، وبنسبة 64.1%، ومتوسط حسابي (3.7)، وانحراف معياري (0.8). وهذا يعني توجد الى حد مقبول لنظمة تدقيق الية تكتشف الأخطاء او التجاوزات في البيانات بشكل فوري.

ج. **الشفافية والرقابة:** تشير نتائج البيانات الإحصاءات الوصفية لهذا البعد من خلال الفقرات (Y9-Y12) بأن 85.9 % من إجمالي العينة قد اتفقوا على وجود هذا البعد في البنك قيد الدراسة، في حين نسبة 14.1% اتخذوا موقفاً محايداً. وقد بلغت المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.1)، بانحراف معياري قدره (0.6)، مما يشير وضوح الإجراءات وسهولة تتبع مسار المعاملات الإدارية في البنك مما يقلل من فرص الغموض أو الاجتهادات الشخصية للموظفين. أي انها الالتزام بتقديم المعلومات المطلوبة عن الخدمات المقدمة على نحو منتظم ودقيق وموثوق وسهل الوصول اليه دون تحيز وبما يلائم توقعات واحتياجات أصحاب المصلح، في المقابل تبين النتائج على المستوى الجزئي، بان الفقرة (Y12) حققت أعلى نسبة أهمية بلغت قدره (95.1%)، ووسطها الحسابي بلغ (4.2%) وانحرافها المعياري بلغ (0.5)، وهذا يعني بأن الشفافية الرقمية تسهم في الحد من الفرص الاجتهادات الشخصية او التلاعب في سير العمليات. في حين كانت أدنى نسبة أهمية للفقرة (Y11)، بنسبة 73.8%، وبمتوسط حسابي (4.0)، وانحراف معياري (0.7). وهذا يعني بان الأنظمة الرقمية في البنك تسمح بتتبع أي معاملة إدارية ومعرفة الشخص المسؤول عن كل مرحلة، لكن بحاجة الى الاهتمام الأكثر بهذا المجال لتحقيق الأهداف المطلوبة بشكل الأمثل.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والانحراف المعياري وقيم الوسط الحسابي للتحول الرقمي الذكي على مستوى العينة المبحوثة.

المتغيرات	الأبعاد	الرمز	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		Mean	S. D
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
جودة العمليات الإدارية	السرعة والاستجابة	Y1	40	38.8	44	42.7	19	18.4	-	-	-	-	4.203	0.7324
		Y2	21	20.4	58	56.3	19	18.4	5	4.9	-	-	3.922	0.7629
		Y3	27	26.2	65	63.1	11	10.7	-	-	-	-	4.155	0.5900
		Y4	24	23.3	56	54.4	19	18.4	4	3.9	-	-	3.970	0.7599
		المعدل	27.175		54.125		16.475		4.4		-		4.0625	0.7113
			81.3						4.4					
	الدقة والموثوقية	Y5	38	36.9	44	42.7	21	20.4	-	-	-	-	4.165	0.7422
		Y6	16	15.5	71	68.9	16	15.5	-	-	-	-	4.000	0.5601
		Y7	22	21.4	44	42.7	29	28.2	8	7.8	-	-	3.776	0.8737

	Y8	20	19.4	63	61.2	20	19.4	-	-	-	-	4.000	0.6262	
	المعدل	23.3		53.875		20.875		7.8	-			3.98525	0.70055	
		77.175					7.8							
الشفافية والرقابة	Y9	30	29.1	46	44.7	27	26.2	-	-	-	-	4.029	0.7469	
	Y10	28	27.2	61	59.2	14	13.6	-	-	-	-	4.135	0.6269	
	Y11	25	24.3	66	64.1	12	11.7	-	-	-	-	4.126	0.5887	
	Y12	31	30.1	67	65.0	5	4.9	-	-	-	-	4.252	0.5372	
	المعدل	27.675		58.25		14.1		-				4.1355	0.624925	
		85.925					-							

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط والأثر واختبار الفرضيات بين متغيرات الدراسة

1. تحليل علاقة الارتباط:

كشف تحليل المصفوفة الارتباطية الواردة في الجدول (5) عن صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية في البنك المركزي العراقي – فرع الموصل) بوجود تلازم إيجابي وثيق بين التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية من خلال قيمة معامل الارتباط التي تبلغ(r = 0681) عند مستوى معنوية (0.01). وتعكس هذه القيمة علاقة طردية قوية ناتجة عن سياسات تقنية مدرجة أدت الى تحسين أداء العمليات الإدارية، عليه، يتم قبول هذه الفرضية الريسة الاولى. وأيضاً، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أدناه عن تحقق شروط القبول للفرضيات الفرعية كافة، حيث ارتبطت أبعاد التحول الرقمي الذكي الثلاثة بعلاقات طردية معنوية مع جودة العمليات الإدارية. فنجد أن بُعد البنية التحتية الرقمية يهيمن على قيمة ارتباط (0.652)، ثم يليه بُعد أتمتة العمليات الإدارية، وصولاً إلى بُعد المهارات والقدرات الرقمية الذي سجل القيمة الأدنى (0.491) عند مستوى (0.01) وموجبة الاتجاه، فإن ذلك يثبت أن تحسين أي بُعد من أبعاد التحول الرقمي في البنك المركزي العراقي – فرع الموصل سيؤدي بالضرورة إلى تحسين مماثل في جودة العمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق، يتم إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنصوص عليها في منهجية البحث.

2. تحليل علاقة التأثير:

تُبرهن المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (6) ان قيمة (F) المحسوبة (87.30)، التي تفوق القيمة الجدولية (2.696) بدرجة حرية (99.3)، تشير إلى كفاءة نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية على المستوى الكلي. حيثُ يدعم هذا الاستنتاج قيمة معامل الانحدار (Beta) التي وصلت إلى (0.681)، مما يعكس قوة التأثير الإيجابي. أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.464)، مما يعني أن التحول الرقمي الذكي قادرة على تفسير ما نسبته (46.4 %) من التغيرات التي تطرأ على جودة العمليات الادارية، مما يبرز دورها الفاعل في تعزيز هذا النوع من الجودة. هذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي الذكي بأبعاده المجتمعة في جودة العمليات الإدارية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

بالانتقال الى المستوى الجزئي للأبعاد، فقد أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) أن أبعاد التحول الرقمي الذكي (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، أتمتة العمليات الإدارية) تمتلك تأثيراً معنوياً في جودة العمليات الإدارية داخل البنك، ويستند هذا الاستنتاج الى قيم (T) المحسوبة (4.774)، (4.012)، (4.115) على التوالي، والتي جاءت أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.696) عند درجة حرية (99.3)، ومستوى معنوية (0.05)، وكما يلاحظ الباحثان تباين القدرة التفسيرية لكل بُعد منفرداً، حيثُ ساهمت قيمة معامل التحديد (R2) التي تفسر ما نسبته (52.6%)، (31.1%)، (48.2%). وبهذا تقبل الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التحول الرقمي الذكي منفرداً في تحقيق جودة العمليات الإدارية.

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي الذكي وجودة العمليات الإدارية على مستوى العينة المبحوثة.

التحول الرقمي الذكي	جودة العمليات الإدارية			المؤشر الكلي
	السرعة والاستجابة	الدقة والموثوقية	الشفافية والرقابة	
البنية التحتية الرقمية	0.659**	0.537**	0.574**	0.652**
المهارات والقدرات الرقمية	0.419**	0.429**	0.492**	0.491**
اتمتة العمليات الادارية	0.579**	0.572**	0.603**	0.644**
المؤشر الكلي	0.633**	0.585**	0.637**	0.681**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

الجدول (6) علاقة الأثر التحول الرقمي الذكي في وجودة العمليات الإدارية على المستوى الكلي

	التحول الرقمي الذكي (المتغير المستقل)				
	B	Beta	Fالمحسوبة	R^2	P-Value
جودة العمليات الإدارية (المتغير التابع)	0.655	0.681	87.30	0.464	0.000

F الجدولية = 2.696 = N103 df (99.3) $P \leq 0.05$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

الجدول (7) علاقة الأثر أبعاد التحول الرقمي الذكي في وجودة العمليات الإدارية

المتغير التابع / المتغير المستقل	جودة العمليات الادارية		R2	T		Sig
	B0	B1		المحسوبة	الجدولية	
البنية التحية الرقمية	0.428	0.337	0.526	4.774	2.696	0.000
المهارات الرقمية	0.343	0.323	0.311	4.012	2.696	0.000
أتمتة العمليات الادارية	0.427	0.430	0.482	4.115	2.696	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:

1. أثبتت النتائج أن بعُد البنية التحتية الرقمية هو المتغير الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في تحقيق جودة العمليات وهذا يشير إلى أن نجاح البنك في تحسين خدماته وإجراءاته يعتمد بشكل أساسي على متانة الأنظمة والشبكات والبروتوكولات التقنية التي توفر البيئة الملائمة للعمل.
2. رغم وجود علاقة معنوية لبُعد المهارات والقدرات الرقمية إلا أنه سجل القيمة الأدنى مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويستنتج الباحث من ذلك أن الاستثمار في المعدات والبرامج حالياً يفوق في أثره الاستثمار في تطوير مهارات الأفراد، مما يخلق فجوة تقنية تتطلب التوازن بين الآلة والمورد البشري.
3. تشير البيانات الإحصائية للدراسة عن وجود تفاوت بين امتلاك البنك لفرق دعم فني متخصصة وعالية الاستجابة، وبين امتلاك الموظفين أنفسهم للمهارات الرقمية الفردية المتقدمة. ويفسر ارتفاع نسبة المحايدين في هذا البُعد وجود شعور لدى الموظفين بأن البرامج التدريبية الحالية لم تغطِّ كافة جوانب التحول الرقمي الذكي بعد.
4. تشير نتائج الدراسة ان هنالك طفرة ملموسة في الانتقال من النمط الورقي إلى الأتمتة خاصة في مجال استرجاع البيانات والوثائق التاريخية التي حازت على أعلى ثقة من العينة. ومع ذلك، فإن تكامل الأنظمة البينية لمنع التكرار اليدوي لا يزال في مراحل التطوير ولم يصل إلى مستوى الأتمتة الكاملة.
5. تشير المعطيات الإحصائية أن بُعد البنية التحتية الرقمية هو الأكثر تأثيراً في جودة العمليات الإدارية، حيث حقق نسبة 52.6% من التغيرات الحاصلة في الجودة. وهذا يؤكد أن الاستثمار التقني في الأجهزة والشبكات يمثل العمود الفقري لنجاح الأداء الإداري في البنك المركزي العراقي - فرع الموصل.
6. كذلك، تشير النتائج ان المتغير المستقل التحول الرقمي الذكي كمنظومة متكاملة يمتلك أثراً جوهرياً يتجاوز حاجز الصدفة الإحصائية، بدليل قيمة F المحسوبة (87.30) وقيمة Beta القوية (0.681). وهذا يعني أن أي تحديث في الأبعاد الرقمية سيتبعه تحسن مؤكد وملموس في معايير جودة العمليات الإدارية بنسبة تصل إلى (46.4%).

ثانيا: التوصيات:

1. بناءً على تفوق بعُد البنية التحتية الرقمية بارتباط (0.652)، يوصي الباحثان بضرورة تكثيف برامج التدريبية تهدف الى ردم الفجوة بين المورد البشري والتقنيات الحديثة وذلك لضمان مهارات الكادر مقابل قوة البنية التحتية المتوفرة لدى البنك؟
2. يستشف من واقع المعطيات الإحصائية الاستفادة من نجاح الفرق الفنية المتخصصة (التي أثبتت كفاءتها في الدراسة) وتحويل دورها من الدعم عند الطلب إلى التطوير الاستباقي، من خلال رصد المعوقات التقنية التي تواجه الموظفين وتقديم حلول برمجية ذكية ترفع من جودة المخرجات الإدارية.
3. ينبغي على إدارة البنك العمل على تطوير منصة رقمية موحدة تضمن الربط الآلي بين كافة الأقسام والوحدات الإدارية، بما يضمن انسيابية البيانات دون الحاجة لإعادة إدخالها يدوياً في الأنظمة المختلفة، وهو ما سيعزز من "جودة العمليات" ويقلل من احتمالية الخطأ البشري.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم التضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:
يتقدم الباحثان بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة البنك المركزي العراقي / فرع الموصل – في محافظة نينوى، لتعاونهم المثمر وتقديم التسهيلات اللازمة في توزيع وجمع الاستبيان مما أسهم في إنجاز هذا البحث والوصول إلى نتائجهُ.

References:

1. Abbas, Maytham. (2024). Al-Maharat al-Raqmiyyah lil-Mawarid al-Bashariyyah wa Atharuha fi Najaḥ Istratijiyyat al-Taḥawwul al-Raqmi. Majallat al-‘Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah, Jami‘at Baghdad.
2. Abuqra‘, Sana’ al-Mahdi Khalifah. (2024). Athar al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir ‘ala Ta‘ziz al-Shafafiyyah wa al-Masa’alah fi al-Qita‘ al-Masrifi al-Libi. Majallat Jami‘at Bani Walid.
3. Al Attar, Hamoudi, F., & shltaagh, jabbar shojaa. (2024). The role of strategic planning in enhancing Quality of organizational performance: Analytical study of the opinions of a sample of workers in Ministry of Interior / Police College. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, *17*(70), 104–137. https://doi.org/10.71207/ijas.v17i70.1984
4. Ali, Kawar Farhan, & Ahmad, Zherfan Bashar. (2025). Dawr al-Qiyadah al-Dhakiyyah fi al-Taḥawwul al-Raqmi. Koya University Journal, 8(2), 378–388.
5. Al-Baṭrani, Rana Muhammad, & Al-Jazzar, Yasmin Mahmoud Muhammad. (2023). Athar al-Taḥawwul al-Raqmi ‘ala Kafa’at al-Khadamat al-Muqaddamah min al-Bunuk al-Mudrajah fi al-Bursa al-Miṣriyyah. Majallat al-Iqtisad wa al-Tijarah, 53(2), 433–472.
6. Al-Hamed, A., & Al-Zubi, M. (2022). The Impact of Digital Infrastructure on the Efficiency of Administrative Processes in Central Banks. Journal of Banking and Financial Technology, 6(2), 145-160.
7. Al-Thubayti, Muhammad ibn Uthman. (2019). Taṭwir al-‘Amaliyyat al-Idariyyah bi Jami‘at Tabuk fi Ḍaw’ I‘adat Handasat al-‘Amaliyyat. Dirasat ‘Arabiyyah fi al-Tarbiyah wa ‘Ilm al-Nafs, 82, 323–366.
8. Al-Ṭuwayr, Abd al-Karim Ibrahim. (2025). Taqyim Jawdat al-‘Amaliyyat al-Idariyyah bi al-Lajnah al-Ulumbiyyah al-Libiyyah. Majallat al-Qirṭas, 6(26).
9. Al-‘Utaybi, Sarah bint Fahd. (2023). Athar al-Taḥawwul al-Raqmi al-Dhaki fi Jawdat al-‘Amaliyyat al-Idariyyah fi al-Qita‘ al-Mali wa al-Maṣrifi al-Sa‘udi. Al-Majallah al-‘Arabiyyah lil-Idarah, 43(2).
10. Al-Faqi, Ḥuriyyah al-Hadi Muftaḥ. (2024). Dawr Ab‘ad Jawdat al-Khadamat al-Maṣrifiyyah fi Taḥqiq al-Mizah al-Tanafusiyyah. Surman Journal of Science and Technology, 6(2), 168–183.
11. Al-Fallaḥ, Fatimah Muftaḥ Khalil. (2023). Darajat Musahamat al-Taḥawwul al-Raqmi fi Taṭwir Wazifat al-Muraja‘ah al-Dakhiliyyah. Al-Mu’tamar al-‘Ilmi al-Duwali al-Rabi‘, 4, 93–117.
12. Al-Ghazawi, Dawlat Jawdah. (2020). Jawdat al-Khadamat al-Muqaddamah fi Bunuk Filasṭin. Doctoral dissertation. Al-Quds University.
13. Al-Sa‘idi, Mu’ayyad Yusuf. (2022). Athar al-Istratijiyyat al-Raqmiyyah fi Ta‘ziz Kafa’at al-Ada’ al-Mu’assasi. Majallat Dananir, (24).
14. Al-Samawi, Ali Qasim, Al-Ṣarabi, Abd al-Raqib, & Hasan, Abduh. (2018). Waqi‘ Jawdat al-‘Amaliyyat al-Idariyyah bi Jami‘at Ṣan‘a’ fi Ḍaw’ Six Sigma. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, 34(11.2), 323–358.
15. Al-Sha‘iri, Abd al-Fattah Abd Allah Ali Muhammad. (2022). Waqi‘ Jawdat al-Ada’ al-Idari li ‘Umada’ Kulliyyat al-Tarbiyah. Majallat al-‘Ulum al-Tarbawiyyah, (21), 465–490.
16. Al-Shamma‘, Mazin Muhammad. (2023). Dawr al-Atmatat al-Idariyyah fi Taḥsin Jawdat al-‘Amaliyyat al-Maṣrifiyyah. Al-Majallah al-‘Iraqiyyah lil-‘Ulum al-Idariyyah, 19(72).
17. Al-Khafaji, Athir Anwar. (2024). Istratijiyyat al-Taḥawwul al-Raqmi wa Atharuha fi al-Shafafiyyah wa al-Raqabah al-Idariyyah. Majallat al-‘Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah.
18. Al-Qaryu, Khalid Abd al-Salam Salim. (2025). Athar Bu‘day al-Tadrib wa al-

Taḥfiz ‘ala Taḥsin Jawdat al-Ada’ al-Mu’assasi. Majallat al-Qirṭas, 7(27).

19. Būḥafṣ, Bakkay, & Tawfiq, Huwayshiti. (2025). Dawr Jawdat al-Khadamat al-Maṣrifiyyah fi Ta‘ziz Istratijiyyat al-Tawṭin. Doctoral dissertation.

20. Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, *13*(4), 2032.

21. El Hilali, W., & El Manouar, A. (2019). Towards a sustainable world through a SMART digital transformation. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Networking, Information Systems & Security* (pp. 1-8).

22. Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, *67*(4), 381-398.

23. Hasan, Nur Faliḥ, & Al-Rubay‘i, Khulud Hadi. (2024). Ta’thir Taqniyyat al-Maṣrif al-Maḥmul ‘ala Jawdat al-Khadamat al-Maṣrifiyyah. Journal of Accounting and Financial Studies, 19(68), 176–195.

24. Iwedi, M. (2024). Digital finance infrastructure and growth of commercial banking firms in Nigeria. *Discover Analytics*, *2*(1), 16.

25. Ibrahim, Mustafa Muhammad, & Isa, Suhayb Ubayd. (2024). Dawr al-Bank al-Markazi al-‘Iraqi fi al-Taḥawwul al-Raqmi. Majallat al-Idarah wa al-Iqtisad, 49(145), 136–143.

26. Isma‘il, Ammar Fathi Musa, & Al-Rashidi, Abd al-Ilah Atiq Muhammad. (2022). Ab‘ad al-Ittisalat al-Idariyyah wa Atharuha ‘ala Jawdat al-Ada’. Al-Majallah al-‘Ilmiyyah, 13(3), 419–448.

27. Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., Soyombo, O. T., Joel, O. S., Oyewole, A. T., ... & Soyombo, O. T. (2024). The impact of digital

28. Karim, Ahmad. (2025). Taqniyyat al-Dhaka’ al-Iṣṭina‘i wa Atharuha fi al-Shafafiyyah al-Raqabiyyah. Al-Majallah al-‘Iraqiyyah, 21(4).

29. Majdi, Ahmad. (2024). Athar al-Taḥawwul al-Raqmi ‘ala al-Riyadah al-Mu’assasiyyah. Majallat al-Buḥuth al-Maliyyah wa al-Tijariyyah, 25(4), 60–97.

30. Mansur, Ahmad Khalid. (2024). Dawr al-Taḥawwul al-Raqmi fi Taḥsin Mukhrajat al-‘Amaliyyat al-Idariyyah. Majallat al-Iqtisad wa al-Tijarah, 54(1).

31. transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *21*(3), 617-624.

32. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, *11*(3), 21582440211047576.

33. OECD (2023). The Digital Government Framework: Strategies for Smart Public Administration. OECD Publishing, Paris.

34. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988/2023 update). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.

35. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

36. Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, *3*(1), 35-45.

37. Yunus, Layla Nazim. (2023). Waqi‘ al-Jahiziyyah al-Raqmiyyah wa Atharuha fi al-Ada’ al-Munazzami. Master’s thesis. University of Mosul.