

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Salama Mazen Saab. The Role of Digital Transformation Strategies in Achieving Administrative Reform – A Survey Study of Rafidain and Rashid Bank Branches in Anbar Governorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (2):334-345.

The Role of Digital Transformation Strategies in Achieving Administrative Reform – A Survey Study of Rafidain and Rashid Bank Branches in Anbar Governorate

Mazen Saab Salama ¹

¹ General Directorate of Education in Anbar, Anbar, Iraq

mairaq931@gmail.com ¹

Abstract: This research aims to shed light on the role of digital transformation strategies in achieving administrative reform within the banking sector, through a survey study of a sample of employees at Rasheed and Rafidain Banks in Anbar Governorate. A descriptive analytical approach was adopted to collect and analyze data, relying on a questionnaire distributed electronically to a group of (60) managers, department heads, and division heads.

The research reached a set of conclusions, most notably that digital transformation strategies, such as process automation, adopting artificial intelligence technologies, and improving digital infrastructure, effectively contribute to improving administrative efficiency, increasing transparency, reducing administrative corruption, and simplifying procedures. This supports administrative reform efforts in the two banks studied. Furthermore, there is a correlation and impact between digital transformation strategies and administrative reform in the two banks studied.

The research presented a set of proposals, most notably the need to adopt comprehensive and ongoing digital transformation plans supported by human resource training and providing an appropriate technological environment to achieve genuine administrative reform in the banking sector in Anbar Governorate.

Keywords: Digital transformation strategies, administrative reform, Rafidain Bank, Rafidain Bank.

دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري – دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الانبار

م.م مازن صعب سلامه ¹

¹ المديرية العامة لتربية الانبار، الانبار، العراق

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري داخل القطاع المصرفي، من خلال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرفي الرشيد والرافدين في

محافظة الأنبار، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، بالاعتماد على استبانة وزعت الكترونياً على مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والبالغ عددهم (٦٠) موظفاً. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن استراتيجيات التحول الرقمي مثل أتمتة العمليات وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين البنية التحتية، الرقمية تسهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة الإدارية وزيادة الشفافية وتقليل الفساد الإداري وتبسيط الإجراءات مما يدعم جهود الإصلاح الإداري في المصرفين المبحوثين، ووجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجيات التحول الرقمي والإصلاح الإداري في المصرفين المبحوثين. وقدم البحث مجموعة من المقترحات كان من أبرزها ضرورة تبني خطط تحول رقمي شاملة ومستمرة مدعومة بتدريب الكوادر البشرية وتوفير بيئة تكنولوجية ملائمة من أجل تحقيق اصلاح اداري حقيقي في القطاع المصرفي بمحافظة الأنبار.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التحول الرقمي، الإصلاح الإداري، مصرف الرشيد، مصرف الرافدين.

Corresponding Author: E-mail: mairaq931@gmail.com

المقدمة

تشهد بيئات الاعمال في العصر الحديث وخاصة في القطاع المصرفي العديد من التغيرات المتسارعة والمعقدة نتيجة التطورات التكنولوجية الواسعة مع وارتفاع حدة المنافسة و يتطلب هذا الامر من المؤسسات المالية عامة ومنها **المصارف العراقية** أن تبحث وتبني استراتيجيات فعالة تمكنها من الوقوف امام هذه التغيرات والتحديات المتزايدة لذلك تأتي استراتيجيات **التحول الرقمي** في مقدمة هذه الاستراتيجيات لأنها تشكل اداة محورية ومهمة في اعادة هيكلة العمليات التنظيمية للمؤسسة وتحديث بنيتها التحتية وتستطيع من خلاله رفع كفاءة الأداء ودعم جهود التحول الرقمي بما يسهم في تحقيق إصلاح اداري فعال ومستدام. تساعد على تقديم افضل الخدمات المصرفية المتطورة وزيادة معدلات الرضا للعملاء وتعزيز الحوكمة والشفافية في المؤسسات المصرفية بما يواكب المعايير الرقمية الحديثة، ويأتي هذا من خلال اجراء مراجعة شاملة لآليات العمل والاستثمار في استراتيجيات التحول الرقمي كأداة لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي والاستدامة التشغيلية، ومن هنا ينبع هدف البحث من خلال تسليط الضوء على دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري داخل فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الأنبار من خلال الوقوف على طبيعة هذه الاستراتيجيات وتحليلها وكيفية تنفيذها واستعراض الفرص والتحديات المرتبطة بالرقمنة ومدى مساهمتها في تحسين كفاءة العمل المؤسسي وطبيعة الخدمات المقدمة، شملت الدراسة جميع الفروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الأنبار بالاعتماد على استبانة وزعت الكترونياً على مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والبالغ عددهم (٦٠) موظفاً. وللوصول الى ذلك تم تقسيم البحث الى ثلاثة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث فيما خصص المبحث الثاني للجانب النظري لمتغيري البحث بينما تطرق المبحث الثالث الى الجانب الميداني واختتم البحث بالمبحث الرابع بتقديم مجموعة من النتائج والمقترحات

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان تحقيق الإصلاح الإداري في المنظمات لا سيما في منظمات القطاع المصرفي العراقي يأخذ من الاهمية بمكان كونه الوسيلة إلى تحقيق التفوق والنجاح في تقديم افضل الخدمات المالية والمصرفية الامر الذي يساعد هذه المنظمات على تحقيق أهدافها في بيئة ديناميكية متغيرة ومعقدة، لذا تسعى منظمات القطاع المصرفي الى تبني استراتيجيات مختلفة بما يتلاءم مع سوق العمل والتطورات البيئية والتكنولوجية ولعل من ابرز هذه الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها منظمات القطاع المصرفي، هي استراتيجيات التحول الرقمي الامر الذي جعل من الحاجة دراسة هذا المفهوم ومعرفته هل ان له دور في تحقيق الإصلاح الإداري ولا سيما ان الواقع العراقي يعاني من تحديات فنية وبشرية وتشريعية تراكمت نتيجة عقود من الحروب والعقوبات والعزلة والتي اضعفت البنية الادارية والتقنية للمصارف المبحوثة وعليه فقد تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس مفاده "ما دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري في فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الأنبار" وتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية:

١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التحول الرقمي والإصلاح الإداري في الميدان المبحوث؟
٢. هل لاستراتيجيات التحول الرقمي تأثير معنوي ايجابي في تحقيق الإصلاح الإداري في الميدان المبحوث؟

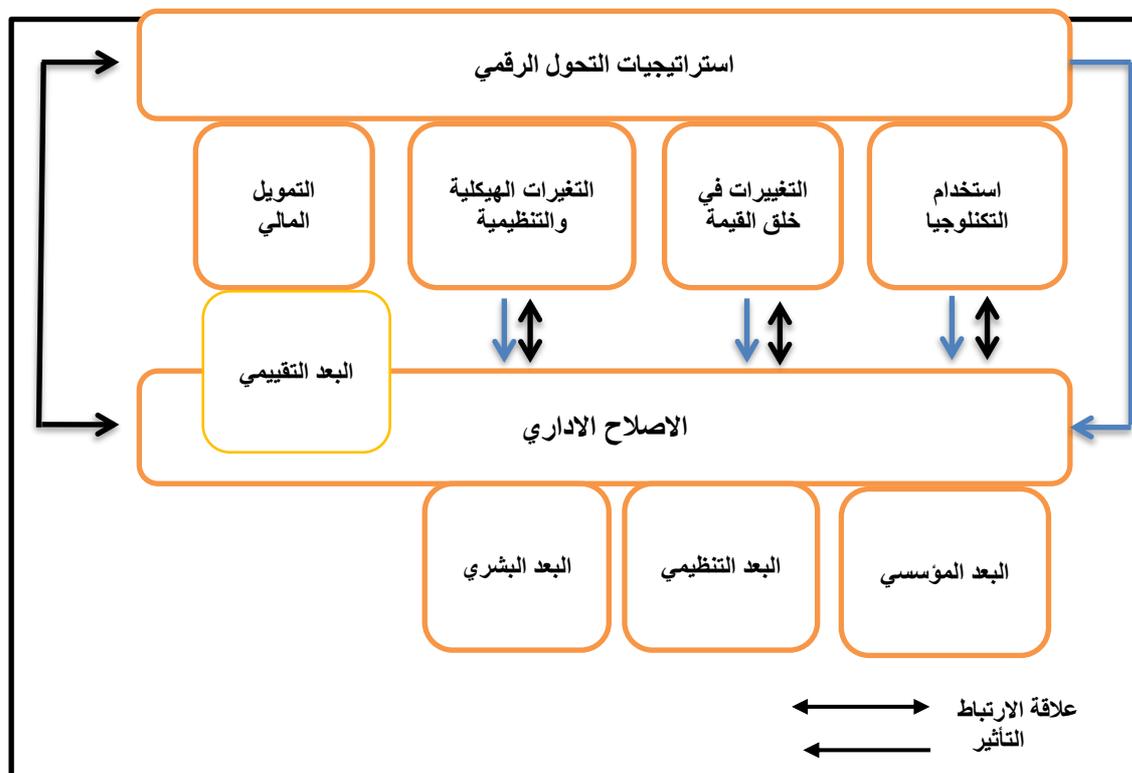
ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لتبني استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف المبحوثة كأداة فعالة لمواجهة ومعالجة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها فالمصارف اليوم مطالبة بتحقيق إصلاح إداري حقيقي يمكنها من مواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز كفاءتها وشفافيتها وجودة خدماتها، اذ تعد هذه الدراسة ذات أهمية نظرية وتطبيقية لأنها سلطت الضوء على احد اهم الاتجاهات المعاصرة وتساهم في تقديم افضل المقترحات العلمية والعملية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار في تطوير العمليات الرقمية واعداد البنية اللازمة لتطبيق الإصلاح الإداري الناجح في القطاع المصرفي في ظل هذه التحديات الاقتصادية والرقمية المتسارعة التي يمر بها البلد.

ثالثاً: أهداف البحث

1. معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين استراتيجيات التحول الرقمي والإصلاح الإداري في الميدان المبحوث.
2. التعرف على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي على تحقيق الإصلاح الإداري في الميدان المبحوث.
3. تقديم توصيات للمصارف قيد الدراسة تساعد في دعم جهود التحول الرقمي بما يسهم في تحقيق إصلاح إداري فعال ومستدام.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالات إحصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي بمختلف أبعادها وبين مستوى الإصلاح الإداري بجميع أبعاده في فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الأنبار.
2. تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تحقيق الإصلاح الإداري على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الأنبار.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أسلوب المسح باستخدام أداة استبيان، سيتم تحليلها إحصائياً للكشف عن مدى فعالية استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري في فروع المصارف المبحوثة، يعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الظواهر الاجتماعية إذ يوفر بيانات دقيقة عن واقع هذه الظواهر ويحلل طبيعة العلاقات بين أسبابها ونتائجها ويلقي الضوء على العوامل المؤثرة فيها مما يساعد على التوصل إلى استنتاجات وتوصيات عملية قابلة لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

سابعاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين العاملين في محافظة الأنبار والبالغ عددها (١٢) فرع وقد تم اختيار هذه الفروع في تطبيق البحث من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة باستمارة استبيان الكترونية والقيام باختبار فرضياتها، حيث تم استهداف القيادات العليا داخل هذه الفروع من أجل تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن واقع التحول الرقمي وأثره في تحقيق ودعم جهود الإصلاح الإداري.

ثامناً: وصف عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة القصدية حيث تم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى العاملة في فروع مصرفي الرشيد والرافدين بمحافظة الأنبار، حيث شملت هذه العينة أفراداً يشغلون مناصب قيادية رئيسية الذين لهم علاقة

مباشرة بتطبيق وتخطيط استراتيجيات التحول الرقمي، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان الكترونية في المصارف المبحوثة، وبلغ حجم العينة (٦٠) مستجيباً وفق جداول مورغان.

تاسعاً: حدود الدراسة

- ١- الحدود المكانية: اجريت الدراسة الحالية في فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الانبار في العراق.
- ٢- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من العاملين بصفة مديرين ورؤساء اقسام وشعب في المصارف المبحوثة وبواقع (٦٠) موظفاً.
- ٣- الحدود الزمانية: امتدت مدة إعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني للمدة من شهر شباط ولغاية شهر اب لعام (٢٠٢٥). في حين تم أنجاز متطلبات الجانب الميداني في غضون (٥) أشهر، إذ كانت هذه المدة كافية لإجراء الزيارات الأولية والمقابلات مع أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات والمعلومات الأساسية وتوزيع الاستبانات، ومن ثم جمعها وتحليلها وتفسير نتائجها.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم استراتيجية التحول الرقمي

يعد مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي في الوقت الحالي مفهوماً واسعاً ومعقداً إذ يتمثل بكيفية ربط التقنيات الرقمية بأستراتيجيات أعمالها وعلى جميع المجالات ومن الواضح ان تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرزها المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (Albukhitan, 2020, 2)، اما (Gurcan et al, 2023, 3) فاعتبرها عملية تغيير جوهرية تعتمد على الاستخدام المبكر للتكنولوجيا الرقمية الى جانب التوظيف الاستراتيجي والاستخدام الامثل للموارد المتاحة والمقدرات الأساسية من اجل إحداث تحسين شامل وعميق في أداء المنظمة، استراتيجيات التحول الرقمي هي نقلة نوعية في اعمال المنظمات وتعاملاتها بدأ من اسلوبها التقليدي الى طرق تعتمد بشكل كلي على التقنيات الرقمية الذكية والتي تضمن لها تحقيق اهدافها واهداف عملائها وبأقل التكاليف وتحقيق رضا العملاء (التمى واخرون، ٢٠٢٤، ٧٠)، حيث أظهرت التجارب أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بشكل مبكر تمكنت من تعزيز قدرتها التنافسية وهذا ساعدها على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات بفاعلية أكبر ويعد التحول الرقمي مسارا حتميا للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإصلاح الإداري من خلال اعادة هيكلة عملياتها وتبني تقنيات رقمية (Sagala, 2025, 506)، كما تعرف استراتيجيات التحول الرقمي على انها خطة مفصلة وشاملة وضعت باستخدام التقنيات الرقمية من اجل تطوير جميع العمليات التنظيمية في المؤسسات الحكومية اذ تشمل خطوات تستطيع من خلالها تطبيق الادوات والتقنيات المناسبة التي تساعد في تحسين جودة الخدمة المقدمة وبالتالي رضا العملاء وزيادة كفاءتها (قنديل، ٢٠٢٥، ٦٨١)،

ثانياً: أهمية استراتيجيات التحول الرقمي

ان اهمية استراتيجيات التحول الرقمي موجودة حالياً في كل مؤسسة او عمل وهذه الاهمية تزداد حضوراً مع مرور الوقت، وانها سوف تشهد ازدهاراً كبيراً في الحاضر والمستقبل القريب باعتبارها الوعاء الطبيعي لكافة التطبيقات التكنولوجية المتقدمة المتمثلة بالمدجة واستخدام الانترنت والمحاكاة الصناعية والذكاء الاصطناعي والائتمنة وغيرها (حميد، ٢٠٢٤، ٣)، تعتبر استراتيجيات التحول الرقمي الاداة الفعالة للمنظمات لتعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال تحسين اساليبها في اتخاذ القرارات وفق بيانات دقيقة وتقنيات حديثة واستخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة مما ينعكس ايجاباً على جودة الاداء والاسهام في تطوير البنية التحتية الرقمية وتفعيل نظم المعلومات الادارية، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة وتخفيض تكاليف التشغيل وزيادة مستوى رضا العملاء (عبدالله والجقجي، ٢٠٢٤، ٤٦)، تسهم استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز قدرة المصارف على استغلال استخدام البيانات الضخمة وتحليلها بشكل فعال بما يساعد في اتخاذ قرارات ذكية مبنية على معلومات دقيقة بما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية ومكانه جيدة تساعد على تقليل المخاطر التشغيلية، حيث تمكن هذه الاستراتيجية المصارف من تطوير نماذج اعمال مبتكرة تساهم في خلق قيمة رقمية مضافة ومستدامة (موسى، ٢٠٢٥، ٥٥٩)، تكتسب استراتيجيات التحول الرقمي اهمية كبيرة اذ تساهم في رفع الكفاءات التشغيلية والتسويق في المؤسسة وتساعد على تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات وتسريع العمليات وتعزيز الرضا والاستفادة القصوى من البيانات في عملية دعم اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في سوق سريع التغير (زاهر، ٢٠٢٥، ٧).

ثالثاً: دوافع ومبررات تبني استراتيجيات التحول الرقمي

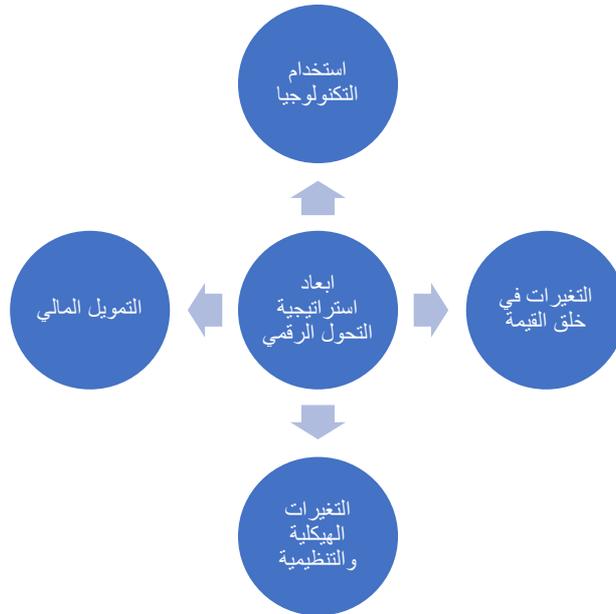
تسعى المؤسسات العالمية الرائدة إلى تبني استراتيجيات التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات لمواكبة التطورات وتحقيق الكفاءة، فأصبحت التقنيات الرقمية ركيزة أساسية لما توفره من قيمة مضافة للعملاء لتلبية احتياجاتهم بدقة وتعزيز رضاهم ودعم قدرتهم على التفاعل وتساعد في تحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف وزيادة الأرباح، يرى (احمد، ٢٠٢٤، ٣٥) و (محمود، ٢٠٢٤، ١١٠) ان مبررات ودوافع تبني هذه الاستراتيجية تتمثل بالآتي: -

١. تحسين تجربة العملاء وتحسين التفاعل والتواصل معهم فتمثل استراتيجيات التحول الرقمي تغييراً جذرياً في تواصل المؤسسات مع عملائها من خلال تحليل البيانات واستخدام الذكاء الاصطناعي أصبحت المؤسسات قادرة على فهم سلوك عملائها وتوقع احتياجاتهم بدقة وقد أدى الى زيادة رضاهم وتعزيز ولائهم للحفاظ على مكانتها وميزتها التنافسية.

٢. زيادة مرونة الأعمال وسرعة الاستجابة والقدرة على التكيف اذ يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التكيف مع البيئات المضطربة والمتغيرة من خلال تعزيز المرونة التشغيلية والاستراتيجية والاستجابة السريعة للمتغيرات والمخاطر المحيطة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات بناء على البيانات والتحليلات.
٣. تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف: يسعى التحول الرقمي لتحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الاجراءات وتحقيق التكامل بين جميع الأنظمة والوظائف داخل المؤسسة وبالتالي التقليل في هدر الموارد والسرعة في الاداء مما ساهم في تحسين وظائف الإنتاج وتعزيز التنافس.
٤. تحفيز الابتكار في تقديم أفضل المنتجات والخدمات حيث تسهم التقنيات الحديثة في تطوير نماذج أعمال جديدة وتقديم منتجات وخدمات رقمية مبتكرة تسهم في تلبية توقعات العملاء من خلال توفير حلول أفضل وقابلة للتخصيص وازافة قيمة على شكل خدمات رقمية جديدة او عملية تحسينات جوهرية على خدماتها الحالية.
٥. خلق فرص للنمو والتوسع في السوق: تمهد استراتيجيات التحول الرقمي الطريق للمؤسسات التي تطور قدراتها الرقمية لاستكشاف أسواق جديدة وتوسيع قاعدة عملائها وتحقيق مزايا تنافسية مكنها من تحديد أفضل فرص النمو وتحقيق التوسع بكفاءة وفعالية اكبر.

رابعاً: أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي

على الرغم من تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي فقد تم اختيار (التكنولوجيا - التغيرات في خلق القيمة - التغيرات الهيكلية - التمويل المالي) التي اتفق عليها كل من (Rodríguez et al, 2021, 3) و (حمود وحمزة، ٢٠٢٢، ١٤١٠) و (Zho et al,2023,6) و (عبدالله والجقجي، ٢٠٢٤، ٤٦) و (Cui, 2025, 218) كونها اكثر الابعاد اتقاها وارتباطا بميدان الدراسة وكالاتي: -



شكل (٢): ابعاد استراتيجية التحول الرقمي من اعداد الباحث

- ١- **استخدام التكنولوجيا**: - تعد البيانات الرقمية أداة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري اذ تسهم بفعالية في اتمتة العمليات وتحسين الاداء المؤسسي وتعزيز عملية اتخاذ القرار المستند إلى البيانات وتمثل بتحليل العمليات وتحديد مواطن الضعف الإدارية، ساعد على إعادة هيكلة الاجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية، ساهمت البيانات الرقمية في تعزيز فعالية الإدارة بما يساهم في تحقيق نتائج أكثر دقة وسرعة في الإصلاح المؤسسي (Matt et al, 2015, 340).
- ٢- **التغيرات في خلق القيمة**: - ساهم التحول الرقمي في التخلص من انماط الادارة التقليدية التي تعتمد على التقييمات الشخصية أو القرارات العشوائية واستبدالها بنظام يعتمد على التحليل الدقيق والمعايير الواضحة، مما يعزز فرص نجاح المؤسسة في الإصلاح الإداري وخلق قيمة مضافة للعملاء وكذلك قدرتها على التكيف في البيئات المتغيرة (Kraus et al, 2021,25).
- ٣- **التغيرات الهيكلية والتنظيمية**: يشهد التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يشمل تعديل ثقافة العمل، وإعادة تشكيل فرق العمل بشكل مرن، وإعادة تصميم الأدوار الوظيفية، ولنجاح هذه التغييرات لابد من تبني ثقافة رقمية وقيادة داعمة للابتكار (حمود وحمزة، ٢٠٢٢، ١٤١٠).
- ٤- **التمويل المالي**: يعتبر التمويل عاملاً أساسياً في دعم استراتيجيات التحول الرقمي، فهي تتطلب تخصيص موارد مالية فعالة للاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية الرقمية وتدريب الافراد العاملين وتطوير الأنظمة، وتركيز الابحاث على تحسين هيكل رأس المال للحصول على عوائد مالية مستدامة من مبادرات التحول الرقمي (Mulet,2020,142).

الإصلاح الإداري

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري: - ترجع أصل كلمة الإصلاح إلى الجذر اللغوي (صلح) والذي يدل على زوال الفساد أي نقيض الفساد، بمعنى أصلح الشيء بعد إفساده وأقامه وأعاد إليه ما كان عليه من سلامة وكمال، فقد أشار ابن منظور في لسان العرب نقلاً عن (عبدالرحيم، ٢٠٢٥، ١٠٧)، أن الإصلاح هو إزالة الفساد وإقامته على وجهه الصحيح وجعله أكثر اصلاحاً، يشير (Baskaran et al, 2019, 15) إلى أن مفهوم الإصلاح الإداري هو نتيجة الجهود المخططة والموجهة التي تهدف إلى إجراء تغييرات جوهرية في بنية الإدارة العامة سواء أكان على مستوى النظام الإداري للمنظمة ككل أو من خلال تحسينات نوعية في الهياكل التنظيمية أو الموارد البشرية أو العمليات الإدارية، وذلك بهدف رفع الكفاءة وتعزيز الأداء وتحقيق أهداف التنمية الإدارية، بما يضمن تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التنمية الشاملة، أما (Fan et al, 2023, 3) فيعرف الإصلاح إنه مجموعة من التدابير البسيطة والمهمة واللامركزية التي يتم اتخاذها لتحفيز قيادة الأعمال والقضاء على الاحتكارات الإدارية وتقليل المنافسات غير العادلة، كما يعد الإصلاح الإداري عملية إعادة تنظيم شاملة لهياكل وأدوات السلطة التنفيذية بهدف تحسين كفاءتها وإعادة توجيه وظائفها وتعزيز قدرتها على إدارة السياسات العامة بطريقة فعالة واستباقية من أجل المحافظة على شرعيتها القانونية (Galego et al, 2024, 42)، أما (مفرج، ٢٠٢٤، ١١١) فقد عرفه بأنه عملية تحسين مخططة ومدروسة تهدف إلى تحسين الوضع الراهن للمنظمة لإزالة العيوب ومعالجة وتقليل الأخطاء الإدارية من أجل تحسين الأداء

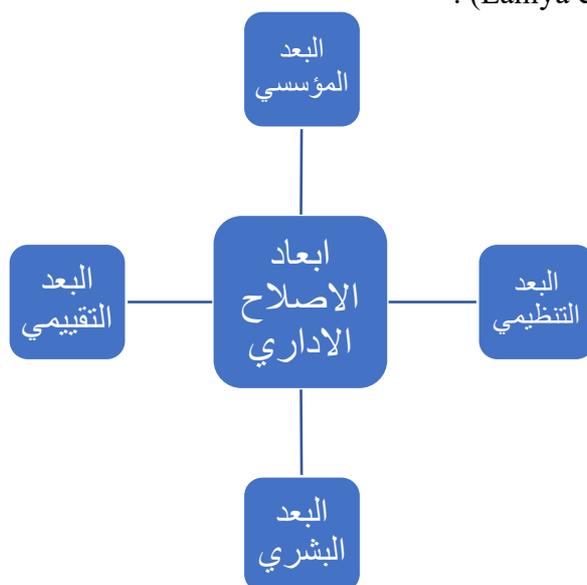
ثانياً: أهمية الإصلاح الإداري: وفي بعض الأحيان يكون الإصلاح هدفاً استراتيجياً لا بد منه لأنه يحدد مصير المنظمة ومستقبلها وإدائها، فقد أشار كل من (الجبوري، ٢٠٢٤، ٥٢) و (Tambun et al, 2025, 205) و (Lahiya, 2025, 559) وإلى أن الأهمية تتلخص بالآتي: -

١. تعزيز الكفاءة التشغيلية حيث يسهم الإصلاح الإداري في إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتبسيط إجراءاتها، وبالتالي تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
٢. دعم الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية من خلال تطوير الإدارة الداخلية وتحديث الأداء التنظيمي كما يسهم في تحسين الأداء المنظمي ودعم الاقتصاد الوطني عبر توسيع عملياتها وتمويلها.
٣. تحسين الحوكمة وتقليل الفساد المؤسسي بما يوفر إطاراً واضحاً للمساءلة والرقابة الداخلية، وهذا عزز الشفافية في العمليات التنظيمية وبقلل من الممارسات غير القانونية أو الانحرافات التنظيمية.
٤. يعمل الإصلاح الإداري على تحديث البنية التكنولوجية والأنظمة الإدارية بما يمكن المنظمات من التكيف مع التحولات الرقمية ويساعد على مواكبة الابتكارات والتحول الرقمية.

ثالثاً: خطوات ومراحل الإصلاح الإداري في المنظمات: توجد عدة خطوات تمر بها عملية الإصلاح الإداري وهي كالآتي (Ingrams et al, 2020, 320)

١. الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح الإداري: إن ضعف الأداء في المنظمات وقلة رضا عملائها والإجراءات المعقدة وضعف الإدارة في كثير من الأحيان، يخلق الإحساس بالوضع الراهن ووجوب تغييره من أجل الوقوف على الطريق الصحيح وهو الإصلاح الإداري الذي يعد وسيلة تعمل على تحقيق الأهداف ورفع مستوى المنظمة وتقديم أفضل خدمة للعملاء وزيادة رضاهم (هاشم، ٢٠٢٤، ٢٠٠).
٢. صياغة وتخطيط الاستراتيجية لإصلاح الهيكل الإداري: بعد أن تتشكل القناة لدى المنظمة بضرورة إجراء الإصلاح الإداري يأتي الدور على صياغة الاستراتيجية والرؤية المستقبلية لها، لذلك تعد هذه المرحلة صعبة إذ يتطلب من المنظمة أن تكون مبنية على هيكل تنظيمي قوي ووضع سياسات واضحة المعالم ولضمان هذه المرحلة لا بد من مشاركة القوى الأخرى التي يمكنها أن تدعم أو ترفض هذا الإصلاح، لذلك لا بد من توعيتها وإقناعها وتشجيعها في عملية الإصلاح وتحديد الأولويات وفقاً للوسائل المتاحة باعتبار أن المنظمة ستكون أفضل في ظل النظام الجديد (كاظم، ٢٠٢٢، ٩٥).
٣. مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه: تعني بدء العمل على الخطط التي تم وضعها من قبل الإدارة وتشمل تحويل السياسات إلى خطوات عملية داخل المؤسسات مثل تعديل الأنظمة الإدارية تدريب الموظفين تطوير أساليب العمل واستخدام التقنية وتتم متابعة التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، يجب على الأجهزة والقيادات العليا المسؤولة عن برامج الإصلاح الإداري تسخير كل الإمكانيات المتاحة والعمل بجدية من أجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع ملموس وذلك من خلال اتخاذ القرارات اللازمة المرتبطة بتنفيذ هذه الخطط على أرض الواقع (الجبوري، ٢٠٢٤، ١٠٥).
٤. مرحلة الرقابة وتقويم الإصلاح الإداري: تعد الرقابة والتقييم عنصرين محوريين في مسار الإصلاح الإداري إذ يساهمان في التأكد من مدى التزام الأفراد العاملين بتحقيق الأهداف المرجوة من خلال متابعة الأداء وقياسه مقارنة بالمعايير الموضوعية إذ تقوم الرقابة بدور المتابعة الدائمة لضمان السير في الطريق الصحيح في حين يركز التقييم على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها واستخلاص مدى فاعلية الإجراءات المتخذة مع اقتراح التعديلات اللازمة عند الحاجة (مفرج، ٢٠٢٤، ١١١).
٥. التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها: تحديد الأسباب التي تعوق تنفيذ الإصلاح التي تتمثل بضعف الوعي أو الخوف من التغيير أو تضارب المصالح والعمل على معالجتها بوسائل مثل التوعية، الحوار، التدريب، وتعديل السياسات لاستمرار الإصلاح ونجاحه (الكيشوان، ٢٠٢٠، ٣٥).

رابعاً: أبعاد الإصلاح الإداري: تتمثل أبعاد الإصلاح الإداري بأربعة أبعاد رئيسية تتلاءم مع ميدان الدراسة وهي: (الجبوري، ٢٠٢٤، ٩٥) و (Lahiya et al, 2025, 210):



شكل (٣): أبعاد الإصلاح الإداري من اعداد الباحث

- ١- **البعد المؤسسي:** يتناول المبادئ والقيم التي توجه الإدارة، ويعتبر من الركائز الأساسية في عملية الإصلاح الإداري، لتأثيره المباشر على جودة الأداء، ويهدف إلى تحسين بنية الإدارة العامة وتنظيمها من خلال اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل الشفافية والمساءلة والابتعاد عن الممارسات الروتينية والبيروقراطية، إضافة إلى تحديث أنظمة وإساليب العمل والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة.
- ٢- **البعد التنظيمي:** يرتبط بالهيكل الإداري والاجراءات التنظيمية وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة بهدف تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وفعالية أكبر في أداء الاعمال من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من المركزية الإدارية وتعزيز اللامركزية ودمج الأدوات التكنولوجية الحديثة ضمن العمليات الإدارية بما يسهم في تسريع الإنجاز وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ٣- **البعد البشري:** ويركز على الموارد البشرية العاملة في المنظمة ويعد من أهم مكونات الإصلاح الإداري باعتبار العنصر البشري هو المحرك لأي عملية تطوير اداري ويهدف إلى تعزيز القدرات المنظمة من خلال تطوير الكفاءات وتحديد الاحتياجات التدريبية وبناء المهارات بما يتلاءم مع متطلبات العمل ووضع اليات لتحفيز الموظفين المتميزين والمبدعين وتقدير جهودهم بمكافآت وحوافز مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.
- ٤- **البعد التقني:** يهتم البعد التقني بقياس أداء الإدارة ومتابعة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية والوظيفية. ويهدف إلى تعزيز فعالية الأداء المنظمي عبر اجراء مراجعات دورية لمعايير الاداء وتحديثها وتشخيص جوانب الضعف والعمل على تصحيحها، ويساهم التقييم المستمر في تتبع نتائج جهود الإصلاح الإداري وقياس التقدم المتحقق في تنفيذ السياسات والبرامج.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتناول هذا المبحث الجانب الوصفي لإجابات الافراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة، فضلا عن تطرقه الى اختبار فرضيات الدراسة لإثباتها من عدمه، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان الكترونية في المصارف المبحوثة وبلغ حجم العينة (٦٠) مستجيباً وفق جداول مورغان، كما تناول الجانب الوصفي للدراسة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الاساليب الاحصائية، وكما مبين ادناه:

أولاً: النتائج الوصفية لاستراتيجيات التحول الرقمي: تشير نتائج الجدول (١) إلى أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية لاستراتيجيات التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين في فروع المصرفين وكان بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية (٨٢,٤٪) بمتوسط حسابي كلي قدره (٤,١٢٢)، وقد دعمت هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (٠,٥٥٠)، مما يدل على انخفاض مستوى التشتت، إذ جاءت أقل من واحد صحيح، وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول ممارسة استراتيجيات التحول الرقمي من قبل القيادات الإدارية في الشركة، وعلى مستوى الأبعاد، فقد جاءت جميعها بمستوى أهمية مرتفعة، مع اختلاف في ترتيب أولويتها، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد استخدام التكنولوجيا بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٠٣) وأهمية نسبية (٨٦٪)، مدعوماً بانحراف معياري قدره (٠,٥٣٣)، مما يشير إلى تشتت منخفض وتقارب في الآراء تجاه هذا البعد، في المرتبة الثانية جاء بعد التمويل المالي بمتوسط حسابي (٤,٢١٦) وأهمية نسبية (٨٤,٣٪)، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٥٥). أما المرتبة الثالثة فكانت لبعد التغييرات في خلق القيمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١١٣) والأهمية النسبية (٨٢,٢٪)، مع انحراف معياري مقداره (٠,٧٠٢)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التغييرات الهيكلية، بمتوسط حسابي (٣,٨٥٥) وأهمية نسبية (٧٧,١٪)، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (٠,٤٧٨)، بشكل عام، جاءت قيم الانحرافات المعيارية

لجميع الأبعاد أقل من واحد صحيح، وهو ما يدل على مستوى تشتت منخفض ويعكس درجة عالية من التقارب والتجانس في إجابات أفراد العينة تجاه استراتيجيات التحول الرقمي التي تمارسها القيادة الإدارية في المصارف المبحوثة.

جدول (1): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات التحول الرقمي وابعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
١	استخدام التكنولوجيا	٤,٣٠٣	٠,٥٣٣	٪٨٦	١
٢	التغيرات في خلق القيمة	٤,١١٣	٠,٧٠٢	٪٨٢,٢	٣
٣	التغييرات الهيكلية	٣,٨٥٥	٠,٤٧٨	٪٧٧,١	٤
٤	التمويل المالي	٤,٢١٦	٠,٦٥٥	٪٨٤,٣	٢
	استراتيجيات التحول الرقمي	٤,١٢٢	٠,٥٥٠	٪٨٢,٤	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.ver23).

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع للإصلاح الإداري:- تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية للإصلاح الإداري، من وجهة نظر المبحوثين في الشركة المبحوثة، قد جاء بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية ككل (٨٢,٨٪)، بمتوسط حسابي كلي قدره (٤,١٤١)، وهو ما يعكس مستوى أهمية مرتفع جداً، وقد دعمت هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري الكلي التي بلغت (٠,٦٠٦)، مما يدل على تشتت منخفض، لكون القيمة أقل من واحد صحيح، وهو ما يعكس وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول ممارسة الإصلاح الإداري من قبل القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة، وعلى مستوى الأبعاد، فقد أظهرت النتائج أن جميعها جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، مع اختلاف ترتيبها من حيث الأهمية. فقد جاء البعد المؤسسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤٧) وأهمية نسبية (٨٤,٩٪)، مدعوماً بانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٥)، مما يشير إلى تشتت منخفض وتقارب في الآراء، وجاء في المرتبة الثانية البعد التنظيمي بمتوسط حسابي (٤,١٣٣) وأهمية نسبية (٨٢,٦٪)، مع انحراف معياري بلغ (٠,٦٥١)، أما البعد التقييمي فاحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠٦) وأهمية نسبية (٨٢,١٪)، وقد بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٤٤)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد البشري بمتوسط حسابي (٤,٠٧٨) وأهمية نسبية (٨١,٥٪)، مع انحراف معياري بلغ (٠,٦٩١)، وتشير هذه النتائج إلى توفر أبعاد الإصلاح الإداري في المؤسسة المبحوثة بدرجة عالية، كما أن جميع قيم الانحرافات المعيارية جاءت أقل من واحد صحيح، مما يدل على انخفاض مستوى التشتت، ويعكس وجود درجة من التقارب والتجانس في إجابات أفراد العينة تجاه أهمية الإصلاح الإداري الذي تمارسه إدارة المؤسسة.

جدول (٢): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن الإصلاح الإداري وابعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
١	المؤسسي	٤,٢٤٧	٠,٥٧٥	٪٨٤,٩	١
٢	التنظيمي	٤,١٣٣	٠,٦٥١	٪٨٢,٦	٢
٤	التقييمي	٤,١٠٦	٠,٦٤٤	٪٨٢,١	٣
٣	البشري	٤,٠٧٨	٠,٦٩١	٪٨١,٥	٤
	الإصلاح الإداري	٤,١٤١	٠,٦٠٦	٪٨٢,٨	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.ver23).

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقة الارتباط: توضح نتائج الجدول (٣) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتمثلة بفرضية علاقة الارتباط المعنوية بين استراتيجيات التحول الرقمي والإصلاح الإداري بابعاده، إذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجيات التحول الرقمي والإصلاح الإداري (٠,٩٥٠) عند مستويات دلالة معنوية (٠,٠٥ و ٠,٠١)، وهي قيمة موجبة قوية جداً تشير إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للنجاح الاستراتيجي كانت أعلى علاقة ارتباط لبعده (استراتيجيات التحول الرقمي والتنظيمي) بلغت (٠,٩٣٥) وأدنى علاقة ارتباط كانت بين (استراتيجيات التحول الرقمي والبعد البشري) حيث بلغت (٠,٨٧١) ولكن تلك العلاقات كانت إيجابية وقوية جداً، أي بمعنى كلما اهتمت القيادات الإدارية داخل فروع المصرفين باستخدام وتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وبكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق وتعزيز الإصلاح الإداري بابعاده، وبالتالي تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الأولى بصيغة الإثبات.

جدول (٣): علاقة الارتباط بين الحدس الريادي والنجاح الاستراتيجي وابعاده

الابعاد المتغير التابع	الارتباط والدلالة	المؤسسي	التنظيمي	التقييمي	البشري	المؤشر ككل
	Pearson correlation (R)	**٠,٨٨٦	**٠,٩٣٥	**٠,٩٠٥	**٠,٨٧١	**٠,٩٥٠
استراتيجيات التحول الرقمي	Sig (2-tailed)	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١
	N	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.ver23، (** تعني علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة عند مستوى (٠,٠١). (* تعني علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة عند مستوى (٠,٠٥).

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير: تشير نتائج الجدول (٤) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي على الإصلاح الإداري في مصرفي الرشيد والرافدين، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠,٩٢٤)، وهو ما يعكس قوة تفسيرية مرتفعة تفسر ما نسبته (٩٢,٤٪) من التباين في مستوى الإصلاح الإداري لدى المصرفين المبحوثين، والنتائج عن التغييرات في ممارسة القيادات الإدارية لاستراتيجيات التحول الرقمي محل الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted) (0.921)، وهي القوة التفسيرية الصافية بعد استبعاد الأخطاء المعيارية في نموذج الدراسة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لاستراتيجيات التحول الرقمي، تبين أن جميع الأبعاد لها تأثير معنوي في الإصلاح الإداري. وقد سجل بعد التمويل المالي أعلى قيمة لمعامل الانحدار (β) بلغت (٠,٤٧٠)، يليه بعد التغييرات في خلق القيمة، ثم بعد استخدام التكنولوجيا، وأخيراً بعد التغييرات الهيكلية، وتعززت هذه النتائج القيم الإحصائية (t) لكل بعد، حيث بلغت على التوالي (٨,٥٧٥؛ ٣,٩٤٤؛ ٣,٠٧٢؛ ٣,٦٧٩) عند درجة حرية (٤,١٣٣)، وهي جميعها أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٨٤)، مما يدل على دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد (٠,٠٥)، ويعني ذلك أن زيادة اهتمام القيادات في المصرفين بأبعاد استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار درجة واحدة، يؤدي إلى تحقيق تقدم ملموس في الإصلاح الإداري، كما تؤكد صحة النموذج الإحصائي المستخدم قيمة (F) لنموذج الانحدار التي بلغت (٤٠١,٧٢) عند درجة حرية (٤,١٣٣)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣,٩٤)، وتعد معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، وهو أقل من المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الإثبات.

جدول (٤): علاقة تأثير استراتيجيات التحول الرقمي بأبعاده في الإصلاح الإداري

المتغير التابع	Model Summary		تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار Coefficients	الدلالة الإحصائية
	Adjusted R ²	R ²	F المحسوبة	Sig* الدلالة الإحصائية		
الإصلاح الإداري	٠,٩٢٤	٠,٩٢١	٤٠١,٧٢	استخدام التكنولوجيا	٠,١٨٦	٣,٠٧٢
				التغييرات في خلق القيمة	٠,٢١١	٣,٩٤٤
				التغييرات الهيكلية	٠,١٥٥	٣,٦٧٩
				التمويل المالي	٠,٤٧٠	٨,٥٧٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver23). (* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة ($F=3,94$) الجدولية وقيمة ($T=1,984$) الجدولية عند درجة حرية (٤,١٣٣).

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

في ضوء تحليل البيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية في فروع مصرفي الرشيد والرافدين في محافظة الأنبار يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات وكما يلي:-

١. تبين أن كلا المصرفين يسعى إلى الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية في عملياتها الداخلية من خلال استخدام إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة لإدارة العمليات المصرفية.
٢. يعمل مصرفي الرافدين والرشيد على تعزيز ثقافتهم الرقمية داخل مؤسساتهما من خلال دعم الإدارة العليا والموظفين وشرح الفوائد من تبني استراتيجيات التحول الرقمي.
٣. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة عن تركيز إجابات أفراد العينة المبحوثة في الاتجاه الإيجابي في المصارف قيد الدراسة مع ظهور تفاوت بين المتغيرات الرئيسية وأبعادهم الفرعية، وهذا يدل على أن استراتيجيات التحول الرقمي تعمل على تعزيز الإصلاح الإداري لدى فروع المصرفين المبحوثين.
٤. أثبتت نتائج البحث أن القيادات العليا في المصرفين المبحوثين يشجعون على التعاون وفتح قنوات اتصالات داخلية ومد جسور الثقة مع العاملين ومشاركة المعرفة لتعزيز التعاون والتواصل، الأمر الذي يعزز من الثقة المتبادلة بينهم وبالتالي تحقيق الإصلاح الإداري في المنظمة.
٥. أظهرت نتائج البحث أن اعتماد التقنيات التكنولوجية مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي يساهم في تقليل الهدر الإداري وتقليل الاعتماد على النماذج التقليدية وهو ما يدعم ويعزز جهود الإصلاح الإداري وزيادة مرونة المؤسسات المصرفية.
٦. أثبتت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وبين تحقيق الإصلاح الإداري وخاصة في ما يتعلق بتحسين كفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات وزيادة الشفافية.

المقترحات

١. ضرورة تبني خطط تحول رقمي شاملة ومستمرة مدعومة بتدريب الكوادر البشرية وتوفير بيئة تكنولوجية ملائمة وأتمته العمليات لتهيئة كوادر عمل قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية بكفاءة من أجل تحقيق اصلاح اداري حقيقي في القطاع المصرفي بمحافظة الأنبار.
٢. وضع استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة وتطوير الرؤى الاستراتيجية الرقمية طويلة المدى تبني على أسس علمية وبما يتناسب مع المتطلبات البيئية المصرفية والتحديات التكنولوجية.
٣. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديث الانظمة المصرفية واستخدام حلول تكنولوجية متقدمة تضمن استمرارية وكفاءة العمليات المصرفية بما يتلاءم مع التحولات العالمية في القطاع المالي.
٤. مطالبة الجهات التنظيمية والحكومية بوضع إطار قانوني وتشريعي يسهل من عمليات التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتحقيق الامتثال للمعايير الدولية.
٥. نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات المصرفية وتشجيع وتعزيز الابتكار والتغيير الاداري بما يضمن تقبل العاملين للتحول الرقمي كفرصة تطويرية.
٦. ضرورة اعتماد مؤشرات أداء لقياس مدى تقدم عمليات التحول الرقمي وتأثيرها الفعلي على تحسين جودة الاداء الاداري والخدمات المصرفية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- احمد، زيدون فريد، "استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مزايا التفوق التنافسي: الدور الوسيط لقيادة المعرفة دراسة تحليلية لعينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، (2024)
- ٢- التمي، خالد غازي، وحنان، رشا دريد، وحسن، محمد مصطفى حسين، "انعكاسات التوجه الاستراتيجي الاستباقي في التحول الرقمي في جامعة الموصل"، مجلة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، (٢٠٢٤)، المجلد ١٤، العدد ٢، ص٦٦-٧٩ .
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/16/3180137302f71d1e3d2ea97b163a0f80.pdf>
- ٣- الجبوري، سيف خلف عطالله، "تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الاصلاح الإداري الدور المعدل للدعم الاجتماعي: دراسة تحليلية مقارنة في مديرتي التربية والصحة في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (2024)
- ٤- الجبوري، هشام خالد عبد محمد، "دور المهارات الناعمة للموارد البشرية في التحول الرقمي للاعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة/ صلاح الدين"، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، (2024).
- ٥- الفاروق، طارق عمر، "دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة إدارة وظائف الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، (٢٠٢٣)، المجلد ١٥، العدد ١، الصفحات ١-٤٧.
- ٦- الكيشوان، زحل ياسين عبد الحسين، (٢٠٢٠)، " دور الإصلاح الإداري في تعزيز النزاهة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الصحية في دائرة صحة النجف"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٧- بريس، احمد كاظم، وجبر، وردة قاسم، "تكنولوجيا التحول الرقمي واثرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصارف- بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين العاملين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية (٢٠٢١)، المجلد ١٦، العدد ٦٥، بغداد، ص ٢٠١ -٢٢٧.
- ٨- حمود، سلام جاسم، وحمزة، خيرات عطية، "هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي؟ دراسة حالة كليات جامعة المثنى"، مجلة الغري لكتلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (عدد خاص) ٢٠٢٢، ص. ١٤٠١-١٤١٨
- ٩- حميد، احمد طه، "تأثير ادوات التحول الرقمي في تعزيز أنشطة الشركات السياحية - دراسة ميدانية في بعض شركات السفر والسياحة في محافظة بغداد - العراق"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ١٠١-١٠٠ .
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/16/7a050f72733bbd2bb20581a33b824f30.pdf>
- ١٠- زاهر، امل فريد، "دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع كفاءة التشغيل والتسويق: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية"، المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية (٢٠٢٥)، المجلد ٤٥، العدد ٢.
- ١١- عبدالله، ايمان نجم الدين، الجبجي، ربي عدنان محمد، "تحسين جودة الخدمات التعليمية في ظل استراتيجيات التحول الرقمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة الموصل"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، (٢٠٢٤)، المجلد ١٤، العدد ١، ص٤٣-٥٤.
- ١٢- قنديل، احمد شوقي السيد، "اثر تبني استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح تفعيل نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS في مصر : دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، (٢٠٢٥)، المجلد ١٧، العدد ١.
- ١٣- كاظم، علي طاهر، " دور الاصلاح الاداري في ترشيد نفقات موازنة الدولة"، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم المالية والمحاسبية، (٢٠٢٢)، المجلد ٢، العدد ٧، الصفحة: ٨٣-١٢٠.
- ١٤- محمود، محمود احمد لطفي، "استراتيجيات التحول الرقمي وعلاقتها بمستوى الاداء المهني القائم بالاتصالات في الاداعات الاقليمية"، المجلة العلمية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصالات، (٢٠٢٤)، المجلد ١٦، العدد ١٦، ص٩٤-١٤٩.
- ١٥- مفرج، دعاء علي عبد الرحيم، " بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، بحث في الخدمة الاجتماعية التنموية، (٢٠٢٤)، المجلد ٦، العدد ١، ص١٩٩-٢٤٥.
- ١٦- موسي، عبد المجيد محمد احمد، "دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (٢٠٢٥)، المجلد ٦، العدد ٥.
- ١٧- هاشم، سامي محمد موسى، "العلاقة بين الإصلاح الإداري وعملية التنمية المحلية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (٢٠٢٤)، المجلد ٢٥، العدد ٢، ص ١٩٤-٢١١.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdullah, Iman Najmuddin, and Al-Jabqaji, Ruba Adnan Muhammad, "Improving the Quality of Educational Services in Light of Digital Transformation Strategies: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the University of Mosul," *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, (2024), Volume 14, Issue 1, pp. 43-54.
- 2- Ahmed, Zaidoun Farid, "Digital Transformation Strategy and Its Role in Building Competitive Advantages: The Mediating Role of Knowledge Leadership: An Analytical Study of a Sample of Employees at the Northern Technical University," Master's Thesis, College of Administration and Economics, Tikrit University, (2024).
- 3- Al-Farouk, Tariq Omar, "The Role of Digital Transformation Strategy in Developing the Human Resources Management System: Applied to Egyptian Government Banks," *Scientific Journal of Financial and Administrative Research and Studies*, Faculty of Commerce, Sadat City University, (2023), Volume 15, Issue 1, pp. 1-47.
- 4- Al-Jubouri, Hisham Khalid Abdul Muhammad, "The Role of Human Resources Soft Skills in the Digital Transformation of Business: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Salah al-Din," Master's Thesis in Strategic Planning, College of Administration and Economics, Tikrit University, (2024).
- 5- Al-Jubouri, Saif Khalaf Atallah, "The Impact of the Open Strategy on Achieving Administrative Reform: The Moderating Role of Social Support: A Comparative Analytical Study in the Education and Health Directorates in Nineveh Governorate," Unpublished PhD Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, (2024).
- 6- Al-Kishwan, Zahal Yassin Abdul-Hussein, "The Role of Administrative Reform in Enhancing Organizational Integrity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Health Leaders in the Najaf Health Department," Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Kufa, (2020).
- 7- Al-Tamimi, Khaled Ghazi, Hanna, Rasha Duraid, and Hassan, Muhammad Mustafa Hussein, "Implications of Proactive Strategic Orientation in Digital Transformation at the University of Mosul," *Kirkuk Journal of Economic and Administrative Sciences*, (2024), Volume 14, Issue 2, pp.66-79.
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/16/3180137302f71d1e3d2ea97b163a0f80.pdf>
- 8- Bris, Ahmed Kazim, and Jabr, Warda Qasim, "Digital Transformation Technology and Its Impact on Improving the Strategic Performance of Banks - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Private Commercial Banking Sector in Karbala," *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, (2021), Volume 16, Issue 65, Baghdad, pp. 201-227.
- 9- Hamid, Ahmed Taha, "The Impact of Digital Transformation Tools on Enhancing the Activities of Tourism Companies - A Field Study of Some Travel and Tourism Companies in Baghdad Governorate, Iraq." *Kirkuk University Journal of Economic and Administrative Sciences*, (2024), Volume 14, Issue 2, pp. 1-10.
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/16/7a050f72733bbd2bb20581a33b824f30.pdf>
- 10-Hamoud, Salam Jassim, and Hamza, Khairat Attia, "Does organizational dexterity enhance the adoption of digital transformation strategies? A case study of the colleges of Al-Muthanna University," *Al-Ghari Journal of the College of Administration and Economics, University of Kufa*, Vol. (Special Issue), 2022, pp. 1401-1418.
- 11-Hashem, Sami Mohammed Musa, "The Relationship Between Administrative Reform and the Local Development Process," *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, (2024), Volume 25, Issue 2, pp. 194-211.
- 12-Kazem, Ali Taher, "The Role of Administrative Reform in Rationalizing State Budget Expenditures," Research Extracted from a Master's Thesis, *Journal of Financial and Accounting Sciences*, (2022), Volume 2, Issue 7, pp. 83-120.
- 13-Mahmoud, Mahmoud Ahmed Lutfi, "Digital Transformation Strategies and Their Relationship to the Level of Professional Performance in Communications in Regional Radio Stations," *Scientific Journal of Media and Communication Technology Research*, (2024), Volume 16, Issue 16, pp. 94-149.
- 14-Mufrij, Duaa Ali Abdul-Rahim, "Building Institutional Capacity as a Variable in Planning to Achieve Administrative Reform in Social Welfare Institutions," *Research in Social Development Services*, (2024), Volume 6, Issue 1, pp. 199-245.
- 15-Musa, Abdul Majeed Mohammed Ahmed, "The Role of Internal Audit Assurance and Advisory Services in Supporting the Digital Transformation Strategy in Banks: A Field Study on a Sample of Sudanese Banks," *Journal of Humanities and Natural Sciences*, (2025), Volume 6, Issue 5.
- 16-Qandil, Ahmed Shawky El-Sayed, "The Impact of Adopting Digital Transformation Strategies on the Successful Implementation of the Government Financial Management Information System (GFMS) in Egypt: A Field Study," *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, (2025), Volume 17, Issue 1.
- 17-Zaher, Amal Farid, (2025), "The Role of Digital Transformation Strategies in Improving Operational and Marketing Efficiency: An Applied Study on the Saudi Telecom Company," *Arab Journal of Management*, College of Business Administration, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia, Volume 45, Issue 2.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Abd Hamid, N. F. A Systematic Literature Review of the Digital Transformation of Cultural Heritage Assets during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Real Estate Studies*, (2023). 17(1), 107-119.
- 2- Albukhitan, S. Developing digital transformation strategy for manufacturing, *Procedia computer science*,(2020), 170, 664-671.
- 3- Asikpo, N. A. Impact of Digital Transformation on Financial Reporting in the 21st Century. *International Journal of Comparative Studies and Smart Education*,(2024). 1(1), 34-45.
- 4- Baskaran, S., & Ihjas, M. M. The Development of Public Administration in the People's Republic of China: An Analysis of Administrative Reform. In *Civil Service Management and Administrative Systems in South Asia*(2019)..(pp.305-323).
- 5- Cui, J. Exploring the Impact of Digital Leadership and Green Digital Innovation on Corporate Digital Transformation. *Journal of Current Social Issues Studies*, (2025). 2(4), 215-220.
- 6- Fan, L., Tang, T., & Yang, G., "Administrative reform and the disposal of zombie enterprises: evidence from China", *The Research Center for Russia, Eastern European and Central Asian Countries, School of International Economics and International Relations, Liaoning University*,(2023), Vol. 1, No. 58.
- 7- Galego, D., & Nieto-Morales, F. Navigating Public Administration Reforms and Democracy: Toward a Neo-Weberian State in Mexico. *Journal of Policy Studies*, (2024). 39(2), 37-49.
- 8- Gurcan, F., Boztas, G. D., Dalveren, G. G. M., & Derawi, M. Digital Transformation Strategies, Practices, and Trends: A Large-Scale Retrospective Study Based on Machine Learning, *Sustainability*, (2023), 15(9), 7496.
- 9- Ingrams, A. Administrative Reform and the Quest for Openness: A Popperian Review of Open Government. *Administration & Society*, (2020). 52(2), 319-340
- 10- Lahiya, A., Arifudin, O., & Matiala, T. F. Education Administration Reform: Case Study On The Implementation Of The Merdeka Curriculum. *INJOSEDU: International Journal of Social and Education*, (2025). 2(3), 555-565.
- 11- Liou, K. T. (Ed.). *Administrative Reform and National Economic Development*. Taylor & Francis(2024) .
- 12- Matt, C, Hess, T & Benlian, A., *Digital transformation strategies*, *The International journal of business & information system engineering*, (2015), volume (57), no, (5).
- 13- Mulet, Sabrina, *How do digital transformation and the internet use influence our wellbeing perception*, PHD dissertation, university polytechnic de Valencia, Valencia, Spain(2020),.
- 14- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, (2023). (1), 27-58.
- 15- Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52.
- 16- Zhu, Y., & Jin, S. (2023). COVID-19, digital transformation of banks, and operational capabilities of commercial banks. *Sustainability*, 15(11), 8783.