



**The role of digitization and digital transformation in enhancing
administrative innovation within the banking sector: Analysis of the
effects of digital development on administrative performance an applied
study in the Central Bank of Iraq**

Hussein Muhammad Ali Kashkool^A, Muhammad Majeed Al-Hamdani^B,

Fahad Mughimish Alshammari^B, Ghazi Faisal Muhammad Ali^B

^A Warith Al-Anbiya University

^B College of Administration and Economics/University of Karbala

Keywords:

Digitization, Digital Transformation, Management Innovation, Central Bank of Iraq, Operational Efficiency, Customer Self-Service, Cybersecurity and Fraud Detection, Risk Management, Expanding the Scope of Services

Article history:

Received 14 Nov. 2024

Accepted 19 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Hussein Muhammad Ali Kashkool

College of Administration and
Economics/University of Kufa

Abstract: Study objective: The study aims to evaluate the role of digitization and digital transformation on administrative innovation, and analyze the extent of their ability to improve the performance of banking institutions and increase management flexibility in dealing with technological developments.

Study importance: The importance of this study is highlighted in highlighting digital transformation as a strategic tool to enhance administrative innovation, which contributes to building an innovative administrative environment capable of adapting to future technological changes. It also provides insights into enhancing administrative efficiency and achieving sustainability of innovation in the banking sector.

Study methodology and sample: The study relied on the descriptive analytical approach, as data were collected using questionnaires distributed to a sample of administrators at the Central Bank of Iraq. The sample numbered 134 administrators from the study community consisting of 155 employees. The data were analyzed using advanced statistical tools to evaluate the impact of digitization and digital transformation on administrative innovation.

Main conclusions: The results of the study showed that digitization and digital transformation play a pivotal role in enhancing administrative innovation, as they contributed to increasing the efficiency of administrators and enabling them to implement innovative solutions in administrative work. These digital transformations also contributed to improving performance and reducing operational costs and the time required to complete tasks.

Main Recommendations: The study recommends enhancing the digital infrastructure in the Central Bank and providing training programs for administrators to raise their skills in dealing with modern technologies. Banking institutions should also adopt strategies that support administrative innovation and adapt them to rapid technological developments.

دور الرقمنة والتحول الرقمي في تعزيز الابتكار الإداري داخل القطاع المصرفي: تحليل تأثيرات التطور الرقمي على الأداء الإداري دراسة تطبيقية في البنك المركزي العراقي

غازي فيصل محمد	فهد مغيمش	محمد مجيد	حسين محمد علي
علي	الشمرى	الحمدانى	كشكول
كلية الادارة	كلية الادارة	كلية الادارة	جامعة وارث الأنبياء
والاقتصاد	والاقتصاد	والاقتصاد	جامعة كربلاء
جامعة كربلاء	جامعة كربلاء	جامعة كربلاء	جامعة كربلاء

المستخلص

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تقييم دور الرقمنة والتحول الرقمي على الابتكار الإداري، وتحليل مدى قدرتها على تحسين أداء المؤسسات المصرفية وزيادة مرونة الإدارة في التعامل مع التطورات التكنولوجية.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار الإداري، مما يسهم في بناء بيئة إدارية مبتكرة قادرة على التكيف مع التغيرات التقنية المستقبلية. كما تقدم رؤى حول تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق استدامة الابتكار في القطاع المالي. منهجية الدراسة وعيتها: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزرعت على عينة من الإداريين في البنك المركزي العراقي. بلغ عدد العينة 134 إدارياً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 155 موظفاً. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتقدير تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على الابتكار الإداري.

أهم الاستنتاجات: أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة والتحول الرقمي لهما دور محوري في تعزيز الابتكار الإداري، إذ أسهمت في زيادة كفاءة الإداريين وتمكينهم من تطبيق حلول مبتكرة في العمل الإداري. كما ساهمت هذه التحولات الرقمية في تحسين الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية والوقت اللازم لإنجاز المهام.

أهم التوصيات: توصي الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية في البنك المركزي وتوفير برامج تدريبية للإداريين لرفع مستوى مهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة. كما يجب على المؤسسات المصرفية تبني استراتيجيات تدعم الابتكار الإداري وتكييفها مع التطورات التكنولوجية المتتسارعة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، الابتكار الإداري، البنك المركزي العراقي، الكفاءة التشغيلية، خدمة الذاتية للعميل، الأمان السيبراني واكتشاف الاحتيال، إدارة المخاطر، توسيع نطاق الخدمات.

المقدمة

يعد التحول الرقمي في القطاع المالي قوة محورية تدفع الابتكار الإداري وتعزيز الأداء. يتضمن هذا التحول دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عمل البنوك وتقديم القيمة للعملاء. أن التطور الرقمي على الأداء الإداري عميق ويتؤثر على الاستراتيجية والكفاءة والابتكار. كما يتطلب التحول الرقمي إصلاحاً استراتيجياً في البنوك، إذ يتم دمج تقنيات المعلومات المتقدمة في استراتيجيات الشركات. ويشمل ذلك المراقبة

التفصيلية للحلول الرقمية والآمنة القصوى للعمليات التجارية، مما يعزز القدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية، لقد ثبت أن تأثير الاقتصاد الرقمي على البنوك التجارية يؤدي إلى تحسين أدائها التشغيلي بشكل كبير، ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية الأساسية وتعزيز التنمية المالية عالية الجودة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في تقييم تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على الابتكار الإداري في القطاع المصرفي العراقي، وخاصة في البنك المركزي العراقي. مع تسارع التحولات التكنولوجية واعتماد الرقمنة في كافة القطاعات، يواجه القطاع المصرفي تحديات متعددة في تبني هذه التقنيات الحديثة، خصوصاً في بيئة العمل التقليدية. تتجلى المشكلة في سؤال رئيس: كيف يؤثر التحول الرقمي والرقمنة على تعزيز الابتكار الإداري في البنك المركزي العراقي؟ وهل يسهم تطبيق هذه التقنيات في تحسين الكفاءة الإدارية وتطوير القدرة على الابتكار، أم أن هناك عوائق تمنع تحقيق ذلك؟

2. أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسلیط الضوء على التحول الرقمي ورقمنة الخدمات المصرفية كأدوات استراتيجية لتعزيز الابتكار الإداري في القطاع المصرفي. في ظل التطورات التكنولوجية المتتسارعة، أصبح من الضروري للمؤسسات المصرفية، بما في ذلك البنك المركزي العراقي، أن تبني تقنيات رقمية حديثة لتحسين كفاءتها ومرؤونتها الإدارية. لذا تكمن أهمية الدراسة في جوانب عدة رئيسية:

أ. تساعد الدراسة في فهم كيف يمكن للرقمنة والتحول الرقمي أن يسهما في تعزيز الابتكار الإداري، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية وتقليل التكاليف وزيادة الفاعلية.
ب. تقدم الدراسة رؤى حول كيفية استخدام التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي للتكييف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية، مما يسهم في بناء مؤسسات مصرفية قادرة على المنافسة في العصر الرقمي.

ج. تساعد الدراسة في توضيح الدور الذي تلعبه الرقمنة في تشجيع ثقافة الابتكار داخل الإدارات المصرفية، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق استدامة النمو والتطوير.
د. تبني استراتيجيات رقمية فعالة، مما يسهم في تعزيز قدرات الابتكار والإبداع الإداري، ويعزز من قدرة المؤسسات المصرفية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتعلق بتحليل دور الرقمنة والتحول الرقمي في تعزيز الابتكار الإداري داخل البنك المركزي العراقي، وهي كالتالي:

أ. تقييم تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على الابتكار الإداري في القطاع المصرفي، وخاصة في البنك المركزي العراقي.

ب. تحليل دور التطور الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز القدرات الإبداعية للإداريين في مواجهة التحديات.

ج. استكشاف كيفية تحسين الأداء الإداري من خلال تطبيق الرقمنة والتحول الرقمي في العمليات المصرفية وتبني تقنيات رقمية حديثة.

د. دراسة التحديات التي تواجه تبني الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية وكيفية التغلب عليها لضمان استدامة الابتكار الإداري.

- هـ. تقديم توصيات عملية للمؤسسات المصرفية لتعزيز الاستفادة من الرقمنة والتحول الرقمي في تطوير بيئة إدارية مرنة ومتقدمة قادر على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
4. المسوغات العلمية والمعرفية للدراسة: تأتي هذه الدراسة استجابة لمجموعة من المسوغات العلمية والمعرفية التي تعزز من أهميتها وتبرر الحاجة لإجرائها، والتي تشمل:
- أـ. على الرغم من الانتشار الواسع للدراسات حول الرقمنة والتحول الرقمي في القطاعات المختلفة عالمياً، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق العراقي، خصوصاً في القطاع المصرفي. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تعمق لتأثير الرقمنة على الابتكار الإداري في البنك المركزي العراقي.
 - بـ. يتزايد التطور التكنولوجي بسرعة، مما يفرض على المؤسسات المصرفية ضرورة مواكبة هذه التطورات. تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول كيفية استخدام الرقمنة والتحول الرقمي كأدوات لتحسين الإدارة وتعزيز الابتكار.
 - جـ. تواجه المؤسسات المصرفية تحديات معقدة في إدارة عملياتها اليومية، لا سيما في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. توفر الدراسة إطاراً معرفياً يساعد في فهم كيفية تحسين العمليات الإدارية من خلال الرقمنة والتحول الرقمي.
 - دـ. دعم الاستراتيجيات المستقبلية من خلال تقديم معرفة عملية وعلمية يمكن استخدامها من قبل الإداريين وصناع القرار في المؤسسات المصرفية لتطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي والابتكار الإداري.
- هـ. تسعى الدراسة إلى الإسهام في الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار الإداري والرقمنة والتحول الرقمي، وتقديم رؤى جديدة تسهم في تطوير النظريات والممارسات الإدارية في هذا المجال.
5. فرضيات الدراسة: نصت الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرقمنة والتحول الرقمي في الابتكار الإداري في العمل المصرفي".
- تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:
- ❖ H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للكفاءة التشغيلية في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
 - ❖ H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للخدمة الذاتية للعميل في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
 - ❖ H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للأمن السيبراني واكتشاف الاحتيال في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
 - ❖ H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لإدارة المخاطر في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
 - ❖ H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتوسيع نطاق الخدمات في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
6. مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة وفقاً لآراء عينة من الإداريين في البنك المركزي العراقي، إذ تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، حيث بلغ عدد العينة 134 إدارياً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 155 موظفاً. إن حجم العينة يجب أن يكون ($n=134$) وبناءً عليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاست問ارات الموزعة (151) استمارة، تم استرجاع (145) استمارة، استبعدت

(11) استمارة غير صالحة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (134) استمارة، وبنسبة استرجاع (88%)، وهذا أصبح حجم العينة (n=134)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

7. أدوات التحليل المستخدمة في هذه الدراسة تمثلت في التحليل الوصفي واختبار الفرضيات. حيث قام الباحثان باستخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات وتقديم صورة واضحة عن الواقع الحالي لتأثير الرقمنة والتحول الرقمي على الابتكار الإداري في القطاع المصرفي. كما تم استخدام اختبار الفرضيات لاختبار العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد ما إذا كانت الرقمنة والتحول الرقمي لهما تأثير فعال على الابتكار الإداري في البنك المركزي العراقي، وذلك باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لضمان دقة النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

اولاً. الرقمنة والتحول الرقمي:

1. مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي: تعد الرقمنة والتحول الرقمي عمليات محورية تعيد تشكيل الصناعات والاقتصادات في جميع أنحاء العالم. في حين تشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات إلى تنسيرات رقمية، فإن التحول الرقمي يشمل تكاماً أوسع للتقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عمل المؤسسات وتقدير القيمة للعملاء. لا يتعلق هذا التحول بالเทคโนโลยجيا فحسب، بل يشمل أيضاً تغييرات ثقافية وتنظيمية وتشغيلية. لذا سنتطرق في دراستنا هذه في توضيح مفهومي رقمنة الخدمات المصرفية والتحول الرقمي.

لذا تطرق الكثير من الباحثين والكتاب حول مفهوم رقمنة الخدمات المالية والتحولات الرقمية في العمليات المصرفية أو البنكية، لذا عرف (Sophia et al., 2024: 96) أن الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكلها التناهري إلى شكل رقمي، مما يسهل تخزينها ومعالجتها والوصول إليها باستخدام التكنولوجيا. على سبيل المثال، تحويل المستندات الورقية إلى ملفات رقمية، في حين أن التحول الرقمي هو عملية أوسع تتضمن دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يغير كيفية تقديم القيمة والخدمات للعملاء ويوثر على العمليات والاستراتيجيات التجارية. يشمل هذا التحول استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة، الابتكار، وتجربة العملاء بشكل شامل.

كما يعرف (Sanjay et al., 2024: 91) أن الرقمنة والتحول الرقمي يشيران إلى عملية تحويل المعلومات من شكلها التناهري إلى شكل رقمي، ويتجاوزان ذلك ليتضمنان دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال. الرقمنة تتعلق بتحويل البيانات المادية إلى تنسير رقمي يمكن تخزينه ومعالجته إلكترونياً، بينما التحول الرقمي يشمل دمج هذه التكنولوجيا الرقمية في العمليات التجارية والتفاعل مع العملاء، مما يغير كيفية عمل المؤسسات ويعزز من قدرتها على تقديم قيمة مضافة وتطوير نماذج أعمال جديدة.

وأشار (Vasyl et al., 2024: 26) أن الرقمنة والتحول الرقمي يشيران إلى العملية المتكاملة التي تبدأ بتحويل المعلومات من شكل تناهري إلى تنسير رقمي، ثم دمج هذه التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال لتحسين العمليات، وتغيير النماذج التجارية، وتعزيز تجربة العملاء. في حين يرى (Ainura et al., 2024: 33) أن الرقمنة والتحول الرقمي يشيران إلى عملية شاملة تبدأ بتحويل المعلومات من شكل تناهري إلى تنسير رقمي، ثم تتضمن دمج هذه التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في الكفاءة والابتكار والتفاعل مع العملاء. يهدف

هذا التكامل إلى تغيير كيفية عمل المصارف بشكل جذري لتعزيز قدرتها التنافسية والتكيف مع التطورات الرقمية السريعة.

وأضاف (21: 2024: Olga et al.,) أن الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات التمازية إلى تنسيق رقمي وهي تنطوي على تحويل البيانات المادية إلى تمثيل رقمي، مما يسهل تخزينها والوصول إليها ومعالجتها. ينافش المقال الرقمنة كمكون رئيس للتحول الاقتصادي الرقمي الأوسع، والتحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال أو الاقتصاد. إنه يغير بشكل أساسي كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء.

ويرى الباحثون إن الرقمنة تشير إلى عملية تحويل المعلومات من شكل تمازجي إلى صيغة رقمية، مما يسهل تخزين البيانات، والوصول إليها، ومعالجتها. تساهم الرقمنة في التشغيل الآلي وتحسين العمليات المختلفة، مما يعزز الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات. والتحول الرقمي هو مفهوم أوسع يشمل دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال أو الخدمات. لا يقتصر على رقمنة المعلومات فحسب، بل يتضمن أيضاً إعادة التفكير في نماذج الأعمال والعمليات، وتقاعلات العملاء. يهدف التحول الرقمي إلى تغيير كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية بشكل فعال لتحسين الأداء والابتكار.

2. **أبعاد الرقمنة في الخدمات المصرفية والتحول الرقمي:** يشمل التحول الرقمي في الخدمات المصرفية مجموعة واسعة من الأبعاد، مما يغير بشكل أساسي كيفية عمل البنوك وتفاعلها مع العملاء. ويعزى هذا التحول إلى التقدم التكنولوجي وتوقعات المستهلكين المتغيرة، مما يؤدي إلى تعزيز تقديم الخدمات والكافاءات التشغيلية والشمول المالي. وعليه فإن من أهم الأبعاد التي تناولها الباحثين السابقين هي:

(Nithya et al., 2024) (Fotis, et al., 2021) (Olga, et al., 2024).

أ. **الكافاءة التشغيلية:** الرقمنة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات المصرفية. من خلال تحسين العمليات الداخلية وتقليل التكاليف التشغيلية، تسهم الرقمنة في جعل العمليات أكثر سلاسة وأقل تكلفة، مما ينعكس إيجابياً على أداء البنوك.

ب. **الخدمة الذاتية للعميل:** تتيح الأنظمة الرقمية الحديثة للعملاء الوصول إلى الخدمات المصرفية عبر الخدمة الذاتية عن بعد، مما يوفر لهم الراحة والموانة. هذا التحول لا يساهم فقط في زيادة رضا العملاء، بل يقلل أيضاً من الضغط على موظفي البنك ويتاح للمؤسسات التركيز على تحسين الخدمات الأخرى.

ج. **الأمن السيبراني واكتشاف الاحتيال:** مع تطور الخدمات المصرفية الرقمية، يُصبح تأمين البيانات وحماية العملاء من الاحتيال أمراً بالغ الأهمية. تسهم الرقمنة في تعزيز الأمان السيبراني من خلال استخدام تقنيات متقدمة تكشف وتمنع الأنشطة الاحتيالية، مما يزيد من ثقة العملاء في النظام المصرفي.

د. **إدارة المخاطر:** توفر الأدوات الرقمية للمؤسسات المصرفية القدرة على تقييم المخاطر بشكل أكثر دقة واستباقية. تسهم هذه الأدوات في تحسين إدارة المخاطر، مما يساعد البنوك على تقليل التعرض للمخاطر المالية والتشغيلية، ومن ثم حماية العملاء والبنك على حد سواء.

ه. **توسيع نطاق الخدمات:** بفضل الرقمنة، أصبحت البنوك قادرة على تقديم مجموعة أكبر من الخدمات المالية التي تلبي احتياجات متنوعة للعملاء. من خلال هذا التوسيع، تجذب المؤسسات المصرفية عدداً

أكبر من العملاء وتزيد من الطلب على الخدمات المصرفية الرقمية، مما يعزز من انتشارها في السوق.

3. أهداف عملية رقمنة الخدمات المصرفية والتحولات الرقمية: يرى (Diana et al., 2023: 11) إن أهداف رقمنة الخدمات المصرفية والتحول الرقمي تتضمن هي:

أ. تحسين الأداء: أحد الأهداف الأساسية للتحول الرقمي هو تعزيز الأداء العام للمؤسسة من خلال دمج التقنيات الرقمية الجديدة في جميع الأنشطة. هذا يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات.

ب. إنشاء منظمات ذكية: يهدف التحول الرقمي إلى تطوير مؤسسات يمكنها توقع توقعات العملاء وتغيرات السوق والاستجابة لها. يتضمن ذلك تعزيز ثقافة الرشاقة والقدرة على التكيف داخل المنظمة.

ج. مراجعة الاستراتيجيات والإدارة: تشجع عملية التحول المصارف على إعادة التفكير في استراتيجياتها وممارساتها الإدارية. يتضمن ذلك التكيف مع الطرق الجديدة لتصميم المنتجات والخدمات وتصنيعها وبيعها، فضلاً عن تحديث أنظمة المعلومات والاتصالات.

د. تعزيز التنقل: هدف آخر هو التوفيق بين النماذج الحتمية التقليدية والأساليب الأكثر مرونة. يعد هذا أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات للتعامل بفعالية مع البيئة المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة (VUCA) التي تميز مشهد الأعمال اليوم.

ه. تعزيز الابتكار: يهدف التحول الرقمي أيضاً إلى تعزيز الابتكار من خلال تشجيع الممارسات مثل «الاختبار والتعلم»، مما يسمح للمؤسسات بالتجربة والتجربة بسرعة استجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

4. التقنيات الرقمية الفعالة لتحسين العمليات المصرفية (Ainura et al., 2024: 33)

أ. أدوات التشغيل الآلية: تعمل هذه التقنيات على تبسيط المهام المتكررة وتقليل الجهد اليدوي وزيادة الكفاءة. يمكن للأتمتة تحسين الإنتاجية بشكل كبير من خلال السماح للموظفين بالتركيز على المزيد من الأنشطة الإستراتيجية.

ب. تحليلات البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات يساعد المصارف على اتخاذ قرارات مستنيرة من خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات. تسمح هذه الإمكانيات بفهم أفضل لاتجاهات السوق وتفضيلات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين استراتيجيات الأعمال.

ج. الحوسبة السحابية: تمكّن التقنيات السحابية المصارف من تخزين البيانات والوصول إليها عن بعد، مما يسهل التعاون والمرنة. تدعم هذه التقنية قابلية التوسيع والفعالية من حيث التكلفة، مما يسهل على المصارف التكيف مع المتطلبات المتغيرة.

د. الذكاء الاصطناعي (AI): يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي تحسين خدمة العملاء من خلال روبوتات المحادثة والتوصيات المخصصة. كما أنها تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد والصيانة التنبؤية.

ه. إنترنت الأشياء (IoT): تقوم أجهزة إنترنت الأشياء بجمع البيانات في الوقت الفعلي من مصادر مختلفة، مما يسمح للشركات بمراقبة العمليات وإجراء التعديلات في الوقت المناسب. يعزز هذا الاتصال عملية صنع القرار والكفاءة التشغيلية.

5. أهمية الرقمنة والتحول الرقمي: إن الابتكار ضروري للبنوك لحفظ على قدرتها التنافسية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات، بما في ذلك مقاومة التغيير، واحتياجات التدريب، والتكاليف،

والمتطلال التنظيمي، والتكييف مع العملاء. لذا فإن أهمية الرقمنة والتحول الرقمي تكن من خلال (39: Sampada & Gupchup 2024):

أ. تعزيز الكفاءة: تعمل الرقمنة على تبسيط العمليات عن طريق تحويل المهام اليدوية إلى سير عمل مؤتمت، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء. يعد هذا أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تهدف إلى تحسين عملياتها.

ب. تحسين تجربة العملاء: يتيح التحول الرقمي للشركات الاستفادة من تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لفهم احتياجات العملاء وتقضيلاتهم بشكل أفضل. ينبع عن هذا خدمات مخصصة وتحسين رضا العملاء.

ج. الحفاظ على القدرة التنافسية: في سوق اليوم سريع الخطى، يمكن للمؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي التكيف بسرعة أكبر مع التغيرات والابتكارات. هذه المرونة ضرورية لاحفاظ على الميزة التنافسية.

د. صنع القرار المستند إلى البيانات: من خلال الرقمنة، يمكن للمؤسسات جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة. يساعد هذا النهج القائم على البيانات في تحديد الاتجاهات واتخاذ الخيارات الاستراتيجية.

هـ. التغلب على العوائق: يسلط البحث الضوء على أن المصارف تواجه تحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الخبرة الفنية. تعد معالجة هذه العوائق أمراً حيوياً للتحول الرقمي الناجح، مما يضمن قدرة المؤسسات على تحقيق فوائد الرقمنة بشكل كامل.

ثانياً. الابتكار الإداري في العمل المصرفي:

1. مفهوم الابتكار الإداري: يتضمن الابتكار الإداري في الخدمات المصرفية تنفيذ عمليات وهياكل وتقنيات جديدة لتعزيز الكفاءة ورضا العملاء والميزة التنافسية. هذا الابتكار مدفوع بعوامل مثل التقدم التكنولوجي ومتطلبات المستهلكين المتغيرة وال الحاجة إلى النمو المستدام. لذا فإن الكثير من الباحثين تناولوا الابتكار الإداري في مختلف المجالات والقطاعات وعليه عرف (Meltem & Dugru 2024: 229) أن الابتكار الإداري في الخدمات المصرفية إلى طرق جديدة لتنظيم وإدارة وتقديم الخدمات المصرفية التي تعزز الكفاءة ورضا العملاء، وهذا يشمل اعتماد ممارسات إدارية جديدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء والميزة التنافسية.

كما يرى (Gedif et al., 2021: 421) إن الابتكار الإداري هو تنفيذ الأفكار أو العمليات أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة التي تعزز كفاءتها وفعاليتها وغالباً ما يتضمن تغييرات في ممارسات الإدارة أو الهياكل التنظيمية أو العمليات الإدارية.

ويشير (Rangaswamy, et al., 2021: 378) أن الابتكار الإداري هو مجموعة من الممارسات أو عمليات أو هيكل إدارية جديدة داخل المنظمة لتحسين الكفاءة والفعالية. غالباً ما يتضمن تغييرات في الثقافة والسياسات والإجراءات التنظيمية.

وأضاف الباحثين أن البنوك الرقمية تستفيد من الابتكارات الإدارية لتحسين رضا العملاء وخفض التكاليف. على سبيل المثال، اعتمدت البنوك الرقمية أنظمة الموارد البشرية المبتكرة والتغييرات التنظيمية التي تدعم استراتيجيات التحول الرقمي.

وأك (43: Rashmi et al., 2023) أن الابتكار الإداري عمليات ابتكارية جديدة تعزز الأداء التنظيمي في سياق الخدمات المصرفية، غالباً ما تتضمن تغييرات تعمل على تحسين الكفاءة وخدمة العملاء.

في حين يرى (113: Mrs, 2024) أن الابتكار الإداري إلى تنفيذ ممارسات جديدة داخل المنظمة لتحسين الكفاءة والفعالية التي تحقق أهداف المؤسسة المصرفية.

كما إن (114: Віктор, Левицький, 2024) يشير إلى الابتكار الإداري هو تنفيذ أفكار أو عمليات أو ممارسات جديدة داخل المنظمة لتحسين الكفاءة والفعالية والقدرة على التكيف. غالباً ما يتضمن تغييرات في ممارسات الإدارة أو الهياكل التنظيمية أو العمليات الإدارية.

ويعرف (108: Inessa& Nushikyan, 2024) أن الابتكار الإداري هو إدخال أساليب أو أفكار أو عمليات جديدة في إدارة وتنظيم المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي والتي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

ويعرف الباحثون أن الابتكار المصرفي هو إدخال أفكار أو خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة داخل القطاع المصرفي تهدف إلى تحسين الكفاءة وتجربة العملاء والقدرة التنافسية، لذا يعد الابتكار المصرفي ضرورياً لنمو القطاع وتكيفه، لا سيما في سياق المشهد المالي الديناميكي، غالباً ما يتضمن تغييرات في الثقافة التنظيمية أو السياسات أو الإجراءات.

2. الاتجاهات المستقبلية في الابتكار المصرفي: من المتوقع أن يتشكل مستقبل الابتكار المصرفي من خلال العديد من الاتجاهات الرئيسية، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية وتوقعات المستهلكين المتغيرة. وتشمل هذه الاتجاهات دمج علوم البيانات، وظهور التكنولوجيا المالية، ورقمنة العمليات المصرفية، واستكشاف بيئات افتراضية جديدة مثل metaverse. يقدم كل من هذه المجالات فرصاً وتحديات فريدة للقطاع المصرفي، إذ يسعى إلى تعزيز الكفاءة وتجربة العملاء والقدرة التنافسية، ومن بين هذه الاتجاهات هي: (Mrs, 2024: 115)

أ. زيادة استخدام علوم البيانات: مع استمرار تطور علم البيانات، من المتوقع أن ينمو تطبيقه في الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تحليلات ورؤى أكثر تعقيداً حول سلوك العملاء وديناميكيات السوق.

ب. تجارب العملاء المحسنة: من المرجح أن تركز البنوك على تحسين تجارب العملاء من خلال الخدمات والمنتجات المخصصة، مدفوعة بتحليلات البيانات التي تلبي احتياجات العملاء الفردية.

ج. تحسينات إدارة المخاطر: ستشمل الابتكارات المستقبلية استراتيجيات أفضل لإدارة المخاطر، باستخدام تحليلات البيانات المتقدمة لتحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها بشكل أكثر فعالية.

د. الكفاءة التشغيلية: من المتوقع أن يتبنى القطاع المصرفي عمليات وتقنيات أكثر كفاءة، وتحسين العمليات وخفض التكاليف من خلال الأتمتة واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

هـ. ميزة تنافسية: من خلال الاستفادة من علم البيانات، تهدف البنوك إلى اكتساب ميزة تنافسية في السوق، وتعزيز قدرتها على الاستجابة لظروف السوق المتغيرة ومتطلبات العملاء.

و. تطوير منتجات مبتكرة: سيشمل الاتجاه أيضاً إنشاء منتجات وخدمات مالية جديدة مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، مدفوعة بالرؤى المكتسبة من تحليل البيانات.

3. التحديات التي تواجهها البنوك في تنفيذ الابتكارات: تواجه الصناعة المصرفية العديد من التحديات في تنفيذ الابتكارات، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي السريع ومتطلبات السوق المتغيرة. تمتد هذه التحديات عبر إدارة البيانات والامتثال التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية. إن فهم

هذه الحاجز أمر بالغ الأهمية للبنوك لدمج الابتكارات بنجاح والحفاظ على القدرة التنافسية. ومن اهم هذه التحديات هي: (Lahiri & Das, 2024: 86) أ. مقاومة التغيير: أحد التحديات الأساسية هو مقاومة الموظفين والإدارة الذين قد اعتادوا على الأساليب التقليدية. يمكن أن يعيق هذا اعتماد التقنيات والعمليات الجديدة.

ب. فجوات التدريب والمهارات: غالباً ما تواجه البنوك صعوبات في ضمان تدريب موظفيها بشكل كافٍ لاستخدام التقنيات الجديدة. يمكن أن يؤدي نقص المهارات الالزمة إلى إبطاء تنفيذ الابتكارات.

ج. تكلفة التنفيذ: يمكن أن يكون العبء المالي المرتبط بتبني التقنيات الجديدة كبيراً. يجب أن تستثمر البنوك في البنية التحتية والتدريب والدعم المستمر، الأمر الذي يمكن أن يشكل عائقاً أمام الابتكار.

د. الامتثال التنظيمي: يخضع القطاع المصرفي للتنظيم الشديد، ويمكن أن يكون ضمان امتثال الابتكارات الجديدة للقوانين واللوائح الحالية عملية معقدة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأخير تنفيذ الحلول المبتكرة.

ه. التكيف مع العملاء: قد يقاوم العملاء أيضاً التغييرات، خاصة إذا لم يكونوا على دراية بالتقنيات أو العمليات الجديدة. تحتاج البنوك إلى إدارة توقعات العملاء وتقديم الدعم خلال المراحل الانتقالية.

المبحث الثالث: الإطار الاحصائي للدراسة

1. ترميز فقرات الدراسة: يوضح الجدول الآتي ترميز فقرات المقياس:

جدول (1): ترميز فقرات

المتغير	الابعاد	ترميز	عدد الفقرات
الرقمنة في الخدمات المصرفية والتحول الرقمي MUO	الكافأة التشغيلية	SO	5
	الخدمة الذاتية للعميل	AO	5
	الأمن السيبراني واكتشاف الاحتيال	ZO	5
	إدارة المخاطر	CO	5
	توسيع نطاق الخدمات	BO	5
الابتكار الإداري في العمل المصرفي PRG	الابتكار الإداري في العمل المصرفي	PRG	20

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الرقمنة في الخدمات المصرفية والتحول الرقمي والابتكار الإداري في العمل المصرفي)

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول رقم (2) إلى أن هنالك اتفاق في آراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (83.38%)، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.45)، وانحراف معياري يبلغ (0.66).

جدول (2): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرقمنة في الخدمات المصرفية والتحول الرقمي وأبعاده الأساسية الابتكار الإداري في العمل المصرفي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكافأة التشغيلية	4.02	0.55
الخدمة الذاتية للعميل	4.25	0.76
الأمن السيبراني واكتشاف الاحتيال	4.23	0.65

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.79	4.08	إدارة المخاطر
0.87	4.46	توسيع نطاق الخدمات
0.54	4.47	جميع محاور الرقمنة في الخدمات المصرفية والتحول الرقمي
0.77	4.29	الابتكار الإداري في العمل المصرفي

3. معايير تقييم الانموذج الهيكلى: وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلى وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على أربعة معايير وكما يوضحها الجدول رقم (3) وفيما يلى توضيح لهذه المعايير الأربعة:

جدول (3): معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$; قيمة $p < 0.05$
معامل التحديد R^2	0.75، 0.50، 0.25 تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.35، 0.15، 0.02 تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى:

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة: نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرقمنة والتحول الرقمي في الابتكار الإداري في العمل المصرفي" ولاختبار هذه الفرضية يستعرض نتائجه الجدول رقم (4).

جدول (4): نتائج تقييم الانموذج الهيكلى الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرصية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	المعدل	R^2
H1	MUO → PRG	1	0.822	33.665	0.000	3.65	0.788	0.792	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلى الخاص بالفرضية، وقد بلغ معامل المسار (0.822) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير ومن ثم فإن تقبل الفرضية الرئيسية الأولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.782$ ومن ثم فإن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 72% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

ثالثاً. اختبار الفرضيات الفرعية: تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي: **H1-1** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للكفاءة التشغيلية في الابتكار الإداري في العمل المصرفى.

H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للخدمة الذاتية للعميل في الابتكار الإداري في العمل المصرفى.

- ❖ **H1-3** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للأمن السيبراني واكتشاف الاحتيال في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
- ❖ **H1-4** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لإدارة المخاطر في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.
- ❖ **H1-5** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتوسيع نطاق الخدمات في الابتكار الإداري في العمل المصرفي.

ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4، H1-5)، قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلاني الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (5).

جدول (5): نتائج تقييم الانموذج الهيكلاني الخاص بالفرضيات الفرعية

R ² المعدل	معامل التحديد R ²	حجم تأثير f ²	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.754	0.778	0.067	قبول	0.000	457.3	0.366	1.222	SO → PRG	H1-1
		0.198	قبول	0.000	2.776	0.276	1.247	AO → PRG	H1-2
		0.243	قبول	0.000	2.809	0.421	1.276	ZO → PRG	H1-3
		0.265	قبول	0.000	2.688	0.327	1.209	CO → PRG	H1-4
		0.766	قبول	0.000	1.433	0.441	2.249	BO → PRG	H1-5

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلاني الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4، H1-5)، المعابر المطلوبة من قيم t و p مما يشير إلى معنوية هذه العلاقات ومن ثم فإن تقبل الفرضيات الفرعية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² 77% ومن ثم فإن أبعاد متغير الرقمنة في الخدمات المصرفية والتحول الرقمي قد فسرت 75% من العوامل التي تفسر متغير الابتكار الإداري في العمل المصرفي وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. استنتاجات الدراسة:

- تأثير إيجابي واضح للرقمنة على الابتكار الإداري: كشفت الدراسة أن تبني الرقمنة والتحول الرقمي في البنك المركزي العراقي أدى إلى تعزيز الابتكار الإداري بشكل كبير، إذ ساعدت التقنيات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتمكين الإداريين من تنفيذ حلول مبتكرة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية: أظهرت النتائج أن الرقمنة تسهم في تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام الإدارية، مما يزيد من كفاءة الأداء ويقلل من الأخطاء البشرية والتکاليف التشغيلية.
- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإبداعية: ساعد التحول الرقمي في توفير أدوات تكنولوجية تدعم اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وابتكاراً. هذه الأدوات أسهمت في تحسين استجابة الإدارة للتحديات والتغييرات التنافسية في السوق المصرفي.

4. زيادة مرونة الإدارة في مواجهة التغيرات التكنولوجية: أظهرت الدراسة أن الرقمنة جعلت الإدارة أكثر قدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية، مما أتاح لها التعامل بمرونة مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية.
5. الحاجة إلى تدريب مستمر: من أبرز الاستنتاجات أن الإداريين بحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة في مجال الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة لزيادة قدرتهم على استغلال الإمكانيات الكاملة لهذه الأدوات وتعزيز الابتكار في العمل الإداري.
6. أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية: أظهرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في دعم الابتكار الإداري يتطلب استثماراً مستمراً في تطوير البنية التحتية التكنولوجية للبنك لضمان استمرارية التحسين والابتكار.
- ثانياً. توصيات الدراسة: استناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:
1. تعزيز البنية التحتية الرقمية: نوصي بالاستثمار المستمر في تطوير وتحسين البنية التحتية الرقمية للبنك المركزي العراقي لضمان قدرتها على دعم الابتكار الإداري وتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي.
 2. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة: يوصى بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية شاملة للإداريين لرفع مستوى مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، مما يعزز قدرتهم على الابتكار وتحقيق أداء إداري متميز.
 3. تبني استراتيجيات رقمية مرنة: يوصى بتبني استراتيجيات رقمية مرنة تدعم الابتكار وتحقيق التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية في القطاع المصرفي، مما يعزز قدرة الإدارة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.
 4. تحفيز ثقافة الابتكار: يوصى بإنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار وتقديم الدعم اللازم للمبادرات الإبداعية التي يستخدم فيها التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة والأداء الإداري.
 5. مراقبة وتقدير الأداء الرقمي: يوصى بتطوير نظام فعال لمراقبة وتقدير تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على الأداء الإداري بشكل دوري، لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحديد مجالات التحسين المستمر.
 6. تعزيز التعاون مع المصارف التقنية: يوصى بتعزيز التعاون مع المصارف والمؤسسات المصرافية المتخصصة في التكنولوجيا لتبني أحدث الابتكارات الرقمية وضمان تكاملها بشكل فعال ضمن العمليات الإدارية للبنك المركزي.

References:

1. Diana, Dănișor., Gheorghe, Danisor. (2023). Digital transformation – challenges and perspectives. doi: 10.56082/annalsarsciphil.2023.1-2.35
2. Olga, Kliuchka., Dmytro, Glinskyi. (2024). The impact of digitalization on the efficiency of banking activity. Actual Problems of Economics, doi:10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134
3. Sampada, Gupchup. (2024). Digital Transformation In Industry. Journal of Advanced Zoology, doi: 10.53555/jaz.v45is4.4171
4. Ainura, Mosumova., Halyna, Seleznova., Oleksii, Haharinov. (2024). Business digitalization: international experience. doi: 10.36887/2415-8453-2024-2-55

5. Vasyl, Stoliarov., Mykola, Sinkovskiy. (2024). Digital transformation of eu member states' economies towards achieving sustainable development goals. *Finansi Ukrainskyyi*, doi: 10.33763/finukr2024.01.069
6. Sanjay, Taneja., Kavita, Dahiya. (2024). Digital Transformation. *Advances in business information systems and analytics book series*, 88-103. doi: 10.4018/979-8-3693-1842-3.ch006
7. Sophia, Jonathan, Machemba., Parag, Shukla. (2024). Digitization Initiative and Digital Transformation for African Telecom Service Providers. 94-105. doi: 10.2174/9789815223347124020009
8. Fotis, Kitsios., Ioannis, Giatsidis., Maria, Kamariotou. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. 7(3):204-. doi: 10.3390/JOITMC7030204
9. Olga, Kliuchka., Dmytro, Glinskyi. (2024). The impact of digitalization on the efficiency of banking activity. *Actual Problems of Economics*, doi: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134
10. Nithya, Ramachandran., Jawaher, Aamir, Al, Hajri. (2024). Adoption to Digital Banking Services Detection of Frauds and Preventive Action by Banks. *Advances in finance, accounting, and economics book series*, 224-244. doi: 10.4018/979-8-3693-2185-0.ch010
11. Lahiri, Das. (2024). Analysis of Innovation and Technology in Banking. *REST Journal on Banking, Accounting and Business*, 1(3):82-89. doi: 10.46632/jbab/1/3/12
12. Inessa, NUSHIKYAN. (2024). Development trends of innovative banking products. *Aylentranks'*, 106-115. doi: 10.55528/18292828-2024.2-106
13. Віктор, Левицький. (2024). Formation of the administrative management system of assets and liabilities of a banking institution in the strategic aspect. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, doi: 10.29038/2786-4618-2023-04-113-119
14. Mrs., P., Swathi. (2024). Innovation in banking through data science. 112-120. doi: 10.58532/v3bdai2p2ch5
15. Rashmi, Ranjeeta, Das., Dr., Sujit, Kumar, Acharya. (2023). Innovative Banking: A Requirement of Modern Indian Public Sector Banks. *International Journal For Multidisciplinary Research*, doi: 10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8679
16. Rangaswamy, E., Nadipilli, N., & Nawaz, N. (2021, November). A comparative study of traditional bank A and digital bank B from an organizational innovation perspective. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 357-375). Cham: Springer International Publishing.
17. Gedif, Tessema, Sinshaw., Atul, Shiva., Manjit, Singh. (2021). Linking ethical leadership to administrative innovation in Ethiopian banks: the mediating role of knowledge process capabilities. *Journal of Management Development*, 40(5):418-437. doi: 10.1108/JMD-04-2020-0124
18. Meltem, Duđru. (2024). Innovation in the Banking World. *Advances in finance, accounting, and economics book series*, 228-246. doi: 10.4018/979-8-3693-2881-1.ch010