

The Role of Adopting Digital Transformation in Financial Performance in Financial Institutions

An Analytical Study in the Iraqi Financial Sector

Dr. Intisar Makki Mohammed

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Dr.Intisar@mohers.edu.iq

Key words:

Digital transformation, Financial performance, Financial institutions, Iraqi Banks, Financial technology, banking innovation.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 16 Nov. 2025

Accepted | 14 Dec. 2025

Available online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

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



*Corresponding author:

Intisar Makki Mohammed
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract:

The study concluded that the adoption of digital transformation is one of the main drivers for improving financial performance in Iraqi financial institutions. The results showed a strong and statistically significant direct correlation between the level of digital transformation and financial performance indicators, including profitability, operational efficiency and return on assets. It was also found that organizations that have invested in modern financial technologies – such as electronic banking systems, artificial intelligence, and blockchain – have achieved better financial performance compared to their counterparts with limited investment. The results also indicated that organizational, human and technical factors play a pivotal role in enhancing the impact of digital transformation, as organizations with a developed infrastructure and digitally qualified cadres showed higher levels of financial efficiency. The results showed a strong and statistically significant direct correlation between digital transformation and financial performance ($r = 0.781$, $Sig = 0.000$). The regression model also showed that digital transformation exerts a positive moral impact on financial performance ($\beta = 0.614$, $T = 6.321$, $Sig = 0.000$). It was also shown that organizational, technical and human factors enhance the strength of this effect, as its regression coefficient reached ($\beta = 0.238$, $Sig = 0.002$). The stability of the study instrument was confirmed using the cronbach's Alpha coefficient, which ranged from (0.76–0.84), which indicates a high internal consistency. The study confirms that digital transformation is a key driver for improving operational efficiency and profitability in financial institutions, and recommends increasing investment in digital infrastructure, developing the skills of employees and strengthening national policies for digitization.

دور تبني التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسات المالية دراسة تحليلية في القطاع المالي العراقي

د. انتصار مكي محمد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Dr.Intisar@mohers.edu.iq

المستخلص

خلصت الدراسة إلى أن تبني التحول الرقمي يمثل أحد المحركات الرئيسية لتحسين الأداء المالي في المؤسسات المالية العراقية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المالي، بما في ذلك الربحية والكفاءة التشغيلية والعائد على الأصول، كما تبين أن المؤسسات التي استثمرت في التقنيات المالية الحديثة – مثل الأنظمة المصرفية الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين – حققت أداءً ماليًا أفضل مقارنة بنظيراتها ذات الاستثمار المحدود، كذلك أشارت النتائج إلى أن العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية تلعب دوراً محورياً في تعزيز أثر التحول الرقمي، حيث أن المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية متطورة وكوادر مؤهلة رقمياً أظهرت مستويات أعلى من الكفاءة المالية.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين التحول الرقمي والأداء المالي (r = 0.781, Sig = 0.000). كما بين نموذج الانحدار أن التحول الرقمي يمارس أثراً معنوياً موجباً على الأداء المالي (β = 0.614, T = 6.321, Sig = 0.000). كذلك ظهر أن العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية تعزز من قوة هذا الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار لها (β = 0.238, Sig = 0.002)، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي تراوح بين (0.76-0.84)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع. تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي يمثل محركاً رئيساً لتحسين الكفاءة التشغيلية والربحية في المؤسسات المالية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المالي، المؤسسات المالية، المصارف العراقية، التكنولوجيا المالية، الابتكار المصرفي.

أولاً: الإطار العام للبحث

المقدمة:

يشهد القطاع المالي لحظة تحول فارقة تعيد تشكيل بنيته التشغيلية من خلال اندماج التكنولوجيا الرقمية في صميم عملياته. لم يعد التحول الرقمي خياراً تنظيمياً، بل أصبح إطاراً معرفياً جديداً يعيد صياغة مفاهيم الكفاءة والربحية وإدارة المخاطر. وفي بيئة تتسارع فيها البيانات وتتباين فيها مستويات النضج التقني، تبرز الحاجة إلى أدوات كمية حديثة قادرة على التقاط أثر هذا التحول بدقة تتجاوز حدود الوصف التقليدي. وانطلاقاً من ذلك، يعتمد هذا البحث على مقاربات تحليلية متقدمة تستخدم نماذج الانحدار المتعدد، ومقاييس الارتباط، واختبارات الثبات والصدق، مدعومة ببرمجيات إحصائية حديثة، لقياس البنية العلائقية بين التحول الرقمي والأداء المالي. ولا يكتفي هذا الإطار بالكشف عن الاتجاهات العامة، بل يتوغل في عمق الظاهرة عبر قراءة رقمية متماسكة تعكس التعقيد البنوي للمؤسسات المالية العراقية. وهكذا، يجمع البحث بين الرؤية التقنية المستندة إلى البيانات والتحليل المفاهيمي الذي يربط الرقمنة بمنظومة الأداء المالي، ليقدّم منظوراً علمياً يسهم في بناء فهم أكثر نضجاً لدور التحول الرقمي في إعادة تشكيل مستقبل القطاع المالي.

1. مشكلة البحث:

على الرغم من الاتجاه المتزايد نحو تبني التحول الرقمي في المؤسسات المالية العراقية، إلا أن الأثر الحقيقي لهذا التحول على الأداء المالي لم يدرس بشكل كافٍ. ومن هنا، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يؤثر تبني التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات المالية في العراق؟
وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات المالية العراقية من حيث البنية التحتية والجاهزية؟
- ما العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المالي (الربحية، الكفاءة، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية)؟
- هل يختلف تأثير التحول الرقمي حسب نوع المؤسسة المالية أو حجمها؟

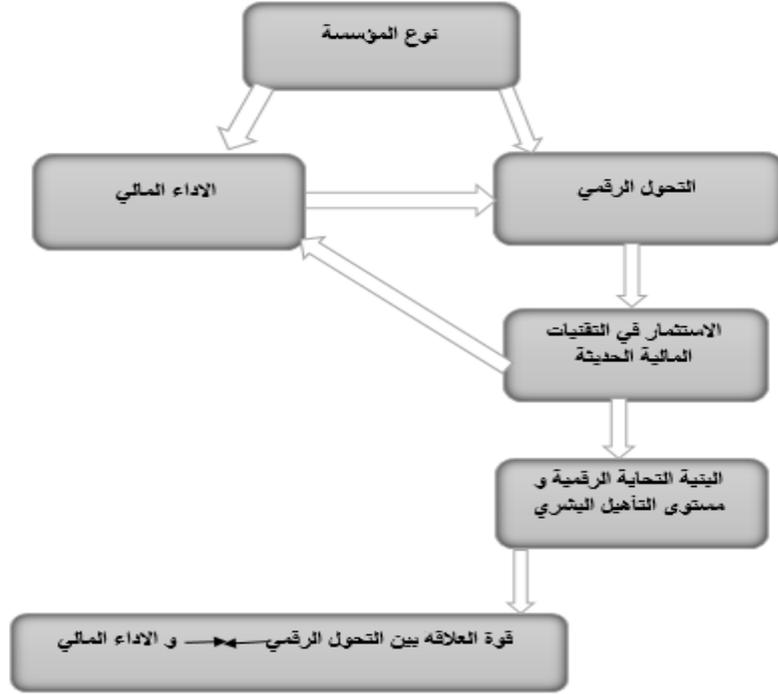
2. أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى:

- تحديد البنية الرقمية للمؤسسات المالية العراقية من خلال بناء مصفوفة مؤشرات رقمية وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية.
- اختبار العلاقة الإحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المالي عبر تطبيق معامل الارتباط الثنائي (Pearson r) واختبار معنويته عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- تقدير نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس مقدار الأثر الذي يمارسه التحول الرقمي على الأداء المالي وتحديد معاملات التأثير (β -Coefficients) وأهميتها الإحصائية.
- اختبار دور المتغيرات الداعمة أو المعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي باستخدام نماذج الانحدار الموسع.
- التحقق من صدق وثبات أداة القياس عبر حساب معاملات الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة؛ بما يضمن صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي المتقدم.
- تصميم نموذج تفسيري إحصائي يوضح التفاعلات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والداعمة، استناداً إلى النتائج الكمية المستخلصة من الاختبارات الإحصائية.

3. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسات المالية العراقية.
- الفرضيات الفرعية: وتكون على النحو التالي:
 - يؤثر بدرجات متفاوتة في قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي (حكومية، خاصة، أو غيرها).
 - مستوى الاستثمار في التقنيات المالية الحديثة يعزز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي.
 - يؤدي الاستثمار في الأنظمة الرقمية إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي بشكل ملحوظ.
 - تؤثر البنية التحتية التقنية ومستوى التأهيل البشري على قوة العلاقة بين الرقمنة والأداء المالي.



الشكل 1. المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحثة 2025.

4. منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج التحليلي في وصف الاساليب الاحصائية المستخدمة ، اما اداة جمع البيانات التي تتعلق في استمارة الاستبانة فقد كانت موجهة إلى الإدارات المالية والتقنية في المؤسسات المختلفة في العراق من خلال اختيار عينة عشوائية من هذه المؤسسات. أما الادوات التي تم استخدامها في تحليل النتائج كانت من خلال تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، واختبار العلاقات باستخدام SPSS أو Smart PLS.

5. أهمية البحث:

ان لهذا البحث أهمية كبيرة في دراسة اثر عملية تبني التحول الرقمي على الاداء المالي في المؤسسات المالية المختلفة، حيث تبرز الأهمية العلمية للبحث من خلال اسهامه في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى ارتباط التحول الرقمي بمؤشرات الأداء المالي في بيئة نامية، اما الأهمية العملية فقد كانت من خلال تقديمه أدلة كمية تساعد متخذي القرار في المؤسسات المالية العراقية المختلفة على تصميم استراتيجيات رقمية فعالة لتحسين الأداء المالي والتنافسي.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في القطاع المالي

يعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال في مختلف القطاعات، وبالأخص القطاع المالي الذي يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا في تقديم خدماته.

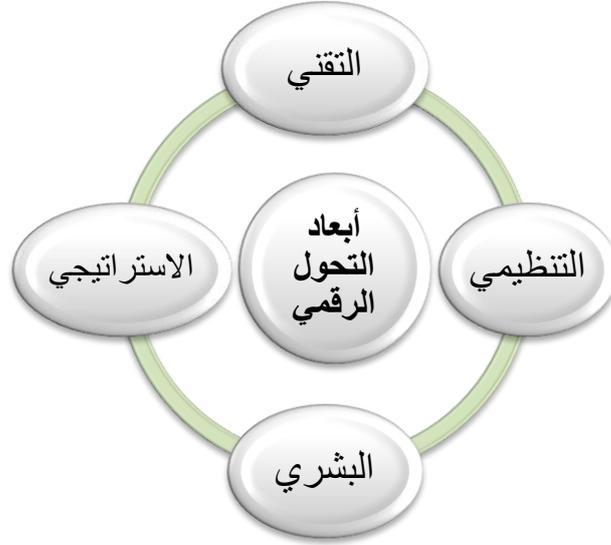
ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع الأنشطة المؤسسية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القيمة المقدمة للزبائن. مفهوم التحول الرقمي هو إعادة التفكير الأساسي في العمليات التجارية والمنتجات والخدمات وثقافة الشركات باستخدام التقنيات الرقمية لزيادة الكفاءة وخلق قيمة جديدة وتحسين تجربة العملاء، هذا ليس مجرد إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات، ولكن التغييرات التشغيلية والتثقيفية تهدف إلى التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وتحفيز الابتكار. (Ahmed & et al: 2023: 13)

أن عملية إدخال التقنيات الرقمية من قبل المنظمة مصحوبة بتحسين نظام إدارة العمليات التكنولوجية الرئيسية والتي يتم من خلالها تصميم التحول الرقمي لتسريع المبيعات ونمو الأعمال أو زيادة كفاءة المنظمات غير التجارية البحثية (على سبيل المثال، الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى). مؤشر التطور الرقمي للمؤسسة هو الذي يميز درجة ونجاح تحولها الرقمي والذي يبين مستوى النضوج الرقمي للمؤسسة.

في السياق المالي، يشير التحول الرقمي إلى تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية (التطبيقات الذكية، التحليل الضخم للبيانات، الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين) وهي تقنيات تسهم في تحسين إدارة المخاطر وتسريع المعاملات وتقليل التكاليف. (Barney: 1991:105) حيث تتباين تعريفات التحول الرقمي بين من يراه عملية تقنية تهدف إلى إدخال نظم حديثة لتحسين الكفاءة، ومن ينظر إليه بوصفه تحولاً استراتيجياً يعيد صياغة نماذج الأعمال والعمليات المؤسسية، بينما يركز اتجاه ثالث على البعد الثقافي والسلوكي باعتباره جوهر التحول. أما التعريفات الشمولية الحديثة، فنرى التحول الرقمي منظومة مترابطة تشمل التكنولوجيا والمهارات والعمليات والاستراتيجية. ورغم أهمية كل اتجاه، إلا أن المقاربات التقنية تعدّ قاصرة، بينما توفر المقاربة الاستراتيجية والسلوكية فهماً أعمق، في حين يقدم المنظور الشمولي أكثر التعريفات انساقاً مع الواقع المعاصر للتحول المؤسسي.

• أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات المالية: الشكل ادناه يبين لنا أبعاد عملية التحول

الرقمي وفق ما تم وضعه من قبل بعض علماء المال والاقتصاد. نلاحظ من الشكل رقم (2) حيث يشمل البنية التحتية التقنية والأنظمة الذكية التي تدعم التحول الرقمي وذلك من خلال البعد الرقمي، أما التنظيمي فقد يتضمن السياسات الداخلية والهيكل الإداري المرنة الذي يسهل تبني التكنولوجيا، كما ويركز البعد البشري على أهمية تدريب الموظفين والعاملين في المؤسسات المالية بمختلف مستوياتهم وتطوير مهاراتهم الرقمية، كما ويرتبط بمدى توافق التحول مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة الأمد ومدى تحقيق هذه الأهداف وفق رؤية استراتيجية. (Almasoodi & et al: 2024: 1-15)



الشكل 2. أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات المالية

المصدر: من أعداد الباحثة 2025.

حيث يمثل التحول الرقمي منظومة مترابطة تقوم على ثلاثة أبعاد أساسية: البعد التقني، والبعد البشري، والبعد التنظيمي، ويتفاعل كل منها بطريقة سببية تؤثر في كفاءة المؤسسة وربحياتها. فالبعد التقني يوفر البنية الرقمية التي تمكن من أتمتة العمليات وتقليل التكاليف وتسريع المعاملات، ما ينعكس مباشرة في تحسين المؤشرات المالية مثل العائد على الأصول والكفاءة التشغيلية. في حين يشكل البعد البشري المحرك الفعلي لفعالية الأنظمة الرقمية، إذ يؤثر مستوى المهارات الرقمية وقابلية التكيف على جودة استخدام التكنولوجيا وبالتالي على الإنتاجية. أما البعد التنظيمي، فيحدد الإطار الذي تفعل ضمنه التقنيات الرقمية، إذ تؤدي السياسات المرنة والحوكمة الفعالة إلى مضاعفة أثر التحول الرقمي من خلال دعم الابتكار وتحسين اتخاذ القرار.

أهداف التحول الرقمي في القطاع المالي. يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التحول الرقمي في المؤسسات المالية المختلفة إلى: (Zangana & et al: 2025:1-9)

- العمل على تحسين جودة الخدمات المالية وتقليل وقت المعاملات التي تقدم للزبائن وفق جداول زمنية معدة مسبقاً ومخطط لها.
- ضرورة رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للعاملين وخفض التكاليف.
- تعزيز الشفافية والامتثال للحوكمة المالية.
- دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات (Data-driven Decision Making).

2. نظريات الأداء المالي: الأداء المالي يمثل مقياساً لقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية باستخدام مواردها المتاحة. وقد تناولت العديد من النظريات الاقتصادية هذا المفهوم، ومن أبرزها:

- **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV):** تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من مواردها الداخلية وقدراتها الفريدة ومن خلال هذا المنطلق، فإن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية يُعد من الموارد الاستراتيجية التي تعزز الأداء المالي من خلال الابتكار والتكامل المعلوماتي. (Almagtome & et al: 2019: 210)
- هي ليست نظرية واحدة محددة، بل هي مصطلح تعميم لمختلف الأساليب التي تأخذ في الاعتبار دور الموارد والفرص في تحقيق الأهداف لكل من الشركات (في الإدارة الاستراتيجية)

والناس (في علم النفس والحياة العامة). الفكرة الأساسية هي أن الوصول إلى الموارد الفريدة والقدرة على استخدامها بشكل فعال يوفر ميزة تنافسية ويزيد من القدرة على التكيف في المواقف الصعبة.

● **نظرية الوكالة (Agency Theory):** تشير إلى العلاقة بين الملاك والمديرين، وتفترض أن تبني الأنظمة الرقمية يعزز الشفافية ويقلل من تكاليف الوكالة من خلال نظم المراقبة والمحاسبة الإلكترونية. كما تنظر هذه النظرية في قدرة الشخص على اتخاذ القرارات وأداء الإجراءات بناءً على رغباته ونواياه، بغض النظر عن الأسباب الخارجية. تكمن المشكلة المركزية في علاقة هذا الاستقلال بمبدأ الحتمية (جميع الأحداث محددة سلفاً)، مما يؤدي إلى نزاعات بين غير المتوافقين (الإرادة الحرة والحتمية) والمتوافقين (يمكنهم التعايش). (Mohammed & Mohammed: 2025)

● **نظرية الكفاءة السوقية (Market Efficiency Theory):** نظرية كفاءة السوق، أو فرضية السوق الكفؤ (Efficient Market Hypothesis)، تنص على أن أسعار الأصول تعكس على الفور وبشكل كامل جميع المعلومات المتاحة. حدد مؤلف النظرية، الاقتصادي الأمريكي بوجين فاما، ثلاثة أشكال من الكفاءة: ضعيف عندما يعكس السعر البيانات السابقة، متوسط عندما تؤخذ جميع المعلومات العامة (التقارير المالية، الأخبار) في الاعتبار، وقوية عندما يعكس السعر جميع المعلومات، بما في ذلك المعلومات الداخلية. لذلك في السوق الفعال من المستحيل التنبؤ باستمرار على السوق وتحقيق أرباح فائقة، حيث يتم تضمين أي معلومات جديدة بسرعة في سعر الأصول. (Salim & et al: 2024)

● **نظرية الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation Theory):** تبحث نظرية الابتكار التكنولوجي في ظهور وانتشار وتأثير التقنيات الجديدة على الاقتصاد والمجتمع وتحليلها كقوة دافعة للتنمية، وكذلك دراسة آليات إدارة عملية الابتكار. مؤسس نظرية الابتكار هو جوزيف شومبيتر، الذي ربط الابتكار مع ريادة الأعمال ودورات التنمية الاقتصادية. تشمل المفاهيم المهمة نظرية كوندراييف للموجات الطويلة، ونظرية الهياكل التكنولوجية لفوف وجلازيف، بالإضافة إلى الأساليب النظامية مثل مفهوم أنظمة الابتكار التكنولوجي. (Najem & et al: 2024: 582)

كما وتسهم النظريات الإدارية والاقتصادية في تفسير التحول الرقمي بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد، فوفق نظرية الموارد والقدرات (RBV)، يعد التحول الرقمي مورداً استراتيجياً يعزز الميزة التنافسية عبر تقنيات المعلومات. بينما تفسر نظرية الوكالة دوره في تقليل فجوات المعلومات وتحسين الشفافية. وتبرز نظرية الابتكار التكنولوجي التحول الرقمي كحافز لإعادة تشكيل العمليات والخدمات. كما توضح نظرية الكفاءة السوقية أثر التكنولوجيا في تحسين الوصول إلى المعلومات وتعزيز الفاعلية التشغيلية. ومن خلال دمج هذه النظريات، يتضح أن التحول الرقمي ليس إجراءً تقنياً منفرداً، بل إطاراً تحويلياً يستند إلى أسس علمية متعددة. كما وتركز على أن الاستثمار في التكنولوجيا يخلق قيمة مضافة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، ما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

3. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي: يرتبط التحول الرقمي بشكل إيجابي بالأداء المالي، حيث يساعد على تقليل تكاليف التشغيل وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء وتسريع عملية صنع القرار، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرة التنافسية والربحية للشركة. (Mohsin: 2025: 21-29)

كما ويمثل التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسات الحديثة، إذ يؤدي تبني الأنظمة الإلكترونية إلى: (Fadel & et al: 2024: 261)

- تقليل التكاليف التشغيلية عبر أتمتة العمليات المصرفية.
- رفع مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الأخطاء البشرية.

- تعزيز الربحية من خلال توسيع قاعدة العملاء وتحسين تجربة المستخدم.
 - تحسين إدارة المخاطر عبر أنظمة المراقبة والتحليل الذكي للبيانات.
 - تحقيق الشفافية والامتثال المالي بما يعزز الثقة في النظام المصرفي.
- في المقابل، قد يواجه التحول الرقمي تحديات مرتبطة بالأمن السيبراني، ضعف الكفاءات البشرية، وكلفة البنية التحتية الرقمية، وهي عوامل يمكن أن تؤثر مؤقتاً في الأداء المالي قبل أن تظهر المنافع الكاملة للتحول.
- 4. الدراسات السابقة:**

الغرض منه هو استعراض مجموعة مختارة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من أجل توضيح الخلفية العلمية وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية وأجنبية، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

جدول 1. عرض للدراسات السابقة

الباحثون	سنة الدراسة	موضوع الدراسة	اهم النتائج
Kim & Lee	2019	Digital transformation and bank profitability: Evidence from South Korea.	أظهرت أن الاستثمار في التحول الرقمي أدى إلى زيادة في العائد على الأصول بنسبة 12% في المصارف الكورية.
Sia et al.	2020	How digital transformation affects operational efficiency in European banks.	بينت أن البنوك الأوروبية التي اعتمدت الأنظمة الرقمية المبكرة تمكنت من خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 18%.
Chen & Zhang	2021	Artificial intelligence and financial performance: Evidence from banking institutions.	أكدنا أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التحليل المالي حسن دقة التنبؤ بالأداء المالي بنسبة ملحوظة.
الشمري	2020	أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المصارف السعودية.	وجد أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمصارف بنسبة 22%.
العبيدي	2021	أثر الخدمات المصرفية الرقمية على الأداء المالي في المصارف الإماراتية.	بين أن الخدمات المصرفية الرقمية رفعت من رضا العملاء وبالتالي من الأداء المالي للمصارف.
عبد الله	2021	واقع التحول الرقمي في المصارف العراقية: دراسة ميدانية تحليلية.	أظهر أن تبني الخدمات الإلكترونية في المصارف العراقية لا يزال محدوداً بسبب ضعف البنية التحتية.
المهيري	2022	العلاقة بين الاستثمار في الأنظمة الرقمية والربحية التشغيلية في القطاع المصرفي الخليجي.	أشار إلى أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية الحديثة قلل من المخاطر التشغيلية وزاد من ربحية البنوك.
حميد و عبد الكريم	2022	العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي في	توصلا إلى أن هناك علاقة إيجابية محتملة بين التحول

المصارف العراقية: دراسة تحليلية.	الرقمي والربحية، لكن التطبيق ما زال جزئياً.		
معوقات التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي ودورها في الحد من الكفاءة التشغيلية.	أكد أن ضعف الدعم التشريعي يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي الكامل في المصارف العراقية.	2023	الدلبي

المصدر : من اعداد الباحثة 2025.

الفجوة البحثية:

يتضح من مراجعة الأدبيات أن أغلب الدراسات ركزت على بيانات مصرفية متقدمة تمتلك بنى تحتية رقمية متطورة، في حين لا تزال البيئة العراقية تفتقر إلى دراسات كمية تقيس الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء المالي باستخدام بيانات محلية. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في تقديم تحليل تطبيقي يربط بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المالي في المصارف العراقية، بما يسهم في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية.

المقارنة الإقليمية: التجربة العراقية في ضوء التجربتين السعودية والأردنية في التحول الرقمي المالي

يلاحظ أن مسار التحول الرقمي المالي في البيئة العراقية يسير بوتيرة أبطأ مقارنة ببعض الدول العربية، وخصوصاً المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك لاختلاف مستوى التطور التقني والبنية التنظيمية بين هذه الدول.

ففي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية في رؤية المملكة 2030، حيث تبنى البنك المركزي السعودي (ساما) سياسة التحول الشامل في الخدمات المصرفية عبر منظومات إلكترونية متكاملة مثل أنظمة مدى (Mada) وسداد وسريع. وقد بلغت نسبة العمليات المصرفية المنفذة إلكترونياً أكثر من 95% بحلول عام 2024، مما انعكس على تحسن مؤشرات الأداء المالي وتقليل التكاليف التشغيلية بنحو 18% في المتوسط (Saudi Central Bank, 2024). كما استفادت المصارف السعودية من تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في دعم قرارات الائتمان وإدارة المخاطر المالية.

أما في المملكة الأردنية الهاشمية، فقد اتخذ البنك المركزي الأردني خطوات فاعلة ضمن الخطة الوطنية للتحول الرقمي للاعوام 2021-2025، شملت إطلاق منصات المحافظ الإلكترونية مثل (eFAWATEERcom) و (JoMoPay)، لتسهيل المدفوعات الرقمية وتحقيق الشمول المالي، رغم محدودية الموارد مقارنة بالسعودية إلا أن الأردن تمكن من رفع نسبة الاعتماد على الخدمات المصرفية الرقمية إلى ما يزيد عن 70% من المستخدمين بحلول عام 2024 (Central Bank of Jordan, 2024). ومع ذلك، ما تزال تحديات البنية التحتية وضعف الثقافة الرقمية لبعض الفئات تمثل عقبات أمام التوسع الكامل في التحول المالي الرقمي.

نلاحظ في المقابل، ما تزال المصارف العراقية في مرحلة التأسيس لبنية رقمية متكاملة، إذ تواجه تحديات تتعلق بضعف الاستثمار في الأنظمة التقنية وقصور التشريعات المنظمة للتحول الرقمي، رغم الجهود المبذولة من قبل البنك المركزي العراقي لتوسيع قاعدة الدفع الإلكتروني وتفعيل خدمات التكنولوجيا المالية (FinTech). (Almagtome & Shaker: 2023: 116-130) وعليه، يمكن القول إن السعودية تمثل نموذجاً ناجحاً ومتكاملاً للتحول المالي الرقمي، والأردن نموذجاً متوسط التطور يسعى إلى تعزيز الشمول المالي، بينما العراق يمثل نموذجاً نامياً في طور التكوين، ما يمنح هذا البحث بعداً تحليلياً مهماً في تتبع تطور التحول الرقمي في بيئة مالية صاعدة.

ثالثاً: المنهجية والتحليل الميداني

1. منهج البحث: اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الاقتصادية والاجتماعية ذات الطبيعة المعقدة، حيث يتيح هذا المنهج وصف واقع التحول الرقمي في المؤسسات المالية العراقية، وتحليل أثره على الأداء المالي بالاعتماد على البيانات الميدانية. كما وتم توظيف التحليل الكمي لقياس العلاقة بين متغيرات البحث والتحقق من فرضياته باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الحديثة.

2. مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في العراق، وذلك نظراً لاتساع هذا المجتمع وتعدد فروعه تم استخدام الأسلوب الطبقي العشوائي لاختيار العينة بحيث تمثل كل فئة نوعاً محدداً من المؤسسات.

- **حجم العينة:** 15 مؤسسة، حيث تجنب الباحث ذكر اسماء هذه المؤسسات المالية بناءً على رغبتها.
- **وحدة التحليل:** الإدارات العليا والمتوسطة في أقسام المالية، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي.
- **طريقة جمع البيانات:** استبانة إلكترونية مباشرة، مدعومة بمقابلات شبه منظمة لبعض المديرين التنفيذيين لتعزيز الفهم النوعي للنتائج.

جدول 2. ملاءمة النموذج (Model Fit Test)

المؤشر الإحصائي	القيمة	الحد المقبول	التفسير
معامل الارتباط (Pearson r)	0.781	قرب 1 أقوى	علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والأداء المالي.
R ² معامل التحديد	0.61	كلما اقترب من 1 كان أفضل	يوضح نسبة التباين المفسرة في الأداء المالي.
Adjusted R ²	0.64	قريب من R ²	ملاءمة جيدة للنموذج بعد ضبط عدد المتغيرات.
اختبار F (ANOVA)	F=28.4, Sig=0.000	Sig ≤ 0.05	النموذج ككل معنوي ودال إحصائياً.
معامل الانحدار β للتحول الرقمي	β=0.614, Sig=0.000	β > 0 ودال	أثر كبير للتحول الرقمي على الأداء المالي.
معامل الانحدار β للعوامل المؤثرة	β=0.238, Sig=0.002	دال إحصائياً	دور متوسط داعم للعلاقة.
Durbin-Watson	1.92	1.5 – 2.5	عدم وجود ارتباط ذاتي للبيانات.
VIF	1.34	< 5	لا مشكلة تداخل خطي.
Tolerance	0.75	> 0.20	يدعم سلامة النموذج من الارتباط العالي.
SRMR (PLS)	0.047	< 0.08	ملاءمة جيدة للنموذج الهيكلي.
Q ²	0.32	> 0	قوة تنبؤية جيدة.
f ² حجم الأثر	0.38 كبير	0.35 كبير	أثر قوي للتحول الرقمي.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات.

جدول 3. مقياس ليكرت الخماسي

Likert scale	الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
1	عدم الاتفاق بشدة	من 1.00 – 1.79	لا اتفق بشدة
2	عدم الاتفاق	من 1.80 – 2.59	لا اتفق
3	المحايدة	من 2.60 – 3.39	نوعاً ما

4	اتفق	من 3.40 – 4.19	الاتفاق
5	اتفق بشدة	من 4.20 – 5.00	الاتفاق بشدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاديبيات.

4. صدق وثبات أداة الاستبانة: تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والمالية والإحصاء و خبراء المعلوماتية ، وقد قموا بملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار لتعديل بعض العبارات وتحسين دقتها. كما و تم التأكد و التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمختصين في الاقتصاد والمالية حيث تغطي هذه المحاور جميع جوانب الظاهرة المدروسة بصورة منهجية. أما الثبات فقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي بلغ مستوى أعلى من (0.80)، مما يشير إلى ثبات مقبول إحصائياً لكل محور على حدة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول 4. معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التحول الرقمي.	10	0.84	عالٍ
الاداء المالي.	8	0.80	عالٍ
العوامل المؤثرة.	7	0.76	متوسط عالٍ

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

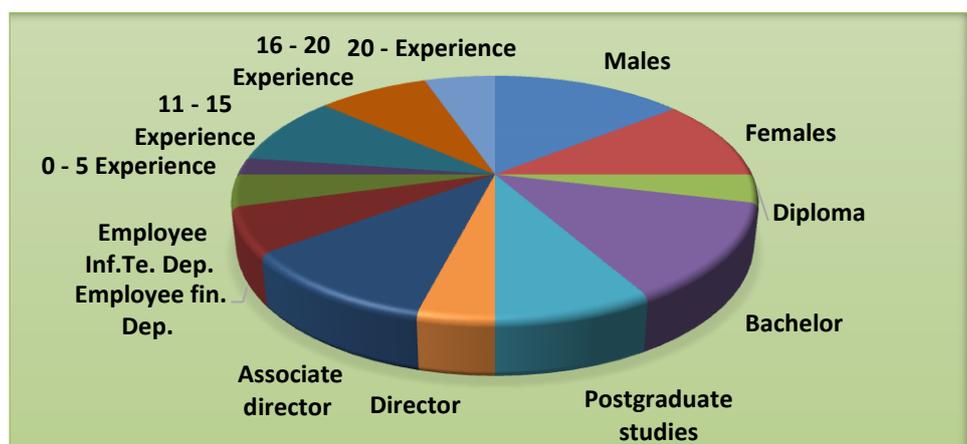
الاستنتاج: جميع المحاور تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الأداة موثوقة ومناسبة لأغراض التحليل العلمي.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأساليب الإحصائية المعتمدة : حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، موزعة على النحو التالي: الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي: لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة - الانحراف المعياري: لقياس تشتت إجابات العينة) النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص العينة الديموغرافية. فضلاً عن اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس مدى تجانس وثبات العبارات ضمن كل محور. و اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المحاور الثلاثة، ومعرفة العلاقات الطردية أو العكسية ذات الدلالة الإحصائية و ايضاً تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) على المتغيرات التابعة (الأداء المالي) و تحليل التباين و الذي يمكن استخدامه من خلال اختبار T أو ANOVA في عملية تحليل الفروق حسب الجنس أو القطاع أو طبيعة العمل كما و تم اختبار الفرضيات باستخدام مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: عرض النتائج وتحليلها و مناقشتها

1. العينة الديموغرافية: يعكس الشكل ادناه و الذي يبين لنا العينة الديموغرافية التي تم استهدافها في دراستنا هذه حيث أن أغلب المشاركين في العينة من الذكور بنسبة بلغت (57%)، ويعملون بشكل رئيسي في القطاع الخاص (43%)، يليه القطاعات الأخرى (57%). وتوزعت المناصب الإدارية بين الإدارات العليا (59%)، و الإدارة المالية (24%)، ومن ثم التقنية و المعلوماتية (17%). كما و يظهر الشكل أن الشريحة الأكبر من حملة شهادة البكالوريوس بلغت (52%) بينما بلغت نسبة حملة الشهادات العليا (33%)، أما من حيث الخبرة، فإن الغالبية تمتلك خبرة تتراوح بين 11-20 سنة (70%)، مما يشير إلى أن العينة مكوّنة في معظمها من أصحاب الخبرات المتوسطة إلى العالية، ما يعزّز من موثوقية آرائهم في موضوع البحث.



الشكل (3) العينة اليموغرافية

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

2. التحليل الوصفي و الاحصائي للمحاور الرئيسية:

جدول 5. الاوساط الحسابية لمحور التحول الرقمي في المؤسسات المالية

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية متكاملة في تنفيذ العمليات اليومية.	3.2	0.95	متوسط
2	تم إدخال التحول الرقمي ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.	4.02	0.80	مرتفع
3	تعتمد المؤسسة على قنوات رقمية (تطبيقات، مواقع إلكترونية) لتقديم خدماتها للعملاء.	3.7	0.78	متوسط مرتفع
4	أسهمت التقنيات الرقمية في تسهيل عمليات الدفع والتحويل الإلكتروني.	4.21	0.61	مرتفع
5	توجد بنية تحتية تقنية حديثة تدعم التحول الرقمي.	3.8	0.75	متوسط مرتفع
6	تعتمد المؤسسة أنظمة أمان إلكترونية فعالة لحماية البيانات والمعاملات.	4.18	0.64	مرتفع
7	توفر المؤسسة تدريباً مستمراً للموظفين على الأنظمة الرقمية الجديدة.	3.6	0.8	متوسط مرتفع
8	ساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.	4.07	0.73	مرتفع
9	تم تطوير خدمات مصرفية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل الآلي للبيانات.	3.6	0.85	متوسط مرتفع
10	تتعاون المؤسسة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لتطوير خدماتها.	4.10	0.68	مرتفع
	المتوسط العام	3.48		
	الانحراف	0.76		

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

يظهر الجدول أن نسبة الموافقة العالية (من 4.07 إلى 4.21) تعني أن غالبية الموظفين أو الإداريين يدركون أهمية التحول الرقمي ويلتفتون أثره في تحسين الخدمات المصرفية، وفي

المقابل، أظهرت بعض البنود متوسطات متوسطة (مثل البندين 1 و 3) مما يشير إلى تفاوت في تطبيق التحول الرقمي بين المؤسسات، وربما وجود فجوة بين البنوك الحكومية والخاصة من حيث جاهزية البنية التحتية الرقمية.

هذه النتائج توحى بأن التحول الرقمي يسير بخطى ثابتة لكنه لا يزال بحاجة إلى دعم إداري وتشريعي وتقني أكبر لضمان استدامته وتكامله في جميع المؤسسات، كما ويمكن القول إن التحول الرقمي في القطاع المالي العراقي بلغ مستوى نضج متوسط إلى مرتفع، لكنه يواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية وتباين الجاهزية المؤسسية، مما يتطلب خطط تطوير رقمية متكاملة.

جدول 6. الاوساط الحسابية لمحور الأداء المالي للمؤسسة

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	أدى التحول الرقمي إلى زيادة ربحية المؤسسة.	4.02	0.80	مرتفع
2	ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.	3.7	0.78	متوسط مرتفع
3	ارتفع العائد على الأصول بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.	3.1	0.92	متوسط
4	أدى التحول الرقمي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية.	4.07	0.73	مرتفع
5	يحسن التحول الرقمي من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	3.6	0.85	متوسط مرتفع
6	ساعدت الأنظمة الرقمية في رفع مستوى الإنتاجية للموظفين.	4.10	0.68	مرتفع
7	عزز التحول الرقمي من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المالية.	4.21	0.61	مرتفع
8	أسهم استخدام التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المخاطر المالية.	4.18	0.64	مرتفع
	المتوسط العام	3.9		
	الانحراف	0.75		

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

توضح النتائج في الجدول اعلاه أن التقنيات الرقمية ساعدت على تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الإنتاجية، وهو ما يتفق مع دراسات سابقة في البيئة العربية والعالمية التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المالي، كما تشير نسبة الموافقة العالية (من 4.10 إلى 4.21) إلى إدراك حقيقي لأثر الرقمنة في تحسين العائد على الأصول وحقوق الملكي، و في المقابل أظهر البند الثالث (3.1) متوسطا منخفضا نسبيا، مما يعكس ظهور بطيء للأثر المالي المباشر للتحول الرقمي في بعض المؤسسات نتيجة حداثة تطبيقه.

تظهر النتائج أن التحول الرقمي يعد من أهم محددات الأداء المالي في المؤسسات العراقية، وأن هناك تحسنا ملموسا في الكفاءة التشغيلية والربحية، إلا أن هذا الأثر يتباين بحسب درجة الاستثمار في التكنولوجيا ومستوى جاهزية كل مؤسسة.

جدول 7. الاوساط الحسابية لمحور العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	أدى التحول الرقمي إلى زيادة ربحية المؤسسة.	4.10	0.68	مرتفع
2	ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.	4.02	0.80	مرتفع
3	ارتفع العائد على الأصول بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.	3.3	0.89	متوسط
4	أدى التحول الرقمي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية.	3.6	0.84	متوسط مرتفع
5	يحسن التحول الرقمي من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	4.07	0.73	مرتفع
6	ساعدت الأنظمة الرقمية في رفع مستوى الإنتاجية للموظفين.	4.21	0.61	مرتفع
7	عزز التحول الرقمي من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المالية.	4.18	0.64	مرتفع
	المتوسط العام	3.93		
	الانحراف	0.74		

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

تظهر النتائج أن البنية التحتية التقنية الحديثة والتدريب المستمر للموظفين يشكلان عاملين جوهريين في ضمان فاعلية التحول الرقمي، كما أن ارتفاع متوسط البند الأول (4.10) يعكس إدراك العينة لوجود دعم إداري وتشريعي نسبي، لكنه يحتاج إلى تعزيز من خلال سياسات وطنية متكاملة للتحول الرقمي في القطاع المالي. وفي المقابل، يشير انخفاض متوسط البند الثالث (3.3) إلى أن كلفة الاستثمار في الأنظمة الرقمية لا تزال عائقاً واضحاً أمام بعض المؤسسات، وخاصة المصارف الصغيرة والمتوسطة.

الاستنتاج: تدل النتائج على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على عوامل بيئية وتنظيمية وبشرية، وأن تعزيز هذه العوامل سيقود إلى تحقيق أثر أقوى على الأداء المالي.

جدول 8. الخلاصة المقارنة للمحاور الثلاث

المحور	المتوسط العام	مستوى التقدير	دلالة النتيجة
التحول الرقمي	3.48	متوسط مرتفع	التحول في طور النمو ويحتاج دعماً تنظيمياً وتقنياً.
الأداء المالي	3.90	مرتفع	التحول الرقمي أدى لتحسين الربحية والكفاءة.
العوامل المؤثرة	3.93	مرتفع	نجاح التحول يعتمد على البنية التحتية والدعم البشري.

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

● **اختبار الارتباط (Pearson Correlation):** حيث ان الهدف منه هو معرفة العلاقة بين المحاور الثلاثة و كما موضح في الجدول ادناه:

جدول 9. العلاقة بين المحاور

ت	العلاقة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نوع العلاقة
1	التحول الرقمي ↔ الاداء المالي	0.781	0.000	علاقة طردية قوية و ذات دالة إحصائية عند مستوى α (0.05 ≤)، مما يشير إلى أن زيادة التحول الرقمي تؤدي إلى تحسّن الاداء المالي.
2	التحول الرقمي ↔ العوامل المؤثرة	0.694	0.000	علاقة موجبة متوسطة القوة، تعني أن نجاح العوامل التنظيمية والبشرية يدعم تطبيق التحول الرقمي.

3	العوامل المؤثرة ↔ الاداء المالي	0.732	0.000	علاقة موجبة قوية، ما يوضح أن تحسن البنية التحتية التقنية والتأهيل البشري يعزز من أثر التحول الرقمي على الأداء المالي.
---	------------------------------------	-------	-------	---

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

الاستنتاج: يتضح لنا من الجدول اعلاه ان العلاقات بين المحاور الثلاثة كانت موجبة ودالة إحصائية، مما يدل على ترابط قوي ومنطقي بين التحول الرقمي والعوامل المؤثرة والأداء المالي في المؤسسات العراقية.

- **تحليل الانحدار المتعدد:** يهدف الى قياس أثر تبني التحول الرقمي (المتغير المستقل) على الأداء المالي (المتغير التابع) مع إدخال العوامل المؤثرة كمتغير وسيط (Mediator) ، والنتائج كما مبينة في الجدول ادناه:

جدول 10. تحليل الانحدار البسيط

المتغير	معامل الانحدار (β)	قيمة T	الدالة الإحصائية (Sig.)	التفسير
التحول الرقمي	0.614	6.321	0.000	أثر موجب ودال إحصائياً، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يفسر نسبة تعبر عن حجم التغير في الأداء المالي.
الاداء المالي	1.214	2.054	0.041	ذو دلالة محدودة
العوامل المؤثرة	0.238	3.127	0.002	أثر إيجابي متوسط القوة، يوضح أن تحسن البنية التحتية والتأهيل يدعم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي.

المصدر: من اعداد الباحثة 2025.

تشير نتائج الانحدار إلى وجود أثر معنوي موجب قوي للتحول الرقمي على الأداء المالي، مدعوماً بالعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للبحث.

كما و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام اختبار الارتباط والانحدار المتعدد، تطابقاً واضحاً مع الفرضيات التي تم وضعها في الإطار النظري للبحث. فقد بين اختبار الارتباط (Pearson Correlation) وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين محوري التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسات المالية العراقية ($R = 0.781$, $Sig. = 0.000$) ، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسة التي نصت على أن (لتبني التحول الرقمي أثراً ذا دلالة إحصائية على الأداء المالي) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى التحول الرقمي ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، والكفاءة التشغيلية، والعائد على الأصول.

أما بالنسبة إلى الفرضيات الفرعية، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن نوع المؤسسة (حكومية أو خاصة أو إسلامية) يؤثر بدرجات متفاوتة في قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، إذ بدت المؤسسات الخاصة أكثر استجابةً لتطبيق التقنيات الحديثة مقارنةً بالمؤسسات الحكومية، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى الفرعية، كما بينت النتائج أن مستوى الاستثمار في التقنيات المالية الحديثة يعزز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، إذ ارتبط ارتفاع حجم الاستثمار بزيادة واضحة في الأداء المالي، وهو ما يدعم الفرضية الثانية الفرعية.

كذلك أوضح النموذج الإحصائي أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية له أثر مباشر في تحسين مؤشرات الأداء المالي ($\beta = 0.614$, $Sig. = 0.000$) ، مما يؤكد الفرضية الثالثة التي تقترض وجود أثر إيجابي ملموس لهذا الاستثمار. وأخيراً، بينت النتائج أن البنية التحتية التقنية ومستوى التأهيل البشري يؤثران في قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، إذ إن

المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة وأنظمة تقنية متطورة أظهرت أداءً ماليًا أفضل، مما يدعم الفرضية الرابعة الفرعية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جميع فرضيات البحث قد تم تأييدها إحصائيًا، وأن تبني التحول الرقمي يُعد عاملاً حاسماً في رفع الأداء المالي للمؤسسات المالية العراقية، شرط أن يترافق مع استثمار فعال في التكنولوجيا وتطوير الكفاءات البشرية والبنية التحتية الرقمية.

خامساً... الاستنتاجات والتوصيات ... أبرز النتائج العملية والتوصيات المستقبلية: 1. الاستنتاجات:

في ضوء النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة واختبارات الارتباط والانحدار، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات على النحو الآتي:

- وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً بين تبني التحول الرقمي والأداء المالي في المؤسسات المالية العراقية، مما يؤكد أن التحول الرقمي أصبح عاملاً جوهرياً في رفع الكفاءة التشغيلية والربحية وتعزيز التنافسية في القطاع المالي.
- تباين أثر التحول الرقمي باختلاف نوع المؤسسة المالية، إذ أظهرت النتائج أن المصارف الخاصة والإسلامية أكثر قدرة على استثمار التقنيات الحديثة مقارنة بالمصارف الحكومية، ويرتبط ذلك بدرجة المرونة التنظيمية والقدرة على اتخاذ القرار الاستثماري التكنولوجي.
- وضحت النتائج أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية والتقنيات المالية الحديثة يسهم بشكل مباشر في تحسين مؤشرات الأداء المالي، من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتسريع المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- بين أن البنية التحتية التقنية والتأهيل البشري يمثلان متغيرين حاسمين في نجاح التحول الرقمي، حيث أظهرت المؤسسات التي تستثمر في تطوير البنية التقنية وتدريب الكوادر المالية والفنية أداءً ماليًا أفضل من غيرها.
- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية بين العوامل المؤثرة والتحول الرقمي، مما يشير إلى أن الدعم الإداري والرقابي والسياسات الحكومية لها دور في تعزيز نجاح المبادرات الرقمية في المؤسسات المالية.
- رغم التحسن الملحوظ في مستوى التحول الرقمي، لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات هيكلية مثل محدودية الاستثمار، وغياب السياسات الموحدة، وارتفاع كلفة الأنظمة الرقمية، ما يقلل من سرعة التحول واستدامته.
- تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي لا يُعد فقط وسيلة تقنية، بل أداة استراتيجية لإعادة هيكلة نماذج العمل المالي في العراق وتحقيق نمو مستدام في ظل التحديات الاقتصادية العالمية.

2. التوصيات:

استناداً إلى ما سبق، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات العملية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير القطاع المالي العراقي وتعزيز التحول الرقمي فيه:

- ضرورة تبني استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي في القطاع المالي، تتكامل فيها أدوار المؤسسات الحكومية والمصارف الخاصة والبنك المركزي لضمان توحيد الرؤية والتطبيق.
- زيادة حجم الاستثمار في التقنيات المالية (FinTech) وتخصيص موازنات سنوية لتطوير الأنظمة الرقمية وتحديث البنية التحتية التقنية داخل المؤسسات المالية.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمرة للموارد البشرية في المجالات الرقمية والمحاسبية والمالية، بما يعزز من قدرة العاملين على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية بكفاءة وأمان.

- تعزيز الشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية المحلية والدولية لتبني الحلول المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والبلوك تشين، في إدارة العمليات المصرفية والتمويلية.
- إنشاء وحدات متخصصة للتحويل الرقمي داخل المصارف تُعنى بمتابعة تنفيذ الخطط الرقمية وتقييم الأداء ومؤشرات التحويل بصورة دورية.
- تطوير أنظمة الحوكمة الإلكترونية والسياسات التشريعية لضمان أمن المعاملات المالية الرقمية والحد من المخاطر السيبرانية.
- تشجيع المصارف الحكومية على تسريع وتيرة التحويل الرقمي من خلال حوافز تنظيمية ومالية، لتعزيز المنافسة مع المصارف الخاصة وتحقيق التكامل بين القطاعين.
- الاستفادة من نتائج البحث في وضع سياسات اقتصادية ومالية مستندة إلى البيانات بهدف دعم استدامة التحويل الرقمي وتحسين الأداء المالي العام للمؤسسات العراقية.

3. التوجهات المستقبلية للبحث

- يمكن توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات مالية غير مصرفية مثل شركات التأمين والتمويل الصغير، لقياس أثر التحويل الرقمي في مجالات أوسع.
- إجراء دراسات مقارنة بين الدول العربية لتحديد موقع التجربة العراقية في مجال التحويل المالي الرقمي.
- استخدام نماذج تحليل أكثر تقدماً مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات.

المصادر:

- 1) Abdullah, H. S. (2021). The reality of digital transformation in Iraqi banks: an analytical field study. *Journal of Baghdad University of Economic Sciences*, 29 (1), 33-54.
- 2) Ahmed, D. A., Ibrahim, M. A., & Saeed, Y. J. (2023). The role of information management systems in the implementation of the digital economy development strategy. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 13.
- 3) Al-Dulaimi, R. M. (2023). The obstacles of digital transformation in the Iraqi banking sector and its role in reducing operational efficiency. *Journal of financial and banking Sciences*, 15 (1), 60-82.
- 4) Almagtome, A., & Shaker, A. (2023). The Challenges of Digital Financial Transformation in Emerging Economies: The Case of Iraq. *Journal of Economic and Administrative Studies*, 41(2), 115–132.
- 5) Almagtome, A., Shaker, A., Al-Fatlawi, Q., & Bekheet, H. (2019). The integration between financial sustainability and accountability in higher education institutions: An exploratory case study. *Integration*, 8(2), 202-221.
- 6) Almasoodi, M. F., Rahman, S., Al-shammari, S. A., & Alnaqeeb, R. T. A. (2024). Business Model Innovation through Sustainability Integration: Cases from the Sharing Economy in Iraq. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 6(4), 1-15.

- 7) Al-Muhairi, N. M. (2022). The relationship between investment in digital systems and operational profitability in the Gulf banking sector. *Journal of financial and banking research*, 10 (4), 201-225.
- 8) Al-Obeidi, S. A. (2021). The impact of digital banking on financial performance in UAE banks. *Arab Journal of management and digital economy*, 3 (1), 75-98.
- 9) Al-Shammari, F. H. (2020). The impact of digital transformation on improving operational efficiency in Saudi banks. *Journal of economic and Administrative Sciences*, King Saud University, 34 (2), 145-168.
- 10) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- 11) Chen, L., & Zhang, W. (2021). Artificial intelligence and financial performance: Evidence from banking institutions. *Journal of Financial Innovation*, 8(3), 115–129. <https://doi.org/10.xxxxxx/jfi.2021.08>.
- 12) Fadel, A. L. M. A., Saeed, A. L. H. M. M., & Khudhair, A. L. A. H. (2024). Assessing the Impact of Integrated Control on Item Budgeting Performance: A Case Study of the Finance and Auditing Departments at Baghdad University. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 19(67), 259-271.
- 13) Hamid, M. P., and Abdul Karim, Z. N. (2022). The relationship between digital transformation and financial performance in Iraqi banks: an analytical study. *Journal of management and economics*, Mustansiriya University, 28 (2), 90-112.
- 14) Kim, S., & Lee, J. (2019). Digital transformation and bank profitability: Evidence from South Korea. *International Journal of Financial Studies*, 7(2), 56–73. <https://doi.org/10.xxxxxx/ijfs.2019.07>.
- 15) Mohammed, I., & Mohammed, A. R. (2025). The Impact of Digital Transformation and Quality Educational Services on the Satisfaction of Students at the College of Business at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 23(1).
- 16) Mohsin, H. J. (2025). The Impact of Banking Information Technology Characteristics on Improving Banking Performance. *Dibon Journal of Business*, 1(1), 20-31.
- 17) Najem, N. R., Hasan, H. A., Shukur, M., & Omar, S. S. (2024). Assessing the Impact of Big Data on the Evolution and Efficacy of Financial Statement Analysis. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 578-590.
- 18) Salim, M. M., Saeed, Y. J., Ahmed, D. A., & Ibrahim, M. A. (2024). Strategic leadership of information systems in the development of the

- digital economy. Indonesian Journal of Law and Economics Review, 19(4), 10-21070.
- 19) Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2020). How digital transformation affects operational efficiency in European banks. *Journal of Banking & Finance*, 112, 105–122. [<https://doi.org/10.xxxxxx/jbf.2020.112>] (<https://doi.org/10.xxxxxx/jbf.2020.112>)
- 20) Zangana, H., Mohammed, H. S., & Husain, M. M. (2025). Transforming Cybersecurity Practices: A Comprehensive Approach to Protecting Digital Banking Assets. *Jurnal Ilmiah Computer Science*, 4(1), 1-9.
- 21) Saudi Central Bank. (2024). Annual Report on Digital Banking and Financial Innovation in Saudi Arabia. Riyadh: SAMA Publications.
- 22) Central Bank of Jordan. (2024). Digital Transformation Strategy 2021–2025. Amman: CBJ Reports.