



The Role of digital Leadership in Promoting Financial Innovation and the Quality of Banking Services: A Field Study on a Sample of Iraqi Banks

Nahlahi Turki Abdulsada¹ Ashwaq Ali Abed Al-Mayali² Alaa Jumaam Khazaal³

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المالي وجودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية

نهلة تركي عبد السادة¹ اشواق علي عبد الميالي^{2*} علاء جمعة خزعل³

1. وزارة التربية/ مديرية العلاقات الثقافية، العراق
 2. جامعة كربلاء/ كلية القانون، العراق- كربلاء. *المؤلف المراسل
 3. ديوان الوقف السني/ دائرة البحوث والدراسات، العراق
1. Ministry of Education / Directorate of Cultural Relations, nahlajan80@gmail.com.
 2. Ashwaq Ali Abed Al-Mayali, University of Karbala-College of Law, Iraq-Karbala ashwaq.a@uokerbala.edu.iq. *Correspondent author
 3. Sunni Endowment / Research and Studies Department, Iraq. alaa12.alaa987@gmail.com



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 20/01/2026

Accepted : 12/03/2026

Available online: 02/06/2026

Keywords:

Digital leadership, financial innovation, banking service quality, and Iraqi banks.

تاريخ الاستلام: 2026/01/20

تاريخ قبول النشر: 2026/03/12

تاريخ النشر: 2026/06/02

الكلمات المفتاحية

القيادة الرقمية، الابتكار المالي، جودة الخدمات المصرفية، المصارف العراقية.

Abstract

DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i88.6533>

The purpose of this study was to explore the relationship between digital leadership, financial innovation, and the quality of banking services. Adopting a descriptive-analytical approach, the study used a questionnaire to collect primary data from a sample of employees in Iraqi banks. The data were analyzed using SPSS and structural modeling software to determine the levels of the variables and test the hypotheses. The study concluded that financial innovation partially mediates the impact of digital leadership on improving service quality. Together, they explain 58% of the variance in banking service quality. The study recommends that Iraqi banks adopt digital leadership strategies as a starting point and translate these visions into financial innovations to improve service quality and achieve sustainable development.

Citation: Turki Abdulsada, Nahlahi, Ali Abed Al-Mayali, Ashwaq, Jumaam Khazaal, Alaa. (2026). The Role of digital Leadership in Promoting Financial Innovation and the Quality of Banking Services: A Field Study on a Sample of Iraqi Banks, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(88), 37-61.

الاقباس: تركي عبد السادة، نهلة، علي عبد الميالي، اشواق، جمعة خزعل، علاء. (2026). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المالي وجودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(88)، 37-61.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وفحص طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المالي وجودة الخدمات المصرفية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المصارف العراقية. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج النمذجة الهيكلية للوقوف على مستويات المتغيرات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة لابتكار المالي دور الوسيط الجزئي الذي يعزز من تأثير القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات، مساهماً معاً في تفسير 58% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وتوصي الدراسة بضرورة تبني المصارف العراقية لاستراتيجيات تدعم القيادة الرقمية كمنطلق أساسي، مع ضرورة تحويل هذه الرؤى القيادية إلى ابتكارات مالية ملموسة لضمان الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية بما يحقق التطور مستدامة.

1 المقدمة Introduction

شهد المشهد التجاري العالمي اثناء العقدين الماضيين تحولات جذرية مدفوعة بالتطور السريع للتقنيات الرقمية، مما خلق بيئة تنافسية شديدة تعتمد على الابتكار المستمر ودمج التكنولوجيا في الأنظمة التنظيمية والتشغيلية. وقد تأثر القطاع المصرفي بشكل خاص بهذا التحول الرقمي، إذ تعتمد الخدمات المصرفية بشكل كبير على السرعة والدقة والموثوقية والاستجابة لتوقعات العملاء المتزايدة والضغوط التنظيمية وتطورات السوق المالية ((Vial, 2019)) وقد أعادت هذه التحولات تعريف الأدوار القيادية داخل البنوك التجارية، وجعلت القيادة الرقمية عاملاً حاسماً في التميز التنظيمي والابتكار والأداء المستدام.

تمثل القيادة الرقمية نموذجاً متطوراً للقيادة الحديثة، يشمل القدرة على الاستفادة من الأدوات الرقمية، وتوظيف البيانات الضخمة، وتبني منهجية إدارية مرنة لتوجيه المؤسسات نحو بيانات ذكية تعتمد على التكنولوجيا (Larjovuori et al., 2018). وتتجلى أهميتها بشكل أكبر في القطاع المصرفي، إذ تتجاوز مسؤوليات القيادة إدارة التكنولوجيا لتشمل إعادة تصميم العمليات، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير حلول مالية تتوافق مع ديناميكيات الأسواق المالية العالمية. وبناءً على ذلك، تُشكل القيادة الرقمية أساساً استراتيجياً يُرسم ملامح الرؤية المستقبلية للبنوك، ويوجه التحول الرقمي بما يُعزز القدرة التنافسية والنمو طويل الأجل.

في هذا السياق التحويلي، برز الابتكار المالي كأحد أهم نتائج التحول الرقمي في القطاع المصرفي. ولا يقتصر الابتكار المالي على طرح منتجات مالية جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتحسين قنوات تقديم الخدمات، وتبني تقنيات متقدمة مثل تقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية، والحوسبة السحابية، وأنظمة الدفع الذكية (Frame et al., 2018). وتساهم هذه الابتكارات في تعزيز الكفاءة التشغيلية للبنوك، وخفض التكاليف، وتوسيع قاعدة عملائها، وتحسين وضعها التنافسي في بيئة مالية متزايدة التعقيد.

وبالمثل، أصبحت جودة الخدمات المصرفية عاملاً حاسماً في أداء البنوك التجارية، لا سيما مع التحول نحو القنوات الرقمية والتفاعلات الإلكترونية مع العملاء. تؤثر جودة الخدمة بشكل كبير على رضا العملاء وولائهم، إذ تعتمد على سهولة الاستعمال، وسرعة إنجاز المعاملات، وأمن المعلومات، وتوافر الدعم الفني، وفعالية تطبيقات الخدمات المصرفية الرقمية (Parasuraman et al., 2005). ومع اشتداد المنافسة بين البنوك التقليدية والرقمية، بات تحسين جودة الخدمة ضرورياً للاحتفاظ بالعملاء والحفاظ على ثقتهم في بيئة رقمية معقدة.

ولا يمكن التغاضي عن التحديات التي تواجه المصارف العراقية التي تحدّ من فاعلية القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية، أبرزها ضعف البنية التحتية التقنية، محدودية الكفاءات الرقمية، بطء التحديث التشريعي، وارتفاع مخاطر الأمن السيبراني. كما تساهم الفجوة في الثقافة الرقمية لدى العملاء وضعف الثقة المؤسسية في إبطاء تبني الخدمات المصرفية الرقمية. وعليه، فإن نجاح القيادة الرقمية يتطلب تحولاً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين التطوير التقني، وبناء القدرات البشرية، وتعزيز البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار.

يُظهر هذا التفاعل علاقةً حيويةً بين القيادة الرقمية والابتكار المالي وجودة الخدمات المصرفية. تُعزز القيادة الرقمية بيئات تنظيمية تُشجع الابتكار، وتُزيل العوائق الهيكلية، وتُوجه الموارد نحو تطوير حلول مالية متقدمة تقنيًا (Horlacher, A., & Hess, 2016). في المقابل، يُحسّن الابتكار المالي جودة الخدمة عن طريق تحديث البنى التحتية التقنية، وإنشاء قنوات خدمة تفاعلية، وتقديم خدمات مالية ذات قيمة مضافة تُلبي توقعات العملاء المتغيرة. تُعد هذه العلاقة المتكاملة ضروريةً لتمكين البنوك التجارية من تحقيق أداءٍ عالٍ، وزيادة رضا العملاء، والحفاظ على مزايا تنافسية مستدامة.

على الرغم من تزايد الأبحاث حول التحول الرقمي في القطاع المصرفي، لا تزال هناك فجوة واضحة فيما يتعلق بالدور المحدد للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المالي وتأثيره اللاحق على جودة الخدمات، لا سيما في الاقتصادات النامية التي تشهد تحولات رقمية كبيرة. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة عن طريق تقديم إطار عمل متكامل وشامل يربط بين القيادة الرقمية كمحرك أساسي، والابتكار المالي كنتيجة تنظيمية، وجودة الخدمات المصرفية كمؤشر أداء رئيسي.

تُسهم هذه الدراسة في تطوير الجانبين النظري والعملي عن طريق توضيح الدور المتطور للقيادة الرقمية في توجيه التحول الرقمي في البنوك التجارية، وتقديم رؤى ثاقبة حول كيفية تعزيز سلوكيات القيادة الموجهة نحو الابتكار لقدرات الابتكار المالي، وبيان كيفية تحسين هذه الابتكارات لجودة الخدمات. كما تُوفر مرجعًا استراتيجيًا للبنوك الساعية إلى تعزيز جاهزيتها الرقمية، وتطوير برامج قيادية فعّالة، وبناء ثقافات تنظيمية قائمة على الابتكار تستجيب للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة. في نهاية المطاف، يسعى هذا البحث إلى تقييم تأثير القيادة الرقمية على الابتكار المالي وجودة الخدمات المصرفية عن طريق دراسة نظرية وتجريبية شاملة تدعم اتخاذ قرارات أفضل وأداءً مستدامًا في البنوك التجارية.

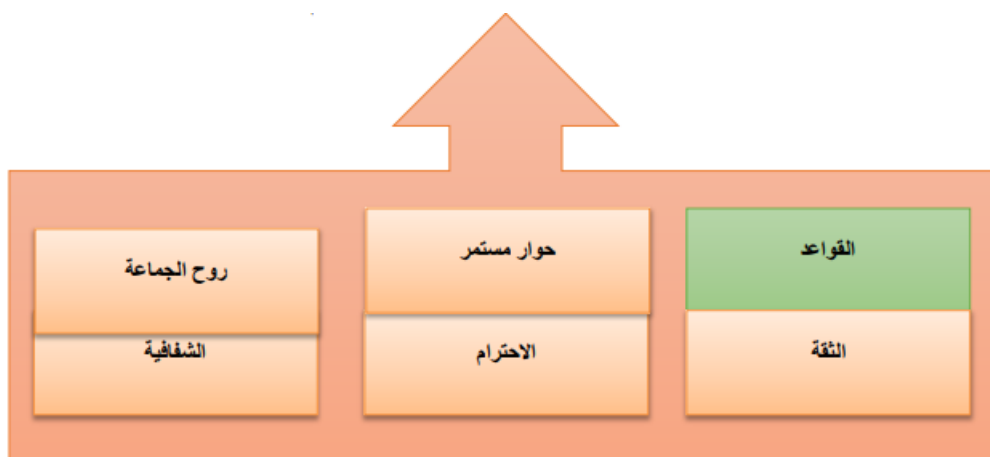
2. الجانب النظري Theoretical side

أولاً: القيادة الرقمية Digital Leadership

تعني القيادة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف محددة. ولا يتغير هذا الهدف عند الحديث عن القيادة الرقمية، في الواقع، يكمن الاختلاف الأكبر بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية في أن الأخيرة تتم في سياق يكون فيه تكنولوجيا المعلومات هي الوسيط الأساسي لأداء العم (Araujo et al., 2021) وعلى الرغم من أن الوظائف الأساسية للقيادة لا تتغير عند ممارسة القيادة في بيئة افتراضية، إلا أن بعض جوانبها تصبح أكثر بروزًا وتتطلب اهتمامًا خاصًا. ولهذا السبب فإن نقل ممارسات القيادة التقليدية كما هي إلى سياقات القيادة الرقمية لا ينجح تلقائيًا، وهو ما يفسر الحاجة إلى تناول القيادة الرقمية كموضوع مستقل بذاته (Thorsten Petry, 2018) وبحسب (Eberl & Drews, 2021) سُدِّحت القيادة الرقمية تحولاً في أنماط القيادة وفي كيفية قياسها وتطويرها داخل المنظمات. فالفائد الرقمي قد لا يرى متابعيه يوميًا أو حتى أسبوعيًا في مقر العمل، وقد يحدث التواصل وجهًا لوجه مرة أو مرتين فقط في السنة. كما أن الأفراد الذين يعملون ضمن الفريق الواحد قد نادرًا ما يلتقون، أو قد لا يلتقون إطلاقًا. ويفضل التكنولوجيا الحديثة، لم تعد المسافة الجغرافية تمثل عائقًا أو عنصرًا سلبيًا للعمل أو للتعاون الفعّال. ورغم ذلك، لا تستفيد العديد من المؤسسات من جميع المزايا التي توفرها البيئة الافتراضية، ويستمر العمل فيها بالطريقة التقليدية ذاتها. ونتيجة لعدم استغلال هذه الإمكانيات، قد تتأثر جودة التعاون، وتزداد تحديات القيادة (Thorsten Petry, 2018).

وفقًا (Thorsten Petry, 2018)، يتطلب القيادة الرقمية اعتماد إجراءات جديدة، إلا أنه لا توجد حتى الآن إجراءات محددة موصى بها للبيئات الافتراضية. لذلك، يتعين على كل فريق وكل مؤسسة أن تسعى لاكتشاف أفضل الممارسات المناسبة لها عبر التجربة والتفاوض. وفي ظل الانتقال إلى البيئة الافتراضية، يُتوقع من القادة أن يكونوا قادرين على التساؤل حول ممارساتهم وأن يمتلكوا القدرة على تغيير أساليب عملهم بما يتناسب مع الظروف الجديدة. كما يحتاج القائد، لكي تتحقق عملية التغيير، إلى الإرادة الحقيقية للتغيير.

وتبدأ عملية التغيير عن طريق الملاحظة النقدية للوضع الراهن والإجراءات الحالية، إلى جانب تقبل الواقع. بعد ذلك، يجب تحديد أهداف التطوير ووضع خطة واضحة لتحقيقها. وإلى جانب ممارسة المهارات الجديدة، من المهم أيضًا التخلص من العادات القديمة. ونظرًا لصعوبة ملاحظة الفرد لتقدمه الذاتي بدقة، فإنه من الضروري متابعة مسار التطور من خلال طلب التغذية الراجعة من الزملاء والمرؤوسين والمشرف المباشر (Sağbaşı & Erdoğan, 2022) ويمكن الافتراض بأن النصائح المذكورة في الفقرة السابقة لا تتبعها جميع المؤسسات. ففي بعض المنظمات، لا يتم التعرف على الاحتياجات التي تفرضها القيادة الرقمية، أو لا يُنظر إليها باعتبارها مهمة، وعليه، لا يتم إجراء أي تغييرات. كما قد يكون من الصعب إيجاد إجراءات جديدة قائمة على التعاون في المنظمات التي لا تشجع ثقافتها على الإبداع والنقاش المفتوح بين أعضائها. وفي الشركات ذات الهياكل الهرمية، يمكن كذلك أن يشكل وضع قواعد خاصة بكل فريق تحديًا، إذ قد تتطلب أي تغييرات موافقة من مستويات أعلى في التسلسل الهرمي. وعندما تكون الإجراءات مفروضة من أعلى إلى أسفل، فإنها غالبًا ما تكون غير ملائمة، كما لا يكون الأفراد مستعدين للالتزام بها بالطريقة ذاتها.



Source: Bersin, J. (2016). Developing Leaders in the Digital Age. Zenger Folkman.

الشكل (1) أسس القيادة الرقمية

تؤكد فيلكمان (2016) أن القيادة الرقمية تتطلب مهارات عالية في قيادة الأفراد، إضافة إلى القدرة على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بصورة متنوعة وفعالة. وقد حددت ستة عوامل تشكل مجتمعة الأساس الذي تقوم عليه القيادة الرقمية، وهي: القواعد، الحوار المستمر، الجماعية، الثقة، الاحترام، والشفافية. وتمثل هذه العوامل منظومة مترابطة يصعب تطبيق أحدها بمعزل عن الآخر. وتشير فيلكمان إلى أن الحوار المستمر أو التفاعل المتواصل يُعد العامل الأكثر أهمية لتحقيق النجاح في بقية العوامل. أما الثقة، فقد حظيت باهتمام واسع في الدراسات السابقة، وتعدّ وفق فيلكمان أكبر تحدٍ في بيئة العمل الافتراضي، (Kane et al., 2019) وتُظهر نتائج دراسة أجراها (Tigre et al., 2022) أن القيادة الفاعلة للفرق الافتراضية تتطلب قائدًا متعاونًا يتمتع بمهارات تواصل قوية ويقود فريقه عن طريق التأثير وليس باستخدام السلطة المباشرة. وفي السياق ذاته، يوضح (Utho Creusen et al., 2017) أن القائد الناجح في الفرق الافتراضية يتمتع بـ معرفة ذاتية جيدة، ويمتلك مهارات في إدارة الذات، والكفاءة الاجتماعية، والقدرة على التفويض، واتخاذ القرار، وتنظيم العمل، ودعم رفاه الموظفين. كما يتصف القائد الفعال في بيئات العمل الافتراضية بـ الاستباقية، وإشراك المرؤوسين، والمرونة. في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة، وازدياد انتشار المجتمعات الشبكية اللامركزية، وتنامي الاعتماد على التفاعل والتواصل الرقمي، باتت المنظمات مطالبة بتبني أنماط جديدة في التفكير الإداري، الأمر الذي يفرض على القادة التعلم المستمر والتكيف مع أشكال حديثة من الإدارة. وعليه، فإن القيادة الرقمية، في أفضل صورها، تمثل ابتكارًا يقوم على توظيف المعرفة والخبرات بأساليب جديدة، سواء على الصعيد التجاري أم الاجتماعي (Tigre et al., 2022)، وبما أن القيادة الرقمية الناجحة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، فإن ذلك يستلزم توفير الدعم المؤسسي اللازم للقادة الرقميين للاضطلاع بمهامهم بكفاءة وفاعلية (Kane et al., 2019) ونظرًا إلى أن الهدف الرئيس لهذه البحث يتمثل في دراسة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية، فإن من الضروري استعراض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ذاته. فقد أشار (Zeike et al., 2019) إلى أن بيئة العمل في المصارف التجارية أسهمت في تلاشي الحدود الفاصلة بين العمل والحياة الشخصية للعاملين والزبائن، مما يستدعي من القادة الإلكترونيين مساعدة رؤوسهم على وضع حدود جديدة لأنفسهم والالتزام بها. من جانب آخر، أجرى (Bresciani et al., 2021) دراسة حول القيادة الرقمية في بيئة العمل المصرفي من منظور القادة، وتوصلوا إلى نتائج تمثلت في مجموعة من التحديات والفرص المرتبطة بهذا النمط القيادي. وكان من أبرز التحديات التكيف مع ظروف العمل عن بُعد، إذ أشار الباحثون إلى مدى استعداد المنظمات للتخلي عن إرشاداتها التقليدية وقدرتها على إعادة تنظيم وظائفها بما يضمن تحقيق الأهداف في ظل الأوضاع الجديدة. كما تمثل أحد التحديات الأخرى في التغييرات التي طرأت على أنماط التواصل، إذ أفاد المشاركون في الدراسة بشعورهم بانخفاض مستوى الثقة عند مقارنة التواصل المعتمد على التكنولوجيا بالتفاعل المباشر وجهًا لوجه. وأوضح الباحثون أن ذلك يعود جزئيًا إلى حاجة القادة إلى امتلاك مهارات تواصل مختلفة في البيئات الافتراضية، مؤكدين ضرورة تزويد القادة ببرامج تدريبية متخصصة في التواصل الرقمي والافتراضي بما يضمن الحفاظ على كفاءة الأداء التنظيمي.

ثانياً: تحديات القيادة الرقمية Challenges of Digital Leadership

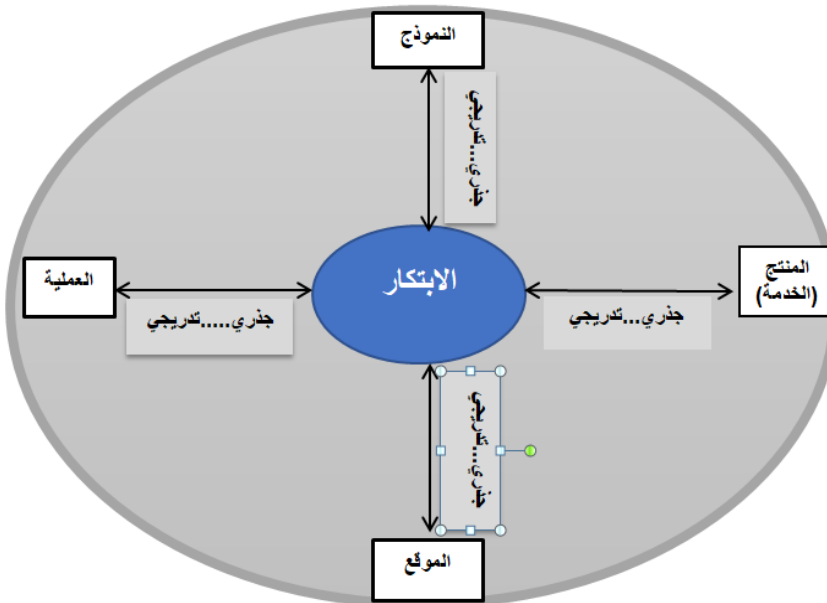
على الرغم من أن العمل عن بُعد أوجد فرصاً جديدة للمنظمات، إلا أنه في الوقت ذاته أفرز تحديات متزايدة تتعلق بالقيادة. وفي حال عدم إدارة تحديات القيادة الرقمية بصورة فعالة، فإن الوظائف الأساسية للقيادة قد تتعرض للتراجع، ومن أبرزها: التواصل، والتأثير، والإدارة، واتخاذ القرار (Zeike et al., 2019)، ومن منظور العمل الإشرافي، تتمثل تحديات القيادة الرقمية في بناء الثقة، وضمان التقدير المناسب للموظفين، والتحفيز، وتعزيز المشاركة، والتوجيه والإرشاد. وفي العديد من المنظمات، تُعد القيادة مجرد جزء واحد من الوصف الوظيفي الواسع للقائد، وهو ما يدفع كثيراً من القادة إلى الشعور بعدم توفر الوقت الكافي للاضطلاع بمهام القيادة، ولا سيما أن ممارستها في بيئة العمل عن بُعد لا يمكن دمجها بسهولة مع المهام اليومية كما هو الحال في بيئة المكتب التقليدية. ومع محدودية الوقت المتاح، ينصب التركيز غالباً على الجوانب الإدارية للعمل الإشرافي، الأمر الذي يؤدي إلى إهمال نسبي للتواصل المهم مع المرؤوسين (Zeike et al., 2019). وبحسب (Zeike et al., 2019) فإن من أبرز تحديات قيادة الفرق الافتراضية بناء فريق عمل فعال وإيجاد تعاون حقيقي وأصيل بين أعضائه. ويُعد التفاعل عنصرًا جوهرياً في عملية بناء الفريق، لذا فإن جمع أعضاء الفريق في مكان واحد ولو بشكل متقطع يساهم في تسهيل هذه العملية. وبناءً عليه، فإن تشكيل فريق يعمل بشكل افتراضي كامل يتطلب جهداً أكبر وأكثر عمقاً. كما أن التفاعل عبر تقنيات المعلومات لا يكون دائماً طبيعياً أو سلساً، مما يستدعي من الفرق إيجاد آليات وأساليب تدعم التفاعل فيما بينها. ويمتلك الأفراد حاجة فطرية إلى الشعور بالتماسك والانتماء إلى جماعة. وفي حال غياب هذا التماسك بين أعضاء الفريق، يقل مستوى التواصل بينهم، ولا يتشكل الفريق بالشكل المطلوب. كما ينعكس ضعف التماسك في انخفاض الالتزام التنظيمي وتراجع الروح المعنوية للعاملين (Zeike et al., 2019). كذلك، فإن الأفراد غير المتواجدين فعلياً في مكان العمل غالباً ما يكونون أكثر عرضة للتجاهل، مما يحرمهم من الحصول على الدعم الاجتماعي من مجتمعات العمل الخاصة بهم. ويشمل الدعم الاجتماعي الدعم النفسي، والتقدير، والاهتمام، والثقة، والإصغاء، وتقديم المشورة والتعليمات. ويُعد توفير مستوى كافٍ من الدعم الاجتماعي أمراً بالغ الأهمية، لما له من دور في الوقاية من الاحتراق الوظيفي والضغط النفسية، والحد من مشاعر عدم الرضا في ظل الأوضاع غير المستقرة (Zeike et al., 2019). إضافة إلى ذلك، يفرض التواصل عبر التكنولوجيا تحديات خاصة، إذ تزداد احتمالية إساءة فهم الرسائل مقارنة بالتواصل المباشر وجهًا لوجه. وتُعد مثل هذه سوء الفهم إشكالية؛ لما لها من تأثير سلبي على عملية بناء الثقة بين القائد والمرؤوس (Eryeşil, 2021)، وعلى عكس البيئات الافتراضية، تتيح مواقف التواصل المباشر للمستقبل القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تضفي معنى وقيمة إضافية على (Claassen et al., 2021) وتشمل المعلومات التي قد لا تنتقل بوضوح في التواصل الافتراضي نبرة الصوت، ولغة الجسد، وتعابير الوجه (Zeike et al., 2019)، وأخيراً، يشير (Prince, 2018) إلى أن اعتماد العمل عن بُعد بشكل كبير على التكنولوجيا يؤدي إلى إضعاف وظائف الفريق، إذ تستغرق المشكلات وقتاً أطول لاكتشافها ومعالجتها، وتتشتت القيادة، وتضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

رابعاً: الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية Financial Innovation and Banking Service Quality

1. مفهوم الابتكار: يمكن تعريف الابتكار في الخدمات على أنه استثمار الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار منتج أو عملية أو خدمة جديدة. ولا تقتصر أهمية الابتكار على مجرد توليد فكرة جديدة، بل تكمن في تحويل هذه الفكرة إلى واقع عملي عن طريق طرحها في السوق وتطبيقها واستثمارها بطريقة تساهم في إنتاج منتجات أو خدمات أو نظم جديدة تضفي قيمة أو تحسّن الجودة. وقد ينطوي الابتكار على تحولات تكنولوجية وإعادة هيكلة إدارية. كما يشير الابتكار إلى توظيف التقنيات الحديثة والتفكير الإبداعي غير التقليدي من أجل توليد قيمة جديدة وإحداث تغييرات جوهرية في المجتمع. ويركّز الابتكار في القطاع المصرفي بشكل أساسي على التكنولوجيا التي تساهم في تطوير العمليات المصرفية وتقديم منتجات وخدمات مصرفية أفضل، بما يؤدي إلى تعزيز مستوى رضا العملاء. وفي ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، أصبحت القدرة على الابتكار عاملاً محورياً يؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي. وتسعى المصارف التي تهدف إلى استعادة ثقة المستهلكين إلى التركيز على المنتجات الأكثر ارتباطاً باحتياجات العملاء الحالية. ومع ذلك، وفي ظل تصاعد متطلبات الإصلاح التنظيمي وتزايد ضغوط التكاليف، تواجه المصارف تحدياً يتمثل في الابتكار بطرائق إبداعية وفعالة من حيث التكلفة في آن واحد. ولا يكمن مفتاح النجاح للمصارف في مجرد الإنفاق على تطوير منتجات جديدة، بل في تخصيص الوقت والجهد لإعادة تصميم الأدوات والمنتجات القائمة بما يلبي الاحتياجات المالية الأساسية للعملاء. وتحقق المصارف ميزة تنافسية عن طريق ممارسات الابتكار، إذ تنظر إليه بمفهومه الشامل الذي يشمل التقنيات الجديدة وأساليب العمل المبتكرة. ويُعد

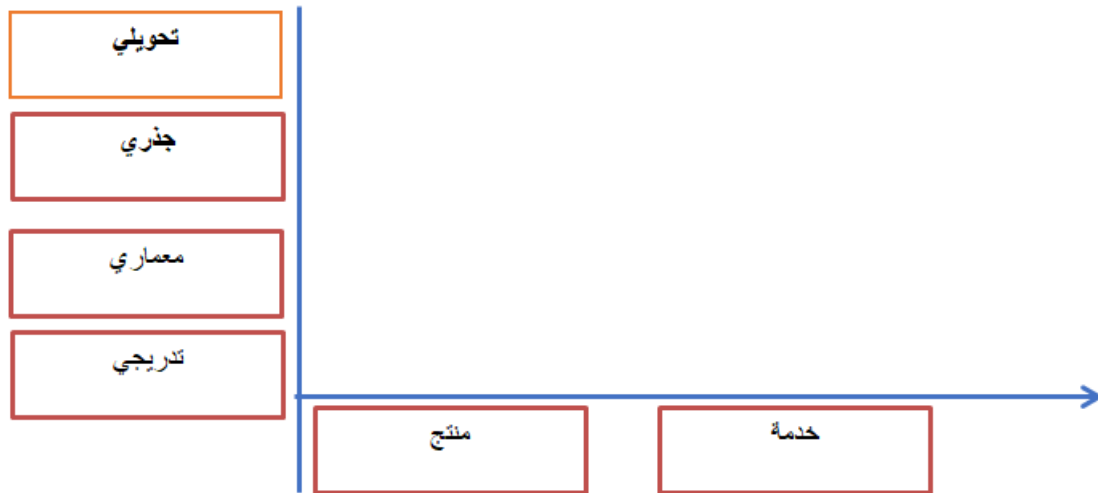
الابتكار نتاجًا للقدرّة على إدراك الترابط بين الأفكار، واكتشاف الفرص، واستثمارها بفعالية. ولا يقتصر الابتكار على تقديم منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل ابتكار طرائق جديدة لتقديم الخدمات القائمة والناضجة (Arnaboldi & Rossignoli, 2015). تركّز معظم المؤسسات المالية اليوم، إلى جانب الشركات الأخرى العاملة في قطاع الخدمات، على تطوير منتجات جديدة ومحسّنة تنطلق من احتياجات العملاء. كما يتعيّن على الشركات المقدّمة للخدمات لشرائح واسعة من العملاء أن تطرح أساليب مبتكرة وأكثر كفاءة في تقديم خدماتها. وينبغي أن تركز غالبية منتجات القطاع المصرفي على عوامل أساسية، من أبرزها الأمان، والسرعة، وإمكانية تحمّل التكلفة من قبل جميع العملاء. وتسعى المصارف التي تهدف إلى استعادة ثقة المستهلكين إلى التركيز على المنتجات والخدمات الأكثر توافقًا مع الاحتياجات الحالية للعملاء. غير أنّ المصارف تواجه، في ظلّ تزايد الإصلاحات التنظيمية وتساعد ضغوط التكاليف، تحديًا يتمثل في الابتكار بطرائق إبداعية وفعّالة وتتميز بانخفاض التكلفة في الوقت ذاته. ولا يقتصر جوهر الابتكار المصرفي على الإنفاق على تطوير منتجات جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل تخصيص الوقت والجهد لإعادة تصميم الأدوات والمنتجات والخدمات القائمة بما يلبي الاحتياجات المالية الأساسية للعملاء. ويشمل الابتكار في الصناعة المصرفية التغييرات التي تُجرىها المؤسسة على المنتجات والخدمات المقدّمة للعملاء، وكذلك التغييرات في أساليب تقديم هذه المنتجات والخدمات، فضلًا عن التغييرات في السياق الذي يتم فيه تقديمها. ويمكن النظر إلى الابتكار المصرفي بوصفه عملية مستمرة تقوم على إعادة تهيئة المنتجات والخدمات القائمة بما يتلاءم مع احتياجات العملاء المتجددة. ومن شأن هذه الممارسات أن تؤثر في الكيفية التي يدرك بها العملاء المنتجات أو الخدمات المقدّمة لهم. وسيتناول العنوان الفرعي الآتي توضيح الكيفية التي ينبغي عن طريقها التعامل مع الابتكار في منظمات الخدمات من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، وذلك عن طريق استعراض أبعاد الابتكار المختلفة وشرح طبيعة التغييرات المرتبطة به، ودورها في تحسين الخدمات المصرفية. كما ستبيّن هذه التغييرات إسهامها في تلبية احتياجات العملاء وتعزيز مستوى رضاهم.

2. ابعاد الابتكار.



Source: Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change. 4th Edition.* John Wiley. <https://doi.org/10.5585/eccos.v3i2.284>

الشكل (2) الابعاد الأربعة للابتكار



Source: Jacob, G. S. (2015). *Increasing customer satisfaction level with service quality of State Bank of India through the implementation of technological innovations*. Kauno technologijos universitetas.

الشكل (3) ابعاد الابتكار

يوضح الشكل (2) المفهوم الذي طوّره مؤسسته Finnegan's Fish Bar ، والذي ركّز على أبعاد الابتكار المتمثلة في ابتكار المنتج، وابتكار الموقع (التموضع)، وابتكار العملية، وابتكار الأنموذج الفكري. ويبيّن هذا الأنموذج كيف يمكن توظيف هذا المدخل في استكشاف فرص الابتكار داخل منظمات الأعمال.

يشير ابتكار المنتج إلى التغييرات التي تطرأ على المنتجات والخدمات التي تقدّمها المنظمات لعملائها، في حين يتعلّق ابتكار العملية بالتغييرات في الكيفية التي يتم عن طريقها تصميم هذه المنتجات والخدمات وتقديمها إلى العملاء. أما ابتكار الموقع (التموضع) فيسلط الضوء على التغييرات في السياق أو الإطار الذي يتم فيه طرح المنتجات والخدمات في السوق. في المقابل، يركّز ابتكار الأنموذج الفكري على التغييرات التي تصيب النماذج الذهنية الأساسية التي تحدد طبيعة ما تقوم به المنظمة وكيفية ممارستها لأنشطتها.

أما الشكل (3)، فيوضّح على المحور العمودي درجة التغيير المدرك أو نطاق التغيير في عرض المنتجات والخدمات المقدّمة للعملاء نتيجة الابتكار، إذ يمتد هذا المحور على متصل يبدأ من الابتكار المستمر التدريجي الصغير، والذي يرتبط غالبًا بتحسين العمليات، وصولاً إلى الابتكارات التحويلية التي تُحدث تغييرات جوهرية في القيمة المقدّمة للعملاء. كما يشير الابتكار المعماري إلى إعادة التكوين المبتكرة لمكونات قائمة، في حين يُعيد الابتكار الجذري تعريف الطريقة التي يفكر بها العملاء في المنتج كيف يستعملونه. أما الابتكار التدريجي فيرتبط عادةً بالتغييرات المحدودة أو بالأثر الذي يُحدثه منتج جديد أو منتج عالي التمايز في إدراك العملاء.

وعلى المحور الأفقي، يرتبط المتصل بما إذا كان التغيير يؤثر في المنتجات والخدمات التي تقدّمها المنظمة أو في الطرق التي يتم عن طريقها تصميم هذه المنتجات والخدمات وتقديمها إلى العملاء. ووفقاً لـ (Alison 2002) ، يُنظر إلى الابتكار بوصفه عملية متكاملة، الأمر الذي يستلزم من المنظمات التركيز على مخرجات العملية الابتكارية بأكملها، وليس على نتائج جزئية منفصلة.

وفي هذا السياق، يُعد من الضروري للمصارف أن تدرك السبل الكفيلة بابتكار ما هو مختلف، وتحقيق القيمة عن طريق تقديم هذه الأفكار إلى العملاء الحاليين والمحتملين. كما يتعيّن على منظمات قطاع الخدمات التركيز على كيفية اكتشاف الفرص التي يمكن عن طريقها تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء، فضلاً عن ابتكار أساليب جديدة لتقديم المنتجات القائمة والناضجة. (Tidd & Bessant, 2014) وينبغي أن تركز المنتجات والخدمات المقدّمة على معايير أساسية تشمل القدرة على تحمّل التكلفة، والأمان، والسهولة، والسرعة، والموثوقية، سواء للعملاء الحاليين أو المحتملين.

وفي قطاع الخدمات، ينبغي أن يتركز الابتكار على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المنتج، والعملية، والتموضع، على أن يكون الهدف النهائي من هذه الابتكارات هو تحسين الأداء المصرفي وتعزيز مستوى رضا العملاء. ولتحقيق ذلك، يتعين على المصارف التركيز على نوعين أساسيين من الابتكار، هما الابتكار التدريجي والابتكار الجذري؛ إذ يتضمن الابتكار الجذري تقديم منتجات وخدمات جديدة تُحدث تغييراً جوهرياً عما اعتاد عليه العملاء، بما يجعل التعاملات المصرفية أكثر سهولة وأماناً وسرعة، في حين يركز الابتكار التدريجي على تحسين طرق تقديم الخدمات المصرفية القائمة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

يشير ابتكار المنتج إلى التغييرات التي تطرأ على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات لجميع العملاء. ولتحسين المنتجات والخدمات المصرفية، يتعين على البنوك التركيز على عاملين رئيسيين، هما: الابتكار التدريجي الذي يتمثل في تحسين ما هو قائم وتقديمه بصورة أفضل، والابتكار الجذري الذي يقوم على تقديم منتجات أو خدمات مختلفة عما اعتاد عليه العملاء.

أما ابتكار العملية فيتعلق بالتغييرات في الكيفية التي يتم عن طريقها تصميم المنتجات والخدمات المصرفية وتقديمها. ولخدمة العملاء بصورة أكثر فاعلية، يمكن للمؤسسات المالية توسيع نطاق الخدمات المصرفية المقدمة في فروعها المختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن للبنوك تقديم معدلات فائدة أعلى على حسابات التوفير لجميع العملاء، أو إعفاء العملاء من الرسوم المفروضة على عمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي. وقد تبنت معظم المؤسسات المالية في الوقت الحاضر سياسة الإعفاء من رسوم استعمال أجهزة الصراف الآلي لجميع العملاء. كما أسهم إدخال الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول في تسريع العمليات المصرفية بشكل ملحوظ، إذ أصبح بإمكان العملاء الوصول إلى حساباتهم في أي وقت، فضلاً عن تلقي إشعارات ورسائل نصية مجانية تتعلق بالمعاملات المصرفية. وتمثل هذه الممارسات جزءاً من التغييرات التي أجرتها المؤسسات المالية في أساليب تقديم منتجاتها وخدماتها للعملاء.

في المقابل، يشير ابتكار التمركز (الموقع) إلى التغييرات التي تجريها المؤسسات المالية في كيفية طرح منتجاتها وخدماتها وتوجيهها إلى العملاء، مع التركيز على كلٍّ من الابتكار الجذري والتدريجي. فقد بدأت معظم البنوك بتقديم خدمات مصممة خصيصاً لفئات محددة مثل الطلبة، والمتقاعدين، والمجموعات المختلفة. وفي إطار الابتكار الجذري، أدخلت البنوك خدمات التمويل الأصغر التي تهدف إلى منح الائتمان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ويُعدّ تقديم خدمات عالية الجودة تلبية احتياجات وتوقعات كلٍّ من العملاء الأفراد والشركات حجر الأساس في بناء الميزة التنافسية في القطاع المالي. وتتمحور أي استراتيجية ناجحة لبناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء حول حرص الإدارة على توفير خدمات عالية الجودة، بما يقلل من مخاطر الإخفاق في تقديم الخدمة. ونظرًا لصعوبة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الخدمات المالية عن طريق طرح منتجات أو خصائص جديدة فقط، فإن هذه المنتجات والخصائص ينبغي أن تركز بشكل متزايد على الجودة، بما يجعل من الصعب على المنافسين الذين يقدمون خدمات مماثلة تقليدها. وتشير الدراسات إلى أن الجودة العالية للمنتج تؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء، الأمر الذي يساهم بدوره في تعزيز ولائهم. (Makini, 2010).

وعليه، فإن تقديم منتجات جديدة ومحسنة تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الابتكار والإبداع. ويتطلب ذلك من مزودي الخدمات المالية الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير من أجل تعزيز الإبداع وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية للعملاء.

قليل أن تتبنى المؤسسات المالية فكرة الابتكار، تبرز الحاجة إلى مراعاة مجموعة من العوامل الأساسية والمهمة. ففي تقديم الخدمات المصرفية، ينبغي أن يركز المدخل الابتكاري على المنتج، والعملية، والتموضع (الموقع)، لما لهذه الأبعاد من دور فاعل في استكشاف فرص الابتكار داخل المصارف. كما ينبغي أن يكون نطاق الابتكار مستمراً وموجهاً بالأساس نحو تلبية احتياجات العملاء. ولا بد أن يركز الابتكار على الكيفية التي يفكر بها العملاء، وأن يقدم حلولاً مختلفة عما هو قائم من منتجات وخدمات. إضافة إلى ذلك، يتعين على المصارف إعادة تهيئة المكونات القائمة بما يخدم تلبية احتياجات العملاء وتعزيز مستوى رضاهم.

وعلاوةً على ذلك، ينبغي أن تنصب التغييرات على ثلاثة محاور رئيسية، هي: المنتج المتمثل في التغييرات التي تطرأ على المنتجات والخدمات المصرفية، والعملية المرتبطة بكيفية تقديم هذه المنتجات والخدمات، والتموضع الذي يركز

على التغييرات في السياق أو الإطار الذي تُقدّم فيه هذه المنتجات والخدمات. واثناء تبني هذا المدخل، تبرز ضرورة الالتزام بمجموعة من المبادئ الجوهرية التي من شأنها تعزيز عملية الابتكار. ويُعدّ المبدأ الأساس هو أن الابتكار، ما دام موجّهًا نحو تلبية احتياجات العملاء، فإنه يستلزم من المنظمة فهم العملاء بصورة عميقة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق جمع المعلومات والحصول على التغذية الراجعة المباشرة من العملاء.

وينبغي أن تستند أي منتجات أو خدمات جديدة أو محسّنة تقدّمها المنظمة إلى منظور العملاء، اعتمادًا على البيانات والمعلومات التي يتم جمعها منهم، مع تحديد واضح للاحتياجات التي تسعى هذه المنتجات أو الخدمات إلى تلبيتها. فعلى سبيل المثال، جاء إدخال أجهزة الصراف الآلي استجابةً لحاجة العملاء إلى توفير النقد في أي وقت يناسبهم. فضلًا عن ذلك، يجب أن يستند الابتكار إلى استراتيجية واضحة تمكّن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، على أن تكون الابتكارات المطروحة متميزة عن ابتكارات المنافسين، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

وفي سياق تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، تبرز أهمية مراعاة الجودة ضمن عملية الابتكار، إذ لا يمكن تحقيق المنافع الكاملة للابتكار دون توافر مستوى عالٍ من جودة المنتجات أو الخدمات المبتكرة. وانطلاقًا من ذلك، سيتناول العنوان الفرعي الآتي مفهوم جودة الخدمة ودورها المحوري في دعم وتعزيز عملية الابتكار.

3. تقديم الخدمة وجودة الخدمة في ظل الابتكار Service Delivery and Service Quality in the Context of Innovation

في مجال تقديم الخدمات، تُعدّ جودة الخدمة عاملاً تكاملياً يربط المنظمة بكلّ من العملاء الداخليين والخارجيين. ويُعدّ تقديم خدمة عالية الجودة مؤشراً على مدى كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها، ومدى قدرة هذه العمليات وآليات تقديم الخدمة على تلبية احتياجات العملاء. وفي منظمات الخدمات عمومًا، تؤثر اتجاهات العاملين والعوامل التنظيمية السابقة في عملية تقديم الخدمة، الأمر الذي يجعل جودة الخدمة عاملاً أساسياً يقود استجابات العملاء ونتائج المنظمة المستقبلية، مثل الربحية والمساءلة (Rachedi & Mettai, 2018).

ويرتبط الابتكار ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة في تقديم الخدمات المالية، إذ يتعيّن على المنظمات المصرفية أن تضع الجودة في صميم عملية الابتكار. وتُعدّ جودة الخدمة في القطاع المالي عاملاً بالغ الأهمية نظراً لعلاقتها الوثيقة بالتكلفة. ومن أبرز فوائد تقديم خدمة عالية الجودة: الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة الربحية، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز ضمان الخدمة، وبناء القدرات التنافسية. كما تم الاعتراف بجودة الخدمة بوصفها محركاً رئيساً لأداء الأسواق المؤسسية والأداء المالي على حدٍ سواء، لما لها من قدرة على تحقيق فوائد استراتيجية، مثل تحسين معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستويات الربحية. (Bakri et al., 2024).

وفي سياق تقديم الخدمات، تؤثر جودة الخدمة بشكل مباشر في مستوى رضا العملاء. وتُعرّف جودة الخدمة على أنها مدى مطابقة الخدمة المقدّمة لمواصفات ومتطلبات العملاء، إذ إن تعريف الجودة من وجهة نظر العملاء هو الأهم، وليس تعريف الإدارة. وتشير دراسات حديثة إلى أن جودة الخدمة تُسهم في تعزيز رضا العملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمصارف.

وتكتسب جودة الخدمة المقدّمة في القطاع المالي أهمية خاصة، إذ يجب أن يلبي كل منتج جديد أو محسّن تصورات العملاء المتعلقة بجودة الخدمة المتوقعة. وتُعدّ الجودة في تقديم الخدمات مصدرًا رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثمّ لا يمكن للابتكار أن يحقق فوائده الكاملة في قطاع الخدمات دون مراعاة جودة المنتج أو الخدمة الجديدة أو المطوّرة. وتسهم الجودة في تحقيق مستويات أعلى من الربحية عن طريق زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم، مما يفرض على المنظمات إيلاء اهتمام خاص بإدارة عمليات تقديم الخدمة وضمان حصول العملاء على تجربة خدمة عالية الجودة.

وتستند جودة الخدمة، في نهاية المطاف، إلى إدراك العملاء لما يتم تقديمه، إذ لا يمكن الحكم على جودة أي منتج أو خدمة جديدة أو محسّنة إلا من قبل العملاء أنفسهم. وعندما تلبية الخدمات احتياجات العملاء وتحقق رضاهم، يمكن تصنيفها على أنها ذات جودة عالية. وبصورة عامة، يقوم العملاء بمقارنة الخدمة المتوقعة بالخدمة الفعلية المقدّمة لهم لتقييم مستوى جودة الخدمة. (Rachedi & Mettai, 2018).

وعليه، يتعين على منظمات الخدمات مراعاة تصورات العملاء حول جودة المنتج أو الخدمة قبل طرحها وتطبيقها. وقبل تقديم أي منتج أو خدمة جديدة، يجب على المنظمة فهم كيفية تعريف العملاء للجودة فيما يتعلق بذلك المنتج أو الخدمة. وترتكز جودة الخدمات المالية على معايير أساسية تشمل السهولة، والقدرة على تحمل التكلفة، والأمان. فعلى سبيل المثال، في حالة أجهزة الصراف الآلي، ينبغي على المؤسسات المالية اختيار مواقع مناسبة لتركيب هذه الأجهزة، مع توفير سيولة نقدية كافية تمكّن العملاء من السحب في أي وقت. وتعدّ هذه الممارسات من أبرز المؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في تقييم جودة المنتجات والخدمات المبتكرة المقدّمة لهم.

في عملية تقديم الخدمات، ومع قيام المصارف بإجراء تغييرات على المنتجات والخدمات المقدّمة للعملاء، تبرز ضرورة مراعاة جودة الخدمة من منظور العملاء. إذ ينبغي أن تتميز المنتجات والخدمات الجديدة أو المطوّرة بمستوى أعلى من الجودة وبقيمة مضافة تفوق ما هو قائم من منتجات وخدمات. وعندما تُدخل المصارف تحسينات على منتجاتها وخدماتها، لا بد أن تصاحب هذه التغييرات منافع إضافية ملموسة تجعل العملاء يدركون هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات جودة عالية.

وعلاوةً على ذلك، ومع إدخال تغييرات على أساليب تقديم المنتجات والخدمات، يتعين على المصارف أن تولي اهتماماً خاصاً بجودة عملية تقديم الخدمة نفسها. فعلى سبيل المثال، عند إدخال أجهزة الصراف الآلي التي تتيح للعملاء سحب النقود من أي جهاز يحمل علامة Visa، ينبغي على المصارف التأكد من تزويد هذه الأجهزة بسيولة نقدية كافية، وضمان عملها بكفاءة ودون أعطال قد تسبّب إرباكاً أو إزعاجاً للعملاء. وتعدّ هذه العوامل وغيرها من المحددات الأساسية التي يعتمد عليها العملاء في تقييم جودة تقديم الخدمة في القطاع المصرفي.

وسيعتمد هذا البحث على أبعاد الابتكار، إلى جانب الأبعاد الأربعة لحيّز الابتكار، في الجزء التطبيقي من الدراسة. إذ يحدّد الجانب التجريبي مجموعة من الابتكارات المطبّقة في البنوك التجارية العراقية، مع التركيز على التغييرات التي طرأت على المنتجات والخدمات، والتغييرات في أساليب تقديم هذه المنتجات والخدمات، فضلاً عن السياق الذي تم فيه طرحها. كما سيركّز الجزء التطبيقي على تقييم جودة هذه المنتجات والخدمات بالاستناد إلى استجابات العملاء.

4. مبادئ الابتكار في قطاع الخدمات Principles of Innovation in the Service Sector

لكي تتمكن المؤسسات المالية من تحقيق الفوائد الكاملة للابتكار، والتي تشمل تعظيم قيمة العميل، والاحتفاظ بالعملاء، وزيادة الربحية، وغيرها من المنافع التي تساهم في نجاح المنظمة واستدامتها، لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم عملية الابتكار في قطاع الخدمات. ومن أبرز هذه المبادئ ما يأتي:

- **معرفة العملاء واحتياجاتهم:** يُعدّ فهم العملاء واحتياجاتهم المبدأ الأهم في الابتكار داخل منظمات الخدمات. فقبل طرح أي منتج جديد أو تحسين منتج قائم، يتعين على المؤسسات المصرفية تحديد احتياجات العملاء بدقة، والتأكد من أن المنتج أو الخدمة المزعم تقديمها قادرة على تلبية هذه الاحتياجات. ومع ذلك، فإن الابتكار في الخدمات المصرفية لا يقتصر على معرفة العملاء فحسب، بل يجب أن ينسجم أيضاً مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.
- **تحديد الاحتياجات التي سيعمل الابتكار على تلبيتها:** قبل الشروع في الابتكار، ينبغي على المصارف تحديد الاحتياجات المحددة للعملاء التي يسعى الابتكار إلى معالجتها. فعلى سبيل المثال، أسهمت الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والتنبيهات النصية القصيرة في تمكين العملاء من متابعة العمليات المالية الرئيسية في حساباتهم دون الحاجة إلى زيارة قاعات المصارف. ومع ذلك، يجب الإقرار بأن المؤسسات المصرفية لا تستطيع تلبية جميع احتياجات جميع العملاء في آن واحد؛ لذا ينبغي أن يركّز الابتكار على تلبية عدد محدود من الاحتياجات الأساسية التي تتيح للمصرف تحقيق عائد اقتصادي معقول.
- **تطوير استراتيجية واضحة وتحقيق ميزة تنافسية:** يُعدّ تحقيق الميزة التنافسية أحد الدوافع الرئيسة للابتكار في منظمات الخدمات. وقبل تنفيذ أي ابتكار، يجب على المؤسسات التفكير في الكيفية التي يمكن عن طريقها تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين، وذلك بالاعتماد على مزايا مثل السرعة، وتخصيص الخدمة، والسهولة، والوصول، والمكانة، والأثر طويل الأمد، بما يضمن تقديم قيمة حقيقية للعملاء. كما ينبغي تموضع الخدمة بصورة تمنحها موقعاً فريداً في أذهان العملاء مقارنة بالمنافسين.

- **ابتكار عملية تقديم الخدمة من منظور العملاء:** نظرًا لأن الخدمات تقوم في جوهرها على العمليات، فإن تصميم عملية تقديم الخدمة يُعدّ عنصرًا حاسمًا في الابتكار. وبعد اختيار الابتكار المناسب، يجب إيلاء اهتمام خاص لتطوير العملية ذاتها، على أن يتم تصميمها من منظور العملاء بوصفهم المستفيد النهائي من الخدمة.
 - **تصميم العمليات الخلفية لدعم العمليات الأمامية:** تُقدّم معظم الخدمات المصرفية في القاعات الرئيسية للمصارف، إذ تتشكّل انطباعات العملاء وتُبنى آراؤهم. وعلى الرغم من أن العميل يتعامل مباشرة مع العمليات الأمامية، فإن ما يجري في العمليات الخلفية ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة المقدّمة في الواجهة الأمامية، وينعكس ذلك على مستوى رضا العملاء. وعليه، يجب تصميم المنتجات والخدمات والعمليات الخلفية بما يضمن دعم العمليات الأمامية التي يتم فيها تقديم الخدمة للعملاء.
 - **تحديد مستوى مشاركة العملاء ودرجة تواصلهم مع الخدمة:** تُشكّل مشاركة العملاء في عملية تقديم الخدمة تحديًا للمنظمات الخدمية، إذ يختلف مستوى مشاركة العميل ودرجة التواصل معه باختلاف طبيعة الخدمة. وعندما تسعى المنظمات إلى تقليل مشاركة العملاء في عملية تقديم الخدمة، يصبح من الضروري أتمتة العديد من جوانب الخدمة. غير أن الأتمتة يجب أن تتم بكفاءة عالية، مما لا يُضطر العملاء إلى قضاء وقت طويل قبل الحصول على الخدمة (Haksever & Ringuest, 1990).
5. **العوامل المؤثرة في الابتكار في الخدمات المصرفية**

توجد مجموعة من العوامل التي تمارس تأثيرات إيجابية وسلبية في الابتكار داخل المؤسسات. وقبل أن تقدم أي مؤسسة على تبني ابتكار معيّن، فإنها عادةً ما تجمع الأفكار من مصادر داخلية وخارجية، وهو ما قد ينعكس بشكل مباشر على جودة الابتكار داخل المنظمة. وفيما يأتي عرض لأهم العوامل الداخلية المؤثرة في الابتكار في القطاع المصرفي:

- **حجم المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي:** يُعدّ حجم المنظمة من العوامل الرئيسية المؤثرة في مستوى الابتكار، إذ تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم المنظمة ومستوى الابتكار فيها؛ فكلما كبر حجم المنظمة، زادت قدرتها على الابتكار. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة تتأثر بمرحلة تبني الابتكار وطبيعته. كما يرتبط حجم المنظمة بكلّ من الابتكار التقني والابتكار الإداري. وعادةً ما تنخرط المؤسسات الخدمية الكبيرة في تحالفات ابتكارية وتقنية بدرجة أكبر مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، الأمر الذي يتيح لها فرصًا أوسع للابتكار. ومع ذلك، فإن لكلّ من المؤسسات الكبيرة والصغيرة مزاياها الخاصة، وبالتالي لا يُعدّ الحجم وحده عاملاً حاسمًا في تحديد مستوى الابتكار.

أما استراتيجية المنظمة، فهي تحدد الكيفية التي تمكّن الشركة ووحداتها المختلفة من المنافسة بفاعلية داخل القطاع الذي تعمل فيه. ويساهم حسن إدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ تتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤثر في الأداء قصير الأجل وطويل الأجل للمنظمة. وتُعدّ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما تشمل تطوير منتجات جديدة، وتبني تقنيات حديثة، وتعزيز الابتكار، عاملاً رئيسًا في نجاحها. كما أن التحسين المستمر في الاستراتيجية يساهم في رفع جودة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء. وفيما يتعلق بهيكل التنظيمي، فإنه يعبر عن الإطار الرسمي لتنظيم العمل داخل المؤسسة فيما يتعلق بتدفق الأعمال، وقنوات الاتصال، والتسلسل الهرمي، وهو ما يؤثر بدوره في مستوى الابتكار داخل المنظمة، سواء عن طريق تسهيل تبادل الأفكار أو عن طريق إعاقة المرونة التنظيمية.

- **الموارد الفائضة:** يؤثر توافر الموارد الفائضة داخل المنظمة في قدرتها على الابتكار، وتشمل هذه الموارد كلاً من الموارد البشرية والمالية التي تتجاوز الحد الأدنى اللازم لاستمرار العمليات التشغيلية. ويُعدّ تخصيص الموارد لدعم أنظمة رسمية مثل: التدوير الوظيفي، والتدريب، ونظم الحوافز والأجور، وقنوات الاتصال، والترقية، من المؤشرات الرئيسية على مستوى الابتكار داخل المنظمات. وعندما تتوافر الموارد الفائضة، تستطيع المؤسسة توجيهها نحو أنشطة ومبادرات تساهم في تعزيز الابتكار.
- **الاتصال والتواصل:** يرتبط كلٌّ من الاتصال الداخلي والخارجي ارتباطاً وثيقاً بعملية الابتكار داخل المنظمة. فالالاتصال الخارجي يتمثل في الحصول على المعلومات والمعرفة عن طريق التفاعل مع العملاء والموردين، وإشراك العاملين في الأنشطة والشبكات المهنية الخارجية. أما الاتصال الداخلي فيشمل تبادل المعلومات المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة، والاستراتيجيات المستدامة، وبرامج التطوير، وجميعها عوامل داعمة للابتكار. كما يُعدّ

جمع المعلومات من العملاء، سواء عبر الاتصال المباشر أو غير المباشر، أداة مهمة لدمج احتياجات العملاء ضمن عملية الابتكار.

■ **الأفراد وإدارة الموارد البشرية:** ينشأ الابتكار داخل المنظمات نتيجة التفاعل بين السمات الشخصية للعاملين، مثل المعرفة والمهارات والخبرة. ولا يتحقق الابتكار إلا في ظل توافر بيئة تنظيمية محفزة تشجع الأفراد على الإبداع. ومن أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في جودة الابتكار: تنمية المهارات، والقيادة الفاعلة، وإدارة المعرفة، والعمل الجماعي، ونظم الحوافز والمكافآت. ويؤدي كلٌّ من القيادة والإدارة دورًا محوريًا في توجيه أنشطة المنظمة، ومن ثم التأثير في مستوى الابتكار وجودته. لذا، تبرز أهمية فهم طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإداري من جهة، ومستوى الابتكار داخل المنظمة من جهة أخرى. كما أن دعم الإدارة وحماسها لفرق العمل يُعدّ من العوامل الرئيسية التي تعزز جودة الابتكار، إذ يتعيّن على الإدارة توفير بيئة عمل ملائمة تمكّن العاملين من الإسهام الإيجابي في العملية الابتكارية.

كما تؤثر المعرفة والمهارات والخبرة التي يمتلكها العاملون تأثيرًا مباشرًا في جودة الابتكار داخل منظمات قطاع الخدمات. فعندما تستقطب المنظمة أفرادًا يمتلكون مهارات تقنية ومعرفة مهنية متخصصة في مجال نشاطها، ينعكس ذلك إيجابًا على قدرتها الابتكارية. وإلى جانب ذلك، فإن الاعتماد على فرق العمل داخل المنظمة يحقق نتائج إيجابية متعددة، من أبرزها تعزيز الأداء التنظيمي، وتحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، ودعم الابتكار. كما أن تشكيل فرق عمل تتولى تلبية احتياجات فئات محددة من العملاء يساعد المنظمة على اكتساب فهم أعمق لاحتياجاتهم، ومن ثم تطوير حلول مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات بصورة أفضل.

علاوةً على ذلك، فإن توافر الحوافز والمكافآت يؤثر بشكل واضح في جودة الابتكار داخل منظمات الخدمات. إذ تُستعمل نظم الحوافز والمكافآت كوسيلة لتحفيز العاملين على توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويتعيّن على الإدارة توفير حوافز متنوعة، مثل الترقيات، وزيادات الأجور والرواتب، والمزايا الوظيفية الأخرى، للعاملين الذين يسهمون في الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

ومن جهة أخرى، توجد مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر بدورها في جودة الابتكار داخل منظمات الخدمات، ومن أبرزها العملاء والمنافسة. فالعملاء الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي التكنولوجي يتوقعون منتجات وخدمات أكثر ابتكارًا من المؤسسات التي يتعاملون معها. كما يتوقع العملاء أن تقوم المنظمة بتطوير أساليب تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، بما يستدعي تقديم طرق جديدة ومحسّنة لتقديم المنتجات والخدمات. وفي المقابل، قد يتمكن المنافسون القريبون جغرافيًا من العملاء من التعرف على احتياجاتهم بصورة أدق مقارنة بالمنافسين البعيدين، الأمر الذي يمنحهم ميزة في تطوير ابتكارات ملائمة. ومن ثم، فإن تزايد وعي العملاء وحدّة المنافسة يسهمان في تعزيز الحاجة إلى الابتكار، ويؤثران في القدرة الابتكارية للمنظمة.

إضافةً إلى ذلك، تُعدّ التشريعات واللوائح الحكومية من العوامل الخارجية المؤثرة في الابتكار، إذ قد توفر القوانين والتنظيمات التي تفرضها الجهات الحكومية فرصًا داعمة للابتكار أو قيودًا تحدّ منه. وتشمل الجوانب التنظيمية المؤثرة في الابتكار قوانين حقوق النشر، وبراءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية الأخرى (Terziowski, 2007).

3 المنهجية Methodology

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي لتوصيف مفاهيم القيادة الرقمية، الابتكار المالي، وجودة الخدمات المصرفية. والتحليلي لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرات باستعمال منهج النمذجة الإحصائية.

1.3 الدراسات السابقة Related Literature

- دراسة (عبدالله عبود عبد الحميد، 2025): هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الوضوح الاستراتيجي في شركات الصيرفة المالية وقد طبقت على عينة مكونة من (71) من العاملين في شركات الصيرفة والتحويل المالي وقد توصلت ان القيادة تؤدي ال مستوى عالي من الوضوح الاستراتيجي في عمل الشركات عينة الدراسة.

- دراسة (رجاء جابر الجبوري، 2024): هدفت الدراسة الى معرفة اثر التحول الرقمي للابتكارات المالية في تعزيز النمو الاقتصادي في كل من العراق ونيجيريا، وقد توصلت الدراسة الى ان التكنولوجيا الرقمية للابتكار المالية تؤدي الى تحسين جودة تقديم الخدمة المصرفية في العراق ونيجيريا.

- دراسة (احمد الحاتمي وصفاء تايه، 2024): هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية عن طريق إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وقد طبقت الدراسة على (34) مصرف عراقي عن طريق توزيع (150) استبانة على العاملين في هذه المصارف وقد توصلت الدراسة الى ان الابتكار المالي له دور كبير في تحسين جودة الخدمة المصرفية وتزيد هذه العلاقة عن طريق إدارة المعرفة.

- ويتضح عن طريق الدراسات السابقة ان القيادة الرقمية لم تدرس مع الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية بشكل كافي، لذلك قام الباحثون بأعداد هذه الدراسة من اجل مساعدة أصحاب القرار في المصارف في ادارتها.

2.3 مشكلة الدراسة Study problem

على الرغم من تزايد استعمال التقنيات الرقمية في البنوك التجارية، لا يزال تأثير القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المالي وتحسين جودة الخدمات المصرفية غير مفهوم بشكل كافٍ. يشير هذا إلى وجود فجوة معرفية فيما يتعلق بالدور الحقيقي الذي يؤديه القادة الرقميون في دعم القدرات الابتكارية وتطوير جودة الخدمات. لذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال المحوري الآتي: ما هو تأثير القيادة الرقمية على الابتكار المالي وجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية؟

3.3 أهمية الدراسة Importance of study

أ. الأهمية العلمية: يساهم في سدّ فجوة معرفية تتعلق بالعلاقات التفاعلية بين القيادة الرقمية والابتكار المالي وجودة الخدمات، كذلك يقدم نموذجاً متكاملًا وحديثاً يتماشى مع التوجهات العالمية في التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

ب. الأهمية العملية: يوفر لقادة القطاع المصرفي رؤى تدعم تطوير استراتيجيات التحول الرقمي، كذلك يساعد البنوك التجارية على تحسين جودة خدماتها عن طريق تعزيز قدراتها في مجال الابتكار المالي، ايضاً يدعم عملية اتخاذ القرارات في الإدارة المصرفية استناداً إلى أدلة تجريبية دقيقة.

4.3 اهداف الدراسة Study objectives

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- قياس تأثير القيادة الرقمية على الابتكار المالي في البنوك التجارية.
- تحليل تأثير القيادة الرقمية على جودة الخدمات المصرفية.
- دراسة تأثير الابتكار المالي على جودة الخدمات المصرفية.
- اختبار الدور الوسيط للابتكار المالي في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمة.

5.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

مجتمع البحث يشمل جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في البنوك التجارية (الحكومية والأهلية) الذين لهم علاقة مباشرة بإدارة العمليات الرقمية، والخدمات المصرفية، وتطوير المنتجات المالية والبالغ عددهم (250). وقد تم توزيع الاستبانة على جميع افراد المجتمع وبشكل الالكتروني تشمل: مديري الفروع، مسؤولي التحول الرقمي، موظفي نظم المعلومات، موظفي خدمة الزبائن الرقمية، موظفي الابتكار والمنتجات المصرفية، وقد اجابه على الاستبانة (151) مفردة) التي اعتمد عليها كعينة فيما امتنع 101 مفردة عن الإجابة لاسباب مهنية لم يتم ذكرها بما يلائم تحليل SEM، علما ان نمذجة المعادلة الهيكلية تحتاج الى عينة أكثر من 100 مفردة

الجدول (1) وصف المتغيرات الديمغرافية لمجتمع البحث

المتغيرات	المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	67
	انثى	49	33
نوع المصرف	المصارف التجارية الحكومية	25	1.16
	المصارف الإسلامية	61	6.40

3.43	65	المصارف الاهلية	
15.2	23	10-5	سنوات الخبرة
17.2	26	15-11	
31.8	48	20-16	
35.8	54	21 فأكثر	
3.3	5	مدير عام ومعاونيه	المسمى الوظيفي
23.8	36	مدير فرع	
72.2	110	مدير قسم	
25.8	39	مدير تقنيات الرقمية	موقع العمل
8.6	13	موظف التحول الرقمي	
35.1	53	موظف نظم المعلومات	
30.5	46	موظف الخدمة الرقمية	

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العنصر الذكوري كبر بنسبة 67% مقابل 33% للإناث، هذه النسبة شائعة في القطاع المصرفي العراقي، إذ غالباً ما تكون مشاركة الرجال في المستويات الإدارية أعلى، تتفق هذه النتيجة مع دراسات عديدة في البيئة العراقية (مثل دراسات البيئة العراقية) التي تشير إلى فجوة كبيرة في المناصب القيادية والتقنية، بينما تختلف مع الدراسات الغربية التي تقترب فيها النسب من التساوي (50:50)، أما من ناحية نوع المصرف فيوضح الجدول بأن النسبة الأكبر كانت للمصارف الأهلية (43.3%) تليها الإسلامية (40.6%)، بينما حلت الحكومية أخيراً بنسبة 16.1%، هذا يشير إلى أن عينة الدراسة تركز بشكل أساسي على القطاع الخاص والمصارف المتخصصة (الإسلامية)، مما يعكس حيوية هذا القطاع وسرعة استجابته للتحول الرقمي مقارنة بالقطاع الحكومي الرصين والأبطأ غالباً في التغيير، أما سنوات الخبرة الكتلة الأكبر من العينة تمتلك خبرة 21 سنة فأكثر (35.8%) و 16-20 سنة (31.8%)، وهذا يشير إلى العينة تتميز بـ "الخبرة العميقة"؛ فأكثر من 67% من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز 16 عاماً، هذا يدل إلى نقطة قوة للدراسة؛ لأن الآراء المستمدة من ذوي الخبرة الطويلة تكون أكثر رصانة ومصداقية مقارنة بالعينات التي يغلب عليها صغار الموظفين. أما المسمى الوظيفي وموقع العمل يبرز مدير القسم (72.2%) كأكثر فئة مشاركة، ومعظمهم يعملون في نظم المعلومات (35.1%) والخدمة الرقمية (30.5%)، هذا التوزيع يخدم أهداف الدراسات التي تتناول "التحول الرقمي" أو "تكنولوجيا المعلومات"، لأن المستجيبين هم من صلب التخصص التقني والإداري المتوسط.

6.3 المقاييس المستعملة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

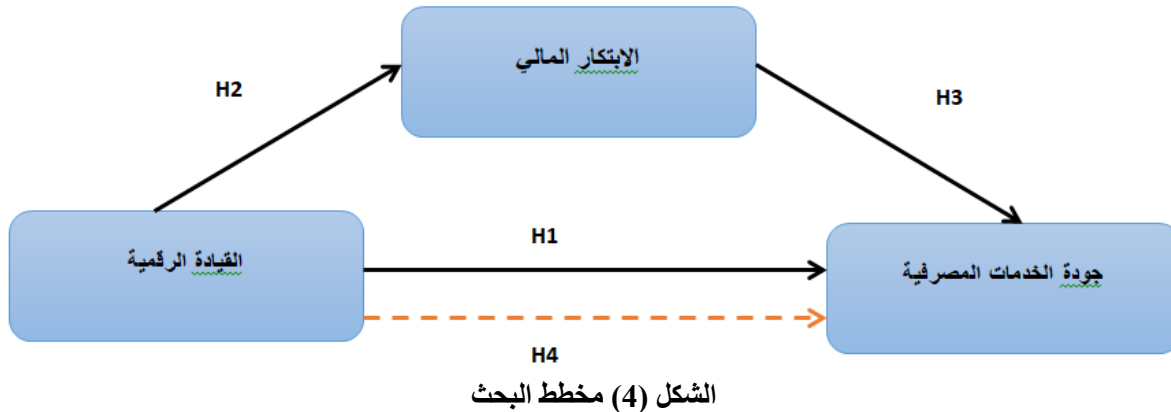
Measures used and data collection methods in the study

من اجل جمع البيانات الأولية ، قام الباحثون بتصميم استبيان مُقنن ومبني وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات باستعمال SPSS، وقد تم قياس ثبات الاستبانة عن طريق معامل الفا كورنباخ ، ومن ثم الصدق التوكيدي، كما تم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة عن طريق الانحراف المعياري والوسط الحسابي والوزن النسبي، كذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ومن ثم قياس معامل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار التأثير المتغير المستقل على التابع والوسيط، ثم تم استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية بين لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر.

7.3 فرضيات البحث Research Hypotheses

- الفرضية الأولى: القيادة الرقمية تأثيرٌ ذو دلالة معنوية على الابتكار المالي في البنوك التجارية.
- الفرضية الثانية: القيادة الرقمية تأثيرٌ ذو دلالة معنوية على جودة الخدمات المصرفية.
- الفرضية الثالثة: للابتكار المالي تأثيرٌ ذو دلالة معنوية على جودة الخدمات المصرفية.
- الفرضية الرابعة: يوديه الابتكار المالي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات المصرفية.

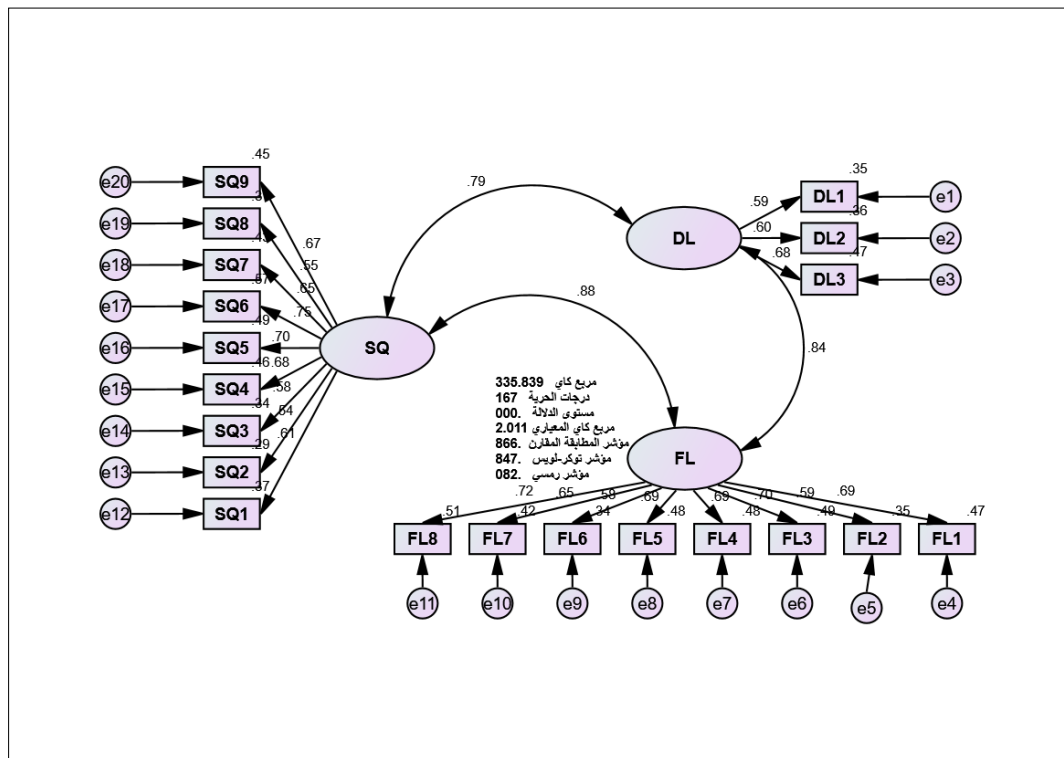
8.3 أنموذج البحث Study model



4 الجانب العملي Practical Side

أ. صدق العامل التوكيدي.

تم إجراء التحليل العامل التوكيدي (CFA) للتحقق من الصدق العامل لأداة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تمتلك معاملات تحميل مقبولة ودالة إحصائياً ($P < 0.001$) ، مما يشير إلى صدق بناء الأداة. كما حقق الأنموذج مؤشرات مطابقة مقبولة إجمالاً



الشكل (5) صدق العامل التوكيدي بين متغيرات البحث.

ومن الشكل أعلاه يتضح ان القيمة مربع كاي 2.011، وهي تقع ضمن النطاق المثالي (أقل من 3 أو 5 حسب بعض المراجع)، مما يشير إلى مواعمة جيدة للأنموذج، وبلغت القيمة مؤشر المطابقة المقارن حوالي 0.866، ومؤشر تولكر- لويس (TLI) بلغت 0.847 ورغم أنها تقترب من المعيار المثالي (0.90)، إلا أنها تعكس درجة مقبولة في الدراسات الاستكشافية أو النماذج المعقدة، اما مؤشر رمسي فقد بلغت قيمته 0.082 وتعد هذه القيمة مؤشراً على "مطابقة معقولة" كونها قريبة جداً من العتبة التقليدية (0.08).

الجدول (2) المعلمات المعيارية وغير المعيارية لتشبعات الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة

			الانحدار المعياري	الانحدار غير المعياري	S.E.	C.R.	P
DL1	<---	DL	.588	1.000			
DL2	<---	DL	.599	.950	.182	5.231	***
DL3	<---	DL	.683	1.215	.216	5.619	***
FL1	<---	FL	.688	1.000			
FL2	<---	FL	.589	.891	.136	6.551	***
FL3	<---	FL	.699	1.036	.134	7.733	***
FL4	<---	FL	.690	1.023	.133	7.703	***
FL5	<---	FL	.689	.925	.121	7.662	***
FL6	<---	FL	.581	.774	.118	6.574	***
FL7	<---	FL	.650	.880	.123	7.182	***
FL8	<---	FL	.716	.974	.123	7.927	***
SQ1	<---	SQ	.609	1.000			
SQ2	<---	SQ	.537	.858	.148	5.807	***
SQ3	<---	SQ	.584	.891	.148	6.006	***
SQ4	<---	SQ	.676	1.015	.154	6.584	***
SQ5	<---	SQ	.703	1.077	.158	6.823	***
SQ6	<---	SQ	.755	1.277	.175	7.308	***
SQ7	<---	SQ	.653	1.000	.155	6.473	***
SQ8	<---	SQ	.554	1.052	.183	5.760	***
SQ9	<---	SQ	.670	1.234	.187	6.611	***

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول أعلاه أيضا الصدق البنائي إذ أظهرت تشبعات الفقرات أن جميع معاملات الانحدار المعياري للفقرات على متغيراتها الكامنة (القيادة الرقمية، الابتكار المالي، وجودة الخدمة المصرفية) قد تراوحت بين 0.537 و 0.755، وهذا يدل جميع هذه التشبعات تزيد عن القيمة الجوهرية (0.40 أو 0.50)، مما يؤكد تمتع المقياس بصدق تقاربي جيد، إذ تساهم كل فقرة بشكل دال إحصائياً في قياس المتغير الذي خصصت له، تظهر دلالة الاحصائية أنها (0.000) في عمود القيمة الاحتمالية (P-value) لجميع الفقرات، مما يعني أنها دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.001 وهذا يعزز الثقة في استقرار معاملات التحميل.

ب. تحليل الثبات والموثوقية.

بناءً على المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) الخاص بقيم معامل ألفا كرونباخ، إذ يُعد اختبار معامل "ألفا كرونباخ" من أكثر المقاييس شيوعاً للتحقق من الاتساق الداخلي، إذ بلغ معامل الثبات لمتغير القيادة الرقمية 0.650 لعدد 8 مجالات (فقرات)، رغم أن هذه القيمة أقل من المتغيرات الأخرى، إلا أنها تُعد قيمة "مقبولة" في البحوث العلمية، خاصة عندما يكون عدد الفقرات المكونة للمقياس قليلاً (3 فقرات فقط في هذه الحالة)؛ إذ من المعروف إحصائياً أن قيمة ألفا تتأثر طردياً بعدد الفقرات، وقد سجل متغير "الابتكار المالي" معامل ثبات مرتفعاً بلغ 0.862 لعدد 8 مجالات (فقرات)، في حين سجل متغير "جودة الخدمات المصرفية" معامل ثبات مرتفعاً أيضاً بلغ 0.857 لعدد 9 مجالات (فقرات)، نستنتج مما سبق أن النتائج الإجمالية الظاهرة في الجدول إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات جيدة وموثوقة؛ إذ إن جميع القيم المحققة تقع فوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية (0.60) إذ تعد هذه النسبة مقبولة في البحوث الاستكشافية والتطبيقية. (Nunnally, J. C. 1978). وهذا يعني أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مستقرة ومتسقة إذا ما أُعيد تطبيقها على عينة مماثلة وفي ظروف مشابهة، مما يسمح للباحث بالانتقال بأمان إلى مرحلة تحليل العلاقات واختبار الفرضيات، ويؤكد Larcker, 1981 ان القيم التي تتجاوز (0.50) يمكن قبولها اذا تم دعمها متوسط التباين المستخرج والثبات المركب.

الجدول (3) قيم تحليل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

المتغيرات	عدد المجالات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية	3	0.650
الابتكار المالي	8	0.862
جودة الخدمات المصرفية	9	0.857

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

ج. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

يُعد التحقق من اعتدالية توزيع البيانات خطوة جوهرية لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة (المعلمية أو غير المعلمية وعن طريق قراءة نتائج اختباري Kolmogorov-Smirnov لعينة الدراسة البالغة (151) مستجيباً، أظهر اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الابتكار المالي، جودة الخدمة المصرفية) جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث بلغت (0.072) ، (0.200)، (0.200) على التوالي

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
القيادة الرقمية	.069	151	.072
الابتكار المالي	.041	151	.200*
جودة الخدمة المصرفية	.063	151	.200*
*. This is a lower bound of the true significance.			
a. Lilliefors Significance Correction			

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

بناءً على تحقق شرط التوزيع الطبيعي، يمتلك الباحث المسوغ العلمي لاستعمال الإحصاء المعلمي مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، وهي اختبارات تتمتع بقوة إحصائية عالية في فحص فرضيات الدراسة وتعميم نتائجها.

د. الوصف والتشخيص الاحصائي لمتغيرات الدراسة.

يستهدف هذا التحليل الوقوف على مستوى المتغيرات (القيادة الرقمية، الابتكار المالي، جودة الخدمات المصرفية) في نطاق التطبيق من وجهة نظر المستجيبين. وعن طريق قراءة المؤشرات الإحصائية (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية)، إذ حقق متغير القيادة الرقمية أعلى وسط حسابي بلغ 3.85، وانحراف معياري قدره 0.808، مما منحه نسبة مئوية للأهمية بلغت 77%، تعكس هذه النتيجة إدراكاً "مرتفعاً" من قبل القيادات المصرفية لأهمية التحول الرقمي وامتلاك الرؤية التقنية اللازمة لإدارة المؤسسة، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تدعم التغيير التكنولوجي، وحل في المرتبة الثانية متغير جودة الخدمة المصرفية بوسط حسابي قدره 3.60، وانحراف معياري 0.679، وبنسبة أهمية بلغت 72%، و تشير النتيجة إلى أن مستوى الخدمات المقدمة يحظى بدرجة موافقة "مرتفعة"، مما يعزز من الممارسات الرقمية والابتكار المالي وجودة الخدمات الرقمية للمصارف المبحوثة، مع وجود اتساق في آراء العينة نظراً لانخفاض قيمة الانحراف المعياري، وسجل متغير الابتكار المالي وسطاً حسابياً بلغ 3.55، وانحراف معياري 0.650، وهو الأقل تشتتاً بين المتغيرات، بنسبة أهمية بلغت 71%، بالرغم من حلوله في المرتبة الثالثة، إلا أنه لا يزال ضمن فئة التقدير "المرتفع"، مما يدل على سعي المصارف لتقديم منتجات وحلول مالية مبتكرة تتماشى مع تطلعات الزبائن.

تؤكد النتائج أن جميع متغيرات الدراسة قد حصلت على درجة موافقة "مرتفعة"، إذ تراوحت الأوساط الحسابية بين (3.85 - 3.55) وهي قيم تتجاوز الوسط الفرضي للأداة. كما يلاحظ تقارب قيم الانحرافات المعيارية (أقل من 1)، مما يشير إلى وجود توافق وانسجام كبير في إجابات أفراد العينة وعدم تشتت آرائهم بشكل حاد تجاه هذه الظواهر في المصارف المبحوثة.

الجدول (5) الوصف والتشخيص الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Mean	Std.Deviation	Percentage	درجة الموافقة
القيادة الرقمية	3.85	0.808	%77	مرتفعة
الابتكار المالي	3.55	0.650	%71	مرتفعة
جودة الخدمة المصرفية	3.60	0.679	%72	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

ه. اختبار مصفوفة الارتباط.

يُستعرض في هذا الجدول قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (القيادة الرقمية، الابتكار المالي، جودة الخدمة المصرفية) باستعمال معامل ارتباط بيرسون، سجلت العلاقة بين الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية أقوى معامل ارتباط في الدراسة بقيمة (0.748) ، تُصنف هذه العلاقة بأنها علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهذا يشير إحصائياً إلى أنه كلما زاد اهتمام المصارف بتبني الابتكارات المالية، انعكس ذلك بشكل مباشر وإيجابي وملحوس على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الرقمية والابتكار المالي (0.547) ، تعكس هذه القيمة وجود علاقة طردية متوسطة القوة ودالة إحصائياً. ويُستنتج من ذلك أن وجود قيادة تمتلك الرؤية الرقمية يساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار المالي داخل المؤسسة المصرفية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الرقمية وجودة الخدمة المصرفية (0.535) هي علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتؤكد هذه النتيجة أن التوجه القيادي نحو الرقمية يمثل أحد الركائز الأساسية التي تضمن تقديم خدمات مصرفية تتسم بالجودة والكفاءة التقنية.

الجدول (6) مصفوفة الارتباط

Correlations			
		الابتكار المالي	جودة الخدمة المصرفية
القيادة الرقمية	Pearson Correlation	1	.
الابتكار المالي	Pearson Correlation	.547**	1
جودة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.535**	.748**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

و. اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات.

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (7): اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الرقمية والابتكار المالي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) حوالي 0.299، هذا يعني أن "القيادة الرقمية" تفسر ما نسبته 29.9% من التباين الحاصل في "الابتكار المالي". أما النسبة المتبقية (70.1%) فتعود إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها هذا النموذج، وسجل اختبار (F) قيمة مرتفعة بلغت 63.582 بمستوى دلالة (Sig) قدره 0.000، وهي أقل من (0.05)، هذا يؤكد صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل الانحدار 1.174 بقيمة (β) محتسبة قدرها 7.974، تشير هذه القيمة إلى وجود تأثير طردي (إيجابي)؛ أي أن زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الابتكار المالي بمقدار 1.174. وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المرافق لـ T هو (0.000).

الجدول (7) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الرقمية والابتكار المالي

SIG	T	β	F	R2	الابتكار المالي	القيادة الرقمية
.000	7.974	1.174	63.582	0.299		

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

كذلك أظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول (8) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) حوالي 0.287، وهذا يعني أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته 28.7% من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمة المصرفية، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم يتناولها النموذج، وتشير قيمة (F) البالغة 59.895 إلى معنوية النموذج ومناسبته العالية لاختبار العلاقة بين المتغيرين، وهي قيمة مرتفعة تدعم ثبات النتائج، أما قيمة معامل الانحدار فقد كانت 1.350، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك إلى تحسن في جودة الخدمة المصرفية بمقدار 1.35، عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ما سبق، يتبين أن تبني نمط القيادة الرقمية يساهم بشكل جوهري وفعال في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة، مما يعزز من الميزة التنافسية للمصرف في ظل البيئة الرقمية.

الجدول (8) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الرقمية وجودة الخدمة المصرفية

SIG	T	β	F	R2	جودة الخدمة المصرفية	القيادة الرقمية
.000	7.739	1.350	59.895	0.287		

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

ويستعرض الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (الابتكار المالي) في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، وتوضح النتائج وفقاً لمؤشرات الإحصائية، إذ تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.559 إلى أن الابتكار المالي يفسر ما نسبته 55.9% من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية. وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية الابتكار المالي كعامل محوري في تحسين جودة الخدمات، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة 188.853 هذه القيمة المرتفعة تؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته إحصائياً للتعنبؤ بالعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، كذلك أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.878. وهذا يعني إحصائياً أن زيادة الاهتمام بالابتكار المالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي بالضرورة إلى تحسن في مستوى جودة الخدمة المصرفية بمقدار 87.8% عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). مما يثبت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار المالي في جودة الخدمة وهذا ما تؤكد قيمة (T) المحسوبة التي بلغت 13.742 وهي قيمة تدعم بشكل قاطع رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومن هذا نستنتج أن الابتكار المالي يمثل ركيزة أساسية في تطوير العمل المصرفي، إذ تساهم المنتجات والخدمات المبتكرة في تلبية احتياجات العملاء بدقة وكفاءة أعلى، مما ينعكس طردياً على مؤشرات جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

الجدول (9) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية

SIG	T	β	F	R2	جودة الخدمة المصرفية	الابتكار المالي
.000	13.742	0.878	188.853	0.559		

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (10) والنموذج الهيكلية الموضحة في الشكل (6) اختبار نموذج الدراسة الذي يفحص الدور الوسيط لمتغير الابتكار المالي في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمة المصرفية. ويمكن تفصيل القراءة الإحصائية كما يلي:

1. تحليل المسارات المباشرة:

- تأثير القيادة الرقمية في الابتكار المالي: يُظهر الجدول وجود تأثير طردي قوي ومعنوي إحصائياً للقيادة الرقمية في الابتكار المالي، إذ بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (β) 0.547 بمستوى دلالة ($P < 0.001$). وهذا يشير إلى أن توجه القيادة نحو الرقمنة يساهم بشكل مباشر في تحفيز بيئة الابتكار المالي.
- تأثير الابتكار المالي في جودة الخدمة: سجل الابتكار المالي تأثيراً جوهرياً في جودة الخدمة المصرفية بوزن معياري قدره 0.649، وهو تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى ($P < 0.001$)، مما يؤكد أن الابتكار هو المحرك الأقوى لتحسين مستوى الخدمات.
- تأثير القيادة الرقمية في جودة الخدمة: ظل تأثير القيادة الرقمية في جودة الخدمة معنوياً حتى مع وجود الوسيط، بقيمة (β) بلغت 0.181 ومستوى دلالة ($P = 0.004$).

الجدول (10) اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين القيادة الرقمية والابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية

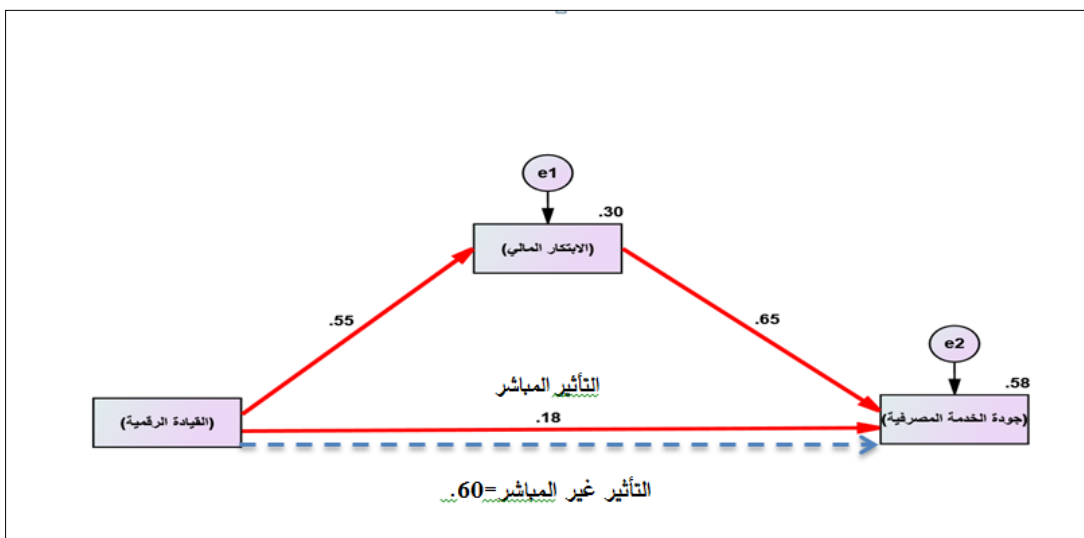
			الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية غير المعيارية	S.E.	C.R.	P
الابتكار المالي	<---	القيادة الرقمية	.547	1.174	.147	8.001	***
جودة الخدمة المصرفية	<---	الابتكار المالي	.649	.762	.074	10.289	***
جودة الخدمة المصرفية	<---	القيادة الرقمية	.181	.455	.159	2.864	.004

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS.

2. تحليل الدور الوسيط:

عن طريق الشكل (6)، نلاحظ أن الأنموذج يختبر "الوساطة الجزئية:

- التأثير المباشر : بلغ 0.18.
- التأثير غير المباشر: يظهر الشكل أن التأثير الممرر عبر الابتكار المالي بلغ 0.60 حاصل ضرب مسار القيادة للابتكار $0.55 \times$ مسار الابتكار للجودة 0.65، بينما يشير الشكل إلى إجمالي التأثير غير المباشر بقيمة تقريبية تعزز العلاقة الكلية.
- وقد نجح الأنموذج في تفسير 58% من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية، و 30% من التباين في الابتكار المالي، عن طريق قيم معامل التحديد (R^2) وهي قيم تعكس قدرة تفسيرية جيدة للأنموذج المقترح.



الشكل رقم (6) اختبار الوساطة الكلية والجزئية بين المتغيرات الثلاثة

تشير هذه النتائج إلى أن الابتكار المالي يلعب دور "الوسيط الناقل" الذي يعظم من تأثير القيادة الرقمية على جودة الخدمات. بمعنى أن القيادة الرقمية لا تحسن جودة الخدمة بشكل منفرد فحسب، بل إن فعاليتها الكبرى تكمن في قدرتها على خلق بيئة ابتكارية مالية، والتي بدورها تؤدي إلى قفزة نوعية في جودة الخدمات المصرفية.

5 الخلاصة Conclusion

1. أظهرت نتائج الوصف الإحصائي أن المصارف المبحوثة تمتلك مستوى "مرتفعاً" من القيادة الرقمية والابتكار المالي وجودة الخدمة، إذ تصدرت القيادة الرقمية بمتوسط حسابي 3.85، مما يشير إلى وجود بنية إدراكية قوية لدى الإدارات المصرفية العراقية نحو التحول الرقمي.
2. كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع المتغيرات. وكان الارتباط الأقوى بين الابتكار المالي وجودة الخدمة المصرفية بقيمة 0.748، مما يستنتج منه أن جودة الخدمات في المصارف العراقية شديدة الحساسية للتطورات الابتكارية.
3. أثبت اختبار الانحدار أن الابتكار المالي يفسر ما نسبته 55.9% من التباين في جودة الخدمة. وهي قدرة تفسيرية عالية تؤكد أن الابتكار هو المحرك التنفيذي الأول لتحسين الأداء المصرفي الميداني.
4. عن طريق تحليل المسار، استنتج أن الابتكار المالي يلعب دور الوسيط الناجح؛ إذ يقوم بنقل تأثير القيادة الرقمية التي تملك تأثيراً مباشراً قدره (0.18) وتحويله إلى تأثير كلي أعمق في جودة الخدمة. وهذا يعني أن القيادة الرقمية وحدها لا تكفي ما لم تُترجم إلى ابتكارات مالية ملموسة.

5. هناك فرق كبير بين القطاع المصرفي في إقليم كردستان على باقي محافظات، في إقليم كردستان يعاني من عوامل هيكلية وضعف ثقة المجتمع، ما يؤثر سلباً على النمو المالي والائتماني للبنوك، ويسبب تأخرًا واضحًا في التوسع التكنولوجي والتكامل مع الاقتصاد الحقيقي، اما في باقي المحافظات فهناك استفادة من بيئة مصرفية أكثر تماسكًا نسبيًا، مع نمو الأصول والودائع وتوسع في الإقراض وتطوير الخدمات الرقمية، ما يجعل الأداء الكلي للبنوك في تلك المحافظات أقوى وأكثر استدامة فيما يتعلق بمؤشرات الربحية والتوسع التشغيلي.

6. تواجه المصارف تحديات جوهرية في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى النماذج الرقمية، يأتي في مقدمتها مقاومة التغيير التنظيمي وضعف الثقافة الرقمية لدى القيادات والعاملين، فضلاً عن محدودية المهارات التقنية واعتماد هياكل تشغيلية وبني تكنولوجية قديمة لا تتسجم مع متطلبات التحول الرقمي. كما يحد ضعف الثقة بالخدمات الإلكترونية، والمخاوف المرتبطة بالأمن السيبراني والامتثال التنظيمي، من سرعة تبني الحلول الرقمية، إضافة إلى القيود التنظيمية وتفاوت الجاهزية بين المصارف، حيث يتم علاج هذه التحديات عن طريق تبني قيادة رقمية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة للتحول، وتعزيز الثقافة الرقمية عبر برامج تدريب وتأهيل مستمرة، إلى جانب الاستثمار المرحلي في البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة المصرفية. كما يساهم تطبيق الحوكمة الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني في رفع مستوى الثقة، في حين يساهم إشراك الزبائن والموظفين في تصميم الخدمات الرقمية، واعتماد إدارة منهجية للتغيير، في تسريع التحول وضمان استدامته التنافسية.

7. أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تفسر 28.7% فقط من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وهو مؤشر متوسط القوة التأثيرية، ما يشير إلى أن جودة الخدمة تتأثر بعوامل أخرى تتجاوز القيادة الرقمية وحدها. فمن جهة، يلعب الاستثمار في البنية التحتية المصرفية والتقنية دوراً رئيسياً في سرعة وكفاءة المعاملات، بينما تؤثر كفاءة الموظفين ومهاراتهم الرقمية على قدرة المصارف على تقديم خدمة عالية الجودة. كما يظل وعي العملاء وثقتهم بالخدمات الرقمية عاملاً حاسماً، إذ يحد ضعف الثقافة المصرفية الرقمية من تبني الخدمات الحديثة. إضافة إلى ذلك، تشكل العوامل التنظيمية والقانونية والثقافة المؤسسية للمصرف والتصميم المتمركز حول العميل عناصر أساسية تحدد مستوى الخدمة، إذ إن المرونة الداخلية ودعم الابتكار وإدارة التغيير المستمرة تعزز القدرة على تقديم تجربة مصرفية متنسقة وذات جودة عالية. وعليه، يمكن القول إن جودة الخدمة المصرفية في البيئة العراقية هي نتاج تفاعل معقد بين القيادة الرقمية والعوامل التقنية والبشرية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية.

6. التوصيات Recommendations

بناءً على الاستنتاجات السابقة، توجي الدراسة للمصارف العراقية بما يلي:

1. ضرورة استقطاب ودعم القيادات التي تملك "عقلية رقمية"، لكونها الحجر الأساس الذي يغذي بيئة الابتكار ويحقق متوسطات استجابة مرتفعة كما ظهر في نتائج الدراسة.
2. بما أن الابتكار المالي هو الوسيط الأقوى وصاحب التأثير الأكبر على الجودة ($\beta = 0.649$)، يجب على المصارف تخصيص ميزانيات مستقلة للبحث والتطوير (R&D) لابتكار خدمات رقمية تتلاءم مع احتياجات السوق العراقي.
3. توصي الدراسة إدارات المصارف بعدم الفصل بين الخطط التقنية والخطط الإدارية؛ إذ أثبتت الأنموذج الهيكلي أن التكامل بين فكر القيادة الرقمية وممارسات الابتكار المالي هو الطريق الأضمن للوصول إلى جودة خدمة تنافسية بنسبة تفسيرية تصل إلى 58%.
4. لضمان استمرارية العلاقات الطردية القوية الظاهرة في مصفوفة الارتباط، يتعين على المصارف العراقية تحديث أنظمتها البرمجية بما يسمح بانسيابية تقديم الخدمات المبتكرة للعملاء دون عوائق تقنية.

5. يجب تقوم القيادة الرقمية على تبني رؤية استراتيجية واضحة توّظف التكنولوجيا في خلق قيمة مؤسسية مستدامة، مدعومة بثقافة تنظيمية تشجّع الابتكار وتقبّل التغيير. كما تعتمد على بناء القدرات الرقمية وتنمية مهارات العاملين بما يضمن جاهزيتهم للتعامل مع التحول الرقمي. وتستند القيادة الرقمية إلى اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات المتقدمة، بما يعزز كفاءة الأداء ودقة القرار. وتدعم ذلك عن طريق الانفتاح على الابتكار الرقمي والشراكات الخارجية، مع إرساء أطر فاعلة للحكومة الرقمية تضمن الأمن والامتثال. وفي هذا السياق، تُولي القيادة الرقمية اهتمامًا محوريًا بتجربة المستعمل، وتتبنّى أنماط قيادة مرنة وكيفية، مع إدارة منهجية للتغيير تضمن استدامة التحول الرقمي ونجاحه.

6. توصي الدراسة بضرورة تعزيز وعي الزبون المصرفي الرقمي عن طريق برامج تثقيفية وتوعوية مستمرة تُنفذ عبر القنوات الرقمية والتقليدية، وتركّز على توضيح مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية وآليات استعمالها الآمن، بما يساهم في رفع مستوى الثقة، وزيادة معدلات تبني الخدمات الرقمية، ودعم التحول الرقمي المستدام في القطاع المصرفي.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفين بالشكر والعرفان لكل من ساعد في انجاز هذا البحث من توفير بيانات التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهمت م.د. نهلة تركي عبد السادة في أعداد منهجية البحث وجانبه النظري فيما ساهم م. د. علاء جمعة خزل بأنجاز الجانب العملي كذلك ساهمت م.د اشواق علي عبد الميالي اجراء التعديلات على الاستنتاجات والتوصيات فضلاً عن اجراء مراجعة شاملة للبحث واجراء التعديلات على البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثين على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.
نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: م.د. نهلة تركي عبد السادة حاصلة على شهادة الدكتوراه في الإدارة المالية ومتخصصه فيها.

المؤلف الثاني: م.د اشواق علي عبد الميالي حاصلة على شهادة الدكتوراه في الإدارة المالية ومتخصصه فيها

المؤلف الثالث: م. د. علاء جمعة خزل حاصل على الدكتوراه في الإدارة المالية ومتخصص فيها

المصادر References

1. Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: an overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 5–16. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
2. Arnaboldi, F., & Rossignoli, B. (2015). *Financial Innovation in Banking BT - Bank Risk, Governance and Regulation* (E. Beccalli & F. Poli (eds.); pp. 127–162). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137530943_5
3. Bersin, J. (2016). *Developing Leaders in the Digital Age*. Zenger Folkman.
4. Bakri, A. A., Hasanah, N., & Lasmiatun, K. (2024). FINANCIAL TECHNOLOGY INNOVATION AND BANKING INDUSTRY TRANSFORMATION. *Multifinance*, 1(3), 230–238. <https://doi.org/10.61397/mfc.v1i3.112>
5. Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800431713>

6. Eberl, J., & Drews, P. (2021). Digital Leadership - Mountain or Molehill? A Literature Review.
7. Eryeşil, K. (2021). Digital Leadership, Leadership Paradigm of the Digital Age: A Conceptual Framework. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>
8. Frame, W., Wall, L., & White, L. (2018). Technological Change and Financial Innovation in Banking: Some Implications for Fintech. Federal Reserve Bank of Atlanta, Working Papers. <https://doi.org/10.29338/wp2018-11>
9. Haksever, C., & Ringuest, J. L. (1990). Computational efficiency and interactive molp algorithms: An implementation of the simolp procedure. *Computers & Operations Research*, 17(1), 39–50. [https://doi.org/10.1016/0305-0548\(90\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0305-0548(90)90026-4)
10. Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation. International Conference on System Sciences (HICSS), 5126–5135. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>
11. Mohammed, S., & Al-Hatimi, A. (2024). Financial Innovation Role in Developing Banking Services through the Mediating Role of Knowledge Management Systems: A descriptive Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Private Commercial Banks in the Middle Euphrates. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20, 724–746. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i2.16593>
12. Jacob, G. S. (2015). *Increasing customer satisfaction level with service quality of State Bank of India through the implementation of technological innovations*. Kauno technologijos universitetas.
13. Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
14. Makini, S. O. (2010). The relationship between financial innovation and financial performance of commercial banks in Kenya [University of Nairobi, Kenya]. <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/handle/123456789/5427>
15. Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Malhotra, A. (2005). E-S-Qual: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7, 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
16. Prince, K. A. (2018). *Digital leadership: transitioning into the digital age* [James Cook University]. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>
17. Rachedi, F., & Mettai, A. (2018). The Importance of Financial Innovation and its Role in Improving the Quality of Banking Services in Algerian Public Banks. *Academy for Social and Humanistic Studies* 10(2), 64–81 <https://asjp.cerist.dz/en/article/74363>
18. Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. (2022). *Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review*. 3, 17–35.
19. Terziovski, M. (2007). *Building Innovation Capability in Organizations* (Vol. 13). PUBLISHED BY IMPERIAL COLLEGE PRESS AND DISTRIBUTED BY WORLD SCIENTIFIC PUBLISHING CO. <https://doi.org/10.1142/p492>

20. Thorsten Petry. (2018). Digital Leadership In: Knowledge Management in Digital Change. *Springer, in: Klaus North & Ronald Maier & Oliver Haas, Knowledge Management in Digital Change*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12
21. Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change. 4th Edition*. John Wiley. <https://doi.org/10.5585/eccos.v3i2.284>
22. Tigre, F., Curado, C., & Henriques, P. (2022). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30, 154805182211231. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
23. Utho Creusen, Gall, B., & Hackl, O. (2017). Digital Leadership. In *Springer Books*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3>
24. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
25. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 16, Issue 14, p. 2628). <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>

الملحق: استثمار الاستبيان

ت	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
1	تعمل الإدارة العليا في المصرف على تبني التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز كفاءة العمليات المصرفية.
2	يشجع القادة في المصرف استخدام الحلول الرقمية والابتكار التكنولوجي في تقديم الخدمات المصرفية
3	يمتلك القادة في المصرف رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.
	المتغير التابع: الابتكار المالي
4	يعمل المصرف على تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
5	يعتمد المصرف على التقنيات الحديثة لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية.
6	يسعى المصرف إلى تحسين أساليب تقديم الخدمات المالية من خلال الابتكار المستمر.
7	يدعم المصرف المبادرات التي تهدف إلى تطوير أدوات مالية مبتكرة.
8	يوفر المصرف بيئة تنظيمية تشجع على تبني الأفكار الجديدة في المجال المالي.
9	يسهم الابتكار المالي في تحسين كفاءة العمليات المصرفية داخل المصرف.
10	يعتمد المصرف على حلول رقمية مبتكرة لتعزيز تجربة العملاء.
11	يساعد الابتكار المالي في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف في السوق المصرفي.
	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
12	قدم المصرف خدمات مصرفية تلبية توقعات العملاء بكفاءة عالية.
13	يتميز موظفو المصرف بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.
14	يوفر المصرف خدمات مصرفية موثوقة يمكن الاعتماد عليها.
15	يحرص المصرف على تقديم خدمات مصرفية بدقة وخالية من الأخطاء.
16	يتمتع موظفو المصرف بالخبرة والكفاءة في التعامل مع العملاء.
17	يوفر المصرف قنوات متعددة لتقديم الخدمات المصرفية مثل الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية.
18	يهتم المصرف بتحسين جودة خدماته المصرفية بشكل مستمر.
19	يشعر العملاء بالأمان والثقة عند التعامل مع خدمات المصرف.
20	يسعى المصرف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.