

**تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف<sup>1</sup>****(دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)****Digital transformation technology and its impact on improving the bank's strategic performance**  
Analytical research of the views of a sample of managers working in the private commercial banking sector in )  
(Karbala**ورود قاسم جبر**  
Worood Qasim Jabr  
[K.almaster@yahoo.com](mailto:K.almaster@yahoo.com)**ا.م.د احمد كاظم برييس**  
Ass. Prof.Ahmed Kadhum Baries  
[rosesroses553@gmail.com](mailto:rosesroses553@gmail.com)**كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

**الملخص:**

سعى هذا البحث الى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف , ويظهر هذا التأثير جليا عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وادارة المؤسسات وتحسين طرائق اداء الخدمة المصرفية الى العملاء والقدرة على تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الاداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عال من كفاءة الاداء , ومن اجل تحقيق ذلك .يهدف تحقيق أغراض البحث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (60) فردا يمثلون مديري الاقسام والشعب في ستة مصارف (خاصة) في محافظة كربلاء , وتم اخضاع البيانات المتحصل عليها الى جملة من التحليلات الإحصائية , وكان من اهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي , وكان من اهم التوصيات ضرورة الاستفادة من تجارب المصارف العالمية في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي

**Abstract:**

This research seeks to study the impact of digital transformation technology in improving the strategic performance of the bank. This effect is evident by changing and developing the structures and processes, managing the institutions, improving the performance of banking services to customers and the ability to improve productivity and reduce costs in order to raise and support strategic performance by providing high level. In order to achieve this objective, the required information for the field was obtained by questionnaire which was distributed to a sample of (60) individuals who represent department managers and divisions in six especial banks in Karbala, and the data obtained were subjected to a number of statistical analyzes. The most important conclusions reached by the research were the important impact of digital transformation technology in strategic performance. The most important recommendations were the necessity of benefiting from the experiences of international banks in this field.

**Keywords:** digital transformation, Strategic performance<sup>1</sup> مسئل من بحث دبلوم عالي

**(المبحث الاول)****منهجية البحث****اولا : مشكلة البحث**

تكاد تكون ثورة التحول والتكنولوجيا الرقمية ثورة لا نهاية لها ، فيوميا بيدع العلماء بابتكار مستجدات تكنولوجية تسهل حياة الانسان ، ولكن بالمقابل وفي الجانب التنظيمي هناك جدلية مفادها ان هذه الثورة والتحول الرقمي ممكن ان تؤثر بشكل سلبي او ايجابي في الاداء الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم انحصرت مشكلة البحث عن جدلية علاقة الارتباط والتأثير لتكنولوجيا التحول الرقمي في الاداء الاستراتيجي .

**ثانيا : اهمية البحث**

تكمن اهمية البحث في الاتي

- 1 – ينبه البحث المصارف بأهمية التحول الرقمي وتأثيره في ادائها.
- 2 – لم يعد التحول الرقمي خيارا كفيما للمصارف وانما اصبح ضرورة حتمية وخيارا استراتيجيا.
- 3 – يمكن الإفادة من البحث لغرض رسم الاستراتيجيات المصرفية مستقبلا .
- 4- قياس مدى استعداد المصارف عينة الدراسة لتبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي .
- 5- بيان مجالات تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في المصارف عينة الدراسة

**ثالثا : اهداف البحث:**

يرمي البحث الى:

- 1-التعريف بمفهوم تكنولوجيا التحول الرقمي والاداء الاستراتيجي.
- 2 – قياس مدى تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي.
- 3 – تقديم التوصيات التي يمكن ان تساعد المصارف عينة الدراسة في مسايرة التحولات التكنولوجية وتحسين الاداء الاستراتيجي.

**رابعا : فرضيات الدراسة**

تتركز الدراسة على فرضيات رئيسة يتفرع من كل منها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الاتي :

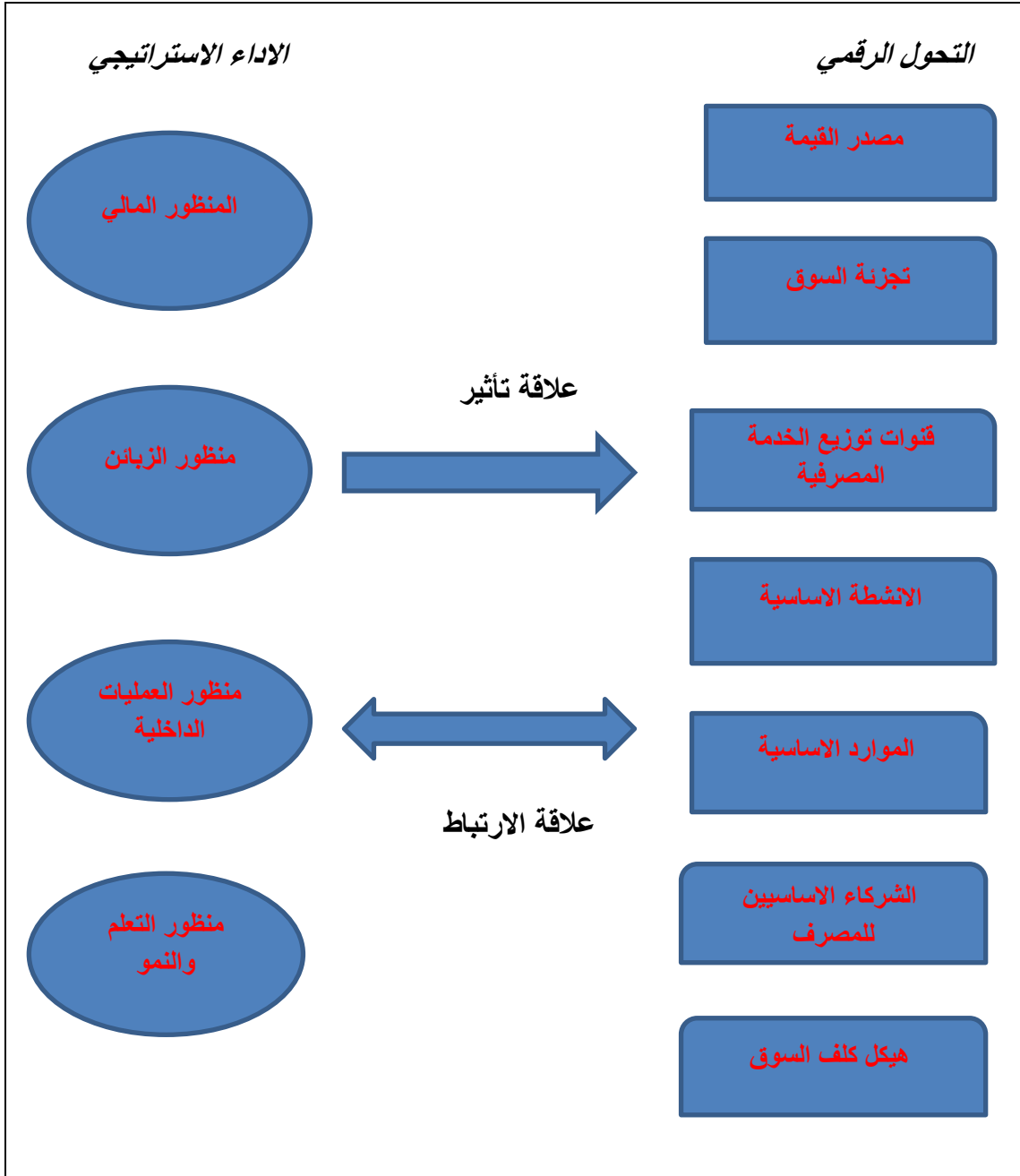
- 1 – الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تكنولوجيا التحول الرقمي والاداء الاستراتيجي
- 2-الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحول الرقمي والاداء الاستراتيجي .

**خامسا : نموذج الدراسة**

في ظل المشكلة وتحقيقا لاهدافها تم بناء نموذج افتراضي لتشخيص اثر التحول الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف الخاصة معتمدا على متغيرين هما :

- 1 – المتغير المستقل : التحول الرقمي ( مصدر القيمة , تجزئة السوق , قنوات توزيع الخدمة المصرفية , الانشطة الاساسية , الموارد الاساسية , الشركاء الاساسيين , هيكل كلف المصرف ) .

ب – المتغير المعتمد: الاداء الاستراتيجي ( المنظور المالي , منظور الزبائن , منظور العمليات الداخلية , منظور التعلم والنمو )



شكل ( 1 ) مخطط الدراسة الافتراضي

سادسا : مجتمع وعينة البحث

تم اعتماد المصارف العراقية العاملة في القطاع الخاص وضمن نطاق محافظة كربلاء وبعدها ستة مصارف جارية عراقية خاصة.

## (المبحث الثاني)

## الجانب النظري للدراسة

## Digital Transformation

## التحول الرقمي:

اصبح مصطلح التحول الرقمي شائعا جدا في السنوات الاخيرة بين المديرين والخبراء والمستشارين ذوي الصلة لما له من اهمية كبيرة في التغييرات التنظيمية نتيجة التطورات التكنولوجية ، ويشير الى استخدام التقنيات الرقمية ليم خلق القيمة وتغيير اسلوب وانموذج العمل ، اذ يعمل على تغيير اساس وجوهري في الاعمال داخل المؤسسة مثل ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيتها (Berghaus, 2018 : 12)، اذ ان شيوع التكنولوجيا الرقمية يحفز التغيير التنظيمي مما يمكن المؤسسات من الاستغلال الامثل لحالات الاستخدام الجديدة ومزج التقنيات الرقمية مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لذا فهو يعمل (والمقصود هنا التحول الرقمي ) على تغيير جذري داخل المنظمة وتأثير غير عادي على الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية (3 : 2016 ، Berghaus، Back ) ، وان عملية التغيير هذه لو صممت ونفذت بشكل اكثر فعالية فمن اللازم ادراك اليات التحول الرقمي لمعرفة ماذا يجب عمله داخل المؤسسة (222\_ 213 : 2012 ، Rowe ، Besson). وقد تطرق عدد من الباحثين والمستشارين الى مفهوم التحول الرقمي اذ عرفه Bettinger بأنه " التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الادارة الحديثة " (62 : 1972 ، Bettinger)، كما عرفه (Fitzgerald et al) بأنه "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي او الهاتف المحمول او الاجهزة المدمجة ) لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية ( مثل تعزيز تجربة العملاء ، تسهيل العمليات ، خلق اعمال جديدة ) .ويؤكد الباحثون ان التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحقيق مزيد من المحاولات لكي تستخدم الكفاءة في عملياتها ومن ثم خلق القيمة لها ( Fitzgerald et al : 2013 )، وتم تعريف التحول الرقمي ايضا " تنفيذ التكنولوجيا الرقمية مع الصناعات المالية ، اذ يغطي مجموعة كبيرة من الانشطة مثل التحليلات المالية ( مثل التصنيف الائتماني ) والبرمجيات المالية (ادارة المخاطر) ، والعمليات الرقمية ( مثل المصادقة ) فضلا عن ذلك منصات الدفع (الاقراض p2p) التي تعد ذات شهرة اوسع بين الجمهور" (5 : 2014 ، Barberis ). من كل ما تقدم نستنتج ان عملية التحول الرقمي عملية صعبة ومعقدة تتطلب تغييرات جوهرية واساسية في البنيات التنظيمية للمؤسسات المالية بشكل عام والمصارف على وجه الخصوص .

## ثانيا: استراتيجيات التحول التكنولوجي الرقمي:

في واقع الامر عندما تريد أي منظمة ان تتحول رقميا لابد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة ، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية ، وهي استراتيجية التحول الرقمي . وفي هذا الصدد يمكن تلخيص استراتيجيات التحول التكنولوجي الرقمي بثلاث استراتيجيات نوعين من استراتيجيات رئيسة وهي (4 : 2015 ، Cuesta ، Tuesta ) :

1 -استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغييرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة. نلاحظ هنا ان المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية ، بمعنى انها تكون تابع لقائد السوق

2- استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في احداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها الى بنية تحتية اكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير ، وتقديم منتجات جديدة .

3- استراتيجية التموضع: ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية ان تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي ، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق ، يمكن ان نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني) (BBVA Research) .

### ثالثا: مكونات الاساسية للتحويل الرقمي

نال موضوع تحديد مكونات التحويل الرقمي اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ومن بينهم (Becker : 2009) (etal) ، اذ قاموا بتحديد هذه المكونات عن طريق مراجعة وتحليل اكثر من 70 من المطبوعات الاكاديمية للاعمال الرقمية ، فضلا عن ذلك تم اجراء العديد من المقابلات الاستكشافية مع الخبراء والمختصين والمستشارين في مجال التحويل الرقمي وكانت كل المطبوعات الاكاديمية تتميز بدرجة عالية من الموثوقية ، الامر ادى ذلك الى اقتراح مجموعة مكونات وهي : الاستراتيجية الرقمية ، التقنيات الرقمية ، القدرات التنبؤية التحليلية ، علاقات العملاء ، الثقافة والناس ، علاقة الشبكة ، نماذج الاعمال الرقمية الجديدة ، (Braga Taden et al ، 11 : 12) . ولوحظ عن طريق الابحاث التي جرت عن هذه المكونات ان البعض يركز على الجانب التنظيمي، والبعض الاخر يركز على السياقات التكاملية بين هذه الابعاد، والبعض الاخر يركز على الكفاءات التنظيمية التي سيحققها التحويل الرقمي (Beghaus ، Back : 2009) والاتي توضيح مختصر لتلك المكونات (Kane etal : 2015)(Matt etal : 2015)(Braga,Taden et al، 11 – 12)

1- التقنيات الرقمية : مثل انترنت الاشياء واجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الابعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الاعمال في العديد من المؤسسات والشركات.

2- الاستراتيجية الرقمية : تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة العمليات التنظيمية والاهداف والقضايا التي تتعلق بالتحويل الرقمي .

3- القدرات التنبؤية والتحليلية :يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي ان يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

4- رقمه (Digitized) العملاء وعلاقاتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.

5- الثقافة والناس: يعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع من الصعوبات الكبيرة التي تقابلها المؤسسات عندما تتحول رقميا، اذ ان للثقافة اهمية كبيرة في تكوين المواقف والسلوكيات التي تتعلق بالأداء التنظيمي.

6- العلاقات الشبكة : ان المنظمة التي تسعى الى التطور رقميا يجب ان تكون عنصرا من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين ، والشركات الناشئة ، والحكومات ، والمستثمرين ، والجامعات ، اذ ان تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريقها تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عال من السرعة والدقة والتواصل.

7- نماذج الاعمال الرقمية الجديدة :ان المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن ان تقوم بأنشاء نماذج اعمال جديدة تنافسية ، اذ ان التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها.

**وقد ذكر (Topiboom) ان هناك مجموعة ابعاد للتحويل الرقمي والتي اثرت بشكل واضح على****الاداء الاستراتيجي للمنظمات عن طريق قياسها بشكل عملي و يمكن توضيحها وكالاتي :**

1 – مصدر القيمة : ويتمثل هذا البعد بالخدمات التي تقدمها المصارف للزبائن , اذ توجد تسعة عناصر تساهم في تقديم القيمة لنماذج الاعمال وهي الاداء , التخصيص , التصميم , والعلامة التجارية , الحالة , السعر , تخفيض التكاليف , تخفيض المخاطر , وامكانية الوصول ( الراحة وسهولة الاستخدام ) , اذ ان هذه العناصر لها القدرة على تقوية عمل المؤسسة مما يمكنها من خلق نماذج اعمال وتقديم الخدمات بشكل افضل .

2 – تجزئة السوق : يصف (Topiboom) خمسة انواع من قطاعات السوق وهي ( الاسواق الجماعية , الاسواق المتخصصة , والاسواق المقسمة , الاسواق المتنوعة , والمنصات المتعددة الجوانب ) , اذ عن طريق هذه الاسواق يمكن توزيع الزبائن حسب حاجاتهم وميولهم وخصائصهم لكي تتمكن المؤسسة من زيادة سلوكيات الزبائن وحاجاتهم ومواقفهم ومدى قدرة المصارف على توفير مايلئم تلك الميول والرغبات للزبائن وبشكل المرغوب .

3 – قنوات توزيع الخدمات : توجد انواع من المراحل منها توصيل وتقديم عرض القيمة للعملاء اذ عن طريق هذه المراحل يتم خلق الوعي وتقييم اقتراح قيمة المنضمت وشراء المنتجات او الخدمات وتقديم خدمات المنتج ودعم العملاء بعد الشراء فمثلا عنصر خلق الوعي وتقييم المنتجات والخدمات صف على انها اتصالات وتسويق لها اهمية كبيرة للمؤسسة عن طريق الاعلانات والتواصل مع العميل لاتخاذ القرارات المستنيرة والتي لها الارتباط الواضح بالمراحل الاخرى من التقييم وهي اقتراح القيمة للمنظمة .

4 – الانشطة الاساسية: هناك انواع من الانشطة المميزة للمؤسسات التي يجب ان تمارسها لتحقيق النجاح الازم وتمثل بحل المشكلات وانشاء الانشطة (انشطة الشبكة / المنصة) اذ عن طريق هذه العناصر يتم انشاء اقتراح القيمة الفريدة الخاصة بها، وهناك خمسة عمليات تشغيلية التي عن طريقها يتم تفعيل الانشطة التي تمارسها المؤسسات وبطريقة هيكلية وكالاتي:

أ – تطوير وادارة المنتجات والخدمات

ب – تسويق وبيع المنتجات والخدمات

ج – تقديم وبيع المنتجات والخدمات

د – ادارة خدمات العملاء

5 – الموارد الرئيسية: وتتمثل بالموارد المادية والبشرية والفكرية والمالية اذ عن طريق هذه الموارد تتمكن المؤسسات من اداء اعمالها.

6 – الشركاء الرئيسيين للمؤسسة:

هناك انواع من الشركاء الرئيسيين كالموردين ووسطاء القنوات والبائعين فعن طريق التحويل الرقمي يؤدي الى امكانية اقامة الشراكة بين المؤسسات لتقديم الخدمات للزبائن وتوزيع المسؤوليات بين عدد كبير من المؤسسات ومن ثم ليتم الوصول الى المعرفة الخارجية والوصول الى المواد وتحسينها بشكل مستمر.

7 – هيكل كلف المصرف: يوجد عنصران من التكاليف هما التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة اذ تهتم المؤسسة وبشكل كبير بتكاليف الثابتة والمتغيرة على الرغم من وجود انواع اخرى من التكاليف التي تنطوي عليها المؤسسات كما وان الجمع بين هذه التكاليف يؤدي الى اجمالي تكاليف المؤسسة وهي وحدة قياس مهمة.

**رابعاً: متطلبات الادارة الرقمية**

تعد الادارة الرقمية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والاساليب والاجراءات والهيكل التشريعية التي تقوم عليها الادارة التقليدية ، انها عملية صعبة ومعقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية ، ومن ثم لابد من توفير مجموعة متطلبات لتطبيق الادارة الرقمية (كافيه ، حميد ، 2017 : 228 ) وعلى النحو الاتي :

**اولاً : المتطلبات الادارية للمؤسسات :** وتتمثل بوضع الخطط وتحديد الوسائل التي يجب على المؤسسة مواكبتها

للتحول الرقمي ان تقوم بوضع خطط ومقاييس للإدارة الرقمية (موسى ، محمد ، 2011 : 90) وكذلك الانتقال من الادارة

التقليدية الى الادارة الرقمية عن طريقها صياغة وتطبيق مفاهيم ووسائل حديثة ومبتكرة واستعداد المنظمة والعاملين فيها

لتحول نماذج الاعمال التقليدية الى الرقمية عن طريقها تطوير استراتيجية الاعمال الرقمية ، ابتكار الثقافة الرقمية

(العريشي ، 2015 : 32).

**ثانياً: المتطلبات البشرية :**

يمثل العنصر البشري من العناصر الضرورية في المنظمات فبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمة من تحقيق ما تسعى اليه حتى وان امتلكت احدث الوسائل الرقمية لذا يجب ان يتم دعم العنصر البشري بشكل المطلوب وعلى مستوى عال من الكفاءة لمواكبة التكنولوجيا الرقمية المتسارعة وجعل الادارة بشكل المتقدم (والي، 2012 : 22 ) فإن الادارة الرقمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري (المير، 2007).

**ثالثاً: المتطلبات التقنية :**

تمثل الادارة الرقمية نمطاً ادارياً حديثاً ويحتاج الى توفير البنية التحتية المناسبة لأقامه مشروع الادارة الرقمية بشكل سليم ، اذ ترتبط الادارة الرقمية بجميع اشكال التكنولوجيا الرقمية من وسائل وشبكات وادوات وتقنيات ، فالتكنولوجيا تتقدم بسرعات كبيرة وتتنوع اشكالها مما يتيح امام الادارة خيارات متعددة مثل ربط بعض أنشطة الاعمال بخدمات الهاتف المحمول مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمة الرسائل (SMS) والوسائط المعلوماتية (كافيه ، حميد : 2017 : 230) .

**رابعاً: شبكات الاتصال :**

- 1- شبكة الانترنت (Intranet) : عبارة عن شبكات ضخمة من الحواسيب المرتبطة مع بعضها في جميع انحاء العالم ، اذ تربط المجتمعات عن طريقها النشاطات والقطاعات المختلفة (موسى ، محمد ، 2011: 91).
- 2- الشبكة الداخلية للمنظمة ( الانترنت ) (Intranet) : تستند هذه الشبكة إلى تقنية الانترنت وهي شبكة الشركة الخاصة (Privale) وتقدم هذه الشبكة المعلومات التي يحتاجها الاشخاص المتعاملين داخل المؤسسة من معلومات داخلية ، ولا يسمح لأي شخص اخر الدخول الى موقع هذه الشبكة وبواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire wales) (عبد الكريم ، 2010 : 27 ، 28) .
- 3- شبكة الاكسرانيت : يتم دعم هذه الشبكة بمجموعة معلومات وبيانات التي ينتفع منها المتعاملين واصحاب المصالح خارج المنظمة من موردي وسماسرة ووكلاء وتجار اذ انها شبكة تلي حاجات العملاء من المعلومات ومتطلبات المنظمات الاخرى الموجودة في بيئة الاعمال ويتم الدخول الى هذه الشبكة عن طريق كلمة سر لانها غير متاحة للجميع الناس كما هو الحال بالنسبة للانترنت (العريشي ، 2008 : 77).

**خامساً: المتطلبات الامنية :**

ان التقنيات المتطورة من الخدمات التي يقدمها عصر التحول الرقمي في الوقت الحالي لا يمنع من وجود تحفظات على المعلومات وسريتها وكيفية حفظ هذه المعلومات وتخزينها بشكلها الرقمي والمحافظة على سريتها بين المؤسسات واتاحة المعلومات بشكل المتساوي ، فمن الضروري المحافظة على السرية ، والتكامل ، وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول اي شخص الى هذه المعلومات (Deloitte ، Toucne : 2008)

**سادساً: فوائد التحول الرقمي**

هناك الكثير من الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند استخدام التكنولوجيا الرقمية ، وقد اثبتت التجارب والرؤيا التي قامت بها العديد من الدول التي تميزت بالتنوير واستخدامها للتكنولوجيا الرقمية بفعالية وخبرة عالية فمن المتوقع ان تحقق مكاسب كبيرة عن طريق ثلاثة مجالات وهي : ( Fitzgerald etal , 2013 : 5 ) ، (شنايدر ، 2008) ،

- (1) تجارب افضل للعملاء ، عن طريق تحسين تجربة الزبون واطلاق منتجات وخدمات جديدة
- (2) تسهيل العمليات (التحسينات التشغيلية) عن طريق أتمته العمليات التشغيلية وتحسين التواصل الداخلي للعمليات الداخلية.
- (3) تغيير أنموذج الاعمال لتتمكن الشركات من توسيع نطاقها للوصول الى العملاء والاسواق الجديدة واطلاق اعمال جديدة وتطويره

## سابعاً: أهمية التحول الرقمي

إن ثورة التحول الرقمي اسهمت ببناء مظهر جديد للعالم المالي بعد الازمة الاقتصادية العالمية عام 2008 وعملت التكنولوجيا الرقمية على خلق تأثيرات وابداعات ايجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل الطريقة التي يتعامل بها الناس مع الاموال بشكل اكثر حذر ، اذ ان المستهلكين هم المستفيدين من الموجه السريعة والمتطورة للتحول الرقمي (33 : 2016 ، Peltoniemi) ، كما ان للتكنولوجيا الرقمية اهمية كبيرة على احداث التطورات الكبيرة في الانتاج (قواعد البيانات وادوات صنع القرار) وللتوزيع (معرفة القنوات الرقمية للعملاء ،وتجربة العملاء الجيدة ،والمرونة في عروض العملاء ) ومن ثم يمكن للوافدين الجدد في الحصول على مكان في الصناعة (11 : 2017 ، Nicoletti). وللتحول الرقمي اهمية واضحة في الاسواق المالية اذ يزيد من معدلات النمو وذلك عن طريق جانبين هامين ، حجم الاسواق والاستثمارات ،فاذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية المتقدمة سوف يؤثر ذلك وبشكل واضح في توسع حجم الاسواق وزيادتها بشكل يؤدي الى زيادة العوائد على الاستثمارات وعلى المدى الطويل ، لذا فإن للتحول الرقمي اهمية كبيرة في ترتيب وظائف متكررة وبتقدم واسع المدى مقارنة في التداول سابقا الذي لم يتيح الحصول على المعلومات بشكل اسهل ،وبتكاليف مرتفعة ومن ثم كان ذلك حاجز امام دخول عملاء جدد في قطاع ادارة الأصول وفضلا عن ذلك فإن للتحول الرقمي دوراً كبيراً وتأثيراً واضحاً على الصناعات المالية المصرفية ومجالات الاعمال مما ادى ذلك الى ايجاد طرائق جديدة للابتكار في العمل للصناعة المصرفية مثل زيادة الاستثمارات في ال Fintech (9 : 2018 ، chen ، zhang) اذ دلت البحوث العديدة ان عصر التكنولوجيا الرقمية شهدت تقدماً كبيراً في مجال الاستثمارات سنة بعد اخرى ، وفي 2014 توسعت الاستثمارات بثلاثة اضعاف وبلغت تقريبا 12.2 مليار دولار ، وكانت الاستثمارات في الدول العالمية 4 مليار في سنة 2013 وتزايدت اكثر فيما بعد (381 : 2016 ، Micu , Micu) وزادت اهمية التحول الرقمي واخذت شهرة واسعة ،وانشرت في بلدان متعددة ولاسيما بين عامي 2011 و2016 ، واصبحت البنوك الرقمية تستثمر استثمارات مباشرة كبيرة في التكنولوجيا الحيوية (6:7 : 2018 ، Lukonga).

فضلا عن ما ذكر فإن للتكنولوجيا الرقمية اهمية ايضا في تسيير الطريقة التي عن طريقها يتم الوصول الى المدفوعات بكل امان وسرية وتخفيض التكاليف الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق التقدم في مجال الخدمات المالية وشفافية العمليات الحكومية لتخلص من الفساد ، عن طريق التقنيات التي يوفرها التحول الرقمي يمكن الكشف عن الاحتيالات وادارة مخاطر الائتمان والتحسين من ادارة الضمانات والاتباع التنظيمي ومن ثم توفير الاستقرار المالي ،والاندماج المالي .

## ثامناً: مخاطر التحول الرقمي

تعترف المؤسسات والشركات وفي مختلف القطاعات بمخاطر التحول الالكتروني وتعد من ابرز المخاطر الرقمية التي تواجهها في الوقت الحاضر ، اذ على الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية للشركات والمؤسسات المالية وعملائها ، الا ان هناك مخاطر متعدد للتكنولوجية الحديثة تتعرض لها الكثير من هذه المؤسسات والشركات ، اذ ان



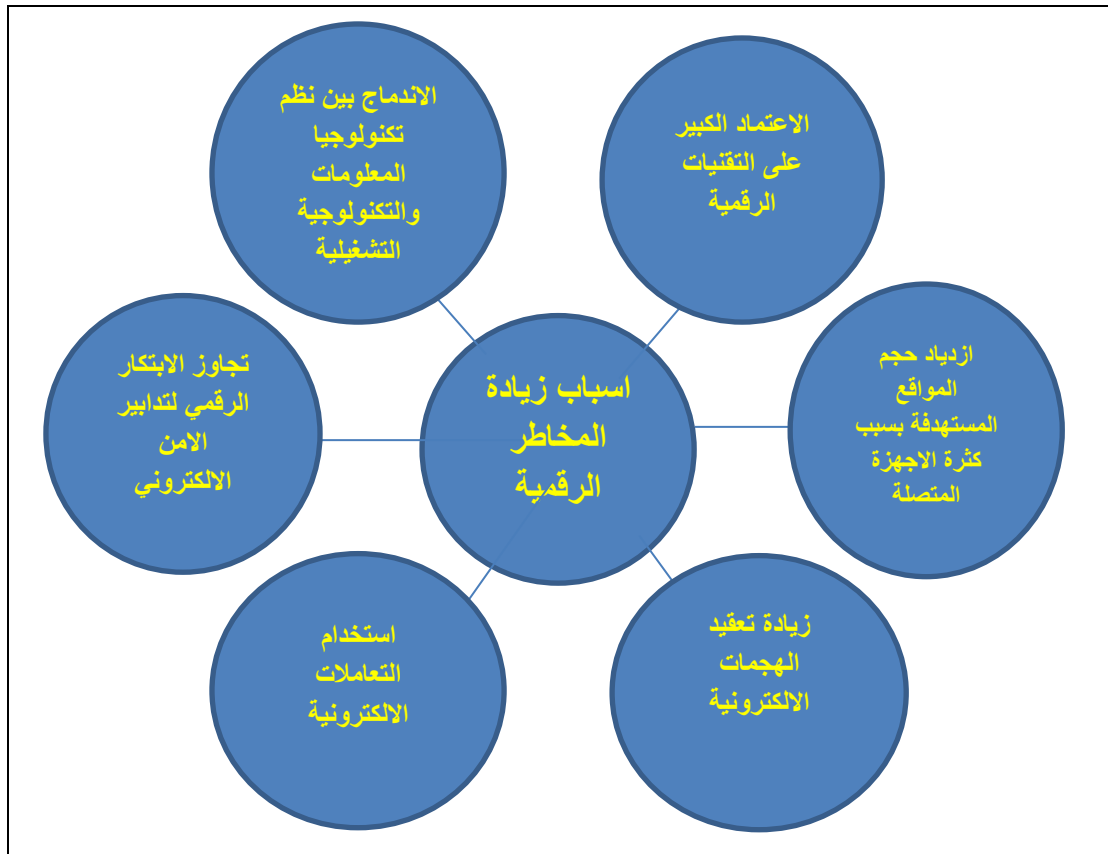
التحول الرقمي له القدرة على التدمير ، ما يؤدي ذلك الى تأثيرات سلبية في المنافسة بين الشركات والبنوك من إذ السرعة والاسعار والراحة وكيفية المحافظة على العملاء (3: Brainard, 2016)

وقد تتولد العديد من المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي ، فيمكن ان تتعرض المؤسسات الى كثير من العمليات والتي تتمثل في النقص بالمعلومات والاطفاء البشرية والتدخلات الخارجية ، فضلا عن ذلك جودة البيانات وحمايتها وهناك ايضا المخاطر السيبرانية التي تعد مهمة ايضا فضلا عن ذلك هناك عوامل خطر اضافية (48 - 49 : 2018 ، Faykiss et al) يمكن توضيحها وكالاتي :

1- جودة البيانات وحمايتها:

أ- المخاطر السيبرانية : بفعل التطورات التكنولوجية الرقمية تقوم الكثير من المؤسسات و الشركات بالاعتماد على أنظمة وبرمجيات تكنولوجية المعلومات المعقدة لغرض التشغيل ،ومن الممكن ان تكون هذه الأنظمة معقدة تحتاج وقتاً طويلاً لغرض اكمال العمل بها، مما يؤدي ذلك الى تعرضها للتهديدات الداخلية والخارجية وهذا يؤدي الى تقليل الشفافية في العمليات وضعف في نماذج الاعمال بسبب الخلل في اعمال مزودي الخدمة (3 : 2018 ، Lukonga). وهناك مخاطر رئيسة تنشأ بفعل المخاطر الالكترونية (الكبيسي ،2008 : 46 \_ 43 ) والتي يمكن تلخيصها بالتعقب الالكتروني وزيادة التبعية للخارج ويمكن توضيح مخاطر التحول الرقمي بالشكل الاتي:

الشكل (5) اسباب زيادة المخاطر الرقمية



المصدر : مركز ارنست ويونغ لخدمات مراقبة الامن السيبراني (DSOC) التدقيق المالي ،الاستشارات الضريبية ، المعاملات التجارية ، الخدمات الاستشارية : 2017

**ثامنا: اهداف التحول الرقمي :**

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الاهداف التي تتمحور بشكل اساسي في قيام المؤسسات والشركات بتوليد القيمة عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات وكيفية عرض المنتج والخدمات واطهار نماذج العمل بنمط جديد عن طريق اسرع واحداث التقنيات المبتكرة مع المتطلبات الجديدة وسلوكيات المجتمع ، فنتغير هياكل المنتجات من الجمع بين الاجهزة الرقمية والخدمات والشبكات مما يؤدي ذلك الى سرعة نمو الشركة ( 13: 2018 ، Berghaus). وهناك عدد من الاهداف الرقمية العامة وتتخلص بما يأتي (Goerzig، Bauernhans ، 2018: 542) (Tadeu: 9) (2018) : ( Lukonga ) ( عبد الكريم ، 2010: 16 ) ( اشتيوي ، 2013: 227) :

- 1- عملية التحول الرقمي تهدف الى دفع المؤسسات الى تبني نهج يتم عن طريقه وضع استراتيجية تحول واضحة واعطاء تطلع واضح عن التزام جميع اصحاب المصلحة .
- 2- الهدف الاخر للتحول الرقمي التطور الشامل وتمييز سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة .
- 3- ممارسة الاعمال بشكل اكثر شفافية وبساطة المعلومات واطهارها الى العملاء ، المواطنين ،الموردين .
- 4- الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول .
- 5- تعظيم الكفاءة والشفافية في العمليات الحكومية التي تدعم في الحد من الفساد.
- 6- تسريع التحويلات الاجتماعية والانسانية .
- 7- التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة .
- 8- التكنولوجيا الرقمية الجديدة هدفها بيان طريقة اداء العمليات التنظيمية لتوصيل الى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الاعمال وخدمات الانتاج .

**الاداء الاستراتيجي**

اختلفت آراء العلماء والباحثين بشأن تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف ، الا ان الكثير من الكتاب يعبرون عن الأداء الاستراتيجي عن طريق قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة فهو يعكس نجاح او فشل المؤسسات في تحقيق تلك الأهداف . وقد عرف الأداء الاستراتيجي على انه " عبارة عن مقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة على ربط الحاضر بالمستقبل ودرجة الاستجابة للمتغيرات البيئية (اللامي ، 1999) ، كما عرف الأداء الاستراتيجي على انه " يتضمن تفاعل الأداء الإنتاجي والأداء المالي والتسويقي وكذلك أداء الأفراد وتفاعل معايير هذه الأنشطة لتشكل الأداء الاستراتيجي ، اذ عندما يتم التركيز في الأداء الإنتاجي تسلط الضوء اكثر على تخفيض التكاليف وزيادة تحسين الجودة في العمليات والمدخلات والمخرجات وعندما نركز على الأداء التسويقي للحصول على اعلى المبيعات والحصة السوقية الأكبر فضلا عن ذلك منتجات جديدة في الأسواق اما الأداء المالي فتهتم المؤسسات في كيفية الاستخدام الأفضل للموارد المالية ، و فيما يتعلق بأداء الأفراد فقد تهتم المؤسسات باستخدام معايير تكون بمستوى ملائم للإنتاج والتطوير ( الطويل ،سلطان ، 2002 ، 59)، كما عرفة على انه "طبيعة الفعل المطلوب لدى المنظمة وذلك لتحقيق الأهداف بأفضل مستوى لذا له أهمية في تحديد الأفكار والتصورات وفقا لتحسينات المطلوبة او القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف(الجبوري، 2005 :48). وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي على انه عبارة عن خطط

متكاملة ذات أهداف موضوعة تتماشى مع الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة ، وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها، ويؤثر ذلك على كيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية على اكمل وجه وفي جميع الوظائف المتاحة من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وعليه فالأداء الاستراتيجي يتركز على مجموعة من الخطط والتي تكون مبنية على أسس علمية ذات كفاءة عالية لتتفاعل مع البيئة المحيطة بالشركة او المنظمات الأعمال وبذلك يتم وضع منهج لتسير عليه الشركة بأقل التكاليف الممكنة وافضل ميزة تنافسية بالاعتماد على الأداء الفعال، ومن ثم لتحقيق الأهداف التي تطمح له المؤسسات و المنظمات على المدى الطويل والتي تتمثل بالاستمرارية والنمو.

### ثانيا : أبعاد الأداء الاستراتيجي

توجد العديد من المقاييس للأداء الاستراتيجي منها بطاقة الأداء الموزون التي تعد من اهم الوسائل التي تستخدم لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وتم عرض بطاقة الأداء الموزون لأول مرة لدى ( Robert S Kaplan . في مقالة بعنوان "البطاقة الموزونة - المقاييس التي تحرك الأداء " (الشخيلي , الجوفي : 335 ) , لقد تم تطوير هذه البطاقة ليتم قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات كما تعد هذه البطاقة أسلوبا إداريا يمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية ( الهنداوي , 2014 : 123 ) ان سبب استخدام البطاقة الأداء المتوازن لأنها تعد وسيلة لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات خاصة، إذ هناك أقساما في المؤسسات من غير الممكن قياس أعمالها عن طريق نظم القياس المالية مثل أقسام تكنولوجيا المعلومات وان هذه الأقسام تقوم بالكثير من الأعمال او المهام غير المالية كما ان أسلوب القياس او التقييم التي تستخدم المقاييس المالية فقط تكون غير مناسبة لتقييم أداء تلك الأقسام , لذا يفضل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الأقسام هذه في المؤسسات ( Lee etal , 2008 ).

ان بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إدارية استراتيجية عن طريقها يمكن ترجمة أهداف المنظمة الى مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية ويمكن للمديرين عن طريقها القيام بالأعمال بواسطة الأبعاد التي تم ذكرها آنفا .يمكن توضيح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما حددها (Norton , Kaplan) في شكل (2) وان هذه الأبعاد تعطي إجابات لأربعة أسئلة ( Kaplan & Norton , 2000 : 87 )

- كيف يرى الزبائن المنظمة ؟ (منظور الزبائن ) .
  - ما الذي يجب ان تتفوق فيه المنظمة او تتميز به ؟(منظور العمليات الداخلية ) .
  - كيف تنظر المنظمة الى حاملي الأسهم ؟ (منظور مالي ) .
  - هل يمكن للمنظمة الاستمرار بخلق القيمة ؟ (منظور الأبداع والتعلم ) .
- وتحقق الأهداف عن طريق أربعة أبعاد او محاور وهي ( المنظور المالي ) (منظور العملاء ) (منظور العمليات الداخلية ) (منظور التعلم والنمو ) ( Huang etal , 2004 ) , ويمكن توضيح هذه الابعاد (الحسناوي , 2010 : 117 - 118 ) ( Kaplan , Norton , 1992 : 72 ) , (Wheelen , Hnhger , 2012 : 339 ) , (راضي , حسين , 2014 ) وكما يأتي :

**1 - المنظور المالي :** يعد المنظور المالي احد المحاور المهمة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي اذ يرتبط هذا المنظور بتحقيق العوائد المالية ، وزيادة الحصة السوقية، ونمو المبيعات للمنتجات المالية والمستقبلية، او أنها ترتبط برفع كفاءة وتحسين ادارة التكلفة التشغيلية اذ أن هذا المنظور يعد اطاراً مهماً في بطاقة الأداء المتوازن اذ انه يركز على قياس الأداء المالي على المدى القصير.

**2 - منظور الزبائن :** يجب على مديري المؤسسات ان يحددوا طبيعة و نوعية الزبائن ومجالات السوق لكي يتم القيام بالنشاطات المستهدفة ، فان كل ذلك يؤدي الى نجاح تطبيق بطاقة الأداء الموزونة، وعليه ان قياس أداء المنظمة يتوقف على مدى نجاح الأهداف الاستراتيجية المتحققة والتي تتمثل في رضا الزبائن.

**3 - منظور العمليات الداخلية :** يتضمن هذا المحور قياس الأداء لمستقبل المؤسسة وذلك عن طريق رؤية العمليات الداخلية والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف المالية و تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

**4 - منظور التعلم والنمو :** يجب على المديرين في هذا المحور تحديد البنية التحتية المناسبة وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مناسب ، اذ أن عمليات النمو والتعليم تأتي عن طريق ثلاثة مصادر مهمة وهي الأفراد ، الأنظمة ، والإجراءات ، في كل من المنظورات السابقة ( المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ) وكذلك يتضمن هذا المحور تدريب الموظفين وإعطائهم الخبرة الكافية

### ثالثاً : أهمية الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي ظاهرة شمولية لجميع فروع المعرفة وحقولها لأنه يعكس وبشكل واضح مدى صحة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والاختبار بشكل فعلي مدى مصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، و كما انه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي لمؤسسة مع بيئتها لذا فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين على ان عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تشمل ثلاثة مراحل رئيسة هي صياغة الاستراتيجية ، والتنفيذ الاستراتيجي ، والرقابة الاستراتيجية إذ تتم العملية الأخيرة عن طريق الأداء الذي تعتمد المؤسسات كأسلوب محدد للتغذية العكسية وذلك بهدف تحسين الاستراتيجيات والأهداف وأساليب الرقابة المستعملة (سعيد، 2004 : 41) .

ويؤكد (ابو عامر) أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر مخرجات الإدارة الاستراتيجية اذ انه الأساس في عملية التنافس للوصول إلى الأهداف المرغوبة ، كما يساعد المنظمات على حسن استخدام استراتيجية المنظمة (ابو عامر ، 2015 : 33).

وعليه ، فقد أخذ موضوع الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة وضرورية في الفكر التنظيمي لاعتبارات تتعلق بما يأتي (89 : 1924 ، Brown & Laverick ) (الشخيلي ، الجوفي ، 335 ) ، (راضي ، حسين ، 2014 : 323 ) (حجاج ، رنو ، 2013 : 138) :

- 1 - يعد محورا مركزيا للتنبؤ بنجاح المنظمات وفشلها في وضع وتنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية.
- 2 - ان عملية قياس الأداء لها أهمية كبيرة للمنظمة عن طريق توفيرها مدخلا واضحا لمعرفة الغايات ومستوى الإداء .
- 3 - عن طريق قياس الإداء يتبين مدى اسهام المنظمة بتلبية احاجات المجتمع عن طريق تحقيق الأهداف الاجتماعية.
- 4 - إن قياس الإداء له أهمية في تحسين كفاءة إدارة المنتجات والخدمات بشكل مناسب وطرق إيصالها إلى الزبائن .

5 - تخصيص موارد المؤسسة بشكل اكثر كفاءة وفعالية .

6 - الإداء الاستراتيجي المنظم يعكس مدى الانسجام والملائمة بين الأهداف التي تريد الوصول اليها المؤسسات واستراتيجيتها.

### رابعاً: العوامل المؤثرة في الإداء الاستراتيجي

هناك نوعان من العوامل التي تؤثر في الإداء الاستراتيجي وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية ، كما توجد مجموعة من المتغيرات التي لها التأثير الكبير في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مباشر او غير مباشر، ونظرا لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير يمكن توضيحها بالاتي :

**1 - العوامل المنظمة:** وتشمل هذه العوامل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل وبالفلسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية او الخدمية (جاد الرب , 2016 , 288). وتعد هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة فيجب تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية لغرض الاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الاستراتيجية وتحليل او اختبار البدائل الأفضل (Mcglahan , 1987 : 101).

**2 - عوامل البيئة الخارجية :** وتتمثل البيئة المحاطة بالمنظمة بعدم الاستقرار والثبات ، اذ ان فشل او تراجع المنظمة في مراقبة وتقييم عوامل هذ البيئة قد يؤدي الى الفشل في الأداء ، فنجاح المؤسسة او فشلها يتوقف على كيفية استجابة الإدارة للتحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية ( Mcglahan , 1987 : 71) .

**3 - طبيعة الإدارة:** ان ظهور وتعدد المنظمات الكبيرة وتطور الملكية العامة ادى الى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير ، كما وان المنظمات التي تدار من لدن المالكين قد تتفوق في أدائها بالمقارنة مع المؤسسات التي تدار من الإدارة وان السبب في ذلك لان المديرين اقل رغبة واستعداد للمخاطر مقارنة بالمالكين ( الصياد , 2008 : 22) .

**4- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية :** وتتضمن هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين وتفضيلاتهم ، واتجاهاتهم ، ودوافعهم ، وبيئة العمل ، وطريقة معالجة مشاكل العمل ، والأجور المدفوعة للعاملين فضلاً عن الحوافز المادية والمعنوية وكذلك العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الاستراتيجي ( الخطيب , 2002 : 84 )

**5- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المؤسسة والانسجام والتوافق مع حاجات الزبائن الفعلية او مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين (جاد الرب , 2016 : 289) .

**6- العوامل السياسية :** ان الإدارة تتأثر بسلطة الدولة من حيث السياسة العامة للدولة ومدى تأثيرها بتشريعاتها ويمكن القول ان الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الإداء الاستراتيجي في المنظمة ، فأن معنويات الأفراد العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم وريغباتهم وبيئة العمل وطريقة معالجة المشاكل في العمل والعلاقات غير الرسمية ، والأشراف والأجور والحوافز

التي تدفع الأفراد العاملين لذلك له الأثر الكبير في أداء العاملين بحيث ينعكس على أداء المنظمة والأداء الاستراتيجي للمنظمة مستقبلا (الابراهيم, 2002 : 36).

7- **العوامل الاجتماعية** : وتتمثل بعوامل العمران والسكان والضغط الاجتماعي ، فضلاً عن العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية التي لها تأثير في أداء المنظمة و المجتمع وعلى المستوى الاقتصادي(الابراهيم, 2002 : 36)..

### خامساً: مظاهر الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي نتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يجعلنا نطرح تساؤلات منطقية عن متى وكيف يكون الأداء الاستراتيجي ؟ وقد تم الإجابة على مثل هكذا تساؤلات كل من Guest سنة 1989 و Torrington & Hall سنة 1998 وقام هؤلاء الباحثين بوضع مجموعة من المظاهر التي تعبر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (رملي , 307), والتي تتمثل بالاتي :

1 - **الالتزام** : ويعني ارتباط الأفراد العاملين بالمنظمة , ومدى التزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي والذي يؤكد ذلك في قيام المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية لكي يكون الأفراد على أتم الاستعداد لبذل جهود وتقديم الولاء للمنظمة ( الخناق , 2005 : 9 ).

2 - **التمكين** : ويعني تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تتلخص بشكل واضح في أربعة أشكال إدراكية تعكس دور الفرد العامل في العمل : معنى العمل , الكفاءة , التصميم الذاتي للعمل , الإحساس بالتأثير ( راضي , 2010 : 2 ) , فأن التمكين يجعل الأفراد والإدارة مسؤولون عن قراراتهم في العمل وإعطاء الموظفين القدرة والحرية في القيام بالأعمال , وان الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي (رملي , 308) وتتلخص هذه الأهداف بما يأتي :

1 - زيادة الرغبة في تقليل الأخطاء وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية لكي تنجز الأعمال بصورة صحيحة .

2 - الفرص الكبيرة في الأبداع والابتكار والقدرة الفائقة على المنافسة .

3 - اتخاذ القرارات بشكل اسرع عن طريق العمل على تحسين إرضاء الزبائن .

4 - توجه الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي ورسم الخطط الإدارية الصحيحة عن طريق تخفيف حدة الضغط .

5 - الحصول على نتائج ذات مرتكزات صحيحة للأداء .

وما سبق، يتضح لنا عن طريق هذه الأهداف ان التمكين له القدرة الكبيرة على تحقيق أهداف المنظمة لذا فهو يعد احد الركائز الضرورية للأداء الاستراتيجي , فأن قوة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة يتوقف على مستوى تمكين العاملين لديها .

**3 - ثقافة المنظمة :** وتعني ثقافة المنظمة على أنها الاطار المعرفي الذي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك وتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (Jerald , Robert, 2011 :627) إذ أن أثر ثقافة المنظمة في الأداء الاستراتيجي يتوضح عن طريق القدرة تأسيس الثقافة التي تجعلها تحقق الأهداف عن طريق الأعمال المشتركة للأعضاء والقدرة على البقاء والعمل مع بعض (رملي : 308 ) .

**4 - القيادة :** وتعني القيادة الإدارية " عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق أهداف محددة" (جلدة , 2009 ) وان هذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على إعطاء التعليمات والتوجيه سلوكيات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها وهناك الكثير من الدراسات التي تؤيد ان الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة يتميزون بدرجة كبيرة في الرضا والأداء العالي والإنتاجية، عن طريق ذلك يمكن ان نقول ان للقيادة تأثيراً واضحاً في الأداء وان هذا التأثير يركز على شكل وكيفية التي يكون عليها قيادة الإداريين ( الخناق , 2005 : 13 ) .

#### سادسا : انواع الاداء الاستراتيجي

هناك ثلاثة أنواع من الأداء الاستراتيجي للمنظمات والتي تعمل على الاستمرارية والبقاء للوحدة الاقتصادية في البيئة الأعمال بشكل اكثر فعالية وهي تتمثل بميدان ( الأداء المالي ، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي ) (الدوري , صالح , 2009 : 389 ) . وسيتم توضيح هذه الأنواع بالاتي (الدوري , صالح , 2009 : 389 ) :

**1 - الأداء المالي (Financial Performance) :** يعد الأداء المالي من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكية الجيد الهادف، ودور مقترح في فصل وتمييز العمل الجيد عن العمل السيء، وذلك لان مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات أثار ضارة بأرباح الشركات أو قد تكون أساسية لبقائه واستمراريتها ، اذا الأداء المالي هو عبارة عن مجموعة من الأساليب المالية التي يمكن عن طريقها تحديد نقاط القوة ودعمها وتالفي نقاط الضعف ومعالجتها ( شعير ، واخرون ، 2017: 207 ) .

**2 - الأداء التشغيلي (Operational Performance) :** يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية فهو مفهوم شامل للأداء عن طريق اهتماماته المتميزة بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية وان الأداء التشغيلي يقوم بتوجيه الأداء المالي فبذلك هناك ثلاثة أبعاد أساسية للأداء التشغيلي وهي الإنتاجية ، الربحية ، والكفاءة (عبدواي ، 2013 : 50 ) :

**أ- الإنتاجية (الكفاءة) :** وهي تعني النسبة بين مدخلات ومخرجات العملية ، وتتضمن المؤشرات الإنتاجية

**1- إنتاجية العمل :** وتتمثل بمعدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل ، ومحدد رئيسي للأجور .

**2 - إنتاجية رأس المال :** يعد راس المال احد عناصر المدخلات فضلا عن ذلك الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم .

**ب - الفاعلية:** وتعني قدرة المنظمة على الوصول الى حجم الإنتاج المطلوب ضمن مدة زمنية معينة .

3 - الأداء التنافسي (Competitive Performance): يهدف إلى النمو والبقاء وبناء المركز التنافسي، و يسهم الأداء التنافسي وبشكل فعال في زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف المطلوبة ومستوى تنفيذ الخطط اذ يعمل على تقديم الكثير من الحلول والبدائل حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة مخاطر الإخفاق والخلل في العمليات ومن ثم ضمان المستويات المقبولة من الاستمرار والبقاء والنمو والتطوير ( بوفرح , شارف , 2016 : 21 ) . ومن اهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي ( ابو عامر , 2015 : 37 ) .

أ - العائد على الموجودات : ويتم حسابه عن طريق قسمة صافي الارباح على قيمة الموجودات ومقارنه النتيجة مع المنظمات المنافسة .

ب - القيمة السوقية المضافة: وتعني الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر لدى المساهمين.

ج - تدقيق ملاحظات المستفيدين: وهم مرتبطون بتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للدراسة

يهدف المبحث الحالي الى اختبار فرضيات الارتباط والتاثير التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الاتي

#### أولاً- اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي). يظهر الجدول ( 21 ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول ( 21 ) يشير أيضاً إلى حجم العينة (60) ، علما ان نوع الاختبار (2-tailed). وكذلك تظهر في الجدول مستوى معنوية معامل الارتباط عن طريق الإشارة الية (\* ) تعني ان الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، اما إشارة (\*\* ) فتعني ان الارتباط معنوي عند مستوى (1%) .

#### جدول(1) قيم علاقات الارتباط الفرضية الرئيسية الأولى

		مصدر القيمة	تجزئة السوق	قنوات التوزيع	الأنشطة الأساسية	الموارد الأساسية	الشركاء الأساسيين	هيكل الكلف	التحول الرقمي
الأداء الاستراتيجي	Pearson correlation	0.423**	0.405**	0.307*	0.343**	0.311*	0.321*	0.302*	0.600*
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.017	0.00	0.015	0.012	0.019	0.00
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Var.25

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 1 ) الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى بأن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين كل من ( مصدر القيمة وتجزئة السوق والأنشطة الأساسية ) والأداء الاستراتيجي. فيما كانت هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين كل من ( قنوات التوزيع والموارد الأساسية والشركاء الأساسيين وهيكل الكلف ) والأداء الاستراتيجي . وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) .



## ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

استخدم الباحثان أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج، وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS V.25). لغرض اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي).

جدول (2) تحليل علاقات الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.880	.965		-4.019	.000
	مصدر القيمة	2.611	1.223	.280	2.136	.037
	تجزئة السوق	.188	1.336	.021	.140	.889
	قنوات التوزيع	1.309	.932	.188	1.405	.166
	الأنشطة الأساسية	.587	1.082	.067	.543	.590
	الموارد الأساسية	.377	.358	.124	1.053	.297
	الشركاء الأساسيين	.801	.434	.209	1.847	.070
	هيكل الكلف	1.071	.397	.305	2.695	.009
2	(Constant)	-3.863	.949		-4.070	.000
	مصدر القيمة	2.684	1.096	.288	2.448	.018
	قنوات التوزيع	1.372	.810	.197	1.693	.096
	الأنشطة الأساسية	.594	1.070	.067	.555	.582
	الموارد الأساسية	.379	.354	.124	1.068	.290
	الشركاء الأساسيين	.808	.427	.211	1.893	.064
	هيكل الكلف	1.085	.380	.309	2.854	.006
	3	(Constant)	-3.659	.869		-4.209
مصدر القيمة		2.788	1.074	.299	2.597	.012
قنوات التوزيع		1.491	.776	.214	1.922	.060
الموارد الأساسية		.420	.344	.138	1.220	.228
الشركاء الأساسيين		.838	.421	.219	1.992	.051
هيكل الكلف		1.120	.373	.319	3.003	.004
4		(Constant)	-3.747	.870		-4.305
	مصدر القيمة	3.106	1.046	.333	2.969	.004
	قنوات التوزيع	1.455	.779	.209	1.868	.067
	الشركاء الأساسيين	.961	.410	.251	2.342	.023
	هيكل الكلف	1.159	.373	.330	3.105	.003

R<sup>2</sup>=0.385

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Var.25

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي:-

- 1- في الانموذج الأول (1) كان تأثير بعدي مصدر القيمة وهيكلك الكلف فقط معنوياً عند مستوى (1% و 5%) اما تأثير باقي الابعاد فلم يكن معنوياً .
- 2- في الانموذج الثاني تم حذف بعد تجزئة السوق لعدم معنويته.
- 3- في الانموذج الثالث تم حذف بعد الموارد الأساسية لعدم معنويته.
- 4- استقر الانموذج الرابع على النحو الآتي:
  - أ- بلغ معامل تأثير مصدر القيمة في الأداء الاستراتيجي (3.106) وكان هذا التأثير معنوياً عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور.
  - ب- بلغ معامل تأثير قنوات التوزيع في الأداء الاستراتيجي (1.455) وكان هذا التأثير معنوياً عند مستوى (10%) لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور.
  - ت- بلغ معامل تأثير الشركاء الاساسيين في الأداء الاستراتيجي (0.961) وكان هذا التأثير معنوياً عند مستوى (5%) لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور.
  - ث- بلغ معامل تأثير مصدر القيمة في الأداء الاستراتيجي (1.159) وكان هذا التأثير معنوياً عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور.
- 5- تفسر الابعاد الأربعة الواردة في الانموذج الرابع (38.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي عليه تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات:

- 1 – تبين ان تكنولوجيا التحول الرقمي عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الاداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيتها , ومن ثم تقديم الخدمات بشكل افضل من قبل المصارف , كما انها اتاحت تقديم الخدمات اسرع وبشكل رقمي لتمكن المصارف من تحقيق الكفاءة في عملياتها مثل تعزيز تجربة العملاء وتسهيل العمليات وخلق اعمال جديدة .
- 2 – اسهم استخدام التحول الرقمي ومواكبته الى تحقيق رؤيه اعلى واداء اعلى ومن ثم زيادة توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات التي تقدم لهم وعملية التسليم وتقديم العروض ونماذج الاعمال الجديدة بشكل افضل .
- 3 - اتضح ان تكنولوجيا التحول الرقمي عملت وبشكل فعال على تحسين الانتاجية وتشجيع العاملين والمديرين للقيام بأعمال جديدة تعمل على رفع وتطوير الكفاءة في الاداء .
- 4 – اسهم انتشار التكنولوجيا الرقمية الجديدة في زيادة توسع الاسواق المستهدفة بالنسبة للمصارف وذلك عن طريق تغيير أنموذج اعمالها لكي تتمكن المصارف من توسيع نطاقها للوصول الى العملاء والاسواق الجديدة .
- 5- توصلت الدراسة الى ان هناك ميلاً في استخدام واسهام التكنولوجيا الرقمية في تحسين ورفع ودعم الاداء الاستراتيجي .
- 5- وجود دور مهم وواضح عن طريق تحقيق العلاقة والاثر لمتغيرات الدراسة تكنولوجيا التحول الرقمي والاداء الاستراتيجي.

**ثانياً: التوصيات :**

- 1 – يجب الاستفادة من تجارب المصارف الرائدة في مجال توظيف تكنولوجيا الرقمية الجديدة وادارتها بما يحسن من اداء المصارف للقيام بعملها بشكل مناسب .
- 2 – العمل على تعزيز الوعي لدى العملاء من اجل الدفع من الجاهزية التكنولوجية الرقمية لهؤلاء العملاء ليتم استخدام وسائل الدفع الرقمي .
- 3 – يجب على المصارف ان تستجيب لتحديات الرقمية وان تقوم باستخدام اساليب حديثة . اذ يجب على كل مصرف ان يغير أنموذج عمله وخدماته لكي تستطيع المصارف من التوسع اكثر لتصبح ذات غايات واهداف لتحقيق مستويات متميزة وعالية من الاداء .
- 4 – يجب ان يتم استغلال التكنولوجيا الرقمية الجديدة لمعرفة العملاء بشكل افضل عن طريق توقع حاجاتهم بسرعة عن طريق تأثير التحول الرقمي في تطوير اداء المؤسسات لان العميل يعد الغاية النهائية لاي مصرف او مؤسسة تعمل ضمن النشاط الاقتصادي .
- 5 – على المؤسسات التي تتميز في ادائها مقارنة بمنافسيها يجب ان تساير التطورات في التكنولوجيا الرقمية عن طريق القيام بمجموعة من الاجراءات والعمليات وتدريب المستخدمين على التكنولوجيا الرقمية الجديدة لدعم معايير الاداء وتحقيق مستويات عالية من الاداء .
- 6 – على الحكومة توفير مستلزمات التحول الرقمي وتهيئة القوانين المطلوبه لذلك .
- 7 – ادخال منتسبي المصارف عينة الدراسة بدورات تطويرية لغرض اسهام في رفع كفاءتهم التكنولوجيه .
- 8 – تعميق الوعي لدى مديري المصرف والعاملين في المصارف عينة البحث عن علاقة (علاقات الاثر والارتباط) بين التحول الرقمي والاداء الاستراتيجي .
- 9 – زيادة اهتمام ادارات المصارف او المؤسسات بأبعاد التحول الرقمي كونها من الادوات الاساسية التي تساعد المصارف في تحسين الكفاءة في الاداء ومن ثم تحسين الخدمات بهدف زيادة ثروة المنظمة وبعدها نوعاً من انواع الميزة التنافسية .
- 10 – على ادارات المصارف ان تقوم في زيادة الاهتمام بمفهوم وانواع الاداء الاستراتيجي لما له من اسهام وتعزيز للمنظمة

**المصادر****اولاً: المصادر العربية****الكتب**

- 1- الابراهيم , عدنان بدري ( 2002 ) " الادارة " , الطبعة الاولى , مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع , اربد , الاردن .
- 2- جاد الرب , سيد محمد ( 2016 ) " التخطيط الاستراتيجي : منهج لتحقيق التميز التنافسي , دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 3- الدوري , زكريا , صالح , احمد علي ( 2009 ) " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الاردن .

4- شنايدز ، جاري ، (2008) " التجارة الالكترونية "، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

### 3- الدوريات

- 1- اشتيوي ، محمد عبد(2013) " دور الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الالكتروني في تفعيل الاتصال الاداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة " مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية ) المجلد السابع ، العدد الثاني .
- 2- حجاج ، عبد الرؤوف ، بن رنو ، احلام ( 2015 ) " دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية : دراسة حالة مؤسسة نفطال \_ مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014 ) ، جامعة قاصدي ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية \_ عدد 03 ، الجزائر .
- 3- راضي ، جود محسن ، حسين ، احمد عبد الامير ناصر ( 2010 ) " التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية ، المجلد 12 ، العدد 1.
- 4- شعير ، حاضر صباح ، احمد ، احمد خضير ، محمد ، محمد فخري (2017) " أثر النظم الخبيرة في تحسين الاداء المالي لمشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي "، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد - 4 ، العدد - 44
- 5- الشخيلي ، عبد الرزاق ، الجوفي ، علياء سعيد " اخلاقيات الوظيفة العامة واثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية على عينته من موظفي وزارة المالية " جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة دنانير ، العدد 8 .
- 6- الطويل ، اكرم احمد سلطان ، حكمت رشيد ، (2002) " اثر التكلفة النوعية في تعزيز الاداء الاستراتيجي ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 24 ، العدد 67.
- 7- كافي ، عيدوني .حميد بن حنوبه ، (2017) " الادارة الالكترونية في العالم وسبل تطبيقها (واقع وافاق ) ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية ، العدد 9.
- 10 - موسى ، عبد الناصر . محمد ، قريشي ، 2011 " مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري لمؤسسات التعليم العالي ، مجلة الباحث ، عدد 09 .
- 11 - الهنداوي ، محمد عبد الله محمد (2014) " مدركات مدراء التسويق لابعاد قياس الاداء الاستراتيجي واثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية ( دراسة ميدانية ) ، جامعة المنصورة بدمياط ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة ، م 28 ع 1 .

### 4- الرسائل والاطاريح :

- 1- ابو عامر ، ريم محمود ، (2015) "علاقة تكاليف الجودة بالاداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة " رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 2- بوفرح ، مروى ، شارف ، مريم ، (2016) " التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات \_ تبسة \_ " رسالة ماجستير في ادارة اعمال المؤسسات ، جامعة العربي التبسي \_ تبسة \_ .
- 3- الجبوري ، اخلاص زكي فرج ، (2005) " تطبيقات ( CMM ، TQM ، ISO 9001 لقياس جودة الاداء الكلي : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الجلدية " اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، العراق .
- 4-
- 5- الحسناوي ، نغم دايع عبد علي ( 2010 ) " عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها في الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والاهلية " رسالة ماجستير . جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال .
- 10 - الخطيب ، سمير كامل ( 2002 ) " دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي : دراسة ميدانية " اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العراق .

- 11 - رملي , حمزة , " قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر , نموذج لقياس الاداء الاستراتيجي باعتماد على بطاقة الاداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة سطيف , الجزائر .
- 12 سعيد ,سناء عبد الرحيم (2004 ) " تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات بأعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازن : دراسة تطبيقية في جامعة بغداد " اطروحة دكتوراه , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , العراق .
- 13 الصياد , عامر سالم مصطفى (2008)" دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاداء الاستراتيجي " بحث دبلوم عالي , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الموصل , العراق . 14 -العريشي , حسن عفيف (2015)"واقع نظام الرقابة الادارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني " رسالة ماجستير ,جامعة الاقصى , فلسطين
- 14 عبدوي , نوال , (2013) " اثر تحليل القوى التنافسية لبوردر على الاداء الاستراتيجي للمنظمة : دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى لجنوب اوماش " رسالة ماجستير ,جامعة محمد خضر بسكرة , الجزائر .
- 15 عبد الكريم , عشور (2010) " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر " رسالة ماجستير , جامعة منتوري - قسنطينة .
- 16 العريشي , حسن عفيف (2015)"واقع نظام الرقابة الادارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني " رسالة ماجستير ,جامعة الاقصى , فلسطين
- 17 الكبيسي , كلثم محمد ( 2008 ) " متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , الجامعة الافتراضية الدولية .
- 18 اللامي , غسان قاسم ( 1999 ) " التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين اداء العمليات " , اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة المستنصرية , العراق .
- 19 المير ,ايهاب ,2007 " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية : دراسة تطبيقية بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية " رسالة ماجستير , جامعة نايف العربي للعلوم الامنية , البحرين .

### 5- المؤتمرات :

- 3- الخناق ,سناء عبد الكريم (2005) " مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية " المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء , الكلية التقنية , بغداد , العراق .

### 6- مصادر الانترنت

- 9 - ما هو التحول الرقمي , وماهي اهميته ,  
<http://wintriggers.com/digital-transformation> .

11 \_ والي , عدنان ماشي ( 2012 ) , " الادارة الالكترونية ادارة بلا ورق "

### ثانيا - المصادر الاجنبية :

#### A .Books:

- 1- Bettinger ,A .(1972) "Fintch :A series of 40 time shared models used at manufacturers Hanover trust company "published Informs stable URL.
- 2- Deloitte ,Touche LLP ,( 2008 ) , " IT control objectives for Sarbanes oxley" . New Guidance on IT control and compliance.

- 3- Jeraly,G & Robert,A , B (2011)" Behavior In Organizations" Prentice Hall , Tenth Edition.
- Kaplan , R.S. & Norton , D.P.(2000)" The Strategy focused organization" "HBS press -4  
. Boston , USA

- 5- Mcglaham, R & Single , T (1987) "Management " , 1<sup>st</sup> ed , Me will Howell co , Columbus.
- 6- Nicoletti, Bernardo ,(2017) " The Future of Fintech " Integrating Finance and Technology in Financial services, Rome Italy .
- 7- Wheelen , T , L . Hunger , J , D (2012 ) " Strategic Management And Business Policy " Thirteenth Edition , By Pearson Education , Inc , Publishing As P Prentice Hall New Jersey .

#### **B – Research &Periodicals:**

- 1- Besson ,p . Rowe ,F . (2012) "Strategizing information systems – enabled organizational transformation Atransdisci, Plihary review and new directions:the Journal of strategic Information systems , 21 (2) .
- 2- Becker,J . Knackstedt , R . PoPPEelbuu B., J., (2009) " IT management" .Business& Information systems Engineering, Volume 1,Issue (3) .
- 3- Brown, D.M. ,Laverick, S., (1994) " Measuring corporate performance " , Journal Long Range planning , Vol 27 , No 4.
- 4- Berghaus, Sabine and Back, Andrea, "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" (2016).  
MCIS 2016 Proceedings.
- 5- Faykiss , P. Papp , D . Sajtos ,P . Toros, A . (2018) " Regulatory Tools to Encourage FinTech Innovations: The Innovation Hub and Regulatory Sandbox in International Practice , Financial and Economic Review, Vol. 17 Issue 2.
- 6- Huang , T , y , Chwo , M , J , Huliza , z (2004) " Application Of The Balanced Scorecard In Nursing Practice " The Journal Of Hursing , 51(1) , February.
- 7- Kaplan , R , S . Norton , D , P ( 1992) " The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance " Harvard Business Review , January , February ,Vol (70) , No (1) .
- 7-Matt, C . Hess , T . Benlian , A , 2015 "Digital transformation strategies ".Business Information Engineering,Volume 57 , Issue (5).
- 8- Tadeu , H , F , B . Duarte , A, L , C, M .Taurion , G , Jamil , G , L " (2019) Digitl Transformation :Digital maturity applied to study Brazilian perspective for Industry 4.0 , Brazil .Springer nature Switzerland .

#### **Thesis**

- 1- Berghaus , S , (2018 ) " The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation : Activities And Approches For Initiating Organizational Change Strategies " Dissertation Of The University Of ST , Germany .
- 2- Chen, Chunyan , zhahg ,ziyi ,(2018) " Linkage between FinTech and Traditional Financial Sector in U.s, Master's Thesis Within Business Administratian In Finance, University of Jonkoping .
- 3- Toiboom , Irik (2016 ) " The impact of digital Transformation : A survey based research to explore the effects of digital transformation on organizations, Master Thesis Report , System Engineering, Policy analysis and Management Delft University of Technology, Faculty of Technology, Policy and Management.

#### conference

- 1- Goerzing ,D . Bauernhahs , T . (2018) , "Enterprise architectures for the digital transformation small and medium – sized enterprises . 11<sup>th</sup> CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering

#### Internet:

- 1- Brainard, L . (2016) " Perspectives On Fintech " a conversation within governor Lael B., A federal reserve system publication .A focus on costumer complication issue.
- 2- Fitzgerald .M, Kruschwitz .N, Bohhet, D. and welch , M .(2013) " Embracing digital technology " A new strategic I mperative " Findings From The 2013 Digital transformation Global Executive Study And Research Project.
- 3- Cuesta,C .Tuesta ,D , A, (2015) ,"the digital Transformation of The banking industry " see discussions ,stats,and autor profiles for this Publication <https://www.researchgate.net/publication/291357544>
- 4- Kane GC, Palmer D, Phillips AN, Kiron D, Buckley N (2015) Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Manag Rev Deloitte University Press, 14 <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>.
- 5- Lukonga , I ,(2018) , Fintech ,Inclusive Growth and Cyber Risks : A Focus on the Menap and Cca Regions ,ImF working paper , International Monetary Fund , Washing ton Dc.

## ملحق الاستبانة

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

م / استثمارة استبيان

السيد المدير المحترم .....

تحية طيبة :

تعد هذه الاستثمارة جزء من متطلبات بحث دبلوم عالي في العلوم المالية والمصرفية بعنوان (تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف ) دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة كربلاء . وتعد مساهمتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب .

لذا ببالغ الاحترام نرجو تكرمكم مشكورين بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة ووضع الاجابة التي تمثل وجهة نظركم , علما ان البيانات المدونة لن تستخدم الا لاعراض البحث العلمي وستعامل بالسرية والامانة العلمية التامة .

هذا ولكم جزيل الشكر لتعاونكم معنا

الباحثة

ورود

اولا :بيانات تتعلق بالمجيب عن الاسئلة :

ذكر

ا \_ النوع الاجتماعي

انثى

ب \_ العمر :

ج - التحصيل الدراسي

د - عدد سنوات الخدمة



ثانيا : التحول الرقمي

1 - مصدر القيمة : ويمثل الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن

ت	يؤدي التحول الرقمي الى :	اتفق بنسبة												
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100		
1	خلق خدمات مصرفية جديدة													
2	توسيع قدرة تقديم الخدمات الحالية													
3	تحسين قدرة المصرف على تقديم الخدمات الحالية													
4	زيادة قدرة المصرف على منح الخدمات حسب طلب الزبون													
5	تخفيض كلف تقديم الخدمات المصرفية													
6	تسهيل الحصول على الخدمات المصرفية من قبل الزبائن													

2- تجزئة السوق : وتعني تقسيم الزبائن حسب حاجاتهم ورغباتهم وخصائصهم .

ت	يساعد التحول الرقمي على	اتفق بنسبة												
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100		
1	تحديد حاجات الزبائن بدقة													
2	تحديد مواقف الزبائن بدقة													
3	تحديد سلوكيات الزبائن بدقة													
4	زيادة قدرة المصرف على ملائمة حاجات الزبائن													

3 - قنوات توزيع الخدمة المصرفية مثل الفروع والصرافات الالية ومواقع الانترنت

ت	يؤدي التحول الرقمي الى	اتفق بنسبة												
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100		
1	ادراك الزبائن لخدمات المصرف													
2	زيادة تقييم الزبون للخدمة المقدمة له													
3	زيادة وسائل تسويق الخدمة المصرفية													
4	زيادة قدرة المصرف على ايصال الخدمة في اي وقت وزمان													

4 – الانشطة الاساسية وهي يجب ان يمارسها المصرف لتحقيق النجاح

ت	يساعد التحول الرقمي على	اتفق بنسبة																			
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100									
1	تحسين كفاءة عمليات تقديم الخدمة																				
2	تحسين كفاءة ادارة تقديم الخدمة																				
3	تحسين كفاءة عمليات بيع الخدمة																				
4	تحسين كفاءة عمليات تسليم الخدمة																				

5- الموارد الاساسية وتتمثل في الموجودات الاساسية لغرض اداء المصرف اعماله

ت	يحقق التحول الرقمي للمصرف	اتفق بنسبة																			
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100									
1	زيادة الامكانية المادية																				
2	زيادة الامكانيات المعرفية																				
3	زيادة الموارد البشرية																				

6- الشركاء الاساسيين للمصرف

ت	يؤدي التحول الرقمي الى	اتفق بنسبة																			
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100									
1	امكانية اشتراك اكثر من مصرف بتقديم الخدمات سويا																				
2	تفويض عدد فروع المصرف																				
3	توزيع المسؤولية بين اكبر عدد من المصارف																				

7- هيكل كلف المصرف

ت	يساعد التحول الرقمي على	اتفق بنسبة																			
		0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100									
1	تخفيض التكاليف الثابتة																				
2	تخفيض التكاليف المتغيرة																				
3	تخفيض اجمالي التكاليف																				

ثالثا: الاداء الاستراتيجي : يمثل النتيجة النهائية لانشطة المصرف كافة

1 - المنظور المالي

اتفق بنسبة											يعمل المصرف على	ت	
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
												1	زيادة ايراد تقديم الخدمة المصرفية
												2	زيادة ايراد القروض من خلال تنويعها
												3	تخفيض الكلف التشغيلية للمصرف
												4	تخفيض كلف الوساطة المالية

2- منظور الزبائن

اتفق بنسبة											يعمل المصرف على	ت	
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
												1	زيادة امكانية مساعدة الزبائن
												2	زيادة مساهمة الزبون في تقديم الخدمة
												3	زيادة مساهمة الزبون بتقديم مقترحات الخدمة الجديدة
												4	زيادة روابط العلاقة بين المصرف والمجتمع المحلي

3 - منظور العمليات الداخلية

اتفق بنسبة											يسعى المصرف الى	ت	
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
												1	تحقيق التوازن بين اهدافه وحاجات الزبائن
												2	فق اختناقات تقديم الخدمة بسرعة
												3	تدعيم قدرته في مواجهة طلب الخدمة في وقت الذروة

4- التعلم والنمو

اتفق بنسبة											يحاول المصرف وبجد	ت	
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
												1	لاطلاع على اخر تطورات الخدمة المصرفية
												2	مراقبة اتجاهات المجتمع تجاه الخدمة والعمل على تليبيتها
												3	استقطاب العناصر الكفوءة والجيدة
												4	اشراك منتسبيها في دورات تطويرية