

## دور تقنيات التحول الرقمي في إدارة التكلفة الاستراتيجية وانعكاسه على قيمة الشركة

م.د. هشام داود سلمان<sup>1</sup> ، م.د. سري وليد اسماعيل<sup>2</sup> ، م.د. دنيا جليل جعفر<sup>3</sup>

## المستخلص

تلعب تقنيات التحول الرقمي (مثل الأجهزة المحمولة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية) دورًا محوريًا في إدارة التكاليف الاستراتيجية، من خلال تعزيز الكفاءة، وتحسين تخصيص الموارد، وتمكين اتخاذ القرارات القائمة على البيانات المعدلة على أساس التحول الرقمي. يسهل هذا التحول المراقبة الفورية للتكاليف الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تعزيز قيمة الشركة.

تُعيد تقنيات التحول الرقمي صياغة استراتيجيات الأعمال من خلال تحسين هياكل التكلفة وتعزيز الكفاءة التشغيلية. تُمكن هذه التقنيات الشركات من خفض التكاليف الاستراتيجية - مثل تكاليف الإنتاج والخدمات اللوجستية مع تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليل البيانات في الوقت الفعلي. ومن خلال أتمتة العمليات وتقليل أوجه القصور، يُمكن للشركات إعادة تخصيص الموارد نحو الأنشطة المُؤدَّة للقيمة. تستكشف هذه الدراسة الآليات التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة التكاليف، وتُقيم تأثيره على قيمة الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أهميتها دور التحول الرقمي استراتيجية رئيسية نحو تحقيق التنافسية، واوصت الدراسة إلى ضرورة توظيف راسمال في تقنيات التحول الرقمي مع التزامن في نشر ثقافة التحول الرقمي المؤسسي في جميع وظائف الشركات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التكاليف الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، قيمة الشركة

## The Role of Digital Transformation Technologies on Strategic Costs and their Impact on Company Value

Dr. Husham Dawood Salman<sup>1</sup>, Dr. Sura Waleed Ismael<sup>2</sup>, Dr. Dunya Jalil Jaafar<sup>3</sup>

## Abstract

Digital transformation technologies (such as mobile devices, the Internet of Things, and cloud computing) play a pivotal role in strategic cost management by enhancing efficiency, improving resource allocation, and enabling data-driven decision-making based on digital transformation. This transformation facilitates real-time monitoring of strategic costs, leading to enhanced corporate value.

Digital transformation technologies reshape business strategies by optimizing cost structures and enhancing operational efficiency. These technologies enable companies to reduce strategic costs—such as production and logistics costs—while improving decision-making through real-time data analysis. By automating processes and reducing inefficiencies, companies can reallocate resources toward value-generating activities.

This study explores the mechanisms through which digital transformation impacts cost management strategies and evaluates its impact on corporate value.

The study concludes that digital transformation is a key strategy for achieving competitiveness. It recommends the need to invest capital in digital transformation technologies while simultaneously spreading the culture of institutional digital transformation across all corporate functions.

**Keywords:** digital transformation, strategic costs, operational efficiency, corporate value

## المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الرقمي، أصبحت تقنيات التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي

## انتساب الباحثين

<sup>1,3</sup> المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، بغداد، 10011

<sup>2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، الكوت، 52001

<sup>1</sup>husham.d@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

<sup>2</sup>sismael@uowasit.edu.iq

<sup>3</sup>dunya.j@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

<sup>3</sup> المؤلف المراسل

## معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2025

## Affiliation of Authors

<sup>1,3</sup> Higher Institute of Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Iraq, Baghdad, 10011

<sup>2</sup> College of Administration and Economics, University of Wasit, Iraq Kut, 52001

<sup>1</sup>husham.d@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

<sup>2</sup>sismael@uowasit.edu.iq

<sup>3</sup>dunya.j@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

<sup>3</sup> Corresponding Author

## Paper Info.

Published: Aug. 2025

تمارسها الشركات. وفيما يتعلق بتعزيز المية التنافسية، فإن هذا الموضوع يعزز من قدرات الشركات على ادارة تكاليفها ستراتيجيات من حيث الرقابة والتخفيض والترشيد في ظل التنافسية الحادة في الاسواق وعصر تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي .

3- اهداف البحث : يهدف هذا البحث الى تحقيق الاتي :

- (أ) تهدف دراستك إلى استكشاف كيف يؤثر التحول الرقمي باعتماد إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، (الخ)  
(ب) ترشيد إدارة التكاليف الاستراتيجية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل.  
(ج) تعزيز قيمة الشركة في ظل تقنيات التحول الرقمي .

4- الحدود الزمانية والمكانية

- الحدود الزمانية : فترة اعداد البحث من 2025/2/5 لغاية 2025/4/10  
الحدود المكانية : مصرف الجنوب الاسلامي للاستثمار والتمويل

5- اسلوب جمع البيانات

- (أ) الكتب والمجلات العربية والاجنبية  
(ب) الرسائل والاطاريح الجامعية المتوفرة في المكتبات او المنشورة  
(ج) البحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث المنشور على شبكة المعلومات الدولية .  
(د) المقابلات الشخصية  
6- الادوات الاحصائية

لغرض تحليل البيانات بشكل دقيق تم استخدام مقياس (Likert) السباعي ، اذ سيعتمد هذا على قياس دور تقنيات التحول الرقمي باستعمال قائمة الفحص لملئها بالمعلومات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية للتأكد من دقة المعلومات وبرنامج Qsp لتحليل كفاءة المصارف العراقية ، استخدام المقياس السباعي كما موضح في الجدول (1).

جدول (1): يبين المقياس السباعي

مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً
6	5	4	3	2	1	0

كما سيجري تحليل البيانات لإيجاد الفجوات ومدى التطبيق

تعتمد عليها الشركات في سعيها لتحقيق الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات وفاعلية إدارتها للموارد والتكاليف.

تُعد إدارة التكلفة الاستراتيجية من أبرز الأدوات الإدارية التي تسهم في دعم القرارات الاقتصادية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، من خلال التركيز على تقليل التكاليف وتعظيم القيمة المقدمة للعملاء. ومن هنا، يبرز الدور المحوري لتقنيات التحول الرقمي، مثل التحليلات المتقدمة، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الحوسبة السحابية، في تطوير أساليب إدارة التكلفة وتعزيز كفاءة العمليات. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي وتحقيق إدارة تكلفة استراتيجية فعالة، وتحليل مدى انعكاس ذلك على قيمة الشركة من حيث الأداء المالي، والمركز التنافسي، والاستدامة على المدى الطويل. كما يتناول البحث أبرز التحديات التي قد تواجهها الشركات في هذا السياق، ويستعرض بعض التجارب الواقعية التي تبرز أهمية هذه العلاقة.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### 1- مشكلة الدراسة

برغم نحن في عصر العولمة والتوجه نحو التحول الرقمي في تحسين وظائف الشركات ، الا ان تطبيق ذلك يحتاج الى المزيد من الدراسات والبحوث . لذ نتلخص مشكلة البحث بالتساؤل تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى امكانية استخدام تقنيات التحول الرقمي في تخصيص تكاليف الموارد على وظائف الشركة .

#### 2- أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من قدرة التحول الرقمي على تحقيق فوائد المرجوة من تطبيقه على قرارات ادارة التكلفة الاستراتيجية في مساعدة الادارة في انجاز وظائفها من خلال استخدام تقنيات التحول الرقمي وبما ينسجم والاعمال التجارية التي

## المبحث الثاني

## الجانب النظري

## اولاً: التحول الرقمي ... المرتكزات المعرفية

## 1- مفهوم التحول الرقمي

يسود عدم التكافؤ بين المتنافسين في غالبية الأسواق، مما يدفع البنوك الخاصة إلى تقديم الخدمات إلى الزبائن على اساس التفاضل بينهم ومقدار الخدمات من حيث كفاءتها [1] وان التحول الرقمي فذا القطاع يعتبر تجارياً وضرورياً في دنيا الاعمال بسبب التطور المستمر استجابةً للضغوط التنافسية واحتياجات الزبائن [2] وقد وجد أن التقنيات الرقمية تسهل الوصول إلى المزيد من الخدمات للزبائن وقد تؤدي هذه التقنيات الى تحقيق التنمية المالية وتحسين قيمة للزبائن والتنمية المستدامة على المدى الطويل [3]. يمكن أن تكون الخدمات المالية الرقمية أكثر ملاءمةً وتكلفةً من الخدمات المصرفية التقليدية، مما يُمكن ذوي الدخل المحدود والفقراء في البلدان النامية من الادخار والاقتراض عبر النظام المالي الرسمي، وتحقيق عائد مالي. يُعدّ هذا الأمر حيويًا للجمهور، إذ يُعزز أمان أموالهم، ويُعدّ أكثر ملاءمةً مقارنةً بالاحتفاظ بها. ومع ذلك، فإن توفير التمويل الرقمي يتطلب مشاركة جهات فاعلة مختلفة، مثل البنوك/المؤسسات المالية، ومشغلي شبكات الهاتف المحمول، ومقدمي التكنولوجيا المالية، والهيئات التنظيمية، والوكلاء، وسلاسل تجار التجزئة، والزبائن. ويمكنه أن يلغي تكاليف المعاملات هذه، ويوفر خدمات مصرفية ميسورة التكلفة ومريحة وأمنة للزبائن [4].

جميع مجالات الأعمال يُعد التحول الرقمي، الذي يُطلق عليه الثورة الصناعية الرابعة، إحدى أكثر الفرص التكنولوجية والتجارية للشركات في الوقت الحاضر [6].

على مدى عقود، لاحظنا تطوراً سريعاً للتقنيات الرقمية، غير بشكل كبير كلاً من المجال الاجتماعي والاقتصادي. واليوم، تُحدث الثورة الرقمية تأثيراً كبيراً على جميع مجالات الحياة، مُغيّرةً بذلك قواعد عمل الأسواق والشركات. وتحتاج الشركات التي تسعى إلى المنافسة في الاقتصاد الرقمي إلى الخضوع لتحول رقمي. ويعني التحول الرقمي للمؤسسات، وخاصةً نماذج الأعمال، وجود حاجة ملحة لتطوير وتطبيق أساليب وتقنيات جديدة لإدارة الشركات. كما يُشكّل تحدياً جديداً لعلم إدارة الأعمال. يُبرز التحول الرقمي للمؤسسات، وخاصةً نماذج الأعمال، الحاجة المُلحة لتطوير وتطبيق أساليب وتقنيات جديدة لإدارة الشركات. كما يُشكّل تحدياً جديداً لعلم إدارة الأعمال. [7] لا يوجد حالياً تعريف متفق عليه لمصطلح "التحول الرقمي يُعبّر مصطلح "التحول" عن تغيير جوهري داخل الشركة، يؤثر على الاستراتيجية والهيكل التنظيمية وتوزيع السلطات لذا يُمكن اعتبار التحول الرقمي بحد ذاته عملية مستمرة لتبني مشهد رقمي متغير بشكل كبير، وذلك لتلبية التوقعات الرقمية للزبائن والموظفين والشركاء التجاريين . ويمكن تقسيم لـ"الرقمي" إلى ثلاثة مجالات: خلق قيمة في آفاق عالم الأعمال الجديدة، وتحسين العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة الزبائن، وبناء قدرات أساسية تدعم مبادرة الأعمال الشاملة بأكملها. [8].

أن التحول الرقمي بالمعنى الخاص يُشير استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الإنترنت عبر الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا الحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وغيرها، لتوسيع فرص الأعمال، وتحسين تجارب العملاء، وتبسيط العمليات التشغيلية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة [9].

ان التحول الرقمي بالمعنى العام يشير التحول الرقمي إلى اعتماد تقنيات رقمية متقدمة لإحداث ثورة في الخدمات أو الأعمال. ويتمحور حول تبني تقنيات ثورية لتعزيز الإنتاجية، وتشجيع خلق القيمة، وتعزيز الرفاه الاجتماعي [10] التحول الرقمي تعني استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت لخلق قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية تهدف الى تغييرات أساسية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو الهيكل الداخلي الذي يعد إما سبباً أو شرطاً أساسياً لاستخدام التكنولوجيا [11]

يعود تاريخ التحول الرقمي، كعملية تجارية، وكذلك كمصطلح يُستخدم لوصف أنشطة المؤسسات المرتبطة بقطاع تكنولوجيا المعلومات، إلى منتصف القرن الماضي. وقد أحدث ظهور وتطور أول أجهزة الكمبيوتر، وتحويل البيانات التناظرية إلى محتوى رقمي، نقلة نوعية في مجال التقدم التكنولوجي. ظهر مصطلح الرقمنة لأول مرة عام ١٩٥٤، وعرّف تحويل البيانات التناظرية إلى محتوى رقمي. وقد تحولت البيانات من سجلات مادية إلى رقمية. وتشير بوراتينسكا (٢٠١٩) إلى أن الرقمنة هي عملية تمثيل المعلومات برقم "٠" أو "١" الذي تستخدمه أجهزة الكمبيوتر لتخزينها ومعالجتها ونقلها كمعلومات [5]. بسبب التطور التكنولوجي، أصبحت الرقمنة عنصراً حاسماً في الحياة العصرية. ونتيجة لذلك، أحدث التحول الذي قاده هذا التطور تغييرات بارزة في الشركات وكان تأثير عملية الرقمنة في عالم الأعمال كبيراً لدرجة أن هذه التحولات تضاهي تلك التي ظهرت في الثورة الصناعية الأولى فقد فتحت الباب أمام قدر هائل من التحسين في

المكالمة عبر شبكة الهاتف إلى المتلقي المقصود. كان الدافع الأولي لتطوير وتسويق أنظمة الاتصالات المتنقلة هو توفير إمكانية التنقل للزبائن. في البداية، لم يُغَرَّ العديد من الزبائن بهذه الإمكانية نظرًا لارتفاع تكلفتها مقارنةً بالخطوط الثابتة. ومع ذلك، فإن هذا الفارق أخذ في التضاؤل مع قيام الشركات بإنشاء شبكات وتحالفات وطنية أو إقليمية تُقدم خطط تسعير بدون رسوم تحوّل [14]

(ج) **الحوسبة السحابية**: - في ظل تقنية الحوسبة السحابية بمجرد اتصالك كمستخدم بالسحابة، يصبح كل ما يُخزّن فيها - مستندات، رسائل، صور، تطبيقات، أي شيء - ملكك. بالإضافة إلى ذلك، لا تقتصر ملكيتك على البيانات فحسب، بل يمكنك أيضًا مشاركتها مع الآخرين. أي جهاز يصل إلى بياناتك في السحابة يصبح ملكك أيضًا. فبدلاً من التركيز على التطبيق وما يمكنه فعله، ينصب التركيز على ما تحتاج إلى إنجازه وكيف يُمكن للتطبيق القيام بذلك نيابةً عنك. أصبحت التطبيقات التقليدية - معالجة النصوص، جداول البيانات، البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك - أقل أهمية من المستندات التي تُنشئها. [15]. والحاسبة، باعتبارها لغة الأعمال، تخدم جميع المهن منذ نشأتها. وقد شهدت ممارسة المحاسبة تطورًا ملحوظًا بفضل ظهور برامج المحاسبة التي تستخدم تقنية السحابة، والتي تُعد من أبرز ابتكارات تكنولوجيا المعلومات خلال العقد الماضي. واليوم، يشهد عالم الأعمال المتغير باستمرار تنافسًا وتطورًا متزايدين مع تقدم تقنية السحابة. وكما هو الحال في قطاعات الأعمال الأخرى، اعتمدت المحاسبة أيضًا طول الحوسبة السحابية لتوفير معلومات دقيقة وذات صلة، والنظرة العامة آنية على الأعمال لجميع أصحاب المصلحة [16]

ويرى الباحثين هناك الكثير من التقنيات في العصر الحالي وسوف يتم الظهور الكثير منها في المستقبل القريب جدا بسبب حاجة المجتمع وتزايد تكنولوجيا المعلومات وخصوصا في عصر الذكاء الاصطناعي الامر الذي سوف يجبر الكثير من الشركات نحو اجبارا الى هذه التقنيات .

### 3- أهمية واهداف التحول الرقمي

ان التحول نحو استخدام تكنولوجيا التقنيات الرقمية من قبل الشركات سيؤدي الى تحقيق بعض الاهداف والفوائد والتي يمكن عرض البعض منها وكما يلي:-

(أ) تؤثر التقنيات الرقمية الجديدة أيضًا على هيكل تكاليف الشركة من خلال استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم

لذا يرى الباحثين ان التحول الرقمي هي استراتيجية شاملة تتضمن جميع التقنيات الملائمة لكافة أنشطة وعمليات الشركات ويهدف يستهدف تحقيق المنافسة وتلبية احتياجات الزبائن واستهداف الميزة التنافسية للشركة.

### 2- تقنيات التحول الرقمي

هنالك بعض التقنيات الرقمية التي تستخدمها الشركات لتطوير ادائها وكما يلي:-

(أ) **تقنية انترنت الاشياء**: يُعد إنترنت الأشياء ثورة جديدة في عالم الإنترنت، حيث يمكن للأشياء، مثل علامات الترددات الراديوية، وأجهزة الاستشعار، والمحركات، والهواتف المحمولة، التفاعل مع بعضها البعض والتعاون مع جيرانها من خلال أنظمة فريدة لتحقيق أهداف نموذجية [12]

بشكل عام، يعني إنترنت الأشياء اتصال العديد من الأجهزة والأشياء المحيطة بنا بالإنترنت، وقدرتنا على التحكم فيها عبر الأجهزة اللوحية والهواتف الذكية. باستخدام إنترنت الأشياء، تصبح جميع الأشياء متصلة ببعضها البعض. إنترنت الأشياء هو شبكة تربط جميع الأجهزة بالإنترنت، من خلال أجهزة متنوعة، مثل أجهزة الاستشعار مثل تحديد الهوية بموجات الراديو، والموجات الدقيقة، ونظام تحديد المواقع العالمي والماصات الضوئية. يُعرّف الاتحاد الدولي للاتصالات إنترنت الأشياء بأنه اتصال متاح في أي وقت وفي كل مكان للجميع. [12]

(ب) **الاجهزة المحمولة**:- تتمتع تقنيات الاجهزة المحمول بإمكانيات هائلة لإحداث نقلات نوعية ، شريطة أن تُصمَّم وتُنَفَّذ بما يتناسب مع السياق التي من أجلها اوجدت واستخدمت. ومن الواضح أن تطبيق تقنيات الاجهزة المحمولة وتنفيذها وتصميمها في السياق العالمي يطرح تحديات تكنولوجية واجتماعية وثقافية. وتحديدًا، قد تُشكّل أدوات وتطبيقات التكنولوجيا الشائعة في الدول المتقدمة تحديات فريدة في الدول النامية [13]. يتيح الاتصال عبر الهاتف المحمول للناس البقاء على اتصال دائم في أي وقت، وفي أي مكان تقريبًا، ومن خلال الأجهزة المحمولة. ودون قيود الأسلاك، يمكن لمستخدمي أنظمة الهاتف المحمول التواصل أثناء السفر بسرعة تصل إلى حوالي 60 ميلاً (100 كيلومتر في الساعة). يُحوّل الهاتف المحمول صوت المتحدث إلى موجات راديو تنتقل عبر الهواء حتى تصل إلى جهاز استقبال في محطة قاعدية قريبة. ثم تُرسل المحطة القاعدية

كما تستخدم ادارة التكلفة لاتخاذ القرارات من قبل الادارة وذلك بهدف تخفيض التكاليف واشباع حاجات الزبائن ويمكن ان تعرف ادارة التكلفة الاستراتيجية بانها امكانية الشركة على تقديم منتجات وخدمات اقل كلفة مقارنة مع منافسيها دون التأثير على جودة المنتج مما يتطلب ان تحلل تحليلا استراتيجيا للتكاليف والتوصل الى اقل تكلفة بحيث تتميز الشركة عن باقي الشركات [22]

كما عرفت الادارة الاستراتيجية بأنها عملية تتبع الكلفة بجميع مراحل دورة حياة المنتج للوصول الى اقل كلفة بهدف تقييم منتجات تلبي حاجات الزبون وتحسين الوضع الاستراتيجي والحصول على ميزه تنافسية من خلال استخدام ادوات التكلفة [23] . وعرفها Hilton بأنها مجموعة تقنيات لادارة الكلفة الاستراتيجية التي معا لتحقيق اهداف المنشأة وزيادة كفاءتها [24] .

ويرى الباحثون ان ادارة التكلفة الاستراتيجية هي مجموعة تقنيات يتم تطبيقها من قبل الوحدة الاقتصادية لتخصيص الموارد وتحسين الربحية وتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية

## 2- انظمة التكاليف التقليدية والتوجه نحو ادارة التكلفة الاستراتيجية

نظرا للتطور الحاصل في بيئة الاعمال وبسبب المنافسة الشديدة اصبحت الانظمة التقليدية غير قادرة على توفير المعلومات المناسبة كما كانت هناك شكوك حول دقة المعلومات التي توفرها كما قد تكون تلك المعلومات مظلمة لمتخذي القرارات ، لذا اصبح لنظام التكاليف في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة دورا مهما في الاعتماد على المعلومات التي يوفرها لاتخاذ قرارات استراتيجية ليس لمجرد حساب التكلفة وانما تدفق المعلومات من الداخل والخارج حيث اصبحت هذه المعلومات مهمة لكافة العاملين خلال دورة حياة المنتج بشكل يساعد على فهم وتحسين الانشطة بهدف التحسين المستمر للإنتاج وارضاء الزبون [25] .

### 3- ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية

هنالك عدة ادوات تستخدمها ادارة التكاليف الاستراتيجية لقياس الكلفة والجودة وتحقيق ميزة تنافسية والادوات هي:-

(أ) الكلفة على اساس النشاط Activity based costing ان استخدام هذا المدخل سوف نصل الى تقدير دقيق لكلفة المنتجات وهذا من خلال توفير معلومات مهمة يساعد الادارة في ترشيد القرارات حيث ان ABC يتم في مرحلتين لتوزيع التكاليف الغير المباشرة حيث يتم تجميعها في

الخدمات بمساعدة الروبوتات أو الوكلاء الافتراضيين، أو تحسين التدفقات اللوجستية وخفض تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي [17] .

(ب) يتعين على الشركات وضع ممارسات إدارية وكفوية لإجراء هذه التحولات الرقمية حيث تؤثر في الغالب تغييرات في العمليات التجارية الأساسية، وتعديل المنتجات والعمليات، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية [17]

(ج) ان التحول الرقمي يدعم تبادل البيانات على مستويات الشركة التنظيمية بشكل يساعد ويدعم في تصميم نماذج الأعمال ونموذج الأعمال (الابتكار) والتي تنعكس على تصميم وتقديم الخدمات الاسرع والاذكى للزبائن [18] .

(د) يتألف التحول الرقمي من التأثيرات المشتركة للعديد من الابتكارات والتقنيات الرقمية، مما يؤدي إلى ظهور جهات فاعلة وهياكل وممارسات وقيم وترتيبات ومعتقدات جديدة تُغير أو تُدمر أو تحل محل أو تُكمل قواعد اللعبة القائمة داخل المنظمات أو النظم البيئية أو الصناعات أو المجالات وهي أداة لتحويل عمليات الأعمال، والثقافات، والجوانب التنظيمية لتلبية متطلبات السوق المتغيرة الناتجة عن التقنيات الرقمية. [19]

(هـ) يمكن للشركات المستخدمة لتقنيات التحول الرقمي تحسين عملياتها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وأوقات التسليم، وزيادة الكفاءة تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين عمليات الأعمال باستخدام بعض تلك التقنيات ، مما يقلل من الموارد الراكدة ويحسن الكفاءة. [20]

يرى الباحثين ان التحول الرقمي اصبح سمة رئيسية في هذا العصر والشركات التي لا تتحول طوعا سوف تتحول اجبارا والتي تقاوم ذلك التحول حتما سوف تخرج من دائرة التنافس في سوق الاعمال .

## ثانياً: ادارة التكلفة الاستراتيجية

### 1- مفهوم ادارة التكلفة الاستراتيجية

تعد ادارة التكلفة الاستراتيجية من المواضيع البالغة الاهمية في الوحدات الاقتصادية حيث فلا بد قبل التعرف بادرة التكلفة الاستراتيجية يجب الاشارة الى ادارة التكلفة باعتبارها وصف لقرارات الادارة والتي تركز على ادارة تكاليفها بكفاءة وفاعلية حيث عرفت ادارة التكلفة هي استخدام معلومات التكلفة قد تكون معلومات مالية متعلقة بالتكاليف والعوائد او تكون معلومات غير مالية متعلقة بالمحافظة على الزبون والانتاجية والجودة [21]

(د) تقييم الاستراتيجية الخطوة الاخيرة لمعرفة مدى ملائمتها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وقياس الاداء للتأكد من في الاتجاه الصحيح واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

#### 5- اهمية واهداف ادارة التكلفة الاستراتيجية

ان الهدف من ادارة التكلفة الاستراتيجية لم يقتصر على ادارة التكلفة فقط بل هو ادارة الايرادات والربحية للمنشأة فهي تمكن المنشأة من تعظيم إيراداتها وتحسين الانتاجية وتعزيز موقفها التنافسي في الامد القصير والبعيد ، هناك اهداف اخرى لإدارة التكلفة الاستراتيجية وهي :- [28] [29] [30] :-

(أ) توفير منتجات بالسوق بسعر وتكلفة اقل وبالجودة المطلوبة بحيث تلبى متطلبات الزبون.

(ب) توفير المعلومات بشكل الذي يضمن الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

(ج) زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الارباح.

(د) رضا الزبون تهدف ادارة التكلفة الاستراتيجية تقديم معلومات الى الادارة عن كيفية تلبية حاجات الزبون وتحقيق رضا الزبون للمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد باعتبار ربحية الشركة ناتجة من القيمة المكتسبة من الزبائن .

(هـ) خفيض التكاليف الى الحد الأدنى دون التأثير على جودة المنتج وذلك خلال دورة حياة المنتج .

(و) زيادة الارباح في الامد البعيد وادارة الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية عالية .

#### ثالثاً: مفهوم قيمة الشركات

في زمن الثورة الصناعية، كانت الأصول التقليدية، كالنقد ورأس المال المالي والممتلكات والمصانع والمعدات، تُشكل ثروة الشركة. لكن هذا المفهوم ينطوي على ثغرات، لذا، لا مفر من التحول نحو المفاهيم الحديثة. واليوم، ومع انحسار الأزمة الاقتصادية تدريجياً، تسعى العديد من الشركات إلى ترشيد نفقاتها بأقصى قدر ممكن من الفعالية للحفاظ على قدرتها على الاستثمار ومواجهة المنافسة. أما الشركات التي تسعى إلى الربح، فإن هدفها هو جني الأرباح أو خلق قيمة لأصحابها. وقد سعى مديرو الشركة أو مالكوها أو المستثمرون إلى تحسين وضع الشركة، وبالتالي خلق قيمتها. وقد يضعون أهدافاً مثل تعظيم المبيعات، أو تقليل التكاليف، أو تعظيم الأرباح وانعكاس ذلك على قيمة الشركة. [31] .

لذا تُعدّ قيمة الشركة من أهمّ القضايا التي يُسلط عليها أصحاب المصلحة، كالمستثمرين والموظفين (بما في ذلك المدراء)

مجمعات التكلفة ومن ثم يتم تخصيصها على المنتجات وفقاً لموجهات الكلفة [24] .

(ب) الانتاج في الوقت المحدد Just In Time ويهدف الانتاج في الوقت المحدد تخفيض الهدر وتقليل تكاليف التخزين وتحسين الانتاجية اي استلام المواد فقط عندما يحتاج الانتاج الى هذه .

(ج) تكاليف الجودة Quality Costing حيث تصنف هذه التكاليف الى اربعة اصناف تكاليف المنع وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي

(د) الانتاج المرن Flexible manufacturing system ويعني توفير معلومات بصورة سريعة وتخفيض العمالة ووقت الصنع وبالتالي تخفيض الاعطال مما يساعد على تخفيض .

(هـ) التكلفة المستهدفة Target costing وهي تخفيض التكاليف عن طريق استهداف السوق حيث يبدأ بسعر البيع المستهدف الذي يكون الزبون مستعد لدفعه في سبيل الحصول على المنتج ،كما عرفها نعمان اداة لتخفيض التكاليف حيث بموجبها يتم اختيار التصميم الذي تكون تكلفته مخفضة بشكل يحقق ربح اعلى مع المحافظة على جودة المنتج بالشكل الذي يلبي حاجات الزبون [26]

(و) كلفة دورة حياة المنتج Life Cycle Cost Analyze وهي "تتبع وتجميع التكاليف الفعلية التي ترتبط بكل منتج منذ البداية ولغاية نهاية دورة حياته في كل المراحل وليس فقط في مرحلة الانتاج ويرى Blocher بان دورة حياة المنتج توفر للإدارة تحليل للأمد الطويل لأنها تتناول دورة حياة المنتج من مرحلة البحث والتطوير ومن ثم التصميم والانتاج ككلف مرحلة متقدمة وبعدها التسويق والتوزيع وخدمة الزبائن باعتبارها كلف للمراحل المتأخرة [21] .

(ز) التحسين المستمر Kaizen Costing يعتبر التحسين المستمر من ادوات التصنيع الرشيق الذي يسعى الى تحسين العمليات من خلال ادخال تحسينات بسيطة لتخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية وتحقيق رضا الزبون وتخفيض الوقت وتقليل المعيب [27] .

#### 4- خطوات تنفيذ الاستراتيجية

(أ) تحليل البيئة اهم نشاط وهو تحليل البيئة لدراسة متغيرات السوق

(ب) التخطيط الاستراتيجي في هذه الخطوة توضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية

(ج) التنفيذ من خلال مجموعة من الانشطة يتم الاستراتيجية الملائمة للتنفيذ

حجم الشركة وسيلةً لتصنيف الكيانات التجارية بناءً على إجمالي أصولها [33]

2. **ربحية الشركة** : الشركات التي تم تأسيسها منذ فترة طويلة عادة وفي الغالب يكون لديها مستوى عال من قدرة أعلى من حيث تحقيق الأرباح مقارنة بـ مع الشركات التي بدأت أعمالها للتو. لأن الشركة التي يقال عنها تتحمل الشركات التي تم إنشاؤها حديثاً عبء استثماري كبير. مؤقت وهذا يعني أن الشركات التي تعتبر ذات عمر أطول تظهر أنها قادرة على البقاء على قيد الحياة لفترة طويلة مع المواقف والظروف المتقلبة، سواء في حالة ازدهار أو أزمة. يمكننا القول أن هذه شركة عريقة. تعتبر مستقرة وقوية. تعتبر الشركة المستقرة والقوية شركة ذات مصداقية. في نظر المستثمرين. بهذه الطريقة، لن يتردد المستثمرون في القيام بالاستثمار. إن وجود تأثير عمر الشركة يثبت أن كلما زاد عمر الشركة [34].

3. **هيكل الشركة** :- في مجال التمويل، يشير هيكل رأس المال عمومًا إلى مزيج الديون وحقوق الملكية الذي تستخدمه الشركة لتمويل استثماراتها. يتيح فهم هيكل رأس المال للمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين اتخاذ القرارات المثلى. تُتخذ هذه القرارات عندما يُطلب من المديرين تقييم تأثير أساليب التمويل المختلفة على مخاطر الشركة وعاندها، وتقييم تأثير هيكل رأس المال على ثروة المساهمين. يمكن أن يؤثر هيكل رأس المال على العديد من عوامل الشركة، وخاصةً مخاطرها. يُعد الوعي بمخاطر الشركات أحد العوامل المحددة لعوائد أسهم الشركات، لأن المخاطر تلعب دورًا مهمًا في القرارات المالية من خلال التأثير على ربحية الشركة وكفاءتها. عند دراسة هيكل رأس مال الشركات، ينصب التركيز على تحديد مزيج مصادر التمويل المختلفة المستخدمة لتمويل الأنشطة والاستثمارات. بعد تقدير مقدار رأس المال المطلوب، تناقش إدارة الشركة وتحدد طريقة التمويل، وتقرر مقدار الدين المسموح به ومقدار حقوق الملكية المطلوبة لتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في تعظيم قيمة المساهمين، وفي النهاية قيمة الشركة [35].

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

يشهد القطاع المصرفي تحولًا جذريًا في ضوء التطورات المتسارعة في تقنيات التحول الرقمي، والتي أصبحت ركيزة أساسية في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية. ومن

والعملاء والموردين. كما تكتسب القيمة أهمية خاصة في حالة الاستثمار طويل الأجل باستخدام أساليب التحليل الأساسي. وبشكل عام، يهتم أصحاب المصلحة بزيادة قيمة الشركة، مما يؤدي، على سبيل المثال، إلى زيادة أسعار السوق ومعدلات العائد. ويمكن لأصحاب المصلحة الذين يمتلكون أسهمًا في الشركة، على سبيل المثال، الاعتماد على أرباح توزيعات أرباح إضافية. في المقابل، تهتم الشركات ببناء قيمتها لتوثيق مكانتها في السوق وتعزيزها [1].

تُعرّف قيمة الشركة عمومًا بأنها السعر الذي يرغب المستثمرون المحتملون في دفعه إذا تم بيع الشركة. وبشكل عام، تنعكس قيمة الشركة في سعر السهم ويمكن تحديد سعر السهم من خلال القيمة الاسمية للأسهم، وسعر السهم الأولي، وسعر السهم الافتتاحي، وقيمة سوق الأسهم، وسعر السهم الختامي. وتُعد الزيادة في قيمة الشركة انعكاسًا للنمو. وتُعد الزيادة في قيمة الشركة انعكاسًا لنمو الشركة، وهو أحد أهداف الشركة بشكل عام. فكلما ارتفع سعر السهم الذي تملكه الشركة، ارتفع معدل العائد للمستثمرين، وهذا يعني أن قيمة الشركة أعلى، وهي مرتبطة بهدف الشركة نفسها، ألا وهو تعظيم ازدهار جميع المساهمين [32].

يرى الباحثين ان قيمة الشركة هو مزيج معقد ومتكامل و استراتيجي من المساهمين وادارة الشركة والمجهزين والزبائن والمتفاعلين في سبيل تحقيق منافع المتبادلة فيما بينهم .

### رابعاً : العوامل المؤثرة في قيمة الشركة

1. **حجم الشركة** :-حجم الشركة. وفقاً لريانتو "يُقاس حجم الشركة من خلال قيمة حقوق الملكية، أو قيمة المبيعات، أو قيمة الأصول". أما هانسن وجونياري، فيُقاس حجم الشركة بحجم إجمالي مبيعاتها، وأصولها، ومتوسط مستوى مبيعاتها، ومتوسط إجمالي الأصول المملوكة لها. وذكر لوثيا وسوهرمان أن حجم الشركة يُقاس من خلال إجمالي أصولها التي يُمكن استخدامها في أنشطتها التشغيلية. ويمكن تصنيف حجم الشركة إلى شركات كبيرة، وشركات متوسطة، وشركات وتتمتع الشركات ذات إجمالي الأصول الكبير بالقدرة على استخدام جميع هذه الأصول في تعظيم أرباحها، بما يُحقق عائداً مرتفعاً للمساهمين. الشركات ذات إجمالي الأصول الكبيرة أكثر مرونةً وأسهل في الحصول على التمويل من الشركات الخارجية. مع زيادة حجم الشركة، سيُبدى المستثمرون استجابةً إيجابيةً، مما يزيد من قيمتها. يُعد

امكانية التغلب عليها علماً أنّ مصرف الجنوب الاسلامي للاستثمار والتمويل لديه معلومات كافية عن هذه القائمة وله القدرة عن الاجابة عن هذه المعلومات اذ سيعتمد الباحثين هذه القائمة لمثلها بالمعلومات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية للتأكد من دقة المعلومات، باستعمال المقياس السباعي كما في الجدول (3) والمبين وفقاً للأوزان من (0) اقل وزن الى (6) اعلى وزن كما موضح في الجدول (3)

بين أبرز المجالات التي تأثرت إيجابياً بهذا التحول هي إدارة التكلفة الاستراتيجية، التي لم تعد تقتصر على خفض النفقات، بل باتت أداة فاعلة لتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة العالية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار، إذ يتم ذلك من خلال استعمال قائمة الفحص (checklist) في تحليل الفجوات والتي تم الإشارة إليها في المستخلص وبعد تشخيص الفجوة لكل متطلب سيتم مناقشة الاسباب التي ادت لظهور هذه الفجوة ومدى

جدول (3) : يبين المقياس السباعي

الوزن ( الدرجة )	فقرات المقياس السباعي	التسلسل
6	مطبق كلياً وموثق كلياً	1
5	مطبق كلياً وموثق جزئياً	2
4	مطبق كلياً وغير موثق	3
3	مطبق جزئياً وموثق كلياً	4
2	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	5
1	مطبق جزئياً وغير موثق	6
0	غير مطبق وغير موثق	7

قدرتها التنافسية، وتحقيق رضا العملاء. إلا أن تطبيق تقنيات التحول الرقمي لا يتم بشكل عشوائي، بل يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح العملية واستدامتها، تشمل هذه المتطلبات عناصر تقنية مثل البنية التحتية الرقمية، والأنظمة الذكية، وأمن المعلومات، إلى جانب متطلبات بشرية تتعلق بتطوير الكفاءات والمهارات الرقمية للعاملين. كما أن هناك متطلبات تنظيمية وإدارية تتعلق بتعديل السياسات، وتبني ثقافة الابتكار، وتوفير الدعم القيادي. إن فهم هذه المتطلبات والاستعداد لها هو الخطوة الأولى نحو تحول رقمي فعال يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولهذا فنوضح قائمة الفحص في جدول رقم (4) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في داخل المصارف الخاصة التي تبين لنا ان معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات تطبيق تقنيات التحول الرقمي ( 255%) درجة من اصل (6) درجات وان نسبة التوثيق والتطبيق ( 42.5 % ) ما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل الى ( 57.5 % ) ناجمة عن مستوى مطبق كلياً وموثق كلياً وكما موضح في الجدول (4) :

أولاً :- تحليل بيانات قائمة الفحص الخاصة بالمتطلبات

اعتمدت البنود الرئيسية والفرعية في بناء قائمة الفحص (Checklist) الخاصة بمتطلبات تطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ومتطلبات ممارسات المحاسبة الابتكارية كما سيجري إيجاد الفجوات في المؤسسة التعليمية الخاصة وحسب المعادلات التالية :

$$\text{الوسط الحسابي} = \text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكراراتها)} / \text{مجموع التكرارات} \quad (1)$$

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \text{(الوسط الحسابي المرجح)} / \text{قيمة أعلى وزن في المقياس} \quad (2)$$

$$\text{حجم الفجوة لكل قائمة فحص} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \quad (3)$$

1- متطلبات تطبيق تقنيات التحول الرقمي

تشكل متطلبات تطبيق تقنيات التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لتطوير كفاءتها، وزيادة



## جدول (4) : يبين قائمة فحص متطلبات تطبيق تقنيات التحول الرقمي

ت	متطلبات تطبيق تقنيات التحول الرقمي	مستوى التطبيق والتوثيق					
		مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وموثق غير موثق
اولاً : البنية التحتية التقنية							
1	تمتلك الشركة شبكة اتصالات داخلية قوية وأمنة؟	*					
2	تعتمد الشركة على الحوسبة السحابية ( Cloud Computing					*	
3	توجد خطة لإدارة البيانات وتخزينها بشكل رقمي مؤمن؟	*					
4	يتم استخدام أنظمة النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات تلقائياً؟	*					
ثانياً : التقنيات الذكية والتحليلية							
5	تستخدم الشركة تحليلات البيانات الضخمة ( Big Data Analytics) لاتخاذ القرارات؟			*			
6	تعتمد على الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML)؟					*	
7	يتم استخدام تقنيات التنبؤ والتحليل الاستشرافي في التخطيط؟					*	
8	تستخدم لوحات مؤشرات رقمية (Dashboards) لعرض الأداء الفوري؟			*			
ثالثاً: التشغيل الآلي والأتمتة							
9	هل هناك استخدام لتقنيات الأتمتة الذكية (RPA) في العمليات المتكررة؟					*	
10	هل تم رقمنة العمليات الإدارية والمالية (الفواتير، الموارد البشرية، إلخ)؟	*					
11	هل تم دمج التقنيات الرقمية مع سلسلة التوريد؟					*	

رابعاً: نظم المعلومات والأنظمة المتكاملة							
						هل تستخدم الشركة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)؟	12
*						هل هناك تكامل بين نظم المعلومات المالية، التشغيلية، والموارد البشرية؟	13
				*		هل يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لتواكب التطورات؟	14
خامساً: التحول الرقمي في تجربة العملاء							
			*			هل تقدم الشركة خدمات رقمية للعملاء (تطبيقات، مواقع، دردشة فورية)؟	15
			*			هل تعتمد الشركة على أدوات لإدارة علاقات العملاء؟	16
			*			هل هناك تحليل مستمر لسلوك العملاء لتخصيص الخدمات المقدمة؟	17
سادساً: الأمن السيبراني وحوكمة البيانات							
					*	هل لدى المصرف سياسة أمن سيبراني فعالة؟	18
					*	هل يتم تشفير البيانات الهامة؟	19
				*		هل هناك تدريب مستمر للموظفين حول الأمن الرقمي والاحتيايل السيبراني	20
سابعاً: الثقافة الرقمية والموارد البشرية							
					*	هل يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والتجربة الرقمية؟	21
			*			هل توجد حوافز للموظفين للمشاركة في مشاريع التحول الرقمي؟	22
					*	هل يتم توظيف كوادر ذات خبرات رقمية أو التعاون مع خبراء خارجيين؟	23
ثامناً : القياس والتقييم							
			*			هل هناك مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح التحول الرقمي؟	24
			*			هل يتم تتبع العائد على الاستثمار	25

							من مشاريع التحول الرقمي؟	
			*				هل يتم إجراء تقييم دوري لمستوى نضج التحول الرقمي في المؤسسة؟	26
			*				هل تُنشر تقارير دورية عن تقدم تنفيذ التحول الرقمي للإدارة العليا	27
6	5	4	3	2	1	0	الاوزان	
4	2	3	5	2	4	7	التكرارات	
24	10	12	15	4	4	0	نتائج (الوزن * عدد التكرارات)	
%							المعدل الموزون ( الوسط الحسابي المرجح )	
%							النسبة المئوية للتطبيق	
%							حجم الفجوة للمتطلب	

المصدر : اعداد الباحثين

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:

## أ- نقاط القوة

- وجود بنية تحتية جزئية للتحول الرقمي في المصرف يضمن سرعة وفعالية التواصل بين الفروع والإدارات، مما يعزز من كفاءة العمل وسرعة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الحفاظ على سرية وأمان البيانات وان وجود هذه الفجوة بنسبة 57.5% يعني أن هناك جهود سابقة وخطوات أولية تم اتخاذها بالفعل، حتى لو لم تكن كافية.
- الوعي الاستراتيجي بأهمية التحول الرقمي ، غالبًا ما تكون هناك خطط واستراتيجيات للتحول، حتى إن لم تُطبق بشكل كامل.
- توفر بعض الموارد البشرية المؤهلة ، قد توجد كوادر تملك مهارات رقمية جزئية ويمكن تطويرها بسهولة وان التكامل بين نظم المعلومات المالية، التشغيلية، والموارد البشرية اذ يعتمد المصرف على أنظمة مترابطة تنتج تدفق البيانات بسلاسة بين مختلف الإدارات، مما يعزز كفاءة العمليات، دقة التقارير، وسرعة الاستجابة للمتغيرات الإدارية والمالية.
- وجود بعض الأنظمة أو الخدمات الرقمية القائمة مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت أو تطبيقات الهواتف الذكية، حتى لو لم تكن متكاملة ، اذ قام المصرف بأتمتة عدد كبير من عملياته مثل إدارة الفواتير، شؤون الموظفين،

والتقارير المالية، مما ساهم في تقليل التكاليف، تسريع الإجراءات، وتحسين جودة العمل .

## ب- نقاط الضعف

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية ، الفجوة الكبيرة تعني أن الأنظمة الحالية قد لا تدعم التحول الرقمي الكامل أو الفوري و ضعف التوظيف الفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي اذ لا يعتمد المصرف حاليًا على حلول الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي في تحليل البيانات، تقييم المخاطر، أو تحسين تجربة العملاء، مما قد يؤدي إلى فقدان فرص تنافسية في السوق وتباطؤ في الابتكار.
- قلة التكامل بين الأنظمة ، غالبًا ما تكون البيانات والنظم متفرقة وغير مترابطة، مما يصعب الأتمتة والتحليل الفعال.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين ، غياب ثقافة التغيير أو التدريب الكافي يعيق تبني التقنيات الجديدة.
- عدم دمج التقنيات الرقمية مع سلسلة التوريد: يفترق المصرف إلى ربط عملياته اللوجستية وسلسلة التوريد بأنظمة رقمية متقدمة، مما يحد من الشفافية، يبطئ الاستجابة للتغيرات، ويؤثر على القدرة في تحسين إدارة الموارد والعمليات الداعمة .

إدارة التكلفة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية، تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز التكامل بين نظم المعلومات المالية والتشغيلية، واعتماد أدوات تحليل متقدمة مثل ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى بناء ثقافة داخلية داعمة للابتكار وتحسين الأداء المستمر. كما يتطلب الأمر توفر نظام محاسبي مرن يتيح التتبع الدقيق للتكاليف وتحديد مراكز الربحية وتحليل القيمة المضافة. ولهذا فنوضح قائمة الفحص في جدول رقم (5) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في داخل المصرف التي تبين لنا ان معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات ادارة التكلفة الاستراتيجية (37.8%) درجة من اصل (6) درجات وان نسبة التوثيق والتطبيق ( 227% ) ما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل الى ( 62.2% ) ناجمة عن مستوى مطبق كليا وموثق جزئي وكما موضح في الجدول (5)

- عدم كفاية الميزانية أو الاستثمار ، ضعف في التمويل اللازم لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بشكل شامل ومستدام.
- ضعف في الحوكمة والسياسات الرقمية ، غياب السياسات أو المعايير الواضحة لتطبيق التحول الرقمي يعرقل التنفيذ المنهجي.

## 2- متطلبات تطبيق ادارة التكلفة الاستراتيجية

تُعد إدارة التكلفة الاستراتيجية أحد المحاور الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات المصرفية الحديثة. وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وارتفاع حدة المنافسة، أصبحت المصارف مطالبة بتبني أساليب متقدمة لإدارة التكاليف تتجاوز الأساليب التقليدية، وتركز على خلق القيمة وتحقيق الكفاءة على المدى الطويل. ولتحقيق ذلك، يتطلب تطبيق

جدول (5) : قائمة فحص ادارة التكلفة الاستراتيجية

ت	متطلبات تطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي	مستوى التطبيق والتوثيق					
		مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثق	غير مطبق
أولاً: الفهم والتخطيط الاستراتيجي							
1	هل توجد استراتيجية واضحة لتقليل التكاليف تدعم الأهداف العامة للمنظمة؟					*	
2	هل ترتبط إدارة التكاليف بالرؤية والرسالة طويلة المدى للمؤسسة؟					*	
3	هل يتم تحليل البيئة الخارجية (السوق، المنافسين، التغيرات التقنية) لتحديد فرص تقليل التكلفة؟					*	
ثانياً : أدوات وتقنيات إدارة التكلفة							
4	هل يتم استخدام المحاسبة على أساس الأنشطة (ABC) لتحليل التكاليف؟					*	
5	هل تُستخدم تقنيات مثل التكاليف المستهدفة (Target Costing) أو التكاليف المستمرة (Kaizen Costing)؟					*	
6	هل يتم استخدام موازنات مرنة لتقييم					*	

							الأداء؟
*							هل تعتمد الشركة على الحوسبة السحابية لتقليل التكاليف المرتبطة بالبنية التحتية؟
<b>ثالثاً : الابتكار والتحسين المستمر</b>							
			*				هل تُشجّع فرق العمل على تقديم أفكار لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف؟
			*				هل تُراجع التكاليف والممارسات التشغيلية بشكل دوري للبحث عن فرص التحسين؟
					*		هل هناك استخدام لإنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة وتحسين العمليات التشغيلية؟
<b>رابعاً : انعكاس إدارة التكلفة الرقمية على قيمة الشركة</b>							
			*				هل زادت القيمة السوقية للشركة نتيجة تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف؟
					*		هل ساعدت التكنولوجيا في تقديم منتجات أو خدمات جديدة تزيد من القيمة المقدمة للعملاء؟
			*				هل تحسنت مؤشرات الأداء المالي بعد تبني التحول الرقمي؟
			*				هل انعكس الاستخدام الفعال للتكنولوجيا على ثقة المستثمرين وسمعة الشركة؟
			*				هل ساعدت التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء مما رفع من قيمة العلامة التجارية؟
		*					هل أدى تحسين كفاءة التكلفة إلى تحسين التدفق النقدي وزيادة الاستثمارات؟
		*					هل ساعدت رقمنة العمليات في تحسين زمن الاستجابة للسوق؟
			*				هل هناك فريق مخصص يشرف على التحول الرقمي وإدارة التكاليف؟
		*					هل توجد تقارير دورية توضح العلاقة بين التقنية وخفض التكاليف وزيادة القيمة؟

			*				هل يتم تحديث الاستراتيجية الرقمية بناءً على تغييرات السوق والتكلفة؟	22
6	5	4	3	2	1	0	الأوزان	
1	0	3	4	8	4	0	التكرارات	
6	0	12	12	16	4	0	نتائج (الوزن * عدد التكرارات)	
							المعدل الموزون ( الوسط الحسابي المرجح )	
							%227	
							%37.8	
							%62.2	
							النسبة المئوية للتطبيق	
							حجم الفجوة للمتطلب	

المصدر : اعداد الباحثين

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي :

**أ- نقاط القوة**

- توفر البنية الأساسية التقليدية قد توجد نظم محاسبية تقليدية قابلة للتطوير مستقبلاً مثل تطبيق نظام ABC يسمح بتخصيص التكاليف بشكل أكثر دقة على الأنشطة والمنتجات والخدمات، مما يساعد في اتخاذ قرارات تسعير أكثر فاعلية. إذ يمكن تحديد العمليات غير الفعالة أو ذات التكلفة العالية والعمل على تحسينها أو تقليصها.
- دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات من خلال استخدام انترنيت الأشياء ، أجهزة الاستشعار والأنظمة المرتبطة بـ IoT توفر بيانات دقيقة ومستمرة، تساعد الإدارة على فهم سلوك الأنشطة والتكاليف بشكل أفضل. ويساهم في خفض التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة والرصد الفوري، يمكن تقليل النفقات المرتبطة بالصيانة، والطاقة، والموارد البشرية
- وجود توجه للتحسين: مجرد قياس الفجوة يدل على أن المصرف بدأ بالاهتمام بإدارة التكلفة كأداة استراتيجية.
- الكوادر البشرية المتخصصة: ربما توجد بعض الكفاءات أو الفرق التي لديها خبرة أولية في الإدارة المالية أو التكاليف يمكن تدريبها أو تطويرها.
- وجود خطة استراتيجية عامة: قد يكون لدى المصرف رؤية أو استراتيجية عامة يمكن ربط إدارة التكاليف بها.

**ب- نقاط الضعف**

- غياب البنية التحتية المعلوماتية الكافية: من المحتمل أن النظام المحاسبي أو نظم المعلومات غير مهيأة لدعم تحليل التكاليف بشكل استراتيجي.

- ضعف ثقافة التكاليف الاستراتيجية: قد لا يكون هناك وعي كافٍ لدى الموظفين أو الإدارات بأهمية إدارة التكلفة ضمن الأهداف الاستراتيجية.
- قلة التنسيق بين الإدارات: ضعف التعاون بين الإدارات (كالمالية والتسويق والتشغيل) قد يعيق تكامل جهود خفض التكاليف ضمن الرؤية الاستراتيجية.
- غياب مؤشرات أداء مالية استراتيجية: قد يفتقر المصرف إلى مقاييس دقيقة لتقييم كفاءة التكلفة وعلاقتها بتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

**المبحث الرابع****الاستنتاجات والتوصيات****أولاً: الاستنتاجات**

1. أن تقنيات التحول الرقمي تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة التكاليف، من خلال الأتمتة، وتحليل البيانات، وتقليل الفاقد والهدر في العمليات المصرفية.
2. هناك علاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي وجوده إدارة التكلفة الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على قيمة المصرف السوقية والمالية في تعزيز القيمة السوقية للمصرف .
3. التحول الرقمي ساعد المصارف على جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات بدقة وفعالية، مما دعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات حقيقية.
4. تبني التحول الرقمي أدى إلى تغييرات في ثقافة العمل داخل المصارف، وزيادة الوعي بأهمية الابتكار والمرونة في الاستجابة للتغيرات السوقية.

- [4] Durai, T., & Stella, G. (2019). Digital finance and its impact on financial inclusion. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(1), 122-127.
- [5] Lozić, J., & Fotova Čiković, K. (2024, February). Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. In 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development–Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb (pp. 326-337).
- [6] Ochoa-Urrego, R. L., & Peña-Reyes, J. I. (2021). Digital maturity models: a systematic literature review. *Digitalization: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation*, 71-85.
- [7] Łobejko, S. (2020). Digital transformation and innovativeness of enterprises. *Optimum. Economic Studies*, 100(2), 36-46.
- [8] Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.
- [9] Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184-193.
- [10] Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71.
- [11] Sadraoui, T., & AL-Bayat, R. M. F. 2024, Digital Transformation and Its Impact on the Banking Sector's Competitiveness in Iraq.
- [12] Zare, M., & Honarvar, A. R. (2021). Internet services: Customer relationship management (CRM) using Internet of Things (IoT). *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1-24.

5. رغم الفوائد الملحوظة، لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو نقص المهارات الرقمية لدى بعض العاملين.

#### ثانياً : التوصيات

1. ضرورة أن تعتمد المصارف استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تتكامل مع أهدافها الاستراتيجية وخاصة في مجال إدارة التكلفة.
2. تشجيع المصارف على الاستثمار المستمر في تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية لدعم عملياتها بكفاءة أعلى.
3. تنظيم برامج تدريبية وتطويرية لتنمية المهارات الرقمية للعاملين في القطاع المصرفي لضمان فعالية تطبيق التحول الرقمي.
4. يجب أن يحصل التحول الرقمي على دعم إداري وتنفيذي من الإدارة العليا لضمان تنفيذ المشاريع الرقمية بسلاسة وتكامل.
5. اعتماد أدوات قياس فعالة لمتابعة أثر التحول الرقمي على إدارة التكلفة وقيمة المصرف بشكل دوري لتحسين الأداء باستمرار.

#### المصادر

- [1] Doku, J. N., Iddrisu, K., Bortey, D. N., & Ladime, J. (2023). Impact of Digital Financial Technology on Financial Inclusion in Sub-Saharan Africa: The Moderation Role of Institutional Quality. *African Finance Journal*, 25(2), 31-
- [2] Mbiti, I., & Weil, D. N. (2015). Mobile banking: The impact of M-Pesa in Kenya. In *African successes, Volume III: Modernization and development* (pp. 247-293). University of Chicago Press.
- [3] Kouladoun, J. C., Wirajing, M. A. K., & Nchofoung, T. N. (2022). Digital technologies and financial inclusion in Sub-Saharan Africa. *Telecommunications Policy*, 46(9), 102387.

- [22] مكرم باسيلي ، محاسبة التكاليف الاصلية والمعاصرة " المنصورة، 2001.
- [23] علي أشرف حسن محمود (2010) " الادارة الاستراتيجية للتكلفة لتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم الميزة التنافسية " رسالة ماجستير ، كلية التجارة -جامعة الاسكندرية .
- [24] Hilton. Ronald W,(1999),Managerial accounting ,4th edition,Iiwin, McGraw-Hill,Inc.
- [25] المحمود ، صالح عبد الرحمن ورزق ، محمود عبد الفتاح ،(2005) "مدخل ادارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات النظام العالمي الجديد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل 0العلوم الانسانية والادارية )، المجلد السادس ، العدد الثاني ، السعودية، ص1-40 .مقالة
- [26] - نعمان ،لبنى هاشم ، (2019) "اهمية استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة لتخفيض تكاليف الاجور ،مجلة الانبار ،كلية العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية -العراق ،المجلد 11،العدد 24 ، ص 536 .
- [27] عرب ، زاكروس محمود ، (2018) "تطبيق التحسين المستمر كأحد ادوات تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية في المطابع بإقليم كردستان ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،ص546 .
- [28] محمد محسن عوض ، "ادوات مختارة لترشيد الادارة الاستراتيجية للتكلفة " اطروحة دكتوراه ، كلية التجارة ، قناة السويس، 2010 .
- [29] حمة امين ،عثمان عبد القادر وعبدالله حمة امين ،روزان ،(2020) " ادارة التكلفة الاستراتيجية ودورها في تخفيض التكاليف باستخدام اعادة هندسة العمليات : دراسة تطبيقية في الشركة سيتي سنيل الصناعية ، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية ، المجلد 4 (1) ، ص 331 .
- [30] -Anderson,S.W.,& Dekker,H.C.(2009).Strategic cost management in supply chains, part 1: Structural cost management .Accounting Horizons,23(2),201-220
- [31] Růžičková, K., Kolmanová, J., & Loupová, M. (2014). Determinants of the
- [13] Keengwe, J., & Bhargava, M. (2014). Mobile learning and integration of mobile technologies in education. Education and Information Technologies, 19, 737-746.
- [14] Kumar, S. (2004). Mobile communications: global trends in the 21st century. International Journal of Mobile Communications, 2(1), 67-86.
- [15] Mirashe, S. P., & Kalyankar, N. V. 2010,Paper Name:-Cloud Computing. Submitted By.
- [16] Khanom, T. (2017). Cloud accounting: a theoretical overview. IOSR Journal of Business and Management, 19(6), 31-38.
- [17] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of business research, 122, 889-901.
- [18] Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. International journal of innovation management, 21(08), 1740014.
- [19] AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. Journal of Business Research, 145, 636-648.
- [20] Abdalla, S., & Nakagawa, K. (2021). The interplay of digital transformation and collaborative innovation on supply chain ambidexterity. Technology Innovation Management Review, 11(3).
- [21] Blocher.E.J.,stout,D.E.and Cokins,G.(2010),"cost management A Strategic Emphasis" Mc Craw-Hill,5th edition.



- Modal Kerja, Umur Perusahaan dan Ukuran Perusahaan terhadap Profitabilitas (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2017). E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen, 7(5).
- [35] Khavari, S. D., Mirjalili, S. H., Abdorrahimian, M. H., & Khosh Sirat, F. (2024). Adjustment Speed of Capital Structure: Effect of Organizational and Performance Characteristics (Comparison between Financial and Non-Financial Sectors). *International Journal of Business and development studies*, 16(2), 221-242
- company value. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59, 33.
- [32] Handoyo, S., Ardiami, K. P., & Perdana, R. S. (2021). Value of The Company and It's Factors (Study in Indonesia's Mining Company Sector). *Jurnal RAK (Riset Akuntansi Keuangan)*, 6(2), 215-238.
- [33] Harmaini, H. (2021). Factors Affecting Value of Companies (Case Study of The Indonesian Pharmaceutical Industry). *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*, 3(2), 77-92.
- [34] Wibisana, I. A., Mardani, R. M., & Wahono, B. (2018). Pengaruh Manajemen