



caec^{2nd}
CONFERENCE

وقائع المؤتمر العلمي الثاني

لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك

تحت عنوان

(نحو بيئة مستدامة واعدة من خلال تمكين وتبني
تقنيات الدفع الإلكتروني وتعزيز الشمول المالي)

برعاية



CBI IQ



UOD.AC



caec.uod.ac
caec.conference@uod.ac

دور القيادة الرقمية في تحقيق الاستدامة المصرفية: دراسة حالة في المصرف العراق الأول (FIB) في محافظة دهوك

هيمنان حجي هويري
وزارة المالية العراقية
haymanhawery@gmail.com

أرشد سعيد ديرو
جامعة دهوك التقنية
arshad.saeed@dpu.edu.krd

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس دور القيادة الرقمية في تحسين وتحقيق الاستدامة في المصرف العراق الأول، من خلال دراسة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة)، حيث تم جمع البيانات والمعلومات باستخدام استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها على عينة الدراسة وشملت (23) فرداً من أجمالي المجتمع البالغ عددهم (62) فرداً، فضلاً عن المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع عدد من أصحاب القرار مثل المديرين ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في المصرف العراق الأول (FIB) وفروعه في محافظة دهوك، إقليم كردستان - العراق، وكذلك تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-v23). أظهرت نتائج البحث أن الأبعاد الأربعة للقيادة الرقمية متوفرة بدرجات متفاوتة في المصرف العراقي الأول في محافظة دهوك، إلا أن بعض الأبعاد تحتاج إلى دعم إضافي كالرؤية الرقمية ومشاركة الموظفين في القرارات الرقمية. كذلك، تبين أن هناك ضعفاً نسبياً في ارتباط الرؤية الرقمية والابتكار الرقمي بالاستدامة المصرفية. الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الاستدامة المصرفية، المصرف العراق الأول، القطاع المصرفي العراقي.

Abstract:

This study aims to analyze and assess the role of digital leadership in enhancing and achieving sustainability at the First Iraqi Bank by examining the relationship between digital leadership and banking sustainability. The research adopted a descriptive-analytical methodology (case study). Data were collected through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale, distributed to a sample of 23 employees out of a total population of 62. In addition, personal interviews were conducted with decision-makers, including managers, assistants, and heads of departments, divisions, and administrative units at the First Iraqi Bank (FIB) and its branches in Duhok Governorate, Kurdistan Region of Iraq. The data were analyzed using the statistical software (SPSS-v23). The findings revealed that the four dimensions of digital leadership were present at varying levels in the bank under study; however, certain dimensions, such as digital vision and employee involvement in digital decision-making, require further support. The results also indicated a relatively weak relationship between digital vision and digital innovation with banking sustainability.

Keywords: Digital Leadership, Banking Sustainability, First Iraqi Bank, Iraqi Banking Sector.

تعد الاستدامة ضرورة لتحقيق الكفاءة في ظل ندرة الموارد، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة. وهنا يتوجب على المؤسسات التي تعمل في القطاع المصرفي الجمع بين النمو الاقتصادي والحد من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع عبر إدارة مخاطر متكاملة. إذ يمثل التمويل المستدام فرصاً للنمو في الأسواق الناشئة، ويتطلب تحقيق الاستدامة موازنة دقيقة بين الابتكار المالي ووضع ضوابط تحد من التقلبات والمخاطر النظامية المحتملة. إذ تؤكد الاستدامة على ضرورة توازن البنوك بين النمو والاستقرار المالي من جهة، وتقليل الآثار البيئية والاجتماعية من جهة أخرى، مع إدارة فعالة للمخاطر الناشئة عن التمويل الأخضر والاستثمار في الأسواق الناشئة لضمان استقرار مالي طويل الأجل دون تعريض الاقتصاد لمخاطر مضاربة أو تشوهات في الأسواق، فضلاً عن خلق فرص عمل والرفاهية الاجتماعية. ويأتي ذلك، من خلال بيان وتحليل مدى كفاءة القيادات الإدارية في البنوك مثل المديرين التنفيذيين ومدراء الفروع وغيرها، في استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة العمليات، اتخاذ قرارات مبنية على بيانات رقمية، تحفيز وتمكين الموظفين على استخدام التكنولوجيا، والتواصل من خلال الوسائط الرقمية.

في هذا السياق، يتعين على القادة المصرفيين تعزيز بيئة عمل مستدامة، قادرة على الاستمرار لفترة طويلة دون التعرض لمشاكل مالية أو تنظيمية. يتطلب ذلك مراعاة الجوانب الاقتصادية، مثل كفاءة الربح والتكاليف، والاجتماعية، مثل رضا العملاء والشمول المالي، والبيئية، مثل تقليل استهلاك الورق والانبعاثات، ويعّد القطاع المصرفي أحد المؤسسات الاقتصادية الهامة في البلد التي تحدث بيئتها عبر استخدام التكنولوجيا،

وقد تم تقسيم هذه الدراسة على أربعة محاور، تضمن المحور الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، أما المحور الثاني فقد شملت الإطار النظري للبحث، في حين كان المحور الثالث قد ضمن الجانب الميداني للبحث، وأخيراً المحور الرابع الذي اقتصر على تحليل النتائج وتقديم مجموعة من المقترحات وآليات تطبيقها.

المبحث الأول:

المنهجية والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

أصبح الاهتمام المحلي بالاستدامة يتزايد أكثر من أي وقت مضى في المؤسسات المالية في القطاعين الحكومي والخاص ومنها المصارف التي تسعى إلى تحقيقها في مختلف جوانب عملها، إذ يعد المصرف العراق الأول جزءاً هاماً من القطاع المصرفي الذي يلعب دور محوري في تحقيق الاستدامة المصرفية من خلال استخدام سياسات واستراتيجيات القيادة الرقمية التي تدعم الاقتصاد المحلي، تقليل الأثر البيئي، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، تطوير البنية التكنولوجية، توفير بيئة عمل عادلة، تبني ممارسات صديقة للبيئة والانتقال نحو التحول الرقمي. ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم ممارسات القيادة الرقمية في تحقيق الاستدامة المصرفية في المصرف العراق الأول (FIB)؟
ويتفرع منها التساؤلات التالية:

1. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية في المصرف العراق الأول؟
2. ما مستوى تأثير القيادة الرقمية في الاستدامة المصرفية في المصرف العراق الأول؟
3. هل تختلف تصورات المبحوثين لدور القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية باختلاف الخصائص الديموغرافية (العامل الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

2. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- أ. تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية في المصرف العراق الأول.
- ب. قياس أثر أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، التمكين، الثقافة، الابتكار) في تعزيز الاستدامة.
- ج. بيان الفروق في آراء القيادات الإدارية حول القيادة الرقمية والاستدامة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- د. الكشف عن أبرز التحديات التي تحد من دور القيادة الرقمية في دعم الاستدامة.
- هـ. تقديم توصيات عملية تعزز من مساهمة القيادة الرقمية في تحقيق الاستدامة المصرفية.

3. أهمية البحث

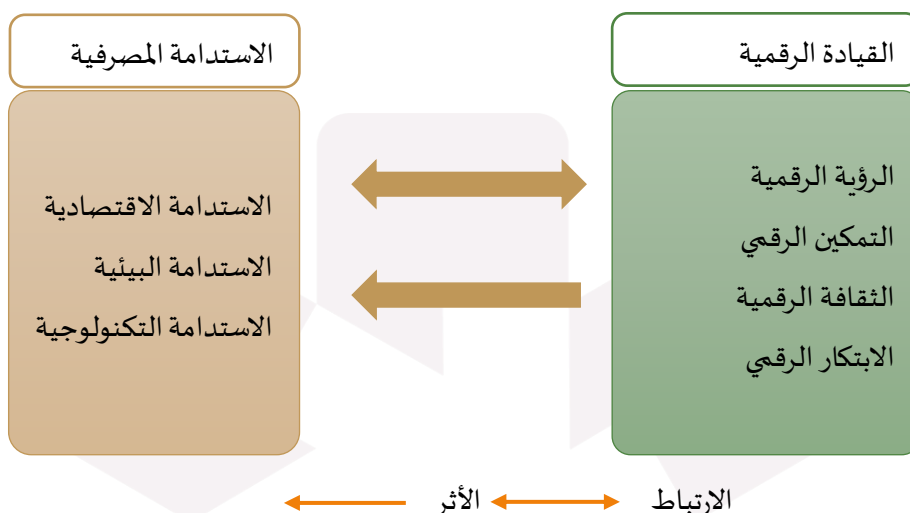
- أ. تمثل الدراسة الحالية إضافة متواضعة من قبل الباحثين إلى الخزين الأكاديمي العراقي لمساهمتهم في معالجة الفجوة البحثية لمتغيرين القيادة الرقمية والاستدامة في القطاع المصرفي العراقي لإيجاد مدى العلاقة والتوافق بين المتغيرات.
- ب. يوفر إطاراً تحليلياً يمكن أن يساعد الباحثين في فهم مدى تكامل الأبعاد المختلفة للقيادة الرقمية والاستدامة داخل المؤسسات المالية.
- ج. يحدد الفجوات والتحديات التي تواجه المصارف المحلية في تبني استراتيجيات القيادة في الوصول إلى أعلى مستويات الاستدامة، مما يساهم في تطوير نماذج قياس وتحليل أكثر دقة.

د. يسهم في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين في المصرف من خلال تحسين التزامه بالمعايير المستدامة، مما ينعكس إيجابيًا على سمعته وأدائه المالي.

هـ. يوفر قاعدة معلومات يمكن أن تساعد الجهات الرقابية وصناع القرار في وضع سياسات وتشريعات تدعم التحول نحو اقتصاد مستدام في القطاع المصرفي العراقي.

4. المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فقد تم بناء مخطط فرضي لغرض اختبار فرضيات البحث في المصرف العراقي الأول.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

5. فرضيات البحث

في ضوء مشكلة ومخطط البحث الفرضي وأهدافه فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسة الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الرقمية بأبعادها الفرعية والاستدامة على مستوى المصرف العراقي الأول. ويتفرع منها:

- (H11) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرؤية الرقمية وتحقيق الاستدامة المصرفية.
- (H12) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الرقمي وتحقيق الاستدامة المصرفية.
- (H13) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة الرقمية وتحقيق الاستدامة المصرفية.
- (H14) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الابتكار الرقمي وتحقيق الاستدامة المصرفية.

• **الفرضية الرئيسة الثانية (H2):** يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للقيادة الرقمية بأبعادها الفرعية في الاستدامة على مستوى المصرف العراقي الأول. ويتفرع منها:

- (H21) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرؤية الرقمية وتحقيق الاستدامة المصرفية.
- (H22) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الرقمي وتحقيق الاستدامة المصرفية.
- (H23) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة الرقمية وتحقيق الاستدامة المصرفية.
- (H24) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الابتكار الرقمي وتحقيق الاستدامة المصرفية.

6. منهج البحث

اعتمد الباحثان في دراستهم الحالية المنهج الوصفي التحليلي ويشمل منهج دراسة الحالة الذي يعتبر من أكثر المناهج توافقاً مع مجتمع وعينة البحث الحالي في تحليل دور القيادة الرقمية في تحقيق الاستدامة المصرفية، فضلاً عن تميزه بدقة النتائج ووضوحها عن مستوى التطبيق من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها المتعلقة بالقيادة الرقمية، مما يساعد في وصف وتشخيص الثغرات وتقديم التوصيات لتعزيز الاستدامة في عمليات المصرف، بالإضافة إلى قدرته على إيضاح العلاقات بين متغيرات الدراسة والظواهر المتباينة والمقارنات بينها واكتشاف الفروق والتشابه.

7. مجتمع وعينة البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من المدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في المصرف العراقي الأول (FIB) في محافظة دهوك، الذين تتصل طبيعة عملهم بموضوع القيادة الرقمية وممارسات الاستدامة المصرفية. حيث بلغ حجم المجتمع (62) فرداً، وقد تم اعتماد الطريقة القصدية بهدف تحقيق أعلى درجة من الدقة والتمثيل في نتائج البحث، وتجنب التحيز الناتج عن اختيار عينة عشوائية أو شاملة. حيث تم توزيع أداة البحث (الاستبيان) على عينة البحث والبالغ عددهم (25) فرداً من أصحاب القرار في المصرف قيد الدراسة، وقد تم استرداد (23) استمارة صالحة للتحليل، فضلاً عن المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان معهم، مع ضرورة التأكيد على سرية المعلومات وحرية المشاركة، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع القيادة الرقمية وأثرها في تحقيق الاستدامة المصرفية. والجدول رقم (1) يوضح تفاصيل البيانات الأولية للاستبانة.

الجدول (1) البيانات الأولية للاستبانة

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة المئوية
1	العامل الاجتماعي	ذكر	15	65.2%
		أنثى	8	34.8%
2	سنوات الخدمة	5 فأقل	7	30.4%
		6 - 10	7	30.4%
		11 - 20	2	8.7%
		21 فأكثر	7	30.4%
3	التحصيل الدراسي	اعدادية	1	4.3%
		دبلوم	4	17.4%
		بكالوريوس	18	78.3%
		ماجستير	-	-
		دكتوراه	-	-

المصدر من إعداد الباحثان

8. حدود البحث

الحدود المكانية: اقتصر على فروع المصرف العراق الأول في محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق.
الحدود البشرية: تشمل عدداً من القيادات الإدارية (المدراء، معاوني المدراء، رؤساء الأقسام، مسؤولي الوحدات، مسؤولي الشعب) في المصرف قيد الدراسة.

الحدود الزمنية: امتدت مدة الدراسة بجانبه النظري والميداني بالفترة من (شهر حزيران ولغاية شهر ايلول 2025).

9. أدوات جمع البيانات

من أجل تغطية الجانب النظري للمتغيرين (القيادة الرقمية والاستدامة) تم الاستعانة بالمصادر الأجنبية والعربية والعراقية سواء اكانت المتوفرة في الانترنت أو مكتبة الجامعات مثل الرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث المنشورة والكتب وغيرها. في حين تم جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استمارة الاستبيان تضم (28) فقرة خاصة لقياس كل بُعد من أبعاد المتغيرين تركز على ممارسات القيادة الرقمية في تحقيق الاستدامة المصرفية موجهة لأصحاب القرار وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على نتائج دقيقة موثوقة وتراوحت درجات المقياس بين (1-5). (درجة (1): غير مطبق كلياً، درجة (2): مطبق بشكل ضعيف، درجة (3): مطبق جزئياً، درجة (4): مطبق بشكل جيد، درجة (5): مطبق كلياً)، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع المديرين والمسؤولين في المصرف قيد الدراسة بهدف معرفة وتحديد حجم التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات القيادة الرقمية بشكل يؤدي إلى تعزيز الاستدامة. كذلك، تم الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية والاستدامة في القطاع المصرفي والمؤسسات المتشابهة للاستفادة من تجاربها وتحليلها.

10. صدق المقياس وثباته

الجدول التالي يبين اعتماد الباحثان على المصادر التي تم استخدامها لقياس المتغيرين (القيادة الرقمية، والاستدامة المصرفية).

الجدول (2) مقياس متغيرات البحث

المتغير	المتغير	الأبعاد	رقم الفقرة	المصدر
المتغير المستقل	القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	4-1	(عبيد، 2024)
		التمكين الرقمي	8-5	
		الثقافة الرقمية	12-9	
		الابتكار الرقمي	16-13	
المتغير التابع	الاستدامة المصرفية	الاستدامة الاقتصادية	20-17	(هويري & إبراهيم، 2025)
		الاستدامة التكنولوجية	24-21	
		الاستدامة البيئية	28-25	

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

يتناول هذا المحور مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية، والتي سيتم عرضها من خلال الجدول التالي.

جدول (3) مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة الرقمية

1- دراسة (عبد الحميد، 2025)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الرقمية في تحقيق الوضوح الاستراتيجي في منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في عدد من شركات الصيرفة والتحويل المالي في العراق. The Role of Digital Leadership in Achieving Strategic Clarity in Business Organizations A Survey Study of a Sample of Employees in a Number of Exchange and Money Transfer Companies in Iraq
نوع الدراسة	وصفية - تحليلية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الوضوح الاستراتيجي.
مجتمع وعينة الدراسة	تألفت مجتمع الدراسة من عدد من العاملين الإداريين والفنيين في عدد من شركات الصيرفة والتحويل المالي في بغداد وفروعها، وقد بلغت حجم عينة الدراسة تقريباً (120) فرد من العاملين في شركات المذكورة.
أبرز النتائج	كشفت النتائج المتعلقة بهذا الدراسة بان هناك تأثير إيجابي وملحوس للقيادة الرقمية كمتغير مستقل على تحقيق الوضوح الاستراتيجي ضمن شركات الصيرفة والتحليل المالي. ويتعزز هذا التأثير بشكل كبير من خلال الأبعاد المتعددة للقيادة الرقمية، والتي تشمل البصيرة الرقمية، واتخاذ القرار الرقمي، والتنفيذ الرقمي، والتوجيه الرقمي.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بأنه يتطلب تعزيز قدرات القيادة الرقمية استثماراً مستمراً في التدريب وتخصيص الموارد اللازمة لتنمية مهارات القادة. يجب أن يركز هذا التدريب على صقل التفكير الاستراتيجي، وتطوير القدرة على تحليل البيئة الداخلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تعميق الفهم للسوق والاستثمار والتوجهات المستقبلية، وذلك لضمان توجيه الشركة بفعالية نحو تحقيق أهدافها.
2- دراسة (Arabiun, et al, 2023)	
عنوان الدراسة	أثر القيادة الرقمية على أداء الأعمال: الدور الوسيط لريادة الأعمال التنظيمية. The Effect of Digital Leadership on the Performance of Businesses: The Mediating Role of Organizational Entrepreneurship
نوع الدراسة	دراسة وصفية – الاستقصائية.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الحالية إلى التحقيق من تأثير القيادة الرقمية على أداء الأعمال، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط لريادة الأعمال التنظيمية.
مجتمع وعينة الدراسة	تألفت مجتمع الدراسة من 601 موظف ومدير يعملون في صناعة الطباعة والنشر في محافظة طهران. وتم اختيار ما مجموعه 235 فرداً باستخدام تقنيات العينة المتاحة. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات معيارية.

أبرز النتائج	خلصت الدراسة إلى إن الشركات التي تتبنى استراتيجيات القيادة الرقمية تكون أكثر قدرة على تطوير مرافق رقمية جديدة وإجراء تغييرات كبيرة في عمليات صناعة الاستراتيجية وثقافة المنظمة.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بأنه يمكن استخدام الرؤى المستفادة من هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات قيادة رقمية فعالة لمساعدة شركات النشر على الازدهار في عالم متزايد الرقمنة.
3- دراسة (أبو بكر والسويطي، 2024)	
عنوان الدراسة	أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين (وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي كنموذج). The Impact of Digital Leadership Practices in Improving Institutional Performance in Palestine (Ministry of Telecommunications and Digital Economy as a Model)
نوع الدراسة	دراسة اوصفي - ارتباطي
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين.
مجتمع وعينة الدراسة	تألفت عينة الدراسة من (120) موظفاً في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في مصر.
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير قوي للممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بأنه من المهم تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية.

الجدول من إعداد الباحثان بالاستعانة الى المصادر المذكورة أعلاه.

الدراسات المتعلقة بالاستدامة المصرفية

يتناول هذا المحور مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة المصرفية، والتي سيتم عرضها من خلال الجدول التالي.

جدول (4) مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاستدامة المصرفية

1- دراسة (حسين وحليم، 2022)	
عنوان الدراسة	دور التسويق المصرفي في تحقيق الاستدامة المصرفية The Role of Banking Marketing Strategies in Achieving Banking Sustainability
نوع الدراسة	دراسة تحليلية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والاثـر بين استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الاستدامة المصرفية في مصرف الراجحي ومصرف الرشيد.
مجتمع وعينة الدراسة	تألفت عينة الدراسة من 166 مدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في المصرف. وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة،

أبرز النتائج	كشفت النتائج المتعلقة بهذا الدراسة بان هناك علاقة ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات التسويق المصرفي في الاستدامة المصرفية، وتحقق الاهتمام بالاستدامة المصرفية بأبعاده الاقتصادية، والإدارات، والبيئية.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بأن يتم التركيز على نحو أكثر باعتبار الاستدامة المصرفية ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسة المصرفية وازدهارها على المدى الطويل. فهي ليست مجرد مفهوم بيئي أو اجتماعي، بل هي مورد حيوي يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأرباح وتعزيز المكانة التنافسية للمصرف. من خلال تبني ممارسات مستدامة، يمكن للمصرف أن يحقق الريادة والتميز في السوق، ويضمن بقاءه ونموه المستمر في بيئة اقتصادية متغيرة
2- دراسة (راهي وسلمان، 2021)	
عنوان الدراسة	التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية / دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة (2005-2019). Financial Analysis of Banking Sustainability Indicators - Analytical Study of a Sample of Commercial Banks for The Period (2005-2019)
نوع الدراسة	دراسة تحليلية.
هدف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع مؤشرات الاستدامة المصرفية في المصارف العراقية عينة الدراسة عبر التحليل المالي لتلك المؤشرات
مجتمع وعينة الدراسة	تألفت عينة الدراسة في عدد من الموظفين في المصارف التجارية الاهلية في العراق وهي كل من: مصرف بغداد التجاري، مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مصرف الاستثمار العراقي، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف سومر التجاري، مصرف اشور الدولي للاستثمار، مصرف الائتمان العراقي
أبرز النتائج	خلصت الدراسة إلى إن عدد المصارف لا يفي بحاجة الاقتصاد العراقي قياسا بعدد السكان وحجم السيولة المصرفية وحاجة اسواق المال والاستثمار اذ ان الكثافة المصرفية تعتبر متواضعة جدا كون ان الكثافة المصرفية تتناسب طرديا مع تطور القطاع المالي والمصرفي. كما توصلت الدراسة الى ان الائتمان الممنوح على مستوى المصارف العينة للبعد البيئي والمتمثل بالائتمان الممنوح للقطاع الزراعي لا يتناسب مع اهمية هذا البعد.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بأنه يتطلب الارتقاء بواقع الاستدامة المصرفية تضافر الجهود من خلال توجيه المصارف وإرشادها وإقناعها بأهمية تحقيق قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية إيجابية على المدى الطويل. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يستلزم أيضاً وضع ضوابط ومعايير مناسبة للاستدامة المصرفية والزام المصارف بالالتزام بها، لضمان مساهمتها الفعالة في التنمية الشاملة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
3- دراسة (ادم وآخرون، 2021)	
عنوان الدراسة	الاستدامة المصرفية ودورها في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية. Banking Sustainability and Its Role in Improving the Performance of the Algerian Banking System.
نوع الدراسة	دراسة ميدانية.

هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ الاستدامة المصرفية في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية.
مجتمع وعينة الدراسة	تألفت عينة الدراسة من 56 مراقب ومدقق وخبراء محاسبة ومدراء بنوك في الجزائر.
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن للاستدامة أثر في تحسين كفاءة الأداء، وايضاً لها أثر واضح في تحسين فعالية الأداء.
اهم التوصيات	أوصت الدراسة بأنه من الضروري على البنوك الجزائرية تطبيق مبادئ الاستدامة المصرفية لتحسين أدائها.

الجدول من إعداد الباحثان بالاستعانة الى المصادر المذكورة أعلاه.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

يمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو الآتي:

أوجه التشابه:

تشابه الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الحميد، 2025) في تناول القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في بيئة العمل المصرفي، كما تتفق مع نتائجها في وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء، كما تلتقي مع دراسة (حسين وحليم، 2022) في اهتمامها بأبعاد الاستدامة المصرفية، إذ تناولت كلا الدراستين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بوصفها محاور أساسية للاستدامة.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (عبد الحميد، 2025)، (أبو بكر والسويطي، 2024) من ناحية المنهجية والأداة واختيار الابعاد، حيث اعتمدت تلك الدراسة على اختيار الموظفين والفنيين كعينة للدراسة، في حين اعتمدت دراستنا على اختيار القيادات الإدارية باعتبارهم أصحاب القرار في المصرف، استبانة ومقابلات شخصية وتحليلها احصائياً. كذلك فإن دراستنا تميزت بتركيزها على مصرف واحد (المصرف العراق الأول في محافظة دهوك) مما يمنحها خصوصية محلية، في حين أن الدراسات السابقة تناولت عينات أوسع من شركات التحويل المالي والمصارف في بغداد والمحافظات.

إضافة الدراسة الحالية:

استناداً إلى تلك التشابه والاختلاف، يمكن القول إن الدراسة الحالية قد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في تأكيد أهمية القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية، في حين تميزت عنها بتربط المتغيرين معاً (القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية) في سياق عراقي محدد، وهو ما يساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات ذات الصلة.

المبحث الثاني:

الجانب النظري

القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

أن القيادة المثالية في عصرنا الحالي هي تلك التي تواكب متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، إذ من الضروري أن يتمتع القادة بمهارات تمكنهم من التأثير في الآخرين، وتحفيزهم، وتوجيههم، ودفعهم نحو التقدم. وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحنا بحاجة إلى قادة قادرين على توحيد جهود فريقهم وقيادتهم نحو الأمام باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وهو ما يُعرف بالقيادة الرقمية (غالب، 2024: 1510). إذ أن مع ظهور التطبيقات المختلفة للتكنولوجيا الرقمية، قد فرضت أثره على القيادة أيضاً وأصبحت القادة العصريون يتسمون بخصائص جديدة متعلقة بمتطلبات القيادة الرقمية، ولتكون أداة فعالة لإلهام الموظفين باتجاه الابتكار والتميز، وذلك لكون عملية التحول الرقمي قد تتجاوز مجرد استخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية، إنما أصبحت لها ارتباط وثيق بدور القادة الذين يقودون الاستراتيجية الرقمية وبدورها يشكلون الاتجاه العام للمنظمة. إذ أن مفتاح الأزهار في العصر الحالي تكمن في اعتماد أسلوب قيادة يشجع التكيف والابداع والتفكير المستقبلي. (Hussein et al., 2024; 2)

مما لا شك فيه، فإن القادة الرقمييون يتوجب أن يكونوا قادرين على استخدام الأصول الرقمية وذلك بهدف اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على الابتكار والتعاون مع عناصر المؤسسة أو الجهات المعنية الأخرى لإيجاد الحلول. لذلك، تُعد القيادة الرقمية ضرورية في عملية التحول الرقمي الجارية لإدارة التغييرات والاستفادة من التكنولوجيا بسرعة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الحكومي. وكما هو الحال في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، والتي تتكون من المحاضرين والهيئة التعليمية، فإن القائد القادر على تنفيذ التحول الرقمي ضروري لتحقيق النجاح المؤسسي. (Hadi et al., 2024; 75)

وتماشياً مع ما تم ذكره، فإن القيادة الرقمية تشكل مفهوماً ديناميكياً يتطور باستمرار بالتزامن مع تزايد التحول الرقمي في المجتمع. حيث تتشكل ملامحها عبر تفاعل معقد بين عوامل متعددة تشمل تطور البنية التحتية الرقمية، والمتغيرات الاجتماعية، وبروز أنماط عمل مبتكرة في العصر الرقمي. وفي جوهرها، تمثل القيادة الرقمية قدرة القادة على استيعاب الفرص والمخاطر الناشئة عن الرقمنة، والتكيف معها بفعالية. وهي تستلزم مزيجاً متكاملًا من الكفاءات التقنية والذهنية الرقمية لضمان قيادة ناجحة في البيئات الرقمية. (كشكول وآخرون، 2024: 25). وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها عملية تأثير اجتماعي تتم بوساطة التكنولوجيا لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك و/أو الأداء مع الأفراد والمجموعات و/أو المنظمات، والتي يمكن أن تحدث على أي مستوى هرمي في المنظمة ويمكن أن تنطوي على تفاعلات فردية و/أو فردية مع العديد من الأفراد. (Stana et al., 2024; 3) ويرى (Zeike et al, 2019: 1-2) القيادة الرقمية بأنها "قدرة القادة على إنشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية التحول الرقمي والقدرة على تنفيذ استراتيجيات لتحقيقها.

وفي ذات السياق، تُعرّف القيادة الرقمية بأنها قدرة القادة على التعامل مع تعقيدات التقنيات الرقمية وآثارها على المؤسسات. أون القيادة الفعالة في السياق الرقمي لا تتطلب مهارات تقنية فحسب، بل تتطلب أيضاً القدرة على تعزيز ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف. ويمكن للقادة الذين يعطون الأولوية للمبادرات الرقمية تحفيز فرقهم على تبني التغييرات التكنولوجية، مما يعزز احتمالية نجاح التحول الرقمي. (Cui, 2024: 216) ويؤكد بأن القيادة الرقمية هي أسلوب للقيادة تتطلب الكفاءة في الاستفادة من أنظمة الاتصالات والحوسبة والاتصالات، وذلك لغرض تطوير معرفة المجتمع، والذي يتم عبر استغلال التكنولوجيا الرقمية بالشكل الأمثل. أي أنها إضافة قيمة للمنظمات من خلال الجمع بين قدرات القادة والتكنولوجيات الرقمية. (Othman et al., 2024: 426)

استناداً إلى ما سبق يرى الباحثان بأن القيادة الرقمية هي نمط قيادي حديث يركز على الاستغلال الأمثل لتقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية)، بهدف وضع روياء جديدة للمنظمة تشجع على الابتكار والتحول الناجح إلى بيئة رقمية.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية

لقد فرضت العولمة ضغوطاً كبيرة على المؤسسات في الآونة الأخيرة، مما أجبرها على التوجه نحو الرقمنة لكي تستطيع البقاء والاستمرار، لذلك، تعتبر القيادة الرقمية إحدى المتطلبات الضرورية في عملية التحول الرقمي الجارية لإدارة التغييرات واستغلال التكنولوجيا في مختلف القطاعات. (Hadi, et al, 2024:75) حيث ان وجود قيادة رقمية فعالة سيساهم في صياغة استراتيجية أعمال رقمية ناجحة للمؤسسة، ويُعد وجود القيادة الرقمية في عملية التغيير الرقمي أمراً هاماً لمواءمة التكنولوجيا مع الأهداف الاستراتيجية، وتحسين القدرة على التكيف، وضمان إدارة فعالة للتغيير (Cavus, et al, 2025: 8). لسهولة التنقل بفعالية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، والتكيف مع التحديات الجديدة، ودفع التحولات الاستراتيجية داخل مؤسساتهم. اذ تستلزم إنشاء رؤية واضحة للعمليات الرقمية وتنفيذها في الإدارة التنظيمية. ويجب أن يكون القادة قادرين على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية للتأثير على سلوكهم، وكذلك سلوك أعضاء فريقهم، لتعزيز الأداء التنظيمي العام. (Hussein, et al, 2024: 2)

وتماشياً مع ما سبق، تشير دراسة استقصائية أجرتها كلية هارفارد للأعمال (2018) إلى أن رؤساء الشركات التي يركز على التطوير المستمر لمهاراتهم الرقمية واستراتيجياتهم الرقمية، أصبحوا الآن أكثر عرضة بمقدار 29 مرة لتحقيق تحول مؤسسي ناجح (Prince, 2018: 22). وذلك نتيجة لكون القيادة الرقمية عاملاً رئيسياً في الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء، وإضافة قيمة أكثر لتجربة العملاء عبر القنوات الرقمية، وان اهتمام القادة الرقميين لأمن البيانات وتطبيق المعايير الرقمية يساهم في ترسيخ ثقة أكثر لدا العملاء وفي نفس الوقت تقليل من نسبة المخاطر المرتبط بالتحول الرقمي، وهذا بدوره يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة (كاظم وآخرون، 2025: 64). اذ يمتلك القادة الرقميون الفعالون الرؤية والمعرفة والمهارات اللازمة للاستفادة من التكنولوجيا والبيانات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي. وهم يتفوقون في تبني التقنيات الناشئة، وتعزيز الثقافة الرقمية، ومواءمة المبادرات الرقمية مع أهداف العمل. كما تؤكد القيادة الرقمية على المرونة والقدرة على التكيف والتعلم المستمر للبقاء في المقدمة

في بيئة رقمية سريعة التطور. من خلال دعم المبادرات الرقمية، وتعزيز التعاون، وتمكين الموظفين، تُمكن القيادة الرقمية المؤسسات من اغتنام الفرص، ومواجهة التحديات، واكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الرقمية الحالية. حيث تُعد القيادة الرقمية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لأنها تضمن ليس فقط استجابة المؤسسات للتغيرات التكنولوجية الفورية، بل أيضًا الابتكار بشكل استباقي. وتلعب دورًا حاسمًا في دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات في العمليات التجارية. يعمل هذا التكامل على تحسين العمليات، وتعزيز الإنتاجية، وإنشاء مقترحات قيمة فريدة لا يستطيع المنافسون تكرارها بسهولة. علاوة على ذلك، تتضمن القيادة الرقمية نهجًا رؤيويًا يتوقع الاتجاهات المستقبلية ويُعدّ المؤسسة للتكيف مع التقنيات الناشئة، وبالتالي الحفاظ على أهميتها في السوق وتفوقها (Hussein, et al, 2024; 2).

ثالثًا: أبعاد القيادة الرقمية

اختلف العلماء والباحثين في تحديد أبعاد للقيادة الرقمية، نتيجة لاختلاف الرؤى ووجهات النظر، لذلك تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد كونها تناسب طبيعة واهداف الدراسة، وكما يلي:

1. الرؤية الرقمية: على القائد الرقمي أن يكون قادر على صياغة رؤية استراتيجية هادفة لمستقبل رقمي (أي رؤية رقمية) ويمتلك الموقف المناسب (أي عقلية رقمية) والمهارات اللازمة (أي مجموعة المهارات الرقمية) لتنفيذ الرؤية بنجاح في الشركة (أي التنفيذ الرقمي). يجب على القائد أن يستوفي جميع المتطلبات الثلاثة في وقت واحد (أي أن يكون لديه عقلية رقمية ومجموعة مهارات رقمية وأن يقوم بالتنفيذ الرقمي) حتى يتم تصنيفه كقائد رقمي. وهذا يسمح له بصياغة رؤية رقمية بشكل موثوق وتحقيقها وفقًا لذلك. (Hensellek, 2020:63) أي القدرة على تطوير رؤية يتسم بالوضوح والشمولية والواقعية بحيث تساهم في وصول المنظمة لأهدافها وتحسين من موقعها التنافسي عبر الأدوات الرقمية الحديثة (امام وعبد المجيد، 2024:30).
2. الثقافة الرقمية: تعد الثقافة الرقمية من متطلبات الأساسية في ظل التطور السريع للتقنيات الحديثة، حيث تعد إطار معرفي ومهاري لازم للتعامل مع الأدوات الرقمية وذلك من خلال فهم اساسيات استخدام الأجهزة وبرامج الرقمية، والقدرة على استخدام التكنولوجيا وأدوات الرقمية للتحليل المعلومات واستخدامها واستثمارها (الصعيد، 2022: 263-264). ويمكن تعريف الثقافة الرقمية بأنها ثقافة تنظيمية تشمل القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة التي تُمكن وتدعم التحول الرقمي وتعزز التعاون الافتراضي وتدعم بنشاط تطوير الموظفين من خلال رعاية قدراتهم على البقاء قادرين على المنافسة في البيئة الرقمية (Held, et al, 2025: 6). كما تعرف بانها مجموعة من الاستراتيجيات، والمهارات والقواعد والأفكار المعتمدة بما يتعلق باستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية والاستفادة من خلال الاستثمار بطريقة ذكية والتحكم في الوصول الى المحتوى الرقمي التوجه نحو منافع التقنيات الحديثة. أي انها القدرة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتكييف مع حياة المجتمعات المتطورة والمشاركة فيها بثقة، وذلك عبر تمكين الافراد من استخدام التقنيات الرقمية لإنجاز أعمالهم وواجباتهم اتجاه المنظمة والمجتمع (خاتمة وآخرون، 2022: 103-104).

3. التمكين الرقمي: أن التمكين الرقمي تعني القدرة على تطبيق الكفاءة الرقمية في على نحو فعال في تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الفرد، وان تمكين الفرد والمجتمع يعني سهولة التعامل مع النشاطات اليومية من خلال التكيف مع التكنولوجيا المعلومات (الأمين، 2023: 13)، أي أن المنظمات أصبحت مطالبة بتطوير سياسات شاملة لإعادة التأهيل أو التعزيز من القدرات المتخصصة باستخدام الأدوات والمنصات الرقمية وإيجاد برامج تدريبية رقمية وانشاء منصات تواصل افتراضية لتعزيز المشاركة والتفاعل وتوفير الموارد الرقمية بشكل مفتوح لتمكين التجربة والابتكار (داهينين، 2024: 130).

4. الابتكار الرقمي: تعمل الشركات اليوم في سياق غير مؤكد وديناميكي، حيث تساهم التقنيات الرقمية في تسريع وتيرة التغيير ويمكنها تعزيز توليد القيمة واستغلال أفكار الأعمال الجديدة من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة، تقوم الشركات بتحويل نماذج أعمالها، لا تتبنى الشركات والإدارات العامة التقنيات المتاحة فحسب، بل إنها تُكيّفها مع احتياجاتها الخاصة من خلال توليد طرق استخدام جديدة أو، في كثير من الحالات، المساعدة في توليد أدوات رقمية جديدة. يمكن الإشارة إلى هذه الظاهرة باسم الابتكار الرقمي ويمكن تعريفها على أنها عملية اعتماد أو توليد أو إعادة دمج التقنيات الرقمية الجديدة. إذ يوفر الابتكار الرقمي فرصًا جديدة للشركات لزيادة القيمة المنشأة لعملائها من خلال منتجات وخدمات جديدة، وتوليد نماذج أعمال جديدة، وتعزيز النمو المستدام ونجاحها على المدى الطويل (Felicetti, et al, 2024: 316). أي أن الابتكار تعني الاستعداد لما هو غير متوقع وغير مألوف، والابتكار الرقمي يرتبط باستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الخدمات والمنتجات بطريقة جديدة ومبتكرة (De Araujo, et al , 2021: 45).

الاستدامة المصرفية (المتغير التابع)

أولاً: مفهوم الاستدامة المصرفية

أصبحت استدامة موضوعاً رئيسياً في علم الإدارة. فاليوم، يجب على المؤسسات أن تدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في صلب قراراتها، ليس فقط من باب المسؤولية الأخلاقية أو الالتزام القانوني، ولكن كشرط ضروري لضمان بقائها ونجاحها المستمر (خلف وآخرون، 2021: 89). يُعد موضوع الاستدامة حيويًا على جميع المستويات، وتهدف المصارف إلى تعميمه كقضية عامة لضمان توفير بيئة نظيفة وتحسين الحياة الاجتماعية. مع ذلك، تزيد التحولات الديموغرافية وأنماط الحياة من الضغط على الموارد المحدودة والبنى التحتية، مما يهدد استدامة المصارف طويلة المدى، وتعود جذور مصطلح "الاستدامة" إلى الكلمة الرومانية "Sustainer" (التمسك)، وتعني القدرة على البقاء والاستمرار. لكن انتشاره الواسع وتعدد تفسيراته يجعل مفهومه غامضاً في التطبيق. يُطرح المفهوم كموضوع حديث يجمع بين الفكر الإداري والاقتصادي، ويركز على كيفية الحفاظ على الموارد الطبيعية والاجتماعية لضمان حياة أفضل للأفراد ومجتمعات ذات اقتصاد مستقر (حسين وحليم، 2022: 693). إذا يركز القطاع المصرفي على استدامة إنتاجه وموقعه في السلسلة الاقتصادية. ويلعب القطاع المصرفي دوراً مهماً في التحول الاقتصادي، مما يعني المحاسبة المستدامة لتقليل الآثار الاقتصادية الخارجية (غير المدفوعة) لعملية الإنتاج (Maryantia, et al, 2024: 4).

وتماشيا مع ما سبق، فإن تحقيق الاستدامة المصرفية يتم عبر تنفيذ الأعمال التي تدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجية الأعمال وتعزيز التنمية المستدامة. ويمكن للبنوك تبني الاستدامة في الخدمات المصرفية بطريقتين؛ أولاً من خلال تبني المسؤولية البيئية والاجتماعية في العمليات اليومية للبنك من خلال القيام بمبادرات مراعاة الاعتبارات البيئية (مثل: عدم وجود نفايات، والخدمات المصرفية الإلكترونية، وتقنيات كفاءة الطاقة، وما إلى ذلك) ومبادرات التنمية الاجتماعية (مثل: جهود الشمول المالي، ومحو الأمية المالية، وبرنامج رعاية المجتمع، وما إلى ذلك). ثانياً، من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية الأساسية للبنك (أي: معايير الأثر البيئي والاجتماعي في أنشطة التمويل، وتطوير المنتجات المالية المستدامة، وما إلى ذلك). وعلى عكس البنوك التقليدية، تُدير هذه البنوك أعمالها بهدف تحقيق فوائد اجتماعية أو بيئية أو مستدامة إيجابية. ويشمل ذلك دمج المبادئ الأخلاقية في استراتيجية الأعمال الشاملة وخلق ثقافة مؤسسية تُعامل فيها الاستثمارات والعملاء والموظفين بأخلاقية وعناية (Riegler, 2023:16). ويرى (Aracil, et al, 2021: 1) الاستدامة المصرفية بأنها تقديم "منتجات وخدمات مالية مُطَوَّرَة لتلبية احتياجات الناس وحماية البيئة مع تحقيق الربح.

ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف الاستدامة المصرفية على أي أنها فلسفة التي تعتمدها المصرف بحيث يتسع الفائدة المصرف من الموظفين والمساهمين ليشمل العملاء والاقتصاد وفي الوقت ذاته الحد من اثار السلبية على المجتمع والبيئة (أدم وآخرون، 2022:77). وترى كل من (راهي وسليمان 2021: 4) الاستدامة المصرفية تعكس منهجية تصميم وتطوير وتنفيذ الخدمات المصرفية بما يتوافق مع قيم المؤسسة وثقافتها، حيث تهدف إلى تحقيق الابتكار والريادة في المجالين التشغيلي والتجاري، مع تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية. كما تركز على تلبية تطلعات العملاء وتجاوز الحدود الأساسية للامتثال التنظيمي، مما يجعلها نموذجاً لمصرف مستدام يحقق التوازن بين الربحية والأثر الإيجابي على المجتمع والبيئة. ويعرف الباحثان الاستدامة في القطاع المصرفي على أنها استخدام الإمكانيات المادية والمالية من أجل أحداث تغييراً إيجابياً وجذرياً في المؤسسات بهدف إلى إضافة قيمة معنوية ومنفعة للمجتمع والبيئة على حد سواء، وتسهم في تحقيق الأرباح من خلال تزويد المؤسسات والشركات والمشاريع التي من شأنها ان تضيف قيمة وتنفع منها الأفراد والبيئة وذلك بدعم المقدم من قبل المدخرين والمستثمرين الذين يسعون لجعل العالم مكان أفضل.

ثانياً: أهمية الاستدامة المصرفية

يلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في تنمية اقتصاد البلدان. إنهم يسعون باستمرار لتطوير منتجات مالية مبتكرة وتقديم خدمات أفضل لعملائهم لضمان ربحية أعلى. وهذا يفرض عليهم إيجاد طرق مستدامة لجعل الشركات عالية الربحية ترضي مساهمها. وهذا يمكن تحقيقها من خلال اعتماد وتقديم المنتجات والخدمات المستدامة مثل الخدمات المصرفية الخضراء، وتصنيفات المخاطر البيئية في عملية تقييم الائتمان، وقاعدة الادخار والائتمان المتنوعة للبنوك من خلال الشمول المالي، والتقدم التكنولوجي في العمليات المصرفية وغيرها. ولكون البنوك تشارك بشكل متزايد في تشكيل ممارساتها المصرفية المستدامة ودمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في استراتيجيتها التجارية أكثر من أي وقت مضى. لقد طورت البنوك منتجات وخدمات مستدامة مبتكرة مثل تغير المناخ، وصناديق الاستدامة، والرهون العقارية الخضراء، والقروض البيئية، والسندات الخضراء للتعامل مع التحديات البيئية المتزايدة. وإن تطوير المنتجات والخدمات المستدامة له أهمية كبيرة

وبعد استراتيجي وتجاري كبير للبنوك. وهناك العديد من الفوائد التي تتحقق تتراوح من تحسين السمعة إلى ميزة تنافسية مستدامة وثقة أصحاب المصلحة. (Kumar, K., & Prakash, 2019: 693)

وتماشيا مع ما سبق، فإن تحقيق الاستدامة تساهم في بناء سمعة إيجابية، وذلك لأثرها الإيجابي على ثقة العملاء والمستثمرون نحو المؤسسة عندما تتبنى ممارسات صديقة للبيئة والمجتمع، وفي نفس الوقت يحقق لها تموضعا استراتيجيا حيث تحقيق الاستدامة التفوق التنافسي مقارنة بالآخرين، وذلك لاعتماد أساليب التي من شأنها تحقق الابتكار وتطوير للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (الزهاوي، 2024: 271). وفي ذات السياق، فأُن خلق القيمة المستدامة يساعد الصناعة المصرفية بالحفاظ على أداء اقتصادي إيجابي حتى في وقت الأزمات (راهي وسليمان، 2021: 4). إذ أن الازمة المالية في (2008) أثبتت بأن المصارف التي تمكنت من مقاومة الازمة، كانت تلك المصارف التي اعتمدت مبادئ الاستدامة في اعمالها (عزيز وعلوش، 2022: 1085)

أن الاستدامة المؤسسية هو مفهوم شمولي ومتكامل. يرتكز هذا المفهوم على دمج الأداء المالي، البيئي، والمؤسسي لتحقيق جودة عالية. إن قدرة المنظمة على تحقيق هذا التكامل، واستغلال مواردها بكفاءة، هو ما يضمن لها الاستمرارية والقدرة على المنافسة. كما أن تبني القيم الاجتماعية والبيئية في الأداء اليومي لا يعزز الأداء الداخلي والخارجي فحسب، بل يبني جسورًا من الثقة مع المجتمع وأصحاب المصالح (الوكيل، 2025: 268). ولكي تحقق المؤسسات نموًا طويل الأمد، يجب عليها أن تتبنى الاستدامة بشكل جذري. وهذا يعني أن الجوانب الاجتماعية والبيئية يجب ألا تكون هامشية، بل جزءًا لا يتجزأ من رؤية المنظمة وثقافتها، مما يؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية مستدامة (أبو النجا، 2018: 118).

ثالثاً: أبعاد الاستدامة المصرفية

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً في أهمية تقارير الاستدامة للمؤسسات، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من ممارسات العمل الاعتيادية. يعود هذا التوجه إلى تزايد توقعات أصحاب المصلحة والمستثمرين والمجتمع ككل، نتيجة للمخاوف المتزايدة بشأن القضايا المتعلقة بالاستدامة. لتحقيق أهدافها وتلبية رغباتها، يتوجب على المنظمات تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والمستثمرين، سواء الحاليين أو المحتملين. كما يجب عليها إظهار قدرتها على الربط الفعال بين العوامل التي من شأنها تحقيق التنمية المستدامة وفقاً للمؤشرات ذات الصلة (العواد وبرايمي، 2019: 44-45). وعليه تتمثل أبعاد الاستدامة المصرفية الرئيسية في الآتي:

1. **الاستدامة الاقتصادية:** يعتبر البعد الاقتصادي المستدام من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق النمو على الأمد البعيد من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وذلك بتحقيق التوازن التنمية الاقتصادية والترشيد في توزيع الموارد، وبهذا تحقق المرونة الاقتصاد لمواجهة التحديات المستقبلية (احمد، 2025: 467). إذ تُعد المستدامة ضرورة لتحقيق الكفاءة في ظل ندرة الموارد، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويتوجب على المؤسسات المالية الجمع بين النمو الاقتصادي والحد من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع عبر إدارة مخاطر متكاملة. إذ يمثل التمويل المستدام فرصاً للنمو في الأسواق الناشئة. ويتطلب تحقيق الاستدامة موازنة دقيقة بين الابتكار المالي ووضع ضوابط تحد من التقلبات والمخاطر النظامية المحتملة، وذلك من خلال إيجاد توازن البنوك بين النمو والاستقرار المالي من جهة، وتقليل الآثار البيئية والاجتماعية من جهة أخرى، مع إدارة فعالة للمخاطر الناشئة عن التمويل الأخضر والاستثمار في الأسواق الناشئة لضمان استقرار مالي طويل الأجل دون تعريض الاقتصاد لمخاطر مضاربة أو تشوهات في الأسواق. (Saif-Alyousfi & Alshammari, 2025:12) إذ أن التركيز على تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية الاقتصادية المستدامة يتم من خلال خلق فرص عمل والرفاه الاقتصادي، وتعزز من الصناعات المستدامة والمبتكرة، وتعمل على الاستثمار التكنولوجي النظيفة، وتطور

الإدارة المالية والمؤسسية، وهذا بدوره يساهم في إنشاء فرص العمل وتحقيق التقدم الاقتصادي للأفراد وللمجتمع (صلاح الدين والشيخ، 2025: 10).

2. الاستدامة التكنولوجية: يعد الاستدامة التكنولوجية من المصطلحات الحديثة، إذ أطلق هذا المصطلح لأول

مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية وذلك في عام 1987 وأشار إليها على أنه المستقبل المشترك، وعرف على أنها التنمية التي تلبي احتياجات في وقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية، في حين أشار إليها المجلس الأماني بأنها الإدارة المتمركزة حول المستقبل (النفراوي وآخرون، 2024: 89). واستناداً إلى ما سبق ذكره، يجب اعتبار التكنولوجيا والاستدامة عاملين رئيسيين في القدرة التنافسية للشركة، لأنه بدون هذه العوامل يصعب تحقيق نتائج إيجابية والحفاظ عليها بمرور الوقت. تُمكن التكنولوجيا والاستدامة معاً الشركات من تحقيق أرباح أعلى، والوصول إلى أسواق جديدة، وتوسيع قاعدة عملائها، وزيادة هوامش ربحها. ومع ذلك، لكي يحدث ذلك، تحتاج الشركات إلى تضمين التكنولوجيا والاستدامة في استراتيجياتها وثقافتها المؤسسية، بالإضافة إلى الاستثمار فيها واتخاذ إجراءات لمعالجة النتائج ومراقبة الأداء باستمرار. ومع ذلك، وخاصة في البيئة الإدارية، عند الحديث عن الاستدامة، هناك ميل إلى اعتبار الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية عناصر منفصلة ومستقلة. ما لا يزال مفقوداً هو فهم الترابطات القوية التي تربط أبعاد الاستدامة المختلفة التي ترتبط ببعضها البعض وتمكّنها التكنولوجية، والتي تُعد محركاً أساسياً لتطوير الأعمال. (Vacchi, et al, 2021:1) ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف الاستدامة التكنولوجية على أنها اعتماد التكنولوجيا وتطويرها ونشرها بهدف تأمين القدرة التنافسية المطلوبة للبقاء والاستمرار وعلى الأمد الطويل، ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة (جودة، 2023: 127). إذ أن الهدف الرئيسي وراء تطور الاستدامة التكنولوجية هو جعل حياة الناس أكثر راحة وعلى الأمد البعيد، فاقبل حوالي 25 عامًا، لم يكن من الممكن إجراء عمليات سحب أو إيداع نقدي دون زيارة البنك أو دون التفاعل مع صراف البنك. ولكن الآن، سمح ذلك للمستهلك بالحصول على معظم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. وأن أكثر من 69% من جيل الألفية الأوروبي يديرون شؤونهم المالية عبر الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. من وجهة نظر تجربة العميل، فإن التكنولوجيا، بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وحجز السفر عبر الإنترنت، قد جعلت إجراء المعاملات سهلاً، مما يوفر تجربة مستهلك مميزة. وأيضاً ساهمت التكنولوجيا أيضاً بشكل إيجابي في الحياة المهنية للأفراد. (Hamid, H., & Al Mubarak, 2022:254)

3. الاستدامة البيئية: تعتبر إحدى المبادئ الأساسية المطلوبة لتحقيق الاستدامة، ولقد أدى التزايد المستمر في

التلوث وتدهور الموارد إلى جعل حماية البيئة إنذاراً نهائياً غير مسبوق يتطلب اهتماماً كاملاً من الشركات والحكومات. ونتيجة لذلك، هناك ضغوط متزايدة من السوق وأصحاب المصلحة لتبني ممارسات مستدامة بيئياً، وبالتالي، يمكن وضع الممارسات المستدامة بحيث تكون بمثابة وسيلة لخلق المزيد من القيمة للعملاء وتحسين صورة العلامة التجارية، إذ يركز الاستدامة البيئية على ألا يؤثر تلبية احتياجاتنا اليومية على جودة البيئة، والحفاظ على نظامها من أجل الأجيال القادمة ويمكن أن يؤدي دمج مبادئ الاستدامة البيئية في العمليات إلى تعزيز قيمة المؤسسات وجعل أكثر قيمة (Feroz, et al, 2021: 3). وتتضمن الاستدامة البيئية إعادة هيكلة البنك لأنشطته لتعزيز مراعاة البيئة من خلال تقليل استهلاك المياه، واستخدام كميات أقل من الورق، واستخدام الطاقة المتجددة، وضمان أن يتم الإقراض فقط لدعم المشاريع الصديقة للبيئة، مثل الاستثمار في الصناديق الخضراء والسندات الخضراء (Riegler, 2023: 16).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الحالية وصف وتشخيص أبعاد كل متغير من المتغيرات القيادية الرقمية (المتغير المستقل) والاستدامة المصرفية (المتغير التابع).

ثانياً: أبعاد متغيرات الدراسة

القيادة الرقمية:

أ. الرؤية الرقمية: تبين نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البعد في الجدول (5) ولل فقرات (X1- X4)، نسبة الاتفاق بلغت (72.825%)، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.88045) وانحراف معياري بلغ (0.665025)، في حين نلاحظ نسبة عدم التوافق قد بلغ (1.075%)، وكانت نسبة من اتخذوا موقفاً محايداً بلغ (26.075%). وهذا يدل على انه نسبة عالية من المستجيبين يتوافقون على توفير مؤشرات هذا البعد في العينة المبحوثة، وهذا يشير الى أن القيادة لديها القدرة الكافية على صياغة رؤية استراتيجية هادفة لمستقبل رقمي ويمتلك العقلية والمهارات المطلوبة لتنفيذها على نحو ناجح. اما على المستوى الجزئي، يبين بان الفقرة (X3) قد حصلت على أعلى أهمية نسبية والتي بلغت (87)، وذلك بوسط حسابي قيمته (4.0435) وانحراف المعياري مقداره (0.5623)، هذا يبين أن القيادات الإدارية تُشجع على تعتمد التقنيات الحديثة والابتكار لتحقيق التميز في الأداء المصرفي، بينما في المقابل كانت الفقرة (X1) قد حصلت على ادنى نسبة أهمية حيث بلغت قيمتها (56.5%)، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.7392) وانحرافها المعياري البالغ (0.8643)، هذا يدل على أن القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يحرصون على تبني رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي وتواكب التطورات التكنولوجية، لكنهم بحاجة إلى المزيد من الجهود لتحقيق هذا الهدف.

ب. الثقافة الرقمية: تظهر نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البعد في الجدول (5) ولل عبارات (X5- X8)، الى أن نسبة الاتفاق على المستوى الكلي بلغت (66.275)، وذلك بوسط حسابي قدره (3.80435) وانحراف معياري مقداره (0.89955)، في حين نلاحظ نسبة عدم التوافق قد بلغت (6.475%)، وكانت نسبة من اتخذوا موقفاً محايداً بلغت (35.875%). وهذا يدل على انه نسبة كبيرة من المستجيبين يتوافقون على توفير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة التي تُمكن وتدعم التحول الرقمي وتعزز التعاون الافتراضي وتدعم بنشاط تطوير الموظفين من خلال رعاية قدراتهم على البقاء قادرين على المنافسة في البيئة الرقمية. اما على المستوى الجزئي، تبين الفقرة (X8) والتي حصلت على أعلى أهمية نسبية والتي بلغت (78.3%)، وكانت وسطها الحسابي مقداره (4.0) وانحرافها المعياري قيمته (0.7977)، حيث تبين القيادات الإدارية تسعى بشكل جدي ومستمر على نشر وتشجيع الوعي بأهمية ثقافة التعلم الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي. في حين كانت أدنى نسبة أهمية للفقرة (X7) هي (52.1)، وذلك بوسط حسابي بلغ مقداره (3.6522)، وانحراف معياري بلغ (0.9820)، وهذا يشير إلى ان القيادات الإدارية يسعون الى تشجيع ومتابعة الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في أداء مهامهم اليومية، في حين يحتاجون إلى المزيد من الجهود لتحقيق هذا الهدف.

ج. التمكين الرقمي: تبين نتائج الإحصاءات الوصفية الواضحة في الجدول (5)، بأن نسبة التوافق الكلي على هذا البعد ولل فقرات (X9- X12)، بلغت مقداره (66.3%)، ووسطها الحسابي بلغ قدره (3.7846) وانحرافها المعياري بلغ قدره (0.820025)، بينما تبين بان نسبة عدم التوافق قد بلغت (5.4%)، والأشخاص الذين اتخذوا موقفاً

محايداً بلغت نسبتها (28.25%). حيث يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة تسعى الى تطبيق الكفاءة الرقمية وعلى نحو فعال في تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الافراد، وان تمكين الفرد والمجتمع يعني سهولة التعامل مع النشاطات اليومية من خلال التكيف مع التكنولوجيا المعلومات، في المقابل تبين النتائج على المستوى الجزئي، بان الفقرة (X10) حققت أعلى نسبة أهمية بلغت قدره (82.6%)، ووسطها الحسابي بلغ (4.0435%) وانحرافها المعياري بلغ (0.6380)، وهذا يوضح بأن القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون الى توفير منصة رقمية مشتركة تدعم تبادل المعرفة والأفكار بين الموظفين. في حين كانت أدنى نسبة أهمية للفقرة (X11) اذ بلغ قيمتها (56.5%) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.6522) وانحراف معياري (0.7751)، وهذا يوضح بأن القيادات الإدارية في العينة المبحوثة تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الرقمية من خلال مشاركة المعلومات والبيانات المتعلقة بأنشطة التحول الرقمي.. في حين يحتاجون إلى المزيد من الجهود لتحقيق هذا الهدف.

د. الابتكار الرقمي: تبين نتائج الإحصاءات الوصفية الواضحة في الجدول (5)، بأن نسبة التوافق الكلي على هذا البعد ولل فقرات (X13-X16)، تميل إلى نسبة التوافق بلغت قدرها (66.3%) من اجمالي الاجابات، في حين النسبة البالغة (10.85%) قد ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، ونسبة (22.8%) من الافراد ضمن العينة المبحوثة قد اتخذوا موقف غير موكد او محايد من ذلك، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ مقداره (3.75)، وانحراف معياري بلغ مقداره (0.899). وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون الى اعتماد أو توليد أو إعادة دمج التقنيات الرقمية الجديدة، اذ يوفر الابتكار الرقمي فرصاً جديدة للشركات لزيادة القيمة المُشأة لعملائها من خلال منتجات وخدمات جديدة، وتوليد نماذج أعمال جديدة.

بينما على المستوى الجزئي، كانت نسبة اتفاق عالية على الفقرة (X14) حيث بلغت قدرها (78.2) ووسطها الحسابي (3.8261) وانحرافها المعياري (0.7776)، وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون الى استخدام الموارد الرقمية في التعاملات المصرفية. في الجانب المقابل كانت الأدنى اتفاقاً للمؤشر (X16)، وجاء ذلك بنسبة بلغت (52.2)، ووسطها الحسابي بلغ (3.6957) وانحرافها المعياري بلغ (0.9739)، وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة تسعى الى استخدام التقنيات الرقمية في عملية اتخاذ القرارات. لكنهم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لكي تحقيق النجاح بشكل أفضل.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والانحراف المعياري وقيم الوسط الحسابي للقيادة الرقمية على مستوى العينة المبحوثة

(n= 23)

S. D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	الأبعاد	المتغيرات			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد						
0.8643	3.7392	-	-	4.3	1	39.1	9	34.8	8	21.7	5	X1	الرؤية الرقمية	القيادة الرقمية			
0.5623	3.9565	-	-	-	-	17.4	4	69.6	16	13.0	3	X2					
0.5623	4.0435	-	-	-	-	13.0	3	69.6	16	17.4	4	X3					
0.6712	3.7826	-	-	-	-	34.8	8	52.2	12	13.0	3	X4					
0.665025	3.88045	-		1.075		26.075		56.55		16.275		المعدل					
		1.075						72.825									
0.8245	4.0435	-	-	4.3	1	17.4	4	47.8	11	30.4	7	X5	الثقافة الرقمية				
0.9940	3.5217	4.3	1	8.7	2	30.4	7	43.5	10	13.0	3	X6					
0.9820	3.6522	4.3	1	-	-	43.5	10	30.4	7	21.7	5	X7					
0.7977	4.0000	-	-	4.3	1	52.2	12	52.2	12	26.1	6	X8					
0.89955	3.80435	2.15		4.325		35.875		43.475		22.8		المعدل					
		6.475						66.275									
0.8340	3.8340	-	-	4.3	1	30.4	7	43.5	10	21.7	5	X9	التمكين الرقمي				
0.6380	4.0435	-	-	-	-	17.4	4	60.9	14	21.7	5	X10					
0.7751	3.6522	-	-	4.3	1	39.1	9	43.5	10	13.0	3	X11					
1.0330	3.6087	4.3	1	8.7	2	26.1	6	43.5	10	17.4	4	X12					
0.820025	3.7846	1.075		4.325		28.25		47.85		18.45		المعدل					
		5.4						66.3									
1.0706	3.6522	-	-	21.7	5	13.0	3	43.5	10	21.7	5	X13	الابتكار الرقمي				
0.7776	3.8261	-	-	8.7	2	13.0	3	65.2	15	13.0	3	X14					
0.7776	3.8261	-	-	4.3	1	26.1	6	52.2	12	17.4	4	X15					
0.9739	3.6957	-	-	8.7	2	39.1	9	26.1	6	26.1	6	X16					
0.899925	3.750025	-		10.85		22.8		46.75		19.55		المعدل					
		10.85						66.3									

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

أ. الاستدامة الاقتصادية: توضح نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد وعلى المستوى الكلي ومن خلال الفقرات (Y1-Y4) أن هناك ميلاً عاماً للموافقة من قبل المستجيبين، إذ بلغت نسبة الموافقة (74.975%) من إجمالي العينة. في المقابل، كانت النسبة (5.4%) تعبر عن عدم موافقتهم، بينما اتخذت (19.55%) موقفاً محايداً. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.956)، بانحراف معياري قدره (0.814)، مما يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وذلك بتحقيق التوازن التنمى الاقتصادية والترشيد في توزيع الموارد، وبهذا تحقق المرونة الاقتصاد لمواجهة التحديات المستقبلية. في المقابل تبين النتائج على المستوى الجزئي، بأن الفقرة (Y2) حققت أعلى نسبة أهمية بلغت قدرها 82.6%، وذلك بمتوسط حسابي (4.2174) وانحراف معياري (0.7358). وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة تسعى وعلى نحو فعال إلى استثمار في التقنيات المصرفية الحديثة لتعزيز الأداء والجودة. أما الفقرة الحاصلة على أدنى نسبة موافقة كانت (Y3)، وذلك بنسبة 65.2%، ومتوسط حسابي (3.8261)، وانحراف معياري (0.8340). وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى تطوير خدمات ومنتجات مصرفية جديدة تلبي احتياجات العملاء. لكنهم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لكي تحقيق الأهداف المطلوبة على نحو أفضل.

ب. الاستدامة التكنولوجية: تُظهر نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد من خلال الفقرات (Y5-Y8) أن هناك ميلاً عاماً للموافقة من قبل المشاركين، حيث بلغت نسبة الموافقين 73.925% من إجمالي العينة. في المقابل، عبر 2.15% عن عدم موافقتهم، بينما اتخذ 27.15% موقفاً محايداً. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.978)، بانحراف معياري قدره (0.819)، وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى اعتماد التكنولوجيا وتطويرها ونشرها بهدف تأمين القدرة التنافسية المطلوبة للبقاء والاستمرار وعلى الأمد الطويل، ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة. بينما على المستوى الجزئي، حازت الفقرة (Y7) على أعلى نسبة أعلى اتفاق إذ بلغت 87%، وبمتوسط حسابي (3.9130) وانحراف معياري (0.7927). وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى تبني برامج تدريب لموظفيها مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي. أما الفقرة الأقل حصولاً على الموافقة هي (Y6)، وبنسبة 65.2%، ومتوسط حسابي (3.9565)، وانحراف معياري (0.8245). وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى توفير بنية تحتية تقنية متقدمة لدعم عمليات الدفع الإلكتروني والتحويلات الرقمية. ولكن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام بهذا الجانب لتعزيز نجاح المشاريع بشكل أفضل.

الاستدامة البيئية: ظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد من خلال الفقرات (Y9-Y12) أن هناك ميلاً عاماً للموافقة من قبل المشاركين، حيث بلغت نسبة الموافقين 60.825% من إجمالي العينة. في المقابل، عبر 14.1% عن عدم موافقتهم، بينما اتخذ 24.975% موقفاً محايداً. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.608)، بانحراف معياري قدره (1.100)، مما يشير إلى وجود استجابة إيجابية مرتفعة تجاه هذا البعد، أي أن المصارف قيد الدراسة تحاول مراعاة البيئة من خلال تقليل استهلاك المياه، واستخدام كميات أقل من الورق، واستخدام الطاقة المتجددة، وضمان أن يتم الإقراض فقط لدعم المشاريع الصديقة للبيئة، مثل الاستثمار في الصناديق الخضراء والسندات الخضراء في المقابل تبين النتائج على المستوى الجزئي، بأن الفقرة (Y9) حققت أعلى نسبة أهمية بلغت قدره (82.6%)، ووسطها الحسابي بلغ (4.0435%) وانحرافها المعياري بلغ (0.6380)، وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى تبني إجراءات للحد من استهلاك الطاقة والانبعاثات الكربونية. في حين كانت أدنى نسبة أهمية للفقرة (Y11)، بنسبة 47.8%، وبمتوسط حسابي (3.3478)، وانحراف معياري (1.0273). وهذا يدل على القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى تبني مبادرات لدعم البيئة، مثل تمويل المشاريع الخضراء أو زراعة الأشجار.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستدامة المصرفية على مستوى العينة المبحوثة (n= 23)

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط والأثر واختبار الفرضيات بين متغيرات الدراسة

S. D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
0.9513	3.7826	-	-	13.0	3	17.4	4	47.8	11	21.7	5	Y1	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة المصرفية
0.7358	4.2174	-	-	-	-	17.4	4	43.5	10	39.1	9	Y2		
0.8340	3.8261	-	-	4.3	1	30.4	7	43.5	10	21.7	5	Y3		
0.7385	4.0000	-	-	4.3	1	13.0	3	60.9	14	21.7	5	Y4		
0.814	3.956	-		5.4		19.55		48.925		26.05		المعدل	الاستدامة التكنولوجية	
		5.4						74.975						
0.8688	4.1304	-	-	-	-	30.4	7	26.1	6	43.5	10	Y5		
0.8245	3.9565	-	-	-	-	34.8	8	34.8	8	30.4	7	Y6		
0.7927	3.9130	-	-	4.3	1	21.7	5	52.2	12	34.8	8	Y7		
0.7927	3.9130	-	-	4.3	1	21.7	5	52.2	12	21.7	5	Y8		
0.819	3.978	-		2.15		27.15		41.325		32.6		المعدل		
		2.15						73.925						
1.1912	3.6522	8.7	2	8.7	2	13.0	3	47.8	11	21.7	5	Y9		الاستدامة البيئية
1.1699	3.5652	8.7	2	4.3	1	30.4	7	34.8	8	21.7	5	Y10		
1.0273	3.3478	8.7	2	4.3	1	39.1	9	39.1	9	8.7	2	Y11		
1.0137	3.8696	-	-	13.0	3	17.4	4	39.1	9	30.4	7	Y12		
1.100	3.608	6.525		7.575		24.975		40.2		20.625		المعدل		
		14.1						60.825						

1. تحليل علاقة الارتباط:

يسعى هذا الجزء من الدراسة الحالية إلى قياس قوة العلاقة بين متغيراتها، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي طرحت في منهجية البحث.

حيثُ تظهر النتائج في الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.702) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى

التي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الرقمية بأبعادها الفرعية والاستدامة على مستوى المصرف العراقي الأول.

الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية على مستوى العينة المبحوثة. (n=23)

المؤشر الكلي	الاستدامة الرقمية			القيادة الرقمية
	الاستدامة البيئية	الاستدامة التكنولوجية	الاستدامة الاقتصادية	
0.050	0.233	0.320	0.049	الرؤية
0.808**	0.695**	0.249	0.586**	الثقافة
0.567**	0.449	0.479**	0.635**	التمكين
0.512**	0.309	0.408	0.410	الابتكار
0.702**	0.421*	0.506*	0.624**	المؤشر الكلي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

وتبين القيم الواردة في الجدول أعلاه بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الأربعة للقيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، التمكين الرقمي، والابتكار الرقمي) وبين الاستدامة المصرفية. وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الثقافة الرقمية والاستدامة المصرفية، إذ بلغت درجة الارتباط (0.808) وعند مستوى معنوية (0.01)، وأضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين الرؤية الرقمية والاستدامة المصرفية، حيث بلغت قوة الارتباط (0.050) عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتحقق التساؤل الفرعي الأول (ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية في المصرف العراقي الأول؟).

2. تحليل علاقة التأثير:

يركز هذا المحور على تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرا الدراسة من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتظهر نتائج الجدول (8) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية على الاستدامة المصرفية. وتؤكد هذه النتائج من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.420)، والتي تفوق القيمة الجدولية (7.94) بدرجة حرية (22.1)، مما يشير إلى كفاءة نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية على المستوى الكلي. كما يدعم هذا الاستنتاج قيمة معامل الانحدار (Beta) التي وصلت إلى (0.702)، مما يعكس قوة التأثير الإيجابي. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.493)، مما يعني أن القيادة الرقمية قادرة على تفسير ما نسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاستدامة المصرفية، مما يبرز دورها الفاعل في تعزيز هذا النوع من الاستدامة. هذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص: توجد علاقة التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الرقمية بأبعادها الفرعية والاستدامة على مستوى المصرف العراقي الأول.

الجدول (8) علاقة الأثر بين القيادة الرقمية والاستدامة المصرفية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

الاستدامة المصرفية (المتغير التابع)					القيادة الرقمية (المتغير المستقل)
P-Value	R ²	المحسوبة F	Beta	B	
0.000	0.493	20.420	0.702	0.704	
df (22, 1)			n= 23		F الجدولية = 7.94

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

رابعاً: تحليل الفروقات حسب سمات الأفراد المبحوثين

يهدف هذا المحور إلى تحديد فروقات المعنوية ما بين الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين، وقد أظهرت النتائج الآتي:

أ. العامل الاجتماعي: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (9) إلى أنه لا توجد فروقات معنوية ما بين الإناث والذكور نحو متغير القيادة الرقمية، حيث بلغت قيمة (P-Value) (0.463) وتعد قيمة غير معنوية عند المقارنة بقيمة مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدت في الدراسة والبالغ (0.05). ويثبت ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.167) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.807) وبدرجة حرية (21). وتشير النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروقات معنوية بين الإناث والذكور نحو متغير الاستدامة المصرفية إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.339) وتلك القيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدت في الدراسة الحالية والبالغ (0.05). ويثبت ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.035) وهي أقل من قيمة الجدولية البالغة (2.807) وبدرجة حرية (21).

الجدول (9) دلالة الفروقات لسمة العامل الاجتماعي تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	P-Value
القيادة الرقمية	الذكور (15)	3.8750	0.42783	1.167	0.463
	الإناث (8)	3.6719	0.32860		
الاستدامة المصرفية	الذكور (15)	3.8500	0.48407	0.035	0.339
	الإناث (8)	3.8438	0.19638		

قيمة (t) الجدولية (2.807) بدرجة حرية (21)

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

ب. المؤهل العلمي: توضح نتائج الإحصائية في جدول (10) لتحليل الفروقات لسمة المستوى التعليمي إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو متغير القيادة الرقمية التي يمكن أن ترجع إلى المستوى التعليمي، إذ أن قيمة (P-Value) (0.475) وهي أعلى من مستوى المعنوية التي اعتمدت في الدراسة الحالية والتي تبلغ (0.05)، في حين تشير النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لهذه السمة نحو الاستدامة المصرفية، إذ بلغت قيمة الاحتمال (P-Value) (0.784) وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.246) وهي أقل من قيمة الجدولية البالغة (7.94) وبدرجة حرية (2،22).

الجدول (10) دلالة الفروقات لسمّة المؤهل العلمي تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	P-Value
القيادة الرقمية	بين المجاميع	0.253	2	0.127	0.772	0.475
	داخل المجاميع	3.280	20			
	المجموع	3.534	22	0.164		
الاستدامة المصرفية	بين المجاميع	0.085	2	0.043	0.246	0.784
	داخل المجاميع	3.465	20			
	المجموع	3.551	22	0.173		

قيمة (F) الجدولية (7.94) بدرجة حرية (22.2)

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

ج. سنوات الخدمة: تُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA)، كما هي موضحة في الجدول (11)، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو متغير القيادة الرقمية (المتغير المستقل) تُعزى إلى اختلاف فئاتهم العمرية. ويُستدل على ذلك من خلال القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، في المقابل، توضح النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم نحو متغير الاستدامة المصرفية (المتغير التابع) يمكن أن تُعزى إلى اختلاف الفئات العمرية. حيث بلغت القيمة الاحتمالية (P-value) (0.114)، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (2.266).

الجدول (11) دلالة فروقات لسنوات الخدمة نحو متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	P-Value
القيادة الرقمية	بين المجاميع	1.762	3	0.587	6.296	0.004
	داخل المجاميع	1.772	19	0.093		
	المجموع	3.534	22			
الاستدامة المصرفية	بين المجاميع	0.936	3	0.312	2.266	0.114
	داخل المجاميع	2.615	19	0.138		
	المجموع	3.551	22			

قيمة (F) الجدولية (7.94) بدرجة حرية (19.3)

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالمتغيرين، إذ أن العامل الاجتماعي والمؤهل العلمي لا يشكلان فارقاً في إدراك القيادة الرقمية أو الاستدامة المصرفية، في حين أن سنوات الخدمة أحدثت فروقات في استيعاب وتطبيق القيادة الرقمية، مما يدل على تأثير الخبرة العملية في هذا المجال. وتعبيراً على ذلك، تقبل التساؤل الفرعي الثالث التي ينص على وجود هذه الفروقات من عدمها.

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أن نتائج الدراسة الحالية تمثل واقع حال المصرف العراق الأول (FIB) وفروعه في محافظة دهوك حصراً ولا يمكن تعميمها على باقي الفروع المصرف في محافظات العراق كافة. حيث أظهرت النتائج ان المتغير الأول القيادة الرقمية وبأبعادها الأربعة (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، التمكين الرقمي، الابتكار الرقمي) متوفرة بدرجات متفاوتة في المصرف قيد الدراسة، إلا أن بعض الأبعاد تحتاج إلى دعم إضافي، خصوصاً ما يتعلق بوضوح الرؤية الرقمية ومشاركة الموظفين في القرارات الرقمية.
2. كذلك، أوضحت النتائج أن بُعد الثقافة الرقمية يمثل العامل الأكثر تأثيراً على الاستدامة المصرفية، مما يعكس أهمية نشر الوعي الرقمي وتعزيز قيم التعاون والتعلم المستمر داخل بيئة العمل.
3. في حين، تبين أن هناك ضعفاً نسبياً في ارتباط الرؤية الرقمية بالاستدامة المصرفية، ما يشير إلى أن امتلاك رؤية رقمية استراتيجية لا يكفي ما لم يتم تفعيلها عملياً وترجمتها إلى سياسات وإجراءات ملموسة.
4. أظهرت النتائج أن التمكين الرقمي يسهم في تعزيز قدرات الموظفين وتبادل المعرفة بينهم، لكنه ما زال بحاجة إلى خطوات أكبر لتعزيز المشاركة الفاعلة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات الرقمية.
5. النتائج بيّنت أن الابتكار الرقمي يمثل مدخلاً مهماً لتطوير الخدمات والمنتجات المصرفية، لكن الاعتماد عليه في صنع القرارات الاستراتيجية ما زال محدوداً ويحتاج إلى تعزيز.
6. أوضحت نتائج الانحدار الخطي أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته 49.3% من التغيرات التي تطرأ على الاستدامة المصرفية، مما يبرز دورها المحوري في تحقيق هذا النوع من الاستدامة.
7. أظهرت نتائج الفروقات أن العامل الاجتماعي والمؤهل العلمي لا يشكلان فارقاً في إدراك القيادة الرقمية أو الاستدامة المصرفية، في حين أن سنوات الخدمة أحدثت فروقات في استيعاب وتطبيق القيادة الرقمية، مما يدل على تأثير الخبرة العملية في هذا المجال.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز وضوح الرؤية الرقمية وربطها باستراتيجية المصرف العراق الأول: صياغة رؤية رقمية ترتبط بخطط المصرف الاستراتيجية (مثل التوسع في الخدمات المصرفية الإلكترونية وتطوير القنوات الرقمية للعملاء).
- آلية التطبيق: عقد ورش عمل داخلية سنوية بمشاركة مديري الفروع والوحدات لصياغة رؤية رقمية تتماشى مع أهداف المصرف في السوق المحلية، مع إعداد دليل إجرائي يوضح خطوات التنفيذ.
2. تعميق الثقافة الرقمية لدى موظفي المصرف: بما أن نسبة كبيرة من العاملين في المصرف اعتادوا على الأساليب التقليدية، يجب تعزيز ثقافة التعامل مع الأنظمة المصرفية الحديثة.
- آلية التطبيق: تنفيذ دورات تدريبية عملية حول النظام المصرفي الإلكتروني المطبق تشجع الموظفين على استخدام التطبيقات الرقمية في عملهم اليومي.
3. زيادة تمكين الموظفين في القرارات الرقمية: إشراك الكوادر الوسيطة وموظفي الفروع في تحديد أولويات التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بخدمات الزبائن اليومية.
- آلية التطبيق: إنشاء منصة داخلية على شبكة الانترنت تسمح للموظفين برفع مقترحاتهم بشأن تطوير الخدمات الرقمية، مع متابعة دورية لقياس أثر هذه المقترحات على الأداء.

4. دعم الابتكار الرقمي داخل المصرف: الاستثمار في مشاريع مصرفية رقمية جديدة مثل تطوير تطبيق للهاتف المحمول يتيح خدمات (فتح حساب إلكتروني، طلب قرض، تحويل الأموال).
- آلية التطبيق: تخصيص صندوق داخلي لتمويل المبادرات الرقمية، وإطلاق مسابقات ابتكار للموظفين لاختيار أفضل فكرة رقمية قابلة للتطبيق في بيئة المصرف.
5. الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى: دمج خبرات العاملين ذوي الخدمة الطويلة في تطوير وتنفيذ المبادرات الرقمية، بما يساهم في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين الجدد.
- آلية التطبيق: تشكيل فرق قيادة رقمية مشتركة تضم موظفين بخبرة طويلة لتقديم الاستشارات للفرق الشابة في تبني الأنظمة الجديدة.
6. الربط بين القيادة الرقمية وأهداف الاستدامة في المصرف: جعل القيادة الرقمية أداة مباشرة لتحقيق الاستدامة عبر خفض تكاليف العمليات وزيادة الاعتماد على المعاملات الإلكترونية بدلاً من الورقية.
- آلية التطبيق: وضع خطة سنوية تربط مبادرات التحول الرقمي (مثل الدفع الإلكتروني، الخدمات عبر الإنترنت) بمؤشرات الاستدامة المالية والبيئية للمصرف.
7. بناء وعي مؤسسي بأن القيادة الرقمية نهج استراتيجي وليس مجرد تقنية: نشر ثقافة أن التحول الرقمي جزء من هوية المصرف العراقي الأول المستقبلية.
- آلية التطبيق: مشاركة قصص نجاح داخلية من المشاريع الرقمية التي طبقتها المصرف (مثل التوسع في خدمة الدفع عبر الهاتف) لإقناع الموظفين بأهمية القيادة الرقمية في دعم الاستدامة.

المصادر والمراجع:

المصادر العربية:

1. Othman, S. I., Abdulla, D. F., & Al-Taei, M. A. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق. *Mitanni Journal of Humanitarian Sciences*, 5(1), 421-450.
2. احمد، صباح صلاح. (2025). أثر تطبيق الصناعة الذكية في تحقيق الاستدامة الاقتصادية على قطاع الصناعة في مصر. *مجلة السياسة والاقتصاد*. 457-495، 28(27).
3. آدم، حديدي ولباز، سهام، حفصي، وعلاء الدين. (2021). الاستدامة المصرفية ودورها في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية. *مجلة دفاتر اقتصادية*. 75-91، 12(2).
4. إمام، محمود السيد، عبد المجيد، & آية أحمد. (2024). أثر القيادة الرقمية على الريادة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات* 8(2)، 27-48.
5. الأمين، بن صغير، (2023). دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد البشير، الجزائر.
6. بو النجا، حياه محمد. (2018). إطار مقترح لدمج الاستدامة في الممارسات التجارية (دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السعودية). *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر*. 115-176، 64(1).
7. جودة، & حنان أحمد. (2023). أثر الاستدامة التكنولوجية على رضا السائحين بالتطبيق على مدينه شرم الشيخ كمقصد سياحي. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات* 7(2)، 126-137.

8. حسين، صفاء تايه محمد وحليم، غصون ناصر، (2022)، دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الاستفادة المصرفية، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (3)، ص 679-708.
9. الحمداني، محمد مجيد، فهد مغيث الشمري، محمد نبيل الحبوبي كشكول، حسين محمد علي، نضال عبد الله ياسين المالكي. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الانبياء (ع) وجامعة الزهراء (ع)-23, 49(146), *Journal of Administration and Economics*.
- 32.
10. خاتمة، لواتي ورجم، خالد ومنقوري، منال ابتسام. (2022). الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي. *المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 98-108, 2(2),
11. خلف، وسن فاضل، هدى عقيل رزاق، كرار فاضل خلف، ومحمد نعيم عجاج، (2021). تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستفادة الموجهة نحو الابداع (دراسة تطبيقية في مصرفي ذي قار) *Journal of Petroleum Research & Studies*, (30).
12. داهنين، بن عامر. (2024). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد، بمنطقة تبوك-المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 133-152, 44(6),
13. راهي، محمد غالي وسلمان، رحيم قاب، (2021)، التحليل المالي لمؤشرات الاستفادة المصرفية/ دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة (2005-2019)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17)، العدد (2).
14. الصعدي، & طارق محمد. (2022). الثقافة الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتنمية المواطنة الرقمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال*. 257-310, 257(9), 2022,
15. صلاح الدين، صفاء محمد، الشيخ، & انجي طاهر عبد الله. (2025). التنمية المستدامة وأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ودورها في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الشروق للعلوم التجارية*. 36-64, 17(17),
16. عزيز، حسين كلف وعلوش، جعفر باقر. (2022). أثر بعض المتغيرات النقدية على مؤشرات البعد الاقتصادي للاستدامة المصرفية في العراق: دراسة قياسية للمدة (2004-2019) *مجلة واسط للعلوم الانسانية*. 17(3),
17. العواد، اسعد محمد وابراهيم، حسن عبد الكريم. (2019). توظيف معايير محاسبة الاستفادة " معيار FNO101 المصارف التجارية" لتحسين الافصاح وتحقيق الشفافية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 15(60), 36-80.
18. عبيد، محمد حسين ناظم (2024). تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة. دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
19. كاظم، كريم، فاضل الغزالي، & محمد الكرعوي. (2025). دور القيادة الرقمية في الحد الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والاعلان. *Enterprenuership Journal for Finance and Business*, 59-71.
20. لزهاري، زواويد. (2024). الاستفادة المؤسسية: تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين الاستفادة واستراتيجيات إدارة التكلفة. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 27(SE), 267-286.
21. النفراوي، أماني كمال مفيد ناصف، ناهد اسماعيل، & عبير فتحي. (2024). واقع الاستفادة التكنولوجية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارة بعض الأندية الرياضية. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة* 87-98, 79(1),

22. هويري، هيمان حجي، وإبراهيم، زيد خليل (2025). قياس وتحليل مستوى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة حالة في مصرف الرشيد فرع أبي تمام. *مجلة الغري لعلوم الإدارة والاقتصاد*. جامعة الكوفة. (12) 61
23. الوكيل، منال محمد أحمد. (2025). الاستدامة المؤسسية وأثرها على تعزيز قدرات المنظمات العامة في مواجهة جائحة كوفيد19: دراسة تطبيقية على مديرية التموين محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 26(3) , 265-300.

المصادر الأجنبية:

24. Aracil, E., Nájera-Sánchez, J. J., & Forcadell, F. J. (2021). Sustainable banking: A literature review and integrative framework. *Finance Research Letters*, 42, 101932.
25. Cavus, N., Aghamiri, S., & Sancar, N. (2025). Development and validation of digital leadership skills scale. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 13(2), 7-28.
26. Cui, J. (2024). The explore of digital leadership and green digital innovation on corporate digital transformation. Available at SSRN 5015895.
27. de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45- 56
28. Felicetti, A. M., Corvello, V., & Ammirato, S. (2024). Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 315-362.
29. Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, 13(3), 1530.
30. Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. B., & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Calitatea*, 25(199), 74-83.
31. Hamid, H., & Al Mubarak, M. (2022). Technological Sustainability in the Twenty-First Century. In *Future of Organizations and Work After the 4th Industrial Revolution: The Role of Artificial Intelligence, Big Data, Automation, and Robotics* (pp. 249-264). Cham: Springer International Publishing.
32. Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*, 1-29.
33. Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1-15.
34. Hussein, H., Albadry, O. M., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital Leadership and Sustainable Competitive Advantage: Leveraging Green

Absorptive Capability and Eco-Innovation in Tourism and Hospitality Businesses. *Sustainability*, 16(13), 5371. <https://doi.org/10.3390/su16135371>

35. Kumar, K., & Prakash, A. (2019). Developing a framework for assessing sustainable banking performance of the Indian banking sector. *Social Responsibility Journal*, 15(5), 689-709.
36. Maryantia, M., Abbas, M. H., & Tenrisau, M. A. (2024). Banking sustainability in Indonesia. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e2613-e2613.
37. Prince, K. A. (2018). Digital leadership: transitioning into the digital age (Doctoral dissertation, James Cook University).
38. Riegler, M. (2023). Towards a definition of sustainable banking-a consolidated approach in the context of guidelines and strategies. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 8(1), 5.
39. Saif-Alyousfi, A. Y., & Alshammari, T. R. (2025). Environmental sustainability and climate change: an emerging concern in banking sectors. *Sustainability*, 17(3), 1040.
40. Stana, R. A., Fischer, L. H., & Nicolajsen, H. W. (2024). Review for future research in digital leadership. *arXiv preprint arXiv:2409.01056*.
41. Vacchi, M., Siligardi, C., Demaria, F., Cedillo-González, E. I., González-Sánchez, R., & Settembre-Blundo, D. (2021). Technological sustainability or sustainable technology? A multidimensional vision of sustainability in manufacturing. *Sustainability*, 13(17), 9942.
42. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.

