

اثر القدرات الرقمية للعاملين في تحسين الأداء المصرفي المستدام: بحث استطلاعي في
المصارف الخاصة / محافظة بغداد

The Impact of Digital Capabilities of Employees on Improving Sustainable Banking Performance: A Survey Study in Private Banks / Baghdad Governorate

م.د. ابتسامة رعد إبراهيم
Lecture Dr. Ibtisama Raad Ibrahim
جامعة بغداد - الإدارة والاقتصاد- بغداد – العراق
University of Baghdad- College of
Administration and Economics- Baghdad-iraq
Ibtisama.r@coadec.uobaghdad.edu.iq

م.م. ابتهاج رحيم عبد
Aassistant. lecture. Ebtihal Raheem Abd
كلية دجلة الجامعة - قسم العلوم المالية والمصرفية -
بغداد - العراق
Dijlah University College - Department
of Financial and Banking- Baghdad-iraq
Abtihal.raheem@duc.edu.iq

م. د. الاء عبد الكريم غالب
Dr. Alaa AbdulKareem Ghaleb

alaa.abdulkareem@coadec.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد - الإدارة والاقتصاد- بغداد – العراق

University of Baghdad- College of Administration and Economics- Baghdad-iraq

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى معرفة الدور الذي يحدثه القدرات الرقمية للعاملين بإبعاها (المهارات التشغيلية والمهارات المعلوماتية والمهارات الاجتماعية والمهارات الإبداعية) في الاداء المصرفي المستدام في المصارف العراقية الخاصة، تم تطوير استبانة مكونة من (30) فقرة، وتم سحب عينة عشوائية بحيث تكونت عينة البحث من (90) من العاملين في (مصرف التجارة العراقي و التنمية الدولي و العراقي الاسلامي) ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت قيمة البحث بتناول موضوع القدرات الرقمية للعاملين في قطاع المصارف وتأثيرها على الاداء المستدام، تم التوصل الى ان المصارف الخاصة في الوقت الحالي لديها اهتمام بتطوير القدرات الرقمية للعاملين وتطوير أداء المصارف بشكل مستدام وتوجد علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام .
الكلمات المفتاحية: القدرات الرقمية للعاملين، الاداء المصرفي المستدام ، المصارف الخاصة.

Abstract.

The current research aims to know the role of digital capabilities of employees in its dimensions (operational skills, information skills, social skills and creative skills) in sustainable banking performance in Iraqi private banks. A questionnaire consisting of (30) paragraphs was developed, and a random sample was drawn so that the research sample consisted of (90) employees in (the Iraqi Trade Bank, the International Development Bank and the Iraqi Islamic Bank). The descriptive analytical approach was relied upon. The value of the research was represented in addressing the topic of digital capabilities of employees in the banking sector and their impact on sustainable performance. It was concluded that private banks currently have an interest in developing the digital capabilities of employees and developing the performance of banks in a sustainable manner, and there is a correlation and influence between the digital capabilities of employees and sustainable banking performance.

Keywords: Digital capabilities of employees, sustainable banking performance, private banks.

1. المقدمة

يلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في الاقتصاد العراقي ويساهم في دفع عجلة النمو من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالإضافة إلى الدور الهام في تنمية المجتمع والبيئة فالمنظمات المالية تتصدى لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية من خلال المشاركة في الأنشطة المستدامة على سبيل المثال فالمصارف التجارية تحترم القيم الاجتماعية وتشارك بشكل رئيس في

المشروعات ذات التأثير الاجتماعي بالإضافة إلى التركيز على العملاء الذين لديهم وعي بيئي واجتماعي. كما تراعي المصارف المبادئ والأخلاقيات المهنية فيما يسمى بمبادئ الحوكمة حيث تعمل هذه المبادئ على زيادة الأثر الإيجابي للأداء المستدام للقطاع المصرفي وأيضاً تعمل على تقديم بعض المبادرات الخضراء والتي تدعم ممارسات بيئية مثل أنظمة الطاقة النظيفة والمتجددة والذي بدوره يؤثر إيجابياً على سمعة البنك وأدائه المالي جنباً إلى جنب مع كسب ولاء العملاء الذين لديهم وعي مستدام تشير الخدمات المصرفية المستدامة إلى تقديم المنتجات والخدمات المالية والتي يتم تطويرها لتلبية احتياجات الناس وحماية البيئة مع تحقيق فوائد اقتصادية وتعزيز التنمية المستدامة حيث تشارك المصارف بوجه عام في صياغة ممارسات مصرفية مستدامة من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية داخل استراتيجية عملها، وتكونت البحث الحالي من أربعة محاور اذ تكون المحور الاول من منهجية البحث والثاني اهتم بالاطار النظري والثالث بالاطار العملي واختتمت البحث بالمحور الرابع وتناولت الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها البحث.

2. منهجية البحث

2.1. مشكلة البحث

تُعتبر القدرات الرقمية للعاملين في القطاع المصرفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تحسين الأداء المصرفي المستدام. في محافظة بغداد، تكتسب المصارف الخاصة دوراً متزايداً في تقديم خدمات مالية مبتكرة وفعالة. ومع ذلك، يظل التساؤل قائماً حول مدى تأثير المهارات الرقمية المتاحة لدى العاملين على جودة وكفاءة هذه الخدمات، وبالتالي على الأداء المستدام للمصارف. وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك فجوة بين المهارات الرقمية المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين في المصارف الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعامل مع التحديات التكنولوجية الحديثة قد يُعيق المصارف عن تحقيق أهدافها في الاستدامة. وعليه، يبرز تساؤل رئيس: ما هو تأثير القدرات الرقمية للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة بغداد على تحسين الأداء المصرفي المستدام؟ ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- أ. ما مستوى القدرات الرقمية للعاملين في مصارف قيد البحث.
- ب. ما مستوى الاداء المصرفي المستدام حول الخدمات المقدمة من قبل مصارف قيد البحث.
- ج. هل توجد علاقة ارتباط بين القدرات الرقمية للعاملين و الاداء المصرفي المستدام ؟
- د. هل يوجد تأثير للقدرات الرقمية للعاملين في الاداء المصرفي المستدام؟

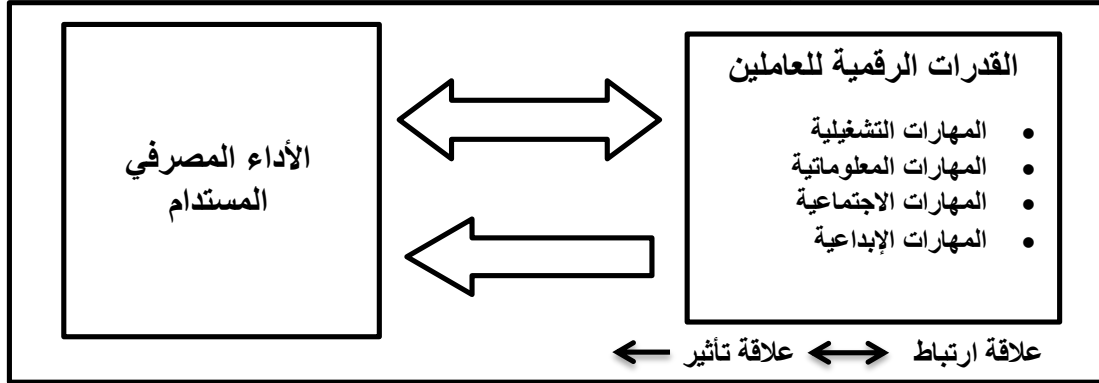
2.2. اهمية البحث

1. يساعد البحث في تحديد الفجوات الموجودة في المهارات الرقمية للعاملين، مما يتيح وضع برامج تدريبية وتطويرية مناسبة لتعزيز هذه القدرات، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة والاحترافية في العمل المصرفي.
2. يسلط البحث الضوء على كيفية استجابة المصارف الخاصة للتغيرات السريعة في التكنولوجيا المالية، مما يساعدها على تحسين خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.
3. تساهم في تعزيز الوعي حول أهمية تقليل الانبعاثات وتبني ممارسات صديقة للبيئة، مما يُعزز من سمعة المصارف ويجذب الاستثمارات.
4. توفير رؤى استراتيجية لمتخذي القرار في المصارف الخاصة، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة تركز على البيانات والتحليلات، وبالتالي تحسين الأداء العام للمصارف.
5. يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي والنمو المحلي في محافظة بغداد، مما يُساعد على توفير فرص عمل وزيادة الاستثمارات.

2.3. اهداف البحث يمكن تحديد الأهداف بالتالي :

1. اختبار مستوى القدرات الرقمية للعاملين في مصارف قيد البحث.
2. اختبار مستوى الاداء المصرفي المستدام في مصارف قيد البحث.
3. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين في مصارف قيد البحث.
4. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين في مصارف قيد البحث.
5. تقديم بعض المقترحات التي من الممكن ان تساعد مدراء المصارف الخاصة على اتباع القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام.

2.4. مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثات بالاستناد الى دراسة (Al-Hakim & Ali, 2021) في بناء مقياس متغير القدرات الرقمية للعاملين ، ودراسة (Al-Hamamsi, 2024) في بناء مقياس متغير الأداء المصرفي المستدام.

2.5. فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات التشغيلية والاداء المصرفي المستدام .
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات المعلوماتية والاداء المصرفي المستدام .
- (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية والاداء المصرفي المستدام .
- (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات الابداعية والاداء المصرفي المستدام .

ب. الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقدرات الرقمية للعاملين في الاداء المصرفي المستدام)

- (1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمهارات التشغيلية في الاداء المصرفي المستدام .
- (2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمهارات المعلوماتية في الاداء المصرفي المستدام .
- (3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمهارات الاجتماعية في الاداء المصرفي المستدام .
- (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمهارات الابداعية والاداء المصرفي المستدام .

2.6. منهج البحث وادوات البحث الاحصائية

تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توظيف ادوات البحث الاحصائية الاتية : الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط وتم الاستناد الى دراسة (Al-Hakim & Ali, 2021) في بناء مقياس متغير القدرات الرقمية للعاملين ، ودراسة (Al-Hamamsi, 2024) في بناس مقياس متغير الاداء المصرفي المستدام.

2.7. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بمصرف التجارة العراقي و التنمية الدولي و العراقي الاسلامي في مدينة بغداد ، وطريقة تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة المستندة على عدد فقرات المتغيرات البحث: اذا اشارت (الطائي، 2017: 147)، وكالاتي :

$$\text{حجم العينة} = \text{عدد فقرات المتغيرات الكلية} \times \text{متوسط عدد فقرات الابعاد} \times 65\%$$

$$\text{حجم العينة} = 30 \times 4.5 \times 65\% = 87.75 \text{ فردا.}$$

والسبب في اختيار نسبة (65%) يعود الى ان مجتمع المصرفي من المجتمعات ذات الاستجابة المتوسطة الى جيدة، وتم توزيع 100 استبانة تم استرداد 94 استبانة وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 90 استبانة.

3. الاطار النظري

3.1. القدرات الرقمية

أولاً: مفهوم القدرات الرقمية: تعد مفتاح للتحويل الرقمي والذي بدوره يمثل في استخدام الخصائص الرقمية للنسخ والربط والمحاكاة والتغذية الراجعة جميع جوانب العمل او تعرف هي القدرات التي تتسم بالديناميكية وتظهر هذه الديناميكية حال قيام المنظمة بتطوير منتجاتها فيقوم المديرون بدمج مهاراتهم الرقمية وخلفياتهم الوظيفية لخلق منتجات وخدمات جديدة استجابة لمتطلبات السوق (Ahmed, 2023: 65) تشير القدرة الرقمية إلى مهارة تشغيل تكنولوجيا المعلومات المحددة، مثل تشغيل

وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول والمهارة التحليلية لتوفير معلومات دقيقة ومفيدة وأن القدرة الرقمية تعد مطلباً مهماً لتحقيق النجاح التجاري اليوم. في الاقتصاد الرقمي، يتحدد نجاح الشركة من خلال مدى قدرتها على استكشاف واستغلال التكنولوجيا الرقمية (Yulianto & Pakarti, 2023: 431) تتعلق القدرات الرقمية بالقدرة على تطبيق المهارات الرقمية (المعرفة والموقف). "إنها تنطوي على الاستخدام الواثق والناقد والمسؤول للتكنولوجيات الرقمية والانخراط فيها للتعليم وفي العمل والمشاركة في المجتمع. وهي تشمل معرفة المعلومات والبيانات، والاتصال والتعاون، ومعرفة وسائل الإعلام، وإنشاء المحتوى الرقمي (بما في ذلك البرمجة)، والسلامة (بما في ذلك الرفاهية الرقمية والكفاءات المتعلقة بالأمن السيبراني)، والأسئلة المتعلقة بالملكية الفكرية، وحل المشكلات والتفكير النقدي (Obermayer et al, 2023: 980) وان القدرات الرقمية هي كفاءة أساسية ليس فقط لأولئك في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ولكن لجميع العاملين. هناك طرق متعددة متاحة لتحديد مستوى الكفاءة الرقمية وغالباً ما يشكل توظيف وإيجاد وتطوير موظف يتمتع بالكفاءة الرقمية تحدياً كبيراً (Verhoef et al, 2023: 890)، يتبين مما سبق يمكن تعريف القدرات الرقمية للعاملين بأنها القابلية على تعلم مهارات تقنية لها صلة بالعمل وتساعد على إتمام العمل بدقة عالية وفي التوقيت المناسب.

ثانياً: أهمية القدرات الرقمية: أصبح اكتساب المهارات الرقمية والمؤهلات الجديدة هو مفتاح النجاح في العصر الحديث، حيث بدأ الاقتصاد الرقمي يغير الطريقة التي يعمل بها الموظفون والمهارات التي يحتاجون إليها في العمل، إذ إن أغلب الوظائف في سوق العمل باتت تتطلب مهارات رقمية أساسية مثل التواصل عبر البريد الإلكتروني أو وسائل الإعلام الاجتماعية وإنشاء وتحرير الوثائق الرقمية، وتمثلت الأهمية للقدرات الرقمية بالاتي (Saiwan, 2023: 2):

1. **الذكاء الاجتماعي:** على الفرد اليوم أن يجد ويجتهد ويسعى لتطوير نفسه باستمرار، حيث إن تعاملاته اليومية تكسبه مهارات جديدة تضيق إلى خبراته ومؤهلاته مهارات متنوعة وجديدة. كما أصبحت مهارات الذكاء الاجتماعي تحظى باهتمام متزايد في أيامنا هذه، إذ باتت واحدة من المهارات الهامة للتقدم في الحياة المهنية، فمعظم أصحاب العمل اليوم يبحثون عن المرشحين، الذين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة.
2. **ابتكار الحلول:** يتميز الأشخاص الذين يتمتعون بنسبة ذكاء اجتماعي عالية بثقة عالية في النفس والقدرة على ابتكار حلول جديدة، ومقاومة الإجهاد، ومهارات التفاوض، وقيادة الناس، والتصرف بطريقة إيجابية في مختلف المواقف، وهم في الواقع أفضل من غيرهم في إدارة عواطفهم ومشاعرهم والتحكم بها لتحقيق هدف معين. كما يمكنهم أيضاً التعامل مع المواقف الصعبة بفعالية، وهم يحظون باحترام مديريهم وزملائهم في العمل نظراً لقدرتهم على التواصل معهم وتفهم احتياجاتهم ومشاعرهم لحل المشاكل بكل سهولة.
3. **تغيرات جذرية:** شهد سوق العمل على مر التاريخ، ومع التطور التكنولوجي الهائل، الكثير من التغيرات الجذرية، لا سيما في المهارات المطلوبة للنجاح. كما بدأت التكنولوجيا بالتأثير على سوق العمل وتغيير متطلباته وإعادة تشكيل طبيعته وتغيير أنماط المهارات التي يطلبها أرباب العمل، وأصبحت الحاجة إلى توفير تعليم أفضل أمراً ضرورياً لتطوير المهارات اللازمة للتأهل لفرص العمل، التي تتطلب بعض المستوى من المهارات الرقمية في المستقبل القريب.
4. **تخصصات فنية وتقنية:** في ظل التطورات المذهلة والمتسارعة في عالم الاتصالات وتقنية المعلومات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، فإن التقدم التكنولوجي يواصل تغيير الطريقة التي يعيش ويفكر بها الناس، ويمتد تأثير ذلك بالطبع إلى سوق العمل، إذ بتنا في السنوات الأخيرة نشهد زيادة في التوجه نحو التخصصات الفنية والتقنية، والإقبال على تخصصات جديدة لم تكن معروفة في الماضي كإدارة الأعمال، ونظم المعلومات، والمجالات المرتبطة بالتكنولوجيا والبرمجة.

ثالثاً: أهداف القدرات الرقمية للعاملين

يمكن إيضاح أهداف القدرات الرقمية للعاملين بالنقاط الآتية (Verhoef et al, 2023: 891):

1. ممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة المعلومات
2. تعظيم الكفاءة والشفافية في العمليات للحد من الفساد المالي.
3. التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات التقنية للعاملين.
4. الحد من التكاليف العالية للمعاملات..
5. بيان طريقة أداء العمليات التنظيمية لتوصيل إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج.
6. التطور الشامل وتنسيق سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة.
7. دفع المؤسسات المالية إلى تبني نهج يتم عن طريقه وضع استراتيجية تحول واضحة واعطاء تطلع واضح عن التزام جميع أصحاب المصلحة.

رابعاً: ابعاد القدرات الرقمية للعاملين

1. المهارات التشغيلية: وهي تطوير مهارات انجاز الاعمال اليومية عبر سعي المنظمة الى تطوير بيئتها الداخلية المتمثلة بالجانب التكنولوجي كمرحلة تمهيدية، وشراء المعرفة من مصادر خارجية، في حال عدم امتلاك الخبرة بالمستوى المطلوب، وتنمية المعرفة الضمنية للعاملين عن طريق تدريب العاملين الحاليين (Kars-Ünlüoglu, 2011: 200).
2. المهارات المعلوماتية: تتم عندما يتم تزويد العاملين بشكل مستمر بالمعلومات والمعرفة المطلوبة، وتوجد طريقتان للتعليم هما التعلم ذو الحلقة المفردة التي تركز على تنفيذ المهام، والتعلم ذو الحلقة المزدوجة التي تركز على تنفيذ المهام وتحقيق الاهداف الاستراتيجية بالشكل الأمثل (Boonstra, 2013: 18).
3. المهارات الاجتماعية: بأنها مجموعة من المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والجماعات التي تمكنهم من التواصل داخل وخارج المنظمة، بينما يشير السياق الى الثقافة التي تشجع على التواصل والتكنولوجيا الداعمة، ولاستماع الى صوت العاملين والزبائن، وتطوير قدرة العاملين على فهم الرسالة المستلمة عن طريق التنشئة الاجتماعية (Schipper, 2010: 190-191).
4. المهارات الإبداعية عدت خلال ربع القرن الماضي من اهم موضوعات علم الابداع الاداري وتكاد ان تقترب من اكتمال بنائها النظري والتجريبي (Jukneviene, 2015: 258)، وان الفرق بين الابداع و المهارات الابداعية هو في ان الابداع وحده لا يضمن التنافسية، وانما المنظمة بحاجة الى عمليات مستمرة من الابداعات لإستغلال الفرص، هي ما توفرها المهارات الإبداعية (Hamidi & Gharnah, 2016: 76).

3.2. الأداء المصرفي المستدام

أولاً: مفهوم الاداء المصرفي المستدام: أصبح تبني الممارسات التنظيمية للإداء المستدام أمراً ضرورياً. لأنها تساعد على تعزيز ثقافة التنمية الاجتماعية والاستثمار الأخضر والإشراف البيئي وحماية مصالح أصحاب المصلحة. فضلاً عن العديد من المزايا التي تنتج عن دمج الاستدامة بالخدمات المنظمة بما تعزز الصورة الذهنية للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد أشارت عدة دراسات الى تعريف الاداء المستدام بوصفها تحقيق أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل والتقدم بمرور الوقت فالإدارة الفعالة تتطلب الاستمرارية والابتكار والتحديث لتحسين استراتيجيتها والتأكد من أن أدائها الحالي مستدام (Taher, & Ghanem, 2022: 23) وان اهمية الاداء المستدام مبنية على المسؤوليات الكبرى التي تقع على كاهل المنظمات لأنها تشكل الجزء الاهم والاكبر في الاقتصاد العالمي حيث اصبح الاداء المستدام امرا لا بد منه لأنه يعمل على تحقيق حالة من التكامل بين القرارات المتخذة من قبل المنظمات لتسير الاعمال من جهة للأخرى تتمثل بالطريقة التي تتحول من خلالها الى تشكيلات ينصب اهتمامها في المصلحة الاجتماعية (Nwagwu, 2020: 3) حيث تخترط المصارف الآن بشكل متزايد في تحديد ممارساتها المصرفية المستدامة ودمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجيتها أعمالها أكثر من أي وقت مضى. فأصبح تطوير المنظمات المستدامة من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي تحدياً عالمياً للشركات في جميع أنحاء العالم (Dubey et al, 2019: 537) يمكن تعريف الاداء المصرفي المستدام بأنه تضمين الأعمال المصرفية المستدامة من أجل تنفيذ الأعمال المصرفية التي يمكن من خلالها دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجية العمل وتعزيز التنمية المستدامة

ثانياً: اهمية الاداء المصرفي المستدام : تبرز أهمية الاداء المصرفي من حيث كونه يهدف الى الى تقويم اداء المصارف من خلال عده زوايا وبطريقة تمكن مستخدمي البيانات من تشخيص نقاط القوة والضعف في اداء المصرف ومن ثم ترشيد القرارات المالية للمستخدمين وفي نفس الوقت يوفر للمستثمرين فرصة لمتابعة نشاط المصرف ومعرفة طبيعته وكذلك تتبع الظروف الاقتصادية والمالية به ومعرفة تأثير الربحية والسيولة المديونية والتوزيعات على سعر سهم المصرف ، وكذلك يمكن المستثمر من إجراء عملية التحليل والمقارنة والتفسير للبيانات المالية ومعرفة التفاعل بينها ليتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة وفقاً لوضع المصرف ومن ثم فإن الدور الرئيس للاداء المصرفي هو كيفية الحصول على معلومات يمكن استخدامها لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الاداء المالي للمصارف (Al-Dami et al, 2022: 11) . يسهم الاداء المصرفي المستدام بيئياً في الحفاظ على الاستقرار المالي في المدى الطويل؛ حيث أن ادارة المخاطر البيئية تقلل من تعرض المصارف للمخاطر المالية المتعلقة بتدهور النظام البيئي وتجعلها مستعدة لمواجهة التغيرات المحتملة في السياسات المصرفية وفي رغبات المستثمرين اضافة إلى تحسين سمعة المصارف محلياً ودولياً وزيادة ثقة أصحاب المصالح فيها من خلال الاسهام في الحفاظ على البيئة والامتناع عن تمويل الأنشطة الخطرة الضارة بالبيئة مما ينعكس على استقرار النظام المالي ككل (Jan et al, 2023: 407).

ثالثاً: مداخل الاداء المصرفي: ومن هذه المداخل هي (Al-Dami et al, 2022: 11):

- 1- مدخل الاهداف: يعني مدى قدرة المصرف على تحقيق الاهداف المناطة به من خلال استخدام الادارة للاهداف لان نجاح ادارة المصرف تؤكد قدرة المصرف وفاعليته على تحقيق الاهداف.

- 2- مدخل موارد النظام: يعني مدى قدرة المصرف على الحصول على الموارد النادرة من بيئتها التي تحتاجها اثناء وجود منافسة قوية للحصول عليها كذلك توظيف كادر مؤهل والاقتراض بأقل كلفة ممكنة.
 - 3- مدخل العملية الداخلية: تعني كمية ونوعية النشاطات المصرفية التي يقوم بها المصرف ويساهم هذا المدخل في تقليل التوتر وتحقيق التكامل بين المصرف والعاملين وارضاء العاملين.
 - 4- مدخل اصحاب المصالح: يتمثل بقدرة المصرف على اشباع حاجات ورغبات المقرضين والموظفين والموردين والزبائن ويؤثرون ويتأثرون بالبيئة.
 - 5- مدخل قيم التنافس: ان لهذا المدخل جوانب متعددة منها عقلية ونفسية وجسدية تتشابه مع بعضها البعض.
- رابعاً: مراحل عملية تقييم الاداء:** تمر عملية تقييم الاداء المصرفي بعده مراحل وهي (Ibrahim,2024:293):
- 1- جمع البيانات والمعلومات: إذ تتطلب العملية توفير المعلومات والبيانات والتقارير عن العام الحالي والاعوام السابقة او الاساس ويمكن الحصول على اغلب هذه البيانات والمعلومات من القوائم المالية الاساسية (كشف الدخل، المركز المالي، قائمة التدفقات النقدية، قائمة التغيرات في حقوق المساهمين).
 - 2- اجراء عملية التقييم: باستخدام معايير ونسب مناسبة للنشاط الذي يمارسه على ان تتضمن عملية النشاط العام للوحدة اي جميع أنشطة مراكز المسؤولية وذلك بهدف الوصول الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
 - 3- تحليل النتائج: النتائج التي تحققت في المرحلة السابقة لتحديد الانحرافات التي حدثت والتعرف على الاسباب التي ادت الى هذه الانحرافات وطرح لمعالجة اللازمة والحلول لمعالجه هذه ومنع تكرارها.

3. الجانب العملي

3.1 عرض وتحليل نتائج الاستبانة

3.1.1 عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير القدرات الرقمية للعاملين

تناولت الفقرة استعراض مستويات القدرات الرقمية للعاملين وبيين الجدول (1) وسطا حسابيا عاما (3.726) وهي قيمة جيدة لمتغير القدرات الرقمية للعاملين، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.368) و (9.87%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى اتفاق اغلب افراد العينة بوجود القدرات الرقمية للعاملين وتم قياسها باربعة ابعاد رئيسة وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

أ. **نتائج مؤشر المهارات التشغيلية** يعرض الجدول (1) وسطا حسابيا لبعده مؤشر المهارات التشغيلية (3.68) وهي قيمة جيدة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.485) و (12.63%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (2) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (4.01) (بإمكاني حفظ صورة مرتبطة بالعمل من الأنترنت) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.894) و (22.26%) على التوالي، وحققت الفقرة (4) (بإمكاني فتح علامة تبويب جديدة في متصفح الأنترنت). ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.02) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.905) و (24.86%) على التوالي.

ب. **نتائج مؤشر المهارات المعلوماتية** يعرض الجدول (1) وسطا حسابيا لبعده مؤشر المهارات المعلوماتية (3.780) وهي قيمة جيدة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.458) و (12.82%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (7) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغنا (4.04) (بإمكاني العودة الى موقع الكتروني قمت بزيارة مسبقا). وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.854) و (22.29%) على التوالي، وحققت الفقرة (9) (بإمكاني تحليل البيانات والحوسبة السحابية والوسائط الاجتماعية (ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.48) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.789) و (21.17%) على التوالي.

ت. **نتائج مؤشر المهارات الاجتماعية** يعرض الجدول (1) وسطا حسابيا لبعده مؤشر المهارات الاجتماعية (3.800) وهي قيمة جيدة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.428) و (11.26%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (13) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (4.01) (بإمكاني القيام بعملية التسويق الرقم عبر الأنترنت) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.779) و (19.42%) على التوالي، وحققت الفقرة (12) (اعرف الحالات التي يمكنني فيها مشاركة معلوماتي عبر شبكات التواصل الاجتماعي). ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.46) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.847) و (24.47%) على التوالي.

ث. **نتائج مؤشر المهارات الابداعية** يعرض الجدول (1) وسطا حسابيا لبعده مؤشر المهارات الابداعية (3.64) وهي قيمة جيدة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.379) و (10.41%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (15) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (4.02) (اشعر بالثقة الكاملة أن

أضع محتوى على شبكة الأنترنت ليتطلع عليه الجميع) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.809) و (20.21%) على التوالي، وحقت الفقرة (19) (بإمكاني القيام بعملية التصميم البياني الرقمي) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.25) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.857) و (26.36%) على التوالي.

الجدول (1) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي متغير القدرات الرقمية للعاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المهارات التشغيلية				
1.	بإمكاني تنزيل الملفات المرتبطة بالعمل من الأنترنت	3.83	.795	0.2297
2.	بإمكاني حفظ صورة مرتبطة بالعمل من الأنترنت	4.01	.894	0.2229
3.	بإمكاني استخدام الاختصارات في لوحة المفاتيح أثناء العمل	3.73	.835	0.2146
4.	بإمكاني فتح علامة تبويب جديدة في متصفح الأنترنت	3.02	.905	0.2486
5.	بإمكاني إضافة موقع ما الى القائمة المفضلة مرتبط بالعمل	3.89	.874	0.2174
المهارات المعلوماتية				
6.	بإمكاني تحديد الكلمات المفتاحية الصحيحة للبحث عن موضوع ما في محركات البحث	3.68	.904	0.2560
7.	بإمكاني العودة الى موقع الكتروني قمت بزيارة مسبقا	4.04	.854	0.2229
8.	بإمكاني البحث عن معلومات معينة عبر الأنترنت	3.86	.848	0.2609
9.	بإمكاني تحليل البيانات والحوسبة السحابية والوسائط الاجتماعية	3.48	.789	0.2117
10.	بإمكاني حماية البيانات الشخصية والخصوصية	3.84	.785	0.2044
المهارات الاجتماعية				
11.	اعرف أي معلومات يمكنني مشاركتها عبر شبكات التواصل	3.84	.753	0.1960
12.	اعرف الحالات التي يمكنني فيها مشاركة معلوماتي عبر شبكات التواصل الاجتماعي	3.46	.847	0.2447
13.	بإمكاني القيام بعملية التسويق الرقم عبر الأنترنت	4.01	.779	0.1942
14.	بإمكاني التصفح والبحث وفرز البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي	3.89	.738	0.1897
المهارات الإبداعية				
15.	اشعر بالثقة الكاملة أن أضع محتوى على شبكة الأنترنت ليتطلع عليه الجميع	4.02	.809	0.2012
16.	بإمكاني تصميم وبناء موقع الكتروني خاص بالعمل	3.57	.795	0.2226
17.	بإمكاني أحداق تغييرات على محتوى قام غيري ببنائه	3.53	.969	0.2745
18.	بإمكاني استخدام الصور والمقاطع الموجودة على الأنترنت لبناء محتوى جديد	3.83	.984	0.2569
19.	بإمكاني القيام بعملية التصميم البياني الرقمي	3.25	.857	0.2636
اجمالي متغير القدرات الرقمية للعاملين				
		3.726	.368	0.0987

3.1.2 عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير الاداء المصرفي المستدام

تناولت الفقرة استعراض مستويات القدرات الرقمية للعاملين وبين الجدول (2) وسطا حسابيا عاما (3.550) وهي قيمة جيدة لمتغير القدرات الرقمية للعاملين ، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.574) و (16.16%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (21) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.84) (تعتبر الخدمات المالية الرقمية صديقة للبيئة.) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.804) و (20.93%) على التوالي، وحقت الفقرة (22) (يتبنى البنك مبادرات الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة والكربون.) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.24) بانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.958) و (29.56%) على التوالي.

الجدول (2) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي متغير الاداء المصرفي المستدام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
20.	يحرص البنك على دمج الاعتبارات البيئية في إستراتيجيته وعملياته الداخلية وخدماته المالية.	3.64	.853	0.2343
21.	تعتبر الخدمات المالية الرقمية صديقة للبيئة.	3.84	.804	0.2093
22.	يتبنى البنك مبادرات الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة والكربون.	3.24	.958	0.2956
23.	يعتبر تقديم البنك للخدمات المالية الرقمية ضمن أنماط التمويل البيئي التي يقدمها البنك.	3.65	.903	0.2473
24.	يساعد التمويل الرقمي في الحد من ازدهار فروع البنك بالعملاء.	3.67	.804	0.2190
25.	تساعد الخدمات المالية الرقمية في ترشيد الطاقة خاصة المستخدمة في الاضاءة والتبريد.	3.82	.917	0.2400

26.	تساعد الخدمات المالية الرقمية في ترشيد استهلاك المياه والأوراق والحد من النفايات الصلبة والسائلة.	3.36	.896	0.2666
27.	يساعد التمويل الرقمي في تقليل البصمة الكربونية للبنك.	3.37	.985	0.2922
28.	يقلل التمويل الرقمي من الآثار البيئية السلبية للبنك وهو خطوة نحو ضمان بيئة عمل خالية من التلوث.	3.27	.879	0.2688
29.	تدعم الخدمات المالية الرقمية للبنك تمويل المشروعات الخضراء الصديقة للبيئة.	3.36	.864	0.2571
30.	يعتمد البنك في تقديم الخدمات المالية الرقمية على تقنيات نظيفة لتعزيز الجودة البيئية.	3.84	.853	0.2221
	اجمالي متغير الاداء المصرفي المستدام	3.550	.574	0.1616

3.2 اختبار فرضيات البحث

3.2.1 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية الرئيسية الاولى " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام". اظهرت النتائج ان قيمة علاقة ارتباط اجمالي القدرات الرقمية للعاملين مع الاداء المصرفي المستدام (682.**) وهذا دليل على وجود علاقة معنوية على مستوى الاجمالي والفرعية بعلاقة معنوية بين القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام ، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام". كما مبينة في الجدول (3) الاتي:

الجدول (3) قيم معاملات ارتباط بين القدرات الرقمية للعاملين والاداء المصرفي المستدام

العلاقات المعنوية		اجمالي الاداء المصرفي المستدام	الاداء المصرفي المستدام القدرات الرقمية للعاملين
الاهمية النسبية	العدد		
100%	1	563.00	المهارات التشغيلية
100%	1	473.00	المهارات المعلوماتية
100%	1	673.00	المهارات الاجتماعية
100%	1	462.00	المهارات الابداعية
100%	1	682.00	اجمالي القدرات الرقمية للعاملين
5	5	5	العدد
100%	5	100%	الاهمية النسبية %
			العلاقات المعنوية

*مستوى المعنوية (0.05)، **مستوى معنوية (0.01)

كما يبين الجدول (3) اختبار علاقة الارتباط بين المهارات التشغيلية و اجمالي الاداء المصرفي المستدام (563.**) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المهارات التشغيلية والاداء المصرفي المستدام"، واختبار علاقة الارتباط بين المهارات المعلوماتية و اجمالي الاداء المصرفي المستدام (473.**) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المهارات المعلوماتية والاداء المصرفي المستدام"، واختبار علاقة الارتباط بين المهارات الاجتماعية و اجمالي الاداء المصرفي المستدام (673.**) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المهارات الاجتماعية والاداء المصرفي المستدام"، واختبار علاقة الارتباط بين المهارات الابداعية و اجمالي الاداء المصرفي المستدام (462.**) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المهارات الابداعية والاداء المصرفي المستدام".

3.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الرقمية للعاملين في الاداء المصرفي المستدام". وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها تم توظيف نموذج الانحدار الخطي البسيط للبحث كما موضحة في الجدول (4) وابعاده الفرعية و كان نموذج تأثير اجمالي القدرات الرقمية للعاملين في الاداء المصرفي المستدام معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (18.636) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.38). وهذا يعني ان اجمالي القدرات الرقمية للعاملين تفسر 38% من الاداء المصرفي المستدام وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.473) اي ان تغيير بوحدة واحدة من اجمالي القدرات الرقمية للعاملين يحدث تغييرا بنسبة (47.0%) من الاداء المصرفي المستدام وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد تأثير للقدرات الرقمية للعاملين في الاداء المصرفي المستدام". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

الاداء المصرفي المستدام = 1.684 + 0.584 (اجمالي القدرات الرقمية للعاملين)

الجدول (4) نتائج تأثير القدرات الرقمية للعاملين في الاداء المصرفي المستدام

الاداء المصرفي المستدام						المتغير والابعاد	
قبول او رفض الفرضية	التاثير	R ² Adjusted	F المحسوبة	B	α		
قبول	معنوي	%27	19.574	.465	2.637	المهارات التشغيلية	للعاملين القدرات الرقمية
قبول	معنوي	%29	15.782	.373	2.368	المهارات المعلوماتية	
قبول	معنوي	%25	13.784	.395	2.257	المهارات الاجتماعية	
قبول	معنوي	%26	18.636	.473	2.268	المهارات الابداعية	
قبول	معنوي	%38	22.368	.584	1.684	اجمالي القدرات الرقمية للعاملين	

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 4.17، **قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = 7.56
كان نموذج تأثير المهارات التشغيلية في الاداء المصرفي المستدام معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (19.574) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.27). وهذا يعني ان المهارات التشغيلية تفسر 27% من الاداء المصرفي المستدام وكانت قيمة معامل التاثير (B) قد بلغت (0.462) اي ان تغيير بوحدة واحدة من المهارات التشغيلية يحدث تغييرا بنسبة (46.2%) من الاداء المصرفي المستدام و تسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى " يوجد تاثير للمتطلبات التقنية في الاداء المصرفي المستدام". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الاداء المصرفي المستدام} = 0.465 + 2.637 (\text{المهارات التشغيلية})$$

كان نموذج تأثير المهارات المعلوماتية في الاداء المصرفي المستدام معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (15.782) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.29). وهذا يعني ان المهارات المعلوماتية تفسر 29% من الاداء المصرفي المستدام وكانت قيمة معامل التاثير (B) قد بلغت (0.373) اي ان تغيير بوحدة واحدة من المهارات المعلوماتية يحدث تغييرا بنسبة (37.3%) من الاداء المصرفي المستدام و تسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية " يوجد تاثير للقدرة الابداعية في الاداء المصرفي المستدام". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الاداء المصرفي المستدام} = 0.373 + 2.268 (\text{المهارات المعلوماتية})$$

كان نموذج تأثير المهارات الاجتماعية في الاداء المصرفي المستدام معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (13.784) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.25). وهذا يعني ان المهارات الاجتماعية تفسر 25% من الاداء المصرفي المستدام وكانت قيمة معامل التاثير (B) قد بلغت (0.395) اي ان تغيير بوحدة واحدة من المهارات الاجتماعية يحدث تغييرا بنسبة (39.5%) من الاداء المصرفي المستدام و تسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد تاثير للمرونة في الاداء المصرفي المستدام". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الاداء المصرفي المستدام} = 0.395 + 2.257 (\text{المهارات الاجتماعية})$$

كان نموذج تأثير المهارات الابداعية في الاداء المصرفي المستدام معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة (18.636) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.26). وهذا يعني ان المهارات الابداعية تفسر 26% من الاداء المصرفي المستدام وكانت قيمة معامل التاثير (B) قد بلغت (0.473) اي ان تغيير بوحدة واحدة من المهارات الابداعية يحدث تغييرا بنسبة (47.3%) من الاداء المصرفي المستدام و تسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد تاثير للبحث عن فرص جديدة في الاداء المصرفي المستدام". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الاداء المصرفي المستدام} = 0.473 + 2.268 (\text{المهارات الابداعية})$$

4. الاستنتاجات والتوصيات

4.1. الاستنتاجات

- تم التوصل الى ان اغلب العاملين في المصارف الخاصة يمتلكون القدرات الرقمية وكان اعلى بعد حاز على اعلى اتفاق هو المهارات الاجتماعية وادنى بعد المهارات الابداعية
- بينت النتائج الى ان العاملين في المصارف الخاصة يمكنهم من حفظ الصورة المرتبطة بالعمل مع الانترنت وتحليل البيانات والتعامل مع الحوسبة السحابية والوسائط الاجتماعية
- يمتلك العاملون مهارات القيام بعملية التسويق الرقمي وبامكانهم صناعة محتوى على شبكة الانترنت و لكنهم بحاجة الى تعلم البرمجة بشكل اكثر.

4. بينت النتائج الى ان المصارف الخاصة لديها مستوى جيد من الأداء المستدام و انه يعتبر الخدمات المالية الرقمية صديقة للبيئة وانها مهمة بشكل متوسط باتقليل الانبعاثات للغازات الدفينة والكربون.
5. بينت النتائج الى ان القدرات الرقمية للعاملين تحدث تأثيرا في الأداء المصرفي المستدام و ان المهارات التشغيلية كانت الأكثر تأثيرا بينما المهارات الاجتماعية الأقل تأثيرا في الأداء المصرفي المستدام.

4.2.التوصيات

1. من الضروري تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين المهارات الاجتماعية والإبداعية لدى العاملين في المصارف الخاصة، حيث تم تحديدها كأدنى مجالات القدرة. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل ودورات تدريبية تفاعلية و يُنصح بإجراء دورات تدريبية متقدمة في مجالات مثل البرمجة وتحليل البيانات لتعزيز القدرة الرقمية لدى العاملين. هذا سيمكنهم من تحسين أداءهم في التسويق الرقمي وتقديم محتوى متطور على الإنترنت.
2. ينبغي تشجيع العاملين على استغلال تقنيات الحوسبة السحابية والوسائط الاجتماعية بشكل أكبر من خلال توفير موارد إضافية ودعم فني، مما يسهل عملية التكيف مع التطورات التكنولوجية.
3. يُنصح بتطوير استراتيجيات مستدامة تركز على تقليل انبعاثات الكربون والغازات الدفينة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين كفاءة الطاقة وتبني ممارسات صديقة للبيئة في العمليات المصرفية.
4. يجب دمج القدرات الرقمية في الأهداف والاستراتيجيات العامة للمصارف الخاصة، حيث أن تحسين هذه القدرات يمكن أن يعزز الأداء المصرفي المستدام بشكل كبير.

المصادر:

1. Ahmed, Najwa Abdel Qader, (2023), The Impact of Digital Capabilities on Institutional Capabilities, Analysis of the Mediating Role of Organizational Flexibility, A Field Study on Civil Society Organizations Working in the Field of Microfinance and Microfinance, Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume 60, Issue 1, p. 65.
2. Al-Dami, Abbas Kazem Jassim, Al-Tamimi, Hawra Zaki Hamid, Al-Mayali, Haider Nasser Hussein, (2022), The impact of information technology on banking performance, an applied study in the Arab Jordanian Bank, Journal of Financial and Accounting Sciences, Special Issue on the Banking Sector Conference - Challenges of Reform and Development Towards a Green Iraq for the year 2022.
3. Al-Hakim, Khairat Sayed Abdel and Ali, Juma, Muhammad Juma, (2021), Digital Skills as a Mechanism for Building the Capacities of Workers in Civil Society Organizations, Journal of the Faculty of Social Service for Social Studies and Research, Volume 1, Issue 22, pp. 235-288.
4. Al-Hamamsi, Iman Fathi, (2024), The impact of digital financing on environmentally sustainable banking performance applied to banks in the Egyptian banking sector, Scientific Journal of Business Studies, Volume 15, Issue 1.
5. Berghaus , S , (2018) " The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation : Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies " Dissertation Of The University Of ST , Germany
6. Boonstra, Jaap, (2013), Redesign, Development and Organizational Learning, <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/redesign-and-development.pdf>, pp.7-29
7. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., Wamba, S. F., & Roubaud, D. (2019). Can big data and predictive analytics improve social and environmental sustainability?. Technological Forecasting and Social Change, 144, 534-545.
8. Hamidi, Fatemeh & Gharneh, Naser Shams, (2016), "Impact of Co-Creation on Innovation Capability and Firm Performance: A Structural Equation Modeling", Ad-Minister N°. 30 January-June.
9. Ibrahim, Rafel Shatti, Al-Jubouri, Athir Abbas, (2024), Banking Governance and Its Role in Enhancing the Efficiency of Banking Performance, An Analytical Study of the Commercial Bank of Iraq, Journal of Economic and Administrative Studies, Volume 3, Issue 2.
10. Jan, A., Rahman, H.U., Zahid, M., Salameh, A.A., Khan, P.A., Al-Faryan, M.A., Aziz, R.B., & Ali, H.E. (2023). Islamic Corporate Sustainability Practices Index Aligned with SDGs Towards Better Financial Performance: Evidence from the Malaysian and Indonesian Islamic Banking Industry. Journal of Cleaner Production.
11. Jukneviene, Vita, (2015), "Development of Absorptive Capacity in a Regional Innovation System: Experience of Lithuanian Regions", Journal of Education Culture and Society, No. 1, pp.257-270.
12. Kars-Ünlüoğlu, Selen, (2011), "Organisational Learning and Capability Development in Mature Medium-Sized Firms: An Exploration from an Enactment Perspective", Doctoral Thesis , University of Lancaster
13. Nwagwu, I. (2020). Driving sustainable banking in Nigeria through responsible management education: The case of Lagos Business School. The International Journal of Management Education, 18(1)

14. Obermayer, N., Csizmadia, T., Banász, Z., & Purnhauser, P. (2023). The Importance of Digital and Soft Skills in the Digital Age, Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management.
15. Saiwan, Ahmed, (2023), Digital capabilities are the key to success in the modern era, Risalat Al-Jamiah Newspaper, Issue 1446, Alexandria
16. Schipper, Mariska, (2010), "Adaptive Communication as a Means Toward Better Performance, Erasmus Mc: University Medical Center Rotterdam. Retrieved From [Http://Hdl.Handle.Net/1765/\(2003\)](http://hdl.handle.net/1765/(2003)).
17. Taher, Kamal Kazem and Ghanem, Alaa Attia, (2022), Entrepreneurship and its role in achieving sustainable banking performance: An analytical study of the opinions of a group of public sector bank leaders, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 12, Issue 3, pp. 17-34.
18. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, Vol. 122, pp. 889-901.
19. Yulianto, Nur Ahmad Budi & Pakarti Amron, and Piji , (2023), The Digital Capability and Job Satisfaction Effects on the Performance Improvement of Islamic Boarding School Employees in Indonesia, Proceedings of the 4th Borobudur International Symposium on Science and Technology, Advances in Engineering Research.