



نمذجة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام: الدور الوسيط لرشاقة المنظمة

م.م جعفر صادق علي الزيدي

كلية أصول العلم الجامعة

jsnywry@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى نمذجة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لرشاقة المنظمة في هذه العلاقة، في سياق المنظمات العراقية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (130) مفردة من العاملين في مصرف الرافدين – فرع الكرادة في بغداد. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وإضافة PROCESS Macro (Hayes, 2022) لاختبار نموذج الوساطة. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لتبني الذكاء الاصطناعي في رشاقة المنظمة، وتأثير معنوي للرشاقة في الأداء المستدام، مع وجود تأثير غير مباشر كامل للذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام عبر الرشاقة، حيث فسرت الرشاقة ما يقارب 85% من التأثير الكلي. كما تبين أن الدعم الإداري ورشاقة اتخاذ القرار والبعد الاقتصادي للأداء سجلوا أعلى المتوسطات ضمن أبعاد متغيرات الدراسة. واستناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تركز على ضرورة ربط استثمارات الذكاء الاصطناعي بتطوير القدرات التنظيمية الرشيقة، وتعزيز كفاءات الموارد البشرية، ودمج معايير الاستدامة الشاملة في الاستراتيجيات المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي؛ رشاقة المنظمة؛ الأداء التنظيمي المستدام؛ التحول الرقمي؛ المنظمات العراقية.

Modeling the Relationship Between Artificial Intelligence Adoption and Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility

Assistant Lecturer Jaafar Sadiq Ali Al-Zaidi

Osol Al-Elm University College

Abstract

This study aimed to model the relationship between artificial intelligence (AI) adoption and sustainable organizational performance, while also examining the mediating role of organizational agility in this relationship, within the context of Iraqi organizations. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data from a simple random sample of 130 employees at Al-Rafidain Bank – Al-Karrada Branch in Baghdad. Data were analyzed using the SPSS statistical software, with the addition of the Process Macro (Hayes, 2022) to test the mediation model. The results demonstrated a significant effect of AI adoption on organizational agility, and a significant effect of agility on sustainable performance. Furthermore, AI had a complete indirect effect on sustainable performance through agility, with agility explaining approximately 85% of the overall effect. The study also revealed that administrative support, decision-making agility, and the economic dimension of performance had the highest average scores among the study variables. Based on these findings, the study presented a set of recommendations emphasizing the need to link AI investments with the development of agile organizational capabilities, enhance human resource efficiencies, and integrate comprehensive sustainability standards into corporate strategies.



Keywords: Artificial intelligence; organizational agility; sustainable organizational performance; digital transformation; Iraqi organizations.

المقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور الكبير في تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت تمثل أحد أهم محركات التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة، فقد أسهمت هذه التقنيات في إعادة تشكيل أساليب العمل واتخاذ القرار، من خلال قدرتها على تحليل كميات هائلة من البيانات، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، ودعم العمليات التشغيلية والإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة. وفي ظل هذه التحولات الرقمية المتسارعة، باتت تبني الذكاء الاصطناعي خياراً استراتيجياً للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار.

وفي الوقت ذاته، برز مفهوم الأداء التنظيمي المستدام بوصفه أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، إذ لم يعد تقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية قصيرة الأجل، بل أصبح يشمل أيضاً الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تضمن استمرارية المنظمة على المدى الطويل. ويعكس هذا التوجه إدراك المنظمات لأهمية تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والمحافظة على الموارد، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، ودعم التنمية المستدامة.

غير أن تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في بيئة تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين يتطلب منظمات قادرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، وهو ما يقود إلى مفهوم رشاقة المنظمة. وتشير رشاقة المنظمة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال المرونة في العمليات، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على إعادة توظيف الموارد بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. ومن ثم، تعد الرشاقة التنظيمية عاملاً حاسماً في تمكين المنظمات من الاستفادة الفعلية من التقنيات الحديثة، بما فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى تبني الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد العوامل التي تسهم في تعزيز رشاقة المنظمة، وذلك من خلال تحسين سرعة معالجة المعلومات، ودعم القرارات الاستراتيجية، وتمكين المنظمات من التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بكفاءة أعلى. وفي المقابل، يمكن لرشاقة المنظمة أن تؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تحويل إمكانات الذكاء الاصطناعي إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء التنظيمي المستدام، حيث تساعد المنظمات الرشيقة على استثمار التقنيات الرقمية بصورة أكثر فعالية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملية بدراسة كل من الذكاء الاصطناعي، ورشاقة المنظمة، والأداء التنظيمي المستدام، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات في إطار نموذج تفسيري واحد ما تزال محدودة نسبياً، خاصة في البيئات التنظيمية في الدول النامية. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى نمذجة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لرشاقة المنظمة، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لكيفية توظيف التقنيات الذكية لتعزيز استدامة الأداء التنظيمي.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، وتحديد مدى إسهام رشاقة المنظمة كمتغير وسيط في تعزيز هذه العلاقة، كما يسعى إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يفيد الباحثين وصناع القرار في المنظمات في فهم الآليات التي من خلالها يمكن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق أداء تنظيمي أكثر استدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

مشكلة البحث:

تشهد المنظمات المعاصرة بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المتسارع نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، ولا سيما في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي. وقد أدى ذلك إلى توجه العديد من المنظمات نحو تبني هذه التقنيات بهدف تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة على تحليل البيانات، ودعم عمليات اتخاذ القرار بصورة أكثر دقة وفعالية. ومع ذلك، فإن مجرد تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لا يضمن بالضرورة تحقيق نتائج تنظيمية مستدامة،



إذ يتوقف تأثير هذه التقنيات على مدى قدرة المنظمة على استثمارها وتوظيفها ضمن منظومة إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات.

وفي هذا السياق، برز مفهوم رشاقة المنظمة بوصفه أحد العوامل التنظيمية المهمة التي تساعد المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وإعادة توجيه مواردها وعملياتها بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار. وتتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية في قدرتها على تحويل الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، إلى قيمة حقيقية تنعكس على الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده، وخاصة الأداء المستدام الذي يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة كل من تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام ورشاقة المنظمة، إلا أن الأدبيات الإدارية لا تزال تشير إلى وجود فجوة معرفية تتعلق بفهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات بصورة تكاملية، وبخاصة فيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن تؤديه رشاقة المنظمة في تفسير أو تعزيز العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام. كما أن العديد من المنظمات التي تسعى إلى التحول الرقمي تواجه تحديات في تحويل الاستثمارات التكنولوجية إلى نتائج مستدامة على مستوى الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد مشكلة البحث في محاولة تفسير الكيفية التي يسهم من خلالها تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، ومدى إمكانية أن تؤدي رشاقة المنظمة دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وبعبارة أخرى، يسعى البحث إلى نمذجة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في إطار تحليلي يوضح طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، وما مدى إسهام رشاقة المنظمة كمتغير وسيط في تفسير هذه العلاقة؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي تمثل أحد أبرز محركات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية. ومع تزايد اعتماد المنظمات على هذه التقنيات في إدارة البيانات ودعم عمليات اتخاذ القرار، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي بصورة تسهم في تحقيق نتائج تنظيمية مستدامة تتجاوز مجرد التحسينات التشغيلية قصيرة الأجل.

كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال تركيزه على مفهوم الأداء التنظيمي المستدام، الذي أصبح يمثل هدفاً استراتيجياً للمنظمات في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتزايدة. فالأداء المستدام لم يعد يقتصر على تحقيق الربحية، بل يتضمن أيضاً ضمان استمرارية المنظمة وتعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، الأمر الذي يتطلب توظيف الموارد والتقنيات الحديثة بطريقة تحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة طويلة الأمد.

ومن الناحية العلمية، يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين تبني الذكاء الاصطناعي ورشاقة المنظمة والأداء التنظيمي المستدام في نموذج واحد، بما يساعد على تفسير طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات وتوضيح الآليات التي من خلالها يمكن أن تؤثر التقنيات الذكية في تحقيق الاستدامة التنظيمية. كما يسهم في سد جانب من الفجوة المعرفية في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بصورة منفصلة دون التركيز على دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن توفر دلالات مهمة لصناع القرار في المنظمات، من خلال توضيح أهمية تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن إطار تنظيمي مرنة يدعم الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. كما يمكن أن تساعد هذه النتائج الإدارات العليا في تصميم استراتيجيات تنظيمية تستفيد من الإمكانيات التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز مستويات الأداء المستدام وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.



أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام في المنظمات المعاصرة، مع التركيز على الدور الذي يمكن أن تؤديه رشاقة المنظمة في تعزيز هذه العلاقة. وينطلق البحث من محاولة فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل الإمكانيات التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى نتائج تنظيمية ملموسة تسهم في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

فرضية البحث:

الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام، كما لا تؤدي رشاقة المنظمة دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام.

الفرضية البديلة: (H1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام، وتؤدي رشاقة المنظمة دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، والكشف عن الدور الوسيط لرشاقة المنظمة في هذه العلاقة. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، إذ يتيح للباحث وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم تفسير هذه الظاهرة.

وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بهدف بناء الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسية المتمثلة في تبني الذكاء الاصطناعي، ورشاقة المنظمة، والأداء التنظيمي المستدام، إضافة إلى تحديد طبيعة العلاقات المتوقعة بينها. كما ساعدت هذه المراجعة النظرية في بناء نموذج البحث وصياغة الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تصميم فقرات الاستبانة بما يعكس أبعاد المتغيرات الرئيسية للبحث استناداً إلى ما ورد في الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة، وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص العينة ومستوى استجاباتها، إضافة إلى استخدام أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في العاملين في المنظمات العراقية التي تسعى إلى تبني التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في إدارة أعمالها، ولا سيما في القطاعات التي تشهد توجهاً متزايداً نحو التحول الرقمي مثل القطاع المصرفي وشركات الاتصالات والخدمات التكنولوجية.

أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في مصرف الرافدين – فرع الكرادة في بغداد، وبشكل خاص من الموظفين والمديرين في الأقسام الإدارية والتقنية والمالية، نظراً لارتباط طبيعة عملهم بعمليات اتخاذ القرار واستخدام التقنيات الرقمية في العمل. وقد بلغ حجم العينة (150) استبانة تم توزيعها على أفراد المجتمع، تم استرجاع (130) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

أدوات الدراسة:



اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد تبني الذكاء الاصطناعي، ورشاقة المنظمة، والأداء التنظيمي المستدام، وتم تنظيمها وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، بهدف قياس اتجاهات أفراد العينة بدقة. كما تم إخضاع الاستبانة لمراجعة عدد من المختصين للتأكد من سلامتها العلمية وملاءمتها لأهداف الدراسة قبل توزيعها على أفراد العينة.

حدود البحث:

- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للبحث في الفترة التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، حيث أجريت الدراسة خلال عام 2026، وهي الفترة التي شهدت تزايداً ملحوظاً في توجه المنظمات نحو تبني التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة أعمالها وتحسين أدائها التنظيمي.

- **الحدود المكانية:** أما الحدود المكانية للبحث فتتمثل في عدد من المنظمات العاملة في جمهورية العراق، ولا سيما في القطاعات التي تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في إدارة العمليات التنظيمية، مثل القطاع المصرفي وقطاع الخدمات. وقد تم اختيار هذه البيئة نظراً لما تشهده من توجه متنامٍ نحو التحول الرقمي، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لرشاقة المنظمة.

أنموذج البحث:

يمكن تمثيل نموذج البحث وفق متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، الوسيط، التابع) كما يأتي:

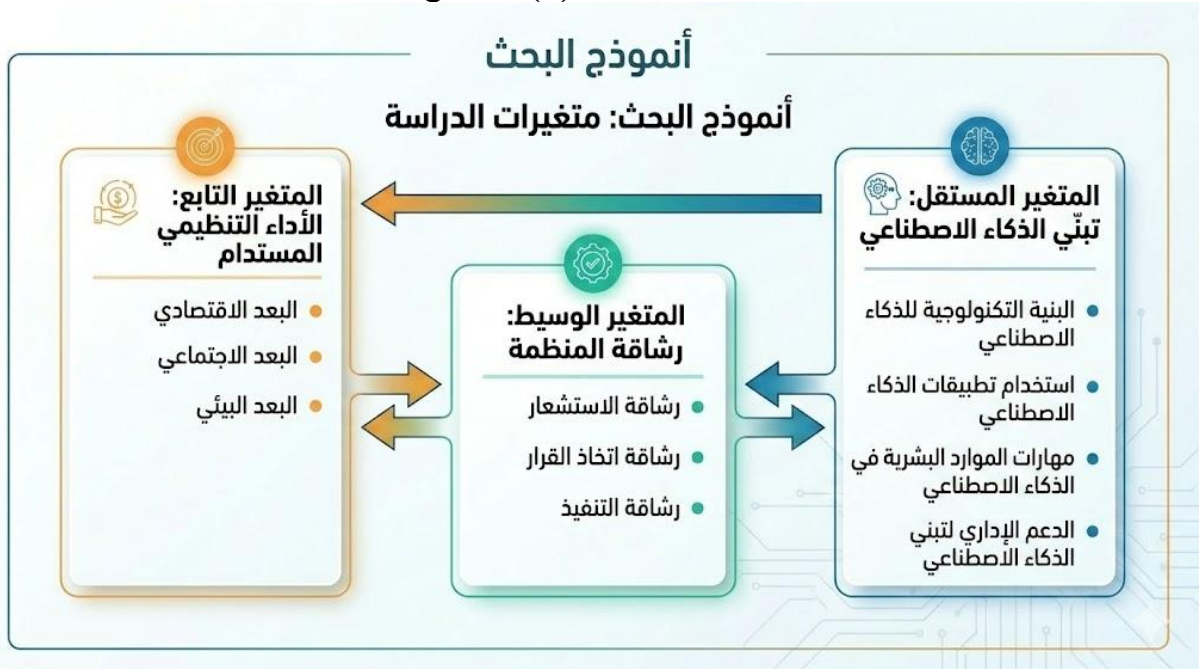
• المتغير المستقل: تبني الذكاء الاصطناعي، ويتضمن:

- البنية التكنولوجية للذكاء الاصطناعي
- استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي
- مهارات الموارد البشرية في الذكاء الاصطناعي
- الدعم الإداري لتبني الذكاء الاصطناعي
- **المتغير الوسيط: رشاقة المنظمة، ويتضمن:**

- رشاقة الاستشعار
- رشاقة اتخاذ القرار
- رشاقة التنفيذ
- **المتغير التابع: الأداء التنظيمي المستدام**

- البعد الاقتصادي
- البعد الاجتماعي
- البعد البيئي

الشكل (1): نموذج البحث



الإطار النظري:

المبحث الأول: تبني الذكاء الاصطناعي ورشاقة المنظمة:

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً نوعياً في ظل التطور المتسارع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت تمثل ركيزة أساسية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. إذ يشير تبني الذكاء الاصطناعي إلى إدماج التقنيات الذكية في العمليات التنظيمية بما يساهم في تحسين جودة القرارات، وتسريع الإجراءات، وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار. (Fitriani et al., 2025) ولم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية، بل أصبح عنصراً استراتيجياً يدعم التحول الرقمي ويعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية (Rana et al., 2024).

وفي هذا السياق، تؤكد العديد من الدراسات أن تبني الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دعم تحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية (السدحان، 2023؛ عبد الرحمن الديب، 2024). كما أظهرت دراسات تطبيقية أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الصحية والمصرفية يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بشكل عام (العامري وعبد، 2025؛ القطب وآخرون، 2025).

وعلاوة على ذلك، يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز القدرات التنظيمية من خلال تمكين المنظمات من استغلال المعرفة بشكل أكثر كفاءة، وتحقيق الابتكار المسؤول، ودعم الاستدامة على المدى الطويل (Teng et al., 2026)؛ كما تشير بعض الدراسات إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تقليل الأعباء الروتينية وتوفير بيئة عمل أكثر تطوراً ومرونة (بامردوف ومجلد، 2025).

وفي المقابل، لا يمكن تحقيق الاستفادة الكاملة من تقنيات الذكاء الاصطناعي دون وجود بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف، وهو ما يقود إلى مفهوم رشاقة المنظمة؛ إذ تُعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية من خلال تطوير قدراتها على الاستشعار واتخاذ القرار والتنفيذ (Roberts & Grover, 2012). كما تمثل الرشاقة أحد أهم المقومات التي تمكن المنظمات من التعامل مع بيئات العمل الديناميكية والمعقدة (Tallon et al., 2018).



وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في كونها تمكّن المنظمات من تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير، حيث تساعدها على استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتنفيذها بكفاءة عالية (Werder et al., 2021). وقد أكدت العديد من الدراسات أن الرشاقة التنظيمية تعد مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل الحديثة (الذبياني، 2020).

كما أظهرت الدراسات التطبيقية أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الأداء المستدام، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ودعم الابتكار المستمر (أحمد وآخرون، 2023). وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الرشاقة التنظيمية يمكن أن تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة والأداء المستدام، حيث تسهم في تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات ذات قيمة مضافة (عياد، 2025).

وفي إطار الربط بين تبني الذكاء الاصطناعي ورشاقة المنظمة، تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية بينهما، إذ يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال تحسين قدرة المنظمة على جمع وتحليل المعلومات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، ودعم الاستجابة الفورية للتغيرات (Wamba et al., 2022). كما أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يساعد المنظمات على تطوير قدراتها في الاستشعار والتنبؤ، مما يعزز من مستوى الرشاقة التنظيمية (Shafiabady et al., 2023).

ومن جانب آخر، تؤكد بعض الدراسات أن الرشاقة التنظيمية تمثل آلية حيوية لتمكين المنظمات من تحقيق القيمة المضافة من استثماراتها في الذكاء الاصطناعي، حيث تساعدها على توظيف هذه التقنيات بصورة فعالة بما ينعكس على تحسين الأداء العام (Mariani & Mancini, 2025). كما أن التحول نحو استخدام الذكاء الاصطناعي يتطلب وجود قوة عاملة مرنة وقادرة على التكيف، وهو ما يعزز أهمية الرشاقة التنظيمية في دعم التحول الرقمي (Rastogi et al., 2025).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن تبني الذكاء الاصطناعي ورشاقة المنظمة يمثلان عنصرين متكاملين في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في توفير الأدوات والتقنيات اللازمة، بينما توفر الرشاقة التنظيمية البيئة المناسبة لاستثمار هذه الأدوات بكفاءة. ومن ثم، فإن فهم العلاقة بين هذين المتغيرين يعد أمراً ضرورياً لتفسير كيفية تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي المستدام:

يُعدّ مفهوم الأداء التنظيمي المستدام من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية التي فرضت على المنظمات ضرورة تبني نماذج أداء تتجاوز الأهداف قصيرة الأجل نحو تحقيق الاستدامة على المدى الطويل. ويشير الأداء التنظيمي المستدام إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استمراريتها وتعزيز دورها في التنمية الشاملة (Schwaeke et al., 2025).

وفي هذا السياق، لم يعد تقييم الأداء التنظيمي مقتصرًا على المؤشرات المالية التقليدية، بل أصبح يشمل مجموعة واسعة من المؤشرات التي تعكس كفاءة استخدام الموارد، ومستوى الابتكار، ومدى التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تحقيق الأداء المستدام يتطلب تبني استراتيجيات متكاملة تركز على تحقيق التوازن بين الربحية والكفاءة التشغيلية من جهة، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية من جهة أخرى (أحمد وآخرون، 2023).

كما يرتبط الأداء التنظيمي المستدام ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وهو ما يتطلب وجود بنية تنظيمية مرنة تعتمد على الابتكار والتعلم المستمر. وفي هذا الإطار، تُظهر الدراسات أن المنظمات التي تمتلك قدرات تنظيمية متقدمة، مثل الرشاقة التنظيمية، تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء المستدام، نظراً لقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة (عياد، 2025).



ومن جهة أخرى، أصبح تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، حيث تساعد هذه التقنيات على تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر، وتعزيز دقة القرارات، مما ينعكس إيجاباً على مختلف أبعاد الأداء. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات يسهم في تحسين الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم الابتكار، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء أكثر استدامة (السدحان، 2023؛ عبد الرحمن الديب، 2024).

كما بينت بعض الدراسات التطبيقية في القطاعات المصرفية والصحية أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تعزيز الأداء المستدام من خلال تحسين إدارة الموارد، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل التكاليف، فضلاً عن دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي (العامري وعبد، 2025؛ القطب وآخرون، 2025). ويؤكد ذلك أن الذكاء الاصطناعي لا يقتصر تأثيره على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق أهداف الاستدامة على المستوى التنظيمي.

وفي إطار التحليل المتكامل، تشير الأدبيات إلى أن تحقيق الأداء التنظيمي المستدام لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، بل يتطلب أيضاً وجود قدرات تنظيمية قادرة على توظيف هذه التقنيات بفعالية. وهنا يبرز دور رشاقة المنظمة كعامل حاسم في تعزيز العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام، حيث تساعد الرشاقة التنظيمية على تحويل الإمكانيات التكنولوجية إلى نتائج ملموسة من خلال تحسين سرعة الاستجابة، وتعزيز المرونة، ودعم الابتكار (Wamba et al., 2022؛ Mariani & Mancini, 2025).

كما تؤكد بعض الدراسات أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام تتأثر بعدد من العوامل الوسيطة، من أبرزها الرشاقة التنظيمية، التي تسهم في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات واستثمار الفرص المتاحة، مما يعزز من تأثير الذكاء الاصطناعي في تحقيق الأداء المستدام (Rastogi et al., 2025؛ Atienza-Barba et al., 2024).

وعلاوة على ذلك، فإن تبني الذكاء الاصطناعي يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق الابتكار المسؤول، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل الآثار البيئية السلبية، وهو ما يتماشى مع متطلبات الاستدامة الحديثة (Teng et al., 2026). كما يسهم في دعم اتخاذ القرارات الأخلاقية وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على البعد الاجتماعي للأداء التنظيمي (Rana et al., 2024).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الأداء التنظيمي المستدام يمثل نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التكنولوجية والتنظيمية، في مقدمتها تبني الذكاء الاصطناعي ورشاقة المنظمة. ومن ثم، فإن تحقيق هذا النوع من الأداء يتطلب تبني رؤية استراتيجية شاملة تدمج بين التكنولوجيا والمرونة التنظيمية، بما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية.

الإطار العملي

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس المتغيرات أو الظاهرة التي أعدت من أجلها فعلياً، ومدى شمولها للعناصر الجوهرية للبحث ووضوح مفرداتها بما يضمن استجابة دقيقة وموحدة من أفراد العينة (صابر وخفاجة، 2002، ص58؛ عبيدات وآخرون، 2007، ص112). وقد حرص الباحث على التحقق من صدق الاستبانة واعتمادها بصيغتها النهائية من خلال تطبيق مرحلتين منهجيتين متكاملتين:

- **الصدق الظاهري:** صاغ الباحث الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عرضت على نخبة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، ونظم المعلومات، والتحول الرقمي، والقياس والتقويم. طُلب منهم تقييم وضوح العبارات وسلامتها لغوياً ومنهجياً، ومدى انسجامها مع أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة (تبني الذكاء الاصطناعي، رشاقة المنظمة، والأداء التنظيمي المستدام)، وإبداء أي مقترحات للتعديل، أو الحذف، أو الإضافة. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة، أُعيدت صياغة بعض الفقرات، وحُذفت ما تبين عدم ملاءمتها سياقياً، ليظهر الاستبيان في شكله النهائي الجاهز للتطبيق الميداني على العاملين في مصرف الرافدين – فرع الكرادة.



- **صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي**: ويُقصد بهما مدى ترابط فقرات الأداة واتساقها الداخلي، ومدى إسهام كل بُعد فرعي في قياس المتغير الكلي الذي ينتمي إليه. وللتحقق من ذلك، طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور (أو البُعد الفرعي) الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة (0.05). وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع الفقرات ودرجات أبعادها ومحاورها الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.388 و 0.926)، وهي قيم موجبة وعالية الدلالة الإحصائية ($p \leq 0.05$). ويؤكد هذا الترابط المتين أن الفقرات متنسقة داخلياً، وأن كل بُعد يقيس بالفعل السمة المستهدفة، مما يعزز الصدق البنائي للأداة ويجعلها ملائمة ومعتمدة للقياس الميداني في السياق الإداري والتنظيمي للمنظمات العراقية.

وبناءً على ما سبق، تتسم أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والبنائي، مما يضمن مصداقية البيانات المجموعة، وموثوقية النتائج المستخلصة منها في الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية.

جدول (1): صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية في كل محور من محاور الاستبانة

المحور الثاني: رشاقة المنظمة				المحور الأول: تبني الذكاء الاصطناعي									
البعد الثالث: رشاقة التنفيذ		البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار		البعد الأول: رشاقة الاستشعار		البعد الرابع: الدعم الإداري		البعد الثالث: مهارات الموارد البشرية		البعد الثاني: استخدام التطبيقات		البعد الأول: البنية التكنولوجية	
.757**	19	.414**	16	.671**	13	.784**	10	.649**	7	.516**	4	.629**	1
.911**	20	.782**	17	.861**	14	.896**	11	.853**	8	.574**	5	.654**	2
.388*	21	.861**	18	.915**	15	.675**	12	.889**	9	.837**	6	.809**	3
المحور الثالث: الأداء التنظيمي المستدام													
البعد الثالث: البعد البيئي				البعد الثاني: البعد الاجتماعي				البعد الأول: البعد الاقتصادي					
.926**	28	.904**	25	.653**	22	.750**	29	.452*	26	.726**	23	.772**	24
.732**	30	.684**	27										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS
ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يعني ثبات أداة الدراسة، إلى أي مدى يعطي المقياس قراءات متقاربة في كل مرة يُستخدَم فيه، أو ما هي درجة تماسكه واتساقه عند استعماله مراراً وتكراراً، ويتم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لعبارات الدراسة وفق معادلة الثبات Cronbach's Alpha Coefficient، حيث إن قبول قيمة ألفا كرونباخ يعتمد على عدد عبارات المقياس فإذا كانت 3 عبارات فقط يمكن قبول القيمة (0.5)، وإذا كان المقياس يتكوّن من 10 عبارات فأكثر فيجب ألا تقلّ القيمة عن (0.7)، ما يعني يمكن قبول قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.7-0.5) في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين (3-10) عبارات (Vogel, 2011,344)، الجدول يوضح نتائج Alpha Cronbach's Coefficient للأقسام والدرجة الكلية:

جدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: تبني الذكاء الاصطناعي	12	.939
البعد الأول: البنية التكنولوجية	3	.811
البعد الثاني: استخدام التطبيقات	3	.871
البعد الثالث: مهارات الموارد البشرية	3	.844
البعد الرابع: الدعم الإداري	3	.869
المتغير الوسيط: رشاقة المنظمة	9	.917



.878	3	رشاقة الاستشعار	البعد الأول
.754	3	رشاقة اتخاذ القرار	البعد الثاني
.717	3	رشاقة التنفيذ	البعد الثالث
.918	9	المتغير التابع : الأداء التنظيمي المستدام	
.891	3	البعد الاقتصادي	البعد الأول
.721	3	البعد الاجتماعي	البعد الثاني
.781	3	البعد البيئي	البعد الثالث
.973	30	ثبات أداة الدراسة الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم ألفا كرونباخ مرتفعة لكل المجالات وتتراوح بين (.717 - .973) والقيم جميعها أكبر من 0.7 أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تتيح تطبيقه على مجتمع الدراسة وبدرجة عالية من الثقة. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان يمكن توزيعه بصورته النهائية، والاعتماد عليها في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة والاجابة على اسئلتها.

ثالثاً: الوزن المعياري للإجابات:

استخدم الباحث سلم ليكارت الخماسي وتم استخدام معادلة طول الفئة: لقياس مستوى أهمية المتغيرات في الدراسة، بناءً على ذلك يُحدد قرار الأهمية وفقاً لما يلي:

جدول (3): مقياس تحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي

م	مديات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الأهمية النسبية لدرجات المقياس
1	1.80 - 1.00	لا اتفق بشدة	درجة صغيرة جداً
2	2.60 - 1.81	لا اتفق	درجة صغيرة
3	3.40 - 2.61	محايد	درجة متوسطة
4	4.20 - 3.41	اتفق	درجة كبيرة
5	5.00 - 4.21	اتفق بشدة	درجة كبيرة جداً

المصدر: محمد الصيرفي، 2007، ص115 (بتصرف)

رابعاً: المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- الأوساط الحسابية: تُستخدم لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل لمتغيراتهم.
- الانحراف المعياري: يُستخدم لقياس مدى تباعد استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن الوسط الحسابي لها.
- اختبار (t) لعينة واحدة (On Samples Test)

خامساً: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

1- اتجاهات أفراد العينة نحو تبني الذكاء الاصطناعي:

لتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو تبني الذكاء الاصطناعي قام الباحث بتحليل البيانات الوصفية من استبيان مكون من 12 عبارات، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات اتجاهات أفراد العينة نحو تبني الذكاء الاصطناعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوافر في المنظمة بنية تحتية تقنية حديثة تدعم تشغيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	3.67	0.83	3	كبيرة
2	توجد أنظمة متكاملة وقواعد بيانات تسمح بجمع	4.08	0.863	1	كبيرة



				ومعالجة المعلومات الضخمة بفعالية.
كبيرة	2	0.687	3.98	3 يتم صيانة وتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات الذكية.
كبيرة	2	0.581	3.91	البعد الأول: البنية التكنولوجية
كبيرة	2	0.933	3.93	4 تستخدم المنظمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
كبيرة	1	0.948	3.97	5 تسهم التطبيقات الذكية في أتمتة المهام الروتينية وتقليل الأخطاء البشرية.
كبيرة	3	1.021	3.52	6 يتم توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات خدمة العملاء وتحسين جودة المخرجات.
كبيرة	3	0.631	3.81	البعد الثاني: استخدام التطبيقات
كبيرة	3	0.998	3.47	7 يخضع الموظفون لبرامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءتهم في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
كبيرة	2	0.926	3.75	8 يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الذكية بفعالية.
كبيرة	1	0.871	4.02	9 تشجع المنظمة ثقافة التعلم المستمر والابتكار الرقمي بين العاملين.
كبيرة	4	0.644	3.74	البعد الثالث: مهارات الموارد البشرية
كبيرة	1	0.842	4.14	10 تلتزم الإدارة العليا بتخصيص الميزانيات اللازمة لتطوير وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.
كبيرة	3	0.867	3.99	11 توجد رؤية واستراتيجية إدارية واضحة لدمج الذكاء الاصطناعي في العمليات التنظيمية.
كبيرة	2	0.663	4.13	12 تقدم القيادة الدعم المعنوي والمؤسسي للمبادرات الرقمية والتحول الذكي.
كبيرة	1	0.637	4.09	البعد الثالث: الدعم الإداري
كبيرة		0.502	3.89	المحور ككل: تبني الذكاء الاصطناعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول (4) النتائج الوصفية لاتجاهات أفراد العينة نحو تبني الذكاء الاصطناعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.89) بانحراف معياري قدره (0.502)، وبدرجة موافقة "كبيرة"، مما يعكس إجماعاً تنظيمياً واضحاً على تبني توجه استراتيجي نحو دمج التقنيات الذكية في البيئة التشغيلية. وعند تحليل الأبعاد الفرعية، تبين أن بعد "الدعم الإداري" حصل على أعلى متوسط حسابي (4.09)، لا سيما في فقرتي تخصيص الميزانيات (4.14) والدعم القيادي (4.13)، وهو ما يتسق مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن الالتزام الإداري والرؤية الاستراتيجية يُعدان حجر الزاوية في نجاح مبادرات التحول الرقمي وضمان استدامتها (Fitriani et al., 2025)؛ (Rana et al., 2024). وفي المرتبة الثانية، جاء بعد "البنية التكنولوجية" بمتوسط (3.91)، مع تفوق ملحوظ لفقرتي أنظمة البيانات المتكاملة (4.08) والصيانة الدورية (3.98)، مما يشير إلى وعي مؤسسي بأهمية البنية التحتية الرقمية كعامل تمكين رئيسي لتحليل البيانات الضخمة ودعم القرارات، وهو ما تدعمه دراسات سابقة ربطت جاهزية البنية التقنية بتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات (السدحان، 2023؛ عبد الرحمن الديب، 2024). أما بعد "استخدام التطبيقات" فقد سجل متوسطاً (3.81)، مع تركيز عالٍ على أتمتة المهام الروتينية (3.97) والتحليل التنبؤي (3.93)، بينما حصل دعم خدمة العملاء على درجة أقل نسبياً (3.52)، مما قد يعكس تركيزاً تنظيمياً مبدئياً على تحسين العمليات الداخلية قبل التوسع في التطبيقات الموجهة للعملاء، وهو نمط متوافق مع نتائج دراسات ميدانية في القطاعين المصرفي والخدمي



(العامري وعبد، 2025؛ القطب وآخرون، 2025). وفي المقابل، حصل بعد "مهارات الموارد البشرية" على أدنى متوسط نسبي (3.74)، رغم ارتفاع فقرة تشجيع ثقافة التعلم والابتكار الرقمي (4.02)، ما يشير إلى وجود فجوة تدريبية أو حاجة ماسة لتطوير الكفاءات الوظيفية، وهو ما تتناوله أدبيات إدارة رأس المال البشري الحديثة التي تؤكد أن تبني الذكاء الاصطناعي عملية تقنية-سلوكية تتطلب استثمارات مستمرة في التدريب وبناء المرونة المعرفية لضمان التكيف الوظيفي والابتكار المسؤول (بامردوف ومجلد، 2025؛ Teng et al., 2026). وبشكل عام، تتوافق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة التي تؤكد أن تبني الذكاء الاصطناعي ظاهرة متعددة الأبعاد تعتمد على التفاعل التكاملي بين الدعم القيادي، والبنية التحتية، والتطبيقات العملية، والكفاءات البشرية، مما يُمهّد الأرضية اللازمة لتعزيز رشاقة المنظمة وتحويل الإمكانيات التقنية إلى نتائج أداء تنظيمي مستدام على المدى الطويل.

2- اتجاهات أفراد العينة نحو رشاقة المنظمة:

لتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو رشاقة المنظمة قام الباحث بتحليل البيانات الوصفية من استبيان مكوّن من 9 عبارات، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات اتجاهات أفراد العينة نحو رشاقة المنظمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	ترصد المنظمة التغيرات في البيئة الخارجية (السوق، التقنية، المنافسين) بسرعة ودقة.	4.21	.679	1	درجة كبيرة جداً
14	تكتشف المنظمة الفرص والتهديدات المحتملة قبل تفاقمها أو ضياعها.	3.81	.758	3	كبيرة
15	تعتمد المنظمة على مصادر معلومات متنوعة ومحدّثة لاتخاذ المبادرات الاستباقية.	4.00	.623	2	كبيرة
	البعد الأول: رشاقة الاستشعار	4.01	.439	2	كبيرة
16	تتخذ الإدارة القرارات المناسبة في الوقت المناسب بناءً على بيانات دقيقة.	4.04	.751	2	كبيرة
17	تتمتع المنظمة بمرونة في تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات عند الحاجة.	4.20	.791	1	كبيرة
18	تُقلل المنظمة من البيروقراطية الإدارية لتسريع عملية صنع القرار.	3.98	.893	3	كبيرة
	البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	4.07	.638	1	كبيرة
19	تنفذ المنظمة الخطط والقرارات الاستراتيجية بسرعة وكفاءة عالية.	3.95	.874	2	كبيرة
20	تستطيع المنظمة إعادة توجيه الموارد (بشرية، مالية، تقنية) وفقاً للمتغيرات الطارئة.	4.16	.735	1	كبيرة
21	تتميز العمليات التشغيلية بالمرونة وسهولة التعديل عند تغيير الظروف.	3.64	.872	3	كبيرة
	البعد الثالث: رشاقة التنفيذ	3.92	.540	3	كبيرة
	المحور ككل: رشاقة المنظمة	4.00	.445		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول (5) النتائج الوصفية لاتجاهات أفراد العينة نحو رشاقة المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.00) بانحراف معياري قدره (0.445)، وبدرجة موافقة "كبيرة"، مما يعكس وجود قدرات تنظيمية رشيقة



قادرة على الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة الديناميكية. وعند تحليل الأبعاد الفرعية، تبين أن بعد "رشاقة اتخاذ القرار" حصل على أعلى متوسط حسابي (4.07)، لا سيما في فقرتي المرونة في تفويض الصلاحيات (4.20) واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (4.04)، وهو ما يتسق مع الإطار النظري للرشاقة التنظيمية الذي يؤكد أن تمكين المستويات الإدارية وتفويض السلطة يُعدان آلية حاسمة لتسريع الاستجابة وتقليل زمن دورة القرار (Roberts & Grover, 2012؛ Tallon et al., 2018). وفي المرتبة الثانية، جاء بعد "رشاقة الاستشعار" بمتوسط (4.01)، مع تفوق ملحوظ لقدرة المنظمة على رصد التغيرات البيئية بسرعة ودقة (4.21)، مما يشير إلى وعي مؤسسي بأهمية الذكاء البيئي والاستباقي في اكتشاف الفرص والتهديدات، وهو ما تدعمه دراسات حديثة ربطت بين قدرات الاستشعار التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة (Wamba et al., 2023؛ Mariani, & Mancini, 2022). وفي المقابل، حصل بعد "رشاقة التنفيذ" على أدنى متوسط نسبي (3.92)، رغم ارتفاع فقرة إعادة توجيه الموارد وفقاً للمتغيرات الطارئة (4.16)، بينما سجلت مرونة العمليات التشغيلية وتعديلها عند تغيير الظروف درجة أقل (3.64)، مما قد يعكس وجود فجوة تنفيذية أو تحديات هيكلية تحول دون تحويل القرارات الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية مرنة، وهو نمط متوافق مع نتائج دراسات ميدانية أشارت إلى أن المنظمات غالباً ما تواجه صعوبات في مواءمة البنى الإجرائية الثابتة مع متطلبات الرشاقة التشغيلية (الذبياني، 2020؛ عياد، 2025). وبشكل عام، تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الرشاقة التنظيمية ظاهرة متعددة الأبعاد تعتمد على التكامل بين قدرات الاستشعار، ومرونة اتخاذ القرار، وكفاءة التنفيذ، حيث تؤدي الرشاقة دوراً وسيطاً حيوياً في تحويل الإمكانيات التكنولوجية والإدارية إلى نتائج أداء ملموسة (Mariani & Mancini, 2025)؛ (أحمد وآخرون، 2023)، مما يُمهّد الأرضية اللازمة لفهم الكيفية التي تسهم من خلالها رشاقة المنظمة في تعزيز العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام، وهو ما سيتم اختباره في التحليلات الاستدلالية اللاحقة.

اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام، كما لا تؤدي رشاقة المنظمة دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام.

الفرضية البديلة: (H1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام، وتؤدي رشاقة المنظمة دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي المستدام.

تم استخدام إضافة **PROCESS Macro** (الإصدار 4.2 beta) المطوّرة من قبل هايز (2022) (Hayes,) ضمن بيئة البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك نظراً لتفوقها في تقدير نماذج الوساطة مقارنة بالأساليب التقليدية، وقدرتها على التعامل مع التوزيعات غير الطبيعية للتأثيرات غير المباشرة. وتُعد هذه الأداة المعيار المعتمد في الأبحاث الإدارية الحديثة لاختبار العلاقات الوسيطة والتعددية (Hayes, 2022).

2- الفرضيات الفرعية للبحث:

- الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في رشاقة المنظمة .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني الذكاء الاصطناعي في رشاقة المنظمة .

لاختبار هذه الفرضية سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محورين مهمين هما المحور الأول تبني الذكاء الاصطناعي باعتباره متغيراً مستقلاً، ومحور رشاقة المنظمة كونه متغيراً تابعاً. كما هو موضح في الجدول التالي



جدول رقم (7):
تحليل الانحدار الخطي البسيط

م	المتغير المستقل	المتغير التابع: (رشاقة المنظمة)				
		معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	قيمة "F"	قيمة "Sig."
1	الثابت	1.438	6.987	.000	157.232	.000 ^b
2	تنبّي الذكاء الاصطناعي	.658	12.539	.000		.548

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بتأثير تنبّي الذكاء الاصطناعي في رشاقة المنظمة، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتنبّي الذكاء الاصطناعي في رشاقة المنظمة، وذلك بناءً على قيمة معامل الانحدار البالغة (0.658) وقيمة "ت" المحسوبة البالغة (12.539) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يُسقط الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين. ويُفسّر معامل التحديد المُعدّل البالغ (0.548) أن تنبّي الذكاء الاصطناعي يُسهم في تفسير ما نسبته (54.8%) من التباين في رشاقة المنظمة، وهي نسبة مرتفعة تعكس القوة التفسيرية لهذا المتغير في النموذج المقترح، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة. وتتسق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة والأدبيات الحديثة التي تؤكد أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات التنظيمية يُعزّز قدرات المنظمة على الاستشعار بالتغيرات البيئية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتحسين مرونة التنفيذ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرشاقة التنظيمية الشاملة (Shafiabady et al., 2023; Wamba et al., 2022). كما تدعم هذه النتائج دراسات ميدانية سابقة أشارت إلى أن المنظمات التي تستثمر في البنية التحتية الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي تكون أكثر قدرة على تطوير استجابات استباقية للتغيرات السوقية والتقنية، نظراً لما توفره هذه التقنيات من إمكانيات لتحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية (العامري وعبد، 2025؛ Mariani & Mancini, 2025) ومن منظور الباحث، فإن هذه النتيجة تُعدّ مؤشراً مهماً على أن تنبّي الذكاء الاصطناعي في المنظمات العراقية، وتحديدًا في القطاع المصرفي، لا يقتصر أثره على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشكل رافعة استراتيجية لتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وهو ما يتفق مع توجهات التحول الرقمي التي تشهدها المؤسسات في البيئات النامية (السدحان، 2023؛ Rana et al., 2024). وعليه، يمكن الاستنتاج أن تنبّي الذكاء الاصطناعي يمثل محركاً حاسماً لتعزيز رشاقة المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنبّي الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنبّي الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام .

لاختبار هذه الفرضية سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محورين مهمين هما المحور الأول تنبّي الذكاء الاصطناعي باعتباره متغيراً مستقلاً، ومحور الأداء التنظيمي المستدام كونه متغيراً تابعاً. كما هو موضح في الجدول التالي

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج :

تكشف النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات عن مجموعة من الاستنتاجات العلمية التي تدعم الفرضية البديلة للبحث وتُثري الفهم الأكاديمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.



- 1- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي لتبني الذكاء الاصطناعي في تعزيز رشاقة المنظمة، حيث فسّر المتغير المستقل ما نسبته 54.8% من التباين في الرشاقة التنظيمية، وهو ما يعكس قدرة التقنيات الذكية على تمكين المنظمات من استشعار التغيرات البيئية بسرعة، واتخاذ قرارات أكثر مرونة، وتنفيذ الاستجابات بكفاءة أعلى.
 - 2- تبين أن رشاقة المنظمة تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام، حيث أسهمت في تفسير 47.6% من التباين في الأداء المستدام، مما يشير إلى أن المنظمات التي تمتلك قدرات رشيقة في الاستشعار واتخاذ القرار والتنفيذ تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء.
 - 3- كشفت نتائج تحليل الوساطة باستخدام PROCESS Macro عن وجود تأثير غير مباشر معنوي لتبني الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي المستدام عبر رشاقة المنظمة، وتشير نسبة التأثير غير المباشر إلى أن الرشاقة تفسر ما يقارب 85% من التأثير الكلي، مما يشير إلى وساطة كاملة تعني أن تأثير الذكاء الاصطناعي على الاستدامة لا يتحقق إلا من خلال بيئة تنظيمية رشيقة قادرة على استثمار هذه التقنيات استراتيجياً.
 - 4- أظهر التحليل الوصفي أن بعد "الدعم الإداري" حصل على أعلى متوسط ضمن أبعاد تبني الذكاء الاصطناعي (م = 4.09)، لا سيما في فقرتي تخصيص الميزانيات والدعم القيادي، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية الالتزام الإداري كحجر زاوية في نجاح مبادرات التحول الرقمي، وهو ما يتسق مع الدراسات التي أكدت أن الرؤية الاستراتيجية والدعم التنفيذي يُعدان شرطاً أساسياً لتحقيق العوائد المستدامة من الاستثمار في التقنيات الذكية.
 - 5- تبين أن بعد "رشاقة اتخاذ القرار" سجّل أعلى متوسط ضمن أبعاد الرشاقة التنظيمية (م = 4.07)، مع تركيز عالٍ على مرونة تفويض الصلاحيات وتسريع دورة القرار، مما يشير إلى أن المنظمات العراقية المدروسة تولي أولوية لتمكين المستويات الإدارية وتقليل البيروقراطية.
 - 6- أظهر التحليل أن البعد الاقتصادي للأداء المستدام حصل على أعلى متوسط (م = 4.09) مقارنة بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، مما يعكس أولوية المنظمات لتحقيق الربحية والكفاءة التشغيلية كمدخل أساسي للاستدامة.
- التوصيات:**
- 1- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بأن تولي الإدارات العليا في المنظمات العراقية اهتماماً استراتيجياً بتطوير البنية التحتية الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مع ربط هذه الاستثمارات بخطط تطوير الرشاقة التنظيمية، وذلك لضمان تحويل الإمكانيات التقنية إلى نتائج أداء مستدامة، حيث أظهرت النتائج أن التأثير المباشر للذكاء الاصطناعي على الاستدامة يصبح غير معنوي في غياب بيئة رشيقة.
 - 2- كما يوصي بتصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع كفاءات الموارد البشرية في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار الرقمي، نظراً لأن بعد "مهارات الموارد البشرية" سجّل أدنى متوسط ضمن أبعاد تبني الذكاء الاصطناعي، مما يشير إلى وجود فجوة تدريبية تستدعي معالجة مؤسسية عاجلة.
 - 3- ويوصى أيضاً بتبني آليات تنظيمية تدعم مرونة اتخاذ القرار، مثل تفويض الصلاحيات وتقليل الطبقات البيروقراطية، لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وذلك انسجاماً مع النتائج التي أكدت أن الرشاقة في اتخاذ القرار تُعدّ المحرك الأكثر تأثيراً في تحويل القدرات التنظيمية إلى أداء مستدام.
 - 4- ومن منظور الاستدامة الشاملة، يوصي الباحث بدمج معايير المسؤولية الاجتماعية والممارسات البيئية في صلب الاستراتيجيات التشغيلية، مع تخصيص مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم في هذه الأبعاد، وذلك لمعالجة الفجوة النسبية التي أظهرتها النتائج في البعد الاجتماعي للأداء المستدام.
 - 5- كما يوصي بإجراء دراسات دورية لتقييم أثر مبادرات التحول الرقمي على مستويات الرشاقة والأداء المستدام، مع توظيف أدوات التحليلات التنبؤية المدعومة بالذكاء الاصطناعي لرصد الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات استباقية، وهو ما يدعمه الإطار النظري للدراسة والأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الرقمية.
 - 6- وأخيراً، يوصى بتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجال تبادل الخبرات والتقنيات الذكية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل المصرفي والخدمي، لضمان تعظيم العوائد التنظيمية من الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، وتحقيق استدامة الأداء على مستوى المنظومة الاقتصادية الوطنية.



المصادر والمراجع:

- السدحان، هند سعيد. (2023). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء التنظيمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن: سيناريوهات مقترحة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(77)، 86-112.
- عبد الرحمن الديب، أمنية. (2024). تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة حالة على مجموعة طلعت مصطفى للتطوير العقاري. مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال، 24(24).
- العامري، صالح مهدي؛ وعبد، اثمار محمد. (2025). اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الاداء التنظيمي في المستشفيات الحكومية: دراسة استطلاعية في مستشفى القلب في ذي قار. مجلة جامعة الكوت.
- الذبياني، منى سليمان. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(3)، 33-86.
- أحمد، محمد أحمد أبو الوفا؛ شمعة، رانية عبد المنعم؛ الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2023). أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(3)، 1-61.
- عياد، خالد محمود فهمي. (2025). الدور الوسيط لقدرات الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، 1369-1412.
- القطب، نانسي محمد فاروق؛ الشنهايي، وائل زكريا الصاوي؛ عثمان، مروه السيد مهران. (2025). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام بالتطبيق على بنوك القطاع المصرفي المصري. مجلة البحوث الإدارية، 26(1)، 711-743.
- بامردوف، عمر عبد الرحمن؛ مجلد، أسامة عبد الرحمن. (2025). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للإدارة، 45(6)
- Wamba, S. F., et al. (2022). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance: The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International Journal of Information Management*, 67, 102544.
- Atienza-Barba, M., de la Cruz del Río-Rama, M., Meseguer-Martínez, Á., & Barba-Sánchez, V. (2024). Artificial intelligence and organizational agility: An analysis of scientific production and future trends. *European Research on Management and Business Economics*, 30(2), 100253.
- Mariani, C., & Mancini, M. (2025). Harnessing AI for value: examining the impact of AI capabilities and the mediating role of organizational agility on project value proposition. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 112-143.
- Schwaeke, J., et al. (2025). Artificial intelligence (AI) for good? Enabling organizational change towards sustainability. *Review of Managerial Science*.



- Fitriani, L., Khodra, M. L., & Surendro, K. (2025). A conceptual framework for AI adoption in business architecture with case studies in higher education and government. *Discover Artificial Intelligence*, 5(1).
- Rastogi, S., et al. (2025). Navigating AI-driven transformation through workforce agility: The impact of AI adoption on venture sustainability. *Information & Management*, 62(??).
- Rana, N. P., et al. (2024). Assessing the nexus of generative AI adoption, ethical concerns, and organizational performance. *Technovation*.
- Teng, X., Zhang, X.-e., Li, Y., & Dong, Y. (2026). The impact of AI capability on responsible innovation in high-tech SMEs from the perspective of the knowledge-based view. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100875.
- Shafiabady, N., et al. (2023). Using Artificial Intelligence (AI) to predict organizational agility. *PLOS ONE / PMC article*.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585.
- Tallon, P. P., et al. (2018). Information Technology and the Search for Organizational Agility.
- Werder, K., et al. (2021). A Three-Pronged View on Organizational Agility.