

The Impact of Digital Human Resource Management on Organizational Sustainability: An Analytical Study on a Sample of Private Banks in Anbar Governorate

Muthanna Abdul-Wahab Juma Al-Mauwla

College of Administrative and Financial Sciences, University of Al-Maarif, Ramadi, Iraq

muthana.abdualwahab@uoa.edu.iq

KEYWORDS: Digital Human Resources Management, Organizational Sustainability, Private Banks



<https://doi.org/10.51345/v37i2.1487.g693>

ABSTRACT:

This study primarily aimed to explore and analyze the nature of the relationship and impact between digital human resource management practices as an independent variable and organizational sustainability as a variable. The study problem stemmed from the accelerating challenges facing the banking sector in light of comprehensive digital transformation, and the extent to which these institutions can balance keeping pace with modern technologies while maintaining their continuity and sustainability in all its aspects. To achieve the study's objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical approach, as it is the most suitable method for describing the phenomenon and testing the related hypotheses. Private banks in Anbar Governorate were chosen as the field of application. The study included a purposive sample of 54 individuals from administrative leaders and specialized staff working in these banks. To ensure the accuracy of the statistical analysis, the study relied on the SPSS program to conduct the necessary analyses and test the hypotheses. The study reached a number of conclusions, the most prominent of which was demonstrating the essential and pivotal role of digital human resource management in enhancing levels of organizational sustainability. It was found that the strategic orientation towards digitalization and the technological empowerment of leaders directly contribute to improving the efficiency of banking operations, reducing the environmental footprint, and achieving social balance. The results also revealed that the human dimension—specifically, attracting digital skills and developing leaders—is the strongest driver of influence compared to organizational frameworks. The study concluded with strategic recommendations for the banks surveyed, emphasizing the need to integrate digital technologies into the core of their organizational culture, develop recruitment and training policies focused on future skills, and improve the institutional environment to be more agile and responsive to the requirements of comprehensive sustainability within the digital business landscape.

تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة الأنبار

م. د. منى عبد الوهاب جمعة المولى

كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة المعارف، الرمادي، العراق

muthana.abdualwahab@uoa.edu.iq

الكلمات المفتاحية | إدارة الموارد البشرية الرقمية، الاستدامة التنظيمية، المصارف الأهلية



<https://doi.org/10.51345/v37i2.1487.g693>

المستخلص:

سعت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير مستقل وبين الاستدامة التنظيمية كمتغير. نبعت مشكلة الدراسة من التحديات المتسارعة التي تواجه القطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي الشامل، ومدى قدرة هذه المؤسسات على الموازنة بين مواكبة التقنيات الحديثة وبين الحفاظ على ديمومتها واستدامتها بمختلف جوانبها. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم لتوصيف الظاهرة واختبار الفرضيات المتعلقة بها، حيث تم اختيار المصارف الأهلية في محافظة الأنبار ميداناً للتطبيق. شملت الدراسة عينة قصدية مكونة من 54 فرداً من القيادات الإدارية والكوادر التخصصية العاملة في تلك المصارف. ولضمان دقة المعالجة الإحصائية، استندت الدراسة إلى برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها إثبات وجود دور جوهري ومحوري لإدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز مستويات الاستدامة التنظيمية، حيث تبين أن التوجه الاستراتيجي نحو الرقمنة وتمكين القيادات تقنياً يسهمان بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتقليل البصمة البيئية وتحقيق التوازن الاجتماعي. كما كشفت النتائج أن البعد البشري المتمثل في استقطاب المهارات الرقمية وإعداد القادة هو المحرك الأقوى للتأثير مقارنة بالأسطر التنظيمية. واختتمت الدراسة بتقديم توصيات استراتيجية للمصارف المبحوثة، تؤكد ضرورة دمج التقنيات الرقمية في صلب الثقافة التنظيمية، وتطوير سياسات استقطاب وتدريب تركز على المهارات المستقبلية، مع ضرورة تحسين البيئة المؤسسية لتكون أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات الاستدامة الشاملة في ظل بيئة الأعمال الرقمية.

المقدمة:

تعد الاستدامة التنظيمية في العصر الراهن المظلة التي تسعى المنظمات الحديثة للعمل تحت غطاءها، فهي لم تعد مجرد خيار تكميلي بل ضرورة حتمية فرضتها التحولات العالمية؛ إذ إن تزايد الطلب على المنتجات والخدمات وتساعد حدة التنافس للحصول على أفضل الموارد وأندرها أدى إلى استنزاف الموارد الطبيعية والبشرية، مما وضع الإدارات تحت ضغوط مجتمعية وتشريعية هائلة للموازنة بين الجانب البيئي والاجتماعي وبين الطموحات الاقتصادية التي قد تتعارض معها أحياناً (ريشان، 2021). من هذا المنطلق، لم تعد

الاستدامة غاية مجردة، بل هي استراتيجية للسمود تعتمد بشكل جوهري على صياغة نماذج عمل تتسم بالمرونة العالية والقدرة على إعادة التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وارتباطاً بهذا المسعى نحو الاستدامة، برزت إدارة الموارد البشرية الرقمية كخيار استراتيجي وقوة دافعة لتحديث بنية المنظمات، حيث أحدثت التغييرات التكنولوجية المتسارعة نقلة جذرية في طبيعة الوظائف، محولة إياها من مهام إدارية روتينية وتقليدية إلى شريك استراتيجي يتخذ من الرقمنة سلاحاً تنافسياً فاعلاً. إن هذا التحول الرقمي يتجاوز مفهوم الامتعة الضيق، ليمتد إلى إعادة هندسة التفكير الإداري عبر الاستقطاب الإلكتروني، والتقييم الذكي، والتعويضات المرنة، مما يساهم مباشرة في تقليل البيروقراطية ورفع سرعة الاستجابة للمتغيرات، وهو ما يخلق بيئة خصبة للإبداع والمخاطر المحسوبة التي تمثل جوهر ريادة الأعمال والاستدامة معاً (الكرعاوي وآخرون، 2024) ويكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة عند إسقاطه على واقع القطاع المصرفي الأهلي، الذي يشهد بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتقلبات المستمرة، خاصة في السياق العراقي الذي يواجه تحديات المنافسة المحلية والدولية في آن واحد. فالمصارف الأهلية اليوم ملزمة بمواكبة الثورة الرقمية ليس فقط في خدماتها المالية، بل في استثمار رأس مالها البشري الذي يعد المحرك الأساسي لعملياتها. إن تبني منهجية رقمية واعية في إدارة وتنمية الموارد البشرية إن تبني منهجية رقمية واعية في إدارة وتنمية الموارد البشرية يمثل الركيزة الأساسية لغرس ثقافة تنظيمية حديثة قادرة على تطوير التكنولوجيا في خدمة الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى (بلل وعبد الفراج، 2015)، يسعى هذا البحث الى سد الفجوة المعرفية القائمة في بيئة المصارف الأهلية، من خلال استكشاف آليات تحول الأدوات الرقمية للموارد البشرية إلى محرك دفع جوهري يحفز السلوكيات الريادية لدى العاملين، وهو ما يشكل الضمانة الحقيقية لتحقيق الاستدامة التنظيمية والتميز التنافسي في سوق مالي ديناميكي يتطلب أقصى درجات الذكاء المؤسسي والقدرة على التكيف .

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في أن المصارف الأهلية العراقية تواجه تحديات مزدوجة؛ تتمثل الأولى في تسارع وتيرة التحول الرقمي وضرورة الانتقال من الأنماط التقليدية في إدارة الأفراد إلى أنماط رقمية ذكية، بينما تتمثل الثانية في الضغوط المتزايدة لتحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) لضمان البقاء في سوق مالي يتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذين المتغيرين، إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في ندرة الدراسات المحلية التي تربط بين رقمنة الموارد البشرية وبين قدرة المصارف على

تحقيق استدامة طويلة الأمد تتجاوز مجرد الربح السريع. وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز أبعاد الاستدامة التنظيمية في المصارف الأهلية المبحوثة؟ يتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى إدراك القيادات المصرفية في عينة البحث لأهمية التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية كخيار استراتيجي لتعزيز كفاءة الأداء؟
2. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تبني الأدوات الرقمية (الاستقطاب، التدريب، التقييم الإلكتروني) وبين تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية في المصارف المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث الحالي من سعيه لمعالجة فجوة معرفية وتطبيقية عبر الربط بين (إدارة الموارد البشرية الرقمية) و(الاستدامة التنظيمية) في القطاع المصرفي؛ فمن الناحية النظرية، يساهم البحث في إثراء المكتبة المحلية بإطار فكري حديث يوضح كيف تتحول الممارسات الرقمية من أدوات تقنية إلى محركات استراتيجية تدعم ديمومة المنظمة. أما من الناحية التطبيقية، فتتجلى الأهمية في تقديم "خارطة طريق" للمصارف الأهلية حول كيفية استثمار رأس المال البشري الرقمي لتعزيز قدرتها على الصمود والموازنة بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، بما يضمن تميزها واستمراريتها في بيئة مالية تتسم بالتعقيد والتحول الرقمي المتسارع.

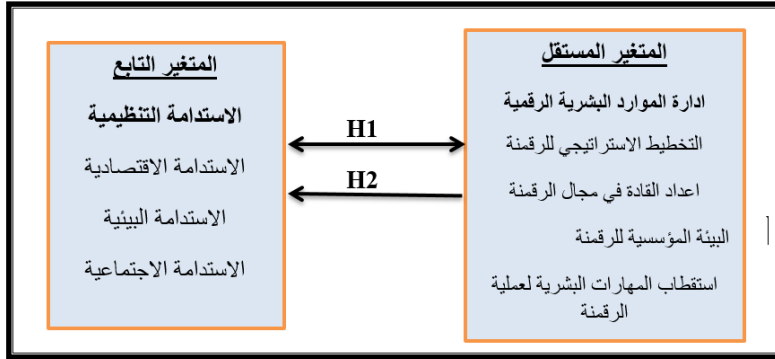
ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي بشكل رئيسي إلى استكشاف طبيعة العلاقة وتأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. يغطي المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية الرقمية والاستدامة التنظيمية، والربط بينهما في إطار بحثي متكامل يغني الفكر الإداري.
2. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرقمية (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) في المصارف المبحوثة ومدى الالتزام بمعايير الاستدامة.
3. تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين تبني النظم الرقمية في إدارة الأفراد وتحقيق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)

4. الوصول إلى نتائج دقيقة حول مدى مساهمة الموارد البشرية الرقمية في تحويل المصارف من كيانات تقليدية إلى منظمات مستدامة قادرة على التكيف مع الأزمات.
5. الخروج بمجموعة من المقترحات التي تساعد صناع القرار في المصارف الأهلية على تحسين أدائهم المؤسسي من خلال الرقمنة الشاملة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) و الاستدامة التنظيمية بأبعادها (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي)

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي)

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الاول: ادارة الموارد البشرية الرقمية

اولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية

ان التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تشير الى عملية تغيير تتحول بموجبها إدارة الموارد البشرية الى الرقمية لأجل ان تكون مدفوعة بالبيانات وأتمتها اذ يسمح باستخدام التكنولوجيا الرقمية بتغيير عمليات إدارة الموارد البشرية. فوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية وانما تغيرت الأساليب والطرق المستخدمة في تلك الوظائف، اذ أصبحت تعتمد بصورة رئيسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة الى تغير دور الافراد العاملين في المنظمة، اذ أصبحوا مشاركين في وظائف هذه الإدارة بشكل أكثر فعالية (البدوي، 2022: 284) عرف (النجار، 2008) إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها التطبيق الفعلي لاستراتيجيات وسياسات المنظمة من خلال الدعم المباشر والاستفادة الكاملة من قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية، ومن وجهة نظر أخرى أوضح (Paul & Michelle, 2017) أنها الإدارة التي تطبق التقنيات الحديثة لتعزيز القنوات المعتمدة في سياساتها واستراتيجياتها، فيما بين (Halid et al., 2019) أنها نخب معاصر لتنفيذ ممارسات الموارد البشرية عبر دمج الابتكارات في جذب الموظفين ومكافأهم وتقييم أدائهم، وفي سياق متصل عرفة على أنها الإدارة التي تعمل على توحيد معايير وأتممة الأنشطة وتحويلها إلى نظام رقمي يعزز الكفاءة ويدعم الأقسام الأخرى، وذهب (زوقار، 2022) إلى أنها الإدارة التي تسعى لتطوير المنظمة عن طريق استثمار التقنيات المتقدمة لتعزيز الفعالية والترباط، كما أكد (عبدالرحمن، 2022) على أنها تحويل العمل رقمياً بما يتوافق مع نماذج الأعمال ويقدم حلولاً تقنية لمشاكل الموارد البشرية، ومن زاوية ثانية ذكر (Palumbo et al., 2023) أنها تشير إلى تطبيق الأدوات الرقمية لتبسيط وتعزيز جوانب العمليات الوظيفية المختلفة، وصولاً إلى ما طرحه و (Saeed & Althabhawee, 2024) بأنها الإدارة القائمة على توظيف التقنيات والبيانات لتحسين كفاءة الأنشطة وتمكين المتخصصين من التفاعل عبر منصة رقمية موحدة. يرى الباحث ان إدارة الموارد البشرية الرقمية تتمثل في توظيف التقنيات الرقمية والبيانات المناسبة لتعزيز كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية. وبذلك فهي تشمل الوسائط والأدوات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز وتبسيط عمليات الموارد البشرية وتطوير الموظفين وتحسين الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية

ساهمت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في التأثير على كافة مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، إذ يمكن أن تساعد قادة المنظمات والعاملين على التحول إلى عقلية رقمية وطريقة مبتكرة لإدارة التغيير وتنظيمه وقيادته (DiRomualdo & Girimonte, 2018)، حيث توفر هذه الممارسات إمكانية لإحداث تغيير جذري في تجربة العاملين بأكملها من خلال تولي عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية عبر المنصات الرقمية والتطبيقات وطرق تقديم الخدمات الحديثة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية مرتبط بخفض

التكاليف الإدارية، وتحسين تشغيل الموارد البشرية، ورفع جودة وتوقيت المعلومات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تمكين العاملين من تحمل ملكية ومسؤولية معلوماتهم الشخصية، مما يمنح إدارة الموارد البشرية فرصة لتحسين مساهمتها الاستراتيجية في المنظمات. وأيضاً تبرز أهمية هذه الممارسات الرقمية في تحسين كفاءة العاملين ومشاركتهم، وضمان المرونة في صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية (Yusoff, 2020). ساهمت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في التأثير على كافة مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، إذ تساعد القادة والعاملين على التحول إلى عقلية رقمية وطريقة مبتكرة لإدارة التغيير وتنظيمه وقيادته، حيث توفر إمكانية لإحداث تغيير جذري في تجربة العاملين بأكملها من خلال رقمنة العمليات والأنظمة عبر المنصات والتطبيقات الحديثة. كما يرتبط تطبيق هذه الممارسات بخفض التكاليف الإدارية، وتحسين جودة وتوقيت المعلومات، وتمكين العاملين من إدارة معلوماتهم الشخصية، مما يعزز المساهمة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة (Njoku et al. 2019). علاوة على ذلك، تبرز أهمية الرقمنة في تحسين كفاءة ومشاركة العاملين، وضمان المرونة في صياغة السياسات، وإنجاز المهام في وقت قصير وبتكلفة أقل، مع تسهيل الأتمتة وإنشاء المجتمعات الافتراضية ودعم العمل عن بعد. كما تعمل هذه الممارسات على تحسين جودة اتخاذ القرار ومساعدة المنظمات على التكيف في بيئة سريعة التطور لتحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز الأداء المالي للمنظمة وتحسين خبرات الموظفين بشكل شامل (Rahman & Nwagbara, 2018).

ثالثاً: ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية

تمثل إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي تحول استراتيجي داخل المؤسسة، وفي ظل التوجه نحو الرقمنة، لم يعد دورها مقتصرًا على العمليات الإدارية التقليدية، بل امتد ليشمل صياغة بيئة عمل ذكية قادرة على الاستجابة للتغيرات التقنية المتسارعة. وبناءً على ما تقدم به (Mia & Faisal, 2020: 19)، فإن أبعاد إدارة الموارد البشرية في سياق الرقمنة تتجاوز الوظائف النمطية لتركز على بناء قدرات مؤسسية وبشرية متكاملة، حيث يتمثل جوهر هذه الإدارة في الأبعاد الآتية:

1- التخطيط الاستراتيجي للرقمنة

لقد تجاوز الفكر التنموي المعاصر تلك النماذج التقليدية التي كانت تسيطر فيها الهيئات المركزية على تدفق المعلومات وتنفرد بصناعة القرار في ظل ندرة البيانات. فبدلاً من الاكتفاء بالخطط القائمة على الميزانيات السنوية المحدودة أو ترك الأمر لتقلبات السوق التي قد تزيد من الفوارق الاجتماعية، يتجه التوجه الجديد نحو تأسيس شراكات فاعلة بين مختلف أطراف المصلحة واستثمار الطاقات المحلية لتحقيق ابتكار شامل. وتُفهم التنمية اليوم بوصفها رحلة للتعليم والتغيير المؤسسي والاجتماعي، حيث تركز على تمكين المجتمعات وتوسيع

خيارات الأفراد. إن استيعاب تجارب دول مثل الصين وكوريا يوضح أهمية الدور الحكومي في صياغة رؤية استراتيجية تبني بنية تحتية تعليمية متينة تدعم اقتصاداً معرفياً حيوياً. (Hanna ,K.N,2016)

2- اعداد القادة في مجال الرقمنة

تواجه المنظمات تحديات جسيمة في اختيار وتطوير كوادر قيادية تمتلك الكفاءة اللازمة لإدارة الفرق في البيئات الافتراضية. ويبرز التحدي الأكبر في قدرة المديرين على تطوير أساليبهم القيادية لتلائم موظفين يعملون بعيداً عن الرقابة المباشرة المعهودة في المكاتب التقليدية. فالقادة المتمسكون بنماذج التحكم الصارمة قد يجدون صعوبة في التكيف مع غياب الملاحظة الجسدية. لذا، يجب إعادة تعريف القيادة هنا لتصبح وظيفة قائمة على الدعم والخدمة بدلاً من السيطرة، وهو ما يعرف بـ "القيادة الخادمة" التي تنبع من رغبة أصيلة في تقديم العون للمرؤوسين أولاً، ومن ثم الطموح للقيادة. (Yusof&Mohd,2019)

3- البيئة المؤسسية للرقمنة

يرتكز نموذج الرقمنة المؤسسية على تسهيل الوصول إلى الموارد والخدمات غير المستغلة عبر التوظيف الفعال لوسائل الاتصال الحديثة. وتهدف الدراسات المعاصرة إلى محاكاة كيفية تأثير الطابع المؤسسي الرقمي في تطوير الاقتصاد التشاركي، من خلال تحليل الخصائص الجوهرية لهذا النمط الاقتصادي. وقد ركز الباحثون على دراسة المتغيرات التي تشكل البيئة التنظيمية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وكيفية ترقيم علاقات الشبكات. ومن خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي كالارتباط والانحدار، أمكن تحديد المسارات التي تنظم نمو وتطور هذا النوع من الاقتصاد الرقمي (Popov,et al.2020)

4- استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة

يعد التحول نحو الرقمية ركيزة أساسية لتعزيز مستويات الإنتاجية على المدى البعيد، ووسيلة لتحقيق نمو اقتصادي يتسم بالاستدامة والشمول. ورغم هذه الأهمية، إلا أن تفاوت توزيع الكفاءات الرقمية بين المنظمات قد يؤدي إلى فجوات تقنية ومخاطر استقطاب حادة. ولذلك، يسعى هذا العمل التحليلي إلى دراسة العوامل المؤثرة في عملية تراكم المهارات الرقمية داخل القوى العاملة، بالاعتماد على مؤشرات مبتكرة تقيس مدى جاهزية الكوادر البشرية الإقليمية للتعامل مع التكنولوجيات الناشئة (Caravella et al,222)

الخوّر الثاني: الاستدامة التنظيمية

أولاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية

شهد مفهوم الاستدامة التنظيمية تطوراً ملحوظاً عبر السنوات، حيث تحول ليصبح ركيزة جوهرية في التخطيط الاستراتيجي والعمليات التنفيذية للمؤسسات. وتتمثل هذه الاستدامة في قدرة المنظمة على ممارسة أعمالها بمسؤولية تجاه البيئة، وعدالة تجاه المجتمع، وجدوى اقتصادية على المدى البعيد. ويتجاوز هذا التوجه التركيز النمطي على الربح المالي ليشمل رؤية أوسع تراعي أثر الأنشطة المؤسسية على البيئة والمجتمع وحقوق الأجيال المقبلة (Gomes,2023). كما تعبر الاستدامة التنظيمية عن كفاءة المنظمة في إدارة المخاطر والالتزامات والفرص (المالية، الاجتماعية، والبيئية) بما يكفل استمرار نجاحها، وذلك عبر دمج الممارسات المستدامة في جوهر استراتيجية الأعمال لضمان إرث مؤسسي ذو قيمة في السياق العام (Lazaroiu. et al ,2020)

وتُعرف أيضاً بأنها ممارسة إدارة الأعمال بمنهج مستدام يخدم المنظمة والبيئة المحيطة بها، من خلال تبني نهج شمولي يوازن بين النمو المادي والرفاهية المجتمعية وحماية البيئة. وهذا المفهوم يتخطى مجرد الامتثال للوائح القانونية ليشمل دمج القيم الأخلاقية في كافة جوانب العمل، بهدف خلق قيمة دائمة لكافة أصحاب المصلحة من موظفين وعملاء ومساهمين (Nawaz &Koc,2019). وتنبع الاستدامة التنظيمية من مبادئ التنمية المستدامة التي تهدف لتلبية متطلبات الحاضر دون الإضرار بمقدرات المستقبل، مما يعني في عالم الأعمال صياغة استراتيجيات تضمن أن ازدهار المنظمة لا يتحقق على حساب التوازن البيئي أو الاجتماعي. وفي جوهر هذا المفهوم يكمن الاعتراف بأن صحة الأعمال واستمراريتها ترتبط عضوياً بسلامة المجتمع والبيئة التي تعمل فيها؛ مما يولد التزاماً حقيقياً بتقليل الآثار السلبية كالانبعاثات الكربونية وهدر الموارد، مع تبني ممارسات تعزز العدالة الاجتماعية والحوكمة المسؤولة (Barrera,et al.2023). لذا، فإن الاستدامة ليست حالة ثابتة، بل عملية ديناميكية تستدعي التكيف المستمر والتقييم الدوري للظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة لضمان مرونة المنظمة. علاوة على ذلك، تستوجب الاستدامة التنظيمية تحولاً في الثقافة والعقلية المؤسسية، بالانتقال من الأهداف قصيرة الأجل الموجهة للربح فقط إلى منظور بعيد المدى يقدر النزاهة الأخلاقية ورفاهية الجميع، مما يؤدي لإعادة تعريف النجاح ووضع معايير أداء مبتكرة. فالمسألة تتمحور حول إيجاد توازن بين متطلبات اليوم وتطلعات الغد، بطريقة تجعل العمل ليس مربحاً فحسب، بل مسؤولاً وأخلاقياً ونافعاً للكوكب (Rahman,et al.2023) وتتخطى الاستدامة المقاييس التقليدية للأداء لتشمل رؤية شمولية تدرك أن المنظمة المستدامة هي التي تعمل وفق مبدأ النتيجة الثلاثية التي تجمع بين (الأفراد، الكوكب، والربح)، مما يحول التركيز إلى الاستمرارية الاستراتيجية. وبما أن التوقعات المجتمعية والظروف البيئية في تطور مستمر، فإن استراتيجيات الاستدامة يجب أن تتسم بالتعلم والابتكار الدائمين لضمان التوافق مع قيم أصحاب المصلحة.

إن هذا النهج التآزري الذي يتطلع لما وراء الأرباح المباشرة يضمن بقاء المنظمة ويساهم في بناء عالم أكثر استقراراً للأجيال القادمة (Temel et al, 2022) من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يرى الباحث أن الاستدامة التنظيمية هي عملية تكاملية تهدف لتحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وهي ليست مجرد واجب أخلاقي، بل استراتيجية ضرورية لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها، مما يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية لتبني ممارسات تخدم مصالح كافة الأطراف والبيئة والمجتمع، Florea et al, (et al, 2013)

ثانياً: أهمية الاستدامة التنظيمية

تكتسب الاستدامة التنظيمية أهمية جوهرية بالنسبة لمؤسسات الأعمال؛ إذ تساهم في الارتقاء بمستويات الإنتاجية وصناعة توازن دقيق بين الاحتياجات البيئية واستحقاقات المجتمعات المحلية المحيطة بها. إذ يمتد تأثيرها ليشمل تحسين الأوضاع الاقتصادية لكافة الأطراف الفاعلة وذوي المصلحة، سواء على المستويين المحلي أو الدولي (Christifi, et al, 2012: 164)، كما تتجلى أهمية الاستدامة التنظيمية في قدرتها على توفير سبل الرفاهية والتقدم للأجيال المعاصرة والقادمة عبر خلق بيئة متطورة. كما تساهم في تقليص الفجوات الطبقة بين المكونات الاجتماعية، مما يمنح المؤسسة القدرة على الاستمرار والبقاء ومجاعة التحولات التي تشهدها بيئتها التشغيلية. علاوة على ذلك، فإنها تتواءم مع النهضة الحاصلة في المجتمعات المدنية من خلال تعزيز بيئة يسودها الانسجام والتوافق، مما ييسر للأفراد بمختلف توجهاتهم الفكرية وعقائدهم العيش المشترك (Bostrom, 2012: 4)، كما لها الدور في زيادة الأداء المالي للمنظمة عن طريق زيادة العوائد وإيجاد القيمة، من خلال خصائص التي سوف تمنح للمنظمة مكانة عالية بين نظائرها في بيئة الأعمال بأقل هدر في الموارد (Sigalas & Pekka, 2013: 62)، وتسعى إلى استثمار قدرات الأفراد وتطويرهم من أجل تمكينهم في إيجاد واستغلال الفرص التي تمكنهم من الإبداع في المجال الذي يعملون به وتمكينهم في المشاركة الفعالة في المجتمع. (Siddharth et al., 2021: 12009)

ثالثاً: أهداف الاستدامة التنظيمية

شهد العقدان الأخيران توسعاً ملحوظاً في النفوذ الاقتصادي والسياسي للمؤسسات، وهو ما نتج بصفة أساسية عن سياسات الخصخصة، وإلغاء القيود التنظيمية، وتحرير الأسواق، مما ساهم في تقليص الحواجز التجارية وتيسير تدفقات العوامة. ومع ذلك، أدت هذه التحولات في حالات كثيرة إلى آثار سلبية مست البيئة والرفاه الاجتماعي؛ ولما كانت مجالس إدارات الشركات تولي اهتماماً متزايداً لمفهوم الاستدامة فقد غدا

من الضروري تحليل طبيعة أهداف الاستدامة التنظيمية. وفي الآونة الأخيرة، برز مصطلح استدامة الشركات كشرط جوهري لممارسة الأعمال، بوصفه نموذج عمل والمسار الأمثل للمنظمات؛ إذ تهدف إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين، كالمساهمين والموظفين والزبائن ومجموعات الضغط والمجتمعات المحلية، دون الإضرار بقدراتهم. ومن أجل تعزيز استدامة الشركات، يتوجب إحداث تغييرات جذرية تشمل تبني تقنيات كفؤة في استغلال الموارد، ووضع استراتيجيات للإفصاح عن تقارير الاستدامة، وتقديم سلع وخدمات مستدامة. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي (Lozano, 2015: 32-33):

- أ. تسعى إلى تقديم رؤية شمولية حول محددات استدامة الشركات، وذلك لتحفيز التحول من النماذج التقليدية غير المستدامة إلى حالة متقدمة من الاستدامة التنظيمية. كما تركز على تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية معاً، مما يمنح المنظمات منظوراً استباقياً في رحلة تحولها نحو الاستدامة.
- ب. تعمل بشكل استباقي على تعزيز توازن الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية)، مع معالجة كافة أنظمة المؤسسة، بما في ذلك العمليات الإنتاجية، والإدارة الاستراتيجية، والنظم التنظيمية، بالإضافة إلى أنشطة الشراء، والتسويق، والتقييم، والاتصال.
- ت. تهدف إلى تشييد بنية تحتية تنظيمية تدعم ترسيخ ثقافة الاستدامة، بما يضمن تحقيق أداء مستدام على صعيد الكادر البشري والمنظمة ككل.
- ث. تسعى إلى إدراج أهداف الاستدامة كمكون أساسي ضمن عمليات تخطيط الأداء الوظيفي. ومن الناحية المثالية، يتوجب على الإدارة السعي لتمكين القوى العاملة ومساعدتها على تبني هذه المبادئ.

رابعاً: ابعاد الاستدامة التنظيمية

تم تحديد أبعاد الاستدامة التنظيمية في هذه الدراسة بناءً على ما استقر عليه أغلب الباحثين في هذا المجال، والمتمثلة في (الاستدامة الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية). وقد حظي هذا التصنيف بتأييد واسع في دراسات متعددة منها دراسة (Masocha, 2019) ودراسة (Wijethilake, 2017)، بالإضافة إلى (Zowawi & Wahab, 2019)، مما يجعله النموذج الأكثر تمثيلاً لمتطلبات الاستدامة الشاملة.

1- الاستدامة الاقتصادية

تتمحور غايات الاستدامة الاقتصادية حول تعظيم كفاءة استغلال الموارد الطبيعية وزيادة معدلات الإنتاجية، بالتوازي مع خلق بيئة عمل آمنة وصحية تضمن استمرارية الأداء التشغيلي. فهي تسعى لتحقيق التوازن بين الربحية وبين الإدارة الرشيدة للمدخلات المادية والبشرية. (الشامي و نوري، 2019: 249) وقد ذكر

(Zowawi & Wahab, 2019: 3) بأن المنظمات تقيس الاستدامة الاقتصادية من خلال عوامل الربح والخسارة مثل نمو الأرباح والخسائر والعائد على حقوق الملكية أو الأصول والدخل بعد الضرائب وتكاليف النقل وتكاليف التسويق ومن جانب آخر رأى (Masocha, 2019: 77) بأنها تقليل تكاليف التشغيل باستخدام الإدارة المنهجية وتحسين إنتاجية القوى العاملة وزيادة نفقات البحث والتطوير وكذلك الاستثمار في التدريب وأنواع رأس المال البشري الأخرى وفقاً لطروحات (Bekele, 2013) يمكن رصد مسارين أساسيين لتقييم الاستدامة الاقتصادية؛ يتجسد الأول في 'منظور التقييم الداخلي' الذي يركز على ديمومة المنظمة ونموها من خلال تعزيز القيمة السوقية للعلامة التجارية وتحسين مؤشرات المبيعات. أما المسار الثاني، فهو 'منهج التقييم الخارجي' الذي يحلل طبيعة التفاعل المتبادل بين المنظمة ومحيطها الاقتصادي، حيث يدرس أثر المنظمة على أصحاب المصلحة (مثل توفير فرص العمل ودعم سلاسل التوريد) ومدى استجابتها للمتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على استقرارها المالي.

2- الاستدامة البيئية

شير الاستدامة البيئية إلى الدور المسؤول الذي تتبناه المنظمات لحماية النظام الإيكولوجي، من خلال انتهاج سياسات تضمن الحد من استنزاف الموارد الطبيعية، وتقليل الانبعاثات والنفايات الملوثة للأرض والهواء والمياه. ولا تقتصر هذه المساهمة على الجانب الأخلاقي فحسب، بل تمتد لتعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة عبر تبني مفهوم 'الإنتاج الأخضر' والتحول نحو المنتجات الصديقة للبيئة. (Rebitzer, et al., 2004: 713) إن الهدف من الاستدامة البيئية تقليل الآثار البيئية للشركات كتنظيم نفايات الإنتاج والانبعاثات ويتم ذلك من خلال ثلاث تصنيفات الأول مكافحة التلوث من قبل الشركات باعتماد آليات مسؤولة عن التخلص من النفايات والثاني منع التلوث بالحد من النفايات من خلال العمليات والتقنيات المبتكرة المستخدمة من خلال نظام الإنتاج وأخيراً الاشراف على المنتجات بالتركيز على تصميم المنتج باستخدام موارد وسبب أقل وإعادة تدوير المواد (Masocha, 2019: 79) وهذا يعني ان على المنظمات ان تقوم باتخاذ القرارات بتقليل الآثار السلبية للأنشطة البشرية وتفعيل الاجراءات اللازمة لاستخدام الموارد غير المتجددة بحكمة وبطريقة عادلة للجيل الحالي والاجيال اللاحقة. (Yuan, 2013: 177)

3- الاستدامة الاجتماعية

يتمحور جوهر الاستدامة الاجتماعية حول تعزيز الرفاه المجتمعي ودفع عجلة التنمية البشرية، حيث يتحقق هذا البعد عندما تنجح النظم والهياكل التنظيمية (سواء الرسمية منها أو غير الرسمية) في تهيئة بيئة صالحة للعيش تلبي طموحات الأجيال الحالية دون المساس بقدرات الأجيال القادمة. ويتطلب ذلك من المنظمات تبني

سلوكيات مسؤولة تجاه كافة أصحاب المصلحة، من مستهلكين وموظفين ومستثمرين، بالتوازي مع تطوير بيئة عمل محفزة داخلياً ترفع من القيمة الجوهرية للمنظمة ومكانتها الاجتماعية (Masocha, 2019: 81) وتمثل بشكل عام بالتأثير المادي الذي تحدثه المنظمة على المجتمع المحلي وعلى العاملين ويقاس بالوقت الضائع وتكرار الإصابة موثوقية التوريد ورضا العملاء بشكل عام استقرار القوى العاملة او الامن الوظيفي تكلفة الرعاية الصحية للعاملين معدلات التوظيف عدد شركات الاعمال النسبة المئوية للعاملين المرتبطين بالعمل الامراض الخ (Zowawi&Wahab, 2019: 3) لقد اشارت العديد من الدراسات السابقة الى ان الاستدامة التنظيمية تؤثر على سمعة المنظمات فقد اظهرت نتائج دراسة (Jančiauskaitė et al., 2019: 7) ان الاستدامة لها تأثير على سمعة المنظمة والقيمة المدركة للزبون فهي تسهم في تشكيل رأي الزبون وتصوره عن المنظمة كما بينت نتائج دراسة (Irina, 2014: 103) ان السمعة تضمن الاداء المستدام للمنظمة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

سعيًا لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد تم تصميم الاستبانة إلكترونياً عبر تطبيق (Google Forms) لضمان سرعة الوصول ودقة الاستجابة، حيث استهدفت الدراسة عينة قصدية من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة الانبار وقد بلغ عدد أفراد العينة المستجيبة (58) مستجيب. وقد جرى هيكلة أداة الدراسة لتشمل قسمين رئيسين وفق الآتي:

1. القسم الأول (الخصائص الديموغرافية والمهنية): ويختص بجمع البيانات العامة للمبحوثين لتوصيف عينة الدراسة، والتي شملت متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة المهنية)، وذلك لضمان تمثيلية العينة لمتطلبات البحث.
2. القسم الثاني تضمن المحاور الموضوعية اذ يمثل صلب الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى محورين تناول المحور الاول ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية والمحور الثاني ابعاد الاستدامة التنظيمية.

اولا: اختبار صدق وثبات استمارة الاستبانة

1- الصدق الظاهري

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة مؤلفة من ستة (6) محكمين من الأكاديميين والمتخصصين في مجال ادارة الاعمال. وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية، لتصبح جاهزة للتوزيع على عينة الدراسة.

2- اختبارات الثبات والصدق الإحصائي

لتحديد درجة ثبات الدراسة فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومن خلال استخدام برنامج (SPSS)، تبين أن قيمة هذا المعامل لأبعاد البحث انحصرت بين (0.80-0.84)، والذي يعد كافياً للإشارة إلى موثوقية البيانات والنتائج التي يتم الحصول عليها من خلال أدوات القياس مثل الاستبانة؛ حيث إنه يدل على مدى اتساق وثبات الأسئلة، والبنود داخل أداة القياس. جدول (1) يبين نتيجة اختبار (ألفا كرونباخ)؛ حيث إن درجة الثبات تعد جيدة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (70% أو أكثر، Kiliç (2016). هذا يكون مؤشراً على أن الاستبانة تتصف بالثبات والصدق، وتحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

جدول (1) بين ثبات لمحاور البحث

الابعاد	عدد الفقرات	الفاكرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	5	.842
اعداد القادة في مجال الرقمنة	5	.831
البيئة المؤسسية للرقمنة	5	.843
استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	5	.805
الاستدامة الاقتصادية	5	.820
الاستدامة البيئية	5	.817
الاستدامة الاجتماعية	5	.816

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: تحليل البيانات الديموغرافية للمبحوثين

1- الجنس

يُظهر الجدول (2) بتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس أن فئة الذكور شكلت النسبة الأكبر بواقع 35 فرداً وبنسبة مئوية بلغت 65%، في حين بلغت فئة الإناث 19 فرداً بنسبة 35% من إجمالي العينة البالغ 54 مستجيباً؛ وتعكس هذه النسب التوزيع الواقعي للموارد البشرية في قطاع المصارف الأهلية ضمن بيئة العمل في محافظة الأنبار، حيث يشير هذا التواجد لمشاركة كلا الجنسين في تنفيذ العمليات المصرفية والإدارية، مما يعزز من شمولية النتائج وقدرتها على استيعاب وجهات نظر متنوعة حول المتغيرات المبحوثة وتأثيرها في تعزيز الأداء المصرفي.

جدول (2) التحليل الوصفي للأفراد المبحوثين على اساس الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
-------	-----------	----------------

ذكر	35	%65
انثى	19	%35
المجموع	54	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- المستوى التعليمي

يُظهر الجدول (3) أن حملة شهادة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر بواقع 36 فرداً (67 %) ، تلاهم حملة الدبلوم بـ 8 أفراد (14%) ، ثم الماجستير بـ 7 أفراد (13%) ، وأخيراً الدكتوراه بـ 3 أفراد (6%) وتعكس هذه النتائج اعتماد المصارف الأهلية في الأنبار على الكوادر الجامعية بشكل أساسي، مما يضمن مستوى عالياً من الوعي الأكاديمي لدى المستجيبين، ويُسهّم في تقديم إجابات دقيقة تخدم أهداف الدراسة وتعزز موثوقية نتائجها

جدول (3) التحليل الوصفي للأفراد المبحوثين على اساس مستوى التعليم

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	8	%15
بكالوريوس	36	%67
ماجستير	7	%13
دكتوراه	3	%6
المجموع	54	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- الخبرة المهنية

يُظهر الجدول (4) أن الفئة التي تملك خبرة أقل من 10 سنوات شكلت النسبة الأكبر بواقع 31 فرداً (57%)، تلتها فئة 11-20 سنة بواقع 16 فرداً (30%)، وأخيراً فئة 21 سنة فأكثر بواقع 7 أفراد (13%). تشير هذه النسب إلى غلبة الطاقات الشابة والمتوسطة على الكادر الوظيفي للمصارف الأهلية في الأنبار، مع وجود خبرات قيادية ساندة، مما يمنح العينة توازناً بين الحداثة الرقمية والخبرة الميدانية، ويُضفي شمولية وموضوعية على البيانات المستحصلة.

جدول (4) التحليل الوصفي لأفراد العينة على اساس الخبرة المهنية

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 10 سنة	31	%57
من 11-20 سنة	16	%30
21 سنة فأكثر	7	%13
المجموع	54	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: التحليل الوصفي للمستجيبين

يتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافها المعياري لمتغيرات البحث (ادارة الموارد البشرية الرقمية، الاستدامة التنظيمية)

أ. التحليل الوصفي لبيانات متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية وابعاده

جدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية الترتيبية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية الترتيبية
1 التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	4.03	550.	الاول
2 اعداد القادة في مجال الرقمنة	3.92	568.	الرابع
3 البيئة المؤسسية للرقمنة	3.98	566.	الثاني
4 استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	3.95	736.	الثالث
المتوسط العام	3.92	681.	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (5) أن متغير إدارة الموارد البشرية الرقمية قد حقق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.92) وانحراف معياري قدره (0.681)، مما يشير إلى مستوى استجابة مرتفع واتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو تبني هذا المتغير في المصارف المبحوثة. وعند استعراض أبعاد المتغير، نجد أن بعد (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة) قد جاء في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.550)، مما يعكس الأهمية القصوى التي توليها المصارف لوضع رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارتها. وفي المقابل، حل بعد (إعداد القادة في مجال الرقمنة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (0.568)، وعلى الرغم من كونه الأقل ترتيباً، إلا أنه لا يزال يقع ضمن فئة المتوسطات المرتفعة، مما يشير إلى اهتمام المصارف المبحوثة بمختلف جوانب الرقمنة بنسب متقاربة تدعم كفاءتها التنظيمية.

ب. التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة التنظيمية

جدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية الترتيبية لمتغير الاستدامة التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 الاستدامة الاقتصادية	3.95	736.
2 الاستدامة البيئية	4.02	531.
3 الاستدامة الاجتماعية	3.95	765.

المتوسط العام	3.97	523.
---------------	------	------

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الإحصاء الوصفي في الجدول رقم (6) أن متغير الاستدامة التنظيمية حقق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.523)، مما يعكس مستوى استجابة مرتفعاً جداً لدى أفراد العينة نحو تبني أبعاد الاستدامة في المصارف المبحوثة. وعند تحليل أبعاد هذا المتغير، نجد أن بعد (الاستدامة البيئية) قد احتل المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.531)، مما يشير إلى توافق كبير في آراء العينة حول اهتمام المصارف بالمعايير البيئية. وفي المقابل، تساوى كل من بعد (الاستدامة الاقتصادية) وبعد (الاستدامة الاجتماعية) بمتوسط حسابي قدره (3.95) لكل منهما، مع تباين طفيف في الانحرافات المعيارية بواقع (0.736) و (0.765) على التوالي؛ وعلى الرغم من كونهما الأقل نسبياً مقارنة بالبعد البيئي، إلا أنهما حافظا على مستوى تقييم مرتفع، مما يؤكد أن المصارف الأهلية في الأنبار تنتهج استراتيجية متوازنة وشاملة لتحقيق الاستدامة التنظيمية بمختلف جوانبها.

رابعاً: اختبار الفرضيات

أ. فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) والاستدامة التنظيمية بأبعادها (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي)

يظهر في جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الرئيسية الأولى، وتبين أن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). فعلى المستوى الفرعي، كانت أكبر علاقة ارتباط بين (البيئة المؤسسية للرقمنة) و (الاستدامة الاقتصادية) إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.944) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). فيما كانت أقل علاقة ارتباط بين (استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) و (الاستدامة الاقتصادية) إذ بلغت العلاقة (0.351) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) وعلى المستوى الكلي، كانت علاقة الارتباط بين (إدارة الموارد البشرية الرقمية) و (الاستدامة التنظيمية) قد بلغت (0.662) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). ومن النتائج أعلاه، يستدل الباحث على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والاستدامة

التنظيمية في المنظمة عينة البحث. وهذا يعني أنه يمكن للمصارف الأهلية في الأنبار أن تستفيد من نمط إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية لديها.

الجدول (7) اختبار فرضية الارتباط الرئيسية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة التنظيمية
التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	.815**	.875**	.836**	.872**
اعداد القادة في مجال الرقمنة	.900**	.866**	.902**	.937**
البيئة المؤسسية للرقمنة	.944**	.900**	.875**	.944**
استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	.351**	.420**	.533**	.591**
ادارة الموارد البشرية الرقمية	.644**	.616**	.656**	.662**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ب. فرضية التأثير

يهدف اختبار الفرضيات استعمل الباحث الانحدار الخطي البسيط لغرض معرفة مدى تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الرقمية) على الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)

1. الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للتخطيط الاستراتيجي للرقمنة في

الاستدامة التنظيمية) يبين الجدول (8) نتائج اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي للرقمنة في الاستدامة التنظيمية

جدول (8) اختبار فرضية التأثير الاولى

SIG	R ²	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الاستدامة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β	A	
0.00	.761	.872	165.71	12.87	.872	.623	التخطيط الاستراتيجي للرقمنة

يظهر الجدول (8) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاول (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة) في المتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.872)، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.761)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي للرقمنة يفسر ما نسبته (76%) من التباين الحاصل في الاستدامة التنظيمية، كما أيدت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (165.71) وقيمة (t) المحسوبة البالغة (12.87)، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى دلالة (SIG = 0.00)، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي لـ التخطيط الاستراتيجي للرقمنة في الاستدامة

2. الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لا أعداد القادة في مجال الرقمنة في الاستدامة التنظيمية) يبين الجدول (9) نتائج اختبار تأثير اعداد القادة في مجال الرقمنة في الاستدامة التنظيمية

جدول (9) اختبار فرضية التأثير الثانية

SIG	R ²	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الاستدامة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β	A	
0.00	.878	.937	375.10	19.36	.937	.579	اعداد القادة في مجال الرقمنة

يُظهر الجدول (9) وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للبعد الثاني إعداد القادة في مجال الرقمنة (في المتغير المعتمد) الاستدامة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) حوالي (**0.937**) ، وقيمة معامل التحديد (**R²**) بلغت (**0.878**) ، مما يشير إلى أن إعداد القادة في مجال الرقمنة يفسر ما نسبته (**87.8%**) من التباين في الاستدامة التنظيمية. وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (**F**) المحسوبة البالغة (**375.10**) وقيمة (**t**) المحسوبة البالغة (**19.36**) ، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى دلالة (**SIG = 0.00**) ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي ل إعداد القادة في مجال الرقمنة في الاستدامة التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لا استقطاب الموارد البشرية لعملية الرقمنة في الاستدامة التنظيمية) يبين جدول (10) نتائج تأثير استقطاب الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة التنظيمية

جدول (10) اختبار فرضية التأثير الثالثة

SIG	R ²	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الاستدامة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β	A	
0.00	.892	.944	.607	.779	.107	.3.66	استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة

يُظهر الجدول (10) الى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للبعد (استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) في المتغير المعتمد الاستدامة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) حوالي (**0.944**) ، وقيمة معامل التحديد (**R²**) بلغت (**0.892**) ، مما يعني أن استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة يفسر ما نسبته (**89 %**) من التباين الحاصل في الاستدامة التنظيمية؛ وعلى الرغم من انخفاض قيمتي (**F**) و (**t**) المحسوبتين في هذا الجدول مقارنة بالجدول السابقة، إلا أن مستوى الدلالة (**SIG = 0.00**) يؤكد معنوية

التأثير إحصائياً، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي ل استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة في الاستدامة التنظيمية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للبيئة المؤسسية الرقمية في الاستدامة

التنظيمية) يبين جدول (11) نتائج تأثير البيئة المؤسسية الرقمية في الاستدامة التنظيمية

جدول (11) اختبار فرضية التأثير الرابعة

SIG	R ²	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الاستدامة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β	A	
.440	.35	.591	428.985	20.71	.944	.493	البيئة المؤسسية للرقمنة

يُظهر الجدول (11) نتائج اختبار تأثير بعد البيئة المؤسسية للرقمنة في المتغير المعتمد الاستدامة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.591)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.35)، مما يشير إلى أن البيئة المؤسسية للرقمنة تفسر ما نسبته (35%) من التباين في الاستدامة التنظيمية. ومع أن قيمتي (F) و (t) المحسوبتين كانت مرتفعة بواقع (428.985) و (20.71) على التوالي، إلا أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت (0.440)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛ وبناءً على ذلك، يستدل الباحث على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعنوية هذا التأثير عند مستوى (5%)، مما يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية فيما يخص هذا التأثير بالتحديد ضمن عينة البحث.

5. الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في

الاستدامة التنظيمية يبين جدول (12) نتائج تأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة التنظيمية

جدول (12) اختبار فرضية التأثير الرئيسة الثانية

SIG	R ²	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الاستدامة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β	A	
.000	.438	.662	40.521	6.366	.662	.1.972	ادارة الموارد البشرية الرقمية

يُظهر الجدول (12) وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الكلي (إدارة الموارد البشرية الرقمية) في المتغير المعتمد الاستدامة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.662)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.438)، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تفسر ما نسبته (43.8%) من التباين الحاصل في الاستدامة التنظيمية للمصارف المبحوثة؛ وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (F) المحسوبة البالغة (40.521) وقيمة (t) المحسوبة البالغة (6.366)، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى

لدلالة ($SIG = 0.000$)، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تأثير معنوي ل إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة التنظيمية.

خامسا: مناقشة النتائج

تُشير النتائج إلى قبول ثلاث فرضيات فرعية والفرضية الرئيسية، مقابل رفض فرضية فرعية واحدة. حيث يُفسر التأثير المعنوي القوي لكل من التخطيط الاستراتيجي للرقمنة ($R^2 = .761$)، وإعداد القادة ($R^2 = .878$)، واستقطاب المهارات ($R^2 = .892$) بأن هذه الأبعاد تمثل الركائز التنفيذية والموارد البشرية التي تدفع عجلة الاستدامة التنظيمية في المصارف، إذ إن امتلاك رؤية رقمية وكوادر مؤهلة يضمن استمرارية العمليات وكفاءتها. أما فيما يخص البيئة المؤسسية للرقمنة، فبالرغم من مساهمتها بنسبة (35%) في التباين، إلا أن قيمة الدلالة العالية ($SIG = .440$) تُفسر بأن وجود الأنظمة والقوانين الرقمية بمفرده لا يُحدث تأثيراً فارقاً في الاستدامة ما لم يقترن بتطبيق فعلي وتخطيط استراتيجي. وبصورة شاملة، فإن قبول الفرضية الرئيسية بتأثير (43.8%) يُثبت أن التحول الشامل نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية يُعد الضمانة الأساسية لتحويل المصارف من كيانات تقليدية إلى مؤسسات مستدامة قادرة على الموازنة بين متطلبات الاقتصاد والبيئة والمجتمع.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والاستدامة التنظيمية، مما يؤكد أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تقنياً فحسب، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان ديمومة المنظمة.
2. إن تصدر بعد "التخطيط الاستراتيجي للرقمنة" للمرتبة الأولى في الأهمية النسبية يعكس إدراكاً نظرياً وعملياً بأن نجاح الرقمنة يبدأ من بناء رؤية مؤسسية واضحة تسبق التنفيذ التقني.
3. أظهرت النتائج أن "إعداد القادة في مجال الرقمنة" يمتلك قدرة تفسيرية عالية جداً في تحقيق الاستدامة، مما يستنتج منه أن القيادة الواعية تقنياً هي المحرك الأساسي لتبني سياسات الاستدامة.

4. تشير النتائج إلى وجود توازن في اهتمام المصارف بالأبعاد الثلاثة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية)، مما يستنتج منه أن الرقمنة تساهم في خلق نموذج عمل شمولي لا يطغى فيه الربح المادي على المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

5. إن ضعف الدلالة الإحصائية لتأثير "البيئة المؤسسية للرقمنة" رغم وجود الارتباط، يوصلنا إلى استنتاج نظري مفاده أن وجود القوانين والأنظمة الرقمية لا يكفي وحده لتحقيق الاستدامة ما لم يقترن بتخطيط فعال ومهارات بشرية قادرة على تفعيلها.

ثانياً: التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة تكثيف الجهود في جذب الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات تقنية متقدمة، نظراً للدور الكبير لهذا البعد في تفسير وتحقيق التباين الإيجابي في الاستدامة التنظيمية.
2. بناءً على القوة التأثيرية العالية لعدد القادة، يجب تصميم برامج تطويرية تركز على "القيادة الرقمية" لتمكينهم من قيادة التحول المستدام بكفاءة.
3. نظراً لعدم معنوية تأثير البيئة المؤسسية بمفردها، توصي الدراسة بضرورة دمج التشريعات الرقمية ضمن الثقافة التنظيمية اليومية للمصارف لضمان انعكاسها على نتائج الاستدامة.
4. ينبغي على المصارف الاستمرار في تحديث خططها الاستراتيجية للرقمنة بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية السريعة، مع ضمان مواءمة هذه الخطط مع أهداف التنمية المستدامة.
5. الاستفادة من النتائج الإيجابية في بعد الاستدامة البيئية من خلال التوسع في أتمتة العمليات بالكامل لتقليل البصمة الكربونية، وتعزيز الصورة الذهنية للمصرف كمؤسسة صديقة للبيئة.

المصادر والمراجع:

1. ريشان، حسين علي (2021) التشخيص التنظيمي وتأثيره في الاستدامة التنظيمية من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
2. الكراوي محمد ثابت، الخزرجي مازن رشيد، البياتي احمد محمود (2024) دور ادارة الموارد البشرية الرقمية لتعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة مجلة دراسات محاسبية ومالية عدد خاص.
3. بلل، صديق وعبد الفرج بدر (2015) التسويق الداخلي واثرة على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية، مجلة العلوم والتكنولوجيا، 16(1) 324-341.
4. البدوي، زهيم صبري صابر. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 281-294.
5. النجار، فريد. (2008). الحكومة الرقمية بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. زوقار، وفاء. (2022). وظيفة الموارد البشرية الرقمية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 25(2)، 230-245.
7. عبد الرحمن، ياسر. (2022). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة مركز بنغازي، ليبيا.

- Halid, Yusmani Yusoff, Hemalatha, Somu & Mohd Yusoff, (2019), The Relationship Between .8
Digital Human Resource Management and Organizational Performance. Atlantis Press,
Advances in Economics, Business and Management Research, Series volume number 141.
Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium
(ABEATS 2019).
- Rebitzer G. & Ekvall T. & Frischknecht R. & D. Hunkeler & G. Norris & T. Rydberg & W.- .9
P.Schmidt & S. Suh & B.P. Weidema & D.W. Pennington, 2004,"Life cycle assessment Part 1:
Framework, goal and scope definition, inventory analysis, and applications ", Published in
Environment International 30, issue 5
- Irina, I. (2014). Corporate Reputation's Place In Measuring Business Performance. Yearbook .10
of the'Gheorghe Zane'Institute of Economic Researches-JASSY/Anuarul Institutului de
Cercetări Economice'Gheorghe Zane'Iași, 23(1).
- Masocha , R. (2019). Isomorphism and Sustainable Development Practices of Small Businesses .11
in Limpopo Province, South Africa (Doctoral dissertation , University of Limpopo)
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability .12
performance: The mediating effect of sustainability control systems. Journal of environmental
management , 196 , 569-582.
- Bekele ,Addis ;(2013); " Assessment of food retail business sustainability:The case of Konsum .13
Värmland " ; Masters thesis , Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences
- Zawawi , N. F. M., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. .14
Journal of Strategy and Management
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. Corporate Social .15
Responsibility and Environmental Management, 22(1), 32-44.
- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social .16
sustainability: introduction to the special issue. Sustainability: Science, practice and policy,
Vol.8, No.1, pp.3-14
- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: .17
problems and fallacies arising from its conceptualization. Journal of Strategy and Management,
Vol.6, No.1, pp.61-80.
- Siddharth, Shankar Rai., Shivam Rai, & Nitin Kumar Singh, (2021)," Organizational resilience .18
and social economic sustainability: COVID 19 perspective", Vol. 23, No.1, pp.12006-12023
- Christofi, A., Christofi, P. & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development .19
and reporting practices, Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review,
Vol.35, No.2, pp.157-172.
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in .20
organizational sustainability. Journal of business ethics, 114, 393-408.
- Rahman, M., Abd Wahab, S., & Latiff, A. S. A. (2023). The Underlying Theories of .21
Organizational Sustainability: The Motivation Perspective. Journal of Business and
Management Studies, 5(1), 181-193.
- Temel, M., Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2022). Making organizations sustainable through .22
employee participation: An analysis of factors and their interactions. IEEE Engineering
Management Review, 50(2), 93-109

- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307. .23
- Gomes, J. F., Sabino, A., & Antunes, V. (2023). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value. *Sustainability*, 15(3), 2190 .24
- Lăzăroiu, G., Ionescu, L., Andronie, M., & Dijmărescu, I. (2020). Sustainability management and performance in the urban corporate economy: a systematic literature review. *Sustainability*, 12(18), 7705. .25
- Palumbo, R., Hinna, A., & Manesh, M. F., (2023), Aiming at inclusive workplaces: A bibliometric and interpretive review at the crossroads of disability management and human resource management. *Journal of Management & Organization*, Vol., (1), No., (24). .26
- Althabhawee, Amer Abed & Saeed, Zahraa Mohammed, (2024), Digital Human Resources Management and Its Role in Enhancing Career Agility a Research Study That Analyzes the Viewpoints of a Sample of Employees at Many Private Banks in the Najaf Governorate. *AIP Conference Proceedings*. .27
- Diromualdo, Anthony, Dorothée El-Khoury, And Franco Girimonte.(2018) "Hr In The Digital Age: How Digital Technology Will Change Hr's Organization Structure, Processes And Roles." *Strategic Hr Review*, Pp242. (3) Yusoff, Y. M., N Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. .28
- Njoku, E., Ruël, H., Rowlands, H., Evans, L., & Murdoch, M. (2019). An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance. .30
- Rahman, M., Mordi, C., & Nwagbara, U. (2018). Factors influencing E-HRM implementation in government organisations: Case studies from Bangladesh. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 247–275. .31
- Mia, M. H., & Faisal, F. (2020). Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 12(7). .32
- Hanna, N. K. (2016). Mastering digital transformation. *Mastering Digital Transformation* (Innovation, Technology, and Education for Growth). Bingley, UK: Emerald Publishing, pp. i–xxvi. .33
- Yusof, Mat & Mohd Yaakob, Mohd Faiz & Ibrahim, Mohd. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, Volume–8 Issue–9. .34
- Popov, E., Veretennikova, A., & Kozinskaya, K. (2020, October). Digitalization of the institutional environment of the sharing economy development. In *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020* (pp. 212–220). .35
- Caravella, S., Cirillo, V., Crespi, F., Guarascio, D., & Menghini, M. (2022). The diffusion of digital skills across EU regions: Structural drivers and polarization dynamics (No. 1188). *GLO Discussion Paper* .36