



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE : 2791-092X

Arcif : 0.375

The Role of Digital Governance in Achieving Sustainable Performance/ case study Central Bank of Iraq

دور الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء / دراسة حالة البنك المركزي العراقي

أ.د. فضيلة سلمان داود

Fadila Salman Dawud

dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq

مالك كامل عواد

Malik Kamil Awad

malek.awad2405m@coadec.uobaghdad.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Abstract

This research examines the role of digital governance in fostering sustainable performance at the Central Bank of Iraq, using a descriptive-analytical approach based on surveys, interviews, and official reports. The sample comprised 55 experienced employees, mostly in economics and accounting. Results indicate a clear institutional framework for digital transformation and notable progress in cybersecurity, data protection, and transparency. However, adoption of artificial intelligence, advanced analytics, and stakeholder co-design of digital services remains in early stages.

Keywords: Digital governance, sustainable performance, digital transformation, Central Bank of Iraq, cybersecurity, artificial intelligence, institutional transparency. □

المستخلص

هدف البحث إلى تحليل دور الحاكمية الرقمية في تعزيز الأداء المستدام في البنك المركزي العراقي، باستخدام منهج وصفي تحليلي شمل استبيانات ومقابلات وتحليل تقارير. شملت العينة 55 موظفًا ذوي خبرة وأغلبهم من تخصصي الاقتصاد والمحاسبة. أظهرت النتائج وجود تأثير للحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء، وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود إدراكًا واضحًا بإطار تنظيمي للتحوّل الرقمي، مع تقدم ملحوظ في الأمن السيبراني، حماية البيانات، والشفافية، بينما لا يزال تبني الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في مراحلها التمهيدية، وايضاً إشراك أصحاب المصلحة في تصميم الخدمات.

الكلمات الرئيسية: الحاكمية الرقمية، الأداء المستدام، التحوّل الرقمي، البنك المركزي العراقي، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي، الشفافية المؤسسية.

المقدمة

يعتبر القطاع المصرفي ركيزة أساسية لثبات الاقتصاد الوطني، ويُمثل البنك المركزي العراقي (CBI) السلطة المحورية لتوجيه هذا المجال نحو التحديث والإبداع. مع التغييرات التقنية السريعة ظهرت الحاكمية الرقمية كآلية تكتيكية لتقوية الوضوح والفعالية في تدبير المنظمات

المالية. إن إعمال أسس الحاكمية الرقمية يُمكن البنوك من تطوير ضوابط مراقبة أدق، ويُعزز من مقدرتها لمواجهة المخاطر التشغيلية والمادية. كما يُساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المُقدمة للزبائن، ويكفل مُواءمتها مع المواصفات العالمية. وفي ظل المعضلات البيئية والمجتمعية والمعيشية، غدا بلوغ الكفاءة المُستدامة غاية ضرورية من اجل ضمان استمرار الكيانات المالية ودعم التطور الشامل. فحوسبة الحاكمية تُمثل الهيكل الذي يربط بين التقنية المُعاصرة ومقتضيات الاستدامة، عبر تقليل الهدر، وزيادة الإنجاز، وتأمين الإنصاف في نيل الخدمات. ومن هذا المُنطلق تنبثق أهمية بحث وظيفة الحاكمية الرقمية في إدراك الكفاءة المُستدامة ضمن القطاع المصرفي العراقي، بما يتوافق مع تصور البنك المركزي لإنشاء نظام مالي مُتقدم، قادر على مواجهه تحديات المستقبل.

1. منهجية البحث

أ: أهمية البحث

- 1- يسهم في إظهار الدور الجوهري للحاكمية الرقمية في زيادة الوضوح والتدقيق ضمن القطاع المصرفي.
- 2- يبين كيف يمكن للحاكمية الرقمية أن تدعم بلوغ الاداء المستدامة عبر الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- 3- يساعد بصياغة مقاييس وضوابط تطبيقية لتقييم الاداء المستدام بما يتوافق مع المعايير العالمية.
- 4- يُزود القطاع المصرفي برؤية استراتيجية لدعم النمو المتواصل وتقوية ثقة الجمهور في النظام المالي.

ب : هدف البحث : يرمي هذا البحث إلى إيضاح الدور الذي تسعى به الحاكمية الرقمية في دعم الاداء المستدام ضمن القطاع المصرفي العراقي، لا سيما في سياق البنك المركزي بوصفه الهيئة التنظيمية العليا. ويسعى البحث إلى تبيان الكيفية التي تُمكن بها التقنيات الرقمية من تدعيم الوضوح والرقابة الناجعة، وتقليل المخاطر التشغيلية والمادية. كما تهدف إلى إظهار الصلة بين الحاكمية الرقمية وتحقيق التوازن بين النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الاداء المصرفي. يركز البحث على استحداث دلالات واقعية لقياس الاداء المستدام في المؤسسات النقدية العراقية، وربطها بالمعايير العالمية. اضافة الى ذلك، تُنشد تقديم تصور حول كيفية إسهام الحاكمية الرقمية في رفع اطمئنان الجمهور للمصارف، وتحسين جودة الخدمات المالية. وختاماً، يهدف البحث إلى مُساندة مساعي البنك المركزي العراقي في تشييد منظومة نقدية مُتقدمة ومُلتزمة، قادرة على تحديات المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة.

ت: مشكلة البحث : على الرغم من التقدم السريع في التقنيات المالية، لا يزال القطاع المصرفي العراقي يعاني من صعوبات في تحقيق التوافق بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إن ضعف تفعيل أسس الحاكمية الرقمية يسبب ثغرات في الوضوح والتدقيق، ويقيد قدرة المصارف على مجابهة المخاطر وتدعيم الثقة العامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تخلف الأنظمة الرقمية المترابطة يعيق بناء مقاييس صحيحة لتقييم الاداء المستدام في المؤسسات المالية. هذا النقص يؤثر على مقدرة المصارف في دعم التنمية المستدامة وتلبية متطلبات المعايير العالمية. وبناءً عليه، ومن هنا تبرز الحاجة الى دراسة دور الحاكمية الرقمية في تعزيز الاداء المستدام ضمن القطاع المصرفي العراقي، وبالأخص في نطاق البنك المركزي باعتباره الجهة التنظيمية العليا.

ث: فرضية البحث : تنص فرضية البحث الرئيسية على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحاكمة الرقمية في استدامة كفاءة الاداء)

ح: الاطار الزماني والمكاني

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور الحاكمية الرقمية في تحقيق الأداء المستدام دون التوسع في موضوعات أخرى مثل الابتكار المالي أو السياسات النقدية.

الحدود المكانية: ينحصر نطاق البحث في البنك المركزي العراقي فقط، بوصفه الجهة التنظيمية العليا المسؤولة عن تطبيق مبادئ الحاكمية الرقمية.

الحدود الزمانية: يغطي البحث فترة زمنية محددة () لقياس أثر تطبيق الحاكمية الرقمية على الأداء المستدام خلال هذه المرحلة.

الحدود البشرية: يركز البحث على آراء وخبرات موظفي الإدارات والأقسام الرئيسية داخل البنك المركزي العراقي، خصوصًا المعنيين بالرقابة، التكنولوجيا المالية، وإدارة المخاطر. واستنتاجات وتوصيات.

المحور الاول : الجانب النظري

المبحث الاول: الحاكمية الرقمية .. الاهداف والاهمية

الحاكمة الرقمية (Digital Governance): تعد الحاكمية الرقمية من أهم التحولات الإدارية المعاصرة، إذ تمثل دمج التكنولوجيا في العمل بهدف تحسين جودة الخدمات وزيادة التفاعل مع الزبائن. فهي لا تقتصر على رقمنة الإجراءات، بل تشمل إعادة صياغة آليات الإدارة وتعزيز الشفافية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. من خلال المنصات الرقمية، يمكن تسهيل الوصول إلى الخدمات وتقليل التعقيدات، مما يعزز الثقة. كما تسهم الحاكمية الرقمية في تحقيق العدالة في توزيع الخدمات، وتقليل الفجوة الرقمية. وبهذا، تصبح أداة استراتيجية لدعم التنمية وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار.

1-التطور التاريخي للحاكمة الرقمية: تطورت الحاكمية الرقمية تدريجيًا من خدمات أساسية إلى محاولات لتطبيق نماذج النضج، لكنها واجهت تحديات مرتبطة بالبنية التحتية والقيود المؤسسية وأظهرت الدراسات أن جاهزية المؤسسات والمواطنين عامل حاسم في نجاح الخدمات الرقمية حيث أن ارتفاع مستوى الجاهزية يعزز فعالية الخدمة المقدمة ويزيد من رضا المستفيدين.(Joshi,2020,11)قدمت الحاكمية الرقمية إطارًا عمليًا لقياس الشمول المالي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية هي الوصول والاستخدام والجودة، حيث تشمل مؤشرات الوصول عدد الوكلاء الرقميين ونسبة السكان البالغين الذين يمتلكون حسابات مالية رقمية، بينما يقيس الاستخدام نسبة الحسابات النشطة وعدد المعاملات حسب النوع، أما الجودة فتتضمن وضوح الإفصاح وعدد الشكاوى ومعدل فشل المعاملات وآليات حل النزاعات، مما يجعل هذه المؤشرات أداة معيارية لتقييم الأداء الرقمي بشكل دوري وقياسي(Alliance for Financial Inclusion, 2019,3) بدأت الحاكمية الرقمية عبر جهود إصلاحية لمعالجة ضعف الاستثمار السابق في القدرات الرقمية، ثم تطورت إلى تحسين الأنظمة القائمة مثل الهوية الرقمية وتوسيع منصات الخدمة الإلكترونية، ومع مرور الوقت ارتبطت بالثقة العامة والأمن السيبراني ورفع مستوى الشمولية الرقمية، وصولًا إلى صياغة استراتيجية شاملة حتى عام 2030 تقوم على خمس مهمات رئيسية تشمل الخدمات السلسلة، الشمولية، تبني التقنيات الناشئة، تعزيز الأمان، وبناء أسس قوية للبيانات والرقمنة.(Commonwealth of Australia, 2023,15). وظهرت الحاكمية الرقمية مع

التطبيقات الأولى التي اقتضت على نشر محتوى ثابت، ثم تطورت إلى خدمات معاملات إلكترونية أكثر تفاعلية وصولاً إلى مفهوم الانفتاح والمشاركة عبر المنصات الرقمية، ومع تطور الأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار لتعزيز جودة الحياة والخدمات (Manoharan et al., 2021,5).

2- مفهوم وتعريف الحاكمية الرقمية: الحاكمية الرقمية هي استعمال الأدوات والتقنيات الرقمية لتطوير تقديم الخدمات المؤسسية وتعزيز مساهمة الزبائن، عبر المنصات، بهدف بلوغ الكفاءة والشفافية وسهولة الوصول (Sakolkar, 2023).، وتعرف الحاكمية الرقمية باستخدام التقنيات الرقمية لتقديم الخدمات بفاعلية، وتقاس كفاءتها بتوفر الزبائن، مع التركيز على نوعية الخدمة والتفاعل المحلي (Joshi, 2020). وان الحاكمية الرقمية في التعليم العالي تدل على دمج الوسائل الرقمية في التدريس والتقويم وإدارة المناهج، بهدف تطوير مستوى جودة التعليم والشفافية، لكنها تتطلب فهمًا واسعًا من الأكاديميين وتحسين المنصات الرقمية (Aftab, 2020). والحاكمة الرقمية في الحقبة الجديدة تتجاوز رقمنة العمليات، وتركز على توظيف البيانات الكبيرة، الذكاء الصناعي وسلسلة الكتل لإعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، بظهور نماذج حديثة مثل الإدارة المفتوحة والمنصات (Tan&Crompvoets, 2022). وتعرف أيضاً بأنها نظام إداري وبحثي يستخدم التقنية لتطوير مستوى التعليم، وتستخدم الأدوات الرقمية في التعليم، التقييم، وإدارة المقررات، ولكن العائق يكمن في نقص فهم الأكاديميين للحاكمة الرقمية كمنظومة شاملة، والحاكمة الرقمية هنا تعتبر آلية لضمان الوضوح، إشراك الطلبة، وتحقيق جودة تعليمية دائمة (Aftab, 2020).، وعرفها آخرون بأنها تغيير أساسي في الفكر الإداري، حيث لم تعد مجرد رقمنة للإجراءات، بل أصبحت نموذجًا مستحدثًا للإدارة والمجتمع عبر المعطيات والتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين. هنا تُفهم على أنها "حاكمة بواسطة التكنولوجيا" وليست فقط "حاكمة للتكنولوجيا"، وتشمل إعادة تحديد الأدوار، توزيع الصلاحيات، وتغيير أنماط اتخاذ القرار (Tan & Crompvoets, 2022). ويعتقد الباحثون أن الحاكمية الرقمية تمثل تغييراً في أسلوب تقديم الخدمات، حيث تُستخدم الأدوات الرقمية لتعزيز الفاعلية والشفافية والمسؤولية، إضافة إلى أن الحاكمية الرقمية ليست فقط استخدام للتكنولوجيا، بل هي مسار اجتماعي يتطلب تفاعلاً بين الزبائن والمؤسسات، وتُقاس جودته من خلال جودة الخدمات ورضا المستفيدين (Engvall & Flak, 2022).، ومن وجهة نظر أخرى تفهم الحاكمية الرقمية على أنها إطار إداري وعلمي يهدف إلى تطوير جودة التعليم العالي عبر استعمال التكنولوجيا في التدريس، التقييم، وإدارة المؤسسات. المدخل يشير إلى أن هناك قصوراً في استيعاب الحاكمية الرقمية كمفهوم كامل لدى الأكاديميين، مما يُصعب تطبيقها الفاعل (Idzi & Gomes, 2022).، ويعتقد الباحثون أن الحاكمية الإلكترونية تمثل نموذجاً حديثاً للإدارة، تتخطى مجرد أرشفة الإجراءات إلى إعادة تشكيل العلاقة بين الفرد والموسسة. في البداية يتم التأكيد على أن الحاكمية الإلكترونية تعتمد على البيانات والتقنيات المتطورة مثل الذكاء الصناعي وسلسلة الكتل (Manoharan et al., 2023)، وإن الإدارة الرقمية هي أداة لتعزيز الفاعلية والشفافية في المؤسسات، مع التركيز على أهمية البنية الأساسية الرقمية، والقيادة، والموارد البشرية. وان الإدارة الرقمية تتطلب تعديلاً مؤسسياً شاملاً، وليس فقط اعتماد أدوات رقمية (Hanisch et al., 2023).، ويرى الباحثان (Jia & Chen, 2022) أن الحاكمية الرقمية تُعتبر رد فعل عالمي لمواجهة التحول الرقمي، وتسعى لتحقيق منافع اقتصادية ومعالجة قضايا مثل الضرائب الرقمية وتدقق البيانات، عبر التعاون الدولي وتعدّد الأطراف (Engvall & Flak, 2022).

3- أهمية الحاكمية الرقمية: تسهم الحاكمية الرقمية في تحسين إيصال الخدمات بفاعلية، مما

يقلل التبذير في الموارد، ويقوي الشفافية، ويزيد من ارتياح الزبائن، وهو ما يساند دوايم المؤسسات. (Sakolkar, 2023) وتساعد الحاكمية الرقمية على تقديم خدمات أكثر إنصافاً ونجاعة مما يساهم في تضيق الفجوة الرقمية وتحقيق تنمية شاملة (Joshi, 2020) وتُمكن الحاكمية الرقمية في التعليم العالي من تحسين نوعية التعليم، وتعزيز الوضوح، وتخفيض المصروفات الإدارية، مما يساند استمرارية المؤسسات الأكاديمية ويزيد من فاعلية استعمال الموارد (Aftab, 2020). تُعتبر الحاكمية الرقمية وسيلة لإعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، عن طريق استخدام تقنيات مثل الذكاء الصناعي وسلسلة الكتل، الأمر الذي يساعد في بناء مؤسسات أكثر قوة وديمومة في مواجهة التغييرات. (Tan & Cromptvoets, 2022) كما تُسهم الحاكمية الرقمية في تطوير كفاءة السياسات عن طريق تعزيز التواصل بين المؤسسات وتخفيف العبء الإداري، وتحقيق نتائج أكثر ديمومة (Engvall & Flak, 2022). تُبين الحاكمية الرقمية كيف يمكن للمنصات الإلكترونية أن تدعم المشاركة، وتعزز الشفافية، وتخفف النفقات، ما يساهم في بلوغ أهداف التنمية على الصعيد المحلي والعالمي (Idzi & Gomes, 2022) تتجلى الإدارة الرقمية كأداة للتمكين من تقديم خدمات إلكترونية ناجعة، مما يعزز الشفافية والمساءلة، ويقلل من استنزاف الموارد، ويدعم الاستدامة (Manoharan et al., 2023). وان أهمية الحاكمية الرقمية كإطار تنظيمي حديث يساعد على تنظيم العلاقات الرقمية بين الأفراد والشركات، الأمر الذي يساهم في تحسين الفاعلية وتخفيف الهدر، وهو ما يعزز الاستدامة المؤسسية (Hanisch et al., 2023). تعتبر الحاكمية الرقمية العالمية رد فعل لازم للتحديات البيئية والاجتماعية الناجمة عن الرقمنة، وتدعو إلى تضافر دولي لجني مكاسب اقتصادية دائمة وتقليل الأخطار المتصلة بالتكنولوجيا (Jia & Chen, 2022) وان الحاكمية الرقمية هي منظومة إدارية حديثة تعتمد على تقنيات مثل الذكاء الصناعي وسلاسل الكتل لتنظيم العلاقات الرقمية، وتنقسم إلى أنواع: تقليدية، محسنة، وآلية، وتُستخدم لضبط الإجراءات، توزيع المهام المكافآت، وبناء الثقة (Idzi & Gomes, 2022). والحاكمية الرقمية تُقاس عبر الاداء في توفير الخدمات عبر الشبكة، وتركز على الوضوح، السلامة، التفاعل المجتمعي، وتقييم الإنجاز، وتعدُّ أداةً لتقوية المشاركة وزرع الثقة (Manoharan et al., 2023). الحاكمية الرقمية تُعرّف كإطار تصوري حديث لترتيب العلاقات الإلكترونية بين الأفراد والمنظمات، وتعالج معضلات مثل التناغم المحفزات، والاعتمادية، وتُستخدم لتصميم آليات رقابية فعالة في محيط رقمي متغير (Hanisch et al., 2023). وان الحاكمية الرقمية العالمية هي رد فعل للتغيير وتُفهم كعملية متعددة الأبعاد تشمل مسائل مثل الشبكة، الضرائب الرقمية، وانتقال البيانات، وتُحلل عبر نموذج "المشكلة-الجهة-الأداة" (Jia & Chen, 2022).

4-أهداف الحاكمية الرقمية: في دراسة (Manoharan et al., 2023,3-7) تتجلى أهداف الحاكمية الرقمية في السعي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة عبر نشر المعلومات المؤسسية إلكترونياً مع التركيز على إشراك الزبائن في عمليات صنع القرار من خلال المنصات الرقمية. كما تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي. عبر أدوات رقمية تدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة. وفي النهاية، تسعى إلى بناء قنوات مشاركة عامة تضمن إشراك مختلف الفئات الاجتماعية. أما (Joshi, 2020,11) فيوضح أن أهداف الحاكمية الرقمية تتمثل في ضمان جاهزية المؤسسات والزبائن لتبني الخدمات الرقمية بما يعزز الفاعلية، مع تحسين كفاءة العمليات عبر الأتمتة والرقمنة. كما يركز على تعزيز الثقة بين الزبائن والمؤسسات من خلال خدمات رقمية موثوقة وسهلة الاستخدام، ويسعى إلى تحقيق شمولية أكبر عبر تقليص الفجوة الرقمية بين الفئات المختلفة. ويضيف إلى ذلك دعم الابتكار المؤسسي- من خلال دمج التكنولوجيا في تصميم السياسات والخدمات المؤسسية. في تقرير (Alliance for Financial Inclusion, 2019,3-10) تتحدد

أهداف الحاكمية الرقمية في وضع مؤشرات معيارية لقياس الشمول المالي الرقمي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية هي الوصول والاستخدام والجودة. كما يسعى التقرير إلى توفير بيانات دقيقة تساعد صانعي السياسات على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، ويعمل على تعزيز الشفافية من خلال مؤشرات واضحة لقياس الأداء المالي الرقمي. ويهدف أيضًا إلى تحقيق التوازن بين بيانات العرض والطلب لضمان شمولية القياس، مع الحرص على جعل هذه المؤشرات قابلة للتطبيق في مختلف السياقات الوطنية. أما (Commonwealth of Australia, 2023, 5-15) فقد وضعت أهدافًا استراتيجية للحاكمية الرقمية حتى عام 2030، حيث تسعى إلى بناء حاكمية رقمية تقدم خدمات عامة بسيطة وآمنة ومتصلة. وتركز على تعزيز الشمولية عبر سد الفجوة الرقمية وضمان وصول الجميع إلى الخدمات، كما تهدف إلى تبني التقنيات الناشئة لتحديث الاستثمار وتحسين الأداء المؤسسي. وتولي أهمية كبيرة لتعزيز الثقة والأمان عبر تشريعات حديثة وربط البيانات بالأمن السيبراني، إضافة إلى إدارة البيانات كأصل وطني وبناء قدرات القوى العاملة الرقمية بما يضمن استدامة التحول الرقمي. وفي دراسة (Sakolkar, 2023, 7-9) تتضح الأهداف في تقييم فعالية التحول الرقمي في تحسين الخدمات، وتحليل دور الأدوات الرقمية في تعزيز المشاركة. كما تهدف إلى تقديم رؤى لصناع القرار حول التحديات القائمة، وقياس أثر الرقمنة على سرعة وكفاءة الخدمات، مع دعم السياسات التي تعزز إشراك الزبائن في عملية صنع القرار. أما دراسة (Joshi, 2020, 16) فقد ركزت على تقييم فعالية الخدمات الرقمية، وتحليل العوامل المؤثرة في جودة الخدمة. كما هدفت إلى اختبار العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة، وتقديم نموذج تحليلي لقياس جاهزية الحاكمية الرقمية، مع تعزيز رضا الزبائن وتقليل الفجوة الرقمية بين الفئات. وفي مجال التعليم العالي تناولت دراسة (Aftab, 2020, 9) أهداف الحاكمية الرقمية من خلال قياس مدى مساهمة الأدوات الرقمية في تحسين جودة التعليم الجامعي، وتحليل استخدام الأساتذة للتكنولوجيا في التدريس والتقييم. كما هدفت إلى دراسة أثر الحاكمية الرقمية على الشفافية الأكاديمية، وتقييم دور المنصات التعليمية الرقمية في العملية التعليمية، مع تقديم سياسات لتطوير المناهج وإشراك الطلاب في تصميمها. وفي دراسة العصر الجديد (Tan & Crompvoets, 2022, 11-13) جاءت الأهداف لتقديم مفهوم الحاكمية الرقمية الحديثة ومقارنة بين الحاكمية التقليدية والجديدة. كما ركزت على تحليل أثر التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين على الوظائف المؤسسية، ودراسة التغيرات في العلاقة بين الزبائن والموظفين. وتهدف أيضًا إلى تقييم نماذج جديدة للحاكمية مثل الحاكمية المفتوحة والمنصات، بما يعكس التحول نحو أنماط أكثر مرونة وتشاركية.

5- مكونات الحاكمية الرقمية: تتكون الحاكمية الرقمية من البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم الخدمات، والسياسات التي تضبط الاستخدام، إضافة إلى نظم الأمن السيبراني لحماية البيانات. كما تشمل الثقافة الرقمية لدى الزبائن والموظفين، وآليات المشاركة الرقمية التي تتيح لهم المساهمة في صنع القرار (Sakolkar, 2023, 25). وان المكونات الأساسية تتمثل في البنية التحتية المحلية (شبكات الإنترنت والأجهزة)، والكوادر المدربة على الأدوات الرقمية، والمنصات الإلكترونية التي تربط الزبون بالمؤسسة. كما تضم مشاركة الزبائن عبر القنوات الرقمية، مع مراعاة الخصائص الديموغرافية لضمان عدالة الخدمة. (Joshi, 2020, 42) وتتكون الحاكمية الرقمية في التعليم العالي من المنصات التعليمية الرقمية، والكوادر الأكاديمية القادرة على استخدامها، إضافة إلى أدوات التقييم الإلكتروني التي تعزز الشفافية. كما تشمل مشاركة الطلاب في تصميم المناهج، وحماية البيانات التعليمية لضمان الثقة. (Aftab, 2020, 38) المكونات هنا تشمل الأنظمة الذكية القابلة للتشغيل البيئي وتقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، إضافة إلى منصات مفتوحة وتشاركية. كما تضم آليات لحماية البيانات الشخصية، وأدوات للأمن السيبراني، ومشاركة المجتمع في تصميم الخدمات (Tan & Crompvoets, 2022, 45). تركز على الشمول المالي الرقمي لضمان

وصول الخدمات للزبائن، مع تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات، كما تشمل الشفافية والمساءلة لبناء الثقة، والتعاون لتبادل الخبرات، ودعم الابتكار المالي مثل المحافظ الإلكترونية والدفع عبر الهاتف (Alliance for Financial Inclusion, 2019, 28) وتمثل في البنية التحتية الرقمية، وحماية البيانات والخصوصية، والشفافية والمساءلة عبر منصات مؤسسية مفتوحة. كما تشمل المشاركة المجتمعية في تصميم الخدمات، والابتكار المستدام باستخدام تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي والبلوك تشين. (Commonwealth of Australia, 2023, 32)

6-التحديات التي تواجه الحاكمية الرقمية: أبرز التحديات كانت ضعف البنية التحتية في بعض المناطق، والفجوة الرقمية بين الزبائن، إضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير. كما واجهت المؤسسات تحديات في حماية البيانات وضمان الأمن السيبراني، وفي إشراك الزبائن بشكل فعال عبر المنصات الرقمية، (Sakolkar, 2023, 52) والتحديات تضمنت محدودية الموارد المالية والتقنية وضعف الاتصال بالإنترنت في بعض المناطق، ونقص الكوادر المدربة على استخدام الأدوات الرقمية. كما واجهت صعوبة في إشراك الزبائن بسبب ضعف الثقافة الرقمية، إضافة إلى تحديات مرتبطة بالثقة في الخدمات الإلكترونية (Joshi, 2020, 47). وايضاً كانت مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لاستخدام المنصات الرقمية، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض الأقسام. كما ظهرت مشكلات في حماية البيانات التعليمية، وضمان رضا الطلاب عن الخدمات الرقمية، إضافة إلى تحديات في دمج الابتكار الرقمي بالمناهج التقليدية (Aftab, 2020, 44). كما شملت صعوبة تحقيق التشغيل البيئي بين الأنظمة المؤسسية المختلفة، ومخاطر متزايدة في حماية البيانات الشخصية. وواجهت تحديات في بناء الثقة مع الزبائن، وفي مواكبة التطور السريع للتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين إضافة إلى مقاومة التغيير المؤسسي. (Tan & Cromptoets, 2022, 49). والتحديات تضمنت مقاومة بعض المؤسسات للتحويل الرقمي، وصعوبة تحديث الأنظمة القديمة لتكون متوافقة مع المنصات الحديثة. كما واجهت المؤسسات تحديات في حماية البيانات والخصوصية، وضمان وصول الخدمات الرقمية لجميع الزبائن بشكل عادل، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتطوير القدرات البشرية (Commonwealth of Australia, 2023, 32). ومن التحديات كانت ضعف البنية التحتية المالية الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني التي تهدد ثقة المستخدمين. كما واجهت المنظمة تحديات في تحقيق الشمول المالي الرقمي للفئات المهمشة، إضافة إلى مقاومة

بعض المؤسسات التقليدية للابتكار المالي (Alliance for Financial Inclusion, 2019, 50)

المبحث الثاني: كفاءة الاداء المستدام ... المفهوم الاهمية , الاهداف

الاداء المستدام (Sustainable performance): يُعد الأداء المستدام أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار واحد متكامل. هذا المفهوم لم يعد مجرد توجه نظري، بل أصبح ضرورة عملية تفرضها التحديات العالمية مثل التغير المناخي، الضغوط المجتمعية، ومتطلبات الحاكمية الرشيدة. ويقوم الأداء المستدام على فكرة أن المؤسسات لا يمكن أن تكتفي بتحقيق الربحية المالية فقط، بل يجب أن تدمج في استراتيجياتها قيم المسؤولية الاجتماعية والبيئية لضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل. وقد أظهرت الأدبيات أن الإفصاح والمحاسبة المتكاملة يمثلان أدوات أساسية لتعزيز الشفافية والشريعة المؤسسية، مما يرفع من مستوى الثقة لدى المستثمرين والمجتمع. كما أن الموارد البشرية الخضراء، من خلال سياسات التوظيف والتدريب والمكافآت المستدامة، تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق قيمة طويلة الأمد. وفي السياق ذاته، يشكل الابتكار الأخضر ونقل المعرفة عاملاً رئيساً في تعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسات وتحقيق نتائج إيجابية على المستويين البيئي والاجتماعي. أما القيادة الرقمية والتحول الاستراتيجي فقد أظهر دوراً بارزاً في دعم المرونة المؤسسية وتوجيه الأداء نحو أهداف الاستدامة، بما يضمن قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة. كذلك فإن الاستثمار الأخضر- والمسؤولية الاجتماعية للشركات يربطان الأداء المالي بالمسؤولية المجتمعية والبيئية، مما يعزز من قيمة المؤسسة في أعين أصحاب المصلحة. ومن هنا يتضح أن الأداء المستدام يمثل أداة شاملة لتقييم المؤسسات، تجمع بين النظرية الأكاديمية والتطبيق العملي، خاصة في القطاع البنكي والFinTech، حيث تتقاطع متطلبات الكفاءة التشغيلية مع الحاكمية الرقمية والاستثمار الأخضر- لتحقيق التنمية المستدامة.

1- مفهوم وتعريف الاداء المستدام

التسلسل	المنظور	التعريف	المصدر
1	اقتصادي-اجتماعي-بيئي	الاداء المستدام هو دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار واحد متكامل يوجه المؤسسات نحو قيمة طويلة الأمد.	(Maas,2016,45)
2	اقتصادي - حاكمية	يُعرّف على أنه أداة استراتيجية تربط بين مؤشرات الاستدامة والحاكمة عبر بطاقة الاداء المتوازن.	(Schaltegger & Wagner,2016,4)
3	اجتماعي- بيئي	الاداء المستدام يتحقق من خلال سياسات الموارد البشرية الخضراء التي تعزز الكفاءة التشغيلية وتدعم الاهداف.	(Mousa & Othman,2020,78)
4	بيئي-اجتماعي-اقتصادي	يُنظر إليه كنتاج لممارسات سلسلة التوريد المستدامة التي توازن بين الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي.	(Gualandris,2014,134)
5	ابتكار-بيئي-اجتماعي	الاداء المستدام يرتبط بالابتكار الأخضر ونقل المعرفة كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية.	(Shahzad,2020,59)
6	رقمية-حاكمة	يُعرّف من خلال القيادة الرقمية والتحول الاستراتيجي كعامل داعم للمرونة المؤسسية وتوجيه الاداء نحو أهداف الاستدامة.	(Wang,2020,101)
7	اقتصادي-اجتماعي-بيئي	يُربط بالاستثمار الأخضر والمسؤولية الاجتماعية للشركات كوسيلة لتحقيق عوائد مالية مستدامة.	(Indriastuti & Chariri,2021,67)
8	حاكمة-اقتصادي	يُعرّف من خلال جودة الإفصاح التي تعكس التزام المؤسسة بالشفافية والشفافية.	(Papoutsi & Sodhi,2020,52)
9	بيئي-اجتماعي-حاكمة	يُعرّف من خلال دمج معايير البنية والمجتمع والحاكمة في الاستراتيجية المؤسسية لتحقيق قيمة طويلة الأمد.	(Barbosa,2023,33)

2- **اهمية الاداء المستدام** : يبرز أن القيادة الرقمية والتحول الاستراتيجي يدعمان المرونة المؤسسية ويساعدان على توجيه الأداء نحو أهداف الاستدامة. كما يضمنان قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويعززان من كفاءة اتخاذ القرار، ويمنحان المؤسسة قدرة أكبر على دمج التكنولوجيا في خدمة أهداف التنمية المستدامة (Wang,2020,101) يوضح أن الأداء المستدام يتأثر بالصراع المعرفي والقيادة الرقمية، حيث تعزز هذه العوامل اتخاذ القرار الاستراتيجي وتدعم التوجه نحو الاستدامة. كما تساهم في بناء بيئة عمل أكثر مرونة وتكيفاً، وتزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الفكرية والتنظيمية، مما يعزز من استمراريته على المدى الطويل. (Javed,2025,88) يبين أن الأداء المستدام يرتبط بالاستثمار الأخضر- والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث يحقق عوائد مالية مستدامة ويعزز المسؤولية المجتمعية والبيئية. كما يرفع من قيمة المؤسسة في أعين أصحاب المصلحة، ويمنحها قدرة أكبر على العالمية، ويجعلها أكثر توافقاً مع متطلبات التنمية المستدامة (Indriastuti & Chariri,2021,67). أن الأداء المستدام يعزز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات العالمية مثل ضغوط أصحاب المصلحة. كما يساهم في بناء قيمة طويلة الأمد عبر دمج هذه الأبعاد في إطار واحد متكامل، ويمنح المؤسسة شرعية أكبر في السوق ويزيد من ثقة المجتمع بها (Maas,2016,45) والأداء المستدام يُعد أداة استراتيجية تربط مؤشرات الاستدامة بالحاكمة، مما يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات. كما يعزز من قدرة الإدارة على متابعة الأداء، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاجتماعية، ويمنحها إطاراً واضحاً لتقييم نتائجها. (Schaltegger & Wagner,2006,112) وأن الأداء المستدام يتحقق من خلال

سياسات الموارد البشرية الخضراء التي ترفع الكفاءة التشغيلية وتدعم الأهداف البيئية والاجتماعية. هذه السياسات تساهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والاستدامة وتدعم الابتكار الداخلي، وتزيد من التزام الموظفين تجاه المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهداف طويلة الأمد (Mousa&Othman,2020,78) ويبين أن الأداء المستدام يُعد نتاجاً لممارسات سلسلة التوريد المستدامة التي توازن بين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي. هذه الممارسات تقلل من المخاطر التشغيلية، وتزيد من كفاءة استخدام الموارد، وتمنح المؤسسة ميزة تنافسية طويلة الأمد. كما تساهم في بناء علاقات أقوى مع الموردين والزبائن، وتعزز من سمعة المؤسسة في الأسواق العالمية (Gualandris,2014,134) كما يرتبط الأداء المستدام بالابتكار الأخضر ونقل المعرفة، وهو ما يعزز القدرة التنافسية و يتيح التطوير وخدمات تراعي البعد البيئي والاجتماعي. كما يساهم في تحسين صورة المؤسسة أمام أصحاب المصلحة، ويجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للمتطلبات الحديثة، ويمنحها فرصاً أكبر للنمو المستدام (Shahzad,2020,59) كما يبين الأداء المستدام يُفهم عبر التوازن بين الإفصاح الطوعي والشرعية المؤسسية، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويقلل من المخاطر المرتبطة بالسمعة. كما يدعم استمرارية المؤسسة على المدى الطويل ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات القانونية والتنظيمية، ويمنحها إطاراً واضحاً لإدارة علاقاتها مع المجتمع (Hummel & Schlick,2016,14) يوضح أن دمج معايير البيئة والمجتمع والحاكمية في الاستراتيجية المؤسسية يخلق قيمة طويلة الأمد. هذا الدمج يعزز من استدامة المؤسسة ويقوي قدرتها على مواجهة التحديات، ويجعلها أكثر توافقاً مع أهداف التنمية المستدامة العالمية، ويمنحها قدرة أكبر على تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. (Barbosa,2023,33)

3- التحديات التي تواجه الاداء المستدام : يواجه الأداء المستدام تحدياً اقتصادياً يتمثل في صعوبة تحقيق التوازن بين الربحية المالية والالتزامات البيئية والاجتماعية، إذ غالباً ما تضغط الأسواق نحو عوائد سريعة بينما يتطلب الاستثمار في الاستدامة رؤية طويلة الأمد (Maas,2016,44) ومن الناحية الرقمية، فإن ضعف البنية التحتية وصعوبة دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات المؤسسية يشكل عقبة أمام المؤسسات التي تسعى لتبني القيادة الرقمية والتحول الاستراتيجي (Wang,2020,98). كما أن ربط مؤشرات الاستدامة بالحاكمية يواجه عقبة في التطبيق العملي بسبب تعقيد المعايير وتعدد أصحاب المصلحة (Schaltegger&Wagner,2006,113). على المستوى الاجتماعي، فإن سياسات الموارد البشرية الخضراء تواجه تحديات في إعادة صياغة أنظمة التوظيف والتدريب والمكافآت بما يتماشى مع أهداف الاستدامة، حيث قد تواجه مقاومة داخلية أو تكاليف إضافية (Mousa&Othman,2020,79). إن دمج معايير البيئة والمجتمع والحاكمية في الاستراتيجية المؤسسية يظل تحدياً رئيسياً، إذ قد يتحول إلى مجرد شعارات أو تقارير شكلية إذا لم يُترجم إلى ممارسات عملية تؤثر في القرارات اليومية (Barbosa,2023,33). كذلك فإن الصرع المعرفي واختلاف الرؤى بين القيادات والإدارات يشكل تحدياً أمام تبني استراتيجيات متكاملة للأداء المستدام (Javed,2025,90). أما من زاوية الحاكمية، فإن الإفصاح والشفافية يواجهان تحدياً كبيراً بسبب غياب معايير موحدة للإفصاح، مما يجعل المقارنة بين المؤسسات صعبة ويضعف الثقة (Hummel & Schlick,2016,21).

المحور الثاني : الجانِب التطبيقِي

جدول رقم (1) عدد الموظفين المستهدفين مع بعض تفاصيلهم

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
معهد	3	5.5
بكالوريوس	28	50.9
ماجستير	20	36.4

دور الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء / دراسة حالة البنك المركزي العراقي

7.3	4	دكتوراه
100.0	55	Total

يبين جدول رقم (1) أن العينة مكونة من 55 مشاركاً، أغلبهم حاصلون على البكالوريوس (50.9%) أو الماجستير (36.4%).

جدول رقم (2) يبين إجابة الفئة المستهدفة على اسئلة الحاكمية الرقمية

المؤشر	لدى المصرف موثيق وأدوار معرفه بوضوح لإدارة البرامج والمبادرات الرقمية عبر الجهات		توجد آلية مركزية للتنسيق عبر الإدارات لتفادي الصوامع" التقنية والتنظيمية.		يتبنى المصرف منهج الحكومة كمنصة عبر الجهات وخدمات مشتركة تحكمها قواعد واضحة.		لدى المصرف تخصيص موارد وأدوار مساهمة واضحة لقيادة التحول الرقمي عبر مستويات الإدارة.		توثق قرارات الحاكمية الرقمية وتراجع دورياً لضمان قابلية التتبع والالتزام الاستراتيجي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	5	9.1	4	7.3	3	5.5	4	7.3	4	7.3
موافق الى حد	19	34.5	22	40.0	16	29.1	19	34.5	19	34.5
اتفق	27	49.1	27	49.1	32	58.2	24	43.6	24	43.6
اتفق تماماً	4	7.3	2	3.6	3	5.5	8	14.5	8	14.5
Total	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0
المتوسط	3.45		3.42		3.55		3.60		3.58	
الانحراف المعياري	0.98		0.88		0.90		0.83		0.99	

جدول رقم (2) يبين أن العينة المستهدفة يميلون إلى الموافقة على وجود حاكمية رقمية نسبياً فعالة في المصرف، حيث سجل السؤال المتعلق بتخصيص الموارد وأدوار المساهمة لقيادة التحول الرقمي (المتوسط = 3.60، الانحراف المعياري = 0.83) أعلى مستوى من التأييد، مما يدل على وضوح في توزيع المسؤوليات والدعم المؤسسي. للتحول الرقمي، تلاه السؤال حول توثيق قرارات الحاكمية الرقمية ومراجعتها دورياً (3.58، 0.99)، الذي يعكس التزاماً بالشفافية والتتبع الاستراتيجي رغم وجود تباين نسبي في الآراء، ثم اعتماد المصرف لمنهج "الحكومة كمنصة" عبر واجهات وخدمات مشتركة (3.55، 0.90)، ما يشير إلى توجه نحو التكامل التقني والتنظيمي، بينما حظي السؤال المتعلق بوضوح الموثيق والأدوار لإدارة المبادرات الرقمية عبر الجهات (3.45، 0.98) بتأييد جيد لكن مع أعلى تباين بعد السؤال الخامس، ما قد يوحي بوجود غموض في بعض الوحدات التنظيمية، وأخيراً سجل السؤال المتعلق بوجود آلية مركزية للتنسيق بين الإدارات لتفادي الصوامع (3.42، 0.88) أقل مستويات الموافقة مع أقل تباين، مما يوحي بإجماع نسبي على أن هذا البعد يُعدّ نقطة ضعف نسبية في منظومة الحاكمية الرقمية الحالية، رغم بقاءه ضمن نطاق الاتفاق العام.

جدول رقم (3) يبين إجابة الفئة المستهدفة على اسئلة الحاكمية الرقمية

المؤشر	تتوافر آليات مساهمة وامتثال واضحة عند استخدام الخوارزميات والأنظمة الرقمية.		لدى المؤسسة سياسات مكتوبة وقابلة للتنفيذ تترجم إلى ضوابط تشغيلية تراجع دورياً.		تتشر معايير واضحة للوصول والشفافية في الخدمات والمحتوى الخاص بالمؤسسة.		تضمن المؤسسة توافق العقود مع الأطراف الثالثة مع متطلبات الامتثال والخصوصية.	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	9	16.4	3	5.5	4	7.3	3	5.5
موافق الى حد	24	43.6	14	25.5	19	34.5	23	41.8
اتفق	14	25.5	23	41.8	22	40.0	23	41.8
اتفق تماماً	8	14.5	15	27.3	10	18.2	6	10.9
Total	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0
المتوسط	3.22		3.85		3.62		3.53	
الانحراف المعياري	1.21		1.01		1.03		0.90	

يوضح جدول رقم (3) أن عينة البحث يُعربون عن أعلى مستوى من الثقة في إدارة البيانات بما يضمن الامتثال للخصوصية وحماية السجلات (المتوسط = 4.05، الانحراف المعياري = 0.73)، وهو الأعلى بين جميع الأسئلة ويدل على التزام قوي وواضح في هذا البعد مع إجماع كبير نظراً لانخفاض التباين، في حين يُسجل السؤال المتعلق بتوفر آليات مساهمة وامتثال واضحة عند استخدام الخوارزميات والأنظمة الرقمية (3.22، 1.21) أقل مستويات الموافقة وبأعلى انحراف معياري، ما يعكس ضعفاً ملحوظاً في وجود ضوابط رقابية على الذكاء الاصطناعي أو

دور الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء / دراسة حالة البنك المركزي العراقي

الأنظمة الآلية وتفاوتاً واسعاً في إدراك المشاركين لها، بينما تظهر المؤسسة أداءً جيداً في امتلاك سياسات مكتوبة وقابلة للتنفيذ تُترجم إلى ضوابط تشغيلية دورية (3.85، 1.01)، وكذلك في نشر- معايير واضحة للوصول والشفافية في الخدمات والمحتوى (3.62، 1.03)، وتُحقق أيضاً مستوى مقبولاً من الضمان في توافق عقود الأطراف الثالثة مع متطلبات الامتثال والخصوصية (3.53، 0.90)، ما يشير مجتمعاً إلى تماسك نسبي في إطار الحاكمية الرقمية فيما يخص السياسات والشفافية، لكنه يكشف عن فجوة حرجة في مساءلة الأنظمة الخوارزمية التي تمثل نقطة ضعف استراتيجية تتطلب تدخلاً عاجلاً.

جدول رقم (4) يبين إجابة الفئدة المستهدفة على اسئلة الحاكمية الرقمية

المؤشر	تطبيق المؤسسة ضوابط أمن سيرباني متعددة الطبقات تشمل المراقبة المستمرة والتصحیحات والاستجابة للحوادث		تدابیر حماية البيانات عبر تصنيف البيانات وتقليلها والغرض المحدد والمعالجة القانونية		تدابیر حماية البيانات الشخصية (التشفير/المصادقة/ضوابط الوصول) في الأنظمة الخاصة بها.		تقاس جاهزية المؤسسة الأمنية بمؤشرات أداء مثل زمن الاكتشاف/الاستجابة واستمرارية الأعمال		تطبيق المؤسسة معايير الامتثال والشفافية لمنع سوء استخدام البيانات والخوارزميات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	2	3.6	1	1.8	3	5.5	4	7.3		
موافق الى حد	15	27.3	19	34.5	17	30.9	20	36.4		
اتفق	23	41.8	24	43.6	25	45.5	18	32.7		
اتفق تماماً	15	27.3	11	20.0	17	30.9	13	23.6		
Total	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0		
المتوسط		3.89		3.80		4.04		3.65		
الانحراف المعياري		0.94		0.83		0.84		1.08		

يبين جدول رقم (4) أن عينة البحث توضح أعلى مستوى من الثقة في وجود سياسات واضحة لحماية البيانات الشخصية عبر آليات مثل التشفير والمصادقة وضوابط الوصول (المتوسط = 4.04، الانحراف المعياري = 0.84)، ما يدل على نضج تقني وتنظيمي في حماية الخصوصية، يليه تطبيق ضوابط الأمن السيرباني متعددة الطبقات التي تشمل المراقبة المستمرة والتصحیحات والاستجابة للحوادث (3.89، 0.94)، ثم إدارة حماية البيانات عبر تصنيفها وتقليلها والغرض المحدد والمعالجة القانونية (3.80، 0.83) بينما تُسجل جاهزية المؤسسة الأمنية المقاسة بمؤشرات أداء مثل زمن الاكتشاف والاستجابة واستمرارية الأعمال مستوى جيداً (3.71، 0.96) يعكس اعتماداً على مقاييس كمية في إدارة المخاطر، في حين يُظهر تطبيق معايير الامتثال والشفافية لمنع سوء استخدام البيانات والخوارزميات أقل مستويات الموافقة (3.65، 1.08) مع أعلى تباين بين الآراء، يشير إلى غموض أو ضعف في الرقابة على الاستخدام الأخلاقي للبيانات والذكاء الاصطناعي رغم بقاء جميع الأبعاد ضمن نطاق الاتفاق العام.

جدول رقم (5) يبين إجابة الفئدة المستهدفة على اسئلة الحاكمية الرقمية

المؤشر	نظم الأعمال الأساسية مونتمة رقمياً وتدعم سير العمل من طرف لطرف (End-to-End)		الخدمات الرقمية متاحة عبر القنوات المتنقلة والويب وتراعي سهولة الاستخدام		يستخدم المصرف التحليلات المتقدمة للذكاء الاصطناعي في دعم القرار وتحسين الخدمات		بنية تقنيات المعلومات لدينا قابلة للتوسع وتعتمد ممارسات سحابية عند الحاجة		دورات التغيير الإصدارات لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مُدارة بمنهجية (إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات كخدمة) وبمؤشرات أداء	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	3	5.5	3	5.5	6	10.9	5	9.1		
موافق الى حد	27	49.1	22	40.0	21	38.2	20	36.4		
اتفق	18	32.7	23	41.8	21	38.2	25	45.5		
اتفق تماماً	7	12.7	7	12.7	7	12.7	5	9.1		
Total	55	100	55	100	55	100.0	55	100.0		
المتوسط		3.47		3.56		3.42		3.45		
الانحراف المعياري		0.92		0.92		1.08		1.00		

يُشير جدول رقم (5) إلى أن تحليل استجابات المصرف يحظى بتأييد جيد فيما يخص توفر الخدمات الرقمية عبر القنوات المتنقلة والويب مع مراعاة سهولة الاستخدام (المتوسط = 3.56، الانحراف المعياري = 0.92)، يليه أتمتة نظم الأعمال الأساسية لدعم سير العمل من طرف لطرف (3.47، 0.92) وإدارة دورات تغيير إصدارات أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفق منهجية مُنظمة تعتمد على مؤشرات الأداء (3.45، 1.00)، بينما تظهر البنية

دور الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء / دراسة حالة البنك المركزي العراقي

التحتية لتكنولوجيا المعلومات قابلة مقبولة للتوسع واعتمادًا انتقائيًا على الحلول السحابية عند الحاجة (3.42، 1.08)، في حين يُسجّل استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في دعم القرار وتحسين الخدمات أدنى مستويات الموافقة (2.85، 1.31) مع أعلى تباين بين الآراء، ما يعكس تأخرًا نسبيًا في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي أو محدودية فعاليتها في العمليات التشغيلية والتحليلية مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

جدول رقم (6) يبين إجابة الفئة المستهدفة على اسئلة الحاكمية الرقمية

المؤشر	إشراك الموظفين والزبائن في تصميم الخدمات الرقمية (Co-design) بشكل دوري		قنوات التغذية الراجعة الرقمية فعالة وتؤثر على قرارات التحسين		أداء الخدمات الرقمية لأصحاب المصلحة		مراعاة معايير الوصول وإتاحة الاستخدام للجميع (Accessibility)		إجراء استطلاعات رضى دورية والإعلان عن إجراءات التحسين الناتجة عنها	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	9	16.4	6	10.9	3	5.5	7	12.7	4	7.3
موافق الى حد	21	38.2	22	40.0	25	45.5	23	41.8	16	29.1
اتفق	17	30.9	16	29.1	17	30.9	17	30.9	25	45.5
اتفق تماماً	8	14.5	11	20.0	10	18.2	8	14.5	10	18.2
Total	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0
المتوسط		3.27		3.47		3.56		3.35		3.67
الانحراف المعياري		1.22		1.15		0.98		1.14		1.02

يُظهر جدول رقم (6) بأن عينة البحث يقيّمون جهود المصرف في الإفصاح عن إجراءات التحسين الناتجة عن استطلاعات رضا الزبائن (المتوسط = 3.67، الانحراف المعياري = 1.02) كأقوى ممارسة في هذا المحور، تليها نشر- لوحات شفافية وأداء الخدمات الرقمية لأصحاب المصلحة (3.56، 0.98) التي تعكس التزامًا واضحًا بالشفافية، بينما يُسجّل فعالية قنوات التغذية الراجعة الرقمية في التأثير على قرارات التحسين مستوىً جيدًا (3.47، 1.15)، وتأتي مراعاة معايير الوصول وإتاحة الاستخدام للجميع (3.35، 1.14) بدرجة أقل، فيما يُعتبر إشراك الموظفين والزبائن في تصميم الخدمات الرقمية بشكل دوري (3.27، 1.22) الأضعف بين الأبعاد جميعها مع أعلى تباين في الآراء، ما يشير إلى أن ممارسات التصميم المشترك لا تزال غير منهجية أو محدودة التأثير في دورة تطوير الخدمات.

جدول رقم (7) يبين إجابة الفئة المستهدفة على اسئلة الاداء المستدام

المؤشر	حقق وحدتي/مصرفي ربحية واستقرارًا ماليًا طويل الأجل مع المحافظة على التوازن مع الأبعاد الأخرى		تنفذ مبادرات خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية والجودة كجزء من الأداء المستدام		سهم ممارسات التصنيع/العمليات الخضراء في تعزيز التنافسية والسمعة، ما ينعكس اقتصاديًا		تفعل موضوعات GRI الاقتصادية لدينا (الأداء الاقتصادي، الحضور في السوق، الأثر الاقتصادي غير المباشر، المشتريات)		نسب تستخدم نماذج قياس/فهرسة ثلاثية الأبعاد لدمج المؤشرات الاقتصادية مع البيئية والاجتماعية	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	4	7.3	2	3.6	4	7.3	5	9.1	4	7.3
موافق الى حد	25	45.5	17	30.9	24	43.6	25	45.5	20	36.4
اتفق	23	41.8	28	50.9	21	38.2	17	30.9	23	41.8
اتفق تماماً	3	5.5	8	14.5	6	10.9	8	14.5	8	14.5
Total	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0
المتوسط		3.38		3.73		3.45		3.42		3.56
الانحراف المعياري		0.89		0.85		0.96		1.05		1.00

يُظهر جدول رقم (7) أن عينة البحث يرون أن تنفيذ مبادرات خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية والجودة كجزء من الأداء المستدام يُعدّ البُعد الأقوى (المتوسط = 3.73، الانحراف المعياري = 0.85)، تليه مباشرةً استخدام نماذج قياس ثلاثية الأبعاد لدمج المؤشرات الاقتصادية مع البيئية والاجتماعية (3.56، 1.00)، ثم تحقيق الربحية والاستقرار المالي طويل الأجل مع الحفاظ على التوازن مع الأبعاد الأخرى (3.38، 0.89) ومساهمة ممارسات العمليات الخضراء في تعزيز التنافسية والسمعة (3.45، 0.96)، في حين يُسجّل تفعيل موضوعات GRI الاقتصادية (الأداء الاقتصادي، الحضور في السوق، الأثر غير المباشر، المشتريات) مستوىً قريبًا من المتوسط (3.42، 1.05) مع أعلى تباين نسبي، ما يوحي بأن دمج المعايير الدولية في التقارير الاقتصادية لا يزال يفتقر إلى الاتساق أو العمق الكافي مقارنةً بالمبادرات التشغيلية الداخلية.

دور الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء / دراسة حالة البنك المركزي العراقي

جدول رقم (8) يبين إجابة الفئة المستهدفة على اسئلة الاداء المستدام

المؤشر	ندير استهلاك الموارد/الطاقة/المياه بكفاءة ونرصدها دورياً		نقلص الانبعاثات/المخلفات/المياه المستعملة وفق أهداف بيئية معلنة.		نلتزم بمتطلبات الامتثال البيئي (قوانين/معايير) ونؤثق ذلك ضمن نظام الاداء.		ندمج الجوانب البيئية للمنتجات/الخدمات في دورة حياتها (تصميم، إنتاج، تقديم خدمة).		نحسّن الاداء البيئي عبر مواءمة برامج التحسين التشغيلي مع مقاييس الاستدامة.	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	9.1	5	10.9	6	9.1	5	12.7	7	7.3	4
موافق الى حد	34.5	19	47.3	26	32.7	18	36.4	20	34.5	19
اتفق	45.5	25	27.3	15	45.5	25	41.8	23	49.1	27
اتفق تماماً	10.9	6	14.5	8	12.7	7	9.1	5	9.1	5
Total	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55
المتوسط	3.49		3.35		3.53		3.35		3.53	
الانحراف المعياري	1.02		1.09		1.03		1.09		0.94	

تبين نتائج جدول رقم (8) أن عينة البحث يُقيّمون التزام المصرف بإدارة استهلاك المواد والطاقة والمياه بكفاءة ورسد التحسينات (المتوسط = 3.49، الانحراف المعياري = 1.02) والتزامه بمتطلبات الامتثال البيئي وتوثيقها في نظام الاداء (3.53، 1.03)، وكذلك تحسين الاداء البيئي عبر مواءمة برامج التحسين التشغيلي مع مقاييس الاستدامة (3.53، 0.94) كأقوى جوانب الاداء البيئي، في حين يُسجّل كل من تقليل الانبعاثات والمخلفات والمياه المستعملة وفق أهداف بيئية معلنة (3.35، 1.09) ودمج الجوانب البيئية للمنتجات والخدمات عبر دورة حياتها (3.35، 1.09) مستويات أقل من الموافقة مع أعلى تباين في الآراء، ما يشير إلى أن الجهود البيئية لا تزال تركز على الامتثال والكفاءة التشغيلية أكثر من اعتماد نهج استراتيجي شامل يشمل سلسلة القيمة الكاملة أو وضع أهداف طموحة للحد من البصمة البيئية.

جدول رقم (9) يبين إجابة الفئة المستهدفة على اسئلة الاداء المستدام

المؤشر	توفر بيئة عمل آمنة وصحية ونرصدها مؤشرات السلامة دورياً.		نستثمر في التدريب/التعليم وتطوير القدرات بوصفها جزءاً من الاداء الاجتماعي.		نضمن التنوع وتكافؤ الفرص والالتزام بحقوق الانسان (الارتباط/التنظيم/عدم التمييز).		نلتزم بمسؤولية المنتج/الخدمة تجاه العميل (السلامة، المعلومات، رضا المستفيد).		ننقل المشاركة المجتمعية ونبني العلاقات مع أصحاب المصلحة كجزء من الاستدامة الاجتماعية.	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا اتفق تماماً	5.5	3	3.6	2	7.3	4	7.3	4	9.1	5
موافق الى حد	21.8	12	21.8	12	29.1	16	25.5	14	23.6	13
اتفق	52.7	29	43.6	24	47.3	26	45.5	25	45.5	25
اتفق تماماً	20.0	11	30.9	17	16.4	9	21.8	12	21.8	12
Total	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55	100.0	55
المتوسط	3.82		3.98		3.65		3.75		3.71	
الانحراف المعياري	0.94		0.93		1.00		1.04		1.10	

يظهر جدول رقم (9) أن عينة البحث يُقيّمون استثمار المصرف في التدريب والتعليم وتطوير القدرات كجزء من الاداء الاجتماعي (المتوسط = 3.98، الانحراف المعياري = 0.93) كأقوى ممارساته الاجتماعية، تليه مباشرة توفير بيئة عمل آمنة وصحية مع رصد دوري لمؤشرات السلامة (3.82، 0.94)، ثم الالتزام بمسؤولية المنتج/الخدمة تجاه العميل من حيث السلامة والمعلومات ورضا المستفيد (3.75، 1.04)، يليه تفعيل المشاركة المجتمعية وبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة (3.71، 1.10)، في حين يُسجّل ضمان التنوع وتكافؤ الفرص والالتزام بحقوق الإنسان (3.65، 1.00) أدنى مستويات الموافقة بين الأبعاد الخمسة، ما قد يعكس وجود فجوات في التطبيق الفعلي أو ضعف في إدماج مبادئ حقوق الإنسان والشمول في السياسات الداخلية مقارنة بالاستثمارات في تطوير الكفاءات وسلامة بيئة العمل. ويعرض الجدول (10) نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية: جدول رقم (10) يبين نتائج اختبار الفرضية

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية: التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحاكمة الرقمية في استدامة كفاءة الاداء

دور الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء / دراسة حالة البنك المركزي العراقي

جدول (10) تأثير الحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت A	معامل بيتا (B)	القيمة المحسوبة (T)	دلالة T
الحاكمية الرقمية	استدامة كفاءة الاداء	0.721	0.519	57.2	0.000	0.544	0.854	7.5	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

أ- بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين ألكامية الرقمية واستدامة كفاءة الأداء (0.721) ، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما.

ب- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.519)، وهذا يدل بان ألكامية الرقمية تفسر ما نسبته (51.9%) من التغيرات التي تطرأ في استدامة كفاءة الأداء اما النسبة الباقية والبالغة (48.1%) فتعود الى متغيرات اخرى.

ت- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين ألكامية الرقمية واستدامة كفاءة الأداء (57.2)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.08)، وان دلالة (F) بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبناءً على قيمة (F) ودلالاتها المعنوية، قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحاكمية الرقمية في استدامة كفاءة الاداء).

ث- بلغت قيمة الثابت (α) (0.544)، بمعنى عندما تكون ألكامية الرقمية مساوية للصفر فان استدامة كفاءة الاداء لن تقل عن هذه القيمة.

ج- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.854)، بان الحاكمية الرقمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى استدامة كفاءة الاداء بنسبة (85.4%).

ح- بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66)، وان دلالة (t) بلغت (0.000) وهي أصغر من قيمة (0.05) وهذا يدل على دلالتها المعنوية.

خ- ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي: $Y = a + b(x)$

وبتطبيق المعادلة تكون القيم كالآتي: $Y = 0.544 + 0.854(x)$

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

1. تشير نتائج البحث إلى وجود مستوى جيد من ممارسات الحاكمية الرقمية في البنك المركزي العراقي، خاصة في ما يتعلق بتوثيق قرارات الحاكمية وتوزيع أدوار المساءلة، مما يسهم في تعزيز الشفافية والرقابة المؤسسية، رغم عدم بلوغها درجة التميز الكامل.
2. يظهر البنك وجود بنية تنظيمية واضحة لدعم التحول الرقمي، غير أن فعالية الآلية المركزية للتنسيق بين الإدارات لا تزال دون المستوى الأمثل، وهو ما قد يؤدي إلى ازدواجية في الجهود أو استمرار وجود "صوامع" تنظيمية وتقنية.
3. تحظى سياسات الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية بأعلى مستويات الموافقة بين عينة البحث، ما يعكس وجود ضوابط تشغيلية قوية ومطبقة، خاصة في مجالات التشفير، المصادقة، وضوابط الوصول.
4. على الرغم من توفر الخدمات الرقمية عبر القنوات المتنقلة والويب، فإن أتمتة نظم الأعمال الأساسية لدعم سير العمل من طرف لطرف (End-to-End) لا تزال محدودة، ما يدل على غياب التكامل التشغيلي الكامل بين العمليات الداخلية.
5. يعد استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في دعم القرار وتحسين الخدمات البعد الأضعف بين جميع مؤشرات التحول الرقمي، إذ سجل أقل متوسط (2.85) وأعلى تباين في الآراء، ما يشير إلى تأخر في اعتماد التقنيات الناشئة أو محدودية فعاليتها التشغيلية.
6. بينما تظهر المؤسسة التزامًا ملحوظًا بنشر لوحات الأداء وتفعيل قنوات التغذية الراجعة، فإن

ممارسات إشراك الموظفين والزبائن في تصميم الخدمات الرقمية (Co-design) لا تزال غير منهجية، وتحظى بأدنى مستوى من التأييد في محور المشاركة.

7. تتجه مبادرات الأداء المالي نحو الاستدامة من خلال برامج خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، لكن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لا يزال في مراحله التمهيديّة، وفقاً للمستوى المعتدل من الموافقة على المؤشرات المالية المستدامة.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز التنسيق المؤسسي- عبر إنشاء وحدة مركزية للحاكمية الرقمية تُعنى بتوحيد المبادرات، وتفادي الازدواجية.

2. اعتماد استراتيجية مؤسسية لدمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في عمليات اتخاذ القرار وتحسين الخدمات، مع بناء الكفاءات الفنية اللازمة ووضع آليات مساءلة لاستخدام الخوارزميات.

3. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات نحو نموذج سحابي مرّن وقابل للتوسع، مع تبني ممارسات حديثة لإدارة البنية التقنية، بما يدعم متطلبات التحول الرقمي المستقبلي ويُحسّن كفاءة استمرارية الأعمال.

4. إضفاء الطابع المؤسسي- على ممارسات التصميم المشترك (Co-design) من خلال آليات منهجية لإشراك الموظفين والزبائن في مراحل تطوير الخدمات الرقمية، بهدف رفع مستويات القبول والملاءمة الوظيفية.

5. توسيع برامج التدريب والتطوير الرقمي لتشمل المهارات التقنية والسلوكية المرتبطة بالثقافة الرقمية

مع ربطها بمؤشرات أداء فردية ومؤسسية.

6. ترسيخ ثقافة الشفافية المؤسسية عبر نشر- لوحات أداء رقمية دورية وواضحة لأصحاب المصلحة، تتضمن مؤشرات عن جودة الخدمات، زمن الاستجابة، ونتائج التغذية الراجعة، لتعزيز الثقة والمساءلة.

7. مواصلة تعزيز منظومة الأمن السيبراني وحماية البيانات مع التركيز على قياس الفعالية عبر مؤشرات أداء أمنية (مثل زمن الاكتشاف والاستجابة)، لا سيما في ظل وجود سياسات قوية لكن مع حاجة لربطها بأطر قياس موضوعية.

8. اعتماد إطار تقييم ثلاثي الأبعاد (اقتصادي-اجتماعي-بيئي) يُطبّق بشكل دوري لتقييم مدى تحقيق التوازن بين أبعاد الاستدامة، وضمان أن لا تطنغي الاعتبارات المالية على الأبعاد الاجتماعية والبيئية في صنع القرار الاستراتيجي.

المصادر Reference

- 1- Aftab, K. (2020). Effect of digital governance on the quality of higher education: The case of Central European University (Master's thesis, Central European University).
- 2- Australian Government. (2023). Data and digital government strategy. Department of Industry, Science and Resources.
- 3- Barbosa, A. de S., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L. B., Morioka, S. N., & de Souza, V. F. (2023). Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. Humanities and Social Sciences Communications, 10, Article 410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919>
- 4- Engvall, T., & Flak, L. S. (2022). Digital governance as a scientific concept. In Y. Charalabidis et al. (Eds.), Scientific foundations of digital governance and transformation (pp. 25–49). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_2

- 5- Gualandris, J., Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? An international study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 258–274. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2013-0430>
- 6- Hanisch, M., Goldsby, C. M., Fabian, N. E., & Oehmichen, J. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 162, 113777. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113777>
- 7- Idzi, F. M., & Corrêa Gomes, R. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
- 8- Indriastuti, & Chariri. (2021). The role of green investment and CSR investment in improving financial performance and sustainable performance: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1960120. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960120>
- 9- Jia, K., & Chen, S. (2022). Global digital governance: Paradigm shift and an analytical framework. *Global Public Policy and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00047-w>
- 10-Joshi, J. (2020). Digital governance in Nepal: Online service delivery at Bheemdatt Municipality (Master's thesis, North South University).
- 11-Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>
- 12-Manoharan, A. P., Melitski, J., & Holzer, M. (2021). Digital governance: An assessment of performance and best practices. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8>
- 13-Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, Article 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- 14-Papoutsis, A., & Sodhi, M. S. (2020). Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance? *Journal of Cleaner Production*, 260(1), 121049. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121049>
- 15-Sakolkar, P. (2023). Impact of digital transformation on the Indian government regarding service delivery and citizen engagement (Master's thesis, Novia University of Applied Sciences).
- 16-Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2006.008638>
- 17-Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2021). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 1–28. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>
- 18-Tan, E., & Cromptvoets, J. (Eds.). (2022). *The new digital era governance*. Wageningen Academic Publishers. <https://doi.org/10.3920/978-90-8686-930-5>
- 19-Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441–462. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0166>