



التحول الرقمي وتأثيره في الأداء الابتكاري/بحث تحليلي لعينة من المصارف الأهلية

م.م. ولاء طارق جاسم¹

انتساب الباحث

¹ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة
النسور، العراق، بغداد، 10001

¹ walaatariqjassim@nuc.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Author

¹ College of Business
Administration & Economics,
Al-Nisour University, Iraq,
Baghdad, 10001

¹ walaatariqjassim@nuc.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

المستخلص

هدف هذه البحث إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) في الأداء الابتكاري بالمصارف الأهلية.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها 80 موظفاً من الإدارة الوسطى والعليا في مصرف الطيف الإسلامي، مع مقارنة جزئية مع مصرف آشور الدولي للاستثمار ومصرف عبر العراق الإسلامي. اعتمد لبحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية للتحليل الوصفي، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن الأداة البحثية تتمتع بثبات عالي، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الابتكاري.

وقد بينت التحليلات أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الابتكاري، تليها الاستراتيجية، ثم البنية التحتية بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود ضعف في تخصيص الميزانيات الواضحة وقياس مؤشرات الأداء فضلاً عن تحديات في تقدير مبادرات العاملين استنتج البحث أن تحقيق أداء ابتكاري مستدام يتطلب ليس فقط وجود استراتيجية وبنية تحتية قوية بل أيضاً بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار مع ضرورة تحسين آليات التقدير والدعم المالي لقياس النجاح.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الاداء الابتكاري، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

Digital transformation and its impact on innovative performance: An analytical study of a sample of private banks.

Assis. Lect. Walaatariq jassim¹

Abstract

This research aimed to measure and analyze the impact of digital transformation, with its dimensions (strategy, organizational culture, and IT infrastructure), on the innovative performance of private banks.

To achieve this objective, a questionnaire was designed as the primary data collection tool. The sample consisted of 80 middle and senior management employees from Al-Taif Islamic Bank, with partial comparisons to Ashur International Investment Bank and Trans Iraq Islamic Bank. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a range of statistical methods, including means and standard deviations for descriptive analysis, as well as Pearson's correlation coefficient and simple linear regression to test the hypotheses. The results demonstrated the high reliability of the research instrument and revealed a statistically significant positive correlation and effect between digital transformation and innovative performance.

The analyses showed that organizational culture is the most influential factor in innovative performance, followed by strategy, then infrastructure. In addition, the results indicated a weakness in the allocation of clear budgets and the measurement of performance indicators, as well as challenges in appreciating employee initiatives. The research concluded that achieving sustainable innovative performance requires not only a strong strategy and infrastructure but also building an organizational culture that supports innovation, with the need to improve appreciation mechanisms and financial support to measure success.

Keywords: Digital transformation, innovative performance, strategy, organizational culture, information technology infrastructure

المقدمة

يشهد القطاع المصرفي العراقي كغيره من القطاعات، تحولاً رقمياً سريعاً مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق وتغير سلوك العملاء وفي هذا السياق يتعين على المصارف ولا سيما الخاصة منها تبني استراتيجيات رقمية متقدمة لتحسين خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية إلا أن نجاح هذه التحولات لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا، بل أيضاً على بنية تحتية متينة، وثقافة تنظيمية رقمية، ورؤية استراتيجية واضحة. والأهم من ذلك أنه يتوقف على أثر هذه التحولات على أداء الابتكار وهو عامل حاسم لبقاء المصرف في بيئة مالية ديناميكية يهدف هذا البحث إلى قياس أثر التحول الرقمي على أداء الابتكار في المصارف العراقية الخاصة من خلال دراسة ميدانية لمصرف الطيف الإسلامي ونموذجين آخرين ولذلك سعى الباحثون إلى دراسة التحول الرقمي وأثره على أداء الابتكار وقد واجهوا صعوبات في الحصول على المعلومات بسبب تردد بعض المؤسسات المصرفية شمل البحث ثلاثة مصارف عراقية، واستخدم معامل ألفا لكرونباخ لاختبار البيانات تضمنت الدراسة تحليل البيانات وتفسيرها، واختبار الفرضيات وتفسيرها واختبارات متعددة لتحليل المتغيرات واختتم البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات.

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

على الرغم من التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي في المصارف العراقية، إلا أن أثره على أداء الابتكار لا يزال غير واضح، لا سيما في المصارف الاهلية التي تعمل في بيئة تنظيمية وتكنولوجية أقل استقراراً من نظيراتها الحكومية. تكمن المشكلة في الأسئلة التالية:

1. يشهد قطاع الخدمات المصرفية الخاصة تحولاً رقمياً واضحاً، لكن نتائج الابتكارية غير مؤكدة.
2. ثمة غموض حول ما إذا كان التحول الرقمي يحدث فرقاً حقيقياً أم أنه يقدم تحسينات سطحية فقط.
3. يعاني قطاع الخدمات المصرفية الخاصة من عدم استقرار تكنولوجي وتنظيمي، مما يُعقّد النتائج.
4. توجد فجوة محتملة بين "التطبيق الرقمي" و"تحقيق الابتكار".
5. لا يزال دور كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في أثره الفعلي غير واضح.

ثانياً: اهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة لفهم كيفية تغير الابتكار في القطاع المصرفي مع ظهور التحول الرقمي.
2. يربط البحث واقع العمليات المصرفية المحلية بالتحولات الرقمية العالمية.
3. يكشف البحث عن الجوانب غير الرقمية لتأثير التكنولوجيا على السلوك التنظيمي.
4. يسلط الضوء على الفجوات الخفية بين التقدم الرقمي والابتكار الفعلي.
5. يقترح البحث كيف يمكن للتحول الرقمي أن يغير طريقة تفكير المصارف، وليس أدواتها فقط.
6. يعكس البحث استعداد القطاع المصرفي للدخول في مرحلة رقمية أعمق.

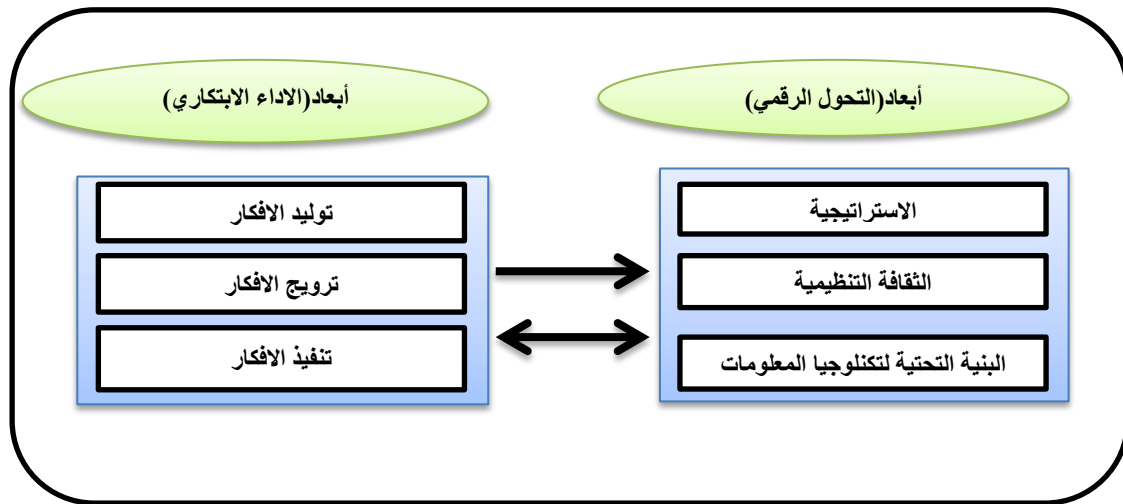
ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

1. يدرس هذه البحث مستوى تبني التحول الرقمي في المصارف الخاصة من عدة جوانب.
2. تحلل طبيعة الابتكار داخل المصارف وتفهم كيفية تشكيله داخلياً.
3. تتتبع العلاقة المتبادلة بين الرقمنة والابتكار، بدلاً من اعتبارهما مسارين منفصلين.
4. يطور إطاراً عملياً لاستخدام الأدوات الرقمية في دفع عجلة الابتكار.
5. يستكشف الأنماط الكامنة التي تربط التعلم التنظيمي بريادة الأعمال.
6. يوفر منظوراً تحليلياً يساهم في فهم ديناميكيات التغيير داخل المصارف.

رابعاً: المخطط الفرضي

استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة تم وضع إطار افتراضي للبحث يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والاداءالابتكاري وأبعادهم، بالإضافة إلى الفرضيات التي تم اختبارها يوضح الشكل (1) الإطار الافتراضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الجانب النظري

المبحث الأول/ التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

في مطلع القرن العشرين كانت صناعات النفط والتعدين والهندسة المحركات الرئيسية للاقتصاد والتجارة العالميين أما اليوم فيشهد العالم تحولاً سريعاً نحو الاقتصاد الرقمي ويتجلى ذلك في صعود عمالقة التكنولوجيا مثل أمازون وجوجل وآبل ونفليكس ومايكروسوفت التي أصبحت من بين أغلى الشركات في العالم من حيث القيمة السوقية ومنذ عام 2017 توسعت الأبحاث المتعلقة بالتحول الرقمي لتشمل قطاعات صناعية متنوعة [1]. يعد العاملون عنصراً أساسياً في التحول الرقمي للمؤسسات وفهم دورهم المحوري في هذا التحول ضروري لأن التقنيات الرقمية ليست مجرد أجهزة بل تشمل طيفاً واسعاً من الجوانب المادية التي تحرك التغيير التنظيمي لذا يشكل العاملون جزءاً لا يتجزأ من هذا التحول ويتطلب تغيير الثقافة والعقليات مهارات العاملين والتركيز عليها فإذا لم يكن العاملون ملمين بالمهارات الرقمية، سيجدون صعوبة في التكيف مع التحولات الرقمية [2]. تستبدل الأنشطة البشرية التي كانت يدوية وبدنية بأنماط رقمية تعتمد على الحاسوب يشار إلى هذا النوع من التغيير في أنماط النشاط بالتحول الرقمي [3].

أضاف [4] بعض النقاط الرئيسية لتوضيح مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات:

1. يشمل التحول الرقمي تبني تقنيات رقمية مثل الحوسبة والذكاء الاصطناعي.
2. غالباً ما يتطلب التحول الرقمي تغييراً في عمليات الأعمال التقليدية.
3. غالباً ما يركز التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء.

رابعا: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى :

(H) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي والاداء الابتكاري.

ولقد تفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري

(H2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري

(H3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاداء الابتكاري.

-الفرضية الرئيسية الثانية:

(Y) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والاداء الابتكاري.

وينبثق عنها الفرضيات التالية:

(Y1) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري.

(Y2) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري.

(Y3) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاداء الابتكاري.

الحراري وإعداد المواطنين للأنشطة في الفضاء الرقمي مما يسهم في تنمية الكفاءات الرقمية في جميع شرائح المجتمع [13]. ويتمثل الهدف الأسمى للتحول الرقمي في تعزيز أداء المؤسسة وقدراتها من خلال تقوية طاقاتها وابتكار نماذج أعمال جديدة. وتُعدّ هذه التغييرات ضرورية للمؤسسات للتكيف والازدهار في البيئة الرقمية [14].

رابعاً: تحديات وعوائق التحول الرقمي في المنظمات

يعد التحول الرقمي مفهوماً معقداً ولا تزال المؤسسات اليوم غير متأكدة من ماهيته وكيفية الشروع في رحلة التحول الرقمي فبعضها لا يزال يستخدم البيانات بالطرق التقليدية مما يعيق جهودها في هذا المجال [15]. ونظراً لطبيعة القطاع العام فإن غياب الحاجة والضغط لتحقيق الربح أو خطر الإفلاس قد يجعل موظفيه أقل حساسية للضغوط الداخلية بينما تعتبر المطالب الخارجية ملحة ومن النتائج المباشرة لذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحسين الخدمات وتعزيز التفاعل ولتلبية المطالب الواردة مباشرة من المستخدمين النهائيين أو المؤسسات الوطنية وفوق الوطنية بدلاً من استخدامها كأداة لتلبية الاحتياجات الداخلية وتعزيز الكفاءة الداخلية ببادر موظفو القطاع العام إلى التحولات نتيجة للضغوط الخارجية وليس لحل المشكلات الداخلية أو تحقيق فوائد لمؤسساتهم [16]. ومن أهم العوامل التي تؤثر سلباً على قدرة الشركات على التوسع عالمياً أو تحد منها: نقص المعرفة التقنية وضعف البنية التحتية التقنية في بعض السياقات الدولية والمخاطر الأمنية الناشئة المرتبطة بهذه التقنيات والعوامل الثقافية والسمات الشخصية التي تحد من المشاركة والوعي والاستخدام الأمثل لهذه الأدوات [17].

خامساً: أبعاد التحول الرقمي

1. **الاستراتيجية:** يعد وجود استراتيجية رقمية للتحول الرقمي المبدأ الأساسي الأول لهذا التحول. فالاستراتيجية الرقمية المُحكمة تُشكّل عنصراً جوهرياً في عملية التحول [18]. يهدف هذا البعد إلى إطلاع الإدارة العليا على أنواع الاستراتيجيات السلوكية التي ينبغي تطبيقها كما يهدف إلى توضيح توجه الشركة تجاه العاملين وما يمكنهم توقعه منها فعلى سبيل المثال من الضروري إظهار التزام القيادة بدعم السلوكيات التي تحفز الإبداع والابتكار ويجب أن يستند دعم الإدارة إلى اهتمام حقيقي والتزام طويل الأمد وانفتاح على التغيير [19]. لا يقتصر التحول الرقمي على رقمنة الأنشطة التجارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية فحسب بل هو أوسع

4. يحفز التحول الرقمي الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال.
5. غالباً ما ينطوي التحول الرقمي على تغيير ثقافي داخل المؤسسة.

التحول الرقمي هو تطور مستمر قائم على الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى رأس المال البشري ويساهم في تغيير وتطوير التفكير من خلال التدريب والتعلم يأتي هذا لمواكبة متطلبات العصر وتزايد احتياجاته للتطوير المؤسسي والانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي [5]. يتمحور مفهوم التحول الرقمي حول تحويل العمليات الاقتصادية التقليدية إلى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا. ويشمل الإطار التشغيلي الكامل المنتجات والخدمات المقدمة، وكيفية تفاعلها مع العملاء وكيفية تشغيلها والهدف الأساسي لأي مبادرة للتحول الرقمي هو تحسين هذه العمليات المختلفة [6].

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

في ضوء التطورات التكنولوجية والحاجة الملحة لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات في عملياتها أصبح التحول الرقمي ضرورة أساسية للمؤسسات [7]. ولتقديم خدمات أكثر ابتكاراً وسرعة ينتقل التحول الرقمي من نموذج الأعمال التقليدي إلى النموذج الرقمي، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق [8]. علاوة على ذلك يمنح التحول الرقمي العاملين مزيداً من الحرية موفرًا الموارد البشرية ووقت معالجة المعاملات وهكذا يسهم المصرف الرقمي المباشر التابع لمجموعة نايدو في زيادة الإنتاجية وتوسيع قاعدة عملائه [9]. من جهة أخرى يقلل المصرف تكاليف المدخلات عن طريق خفض عدد العاملين ووقت معالجة المعاملات لذلك يتوقع أن يكون للتحول الرقمي أثر إيجابي على الأداء [10].

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي استراتيجية أعمال راسخة لإحداث تغييرات في عملياتها التجارية مما يؤثر على المؤسسة بأكملها ويؤدي إلى التنمية المنشودة [11]. وباستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية والمنصات الرقمية ستتمكن المؤسسات من الانتقال من العمليات الصناعية التقليدية إلى الاقتصاد الرقمي وهذا بدوره سيعزز الابتكار في تكنولوجيا المعلومات والأعمال وبالتالي تحسين أداء المؤسسة [12]. كما يهدف التحول الرقمي إلى تسهيل تطبيق السياسات البيئية من خلال خفض انبعاثات غازات الاحتباس

أن الأداء الابتكاري هو "قدرة الموظف على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة والعمل على تحويلها إلى واقع عملي من خلال تطبيقها بفعالية في بيئة العمل[27].

ثانياً: أهمية الأداء الابتكاري

ينظر إلى الأداء الابتكاري على أنه "مصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة التي يصعب على المنافسين تقليدها ويخلق الابتكار المستمر حواجز أمام دخول المنافسين ويعزز مكانة المؤسسة في السوق[28]. يعزز الأداء الابتكاري قدرة العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات والمبادرة والمشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فضلاً عن تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة[29]. أن الأداء الابتكاري أصبح ضرورة استراتيجية في عصر التحول الرقمي وتعتمد المؤسسات الناجحة على الابتكار المستمر لتحقيق المرونة التنظيمية والاستفادة من التقنيات الحديثة والحفاظ على الأداء والنمو المستدام في بيئات الأعمال المعاصرة [30].

ثالثاً: أهداف الأداء الابتكاري

يهدف الأداء الابتكاري إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توليد وتنفيذ أفكار جديدة تسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال[31]. كما يهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار التي تدعم التحول الرقمي وتزيد الإنتاجية وتحسن جودة القرارات وتسهم في نمو المؤسسة واستدامتها [32].

رابعاً: أبعاد الاداء الابتكاري

1. **توليد الأفكار:** يشمل توليد الأفكار سلوكيات استكشافية يقوم بها العاملون من خلال طرح الأسئلة ومراقبة البيئة واختبار خيارات مختلفة للوصول إلى أفكار عملية وقابلة للتطبيق يعد استكشاف الفرص خطوة حاسمة تسبق توليد الأفكار وتساهم في رفع جودة المخرجات الابتكارية في المؤسسة [33]. علاوة على ذلك يتضمن توليد الأفكار الاستجابة للتحديات التنظيمية من خلال ابتكار أفكار جديدة وتطوير خيارات غير تقليدية مما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار ويحسن أدائها في بيئة عمل متغيرة ويشكل هذا الأساس الذي تبنى عليه المراحل اللاحقة من الأداء الابتكاري [34].

2. **الترويج للأفكار:** يشير الترويج للأفكار إلى قدرة العاملين على عرض أفكارهم الإبداعية بأسلوب مقنع مما يمكنهم من

من ذلك بكثير إنه امتداد للتحول الرقمي واستراتيجية للتغيير الذاتي باستخدام أحدث التقنيات الرقمية وقد يكون التغيير تدريجياً أو جزئياً أو كلياً[20].

2. **الثقافة التنظيمية:** قد تكون الثقافة التنظيمية عاملاً يقيّد أو يدعم التحول الرقمي للشركة يتطلب التحول الرقمي الفعال بناء ثقافة تنظيمية مناسبة تشجع الابتكار والانفتاح في التواصل والرغبة في التغيير ويعد هذا شرطاً أساسياً لبدء الشركة في عملية التحول الرقمي [21]. على الرغم من أن مبادرات التحول الرقمي تنفذ داخل المؤسسات إلا أنها غالباً ما تفشل بسبب الثقافات التنظيمية التي تشكل حواجز داخلها. ويمكن للثقافة أن تلعب دور الممكن أو الحاجز أمام التحول الرقمي[22]. التحول الرقمي هو عملية تتضمن بعداً اجتماعياً وثقافياً تسعى من خلالها المؤسسات إلى تكيف الأشكال التنظيمية الجديدة وتطوير المهارات اللازمة [23].

3. **البنية التحتية للمعلومات:** تعد البنية التحتية الرقمية المتطورة والواسعة النطاق شرطاً أساسياً لتطبيق التكنولوجيا الرقمية وتحويل نماذج الأعمال وينطوي الاستثمار في بنية تحتية رقمية جديدة على رأس مال كبير ومخاطر عالية وفترات استرداد طويلة من الضروري أن تبادر الحكومة إلى وضع تصميم وتخطيط رفيعي المستوى لبناء البنية التحتية الرقمية وأن توجه الجهات المعنية بفعالية لوضع خريطة مشتركة وشبكة موحدة لتجنب ازدواجية الاستثمارات غير الفعالة علاوة على ذلك ينبغي للحكومة وضع سياسات دعم محسنة للتحول الرقمي [24]. إن تنقيف المؤسسات حول كيفية الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعد في صيانة ودعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال المعلومات المقدمة يسهم في تحسين أداء الشركات في أنشطة الإنتاج والتسويق[25].

المبحث الثاني/ النجاح التنظيمي

أولاً: مفهوم الأداء الابتكاري

يعد الأداء الابتكاري مفهوماً أساسياً في أدبيات الإدارة المعاصرة إذ يمثل قدرة الأفراد والمؤسسات على توليد أفكار جديدة وتطبيقها لتحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع بيئة الأعمال سريعة التغير يعرف الأداء الابتكاري بأنه "مجموعة السلوكيات المدروسة التي يقوم بها العاملون لتوليد أفكار جديدة ومفيدة وتطويرها وتطبيقها بهدف تحسين أداء الفرد أو المجموعة أو المؤسسة"[26]. يشمل هذا التعريف البعدين السلوكي والنتائج للابتكار من منظور أشمل

اللازمة والتنسيق بين العاملين وإدارة عملية التطبيق بما يضمن نجاح تطبيق الأفكار وتحقيق أهدافها [37]. كما يشمل تطبيق الأفكار المراقبة المستمرة لنتائج التطبيق وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على التغذية الراجعة بما يضمن استدامة الابتكار وتحويل الأفكار إلى ممارسات تنظيمية راسخة يعد التطبيق الفعلي للأفكار مؤشراً على الأداء الابتكاري الناجح لأنه يدل على قدرة العاملين على تحويل الأفكار إلى نتائج عملية تخدم أهداف المؤسسة [38]

الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي لابعاد التحول الرقمي

لتحديد مدى توافر بعد الاستراتيجية ضمن عينة البحث تم استخراج الإحصاءات الوصفية بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يوضح الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

جدول (1) الاحصاءات الوصفية لبعد الاستراتيجية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1.	لدى إدارتنا العليا استراتيجية رقمية واضحة.	3.69	1.22
2.	لدينا خطط مستقبلية مدروسة للتحول الرقمي.	3.96	1.14
3.	التحول الرقمي جزء أساسي من رؤية المصرف.	4	1.08
4.	تخصص ميزانيات واضحة لتطوير الحلول الرقمية.	3.13	1.23
5.	وجد مؤشرات لقياس نجاح الاستراتيجية الرقمية.	3.06	1.27
	الاستراتيجية	3.5	0.99

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

الرقمي جزء أساسي من رؤية المصرف" بانحراف معياري (1.08) هذا يؤكد وجود توافق كبير بين المشاركين على أن التحول الرقمي جزء من رؤية المصرف وهو ما يتماشى مع المتوسط العالي وأعلى انحراف معياري الفقرة رقم 5: "يوجد مؤشرات لقياس نجاح الاستراتيجية الرقمية" بانحراف معياري (1.27) هذا يشير إلى أن آراء المشاركين كانت متباعدة جداً حول وجود هذه المؤشرات مما يعكس عدم وجود رؤية واضحة أو اتفاق حول هذا الجانب بشكل عام تظهر البيانات أن هناك إجماعاً قوياً على أن التحول الرقمي جزء من رؤية المصرف وأن الإدارة العليا لديها استراتيجية واضحة.

يتضح من نتائج الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون (المتوسط لكل فقرة يعكس متوسط درجة الموافقة عليها من قبل المشاركين في الاستبيان وكلما كانت القيمة أعلى (قريبة من 5) كان مستوى الموافقة أو الأداء في تلك الفقرة أفضل حيث كان أعلى متوسط الفقرة رقم 3: "التحول الرقمي جزء أساسي من رؤية المصرف" بمتوسط (4.00) هذا يشير إلى أن المشاركين يوافقون بقوة على أن التحول الرقمي متجذر في رؤية المصرف وأدنى متوسط الفقرة رقم 5: "يوجد مؤشرات لقياس نجاح الاستراتيجية الرقمية" بمتوسط (3.06) هذا يوضح أن هناك بعض الضعف أو عدم الوضوح فيما يتعلق بوجود مؤشرات محددة لقياس نجاح الاستراتيجية الرقمية وأقل انحراف معياري الفقرة رقم 3: "التحول

والانحراف المعياري يوضح الجدول (2) نتائج هذا البعد.

لتحديد مستوى توافر بعد الثقافة التنظيمية في عينة البحث، تم استخراج الإحصاءات الوصفية، وتحديدًا المتوسط الحسابي

جدول (2) الاحصاءات الوصفية لبعد الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	يشجع المصرف استخدام الأنظمة الرقمية.	3.85	1.1
2	الموظفون منفتحون على التغيير والتحول الرقمي.	3.6	1.35
3	تقدر الإدارة مبادرات الموظفين الرقمية.	3.2	1.45
4	ينظر إلى التحول الرقمي كجزء من ثقافة المصرف.	4.15	0.95
5	تُبذل جهود لتشجيع التعلم المستمر في المجال الرقمي.	3.5	1.2
	الثقافة التنظيمية	3.6	1.21

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

التحول الرقمي راسخة وأعلى انحراف معياري (1.45) (الفقرة رقم 3: "تقدر الإدارة مبادرات العاملين الرقمية" التشتت الكبير في الآراء هنا يشير إلى أن بعض العاملين يشعرون بأن مبادراتهم تلقى التقدير بينما يشعر آخرون بعدم وجود ذلك التقدير هذا قد يعكس سياسات تقدير غير موحدة أو عدم وضوح في معايير التقدير بشكل عام تظهر البيانات أن هناك قبولاً ثقافياً قوياً للتحول الرقمي في المصرف حيث يعتبره العاملون جزءاً من ثقافتهم.

لتحديد مستوى توافر بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في عينة البحث، تم استخراج الإحصاءات الوصفية، وتحديدًا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يوضح الجدول (3) نتائج هذا البعد.

يتضح من نتائج الجدول (2) أن أعلى متوسط (4.15) (الفقرة رقم 4: "ينظر إلى التحول الرقمي كجزء من ثقافة المصرف" هذا يشير إلى أن معظم العاملين يرى أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية بل هو جزء أصيل من طريقة عمل المصرف هذه علامة إيجابية قوية وأدنى متوسط (3.20) (الفقرة رقم 3: "تقدر الإدارة مبادرات العاملين الرقمية" هذه النتيجة تشير إلى وجود ضعف في تقدير الإدارة للمبادرات التي يأخذها العاملون يمكن أن يؤثر هذا سلباً على حافز العاملين للمشاركة الفعالة في التحول الرقمي وأقل انحراف معياري (0.95) (الفقرة رقم 4: "ينظر إلى التحول الرقمي كجزء من ثقافة المصرف" هذا يؤكد أن الرأي حول هذه النقطة متوافق بشكل كبير بين العاملين مما يعزز فكرة أن ثقافة

جدول (3) الاحصاءات الوصفية لبعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	يمتلك المصرف أنظمة إلكترونية فعالة.	3.8	1.2
2	تُحدَّث البرامج والتقنيات بانتظام.	3.5	1.3
3	تُعالج الأعطال الفنية بسرعة وكفاءة.	2.95	1.45
4	يتوفر دعم فني متخصص للأنظمة الرقمية.	3.1	1.35
5	أنظمة المصرف متكاملة وسهلة الاستخدام.	4.2	0.9
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	3.51	1.21

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

إلى أن تجربة العاملين مع معالجة الأعطال الفنية مختلفة جداً قد يكون بعض العاملين راضياً عن الدعم الفني بينما يعاني آخرون من تأخير أو عدم كفاءة بشكل عام تظهر البيانات أن المصرف يمتلك أنظمة سهلة الاستخدام ومتكاملة وهو ما يعتبر نقطة قوة ومع ذلك هناك نقطة ضعف واضحة في كفاءة معالجة الأعطال الفنية والدعم التقني.

ثانياً: التحليل الوصفي لابعاد الاداء الابتكاري

لتحديد مدى توافر بعد توليد الأفكار ضمن عينة البحث تم استخراج الإحصاءات الوصفية بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية يوضح الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

جدول (4) الاحصاءات الوصفية لبعد توليد الأفكار

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	أبتكر أفكاراً جديدة لحل تحديات العمل.	3.9	1.15
2	يبحث المصرف باستمرار عن أساليب وتقنيات وأدوات جديدة لتحسين الأداء.	3.45	1.3
3	يتم تقديم حلولاً مبتكرة وغير تقليدية للمشاكل التي أواجهها.	3.6	1.25
	توليد الأفكار	3.65	1.23

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

أساليب وتقنيات وأدوات جديدة لتحسين الأداء" التباين في الآراء حول هذه الفقرة يعكس أن البعض يرى أن المصرف يقوم بذلك بينما يرى آخرون العكس مما يشير إلى عدم وجود استراتيجية واضحة وموحدة للبحث عن الابتكارات بشكل عام تظهر البيانات أن العاملين لديهم قدرة فردية على الابتكار ويشعرون بأنهم قادرون على توليد أفكار جديدة ومع ذلك هناك ضعف واضح في الجانب المؤسسي للابتكار حيث يبدو أن المصرف لا يتبنى نهجاً منهجياً أو مستمراً للبحث عن حلول جديدة على نطاق واسع. لتحديد مستوى توافر بعد الترويج للأفكار في عينة البحث، تم استخراج الإحصاءات الوصفية، وتحديدًا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يوضح الجدول (5) نتائج هذا البعد.

يتضح من نتائج الجدول (4) ان أعلى متوسط (3.90) الفقرة رقم 1: "أبتكر أفكاراً جديدة لحل تحديات العمل" هذا يشير إلى أن المشاركين يثقون في قدرتهم الشخصية على ابتكار الأفكار هذه نقطة قوة فردية مهمة وأدنى متوسط (3.45) الفقرة رقم 2: "يبحث المصرف باستمرار عن أساليب وتقنيات وأدوات جديدة لتحسين الأداء" هذه النتيجة توحي بأن المشاركين لا يرون أن المصرف يبذل جهداً كافياً أو مستمراً للبحث عن حلول جديدة بشكل منهجي وأقل انحراف معياري (1.15) الفقرة رقم 1: "أبتكر أفكاراً جديدة لحل تحديات العمل" التوافق النسبي هنا يؤكد أن الأغلبية تشعر بأنها قادرة على الابتكار على المستوى الفردي وأعلى انحراف معياري (1.30) الفقرة رقم 2: "يبحث المصرف باستمرار عن

جدول (5) الاحصاءات الوصفية لبعء الترويج للأفكار

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	السعي لإقناع الآخرين (الزملاء، المدراء) بدعم أفكار المبتكرة.	3.55	1.25
2	العمل للحصول على موافقة الإدارة أو الزملاء على تطبيق الأفكار الجديدة.	3.8	1.1
3	تحفز الآخرين وأثارة حماسهم تجاه الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها.	3.2	1.35
	الترويج للأفكار	3.52	1.23

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

(1.35) الفقرة رقم 3: "أحفز الآخرين وأثير حماسهم تجاه الأفكار الجديدة التي أقترحها" التشتت الكبير في الآراء هنا يعكس أن بعض العاملين يشعرون بأنهم مؤثرون وقادرون على إثارة الحماس بينما يشعر آخرون بأنهم يواجهون مقاومة أو عدم اهتمام بشكل عام تظهر البيانات أن العاملين لديهم القدرة على الحصول على موافقة رسمية على أفكارهم لكنهم يواجهون تحدياً في جانب التأثير العاطفي وإثارة الحماس لدى الآخرين هذا قد يؤدي إلى أن الأفكار تحصل على موافقة رسمية لكنها لا تجد الدعم الكافي لتطبيقها بنجاح.

لتحديد مستوى توافر بعد الترويج للأفكار في عينة البحث، تم استخراج الإحصاءات الوصفية، وتحديدًا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يوضح الجدول (6) نتائج هذا البعد.

يتضح من نتائج الجدول (5) ان أعلى متوسط (3.80) الفقرة رقم 2: "العمل للحصول على موافقة الإدارة أو الزملاء على تطبيق الأفكار الجديدة" هذه النتيجة تشير إلى أن العاملين يجدون أنفسهم قادرين على الحصول على موافقة على أفكارهم مما يمثل خطوة أساسية في عملية الابتكار وأدنى متوسط (3.20) الفقرة رقم 3: "أحفز الآخرين وأثير حماسهم تجاه الأفكار الجديدة التي أقترحها" هذا المتوسط الأدنى يشير إلى أن العاملين قد يواجهون صعوبة في إثارة الحماس وتشجيع الآخرين على تبني أفكارهم مما قد يكون عقبة أمام نجاح الأفكار الجديدة وأقل انحراف معياري (1.10) الفقرة رقم 2: "العمل للحصول على موافقة الإدارة أو الزملاء على تطبيق الأفكار الجديدة" هذا التوافق النسبي يدل على وجود نهج ثابت نسبياً في عملية الحصول على الموافقة مما قد يسهل على العاملين معرفة الخطوات اللازمة وأعلى انحراف معياري

جدول (6) الاحصاءات الوصفية لبعء تنفيذ الأفكار

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	العمل على تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات أو تطبيقات عملية.	3.5	1.2
2	المشاركة في تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل بشكل منظم.	3.9	1.1
3	يتم تقييم نتائج تطبيق الأفكار الجديدة لتحديد مدى فعاليتها وجدواها.	3.05	1.35
	تنفيذ الأفكار	3.48	1.22

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

هناك عملية منظمة لتطبيق الأفكار الجديدة وأنهم يشاركون فيها وأدنى متوسط (3.05) الفقرة رقم 3: "تقيم نتائج تطبيق الأفكار الجديدة لتحديد مدى فعاليتها وجدواها" هذا المتوسط المنخفض

يتضح من نتائج الجدول (6) ان أعلى متوسط (3.90) الفقرة رقم 2: "المشاركة في تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل بشكل منظم" هذه النتيجة إيجابية حيث تشير إلى أن العاملين يشعرون بأن

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاداء الابتكاري.

بين الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها، وقد تم إجراء التحليل باستخدام اختبار (2-tailed) بناءً على عينة مكونة من (80) مفردة . يشير العمود المسمى (Sig.) في الجدول إلى اختبار معنوية معامل الارتباط.

- فإذا ظهرت علامة (*) بجانب قيمة معامل الارتباط، فإن هذا يدل على أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05.
- أما إذا ظهرت علامة (**) ، فهذا يشير إلى أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

يتم تفسير قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات بناءً على قاعدة كوهين (Cohen, 1977) ، والتي تُصنّف قوة معامل الارتباط (r) كما يلي:

- 0.10 إلى أقل من 0.30 → علاقة ضعيفة
- 0.30 إلى أقل من 0.50 → علاقة متوسطة
- 0.50 فأكثر → علاقة قوية
- لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بوجود ارتباط بين متغيرات البحث استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ولتفسير قوة الارتباط استخدم تصنيف كوهين (Cohen, 1977)، حيث يعتبر معامل الارتباط ضعيفاً إذا تراوح بين 0.10 وأقل من 0.30 ومتوسطاً إذا تراوح بين 0.30 وأقل من 0.50 وقوياً إذا بلغ 0.50 أو أعلى يوضح الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالارتباط بين متغيرات الدراسة.

يوضح أن هناك ضعفاً في مرحلة تقييم النتائج بعد تطبيق الأفكار قد يعني هذا أن المشاريع الجديدة يتم إطلاقها دون وجود نظام واضح لقياس نجاحها أو فشلها وأقل انحراف معياري (1.10) الفقرة رقم 2: "المشاركة في تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل بشكل منظم" التوافق النسبي هنا يؤكد أن عملية التنفيذ لديها درجة من الوضوح والتنظيم مما يجعل تجربة العاملين متشابهة وأعلى انحراف معياري (1.35) الفقرة رقم 3: "تقيم نتائج تطبيق الأفكار الجديدة لتحديد مدى فعاليتها وجدواها" التشتت الكبير في الآراء يعكس أن بعض العاملين يرون أن التقييم يتم بفعالية بينما يرى آخرون العكس تماماً هذا قد يكون بسبب عدم وجود معايير واضحة للتقييم أو أن التقييم لا يتم بشكل موحد على جميع المشاريع بشكل عام تظهر البيانات أن المصرف لديه عملية منظمة لتطبيق الأفكار لكنه يواجه تحدياً كبيراً في مرحلة ما بعد التنفيذ وهي مرحلة التقييم هذا النقص في التقييم يمكن أن يمنع المصرف من التعلم من تجاربه السابقة وتحسين مبادراته المستقبلية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا الاختبار إلى تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث سواء من حيث الارتباط أو التأثير وذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسية سيتم تحقيق ذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات وكذلك معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي والاداء الابتكاري.

ولقد تفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه:

أ- علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري

جدول (7) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية الارتباط)

الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات		
0.750	0.820	0.680	Pearson Correlation	الاداء الابتكاري
0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
80	80	80	N	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

يظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الابتكاري

1. العلاقة بين الأداء الابتكاري والثقافة التنظيمية:

○ قيمة الارتباط (0.820) هذه هي أقوى علاقة في الجدول تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والأداء الابتكاري هذا يعني أن المصرف الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار يكون أدائه الابتكاري أعلى بكثير وهذا يؤكد أن الثقافة الداعمة هي المحرك الأساسي للابتكار.

2. العلاقة بين الأداء الابتكاري والاستراتيجية:

○ قيمة الارتباط (0.750) تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً أيضاً هذا يوضح أن وجود استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي والابتكار مرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء الابتكاري فكلما كانت الاستراتيجية واضحة زادت قدرة العاملين على تحقيق نتائج ابتكارية.

3. العلاقة بين الأداء الابتكاري والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

○ قيمة الارتباط (0.680) علاقة إيجابية قوية هذا يؤكد أن امتلاك المصرف لبنية تحتية قوية وفعالة لتكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الابتكاري هذه البنية التحتية تعتبر أساساً ضرورياً لتطبيق الأفكار الجديدة بنجاح.

وبناءً على اعلاه فإن الثقافة التنظيمية هي العامل الأكثر ارتباطاً بالأداء الابتكاري مما يشير إلى أنها الأساس الذي يجب أن يركز عليه المصرف لتعزيز قدرته على الابتكار.

ومن خلال اعلاه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى وكذلك الفرضيات الفرعية المقترحة عنها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) و الاداء الابتكاري (المتغير التابع).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والاداء الابتكاري.

وينبثق عنها الفرضيات التالية:

أ- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري.

ب- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري.

ت- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاداء الابتكاري.

(H1) الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، استخدم تحليل الانحدار البسيط للكشف عن تأثير الاستراتيجية على الأداء الابتكاري، استناداً إلى قيم معامل الانحدار (β) و (Beta)، وقيمة t الجدولية والمحسوبة (T) يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية.

جدول (8) تحليل علاقة الانحدار بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري.

Model	B	Beta	t الجدولية	T المحتسبة
Independent Variable الاستراتيجية	0.750	0.750	1.990	8.500
Dependent Variable: الاداء الابتكاري				
R2=	0.563			

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

يتضح من الجدول (8) النتائج التالية:

– B (المعامل غير المعياري): قيمة B تساوي 0.750 هذا يعني أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في وضوح الاستراتيجية يتوقع أن يزداد الأداء الابتكاري بمقدار 0.750 وحدة.

– Beta (المعامل المعياري): قيمة Beta تساوي 0.750. نظراً لأنها قيمة عالية وإيجابية فهي تؤكد وجود تأثير قوي ومباشر للاستراتيجية على الأداء الابتكاري هذا الرقم مفيد للمقارنة بين المتغيرات في نماذج أكثر تعقيداً.

– t المحتسبة (8.500) مقابل t الجدولية (1.990): القيمة المحتسبة (8.500) أكبر بكثير من القيمة الجدولية (1.990)

الفرضية البديلة التي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري).

(H2) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، استخدم تحليل الانحدار البسيط للكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الابتكاري، استناداً إلى قيم معامل الانحدار (β) و(Beta)، وقيمة t الجدولية والمحسوبة (T) يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية.

هذا الفرق الكبير يعني أن العلاقة بين الاستراتيجية والاداء الابتكاري ذات دلالة إحصائية عالية أي أن تأثير الاستراتيجية على الاداء الابتكاري حقيقي وليس مجرد صدفة.

- R2 (معامل التحديد): قيمة R2 تساوي 0.563 هذا يعني أن 56.3% من التباين في الاداء الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة متغير الاستراتيجية وهذا يؤكد أن الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الاداء الابتكاري في المصرف.

وبناءً على ما سبق تستدل الباحثة من نتائج الجدول (10) بقبول

جدول (9) تحليل علاقة الانحدار بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري.

Model	B	Beta	t الجدولية	T المحتسبة
الثقافة التنظيمية Independent Variable	0.950	0.820	1.990	10.200
الاداء الابتكاري Dependent Variable				
R2=			0.672	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

بواسطة متغير الثقافة التنظيمية هذه النسبة المرتفعة تدل على أن الثقافة التنظيمية هي عامل حاسم في تفسير سبب اختلاف مستويات الاداء الابتكاري بين المؤسسات.

وبناءً على ما سبق، تستدل الباحثة من نتائج الجدول (9) بقبول الفرضية البديلة التي تنص على: (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري).

(H3) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاداء الابتكاري لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، استخدم تحليل الانحدار البسيط للكشف عن تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الاداء الابتكاري، استناداً إلى قيم معامل الانحدار (β) و(Beta)، وقيمة t الجدولية والمحسوبة (T) يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول (9) النتائج التالية:

- B (المعامل غير المعياري): قيمة B تساوي 0.950 هذا يعني أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة الثقافة التنظيمية يتوقع أن يزداد الاداء الابتكاري بمقدار 0.950 وحدة هذه القيمة القريبة من 1 تشير إلى تأثير كبير ومباشر.

- Beta (المعامل المعياري): قيمة Beta تساوي 0.820 هذه القيمة العالية جداً تؤكد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي جداً على الاداء الابتكاري.

- t المحتسبة (10.200) مقابل t الجدولية (1.990): القيمة المحتسبة (10.200) أكبر بكثير من القيمة الجدولية (1.990). هذا الفرق الكبير يعني أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الابتكاري ذات دلالة إحصائية عالية للغاية وهذا يؤكد أن العلاقة حقيقية وليست مجرد صدفة.

- R2 (معامل التحديد): قيمة R2 تساوي 0.672 هذا يعني أن 67.2% من التباين في الاداء الابتكاري يمكن تفسيره

جدول (10) تحليل علاقة الانحدار بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاداء الابتكاري.

Model	B	Beta	t الجدولية	T المحتسبة
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Independent	0.780	0.680	1.990	7.150

Variable				
Dependent Variable الاداء الابتكاري				
R2=			0.462	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26)

5. توجد علاقات ارتباط قوية وإيجابية بين جميع أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة، البنية التحتية) والأداء الابتكاري وهي علاقات ذات دلالة إحصائية عالية.
6. تعد الثقافة التنظيمية هي العامل الأكثر تأثيراً وارتباطاً بالأداء الابتكاري ($Beta=0.820, R2=0.672$) هذا يعني أن خلق بيئة عمل داعمة للابتكار يمثل المحرك الأساسي للأداء الابتكاري في المصرف تأتي الاستراتيجية في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($Beta=0.750, R2=0.563$) مما يؤكد أن وجود رؤية واضحة ومحددة هو عامل حاسم للابتكار.

التوصيات

1. يجب على الإدارة العليا وضع ميزانيات واضحة ومعلنة لدعم مبادرات التحول الرقمي.
2. يجب تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس لكل مشروع رقمي، مع مراجعتها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. يجب على الإدارة إنشاء نظام تقدير ومكافآت رسمي للموظفين الذين يقدمون حلولاً وأفكاراً مبتكرة لزيادة حماسهم وشعورهم بالتقدير.
4. يجب على المصرف مراجعة وتطوير إجراءات الدعم الفني لضمان سرعة وكفاءة معالجة الأعطال التقنية.
5. زيادة الاستثمار في تدريب الفرق الفنية وتوفير الموارد اللازمة لهم لضمان استمرارية عمل الأنظمة الرقمية بسلاسة.
6. التركيز على العلاقة المتكاملة بين الاستراتيجية والثقافة والبنية التحتية حيث لا يمكن لأي عامل أن يعمل بفاعلية بمعزل عن الآخر فوجود استراتيجية قوية لا يكفي بدون ثقافة داعمة وبنية تحتية متطورة لتنفيذها.

المصادر

- [1]Chin, H., Marasini, D. P., & Lee, D. (2023). Digital transformation trends in service industries. Service Business, 17(1), 11-36.
- [2]Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital

يتضح من الجدول (10) النتائج التالية:

- B (المعامل غير المعياري): قيمة B تساوي 0.780 هذا يعني أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يتوقع أن يزداد الأداء الابتكاري بمقدار 0.780 وحدة.
- Beta (المعامل المعياري): قيمة Beta تساوي 0.680 هذه القيمة القوية تؤكد أن البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير كبير على الأداء الابتكاري.
- t المحتسبة (7.150) مقابل t الجدولية (1.990): القيمة المحتسبة (7.150) أكبر بكثير من القيمة الجدولية (1.990) هذا الفرق الكبير يعني أن العلاقة بين البنية التحتية والأداء الابتكاري ذات دلالة إحصائية عالية وهذا يؤكد أن العلاقة حقيقية وليست مجرد صدفة.
- R2 (معامل التحديد): قيمة R2 تساوي 0.462 هذا يعني أن 46.2% من التباين في الأداء الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هذه النسبة المرتفعة تدل على أن البنية التحتية تلعب دوراً محورياً في تمكين الابتكار.

وبناءً على ما سبق تستدل الباحثة من نتائج الجدول (10) بقبول الفرضية البديلة التي تنص على: (بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والأداء الابتكاري).

الاستنتاجات

1. يوجد إجماع ثقافي قوي على أن التحول الرقمي جزء أساسي من رؤية المصرف.
2. هناك وعي ووضوح لدى العاملين بوجود استراتيجية وخطط مستقبلية مدروسة للتحول الرقمي.
3. هناك ضعف واضح في الجانب المالي والقياسي للاستراتيجية حيث أظهرت النتائج أن الميزانيات المخصصة والمؤشرات المستخدمة لقياس النجاح غير واضحة أو غير كافية من وجهة نظر العينة.
4. يواجه العاملون تحدياً في إثارة حماس الآخرين وتلقي التقدير على مبادراتهم الابتكارية مما قد يعيق جهود الابتكار الفردية.

- [9]Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- [10]Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T. A., & Nguyen, N. P. (2021). Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(2), 258-281.
- [11]Sankar, J. P., Yoganandham, G., Kalaichelvi, R., John, J. A., & Kumar, B. U. (2021). Human Resource Digital Transformation of IT Sector in India. *Webology*, 18(1).
- [12]Guo, X. (2023). How Digital Transformation Affect the Competitiveness of Enterprises of Petroleum Corporation. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 10(2), 341-345.
- [13]Uzule, K., & Verina, N. (2023). Digital barriers in digital transition and digital transformation: Literature review. *Economics and Culture*, 20(1), 125-143.
- [14]Chin, H., & Lee, D. (2022). A study on digital transformation competitive strategy of accommodation reservation service industry: a case study. *Journal of Korea Society of Industrial Information Systems*, 27(1), 93-109.
- [15]Dang-Pham, D., Hoang, A. P., Vo, D. T., & Kautz, K. (2022). Digital kaizen: an approach to digital transformation. *Australasian Journal of Information Systems*, 26.
- [16]Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2020, August). Barriers and drivers of digital transformation in public organizations: Results from a survey in the Netherlands. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 42-56). Cham: Springer International Publishing.
- transformation: A preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7837-7848.
- [3]Amarini, I., Saefudin, Y., Kartini, I. A., Marsitningsih, M., & Ismail, N. (2023). Digital transformation: creating an effective and efficient court in Indonesia. *Legality: Jurnal Ilmiah Hukum*, 31(2), 266-284
- [4]Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The impact of digital transformation on business models and competitive advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79-93.
- [5]Zaid, H. (2023). The Impact of Digital Transformation on Strategic Flexibility an Applied Study on Employees of The Petroleum Commercial Services Company (Petrotrade). *Journal of Business and Environmental Sciences*, 2(2), 330-348.
- [6]Hasan, M. S. (2023). The Impact of digital transformation on the quality of financial reports a field study in a sample of banks listed in the iraqi Stock exchange. *American Journal of Business Management, Economics, and Banking*, 8, 101-120.
- [7]Rusu, L., Balasuriya, P. B., & Bah, O. (2020, November). Cultural barriers in digital transformation in a public organization: A case study of a Sri-Lankan organization. In *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 640-656). Cham: Springer International Publishing.
- [8]Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Soomro, R. H., & Streimikis, J. (2022). Digital transformation and industry 4.0 initiatives for market competitiveness: Business integration management model in the healthcare industry. *Journal of competitiveness*, 14(4), 6-24.

- transformation. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 17, No. 1, pp. 791-799). Sciendo.
- [24]Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- [25]Salman, A. P. D. S. M. (2022). The role of strategic flexibility in the quality of information technology infrastructure services: Analytical research at the General Company for industrial Copper and Mechanic. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 18(59 part) 1),204-219.
- [26]Iqbal, Q., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2020). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 935-963.
- [27]Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., & Mohd. Shamsudin, F. (2020). Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from Dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 344-367.
- [28]Jaiswal, A., & Dhar, R. L. (2022). Fostering employee innovation through transformational leadership: The role of psychological empowerment and creative self-efficacy. *Benchmarking: An International Journal*, 29(4), 1419-1441.
- [29]AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions.
- [17]Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of business research*, 157, 113546.
- [18]Otia, J. E., & Bracci, E. (2022). Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 252-280.
- [19]de Paula, D., Marx, C., Wolf, E., Dremel, C., Cormican, K., & Uebernickel, F. (2023). A managerial mental model to drive innovation in the context of digital transformation. *Industry and innovation*, 30(1), 42-66.
- [20]Chaniago, H. (2023). Investigation of Entrepreneurial Leadership and Digital Transformation: Achieving Business Success in Uncertain Economic Conditions. *Journal of technology management & innovation*, 18(2), 18-27.
- [21]Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74, 102315.
- [22]Marfriady, D. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 4(6).
- [23]Firican, D. A. (2023). Digital transformation and digital culture: A literature review of the digital cultural attributes to enable digital

- [35]Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter?. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401916.
- [36]Hassan, R. S., Amin, H. M., & Ghoneim,H. (2024). Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: the mediating role of work engagement and job self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-19.
- [37]Phairat, P., Kim-Lim, T., Ting, H., Soonsan, N., & Tanticharatwarodom, P. (2026). Driving Idea Exploration to Implementation: The Role of Transformational Leadership in Fostering Innovative Work Behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, 45(5), 545-559.
- [38]Sjahrudin, H., Ariawan, A., Tj, H. W., Efendi, E., & Yuwanda, T. (2024). Antecedents of Innovative Work Behavior and its Impact on Business Performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 8-20.
- Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- [30] Farrukh, M., Meng, F., Raza, A., & Wu, Y. (2023). Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when. *Personnel Review*, 52(1), 74-98.
- [31]Parveen, S. S., & Reddy, A. V. (2024). Unravelling the concept of innovative work behavior: A critical review. *Организационная психология*, 14(1), 109-119.
- [32]Handiman, U. T., & Adam, D. (2024). Innovation work behavior in the digital era: a systematic literature review. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(2), 319-342.
- [33]Cortellazzo, L., Bonesso, S., Batista-Foguet, J. M., & Gerli, F. (2025). At the Early Stage of the Ideation Process: Measurement, Antecedents and Outcomes of Individual Exploratory Behaviours. *Creativity and Innovation Management*, 34(3), 706-720.
- [34]Tan, A. B., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2025). What leader behaviors evoke employee innovative work behavior in Asia? Validation of a new survey scale. *Journal of Management & Organization*, 31(1), 144-172.