

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Saleh Ahmed Abd. Organizational Innovation and Its Role in Enhancing Digital Transformation at Asiacell Company.  
*University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):255-267.

## Organizational Innovation and Its Role in Enhancing Digital Transformation at Asiacell Company

Ahmed Abd Saleh

Directorate of Education, Kirkuk, Iraq

[absr8181@gmail.com](mailto:absr8181@gmail.com)

**Abstract:** The aim of this study is to provide light on how organizational innovation contributes to digital transformation of Asiacell through its dimensions: administrative innovation, technological innovation, and additional innovation. The approach adopted in the study is descriptive-analytical, and a questionnaire utilized as the basic data collection includes 16 items delivered to a sample of 120 employees from the Middle and Senior Administrative Leadership of Company, representing nearly 53% of the total research population for the year 2025, The results reveal a height in the level of administrative innovation, whereas they show a moderation in technological and additional innovations. In addition, the findings demonstrate a moderation in the level of digital transformation in the company, confirming the existence of digital practices which still need further development and expansion. The results of multiple regression analysis state a positive and statistically important impact of the organizational innovation dimensions communally on raising the value of digital transformation, with extra innovation having the most powerful effect likened with the other dimensions. Additionally, the results of the T-test and one-way analysis of variance (ANOVA) do not show any statistically substantial differences in the level of organizational innovation belonging to demographic variables, denoting a homogeneous comprehension among employees concerning the significance of innovation within the company. The validity and reliability tests affirm the exhibition of research instrument for a high level of reliability and internal persistence, in that connection, increasing the precision and credibility of the findings. It is concluded from the study that reinforcing organizational innovation specially by providing extra initiatives and reinforcing the adoption of modern technologies makes up a basic approach to increasing digital transformation and improving institutional performance at Asiacell, thereby raising the value of its efficiency and competitive ability.

**Keywords:** Organizational Innovation, Administrative Innovation, Technological Innovation, Incremental Innovation, Digital Transformation, Asiacell Company.

الابتكار التنظيمي ودوره في تعزيز التحول الرقمي في شركة آسيا سيل

م.م. احمد عبد صالح

مديرية تربية كركوك، كركوك، العراق

[absr8181@gmail.com](mailto:absr8181@gmail.com)

**المستخلص:** هدف البحث إلى بيان دور الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، والابتكار الإضافي) في تعزيز التحول الرقمي في شركة آسيا سيل، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ شملت (١٦) فقرة وُزعت على عينة بلغت (١٢٠) موظفًا من القيادات الإدارية الوسطى والعلوية في الشركة، يمثلون ما يقارب (٥٣٪) من مجتمع البحث الكلي لسنة ٢٠٢٥، أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار الإداري كان مرتفعًا، في حين جاء مستوى الابتكار التقني والابتكار الإضافي عند مستوى متوسط، كما بينت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الشركة كان متوسطًا، مما يشير إلى وجود ممارسات رقمية قائمة لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير وتوسيع، وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد الابتكار التنظيمي مجتمعة في تعزيز التحول الرقمي، وكان الابتكار الإضافي الأكثر تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد، كما أوضحت نتائج اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، مما يعكس تجانس إدراك الموظفين لأهمية الابتكار داخل الشركة، وأكدت اختبارات الصدق والثبات تمتع أداة البحث بمستوى عالٍ من الموثوقية والاتساق الداخلي، الأمر الذي يعزز دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها، وخلص البحث إلى أن تعزيز الابتكار التنظيمي، ولاسيما دعم المبادرات الإضافية وتشجيع تبني التقنيات الحديثة، يمثل مدخلًا أساسيًا لتسريع التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة آسيا سيل، بما يسهم في رفع كفاءتها وقدرتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التنظيمي، الابتكار الإداري، الابتكار التقني والابتكار الإضافي، التحول الرقمي، شركة آسيا سيل.

Corresponding Author: E-mail: [absr8181@gmail.com](mailto:absr8181@gmail.com)

## المقدمة

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تغيرات وتحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والتقني المتلاحق، واشتداد حدة المنافسة، وتغير متطلبات الأسواق والزبائن، وقد فرضت هذه التغيرات والتحولات على المؤسسات تبني أساليب وإجراءات إدارية وتنظيمية حديثة ومتطورة تُمكنها من الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية وضمان الاستمرارية والبقاء والنمو، وفي هذا السياق، برز الابتكار التنظيمي كأحد المرتكزات الأساسية والمهمة لتحسين الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز المرونة التنظيمية، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتُعد شركات الاتصالات من أكثر مؤسسات الأعمال تأثرًا بالتغيرات والتحولات الرقمية، نظرًا لاعتمادها الكبير على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات وإدارة العمليات، إذ تواجه هذه الشركات تحديات معقدة ومتزايدة تتعلق بسرعة تطور التقنيات، وتنوع احتياجات الزبائن، وارتفاع حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية الأمر الذي يجعل تبني الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة، ولاسيما الابتكار الإداري، والتقني، والابتكار الإضافي، ضرورة في بناء استراتيجية تدعم التحول الرقمي وتحسن جودة الخدمات وتعزز كفاءة الأداء (عباس، ٥٥٢: ٢٠٢٢)، كذلك يمثل التحول الرقمي أحد أبرز المسارات الاستراتيجية التي تسعى إليها مؤسسات الأعمال الحديثة، كونه يساهم في إعادة رسم وتصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز الاعتماد على المعلومات والبيانات والتقنيات الذكية في صناعة واتخاذ القرار، ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي بفاعلية وكفاءة دون وجود بيئة تنظيمية تدعم الابتكار، وتتسم بالمرونة، وتشجع الأفكار الإبداعية، وتدعم التغيير والتطوير المستمر، ومن هنا تتجلى أهمية الابتكار التنظيمي كونه عاملاً حاسماً في تمكين المنظمات، بما فيها شركات الاتصالات، من تحقيق التحول الرقمي وتعزيز قدرتها على التكيف والمرونة والاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال المتغيرة. (Omol, 2024:247)

## المبحث الأول

### أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في أن الابتكار التنظيمي يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، ولا يزال تطبيقه في واقع منظمات الأعمال محدوداً، ولاسيما شركات الاتصالات، وتواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة تتعلق باليات التبني ومستوى الوعي التنظيمي، وتُعد شركات الاتصالات من أكثر الميادين القطاعية تأثراً بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية، وعلى الرغم من الأهمية القصوى للابتكار التنظيمي في دعم التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين القدرة التنافسية، فإن الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في بيئة شركات الاتصالات العراقية، وبخاصة على مستوى شركة آسيا سيل، لا تزال محدودة نسبياً، ويُلاحظ وجود تباين واختلاف في مستوى تبني ممارسات الابتكار التنظيمي وانعكاساتها على جهود التحول الرقمي داخل هذه المنظمات، الأمر الذي أثار تساؤلات حول طبيعة هذا الدور وحجمه، وانطلاقاً من ذلك، برزت الحاجة إلى إجراء

دراسة علمية معمقة تسهم في تشخيص تطبيق الابتكار التنظيمي في شركة آسيا سيل، وبيان مدى دوره في تعزيز التحول الرقمي، بما يتيح تحقيق نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات الإدارية وتحقيق الابتكار الإضافي، كما تبرز مشكلة البحث على ضرورة إجراء دراسات تطبيقية موسعة تشمل شركات الاتصال بما فيها شركة آسيا سيل ومدى تبنيها لسياسة الابتكار التنظيمي، لذا تحاول هذه البحث الإجابة على الأسئلة التالية :

١- ما مستوى الابتكار التنظيمي في شركة آسيا سيل؟

٢- ما مستوى التحول الرقمي في شركة آسيا سيل؟

٣- ما هو دور الابتكار التنظيمي من خلال تأثير (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) في تعزيز التحول الرقمي في شركة آسيا سيل؟

ثانياً: أهمية البحث:

**الأهمية العلمية:** تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوع حديث وحيوي وهو الابتكار التنظيمي وأثره في تعزيز التحول الرقمي، ما يزيد من إثراء الفكر الإداري ويضيف معرفة وقيمة علمية معمقة في مجال الاتصالات، كما يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية على مستوى الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي في مجال شركات الاتصال العراقية، وينتج الاستفادة من نتائج هذا البحث لتطوير نماذج ابتكارية مستندة إلى أدلة علمية ومعرفية حديثة.

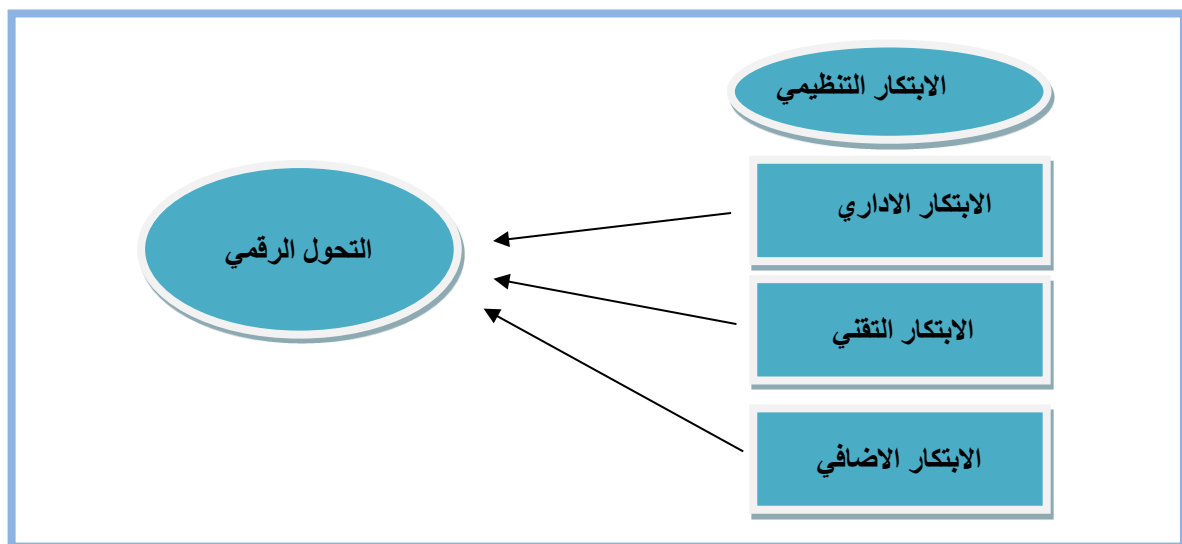
**الأهمية العملية:** تبرز أهمية البحث عملياً من خلال قدرته على تحديد واقع مستوى الابتكار التنظيمي في شركة آسيا سيل، بما يوفر معلومات دقيقة للجهات المعنية لتطوير الإجراءات والسياسات الابتكارية، ويمكن توظيف نتائج البحث في صياغة مشاريع ومبادرات واضحة تدعم اتخاذ القرار المبني على بيانات وأدلة واقعية.

ثالثاً: أهداف البحث:

هدف البحث الى التعرف على مستوى الابتكار التنظيمي السائد في شركة آسيا سيل، وكذلك التعرف على مستوى التحول الرقمي في شركة آسيا سيل، وايضاً معرفة الأثر الذي يلحقه الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار الإضافي) في تعزيز التحول الرقمي في شركة آسيا سيل (العينة الكلية).

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

يعد مخطط البحث الفرضي بمثابة الحجر والركيزة الأساس في رسم خارطة معالجة المشكلة البحثية، اذ يتم من خلاله إيضاح العلاقة التنبؤية بين متغيرات وابعاد الدراسة وفي ضوء ذلك تم تصميم مخطط البحث وكما موضح في الشكل (١) ادناه



شكل (١): مخطط البحث الفرضي

رابعاً: فرضيات البحث: بناء على مخطط البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار الإضافي) في التحول الرقمي في شركة آسيا سيل.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات إجابات أفراد العينة حول التدريب الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

#### خامساً: حدود البحث:

##### الحدود

- **الحدود الموضوعية:** سياسة الابتكار التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي
- **الحدود البشرية:** تمثل بموظفي شركة آسيا والبالغ عددهم (٢٢٥) موظف تم اخذ عينة منهم بعدد (١٢٠) موظف
- **الحدود مكانية:** شركة اسيا سيل في جميع الفروع في المحافظات العراقية.
- **الحدود زمانية:** يتحدد تطبيق البحث الحالي لسنة ٢٠٢٥.

#### سادساً: عينة البحث

حيث إن مجتمع الدراسة الحالية متجانس تماماً تقريباً من حيث (المهنة - سنوات الخدمة- العمر - العنوان الوظيفي - المؤهل العلمي)، فقد اعتمد الباحث حجم العينة المبحوثة من موظفي الشركة بنسبة ما يقارب (53%) من حجم مجتمع البحث الكلي لسنة 2025

#### سابعاً: منهج وأداة البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية للبحث الحالي حيث تضمنت الاستبانة مجموعة اسئلة تم توزيعها على عينة من موظفي الشركة بلغ حجمها (١٢٠) موظف وتكونت الاستبانة من (١٦) فقرة شملت جزئيات مشكلة البحث الحالي، تم استقراء أغليبتها من موظفي الشركة والادبيات الخاصة بموضوع الابتكار التنظيمي ودوره في تعزيز التحول الرقمي ، تم تفريغ نتائجها بمقياس خماسي (١) اوافق بشدة ، ٢ اوافق، ٣ محايد، ٤ لا اوافق، ٥ لا اوافق تماماً)، كذلك تم استخدام اسلوب المقابلة وذلك عن طريق إجراء (١٥) مقابلة شبه مهيكلة مع عينة قصدية من القيادات الإدارية، والاكتفاء بهذا العدد بعد الوصول إلى تشعب البيانات بما يتناسب مع حجم العينة الكلية، وايضاً الاعتماد على تقارير تفصيلية للشركة قبل التحول الرقمي وبعده،

#### ثامناً: منهجية القياس والاساليب الاحصائية

ويستعرض منهج الدراسة آراء المستجيبين نحو متغيرات البحث من خلال العمل على البرنامج الاحصائي (SPSS) لكي نستدل به على النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

#### تاسعاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (عقيل والياس، ٢٠٢٥) " أثر سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على ممارسة الابتكار التنظيمي من منظور موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة جمع بيانات، تكونت عينة البحث من ٣١٠ موظف بنسبة ١٩,١٨٪ من المجتمع الكلي، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والابتكار التنظيمي كان مرتفعاً، كما وجد أن الإيثار والسلوك الحضاري لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الابتكار، في حين لم يكن لبعد الاجتهاد والانضباط أثر شامل، لكنه ساهم إيجابياً في الابتكار التدريجي.

٢. دراسة (Aggarwal et al., 2025) " Organizational innovation as business strategy: A review and Bibliometric analysis "

تناولت الدراسة الابتكار التنظيمي الاستراتيجي أداة للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيز النمو في بيئة الأعمال الديناميكية، هدفت الدراسة الى تقديم مراجعة شاملة وتحليل للابتكار التنظيمي لفهم العوامل المؤثرة فيه والاتجاهات البحثية السائدة، تكون مجتمع الدراسة من مختلف الدراسات والمقالات العلمية حول الابتكار التنظيمي، مع التركيز على المنظمات والقطاعات التي طبقت الابتكار كممارسة استراتيجية، واطهرت نتائج البحث أن العوامل الرئيسية الدافعة للابتكار تمثلت بالتعلم التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ورأس المال البشري، والإدارة العليا، والتكنولوجيا، كما بينت الدراسة أن الابتكار يتأثر بالموارد البشرية والتوجه السوق، ويُعتبره أساساً للتطور في قطاعات متنوعة كالتعليم، والبرمجيات، والبناء، والصحة، واكد البحث أن الابتكار ليس أداة اختيارية، بل ضرورة استراتيجية لنجاح المنظمات في مواجهة تحديات وتحولات العصر الحديث، مع أهمية بناء بيئات داعمة للابتكار عبر اللامركزية والتعلم التنظيمي.

#### عاشراً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير دراسة عقيل والياس (٢٠٢٥) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية، والإيثار والسلوك الحضاري، لهم أثر دال إحصائياً على ممارسة وتطبيق الابتكار التنظيمي، بينما كان للاجتهاد والانضباط التأثير المحدود، بما يُظهر أهمية البعد السلوكي في تعزيز الابتكار داخل المنظمات، أما دراسة (Aggarwal et al., 2025)، فأكدت أن الابتكار التنظيمي الاستراتيجي يعتمد على الثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، ورأس المال البشري، والإدارة العليا، ويعد

ضرورة للحفاظ على الميزة التنافسية ويدعم النمو في مختلف المجالات، مع التأكيد على أهمية بناء بيئات داعمة للابتكار والتعلم والتطوير المستمر.

احدى عشر: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو التركيز العملي والميداني والتطبيقي على أثر أبعاد الابتكار التنظيمي (الإداري، والتقني، والإضافي) في تعزيز التحول الرقمي داخل بيئة عمل معينة ومحددة وهي شركة آسيا سيل، مع الاعتماد على بيانات الموظفين عبر استبيان موثق وموثوق، وكذلك تعزيز الجانب العملي بإجراء المقابلة، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على التحليل النظري أو التوصيف العام للعوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي، كما تميز هذا البحث باستخدام تقنيات تحليل إحصائية متعددة مثل الانحدار المتعدد، واختبار T وتحليل ANOVA، مما أتاح قياس الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد الابتكار في التحول الرقمي بأكثر دقة، وتحديد العوامل التي تعزز من القدرة الابتكارية والتكنولوجية للمنظمة، بالإضافة إلى اختبار الفروق والاختلافات الديموغرافية بين الموظفين والتأكد من تجانس توجهاتهم وتطلعاتهم نحو الابتكار.

## المبحث الثاني

أولاً: تحديد المصطلحات (Identify the search terms):

- ١- الابتكار التنظيمي: هو عملية تحسين أداء الأفراد والمنظمات من خلال تطوير المهارات والقدرات والكفاءات، وتطبيق حلول وأفكار جديدة على أرض الواقع لتحقيق التغيير الإيجابي واستدامة التطوير والتحسين المستمر (Bataneh et al., 2024:530).
- ٢- التحول الرقمي: هو عملية تبني وتطبيق التقنيات الرقمية في السياسات والعمليات والأنظمة والإجراءات التنظيمية والتي تهدف إلى تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، ودعم اتخاذ القرار، وتطوير الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع متطلبات التحول في العصر الرقمي (بابكر، 2025:314).
- ٣- شركة آسيا سيل: هي إحدى المؤسسات العاملة في قطاع الأعمال في مجال الاتصالات والانترنت والخدمات الرقمية، وتُعد بتقديم حلول وخدمات اتصالات حديثة ومتطورة، وتوسع لدعم التحول الرقمي وتطوير الكوادر البشرية بما يعزز التميز التنظيمي والتشغيلي والتنافسي في السوق (Asiacell, n.d).

ثانياً: الإطار النظري

### ١. الابتكار التنظيمي

- أ- مفهوم الابتكار التنظيمي: هو قدرة المنظمة على تطوير وتطبيق توجهات وافكار وأساليب جديدة في الهياكل والعمليات والموارد لتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية وزيادة الكفاءة، وتحقيق التطوير المستمر على مستوى الأفراد والمنظمة على حدٍ سواء (الترك، 2025:31).
- ب- ابعاد الابتكار التنظيمي: اختار الباحث ثلاثة ابعاد يمكن الاعتماد عليها في الابتكار التنظيمي (متغير مستقل) تؤثر وتعزز التحول الرقمي (متغير تابع) وهي كالتالي:
- (١) الابتكار الإداري: ويشير إلى تطوير وتطبيق أساليب واجراءات إدارية جديدة في التخطيط والتنظيم والقيادة، والأداء والرقابة بهدف تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الكفاءة، ودعم صنع واتخاذ القرار بفعالية داخل المؤسسة.
  - (٢) الابتكار التقني: ويهتم بتطوير وتطبيق ادوات وتقنيات جديدة في العمليات والمنتجات والخدمات لتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم التحول الرقمي، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والتجديد والتطوير المستمر.
  - (٣) الابتكار الإضافي: يشير إلى تحديث وتطوير وتحسين العمليات أو والخدمات والمنتجات القائمة بما يحقق إضافة قيمة جديدة للمؤسسة وزيادة الكفاءة وتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية (سيد، 2025:2251).
- ت. أهمية الابتكار التنظيمي في منظمات الاعمال: -

- تسعى عملية التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات إلى تحقيق الأهمية الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي العاملين وتحسين الأداء بشكل عام ويمكن توضيحها بمجموعة من النقاط أهمها:
- (١) تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الدور المحوري الذي يلعبه الابتكار في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات والخدمات، وتمكين الأفراد من تقديم قيمة مضافة مستمرة ومستدامة.
  - (٢) تحسين الأداء المؤسسي: يسهم الابتكار في تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع مستوى كفاءة العمليات، مما يزيد من إنتاجية المنظمة.
  - (٣) القدرة التنافسية: يمكن المنظمات المبتكرة من التميز عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم حلول وأفكار ومبادرات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل (Alateeg & Alhammad, 2024:851).
  - (٤) تحفيز الإبداع والابتكار الفردي والجماعي: بناء بيئة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة من خلال المشاركة في تحسين العمل، بما يعزز روح المبادرة والإبداع.

- (٥) التكيف مع التغيرات: يسهم الابتكار بمساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف التحديات الاقتصادية منها والتكنولوجية والتشريعية بأكثر سرعة وفعالية.
- (٦) استدامة النمو والتطوير المستمر: يدعم الابتكار صياغة استراتيجيات طويلة المدى تضمن استمرار تحسين الأداء وتعزيز النمو المستدام للمنظمة (Sonmez Cakir et al. 2024:1542).

## ٢. التحول الرقمي

أ. مفهوم التحول الرقمي: هو عملية تبني وتطبيق التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية في جميع جوانب المنظمة، بما يشمل العمليات والأنظمة والخدمات، ويهدف إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، ودعم صنع واتخاذ القرار، وتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية، وبما يمكّن المنظمات من التكيف مع توجهات العصر الرقمي بشكل مستمر (Hendrawan et al., 2024:145).

### ب. استراتيجيات تحقيق التحول الرقمي في منظمات الاعمال

يسهم التحول الرقمي شركات الاتصال على التكيف مع التحولات السريعة في سوق الاتصالات وتحقيق النمو وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، ويمكن لهذه الشركات تطوير شبكاتها وأنظمتها وممارساتها الداخلية، ودعم الابداع والابتكار المستمر، وتحسين تجربة الزبائن، كذلك يسهم التحول الرقمي في اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

- (١) تأسيس بنية تحتية رقمية تواكب التحولات واعتماد التقنيات الحديثة في شبكات الاتصالات، بما يسهل إدارة العمليات ويعزز سرعة استجابة المؤسسة لمتطلبات الزبائن.
- (٢) تدريب وتطوير الكوادر البشرية على المهارات والممارسات الرقمية وإدارة التغيير، لتمكين الموظفين من التعامل مع الأنظمة الحديثة والتقنيات الجديدة بكفاءة عالية (Joel et al., 2024:619).
- (٣) تمكّن المنظمات من استخدام البيانات والتحليلات الذكية وفهم سلوك الزبائن وتحسين الخدمات، وتدعم القرارات الاستراتيجية بدقة وعلمية وموضوعية.
- (٤) تعزيز ثقافة الابتكار والابداع والمبادرة داخل شركات الاتصال، وتنمية روح الفريق في تقديم حلول وأفكار مبتكرة تدعم تحسين المنتجات والخدمات.
- (٥) التكامل والتوافق بين العمليات الرقمية واستراتيجيات العمل المؤسسية، لضمان التحسين المستمر للأداء وتحقيق النمو المستدام للمنظمة في سوق تنافسي يتسم بسرعة التغيير والتطوير (Elia et al., 2024:382).

### ٣. العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي

تمثل العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، بما فيها شركات الاتصال، علاقة وثيقة وتبادلية متكاملة، حيث يعتبر كل منهما داعماً ومحفزاً للآخر، ويوفر الابتكار التنظيمي الأسس والبيئة التي تناسب تجربة توليد الأفكار الجديدة، وتحسين العمليات، وتعزيز كفاءة الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة، فعند دمج الابتكار التنظيمي مع التحول الرقمي تصبح المؤسسات قادرة على تبني تقنيات رقمية أكثر فاعلية، كالأنظمة الذكية لإدارة العمليات، وأدوات التحليل والبيانات، وبناء منصات رقمية تخدم حاجة الزبائن وتلبي متطلباتهم، إضافة إلى ذلك يسهم الابتكار التنظيمي في شركات الاتصال على وجه الخصوص في تحسين إدارة الشبكات، وتحسين وتطوير خدمات الإنترنت والهواتف النقالة، وتقديم حلول رقمية مبتكرة تلبي تطلعات الزبائن المتغيرة بسرعة (Onesi-Ozigagun et al., 2024:1160)، علاوة على ذلك، يسهم التحول الرقمي في تمكين هذه الابتكارات من الوصول إلى التطبيق الميداني والعمل على أرض الواقع، بما يعزز من كفاءة العمليات ويسرع تنفيذ الاستراتيجيات الحديثة، وبذلك يمكن القول ان الابتكار التنظيمي يسهم في ترسيخ ثقافة التغيير والإبداع، بينما التحول الرقمي يوفر الوسائل والأدوات والتقنيات اللازمة لتحويل وتطوير هذه الأفكار إلى نتائج ملموسة، بما يعزز قدرة المؤسسة التنافسية ويضمن استدامة النمو في بيئة أعمال متغيرة وديناميكية ومتطورة (Nielsen et al., 2024:592).

## المبحث الثالث

### الإطار العملي

#### أولاً: وصف عينة البحث:

قام الباحث وفق منهجية (الوصف والتحليل)، فقد تضمنت هذه الفقرة جانب وصف خصائص عينة البحث الديموغرافية والذي احتوت أعداد موظفي شركة اسيا سيل في المحافظات، وفق احصائية مركز بغداد لسنة ٢٠٢٥ والبالغ عددهم ٢٢٥ موظف بعنوان وظيفي (رئيس فرع، مدير قسم، مسؤول شعبة) وتم اخذ عينة من المجتمع الاصلي بلغت (١٢٠) موظف والمبينة في الجدول (١) والذي يمثل عينة البحث (الابتكار التنظيمي ودوره في تعزيز التحول الرقمي في شركة اسيا سيل)، كذلك تم استخدام اسلوب المقابلة من خلال إجراء (١٥) مقابلة شبه مهيكلة والاستعانة بعينة قسدية من القيادات الإدارية، وتم الاكتفاء بهذا العدد بعد الوصول إلى تشبع البيانات، وبما يتناسب مع حجم العينة الكلية البالغة (١٢٠) موظف.

الجدول (١): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (N = 170)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	72	60.0
	انثى	48	40.0
	المجموع	120	100.0
الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	39	32.5
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	36	30.0
	سنة فأكثر 15	45	37.5
العنوان الوظيفي	المجموع	120	100.0
	رئيس فرع	19	15.8
	مدير قسم	76	63.3
	مسؤول شعبة	25	20.8
	المجموع	120	100.0
العمر	أقل من ٣٠ سنة	24	7.0
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	48	22.3
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	30	37.6
	50 سنة فأكثر	18	32.9
	المجموع	120	100.0
المؤهل العلمي	دكتوراه	11	9.16
	ماجستير	14	11.6
	بكالوريوس	60	50.0
	دبلوم	21	17.5
	اعدادية	14	11.6
المجموع	120	100.0	

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (١٢٠) موظف وموظفة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بواقع (٧٢) موظف وبنسبة (٦٠,٠٪)، يقابله (٤٨) موظفة وبنسبة (٤٠,٠٪) من الإناث، وكذلك فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة، تبين أن أعلى نسبة كانت لفئة (١٥ سنة فأكثر) بواقع (٤٥) موظف وبنسبة (٣٧,٥٪)، تلتها فئة (أقل من ١٠ سنوات) بعدد (٣٩) موظف وبنسبة (٣٢,٥٪)، ثم فئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بعدد (٣٦) موظف وبنسبة (٣٠,٠٪)، تشير هذه النسبة إلى امتلاك أغلب أفراد عينة خبرة وظيفية متوسطة إلى عالية، أما متغير العنوان الوظيفي، فقد أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة أن النسبة الأكبر منهم يشغلون منصب مدير قسم بواقع (٧٦) موظف وبنسبة (٦٣,٣٪)، و أيضاً مسؤولو الشعب ظهر بعدد (٢٥) موظف وبنسبة (٢٠,٨٪)، ثم يليهم رؤساء الفروع بعدد (١٩) موظف وبنسبة (١٥,٨٪)، أما الفئة العمرية فقد أظهرت البيانات أنها الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بعدد (٣٠) موظف وبنسبة (٣٧,٦٪)، جاءت بعدها فئة (٥٠ سنة فأكثر) بعدد (١٨) موظف وبنسبة (٣٢,٩٪)، ثم جاءت فئة (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بعدد (٤٨) موظف وبنسبة (٢٢,٣٪)، أخيراً جاءت فئة (أقل من ٣٠ سنة) الأقل تمثيلاً لأفراد العينة بعدد (٢٤) موظف وبنسبة (٧,٠٪)، أما فيما يخص المؤهل العلمي، أشارت النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس بواقع (٦٠) موظف وبنسبة (٥٠,٠٪)، ثم شهادة الدبلوم بعدد (٢١) موظف وبنسبة (١٧,٥٪)، تليها شهادة الماجستير والإعدادية بعدد (١٤) موظف لكل منهما وبنسبة (١١,٦٪)، بينما جاءت شهادة الدكتوراه بعدد (١١) موظف وبنسبة (٩,١٦٪).

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم تصميم الجدول (٢) لتوضيح نتائج تحليل صدق الاتساق لفقرات اداة البحث عن طريق حساب معامل الارتباط لكل عبارة مع المجال الذي تنتمي له، وكانت النتائج كما في الجدول أدناه:

الجدول (٢): نتائج تحليل صدق الاتساق لفقرات اداة البحث عن طريق حساب معامل الارتباط لكل عبارة مع المجال الذي تنتمي له

رقم العبارة	المجال	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)
X1	الابتكار الإداري	0.65	0.001
X2		0.72	0.000
X3		0.81	0.002
X4		0.60	0.000
X5	الابتكار التقني	0.74	0.000

0.000	0.83		X6
0.001	0.62		X7
0.000	0.78		X8
0.003	0.71		X9
0.001	0.67	الابتكار الاضافي	X10
0.002	0.75		X11
0.000	0.80		X12
0.003	0.69		X13
0.001	0.70	التحول الرقمي	X14
0.002	0.61		X15
0.000	0.74		X16

يوضح الجدول (٢) نتائج تحليل صدق الاتساق لأداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط الجزئي لكل عبارة من عبارات البعد مع المجال التابع لها والإشارة إلى الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الارتباط الجزئي، إذ أن معاملات الارتباط ( $r$ ) تقيس قوة علاقة العبارات ومجالها، فإذا ما اقتربت القيمة من الواحد يدل ذلك على أن الارتباط بالمتغير التابع أقوى، أما الدلالة الإحصائية ( $p$ ) فتوضح ما إذا كانت العلاقة ذات معنى إحصائياً، وتأتي معنوية عادةً إذا كانت أقل من أو تساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أظهرت نسبة الابتكار الإداري، تتراوح معاملات الارتباط بين 0.60 و 0.81 وجميع القيم يجب أن تكون معنوية إحصائياً، يدل ذلك على ارتباط جيد لكل عبارة من عبارات المجال، أما الابتكار التقني فقد أظهرت نتيجة معاملات الارتباط بين 0.62 و 0.83، وكليهما ذات دلالة عالية، وهذا يدل على اتساق العبارات مع هذا البعد، أما الابتكار الإضافي، فقد جاءت متزاوجة معاملات الارتباط بين 0.67 و 0.80 وكليهما كانت معنوية، مما يدل على أن العبارات تمثل البعد بدقة، أما مجال التحول الرقمي، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.61 و 0.74 مع دلالة إحصائية مرتفعة، وهذا يدل على قوة الارتباط لكل عبارة لمجال التحول الرقمي، عموماً تشير النتائج إلى أن كل العبارات مرتبطة ارتباط وثيق ومعنوي بالمجال الذي تنتمي إليه، وهذا يعني أن أداة البحث تتمتع بمستوى مرتفع من الاتساق الداخلي وأن كل عبارة تمثل وضوح البعد الذي تنتمي إليه.

### ثالثاً: ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات أداة البحث استقرار النتائج وتميز بالاعتمادية والقدرة على التنبؤ بمعنى آخر مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مشابهة ومماثلة، وقد تم استخدام اختبار الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات الباحثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما تُفسر (ألفا) على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل هذا على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (0.60٪) فما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (0.70٪) فما فوق، (Sekaran & Bougie, 2010).

الجدول (٣): موثوقية الثبات (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات أداة البحث وللأداة ككل

المجال	البعد	موثوقية الثبات (ألفا كرونباخ, $\alpha$ )
أبعاد الابتكار التنظيمي	الابتكار الإداري	0.87
	الابتكار التقني	0.82
	الابتكار الإضافي	0.90
	الابتكار التنظيمي ككل	0.86
التحول الرقمي	التحول الرقمي	0.90
	الأداة ككل	0.88

يوضح الجدول رقم (٣) نتائج معاملات الثبات الداخلي (Cronbach's alpha,  $\alpha$ ) لكل بعد من أبعاد أداة البحث وللأداة ككل، وتبين من خلال النتائج أن جميع القيم جاءت عالية، ويشير هذا إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لمؤشرات البحث وموثوقية عالية للأداة، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي، فقد حصل البعد الإداري على  $\alpha = 0.87$ ، بما يدل على اتساق جيد بين العناصر، وجاءت نتائج البعد التقني قيمة  $\alpha = 0.82$ ، وهذا مؤشر جيد على مستوى عالٍ من الثبات الداخلي، بينما سجل البعد الإضافي أعلى قيمة  $\alpha = 0.90$ ، وهذا يعكس اتساق ممتاز بين العناصر، وعند دمج جميع مؤشرات الابتكار التنظيمي، بلغ معامل الثبات للبعد الكلي  $\alpha = 0.86$ ، يدل ذلك على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي لمجال الابتكار التنظيمي بشكل عام، أما مجال التحول الرقمي، فقد جاء معامل  $\alpha = 0.90$ ، وهو أعلى معدل في نتائج الجدول، بما يعكس أن العناصر ارتبطت ارتباطاً متناسقاً للغاية بهذا المجال وقادرة على قياس المتغير بدقة وموثوقية عالية، وعند النظر إلى الأداة ككل، بلغت قيمة  $\alpha = 0.88$ ، ويؤكد ذلك وجود ثبات داخلي جيد وموثوقية عالية للأداة في قياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة، وتشير النتائج مجتمعة إلى أن أداة البحث تمتعت بمصدقية عالية، وإمكانية الاعتماد عليها بشكل موثوق في تحليل الاستجابات واختبار الفرضيات المتعلقة بأهمية الابتكار التنظيمي وأثره في تعزيز التحول الرقمي لدى موظفي شركة آسيا سيل.

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات وابعاد البحث: للإجابة على سؤالي البحث الاول والثاني

١- ما مستوى الابتكار التنظيمي في شركة آسيا سيل؟

٢- ما مستوى التحول الرقمي في شركة آسيا سيل؟

تم تصميم الجدول رقم (٤) لقياس المتغيرات وفق مقياس ليكرت الخماسي واستخراج نتائج الاوساط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات وكذلك نتائج النسبة المئوية والمستوى والرتبة للمتوسطات الحسابي حسب الفئات تم استخراج التقديرات في الجدول رقم (٢)

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والدرجات المعيارية لجميع فقرات المحور الأول (الابتكار التنظيمي) حسب الابعاد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى	الرتبة
<b>البعد الاول (الابتكار الإداري)</b>						
١	يقوم قسم الإدارة بتطوير أساليب وخطط إدارية جديدة لتحسين كفاءة العمل واتخاذ القرار.	3.71	0.86	74.2%	أوافق	1
٢	يتم تطبيق أساليب إدارية مبتكرة في تنظيم المهام والعمليات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية..	3.54	0.80	70.8%	أوافق	2
٣	يشجع المديرين الموظفين على تقديم مقترحات وحلول جديدة لتحسين الأداء الإداري.	3.42	0.90	68.4%	أوافق	3
٤	تتبنى الإدارة أساليب حديثة في التخطيط والمتابعة لتطوير العمليات والخدمات بشكل مستمر.	3.38	0.77	67.6%	أوافق	4
	<b>المتوسط العام للبعد</b>	<b>3.61</b>	<b>0.83</b>	<b>70.2%</b>	<b>اوافق</b>	
٥	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين أداء العمليات والخدمات المقدمة للعملاء.	2.92	0.80	58.4%	محايد	1
٦	يتم استخدام أدوات وبرامج تقنية مبتكرة لتسهيل التواصل الداخلي وإدارة العمل.	3.40	0.72	68.0%	محايد	2
٧	تشجع الإدارة على تجربة تقنيات جديدة لتحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.	2.66	0.86	53.2%	محايد	3
٨	تسهم الابتكارات التقنية في تسريع تنفيذ المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر.	3.54	0.76	70.8%	أوافق	4
	<b>المتوسط العام للبعد</b>	<b>3.13</b>	<b>0.78</b>	<b>62.6%</b>	<b>محايد</b>	
<b>البعد الثالث (الابتكار الإضافي)</b>						
٩	يقوم الموظفون بتطوير وتحسين العمليات أو الخدمات القائمة لإضافة قيمة جديدة للمؤسسة.	2.90	0.60	58.0%	محايد	1
١٠	تسعى الإدارة لتطبيق أفكار أو أساليب جديدة تحسن الأداء دون تغيير جذري في الهياكل القائمة.	3.66	0.82	73.2%	أوافق	2
١١	يشجع العمل المؤسسي على الابتكار المستمر لتعزيز الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.	3.30	0.77	66.0%	محايد	3
١٢	تساهم المبادرات الإضافية في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر.	2.95	0.75	59.0%	محايد	4
	<b>المتوسط العام للبعد</b>	<b>3.20</b>	<b>0.73</b>	<b>64%</b>	<b>محايد</b>	
<b>مجال (التحول الرقمي)</b>						
١٣	تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية في جميع العمليات والخدمات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.	3.25	0.84	65.0%	محايد	1
١٤	يتم استخدام البيانات والتحليلات الرقمية لدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.	2.95	0.76	59.0%	محايد	2
١٥	تشجع الإدارة على تبني الحلول الرقمية المبتكرة لتطوير الخدمات والمنتجات وتحسين تجربة الزبائن.	2.88	0.90	57.6%	محايد	3
١٦	يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.	2.70	0.77	54.0%	محايد	4
	<b>المتوسط العام للمجال</b>	<b>2.94</b>	<b>0.81</b>	<b>58.9%</b>	<b>محايد</b>	

يتضح من الجدول (٤) أن:

#### ■ البعد الاول (الابتكار الإداري)

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار الإداري لدى أفراد عينة البحث كان عال المستوى بشكل عام، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين ٣,٣٨ و ٣,٧١، مع أهمية نسبية بين ٦,٦٧٪ و ٢,٧٤٪، وكلاهما وقعت ضمن مستوى (أوافق)، ويدل ذلك على اتفاق الموظفين على فعالية سياسة الإدارة في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وبين التحليل التقييم العال الذي حصل عليه مبدأ تطوير سياسات وخطط إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة وصنع القرار، بمتوسط ٣,٧١ ونسبة ٢,٧٤٪، فيما كان أقل تقييم حول تبني أساليب متطورة في التخطيط والمتابعة لتحسين العمليات، بمتوسط ٣,٣٨ ونسبة ٦,٦٧٪، وعموماً بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٣,٦١ بنسبة ٢,٧٠٪، مما يدل على إدراك الافراد لأهمية الابتكار والابداع الإداري كعامل مهم في تحسين المهارات والمعرفة ورفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

#### ■ البعد الثاني (الابتكار التقني)

تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار التقني لدى أفراد عينة البحث جاء متوسطاً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٢,٦٦ و ٣,٥٤، وأهمية نسبية بين ٢,٥٣٪ و ٧,٠٨٪، وعلى العموم جاء المتوسط الحسابي العام للبعد ٣,١٣ بنسبة ٦,٦٢٪، وضمن مستوى محايد، مما يدل على إدراك بمستوى متوسط لدى الموظفين بمدى تطبيق الابتكار التقني في الشركة، وظهرت نتائج البحث أيضاً أن أعلى تقييم حصلت عليه فقرة تسريع تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف عن طريق الابتكارات التقنية بمتوسط ٣,٥٤ ونسبة ٧,٠٨٪، بينما كانت فقرة تشجيع الإدارة على تجربة تقنيات حديثة لتطوير كفاءة العمل بأقل تقييم بمتوسط ٢,٦٦ ونسبة ٢,٥٣٪، يتضح أن الافراد يدركون أهمية الابتكار التقني، ولا يزال تطبيقه محدود بعض الشيء وبحاجة إلى تعزيز ضمان تنمية الكفاءة والفعالية في عمليات وخدمات الشركة.

#### ■ البعد الثالث (الابتكار الإضافي)

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار الإضافي لدى أفراد عينة البحث كانت بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٢,٩٠ و ٣,٦٦، وأهمية نسبية بين ٥,٨٠٪ و ٧,٣٢٪، وعموماً بلغ المعدل العام للبعد ٣,٢٠ بنسبة ٦,٤٤٪، ضمن مستوى محايد، وهذا يدل على إدراك الافراد لوجود سياسة للابتكار الإضافي، الا انها بحاجة إلى دعم تطوير العمليات والخدمات بصورة مستمرة، وبينت النتائج أن أعلى تقييم حصل لفقرة تطبيق الإدارة لأفكار ومبادرات جديدة لتحسين الأداء بمتوسط ٣,٦٦ ونسبة ٧,٣٢٪، فيما جاءت فقرة تطوير وتحسين عمليات وخدمات الشركة التي تحتاج إضافة قيمة جديدة بمتوسط ٢,٩٠ ونسبة ٥,٨٠٪.

#### ■ مجال (التحول الرقمي)

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي لدى أفراد عينة البحث جاء متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٢,٧٠ و ٣,٢٥، وأهمية نسبية بين ٥,٤٠٪ و ٦,٥٠٪، وبلغ المعدل العام للمجال ٢,٩٤ بنسبة ٥,٨٩٪، وضمن مستوى محايد، وهذا يدل على إدراك الافراد لوجود ممارسات التحول الرقمي داخل المنظمة، لكنها بحاجة لتعزيز وتطبيق بمساحة اكبر لتحقيق الفعالية، وبينت نتائج البحث أن أعلى تقييم حصلت عليه فقرة اعتماد الشركة على التقنيات الرقمية في جميع العمليات والخدمات لتعزيز الأداء وتحسين الكفاءة بمتوسط ٣,٢٥ ونسبة ٦,٥٠٪، بينما جاءت أقل فقرة تقييم هي المساهمة بتسريع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بأكثر فعالية بمتوسط ٢,٧٠ ونسبة ٥,٤٠٪، هذا يدل أن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة بدرجة محدودة، مع أهمية تعزيز استخدام الاساليب والأدوات الرقمية والتقنيات الذكية لدعم الاجراءات والعمليات الإدارية والوظيفية وتحقيق أفضل نتائج للأداء المؤسسي.

#### خامساً: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الاولى تم تطبيق معادلة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الابتكار التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي لموظفي الشركة" كما في الجدول (٥)

الجدول (٥): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الابتكار التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي

البعد	β	T	الدلالة الإحصائية	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
الابتكار الإداري	0.41	2.60	0.04	0.62	0.45	0.38	29.07	0.00
الابتكار التقني	0.39	2.60	0.02					
الابتكار الإضافي	0.51	3.70	0.01					

تظهر نتائج جدول (٥) أن نموذج الانحدار يتمتع بصلاحية مرتفعة، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (29.07) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  مما يدل على قدرة ابعاد الابتكار التنظيمي على التنبؤ في الابتكار الرقمي،

فقد بينت نتائج بعد الابتكار الإداري معامل انحدار معياري  $\beta = 0.41$  مع قيمة  $t = 2.60$  ودلالة إحصائية  $p = 0.04$ ، مما يدل على أن لها تأثير إيجابي ومعنوي في التحول الرقمي، أما فيما يخص بعد الابتكار التقني فقد بلغ  $\beta = 0.39$  مع  $t = 2.60$  ودلالة إحصائية  $p = 0.02$ ، وهو ما يؤكد أن لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً، وأما بعد الابتكار الإضافي، فقد تبين من خلال نتائج الجدول أنه بلغ  $\beta = 0.51$  مع  $t = 3.70$  ودلالة إحصائية  $p = 0.01$ ، يدل ذلك على أن هذا البعد حصل على أعلى تأثير في التحول الرقمي، بين أبعاد الابتكار الثلاثة، أما قيمة معامل الارتباط الكلي (R)، فتبلغ  $0.62$ ، ما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين أبعاد الابتكار التنظيمي والمتغير التابع (التحول الرقمي)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته  $0.45$ ، ما يؤكد أن أبعاد الابتكار التنظيمي تفسر بحدود  $45\%$  من التباين في مستوى التحول الرقمي، فإظهار النتائج أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R) فقد بلغ  $0.38$ ، ما يشير إلى قدرة النموذج على تفسير  $38\%$  من التغيرات الكلية بعد الأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة، وهو ما يدل على موثوقية النموذج، وبالنسبة لاختبار F، فقد وصلت قيمته  $29.07$  بدلالة إحصائية  $0.00$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد إلى وجود تباين معنوي من خلال قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بناءً على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر لأبعاد الابتكار التنظيمي في التحول الرقمي لدى موظفي شركة آسيا سيل، لذا يتم قبول الفرضية بوجود أثر معنوي ودلالة إحصائية لأبعاد الابتكار التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي للشركة.

**ولاختبار الفرضية الثانية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (الابتكار التنظيمي) للمتغيرات (الجنس - العنوان الوظيفي - العمر - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال (الابتكار التنظيمي) تبعاً لمتغيرات (الجنس - العنوان الوظيفي - العمر - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) وفيما يلي عرض النتائج:**

**الجدول (٦): نتائج اختبار T للعينات المستقلة للابتكار التنظيمي وفق المتغيرات الديموغرافية**

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري (SD)	T	الدلالة الاحصائية
ذكر	2.30	0.55	1.52	0.31
أنثى	1.95	0.62		
الخبرة	2.45	0.70		
الموقع	1.70	0.77		
العمر	1.82	0.60		
المؤهل العلمي	2.75	0.58		
المنصب	2.65	0.78		

يوضح جدول (٦) نتائج اختبار Independent Samples T-Test لقياس فروق مجال الابتكار التنظيمي بين فئات عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية، أظهرت نتائج البحث وجود فروق رقمية بسيطة بين المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور  $2.30$  مقابل  $1.95$  للإناث، بينما بلغت المتوسطات الحسابية لبقية المتغيرات بين  $1.70$  و  $2.75$ ، وأظهرت نتائج الدراسة لاختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة ( $T = 1.52$ ،  $\text{Sig} = 0.31 > 0.05$ )، ما يدل على أن المتغيرات الديموغرافية لم تؤثر بشكل ملموس وواضح على اتجاهات الأفراد نحو الابتكار التنظيمي، ويدل هذا على مستوى التجانس في إدراك أهمية الابتكار ودوره في تعزيز التحول الرقمي على الرغم من وجود اختلافات شخصية ووظيفية، ويؤكد هذا التحليل على أن استخدام الانحدار المتعدد كان متوافقاً لتحديد الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد مجال الابتكار التنظيمي على مستوى التحول الرقمي، وذلك كونه يسمح بفهم أثر كل بعد بشكل فردي والتحكم في التداخل بين كل متغير من المتغيرات المستقلة، وهذا ما يوفر رؤية واضحة وأكثر دقة للعوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز دور التحول الرقمي في شركة آسيا سيل.

**الجدول (٧): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لـ (الابتكار التنظيمي) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي**

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية (p)
رئيس فرع	2.70	0.77	0.80	0.90
مدير قسم	3.20	0.93		
مسؤول شعبة	2.75	0.82		

أظهر جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجال الابتكار التنظيمي حسب المسمى الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للمبتكر التنظيمي كان  $2.70$  لرئيس الفرع، و  $3.20$  لمدير القسم، و  $2.75$  لمسؤول الشعبة، فيما بلغت قيمة F  $0.80$  وقيمتها الاحتمالية  $p = 0.90$ ، ما يدل على أن الفروق بين المسمى الوظيفي غير معنوية إحصائياً، أي أن المسمى الوظيفي لا يؤثر بشكل واضح على مستوى الابتكار التنظيمي لدى الأفراد، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة من التجانس والتوافق في تقييم الابتكار التنظيمي بين جميع فئات الدراسة.

## المبحث الرابع

### أولاً: مناقشة نتائج البحث

في ضوء نتائج الدراسة، اتضح أن الابتكار التنظيمي يمثل عاملاً مهماً وذو تأثير في تعزيز التحول الرقمي لدى موظفي شركة آسيا سيل، حيث أظهرت فئات البحث المختلفة من الابتكار الإداري، التقني، والإضافي تبايناً واختلافاً في مستوى التطبيق، مع تفوق مستوى البعد الإداري والإضافي على البعد التقني من حيث التأثير والإدراك بين الأفراد، وأشار متوسط الابتكار التقني والمعدل العام للتحول الرقمي إلى أن هذه المجالات لا تزال تحتاج إلى دعم أوسع لضمان الفعالية التنظيمية الكاملة، وتشير نتائج الثبات الداخلي أن أداة الدراسة موثوقة وذات مصداقية مرتفعة، مع معاملات ألفا كرونباخ عالية لكل الأبعاد والمجالات، مما يؤكد اتساقاً داخلياً مناسباً بين عناصر استمارة الاستبيان، كما أظهرت نتائج تحليلات الانحدار المتعدد أن كل أبعاد الابتكار التنظيمي لها تأثير إيجابي ومعنوي على دعم وتعزيز التحول الرقمي، مع قياس أعلى تأثير للبعد الإضافي، وهذا ما يؤكد أهمية تشجيع طرح مبادرات جديدة وتحسين كفاءة العمليات القائمة، أما المتغيرات الديموغرافية فقد أظهرت نتائج اختبار T وتحليل ANOVA بعدم وجود فروق معنوية بين الفئات المختلفة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمسمى الوظيفي، ما يدل على وجود درجة من التجانس في توجهات الأفراد نحو الإبداع والابتكار التنظيمي والتحول الرقمي، حيث إن إدراك العاملين لأهمية الابتكار ودوره في تعزيز التحول الرقمي، وأخيراً تؤكد نتائج البحث أن الابتكار التنظيمي يُعد حافزاً مهماً لدعم وتعزيز التحول الرقمي داخل الشركة، مع ضرورة بناء بيئة تنظيمية تدعم الابتكار التقني والإضافي بصورة أكبر لتحقيق أعلى درجات الاستفادة، كما إن أدوات الدراسة المستخدمة تتميز بالدقة والموثوقية مع إمكانية الاعتماد عليها في استنتاج الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

### ثانياً: الاستنتاجات

1. أغلب موظفي شركة آسيا سيل ذكور، وتتمحور الخبرة العملية لفئة الخبرة متوسطة إلى عالية، ما يدل إلى امتلاك الشركة لكوادر مؤهلة وذوي خبرة.
2. مستوى الابتكار الإداري عالٍ نسبياً، ويمثل عاملاً أساسياً في تحقيق أفضل أداء مؤسسي.
3. بلغ مستوى الابتكار التقني متوسط، مما يؤكد بوجود تطبيق محدود للتكنولوجيا الحديثة وبحاجة إلى دعم وتعزيز أكبر للعمليات والخدمات.
4. بلغ مستوى الابتكار الإضافي متوسط، ويؤكد ذلك وجود مبادرات نحو تحسين العمليات والخدمات، لكنها غير متكاملة.
5. أما مستوى التحول الرقمي فقد بلغ متوسط، مع تطبيقات جزئية للتكنولوجيا الرقمية وتحليل البيانات، وضرورة تطوير الكفاءة التنظيمية.
6. تتمتع أداة الدراسة بمستوى مرتفع من الثبات والموثوقية، حيث أشارت نتائج معاملات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) قيمة جيدة لكل المتغيرات، مما يعزز ضمان دقة النتائج وقابليتها للتكرار.
7. تؤثر أبعاد الابتكار التنظيمي الثلاثة (الإداري، التقني، الإضافي) بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز التحول الرقمي، مع أثر واضح وكبير للابتكار الإضافي.
8. لم تؤثر المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي بشكل معنوي على اتجاهات العاملين نحو الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي، ما يؤكد تجانس الإدراك بين الأفراد.

### ثالثاً: التوصيات

1. ضرورة تبني شركة آسيا سيل لسياسات وممارسات وأدوات التكنولوجيا الحديثة وضرورة دعم وتعزيز تعزيز الابتكار التقني، مع أهمية توفير برامج تدريبية للعاملين تضمن تطبيق هذه التقنيات بكفاءة وفاعلية.
2. تطوير برامج الابتكار الإضافي وتشجيع الأفراد على تقديم أفكار مبادرات أكثر حداثة تسهم في تطبيق العمليات والخدمات بصورة مستمرة.
3. ضرورة تبني الشركة لاستراتيجيات التحول الرقمي على نطاق واسع، بما يضمن دمج تحليل البيانات والأدوات الرقمية وتطبيقها في جميع العمليات الإدارية.
4. تصميم برامج ووضع خطط تدريبية متخصصة بدعم وتعزيز المهارات الإدارية والتكنولوجيا لدى الأفراد العاملين بما ينسجم مع متطلبات الابتكار والتحول الرقمي.
5. تطبيق نظام تقييم موضوعي وشفاف لمستوى الابتكار الرقمي والتنظيمي، يهدف لمتابعة الأداء وتحسينه بصورة مستمرة.
6. ترسيخ ثقافة الابتكار داخل كافة المستويات الإدارية من خلال نظام حوافز فعال يدعم المبادرات والأفكار الإبداعية.
7. بناء قاعدة للتعاون بين مختلف الإدارات لتبادل الاتصالات والمعلومات والخبرات، بما يتوافق مع تطبيق الابتكار ويعمل على التحفيز نحو التحول الرقمي.
8. إعادة النظر المستمرة والدقيقة للسياسات والإجراءات داخل الشركة للتأكد من ملائمتها لتطبيق الابتكار والتحول الرقمي، بما يضمن تقليل العقبات ويزيد من فاعلية الأداء التنظيمي.

**المصادر**

**أولاً: المصادر العربية**

- ١- حسين محمد عقيل ال, & هبة غالب محمد ياس. (٢٠٢٥). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الابتكار التنظيمي-دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. (Zarqa Journal for Research & Studies in Humanities, 25(1).
- ٢- حيدر مصطفى سليمان الترك. (٢٠٢٥). أثر الذكاء الاصطناعي في الابتكار التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات في الأردن. Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies, 3(4), 17-37.
- ٣- عباس عبدالحميد عباس, & عبير. (٢٠٢٢). ممارسات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, ٥٢(٣), ٦٠٢-٥٤١.
- ٤- عبد المنعم حسن حسين بابكر. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي في أساليب إدارة أرباح الأعمال دراسة حالة-شركات الاتصالات-إقليم النيل الأزرق-٢٠٢٥م. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة, ٣٠٨-٣٢١.
- ٥- محمد سيد, & د/شروق السيد. (٢٠٢٥). ير رفاهية الموظف على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة أسوان. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية, ٤(١٤), ٢٢٤٣-٢٢٦٦.

**ثانياً: المصادر العربية مترجمة**

- 1- Abbas, A. A., & Abeer. (2022). Human resource development practices and their impact on organizational innovation in Egyptian universities during the outbreak of the COVID-19 pandemic. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 52(3), 541–602.
- 2- Al-Turk, H. M. S. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational innovation: The moderating role of knowledge management in telecommunications companies in Jordan. *Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies*, 3(4), 17–37.
- 3- Babiker, A. A. H. H. (2025). The impact of digital transformation on business earnings management methods: A case study of telecommunications companies in the Blue Nile Region – 2025. *Libyan Journal of Contemporary Academic Studies*, 308–321.
- 4- Hussein, H. M. A., & Yaseen, H. G. M. (2025). The impact of organizational citizenship behavior on practicing organizational innovation: A field study in the Jordanian Social Security Corporation. *Zarqa Journal for Research & Studies in Humanities*, 25(1).
- 5- Mohammed, S., & El-Sayed, S. (2025). The impact of employee well-being on organizational innovation: An applied study on employees in governmental hospitals in Aswan Governorate. *Raya International Journal of Commercial Sciences*, 4(14), 2243–2266.

**ثالثاً: المصادر الأجنبية**

- 1- Aggarwal, A., Baker, H. K., & Joshi, N. A. (2025). Organizational innovation as business strategy: A review and Bibliometric analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(2), 6550-6576.
- 2- Alateeg, S., & Alhammedi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858.
- 3- Asiaccell. (n.d.). Personal. Retrieved January 14, 2026, from <https://www.asiaccell.com/personal>
- 4- Bataineh, M. J., Sánchez-Sellero, P., & Ayad, F. (2024). The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms. *European Management Journal*, 42(4), 527-538.
- 5- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381-398.
- 6- Hendrawan, S. A., Chatra, A., Iman, N., Hidayatullah, S., & Suprayitno, D. (2024). Digital transformation in MSMEs: Challenges and opportunities in technology management. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(2), 141-149.
- 7- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., Soyombo, O. T., Joel, O. S., Oyewole, A. T., ... & Soyombo, O. T. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 617-624.
- 8- Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256.
- 9- Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L., & Ogundipe, D. O. (2024). Leading digital transformation in non-digital sectors: a strategic review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1157-1175.
- 10- Sonmez Cakir, F., Kalaycioglu, O., & Adiguzel, Z. (2024). Examination the effects of organizational innovation and knowledge management strategy in information technology companies in R&D departments on service quality and product innovation. *Information Technology & People*, 37(4), 1540-1559.
- 11- Sonmez Cakir, F., Kalaycioglu, O., & Adiguzel, Z. (2024). Examination the effects of organizational innovation and knowledge management strategy in information technology companies in R&D departments on service quality and product innovation. *Information Technology & People*, 37(4), 1540-1559.