



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية  
Iraqi Journal For  
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE : 2791-092X

Arcif : 0.375

## The Role of Organizational Innovation in Improving the work of Financial Institutions in light of Digital Transformation (An Applied Study on a Sample of Financial Institutions)

دور الابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية في عينة من المؤسسات المالية

م.م اية غزوان عبدالجبار

Aya Ghazwan Abd AL Jabur

aya.g.alfaris@gmail.com

مديرة تربية الرصافة الاولى

### Abstract

This research aims to study the role of organizational innovation in improving the work of financial institutions in light of digital transformation, by analyzing the relationship between organizational innovation practices and the level of adoption of digital technologies and their impact on financial and operational performance and the quality of services. The study was based on the problem of the discrepancy between the acceleration of digital transformation and the weak recruitment of organizational innovation within some financial institutions, and the consequent limitations in improving performance. The research was based on the descriptive analytical approach supported by quantitative methods, based on secondary data extracted from the financial reports and annual statement of several financial institutions operating in the Iraqi environment. A set of statistical tools was used, including descriptive statistics, multiple linear regression, time-cross-sectional data analysis (Panel Data), and modelling of structural equations (SEM), in addition to the Hausman test, in order to test research hypotheses and verify the strength of relationships between variables. The results showed that there is a positive and statistically significant impact of organizational innovation in improving the financial and operational performance of financial institutions, and it also turned out that digital transformation plays an intermediate role in enhancing this relationship. The comparison before and after the digital transformation confirmed the improvement of profitability indicators, operational efficiency and quality of services. The study concludes that integrating organizational innovation with digital transformation represents a critical strategic choice to enhance competitiveness and sustainability in financial institutions.

**Keywords:** organizational innovation, digital transformation, financial institutions, financial performance, operational performance, Panel Data, SEM.

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الابتكار التنظيمي ومستوى تبني التقنيات الرقمية وأثرهما على الأداء المالي والتشغيلي وجودة الخدمات. وانطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في التباين بين تسارع التحول الرقمي وضعف توظيف الابتكار التنظيمي داخل بعض المؤسسات المالية، وما يترتب على ذلك من محدودية في تحسين الأداء. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالأساليب الكمية، مستندا إلى بيانات ثانوية مستخرجة من التقارير المالية والقوائم السنوية لعدد من المؤسسات المالية العاملة في البيئة العراقية. وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، شملت الإحصاء الوصفي، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل البيانات المقطعية الزمنية (Panel Data)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، إضافة إلى اختبار Hausman، بهدف اختبار فرضيات البحث والتحقق من قوة العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات المالية، كما تبين أنّ التحول الرقمي يلعب دورا وسيطا معززا لهذه العلاقة. وأكدت المقارنة قبل وبعد التحول الرقمي تحسن مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. وتخلصت الدراسة إلى أنّ دمج الابتكار التنظيمي مع التحول الرقمي يمثل خيارا استراتيجيا حاسما لتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة في المؤسسات المالية.

**الكلمات الرئيسية:** الابتكار التنظيمي، التحول الرقمي، المؤسسات المالية، الأداء المالي، الأداء التشغيلي.

## المقدمة

يعد الابتكار التنظيمي سمة أساسية من سمات التطور المؤسسي، إذ يمثل قيمة مضافة ناتجة عن حسن استثمار المعلومات والمعرفة المتاحة لدى الأفراد والمؤسسات، وعلى الرغم من أنّ الابتكار ليس مفهوما حديثا، فإنّ تسارع وتيرة التغيرات ووفرة المعلومات وتنوعها قد حولته إلى أصل حيوي داخل المنظمات، ما يستدعي الاهتمام بالتفكير الابتكاري بوصفه أداة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، لم تعد التغيرات تسير بوتيرة تدريجية، بل أصبحت متلاحقة وحادة، الأمر الذي يفرض على المنظمات التكيف المستمر. ففي أوقات الاضطراب تنجح بعض المنظمات في الازدهار، بينما تفشل أخرى، ويعد التجديد جوهر الابتكار التنظيمي الذي يمكّن المؤسسات، ولاسيما في البلدان النامية، من مواجهة الظروف الديناميكية والمعقدة. ويسهم الابتكار التنظيمي في تمكين المؤسسات من اقتناص الفرص، وتحويل الأفكار الإبداعية الفردية والجماعية إلى ممارسات إنتاجية فعالة، فضلا عن تحسين قدرات العاملين على اتخاذ القرار وتوليد الحلول، كما ويسمح للمنظمات بالارتقاء بأدائها، والتفاعل مع التغيرات التكنولوجية، واكتشاف أسواق جديدة، بما يعزز قدرتها على الاستمرار في بيئات تنافسية متغيرة.

## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

يتناول البحث أهمية الابتكار التنظيمي على اعتباره واحدا من المحددات الجوهرية لتطوير أداء المؤسسات المالية، ولا سيما في بيئة تتسارع فيها عمليات التحول الرقمي. إذ أصبحت المؤسسات المالية ميدانا رئيسا لتوظيف التقنيات الحديثة، الأمر الذي يجعل الابتكار عنصرا محوريا لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المالية، ورفع القدرة التنافسية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين الابتكار التنظيمي ودوره في تحسين الأداء ضمن سياق التحول الرقمي.

**1. مشكلة البحث:** على الرغم من التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي في المؤسسات المالية، إلا أنّ العديد منها ما زال يواجه تحديات تتعلق بضعف القدرات الابتكارية في الهياكل التنظيمية وتطوير النماذج التشغيلية. وتتبلور مشكلة البحث من خلال السؤال الآتي: ما دور الابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل عمليات التحول الرقمي؟ و تفرع منه أسئلة البحث التالية:

- ما مفهوم الابتكار التنظيمي وما أبعاده في المؤسسات المالية؟
  - ما مدى تبني المؤسسات المالية للتحول الرقمي وأثره في عملياتها؟
  - ما العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء المالي والتشغيلي؟
  - إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز فرص الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات المالية؟
  - ما الدور الوسيط أو التكاملي للتحول الرقمي في العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء؟
- 2. أهداف البحث:** يمكن ان نلخص اهداف البحث من خلال التالي:
- تحليل مفهوم الابتكار التنظيمي وتحديد أبعاده في المؤسسات المالية.
  - قياس مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المالية.
  - دراسة دور الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء المالي والتشغيلي.
  - الكشف عن أثر عمليات التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات على تبني الابتكار التنظيمي.
  - بناء إطار نظري وتطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء في بيئة رقمية.
- 3. أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من خلال إثراء الأدبيات الحديثة في مجال الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي، توضيح التفاعل بين الابتكار التنظيمي والرقمنة في المؤسسات المالية. وتقديم توصيات تساعد المؤسسات المالية على تعزيز الابتكار بما يتوافق مع التحول الرقمي، دعم صناعات القرار في تطوير سياسات لتحسين الأداء عبر تبني نماذج تنظيمية مبتكرة.
- 4. فرضيات البحث:** يمكن صياغة الفرضيات وفق الآتي:
- الفريضة الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي.
- الفرضيات الفرعية:**
- للابتكار التنظيمي تأثير إيجابي في الأداء التشغيلي للمؤسسات المالية.
  - للابتكار التنظيمي تأثير إيجابي في جودة الخدمات المالية.
  - يلعب التحول الرقمي دورا وسيطا يعزز العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء.
  - مستوى تبني التقنيات الرقمية يسهم في رفع كفاءة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات المالية.
- 5. منهجية البحث:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في انجاز بحثه من خلال الاعتماد على النتائج المدعومة بالأساليب الكمية، لما له من ملاءمة في تحليل العلاقات بين الابتكار التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا دقيقا، ثم تحليل البيانات الفعلية لاستخلاص النتائج العلمية.
- 6. قيود الدراسة التطبيقية:** تواجه هذه الدراسة عددا من القيود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، ومن أبرزها الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة، والتي قد تختلف في مستوى التفصيل والدقة بين مؤسسة وأخرى. كما اقتصر التحليل على فترة زمنية محددة وعدد معين من المؤسسات المالية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات المالية. إضافة إلى ذلك، لم تتضمن الدراسة متغيرات نوعية مثل الثقافة التنظيمية أو المهارات الرقمية، والتي قد يكون لها أثر غير مباشر في الأداء المالي.
- 7. الدراسات السابقة:** تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحوث العلمية، إذ تسهم في توضيح الإطار النظري للموضوع والكشف عن أبرز الاتجاهات البحثية والنتائج التي توصل إليها الباحثون، فضلا عن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. حيث بينت دراسة (عبد الجليل و آخرون: 2022) مدى مساهمة الابتكار في التكنولوجيا المالية لترقية

التجارة الالكترونية و مدى مساهمة الابتكار في التكنولوجيا المالية وذلك من خلال تحليل البيانات احصائيا. في حين كانت دراسة (Soomro & Mangi: 2021) حيث بحثت هذه الدراسة في تجربة واهمية العوامل الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي وعن اثرهما في الأداء التنظيمي أما المنهجية المتبعة فتتخذ الدراسة نهجا كليا مع جميع بيانات مقطعية لتحقيق غرضها، كما وتساعد نتائج الدراسة في تطوير فهم افضل للعوامل الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، والأداء التنظيمي لاسيما في سياق دولة نامية. في حين سعت دراسة (عبد العليم: 2024) الى توفير المعلومات المقيدة من التقارير المالية لمقابلة الأغراض المختلفة لمستخدمي التقارير المالية وفي ظل تطبيق التحول الرقمي والقدرات المالية لتتمكن المؤسسة من حل مشكلة الدراسة حول اثر تطبيق التحول الرقمي على زيادة جودة المعلومات المحاسبية. وهدفت دراسة (مخالفة & معزوزي) الى ابراز أهمية التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية وكذلك تحديد اثر تطبيقها على ابعاد التحول الرقمي (التنظيمي، التقني، استراتيجي، الصعوبات) في المؤسسات المالية من اجل تحقيق الأهداف وقد وصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمويل المؤسسات المالية على ابعاد التحول الرقمي مجتمعه. وهدفت دراسة (الغناي: 2024) الى بيان مدى قدرة القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي، ودراسة قدرة القيادة الفوضوية على الأداء المؤسسي، ثم معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي والاستنباطي وتوصلت المجموعة من النتائج أهمها تؤثر القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي بطريقة سلبية ولا تمتلك القيادة الفوضوية القدرة على تطوير الأداء المؤسسي، وأخيراً كانت دراسة (طاهر و فريد) قد سعت إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية بأبعادها ( الاستغلال والاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة احصائية للبراعة التنظيمي على تحسين الاداء المؤسسي.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

**1. مفهوم الابتكار التنظيمي:** يعتبر الابتكار التنظيمي من المهام الأساسية في كثير من المنظمات حيث يمثل عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، فالابتكار هو ميل الموظفين نحو تجاوز القواعد والإجراءات التنظيمية، فيما إذا كانوا بهذه الطريقة يمكنهم زيادة كفاءتهم وتحقيق أهداف عملهم والنتيجة المحورية هي الابداع، والذي يُعرف بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ( petrou et al: 2018: 1). كما و يُعرف بأنه انشاء منتج او تقديم خدمة او عمل فكرة الغرض منه إجراء عملية جديدة قيمة ومفيدة من قبل الافراد الذين يعملون في نظام اجتماعي معقد ( Woodman et al: 1993: 293) او انه عملية تطبيق ناجح للأفكار الإبداعية في احدى المؤسسات، او هو القدرة على ابتكار منتج او تقنية جديدة او عملية ووضعها موضع التنفيذ لإضافة قيمة للعمل القائم (المعاني & العريفات: 2011: 182) او هو إنتاج أفكار او اعمال تقييم بشكل موثوق من المقيمين الموثوقين بأصالتها (Amablie: 1996: 1154) ويرى (Derecskei) هو القدرة التي تؤدي لنتائج مميزة او أفكار لحل المشاكل القائمة (4: 2016: Derecskei). وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الابتكار التنظيمي هو الاستجابة للبيئات المتقلبة عبر خلق أفكار وتوظيفها لاستغلال الفرص والمنافسة.

**2. أنواع الابتكار التنظيمي:** نبين ادناه اهم انواع الابتكار التنظيمي:

• الابتكار الهيكلي: هو عملية تحسين هيكل المنظمة وتحدي المعايير الموضوعية لزيادة قدرة المنظمة على التكيف والتطور عبر تمكين المنظمة من تغيير نماذج الأعمال التقليدية وخلق فرص جديدة للنمو وتبرز أهميته في حالات الدمج بين الشركات او الاستحواذ إذ تسعى الشركات

إلى تحسين عملياتها والبقاء في صدارة المنافسة.

• الابتكار الإداري: هو الإجراءات الداعمة للابتكار من قوانين ولوائح تنظيمية ويركز على العلاقات الفعالة والتواصل الفعال بين العاملين والبيئة المحيطة لتحقيق الأهداف (مجيد: 2017 : 117).

• الابتكار التشغيلي: ويمكن أن يعبر عنه هو عملية التحسين المستمر وإعادة تصميم العمليات بطريقة أكثر مرونة وكفاءة لتحقيق الأهداف عبر تقليص الفترة الزمنية وإنشاء استراتيجيات تشغيلية فعالة وتقليص التكاليف. ( Oke & Kach: 2012: 47 )

**3. عوامل تبني الابتكار في المؤسسات المالية:** يوضح الشكل (1) أدناه أهم عوامل تبني الابتكار التنظيمي تقسم بين عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة ذاتها (الثقافة التنظيمية، تشجيع وتحفيز العاملين، والهيكل التنظيمي) وعوامل خارجية (الدعم المالي، التعاون مع الشركات الرائدة للأعمال) أي عملية تبني هية عملية تغيير يمر بمراحل فالمرحلة الأولى هي (رغبات وحاجات الزبائن) المتغيرة التي تمثل المحركات لعملية التغيير والمرحلة التي تليها هي مرحلة المعالجة او (الغربة الداخلية) من حيث الأمان المالي وقدرات الموظفين على تطبيق التغيير ثم مرحلة تبني القرار والقيام بالخطوات اللازمة (دمج الابتكار في العمليات المؤسسية ) اما الجزء النهائي يمثل مدى الأثر المحقق كزيادة الأرباح وتلبية رغبات الزبون فالابتكار في المؤسسات المالية هو عملية للموازنة بين الضغوط الخارجية للبيئة (محلية او عالمية) وقدرة المؤسسة على الانسجام.

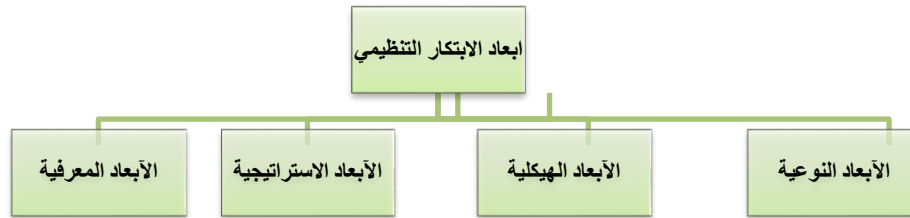
شكل (1) عوامل الابتكار



المصدر: من أعداد الباحثة.

**4. أبعاد الابتكار التنظيمي:** أبعاد الابتكار التنظيمي متعددة وتختلف حسب النماذج، لكنها تركز عموماً على جوانب مثل الأنواع (منتجات، عمليات، نماذج أعمال)، والعناصر الداخلية (ثقافة، هيكل عملية، مشاركة أفراد)، والعوامل الخارجية (التأثير السوقي، الروابط)، والقدرات الأساسية (الإبداع المرونة، المخاطرة)، بهدف خلق قيمة مستدامة وميزة تنافسية، وكما موضح في الشكل (2) أدناه.

شكل (2) ابعاد الابتكار التنظيمي



المصدر: من أعداد الباحثة.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ ابعاد الابتكار التنظيمي اربع تركز بشكل كبير على تطوير أشياء جديدة أو محسنة لتقديمها للسوق و تحسين طرق الإنتاج أو تقديم الخدمات لزيادة الكفاءة، و تساهم في تعزيز بيئة تشجع على الإبداع والمخاطرة والمشاركة و وجود رؤية وتعاون وتوجه نحو التغيير من القيادة من خلال إشراك الموظفين في توليد الأفكار وتطويرها ، و ايضاً تسعى في مواءمة الابتكار مع الأهداف العامة للشركة وتحديد الأولويات و بناء علاقات قوية داخلية وخارجية لتبادل المعرفة والعمل على تطوير عمليات مرنة وقابلة للتكيف، والعمل على اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة على مستويات الأفراد والفرق و اكتساب مهارات وخبرات وقدرات الموظفين.

**5. مفهوم التحول الرقمي في القطاع المالي:** يعتبر التحول الرقمي من المظاهر والاليات الحديثة للتكيف في مجال التكنولوجيا الرقمية والذي حقق إضافة كبيرة في مجال المؤسسات المالية باعتباره الوسيلة العصرية للتغيير والتميز والذي يعد من المجالات الابتكارية التي تكسبها القدرة على المنافسة. (تخريين وبوخرص: 2022: 152) التحول الرقمي هو عملية تغيير مؤسسي الذي يمثل خليط بين التقنيات الرقمية والعمليات لتحسين أداء المؤسسات المالي ويتضمن التحديث للهيكل التنظيمي وتطوير العاملين لاستخدام التقنيات الالكترونية ونظم إدارة المعلومات واليات التعامل مع العملاء وتتم هذه العملية باستخدام تقنيات مثل الانترنت وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي مما يؤدي الى تغييرات في المنظمات وتأثير كبير على تقييمها التنظيمي.(زاهد وحميد: 2024: 204) كما يعبر التحول الرقمي بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لأحداث تغيير جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني لخدمة المستفيدين بشكل اسرع وافضل ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغير جذري في خدمات الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسن تجاربهم ونتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ (المقتضي: 2020: 85). اما اهم فوائد التحول الرقمي من خلال النقاط التالية:

- زيادة وقت التفكير والتطوير.
  - استبدال العمليات الكلاسيكية بالعمليات الرقمية.
  - تحسين كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
  - إضافة المرونة والسرعة في انجاز الاعمال.
  - زيادة الإنتاجية وتطوير المنتجات.
  - زيادة رضا الأطراف المستفيدة.
  - تغيير نماذج الاعمال وتغييرها.(المقضي: 2020: 55)
- من المؤكد أنّ عملية التحول الرقمي في المؤسسات المالية قد يؤدي إلى تغيير جوهري في تركيبة وطبيعة الوظائف وفي الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من تدريب العاملين واكسابهم الخبرة اللازمة، حيث ستمكن من مواكبة التحول والتغيير (حسام: 2024: 59) يحقق التحول الرقمي اثار إيجابية عديدة من خلال الاستثمار في أنظمة تشغيلية جديدة والاستثمار في التقنيات الحديثة والذي يولد تأثير إيجابي بالنتائج المالية المتحققة للمؤسسات المالية. ( stefanovic: 23: 2021) تلجأ المؤسسات بشكل عام لتحقيق الوفورات المالية وتحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض الكلف (تطوير الأداء المالي) للوصول الى الفرص الحاسمة المعززة لمكانة المؤسسة في السوق اعتمادا بذلك على التحول الرقمي (zhai: 2022: 45).

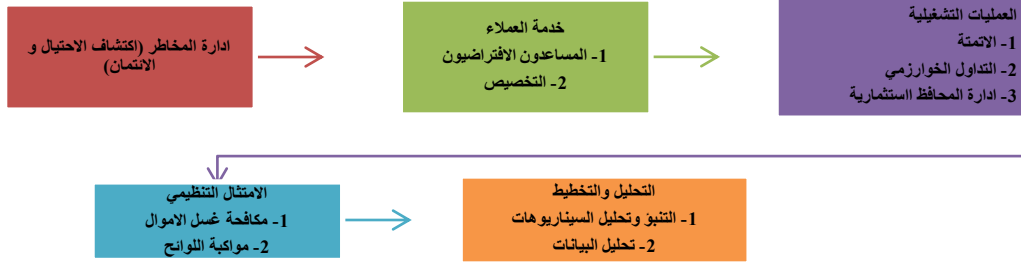
**6. التقنيات الرقمية المستخدمة في المؤسسات المالية:** يفرض التطور التكنولوجي تأثيرا واضحا على المؤسسات المالية والذي سيغير كافة نواحي الحياة فالتقنيات المالية الرقمية لمختلف المجالات والتي حولت الأساليب التقليدية الى أساليب ابتكارية تسهل (إدارة العمليات المالية والأموال، سهولة تقديم الخدمات المالية، وإمكانية الوصول للعميل في أي مكان وزمان) فالتقنيات الرقمية هي مجموعة متنوعة من الابتكارات الرقمية والأدوات التي تحسن أداء المؤسسات المالية وتعزز الكفاءة بتقديم الخدمات (بوجاهه & لمواري: 2025: 5)

**1.6 مفهوم الذكاء الاصطناعي:** هو مزيج من الامتة المعرفية، التعلم الالي، الاستدلال، انشاء الفرضيات وتحليلها و معالجة اللغة الطبيعية مما ينتج عنه رؤى وتحليل على القدرة البشرية او

اعلى منها. (villar&khan: 2021: 74) ويعرف الذكاء الاصطناعي هو الذكاء النابع من الآلات والبرامج بشكل يحاكي القدرات العقلية البشرية كالتعلم والاستنتاج ورد الفعل أي قدرة الالة على تقليد العقل البشري في عمله وقدرته على التفكير واستنباط الحلول من التجارب السابقة. (هشام &العابدي: 2022: 210)

## 2.6. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال المالي

شكل رقم (3) تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال المالي

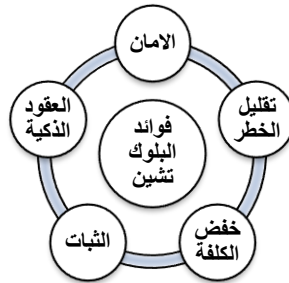


المصدر: من أعداد الباحثة.

يوضح الشكل الإطار الوظيفي للإدارة المصرفية الرقمية، حيث يبين تكامل إدارة المخاطر، خدمة العملاء، العمليات التشغيلية، الامتثال التنظيمي، والتحليل والتخطيط في سلسلة مترابطة تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء المصرفي، رفع مستوى الأمان، تحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات.

**3.6. البلوك تشين:** يمكن ان يعرف على انه عبارة عن شبكة لامركزية تشابه في عملها شبكة (Bussines to Bussines) تنقل جميع البيانات اللازمه لدعم نظام العملة المشفرة، تمتع تقنية البلوك تشين بالقابلية على احداث تحولات جذرية للعديد من الصناعات وجعلها اكثر شفافية وكفاءة، ويعد نظام البيتكوين من اشهر العملات المستخدمة (Bi & Zheng: 2018: 55). او هي عبارة سجلات البيانات التي تنشئ عند كل عملية معاملة الكترونية كعمليات البيع والشراء وتحزن المعلومات في كتل متصلة ببعضها البعض بحيث يتم نقلها وتداولها بطريقة امنه وموثوقة معتمدة بذلك على أجهزة متصلة ببعضها البعض بشكل يحقق الأمان ويقلل من حالات القرصنة (سهيلة & عابد: 2024: 711). في حين ان اهم فوائد تقنية البلوك تشين في المؤسسات المالية هي:

شكل رقم (4) فوائد تقنية البلوك تشين



المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل الفوائد الرئيسة لتبني تقنيات البلوك تشين في القطاع المصرفي، حيث تتمثل في تعزيز الأمان وحماية البيانات، وتقليل المخاطر التشغيلية والاحتمالية، وخفض التكاليف عبر أتمتة العمليات، وتحقيق الشفافية في المعاملات، إضافة إلى دعم العقود الذكية التي تضمن التنفيذ التلقائي والموثوق للاتفاقيات. وتتكامل هذه الفوائد بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المصرفي وتعزيز الثقة بين الأطراف المتعاملة.

**4.4. الامتة:** في الغالب يتصف العمل اليدوي بانه اقل موثوقية من العمليات التكنولوجية فالبرامج الحديثة تتمكن من معالجة كميات هائلة من البيانات وادارتها بفعالية. وبهذا أصبحت

الامتة من المتطلبات الأساسية في كل نواحي الحياة اليومية والعملية فالظهور الاولي لهذا المفهوم في نهاية القرن العشرين باعتباره أحد انعكاسات العولمة فهي تعتبر أحد الفنون التي جعلت الإجراءات تنفذ بشكل تلقائي. الامتة هي التشغيل الالي لجهاز او عملية او نظام يتم التحكم به اليا تحل محل الانسان في الرقابة والجهد المبذول واتخاذ القرارات المبرمجة (عيسى: 2015: 32). وتعرف أيضا بأنها استخدام التكنولوجيا لإنجاز العديد من المهام والأنشطة بشكل الي يقلل التدخل البشري ويتم تصميمها لأداء إجراءات محددة مسبقا (Selwyn et al: 2021: 16) او هي استخدام التكنولوجيا لتقليل التدخل البشري في العمليات المالية، من خلال تحديد معايير مسبقة وتنظيم العلاقة بين العمليات الفرعية ودمج هذه المحددات داخل الأنظمة البرمجية، مما يسمح بتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء والتكاليف (benmeradi: 2022: 14) و تأتي امية الامتة من خلال:

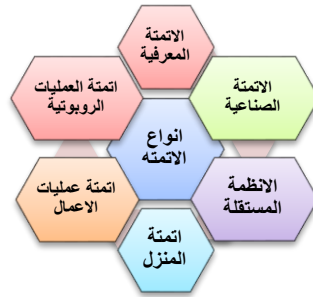
• تبني المؤسسات المالية احدث التقنيات يؤدي لزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعد امتة العمليات الروبوتية (RPA) وامتة العمليات الروبوتية الذكية (SAP) من التقنيات المستخدمة بشكل بارز في قطاع التمويل.

• تبسيط حل الأخطاء وذلك من خلال التوجيه الذكي وامتة العمليات التجارية والحماية من الغش والاحتيال.

• انجاز المهام والعمليات بأقل قدر من المشاكل والذي يؤدي الى تحسين الدقة والاتساق في العمليات المالية وتوفير في التكاليف من خلال اختزال المهام الروتينية والمتكررة.

• تحقق الامتة منافع اقتصادية للمؤسسات المالية فالعديد من الأنشطة تكون ذات قيمة منخفضة و لاتبلي الخدمات المطلوبة فامتة العمليات المالية تحسن من الفعالية التشغيلية وتؤدي لزيادة رضا الموظفين والعملاء.

شكل (5) أنواع الامتة



المصدر: من اعداد الباحثة.

يوضح الشكل أنواع الأتمتة الحديثة ودورها في تحسين الكفاءة. تشمل الأتمتة المعرفية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار، والأتمتة الصناعية المستخدمة في خطوط الإنتاج، وأتمتة العمليات الروبوتية لتنفيذ المهام المتكررة، وأتمتة عمليات الأعمال لتحسين الإجراءات الإدارية والأنظمة المستقلة القادرة على العمل دون تدخل بشري، إضافة إلى أتمتة المنزل التي تسهم في تسهيل الحياة اليومية ورفع مستوى الراحة والأمان.

**5.6. الحوسبة السحابية:** هي المصادر والأنظمة التكنولوجية المتوفرة عبر الشبكة والتي توفر

العديد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة دون التقيد بالموارد المحلية لتيسير خدمة المستخدم وتشمل الموارد مساحة تخزين البيانات والنسخ والمزامنة الذاتية كما يشمل المعالجة البرمجية وجدولة المهام واستخدامات البريد الالكتروني والطباعة عن بعد ، وتمكن المستخدم من التحكم بها عن طريق واجهة برمجية بسيطة تبسط وتتجاهل العديد من التفاصيل والعمليات الداخلية (شلتوت: 2013: 89). وتعرف كنمط يوفر إمكانية الوصول المناسب بصورة دائمة

ومستمرة وفي أي وقت الى الشبكة وذلك لمشاركة مجموعه كبيرة من المعلومات والتي يتم توفيرها من دون تفاعل موفري الخدمة. (Nist: 2019: 5) و تأتي أهمية الحوسبة السحابية للمؤسسات المالية من خلال:

• دعم أمن البيانات والاستجابة الفعالة: حيث توفر الحوسبة السحابية مميزات أمان فريدة وتضمن بدورها بصورة كبيرة حماية البيانات المالية الحساسة من الاختراق، وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية. (الحوازه: 2023: 434)

• تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: إعادة صياغة العمليات المصرفية لتوفير خدمات أكثر تخصصاً، قد تساهم بشكل كبير في تحسين سرعة معالجة المعاملات وتوطيد العلاقات العامة مع العملاء. (عبيد الله & أبو دقيقة: 2025: 253)

• القابلية للتكيف: تتحكم الحوسبة السحابية بزيادة وتقليل مواردها حسب الحاجة وتمكن بذلك الكفاءة في إدارة الطلب دون الحاجة الى الانفاق الراسمالي الكبير وعلى التكيف مع ظروف السوق الديناميكية والامتداد بشكل افقي.

• تسهيل العمل عن البعد: وتحقيق التعاون العالمي تتيح منصات السحابة اختزال المسافات بين أعضاء الفريق الواحد محققة بذلك بيئات عمل مرنة وضمان الاستفادة من التقنية لمواجهة التحديات العالمية فضلاً عن انتقال العمل للمؤسسة من النطاق المحلي الى العالمي.

• الابتكار في المنتجات والخدمات المالية تدعم تقنية الحوسبة الابتكار في المؤسسات المالية من خلال أدوات التطوير التي تقلل من الوقت والكلفة اللازمة لطرح المنتجات وتقديمها للسوق.

• تحليل البيانات الضخمة: قد تسهل عملية التقنية من خلال نقل وتحليل ومعالجة البيانات عبر السحابة بطريقة تدعم استمراريته وتعزز قدرتها على التنافس والذي يعزز الخطط الاستراتيجية والتمويلية للمؤسسة المالية. (احمد & امان: 2025: 1340)

**7. الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية:** تقاس قدرة المنظمة بأدائها المؤسسي وقابليتها على تحقيق الأهداف وطريقة استخدامها لمواردها بشكل متوازن قادر على تحقيق الفعالية ويعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصوره تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويمكن تحديدها من خلال جدول تحليل الأداء المؤسسي أدناه:

جدول (1) تحليل الأداء المؤسسي

نوع الأداء	الاستراتيجية	الوضع المالي
الأداء المتفوق	تميز بقدرة عالية على التكيف ومرونة في العمليات.	تمتع بوضع مالي ووفرة في السيولة كشركة ابل.
الأداء المتميز	الأداء العالي على المدى البعيد وبناء شراكات استراتيجية لتحقيق اهداف مشتركة.	تمتيز كشركة كوكل.
الأداء المثالي	صلابة في الأداء وروية واهداف واضحة وامتلاك فريق عمل قوي.	جيد جدا كشركة سامسونج.
الأداء المتقن	تمتاز الشركات بأداء متوازن والاستمرارية بالقياس والتقييم لتحسين العمليات.	الوضع المالي متذبذب كشركة سيمنز.
الأداء المعتدل	مستوى أداء منخفض ونقاط ضعف بارزه.	عسر مالي كشركات الاتصال.
الأداء الضعيف	مستوى الأداء دون المطلوب استراتيجية غير واضحة.	مشاكل مالية تهدد بقاء الشركة كشركات النقل والشحن.

المصدر: من اعداد الباحثة.

في حين ان مؤشرات الأداء تعتبر هي مقياس لتقييم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال استراتيجيتها وهي احدى تقنيات نجاح الأداء المؤسسي ويتم تحديد المقاييس حسب طبيعة العمل الخاصة بكل مؤسسة سواء كانت تعليمية، صحية ، مالية ، صناعية. (إسماعيل & سعد : 2022: 372) ان تقييم الأداء يعني المقارنة بين الخطة الموضوعية وبين ما تقوم به المؤسسة من جمع للبيانات ومعلومات لمعرفة ماتم إنجازه خلال فترة معينة والكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع الوظائف الإدارية ويعتبر الخطوة الأولى لتحسين الأداء المؤسسي. (علي & عباس : 2018: 49)

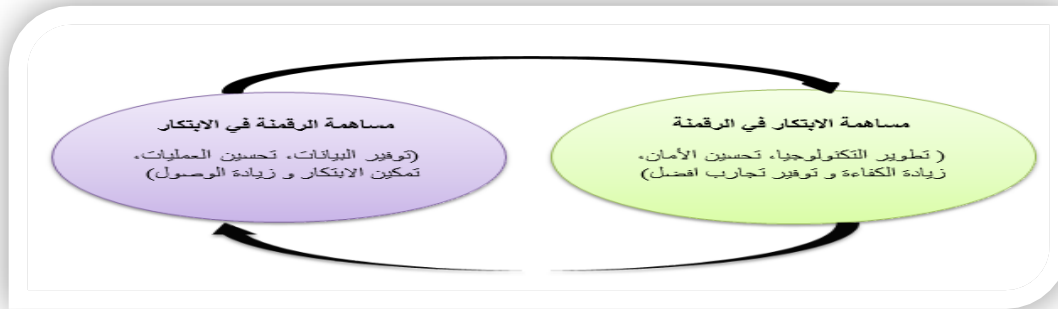
• الأداء التشغيلي: هو جزء من الأداء العام للمؤسسة ويعبر عن قدرتها في أداء العمليات اليومية بشكل كفء فهو مقياس لقدرتها في تعظيم الاستفادة من الموارد الإنتاجية مع التركيز على جوانب (الجودة، الكلفة، المرونة، الوفاء باحتياجات العملاء) يغطي الجانب التشغيلي جانبين أساسيين (الكفاءة، الفاعلية) التي تعتمد بصورة عقلانية لتحقيق افضل استخدام للموارد ويقاس الأداء التشغيلي نسبة المخرجات الى المدخلات (Lee : 2019) أما أبرز مؤشرات الأداء التشغيلي هما (معدل دوران الأصول (ART) و التدفقات النقدية التشغيلية (OCF).

• الأداء المالي: يعبر عنه بالعلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة (الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوصول الى الموازنة بين العناصر ودرجة متانة المركز المالي ومدى إمكانية نجاح المؤسسة من فشلها. و من أهم مؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الأصول و معدل العائد على حقوق الملكية). (معوض & أبو زيد : 2020 : 18)

• جودة الخدمة: هي تلك الجودة المقدمة سواء كانت متوقعة او مدركة من قبل العملاء وهي محدد أساسي لرضا العميل او عدم رضاه ومحدد أساسي للمؤسسة لتعزيز جودة الخدمات المقدمة (مأمون واخرون : 2001 : 143) و يمكن قياس مؤشرات جودة الخدمة من خلال (رضا العميل، صافي نقاط الترويج، حل المشكلة من اول اتصال، متوسط وقت المعالجة، شكاوى العملاء و وقت الانتظار والوصول للخدمة)

8. **العلاقة بين الرقمنة والابتكار:** ان التطورات الحديثة والرقمنة فرضت توجهات جديدة لتصميم المنتجات والخدمات وتقديمها، فالعلاقة بينهما علاقة تشاركية الرقمنة و تعمل على تحويل مصادر البيانات والمعلومات لصيغة رقمية تحسن العمليات والخدمات اما الابتكار هو عملية توليد أفكار ومنتجات جديدة او تحسين لما هو موجود لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات كما يوضحها الشكل (6) في ادناه ومدى الترابط بين مساهمة الرقمنة والابتكار:-

شكل رقم (6) العلاقة بين الرقمنة والابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن الأمثلة الشائعة عن الابتكار هو جهاز الآيفون مثلا على كيفية خلق معنى جديد للهاتف المحمول من خلال دمج الموارد المختلفة وإلغاء حدود السوق حيث هيئت الرقمنة استكشاف فرص جديدة والذي أوصل فيما بعد "سلسلة من الابتكارات" بدأت من هانف الآيفون وصولا إلى جهاز الكيندل ثم جوجل وبذلك تعمل العلاقة التشاركية لكلا المحورين على دمج التكنولوجيا بالبنية التحتية المادية وفي الوقت ذاته تخلق اسواقا جديدة لم تكن موجودة مسبقا مثل ربط احذية نايكي وجهاز الايبود من ابل كما ان الابتكار والتحديث المستمر انعكس بشكل مباشر على القطاع المالي وسهل إدارة العمليات المالية في المؤسسات والهيئات المالية كاستخدام الهواتف الذكية في خدمات المصارف والاستثمار لتسهيل وصول الخدمات في أي مكان وزمان. (الجيليل واخرون : 2022 : 407).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يهدف هذا المحور إلى عرض نتائج الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي، بالاعتماد على بيانات فعلية وأساليب تحليل كمية. ويسعى الفصل إلى اختبار فرضية البحث وقياس أثر المتغيرات المدروسة وصولاً إلى نتائج علمية تدعم الجانب النظري وتساهم في تقديم استنتاجات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

1. مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من المؤسسات المالية العاملة في البيئة العراقية، ممثلة بالمصارف الحكومية والأهلية. وقد تم اختيار عينة قصدية من عدد من المؤسسات المالية التي تمتلك بيانات منشورة ومنتظمة خلال مدة زمنية متتالية، بما يضمن إمكانية المقارنة والتحليل.

2. مصادر البيانات: اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية، وتمثلت في: - التقارير السنوية للمؤسسات المالية. - القوائم المالية المنشورة. - تقارير البنك المركزي. - البيانات الرسمية المتعلقة بالتحول الرقمي والخدمات المصرفية الإلكترونية. ويعد الاعتماد على هذا النوع من البيانات بديلاً علمياً عن أدوات المسح الميداني التقليدية.

3. متغيرات الدراسة وقياسها: وتتكون من متغيرين هما على النحو التالي...

• المتغير المستقل: الابتكار التنظيمي و هو يقيس الابتكار التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية، من أبرزها: حجم الإنفاق على التكنولوجيا والتحول الرقمي. - عدد الخدمات المصرفية الرقمية المستحدثة. - مستوى تبني الأتمتة والأنظمة الذكية.

• المتغير التابع: أداء المؤسسات المالية و التي من خلالها يمكن قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات معتمدة، مثل: - العائد على الأصول (ROA). - العائد على حقوق الملكية (ROE). - نسبة الكلفة إلى الدخل. - نمو عدد العملاء الرقميين.

4. النموذج القياسي للدراسة: اعتمدت الدراسة نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر الابتكار التنظيمي في الأداء المالي، وفق الصيغة الآتية: (1)  $FP = \alpha + \beta_1 OI + \beta_2 DT + \epsilon$ .....  
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها:

• الإحصاء الوصفي. - تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

• تحليل البيانات المقطعية الزمنية (Panel Data).

وقد جرى التحليل باستخدام برامج إحصائية متخصصة.

### رابعاً: تحليل النتائج ومناقشتها

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: يوضح الجدول (2) القيم الوصفية لمتغيرات الدراسة خلال مدة التحليل، ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يعكس مستوى تبني الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي وأداء المؤسسات المالية.

جدول ( 2 ) الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الحد الأدنى	الحد الأعلى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
2.5	4.7	0.6	3.8	الابتكار التنظيمي
2.2	4.8	0.7	3.6	التحول الرقمي
2.9	4.6	0.5	3.9	الأداء المالي

المصدر: من اعداد الباحثة.

يوضح هذا الجدول الخصائص الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الابتكار التنظيمي، والتحول الرقمي، والأداء المالي. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية جاءت بمستويات متوسطة إلى مرتفعة، مما يشير إلى وجود اهتمام ملحوظ بتبني الابتكار والتحول الرقمي داخل

## دور الابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي

المؤسسات المالية محل الدراسة. كما تعكس قيم الانحراف المعياري درجة تباين مقبولة بين المؤسسات، وهو ما يدعم ملاءمة البيانات لإجراء التحليل الإحصائي اللاحق واختبار فرضيات البحث.

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Sig.	T	Beta	المتغير المستقل
0.000	4.12	0.47	الابتكار التنظيمي
0.001	3.56	0.39	التحول الرقمي
0.004	2.98	1.21	الثابت

المصدر: من اعداد الباحثة.

حيث بلغ معامل التحديد  $(R^2) = 0.58$  في حين كانت قيمة  $F = 21.6$  ( $Sig = 0.000$ ) يبين هذا الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي في الأداء المالي للمؤسسات المالية. وتشير القيم الإحصائية إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكلا المتغيرين المستقلين، حيث جاءت معاملات (Beta) موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع. كما توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التغيرات في الأداء المالي، مما يعكس قوة النموذج المستخدم.

2. مناقشة النتائج: تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للابتكار التنظيمي في تحسين الأداء المالي، كما أن التحول الرقمي يعزز من هذا الأثر بشكل ملحوظ. وتدل قيمة معامل التحديد على أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة معتبرة من التغيرات في الأداء المالي، مما يعكس قوة النموذج القياسي المستخدم. ومن خلال النتائج اعلاه نلاحظ انه الابتكار التنظيمي يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي كما و انه يمثل التحول الرقمي عاملاً داعماً لتعظيم أثر الابتكار التنظيمي و عليه يمكن ان تؤدي الأتمتة والخدمات الرقمية إلى خفض التكاليف التشغيلية. جدول رقم (4) يستعرض لنا مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التحول الرقمي، حيث يهدف هذا التحليل إلى مقارنة أداء المؤسسات المالية قبل تبني التحول الرقمي وبعده، لقياس حجم التغير الناتج عن الابتكار التنظيمي. تم تقسيم الفترة الزمنية إلى مرحلتين: مرحلة ما قبل التحول الرقمي ومرحلة ما بعده.

جدول (4) مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التحول الرقمي

المؤشر	قبل التحول الرقمي	بعد التحول الرقمي	مقدار التغير
ROA	2.1	3.4	+ 1.3
ROE	9.5	13.8	+ 4.3
نسبة الكلفة الى الدخل	%61	%48	- % 13
عدد العملاء الرقميين	12 000	28 000	+ 16 000

المصدر: من اعداد الباحثة.

يعرض هذا الجدول مقارنة كمية لمؤشرات الأداء المالي قبل تبني التحول الرقمي وبعده، بهدف قياس حجم التحسن المتحقق. وتظهر النتائج تحسناً واضحاً في مؤشرات الربحية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، إلى جانب انخفاض نسبة الكلفة إلى الدخل، مما يعكس تحسناً الكفاءة التشغيلية. كما يشير الارتفاع الكبير في عدد العملاء الرقميين إلى نجاح التحول الرقمي في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المالية. كما وتشير النتائج إلى تحسن واضح في جميع مؤشرات الأداء بعد التحول الرقمي، مما يعكس الدور الإيجابي للابتكار التنظيمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية والربحية.

جدول (5) نتائج نموذج Panel Data

Sig.	T-Statistic	المعامل	المتغير المستقل
0.000	3.87	0.48	الابتكار التنظيمي
0.002	3.21	0.36	التحول الرقمي
0.010	2.64	1.08	الثابت

$R^2 = 0.62$

المصدر: من اعداد الباحثة.

يوضح هذا الجدول نتائج تحليل البيانات المقطعية الزمنية (Panel Data) الذي يدمج البعد الزمني مع البعد القطاعي لعدد من المؤسسات المالية. وتظهر النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للابتكار التنظيمي والتحول الرقمي على الأداء المالي عبر الزمن. كما تعكس قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبياً قدرة النموذج على تفسير التغيرات في الأداء المالي بشكل أفضل مقارنة بالنماذج التقليدية، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة. كما وتوضح النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للابتكار التنظيمي والتحول الرقمي في الأداء المالي عبر الزمن.

جدول (6) نتائج اختبار Hausman

الاختبار	Chi-Square	Df	Sig.
Hausman Test	6.84	2	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة.

تشير نتائج الاختبار إلى دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يدل على تفضيل نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects) في تفسير العلاقة بين الابتكار التنظيمي، التحول الرقمي، والأداء المالي. **3.** نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): لزيادة قوة التحليل، تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

جدول (7) نتائج المسارات في نموذج SEM

المتغير المستقل	معامل التأثير	C.R	P
الإداء المالي ← الابتكار التنظيمي	0.53	4.76	0.000
التحول الرقمي ← الإداء المالي	41.0	3.98	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة.

يبين هذا الجدول نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية التي تهدف إلى اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. وتشير معاملات التأثير وقيم (C.R) إلى وجود علاقات قوية ودالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي من جهة، والأداء المالي من جهة أخرى. وتؤكد هذه النتائج تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة، كما تدعم النموذج المفاهيمي المقترح وتعزز القيمة التفسيرية والتحليلية للبحث. كما وتشير النتائج إلى تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة، وجود علاقات سببية قوية تدعم النموذج المقترح. حيث يلاحظ من الجداول والنتائج التي تم الوصول إليها في اعلاه ضرورة العمل على تعزيز برامج التحول الرقمي المدعومة بالابتكار التنظيمي والمساهمة في الاستثمار في الأنظمة الذكية وتحليل البيانات، و ضرورة الاعتماد على نماذج Panel Data و SEM في التقييم المستقبلي للأداء وأخيراً تطوير سياسات مصرفية داعمة للابتكار المؤسسي. أظهرت نتائج الدراسة تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي. فقد بينت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الواردة في جدول (2) أن معامل التأثير للابتكار التنظيمي بلغ ( $\beta = 0.47$ ) وبمستوى دلالة إحصائية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يدل على تأثير إيجابي ومعنوي في الأداء المالي. كما دعمت نتائج تحليل Panel Data في جدول (4) هذا الأثر عبر الزمن، حيث بلغ معامل الابتكار التنظيمي (0.42) عند مستوى دلالة (0.000). وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، التي تفترض وجود تأثير إيجابي للابتكار التنظيمي في الأداء التشغيلي فقد أظهرت نتائج المقارنة قبل وبعد التحول الرقمي في جدول (3) تحسناً واضحاً في مؤشرات الكفاءة التشغيلية، إذ انخفضت نسبة الكلفة إلى الدخل من (61%) قبل التحول الرقمي إلى (48%) بعده، وهو ما يعكس دور الابتكار التنظيمي في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف. أما الفرضية الفرعية الثانية، الخاصة بتأثير الابتكار التنظيمي في جودة الخدمات المالية، فقد دعمتها نتائج جدول (3) أيضاً، حيث ارتفع عدد العملاء الرقميين من (12,000) إلى (28,000) بعد تبني التحول الرقمي، مما يشير إلى تحسن مستوى الخدمات وسرعة تقديمها نتيجة تبني ممارسات ابتكارية وتقنيات رقمية متطورة. وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، التي تفترض أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء، فقد أكدت نتائج

نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) الواردة في جدول (5) هذا الدور الوسيط، إذ بلغ معامل التأثير المباشر للابتكار التنظيمي على الأداء المالي (0.53) عند قيمة (C.R = 4.76) ودلالة إحصائية (P = 0.000)، في حين بلغ معامل تأثير التحول الرقمي (0.41) عند مستوى دلالة مماثل، مما يعزز قوة العلاقة السببية بين المتغيرات. كما أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الرابعة، حيث أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي في جدول (1) أن المتوسط الحسابي لمستوى تبني التحول الرقمي بلغ (3.6) وهو مستوى مرتفع نسبياً، ما يعكس مساهمة التقنيات الرقمية في رفع كفاءة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات المالية، وهو ما انعكس إيجابياً على الأداء المالي كما ورد في جدول (2) و(4).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### 1. الاستنتاجات

- أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تحسين عمل المؤسسات المالية في ظل التحول الرقمي، وهو ما أكدته نتائج الانحدار الخطي المتعدد ونماذج SEM و Panel Data.
- أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات المالية، من خلال خفض التكاليف التشغيلية ورفع كفاءة العمليات، كما تبين من انخفاض نسبة الكلفة إلى الدخل بعد التحول الرقمي.
- بينت الدراسة أن تبني الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المالية، ويتجلى ذلك في زيادة عدد العملاء الرقميين وتحسن سرعة إنجاز المعاملات المصرفية.
- أكدت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً معززاً للعلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء المالي، مما يزيد من قوة التأثير الإيجابي للابتكار التنظيمي.
- أوضحت النتائج أن ارتفاع مستوى تبني التقنيات الرقمية يسهم في رفع كفاءة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات المالية، ويعزز قدرتها على تحقيق أداء مالي وتشغيلي أفضل.
- أظهرت نتائج المقارنة قبل وبعد التحول الرقمي تحسناً ملموساً في مؤشرات الربحية والكفاءة، مما يؤكد أن التحول الرقمي يمثل عاملاً استراتيجياً في تطوير أداء المؤسسات المالية.

### 2. التوصيات:

- ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات المالية من خلال دعم المبادرات الابتكارية وتطوير الهياكل التنظيمية المرنة.
- التوسع في الاستثمار في التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة، مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء.
- الاهتمام بتطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات المالية بما يضمن تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء.
- اعتماد مؤشرات أداء رقمية واضحة لقياس أثر الابتكار التنظيمي والتحول الرقمي بصورة دورية.
- تشجيع الإدارات العليا في المؤسسات المالية على دمج الابتكار التنظيمي ضمن استراتيجياتها طويلة الأجل لضمان الاستدامة التنافسية.
- توصي الدراسة الباحثين مستقبلاً بإجراء دراسات تطبيقية أوسع تشمل فترات زمنية أطول وعددًا أكبر من المؤسسات المالية، مع إدراج متغيرات نوعية إضافية مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الرقمية.

## المصادر References

1. Amabile, T. M., Conttii R., Coon H., Lazenby J., & Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity. The Academy of Management Journal, and Bacon and

- Organizational Constraints. *The Journal of Creative Behavior*. 39(5), 1154-1184.
2. Bi, W., Yang, H., & Zheng, M. (2018). An accelerated method for message propagation in blockchain networks. *arXiv preprint arXiv:1809.00455*, 1-11.
3. Derecskei, A. (2016). How do leadership styles influence the creativity of? Employees?. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 38 (1), Evidence from China. *Technology in Society*. Vol 68. 2022. P101841.
4. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno,. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
5. Lee, S., Kim, H., & Lee, N. (2019). A Comparative Analysis of Financial and Operational Performance Pre-And Post-IPO: With a Focus on Airline Companies. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 23(3), 1-14.
6. Petrou, P., van der Linden, D., & Salcescu, O. C. (2020). When breaking the rules relates to creativity: The role of creative problem-solving demands and organizational constraints. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 184-195.
7. Selwyn, N.; Hillman, T.; Rensfeldt, A. B. & Perrotta, C. (2021). Digital technologies and the automation of education—key questions and concerns, *Post digital Science and Education*, 5, 15–24.
8. Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481-506.
9. Stefanovic Nikola et al. Digitainability and financial performance: Evidence from the Serbian banking sector. *Sustainability*. Vol 13. N° 23. 2021. P13461
10. Villar, A. S., & Khan, N. (2021). Robotic process automation in banking industry: a case study on Deutsche Bank. *Journal of Banking and Financial Technology*, 5(1), 71-
11. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
12. Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841.
13. أحمد المعاني، وأحمد عريفات (2011). قضايا الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
14. احمد وهبه، امانى (2025). أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة ومنصات الحوسبة السحابية على ممارسات المحاسبة. دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. 6(1)، 1383-1321.
15. حماده & د/حسام أحمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 13(3)، 52-77.
16. أسيل صابر سليم الحوازنه. (2023). حوسبة الإدارة المالية وأهميتها في تعزيز الأداء المالي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 5 (4). 448-430.
17. أمال، لمواري، بوجاجة سعيدة (2025). دور التقنيات الرقمية في ترشيد القرارات المالية (Doctoral dissertation, univercity centre of abdelhafid boussouf mila).
18. بن عزة، هشام، دلال & العابدي. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية كمدخل لتفعيل الشمول المالي الرقمي-دراسة تحليلية لتجارب دولية في مجال رقمنة البنوك -Artificial intelligence applications in financial institutions as an entrance to activate digital financial inclusion Analytical study of international experiences in the field of banking digitization. *مجلة نماء للإقتصاد والتجارة*. 6(2). 216-202.
19. تخريين وليد، وبوخرص أحمد أمين. واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حاله مصرف البلاد السعودي. *مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات*. المجلد 04. العدد 01. 2022. ص 155 - 156.

20. جميل صالح عيسى، (2015)، دور نظم أتمتة المكتب في تحسين جودة الخدمات الإدارية دراسة مسحية في جامعة تشرين ، رسالة ماجستير جامعة تشرين كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 1322 ، ص 2.
21. زاهد، يوسف عادل وحميد، شيما سميمير(2024) تأثير التحول الرقمي في تحقيق اهداف التنمية المستدامة: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 22-94.
22. شرف الدين، نشوه، طاهر، & شريف طاهر مجد فريد. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). مجلة بنها للعلوم الإنسانية. 3(2). 713-689.
23. شلتوت، مجد شوقي (2014) الحوسبة السحابية (Clude Computing) بين الفهم والتطبيق، مجلة التعليم الالكتروني 1، 11/8/2014. <http://emag.mans.edu.eg/index>.
24. عابد، فاهم، سهيلة، & قرطبي. (2024). دور تقنية البلوك تشين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة The Role of Blockchain Technology in Improving the Performance of Small and Medium Enterprises. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. (3) 9، 725-708.
25. عبد العليم، شيما ، ابو زيد عبد الوهاب. (2025). اثر تطبيق التحول الرقمي علي جودة المعلومات المحاسبية. مجلة الدراسات المالية والتجارية. (1) 35، 718-687.
26. عبيد الله، فايزة محمود، أبو دفيقة، & إيمان ، محمود عاطف. (2025). أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء المالي وغير المالي للشركة: دراسة حالة باستخدام نموذج قبول التكنولوجيا المعدل 2. (TAM2) مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية. (2) 9، 231-296.
27. علي، & هشام ، فوزي عباس. (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (1) 2، 70-31.
28. فؤاد اسماعيل، أماني، & سعد. (2022). تصميم مؤشرات الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء الوظيفي والبيئي للعاملين في قطاع البترول. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. (4) 13، 397-373.
29. كلو، ص. م. (2015). الحوسبة السحابية: مفهومها وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات QScience Proceedings 8، (1) 2015.
30. مأمون الداردكة واخرون (2001)، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة (1)، عمان، الأردن، ص (143).
31. مجيد، حميد مجيد، (2017)، مدى توفر الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات واسهامها في تعزيز التنمية المستدامة دراسة ميدانية، منشورة في مجلة الادارة والاقتصاد بالعدد مئة وثلاثة.
32. مصباح احمدودة مصباح الغناي. (2025). القيادة الإدارية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي. بالتطبيق على وزارة المالية الليبية 2024. مجلة القرطاس، (26) 2.
33. معوض، أحمد هشام، أبو زيد & عيد محمود. (2020). قياس مؤشرات تقييم الأداء المالي والتشغيلي في ظل تطبيق المعايير الدولية للتقرير المالي: أدلة من بيئة الأعمال السعودية مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية. (3) 4، 1-38.
34. المقضي، ساره (2020/8/6)، مفهوم التحول الرقمي الموقع [https://webinar.attaa.sa/files/webinars/244/files/41c0ea9\\_16051077](https://webinar.attaa.sa/files/webinars/244/files/41c0ea9_16051077)
35. هداجي، عبد الجليل، مولودي، عبد الغني & يحيواي. (2022). الابتكار في التكنولوجيا المالية كآلية لترقية التجارة الإلكترونية. مجلة البشائر الاقتصادية، (1) 8، 404-419.
36. هدى، مخالفة معزوزي نوال. (2024). أثر التحول الرقمي على إستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية. (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).