

## تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي "دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"

بلقيس سلطان أحمد المشرقي\*<sup>1</sup>، نبيل محمد العلفي<sup>1\*\*</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، اليمن

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمستوياتهم الوظيفية كافة في فرع محافظة صنعاء، والإدارة العامة فرع المركز الرئيس صنعاء في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية محافظة صنعاء، اختار الباحثون عينة حكيمة عمدية تكونت من 269 مفردة، كما استخدموا الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ لمعالجة البيانات وتحليلها، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي بشكل عام في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الإبداع المنظمي بشكل عام في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية جاء بدرجة مرتفعة، أيضاً، إلى جانب وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي من خلال أبعاده (القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية) في تحقيق الإبداع المنظمي، عدا بُعد التكنولوجيا الرقمية؛ إذ إنه لا يؤثر بقدر ملحوظ في الإبداع المنظمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإبداع المنظمي، المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

**Abstract:** This study aimed to investigate the impact of digital transformation, represented by its dimensions (digital technology, digital capability, human resources, and infrastructure), on achieving organizational creativity, which includes dimensions such as encouragement, motivation, resource adequacy, and workload requirements, within the Public Telecommunications Corporation of Yemen. The study adopted a descriptive-analytical approach, targeting all employees across various job levels in the Sana'a branch and the General Administration at the main headquarters. A purposive sample of 269 employees was selected, with 186 valid responses analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results indicated that the level of digital transformation in the corporation was generally high, as was the level of organizational creativity. A significant impact of digital transformation on organizational creativity was observed through dimensions such as digital capability, human resources, and infrastructure, while digital technology showed no notable effect.

### 1- المقدمة:

تعيش إدارات المنظمات على اختلاف أنواعها اليوم عصرًا جديدًا سمته الأساسية هي التجديد والإبداع والتميز التنافسي، حيث تواجه العديد من المنظمات في جميع الدول الكثير من المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والمشكلات المحيطة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات التي يستلزم التفكير المستمر في معالجتها وحلها بطرق إبداعية ومختلفة (إمام، 2022، 137).

تعتبر قضية الإبداع المنظمي جانباً مهماً من جوانب الإدارة المعاصرة التي تقدم فهماً أفضل للابتكار التنظيمي والفعالية والكفاءة، والبقاء التنظيمي، حيث إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تزود المنظمات بوصول أسرع وأسهل إلى المعلومات، وتحسن الإبداع في العمليات التجارية، وتؤدي إلى تواصل أفضل بين الموظفين وجميع أصحاب المصلحة، ويعد الإبداع المنظمي من أكثر مجالات البحث تطوراً؛ تم فهو وسيلة رئيسة للتطوير التنظيمي، وأساس البقاء في السوق والنجاح المبتكر. (Olszak,2018).

ويعد التحول الرقمي أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الأعمال المعاصرة، والحاجة إلى الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتطوير وتنفيذ نماذج أعمال جديدة تجبر الشركات على إعادة تقييم القدرات والهياكل والثقافات الحالية؛ من أجل تحديد التقنيات المناسبة وكيف ستُعمل في العمليات التنظيمية وعروض الأعمال.

(Sarikko,Westergren,Blomquist,2020,1) ،ويقوم التحول الرقمي على الابتكار والإبداع في نطاق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تتمثل مخرجات الابتكار في التكنولوجيا المتقدمة ونتائج النشاط الإبداعي (الشمري، 2022، 1669).

## 2- مشكلة الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة والفجوة البحثية المتمثلة في أنه لم يحدث الربط بين التحول الرقمي بأبعاده والإبداع المنظمي بأبعاده المذكورة في البيئة المحلية يمكن للباحثين تحديد خلفية المشكلة في مخاوف أصحاب الشركات والمؤسسات من التحول الرقمي التي تفرضه الدولة على المنظمات، وما يقتضيه من حتمية تغيير نماذج الأعمال التقليدية إلى الرقمية؛ بسبب الاستحداثات والمستجدات التكنولوجية المستمرة، وهو ما تقتضيه الحاجة ومستلزمات العصر، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين بذلوا الكثير من الجهود والمراجعات الفحصية للدراسات السابقة مستخلصين فقر الدراسات المعنية بالجمع بين تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي، مما شكل حافزاً مشجعاً لاستكمال حلقات البحث وتقليص عمق فجوة هذا الفقر البحثي.

ومن خلال ما سبق ونظراً للأهمية البالغة للتحول الرقمي من جهة، والإبداع المنظمي من جهة أخرى، تتجلى إشكالية موضوع الدراسة التي يمكن طرحها في التساؤل الرئيس الآتي:

1/2 ما تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1/2/2 ما مستوى التحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟

2/2/2 ما مستوى الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟

3/2/2 ما تأثير التكنولوجيا الرقمية في الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟

4/2/2 ما تأثير القدرة الرقمية في الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟

5/2/2 ما تأثير الموارد البشرية في الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟  
 6/2/2 ما تأثير البنية التحتية في الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ؟  
 7/2/2 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) ؟  
 8/2/2 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) ؟

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

3-1 التعرف على تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

وتأسيساً على الهدف الرئيس للدراسة يمكن تحديد الأهداف الفرعية الآتية:

1/1/3 التعرف على مفهوم التحول الرقمي بأبعاده، وكذلك الإبداع المنظمي بأبعاده.  
 2/1/3 قياس واقع التحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.  
 3/1/3 قياس واقع الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.  
 4/1/3 تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا الرقمية، القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية) والإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

### 4- أهمية الدراسة:

#### 4-1 أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

1/1/4 اهتمام غالبية المؤسسات ومنها المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بتأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي؛ لما تحققه من مميزات لم تكن متوافرة من قبل، كما تسهم في تقليل الأخطاء وانخفاض التكاليف.

2/1/4 يعد التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الحديثة التي ظهرت لحل المشكلات بسرعة متناهية.

3/1/4 تسهم الدراسة في تحقيق إضافة علمية بأهمية التحول الرقمي وعلاقته في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

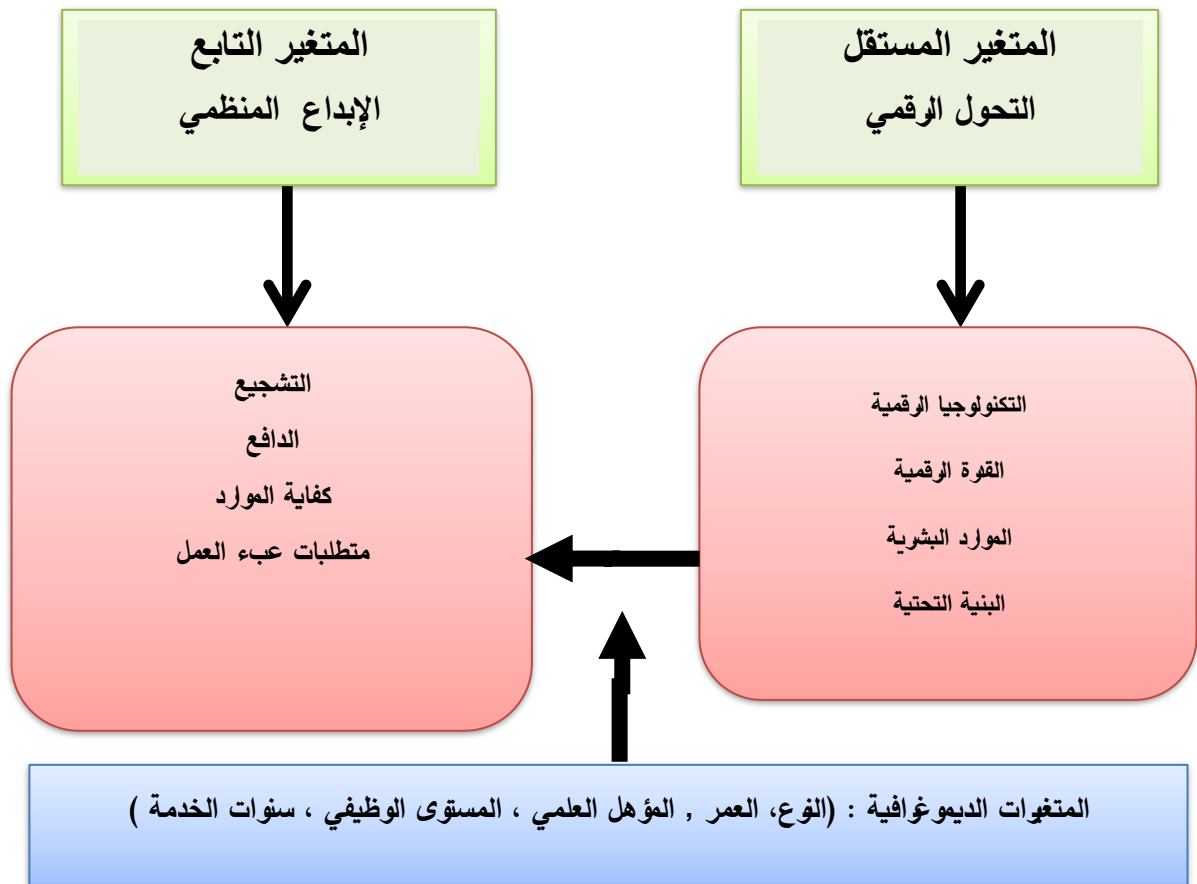
#### 4-2 أهمية الدراسة من الناحية العملية:

1/2/4 تحاول الدراسة الحالية الإسهام في توضيح تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات.

2/2/4 أنها تحقق نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بمستوى تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساعد على تحسين كل من مستوى التحول الرقمي والإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات.

#### 5- النموذج المعرفي للدراسة:

انسجماً مع مشكلة هذه الدراسة وتساؤلاتها والسعي إلى تحقيق أهدافها، سعت الباحثة إلى تصميم نموذج معرفي لهذه الدراسة، كما يوضحه الشكل الآتي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

- فرضيات الدراسة:

1/6 الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**1/1/6 الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**2/1/6 الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**3/1/6 الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**4/1/6 الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**2/6 الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الإبداع المنظمي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).  
7- حدود الدراسة:

وضع الباحثون حدود الدراسة لتعين على معالجة الموضوع على النحو الآتي:

**1/7 الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية) في تحقيق الإبداع المنظمي بأبعاده (التشجيع، الدافع، كفاية الموارد، متطلبات عبء العمل) لدى الموظفين الإداريين في مؤسسة الاتصالات.

**2/7 الحد المكاني:** المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على وجه الخصوص فرع محافظة صنعاء، وكذلك موظفو الإدارة العامة، صنعاء المركز الرئيس.

**3/7 الحد البشري:** موظفي المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بمختلف مستوياتهم الوظيفية محافظة صنعاء.

8- المصطلحات والتعاريف الإجرائية للدراسة:

8-1 التحول الرقمي:

عُرف التحول الرقمي بأنه التبنى الشامل للخدمات الرقمية المتصلة من قبل المستهلكين والشركات والحكومات، وهو تحرك اقتصادي رئيس يسرع النمو ويسهل فرص العمل. (السباعي، 2022، ص 909).

1/1/8 التعريف الإجرائي للتحول الرقمي:

هو عملية الانتقال وتبديل العمل اليدوي إلى شكل إلكتروني بتقنيات عالية، يعمل على تقديم كل الخدمات والأعمال في المؤسسة العامة للاتصالات بشكل أفضل وأسرع وأعلى جودة وفي وقت قياسي؛ لتحقيق

الأهداف بكفاءة وفاعلية من خلال الأبعاد الآتية (التكنولوجيا الرقمية، القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية).

#### 8-2 أبعاد التحول الرقمي:

##### 8/2/1 التكنولوجيا الرقمية:

عرفت بأنها مجموعة التطبيقات الحديثة التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة، ومن بينها الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الطابعات ثلاثية الأبعاد، شبكات التواصل الاجتماعي، أجهزة الاستشعار الذكية، تقنيات كشف المواقع، الروبوتات، الطائرات دون طيار. (بن تجيني ، 2022 ، ص 60)

**التعريف الإجرائي للتكنولوجيا الرقمية:** هي عبارة عن مجموعة من التقنيات والأدوات الحديثة التي تُستخدم في المؤسسة العامة للاتصالات لتسهيل المهام والعمليات المختلفة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة بأحدث الطرق وأسرعها.

##### 8/2/2 القدرة الرقمية:

يرى (de Vasconcellos et al, 2021, 10) أن القدرات الرقمية مزيج من المهارات وعمليات الأعمال الرقمية لتطوير وتعبئة واستخدام الموارد التنظيمية التي تدعمها منصات التكنولوجيا الرقمية للاستجابة للبيئة وإضافة قيمة إلى المنظمة.

**التعريف الإجرائي للقدرة الرقمية:** هي مجموعة من القدرات والإمكانيات التي تستخدم في تشغيل التكنولوجيا الرقمية؛ لتطوير الأعمال والخدمات المقدمة في المؤسسة العامة للاتصالات.

##### 8/2/3 الموارد البشرية:

أشار (محمد، 2022، ص 10) إلى أن الموارد البشرية هم الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم، والقيادات الرقمية والمديرون والمحللون لعناصر الإدارة الإلكترونية.

**التعريف الإجرائي للموارد البشرية:** هم الأفراد العاملون من موظفين وخبراء ومختصين في المؤسسة العامة للاتصالات ممن لديهم الكفاءة الرقمية والإمكانيات لاستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة؛ لإنجاز المهام وتطوير الأعمال.

##### 8/2/4 البنية التحتية:

هي منصات الجيل الجديد التي تحسن الكفاءة التشغيلية للشبكات، وفي الوقت ذاته، تعمل على رفع مستوى الأداء من حيث الفاعلية والمرونة. (www . netsync. Com )

**التعريف الإجرائي للبنية التحتية:** هي القاعدة الأساسية للتحول الرقمي، وتعد أهم جانب يمكن الاعتماد عليها للتحول الرقمي، حيث لا بد من توافر التكنولوجيا الرقمية والقدرة الرقمية والموارد البشرية اللازمة لإتمام عملية التحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات.

##### 8-3 الإبداع المنظمي:

عرف (عواد، 2018، ص 17) الإبداع المنظمي بأنه: "القدرة على امتلاك فكرة جديدة، من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث إنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة هي: شخصية، أصيلة، نافعة، وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع.

#### التعريف الإجرائي للإبداع المنظمي:

هو القدرة على التفكير والتغيير الإيجابي بأفكار جديدة وغير متكررة في المؤسسة العامة للاتصالات، والمخاطرة لتجربة كل ما هو جديد لتطوير العمل وإنجازه، بطرق سهلة وميسرة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة وحل المشكلات من خلال الأبعاد الآتية: التشجيع، الدافع، كفاية الموارد، متطلبات عبء العمل.

#### 4-8 أبعاد الإبداع المنظمي:

##### 1/4/8 التشجيع:

التعريف الإجرائي للتشجيع يقصد به: تهيئة الأجواء الملائمة للمبدعين والموهوبين في المؤسسة العامة للاتصالات في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، والقدرة على استعراض الفرص للأشخاص للتجربة، واستكشاف أفكار ومواد جديدة والعمل على تنميتها، والقيام بالأعمال بطرق جديدة من خلال التعلم المستمر.

##### 2/4/8 الدافع:

الدافع هو الشعور بالرغبة أو النفور (ترغب في شيء، أو تريد تجنب شيء أو الهروب منه)، وعلى هذا النحو، فإن الدافع له جانب موضوعي (هدف أو شيء تطمح إليه) وجانب داخلي أو ذاتي (أنت الذي ترغب في الشيء أو تريد ابتعاده). <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>.

التعريف الإجرائي للدافع هو القوة التي تحرك الفرد وتحفزه؛ لكي يؤدي العمل بفاعلية في المؤسسة العامة للاتصالات، وتدفعه نحو التعاون وتحقيق الأهداف، والرغبة الشديدة في إيجاد الأفكار وتنميتها وتنفيذها.

##### 3/4/8 كفاية الموارد:

التعريف الإجرائي لكفاية الموارد: هي القدرات والإمكانات عالية المستوى في المؤسسة العامة للاتصالات، وتستند إلى المعارف، التي تستدعي إدماج الموارد الكافية لإنجاز أعمالهم ومعالجات وضعيات معينة.

##### 4/4/8 متطلبات عبء العمل:

عُرِّفت متطلبات عبء العمل: بأنها منهجية لتحديد الوقت والجهد والموارد اللازمة لتنفيذ عمليات الإدارة، مما يؤدي إلى تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث الجودة والكمية.

(<https://ar.lpcentre.com/articles/managing-workload-and-priorities-techniques-for-effective-task-management#:~:text=>

**التعريف الإجرائي** لمتطلبات عبء العمل: هي مدخلات تعتمد المؤسسة العامة للاتصالات، من خلالها توصف المزايا المادية أو المعنوية التي يتطلبها الأفراد ويتوقعون الحصول عليها؛ من أجل إشباع رغباتهم، وحل مشاكلهم، وتحقيق أهدافهم.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي:

1- دراسة (الراعي، 2024) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة على بنك اليمن والكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي والمتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، المستجبات الرقمية، النضج الرقمي، القيادة في تحسين جودة الخدمات البنكية والمتمثلة بالأبعاد (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في بنك اليمن والكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبيان أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (218) فرداً من مديري العمليات والفروع والإدارات، ورؤساء الأقسام والضباط، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت كان مرتفعاً، وكذلك مستوى جودة الخدمات في بنك اليمن والكويت كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير عمليات التحول الرقمي تحقيقاً للنضج الرقمي بمستوى يتناسب وبقية أبعاد التحول الرقمي.

2- دراسة (العطيات والشبلي، 2024) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحولية، التغيير التنظيمي) في وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من العاملين في مديريات ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، تكونت من (383) استجابة من العاملين، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة.

3- دراسة (بو هزاوي، الجهمي، 2024) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الرؤية والتخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، البنية التحتية، أمن المعلومات) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، كان الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات وهي الاستبانة التي

وزعت على عينة الدراسة البالغة (80) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، ثم حلل الباحثان البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت التحول الرقمي:

1- دراسة: (Carolin and Daniellyand Falk, 2022)، بعنوان (القدرات الديناميكية والتحول الرقمي - دراسة كمية حول كيفية اكتساب ميزة تنافسية في العصر الرقمي).

**Dynamic capabilities & digital transformation: A quantitative study on how to gain a competitive advantage in the digital age.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استجابة الشركات للتغيرات الخارجية (قدرتها الديناميكية ونضجها الرقمي)؛ للحفاظ على قدرتها التنافسية في عالم الأعمال المعطلة رقمياً والمتغير باستمرار، من خلال مقارنة ( 51 ) شركة مرافق ألمانية عبر استطلاع من خلال الإنترنت أرسل إلى ممثلين على مستوى C مشاركين في أنشطة التحول الرقمي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقدرات الديناميكية في النضج الرقمي وأيضاً تأثيراً إيجابياً كبيراً للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية.

2- دراسة: (Teng , Wu & Yang, 2022)

بعنوان: العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

**The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. Psychology Research and Behavior Management.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة التي تحدد تمتيتها المستدامة توفير مرجعية للباحثين الأكاديميين ولصانعي القرار الصناعي، واستخدمت هذه الدراسة طريقة المقابلة للتحقيق في تأثير الموارد الرئيسية الثلاثة للشركات الصغيرة والمتوسطة في التحول الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، المهارات الرقمية، إستراتيجية التحول الرقمي، وأيضاً الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (335) فرداً، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء والتكنولوجيا الرقمية والمهارات.

ثالثاً: الدراسات العربية التي تناولت الإبداع المنظمي:

1- دراسة (حكيم، صديق، محسن، 2024) بعنوان: تأثير إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي

في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات، الإبداع في العمليات، الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، حيث اعتمدت الدراسة الأسلوب

الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة استخدمت الاستبانة التي وُزعت على عينة مكونة من (171)، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فرضياتها، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وعدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية استقطاب الموهوبين، في تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

2- دراسة (بقادر, زناني، 2022) بعنوان: إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل الإبداع المنظمي لدى كل من الإداريين والأساتذة في جامعة أدرار\_ أحمد دراية، محل الدراسة، حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأساتذة والإداريين البالغ عددهم (40) موظفاً وموظفة في العينة المدروسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وكانت هذه العلاقة طردية قوية، أي كلما ازدادت إدارة المعرفة التنظيمية ازداد الإبداع التنظيمي في الجامعة محل الدراسة، ما يلزم الاهتمام بإدارة المعرفة التنظيمية للدفع بمستوى الإبداع التنظيمي لخلق العمل الفعال والأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، وضرورة توفير مختلف المعلومات للأفراد لزيادة مستوى الإبداع التنظيمي.

رابعاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت الإبداع المنظمي:

1- دراسة ( Hemonnet- Goujot, Pardo,2022) بعنوان: إبداع الشبكة: عدسة مفاهيمية

للمعاملات الإبداعية داخل المنظمات وخارجها

**Network Creativity: A Conceptual Lens for Inter- and Intra-Organizational Creative Processes**

هدفت هذه الدراسة إلى الاجابة عن السؤالين البحثيين الآتيين:

1- كيف يمكن تمييز ظاهرة الإبداع بين المنظمات من منظور متعدد المستويات خارج الحدود الكلاسيكية للمنظمات؟

2- ما هي العلاقة بين إبداع الشبكة وأشكال الإبداع الأخرى؟

أهم النتائج لهذه الدراسة أنها تسهم في فهم أفضل للإبداع الشبكي، كما أنه مع كل مستوى يزداد التباين المحتمل للجهات الفاعلة والموارد والمعرفة، تتعايش القدرات الإبداعية المختلفة على مستوى الشبكة التي تجمع بين مختلف الأطياف التي تقابل اقتراح أفكار جديدة، تنوع المعرفة التي لها تأثير إيجابي في الإبداع.

2- دراسة (olcer,2022) بعنوان: الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي.

## The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين العدالة والصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي في تأثير العدالة التنظيمية في الإبداع التنظيمي، وجمعت بيانات البحث باستخدام طريقة المسح وجهاً لوجه المطبقة على الموظفين في صناعة السيارات في تركيا، وكان اختبار نموذج البحث وفرضياته من خلال نمذجة المعادلات المهيكلة، وأشارت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الصمت التنظيمي، ويتأثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي بالعدالة التنظيمية، ويؤثر الصمت التنظيمي بشكل إيجابي في الإبداع التنظيمي إلى جانب ذلك، وتحسب النتائج بأن الصمت التنظيمي له دور وسيط جزئي في تأثير العدالة التنظيمية في الإبداع التنظيمي.

### 1-2-7 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:  
اختلاف مجال التطبيق، حيث ستطبق الدراسة الحالية تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي، في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

أن هذه الدراسة تناولت موضوعاً حديثاً وأبعاداً مختلفة، حيث لم تجمع أي من الدراسات السابقة حول أبعاد التحول الرقمي والإبداع المنظمي، وهو ما تناولته هذه الدراسة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري:

#### 1/2 - مفهوم التحول الرقمي وأبعاده:

#### 1/1/2 مفهوم التحول الرقمي:

إن تقنية التحول الرقمي أصبحت في الوقت الراهن من الإستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها الشركات التجارية بصفة خاصة، والمؤسسات الحكومية بصفة عامة، نظراً لما تقدمه هذه التكنولوجيا الذكية من فوائد، كتغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية ومختلف المعاملات مع القطاع الحكومي، (سلايمي وبوشي، 2019، ص 947).

كما يعد التحول الرقمي أحد التحديات الرئيسة التي تواجه الأعمال التجارية المعاصرة من خلال الحاجة إلى الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتطوير نماذج أعمال جديدة. (Saarikko et al, 2022,826)

كما حدد (Rupeika-Apoga et al 2022,671) بأن التحول الرقمي هو تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال وإحداث ثورة في طرق العمل وتقديم قيمة للعملاء.

كما ذكر (Zhai et al,2021,1) أن التحول الرقمي هو تطبيق التكنولوجيا الرقمية في التشغيل أو ابتكار نموذج الأعمال، أو الإستراتيجية الرقمية لإنشاء قيم للشركة، وهو استخدام التقنيات الجديدة لتمكين تحسين الأعمال الرئيسة.

ويعتقد (Teng et al , 2022,4) أن التحول الرقمي يشير إلى عملية تحفيز المنظمات لإجراء استجابات إستراتيجية من خلال التقنيات الرقمية مثل المعلومات والحوسبة والاتصالات، وتغيير هيكلها وحدودها وحتى مسارات توليد القيمة، ومن ثم تحقيق عملية تطور كيان المؤسسة. كما عُرّف التحول الرقمي بأنه التبني الشامل للخدمات الرقمية المتصلة من قبل المستهلكين والشركات والحكومات، وهو تحرك اقتصادي رئيس يسرع النمو ويسهل فرص العمل. (السباعي، 2022، ص 909) وهناك من يرى أن التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك، لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل. (بن تجيني ، 2022 ، ص 6).

ويرى (Yuliantari and pramukki,2022,67) أن التحول الرقمي تغيير يتأثر باستخدام التكنولوجيا الرقمية في كل جانب من جوانب حياة الإنسان. ومن خلال ما سبق ترى هذه الدراسة: أنه يمكن تعريف التحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات بأنه عملية الانتقال وتبديل العمل اليدوي إلى شكل إلكتروني بتقنيات عالية، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والأجهزة الحديثة لسهولة تقديم خدماتها بشكل أفضل وأسرع وجودة عالية في وقت قياسي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### 2/1/2 أبعاد التحول الرقمي:

نظراً لاختلاف آراء الباحثين حول التحول الرقمي، اختلفت تبعاً لذلك وجهات نظرهم حول أبعاد التحول الرقمي؛ حيث أشارت الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثون في تكوين الإطار الفكري للتحول الرقمي إلى عدد من الأبعاد، وسوف تدرس الباحثون الأبعاد الآتية للتحول الرقمي:

#### 1- التكنولوجيا الرقمية:

هي مجموعة من الأدوات لإعادة تعريف قيمة الشركة، ومع ذلك تستخدم تكنولوجيا المعلومات التكنولوجيا الرقمية لتعزيز قيمة الشركة، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأدوات لتحسين قيمة الشركة على وفق الإطار المنظمي الحالي، وتلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً أساسياً، ومن ثم يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات مجالاً أكبر، والتكنولوجيا الرقمية هي مجموعة صغيرة داخل مجال تكنولوجيا المعلومات (Zhai et al ,2021,1).

#### -القدرة الرقمية:

يرى (Vasconcellos and Freitas and Tunes, 2021, 10) أن القدرات الرقمية مزيج من المهارات وعمليات الأعمال الرقمية لتطوير وتعبئة واستخدام الموارد التنظيمية التي تدعمها منصات التكنولوجيا الرقمية للاستجابة للبيئة وإضافة قيمة إلى المنظمة.

#### 3-الموارد البشرية:

يرى (بوهزاوي والجهمي، 2024) أن الموارد البشرية هي الأداة الحقيقية والقوة العاملة في تقدم المؤسسات، وتحقيق أهدافها؛ ولذلك لا بد من أن يحظى جميع الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين باهتمام الإدارة العليا والتركيز على كل العوامل المتعلقة بهم، وتوفير البرامج التدريبية الهادفة لإكسابهم المهارات اللازمة للعمل، واستثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير مهاراتهم وتنميتها والعمل على تمكينهم؛ من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

#### 4- البنية التحتية:

أورد (السواط والحربي، 2022، ص 12) أن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تحوي تحسين الاتصالات وتطويرها، بحيث تكون ملائمة وحاضرة للاستخدام، وتحمل العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من إعدادات وحاسبات آلية وأجهزة وأدوات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وإيجاد خدمات البريد الرقمي.

#### 2/2 مفهوم الإبداع المنظمي وأبعاده

##### 1/2/2 مفهوم الإبداع المنظمي:

ووفقاً للعديد من الباحثين أشار (Olszak et al, 2018, 95) إلى أن الإبداع المنظمي يعني: "القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والممارسات الإدارية والاستراتيجيات التنافسية".

كما ن هناك تعريف الإبداع المنظمي بأنه: "مورد تنظيمي غير ملموس موثق لتوليد الابتكار بين الشركات السمعية والبصرية الصغيرة والمتوسطة، حيث إن الإبداع الجماعي للموظفين له تأثير مباشر في أداء الابتكار للشركات، خاصة في ظل مستويات عالية من مناخ الابتكار".

(Azamela et al, 2022, 6)

وقد عرّف (عواد، 2018، ص 17) الإبداع المنظمي بأنه: "القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث إنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة هي: شخصية، أصيلة، نافعة، وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع.

كما يرى (العنزي، 2022، ص 421) أن الإبداع المنظمي يشير إلى العملية التي تغير من خلالها المنظمة تفكيرها أو نموذج العمل أو العمليات بداخلها، وتُنشأ قيمة مؤسسية من خلال التغيير أو التحول المنظمي، مع التأكيد على ضرورة تحويل المعرفة إلى منتج يتسم بالابتكار.

كما أشار (الناصر وعاشور، 2017، ص 93) إلى أن الإبداع المنظمي "هو تفاعل مختلف مستويات المنظمة من فرد وجماعة وتنظيم ككل، من خلال مجموعة من القدرات تتمحور حول الأصالة والمرونة والطلاقة والتركيز والإفاضة والمخاطرة، بالارتكاز إلى الخبرات والمهارات السابقة والمعارف الجماعية والرصيد الفكري، وكل ذلك ناتج من حساسية تجاه مشكلات أو مواجهة مواقف معينة للتغلب عليها، ونلمس ناتج هذا التفاعل من خلال مخرجات العملية الإبداعية التي تتميز بالجدة والتفرد والملائمة، إما في

المنتجات أو الخدمات أو عمليات أو أنظمة أو إستراتيجية أو قرارات، وغالباً ما يتحقق الإبداع المنظمي في ظل محيط تنظيمي داعم له ( ثقافة تنظيمية، حوافز، تخصص، مشاركة )".  
ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية هو القدرة على التفكير والتغيير الإيجابي بأفكار جديدة وغير متكررة؛ لحل المشكلات وتطوير العمل وإنجازه بطرق سهلة وميسرة، وبما يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.

## 2/2/2 أبعاد الإبداع المنظمي:

### 1- التشجيع:

يعني قدرة المؤسسة على زيادة رغبة الموظفين في الاستمرار في المؤسسة، وزيادة اهتمامهم والتزامهم بأداء أعمالهم مما يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها (meempas.com)، ويرى الباحثون أن التشجيع يقصد به تهيئة الأجواء الملائمة للمبدعين والموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، والقدرة على استعراض الفرص للأشخاص للتجربة، واستكشاف أفكار ومواد جديدة والعمل على تنميتها، والقيام بالأعمال بطرق جديدة من خلال التعلم المستمر.

### 2- الدافع:

الدافع هو الشعور بالرغبة أو النفور (ترغب في شيء، أو تريد تجنب شيء أو الهروب منه) وعلى هذا النحو، فإن الدافع له جانب موضوعي (هدف أو شيء تطمح إليه)، وجانب داخلي أو ذاتي (أنت الذي ترغب في الشيء أو تريد ابتعاده). <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>.  
كما يرى الباحثون أن الدافع هو القوة التي تحرك الفرد وتحفزه؛ لكي يؤدي العمل بفاعلية، وتدفعه نحو التعاون وتحقيق الأهداف، والرغبة الشديدة في إيجاد الأفكار وتنميتها وتنفيذها.

### 3 كفاية الموارد:

**3-1 تعريف الكفاية:** الكفاية هي معرفة العمل والتصرف (Savoir agir). وهي ناتجة عن دمج مجموعة من الموارد وتوظيفها بشكل ملائم؛ لإنجاز مهمة أو لحل وضعية إشكالية تابعة لمجموعة وضعيات ذات خصائص مشتركة.

**3-2 الموارد:** وهي ما يستعمله المتعلم في أدائه لمهمته، تقسم هذه الموارد إلى نوعين: الموارد الذاتية (الخاصة بالمتعلم)، وأهمها المعارف والقدرات المعرفية والوجدانية والسيكوحركية، والموارد الخارجية ومنها المستندات على أنواعها والوسائل والأدوات كتلك الخاصة بالهندسة والرسم والاحتساب. (

<https://www.crdp.org/magazine-details1/>

### 4 متطلبات عبء العمل:

متطلبات عبء العمل: هي مدخلات تعتمد عليها المؤسسة، من خلالها توصف المزايا المادية أو المعنوية التي يتطلبها الأفراد، ويتوقعون الحصول عليها؛ من أجل إشباع رغباتهم، وحل مشاكلهم، وتحقيق أهدافهم.

( [https:// www.hrdiscussion. com/h1304](https://www.hrdiscussion.com/h1304) )

**3/2 نبذه مختصرة عن المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية:**

المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، أنشئت سنة 1981م، وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة استقلالاً مالياً وإدارياً، وتخضع لأحكام القانون رقم (20) لسنة 1981م الخاص بإنشائها والقانون رقم (38) لسنة 1991م بشأن القانون الأساسي للاتصالات السلكية واللاسلكية، وتعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. أنشئت المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالقرار الجمهوري بالقانون رقم (20) لسنة 1981م، بحيث تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة لإنشائها، وتتولى من أجل تحقيق تلك الأهداف القيام بتنفيذ المهام والاختصاصات المحددة لها بموجب أحكام قانون إنشائها والقانون الأساسي للاتصالات، وذلك اعتباراً من بداية عام 1982م.

بعد قيام الوحدة اليمنية في 22 مايو 1990م دُمجت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية في صنعاء وهيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية بعدن بمكوناتها المادية والبشرية في مؤسسة واحدة، سميت بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تتولى الإشراف على إدارة خدمات الاتصالات وتنفيذها وإقامتها بأنواعها، كما تقوم بجميع أعمال المشاريع والتوسعات في محافظات الجمهورية اليمنية كافة.

**الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:****3-1 منهج الدراسة:**

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة، مرتكزاً على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية؛ ويقوم هذا المنهج على وصف الظواهر والمتغيرات التي يهتم بها الباحث ودراستها كما هي في الواقع الملموس، ويستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المنهج بكثرة في العلوم الإنسانية، ومنها العلوم الإدارية (العريقي، 2020، 6).

**3-2 مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المفردات في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية محافظة صنعاء في المركز الرئيس، وفرع محافظة صنعاء، وقد اختار الباحثون العينة الحكومية وهي عينة عمدية (غير عشوائية)، كان اختيار مفرداتها على أساس قدرة الفرد على إعطاء المعلومات التي يحتاج إليها الباحثون؛ لمعرفة تأثير التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة صنعاء المركز الرئيس (700) موظف، وكذلك من موظفي فرع محافظة صنعاء (200) موظف، ليصل الإجمالي إلى (900) موظف، وبحسب جدول حجم العينة المناسب عند المستويات المختلفة من حجم المجتمع كما أشار إليه (العريقي، 2020، 146) يكون حجم المجتمع (900) موظف، وحجم العينة (269) موظفاً؛ إذ وزع الباحثون استمارات الاستبيان بعدد (269) استبانة، وكان عدد الاستمارات المسترجعة (186) استمارة .

**3-3 مصادر جمع البيانات وتحليلها:**

بغية تحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحثون على المصادر الآتية للحصول على البيانات والمعلومات:  
**1/3/3 المصادر الثانوية:** قام الباحثون بتغطية الجانب النظري للدراسة من خلال عدد من المراجع المتنوعة المتمثلة في الكتب، الدراسات السابقة، الرسائل والأطروحات والمقالات العلمية العربية والأجنبية، ومحركات البحث الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**2/3/3 المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اعتمد الباحثون على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة - بوصفه أداة رئيسة للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض - التي وزعوها على الموظفين في المؤسسة.

• وتكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

○ القسم الأول: البيانات الشخصية وتتكون من (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

○ القسم الثاني: تضمن (43) عبارة موزعة كآتي:

- عبارات المتغير المستقل للدراسة المتعلق بالتحول الرقمي، بلغ عددها ( 25) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد (التكنولوجيا الرقمية، القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية).

- عبارات المتغير التابع للدراسة المتعلق بالإبداع المنظمي، بلغ عددها (18) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد (التشجيع، الدافع، كفاية الموارد، متطلبات عبء العمل).

**3-4 مقياس أداة الدراسة:**

صمم الباحثون استبانة بواسطة نماذج جوجل (Google Forms)؛ للتوزيع على الموظفين في المؤسسة، وذلك لجمع البيانات من واقع الإجابات عن هذه الأسئلة، وقد استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي في بنائها، وهو يستخدم سُلماً ذا خمس درجات (1-2-3-4-5) في تصنيف الإجابات حسب الترتيب (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وباعتبار أن مدى الإجابات من 1 إلى 5 فيمكن اعتبار أن مستوى القبول بناءً على المتوسط الحسابي للإجابات يتدرج من الضعيف جداً إلى المرتفع جداً بفارق 0.8 درجة.

**3-5 صدق أداة الدراسة وثباتها:**

**1/5/3 - الصدق الظاهري ( صدق المحكمين):**

على الرغم من أن معظم أسئلة الاستبيان أخذت من دراسات سابقة، فإن الباحثين عرضوا الاستبانة على عدد من المحكمين، وهم (4) أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال ومنهجية البحث العلمي، بالإضافة إلى عدد (3) من المديرين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

**2/5/3 اختبار ثبات أداة الدراسة:**

ثبات أداة الدراسة: لاختبار ثبات أداة الدراسة؛ استخدم الباحثون اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في الإجابات عن كل الأسئلة بالنسبة للاستبانة، وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.83، وهي قيمة أكبر من النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.7، وهذا يدل على صدق وثبات مرتفع لأداة الدراسة.

### 3-6 التحليل الإحصائي للبيانات:

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة؛ استعان الباحثون بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة، التي حصلوا على نتائجها مباشرةً بعد تفرغ بيانات الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

### 3/6/1 أساليب الإحصاء الوصفية، وهي:

التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، التي تساعدنا على التعرف على خصائص العينة المدروسة.

التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحديد مؤشرات القياس وتحليل خصائص أفراد العينة ديموغرافياً.

الوسط الحسابي: من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

### 3/6/2 أساليب الإحصاء الاستدلالية، وهي:

اختبار ألفا كرونباخ: من أجل قياس ثبات أداة الدراسة، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

اختبار بيرسون لمعامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين متغيرين، حيث يظهر معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرين.

### الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

#### 4-1 تحليل البيانات

#### 4-1-1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

وتمثل البيانات في الجداول توزيعاً لمجموعة الموظفين على وفق لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؛ بهدف تحليل المتغيرات الديموغرافية الأولية لعينة

الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لعينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول ( 1 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع		
ذكر	167	89.8
أنثى	19	10.2
العمر		
من 25 سنة الى 30 سنة	6	3.2
من 31 سنة الى 36 سنة	26	14.0
فوق 37 سنة	154	82.8
المؤهل العلمي		
دبلوم	36	19.4
بكالوريوس	108	58.1
ماجستير	25	13.4
دكتوراه	1	.5
أخرى	16	8.6
سنوات الخدمة		
5 سنوات فأقل	2	1.1
من 6 سنوات الى 10 سنوات	6	3.2
من 11 الى 15 سنة	56	30.1
من 16 الى 20 سنة	52	28.0
أكثر من 21 سنة	70	37.6
المستوى الوظيفي		
مدير إدارة وأعلى	25	13.4
رئيس قسم	52	28.0
رئيس شعبة	67	36.0
موظف	42	22.6

البيانات التي في الجدول تمثل توزيعاً لمجموعة الموظفين على وفق خصائصهم الديموغرافية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي) تشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين ذكور بنسبة (89.8%) بينما نسبة الإناث (10.2%)، وأن غالبية الموظفين تتركز أعمارهم فوق 37 عامًا (82.8%)، أما عن المؤهل العلمي فأكثر من نصف الموظفين حاصلون على شهادة البكالوريوس 58.1%، أما سنوات الخدمة فتركز غالبية الموظفين في فئة أكثر 21 سنة خبرة بنسبة (37.6%)، وتتركز غالبية الموظفين في مستوى رئيس شعبة بنسبة (36%).

#### 1-4-2 تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها:

حل الباحثون محاور الدراسة وناقشوها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، واستعرضوا أبرز النتائج التي توصلوا إليها من خلال تحليل الفقرات، وذلك بعد تفريغ الاستبانة وتحليلها، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .

#### 1-4-1-2 الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير المستقل (التحول الرقمي):

السؤال الأول: ما مستوى التحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية؟ فيما يأتي تحليل بيانات أبعاد محور التحول الرقمي:

جدول (2) التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى أبعاد التحول الرقمي

الترتيب	درجة الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
الثاني	مرتفع جداً	0.47	4.29	التكنولوجيا الرقمية
الأول	مرتفع جداً	0.57	4.45	القدرة الرقمية
الرابع	مرتفع	0.75	3.89	الموارد البشرية
الثالث	مرتفع	0.61	4.09	البنية التحتية
مرتفع		0.6	4.18	المتوسط العام

يتضح من خلال النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي لأبعاد التحول الرقمي تراوحت بين (4.45) و(3.89)

ويتبين من خلال النتائج الإحصائية في الجدول (4-6) أنه يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة بأن واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية جاء بدرجة مرتفعة.

#### 1-4-2-2 الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير التابع (الإبداع المنظمي):

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية؟ فيما يأتي تحليل بيانات أبعاد محور الإبداع المنظمي:

جدول (3) التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى أبعاد الإبداع المنظمي

الترتيب	درجة الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
الأول	مرتفع جداً	0.77	4.29	التشجيع
الرابع	مرتفع	0.75	3.90	الدافع
الثالث	مرتفع	0.69	3.97	كفاية الموارد
الثاني	مرتفع	0.62	4.09	متطلبات عبء العمل
مرفع		0.7075	4.0625	الإجمالي

يتضح من خلال النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي لأبعاد الإبداع المنظمي تراوحت بين (4.29) و(3.90)

ويتبين من خلال النتائج الإحصائية في الجدول (4-10) أنه يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة بأن واقع تطبيق الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية جاء بدرجة مرتفعة.

وتفسر الدراسة من خلال النتائج: أن المؤسسة تمتلك بيئة مواتية للإبداع المنظمي، حيث إن جميع المحاور تظهر معدلات رضا عالية جداً، يمثل التشجيع والدافع وكفاية الموارد ومتطلبات عبء العمل عوامل حيوية في تعزيز الإبداع، ووجود ارتباطات قوية يؤكد أن السياسات والإجراءات المؤسسية تدعم الابتكار وتطوير الأفكار الإبداعية لدى الموظفين.

وبهذا فقد أجاب الباحثون التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على (ما مستوى الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية).

#### 2-4 اختبار الفرضيات:

كان اختبار فرضيات الدراسة من خلال أولاً عمل اختبار معامل الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي (مجتمعة) وهي: (التكنولوجيا الرقمية، القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية)، بوصفها متغيراً مستقلاً والإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات (بوصفها متغيراً تابعاً)، وكان تحليل النتائج بناءً على قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية لكل منها.

#### 1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

جدول (4) نتائج تحليل الارتباط بين متغير أبعاد التحول الرقمي (مجتمعة) ومتغير الإبداع المنظمي.

0.862**	معامل الارتباط Correlation Coefficient	أبعاد التحول الرقمي (مجتمعة)
0.903	معامل الانحدار (β)	
29.128	تحليل التباين F-test	
0.786	R Square Adjusted معامل التحديد	
0.000	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج "SPSS".

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بين متغيرات أبعاد التحول الرقمي مجتمعة ومتغير الإبداع المنظمي، كما يتضح من جدول ( 4-16 معامل الانحدار هو 0.903 مرتفع جداً، وتحليل التباين بلغ 29.128 ، ومعامل الارتباط هو 0.862، بمستوى معنوية 0.0000، وهي أقل من 0.05، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أبعاد التحول الرقمي مجتمعة ومتغير الإبداع المنظمي، وهي قيمة موجبة، فتكون العلاقة بينهما علاقة طردية، أي إنه كلما زادت معدلات تطبيق برامج التحول الرقمي في المؤسسة؛ زادت فرصة الإبداع المنظمي، وبلغت قيمة معامل التحديد ( 0.786) وهذا يعني أن نسبة (78.6%) من التغيرات والتأثيرات في الإبداع المنظمي ناتجة عن تأثير أبعاد التحول الرقمي مجتمعة.

وبناءً على ذلك قلبت الفرضية الرئيسية الأولى، التي مفادها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### 4-3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى التي اختبرها الباحثون هي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات

جدول (5) نتائج معامل الارتباط بين متغير التكنولوجيا الرقمية ومتغير الإبداع المنظمي.

0.691**	معامل الارتباط Correlation Coefficient	التكنولوجيا الرقمية
-0.025	معامل الانحدار (β)	
0.474	R Square Adjusted معامل التحديد	
15.890	تحليل التباين F-test	
0.334	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج "SPSS".

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغير التكنولوجيا الرقمية والإبداع المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.691، مما يعني أن هناك علاقة قوية نسبياً بينهما، هذا يشير إلى أن زيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية قد يرتبط بارتفاع في مستويات الإبداع المنظمي. وبناءً على ذلك رُفضت الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### 4-3-1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

جدول (6) نتائج تحليل الارتباط بين متغير القدرة الرقمية ومتغير الإبداع المنظمي

القدرة الرقمية	معامل الارتباط	0.780**
	Correlation Coefficient	
	معامل الإنحدار (β)	0.325
	R Square Adjusted معامل التحديد	0.606
	تحليل التباين F-test	19.792
	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج "SPSS".

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين متغير القدرة الرقمية والإبداع المنظمي، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط 0.780، مما يدل على أن هناك علاقة وثيقة بين زيادة القدرة الرقمية وارتفاع مستوى الإبداع المنظمي. هذا الارتباط القوي يعني أن تعزيز القدرات الرقمية في المؤسسة يمكن أن يرتبط بزيادة الإبداع، حيث توفر القدرات الرقمية أدوات وموارد تساعد الموظفين على التفكير الابتكاري وتطبيق حلول جديدة.

وبناءً على ذلك قبل الباحثون الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### 4-3-1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

جدول (7) نتائج تحليل الارتباط بين متغير الموارد البشرية ومتغير الإبداع المنظمي

0.844**	معامل الارتباط Correlation Coefficient	الموارد البشرية
0.425	معامل الإنحدار (β)	
0.711	R Square Adjusted معامل التحديد	
26.692	تحليل التباين F-test	
0.000	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج "SPSS".

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين متغير الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط (0.844)، هذه القيمة العالية تدل على أن هناك علاقة وثيقة بين استثمار الموارد البشرية وارتفاع مستويات الإبداع المنظمي، ويعني ذلك أن الاستثمار في الموارد البشرية، سواء من خلال التدريب، أو تطوير المهارات، أو تعزيز بيئة العمل، يرتبط بزيادة في مستوى الإبداع داخل المنظمة، حيث تشكل الموارد البشرية ركيزة أساسية لدفع الابتكار.

وبناءً على ذلك قبل الباحثون الفرضية الفرعية الثالثة، التي مفادها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### 4-1-3-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

جدول (8) نتائج تحليل الارتباط بين متغير البنية التحتية ومتغير الإبداع المنظمي

0.771**	معامل الارتباط Correlation Coefficient	البنية التحتية
0.201	معامل الإنحدار (β)	
0.593	R Square Adjusted معامل التحديد	
22.805	تحليل التباين F-test	
0.001	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج "SPSS".

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير البنية التحتية والإبداع المنظمي، حيث يبلغ معامل الارتباط (0.771)، هذه القيمة تدل على أن هناك ارتباطاً إيجابياً كبيراً بين تحسين البنية التحتية وارتفاع مستوى الإبداع المنظمي. بمعنى آخر، كلما كانت البنية التحتية متطورة وملائمة، زادت قدرة المنظمة على

تعزيز الإبداع بين موظفيها، توفر البنية التحتية المناسبة بيئة عمل تشجع على الابتكار، سواء من خلال توفير الأدوات التكنولوجية، أو تجهيز المساحات المناسبة للعمل التعاوني، أو تسهيل الوصول إلى الموارد التي يحتاجها الموظفون لتطوير أفكارهم.

وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، التي مفادها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### 4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الإبداع المنظمي) على وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية قسمها الباحثون إلى فرضيات فرعية أجروا الاختبارات الإحصائية لقياس تلك الفرضيات، وكانت نتائج الفرضية كالاتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي، تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، كما أنه لا توجد فروق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الإبداع المنظمي تعزى إلى المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

بناءً على التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمتغيرات الدراسة في الفصل الرابع، تضمن هذا الفصل عرض أهم النتائج وذلك إجابةً عن التساؤلات المطروحة في الفصل الأول من هذه الدراسة، التي مثلت المشكلة والفرضيات التي بنيت عليها، وفي ضوء ما توصل إليه الباحثون عن طريق تحليل بيانات الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية على الفرضيات الخاصة بها، سيكون التطرق في هذا الفصل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم التوصيات المرتبطة بنتائجها، وكذلك عرض أهم المقترحات البحثية المستقبلية.

#### 5-1 النتائج:

##### 1/1/5 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرة الرقمية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.45)، وأن مستوى التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية احتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.29)، وأن مستوى البنية التحتية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية احتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي

(4.09) وأن مستوى الموارد البشرية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية احتل المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.89).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التشجيع في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، احتل المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.29).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى متطلبات عبء العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، احتل المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.09)، وأن مستوى كفاية الموارد في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، حاز المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.97)، وأن مستوى الدافع في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، احتل المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.09).

## 2/1/5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية، القدرة الرقمية، الموارد البشرية، البنية التحتية) في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات، مما يعني أنه كلما زاد التحول الرقمي زاد الإبداع المنظمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.334، حيث يشير إلى أن التأثير الفعلي للتكنولوجيا الرقمية في الإبداع المنظمي وفقاً لنموذج الانحدار ضعيف جداً وسلبى، حتى لو كان الارتباط بينهما إيجابياً، بعبارة أخرى يعكس هذا التحليل أن التكنولوجيا الرقمية قد لا تؤثر بقدر ملحوظ في الإبداع المنظمي، ويمكن أن يكون التأثير سالباً بشكل طفيف.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)؛ إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين متغير القدرة الرقمية والإبداع المنظمي، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط (0.780)، مما يدل على أن هناك علاقة وثيقة بين زيادة القدرة الرقمية وارتفاع مستوى الإبداع المنظمي، هذا الارتباط القوي يعكس أن تعزيز القدرات الرقمية في المؤسسة يمكن أن يرتبط بزيادة الإبداع، حيث توفر القدرات الرقمية أدوات وموارد تساعد الموظفين على التفكير الابتكاري وتطبيق حلول جديدة.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين متغير الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط (0.844)، هذه القيمة العالية تدل على أن هناك علاقة وثيقة بين استثمار الموارد البشرية وارتفاع مستويات الإبداع المنظمي، ويعني ذلك أن الاستثمار في الموارد البشرية سواء من خلال التدريب أو تطوير المهارات أو تعزيز بيئة العمل، يرتبط بزيادة في مستوى الإبداع داخل المنظمة، حيث تشكل الموارد البشرية ركيزة أساسية لدفع الابتكار.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحقيق الإبداع المنظمي للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير البنية التحتية والإبداع المنظمي، حيث يبلغ معامل الارتباط (0.771)، هذه القيمة تدل على أن هناك ارتباطاً إيجابياً كبيراً بين تحسين البنية التحتية وارتفاع مستوى الإبداع المنظمي، بمعنى آخر، كلما كانت البنية التحتية متطورة وملائمة، زادت قدرة المنظمة على تعزيز الإبداع بين موظفيها؛ ذلك أن البنية التحتية المناسبة توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار، سواء من خلال توفير الأدوات التكنولوجية، أو تجهيز المساحات المناسبة للعمل التعاوني، أو تسهيل الوصول إلى الموارد التي يحتاجها الموظفون لتطوير أفكارهم.

## 2-5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- العمل الجاد على تطوير التكنولوجيا الرقمية في العمل لتحقيق الإبداع المنظمي.
- 2- تحقيق القدرة الرقمية في العمل والاستمرار في تطوير المهارات الرقمية لتحقيق الإبداع المنظمي.
- 3- العمل على تأهيل الموارد البشرية وتدريبها للعمل على الأجهزة التكنولوجية الحديثة؛ لتطوير المؤسسة وتحقيق الإبداع المنظمي.
- 4- توفير بنية تحتية متكاملة تسهم في تحقيق الإبداع المنظمي بشكل فعال.

## 3-5 الدراسات المستقبلية المقترحة:

- تأثير التكنولوجيا الرقمية في تحقيق الإبداع المنظمي.
- دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.
- إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات العامة.
- تأثير الأداء الإلكتروني في تحقيق الإبداع المنظمي.
- تأثير تأهيل الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي.
- تأثير تدريب الموارد البشرية في التقنيات العالية في تحقيق الإبداع والابتكار.

## المراجع

- العريقي، منصور محمد (2020)، طرق البحث العلمي، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- العطيات، يزن، الشبلي، هيثم، 2024، تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية الأردن،
- المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، الإصدار 3، العدد 3.
- الشمري، ذهب نايف، (2022)، متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية، جامعة حائل دراسة حالة، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، العدد 95، الجزء 3.

- السباعي، مهيرة عماد فتحي محمد (2022): تغطية عملية التحول الرقمي بمواقع الصحف الإلكترونية المصرية في ضوء تحقيق رؤية مصر "2030"، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، العدد 61 مجلد 2 أبريل.
- السواط، طلق عوض الله، الحربي، ياسر ساير (2022): تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، جامعة الملك عبدالعزيز، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد 43.
- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي (2022)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية، السعودية.
- الناصر، شداد، عاشور، مزريق، (2017) تأثير الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيس مسيلت، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 17 المجلد 2.
- إمام، كريم السيد أحمد: 2022 أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال رسالة ماجستير، كلية تجارة جامعة بني سويف.
- الراعي، ياسمين عبدالله علي (2024): دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة على بنك اليمن والكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستقبل.
- بن تجيني، محمد، (2022): التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بقادر، شيماء، زناني، آسيا (2022) إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة أدرار احمد دراية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بوهزوي، حليلة سعد، الجهمي، نسرین فرج، 2024 دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد السابع، العدد الثاني.
- حكي، نايف، صديق، وليد، محسن، الفيصل (2024)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، كلية الإدارة جامعة ميد أوشن، *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، الإصدار 3، العدد 5
- سلايمي، جميلة، بوشي، يوسف (2019): " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر "، جامعة تيارت (الجزائر)، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، المجلد 10، العدد 2 سبتمبر.
- عواد، احمد زياد يوسف (2018): " تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت .

<https://www.net.sync.com>

<https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>

<https://www.crdp.org/magazine-details1/>

<https://www.hrdiscussion.com/h1>

<https://www.meempas.com>.

Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S. B., & Bruce, E. (2022). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. *Sustainability*, 14(3), 1378.

de Vasconcellos, S. L., da Silva Freitas, J. C., & Junges, F. M. (2021). Digital capabilities: Bridging the gap between creativity and performance. *The Palgrave handbook of corporate sustainability in the digital era*, 411-427.

Hemonnet-Goujot, A., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2022). Network creativity: A conceptual lens for inter- and intra-organizational creative processes. *Industrial Marketing Management*, 102, 503-513. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.002>

Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.

Olszak, C. M., Bartuś, T., & Lorek, P. (2018). A comprehensive framework of information system design to provide organizational creativity support. *Information & Management*, 55(1), 94-108. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2017.04.004>

Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669-685

Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.

Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.

Yuliantari, N. P. Y., & Pramuki, N. M. W. A. (2022). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Relationship Between Digital Transformation and MSME Performance in Bali. *Journal Economic & Bisnis JAGADITHA*,

Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in*