

"أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في المصارف السعودية: الدور الوسيط للابتكار (دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي)"

“Impact of Digital Transformation Practices on Digital Citizenship Behaviors among Saudi Banks’ Employees: The Mediating Role of Innovation (Applied Study on Al Rajhi Bank)”

إعداد الباحثين:

أميرة سالم الغامدي

أ.د. محمد عابد فلاق

د. حمود آل عمر

Received: 24/04/2026 | Revised: 25/04/2026 | Accepted: 27/04/2026 | Published: 02/05/2026

الملخص:

لدى دعم سلوكيات المواطنة الرقمية، وتنمية الابتكار التقني والإداري لدى الموظفين، وتهيئة بيئة عمل داعمة تقوم على سهولة الوصول والتعاون والوعي بالحقوق والمسؤوليات لتعزيز الأمان الوظيفي ومستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، سلوكيات المواطنة الرقمية، الابتكار.

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which digital transformation practices are applied, digital citizenship behaviors, the organizational innovation among the employees at Al Rajhi Bank. In addition, to examine their effect interrelationships. It also sought to test the impact of digital transformation practices on digital citizenship behaviors, examine the relationship between digital transformation practices and organizational innovation, the effect of innovation on digital citizenship behaviors, and test the mediating role of innovation in the relationship between digital transformation practices and digital citizenship behaviors. To this effect, the study adopted the descriptive analytical approach, using questionnaire as the primary data collection tool with a sample of 233 employees .

Results showed that the level of digital citizenship behaviors was high, followed by digital transformation practices and organizational innovation at a moderate level. The findings also revealed a statistically significant effect of digital transformation practices on digital citizenship

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي، وسلوكيات المواطنة الرقمية، والابتكار التنظيمي لدى العاملين في مصرف الراجحي، فضلاً عن فحص العلاقات التأثيرية بينها. كما سعت إلى اختبار أثر ممارسات التحول الرقمي في سلوكيات المواطنة الرقمية، ودراسة العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، وأثر الابتكار في سلوكيات المواطنة الرقمية، واختبار الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (233) موظفًا. وقد أظهرت النتائج أن مستوى سلوكيات المواطنة الرقمية جاء مرتفعًا، في حين جاء مستوى ممارسات التحول الرقمي بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الابتكار التنظيمي. وبيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي في سلوكيات المواطنة الرقمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، مع تباين في أبعاده؛ إذ ارتبط الابتكار التقني بممارسات التحول الرقمي، في حين لم يظهر الابتكار الإداري ارتباطًا دالًا ببعيد الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أيضًا وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في سلوكيات المواطنة الرقمية، إلا أن اختبار الدور الوسيط أظهر أن العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية علاقة مباشرة، دون وجود تأثير وسيط ذي دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التحول الرقمي

The study recommended reinforcement of digital transformation practices to support digital citizenship behaviors, develop technological and administrative innovation among employees, make way for supportive work environment based on accessibility, collaboration, and awareness of rights and responsibilities to strengthen employment safety and performance level .

Keywords: Digital Transformation, Digital Citizenship Behaviors, Innovation

behaviors. Found also statistically significant relation between digital transformation practices and organizational innovation with varied dimensions. Technological innovation was linked to digital transformation practices, whereas administrative innovation was not related to the human resources dimension. The results further showed a statistically significant effect of organizational innovation on digital citizenship behaviors. However, testing the mediator role showed that the relationship between digital transformation practices and digital citizenship behaviors was direct without statistically significant effect of organizational innovation as mediator.

How to Cite This Article

الغامدي، أ. س.، وفلاق، م. ع.، وآل عمر، ح. (2026). أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في المصارف السعودية: الدور الوسيط للابتكار (دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي). المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، 91(9)، (44-71).



AJSP | Vol. 9 | Issue 91 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.91>

AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

المقدمة:

تواجه المنظمات تطورات كثيرة في طريقها لتحقيق أهدافها؛ وذلك بسبب تواجدها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتنافس المستمر، ولذا أصبحت المنظمات اليوم تسعى إلى مواكبة هذه التحديات وتبنيها لاكتساب أكبر قدر من القوة التي تمكنها من الاستمرارية من خلال اللجوء إلى الابتكار في الأداء، واعتماد التحول الرقمي في أعمالها الذي يتطلب تغيير الاستراتيجيات وإعادة النظر في الموارد المالية والبشرية. وبالنظر إلى أن العنصر البشري جزء أساسي في التحول الرقمي كان من الضروري وجود سلوكيات المواطنة الرقمية التي تهذب ممارساته وتسهل التحول الرقمي، واستناداً إلى تأثير ذلك على النمو الاقتصادي، وتحقيقاً لأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في النهوض بالقطاعات الاقتصادية، وتحقيق التحول الرقمي، ودعم الابتكار في كل المجالات، وبالأخص قطاع المصارف الذي يمثل ركناً أساسياً للنمو الاقتصادي؛ ركزت هذه الدراسة من الناحية التطبيقية على أحد المصارف المهمة في المملكة، وهو مصرف الراجحي؛ فحسب (التقرير السنوي الموحد، 2024) الصادر عن مصرف الراجحي الخاص بمشروع التحول الرقمي الذي يهدف إلى تحسين التجارب الرقمية، أصبحت الخدمات تقدم بكل سهولة، وذلك بالاعتماد على استراتيجية "الرقمنة والبيانات" التي تدعم جهود المصرف، وذلك من خلال التعاون مع شركات متخصصة لدعم الابتكار في الخدمات المصرفية. وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية لدراسة أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في مصرف الراجحي السعودي بتوسط الابتكار.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبدل القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة جهوداً عظيمة للإسهام في تحقيق رؤية 2030، التي تسعى إلى تحقيق التحول الرقمي في المنظمات والاستفادة من مميزاته، وكذلك التوجه نحو تشجيع الابتكار في الأعمال، وتحسين مساره لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومن خلال تشجيع الأفراد على زيادة كفاءتهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم في الإبداع والابتكار.

ولأن ذلك ليس كافياً كان لابد من وجود سلوكيات المواطنة الرقمية التي تتمثل في مسؤولية الأفراد تجاه العمل والمجتمع في العالم الرقمي، والتي تساعد على تحقيق التحول الرقمي والابتكار في العمل. وعلى الرغم من أهمية موضوع التحول الرقمي والابتكار باعتباره من المواضيع الحيوية في منظمات اليوم، فليس هناك دراسة تناولت أثر ممارسات التحول الرقمي في قطاع المصارف السعودية على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بتوسط دور الابتكار.

وبناء على ذلك، تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس: ما أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في مصرف الراجحي، ودور الابتكار بوصفه متغيراً وسيطاً؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي في مصرف الراجحي من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى سلوكيات المواطنة الرقمية لدى العاملين في مصرف الراجحي؟
3. ما مستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين في مصرف الراجحي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التحول الرقمي والابتكار؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وسلوكيات المواطنة الرقمية؟
7. هل يؤدي الابتكار دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية؟

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بمصرف الراجحي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على الابتكار لدى العاملين بمصرف الراجحي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بمصرف الراجحي.
4. يؤدي الابتكار دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بمصرف الراجحي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي في مصرف الراجحي من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى سلوكيات المواطنة الرقمية لدى العاملين في مصرف الراجحي.
3. قياس مستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين في مصرف الراجحي.
4. تحليل أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين.
5. تحليل أثر ممارسات التحول الرقمي على الابتكار التنظيمي.
6. تحليل أثر الابتكار التنظيمي على سلوكيات المواطنة الرقمية.
7. اختبار الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية.
8. تقديم توصيات لصناع القرار لتعزيز التحول الرقمي وتنمية سلوكيات المواطنة الرقمية في ضوء الابتكار التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في مستويين، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تُسهم الدراسة الحالية في بناء إطار نظري ومفاهيمي يربط بين مفاهيم التحول الرقمي والمواطنة الرقمية والابتكار، وهو ما يعزز أدبيات الإدارة الحديثة في البيئة العربية ليكون مرجعاً علمياً حديثاً للدراسات المستقبلية. وتُثري الدراسة الحالية حقل الدراسات التطبيقية في قطاع المصارف السعودية من خلال تقديم نموذج تحليلي يتناول الأثر المباشر والدور الوسيط، بما يسهم في تعزيز التراكم المعرفي والبحثي في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من توظيف الدراسة في مصرف الراجحي بوصفه أحد الكيانات الرئيسة للقطاع المصرفي السعودي، وهو ما يتيح دعم صُنّاع القرار في تبني ممارسات التحول الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي، بما يسهم في تنمية سلوكيات المواطنة الرقمية لدى العاملين. وتقدّم الدراسة إطاراً إجرائياً يمكن الإفادته منه في مؤسسات مصرفية مماثلة لتحسين الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي.

1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على ممارسات التحول الرقمي وأثرها في سلوكيات المواطنة الرقمية بوجود الابتكار متغيراً وسيطاً، دون تناول متغيرات أخرى.
- **الحدود المكانية:** طُبقت الدراسة في مصرف الراجحي بوصفه مجالاً للتطبيق؛ نظراً للجهود المبذولة في عملية التحول الرقمي وابتكار حلول الأعمال.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال العام 2026م.
- **الحدود البشرية:** العاملون لدى مصرف الراجحي من القادة والموظفين الإداريين والفنيين في المستويات التشغيلية والوسطى.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

يتضمن البحث المصطلحات الرئيسة الآتية:

1. **التحول الرقمي:** هو استخدام التقنيات الرقمية لدعم العمليات وإحداث التغييرات داخل المنظمات عن طريق تحليل البيانات الضخمة، واستخدام إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتطبيقات الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي (سليمان، 2025). ويعرّف أيضاً بأنه استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات داخل المنظمات بمختلف أنواعها، بهدف تحسين وتطوير الأداء المؤسسي والخدمات، وتحسين كفاءة وفعالية العمل والإنتاجية، وتسهيل سير العمل داخل المؤسسة، وفي خدمتها للعملاء بشكل سريع وجهد أقل (شحاتة، 2022).

التعريف الإجرائي للتحول الرقمي: هو مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي لدى العاملين في مصرف الراجحي، ويُقاس من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة في بُعدي: الموارد البشرية، والبنية التحتية الرقمية.

– أهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في سعيه لتحقيق الجوانب الإيجابية الآتية (صباح، 2021):

1. مساعدة المنظمة على فهم احتياجات العميل، والاستعداد لها؛ لتحقيق الكفاءة في المعاملات والخدمات.
2. الوصول للمعلومات الصحيحة والاستفادة منها، مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
3. توفير بيئة معلوماتية تتصف بالكفاءة، والموثوقية، والفعالية، والحيادية في التعامل.
4. الوصول السهل والسريع للمعلومات.
5. إتاحة المعلومات للجميع بكل شفافية لتحقيق العدالة والقضاء على الفساد.

– أبعاد التحول الرقمي:

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة في الأبعاد الآتية:

1. الموارد البشرية:

تعدُّ الموارد البشرية أساسًا لأي عمل بوجه عام، وللتحول الرقمي بوجه خاص، فهي من مؤشرات الجاهزية للتحول الرقمي ومن أهم مقوماته، حيث تشمل جاهزية التحول الرقمي توفر الكفاءات والمهارات المؤهلة والقادرة على تطوير العمل واستخدام التقنيات وتسخيرها لخدمة المنظمات. كما تؤدي الموارد البشرية دورًا مهمًا في الإخفاقات الأمنية التي يمكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال جراء قلة المعرفة والخبرة التقنية لديها، مما يضع على عاتق القيادات الاهتمام بتوعية الأيدي العاملة لديها وتدريبها وتطويرها؛ لتكون مؤهلة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتسخيرها لصالح العمل، وتوفير المتخصصين في تقنية المعلومات، وإسناد المهام إليهم بحسب مهاراتهم (القرعاوي، 2022).

وبناء على ذلك، ينبغي توفر عدد من المهارات الرقمية لدى الموارد البشرية، يمكن عرضها في ثلاثة مستويات، على النحو الآتي

(زيد، 2023):

- ♦ **المهارات الأساسية:** تمثل المستوى المبتدئ من مستويات المهارات الرقمية، مثل استخدام الهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية والحواسيب، ووسائل التواصل، والبريد الإلكتروني، والبحث عبر شبكة الأنترنت.
- ♦ **المهارات المتوسطة:** تمثل المستوى المتوسط من استخدام المهارات الرقمية، وهي مهارات أعلى من المهارات الأساسية، مثل مهارات استخدام التقنيات في أداء العمل، بشكل أكثر فائدة وجدوى، مثل إنشاء ملفات وتصميمات للبيانات الرقمية واستخدامها في التسويق والإنتاج.
- ♦ **المهارات المتقدمة:** تمثل المستوى المتقدم في استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل المتخصصين، وهي المهارات الأكثر طلبًا، ولها مستقبل وفرص عمل في التوظيف، مثل أمن وإدارة الشبكات والبرمجة، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي والتشغيل. ويتضح مما سبق أن تُسهم درجة اهتمام المنظمة بتسمية المهارات والكفاءات البشرية الرقمية وتبنيها، إلى جانب وجود خطة معتمدة لاستقطاب هذه الكفاءات، وتطبيق أساليب مبتكرة لجذبها والمحافظة عليها، في تعزيز فاعلية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للعمل الرقمي وضمان استدامتها (العازمي وطه، 2022).

ويمكن القول إن مدى اهتمام وتبني المنظمة للمهارات والكفاءات البشرية العملية المؤهلة رقميًا، ووجود خطة معتمدة لاستقطاب هذه الكفاءات البشرية، ووجود طرق إبداعية ومبتكرة للاستقطاب، والحفاظ على المهارات والجدارات البشرية، كل ذلك يسهم في نجاح عملية استقطاب هذه الكفاءات والمهارات والجدارات المؤهلة للعمل الرقمي (العازمي وطه، 2022).

2. البنية التحتية التكنولوجية:

يجب على منظمات الأعمال التي ترغب في تطبيق التحول الرقمي ليصبح واقعًا ملموسًا في بيئة العمل لديها، أن تعمل على تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتوفر الأجهزة الحديثة (Ibrahim, 2023).

وتتكون البنية التحتية التكنولوجية من العناصر الآتية:

- ♦ **البيانات:** وهي البنية الأولى لأي عمل، ولا يمكن من دونها تنفيذ العمل بالشكل المطلوب، ومن هذه البيانات، البيانات الضخمة، وأدوات التحليل الخاصة بها، التي يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات.
- ♦ **شبكات الاتصال:** ظهرت الاتصالات نتيجة لتطور مكونات البنية التحتية، فهي أشبه بوسائط النقل؛ إذ تعمل على نشر وتوزيع البيانات ونتائجها. أما الشبكات فهي نتيجة تطور الاتصالات عن بعد، ومنها الإنترنت الذي يعد من أهم عناصر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (زيد، 2023).
- ♦ **الأجهزة:** هي من أساسيات التحول الرقمي، وتشمل أنواع المكونات، والأجهزة، والوسائط المستخدمة في عمليات معالجة البيانات للحصول على المعلومات، مثل الحواسيب والطابعات والإنترنت، وبرامج نظام التشغيل والتطبيقات (Hlaak, et al., 2025).
- ♦ **البرمجيات:** هي تطبيقات يتم بواسطتها السيطرة والتحكم بالبيانات، وعمل العمليات الحسابية للوصول لنتائج وحل للمشكلات بكفاءة (زيد، 2023).

ويتضح مما سبق أن هذه العناصر تتسم بالتكامل والترابط؛ إذ إن غياب موارد بشرية مؤهلة ومدربة تمتلك المعارف والمهارات الرقمية اللازمة يحد من القيمة المتحققة من التجهيزات التقنية والبنية التحتية الرقمية. كما أن عدم توافر استراتيجيات داعمة وخطط تنفيذ واضحة، مقرونة بمتابعة وتقويم مستمرين، يؤدي إلى ضعف توظيف الإمكانيات التكنولوجية، وعدم الاستفادة منها في تحقيق أهداف التحول الرقمي.

(2) الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة الرقمية:

– مفهوم المواطنة الرقمية:

أوجد العالم الرقمي طرقًا جديدة للعمل والتعامل بين أفراد المجتمع، مما أكسب المواطنة مفهومًا جديدًا يتسم بالعالمية، ويتمثل في مساعدة المواطنين على التعامل مع التكنولوجيا ليصبحوا عالميين، لكن شاعت سلوكيات سلبية لاستخدام التقنية، مثل سرقة البيانات واختراقها وغيرها من التصرفات، الأمر الذي وضع الدول أمام مسؤولية كبيرة لتلافي هذه السلوكيات السلبية ومعالجة إشكالاتها، وتعزيز السلوكيات الإيجابية (الشهري وآخرون، 2024).

ويعرف (Slavković, et al., 2024) المواطنة الرقمية بأنها القدرة على تحديد مواقع المعلومات والوصول إليها؛ بهدف استخدامها والاستفادة منها بشكل أكثر فاعلية ونشاطًا وأخلاقيةً، والتفاعل مع الآخرين، ومع المحتوى الرقمي أثناء استخدام الوسائل الرقمية، بالإضافة إلى أخذ الحذر فيما يخص السلامة، والتعامل بمسؤولية.

وفي هذا السياق، أشار (Almethen & Alomair, 2025) إلى أن الجمعية الدولية لتقنية التعليم وصفت المواطنة الرقمية بأنها استخدام التقنيات والتطبيقات بأمان ومسؤولية وقانونية؛ لتعزيز الجانب الإيجابي للتقنية بشكل يدعم التعاون والتعلم والإنتاجية، وإظهار المسؤولية الشخصية. ونشر المجلس الأوروبي دليلاً يؤكد أن المواطنة الرقمية هي المشاركة الفعالة والمسؤولة في المجتمعات الرقمية، والتعامل الكفء والإيجابي مع التقنيات الرقمية.

في حين يعرّف السلوك التنظيمي الرقمي بأنه مدى تفاعل واستجابة الأفراد في بيئة العمل التي تشمل التقنية الرقمية، مثل تقنية المعلومات والحوسيب، مما يسهل العمليات المعقدة ويتخلى عن العمل التقليدي، وذلك في استخدام البريد الإلكتروني، وبرامج المشاركة عبر الإنترنت (مثل مايكروسوفت تايمز، ومشاركة المستندات)، وأمن البيانات، ووسائل التواصل الاجتماعي، واستخدام تطبيقات الأعمال، والتدريب الرقمي، وغيرها. ويشير السلوك التنظيمي الرقمي إلى جميع أشكال التفاعلات والإجراءات الفردية أو الجماعية مع التقنية الرقمية في بيئة العمل، كما يعد استراتيجية تستخدمها الشركات لتنفيذ مهام العمل. ويكون لدى الموظفين في هذه الحالة وعي باستخدام التكنولوجيا الرقمية والقدرة على إدارتها، مثل: معدل استخدام التقنية، والقدرة على استخدامها والاعتماد عليها، وموقف الموظفين منها (Nuraini et al., 2024).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف المواطنة الرقمية بأنها منظومة من المهارات والمعارف والقيم التي تمكن الأفراد من التفاعل المسؤول والأمن في البيئة الرقمية، بما يعزز كفاءتهم في استخدام التقنيات الحديثة وينعكس إيجاباً على أداء المنظمة. ويُستنتج من ذلك أن المواطنة الرقمية تتمثل في التزام الأفراد بالسلوكيات والقواعد والأنظمة المنظمة للتعامل الرقمي، فضلاً عن تمثيلهم للأخلاقيات الرقمية القائمة على احترام الآخرين، والوعي بالحقوق والمسؤوليات، والمشاركة الإيجابية في المجتمع الرقمي.

– أهمية المواطنة الرقمية:

يشير الرشيد والمطوع (2024) إلى أن أهمية المواطنة الرقمية تتمثل فيما يلي:

1. تحدد السلوكيات والتصرفات السليمة من خلال تقديم اللوائح والقوانين التي تعزز الإيجابيات وتمنع السلبيات عند استخدام التقنية.
2. تعدّ حاجزاً منيعاً أمام الأفكار السلبية التي يمكن أن يتعرض لها المستخدم.
3. تدعم مسؤولية الفرد تجاه نفسه ومجتمعه خلال تعامله مع التقنيات.
4. تعزز الاستخدام السليم للتطبيقات الرقمية، والحفاظ على هوية الفرد.

– أبعاد المواطنة الرقمية:

يؤكد طه (2024) أن للمواطنة الرقمية ثلاثة أبعاد رئيسة تتضمن عناصر فرعية، وهي على النحو الآتي:

1. بُعد التعليم، ويضم هذا البعد ثلاثة عناصر:

- ♦ الثقافة الرقمية: وتشير إلى تثقيف الأفراد بالتقنية الرقمية، واستخدامها بالطريقة المناسبة، والاستفادة منها بشكل بطريفة إيجابية، وتفاذي سلبياتها.
- ♦ الاتصال الرقمي: تمكين الأفراد من التواصل مع أي شخص في العالم، بواسطة البريد الإلكتروني، والرسائل الصوتية والمرئية الفورية، والهواتف النقالة، واختيار الأنسب لهم في عملية التواصل.
- ♦ التجارة الرقمية: تكوين وعي لدى الأفراد بالضوابط والقواعد المنظمة للتجارة الرقمية.

2. بُعد الاحترام، ويضم هذا البعد ثلاثة عناصر:

- ♦ الوصول الرقمي والتعاون: توفير إمكانية الوصول الإلكتروني وتحقيق المساواة الرقمية من خلال توفير البنية التحتية لكافة المستخدمين، وتوفير الحقوق الرقمية المتساوية بينهم باعتبار أن ذلك من أولى الأولويات الوطنية للدولة.
- ♦ أدب التعامل الرقمي (اللباقة الرقمية): وهي أن يكون لدى الأفراد الشعور بالمسؤولية عند استخدامهم لكل ما يخص التقنية.

♦ القوانين الرقمية: التزام الأفراد بتجنب الجرائم والمخالفات الرقمية الممنوعة، والتي يعاقب عليها القانون، مثل اختراق معلومات الآخرين، أو جمع الملفات والبيانات الخاصة بهم بشكل غير قانوني.

3. بُعد الحماية، ويضم هذا البعد ثلاثة عناصر:

- ♦ المسؤوليات والحقوق الرقمية: وتتمثل بالجمع بين حقوق وواجبات المواطنين الرقمية ومسؤوليته الرقمية.
- ♦ الصحة والسلامة الرقمية: وذلك من حيث الاستخدام السليم للتقنية الرقمية، ومنع التعرض لأي أضرار نفسية أو بدنية من جراء الاستخدام السيئ لهذه التقنيات.
- ♦ الأمن الرقمي (الحماية الذاتية): حماية الفرد من التعرض للانتهاكات والسرقات الرقمية المتعددة.

وبناءً على ما سبق، تم اختيار بُعدي الوصول الرقمي والتعاون، والحقوق والمسؤولية الرقمية؛ نظرًا لدورهما الفاعل في تمكين العاملين من الوصول العادل والمستمر إلى التقنيات الرقمية وتوظيفها بكفاءة في أداء العمل، بما يعزز التعاون بينهم ويرفع مستوى الثقة التنظيمية. كما أن وعيهم بالحقوق والمسؤوليات الرقمية يساهم في تعزيز الشعور بالأمان عند استخدام التقنيات وحماية البيانات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الولاء الوظيفي والرضا، ويحفّز على الأداء الإبداعي والابتكاري.

3) الإطار المفاهيمي للابتكار:

– مفهوم الابتكار:

تناولت دراسات عديدة مفهوم الابتكار بصفته طريقة أو أسلوبًا جديدًا في ممارسة أعمال المنظمة، أو تنظيم مكان العمل، وأوضحت هذه الدراسات أن الابتكار يرفع مستوى قدرات المنظمة ويحسن كفاءتها في اكتساب المهارات والمعارف، وقد كانت هناك مقاربات عديدة لمفهوم الابتكار سعيًا لوضع تعريف واضح ودقيق له، حيث أضيفت تعريفات مختلفة للابتكار، فقد عرّف الابتكار بأنه عملية تقوم منظمة ما من خلالها بعمل تطورات وتحسينات بمختلف المجالات؛ لتواكب التطورات عند المنافسين. ويعرف أيضًا بأنه مدى قدرة المنظمات على تحويل ماديها من أفكار ومعرفة إلى منتجات جديدة أو خدمات أو عمليات، لصالح تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الشمالية والعزب، 2025). وينكر الخزعلي (2024) أن الابتكار يحدث إما بسبب عوامل داخلية أو خارجية، وله أشكال عدة منها: إيجاد نماذج أعمال جديدة، وهياكل تنظيمية جديدة، أو منتجات وخدمات وتقنيات جديدة، من هنا يعرفه بأنه عملية يتم من خلالها تطبيق العمليات والأفكار بطريقة مبتكرة، والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات، مما يعطي المنظمة ميزة فريدة تعزز مكانتها التنافسية.

ويشير عرقوب وآخرون (2021) إلى أن الابتكار مفهوم واسع لا يقتصر على خلق منتجات جديدة فحسب، وإنما يشمل أيضًا إيجاد حلول جديدة لمشاكل قديمة، أو تقديم منتجات بطريقة مبتكرة ومغايرة، أو إدخال تحسين على تقنية معينة، أو تقديم الخدمات بأساليب مبدعة.

– أهمية الابتكار:

تتجلى أهمية الابتكار في المنظمات فيما يلي (الخبزعلي، 2024):

1. العمل على خلق إجراءات وأفكار مفيدة ومبتكرة لتطوير نتائج المنظمة، وتحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين.
2. زيادة الإنتاجية وفعالية العمليات التنظيمية، من خلال تبني التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات الحديثة.
3. تقديم منتجات وخدمات بصورة مبتكرة تعطي قيمة مضافة وتلبي متطلبات العملاء، إذ أصبح الابتكار في بعض المنظمات جزءًا من رؤيتها.

4. تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار لعملية التعلم وفهم اتجاهات السوق.

5. يعد الابتكار حجر الأساس في عملية التشجيع الأعمال على النمو المستمر.

– أبعاد الابتكار:

يُعدُّ الابتكار مفهومًا متعدد الأبعاد يرتبط بمختلف أنشطة المنظمة وعملياتها، ويعكس قدرتها على التطوير والتجديد المستمر في بيئة عمل متغيرة، وقد حظيت أبعاد الابتكار باهتمام واسع في الأدبيات ذات العلاقة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

1. **ابتكار المنتجات:** يهدف إلى تحسين وتطوير المنتج أو الخدمة من خلال تغيير خصائصها ومكوناتها المادية والأدائية، أو إنتاج بديل لها. ويوفر هذا النوع من الابتكار وسائل إنتاج جديدة، تجعل المنظمة رائدة في الخدمات والمنتجات المقدمة، والعمل على تخصيص الموارد المالية للبحث والتطوير (أبو طيبخ وآخرون، 2024).

2. **الابتكار التقني:** يعني عمل المنظمة على إدخال التحسينات والتعديلات التقنية على الأنشطة الأساسية؛ بهدف التسويق للمنتجات والخدمات والوصول إلى تقنيات أو عمليات جديدة، فهو مجال يهتم بالتقنيات الحديثة، حيث يتكون من مجموعة من التقنيات والأدوات المعتمدة في الإنتاج والإدارة، ويعمل على تعميق العلاقة بين المنظمة وبيئتها التكنولوجية (الحداد، 2024).

3. **الابتكار الإداري:** يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة من خلال تغيير الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، ويكون عن طريق التواصل بين العاملين الذين لديهم نفس العمل أو المهمة، مما يسهل مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة للموظفين للاستفادة من المعرفة المتراكمة. ويؤدي الابتكار الإداري دورًا مهمًا في تحسين أداء العمل، ومن فوائد تطبيق الابتكار التكيّف مع التغيرات من خلال خلق بيئة عمل جديدة كتقديم منتجات جديدة. ويحسن الابتكار أيضًا من قدرة المنظمة على التعلم، وتوفير بيئة أفضل للموظفين تمكّنهم من تركيز الوقت والجهد على الابتكار والتطوير (أبو طيبخ وعبدالله، 2025).

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن منظمات العصر الراهن في أمس الحاجة إلى تعزيز كلاً من الابتكار التقني والابتكار الإداري؛ نظرًا لتكاملهما في دعم القدرة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، فالابتكار التقني يساهم في تطوير أساليب العمل عن طريق توظيف التقنيات الحديثة، ومواكبة التحولات الرقمية المتسارعة، بما يمكن المنظمة من مواجهة التحديات والحفاظ على موقعها في بيئة العمل. في حين، يؤدي الابتكار الإداري دورًا فاعلاً في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز التواصل والتعاون بين العاملين، بما يؤثر إيجابًا في روح الفريق والانتماء الوظيفي، ويحفّز المشاركة في جهود التحسين والتطوير، وعليه، اعتمدت هذه الدراسة هذين البعدين بوصفهما الأكثر ارتباطًا بطبيعة متغيراتها وأهدافها.

(4) نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View):

بعد عرض مفاهيم الدراسة الثلاثة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من الأهمية الإشارة إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) لتأطير الدراسة وربطها بأساسها الفلسفي.

تُبنى نظرية الموارد على فكرة أن موارد المنظمة تتمثل في مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة زمنية معينة، ومن الأصول الملموسة الموارد المادية، والموارد المالية، والموارد البشرية، أما الأصول غير الملموسة فتتمثل في سمعة المنظمة، والعلامة التجارية، والمعلومات، وغير ذلك. وتمثل هذه الموارد أهمية بالغة للمنظمة؛ لأنها تساعد في العمل على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها، وتزيد من ميزتها التنافسية إذا حافظت عليها، ولذا هناك مجموعة من

الشروط التي يجب أن تتوفر بها الموارد التي تسيطر عليها المنظمة من أهمها أن تكون قيّمة، ونادرة، ويصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتقوم استراتيجية هذه النظرية على النظر في الموارد الرئيسية، وتحديد الجزء المميز فيها وتطويره وتحسينه بهدف تحقيق الفائدة منه، وترى هذه النظرية أن المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة يستند إلى تضافر مواردها الداخلية (الملموسة - غير الملموسة) وطريقة التنسيق بينها، أكثر من استنادها إلى ظروف البيئة الخارجية للمنظمة (الرجعي ورقمون، 2026).

واستناداً إلى ذلك، تركز هذه الدراسة على المنظور الداخلي للمصرف، وذلك بناءً على نظرية الموارد التي ترى أن أساس التميز والتنافسية يكون بقدرة المنظمة على استثمار مواردها الداخلية وتطويرها بما يحقق الكفاءة والفعالية، ومن ثم تتناول هذه الدراسة تحليل أثر الموارد الداخلية المساعدة في نجاح التحول الرقمي، واستكشاف إسهام كلٍ منها في تعزيز فاعلية التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية لتحقيق الابتكار في المصرف.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (بدوي، 2022) بعنوان: "ثقافة المواطنة الرقمية في ضوء التحول الرقمي": هدفت إلى تناول مفهوم المواطنة الرقمية في سياق التحول الرقمي المتسارع، من خلال عرض تعريفاتها وبيان خصائصها وأهدافها، إضافة إلى مناقشة أبرز التحديات التي تواجه تميمتها في المجتمع الرقمي. كما أكدت الدراسة أهمية ترسيخ ثقافة المواطنة الرقمية بتضمينها في المناهج التعليمية، ونشر الوعي باستخدام الأمن والمسؤول للتقنيات، والتعريف بالقوانين المرتبطة بالجرائم المعلوماتية وحقوق الملكية الفكرية، بما يسهم في بناء مواطن رقمي واعي وقادر على التفاعل الإيجابي في البيئة الرقمية.

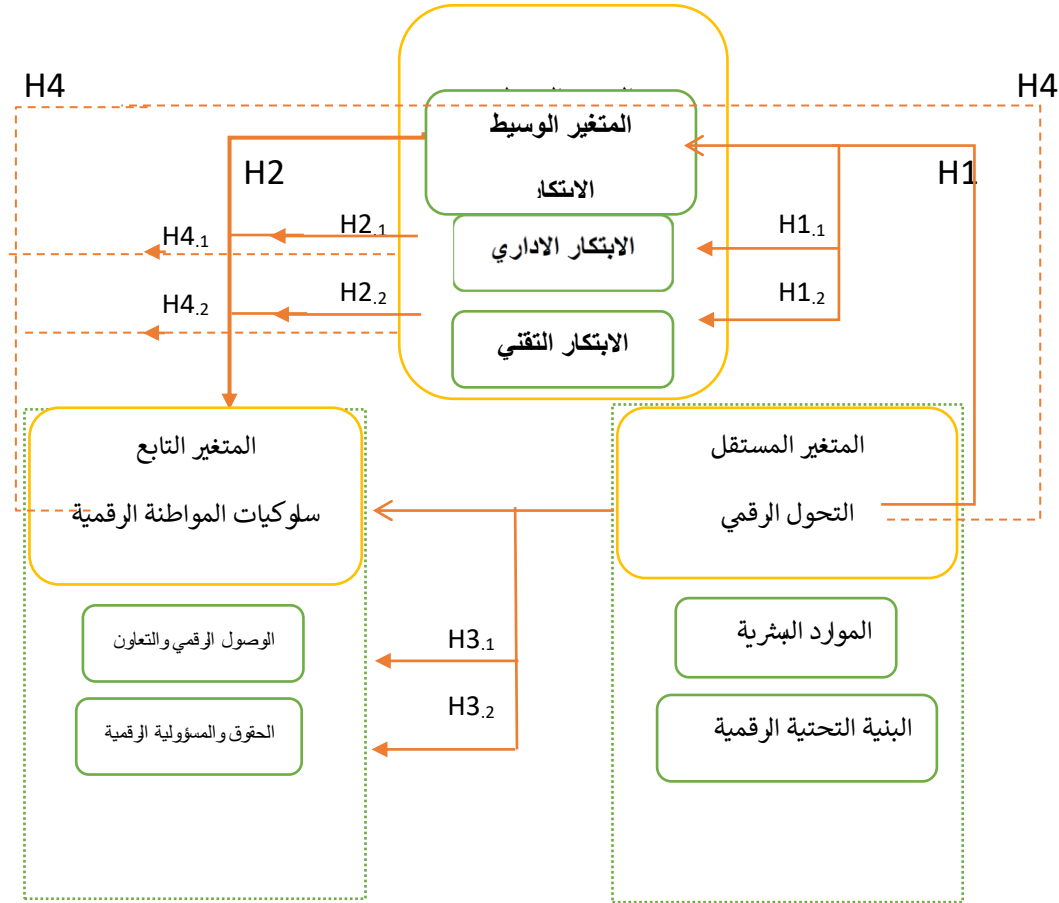
دراسة (Slavkovi'c et al., 2024) بعنوان: "Effects of Digital Citizenship and Digital Transformation Enablers on Innovativeness and Problem-Solving Capabilities": هدفت إلى فحص أثر المواطنة الرقمية ومُمكّنات التحول الرقمي في تنمية قدرات الابتكار وحلّ المشكلات، مع اختبار الدور الوسيط لمُمكّنات التحول الرقمي في العلاقة بينهما. وقد طُبقت الدراسة على عينة عشوائية من الشركات الخاصة في قطاعات صناعية متنوعة في صربيا، باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين بعض أبعاد المواطنة الرقمية ومُمكّنات التحول الرقمي، كما تبين أن هذه المُمكّنات تسهم إسهاماً دالاً في تعزيز قدرات الابتكار وحلّ المشكلات. كذلك كشفت النتائج عن قيام الأبعاد التكنولوجية لمُمكّنات التحول الرقمي بدورٍ وسيط في العلاقة بين المواطنة الرقمية وكلّ من الابتكار وقدرات حلّ المشكلات.

دراسة (Calen et al., 2021): بعنوان: "The role of transformational leadership, leader member exchange, digital transformation on organizational citizenship behavior and work innovation capabilities during Covid-19 pandemic": هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتبادل القائد-العضو والتحول الرقمي من جهة، وقدرات الابتكار في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى. وقد طُبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر (MSMEs). وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكلّ من القيادة التحويلية وتبادل القائد-العضو والتحول الرقمي في قدرات الابتكار في العمل عبر سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشير إلى محدودية الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة.

منهجية الدراسة:

1. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من أبعاد التحول الرقمي (متغير مستقل)، وسلوكيات المواطنة الرقمية (متغير تابع)، وأبعاد الابتكار (متغير وسيط)، كما هو موضح في الشكل أدناه:



الشكل (1): النموذج المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
(إعداد الباحثين)

2. منهج الدراسة:

استنادًا إلى أهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن أثر ممارسات التحول الرقمي في سلوكيات المواطنة الرقمية لدى العاملين في مصرف الراجحي، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار في هذه العلاقة، وبما ينسجم مع الأسئلة البحثية المطروحة؛ فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج المناسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها. ويُسهم هذا المنهج في فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية، في ضوء متغير الابتكار كوسيط في النموذج المقترح.

3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الراجحي من القيادات والموظفين الإداريين والفنيين في المستويين التشغيلي والوسطي، والبالغ عددهم (23,406) موظفًا وفق التقرير السنوي للمصرف لعام 2024م. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، حيث وُزعت (363) استبانة، واستُرْجعت (233) استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد (130) استبانة لعدم استيفائها معايير جودة البيانات. وقبل إجراء التحليل الإحصائي، خضعت البيانات لمرحلة فحص أولي للتأكد من ملاءمتها لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وشملت هذه المرحلة تنظيف البيانات، ومعالجة القيم المفقودة، والكشف عن القيم الشاذة المحتملة، والتحقق من جدية الاستجابات من خلال مؤشرات التباين (مثل الانحراف المعياري)، بما يضمن سلامة البيانات ودقتها لأغراض التحليل.

4. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم وصف خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول من الاستبانة الذي يتعلق بالمعلومات الديموغرافية، ويضم الأسئلة (من 1 إلى 3)، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، مستوى التعليم)، كما يوضحها الجدول التالي.

الجدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة (%)	التكرار	الجنس
79	184	ذكر
21	49	أنثى
100	233	الإجمالي
النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
7.7	18	من 18 إلى أقل من 30
50.6	118	من 30 إلى أقل من 40
34.8	81	من 40 إلى أقل من 50
6.9	16	50 فأكثر
100	233	الإجمالي
النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
65.2	152	بكالوريوس
14.2	33	ثانوي
13.7	32	دراسات عليا
6.9	16	أخرى
100	233	الإجمالي

5. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم بناؤها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وقد خضعت الأداة للتحكيم والمراجعة العلمية؛ للتأكد من ملاءمتها ودقتها، ثم عدّلت وصيغت بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، وبما يضمن قدرتها على قياس متغيرات البحث بصورة منهجية دقيقة، وفيما يلي عرضٌ لنتائج التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي للبنية العاملة، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

1-5 التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

لتقييم صلاحية نموذج الدراسة، تم استخدام كل من برنامج SPSS الإصدار 27 لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، وبرنامج AMOS الإصدار 27 لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وذلك على نموذج الدراسة الذي يتناول (أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في المصارف السعودية: الدور الوسيط للابتكار (دراسة تطبيقية على مصرف (الراجحي)). تم منح كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة، والتي بلغ عددها 32 عبارة، معاملات التشبع (Factor Loadings)، واستخدمت (Maximum Likelihood) وطريقة تدوير العوامل لتحديد معاملات التشبع. وقد تم حذف أي عبارة يقل معامل تشبعها عن 0.5، استنادًا إلى معايير (أبوه وآخرون، 2020) في هذا الخصوص.

كما تم استخدام اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس كفاية العينة المأخوذة لتفسير الظاهرة المدروسة، مع الأخذ بالأخذ بالأدنى المقبول لقيمة KMO وهو 0.6. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار Bartlett's Test of Sphericity للتحقق من وجود علاقات معنوية بين المتغيرات، حيث تعدّ القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

أما التحليل العاملي التوكيدي، فقد تم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Indicators) للتأكد من صلاحية النموذج واستيفائه لمتطلبات التحليل البنوي، حيث تظهر نتائج التحليل الاستكشافي والمؤشرات الخاصة بجودة المطابقة في الجدول التالي.

الجدول (2): التحليل العاملي الاستكشافي

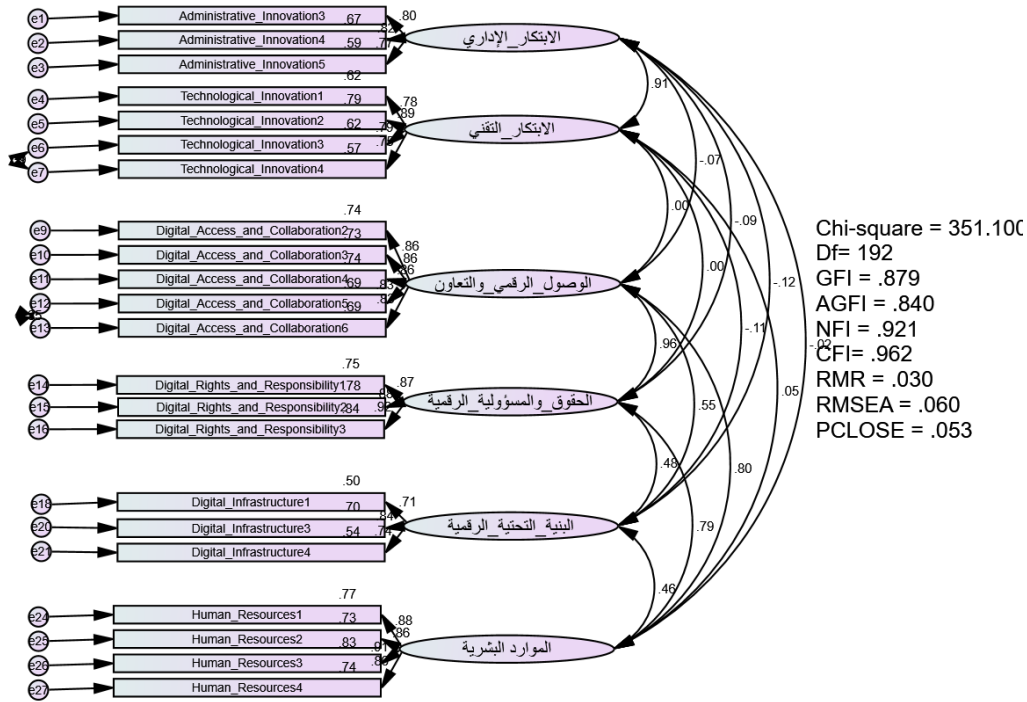
اختبار كايزر-ماير-أولكين واختبار بارتليت							
KMO and Bartlett's Test							
مقياس كايزر-ماير-أولكين لكفاية العينة							
0.912	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						
4193.185	قيمة كاي-تربيع التقريبية	اختبار بارتليت لكروية المصفوفة					
435	درجات الحرية						
0.000	مستوى الدلالة الإحصائية						
	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity					
	Df						
	Sig.						
6	5	4	3	2	1	الفقرة	البعد
		0.807				1- يتوفر لدى المصرف خبراء متخصصون قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي.	الموارد البشرية
		0.750				2- يتوفر لدى المصرف خطة لتطوير وتدريب الكوادر البشرية لتنفيذ التحول الرقمي.	
		0.717				3- تقيس إدارة المصرف أثر التدريب في مجال التحول الرقمي على رفع مستوى الأداء.	
			0.772			1- تتوفر في المصرف شبكة اتصالات وخدمة إنترنت تتناسب مع حجم العمل.	البنية التحتية الرقمية
			0.653			2- يوفر المصرف أجهزة حاسوب حديثة تتناسب مع استخدام الأدوات الرقمية في العمل.	

			0.653		3- يوفر المصرف العديد من التطبيقات والبرامج الحاسوبية لأداء الأعمال عن بعد، مثل: توفير تطبيق للأجهزة المحمولة.	
				0.738	3- يتيح المصرف المشاركة الإلكترونية الكاملة والمتساوية للجميع.	الوصول الرقمي والتعاون
				0.783	1- يحرص المصرف على توضيح الحقوق الرقمية والواجبات والمسؤوليات الرقمية.	الحقوق والمسؤولية الرقمية
				0.740	2- يهتم المصرف بتنبيه الموظفين على التأكد من هوية المواقع الإلكترونية قبل التسجيل فيها.	
				0.833	3- يشجع المصرف عمليات التبليغ من الموظفين عن المواد الضارة المنشورة إلكترونياً.	
	0.763				5- يقوم المصرف بتنبيه الموظفين لقراءة تعليمات وسياسات الصفحات الرقمية قبل الانضمام إليها.	
	0.792				6- يقوم المصرف بتحذير الموظفين من نشر الشائعات أو الأخبار عبر التطبيقات الرقمية قبل التأكد من صحة وسلامة المصادر.	
				0.794	3- تفوض إدارة المصرف الصلاحيات للموظفين للعمل بشكل مبتكر.	الابتكار الإداري
				0.797	4- يشجع المصرف الموظفين على تقديم المقترحات الابتكارية.	
				0.768	5- يستطيع المصرف تحويل الأفكار الابتكارية إلى واقع.	
0.820					1- يهتم المصرف بإكساب الموظفين المهارات الابتكارية التقنية.	الابتكار التقني
0.867					2- يعمل المصرف على حوسبة العمليات بما يشجع الحسي الابتكاري لدى الموظفين.	
0.826					3- يوفر المصرف التقنيات الحديثة اللازمة لتجويد العمل والابتكار الوظيفي.	
0.772					4- يوظف المصرف التقنيات الحديثة لتعزيز الابتكار الرقمي.	
0.747					5- يؤمن المصرف بأن الابتكار التقني مهم لنجاح عملية التحول الرقمي.	

(إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

بناء على الجدول رقم (2)، أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ملاءمة البيانات لإجراء التحليل، حيث بلغت قيمة معامل كفاية العينة ($KMO = 0.912$)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول، كما كان اختبار Bartlett دالاً إحصائياً عند مستوى ($p < 0.05$)، مما يؤكد وجود علاقات معنوية بين المتغيرات. وأسفر التحليل عن استخراج ستة عوامل رئيسية متوافقة مع الإطار النظري للدراسة،

وجاءت جميع معاملات التثبع أعلى من (0.50)، الأمر الذي يدل على وضوح البناء العاملي وصدق أداة القياس، ويؤكد صلاحيتها للانتقال إلى التحليل العاملي التوكيدي واختبار النموذج البنوي.



الشكل (2): مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للنموذج

تم حذف جميع العبارات التي يقل معامل تشبعها عن (0.70) بهدف تحسين جودة نموذج القياس وتعزيز الاتساق الداخلي بين الفقرات، وذلك وفقاً للمعايير المعتمدة في تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية. وقد أسهم هذا الإجراء في رفع جودة المطابقة الكلية للنموذج، حيث جاءت مؤشرات المطابقة ضمن المستويات المثالية، بما في ذلك (CFI = 0.962)، و (SRMR = 0.042)، و (RMSEA = 0.060)، و (CMIN/DF = 1.829)، مما يؤكد أن النموذج النهائي يتمتع بملءة ممتازة مع البيانات.

الجدول (3): مؤشرات جودة المطابقة للمقياس

المؤشر	القيمة المقترنة	الحد المقبول	التفسير
مؤشر قيمة كاي-تربيع للنموذج (CMIN / χ^2)	351.100	—	—
مؤشر درجات الحرية (DF)	192	—	—
مؤشر نسبة كاي-تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF)	1.829	بين 1 و 3	ممتاز
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.962	> 0.95	ممتاز
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي المعيارية (SRMR)	0.042	< 0.08	ممتاز
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقدير (RMSEA)	0.060	< 0.08	ممتاز
مؤشر احتمالية القرب من المطابقة المثالية (PClose)	0.053	> 0.05	ممتاز

2-5 صدق أداة الدراسة وثباتها

تمت مراعاة جميع الجوانب الأساسية عند صياغة أسئلة الاستبانة لضمان الترابط بين الأبعاد المختلفة للمتغيرات، وبعد ذلك عُرضت الاستبانة على عدد من المحكمين للتحقق من الصدق البنائي، ثم طُبِّقت التوجيهات والإرشادات التي قدموها لضمان وضوح ودقة البنود.

أما ثبات الاستبانة فيقصد به أن الأداة تعطي النتائج نفسها عند إعادة تطبيقها عدة مرات متتالية في الظروف نفسها. وقد استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت دالة إحصائيًا، حيث تراوحت قيمتها بين 0.802 و0.929، كما هو موضح في الجدول التالي، وهو ما يشير إلى موثوقية عالية لأداة القياس وجاهزيتها للاستخدام في الدراسة.

الجدول (4): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي والتمييزي لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	أقصى تباين مشترك (MSV)	معامل الاعتمادية القصوى (MaxR(H))
الابتكار التقني	0.888	0.891	0.672	0.592	0.898
الوصول الرقمي والتعاون	0.928	0.929	0.724	0.628	0.929
البنية التحتية الرقمية	0.802	0.806	0.582	0.284	0.82
الموارد البشرية	0.929	0.93	0.769	0.655	0.933
الابتكار الإداري	0.827	0.838	0.634	0.592	0.842
الحقوق والمسؤولية الرقمية	0.917	0.919	0.790	0.628	0.922

يوضح الجدول نتائج اختبارات الثبات والصدق التقاربي والتمييزي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال مؤشرات الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، وأقصى تباين مشترك (MSV)، ومعامل الاعتمادية القصوى (MaxR(H)).

تشير قيم الثبات المركب (CR) إلى أن جميع المتغيرات حققت مستويات ثبات مرتفعة، فقد تجاوزت القيم الحد المقبول البالغ (0.70)، حيث تراوحت بين (0.806) و(0.930)، مما يدل على تمتع أداة القياس بالاتساق الداخلي بدرجة عالية. كما تدعم نتائج كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) هذه النتيجة، حيث جاءت جميع القيم مرتفعة وتراوحت بين (0.802) و(0.929)، وهو ما يعزز موثوقية الأداة.

وأظهرت نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) أن جميع القيم جاءت أعلى من (0.50)، حيث تراوحت بين (0.582) و(0.790)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي للمتغيرات؛ إذ تفسر البنود نسبة كافية من تباين المتغير الكامن، وتعكس بناءه النظري بشكل جيد.

أما الصدق التمييزي فيبين الجدول أن قيم (AVE) لكل متغير تفوقت على قيم (MSV)، مما يشير إلى قدرة كل متغير على التمايز عن المتغيرات الأخرى في النموذج، حيث جاءت قيم (MSV) منخفضة نسبيًا مقارنة بـ AVE، وتراوحت بين (0.284) و(0.655)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التمييزي وفق معيار التباين المشترك الأقصى. كما تدعم هذه النتيجة ضمنيًا تحقق معيار فورنل ولاركر (Fornell & Larcker)، الذي يتطلب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE أعلى من معاملات الارتباط بين المتغيرات. وأما معامل الاعتمادية

القصوى (MaxR(H))، فقد سجلت جميع المتغيرات قيماً مرتفعة تجاوزت (0.80)، حيث تراوحت بين (0.82) و(0.933)، مما يعكس قوة موثوقية المتغيرات الكامنة في النموذج وقدرتها على تمثيل بنيتها النظرية بدقة عالية. وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن نموذج القياس يتمتع بدرجات عالية من الثبات والصدق التقاربي والتمييزي، الأمر الذي يجعله مناسباً لإجراء التحليل البنوي، واختبار فروض الدراسة بثقة علمية عالية.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

يتناول هذا القسم عرض نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً للأساليب الإحصائية الوصفية المعتمدة. وفيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يوضح الجدول (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغيرات الدراسة؛ وذلك للتعرف على مستوى توافر هذه المتغيرات واتجاهات أفراد العينة نحوها.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الأبعاد
75%	0.80671	3.7439	233	الحقوق والمسؤولية الرقمية
73%	0.56293	3.6290	233	الابتكار الإداري
75%	0.77436	3.7727	233	الموارد البشرية
54%	0.42616	2.7153	233	البنية التحتية الرقمية
83%	0.82597	4.1543	233	الوصول الرقمي والتعاون
71%	0.53662	3.5509	233	الابتكار التقني

(إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد حققت مستويات متوسطة إلى مرتفعة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت القيم بين (2.7153) و(4.1543)، مما يدل على وجود مستوى جيد من موافقة أفراد العينة على فقرات أبعاد الأداة بوجه عام.

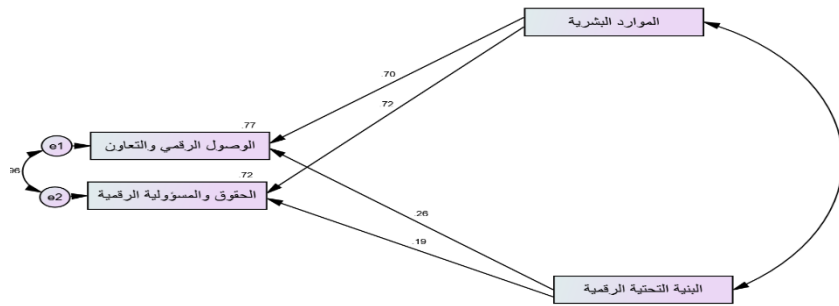
وسجل بُعد الوصول الرقمي والتعاون أعلى متوسط حسابي بلغ (4.1543) بنسبة مئوية (83%)، مما يعكس ارتفاع مستوى توفر أو تطبيق هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، يليه بُعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.7727) وبنسبة (75%)، ثم بُعد الحقوق والمسؤولية الرقمية بمتوسط (3.7439) وبنسبة (75%)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مرتفع لهذه الأبعاد.

في حين جاء بُعد البنية التحتية الرقمية بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.7153) بنسبة (54%)، مما يعكس مستوى متوسط إلى منخفض نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، ويشير إلى وجود فجوة أو حاجة إلى تطوير هذا الجانب داخل بيئة الدراسة، رغم بقائه ضمن نطاق القبول النسبي.

كما جاء بُعد الابتكار الإداري بمتوسط حسابي (3.6290) بنسبة (73%)، يليه بُعد الابتكار التقني بمتوسط (3.5509) بنسبة (71%)، مما يدل على مستوى جيد من التبني والاهتمام بهذه الجوانب داخل المؤسسات محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوحت القيم بين (0.42616) و(0.82597)، مما يشير إلى وجود درجة تشتت منخفضة إلى متوسطة في استجابات أفراد العينة، وهو ما يعكس وجود قدر جيد من التجانس النسبي في آراء المشاركين حول أبعاد متغيرات الدراسة، مع عدم وجود تباين كبير في الاستجابات.

1. التحقق من الفرضية الأولى، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بمصرف الراجحي.



الشكل (3) العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية

لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج (AMOS) لتحليل بنية التباين والارتباط. وهدفت هذه التقنية إلى قياس تأثير ممارسات التحول الرقمي (بعدي: الموارد البشرية، البنية التحتية الرقمية) على سلوكيات المواطنة الرقمية (بعدي: الوصول الرقمي والتعاون، الحقوق والمسؤولية الرقمية)، ويوضح الجدول التالي العلاقة المباشرة للفرضية الأولى.

الجدول (6): تحليل المسار بين ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار			
***	17.855	0.042	0.744	الوصول الرقمي والتعاون	<---	الموارد البشرية
***	16.884	0.044	0.751	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	الموارد البشرية
***	6.733	0.072	0.487	الوصول الرقمي والتعاون	<---	البنية التحتية الرقمية
***	4.554	0.077	0.352	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	البنية التحتية الرقمية

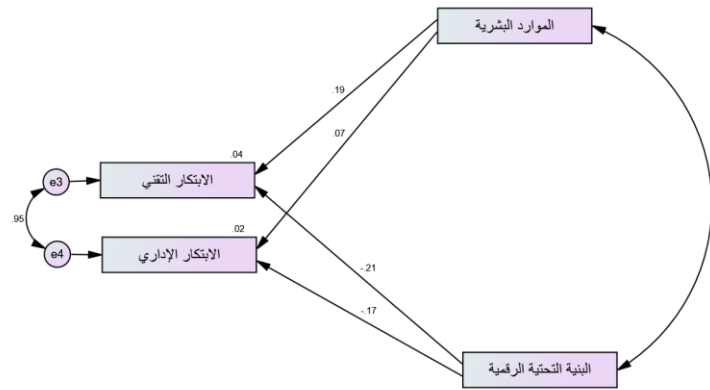
تشير نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية بأبعادها المختلفة، فقد أظهرت النتائج أن الموارد البشرية تمثل العامل الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار للعلاقة بينها وبين الوصول الرقمي والتعاون ($\beta = 0.744$)، وهو ما يدل على تأثير مرتفع، كما بلغ معامل تأثيرها على الحقوق والمسؤولية الرقمية ($\beta = 0.751$)، وهو تأثير مرتفع كذلك، مما يعكس أهمية تنمية القدرات البشرية الرقمية في تعزيز سلوكيات المواطنة الرقمية.

وفي المقابل، أظهرت **البنية التحتية الرقمية** تأثيرًا إيجابيًا دالًا إحصائيًا أيضًا، إلا أنه أقل قوة مقارنة بالموارد البشرية؛ إذ بلغ معامل تأثيرها على الوصول الرقمي والتعاون ($\beta = 0.487$)، وهو تأثير متوسط، في حين بلغ تأثيرها على الحقوق والمسؤولية الرقمية ($\beta = 0.352$)، وهو تأثير متوسط نسبيًا، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Suparmi et al., 2024) التي أوضحت أن التحول الرقمي يؤثر على سلوكيات المواطنة، وهو ما يدل على أن توفر البنية التحتية المناسبة وموظفين مؤهلين للعمل الرقمي له أثر كبير على سلوكيات المواطنة الرقمية، ويساعد في زيادتها بشكل فعال في بيئة العمل، وهذا يؤيد نتائج الدراسة الحالية التي خلصت إلى تأثير التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية بشكل إيجابي ومعنوي. وتتفق أيضًا مع دراسة (Slavković et al., 2024) التي كشفت عن أن سلوكيات المواطنة الرقمية لها تأثير على التحول الرقمي، وأن الزيادة في أبعاد المواطنة الرقمية تزيد من فعالية عوامل تمكين التحول الرقمي بالمنظمة، وعلى الرغم من أن العلاقة بين المتغيرات في هذه الدراسة عكس الدراسة الحالية، وهو ما يفسر الاختلاف في النتائج، إلا أنها تؤكد وجود تأثير إيجابي بين المتغيرين على أية حال.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Calen et al., 2021)، التي أشارت إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعني أن التغيير في مستوى التحول الرقمي زيادةً أو انخفاضًا لا يؤثر معنويًا على سلوك المواطنة.

2. **التحقق من الفرضية الثانية، التي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على الابتكار لدى العاملين بمصرف الراجحي.



الشكل (4) العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي على الابتكار

لاختبار الفرضية الثانية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج (AMOS) لتحليل بنية التباين والارتباط. وهدفت هذه التقنية إلى قياس تأثير ممارسات التحول الرقمي (بعدي: الموارد البشرية، البنية التحتية الرقمية) على الابتكار (بعدي: الابتكار الإداري، الابتكار التقني)، ويوضح الجدول التالي العلاقة المباشرة للفرضية الثانية.

الجدول (7): تحليل المسار بين ممارسات التحول الرقمي على الابتكار

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار			
0.016	2.415	0.056	0.135	الابتكار التقني	<---	الموارد البشرية
0.007	-2.713	0.097	-0.263	الابتكار التقني	<---	البنية التحتية الرقمية
0.354	0.927	0.057	0.053	الابتكار الإداري	<---	الموارد البشرية
0.036	-2.092	0.1	-0.208	الابتكار الإداري	<---	البنية التحتية الرقمية

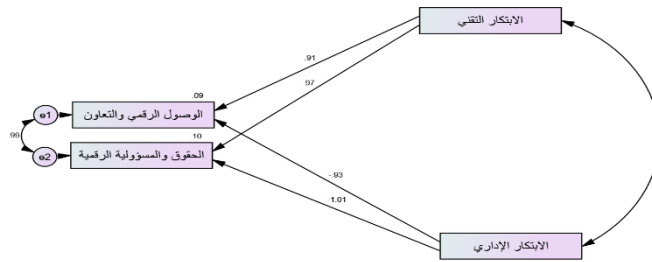
تشير نتائج تحليل المسار إلى تباين تأثير ممارسات التحول الرقمي على الابتكار بأبعاده المختلفة، فقد أظهرت النتائج أن الموارد البشرية تمثل عاملاً ذا تأثير إيجابي دال إحصائياً على الابتكار التقني، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.135$)، وهو ما يشير إلى تأثير ضعيف نسبياً، لكنه ذو أثر معنوي، مما يدل على إسهام تنمية القدرات البشرية في دعم الابتكار التقني بدرجة محدودة. في حين لم يظهر للموارد البشرية تأثير ذو دلالة إحصائية على الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.053$)، مما يدل على عدم كفاية هذا البعد في تفسير التغير في الابتكار الإداري.

وأظهرت البنية التحتية الرقمية تأثيرات ذات دلالة إحصائية على الابتكار، إلا أنها جاءت سلبية الاتجاه؛ إذ بلغ معامل تأثيرها على الابتكار التقني ($\beta = -0.263$)، وهو تأثير متوسط نسبياً، في حين بلغ تأثيرها على الابتكار الإداري ($\beta = -0.208$)، وهو تأثير أقل قوة، لكنه لا يزال دالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن التوسع في البنية التحتية الرقمية قد يرتبط بانخفاض مستويات الابتكار بنوعيه التقني والإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Calen et al., 2021)، التي أشارت إلى عدم وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على قدرات الابتكار في العمل، حيث بيّنت أن زيادة مستوى التحول الرقمي لا تنعكس بصورة ملحوظة على تعزيز قدرات الابتكار، في حين أن انخفاضه قد يرتبط بتراجع ملحوظ ودال إحصائياً في تلك القدرات. في حين تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Slavković et al., 2024) التي أكدت وجود علاقة إيجابية وثيقة بين التحول الرقمي والابتكار، وكذلك مع دراسة (أحمد، 2023) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على الابتكار.

ويمكن تفسير هذا التأثير السلبي بعددٍ من العوامل المرتبطة بإدراك العاملين للتحول الرقمي؛ إذ قد يشعر بعض الموظفين بالقلق من إحلال التقنيات الحديثة، ولا سيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي، محلّ أدوارهم الوظيفية، مما ينعكس سلباً على دافعيتهم نحو الابتكار. كما قد يسهم ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي وآليات توظيفه في بيئة العمل في الحد من الاستفادة المثلى من الإمكانيات التقنية المتاحة. ومن ثمّ، تظهر الحاجة إلى تعزيز المعرفة الرقمية لدى العاملين، وتوفير برامج تدريبية ملائمة تمكّنهم من استثمار البنية التحتية الرقمية في دعم أدائهم، لا سيما في إنجاز المهام الروتينية ومعالجة المشكلات المتكررة، بما يتيح لهم التفرغ للأنشطة الإبداعية. وقد يُدرك بعض الموظفين التطور التقني بوصفه عاملاً مُقيّداً للمبادرة الفردية، خاصة إذا ارتبط باستخدام أنظمة موحّدة أو إجراءات مؤتمتة تقلل من مساحة الاجتهاد الشخصي، كما قد يؤدي توفر تقنيات متقدمة إلى شعور بعضهم بالاكتماء بما تحقق من تطور، وهو ما يضعف الحافز الداخلي نحو الابتكار والإبداع.

3. التحقق من الفرضية الثالثة، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بمصرف الراجحي.



الشكل (5) العلاقة بين الابتكار وسلوكيات المواطنة الرقمية

لاختبار الفرضية الثالثة، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج (AMOS) لتحليل بنية التباين والارتباط. وهدفت هذه التقنية إلى قياس تأثير الابتكار (بعدي: الابتكاري الإداري، الابتكار التقني) على سلوكيات المواطنة الرقمية (بعدي: الوصول الرقمي والتعاون، الحقوق والمسؤولية الرقمية)، ويوضح الجدول التالي العلاقة المباشرة للفرضية الثالثة.

الجدول (8): تحليل المسار بين الابتكار وسلوكيات المواطنة الرقمية

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار			
***	4.628	0.297	1.375	الوصول الرقمي والتعاون	<---	الابتكار التقني
***	4.978	0.287	1.43	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	الابتكار التقني
***	-4.759	0.292	-1.388	الوصول الرقمي والتعاون	<---	الابتكار الإداري
***	-5.212	0.282	-1.47	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	الابتكار الإداري

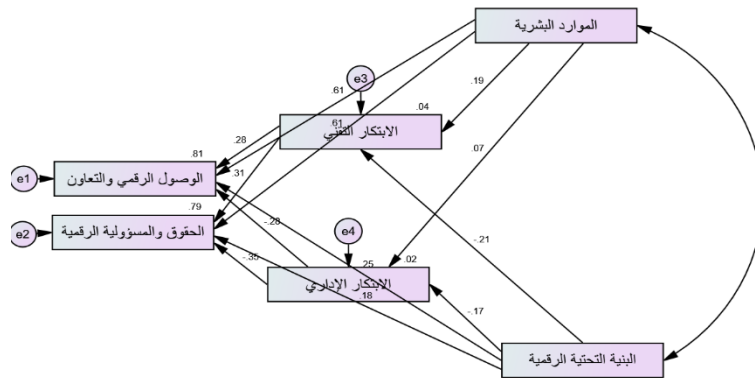
تشير نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية للابتكار بأبعاده المختلفة على سلوكيات المواطنة الرقمية، مع اختلاف واضح في اتجاه التأثير، فقد أظهرت النتائج أن الابتكار التقني يمثل عاملاً ذا تأثير إيجابي مرتفع على سلوكيات المواطنة الرقمية، حيث بلغ معامل الانحدار لتأثيره على الوصول الرقمي والتعاون ($\beta = 1.375$)، كما بلغ تأثيره على الحقوق والمسؤولية الرقمية ($\beta = 1.430$)، وهو تأثير أعلى نسبياً، مما يعكس الدور الفاعل للابتكار التقني في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى العاملين، وقد جاءت هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى ($P < 0.001$).

في حين أظهرت النتائج أن الابتكار الإداري يرتبط بتأثير سلبي دال إحصائياً على سلوكيات المواطنة الرقمية؛ إذ بلغ معامل تأثيره على الوصول الرقمي والتعاون ($\beta = -1.388$)، وبلغ تأثيره على الحقوق والمسؤولية الرقمية ($\beta = -1.470$)، وهو تأثير سلبي أقوى نسبياً، مما يشير إلى أن زيادة مستوى الابتكار الإداري قد تؤثر في انخفاض سلوكيات المواطنة الرقمية، على الرغم أنها دالة إحصائياً عند مستوى ($P < 0.001$).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Calen et al., 2021)، التي أشارت إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات الابتكار في العمل على سلوك المواطنة، حيث بيّنت أن التغيير في مستوى قدرات الابتكار زيادةً أو انخفاضاً لا ينعكس بصورة معنوية على سلوك المواطنة التنظيمية.

ويمكن تفسير العلاقة السلبية بين الابتكار الإداري وسلوكيات المواطنة الرقمية بعدة اعتبارات تنظيمية ومعرفية؛ إذ يرتبط الابتكار الإداري غالباً ببيئة العمل التنظيمية التقليدية وإجراءاتها الداخلية، في حين يرتبط الابتكار التقني بصورة أفضل بالبيئة الرقمية، وهو ما يفسر ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من قوة العلاقة بينه وبين سلوكيات المواطنة الرقمية. كما قد يعكس هذا الأثر السلبى محدودية وعي بعض العاملين بتكامل أبعاد الابتكار، وضرورة اقترانه بالتعاون الرقمي والتمكين من استخدام التقنيات المتاحة، فضلاً عن الإلمام بالحقوق والمسؤوليات الرقمية التي تعزز الثقة والأمان في التعاملات الإلكترونية. وقد يسهم غموض السياسات والمعايير المرتبطة بالمواطنة الرقمية في سياق الابتكار الإداري في إضعاف الممارسات الإيجابية، إضافة إلى تركيز بعض الموظفين على تحقيق الأداء والابتكار بمعزل عن القيم والسلوكيات الرقمية المصاحبة. كما قد تؤدي مقاومة التغيير دوراً في إظهار سلوكيات سلبية تجاه التحول الرقمي. وعليه، تظهر الحاجة إلى تعزيز الوعي بالمواطنة الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية لدى العاملين من خلال برامج تدريبية موجهة تدعم تكامل الابتكار الإداري مع متطلبات البيئة الرقمية، وتعزز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بها.

4. **التحقق من الفرضية الرابعة**، التي تنص على: يؤدي الابتكار دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين بمصرف الراجحي.



الشكل (6): العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية والابتكار

لاختبار الفرضية الرابعة، التي تختص بالأثر غير المباشرة (علاقة التوسط)، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج (AMOS) لتحليل بنية التباين والارتباط. وهدفت هذه التقنية إلى قياس تأثير ممارسات التحول الرقمي (بعدي: الموارد البشرية، البنية التحتية الرقمية) على سلوكيات المواطنة الرقمية (بعدي: الوصول الرقمي والتعاون، الحقوق والمسؤولية الرقمية) عبر الدور الوسيط للابتكار (الابتكار الإداري، الابتكار التقني).

الجدول (9): العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية والابتكار

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار			
0.022	2.285	0.052	0.119	الابتكار التقني	<---	الموارد البشرية
0.004	-2.842	0.094	-0.268	الابتكار التقني	<---	البنية التحتية الرقمية
0.393	0.854	0.055	0.047	الابتكار الإداري	<---	الموارد البشرية
0.023	-2.267	0.1	-0.226	الابتكار الإداري	<---	البنية التحتية الرقمية
***	18.178	0.042	0.759	الوصول الرقمي والتعاون	<---	الموارد البشرية
***	17.176	0.043	0.745	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	الموارد البشرية
***	5.756	0.074	0.425	الوصول الرقمي والتعاون	<---	البنية التحتية الرقمية
***	3.941	0.077	0.303	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	البنية التحتية الرقمية
0.005	2.797	0.159	0.446	الوصول الرقمي والتعاون	<---	الابتكار التقني
***	3.682	0.166	0.611	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	الابتكار التقني
0.003	-2.936	0.151	-0.443	الوصول الرقمي والتعاون	<---	الابتكار الإداري
***	-4.026	0.157	-0.632	الحقوق والمسؤولية الرقمية	<---	الابتكار الإداري

(إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2026)

أظهرت نتائج تحليل التأثيرات غير المباشرة باستخدام Bootstrap (BC) أن جميع فترات الثقة تمتد لتشمل القيمة (صفر)، كما أن قيم الدلالة الإحصائية (Two-tailed) كانت أكبر من (0.05) لجميع المسارات. وبناءً عليه، لا توجد تأثيرات غير مباشرة معنوية، مما يشير إلى عدم وجود دور وسيط لكل من الابتكار التقني والابتكار الإداري في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الجدول (10): نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة للابتكار التقني باستخدام Bootstrap المصحح بالانحياز (BC)

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
الابتكار التقني	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية	
0	0	0	الابتكار التقني
0	-0.016	-0.017	الحقوق والمسؤولية الرقمية
0	-0.025	-0.01	الوصول الرقمي والتعاون
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
الابتكار التقني	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية	
0	0	0	الابتكار التقني
0	0.034	0.006	الحقوق والمسؤولية الرقمية
0	0.023	0.012	الوصول الرقمي والتعاون
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)			
الابتكار التقني	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية	
...	الابتكار التقني
...	0.586	0.518	الحقوق والمسؤولية الرقمية

...	0.932	0.930	الوصول الرقمي والتعاون
-----	-------	-------	------------------------

تشير نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة للابتكار التقني أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث تجاوزت جميع قيم مستوى الدلالة (P) الحد المقبول (0.05). ويعني ذلك عدم تحقق دور وساطة معنوي للابتكار التقني في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يدل على أن تأثيره يظل تأثيرًا مباشرًا دون أن يعمل كمتغير وسيط في تفسير تلك العلاقات.

الجدول (11): نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة للابتكار الإداري باستخدام Bootstrap المصحح بالانحياز (BC)

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
الابتكار الإداري	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية	
0	0	0	الابتكار الإداري
0	0	-0.019	الحقوق والمسؤولية الرقمية
0	-0.006	-0.014	الوصول الرقمي والتعاون
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
الابتكار الإداري	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية	
0	0	0	الابتكار الإداري
0	0.05	0.002	الحقوق والمسؤولية الرقمية
0	0.036	0.002	الوصول الرقمي والتعاون
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)			
الابتكار الإداري	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية	
...	الابتكار الإداري
...	0.115	0.275	الحقوق والمسؤولية الرقمية
...	0.297	0.294	الوصول الرقمي والتعاون

تشير نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة للابتكار الإداري إلى أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (P) أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على غياب دور الوساطة للابتكار الإداري، مما يعزز من عدم إسهام هذا البعد في تفسير العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ويؤكد اقتصار تأثيره -إن وجد- على المسارات المباشرة دون أن يعمل كمتغير وسيط معنوي.

بناء على ما سبق، تشير نتائج التحليل إلى أن جميع التأثيرات غير المباشرة (الدور الوسيط) لم تكن ذات دلالة إحصائية لكلٍ من الابتكار التقني والابتكار الإداري، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود دور وساطة معنوي للابتكار ببعديه (التقني والإداري) في العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية. من هنا، يمكن الاستنتاج أن العلاقة بين التحول الرقمي وسلوكيات المواطنة الرقمية هي علاقة مباشرة في أساسها، ولا تمر بوساطة الابتكار كمتغير وسيط.

الجدول (12): الأثر الكلي للمتغيرات

Total Effects (Group number 1 - Default model)				
الابتكار الإداري	الموارد البشرية	البنية التحتية الرقمية	الابتكار الإداري	الابتكار التقني
0	0.047	-0.226	0	0

0	0	-0.268	0.119	الابتكار التقني
0.611	-0.632	0.282	0.788	الحقوق والمسؤولية الرقمية
0.446	-0.443	0.406	0.791	الوصول الرقمي والتعاون

بناءً على ما تقدّم، وفيما يتعلق بهذه الدراسة التي هدفت إلى قياس أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية لدى العاملين في المصارف السعودية بتوسط الابتكار، فقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين التحول الرقمي والمواطنة الرقمية هي علاقة مباشرة في الأساس، ولا تمر عبر الابتكار كمتغير وسيط؛ ويُعزى ذلك إلى أن جميع التأثيرات غير المباشرة المرتبطة بالابتكار، سواء في بعده التقني أو الإداري، لم تكن ذات دلالة إحصائية، مما يدل على عدم قيام الابتكار بدور وساطة معنوي في هذه العلاقة. وتفيد هذه النتيجة بإمكانية توجيه الجهود المؤسسية نحو الاستثمار المباشر في ممارسات التحول الرقمي لتعزيز سلوكيات المواطنة الرقمية بصورة واضحة، مع الاستمرار في دعم الابتكار من خلال تهيئة بيئة عمل رقمية مناسبة، وتوفير الحلول التقنية الفاعلة، وتلبية احتياجات العاملين بما يساهم في تبنيهم للتحول الرقمي بكفاءة، وينعكس إيجاباً على ممارساتهم في إطار المواطنة الرقمية.

توصيات الدراسة:

1. توصي الدراسة بالاهتمام الكبير بتعزيز العلاقة الإيجابية بالتحول الرقمي؛ لما له من دور في تحقيق سلوكيات المواطنة الرقمية في بيئة العمل.
2. إعطاء اهتمام أكبر للابتكار التقني والإداري للموظفين، وتشجيعهم على العمل بحس أكثر إبداعاً من خلال توفير البرامج والأدوات التي تساعدهم على ذلك، لتحقيق التحول الرقمي بشكل فعال.
3. ضرورة الاهتمام بتوفير سبل تحقيق سلوكيات المواطنة الرقمية من إمكانية الوصول، وتسهيل التعاون، ومعرفة الحقوق والمسؤوليات حتى يشعر الموظفون بالأمان، وبالتالي الابتكار في العمل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو طيخ، ليث شاكر وحمود، عدنان رحيم والحكيم، أمير محمد وحمزة، إيفان ماضي. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في دعم الابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة ريان السفينة للصناعات الكهربائية والهندسية. *مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 20(عدد خاص)، 1205-1225.
- أبو طيخ، ليث شاكر محسن وعبد الله، أمير محمد. (2025). تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، (76)، 760 - 805.
- أبوه، عماد الدين عيسى إسحق وعلي، إدريس الصديق وعفيفي، عثمان محمد وإسماعيل، منيرة محمد. (2020). مبررات اختيار المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلوم الاجتماعية بالتطبيق على النية الريادية لدى طلاب الجامعات السودانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(6)، 62 - 78.
- أحمد، أميرة علي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة". *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 2(7)، 605-658.
- بدوي، علا محمد علي. (2022). ثقافة المواطنة الرقمية في ضوء التحول الرقمي. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 10(1)، 39-58.

- الحداد، محمد علي أحمد. (2024). أثر تطبيق المواصفة الدولية لجودة التدريب "ISO10015" على الابتكار التنظيمي في قطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 50 (192)، 305 - 357.
- الحماد، فواز وبوغوي، عفاف مبارك. (2022). أثر إدارة الابتكار على المناخ الابتكاري في البنوك التجارية: دراسة مقارنة البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين. *جروش للبحوث والدراسات*، 23 (1)، 1649 - 1676.
- الخرزلي، معتز حميد رحيم. (2024). القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5 (9)، 271-295.
- الرشيدى، عبد العزيز مطلق سعد والمطوع، فرح عبد العزيز. (2024). مستوى وعي طلاب كلية التربية في دولة الكويت بأبعاد المواطنة الرقمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8 (8)، 1 - 24.
- الرجيعي، لميس ورقمون، وداد محمد. (2026). العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور نظرية الاعتماد على الموارد. *المجلة العربية للإدارة*، 46 (1)، 227-240.
- زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). *مجلة العلوم التجارية والبيئية*، 2 (2)، 330-348.
- سليمان، أحمد سليمان السعيد. (2025). تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي: الدور الوسيط لجودة الخدمات الحكومية بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 12 (3)، 57 - 106.
- شحاتة، نورا أمين عبد الرحمن (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 10 (4)، 43-106.
- الشمالية، هبة غالب محمد والعزب، حسين محمد. (2025). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 25 (1)، 1 - 19.
- الشهري، هياء بنت محمد والعرفج، عبير بنت محمد والقحطاني، رمش بنت ناصر. (2024). درجة الوعي بمفاهيم المواطنة الرقمية لدى طالبات السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 38 (3)، 679 - 714.
- صباح، سامي محمد عبد الوهاب. (2021). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانينوس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الطراونة، أشرف ياسين. (2025). التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق: دراسة تحليلية تطبيقية وفق إطار التحول المؤسسي الرقمي. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، 60 (60)، 91 - 120.
- طه، جهاد. (2024). برنامج قائم على الإنفوجرافيك التعليمي لتنمية بعض أبعاد المواطنة الرقمية ومهارات التفكير البصري لدى أطفال الروضة. *دراسات في الطفولة والتربية*، 29 (2)، 651-742.
- الغازمي، فهد زيد وطه، حسنين السيد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (ملحق)، 1059-1078.
- القرعاوي، حياة محمد. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 82 (82)، 37-52.

عرقوب، وعلي وبودالى، محمد وبوعريوة، الربيع. (2021). إدارة الابتكار باقتصادات الدول العربية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بمجموعة من الدول النامية. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 24 (2)، 63 – 85.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Almethen, A. A., & Alomair, M. A. (2024). The role of age, grade level, and subject area in determining the inclusion of digital citizenship elements in elementary school curricula: Perspectives of teachers in the Kingdom of Saudi Arabia. *Heliyon*, 10(14), e34597. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34597>
- Calen, C., Tarigan, S. A., Rosita, R., Susanto, S., & Alimin, E. (2021). The role of transformational leadership, leader member exchange, digital transformation on organizational citizenship behaviour and work innovation capabilities in during Covid-19 pandemic. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 203-216.
- Choi, M., Glassman, M., & Cristol, D. (2017). What it means to be a citizen in the internet age: Development of a reliable and valid digital citizenship scale. *Computers & education*, (107), 100-112.
- Hlaak, H. A., Aleid, A. A., & Al-Huseyin, A. (2025). The Role of Digital Transformation in Improving Medical Center Management Efficiency: Primary Healthcare Centers in Northern Syria as a Model. *Arab Journal of Sciences & Research Publishing*, 11 (3), 1 – 15. <https://doi.org/10.26389/>
- Ibrahim, G. E. E. D. (2023). The impact of digital transformation in the Egyptian private universities on achieving organizational excellence, using the German university in Cairo as a model. *International Journal of Business and Management*, 18(5), 47-62.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Nuraini, A., Chaniago, H., & Efawati, Y. (2024). Digital Behavior and Impact on Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Technology Management and Innovation*, 19(3), 15–27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242024000300015>
- Slavković, M., Pavlović, K., Depalov, V. R., Vučenović, T., & Bugarčić, M. (2024). Effects of digital citizenship and digital transformation enablers on innovativeness and problem-solving capabilities. *Applied Sciences*, 14(11), 4827.
- Suparmi, M., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The Effect of Digital Transformation and Workplace Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Surabaya Personnel and Human Development Agency. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(4), 900-914.