

Kingdom of Saudi Arabia
Midocean University
Business School

المملكة العربية السعودية
جامعة ميدأوشن
كلية إدارة الأعمال



دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية
The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Innovation in Saudi Universities

إعداد:

مريم محمد لشكر

الرقم الجامعي: 253002805

Prepared by

Maryam Mohammed Lashkar

Student ID: 253002805

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

2026–2025م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، النضج الرقمي)، والتعرف على مستوى الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي)، فضلاً عن اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، والكشف عن وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة صُممت في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات السعودية، وتم اختيار عينة بلغت (250)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.854) عند مستوى دلالة (0.01)، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي أو الابتكار التنظيمي تُعزى إلى متغيرات الجنس أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، مما يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس في إدراك أفراد العينة لممارسات التحول الرقمي والابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز مستوى النضج الرقمي في الجامعات السعودية، والتوسع في برامج التدريب وبناء القدرات الرقمية للعاملين، وتبني سياسات تنظيمية تشجع الابتكار والإبداع، وتعزيز توظيف التقنيات الرقمية الحديثة والذكاء الاصطناعي في العمليات الأكاديمية والإدارية، مع إجراء تقييم دوري لمستوى التحول الرقمي لضمان استدامة التطوير وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الابتكار التنظيمي، الجامعات السعودية، الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، النضج الرقمي، الذكاء الاصطناعي.

Abstract

This study aimed to identify the role of digital transformation in fostering organizational innovation within Saudi universities. It sought to achieve this by measuring the level of digital transformation implementation across its dimensions: digital strategy, digital infrastructure, digital culture, and digital maturity and assessing the level of organizational innovation across its dimensions: administrative, technical, and incremental innovation. Furthermore, the study aimed to examine the nature of the relationship and impact between digital transformation and organizational innovation, and to determine whether there were differences in respondents' answers attributable to demographic variables (gender, years of experience, and job title). The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire designed based on relevant literature and prior studies. The study population consisted of employees at Saudi universities, and a sample of 250 individuals was selected. The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between digital transformation and organizational innovation, with a correlation coefficient of 0.854 at a significance level of 0.01. The study found no statistically significant differences in the respondents' responses regarding the level of digital transformation or organizational innovation attributable to variables such as gender, years of experience, or job title; this indicates a high degree of homogeneity in the respondents' perceptions of digital transformation and organizational innovation practices within Saudi universities. The study recommended the continued development of digital infrastructure and the enhancement of digital maturity levels within Saudi universities. It also called for expanding training and digital capacity-building programs for staff, adopting regulatory policies that foster innovation and creativity, and increasing the integration of modern digital technologies and artificial intelligence into academic and administrative processes all while conducting periodic

assessments of the digital transformation status to ensure sustainable development and achieve institutional excellence.

Keywords:Digital Transformation, Organizational Innovation, Saudi Universities, Digital Strategy, Digital Infrastructure, Digital Culture, Digital Maturity, Artificial Intelligence.

المقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي تحولات عميقة فرضتها العولمة واقتصاد المعرفة والتقدم التقني المتسارع، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة عمل الجامعات وأدوارها ووظائفها. ولم تعد جامعة الأمس تشبه جامعة اليوم، بل أصبحت مطالبة بإعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأنماط إدارتها وآليات عملها بما يواكب متطلبات البيئة العالمية التنافسية. وفي هذا السياق برز مفهوم الابتكار التنظيمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتطوير المؤسسات الجامعية، إذ يشير إلى تبني أساليب إدارية جديدة، أو إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تطوير العمليات والإجراءات بما يساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز الفاعلية المؤسسية. ولا ينحصر الابتكار التنظيمي في إدخال تقنيات حديثة، بل يتجاوز ذلك إلى إحداث تغيير جوهري في ثقافة المؤسسة وأنماط العمل واتخاذ القرار. وفي هذا الإطار، يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه محفزاً رئيساً للابتكار التنظيمي، نظراً لما يتيح من فرص لإعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التكامل بين الوحدات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية.

وتواجه الجامعات السعودية تحديات كبيرة في ظل الانفتاح العالمي، والتقدم المعرفي والتقني، وتحول متطلبات التنمية إلى متطلبات حديثة ومتجددة، حيث أصبح التنافس بين الجامعات ظاهرة إيجابية أفرزتها عوامل العولمة ومعايير الجودة والتصنيفات العالمية، الأمر الذي يدفعها إلى تعزيز قدرتها التنافسية بصورة مستدامة (الراجحي، 2021، ص. 95). ولم يعد تحقيق الميزة التنافسية ممكناً دون إحداث تطوير تنظيمي حقيقي يواكب التحولات الرقمية المتسارعة.

وقد استهدفت رؤية المملكة 2030 دخول خمس جامعات سعودية ضمن أفضل (200) جامعة عالمياً بحلول عام 2030، وهو ما يتطلب استثمار الموارد الحكومية الضخمة في بناء قدرات مؤسسية

قادرة على التطوير المستمر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتبني أنماط إدارية مبتكرة، بما يتسق مع مستهدفات الرؤية في التحول الرقمي واعتباره مدخلاً حديثاً لرفع أداء المنظمات (رؤية المملكة 2030).

ويشهد العالم تقدماً تقنياً متسارعاً في البيانات الرقمية، وتقنيات الحوسبة والاتصالات، مما جعل امتلاك المهارات التكنولوجية ضرورة حتمية للأفراد والمؤسسات على حد سواء (رجب، 2022). وقد انعكست هذه التحولات على المنظومة التربوية، حيث أسهمت الثورة الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير أنماط التعليم، وتوسيع فرص الوصول إلى المعرفة، وتعزيز انتشار التحول الرقمي في التعليم الجامعي (العميري، 2025). كما أصبحت الجامعات مطالبة بالتحول إلى مؤسسات منتجة قادرة على توظيف التقنيات الحديثة في تطوير خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع (العنزي، 2022).

غير أن التحول الرقمي في الجامعات لا يقتصر على إدخال أدوات تعليم إلكتروني أو تحديث البنية التقنية فحسب، بل يمتد أثره إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتعزيز التكامل المؤسسي، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم صنع القرار القائم على البيانات. ومن ثم، فإن تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية – مثل توفير الاختبارات الإلكترونية، والتغذية الراجعة الفورية، وتحليل الفجوات المعرفية (رجب، 2022) – لا تمثل مجرد أدوات تقنية، بل تعد محفزات لإحداث ابتكار تنظيمي يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز المرونة المؤسسية، وتحسين جودة المخرجات.

وفي ضوء ما سبق، يبرز التساؤل حول مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية، ومدى قدرته على إحداث تغيير نوعي في بنيتها الإدارية وعملياتها المؤسسية بما يدعم قدرتها التنافسية ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

يشكّل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الاستراتيجية التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالميًا، لما يتيح من إمكانيات تدعم الانتقال من إدارة تقليدية قائمة على ردّ الفعل إلى إدارة استباقية تعتمد على تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وصناعة القرار المبني على المعلومات. ويسهم التحول الرقمي في تحسين عمليات التسجيل، وقبول الطلاب، وإدارة المنح، وتطوير الإرشاد الأكاديمي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بصورة عامة (رجب، 2022).

غير أن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات يواجه تحديات تتعلق بكيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإعادة تصميم المحتوى التعليمي، وتطوير أساليب التعلم بما يتناسب مع البيئة الرقمية، وتحقيق التوافق بين المعارف المطلوبة وأساليب تقديمها، الأمر الذي يتطلب قدرة مؤسسية عالية على التكيف مع الواقع الرقمي الجديد. (Bendik, 2022, p. 809) وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن واقع التحول الرقمي في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، بما يعكس وجود فجوة بين الطموحات الاستراتيجية ومستوى التطبيق الفعلي (المطرف، 2020). كما أظهرت تقارير نضج الخدمات الحكومية الرقمية أن غالبية الجامعات السعودية تقع ضمن الفئة البرتقالية (0-59%) في مؤشر تقديم الخدمات الرقمية، رغم كونه أحد مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني 2020.

وفي سياق موازٍ، يُعد الابتكار التنظيمي من أهم المداخل الحديثة لتطوير المؤسسات التعليمية، إذ يرتبط بتبني أساليب إدارية جديدة، وإعادة هيكلة العمليات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز ثقافة الإبداع المؤسسي بما يسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية (الحري والحراشة، 2021). وقد أكدت بعض الدراسات أن الابتكار التنظيمي يمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية، وتمكينها من التكيف مع البيئات المتغيرة (اليامي والمنقاش، 2020). كما أشارت دراسات أخرى إلى أن

التحول الرقمي يُعد محفزًا رئيسًا للابتكار التنظيمي، لما يوفره من أدوات لإعادة هندسة العمليات، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات (الطهراوي والشوابكة، 2024).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في الجامعات السعودية، ومنح نظام الجامعات الجديد صلاحيات أوسع للتحول إلى جامعات منتجة وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي (وزارة التعليم، 1441هـ)، إلا أن العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تحد من تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين التوجه الاستراتيجي نحو التحول الرقمي في الجامعات السعودية وبين مستوى إسهامه الفعلي في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل تلك الجامعات، الأمر الذي يثير التساؤل الرئيس الآتي: ما دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية؟

أسئلة الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيس الآتي: ما دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات السعودية؟

2. ما مستوى توافر أبعاد الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية؟

3. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي؟

4. إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات تنظيمية تعزز الكفاءة والمرونة المؤسسية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوع التحول الرقمي بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتطوير مؤسسات التعليم العالي، ومن أهمية الابتكار التنظيمي باعتباره مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية للجامعات في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة. ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تناول أبعاده وتأثيراته في البيئة الجامعية.
2. يضيف البحث بعداً تحليلياً جديداً يتمثل في الربط بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي داخل الجامعات، وهو مجال ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات، خاصة في السياق السعودي.
3. يساعد في توضيح الأطر المفاهيمية للعلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، بما يسهم في بناء أساس نظري يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.
4. يقدم تصوراً علمياً لطبيعة التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تنتج عن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

1. يزود صناع القرار في الجامعات السعودية بنتائج علمية تسهم في دعم التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي.

2. يساعد القيادات الجامعية على فهم دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي، وتحسين الهياكل الإدارية والعمليات المؤسسية.
3. يساهم في الكشف عن أبرز التحديات التي قد تعيق تحقيق الأثر التنظيمي للتحول الرقمي، بما يساعد في وضع حلول عملية لمعالجتها.
4. يدعم جهود الجامعات السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي.
5. يقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في رفع مستوى النضج الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرّف إلى دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. تحديد مستوى توافر أبعاد الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.
4. قياس أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية.
5. التعرف على أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية التحول الرقمي في دعم الابتكار التنظيمي.

6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي بما يدعم القدرة التنافسية للجامعات السعودية.

المنطلقات النظرية:

1. نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory

تُعد نظرية القدرات الديناميكية من أكثر الأطر ملائمة لفهم تأثير التحول الرقمي في الابتكار التنظيمي؛ إذ تفترض أن قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص، وإعادة تهيئة مواردها هي مصدر رئيس لابتكارها وأدائها في البيئات المتغيرة. في سياق التحول الرقمي، تُفسّر التقنيات الرقمية (مثل البيانات الضخمة والمنصات التعليمية الإلكترونية) كمورد، بينما يُفسّر توظيفها المرن والسريع في تطوير الخدمات والبرامج الأكاديمية كقدرات ديناميكية تعزز الابتكار التنظيمي في الجامعات (Xu et al., 2024).

2. نظرية انتشار الابتكار Diffusion of Innovation – Rogers

توضح نظرية انتشار الابتكار لـ Rogers أن تبني أي تقنية جديدة داخل المنظمة يمر بمراحل (المعرفة، الإقناع، القرار، التطبيق، الإدامة)، ويتأثر بعوامل مثل خصائص الابتكار، وقنوات الاتصال، والوقت، والنسق الاجتماعي. يمكن تطبيق هذه النظرية في الجامعات السعودية لشرح كيف ينتشر التحول الرقمي (كنظم إدارة التعلم، المحاضرات الافتراضية، الأتمتة الإدارية) بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وكيف يسهم نمط التبني (المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية المبكرة... إلخ) في مستوى الابتكار التنظيمي (Egodawele et al., 2022).

3. نظرية الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تركز نظرية الرشاقة التنظيمية على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وإعادة تشكيل عملياتها وهياكلها بما يحقق التكيف والابتكار. في ضوء التحول الرقمي، تُعد التقنيات الرقمية عاملاً محورياً لرفع مستوى الرشاقة، عبر تسريع تدفق المعلومات وتحسين القدرة على اتخاذ القرار، وقد بينت دراسات حديثة أن الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الابتكاري للمؤسسات. (الحمدان والجرداوي، 2019).

4. نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning

ترى نظرية التعلم التنظيمي أن الابتكار يعتمد على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة وتخزينها ونشرها وتوظيفها في تحسين الممارسات. في بيئة الجامعات، يتيح التحول الرقمي بيئة غنية للمعرفة (قواعد بيانات، أنظمة إدارة معرفة، منصات تفاعلية) تعزز سلوكيات التعلم التنظيمي مثل تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، والتعلم القائم على البيانات، مما ينعكس على تنمية الابتكار في الهياكل والإجراءات والخدمات التعليمية. (الشجراوي و الزغول، 2024)

5. نظرية الموارد والمقددرات Resource-Based View (RBV)

تنظر نظرية الموارد والمقددرات إلى المنظمة بوصفها مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وترى أن الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد هي أساس الميزة التنافسية والابتكار. في الجامعات السعودية، يمكن النظر إلى البنية التحتية الرقمية، والأنظمة الذكية، والبيانات التعليمية، والكفاءات البشرية الرقمية كموارد إستراتيجية، بينما يمثل توظيف هذه الموارد في تصميم برامج وخدمات تعليمية جديدة نوعاً من الابتكار التنظيمي يدعم تنافسية الجامعة (القحطاني، 2025).

6. نظرية القيادة الرقمية التحويلية Transformative Digital Leadership

تُبرز الأدبيات الحديثة دور القيادة الرقمية التحويلية في توجيه جهود التحول الرقمي بما يعزز ثقافة الابتكار التنظيمي. وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يمتلكون رؤية رقمية ويشجعون التجريب والتعلم ويهيئون بيئة داعمة للتغيير يسهمون في نجاح مشاريع التحول الرقمي ورفع مستوى الابتكار. يمكن توظيف هذه النظرية في بحثك لربط ممارسات القيادة الجامعية الرقمية بمستوى الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية (القحطاني، 2025)

7. إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) Technology–Organization–Environment

يوفر إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) منظوراً شاملاً لتبني التحول الرقمي، إذ يربط بين خصائص التقنية، وخصائص المنظمة، والسياق البيئي الخارجي. في السياق السعودي، يمكن توظيف هذا الإطار لتحليل العوامل التكنولوجية (البنية التحتية الرقمية)، والتنظيمية (الثقافة، الهيكل، القيادة)، والبيئية (السياسات الحكومية، رؤية 2030) التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي وانعكاسه على الابتكار التنظيمي في الجامعات (Alnasser et al., 2024).

المفاهيم:

أولاً- التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو تبني التقنيات الرقمية الحديثة لإدارة المنظمات، بهدف تحسين جودة العمليات، والمنتجات، وتقديم الخدمات للجمهور بالاعتماد على أحدث التقنيات، مما سيؤدي لرفع الكفاءة التشغيلية للمنظمة، ويخلق قيمة مضافة تعزز من تجربة المنظمة وعملائها (احمد، 2023).

● الاستراتيجية الرقمية:

الاستراتيجية الرقمية هي استراتيجية تعتمد على استخدام أشكال متنوعة من التقنيات الرقمية وتوظيفها بشكل جيد، لغرض تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، ومساعدتها على تحقيق معايير

مقارنة الأداء Benchmarks وفق المعايير الدولية لذلك، بالإضافة إلى تمكين متخذي القرار من تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات والعمل عليها (الشنواني ، 2023).

• البنية التحتية الرقمية

هو مصطلح يشير إلى الأجهزة والأدوات والبرامج والتطبيقات، وموارد شبكة الإنترنت، والخدمات التقنية اللازمة لتشغيل وإدارة بيئة العمل في المنظمة (العمرين والرابعة ، 2023).

• الثقافة الرقمية:

الثقافة الرقمية هي اكتساب الفرد لمجموعة من المهارات التقنية التي تمكنه من استخدام المصادر الرقمية للحصول على المعلومات المطلوبة والقدرة على استخدامها وتقييمها، والتواصل الفعال مع : تلك التقنيات لخلق بيئة عمل حيوية (الثبتي ، 2023).

• النضج الرقمي:

يشير مصطلح النضج الرقمي إلى قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة والتفاعل مع التطورات التقنية باستمرار، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد والأدوات والموظفين في المنظمة، بشكل يمكنها من الاستفادة القصوى من التكنولوجيات الحديثة، لتتمكن من تحقيق ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال (الحديدي، وآخرين، 2024).

ثانيا- الابتكار التنظيمي Organizational Innovation:

عرفه أبو شرار، 2019: بأنه "التجديد الجذري والتحسيني للمنتجات وطرق إنتاجها، أي أن الابتكار في المنظمات هو عملية التغيير والابتكار في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية

والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات، بناء على المعرفة المتجددة للزبون وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية، أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة".

كما عرف أيضا بأنه قدرة عقلية يحاول الإنسان فيها يعني أنت ينتج فكرة أو وسيلة أو أداة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمؤسسة والمجتمع (الشايب، 2024).

وعرف أبو سنيمة (2020) الابتكار التنظيمي بأنه قيام مدير المدرسة باستحداث أفكار وأعمال فريدة من نوعها في المجال الإداري والتقني والإضافي بحيث تستطيع المدرسة من خلاله تقديم مخرجات متميزة عن غيرها.

الابتكار الإداري:

"هو ابتكار يمس الأداء والسلوك الإداري للأفراد العاملين في المنظمة، وذلك عبر إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي العمليات الإدارية، وكل ماله علاقة بالمنظمة من أجل التوصل إلى طرق وتنظيمات تساهم في رفع مستوى جودة الأداء داخل المنظمة". (قروط وبن عبيد، 2020)

الابتكار التقني اصطلاحاً:

"إدخال تعديلات وتحسينات أو تغييرات تقنية على أنشطة العمل الرئيسية داخل المنظمة بهدف الوصول إلى عمليات جديدة، تقنيات جديدة أو تحسينها وذلك بغرض تسويق منتجات أو خدمات جديدة ذات قدرة تنافسية عالية". (قروط وبن عبيد، 2020)

الابتكار الإضافي اصطلاحاً:

ابتكارات مساعدة تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة".

كينج في أبو شرار، (2019)

الدراسات السابقة:

أولا- التحول الرقمي

هدفت دراسة المطرف (٢٠٢٠) إلى تحديد واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الخاصة والحكومية بالسعودية، وتم اعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية متوسطا، ووجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر متطلبات التحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وإلى وجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر العناصر المادية للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وإلى وجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر الكفاءات الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي لصالح الجامعات الخاصة.

وهدف دراسة الحاسي (٢٠٢١) إلى تحديد معوقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس في الرقمية المساقات التعليم المرحلة الثانية: تم تفعيل مساحة التعلم الرقمية وتطبيقها من خلال إعادة تحديد أدوار كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التعلم الرقمي، بحيث يكون التعليم مرنا ومتنوعا. المرحلة الثالثة تجاوز التعلم الرقمي الحدود المادية والمؤسسية للجامعات، وزيادة التفاعل مع مؤسسات المجتمع.

هدفت دراسة (المريخي، 2021) إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية، وتحديد أبرز الصعوبات التي تحد من دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي

للتعليم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ عددهم (٣٢٨) عضو هيئة تدريس. واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، واعتمد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، وأنه يوجد صعوبات بدرجة عالية تحد من دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقدمت الدراسة تصور مقترح لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية.

كما تناولت دراسة (زيادة، 2021) بصفة رئيسية التحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، وأثر ذلك في تنمية المهارات القيادية للقيادات الجامعية، وذلك كما يدركها القيادات الأكاديمية في الكليات التابعة لها (العمداء / الوكلاء / رؤساء الأقسام العلمية)، وتكون مجتمع البحث من كافة القيادات بجامعة الملك خالد - كدراسة حالة - للجامعات الحكومية السعودية، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان، ووصلت نسبة الردود إلى 80 %، وتم اختبار ثبات وصدق القائمة من خلال معامل ألفا كرونباخ، تم اختبار فروض البحث من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج البحث توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية كان بدرجة متوسطة، وأنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الإبداعية"، كما تبين من الدراسة أنه "يوجد تأثير جوهري لمقومات الإدارة علي تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد". وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

وهدفت دراسة اشميل (Ashmel,2022) إلى تحديد إستراتيجية التعليم العالي نحو التحول الرقمي في أسلو، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج التحليلي المكتبي من خلال تحليل المصادر والمراجع والدراسات السابقة ومواقع الأنترنت للجامعات في مدينة أسلو لتحديد إستراتيجية التعليم العالي نحو التحول الرقمي، وتوصلت النتائج إلى أنه إستراتيجيات التحول الرقمي تؤثر على الطالب وعلى تقويم أداء الجامعات وقدرتها على المنافسة وفق المعايير العالمية كما أن الإستراتيجيات المستخدمة للتحول الرقمي تعتمد على وظائف الجامعات، وأن الإستراتيجيات المستخدمة تتسم بالبساطة والابتعاد عن التعقيد، وأنها تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي للتعليم وتعزز من قدرة الجامعات على نشر المعرفة البحثية، والتنبؤ بالمستقبل، كما تعمل إستراتيجية التحول الرقمي للتعليم على تطوير القدرات الداخلية للجامعات، وبناء مزايا تنافسية تسهم في استدامة ما تقدمه الجامعات من خدمات

أما دراسة عبدالنبي والجربوع (2025) قامت ببيان دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ويتكون مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية وتمثل حجم العينة (287) وهي عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة بطريقة الكترونية. وأتضح من نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.66 وبينت الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التطوير الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76 وبينت الدراسة وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي دعم الادارة العليا للتحول الرقمي البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي ، التكنولوجيا الرقمية ، البنية الادارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي، الموارد البشرية

والتنظيمية اللازمة للتحويل الرقمي في التطوير الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى معنوية 0.05 . وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها العمل على توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات والشركات بالمملكة العربية السعودية على تطبيق التحويل الرقمي بكفاءة وفاعلية وضرورة العمل على زيادة مستوى وعي إدارات الشركات بالاهتمام باشتراك العاملين في تخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل الرقمي وضرورة الاهتمام بوجود مواقع الكترونية للشركات والمؤسسات توضح من خلالها كافة الأنشطة والخدمات التي تقوم بتقديمها للعملاء.

ثانيا- الابتكار التنظيمي:

تناولت دراسة عبيد (2016) تأثير الابتكار التنظيمي على أداء العاملين، حيث هدفت إلى توضيح مفهوم الابتكار التنظيمي والكشف عن مدى انعكاسه على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى أداة الملاحظة في جمع البيانات المتعلقة بممارسات الابتكار التنظيمي. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي وأداء العاملين، بما يؤكد أن تبني الممارسات الابتكارية يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للأفكار الجديدة بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

وسعت دراسة عكاشة (2019) إلى معرفة أثر الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة على قدرة المؤسسة الاقتصادية على التأقلم مع بيئتها، وذلك من خلال توظيف مفهوم الرقابة الاستراتيجية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات إحصائية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي والرقابة الاستراتيجية، مما يدل على أن تعزيز الابتكار داخل المؤسسة يسهم في رفع قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة واستراتيجيات داعمة للابتكار بما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والاستمرار.

وفي سياق متصل، هدفت دراسة بوزيدي (2020) إلى بيان أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، انطلاقاً من اعتبار المورد البشري المصدر الرئيس للابتكار داخل المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وأسفرت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، خاصة عند إدماج سياسات إدارة المواهب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باكتشاف المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها، ودمج عمليات إدارتها ضمن التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستويات أعلى من الابتكار.

كما هدفت دراسة طبيع وآخرون (2024) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والابتكار التنظيمي، حيث بُني البحث على فرضيتين رئيسيتين تفرع عنهما عدد من الفرضيات الفرعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومستوى الابتكار التنظيمي، مما يشير إلى أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في دعم القدرات الابتكارية للمؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وربطها بالاستراتيجيات التنظيمية لتعزيز الابتكار.

وأخيراً، ركزت دراسة سالم (2024) على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث هدفت إلى تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية، مثل الرؤية الملهمة والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، في دعم الإبداع داخل المؤسسات. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات قياس لقياس مستوى القيادة التحويلية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين

القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، إذ تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التعاون وترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بما يدعم بيئة العمل الابتكارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية المتعلقة بالتحول الرقمي

على الرغم من أهمية دراسة المطرف (2020) في الكشف عن واقع التحول الرقمي في الجامعات السعودية، إلا أن نطاقها اقتصر على قياس مستوى التطبيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دون التعمق في تحليل الآثار التنظيمية المترتبة على هذا التحول داخل الهياكل الإدارية والعمليات المؤسسية. كما ركزت الدراسة على البعد التعليمي للتحول الرقمي في ظل الأزمات، ولم تتناول أبعاده الاستراتيجية والثقافية والنضج الرقمي بصورة شاملة، الأمر الذي يجعلها دراسة وصفية للواقع أكثر من كونها تحليلاً لتأثيراته التنظيمية بعيدة المدى.

أما دراسة الراجحي (2021)، فعلى الرغم من أهميتها في إبراز دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها اتخذت طابعاً نظرياً تحليلياً دون اختبار ميداني تجريبي للفرضيات، كما ركزت على الميزة التنافسية بوصفها مخرجاً نهائياً للتحول الرقمي، دون التطرق إلى الابتكار التنظيمي كحلقة وسيطة أو كنتيجة مباشرة لإعادة تشكيل العمليات والهياكل التنظيمية.

وفيما يتعلق بدراسة المريخي (2021)، فقد أسهمت في توضيح دور القيادات الأكاديمية في دعم التحول الرقمي، إلا أن تركيزها انصب على الدور القيادي في التعليم الرقمي تحديداً، دون تحليل شامل لمنظومة التحول الرقمي بأبعادها المختلفة، كما لم تتناول العلاقة بين هذا التحول والابتكار التنظيمي على مستوى المؤسسة الجامعية، مما يجعل نتائجها جزئية ومحصورة في بعد إداري محدد.

كما أن دراسة زيادة (2021)، رغم تأكيدها على العلاقة بين الإدارة الرقمية وتنمية المهارات القيادية، اقتصرت على جامعة واحدة، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بقية الجامعات السعودية. فضلاً عن أن الدراسة ركزت على تنمية المهارات القيادية، ولم تتناول الابتكار التنظيمي المؤسسي أو إعادة هندسة العمليات التنظيمية بوصفها نتائج مباشرة للتحويل الرقمي.

أما دراسة العميري ومحضر (2025)، فقد اتسمت بطابع تحليلي نظري ركز على بيان آليات التحويل الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية، دون تقديم اختبار ميداني لمدى تأثير هذه الآليات في البنية التنظيمية أو مستوى الابتكار داخل الجامعات، مما يجعلها تقدم إطاراً نظرياً مفيداً، لكنه يحتاج إلى دعم ببيانات تطبيقية.

وفيما يخص دراسة عبدالنبي والجربوع (2025)، فقد قدمت دليلاً إحصائياً على أثر أبعاد التحويل الرقمي في التطوير الوظيفي، غير أن تطبيقها كان في قطاع الاتصالات، وليس في قطاع التعليم العالي، مما يحد من إمكانية إسقاط نتائجها على البيئة الجامعية. كما ركزت الدراسة على التطوير الوظيفي دون تحليل أثر التحويل الرقمي في الابتكار التنظيمي أو التغيير المؤسسي الشامل.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بالابتكار التنظيمي

رغم أن دراسة عبيد (2016) أكدت وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي وأداء العاملين، فإنها أجريت في مؤسسات اقتصادية صغيرة ومتوسطة، ولم تتناول التحويل الرقمي كعامل مؤثر في الابتكار، كما ركزت على الأداء الفردي أكثر من التغيير التنظيمي الكلي.

كما أن دراسة عكاشة (2019) تناولت أثر الابتكار التنظيمي على الرقابة الاستراتيجية في بيئة اقتصادية صناعية، ولم تدمج البعد الرقمي أو التحويل التكنولوجي ضمن نموذجها التحليلي، مما يجعلها تفتقر إلى البعد التقني الذي يمثل جوهر التحويل في المؤسسات المعاصرة.

أما دراسة بوزيدي (2020)، فقد ركزت على إدارة المواهب باعتبارها محركاً للابتكار التنظيمي، دون إدراج التحول الرقمي ضمن متغيراتها، كما طبقت في سياق غير تعليمي، وهو ما يحد من ارتباطها المباشر ببيئة الجامعات.

وفي دراسة الطهراوي والشوابكة (2024)، ورغم تناولها الابتكار كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، إلا أنها أجريت في جامعات أردنية خاصة، وركزت على الأداء الاستراتيجي أكثر من الابتكار التنظيمي ذاته، كما لم تتناول جميع أبعاد التحول الرقمي بصورة متكاملة.

وأظهرت دراسة Naveed وآخرين (2022) أهمية الثقافة التنظيمية في دعم الابتكار، غير أنها لم تتناول التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، كما لم تطبق في قطاع التعليم العالي أو في بيئة عربية، مما يحد من ملاءمتها المباشرة لسياق الدراسة الحالية.

كما أن دراسة Ashmel (2022) ركزت على الاستراتيجيات الرقمية في التعليم العالي، إلا أنها اتسمت بطابع تحليلي نظري، ولم تقدم نموذجاً إحصائياً لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.

أما دراسة Xu وآخرين (2024)، فقد أثبتت وجود علاقة بين التحول الرقمي والابتكار من خلال الرقابة التنظيمية، غير أن تطبيقها كان في بيئة شركات خاصة، ولم تتناول الجامعات كمؤسسات ذات طبيعة تنظيمية خاصة، كما لم تحلل أبعاد الثقافة الرقمية والنضج الرقمي بصورة مستقلة.

يتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، قد ركزت على أحد المتغيرين (التحول الرقمي أو الابتكار التنظيمي) بصورة منفصلة، أو تناولت العلاقة بينهما في سياقات غير جامعية، أو اقتصر على قياس المستوى الوصفي دون اختبار الأثر السببي المتكامل بين الأبعاد المختلفة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية ميدانية في الجامعات السعودية، تختبر أثر

التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في تعزيز الابتكار التنظيمي بأبعاده الثلاثة ضمن نموذج تحليلي شامل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الابتكار التنظيمي بأبعاده داخل الجامعات السعودية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية.
- الحدود المكانية: تُطبَّق الدراسة على عدد من الجامعات السعودية.
- الحدود الزمانية: تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي (2026).

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التحول الرقمي

وأبعاد الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

منهجية الدراسة:

أولاً: الجزء النظري

استخدم المنهج التحليلي والوصفي لجمع المفاهيم والأفكار العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وأبعاده وبالاكتكار التنظيمي وأبعادها، وذلك بالاعتماد على المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة التي تناولت موضوعات الدراسة. ثانياً: الجزء الميداني:

استخدم المنهج التحليلي الوصفي لجمع البيانات والتعرف على درجة التحول الرقمي في الجامعات السعودية، وواقع تحقيق الابتكار التنظيمي، ودور التحول الرقمي في تحقيق الابتكار التنظيمي، حيث سوف يتم الاعتماد في هذا الجزء على استطلاع آراء الموظفين بواسطة استبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها بعد الرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ثم العمل على تكييفها لتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، الموجهة إلى الموظفين والموظفات في الجامعات السعودية،

ثم سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة جهاز الحاسوب.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي

ويقصد به مستوى تبني وتوظيف التقنيات الرقمية داخل الجامعات السعودية لتحسين العمليات والخدمات والهياكل التنظيمية.

ويتكون من الأبعاد الآتية: الاستراتيجية الرقمية - البنية التحتية الرقمية - الثقافة الرقمية - النضج

الرقمي

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي: ويقصد به مستوى تبني أساليب وهياكل وإجراءات تنظيمية جديدة أو مطوّرة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

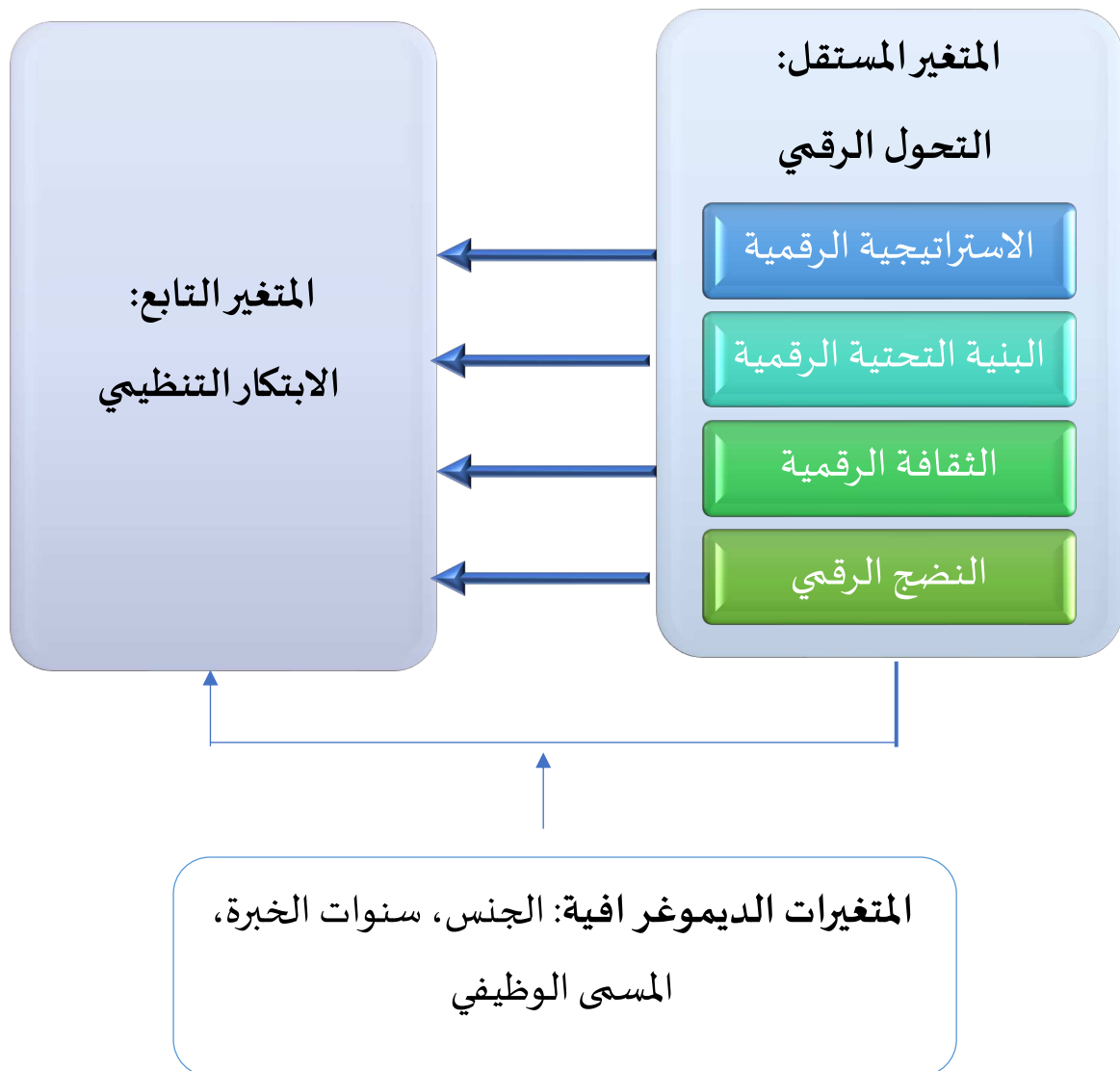
ويتكون من الأبعاد الآتية: الابتكار الإداري - الابتكار التقني - الابتكار الإضافي

المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة): الجنس - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي

ويتم استخدامها لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول:

- مستوى التحول الرقمي

- مستوى الابتكار التنظيمي



مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع منسوبي الجامعات السعودية ممن يشغلون مناصب أكاديمية وإدارية، ويشمل ذلك القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات التحول الرقمي وممارسات الابتكار التنظيمي داخل البيئة الجامعية. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لطبيعة الدراسة، باعتبار أن فئاته المختلفة تمثل الأطراف الفاعلة في تنفيذ سياسات التحول الرقمي، والمشاركة في تطوير العمليات والهياكل التنظيمية داخل الجامعة.

ويستهدف اختيار هذا المجتمع الوقوف على تصورات العاملين في الجامعات السعودية حول مستوى تطبيق التحول الرقمي، ومدى انعكاسه على ممارسات الابتكار التنظيمي في بيئة العمل الجامعي، بما يتيح بناء صورة شاملة ودقيقة عن واقع العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل الفئات الرئيسة في مجتمع الدراسة، والمتمثلة في القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة ملاءمة للدراسات التي يتسم مجتمعها بالتنوع الوظيفي، حيث يساهم في تحقيق تمثيل عادل ومتوازن لمختلف الفئات، بما يعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزّعه على عدد من الجامعات، وعدم توفر عدد دقيق لإجمالي منسوبيه، تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث تم اعتماد حجم عينة قدره (250) مفردة، وهو حجم كافٍ إحصائيًا عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%).

أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد العينة بصورة منظمة. وسيتم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (التحول الرقمي والابتكار التنظيمي).

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 - الجزء الثاني: عبارات تقيس أبعاد التحول الرقمي، وسيتم صياغتها بما يعكس ممارسات التحول الرقمي داخل الجامعات.
 - الجزء الثالث: عبارات تقيس أبعاد الابتكار التنظيمي، وتركز على الجوانب المتعلقة بتطوير الهياكل والعمليات وأساليب العمل داخل الجامعة.
- وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، حيث تم توزيع الاستجابات على خمس درجات (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة).

أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك من

خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
4. تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي.
5. اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

تُشكّل الدراسات السابقة الركيزة المعرفية التي يقوم عليها أي بحث علمي رصين، إذ لا يمكن لباحث أن يُقدّم إسهامه المعرفي بصورة منهجية ومنطقية دون أن يضع دراسته في سياق الجهود البحثية التي سبقتها، فيستثمر ما توصّلت إليه من نتائج، ويستفيد مما كشفته من فجوات، ويبني على ما أرسّته من أسس نظرية ومنهجية. ومن هذا المنطلق، يُقدّم هذا الفصل استعراضاً وافياً ومنظماً للدراسات ذات الصلة بمحاور الدراسة الحالية، وهي محاور التحوّل الرقمي والقيادة الرقمية وإدارة المعرفة والتميّز والابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية والتعليمية.

وقد تم تنظيم هذه الدراسات السابقة في محاور موضوعية متكاملة، بحيث يُعالج كل محور جانباً بعينه من جوانب الموضوع، مع تحليل نقدي دقيق لكل دراسة يتناول أهدافها ومنهجيتها وأبرز نتائجها وتوصياتها، وينتهي بتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية. وقد استُقيت هذه الدراسات من مصادر عربية وأجنبية معتمدة، تمثّلت في مجلات علمية محكمة ورسائل دكتوراه ودوريات أكاديمية ذات معامل تأثير، مع حرص مقصود على الاطلاع على الإصدارات الحديثة التي تعكس التطورات الراهنة في ميادين البحث.

المحور الأول: التحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية — الأسس والتوجهات الاستراتيجية

الدراسة الأولى: الحربي والربيعي (2025)

تُعَدّ دراسة الحربي والربيعي (2025) من أبرز الدراسات الحديثة التي تناولت بُعْداً دقيقاً ومحورياً في منظومة التحوّل الرقمي الحكومي، وهو بُعد يدعم الجهات الحكومية وتمكينها من تبني التقنيات الناشئة. فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحوّل الرقمي، من خلال دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، الذي رآه الباحثان الأنسب لطبيعة الموضوع، ولجأ إلى المقابلات المعمّقة أداةً رئيسية لجمع البيانات من المسؤولين في الهيئة ومنسّقي التقنيات الناشئة فيها.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن هيئة الحكومة الرقمية أسهمت إسهاماً ملموساً في تحديد الجهات الحكومية الرائدة التي اعتمدت التقنيات الناشئة للتطوير والابتكار، مما أدى إلى قفزة نوعية في مستوى الخدمات الحكومية وأسهم في بناء ملامح "حكومة المستقبل" وفق تصوّرات رؤية 2030. وعلى صعيد آلية العمل، اتضح أن الهيئة تعتمد "دليل استعداد التبيّي" كأداة منهجية لتقييم الجاهزية الحالية لكل جهة حكومية على حدة، وتحديد الفجوات، وكشف فرص التحسين، وتقديم خطط بناء القدرات المصمّمة وفق احتياجات كل جهة. كما أولت الهيئة اهتماماً بالغاً بتعزيز التوعية التقنية من خلال نشر المبادرات الرقمية الناجحة وتقديم إرشادات التبيّي على موقعها الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات العملية، في مقدّمها: ضرورة أن تستفيد كافة الجهات الحكومية من نتائج تقييم الاستعداد لتبني التقنيات الناشئة، والالتزام بالتوجهات والإرشادات الصادرة عن الهيئة، والتعلّم من تجارب النجاح المتراكمة في ضوء رؤية المملكة 2030. وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية الدعم المؤسسي المنهجي في مسيرة التحوّل الرقمي، وإن تنفرد هذه الدراسة

بالتركيز على جهة حكومية بعينها وتقنيات ناشئة محددة، فيما تتناول الدراسة الحالية التحوّل الرقمي بأبعاده الشاملة في سياق أوسع.

الدراسة الثانية: العامري وعبد العزيز (2025)

في إطار التحوّل الرقمي في التعليم العالي، جاءت دراسة العامري وعبد العزيز (2025) لتعالج إشكاليةً بالغة الأهمية، وهي كيف يُمكن توظيف التحوّل الرقمي أداةً لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية؟ سعت الدراسة إلى تحليل المفاهيم النظرية للتحوّل الرقمي ومراجعة أهميته ومتطلباته في مؤسسات التعليم العالي، مع إيلاء الأولوية للتركيز على دوره في تعزيز القدرة التنافسية الجامعية على المستويين المحلي والدولي. اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل منظّم للأدبيات السابقة واستخلاص أبرز الآليات التي تُسهم في إنجاح التحوّل الرقمي بالجامعات.

وقد توصّلت الدراسة إلى أن التحوّل الرقمي بات ضرورةً حتمية لا تنتظر تأجيلاً للجامعات السعودية، نظراً لدوره المحوري في تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءة الخدمات الجامعية بكافة أبعادها. وأضافت الدراسة بُعداً تنافسياً بالغ الأثر، إذ أثبتت أن التحوّل الرقمي يُمثّل رافعةً استراتيجيةً تُمكن الجامعات السعودية من المنافسة على المستوى الدولي وفق معايير الجودة والابتكار. بيد أن الدراسة كشفت أيضاً عن تحديات هيكلية عميقة تعترض مسيرة هذا التحوّل، أبرزها: ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات، وشحّ الكوادر البشرية المؤهلة تقنياً، وغياب سياسات واضحة تُوجّه هذا التحوّل وتُقيّم مساراته. وعليه، أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات رقمية متكاملة تشمل كافة المحاور الأكاديمية والإدارية، مع رصد التمويل اللازم لبناء بنية تحتية رقمية قادرة على استيعاب متطلبات التحوّل وتحقيق التنافسية المنشودة.

الدراسة الثالثة: جنيدى (2026)

قدّمت جنيدى (2026) —أستاذة مشاركة في قسم علوم الحاسب والمعلومات بجامعة حائل— دراسةً شاملةً ومعمّقة تحت عنوان "التحوّل الرققي في الجامعات السعودية: نحو تعليم عالٍ مستدام يتماشى مع رؤية 2030"، تناولت فيها الوضع الراهن للتحوّل الرققي في الجامعات السعودية من زوايا ثلاث: البنية التحتية الرقمية، وجاهزية الكوادر البشرية، وفاعلية السياسات الرقمية المعتمدة. اعتمدت الدراسة منهجية البحث التحليلي المكتبي القائمة على قراءة نقدية للأدبيات الحديثة، لتقدّم رؤيةً تركيبيةً متكاملة تجمع بين ما أنتجته الأبحاث الأكاديمية وما تتطلبه متطلبات الواقع التطبيقي.

وجاءت نتائج الدراسة لتثبت أن التحوّل الرققي يُمثّل ضرورةً استراتيجيةً لتحقيق التعليم المستدام، وأنه يقتضي إعادة هندسة جذرية وشاملة للعمليات الأكاديمية والإدارية، وليس مجرد تبني بعض الأدوات التقنية أو رقمنة العمليات الورقية. وأكدت الدراسة أن هذا التحوّل يُعزّز تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال تحسين جودة التعليم وتوسيع نطاق وصوله وتخفيف الأثر البيئي للعمليات المؤسسية. غير أنها لم تتغافل عن التحديات الجوهرية، إذ رصدت قصوراً في البنية التحتية الرقمية، وفجوات واضحة في المهارات التقنية للكوادر، وضعف التكامل المؤسسي، وغموضاً في السياسات، فضلاً عن صعوبة قياس مدى فاعلية التحوّل وأثره الفعلي على المخرجات. وأوصت الدراسة بصياغة استراتيجيات رقمية شاملة وزيادة الاستثمار في البنية التحتية، مع تطوير نماذج تحوّل مُصمّمة وفق الهوية الوطنية السعودية ومتطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي، والحرص على تصميم مقاييس تقييم متطورة لقياس أثر التحوّل.

المحور الثاني: التحوّل الرقمي والتميّز المؤسسي الحكومي

الدراسة الرابعة: أثر التحوّل الرقمي في تحقيق التميّز المؤسسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي

(2026)

تُعَدّ هذه الدراسة — المنشورة في المجلة العربية للنشر العلمي عام 2026 — من الدراسات الأكثر ارتباطاً ومباشرةً بموضوع الدراسة الحالية، كونها تربط بشكل صريح وتجريبي بين التحوّل الرقمي والتميّز المؤسسي الحكومي. استهدفت الدراسة الكشف عن أثر التحوّل الرقمي في تحقيق التميّز المؤسسي داخل هيئة الهلال الأحمر السعودي بمحافظة الطائف، مع التحقيق المنهجي في مدى انعكاس أبعاد التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسي، وتحديد المهارات الرقمية الجوهرية المطلوبة من الموظفين.

على صعيد المنهجية، اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المحدود العدد، إذ ورّعت استبانةً منظّمة على جميع الموظفين البالغ عددهم 300 موظف. وقد خضعت البيانات المجمّعة لتحليل إحصائي متعدد المراحل، شمل الإحصاء الوصفي والارتباطي والانحدار الخطي المتعدد، باستخدام برنامج SPSS وتشير النتائج الوصفية إلى أن بُعد "الاعتماد على تقنيات الحوسبة والإنترنت" جاء في مقدّمة مؤشرات التحوّل الرقمي بمتوسط حسابي مرتفع، يليه بُعد "شبكة Wi-Fi" ثم بُعدا "الوعي الرقمي" و"التوجّه القيّم" على التوالي. أما أبرز ما خلصت إليه الدراسة فهو أن أبعاد التحوّل الرقمي — المعرفة والقيم والمهارات — تُفسّر مجتمعةً نسبة 73 ($R^2 = 0.69$, $R = 0.81$) % من التباين في مستوى التميّز المؤسسي الحكومي، في حين لم يُسجَل بُعد "المهارات" أثراً دالاً إحصائياً مستقلاً ($p = 0.11$)، وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية متخصصة تُوعّي القيادات الإدارية والموظفين بالمزايا الاستراتيجية للتكامل الرقمي، وتدريبهم على توظيفه في تبسيط مسارات العمل وتحقيق التميّز المؤسسي المنشود.

المحور الثالث: القيادة المستدامة والتحول الرقمي في التعليم العالي

الدراسة الخامسة: العثمان (2025)

تُعدّ دراسة العثمان (2025) من أكثر الدراسات أصالةً وتميّزاً في مجال القيادة المستدامة والتحول الرقمي في التعليم العالي السعودي، كونها تُقدّم تصوّراً مقترحاً مبنياً على قواعد نظرية رصينة ونتائج تجريبية موثوقة. هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الجوهرية للقيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي في الجامعات السعودية، وتقديم تصوّر مقترح يُسهم في تحسين فاعلية هذه القيادة ودعم التحول الرقمي في التعليم العالي، وذلك وفق نموذج النحلة (Honeybee Model) المعتمد في نظريات القيادة المستدامة. اتبعت الدراسة منهجاً بحثياً مختلطاً جمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وذلك من خلال المقابلات المعمّقة مع خبراء القيادة المستدامة والتحول الرقمي، وتطبيق أسلوب دلفاي في جولتين متتاليتين لتقييم التصوّر المقترح.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تحديد منظومة متكاملة من الممارسات القيادية الضرورية لإنجاح التحول الرقمي المستدام، يمكن تصنيفها في ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً، الممارسات الإدارية، وتتضمّن تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار وتشجيع الأفكار الرقمية الجديدة لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتطوير مهاراتهم الرقمية .

ثانياً، الممارسات التنظيمية، وتشمل توظيف البيانات الضخمة لدعم صنع القرار الإداري واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة المؤسسية .

ثالثاً، الممارسات التحفيزية، وتُعنى بتعزيز روح الفريق وتشجيع المشاركة الفاعلة والحرص على دعم المبادرات الإبداعية ومكافأة الابتكار. وأوصت الدراسة بتطبيق التصوّر المقترح في برامج القيادة

المستدامة والتحول الرقمي بالجامعات السعودية، مع التأكيد على ضرورة الانطلاق من النموذج المعتمد وتكييفه وفق السياق المؤسسي لكل جامعة.

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محورَي القيادة الرقمية والتحول المؤسسي، وإن تتميز الدراسة الحالية بتناولها لأثر هذه القيادة في مخرجات مؤسسية محددة كالتميز والابتكار وليس القيادة ذاتها فحسب.

المحور الرابع: القيادة الرقمية وثقافة الابتكار المؤسسي

الدراسة السادسة: الشايب (2026)

تتميز دراسة الشايب (2026) بكونها دراسة ميدانية تطبيقية مباشرة تربط بين متغيرين محوريين في الفكر الإداري المعاصر، هما: القيادة الرقمية وثقافة الابتكار المؤسسي، مع التطبيق في قطاع الاتصالات السعودي الذي يُمثل أحد أكثر القطاعات تأثراً بالتحوّلات الرقمية المتسارعة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الرقمية في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وتناولت القيادة الرقمية عبر أربعة أبعاد محددة: الرؤية الرقمية، والمعرفة التقنية، والثقافة الرقمية، وتوظيف البيانات في صنع القرار. أما ثقافة الابتكار المؤسسي فقد عُرِفَتْ بوصفها منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تُحفّز توليد الأفكار الجديدة والتجريب والتعلّم المؤسسي وتحويل المبادرات الإبداعية إلى تطبيقات عملية ملموسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية طُبِّقت على عينة عشوائية قوامها 200 موظف في شركات الاتصالات بمدينة الرياض. وجرى جمع البيانات عبر استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، خضعت صدقها وثباتها للتحقق الإحصائي الدقيق قبل توزيعها. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي حاسمة ودالة إحصائياً، إذ كشف تحليل الارتباط عن علاقة إيجابية قوية ودالة بين

القيادة الرقمية وثقافة الابتكار المؤسسي بمعامل ارتباط بيرسون ($r = 0.68$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$). وعلى صعيد التأثير، أثبت تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة الرقمية تُفسّر ما نسبته 46% من التباين في مستوى ثقافة الابتكار المؤسسي ($R^2 = 0.46$)، مع قيمة $F = 188.50$ دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$).

وخلص الباحث إلى أن تبني القادة للممارسات الرقمية وتمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم التقنية وتعزيز بيئة تنظيمية داعمة للتعلّم والتجريب تمثّل محاور أساسية في ترسيخ ثقافة الابتكار. وأوصت الدراسة بالاستثمار في برامج تأهيل القادة في المهارات الرقمية الحديثة، ووضع استراتيجيات تحوّل رقمي واضحة المعالم، وتعزيز منظومة الحوافز، وتوظيف تحليلات البيانات لدعم صنع القرار الإداري.

الدراسة السابعة: الأحمدى (2022)

تمثّل دراسة الأحمدى (2022) إسهاماً بحثياً نظرياً وتطبيقياً معاً في مجال القيادة الرقمية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك في ضوء الموجة الرقمية التي اجتاحت المنظمات العربية وأحدثت تحولات بنيوية في أسلوب القيادة والإدارة. رصدت الدراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية — لا سيما ما يتصل منها باتخاذ القرار المعتمد على البيانات والرؤية الاستراتيجية الرقمية — والأداء المؤسسي في بعض المنظمات السعودية. وجاءت نتائجها لتؤكد وجود إسهام دالّ إحصائياً للقيادة الرقمية في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، مما يُرسّخ أهمية تطوير برامج القيادة التي تدمج المحتوى التقني والاستراتيجي في منظومة تدريبية متكاملة.

المحور الخامس: إدارة المعرفة ونقل المعرفة الضمنية في المؤسسات التعليمية

الدراسة الثامنة: برعة ومشارك (2025)

تُقدّم دراسة برعة ومشارك (2025) تحليلاً نظرياً معمّقاً لإشكالية بالغة الدقة والتعقيد في حقل إدارة المعرفة، وهي إشكالية التحديات التقنية والتنظيمية التي تعترض نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية. انطلقت الدراسة من مسلّمة أن المعرفة الضمنية — تلك المعرفة المتجذّرة في تجارب الأفراد وحدهم وخبراتهم العملية — تُمثّل الثروة المعرفية الأكثر قيمةً والأصعب نقلاً وتوثيقاً في آنٍ واحد، مما يجعل تحقيق نقلها الفعّال رهيناً بتوافر شروط تنظيمية وتقنية وثقافية متكاملة.

اتّكأت الدراسة على منهج المراجعة الوصفية التحليلية للأدبيات المتعلقة بنماذج تحويل المعرفة، ولا سيّما نموذج SECI الشهير لـ Nonaka و Takeuchi، وثقافة المشاركة، والقيادة التحويلية الداعمة. وقد أسفر التحليل عن تحديد ثلاثة مستويات من العوائق: عوائق تقنية تتمثّل في القصور في الأدوات والمنصات الرقمية وتوسّع الفجوة في المهارات الرقمية والمخاوف الأخلاقية المتعلقة بحماية البيانات؛ وعوائق تنظيمية هيكلية تشمل البيروقراطية المتصلّبة والتسلسل الهرمي والحواجز الضعيفة وانعدام الاعتراف الرسمي بالمعرفة غير الرسمية؛ وعوائق ثقافية مرتبطة بضعف الثقة بين الأقران وغياب الشعور بالأمان النفسي الذي يُعدّ شرطاً ضرورياً لأي تبادل معرفي حقيقي.

في المقابل، كشفت الدراسة عن عوامل تمكينية محورية تُعزّز نقل المعرفة الضمنية وتُسرع تدفقها، في مقدّمها: تنمية ثقافة مشاركة مبنية على الثقة والأمان النفسي، وتفعيل مجتمعات الممارسة والشبكات المهنية غير الرسمية، وتبني قيادة داعمة تُقدّر المبادرة وتمنح الصلاحيات وتحمي الأفكار المبتكرة. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق النقل الفعّال للمعرفة الضمنية يستلزم توافقاً استراتيجياً بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والثقافية في ظل قيادة واعية ومُلمّة بدinاميكيات إدارة المعرفة. وأوصت بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية التفاعلية المصمّمة لأغراض التعاون المعرفي، وتطوير قدرات رقمية

مستمرة، ووضع أطر حوكمة بيانات عادلة وشفافة، وإرساء منظومة حوافز ومكافآت تُقدّر المساهمة في نقل المعرفة.

المحور السادس: التحوّل الرقمي وتطوير رأس المال الفكري

الدراسة التاسعة: الصماوي (2026)

تُعدّ دراسة الصماوي (2026) من أكثر الدراسات الميدانية الحديثة في السياق العربي التي تربط بين التحوّل الرقمي وتنمية رأس المال الفكري في التعليم العالي. انطلقت الدراسة من إشكالية مُلحة تتعلق بمدى قدرة التحوّل الرقمي في الجامعات اليمنية على الإسهام في تطوير رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلائقية)، وذلك في ظل بيئة تعليمية تواجه تحديات موارد وبنية تحتية متعددة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت مسحاً شاملاً على المسؤولين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المستهدفة، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترّدة الصالحة للتحليل 279 استبانة من أصل 338 موزّعة، بنسبة استجابة بلغت 82.54%، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وعلى صعيد المتغيّر المستقل، كشفت النتائج الوصفية أن المستوى الإجمالي لتطبيق التحوّل الرقمي كان مرتفعاً بوجه عام، وتصدّرت "العمليات الرقمية" سائر الأبعاد تليها "البنية التحتية التقنية"، في حين سجّل بُعدا "البيئة الإدارية" و"الابتكار الرقمي" مستويات معتدلة. أما المتغيّر التابع فقد جاء مستوى رأس المال الفكري معتدلاً عبر أبعاده الثلاثة. والأهم من ذلك أن التحليل الإحصائي أثبت وجود أثر دالّ إحصائيّ للتحوّل الرقمي في تنمية رأس المال الفكري، مع تفاوت ملحوظ في درجة التأثير بين الأبعاد المختلفة؛ إذ تبين أن "الابتكار الرقمي" يمثّل الأقوى أثراً في تنمية رأس المال الفكري، يليه "العمليات الرقمية" ثم "البيئة الإدارية"، في حين لم يُسجّل بُعد "البنية التحتية التقنية" أثراً دالاً إحصائياً مستقلاً. وأوصت الدراسة بتعزيز الابتكار الرقمي وإرساء سياسات مؤسسية واضحة لتقييم الأفكار الرقمية

واعتمادها، وتطوير منظومات تقييم الأداء الرقمي، وتعزيز برامج التدريب المستمر وحماية الملكية الفكرية.

الدراسة العاشرة: الإدارة الرقمية والتحوّل المؤسسي في الجامعات (2025)

أسهمت دراسة نُشرت في مجلة كلية التربية — جامعة المنصورة — (2025) في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحوّل الرقمي وتطوير رأس المال الفكري في الجامعات العربية، من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل لفهم العلاقة بين مكوّنات التحوّل الرقمي — كأنظمة المعلومات الإدارية والبنية التحتية الرقمية والعمليات المرقمنة — ومؤشرات رأس المال الفكري البشرية والهيكلية والعلائقية. أتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبّقت أداة الاستبانة على عينة ممثّلة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من الجامعات العربية.

وقد جاءت نتائجها لتؤكد أن استثمار التقنيات الرقمية الحديثة في الجامعات يُفضي إلى تنمية رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة، مع الإشارة الجوهرية إلى أن أثر التحوّل الرقمي على رأس المال البشري يفوق أثره على رأس المال الهيكلي. وتكشف هذه النتيجة أن تطوير الكفاءات البشرية يحتل الأولوية القصوى في مسيرة التحوّل الرقمي الجامعي، وأن الجامعات التي تُركّز استثماراتها الرقمية على تطوير قدرات أعضائها تحقق مكاسب أكبر في رأس مالها الفكري مقارنةً بتلك التي تستثمر أساساً في الأنظمة والتقنيات. وتتسق هذه النتائج مع التوجّه المتصاعد في أدبيات التحوّل الرقمي القاضِي بأن التكنولوجيا وسيلة لا غاية، وأن الغاية هي تمكين الإنسان وتطوير قدراته في الاستثمار الأمثل للأدوات الرقمية.

المحور السابع: التحوّل الرقمي والهوية المهنية الأكاديمية في التعليم العالي

الدراسة الحادية عشرة: الهوية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتطوير مؤسسات التعليم

العالي (2026)

تناولت دراسة نُشرت في مجلة علمية أكاديمية متخصصة في التعليم العالي عام 2026 موضوعاً ينصبّ في صميم التطوير المؤسسي المستدام، وهو قضية الهوية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بوصفها متغيّراً محورياً يُحرّك مسيرة الأداء الأكاديمي والمؤسسي. استندت الدراسة إلى أطر نظرية متعددة وشواهد بحثية رصينة، من أبرزها إسهامات Boyer (1990) حول أولويات الأستاذية وإعادة تصوّر أبعادها، و Clark (1987) عن طبيعة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بالبيئة المؤسسية. وقد أكّدت الدراسة أن تطوير الهوية المهنية الأكاديمية عملية متعددة الأبعاد، تستلزم التكامل الوثيق بين عوامل القيادة الداعمة والبنية المؤسسية المحفّزة وثقافة الأقران والانتماء المؤسسي.

وقد كشفت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس الذين يحظون بدعم مؤسسي قوي وبيئة عمل محفّزة يُسجّلون مستويات أعلى في الإنتاجية البحثية والابتكار التعليمي والتزامهم بأهداف المؤسسة الاستراتيجية. وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام المشترك بالتطوير الأكاديمي المؤسسي وتمكين الكوادر البشرية، وإن اختلفت في التركيز على الهوية المهنية ذاتها بدلاً من أثرها في التحوّل الرقمي والتميّز، وهو ما تُسهم الدراسة الحالية في معالجته.

المحور الثامن: العوائق والعوامل الحرجة لنجاح التحوّل الرقمي في التعليم العالي

الدراسة الثانية عشرة (2023): Gkrimpizi et al.

قدّمت دراسة (2023) Gkrimpizi et al. المنشورة في مجلة Education Sciences مراجعةً منهجيةً

شاملة لأدبيات تصنيف عوائق التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مستندةً إلى قاعدة بيانات

واسعة من الدراسات الأولية المتخصصة. واستهدفت الدراسة بناء تصنيف علمي دقيق للعوائق يُمكن الباحثين والممارسين من استيعاب منظومة التحديات بصورة أكثر تنظيماً وعمقاً. وقد خلصت إلى أن العوائق التنظيمية والثقافية تُمثل العقبات الأشدّ أثراً والأصعب تجاوزاً في مسيرة التحوّل، مقارنةً بالعوائق التقنية البحتة التي غالباً ما تكون قابلة للحلول العملية. وتُعزّز هذه النتيجة الاتجاهات الأكاديمية المعاصرة التي تُنبّه إلى خطورة التحوّل الرقمي الشكلي الذي يكتفي بتوفير الأدوات دون معالجة الأبعاد الثقافية والقيادية.

الدراسة الثالثة عشرة (Alojail et al. (2023) :

استكمالاً للصورة، كشفت دراسة Alojail et al. (2023) المنشورة في مجلة — Sustainability في سياق وزارة التعليم السعودية — عن عوامل النجاح الحرجة لتبني التحوّل الرقمي بنجاح وفعالية. وتتمحور هذه العوامل حول ثلاثة ركائز: الدعم القيادي القوي والمستمر على كافة المستويات المؤسسية، وتوافر الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ التحوّل، وامتلاك رؤية استراتيجية واضحة تُحدّد الأهداف وأولويات التنفيذ ومعايير القياس والتقييم. وتُعزّز هذه النتائج المنطلقات النظرية للدراسة الحالية وتُرسّخ مبرراتها البحثية.

الدراسة الرابعة عشرة (Alhubaishy & Aljuhani (2021) :

استهدفت دراسة Alhubaishy & Aljuhani (2021) المنشورة في مجلة Education and Information Technologies رصد التحديات الفعلية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والطلاب في رحلة التحوّل الرقمي بالجامعات السعودية. وكشفت عن ثلاثة أنواع من التحديات الرئيسية: التحديات الاتجاهية المرتبطة بمواقف المستخدمين من التكنولوجيا وتقبّلهم لها، والتحديات التدريبية المتمثلة في عدم كفاية برامج التأهيل والتطوير المهني في الجانب الرقمي، والتحديات الداعمة المرتبطة بمحدودية

الدعم التقني والمؤسسي متاح. وتسهم هذه النتائج في إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية بمزيد من الفهم للعوامل الإنسانية والتنظيمية المؤثرة في مسيرة التحول الرقمي المؤسسي.

المحور التاسع: التحول الرقمي ومنظومة رؤية 2030

الدراسة الخامسة عشرة (Almaiah et al. (2022):

أجرت دراسة (Almaiah et al. (2022 المنشورة في مجلة Electronics دراسة ميدانية تطبيقية لقياس العوامل المؤثرة في تبني تقنيات المعلومات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي، مستعيناً بنموذج قبول التكنولوجيا TAM وامتداداته المنهجية. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية كالدعم المؤسسي والثقافة التنظيمية وسياسات القيادة تفوق أثراً في تشكيل نية التبني الفعلي مقارنةً بالعوامل التقنية البحتة كسهولة الاستخدام وجودة النظام. وتعدّ هذه النتيجة ذات دلالة نظرية وتطبيقية بالغة الأهمية، إذ تُعيد ترتيب الأولويات في استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي لصالح الاستثمار في الجانب الإنساني والقيادي.

الدراسة السادسة عشرة: جنيدي (2026) — تحديث معمّق

وفي سياق ذي صلة وثيقة بالتوجّه الاستراتيجي الشامل، أثبتت دراسة جنيدي (2026) عبر استعراضها الدقيق للبيانات المتاحة أن جامعات التعليم العالي السعودية التي نجحت في تحقيق تحول رقمي متكامل — كجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية KAUST وجامعة الملك سعود — أثبتت باستمرار أداءً أعلى في المؤشرات التنافسية الدولية مقارنةً بنظيراتها. وتُشير هذه الشواهد إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي المؤسسي وتحسّن المكانة التنافسية، مما يُعزّز ضرورة تسريع مسيرة التحول بما يتّسق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 في تحسين مخرجات التعليم العالي.

التعليق النقدي الشامل على الدراسات السابقة

بعد هذا الاستعراض المنهجي والمفصّل للدراسات السابقة في محاورها المختلفة، يتكشف للباحث المدقق عدة توجّهات بحثية وأنماط معرفية راسخة تُشكّل خريطةً تحليلية واضحة المعالم للمجال:

أولاً: الاتساق في تأكيد أهمية التحوّل الرقمي: تتفق غالبية الدراسات السابقة —عربيةً كانت أم أجنبية— على أن التحوّل الرقمي لم يعد خياراً استراتيجياً يمكن تأجيله، بل صار ضرورةً وجودية لاستمرارية المنظمات الحكومية والتعليمية ومنافستها. وهذا ما أثبتته دراسة العامري وعبد العزيز (2025) ودراسة جنيدي (2026) وغيرهما بصورة متكاملة.

ثانياً: التفاوت في تناول الأبعاد: تتباين الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التحوّل الرقمي ومؤشراته القياسية؛ فبينما تتبّع بعضها أبعاداً تقنية بحتة كالبنية التحتية والأنظمة الرقمية، تتّجه دراسات أخرى نحو الأبعاد الإنسانية كالكفاءات الرقمية والقيادة والثقافة التنظيمية. وقد اعتمدت دراسة الشايب (2026) أبعاداً مزدوجة تجمع التقنية بالإنساني، مما يُقرّبها من التصرّور الشامل الذي تنطلق منه الدراسة الحالية.

ثالثاً: الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي: تُلاحظ هيمنة الدراسات النظرية التحليلية على الأدبيات العربية المتعلقة بالتحوّل الرقمي، في مقابل ندرة نسبية في الدراسات الميدانية التجريبية الدقيقة التي تُقيس الأثر الفعلي للتحوّل الرقمي على المخرجات المؤسسية المحددة. وتسعى الدراسة الحالية إلى ردم هذه الفجوة من خلال منهجيتها التطبيقية المتكاملة.

رابعاً: غياب نماذج قياس متكاملة: أشارت معظم الدراسات السابقة —ومنها دراسة العثمان (2025) ودراسة الصماوي (2026) ودراسة جنيدي (2026)— إلى غياب نماذج قياس موحّدة وشاملة للتحوّل الرقمي في السياق التعليمي العربي، وإلى صعوبة المقارنة بين الدراسات بسبب تباين المقاييس

والأبعاد المعتمدة. وتُمثّل هذه الفجوة المنهجية فرصةً بحثية واضحة تُسهّم الدراسة الحالية في معالجتها من خلال اعتماد إطار قياسي متكامل يستوعب مختلف أبعاد التحوّل الرقمي وأثره في المتغيّرات المؤسسية.

خامساً: التوجّه نحو الاستدامة: يُلاحظ في الأدبيات الحديثة توجّه متصاعد نحو ربط التحوّل الرقمي بمنظومة الاستدامة المؤسسية والتنمية المستدامة، بعد أن كانت الدراسات الأولى تتناوله بوصفه هدفاً آنياً لتحسين الكفاءة التشغيلية. ويتجلّى هذا التحوّل المفاهيمي بوضوح في دراسة العثمان (2025) التي تتبنّى مبدأ القيادة المستدامة إطاراً نظرياً جامعاً.

وفي ضوء هذا الاستعراض النقدي الشامل، تتبيّن للدراسة الحالية طبيعة إسهامها المعرفي الأصيل، المتمثّل في: [إضافة ما يخصّ الدراسة الحالية بشكل محدد]، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بالعمق والشمولية اللازمين، مما يُرسّخ أهمية هذه الدراسة وضرورتها البحثية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي من أكثر فصول البحث العلمي أهمية وحساسية، إذ يُشكّل الإطارَ الإجرائي الذي تنبثق منه خطوات الدراسة الميدانية وتُبنى عليه نتائجها وتوصياتها. ويرى (Rees, 2011) أن توضيح منهجية البحث يُمثّل ضماناً جوهرياً لموثوقية النتائج وإمكانية تعميمها، إذ تتحدد من خلاله الأسس التي يقوم عليها التصميم البحثي واختيار العينة وجمع البيانات وتحليلها. وتسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية في المنطق 'الغربية بالمملكة، وهو هدف يقتضي منهجية كمية منظمة قادرة على رصد درجات التحول الرقمي وقياس مستويات الابتكار التنظيمي وتحليل العلاقة بينهما بصورة إحصائية دقيقة .

ويتناول هذا الفصل تفصيلياً تصميم الدراسة، ومجتمعها وعينتها وخصائصها، وأداة جمع البيانات، والحدود الزمانية والمكانية والموضوعية، وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة. ويستند الفصل في كل ذلك إلى مبررات علمية ومنهجية، مع توثيق المصادر الأكاديمية التي تدعم الاختيارات المنهجية المتخذة.

ثانياً: تصميم البحث (Research Design)

يقصد بتصميم البحث الإطار الشامل الذي يُحدد الطريقة التي سيُجمع بها الباحث بياناته وسيُحلّلها للإجابة عن تساؤلات دراسته. (Gifford, 2016) وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمةً للدراسات التي تستهدف رصد واقع ظاهرة محددة وقياس العلاقات السببية بين متغيراتها في بيئة طبيعية دون تدخل

الباحث في مسار الأحداث. ويتضمن هذا المنهج وصفًا كمياً للمتغيرات واختباراً للفرضيات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة .

وقد اعتمد هذا التصميم لأنه يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى:

- قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات السعودية في المنطقة الغربية بالمملكة.
- تحديد مستوى الابتكار التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإداري، والتقني، والإضافي).
- استكشاف طبيعة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
- اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.

ويتسم هذا التصميم بأنه يعتمد على بيانات أولية تُجمع من أفراد مجتمع الدراسة مباشرةً عبر الاستبانة، مما يضيف على نتائجه مصداقيةً تطبيقية لا تتوفر في الدراسات النظرية (البحتة Hollins, 2023). وتتوافق هذه المقاربة مع الدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج ذاته في دراسة التحول الرقمي، كدراسة المطرف (2020) ودراسة المريخي (2021) وغيرهما .

كما تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي المكتبي في إعداد الإطار النظري وفصل الدراسات السابقة، من خلال تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بمحوري الدراسة: التحول الرقمي والابتكار التنظيمي. وبذلك تجمع الدراسة بين المنهجين: الوصفي التحليلي الميداني للجزء التطبيقي، والتحليلي المكتبي للجزء النظري .

ثالثاً: مجتمع البحث (Population of the Study)

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الوحدات التي يتناولها البحث بالدراسة والتحليل، والذين تُستقى منهم البيانات أو تُعمّم عليهم النتائج. (Gerrish & Lathlean, 2015) ويتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع منسوبي الجامعات السعودية في المنطقة الغربية بالمملكة ممن يشغلون مناصب أكاديمية وإدارية، ويشمل ذلك :

- القيادات الجامعية: رؤساء الجامعات ووكلاؤهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
 - أعضاء هيئة التدريس: الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون والمحاضرون.
 - الموظفون الإداريون: العاملون في الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- ويُعدّ هذا المجتمع ملائماً لطبيعة الدراسة، إذ إن هذه الفئات تمثل الأطراف الفاعلة في تنفيذ سياسات التحول الرقمي، وهي المُعنيّة مباشرةً بالتحوّلات التنظيمية والإدارية المرتبطة بالابتكار، بما يجعلها الأقدر على تقييم واقع المتغيرين محل الدراسة من منظور ميداني حقيقي
- ويُلاحظ أن هذا المجتمع يتسم بالاتساع والتنوع؛ إذ ينتشر أفرادُه على عدد كبير من الجامعات الحكومية والأهلية الموزّعة في مناطق المملكة المختلفة، الأمر الذي يُعزّز من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على المستوى الوطني. وقد استهدفت الدراسة التركيز على عدد من الجامعات السعودية المنتشرة في مناطق جغرافية متعددة لتمثيل أشمل لمجتمع الدراسة .

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل الفئات الرئيسة في مجتمع الدراسة، والمتمثلة في القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين في الجامعات السعودية. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة ملاءمة للدراسات التي يتسم مجتمعها

بالتنوع الوظيفي، حيث يسهم في تحقيق تمثيل عادل ومتوازن لمختلف الفئات، بما يعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزّعه على عدد من الجامعات، وعدم توفر عدد دقيق لإجمالي منسوبيه، تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث تم اعتماد حجم عينة قدره (250) مفردة، وهو حجم كافٍ إحصائيًا عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%).

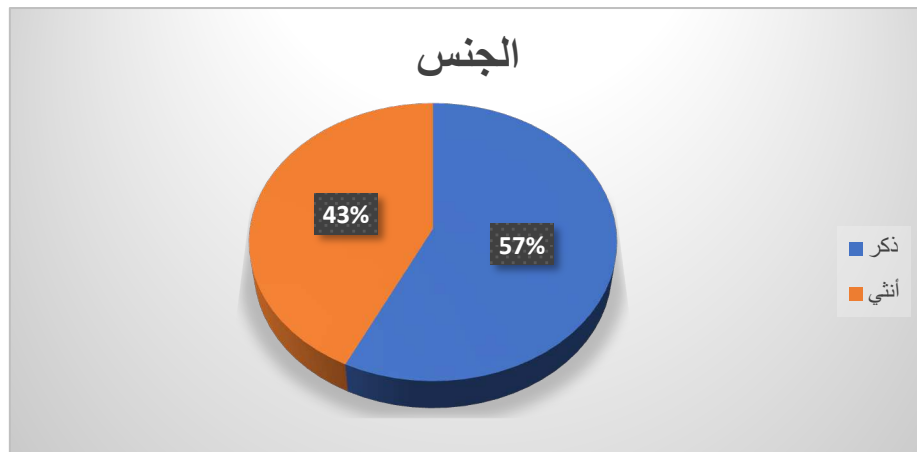
خصائص العينة

1 - الجنس

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسب
ذكر	143	57.2%
أنثى	107	42.8%
المجموع	250	100%

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (57.2%)، مقابل (42.8%) من الإناث، ويشير هذا التوزيع إلى ارتفاع نسبة الذكور، مما يوفر تنوعًا في آراء المشاركين حول موضوع الدراسة.



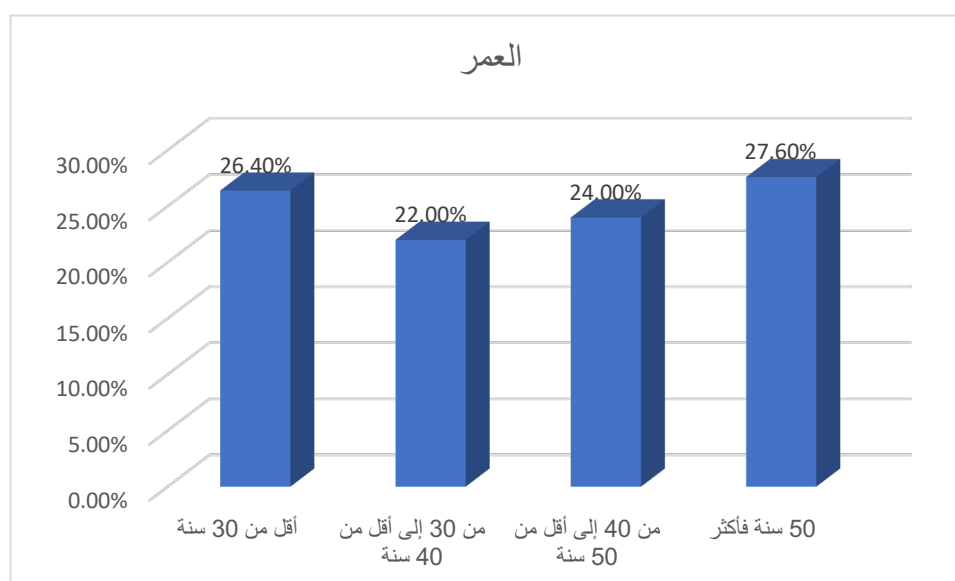
شكل (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

2 - العمر

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	العدد	النسب
أقل من 30 سنة	66	26.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	55	22.0%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	60	24.0%
50 سنة فأكثر	69	27.6%
المجموع	250	100%

يتبين من نتائج الجدول أن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (27.6%)، تلتها أقل من 30 سنة بنسبة (26.4%)، ثم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (24.0%)، بينما جاءت من 30 إلى أقل من 40 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (22.0%). ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً لمختلف الفئات العمرية، مما يساهم في تنوع الخبرات ووجهات النظر المتعلقة بالتحول الرقمي والابتكار التنظيمي.



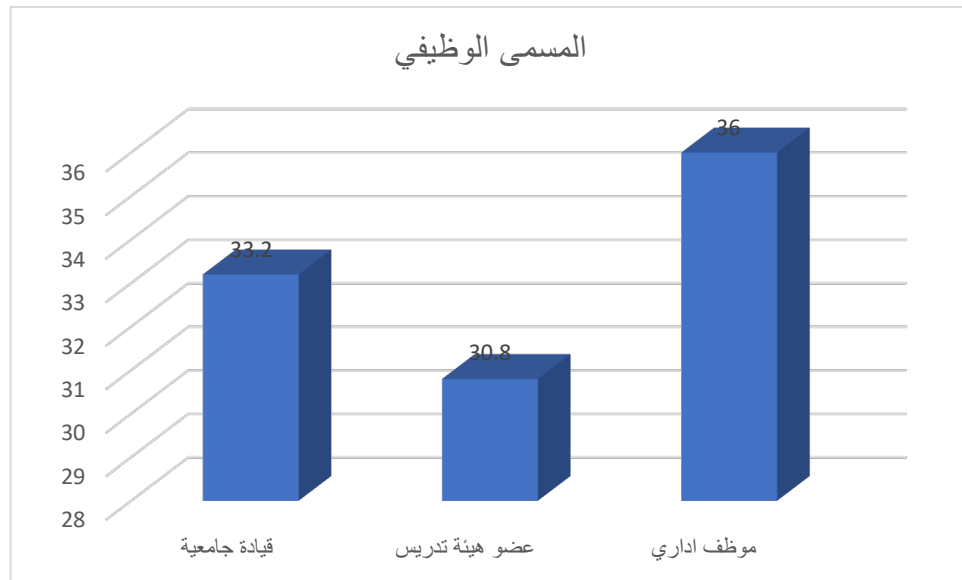
شكل (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

3 - المسمى الوظيفي

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسب
قيادة جامعية	83	33.2
عضو هيئة تدريس	77	30.8
موظف اداري	90	36.0
المجموع	250	%100

تشير النتائج إلى أن الموظفين الإداريين يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (36.0%)، يليهم القيادات الجامعية بنسبة (33.2%)، ثم أعضاء هيئة التدريس بنسبة (30.8%) مما يعكس هذا التوزيع مشاركة مختلف الفئات الوظيفية داخل الجامعات السعودية، الأمر الذي يعزز شمولية البيانات ويزيد من موثوقية نتائج الدراسة.



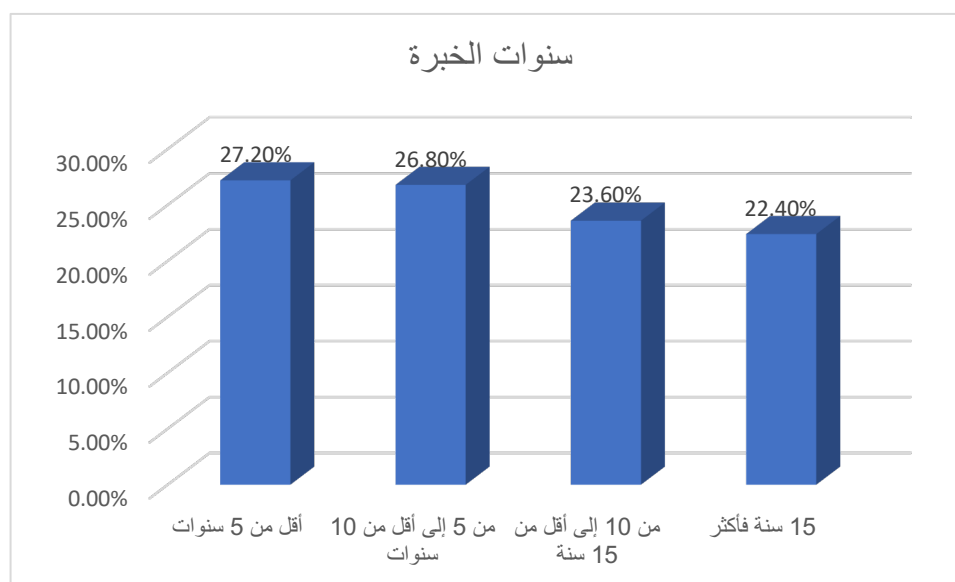
شكل (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

4 - سنوات الخبرة

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسب
أقل من 5 سنوات	68	27.2%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	67	26.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	59	23.6%
15 سنة فأكثر	56	22.4%
المجموع	250	100%

يتضح من النتائج أن الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات خبرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (27.2%)، تلتها من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (26.8%)، ثم فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (23.6%)، في حين جاءت فئة 15 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة (22.4%) ويشير هذا للمساهمة في تمثيل مستويات خبرة متنوعة ويعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.



شكل (4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

أداة الدراسة: الاستبانة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات منظمة من عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير وبتكلفة معقولة. (Hollins Martin, 2023) وتُعدّ الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والإدارة العامة، لما تُتيحه من قياس كمي للآراء والاتجاهات وفق مقاييس موحدة قابلة للتحليل الإحصائي. (Gerrish & Lathlean, 2015) ١

وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل متغيرات (الجنس – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

• الجزء الثاني: عبارات قياس التحول الرقمي بأبعاده الأربعة: الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، والنضج الرقمي.

• الجزء الثالث: عبارات قياس الابتكار التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار الإضافي.

وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة، وذلك وفق التدرج الآتي: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة). ويُعدّ هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في قياس الاتجاهات والآراء في الدراسات الكمية المسحية، لما يتيحه من تدرج دقيق في الاستجابة. (Hollins Martin, 2023)

2. تم قياس استجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم ترميز الإجابات على النحو التالي:

موافق بشدة = 5 درجات موافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات غير موافق = درجتين (2)، غير موافق بشدة = درجة واحدة (1)، تم بعد ذلك حساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتحليل الاتجاهات والميول، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، تم حساب المدى وفق المعادلة:

4-1=5 ثم تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس للحصول على طول كل خلية:

0.80=5/4 بعد ذلك، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحدود العليا لكل خلية، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

التدرج وفقاً لمقياس ليكرت	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم علي النتائج
		من	إلى	
غير موافق بشدة	1	1	1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	1.81	2.60	ضعيفة
محايد	3	2.61	3.40	متوسطة
موافق	4	3.41	4.20	مرتفعة
موافق بشدة	5	4.21	5.00	مرتفعة جداً

الخصائص السيكمترية

صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري:

بعد تحديد أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الدراسة، للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في تقييم مدى مناسبة عبارات الاستبيان، ووضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، إضافة إلى مدى ملاءمتها للمحور الذي تنتهي إليه وتحقيقها للهدف المرجو وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة من حيث الحذف أو الإضافة أو التحسين لضمان دقة وفاعلية الأداة البحثية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

جدول (6) يوضح معامل الارتباط (بيرسون) لكل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتهي إليه

محور الابتكار التنظيمي			محور التحول الرقمي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
الابتكار الإداري			الاستراتيجية الرقمية		
1	.681**	0.00	1	.569**	0.00
2	.692**	0.00	2	.697**	0.00
3	.656**	0.00	3	.629**	0.00
4	.743**	0.00	4	.586**	0.00
5	.679**	0.00	5	.622**	0.00
البنية التحتية الرقمية			الابتكار التقني		

1	.674**	0.00	1	.683**	0.00
2	.721**	0.00	2	.671**	0.00
3	.738**	0.00	3	.656**	0.00
4	.667**	0.00	4	.713**	0.00
5	.688**	0.00	5	.704**	0.00
الثقافة الرقمية			الابتكار الإضافي		
1	.643**	0.00	1	.765**	0.00
2	.714**	0.00	2	.721**	0.00
3	.656**	0.00	3	.687**	0.00
4	.674**	0.00	4	.701**	0.00
5	.672**	0.00	5	.704**	0.00
النضج الرقمي					
1	.693**	0.00			
2	.627**	0.00			
3	.696**	0.00			
4	.584**	0.00			
5	.598**	0.00			

**دال عند مستوى معنوية 1.٪.

يتضح من نتائج الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان والأبعاد التي تنتمي إليها جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط في محور التحول الرقمي بين (0.584–0.743)، بينما تراوحت في محور الابتكار التنظيمي بين (0.569–0.765) وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد، مما يدل أنها تتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، الأمر الذي يؤكد صلاحية الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد	عدد العبارات	الارتباط
محور التحول الرقمي	20	.978**
محور الابتكار التنظيمي	15	.945**

**دال عند مستوى معنوية 1.00.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيم معاملات الارتباط، مما يعكس قوة العلاقة بين محاور الاستبيان ويعزز من مصداقيته، فقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط الإحصائية بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (.945**-.978**) مما يشير إلى مستوى عالٍ من صدق الاتساق الداخلي. وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والموثوقية في قياس المتغيرات المستهدفة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدو الآتي:

جدول رقم (8) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور التحول الرقمي	20	0.942
محور الابتكار التنظيمي	15	0.931
الثبات الكلي للأداة	35 عبارة	0.964

يتضح من الجدول أن نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) أن أداة الدراسة ذات ثبات عالٍ، حيث بلغ الثبات الكلي للاستبيان (0.964)، وبهذا يكون الاستبيان صالح للتطبيق.

ثامناً: الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

سيُعتمد في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية والتربوية لما يُتيح من أدوات تحليلية متنوعة تُجيب عن أسئلة البحث وتختبر فرضياته. (Gerrish & Lathlean, 2015) وستُطبَّق الأساليب الإحصائية الآتية وفق أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

1. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية: (Standard Deviation) لوصف مستوى التحول الرقمي ومستوى الابتكار التنظيمي لدى أفراد العينة، وتحديد درجة كل بُعد من الأبعاد، وفق مقياس تفسير المتوسطات المعياري المعتمد في الدراسات ذات المقياس الخماسي.

2. إحصاءات الارتباط:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لاختبار طبيعة العلاقة الإحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده وبين الابتكار التنظيمي بأبعاده، واتجاهها وقوتها. ويُعدّ معامل بيرسون المقياس الأنسب لاختبار ارتباطات المتغيرات الكمية المقاسة بمقياس ليكرت.

3. إحصاءات الأثر والتنبؤ:

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار أثر التحول الرقمي الكلي في الابتكار التنظيمي الكلي.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، الثقافة الرقمية، النضج الرقمي) في الابتكار التنظيمي، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا.

4. اختبارات الفروق:

- اختبار T-Test) للعينات المستقلة: لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي ومستوى الابتكار التنظيمي تبعًا لمتغير الجنس (ذكر / أنثى).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في الاستجابات تبعًا لمتغيرات سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وفي حال ظهور فروق دالة إحصائيًا يُلجأ إلى اختبارات المقارنة البعدية (Post-Hoc Tests) لتحديد اتجاه الفروق بين الفئات.

5. معامل الثبات:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أبعاد الاستبانة واتساقها الداخلي قبل الشروع في التحليل الأساسي.

ويُلخص الجدول (9) التالي مطابقة الأساليب الإحصائية مع أهداف الدراسة:

الهدف من التطبيق	الأسلوب الإحصائي
قياس مستوى التحول الرقمي والابتكار التنظيمي	المتوسطات والانحرافات المعيارية
اختبار العلاقة بين المتغيرين	معامل ارتباط بيرسون
قياس أثر التحول الرقمي في الابتكار التنظيمي	الانحدار البسيط والمتعدد
اختبار الفروق وفق متغير الجنس	T-Test
اختبار الفروق وفق الخبرة والمسعى الوظيفي	تحليل التباين الأحادي ANOVA
اختبار ثبات أداة الدراسة	ألفا كرونباخ

وتؤكد الأدبيات المنهجية أن انتقاء الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة يُمثل شرطاً أساسياً لصلاحية النتائج وتماسكها المنطقي، وأن الباحث مُلزم بتوضيح مسوّغات اختياره لكل أسلوب إحصائي. (Gerrish & Lathlean, 2015) وعليه، فإن الأساليب الإحصائية المُختارة في هذه الدراسة تتسق تماماً مع تصميمها الكمي الوصفي التحليلي، وتستجيب لطبيعة فرضياتها وتسألاتها.

الفصل الرابع

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS Statistics)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها. ويبدأ الفصل بعرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة، وتحديد درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية والوعي الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

1 – الاستراتيجية الرقمية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستراتيجية الرقمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي	3.98	0.77	5	مرتفع
2	تتوافق أهداف التحويل الرقمي مع الخطة الاستراتيجية للجامعة	4.01	0.75	3	مرتفع
3	تحرص الإدارة العليا على متابعة تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي	4.00	0.72	4	مرتفع
4	يتم تحديث الاستراتيجية الرقمية بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التقنية	4.02	0.78	2	مرتفع
5	تسهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي	4.03	0.79	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد		4.01	0.58		

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط العام لبعد الاستراتيجية الرقمية بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.58)، وهو ما يدل على أن مستوى الاستراتيجية الرقمية في الجامعات السعودية جاء مرتفعاً. ويعكس ذلك اهتمام الجامعات بوضع رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، وحرصها على دمج التقنيات الحديثة ضمن خططها المؤسسية بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تسهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة للدور الفاعل للاستراتيجية الرقمية في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الجامعية. بينما جاءت عبارة "تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.98)، ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة إلا أن مستواها ظل مرتفعاً، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على وجود استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، مع وجود فرصة لتعزيز وضوحها بصورة أكبر لدى جميع العاملين.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً بالاستراتيجية الرقمية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية.

2 – البنية التحتية الرقمية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية الرقمية .

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية متطورة	3.99	0.76	5	مرتفع
2	تتوافر أنظمة إلكترونية تدعم العمليات الإدارية والأكاديمية	4.00	0.80	4	مرتفع
3	تتميز شبكة الاتصالات والإنترنت بالكفاءة والاستقرار	4.03	0.75	2	مرتفع
4	توفر الجامعة أنظمة فعالة لحماية البيانات والمعلومات	4.05	0.76	1	مرتفع
5	يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات بصورة دورية	4.02	0.76	3	مرتفع
المتوسط العام للبعد		4.02	0.59	مرتفع	

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط العام لبعد البنية التحتية الرقمية بلغ (4.02) بانحراف معياري

(0.59)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الجامعات السعودية تمتلك بنية تحتية

رقمية قادرة على دعم عمليات التحول الرقمي بكفاءة.

وقد جاءت عبارة "توفر الجامعة أنظمة فعالة لحماية البيانات والمعلومات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وهو ما يعكس اهتمام الجامعات بأمن المعلومات وحماية البيانات باعتبارهما من المتطلبات الأساسية للتحويل الرقمي. في المقابل جاءت عبارة "تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية متطورة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.99)، إلا أن مستواها ظل مرتفعاً، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على توافر الإمكانيات التقنية اللازمة لتنفيذ التحويل الرقمي.

وتؤكد هذه النتائج أن الجامعات السعودية قطعت شوطاً متقدماً في تطوير بنيتها التحتية الرقمية بما يسهم في تحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية ويدعم استدامة التحويل الرقمي.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقافة الرقمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجيع الجامعة العاملين على استخدام التقنيات الرقمية	3.94	0.76	5	مرتفع
2	توفر الجامعة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية	4.01	0.78	2	مرتفع
3	تسود ثقافة تبادل المعرفة الرقمية بين العاملين	4.03	0.74	1	مرتفع
4	تشجيع الإدارة تبني الأفكار الرقمية المبتكرة	3.96	0.72	4	مرتفع
5	يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار	3.99	0.71	3	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.99	0.56	مرتفع	

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لبعدها الثقافة الرقمية بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.56)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على انتشار ثقافة التحول الرقمي بين العاملين في الجامعات السعودية، وقد جاءت عبارة "تسود ثقافة تبادل المعرفة الرقمية بين العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة الرقمية والاستفادة منها في تحسين الأداء. بينما

جاءت عبارة "تشجع الجامعة العاملين على استخدام التقنيات الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.94)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع.

وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات السعودية لا تقتصر على توفير التقنيات الرقمية فحسب، وإنما تعمل كذلك على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، بما يسهم في رفع جاهزية العاملين للتعامل مع التقنيات الحديثة.

4- النضج الرقمي

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها النضج الرقمي.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	نجحت الجامعة في دمج التقنيات الرقمية في أعمالها اليومية.	4.02	0.77	2	مرتفع
2	تعتمد الجامعة على البيانات في اتخاذ القرارات.	3.95	0.73	3	مرتفع
3	يتم تقييم مستوى التحول الرقمي بصورة دورية.	4.07	0.73	1	مرتفع
4	تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات التقنية.	3.42	0.63	4	مرتفع
5	وصلت الجامعة إلى مستوى متقدم من النضج الرقمي.	3.37	0.60	5	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.77	0.50	مرتفع	

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبعد النضج الرقمي بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.50)، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى وصول الجامعات السعودية إلى مستوى جيد من النضج في تطبيق التحول الرقمي.

وجاءت عبارة "يتم تقييم مستوى التحول الرقمي بصورة دورية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وهو ما يعكس اهتمام الجامعات بمتابعة وتقييم تقدمها في تنفيذ التحول الرقمي بصورة مستمرة.

في حين جاءت عبارة "وصلت الجامعة إلى مستوى متقدم من النضج الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.37)، تلتها عبارة "تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات التقنية" بمتوسط بلغ (3.42).

وتشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من نجاح الجامعات في تطبيق العديد من ممارسات التحول الرقمي، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات التقنية، والعمل على الوصول إلى مستويات أعلى من النضج الرقمي بما يواكب التطورات العالمية المتسارعة.

الابتكار التنظيمي

1 – الابتكار الإداري

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الابتكار الإداري.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجيع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.	3.40	0.61	5	مرتفع
2	تعمل الجامعة على تطوير الإجراءات الإدارية باستمرار.	3.46	0.64	3	مرتفع
3	تمنح الإدارة العاملين حرية اقتراح الحلول المبتكرة.	3.45	0.61	4	مرتفع
4	تتبنى الجامعة أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء.	3.47	0.64	2	مرتفع
5	تسهم الإدارة في توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار.	3.58	0.61	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.47	0.47	مرتفع	

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لبعده الابتكار الإداري بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.47)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الابتكار الإداري في الجامعات السعودية جاء مرتفعاً. ويعكس ذلك اهتمام الجامعات

بتطوير الممارسات الإدارية وتوفير بيئة تنظيمية تشجع العاملين على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارة "تسهم الإدارة في توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الدور الذي تؤديه الإدارة في دعم ثقافة الابتكار وتشجيع المبادرات الإبداعية داخل الجامعة. في المقابل، جاءت عبارة "تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، إلا أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام بتشجيع الأفكار الجديدة مع إمكانية تعزيز الآليات التي تتيح للعاملين المشاركة بصورة أكبر في تطوير العمل الإداري.

وتؤكد هذه النتائج أن الجامعات السعودية تتبنى ممارسات إدارية حديثة تسهم في تعزيز الابتكار الإداري، مع وجود فرص لمزيد من الدعم والمشاركة الفاعلة للعاملين في عملية تطوير الأداء المؤسسي.

2 – الابتكار التقني

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الابتكار التقني.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتطوير خدماتها.	3.63	0.60	2	مرتفع
2	يتم تطبيق حلول تقنية مبتكرة في مختلف الإدارات.	3.60	0.61	5	مرتفع
3	توظف الجامعة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بعض خدماتها.	3.62	0.56	3	مرتفع
4	تسهم التقنيات الحديثة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	3.61	0.61	4	مرتفع
5	تشجع الجامعة تجربة التقنيات الحديثة وتبنيها.	3.65	0.67	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.62	0.47	مرتفع	

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط العام لبعدها الابتكار التقني بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.47)، وهو

مستوى مرتفع، مما يدل على اهتمام الجامعات السعودية بتطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة منها في

تطوير الخدمات الأكاديمية والإدارية.

وقد جاءت عبارة "تشجع الجامعة تجربة التقنيات الحديثة وتبنيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(3.65)، وهو ما يعكس توجه الجامعات نحو دعم استخدام الحلول التقنية الحديثة وتوفير بيئة تشجع

على تبني التقنيات المستحدثة. بينما جاءت عبارة "يتم تطبيق حلول تقنية مبتكرة في مختلف الإدارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، ورغم ذلك فقد حافظت على المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود تطبيق فعلي للتقنيات المبتكرة داخل الإدارات المختلفة مع إمكانية توسيع نطاق استخدامها.

وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً واضحاً بتطوير الابتكار التقني باعتباره أحد المحاور الأساسية لدعم التحول الرقمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات المؤسسية وجودة الخدمات المقدم.

3 – الابتكار الإضافي

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار الإضافي.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقدم الجامعة خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين.	3.72	0.63	2	مرتفع
2	تعمل الجامعة على تطوير خدماتها بصورة مستمرة.	3.74	0.62	1	مرتفع
3	تشجع الجامعة تنفيذ المبادرات الإبداعية.	3.65	0.58	5	مرتفع
4	تسهم الابتكارات التنظيمية في رفع رضا المستفيدين.	3.71	0.61	3	مرتفع
5	تحقق الجامعة قيمة مضافة من خلال تطبيق الابتكار التنظيمي.	3.69	0.61	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.70	0.47	مرتفع	

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لبعد الابتكار الإضافي بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.47)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس قدرة الجامعات السعودية على تقديم خدمات ومبادرات جديدة تضيف قيمة للمستفيدين وتعزز من قدرتها التنافسية.

وجاءت عبارة "تعمل الجامعة على تطوير خدماتها بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، مما يدل على اهتمام الجامعات بتطوير خدماتها بشكل مستمر بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين ومتطلبات البيئة التعليمية الحديثة. بينما جاءت عبارة "تشجع الجامعة تنفيذ المبادرات الإبداعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، ورغم ذلك فقد جاءت ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود بيئة داعمة للمبادرات الإبداعية مع إمكانية زيادة الاهتمام بتوسيع نطاق تطبيقها. وتؤكد هذه النتائج أن الجامعات السعودية تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة من خلال تطوير خدماتها وتعزيز الابتكار التنظيمي، بما يساهم في تحسين رضا المستفيدين ورفع مستوى جودة الأداء المؤسسي.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

جدول (17) معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.

المتغير	حجم العينة	معامل الارتباط	(Sig.)
التحول الرقمي	250	0.854	0.000
الابتكار التنظيمي			

يتضح من نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.854$)، وهي قيمة موجبة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات السعودية، ارتفع مستوى الابتكار التنظيمي، وهو ما يعكس الدور التحول الرقمي في دعم بيئة الابتكار داخل الجامعات من خلال تطوير العمليات الإدارية وتحسين الخدمات وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة، وبناءً على النتائج السابقة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2024) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية، وأكدت أن تبني التقنيات الرقمية ينعكس بصورة إيجابية على تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار.

الفرضيات الفرعية:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

جدول (18) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الابتكار التنظيمي.

المتغير	الاستراتيجية الرقمية	البنية التحتية الرقمية	الثقافة الرقمية	النضج الرقمي	الابتكار الإداري	الابتكار التقني	الابتكار الإضافي
الاستراتيجية الرقمية	1	0.824**	0.809**	0.788**	0.643**	0.743**	0.776**
البنية التحتية الرقمية	0.824**	1	0.813**	0.765**	0.656**	0.755**	0.797**
الثقافة الرقمية	0.809**	0.813**	1	0.778**	0.658**	0.749**	0.784**
النضج الرقمي	0.788**	0.765**	0.778**	1	0.706**	0.783**	0.818**
الابتكار الإداري	0.643**	0.656**	0.658**	0.706**	1	0.786**	0.825**
الابتكار التقني	0.743**	0.755**	0.749**	0.783**	0.786**	1	0.849**
الابتكار الإضافي	0.776**	0.797**	0.784**	0.818**	0.825**	0.849**	1

يتضح من نتائج جدول وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الابتكار التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.643) و $^{**}(0.849)$ ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000).

وتشير النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، والنضج الرقمي يرتبط بارتفاع مستويات الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار الإضافي. كما أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين الابتكار التقني والابتكار الإضافي بقيمة (0.849)، بينما كانت أقل علاقة ارتباط بين الاستراتيجية الرقمية والابتكار الإداري بقيمة (0.643)، إلا أنها تظل علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً، وتؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي يؤثر في الابتكار التنظيمي كمتغير كلي فحسب، وهو ما يعزز التكامل بين البنية الرقمية والقدرات الابتكارية في الجامعات السعودية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى. كما اتفقت مع دراسة (Vial (2019 التي أوضحت أن الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والثقافة التنظيمية الرقمية والنضج الرقمي تُعد عناصر مترابطة تؤدي مجتمعة إلى تعزيز الابتكار المؤسسي.

2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار

التنظيمي في الجامعات السعودية

جدول (19) معامل التحديد القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعايير	الخطأ المعياري المقدر
1	.864a	0.746	0.742	0.22298

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة مرتفعة من القدرة على تفسير التباين في

الابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.864$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 =$

(0.746)، وهو ما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 74.6% من التباين في الابتكار التنظيمي، في حين

تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

بالنسبة لتحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد:

جدول (20) تحليل التباين لنموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	المحسوبة (ف)	الاحتمال sig.
1	35.773	4	8.943	179.872	.000b
الخطأ	12.181	245	0.050		
الكلية	47.954	249			

أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F بلغت (179.872) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد

معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

جدول (21) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	Sig.
	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
1	ثابت الانحدار	0.627	0.112	5.588	0.000
	الاستراتيجية الرقمية	0.068	0.049	1.384	0.168
	البنية التحتية الرقمية	0.174	0.048	3.650	0.000
	الثقافة الرقمية	0.144	0.050	2.858	0.005
	النضج الرقمي	0.378	0.051	7.360	0.000

يتضح من الجدول أن النضج الرقمي هو الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي ($\beta = 0.426$)، يليه البنية التحتية الرقمية ($\beta = 0.235$)، ثم الثقافة الرقمية ($\beta = 0.182$)، وجميعها ذات تأثيرات موجبة ودالة إحصائية. في المقابل، لم يظهر بعد الاستراتيجية الرقمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.168$)، مما يشير إلى أن تأثيره لا يعد مستقلاً عند تحليل جميع أبعاد التحول الرقمي معاً، وتبرز هذه النتائج أهمية تهيئة البنية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية، ورفع مستوى النضج الرقمي بوصفها عوامل أكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية، وبناءً على تلك النتائج، ت يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات

السعودية

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Warner & Wäger (2019) التي أوضحت أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الابتكار التنظيمي، وأن مستويات النضج الرقمي تعد من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المؤسسات.

3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1 - بالنسبة للجنس

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير الجنس

جدول (22) نتائج اختبار (T-Test) للفروق في مستوى التحول الرقمي وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	(Sig.)
ذكر	143	3.91	0.52225	-1.034	0.302
أنثى	107	3.98	0.50026		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث بلغ (3.9846)، وهو أعلى قليلاً من المتوسط الحسابي للذكور والبالغ (3.9168)، إلا أن هذا الفارق يعد محدوداً. كما أظهرت نتائج اختبار (T-Test) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.302)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى التحول الرقمي.

2 – بالنسبة لسنوات الخبرة

جدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في أبعاد التحول الرقمي وفق متغير سنوات الخبرة.

ANOVA						
Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.210	1.519	.516	3	1.549	بين المجموعات	الاستراتيجية
		.340	246	83.610	داخل المجموعات	الرقمية
			249	85.159	المجموع الكلي	
.484	.820	.288	3	.864	بين المجموعات	البنية التحتية
		.351	246	86.372	داخل المجموعات	الرقمية
			249	87.235	المجموع الكلي	
.417	.950	.293	3	.880	بين المجموعات	الثقافة الرقمية
		.309	246	75.914	داخل المجموعات	
			249	76.794	المجموع الكلي	
.615	.600	.148	3	.445	بين المجموعات	النضج الرقمي
		.247	246	60.739	داخل المجموعات	
			249	61.184	المجموع الكلي	

فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أوضحت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التحول الرقمي، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.210)، و(0.484)، و(0.417)، و(0.615) على التوالي، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3 – المسمى الوظيفي

جدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في أبعاد التحول الرقمي وفق متغير المسمى الوظيفي.

ANOVA						
Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.334	1.100	.376	2	.752	بين المجموعات	الاستراتيجية الرقمية
		.342	247	84.407	داخل المجموعات	
			249	85.159	المجموع الكلي	
.277	1.292	.452	2	.903	بين المجموعات	البنية التحتية الرقمية
		.350	247	86.332	داخل المجموعات	
			249	87.235	المجموع الكلي	
.825	.192	.060	2	.119	بين المجموعات	الثقافة الرقمية
		.310	247	76.674	داخل المجموعات	
			249	76.794	المجموع الكلي	

النضج الرقمي	بين المجموعات	.117	2	.058	.236	.790
	داخل المجموعات	61.067	247	.247		
	المجموع الكلي	61.184	249			

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التحول الرقمي تبعاً للمسمى الوظيفي، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05). فقد بلغت (0.334) للاستراتيجية الرقمية، و(0.277) للبنية التحتية الرقمية، و(0.825) للثقافة الرقمية، و(0.790) للنضج الرقمي.

استناداً إلى نتائج اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تُعزى إلى متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2023) التي أشارت إلى أن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات يتم وفق سياسات وإجراءات موحدة، مما يقلل من تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين على إدراكهم لمستوى التحول الرقمي، كما اتفقت مع دراسة Alenezi (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في تقديرات أفراد العينة للتحول الرقمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1 - بالنسبة للجنس

جدول (24) نتائج اختبار (T-Test) للفروق في مستوى الابتكار التنظيمي وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
ذكر	143	3.5781	0.45449	-0.801	0.424
أنثى	107	3.6231	0.41775		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث نحو الابتكار التنظيمي بلغ (3.6231)، وهو أعلى بصورة طفيفة من المتوسط الحسابي للذكور والبالغ (3.5781)، إلا أن نتائج اختبار (T-Test) أظهرت أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.424)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الابتكار التنظيمي.

2 – سنوات الخبرة

جدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في أبعاد الابتكار التنظيمي وفق متغير سنوات الخبرة.

ANOVA						
		متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.298	1.233	.267	3	.802	بين المجموعات	الابتكار الإداري
		.217	246	53.294	داخل المجموعات	
			249	54.096	المجموع الكلي	
.629	.579	.126	3	.379	بين المجموعات	الابتكار التقني
		.218	246	53.604	داخل المجموعات	

			249	53.982	المجموع الكلي	
.050	2.645	.577	3	1.731	بين المجموعات	الابتكار الإضافي
		.218	246	53.648	داخل المجموعات	
			249	55.379	المجموع الكلي	

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في بعدي الابتكار الإداري والابتكار التقني تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.298) و(0.629) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أما بالنسبة لبعد الابتكار الإضافي فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.050)، لا تمثل دلالة إحصائية واضحة وفق معيار الدراسة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق حقيقية بين فئات الخبرة.

وتشير هذه النتائج إلى أن سنوات الخبرة لم يكن لها تأثير جوهري في مستوى الابتكار التنظيمي، وهو ما قد يرجع إلى أن برامج التطوير والابتكار داخل الجامعات السعودية تستهدف جميع العاملين بصورة متساوية، بما يقلل من تأثير الخبرة في تشكيل اتجاهاتهم نحو الابتكار.

3 – المسمى الوظيفي

جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في أبعاد الابتكار التنظيمي وفق متغير المسمى الوظيفي.

ANOVA					
Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	

.493	.709	.154	2	.309	بين المجموعات	الابتكار الإداري
		.218	247	53.787	داخل المجموعات	
			249	54.096	المجموع الكلي	
.858	.153	.033	2	.067	بين المجموعات	الابتكار التقني
		.218	247	53.915	داخل المجموعات	
			249	53.982	المجموع الكلي	
.223	1.511	.335	2	.669	بين المجموعات	الابتكار الإضافي
		.221	247	54.709	داخل المجموعات	
			249	55.379	المجموع الكلي	

يتبين من نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد الابتكار التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.493) للابتكار الإداري، و(0.858) للابتكار التقني، و(0.223) للابتكار الإضافي، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وتعكس هذه النتيجة أن اتجاهات القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين جاءت متقاربة تجاه مستوى الابتكار التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن ثقافة الابتكار أصبحت ممارسة مؤسسية تشمل مختلف المستويات الوظيفية داخل الجامعات السعودية، ولا تقتصر على فئة وظيفية دون أخرى. وفي ضوء نتائج اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الابتكار التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مع ملاحظة

أن بعد الابتكار الإضافي بالنسبة لسنوات الخبرة سجل قيمة (0.050) دون أن يصل إلى مستوى يسمح بإثبات وجود فروق جوهرية.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وهذا يدل على أن إدراك أفراد العينة لمستوى الابتكار التنظيمي كان متقارباً بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية، مما يعكس تجانس بيئة العمل الجامعية في دعم ممارسات الابتكار التنظيمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة AlNuaimi et al. (2022) التي أوضحت أن الابتكار التنظيمي داخل الجامعات يعتمد بصورة أكبر على السياسات المؤسسية والبيئة التنظيمية أكثر من اعتماده على الخصائص الشخصية للعاملين ، كما اتفقت مع دراسة العتيبي (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الابتكار التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، مؤكدة أن بيئة العمل الجامعية توفر فرصاً متقاربة لجميع العاملين للمشاركة في ممارسات الابتكار.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

توصيات الدراسة

مقترحات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضياتها، والتي هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية، وذلك من خلال دراسة أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، والنضج الرقمي)، وأبعاد الابتكار التنظيمي المتمثلة في (الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار الإضافي).

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الجامعات السعودية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.95)، مما يعكس اهتمام الجامعات بتطبيق ممارسات التحول الرقمي في مختلف الجوانب الإدارية والأكاديمية.

2. جاء بعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى بين أبعاد التحول الرقمي، يليه الاستراتيجية الرقمية، ثم الثقافة الرقمية، بينما جاء النضج الرقمي في المرتبة الأخيرة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التطوير في هذا البعد.

3. أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية جاء مرتفعاً، بمتوسط عام (3.60)، وهو ما يعكس تبني الجامعات لممارسات الابتكار في الجوانب الإدارية والتقنية والخدمية.
4. احتل الابتكار الإضافي المرتبة الأولى بين أبعاد الابتكار التنظيمي، تلاه الابتكار التقني، ثم الابتكار الإداري.
5. أثبتت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.854$) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن زيادة مستوى التحول الرقمي ترتبط بزيادة مستوى الابتكار التنظيمي.
6. أظهرت نتائج الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الابتكار التنظيمي وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين جميع الأبعاد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.643-0.849)، وهو ما يعكس التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الابتكار التنظيمي.
7. أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.746$)، بما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر نحو (74.6%) من التغير في الابتكار التنظيمي، كما بلغت قيمة ($F = 179.872$) عند مستوى دلالة (0.000).
8. بينت نتائج تحليل الانحدار أن النضج الرقمي يعد أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في الابتكار التنظيمي ($\beta = 0.426$)، يليه البنية التحتية الرقمية ($\beta = 0.235$)، ثم الثقافة الرقمية ($\beta = 0.182$)، في حين لم يظهر بعد الاستراتيجية الرقمية تأثيراً معنوياً في وجود بقية الأبعاد داخل نموذج الانحدار.
9. كشفت نتائج اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تعزى إلى الجنس أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، مما يدل على تقارب اتجاهات أفراد العينة نحو التحول الرقمي.

10. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تبعاً للجنس أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، وهو ما يشير إلى وجود رؤية متقاربة بين أفراد العينة تجاه واقع الابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية .

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي داخل الجامعات السعودية باعتباره أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الابتكار التنظيمي .
2. تطوير البنية التحتية الرقمية بصورة مستمرة بما يضمن توفير بيئة تقنية مرنة وأمنة تدعم العمليات الأكاديمية والإدارية .
3. رفع مستوى النضج الرقمي داخل الجامعات من خلال تبني نماذج قياس دورية لمستوى التحول الرقمي ومقارنته بالممارسات العالمية .
4. الاهتمام بنشر الثقافة الرقمية بين جميع العاملين عبر تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية وتعزيز الوعي بالتقنيات الحديثة .
5. تشجيع القيادات الجامعية على دعم المبادرات الابتكارية وربطها بخطط التحول الرقمي .
6. توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في اتخاذ القرارات الجامعية .

ثالثاً: مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أبرزها:

1. دراسة أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية .
2. دراسة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية .

3. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو سنيمة، أسعد سليمان. (2020). *الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.
2. أحمد، محمد سعيد عبید. (2023). *التحول الرقمي في النظم المحاسبية للشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية: التحديات الراهنة والحلول المقترحة*. *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي*، 12 (2)، 106.82-.
3. الثبتي، نوره عايد محمد. (2023). *مستوى الثقافة الرقمية لدى معلمات اللغة الإنجليزية بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 147 (3)، 207.169-.
4. الحاسي، أريج. (2021). *التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة: الواقع والمعوقات*. المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
5. الحربي، منى مليحان رمضان، والحراشنة، محمد عبود موسى. (2021). *مستوى الإدراك التنظيمي وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
6. الحمدان، أمل بنت راشد بن محمد، والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم بن حسن. (2019). *الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية: نموذج مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

7. الحديدي، شيرين إسماعيل خليل، ومخلف، أحمد عايد، وفرحان، أسامة موسى. (2022). أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي: دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 3(4)، 155.137-.
8. رؤية المملكة العربية السعودية. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa>
9. الراجحي، إلهام نايف. (2021). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17(3)، 117.94-.
10. رجب، إسراء محمد. (2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. *مجلة كلية التربية*، 50، 77.55-.
11. زيادة، رانية محمد محمود. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 14(2)، 116.89-.
12. الشايب، زهرة بنت عبد الله محمد. (2024). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 16(4).
13. الشجرأوي، لبنى توفيق محمد، والزغول، عمرو محمد. (2024). أثر القدرات الديناميكية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية: الدور المعدل للتعلم التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.
14. الشنواني، نورة محمدي. (2023). ممارسة متخذي القرار بمكتبات جامعة المنوفية لأبعاد الاستراتيجية الرقمية: الواقع والمأمول. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 6(19)، 203.176-.

15. الطهراوي، علاء محمد عباس، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (2024). أثر الابتكار كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للأمن السيبراني في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
16. العمريين، بشار سليمان تيم، والرابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً (رسالة دكتوراه). دار المنظومة.
17. العميري، سارة سعيد مبروك، ومحضر، وفاء بنت عبد العزيز عبد الله. (2025). آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 388، 326.297–
18. العنزي، حمود عابد. (2022). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، 196 (2)، 528.498–
19. قروط، أبو بكر، وابن عبيد، محمد. (2020). أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية.
20. المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (2021). تصور مقترح لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، 84 (4)، 1421. 1461–
<https://doi.org/10.21608/MKMGT.2021.288452>
21. المطرف، عبد الرحمن فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، 36 (7)، 184.157–

22. اليامي، هادية بنت علي بن محمد آل رشيد، والمنقاش، سارة بنت عبد الله. (2020). *الابتكار التنظيمي في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية: نموذج مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.
23. الأحمد، خالد بن حسين. (2022). القيادة الرقمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الإدارة المعاصرة*، 14(2)، 82.55–
24. برعة، فرج، ومشارك. (2025). التحديات التقنية والتنظيمية في نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية: تحليل في ضوء ثقافة المشاركة والقيادة الداعمة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية* (HNSJ)، 6(10)، <https://doi.org/10.53796/hnsj61030476>، 497–
25. الحربي، طهاني دباين، والربيعي، ريم علي. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة الهيئة السعودية للحكومة الرقمية. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*، 2025(1)، مادة 7. <https://doi.org/10.5339/jist.2025.7>
26. الشايب، زهرة بنت علي. (2026). أثر القيادة الرقمية في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية* (HNSJ)، 7(6)، 59– <https://doi.org/10.53796/hnsj76574>
27. الصماوي، ماهر عبده أحمد ناصر. (2026). دور التحول الرقمي في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية: تطبيق ميداني على الجامعات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية* (HNSJ)، 7(2)، <https://doi.org/10.53796/hnsj7236589>، 612–
28. العامري، سارة سعيد مبروك، وعبد العزيز، وفاء عبد العزيز عبد الله. (2025). آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 38(1)، <https://doi.org/10.21608/raes.2025.421112297>، 326–

29. العثمان، منال محمد. (2025). تصوّر مقترح للممارسات القيادية المستدامة في سياق التحوّل

الرقمي في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية—جامعة أسيوط، 41(6.2)، 40.1–

30. دراسة أثر التحوّل الرقمي في تحقيق التميّز المؤسسي الحكومي في هيئة الهلال الأحمر السعودي .

(2026). المجلة العربية للنشر العلمي، 2(2026)، 116، ISSN: 2663-5798. 129–

<https://www.ajsp.net>

31. جنيدي، ليلي محمد صديقي. (2026). التحوّل الرقمي في الجامعات السعودية: نحو تعليم عالٍ

مستدام يتماشى مع رؤية 2030. المجلة العلمية للتربية، 46(3)، 231، 250–

<https://doi.org/10.21608/aja.2026.453780.2010>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alnasser, Abdulrahman, Al Ghofaili, Abdulaziz Y. R., Almushaiti, Mohammed A., & AlZaid, Ziyad I. (2024). Navigating digital transformation in alignment with Vision 2030. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology*, 3(2).
<https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p29>
2. Ashmel, Mohammed. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27, 3171–3195.
3. Egodawe, Michael, Sedera, Darshana, & Bui, Van. (2022). A systematic review of digital transformation literature (2013–2021). In *Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2022)*, Melbourne, Australia.
4. Krejcie, Robert V., & Morgan, Daryle W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

5. Naveed, Rashid Tariq, Alhaidan, Hadi, Al Halbusi, Husam, & Al-Swidi, Abdullah K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1–14.
6. Xu, Ming, Zhang, Yong, Sun, Hui, Tang, Ying, & Li, Jian. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14), e34905. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905>
7. Alhubaishy, A., & Aljuhani, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi universities. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4647–4662. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10491-6>
8. Almaiah, M. A., Alhumaid, K., Aldhuhoori, A., Alnazzawi, N., Aburayya, A., Alfaisal, R., & Shehab, R. (2022). Factors affecting the adoption of digital information technologies in higher education: An empirical study. *Electronics*, 11(21), 3572. <https://doi.org/10.3390/electronics11213572>
9. Alojail, M., Alshehri, J., & Khan, S. B. (2023). Critical success factors and challenges in adopting digital transformation in the Saudi Ministry of Education. *Sustainability*, 15(21), 15492. <https://doi.org/10.3390/su152115492>
10. Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

11. Clark, B. R. (1987). *The academic life: Small worlds, different worlds*. The Carnegie Foundation.
12. Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
13. Karakose, T., & Tülba, T. (2023). Digital leadership and sustainable school improvement: A conceptual analysis and implications for future research. *Educational Process: International Journal*, 12(3), 7–22.
14. Marks, A., & Al-Ali, M. (2022). Digital transformation in higher education: A framework for maturity assessment. In *COVID-19: Challenges to university information technology governance* (pp. 61–81). Springer International Publishing.
15. Gerrish, K., & Lathlean, J. (2015). *The research process in nursing* (7th ed.). Wiley. <https://cashmere.io/v/R3GYcmWuz>
16. Rees, C. (2011). *Rapid research methods for nurses, midwives and health professionals*. Wiley.: <https://cashmere.io/v/U9vPDP6KO>
17. Hollins Martin, C. J. (2014). *Research recipes for midwives*. Wiley. <https://cashmere.io/v/cgHH6GrlU>
18. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

الملحق

الاستبيان:

دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع البيانات ستستخدم بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية

البند	الخيارات
الجنس	ذكر أنثي
العمر	أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
المؤهل	دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الاستراتيجية الرقمية

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي					
2	تتوافق أهداف التحويل الرقمي مع الخطة الاستراتيجية للجامعة					
3	تحرص الإدارة العليا على متابعة تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي					
4	يتم تحديث الاستراتيجية الرقمية بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التقنية					
5	تسهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي					

البنية التحتية الرقمية

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
6	تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية متطورة					
7	تتوافر أنظمة إلكترونية تدعم العمليات الإدارية والأكاديمية					
8	تتميز شبكة الاتصالات والإنترنت بالكفاءة والاستقرار					
9	توفر الجامعة أنظمة فعالة لحماية البيانات والمعلومات					

10	يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات بصورة دورية				
----	--	--	--	--	--

الثقافة الرقمية

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
11	تشجع الجامعة العاملين على استخدام التقنيات الرقمية					
12	توفر الجامعة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية					
13	تسود ثقافة تبادل المعرفة الرقمية بين العاملين					
14	تشجع الإدارة تبني الأفكار الرقمية المبتكرة					
15	يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار					

النضج الرقمي

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
16	نجحت الجامعة في دمج التقنيات الرقمية في أعمالها اليومية.					
17	تعتمد الجامعة على البيانات في اتخاذ القرارات.					
18	يتم تقييم مستوى التحول الرقمي بصورة دورية.					
19	تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات التقنية.					
20	وصلت الجامعة إلى مستوى متقدم من النضج الرقمي.					

الابتكار الإداري

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
21	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.					
22	تعمل الجامعة على تطوير الإجراءات الإدارية باستمرار.					
23	تمنح الإدارة العاملين حرية اقتراح الحلول المبتكرة.					
24	تتبنى الجامعة أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء.					
25	تسهم الإدارة في توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار.					

الابتكار التقني

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
6	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتطوير خدماتها.					
27	يتم تطبيق حلول تقنية مبتكرة في مختلف الإدارات.					
28	توظف الجامعة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بعض خدماتها.					
29	تسهم التقنيات الحديثة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.					
30	تشجع الجامعة تجربة التقنيات الحديثة وتبنيها.					

الابتكار الإضافي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
31	تقدم الجامعة خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين.					
32	تعمل الجامعة على تطوير خدماتها بصورة مستمرة.					

					تشجع الجامعة تنفيذ المبادرات الإبداعية.	33
					تسهم الابتكارات التنظيمية في رفع رضا المستفيدين.	34
					تحقق الجامعة قيمة مضافة من خلال تطبيق الابتكار التنظيمي.	35