

المملكة العربية السعودية



جامعة ميدأوشن

كلية إدارة الأعمال

دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية

إعداد

مريم محمد حسن لشكر

253002805

إشراف

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

٢٠٢٥-٢٠٢٦ م

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 يسهم 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، ٢٠٢١، ص. ٩٥). ولم يعد تحقيق الميزة التنافسية ممكناً دون إحداث تطوير تنظيمي حقيقي يواكب التحولات الرقمية المتسارعة.

وقد استهدفت رؤية المملكة ٢٠٣٠ دخول خمس جامعات سعودية ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمياً بحلول عام ٢٠٣٠، 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 ٢٠٣٠).

ويشهد العالم تقدماً تقنياً متسارعاً في البيانات الرقمية، وتقنيات الحوسبة والاتصالات، مما جعل امتلاك المهارات التكنولوجية ضرورة حتمية للأفراد والمؤسسات على حد سواء (رجب، ٢٠٢٢). 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، ٢٠٢٥). كما أصبحت الجامعات مطالبة بالتحول إلى مؤسسات منتجة قادرة على توظيف التقنيات الحديثة في تطوير خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع (العنزي، ٢٠٢٢).

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، ٢٠٢٢) – 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 ٢٠٣٠.

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، ٢٠٢٢).

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، ويحقق 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، ٢٠٢٠). كما أظهرت تقارير نضج الخدمات الحكومية الرقمية أن غالبية الجامعات السعودية تقع ضمن الفئة البرتقالية (٠-٥٩٪) في مؤشر تقديم الخدمات الرقمية، رغم كونه أحد مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

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 (الحربي والحراشة، ٢٠٢١). وقد أكدت بعض الدراسات أن الابتكار التنظيمي يمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية، وتمكينها من التكيف مع البيئات المتغيرة (اليامي والمنقاش، ٢٠٢٠). 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، ٢٠٢٤).

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، ١٤٤١هـ)، 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:

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات السعودية؟

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

٣. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي؟

٤. 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)

١. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تناول أبعاده وتأثيراته في البيئة الجامعية.
٢. 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.
٣. يساعد في توضيح الأطر المفاهيمية للعلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي، بما يسهم في بناء أساس نظري يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.
٤. يقدم تصوراً علمياً لطبيعة التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تنتج عن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

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

٢. يساعد القيادات الجامعية على فهم دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي، وتحسين الهياكل الإدارية والعمليات المؤسسية.
٣. يساهم في الكشف عن أبرز التحديات التي قد تعيق تحقيق الأثر التنظيمي للتحول الرقمي، بما يساعد في وضع حلول عملية لمعالجتها.
٤. يدعم جهود الجامعات السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي.
٥. 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:

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

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

١. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. تحديد مستوى توافر أبعاد الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.
٤. قياس أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعات السعودية.
٥. التعرف على أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية التحول الرقمي في دعم الابتكار التنظيمي.

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

المنطلقات النظرية:

١. 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) كموارد، بينما يُفسّر توظيفها المرن والسريع في تطوير الخدمات والبرامج الأكاديمية كقدرات ديناميكية تعزز الابتكار التنظيمي في الجامعات (Xu et al., 2024).

٢. 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 (Egodawe et al., 2022).

٣. 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، ٢٠١٩).

٤. 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، ٢٠٢٤)

٥. 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، ٢٠٢٥).

٦. 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 يساهمون 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، ٢٠٢٥)

٧. 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 ٢٠٣٠) 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، ٢٠٢٣).

• 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 ، ٢٠٢٣).

• 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 ، ٢٠٢٣).

• 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 ، ٢٠٢٣).

• 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، ٢٠٢٤).

ثانيا- الابتكار التنظيمي Organizational Innovation:

عرفه أبو شرار، ٢٠١٩: 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 أيضاً 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، ٢٠٢٤).

وعرف أبو سنيمة (٢٠٢٠) 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، ٢٠٢٠)

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، ٢٠٢٠)

الابتكار الإضافي اصطلاحاً:

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

كينج في أبو شرار، (٢٠١٩)

الدراسات السابقة:

أولاً- 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 متوسطاً، 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.

وهدفت 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، ٢٠٢١) 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 متوسطا، 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، ٢٠٢١) 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 ٨٠ %، 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.

وهدف دراسة اشميل (Ashmel, ٢٠٢٢) 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 (٢٠٢٥) 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 (٢٨٧) 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 ٣/٦٦ وبينت الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التطوير الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي ٣/٧٦ وبينت الدراسة وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي دعم الادارة العليا للتحويل الرقمي البنية التحتية الفنية اللازمة للتحويل الرقمي التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي ، التكنولوجيا الرقمية ، البنية الادارية والمالية المناسبة للتحويل الرقمي، الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة للتحويل الرقمي في التطوير الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. 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 وفعالية 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 (٢٠١٦) 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 يساهم 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 (٢٠١٩) 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 والرشاقة 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 (٢٠٢٠) 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 (٢٠٢٤) 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 (٢٠٢٤) 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 (٢٠٢٠) 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 (٢٠٢١)، 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 (٢٠٢١)، 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 (٢٠٢١)، 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 للتحول الرقمي.

أما دراسة العميري ومحضر (٢٠٢٥)، فقد اتسمت بطابع تحليلي نظري ركز على بيان آليات التحول 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 (٢٠٢٥)، فقد قدمت دليلاً إحصائياً على أثر أبعاد التحول 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 التحول الرقمي في الابتكار التنظيمي أو التغيير المؤسسي الشامل.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بالابتكار التنظيمي

رغم أن دراسة عبيد (٢٠١٦) أكدت وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي وأداء العاملين، فإنها أجريت في مؤسسات اقتصادية صغيرة ومتوسطة، ولم تتناول التحول الرقمي كعامل مؤثر في الابتكار، كما ركزت على الأداء الفردي أكثر من التغيير التنظيمي الكلي.

كما أن دراسة عكاشة (٢٠١٩) تناولت أثر الابتكار التنظيمي على الرقابة الاستراتيجية في بيئة اقتصادية صناعية، ولم تدمج البعد الرقمي أو التحول التكنولوجي ضمن نموذجها التحليلي، مما يجعلها تفتقر إلى البعد التقني الذي يمثل جوهر التحول في المؤسسات المعاصرة.

أما دراسة بوزيدي (٢٠٢٠)، 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 (٢٠٢٤)، 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 (٢٠٢٢) 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 (٢٠٢٤)، 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 (٢٠٢٦).

فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسة:

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

الفرضيات الفرعية:

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

وأبعاد الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية.

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

التنظيمي في الجامعات السعودية.

٣. 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).

٤. 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 وبالابتكار التنظيمي وأبعاده، 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 لتتناسب 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:

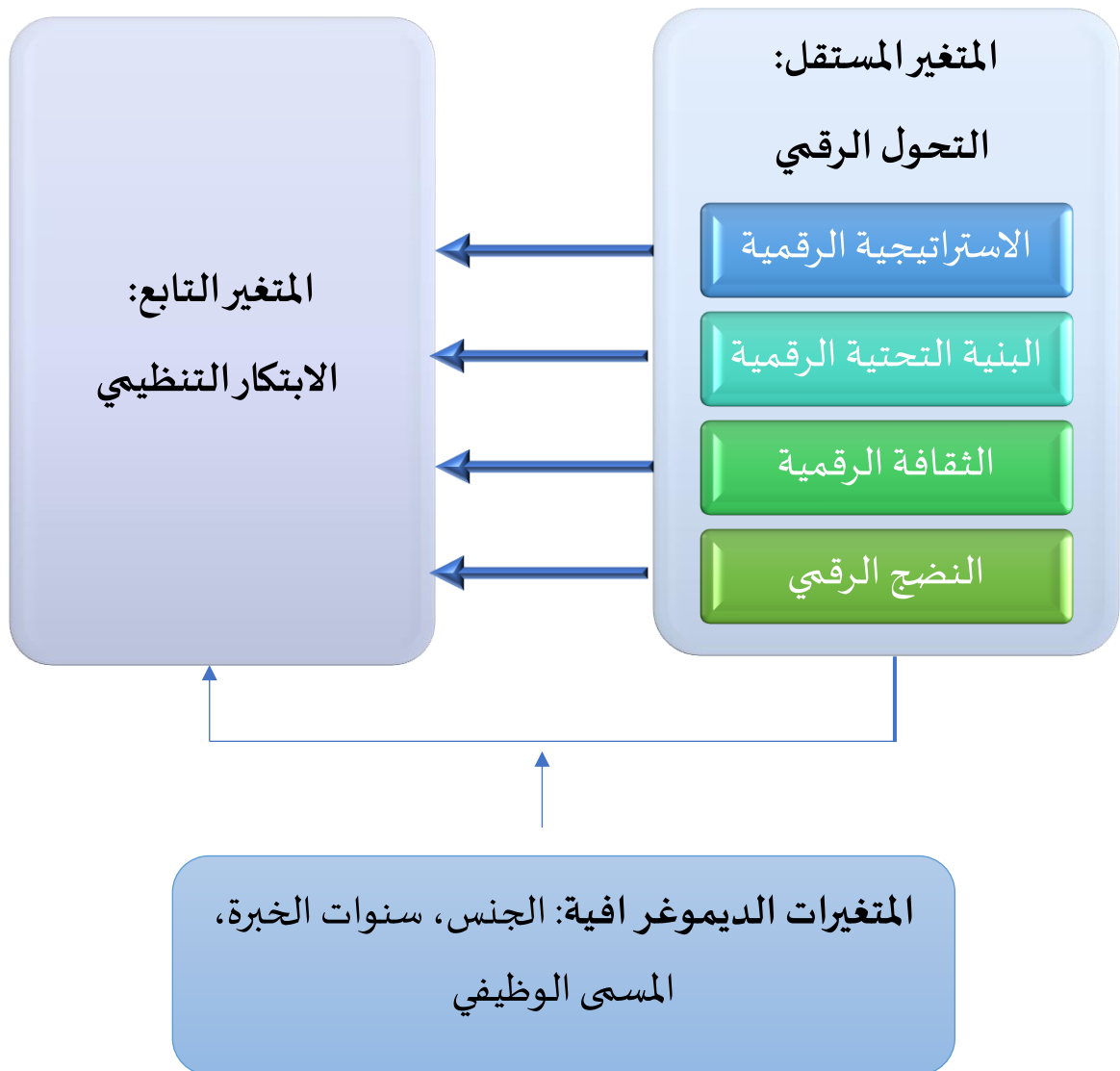
ويقصد به مستوى تبني أساليب وهياكل وإجراءات تنظيمية جديدة أو مطورة تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. ويتكون من الأبعاد الآتية: الابتكار الإداري - الابتكار التقني - الابتكار الإضافي

المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة):

الجنس - سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي .

ويتم استخدامها لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول:

- مستوى التحول الرقمي
- مستوى الابتكار التنظيمي



من إعداد الباحث

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 (٣٨٤) مفردة، وهو حجم كافٍ إحصائيًا عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪).

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 بشده).

أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.
٤. تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي في تعزيز الابتكار التنظيمي.
٥. اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. 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.
٢. أحمد، محمد سعيد عبيد. (٢٠٢٣). *التحول الرقمي في النظم المحاسبية للشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية: التحديات الراهنة والحلول المقترحة*. *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي*، ١٢ (2)، 106.٨٢-.
٣. الثبتي، نوره عايد محمد. (٢٠٢٣). *مستوى الثقافة الرقمية لدى معلمات اللغة الإنجليزية بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٤٧ (3)، 207.١٦٩-.
٤. الحاسي، أريج. (٢٠٢١). *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.

٥. 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.
٦. 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.
٧. الحديدي، شيرين إسماعيل خليل، ومخلف، أحمد عايد، وفرحان، أسامة موسى (٢٠٢٢). أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي: دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٣ (4)، 155.١٣٧-
٨. رؤية المملكة العربية السعودية (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. <https://www.vision2030.gov.sa>
٩. الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢١). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٧ (3)، 117.٩٤-
١٠. رجب، إسراء محمد (٢٠٢٢). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. *مجلة كلية التربية*، ٥٠، 77.٥٥-
١١. زيادة، رانية محمد محمود (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١٤ (2)، 116.٨٩-
١٢. الشايب، زهرة بنت عبد الله محمد (٢٠٢٤). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، ١٦ (4).

١٣. الشجرأوي، لبنى توفيق محمد، والزغول، عمرو محمد. (2024). *أثر القدرات الديناميكية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية: الدور المعدل للتعليم التنظيمي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.

١٤. الشنواني، نورة محمدي. (٢٠٢٣). *ممارسة متخذي القرار بمكتبات جامعة المنوفية لأبعاد الاستراتيجية الرقمية: الواقع والمأمول*. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، ٦ (19)، 203.١٧٦-

١٥. الطهرأوي، 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.

١٦. العميرين، بشار سليمان تيم، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). *أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً* (رسالة دكتوراه). دار المنظومة.

١٧. العميري، سارة سعيد مبروك، ومحضر، وفاء بنت عبد العزيز عبد الله. (٢٠٢٥). *آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية*. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ٣٨٨، 326.٢٩٧-

١٨. العنزي، حمود عابد. (٢٠٢٢). *تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية*. *مجلة التربية*، ١٩٦ (2)، 528.٤٩٨-

١٩. قروط، أبو بكر، وبن 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.

٢٠. المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في التحول

الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية*، ١٤(4)، ١٤٢١. 1461-

<https://doi.org/10.21608/MKMGT.2021.288452>

٢١. المطرف، عبد الرحمن فهد. (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين

الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية*

التربية، ٣٦(7)، ١٥٧. 184-

٢٢. 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.

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>