

التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات
الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية
بالتطبيق على قطاع التعليم بالرياض 2024-2025

**Digital Transformation And Its Impact On The Efficiency Of
Institutional Performance In Saudi Government Agencies In
Light Of The Kingdom's Vision 2030: A Field Study Applied
To The Education Sector In Riyadh 2024-2025**

اسم الباحث: تهاني محمد الغيث

الرقم الأكاديمي: 232002589

الكلية: الإدارة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

بحث علمي لتسجيل درجة الدكتوراه

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الفصل 1

أولاً: الإطار النظري

2.1 المحور الأول: التحول الرقمي في قطاع التعليم العام

- 2.1.1 مفهوم التحول الرقمي في قطاع التعليم 2
- 2.1.2 تحليل مفهوم التحول الرقمي في الأدبيات المعاصرة 3
- 2.1.3 تطور التحول الرقمي في قطاع التعليم 4
- 2.1.4 تحليل تطور التحول الرقمي في قطاع التعليم 5
- 2.1.5 أهمية التحول الرقمي في قطاع التعليم 6
- 2.1.6 تحليل أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية 8
- 2.1.7 أبعاد التحول الرقمي في قطاع التعليم 8
- 2.1.8 البيئة التعليمية الرقمية 8
- 2.1.9 الفصول الدراسية الافتراضية 9
- 2.1.10 البنية التحتية الرقمية 10
- 2.1.11 القيادة الرقمية 11
- 2.1.12 التعليم المدمج 12
- 2.1.13 الثقافة التنظيمية الرقمية 12
- 2.1.14 تحليل أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية 14

2.2 المحور الثاني

كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية العامة

- 2.2.1 مفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية 15
- 2.2.2 تحليل مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي 16
- 2.2.3 ماهية كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية 16
- 2.2.4 أهمية كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية 18
- 2.2.5 أبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية 18

20	2.2.6 أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية
22	2.2.7 تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي
24	2.2.8 أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي
24	2.2.9 النظريات المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

2.3 المحور الثالث

التحول الرقمي وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030

28	2.3.1 مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية 2030
30	2.3.2 التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية وأثره في تطوير الأداء المؤسسي
31	2.3.3 مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية
34	2.3.4 أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء وزارة التعليم السعودية
35	2.3.5 أساليب التحول الرقمي في وزارة التعليم في ضوء رؤية 2030
37	2.3.6 تحديات التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي
38	2.3.7 مقترحات تعزيز التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي

ثانياً: الدراسات السابقة

42	2.4 الدراسات العربية
47	2.5 الدراسات الأجنبية
56	2.6 تحليل الدراسات السابقة
56	2.6.1 التعليق العام على الدراسات السابقة
57	2.6.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
60	2.6.3 الفجوة البحثية للدراسة الحالية

قائمة المراجع

62	المراجع العربية
71	المراجع الأجنبية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يمثل الإطار النظري الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسات الأكاديمية في تفسير الظواهر البحثية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ويعد بناء إطار نظري متماسك أمراً أساسياً في الدراسات الإدارية المعاصرة، حيث يساعد في توضيح المفاهيم الرئيسة للدراسة وربطها بالنظريات العلمية ذات الصلة .

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تبنيها بهدف تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وقد برزت أهمية التحول الرقمي بشكل خاص في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح استخدام التقنيات الرقمية جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة والتعليم والتواصل المؤسسي .

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي شامل لمفهوم التحول الرقمي وأبعاده ومتطلباته في المؤسسات الحكومية، إضافة إلى مناقشة مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي وأهميته في تحسين أداء المنظمات المعاصرة، كما يتضمن الفصل عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها .

أولاً: الإطار النظري

2.1 المحور الأول: التحول الرقمي في قطاع التعليم العام

مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لمواكبة العصر وتطوير الأداء، وهو ما أشار إليه إبراهيم (2022، ص.35) حيث شهد العالم في الآونة الأخيرة طفرةً في ديناميكيات العمل؛ حيث ظهرت العديد من المصطلحات الجديدة من أبرزهم مصطلح التحول الرقمي، الذي أصبح من أهم الاستراتيجيات والأهداف التي يسعى لها الكثير من الدول، فهو ضرورة لتحقيق التميز في الأداء، ورفع جودة الخدمات، كما يساهم التحول الرقمي في توفير الوقت، والجهد، والمال على المستفيدين، ورفع الإنتاجية وخلق مكانة محفزة على المنافسة لجذب الاستثمارات.

وبالتالي يعد التحول الرقمي استثماراً فكرياً وتغييراً سلوكياً يُحدث تحولاً في أساليب العمل؛ حيث يوفر إمكانيات كبيرة لبناء مجتمعات فعّالة ومستدامة؛ حيث يتطلب هذا التحول نشر ثقافة الإبداع وتغيير المكونات الأساسية للعمل (عيشور، 2022، ص.92).

وبالتالي فإن التحول الرقمي يتطلب برامج تدريبية وتركز على مهارات الاتصال واتخاذ القرار والتوجيه الذاتي ومهارات القيادة ومهارات العمل الجماعي والتعلم الذاتي المستمر التي تساعد في بقاء أثر التعلم وجعل عملية التعلم أكثر متعة (الشريف، 2021، ص.3565).

ويشمل التحول الرقمي في التعليم أكثر من مجرد استخدام التكنولوجيا، فهو يسعى إلى تحسين تجربة التعلم من خلال تعزيز الفهم والإبداع والتفاعل، وجعل التعليم أكثر شمولية وتفاعلية، مع التكيف مع احتياجات كل طالب بشكل فردي (مخزوم، 2024، ص.3).

مما سبق، يظهر أن التحول الرقمي لم يُعد مجرد تقنية، بل أصبح استراتيجية شاملة تؤثر في أساليب العمل والمجتمع، ومع تطبيقه في التعليم، يمكن تحسين تجربة التعلم وجعلها أكثر تفاعلية وشخصية مع تعزيز مهارات الطلاب والمعلمين على حد سواء، لذلك يُعد الاستثمار في التحول الرقمي خطوة أساسية نحو تطوير التعليم وتهيئة بيئة تعليمية متقدمة تتكيف مع احتياجات العصر.

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي في قطاع التعليم

التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي تمتد إلى مختلف المجالات، وهناك العديد من التعريفات التي تناولتها الأدبيات التي تتعلق بمفهوم التحول الرقمي، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

فقد عرف الشريف (2021، ص.3569) التحول الرقمي في التعليم بأنه: الانتقال من الاتجاهات التعليمية التقليدية إلى الاتجاهات التعليمية التقنية التي تعتمد على استخدام وتوظيف الرقمنة في العملية التعليمية وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتي والمستمر، والتركيز على زيادة واستثمار المعرفة بالممارسة والاستخدام ونشرها بسرعة من خلال الشبكات الإلكترونية في بيئة تمكينية من الجهات المسؤولة والمشاركة المجتمعية الواعية.

عرف المفيز والعيقان والريس (2021، ص.661) التحول الرقمي في التعليم بأنه: العوامل البشرية والتنظيمية والتقنية المؤثرة سلباً على تحقيق أهداف التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية.

كما عرف "مونيشا وفالانتينا" (Monisha & Valanteena, 2022, P. 58) التحول الرقمي في قطاع التعليم على أنه: إدخال تحسينات أو تحديثات على نظام التعليم القائم بهدف مواكبة التطلعات المتزايدة للطلاب والمعلمين، وتعزيز التواصل الفعال بينهم.

وفي السياق نفسه عرّف كلٌّ من شاوشي وخلوف (2023، ص.19) التحول الرقمي في التعليم بأنه: عملية الانتقال بالمؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل التكنولوجي والرقمي، والتي تتمثل في تحويل جميع الخدمات الأساسية التي ترتبط بالأفراد والمنظمات والمؤسسات. بينما يعرف "أونفان" (ÜNVAN, 2023, P. 4) التحول الرقمي على أنه: عملية تغيير تتضمن توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل مبتكر، مع الاستفادة الاستراتيجية من الموارد والقدرات الأساسية، بهدف تحقيق تحسين جذري للمؤسسة.

وفي الأخير عرّف سقاط (2024، ص.123) التحول الرقمي في التعليم بأنه: عملية مستمرة تتم من خلالها إدخال جميع عناصر التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية الجدية في جميع سياسات وإجراءات العمل في المؤسسات التعليمية من أجل تقديم خدمات عالية الجودة. أشار "جوزيف وآخرون" (Joseph et al., 2024, P. 2785) إلى التحول الرقمي في قطاع التعليم على أنه: توظيف التقنيات الرقمية في كافة جوانب العملية التعليمية لتعزيز تجربة التعلم وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

عرف لعجال (2024، ص.257) التحول الرقمي في التعليم هو: عملية تغيير العمليات والأنشطة التقليدية في المؤسسات التعليمية والمجتمعات باستخدام التكنولوجيا الرقمية مما يهدف إلى تحسين الكفاءة وتطوير الخدمات وتحقيق التنافسية العالمية.

عرف الخاطري والرمحي والهنائي (2025، ص.7) التحول الرقمي في التعليم بأنه: عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم العملية التعليمية وتعزيزها، يشمل استخدام الأجهزة الرقمية البرامج، والإنترنت لتسهيل التعلم وتحسين جودته، سواء داخل الفصول الدراسية التقليدية أو عبر البيئات الافتراضية.

كما عرّف مابوثا ونجكامو (Mabotha & Ngcamu, 2026, P. 6) مفهوم التحول الرقمي في قطاع التعليم على أنه: عملية إدماج تكنولوجيا المعلومات في التعليم على المستويين الفردي والمؤسسي، بالاعتماد على التقنيات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الهواتف المحمولة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، لتصبح جزءاً أساسياً من العملية التعليمية.

التعريف الإجرائي للتحول الرقمي في الدراسة

من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف التحول الرقمي في التعليم بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال دمج التقنيات الرقمية والأدوات الإلكترونية في جميع جوانب العملية التعليمية، يركز هذا التحول على تحسين جودة التعلم، وتعزيز التواصل والتفاعل بين الطلاب والمعلمين، وتسهيل اكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل فعال.

2.1.2 تحليل مفهوم التحول الرقمي في الأدبيات المعاصرة

من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التحول الرقمي يتضح وجود تباين نسبي بين الباحثين في تحديد أبعاد هذا المفهوم، حيث يركز بعض الباحثين على الجانب التقني المرتبط باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات المؤسسية، بينما يركز آخرون على البعد الاستراتيجي الذي يتضمن إعادة تصميم نماذج العمل المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية.

كما تشير بعض الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية تغيير تنظيمي شامل تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، لتشمل تطوير الثقافة التنظيمية والمهارات البشرية وأساليب القيادة داخل المؤسسة. وفي هذا السياق يمكن القول إن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال الأنظمة الرقمية، بل يمثل تحولاً استراتيجياً يعيد تشكيل طرق العمل المؤسسي وأساليب تقديم الخدمات.

وبناءً على ذلك يمكن استخلاص أن التحول الرقمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة تتمثل في البعد التقني المرتبط بالبنية التحتية الرقمية، والبعد التنظيمي المرتبط بإعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية، والبعد البشري المرتبط بتطوير المهارات الرقمية وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.

2.1.3 تطور التحول الرقمي في قطاع التعليم

تُمثل التطورات الصناعية عبر العصور الأساس الذي بُنيت عليه التغيرات التكنولوجية الكبرى؛ حيث مهدت كل مرحلة لاحقة لظهور تقنيات أكثر تعقيداً وتأثيراً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما توصل إليه السواط والحربي (2022، ص.ص 653-654) حيث شهد العالم منذ القرن الثامن عشر سلسلة من الثورات الصناعية، بدءاً بالتصنيع الميكانيكي باستخدام المياه والبخار، وفي القرن العشرين أدى استخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق إلى تطوير الإنتاج العام ومسارات التجميع، بينما أتاحت الثورة الصناعية الثالثة في السبعينيات الأتمتة والروبوتات، وقد أسهمت الإلكترونيات والحواسيب والإنترنت في إطلاق عصر المعلومات الحديث، مهددة الطريق للتحول الرقمي في جميع المجالات.

فبدأ التحول الرقمي في القرن التاسع عشر بالاتصالات السلكية واللاسلكية، ومن ثم انطلقت في القرن العشرين بالصمام الإلكتروني وأفرزت بعد ذلك الحاسب وطورته وصولاً إلى الإنترنت والموبايل الذكي وربط أطراف العالم بعضها البعض (عفيف وخولوفي، 2022، ص.277). حيث أسهمت ثورة المعلومات والاتصالات منذ التسعينات في تعزيز الاقتصاد الرقمي في عدة مجالات؛ حيث أدت إلى تحسين كفاءة القطاعات الاقتصادية، من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات، وقد ارتبط تزايد دور الاقتصاد الرقمي في القرنين الأول والثاني من الألفية الجديدة بتطوير تقنيات الثورة الصناعية، مثل: الذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة، وإنترنت الأشياء (عبد الغني، 2022، ص.46).

والوصول إلى الثورة الصناعية الرابعة يعد التحول الرقمي أساس هذه الثورة بسبب ما أحدثته من تغير تكنولوجي وما يعيشه المجتمع من عصر العولمة، ينطوي على اعتماد مهارات جديدة للأفراد، بالإضافة إلى إعادة هيكلة المؤسسات وقد أحدثت هذه الطفرة التكنولوجية نقلة نوعية في أداء المؤسسات المجتمعية المختلفة التي أدركت أهمية اللحاق بثورة التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل، وأكثر قدرة على التجديد والإبداع والابتكار (نصار، 2025، ص.604).

تطور التحول الرقمي مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا، بدءاً من أتمتة العمليات لتحسين الكفاءة، مروراً بتحسين تفاعل العملاء وتقديم خدمات مخصصة باستخدام البيانات والتقنيات المحمولة، وصولاً إلى العصر الحالي حيث تساهم النظم الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في ابتكار نماذج أعمال جديدة وتعزيز الأتمتة (Munachi et al., 2024, P. 388).

وقد تطور مفهوم التحول الرقمي بدايةً من نهايات القرن العشرين ومطلع الألفية الجديدة، وتجلّى ذلك في استخدام الخدمات والوسائط الرقمية في التعليم، وقد أدى ظهور الأجهزة الذكية ومنصات التعليم الإلكتروني ووسائل التواصل الأكاديمية في الفترة من 2000 إلى 2015 إلى تغير جذري في طرق تواصل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات التعليمية، وكذلك في توقعاتهم بشأن سرعة الاستجابة وتوافر قنوات متعددة للتعلم والدعم الأكاديمي، كما ساهمت منصات الدفع الإلكتروني وأنظمة التسجيل الرقمية في تسهيل العمليات الأكاديمية وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات التعليمية عبر الإنترنت (Schallmo et al., 2017, PP. 2-3).

يتضح من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن يشهد العالم اليوم مرحلة متقدمة من التحول الرقمي التي تؤثر على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك التعليم، فقد أصبحت المؤسسات التعليمية تعتمد بشكل متزايد على الأدوات الرقمية لتسهيل التعلم، وتحسين التفاعل بين الطلاب والمدرسين، وتقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة، هذا التطور يعكس كيف يمكن للتكنولوجيا أن تعيد تشكيل أساليب التعليم وتفتح آفاقاً جديدة للابتكار والتطوير، مما يجعل العملية التعليمية أكثر شمولاً وكفاءة.

2.1.4 تحليل تطور التحول الرقمي في قطاع التعليم

يشير تطور مفهوم التحول الرقمي إلى التحولات العميقة التي شهدتها المجتمعات المعاصرة نتيجة التقدم المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، خاصة مع بروز ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد على التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات الضخمة. وقد أدى هذا التطور التقني إلى إعادة تشكيل العديد من القطاعات الحيوية، ومن أبرزها قطاع التعليم الذي أصبح مطالباً بمواكبة هذه التحولات من خلال تبني نماذج تعليمية أكثر مرونة واعتماداً على التقنيات الرقمية.

وفي هذا السياق، لم يعد التحول الرقمي في التعليم يقتصر على استخدام الوسائل التقنية في العملية التعليمية، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً يشمل تطوير أساليب التعليم والتعلم، وإعادة تصميم العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز استخدام المنصات التعليمية الرقمية التي تتيح فرصاً أكبر للتفاعل والتعلم المستمر.

كما أسهمت التطورات الرقمية في توسيع نطاق الوصول إلى المعرفة وتحسين كفاءة إدارة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية بكفاءة وفاعلية في ظل متطلبات الاقتصاد المعرفي.

2.1.5 أهمية التحول الرقمي في قطاع التعليم

في ظل التطور السريع للتقنيات الحديثة، أصبح الاعتماد على الأدوات الرقمية ضرورة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق أفضل النتائج، وهو ما أشار إليه مخزوم (2024، ص.4) حيث تتجلى أهمية التحول الرقمي في التعليم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال تبسيط العمليات والأتمتة، وتحسين التجربة الشخصية بتخصيص المناهج وفق احتياجات كل طالب، بالإضافة إلى تحفيز الابتكار عبر استخدام التقنيات الحديثة لتطوير منتجات وخدمات تعليمية تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

يشمل التحول الرقمي في التعليم استخدام المحتوى الرقمي التفاعلي، والتعليم عن بعد، والواقع الافتراضي والمعزز، بهدف تطوير العملية التعليمية، وتعزيز مهارات التفكير النقدي والتحليلي لدى الطلاب، جعل التعلم أكثر متعة وابتكاراً، والحفاظ على المعلومات، تسهيل البحث والاسترجاع، تقليل التكاليف، وتقديم خدمات معلوماتية متقدمة مثل الترجمة الآلية والخدمة المرجعية الرقمية (الحمداني، 2025، ص.652). وبالتالي أضاف الأشقر (2023، ص.3) إلى أهمية التحول الرقمي في التعليم في تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب، جعل التعليم أكثر جاذبية، توفير تغذية راجعة فورية، تقديم محتوى متعدد الوسائط يمكن تحديثه بسهولة، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات التعليم التقليدي مثل ازدحام القاعات، مع خلق بيئة إلكترونية آمنة وتشجيع مشاركة أوسع للطلاب.

تتجلى أهمية التحول الرقمي في التعليم أيضاً في تعزيز التعلم عن بعد، وتمكين المتعلمين من اختيار المحتوى ووقت التعلم وأساليبه وطرق التقويم بما يناسبهم، مع مراعاة الفروق الفردية، بالإضافة إلى تسهيل التفاعل والتعامل بين الأفراد من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودعم تنظيم المعرفة واتخاذ القرارات عبر المؤتمرات الرقمية (حشلاف وشرابشة، 2024، ص.125).

لذا تتمثل أهمية التحول الرقمي في قدرته على حل المشكلات البشرية والإدارية في المؤسسات التعليمية من ناحية، وقدرته على تعزيز التنمية واستدامتها في المجتمع من ناحية أخرى، ويتضمن

ذلك كافة الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية، وتعتبر التقنيات التكنولوجية العامل المحفز والأداة الرئيسية في جميع هذه الجوانب (رجب، 2022، ص.62).

يساعد التحول الرقمي في التعليم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان استمرار العملية التعليمية أثناء الأزمات والطوارئ، متجاوزاً قيود الزمان والمكان، وتوفير بيئة تعليمية ملائمة تلبي احتياجات الطلاب وتمكنهم من الاستمرار في التعلم رغم الصعوبات (حيدر والخطيب، 2023، ص.85). وأضاف السيد (2022، ص.ص16-17) أن التحول الرقمي يساعد في التعليم المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة في عالم الأعمال، والحفاظ على مستوى عالٍ من التميز والمنافسة عالمياً، وتقديم خدمات متكاملة تنفيذ الأفراد، مع تعزيز التنظيم الهيكلي المتناسك داخل الحرم الجامعي وخارجه وعلى المستويين المحلي والعالمي.

يُعدّ التحول الرقمي في التعليم عاملاً أساسياً في تحسين أساليب التدريس ونتائج الطلاب، من خلال إنشاء بيئات تعليمية تفاعلية تلبي احتياجات المتعلمين، دعم التعلم الفردي والتعاون، وتمكين المعلمين من تقديم دروس مخصصة باستخدام الموارد الرقمية، مما يعزز مشاركة الطلاب وفهمهم ويدعم الابتكار والتميز في العملية التعليمية للأجيال القادمة (KAMALAKANNAN, 2024, PP. 144-145). كما أشار "مابوثا ونجكامو" (Mabotha & Ngcamu, 2026, PP. 8-9) إلى أنه "تبرز أهمية التحول الرقمي في التعليم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة المواد والمناهج، وتصميم امتحانات حديثة، وتقديم خدمات تعليمية متقدمة، وتحسين تجربة الطلاب وأدائهم مع دعم إعادة الهيكلة التنظيمية، وتنمية الهوية الثقافية والمعرفة الوطنية، وزيادة الفوائد الاقتصادية من خلال رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، وتطوير المهارات الرقمية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، وترسيخ أساليب تدريس وتعلم أكثر فعالية.

فأصبح التحول الرقمي في قطاع التعليم مفهوم شامل، إذ يغطي النظام التعليمي بأكمله؛ حيث تُدرج العديد من المؤسسات التعليمية، كالمدارس والجامعات وغيرها، البيئة الرقمية والتقنيات الرقمية في نموذجها للعملية التعليمية، وبفضل أدوات التحول الرقمي تزداد الأهمية الاجتماعية والاقتصادية لتنمية معارف الطلاب، وتصبح العملية التعليمية أكثر شفافية وكفاءة وفعالية، كما يؤثر استخدام ألعاب التعلم الرقمية في المدرسة بشكل إيجابي على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب (Zizikova et al., 2023, P.2). كما أشار "مونيشا وفالانتينا" (Monisha & Valanteena, 2022, PP. 58-59) إلى أنه تتمثل أهمية التحول الرقمي في قطاع التعليم الطلاب في تطوير مهارات التعلم الذاتي، تنمية مهارات التفكير التحليلي، التحلي بقدر أكبر من المسؤولية، فهم المفاهيم بطريقة واقعية، وتقليل التكاليف وتعظيم النمو الإيجابي للطلاب والمعلمين على حد سواء.

يتضح مما سبق أن التحول الرقمي خطوة جوهرية نحو تطوير التعليم ليصبح أكثر مرونة وشمولية؛ حيث يوفر أدوات وتقنيات تدعم التعلم الفردي والجماعي، وتساعد على تحسين جودة

المحتوى وأساليب التدريس، كما يعزز القدرة على الابتكار ومواكبة التغيرات المستمرة في المجتمع وسوق العمل، ويوفر بيئة تعليمية أكثر أمانًا وكفاءة للطلاب والمعلمين على حد سواء، بهذا الشكل يصبح التعليم الرقمي أداة فعالة لبناء مهارات المستقبل وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

2.1.6 تحليل أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

يتضح من استعراض الأدبيات المرتبطة بالتحول الرقمي في قطاع التعليم أن أهميته لا تقتصر على توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية فحسب، بل تمتد لتشمل إحداث تحول جوهري في نماذج التعليم والإدارة التعليمية. فقد أصبح التحول الرقمي يمثل أحد المحركات الرئيسية لتطوير المؤسسات التعليمية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات المعرفة والتكنولوجيا.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن تبني المؤسسات التعليمية لمبادرات التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية من خلال تبسيط الإجراءات، وتعزيز سرعة الوصول إلى المعلومات، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب والمستفيدين. إضافة إلى ذلك، يوفر التحول الرقمي بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً ومرونة، تسمح بتوظيف التقنيات الحديثة في دعم التعلم الذاتي والتعليم عن بعد.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية وجودة الأداء التعليمي، الأمر الذي يتماشى مع توجهات العديد من الدول نحو تطوير أنظمتها التعليمية في إطار الاقتصاد المعرفي .

2.1.7 أبعاد التحول الرقمي في قطاع التعليم

يشهد قطاع التعليم تحولات رقمية متسارعة تؤثر على أساليب التعلم والتدريس وإدارة المؤسسات التعليمية، ويمكن تصنيف أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية إلى عدد من الأبعاد الرئيسية كما يلي :

2.1.8 البيئة التعليمية الرقمية :

بيئات التعلم الرقمية هي طريقة لتقديم المحتوى التعليمي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتهدف إلى تطوير طرق عرض المحتوى الإلكتروني بما يتوافق مع معارف المتعلمين والنظريات التعليمية، مما يسهل على المعلمين والمصممين الوصول إلى المحتوى المناسب وتوظيفه بكفاءة لتوفير الوقت والجهد (حريز، 2025، ص.638).

وتتمثل البيئة التعليمية الرقمي في مجموعة وسائل وأدوات تتيح لعضو هيئة التدريس حرية نقل المعلومات والمحتوى الدراسي عبر شبكة الإنترنت بالاستعانة ببعض البرامج الحاسوبية التي تساعده على التواصل والتشارك بينه وبين طلبته، كما تساعد الطالبات على التواصل والتشارك بشكل إلكتروني، بما يكسر حاجزي الوقت والمكان (عبد المنعم، 2021، ص.286).

تعتمد بيانات التعلم الحديثة على نموذج تعليمي ينظر إلى التعلم على أنه عملية نشطة وبناءة؛ حيث يُتوقع من الطلاب أن يكونوا متعلمين نشطين، وأن يستخدموا التكنولوجيا للوصول إلى البيانات ومعالجتها لاستخلاص المعلومات، ولا يُنظر إلى المعلمين كأساتذة تقليديين يقدمون مواد مكتوبة مسبقاً في الكتب، بل يتمثل دورهم في الارشاد والتحفيز في عملية تعلم الطلاب، كما أن للتفاعل مع الزملاء دوراً هاماً في التعلم (Sirkemaa & Varpelaide, 2018, P. 170).

كما تُعد بيئة التعلم الرقمية من الركائز الأساسية في مسار التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، ويتطلب تصميم هذه البيئة المرور بعدة مراحل منهجية؛ حيث تبدأ بتشخيص الواقع الحالي، من خلال تحليل الوضع القائم وتحديد نقاط القوة والضعف، يلي ذلك تحديد المشكلات والاحتياجات وصياغة الأهداف المرجوة، ثم يتم اختيار أدوات بيئة التعلم الرقمية وفقاً لمدى توافقها مع الأهداف التعليمية والمعايير المعتمدة، وينبغي اختيار أدوات التعلم الرقمية بعناية بحيث تدعم التفاعل، والتعلم التعاوني، والتقييم المستمر (Hrytsenchuk & Trubachev, 2021, P. 158).

أشارت دراسة الشريف (2021، ص.3589) إلى البيئة التعليمية الرقمية في تدريب أطراف العملية التعليمية على المهارات الأساسية الاستخدام المصادر التعليمية الرقمية، وتدريب المعلمين على ابتكار طرق وأساليب تعليمية رقمية، وتنمية الكفاءات التعليمية الرقمية لدعم برامج التحول الرقمي في التعليم، وتوفير ضمانات دقة القياس والتقييم التربوي في منظومة التعليم الرقمي، وتوفير أمن المعلومات في التعليم والتعلم الرقمي، وتوفير شبكة أنترنت عالية السرعة والجودة، وإنشاء موقع للتدريب على التحول الرقمي في التعليم يتسم بالوضوح وسهولة الاستخدام، وتزويد أطراف العملية التعليمية بمهارات استخدام التقنية في التعليم.

2.1.9 الفصول الدراسية الافتراضية :

الفصل الافتراضي هو حل تعليمي يتيح للمتعلمين التعلم عبر الإنترنت دون التقيد بالزمان أو المكان، حيث يمكن للمعلم عرض الدروس وتعيين الواجبات والأنشطة، بينما يستطيع الطلاب متابعة المادة العلمية، والمناقشة، والمشاركة، وحل المهام، مما يوفر تجربة تعلم تفاعلية تحاكي الواقع (الرفاعي والأنصاري، 2021، ص.4).

تقدم الفصول الافتراضية العديد من الخدمات لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس كمشاركة الملفات والفيديوهات التعليمية، وكذلك مشاركة سطح المكتب والدرشة المتزامنة كما أن الفصل الافتراضي يوفر بيئة تعليمية تفاعلية من خلال دمج تكنولوجيا الإنترنت حيث يمكن للطلاب وأعضاء

هيئة التدريس التعاون والتفاعل وشرح أفكارهم والتواصل في إجراءات تربوية وتقنية جيدة التنظيم (الفقي والبيلي، 2022، ص.64).

علاوة على ذلك تعمل الفصول الدراسية الافتراضية مساعدة الطلاب على تنمية المهارات الاتصالية، ويوسع ويعمق فهم الطلاب للاستخدامات التكنولوجية في العملية التعليمية، وتسهيل على الطلاب نقل الخبرات التي تم تعلمها إلى الواقع الفعلي، كما يتعلم الطلاب أيضا كيف يتعاملون وجها لوجه وكيف يمكن أن يصبحوا نشطين في بيئات التعلم الافتراضية وأن يصبحوا أكثر مهنية في ممارسة المستحدثات التكنولوجية، ويشعر الطلاب بالارتياح عند استخدام الفصول الافتراضية في تدريبهم أو تعليمهم لأنها تراعي إمكانيات وقدرات الطلاب (الحربي، 2023، ص.25).

فالفصول الدراسية الافتراضية هي فصول تعليمية عبر الإنترنت تتيح تواصل المعلمين مع الطلاب عن بُعد بشكل مشابه للفصول التقليدية، وتنقسم إلى نوعين: التعلم المتزامن حيث يتم التدريس في أوقات محددة مع تفاعل مباشر، والتعلم غير المتزامن حيث يتعلم الطالب وفق جدول يناسبه دون التقيد بالوقت، مما يمنحه مرونة أكبر في إدارة الأنشطة (Maanvizi et al., 2020, P. 433).

2.1.10 البنية التحتية الرقمية

البنية الرقمية مفهوم حديث ظهر مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويهدف إلى دعم اقتصاد المعرفة والرقمي؛ حيث ساهمت الابتكارات التكنولوجية وشبكة الإنترنت في تحسين البنية التحتية والعمليات الإدارية في القطاعات الحكومية والخاصة بكفاءة وسهولة (رجب، 2022، ص.67).

وبالتالي تعد البنية التحتية الرقمية للتعليم عنصرا أساسيا لإنجاح عملية التحول الرقمي، حيث تتيح الفرصة لضمان استدامة التعليم الرقمي وتعزيز إمكانية الوصول إلى المصادر التعليمية الحديثة وعليه اهتمت الأبحاث بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية يجب أن يشمل عدة محاور رئيسية، منها تعزيز شبكات الإنترنت ذات النطاق العريض، وتوفير الأجهزة المتطورة، وإنشاء مراكز بيانات تعليمية تدعم الخدمات التعليمية السحابية (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2025، ص.36).

كما في البنية التحتية الرقمية يجب أن تتاح لكل معلم وطالب إمكانية الوصول دون عوائق إلى الأجهزة الرقمية (المحمولة) وإلى اتصال إنترنت عالي السرعة وموثوق به للتعليم والتعلم في المدرسة والمنزل عندما يحتاجون إليها، كما ينبغي أن يكون لدى كل مدرسة البنية التحتية الرقمية اللازمة مثل الشبكات، والخوادم، ومختبرات الحاسوب وأجهزة العرض الرقمية، والطابعات لاعتماد نهج فعالة للتعليم والتعلم (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، 2023، ص.91).

على الرغم من التأثير الكبير للتقنيات الرقمية في التعليم، تواجه المدارس تحديات مثل ضعف البنية التحتية وقلة إعداد المعلمين وعدم تكافؤ الوصول للموارد الرقمية، ويُعد وجود بنية تحتية رقمية

موثوقة ومعلمين أكفاء أمراً أساسياً لتحقيق تحول رقمي فعال ودعم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية (Tupag & Ubayubay, 2025, P. 3).

يُعتبر تطوير البنية التحتية الرقمية أمراً أساسياً لتحقيق فوائد التكنولوجيا للمجتمع، إذ تشكل أساساً لتمكين المؤسسات من التحول الرقمي واستثمار التقنيات الحديثة، وتتكون هذه البنية من مكونات تقنية وتنظيمية، إضافة إلى العمليات والشبكات، وتشمل أيضاً البيئة الاجتماعية للمستخدمين والمطورين، ولا يمكن تطوير التعليم دون دمج البنية التحتية الرقمية، فالتعليم الرقمي يتجاوز مجرد التعلم عن بعد، ليشمل استخدام الموارد التكنولوجية لتحسين جودة التعليم، وتحقيق تحول في طرق التدريس داخل الصفوف، مما يمكن الطلاب من التكيف مع متطلبات الوظائف المستقبلية ويعزز فعالية نقل المعرفة (Owheke et al., 2023, P. 57).

2.1.11 القيادة الرقمية :

القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية تمكن من الوصول السهل للمعلومات والدعم التقني عن بُعد، وتساهم في تحسين أداء الإدارة، مما دفع العديد من الدول لاعتماد التحول الرقمي، وتُعد مهارات القيادة الرقمية ضرورية لتمكين العاملين في المؤسسات التعليمية من التعامل بفاعلية مع مختلف المواقف (علاونة وآخرون، 2022، ص.ص 57-58).

كما تلعب القيادة الرقمية دوراً أساسياً في تطوير المؤسسات التعليمية في عصر التحول الرقمي؛ حيث يتطلب الأمر من القادة مهارات التأثير والتحفيز والإدارة، ودمج التكنولوجيا في جميع الأنشطة، وإدارة الموارد البشرية والمادية مع الحفاظ على التواصل الفعال، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والتكيف مع التغيرات السريعة للثورة الصناعية الرابعة (Ridho et al., 2023, P. 55).

تُعد القيادة الرقمية في التعليم عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات التعليمية في بيئة تكنولوجية متغيرة، حيث تساهم في تطوير المعلمين ومديري المدارس، وتأهيلهم لمواكبة العصر الرقمي، كما توجه الطلاب وأولياء الأمور لاستخدام الأدوات الرقمية بفاعلية، وتدعم دمج التكنولوجيا في الفصول وزيادة دافعية الطلاب وتعزيز استراتيجيات التدريس (Ören & Atik, 2025, P. 141).

تساهم القيادة الرقمية التربوية في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين التخطيط وتنفيذ العمل بكفاءة وجودة عالية، كما تسهل إدارة المعلومات، وتسهيل انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز الاتصال والعلاقات مع المؤسسات الأخرى (الشمراي، 2023، ص.ص 504-505).

فيجب تصميم برامج تدريبية شاملة ومستدامة للقادة والمعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهارات استخدام الأدوات الرقمية واستراتيجيات التعليم في البيئات الرقمية، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز، مع بناء كوادر متخصصة ودعمها بحوافز مادية

ومعنوية لتفعيل التعليم الرقمي بفاعلية داخل المؤسسات التعليمية (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2025، ص.32).

2.1.12 التعليم المدمج

يُعد التعليم المدمج أسلوبًا يجمع بين التعليم التقليدي والتعليم المحوسب لتحقيق الاستفادة من مميزات كل منهما؛ حيث يدمج التكنولوجيا الرقمية بما توفره من وسائل متعددة وبرامج تفاعلية ووسائل تواصل حديثة، مما يعزز فاعلية العملية التعليمية مقارنة بالتعليم التقليدي وحده (محمود وأمجيسر، 2022، ص.48).

يتميز التعليم المدمج بزيادة مشاركة الطلبة وتعزيز التفاعل مع المعلم، وتنمية مسؤوليتهم عن تعلمهم، إضافة إلى مرونته في إدارة الأنشطة وتحسين مخرجات التعلم، كما يساهم في تنمية مهارات التعلم الذاتي، وتحسين الوصول إلى المعلومات، ورفع رضا الطلبة، وتعزيز فرص التعلم التعاوني وتحسين صورة المؤسسات التعليمية (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2021، ص.23).

فالتعلم المدمج هو نهج يجمع بين التعليم التقليدي وجهاً لوجه والتعليم عبر الإنترنت؛ حيث يتيح التفاعل مع المعلم واستخدام أدوات رقمية مع منح الطلاب مرونة في الوقت والمكان وسرعة التعلم، ويساهم دمج التكنولوجيا في تحسين التحصيل الأكاديمي، وتعزيز المشاركة والفهم، وإدارة الصف بفعالية، وتهيئة بيئة تعلم إيجابية لكل من المعلمين والطلاب، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي (Parveen, 2021, P. 65).

يقوم التعلم المدمج على توظيف التكنولوجيا لتطوير التعليم التقليدي دون أن يكون بديلاً عنه، تحقيقاً للتوازن بين الجانبين التقني والإنساني في العملية التعليمية، فهو يمزج بين استراتيجيات التعليم التقليدي والوسائل التكنولوجية المناسبة، ويُعرف بمصطلحات مثل التعلم الممتزج أو المختلط أو الهجين (عليان، 2025، ص.136).

2.1.13 الثقافة التنظيمية الرقمية

عرف أورتيث كولون وآخرون (ortiz-colón, et al., 2017, p.2) مفهوم الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، وأنماط التفكير والتصرفات المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات".

تشير الثقافة التنظيمية الرقمية إلى أن عملية الرقمنة لا تقتصر على تحديث المعدات التقنية أو تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل تتطلب تغييرات شاملة وعميقة داخل المؤسسة، تشمل قرارات استراتيجية مستدامة، وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التحول الرقمي كما أن فعالية هذا البُعد تستلزم أن يتسم صنع القرار بالانفتاح والشفافية، وأن يقوم على دمج التقنيات الحديثة والتعامل الإيجابي مع الأخطاء (بن قارة وزيعم، 2023، ص.13) حيث يحتاج النجاح في التحول الرقمي إلى تعزيز ثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية كما يجب تشجيع المجتمع الأكاديمي

والإداري والطلاب على قبول التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية والمشاركة في تطويرها (شलगوم وجمعة، 2023، ص.7).

كما تشير الثقافة التنظيمية الرقمية إلى ثقافة استخدام الحاسوب والإنترنت، وتقوم على عدة أبعاد تشمل: البعد المعرفي المرتبط بفهم التكنولوجيا وحل المشكلات التقنية، والبعد المهاري الذي يضم مهارات التفكير والتحليل والإبداع، والبعد العاطفي المتعلق بالاهتمام بالتكنولوجيا والعمل بها، بالإضافة إلى البعد الأخلاقي في حسن استخدامها، والبعد الاجتماعي الذي يعزز المسؤولية وعادات العمل الإيجابية (Salah El-Din, 2025, P. 415).

لقد أدت التطورات السريعة في التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في بيئة عمل المؤسسات، مما استلزم التحول من نماذج الأعمال التقليدية إلى مؤسسات رقمية متطورة، ويشير التحول الرقمي للأعمال إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يغير بشكل جذري كيفية عمل المؤسسات؛ بحيث لا يقتصر هذا التحول على تبني تقنيات جديدة فحسب، بل يشمل أيضًا تحولًا عميقًا في ثقافة المؤسسة وعملياتها وقدراتها، وهو ما يسمى بالثقافة التنظيمية الرقمية (Munachi et al., 2024, P. 385).

يتطلب التحول الرقمي في التعليم وضع استراتيجية وطنية شاملة تتضمن سياسات مرنة ومعايير جودة واضحة للتعليم الرقمي، وآليات فعالة لتقييم الأداء مع مراجعة وتحديث السياسات التعليمية دوريًا بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية والمعايير الدولية لضمان الجودة (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2025، ص.32).

بالتالي فإن الثقافة التنظيمية الرقمية عملية ديناميكية متغيرة باستمرار، إذ تتأثر بطبيعة البنية التنظيمية للمنظمات المختلفة، وتوفر مجموعة معقدة من الأدوات الرقمية تعمل على تنظيم علاقات جديدة من المعلومات والتفاعل الثقافي العالمي والمحلي، وتتميز بمشاركة المعلومات والمعرفة بين مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة من أجل إنشاء معلومات استخباراتية جماعية تولد قيمة للمنظمة (العيسي، 2023، ص.18).

يتبين مما سبق أن أبعاد التحول الرقمي في التعليم تُشكل إطاراً متكاملًا لتطوير العملية التعليمية؛ حيث تتيح التكنولوجيا إنشاء بيئات تعليمية مرنة وتفاعلية، وتُعزز تواصل المعلمين والطلاب، وتدعم التعلم المدمج والتفاعلي، كما تسهم البنية التحتية الرقمية والقيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان استدامة التعليم، وتمكين جميع الأطراف من التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة، بما يسهم في تحسين جودة التعلم وتطوير مهارات المتعلمين وتأهيلهم لمتطلبات المستقبل الرقمي.

2.1.14 تحليل أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

يتضح من استعراض أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية أن نجاح تطبيق هذا التحول لا يعتمد على توفر التقنيات الرقمية فقط، بل يتطلب تكاملاً بين مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تعمل معاً لتحقيق التحول المؤسسي المنشود. فالبنية التحتية الرقمية تمثل الأساس التقني الذي يدعم تشغيل الأنظمة الرقمية وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، إلا أن توفر هذه البنية وحده لا يضمن نجاح التحول الرقمي ما لم يتوافر دعم إداري وقيادي يساهم في توجيه جهود المؤسسة نحو تبني التقنيات الحديثة.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، حيث تساهم القيادات الإدارية في صياغة الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تطوير العمليات التعليمية والإدارية. ومن ناحية أخرى، يمثل العامل البشري أحد أهم عناصر نجاح التحول الرقمي، إذ إن امتلاك العاملين للمهارات الرقمية والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستفادة الفعلية من الأنظمة الرقمية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن أبعاد التحول الرقمي تشكل منظومة متكاملة تساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث تساعد هذه الأبعاد في تطوير العمليات التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية.

2.2 المحور الثاني: كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية العامة

يشير المشاقبه (2023، ص.64) إلى أن الأداء المؤسسي يقيس قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متنوعة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها إلا أن هناك تعدداً في المفاهيم العلمية التي تسعى لتحديدها.

حيث يرتبط الأداء المؤسسي بالهيكل التنظيمي لذا نال اهتمام متزايد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة يعني العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته ومدى اتباعه لطريقة وأسلوب تنفيذه لمهامه بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة (النيل وسليمان، 2018، ص.102). كما يُعد تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات التعليمية بشكل خاص بأهمية بالغة التي يقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم أفضل الخدمات في مجال التعليم والتدريب وخدمة المجتمع والشاركة مع القطاع الخاص والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل تحديات المجتمع المتطور باستمرار، وكان لا بد أن تكون هناك عملية تقييم مستمر للمؤسسات التعليمية، وبالأخص الجامعات من جهة تفعيل الأداء

الإداري بفاعلية عالية، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة وترسيخ رسالتها الإنسانية (حتامله ودراوشه، 2019، ص.270).

يمكن القول إن كفاءة الأداء المؤسسي تمثل حجر الزاوية في نجاح أي منظمة؛ إذ تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بفعالية، وفي المؤسسات التعليمية، يسهم الأداء الجيد في تعزيز الجودة التعليمية واستدامة الخدمات، مع ضرورة وجود آليات تقييم مستمرة لضمان التحسين والتطوير بما يتماشى مع متطلبات المجتمع المتطور.

2.2.1 مفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية

تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما يلي:
فقد عرف رشاد وحبابة (2017، ص.36) الأداء المؤسسي وهو المنظومة المتكاملة التي تحقق النجاح التنظيمي والفاعلية في الوصول إلى مخرجات متميزة أو تحقيق أهداف متميزة في مجالات الأداء بالجامعات وهم التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال تفاعل مجموعة من العوامل والموارد المادية والبشرية والبيئية داخل المؤسسة وخارجها.

كما عرف حتامله ودراوشه (2019، ص.274) الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة القادة الأكاديميين داخل المؤسسات الجامعية في إدارة أنشطتها الإدارية والأكاديمية المختلفة بكفاءة، وإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها بفاعلية عالية خلال فترة زمنية محددة من خلال تحسين أداء العاملين فيها وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة.

وأضاف فياض والخطيب (2019، ص.32) تعريف الأداء المؤسسي وهو عملية نظامية هادفة تقيس ما أنجزته المنظمة خلال مدة زمنية محددة من خلال مقارنة نتائج الأداء الحالية مع نتائج الأداء المستهدفة والتعرف على مدى قدرتها على استغلال مواردها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها.
كما أضاف منصوري وقشغري (2020، ص.234) الأداء المؤسسي بأنه مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية من خلال ضمان رضا العاملين وضمان تعلمهم ونموهم وكفاءة أعمالهم، بما يحقق التنافسية والتميز والابتكار والاستدامة للمؤسسة.

في حين يعرف "الصرايرة والصرايرة" (Alsarayrah & Alsarayrah, 2021, P. 161) الأداء المؤسسي على أنه: عملية إدارية متكاملة تتضمن ممارسات منظمة تشمل التقييم الذاتي للعاملين، تنسيق الجهود، إدارة الموارد والعمليات، رصد الأخطاء والانحرافات، والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

أشار المواضية والجعافرة (2021، ص.176) إلى الأداء المؤسسي بأنه مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المستشفى لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.

كما أشار " الربابي وآخرون" (Alraba'y et al., 2024, P. 8352) إلى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية على أنه: يمثل ذلك طريقة استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بشكل فعال لتحقيق أهدافها وفق الخطط الموضوعة مسبقاً.

كما يعرف "أنجريني وآخرون" (Anggraeni et al., 2025, P. 116) الأداء المؤسسي على أنه: يمثل هذا مقياساً لمستوى الإنجازات والنتائج التي تحققها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، من خلال الاستخدام الفعال والمستدام لمواردها، بما يعكس قدرتها على ترشيد المدخلات وتعظيم المخرجات وتحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل.

يتبين من هذه التعريفات أن الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية هو قدرة المؤسسة على تنظيم مواردها المختلفة البشرية والمادية وتنسيق أنشطتها الأكاديمية والإدارية بشكل متكامل، بهدف تحقيق أهدافها التعليمية والتدريبية وخدمة المجتمع بفعالية وكفاءة، ويعكس هذا الأداء مستوى الإنجاز والتميز في النتائج.

2.2.2 تحليل مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية

يتضح من استعراض التعريفات المختلفة لمفهوم كفاءة الأداء المؤسسي أن هذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولا يقتصر الأداء المؤسسي على قياس حجم المخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة، بل يشمل أيضاً مدى كفاءة العمليات التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، حيث يسهم تطوير العمليات الإدارية واستخدام التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة العمل المؤسسي وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام. وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كأحد العوامل الرئيسة التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار المبني على البيانات.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية يتطلب تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في تطوير العمليات التنظيمية والتعليمية، الأمر الذي يسهم في رفع جودة الخدمات التعليمية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية .

2.2.3 ماهية كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية

تسعى المؤسسات التعليمية اليوم إلى تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال تنظيم الموارد والاستفادة المثلى منها، وهو ما يجعل دراسة كفاءة الأداء المؤسسي أمراً ضرورياً لفهم مدى نجاحها واستدامتها، مثلما أشار "الرباعي وآخرون" (Alraba'y et al., 2024, P. 8360) حيث

يشير الأداء المؤسسي إلى مدى كفاءة الفرد أو المؤسسة بشكل عام، والذي يتجلى في القدرة على إنجاز المهام من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي أنه الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية والبيئية المحيطة، ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه النظام المتكامل لنتائج عمل المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو دليل على حيوية المؤسسة وقدرتها على تنفيذ الأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف محددة، وتساعد كفاءة الأداء المؤسسي المؤسسات التعليمية على معالجة مشكلاتها، وتحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفعالية لإنتاج مخرجات ممتازة تُرضي أفراد المجتمع ومؤسساته. ويُعد الأداء المؤسسي سمة ديناميكية أساسية مسؤولة بشكل كامل عن نجاح المؤسسات التعليمية؛ فمن المتوقع أن تحقق المؤسسات التي تمتلك القدرات اللازمة لتجاوز المعوقات الرئيسية أداءً متميزاً، مما يساهم في تعزيز نجاحها ضمن بيئة تنافسية معاصرة، وفي هذا السياق، تحتاج المؤسسات إلى تطبيق سياسات شفافة وفعالة تتعلق بالتوظيف والتدريب ونظام المكافآت والتحفيز، بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية، ومن خلال ذلك، يمكن للمؤسسات تلبية متطلبات أصحاب المصلحة وتحقيق المكانة والتصنيف المرجوَيْن على المستويين المحلي والدولي (Khan et t.al., 2020, PP. 134-135)

يتمثل الأداء المؤسسي بأن تكون واضحة الأهداف ومحددة المدخلات والمخرجات وتركز على النتائج لا على الإجراءات وتكون ذات صلاحيات واسعة وقادرة على المنافسة وتراجع باستمرار إجراءاتها وتواصلها الدائم مع المعنيين والشركاء والمستفيدين وتتعلم وتتغير وتكون قيادتها من الداخل وقراراتها جماعية (الشميلي، 2017، ص.12).

وأشار كساب (2021، ص.195) إلى أن الأداء المؤسسي يتمثل في وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير، وإعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها، وتسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية، والتقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط، والقيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح في المنظمات، وتوفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات، وتسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين،

وبالتالي، يمكن القول إن الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية يُعد عاملاً محورياً يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة واستثمار الموارد بشكل فعال، من خلال تنظيم العمليات واتخاذ القرارات المناسبة، وتعزيز التواصل والتعاون بين القيادات والأفراد، كما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة للتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات، وتحسين النتائج التعليمية والخدمات المقدمة للمجتمع، بما يُعزز مكانتها وقدرتها على المنافسة في بيئة متجددة ومتطلبة.

2.2.4 أهمية كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تعزيز قدرتها على التطوير المستمر وتحسين جودة العمل، بما يضمن تنظيم العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وهو ما يجعل دراسة دور كفاءة الأداء المؤسسي أمراً جوهرياً، وهو ما أشار إليه "الرابعي وآخرون" (Alraba'y et al., 2024, P. 8352) حيث تسهم كفاءة الأداء المؤسسي في تطوير الأنظمة الإدارية من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات، ورفع مستوى أداء العاملين، وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع، وتوفير بيئة تعاونية إيجابية، كما تساعد على تحليل المشكلات علمياً ومعالجتها بإجراءات تصحيحية ووقائية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتعزيز التعليم المستمر والقدرة التنافسية، مما يرفع فعالية المؤسسة ويحقق أهدافها.

وتبرز أهمية تطوير الأداء المؤسسي في الجهد المخطط والمستمر لتحسين المستوى من خلال الإشراف على والتقويم المستمر، والتشخيص العلمي الدقيق للأداء المؤسسي باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على مجالات العمل المؤسسي، وتحديد الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأولويات التطوير فيها، بما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء، وبناء الخطة التطويرية للمؤسسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة (إسماعيل، 2023، ص.18).

تُظهر كفاءة الأداء المؤسسي أهميتها في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التنظيم والتحسين المستمر، وتمكين القيادات والعاملين من اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الأهداف بفاعلية، كما تساهم في بناء بيئة تعليمية متوازنة تشجع التعاون والابتكار، وتضمن استخدام الموارد المتاحة بشكل مثمر لدعم جودة التعليم وتلبية توقعات المجتمع بشكل مستدام.

2.2.5 أبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية

1. أداء الأفراد أشار "هاسينات وآخرون" (HASINAT et al., 2024, P. 9557) إلى أنه يُعد الأداء الفردي في العمل عاملاً رئيسياً يحدد نجاح المؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية وجودة الخدمة ورضا الموظفين، وهناك أربعة أبعاد رئيسية للأداء الفردي، والتي تتضمن أداء المهام حيث يشمل القدرة على التخطيط، وجودة التخطيط، وتحديد الأهداف، والقدرة على ترتيب الأولويات، والكفاءة والفعالية في إنجاز المهام، الأداء التنظيمي والذي يتضمن المبادرة، والفعالية، وقبول التحديات، والسعي للمشاريع المحفزة، والمشاركة الفاعلة في الاجتماعات والالتزام بمسؤوليات الفريق، والأداء التكيفي والذي يتضمن المرونة والتكيف مع التغيرات، وإدارة المواقف الصعبة، والقدرة على الصمود، والإبداع في حل المشكلات، وإدارة حالة عدم اليقين، والتكيف مع التغيير المستمر.

فالأداء الفردي هو الأعمال التي يمارسها الفرد بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في المؤسسة التنظيمية بهدف الوصول لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر يقاس فيه، والوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة ومؤشرات القياس والوقت المعياري، والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية (المشابقة، 2023، ص.63). يعتبر وأن يكون للأداء الفردي القدرة على الأداء الجيد، وأم يكون هناك نظام موضوعي لتقييم الأداء يقيس ويقدر الأداء الفردي، وتكون العلاقة بين الأداء الفردي والمكافآت قوية إذا كانت المكافآت مجزية وتعزز الأداء الفردي ومعايير تقييم الأداء ترى أن الأداء يستحق المكافآت، فإنها ستكون مشجعة على الاستمرار بالأداء الجيد، مع إجراء عملية مقارنة مع زملائهم عند شعورهم بالعدالة (المدو، 2020، ص.259).

2. أداء الوحدات التنظيمية وهي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة يقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، يقاس فيه الفعاليات الاقتصادية والفعاليات الإدارية ومؤشرات القياس، ودرجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية، وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات (المشابقة، 2023، ص.63).

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في تحسين أداء أي مؤسسة، لذلك يجب على قادة المؤسسات فهم أهمية تنظيم هيكلها بشكل صحيح، ويُعتبر التنظيم، بوجه عام، وظيفة إدارية أساسية تشمل جميع الأنشطة، وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية، وتنسيق الأنشطة الوظيفية المختلفة، بهدف تحقيق الأهداف والغايات العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات لضمان سير العمل بكفاءة (Eze et al., 2017, P. 46).

ويمكن فهم الهيكل التنظيمي على أنه درجة التقسيم والتكامل داخل المؤسسة، ويُعرف الهيكل التنظيمي على أنه توزيع المهام داخل المؤسسة ونظام لتحديد السلطة، وهو نظام رسمي من القواعد والواجبات والصلاحيات التي تنسق بين الأفراد وتتحكم في الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يعكس الأدوار الرسمية والعلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل نظام موحد، وتعد كفاءة أداء الوحدات التنظيمية من بين أبعاد الأداء المؤسسي التي تؤثر على كفاءة المؤسسة بشكل عام (Lee, 2020, P. 3).

3. أداء المؤسسة وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية الخارجية، ويقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، ويقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس، ودرجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة

ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي للمنظمة (المشابهة، 2023، ص.ص 63-64). وتتضمن فعالية أداء المؤسسة مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية، والتحقق من الانحراف عن الخطأ، وتقييم الأداء الفردي، تفحص ودراسة التقدم الذي تم للوصول إلى الأهداف الموضوعية (الجابري، 2020، ص.117).

يُساعد الأداء المؤسسي على تحسين سير العمليات اليومية للمؤسسة ورفع مستوى نتائج المؤسسة مما يُساعد في تحقيق مستوى تنافسية أعلى وتلبية احتياجات الأفراد وتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة (Kamau & Wachira & Mwenda, 2024, P.353).

كما يساعد الأداء المؤسسي في رفع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وزيادة مستوى الربحية ورفع معايير جودة الخدمات المقدمة للأفراد وبالتالي زيادة ولاءهم للمؤسسة، لأنه يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق النجاح، ويضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مما يُعزز الجودة والتنافسية (Alvi, Bibi & Safder, 2020, P.1654).

وقد أشار "عبد المنعم وآخرون" (Abdalmenem et al., 2018, P. 14) إلى أنه يمكن قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية من خلال عدة مستويات، أبرزها الأداء التربوي الذي يركز على تطوير المعرفة ومواكبة المتغيرات العالمية وتعزيز التعلم الذاتي والإبداع لدى الطلاب، والأداء التعليمي الذي ينمي مهارات التفكير والتحليل والاستدلال لديهم، كما يشمل تطوير التعليم العالي عبر تحديث العلوم الأساسية وتبني النظم الحديثة والتخصصات المتعددة، إضافة إلى متابعة العملية التعليمية وتقييم الطلاب واستكمال الكوادر والإمكانات الداعمة.

يمكن القول إن الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية يمثل إطاراً متكاملًا يربط بين مستوى كفاءة الأفراد، وفعالية الوحدات التنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فكل مستوى من هذه المستويات يسهم بدوره في تعزيز جودة النتائج ورفع قدرة المؤسسة على المنافسة، وتحسين الخدمات المقدمة للأفراد، وضمان التوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية، وعليه يمثل التوازن بين تطوير قدرات الأفراد، تنظيم الهيكل الإداري، ومتابعة الأداء الكلي للمؤسسة حجر الزاوية لضمان استدامة التحسين والتطوير المستمر.

2.2.6 أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية

1. الأداء الفردي يشير التحول الرقمي إلى تغيير جذري في كيفية توظيف التكنولوجيا والبيانات لتحسين الأداء داخل المؤسسات والشركات، ويسهم في رفع كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء، كما يعزز التواصل والتنسيق بين الأفراد والفرق بما يسرع تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يدعم اتخاذ القرارات من خلال توفير بيانات وتحليلات دقيقة تساعد على تطوير الخدمات وتحسينها باستمرار (بوقرولة، 2025، ص.ص 25-26).

كما أن للتحول الرقمي أثر إيجابي في تعزيز الأداء الفردي ويبدو أن هذا التأثير يرتبط بشكل رئيسي بتوفير الوقت، وتسهيل الوصول إلى المعرفة، وتحسين التفاعل مع الطلبة، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية بشكل عام يعكس هذا التحليل أهمية التحول الرقمي المتزايدة في المؤسسات التعليمية، حيث يعتبر استخدام هذه الأدوات مؤشرا على التقدم الاجتماعي والتكيف مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة (حدادو، 2025، ص.149).

وأشارت دراسة السواط (2022، ص.677) إلى أثر التحول الرقمي على الأداء الفردي في تنظيم المقرر أفضل وتقديم محتوى اشمل، وتقديم نماذج إلكترونية للاختبارات بصورة اشمل وأدق، وتنظيم مجموعات نقاش بصورة مباشرة وتفاعلية، وهذا إلى جانب تنظيم مجموعات نقاش بصورة مباشرة وتفاعلية، وكسر الحواجز والقدرة على التواصل في أي وقت. كما أشار "كامالكانان" (KAMALAKANNAN, 2024, P. 143) إلى أن يعزز التحول الرقمي كفاءة أداء الأفراد في المؤسسات التعليمية من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية في أي وقت ومن أي مكان، وتقديم تجارب تعلم مخصصة تعتمد على تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لمتابعة تقدم الطلاب ومعالجة جوانب الضعف، كما يدعم التعاون والتواصل عبر أنظمة إدارة التعلم وأدوات التفاعل الرقمي، ويسهم في تطوير ممارسات التدريس باستخدام موارد مبتكرة، مع تمكين المعلمين من متابعة أداء الطلاب وتقديم تغذية راجعة فعالة تعزز التحصيل والنمو الأكاديمي المستمر.

2. الأداء المؤسسي أشارت دراسة السواط (2022، ص.678) إلى أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في توفير الدعم الفني والتواصل على مدار الساعة، كما يوفر نظام البلاك بورد جميع الخدمات التقنية للأعضاء والطلاب، وتتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، إلى جانب إنشاء رؤية رقمية مشتركة، ومعروفة بين الأعضاء والطلاب، وإتاحة محتوى تفاعلي بين الأستاذ والطلاب يسهل التحكم به، وبالتالي أضاف الجبور (2022، ص.53) أنه تبين أن المنظمات التي تستطيع تطوير أدائها المؤسسي في ظل التنافسية الشديدة، هي تلك المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في منظومة أعمالها، والمبني على أسس علمية مدروسة.

كما يُعد التحول الرقمي امرا ضروريا للمؤسسات التعليمية، حيث يمكن للمؤسسات أن تكتسب ميزة تنافسية في انجاز اعمالها بسهولة وتخلصها من بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهها مثل احداث كورونا، وبالتالي أو لم يكن هناك تحول رقمي لكان هناك توقف في العمليات بالكامل بسبب التباعد والخوف من العدوى، وبالتالي فان الاعتماد على الأتمتة يمكنه أن يزيد ويسرع من العمليات الإنتاجية والتشغيلية، واستبعاد عملية التوقف في عمل المؤسسات التعليمية (إبراهيم وعبد صالح، 2025، ص.154). ويشكل التحول الرقمي أداة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي عبر تطوير العمليات التشغيلية وتحسين تجربة المستفيدين وتحديث نماذج العمل، ويتطلب ذلك بنية تحتية وتقنيات حديثة

وإدارة وإعانة لمتطلبات التحول، كما يسهم في رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة المنافسة، من خلال تنمية الموارد البشرية ودمج المهارات والمعرفة والعمليات بشكل تكاملي، بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويحقق الأهداف الاستراتيجية بفعالية (Martanti & Gunawan, 2023, P. 9962).

وبالتالي فإن التحول الرقمي يساعد على تحسين الأداء المؤسسي من خلال خفض التكاليف حيث يساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الوسطاء، تقليص التكاليف المرتبطة بالمعلومات والتفاوض والمراقبة، تحسين كفاءة سلاسل التوريد واللوجستيات، وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من سرعة استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء، ويعزز من التعاون بين الوحدات الداخلية والشركاء الخارجيين وذلك من خلال تحفيز الابتكار، زيادة الإيرادات، وأثر السياسات العامة، فأصبح أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي أقوى مع تطور السياسات العامة نحو الرقمية، فخلال مراحل السياسات المختلفة زاد أداء المؤسسات، وارتفعت مؤشرات الأداء والابتكار (السايح، 2025، ص.25).

2.2.7 تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي

يتضح من استعراض الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي أن العلاقة بينهما تمثل إحدى القضايا الرئيسية في الدراسات الإدارية المعاصرة، حيث أصبح التحول الرقمي أحد العوامل المؤثرة في تطوير الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحكومية والتعليمية. ويعود ذلك إلى قدرة التقنيات الرقمية على إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتحسين كفاءة إدارة الموارد والمعلومات داخل المؤسسة. كما تشير العديد من الدراسات إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية وتقليل الاعتماد على العمليات التقليدية، الأمر الذي يؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. إضافة إلى ذلك، يتيح التحول الرقمي للمؤسسات إمكانية الاستفادة من البيانات الرقمية في دعم عملية اتخاذ القرار، مما يعزز قدرة القيادات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد بكفاءة أكبر.

وفي سياق المؤسسات التعليمية، يساهم التحول الرقمي في تطوير أساليب الإدارة التعليمية وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، من خلال استخدام المنصات التعليمية الرقمية وأنظمة إدارة التعلم والتقنيات الحديثة في تنظيم العمل المؤسسي. وبناءً على ذلك يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل أحد المحركات الأساسية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث يساهم في تطوير العمليات التنظيمية وتعزيز جودة الخدمات التعليمية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية.

في ضوء ما سبق يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر تأثيره على مستوى الأداء الفردي أو المؤسسي فحسب، بل يمتد ليشمل الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وهو ما سيتم تناوله في الفقرة التالي :

3. الأداء الاستراتيجي أشارت دراسة عطيه (2022، ص.511) يساعد تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال توفير دليل قويا على للأنشطة والمهام الوظيفية داخل المؤسسة وتتمثل في التخطيط لعملية الأبحاث والتطوير حيث يتم هذا وفق تطبيق التحول الرقمي، والتخطيط لعملية الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للخدمات وطبيعة الخدمة المقدمة للطلاب، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج، وتوفير رقابة فعالة على العمليات التشغيلية وتقليص حجم العمليات الإدارية، وتوفير الوقت حيث أن تطبيق التحول الرقمي يؤدي إلى تحديد الوقت الذي سوف تكون فيه العملية الإنتاجية.

ويؤثر التحول الرقمي إيجابياً على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز الابتكار وتطوير الخدمات وتسهيل وصول المستفيدين إليها، فهو لا يقتصر على تطبيق التكنولوجيا فحسب، بل يمثل برنامجاً متكاملًا يغير طريقة عمل المؤسسات ويحسن تقديم المنتجات والخدمات بسرعة وسهولة، مما يزيد الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ويعزز الأداء الاستراتيجي (Al Tahrawi & Al Shawabkeh, 2024, P. 545). ويتضح أن التحول الرقمي يساهم في تطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية من خلال تقليل التكاليف والوقت والجهد، مع إضافة قيمة للعمل المؤسسي، كما يشجع القيادات والعاملين على الابتكار وإيجاد طرق جديدة للأداء، ويسهل إنشاء قواعد بيانات دقيقة ومتاحة، وتحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات، بالإضافة إلى ذلك يعزز التحول الرقمي مرونة الاستراتيجيات، والعمل الجماعي، والتدريب الإلكتروني، مما يطور الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بشكل فعال (إبراهيم ولوس، 2024، ص.ص152-153).

كما يتمثل دور التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي من خلال أتمتة العمليات التحول الرقمي يتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتبسيط العمليات المؤسسية، وعليه يمكن استخدام الأتمتة والتشغيل الآلي لتنفيذ المهام التقليدية والروتينية في عملية التدقيق، وهذا يساهم في تحسين كفاءة ودقة التدقيق وتوفير الوقت والجهد للمدققين لتركيز على المهام الأكثر تحليلاً واستراتيجية، واستخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي التحول الرقمي يوفر وصولاً أسرع وأكثر شمولية إلى البيانات المؤسسية، وعليه يمكن استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاستخلاص أنماط وتوجيهات من البيانات المالية والتشغيلية، ويمكن للمدقق الاستفادة من هذه التقنيات لتحليل المعلومات وتحديد نقاط القوة والضعف وتوفير توصيات استراتيجية مستنيرة (الجلامدة، 2023، ص.26).

2.2.8 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات إلى وجود علاقة وثيقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث يسهم التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.

ويعد التحول الرقمي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من تحسين كفاءة استخدام مواردها البشرية والتقنية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ورفع مستوى الإنتاجية المؤسسية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي وفاعليته.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات التعليمية يسهم في تطوير أساليب العمل الإداري والتعليمي، وتحسين مستوى التواصل بين العاملين، وتعزيز القدرة على الابتكار والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي. وبناءً على ذلك يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تطوير الإدارة التعليمية باستخدام التقنيات الرقمية المتقدمة.

2.2.9 النظريات المفسرة

1. نظرية الموارد والقدرات Resource-Based View – RBV تعتبر نظرية الموارد والقدرات

ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية لفهم الميزة التنافسية المستدامة، مستندةً إلى أعمال بارني (1991) ورواد سابقين مثل بنروز وبراهلاد، وتفترض النظرية أن تميز المؤسسات ينبع من امتلاك موارد وقدرات تتسم بالقيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، كما تشترط النظرية وجود كفاءة تنظيمية لاستغلال هذه الأصول بفعالية، مما يجعل التميز الداخلي هو المحرك الأول للتفوق على المنافسين (Beamish & Chakravarty, 2021, P. 1862). وتُعد نظرية الموارد (RBV) من النظريات الأساسية في إدارة الاستراتيجية، حيث تركز على الموارد كعنصر محوري يؤثر على جودة الأداء، وفقاً لهذه النظرية، تمتلك المؤسسات التعليمية موارد متنوعة يمكن استغلالها لتحسين جودة التعليم، وتطوير رأس المال البشري، وزيادة القدرة التنافسية، وخفض التكاليف، وتؤكد النظرية أن استدامة الميزة التنافسية تعتمد على الموارد النادرة والقيمة وغير القابلة للاستبدال، والتي تُدار بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج، كما تتيج النظرية للمؤسسات التعليمية النظر إلى العلاقة بين الأفراد وجودة التعليم كمصدر للميزة التنافسية، ودمج الاستراتيجيات التقليدية مع الكفاءات المؤسسية الفريدة لتعزيز جودة الخدمات

التعليمية وتحقيق أداء متفوق على المنافسين، بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد (Vasudevan, 2021, P. 175).

2. نظرية النظم Systems Theory تُعد نظرية النظم منهجًا يركز على دراسة المؤسسة التعليمية ككل مترابط من خلال التركيز على العلاقات والتفاعلات بين مكوناتها المختلفة، وبما أن المدرسة تعمل ضمن بيئة خارجية محددة، فإن نجاحها يعتمد على تحقيق توازن فعال بين عناصرها الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة، ويتكون النظام التعليمي من خمسة عناصر رئيسية: المدخلات والتي تتضمن الموارد المالية، العنصر البشري، المواد التعليمية، ودعم المجتمع، وعملية التحويل والتي تشمل الأنشطة التعليمية والتربوية داخل المدرسة، والمخرجات أي النتائج التعليمية والمهارات المكتسبة للطلاب، والتغذية الراجعة والتي تتمثل في المعلومات التي تعود لتقييم الأداء وتحسينه، والبيئة المحيطة التي تؤثر على سير التعليم، وبما أن هذه العناصر مترابطة ومتداخلة وتعتمد على بعضها البعض، فإن أي خلل أو ضعف في أحد مكونات النظام يؤثر سلبًا على النظام ككل، وقد يؤدي إلى فشله في تحقيق أهدافه (Khuzwayo, 2020, P. 3).

3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard تُعد بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم لتطبيق الاستراتيجية في المؤسسة، وتتمثل في تحويل رسالة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها إلى مقاييس وأهداف كمية، وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوبًا شائعًا بشكل متزايد يسمح بتحويل الأهداف الاستراتيجية الرئيسية إلى مهام تشغيلية تفصيلية، ويتمثل الهدف الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن في تنسيق ودمج النتائج المالية للمؤسسة مع آفاق التنمية ونجاحات السوق (Bochenek, 2019, P. 9). وتُعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة استراتيجية لقياس وإدارة الأداء المؤسسي، طوّرها كابلان ونورتون، تركز البطاقة على الرؤية والرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية، مؤشرات الأداء، والمبادرات المرتبطة بها، وتشمل جوانب الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والابتكار والتعلم المستمر، لتترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس وتوفر رؤية متوازنة عن تقدم المؤسسة (Kumar et al., 2024, P. 2398).

وتمتاز بطاقة الأداء المتوازن بقدرتها على تقديم نظرة شاملة ومتكاملة لأداء المؤسسة، فهي لا تكتفي بقياس النتائج المالية، بل تُراعي كافة العوامل المؤثرة في النجاح على المدى الطويل كما أنها تسهل عملية المتابعة المستمرة للتقدم نحو الأهداف من خلال مؤشرات مرئية ودقيقة، مما يسمح للإدارة بتعديل المسار في الوقت المناسب بالإضافة إلى ذلك، فإنها تمثل أداة فعالة لربط الأداء التشغيلي (الأنشطة اليومية) بالأداء الاستراتيجي الرؤية الكبرى، مما يساعد على توجيه كافة الجهود نحو أهداف موحدة وتحقيق التكامل بين مختلف إدارات المؤسسة (حسان والطرانة، 2025).

ص.623). ويعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعليم والنمو، وتقويم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلى خمسة مكونات هي الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات القيم المستهدفة الخطوات الإجرائية والمبادرات القيم الفعلية وعليه يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً (المغربي، 2020، ص.128).

فأشار " لاسود" (Lassoued, 2018, P. 206) إلى أن تقوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم أداء المؤسسة عبر أربعة أبعاد متوازنة تتجاوز الجانب المالي، ويشمل البعد المالي قياس الأرباح والعائد على الاستثمار والتدفقات النقدية، بينما يركز بعد العملاء على رضاهم وولائهم وقدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم، ويُتيح بعد العمليات الداخلية تقييم كفاءة وجودة العمليات التنظيمية، أما بعد الابتكار والتعلم فيركز على إدارة المعرفة، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار، وتطوير القدرات الفردية والمؤسسية لتعزيز التنافسية.

وقد أشار "ساكسونو وبرناردوس" (Saksono & Bernardus, 2023, P. 172) إلى تُعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة استراتيجية لقياس الأداء المؤسسي، ابتكرها روبرت كابلان وديفيد نورتن في أوائل التسعينيات بالولايات المتحدة، توفر البطاقة إطاراً لرؤية استراتيجيات خلق القيمة عبر أربعة أبعاد: البعد المالي لتلبية احتياجات المساهمين، بعد العملاء لتلبية احتياجات العملاء، بعد العمليات الداخلية لتحديد الأولويات لنجاح المؤسسة، وبعد التعلم والتطور للحفاظ على قدرة المؤسسة على التغيير والتحسين المستمر، وتجمع البطاقة بين المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن لضمان استمرارية الأداء المؤسسي.

تُظهر النظريات السابقة أهمية الجمع بين الموارد الداخلية، والترابط بين مكونات المؤسسة، وآليات قياس الأداء الشاملة لتحقيق التميز المستدام؛ إذ توفر نظرية الموارد والقدرات إطاراً لفهم كيف يمكن للأصول الفريدة أن تمنح المؤسسات ميزة تنافسية، بينما تبرز نظرية النظم ضرورة توازن العناصر الداخلية مع البيئة المحيطة لضمان سير العمل بفعالية، كما يُتيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن ترجمة الاستراتيجيات إلى مؤشرات قابلة للقياس، تجمع بين الأداء المالي وغير المالي، وتوجه الجهود نحو تحسين النتائج على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، وبذلك، يمثل تكامل هذه النظريات أداة قوية لدعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل مستدام.

استخلاصات الإطار النظري للدراسة

في ضوء ما تم عرضه من الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، يتضح أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في تطوير المؤسسات الحكومية وتحسين كفاءة أدائها في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا والمعرفة. كما تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات لا يعتمد على توفر التقنيات الرقمية فحسب، بل يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تعمل بصورة متكاملة لتحقيق التحول المؤسسي المنشود.

كما يتبين من تحليل الأدبيات أن التحول الرقمي يساهم في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات، من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية وتعزيز سرعة تبادل المعلومات ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وفي هذا السياق، تبرز أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية الحكومية باعتباره أداة استراتيجية يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي تمثل أحد المحاور الأساسية في تطوير المؤسسات التعليمية المعاصرة، حيث يساهم توظيف التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

المحور الثالث: التحول الرقمي وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030م
مع تسارع التطورات التكنولوجية عالمياً، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة، وهو ما توصل إليه البحيري والعلاني (2024)، ص.354) إذ يعيش العالم اليوم في عصر التقنية؛ حيث تسعى معظم الدول إلى تطبيقها في مختلف المجالات، بهدف بناء مجتمع رقمي مزدهر، ويتم ذلك من خلال تطوير المهارات، وتمكين الطاقات الوطنية الرقمية؛ مما يساهم في تسريع عملية التحول الرقمي، وتعمل المؤسسات التعليمية على توطيد التقنية وتطبيقها؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

ففي سياق رؤية 2030 خصصت السعودية ميزانيات كبيرة؛ لتعزيز التعليم الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتهدف رؤية 2030 إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، مع التركيز بشكل خاص على التحول الرقمي في مجال التعليم (المحيميد، 2024،

ص.718). كما تسعى المملكة العربية السعودية إلى تطوير سياسة التعليم بما يتماشى مع منظومة التحول الرقمي، ويهدف هذا التوجه إلى توجيه مسار التحول الرقمي في قطاع التعليم؛ ليتوافق مع الأهداف الوطنية ويُعزز رؤية 2030 (الصانع، 2024، ص.59).

وبالتالي، يمثل التحول الرقمي محورًا أساسيًا لتطوير الأداء المؤسسي في المملكة؛ حيث تسعى الجهات الحكومية إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة وتحقيق أهداف التنمية الوطنية، ويُعد التعليم أحد أبرز القطاعات التي تشهد تطبيقًا عمليًا لهذه المبادرات، بما يساهم في إعداد كوادر وطنية قادرة على مواكبة مستجدات العصر الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

2.3.1 مفهوم رؤية 2030

تعددت الآراء ووجهات النظر في مفهوم رؤية 2030، ولكنها تمحورت حول ما يلي:
فقد عرف "الصرف ومصطفى" (Al-surf & Mostafa, 2017, P. 516) رؤية المملكة على أنها: برنامج متكامل للإصلاح الاقتصادي والخصخصة يهدف إلى تحويل اقتصاد المملكة بعيدًا عن الاعتماد على عائدات النفط والمصادر التقليدية للإنفاق الحكومي.
كما عرّف "تومسون" (Thompson, 2021, P. 805) رؤية المملكة على أنها: خطة طويلة الأمد تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل اعتماده على النفط، من خلال تطوير قطاعات مثل الصحة والتعليم والسياحة والبنية التحتية، عبر تنفيذ مشاريع استثمارية كبيرة، ومبادرات وإصلاحات اجتماعية، بالإضافة إلى إنشاء أو إعادة هيكلة بعض الجهات الحكومية.
أشار "بشير العتيبي" (Basheer Alotaibi, 2023, P. 604) إلى رؤية المملكة 2030 على أنها خطة إصلاح وطنية شاملة أطلقتها المملكة العربية السعودية عام 2016، تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني، تقليل الاعتماد على النفط، وتحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية شاملة ومستدامة.
كما أشار "ديريندينجر وفرانك" (DERENDINGER & Frank, 2023, P. 1) إلى رؤية المملكة على أنها: منظور شامل يسعى إلى إحداث تحول في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية بحلول عام 2030.

في حين يعرف "على وآخرون" (Ali et al., 2023, P. 3187) رؤية المملكة على أنها: الإطار الذي اعتمدته المملكة العربية السعودية لتوجيه تنميتها الاقتصادية وتعزيز نموها الوطني، محددًا تطلعاتها لترسيخ مكانتها كقائدة عالمية من خلال تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: اقتصاد مزدهر، مجتمع نابض بالحياة، وأمة طموحة.

عرف أيضًا الرفاعي وعبد الله (2024، ص.53) رؤية المملكة 2030 بأنها خارطة طريق طموحة للمستقبل المرغوب والمشرق في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية

والتكنولوجية والثقافية والسياحية، وترتكز الرؤية السعودية على ثلاث عوامل نجاح رئيسية العمق العربي والإسلامي وامتلاك المملكة قدرات استثمارية ضخمة والموقع الجغرافي الاستراتيجي للمملكة. حدد "الساري وآخرون" (Alsari et al., 2024, P. 2262) رؤية المملكة على أنها: مبادرة تحويلية أطلقتها المملكة العربية السعودية تهدف إلى تنويع الاقتصاد ورفع جودة حياة المواطنين. كما حدد الموقع الرسمي لرؤية المملكة 2030 (2026) رؤية المملكة 2030م بأنها خارطة طريق طموحة ترتكز على مكان القوة التي وهبها الله لهذه الأرض، وهي: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، والموقع الاستراتيجي بين ثلاث قارات وإذ وضعت الرؤية في صميم أولوياتها تمكين المواطنين، وتنويع الاقتصاد، وتعزيز ريادة المملكة العالمية، كانت محاورها الثلاث هي بناء مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر ووطن طموح. وعرف الموقع الرسمي للهيئة العامة لتنظيم الإعلام (2026) رؤية المملكة 2030م بأنها الرؤية التي وضعها سمو الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود لتمتلك هذه الرؤية الرائدة خطة اقتصادية طموحة تهدف إلى ترسيخ مكانة المملكة وتستند إلى مكان القوة والقدرات الفريدة لوطننا، تأسست رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على أسس قوية للنجاح. يتضح أن رؤية 2030 هي خطة استراتيجية وطنية شاملة أطلقتها المملكة العربية السعودية لتوجيه مسارها التنموي بعيداً عن الاعتماد التقليدي على النفط، وتعزيز تنوع الاقتصاد، وتحقيق تطوير مستدام في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والإدارية، والتكنولوجية، تهدف الرؤية إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين، وتمكين المجتمع، وتعزيز مكانة المملكة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

يتضح من خلال استعراض توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامج التحول الرقمي المرتبطة بها أن المملكة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير البنية الرقمية للمؤسسات الحكومية وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع التعليم. وقد أسهمت هذه التوجهات في دعم تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتبني الأنظمة التعليمية الرقمية، وتعزيز مهارات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة.

وفي هذا السياق، يمثل التحول الرقمي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية، حيث يساعد استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العمليات الإدارية والتعليمية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار المبني على البيانات. ومن هنا تتضح أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في

المؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة الرياض في ضوء توجهات التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

ومن هذا المنطلق تستند الدراسة الحالية إلى هذا الإطار النظري في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بمدينة الرياض، في ضوء التوجهات الوطنية للتحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما تشهده وزارة التعليم من جهود لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

2.3.2 التحول الرقمي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وأثره في تطوير الأداء المؤسسي

مع التطور التكنولوجي السريع وأهمية الاستعداد لمستقبل رقمي متقدم، بدأت المملكة العربية السعودية في إعادة تشكيل نظامها التعليمي ليواكب هذه المتغيرات، وهو ما توصل إليه "الشريفيين" (Al-Shreifeen, 2023, P. 86) ففي إطار رؤية المملكة 2030، ركزت السعودية على تطوير التعليم الابتدائي لمواكبة التقدم التكنولوجي، فأطلقت وزارة التعليم عام 2016 مبادرة التحول الرقمي لدمج التكنولوجيا في المدارس، ما أدى إلى استخدام أدوات تعليمية مبتكرة، تنوع أساليب التدريس، وتحسين جودة العملية التعليمية ومخرجات الطلاب.

كما يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لرؤية السعودية 2030، حيث يساهم في توفير فرص للمواطنين وتحقيق جودة حياة أفضل واستدامة اقتصادية، ويُمكن التحول الرقمي برنامج التحول الوطني، وتركز وزارة التعليم على بناء مجتمع تعليمي رقمي وبيئة ذكية من خلال توفير بنية تحتية وتقنيات مبتكرة تمكن الموظفين من تقديم خدمات متميزة، وفي 2019 أنشأ وزير التعليم الإدارة العامة للتحول الرقمي للإشراف على تنفيذ هذا التحول داخل الوزارة (Alotaibi, 2021, P. 3) . فأطلقت وزارة التعليم السعودية مشاريع بهدف دعم التحول الرقمي منظومة بوابة المستقبل، والتي تتيح بيئة تعليمية تعتمد على التقنية في إيصال المعرفة إلى الطالب وزيادة حصيلته العلمية، ودعم تطوير قدرات المعلمين العلمية والتربوية وتعد بوابة المستقبل نظام إدارة تعلم إلكتروني لإدارة المقررات الدراسية الإلكترونية، وتطوير أساليب التعلم وتقديم التسهيلات للمستخدمين من خلال توفير الاتصال بين كافة أفراد المنظومة التعليمية (المفيز والعيقان والريس، 2021، ص.657).

تسعى وزارة التعليم إلى توظيف برامج التحول الرقمي في العملية التعليمية لدعم التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد لما يزيد على ستة ملايين طالب وطالبة، وتشمل الجهود التوسع في استخدام التقنية وحوكمتها عبر الإدارة العامة للتعليم الإلكتروني، وإتاحة المكتبة الرقمية السعودية والبيانات التعليمية المفتوحة، وتعزيز المشاركة المجتمعية الإلكترونية، بالإضافة إلى تطوير الكتب

المدرسية الرقمية التفاعلية (الموقع الرسمي لوزارة التعليم، 2023). فربطت السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية بين التعليم والتحول الرقمي والتطور المستمر للفرد والمجتمع، وشملت أبعادًا اجتماعية، وتعليمية، وتربوية، وعلمية، فهي اجتماعية باعتبار التعليم نظامًا يؤثر في المجتمع ويتأثر به، وتعليمية تربوية من حيث تطبيقها على عمليات التربية والتعليم وتحسين المدخلات والمخرجات، وعلمية لأنها تعتمد على البحوث والخبرات البشرية المتنوعة لتحقيق الإصلاح والجودة في التعليم (الصانع، 2024، ص.57).

يمثل التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية توفير خدمات التعليم الرقمي بسرعة وعلى نطاق واسع لضمان استمرارية التعليم، فقد تم تنفيذ التعليم عن بعد على مستوى المملكة مع إتاحة الدروس المسجلة عبر البث التلفزيوني للقمر الصناعي لما يزيد على 6 ملايين متعلم من رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر، ويُعزى هذا النجاح إلى الاستثمارات الكبيرة في التعليم الرقمي والتعليم عن بعد (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2025، ص.115). ويشكل إصلاح منظومة التعليم أحد الركائز الاجتماعية الأساسية في رؤية المملكة 2030، بهدف تحسين جودة التعليم ومواءمته مع سوق العمل عبر تطوير المناهج وتأهيل المعلمين وتحسين البيئات التعليمية وتعزيز مخرجات التعليم، كما يسهم في تعزيز العدالة وتكافؤ الفرص، ودعم الدمج الاجتماعي، وتمكين الشباب من الوظائف والمشاركة في التنمية، بالإضافة إلى تطوير آليات التقييم وتقديم خدمات تعليمية شاملة لتعزيز جودة حياة الأفراد واستدامة نمو المجتمع (Kumar, 2023, PP. 94-95).

يمكن القول إن وزارة التعليم السعودية حققت تقدمًا كبيرًا في مجال التحول الرقمي، بدءًا من إطلاق المبادرات التقنية في المدارس عام 2016، مرورًا بإنشاء الإدارة العامة للتحول الرقمي وإطلاق بوابة المستقبل، وصولاً إلى تقديم التعليم عن بُعد للملايين من الطلاب، وقد ساهم هذا التطور في تحسين جودة التعليم، وتطوير قدرات المعلمين، وتعزيز مشاركة المجتمع، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030، ومن خلال الاستثمار المستمر في التكنولوجيا الرقمية، تعمل الوزارة على بناء بيئة تعليمية ذكية ومستدامة، تضمن توافر التعليم للجميع وتواكب متطلبات المستقبل.

2.3.3 مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية

1. منصة مدرستي في القرن الحادي والعشرين، تُعد المنصات الرقمية ذروة التطور التكنولوجي، وخلال العقد الأخير، حظيت المنصات باهتمام متزايد وأصبحت جزءًا أساسيًا من حياة الأفراد، وخلال العام الدراسي 2020-2021، صممت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية منصة مدرستي التعليمية كبوابة جديدة لتقديم تجارب التعليم والتعلم عن بُعد لطلاب الصفوف من الأول الابتدائي حتى الثالث الثانوي؛ حيث توفر المنصة العديد من الأدوات

التعليمية المساندة التي تغطي مختلف المقررات الدراسية، (Alhabeeb & Al Kethiri, 2023, P. 2).

فأطلقت وزارة التعليم السعودية منصاتها التعليمية الرقمية لتعزيز التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية، ومن أبرزها منصة "مدرستي"، التي أطلقت ضمن العام الدراسي 2021/2020 واستخدمتها جميع المدارس الحكومية وبعض الخاصة من الصف الأول حتى الصف الثاني عشر، إلى جانب تطبيق لرياض الأطفال الافتراضية، وتُعد منصة "مدرستي" نظامًا لإدارة التعليم الإلكتروني يضم أدوات رقمية تدعم عمليات التعليم والتعلم، وتحقق أهداف المناهج، وتعزز اكتساب الطلاب للمهارات والمعارف والقيم بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي (Ospin et al., 2021, P. 126). فهي منصة لإدارة تعلم إلكتروني تقدمها وزارة التعليم بشكل مجاني بالكامل، تضم العديد من الأدوات التعليمية الإلكترونية التي تدعم عمليات التعليم والتعلم، وتسهم في تحقيق الأهداف التعليمية للمناهج والمقررات، وتدعم تحقيق المهارات والقيم والمعارف للطلاب والطالبات لتوائم مع المتطلبات الرقمية التي تعمل الوزارة على تطويرها بشكل مستمر (الموقع الرسمي لوزارة التعليم، 2026).

ويُعد نظام مدرستي هو نظام تعليم إلكتروني مجاني تقدمه الحكومة السعودية، ووفقًا لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، فإن هذا النهج مجاني ويتضمن العديد من الأدوات التعليمية الإلكترونية التي تدعم أنظمة التعليم والتعلم، فتم تطوير منصة "مدرستي" من منظور استراتيجي، تحديدًا لتحقيق الأهداف التعليمية للمناهج الدراسية الحالية، وذلك لدعم اكتساب المهارات، وتعزيز القيم، وتنمية المعرفة، ومواءمة مهارات الطلاب مع الرؤية الرقمية التي اقترحتها وزارة التربية والتعليم (Alenezi, 2023, P. 81). فتضم منصة مدرستي أدوات تعليمية إلكترونية تدعم عمليات التعليم والتعلم، وتساعد في تحقيق أهداف المناهج وتنمية المهارات والقيم والمعارف لدى الطلاب بما يتناسب مع المتطلبات الرقمية الحالية والمستقبلية، وتهدف المبادرة إلى إشراك المستفيدين في تطوير المنصة بشكل مشترك، لتشكيل بيئة تعليمية رقمية شاملة وآمنة تدعم التعليم المدمج والتعلم التفاعلي، وتمكن جميع المستفيدين (الطلاب، المعلمون، أولياء الأمور، والقادة المدرسيون) من تجربة تعليمية متكاملة (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2026ب).

كما أن منصة مدرستي تطبق آليات التحول الرقمي من خلال استمتاع الطلاب بعملية التعلم وتفاعلهم مع ما يقدم لهم من محتوى، لذلك تم تصميم مقاطع الفيديو المتوفرة على منصة مدرستي لتكون غير تقليدية وقصيرة سهلة الاستيعاب لضمان فهم الطلاب لكل مفهوم على حدة أولاً وبالتالي فهم برامج التعلم الأكبر والأكثر تعقيدًا بشكل تدريجي، بالإضافة إلى إطلاق طريقة جديدة لأول مرة في الوطن العربي وهي التعليم من خلال الأغاني، وذلك بالإضافة إلى خدمات أخرى مثل الحصص اللاف، وتوفير تدريبات وأسئلة تغطي كل الموضوعات وكل مستويات الصعوبة (الموقع الرسمي لمنصة مدرستي، 2023).

2. التعليم الإلكتروني والمدمج يوفر التحول الرقمي فرصًا كبيرة للتقدم في مختلف القطاعات،

لا سيما التعليم؛ حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وربطها برؤيتها الاستراتيجية، كما يتيح خفض التكاليف وتحقيق مزايا تنافسية عبر تقنيات الاتصال عن بُعد، ويضمن استدامة العملية التعليمية من خلال أدوات رقمية فعّالة، وقد اعتمدت المملكة التعليم الإلكتروني كاستراتيجية لضمان استمرارية تقديم الخدمات التعليمية لجميع الطلاب بشكل متزامن وغير متزامن (Abo Bakr et al., 2023, P. 331). وقد أطلقت وزارة التعليم الخطة الوطنية لتقنية المعلومات التي دعمت التوسع في التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد، كما تم تأسيس المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد لتقديم الدعم التقني وتطوير المحتوى الرقمي وتوحيد الجهود بين المؤسسات التعليمية، وقد أطلق المركز نظام إدارة تعلم يُسمى "جسور" لدعم المقررات التعليمية، وبدأت بعض المؤسسات في توظيفه ضمن تطبيقات التعلم المدمج، حيث يستخدمه الطلاب لتحصيل الواجبات وتسليمها والمشاركة في المنتديات التعليمية (Alnahdi, 2019, P. 3).

برز التعلم المدمج والذي يتضمن مزيجًا متكاملًا من التفاعلات المباشرة وجهًا لوجه والتفاعلات التي تتوسطها التكنولوجيا بين الطلبة والمعلمين وموارد التعلم، لينتشر في وقت وجيز بين مؤسسات التعليم العالي الرائدة عالميًا، ويتصدر قائمة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي منذ عام 2012م وحتى اليوم، حيث يوفر التعلم المدمج فرصًا لمؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق مخرجات التعلم اللازمة لتلبية احتياجات العصر الحديث لعالم تسيطر عليه العولمة والتقنية (الموقع الرسمي للجامعة السعودية الإلكترونية، 2025).

ويمكن تحقيق التعليم الإلكتروني والمدمج من خلال الاتصال للوصول إلى المعلومات متاح على نطاق عالمي، والمرونة حيث يمكن التعلم في أي وقت ومن أي مكان، والتفاعل وتقييم التعلم فوري ومستقل، والتعاون بين أدوات المناقشة لدعم التعلم التعاوني خارج القاعة الدراسية، والفرص الموسعة للمحتوى الرقمي يمكن أن يعزز ويوسع التعلم في القاعة الدراسية، التحفيز وهي من مصادر الوسائط المتعددة يمكن أن تجعل من التعلم متعة (جامعة الملك سعود، 2017، ص.19).

يُعد التعلم المدمج في المملكة العربية السعودية من الاتجاهات التعليمية التي أثبتت أثرها الإيجابي في تحسين تحصيل الطلاب، وزيادة رضاهم، وتعزيز التفاعل والتعلم المستقل مقارنة بالتعليم التقليدي؛ إن نجاح التعلم المدمج لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل يتطلب تصميمًا تربويًا قائمًا على نظريات تعلم حديثة يركز على إشراك المتعلم وبناء المعرفة بصورة نشطة (Anas, 2020, P. 268). وبالتالي فقد اعتمدت وزارة التعليم تطبيق المرحلة الأولى من برنامج التعليم المدمج لمسارات الثانوية، ووجهت إدارات ومكاتب التعليم في مناطق ومحافظات المملكة بتطبيق وثيقة البرنامج في كافة المدارس الحكومية والأهلية بدايةً من العام الدراسي الجديد 1444هـ، ويهدف برنامج التعليم المدمج

لمسارات الثانوية إلى توفير فرص ومسارات تعليمية مرنة للطلاب والطالبات في المسار العام، إضافةً لتحسين تكافؤ فرص الوصول للتعليم في المسارات المتخصصة، ودعم الطلبة؛ لاكتساب مهارات تؤهلهم للاستعداد للمستقبل والمنافسة العالمية في سوق العمل (الموقع الرسمي لوزارة التعليم، 2023ب).

يمكن القول إن الجهود الرقمية التي تبنتها وزارة التعليم السعودية أسهمت في إرساء بيئة تعليمية حديثة تدمج بين الوسائل التقليدية والتقنيات المتقدمة، بما يتيح للطلاب التفاعل مع المعرفة بطرق مبتكرة ومرنة، فالتطبيقات الرقمية مثل منصة "مدرستي" ونظم التعليم المدمج لم تقتصر على توفير المحتوى التعليمي فقط، بل ساعدت في تطوير مهارات الطلبة وتمكين المعلمين وأولياء الأمور من المشاركة الفعالة، مما يعزز تجربة تعليمية متكاملة تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي وتحضر الأجيال لمواجهة تحديات المستقبل.

2.3.4 أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء وزارة التعليم السعودية

مع التقدم التقني المتسارع، أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسة لتطوير التعليم عالمياً؛ حيث يسهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية، وهو ما يتضح بجلاء في تجربة وزارة التعليم السعودية، مثلما أكد "الدمور وآخرون" (Al-Dmour et al., 2025, PP. 2-3) حيث يشهد قطاع التعليم حول العالم تحولاً رقمياً متسارعاً، حيث تعتمد المؤسسات التعليمية بشكل متزايد على التقنيات الرقمية لتحسين العمليات، ورفع جودة التعليم، وتعزيز السمعة المؤسسية، من خلال أدوات مثل أنظمة إدارة التعلم، وتحليلات البيانات، والأدوات الإدارية الرقمية، وتسهم مبادرات التحول الرقمي في تعزيز السمعة المؤسسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة التعليم، وهما عاملان أساسيان لبناء صورة إيجابية.

يسهم التحول الرقمي في الحكومة السعودية في تحسين كفاءة أداء وزارة التعليم من خلال إعادة تعريف وإعادة هيكلة الوظائف الحكومية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية، ويُعد برنامج التحول الرقمي الحكومي نهجاً عملياً متوافقاً مع رؤية المملكة 2030، يهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي، فتقدم الوزارة خدمات إلكترونية متنوعة عبر البوابة الإلكترونية والأجهزة الذكية لتبسيط الإجراءات، تحسين رضا المستفيدين، وضمان إنجاز المعاملات بكفاءة وفي الوقت المناسب، مما يُعزز جودة وكفاءة الأداء المؤسسي (Alojail et al., 2024, PP. 1-2). وتُعد من أبرز ملامح جودة الأداء في وزارة التعليم تتمثل في اهتمام الوزارة بتخطيط جودة أداء الموارد البشرية بما يتوافق مع التحول الرقمي، وتشجيع الوزارة الموارد البشرية على المشاركة في التحول الرقمي، كما يزداد أداء الموارد البشرية دقة نتيجة لما يتوفر لديهم من معرفة وإلمام بطبيعة أعمالهم، كما تستخدم الوزارة

الموارد البشرية كافة الموارد المتاحة لديهم دون إهدار لتلك الموارد، وينجز موظفو الوزارة المهام الوظيفية في الوقت المحدد (الشهري وعوض، 2024، ص.958).

حيث تكتسب عملية التحول الرقمي أهمية كبيرة للهيئات الحكومية عامة ووزارة التعليم خاصة بسبب المزايا الكبيرة التي تدلها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائل الرقمية الحديثة على طريقة أداء الأعمال وتقديم الخدمات وحتى كيفية الاستفادة منها، فالتحول الرقمي يسهم تحقيق كفاءة المعاملات والخدمات الإلكترونية إضافة إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوياتها الممكنة، وتقليل الجهد المبذول ورفع الكفاءة التشغيلية كما أن التحول الرقمي يسهم في تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور، ويعمل على تقديم خدمات مبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية (آل عزام، 2024، ص.75). وفي سياق أدق، فإن منظومة التحول الرقمي تضطلع بدور فاعل في تطوير الأداء في وزارة التعليم، وذلك من خلال إسهامها في توجيه قادة المدارس ومشاركتها نحو تحقيق مصالح المستفيدين، وتطوير التقنيات المستخدمة في العمل الإداري والتعليمي بشكل مستمر لتتقي متطلبات البيئة المحيطة المتسارعة التغير، ومساعدتها على إتباع نماذج عمل جديد وهي المنظومة الرقمية والتلاؤم مع ممارسات الإدارة الإلكترونية (الصانع، 2024، ص.56-57).

يمكن القول إن التحول الرقمي أسهم في تطوير الأداء المؤسسي لوزارة التعليم من خلال تبسيط الإجراءات، وتعزيز كفاءة الموظفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب والمستفيدين، كما ساعد على دمج التقنيات الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية، مما وفر بيئة عمل أكثر مرونة وفاعلية، وأتاح فرصاً أكبر للابتكار والتطوير المستمر، بما يدعم أهداف الوزارة ويسهم في إعداد منظومة تعليمية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

2.3.5 أساليب التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030

1. التخطيط الرقمي تتدرج تطورات المملكة في التنظيم والتحول الرقمي ضمن إطار رؤية 2030، التي تهدف إلى التحول الاجتماعي والاقتصادي وتنويع مصادر الدخل وتعزيز مكانة المملكة كمركز استثماري عالمي، وتسعى المملكة لتنمية الاقتصاد الرقمي وخصخصة بعض الأصول وجذب الشركات والتقنيات الناشئة، ويُعد التوسع في البنية التحتية الرقمية وشبكات النطاق العريض وتعزيز حوكمة التحول الرقمي عبر مجلس وطني مختص من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الرؤية (ITU, 2022, PP. 1-2). وتماشياً مع خطتها الوطنية لتعزيز الشمول الرقمي وبناء مجتمع رقمي حديث، تهدف المملكة العربية السعودية إلى توسيع الخدمات الرقمية لضمان وصول جميع المواطنين والمقيمين إلى الإنترنت بسهولة وبأسعار مناسبة، فأطلقت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات مشروع النطاق العريض اللاسلكي لخدمة المناطق الريفية والنائية بسرعة تصل إلى 10 ميغابت لكل أسرة مع ضمان استمرارية التعليم الرقمي عبر منصات مثل مدرستي و IEN مجاناً، وبفضل التخطيط الرقمي والبنية التحتية

المتقدمة، تم تغطية 100% من السكان بشبكات الهاتف المحمول و98% على الأقل بشبكات G4، كما احتلت المملكة المرتبة الرابعة عالمياً في سرعة خدمات G5 بمعدل 264.7 ميجابت في الثانية (Alghamdi, 2022, P. 422).

وقد حرصت المملكة على وضع خطط واستراتيجيات لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة وجودة عاليتين، وذلك من خلال تبني وتطبيق أحدث أنظمة الاتصالات والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، مما يسهم في تيسير آليات شاملة للتحول الرقمي، إضافةً إلى ذلك، تُستخدم برامج الحكومة الإلكترونية لتمكين ودعم المؤسسات التعليمية ومساعدتها على ابتكار خدمات تسهم في عملية التحول الرقمي، وقد حسّنت المملكة جودة الخدمات الرقمية المُقدمة للمستفيدين، من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لتوفير تغطية شبكة الألياف الضوئية لأكثر من 3.5 مليون منزل في جميع أنحاء المملكة، ومضاعفة حركة الإنترنت وسرعته، وبفضل الدعم الحكومي الشامل للتحول الرقمي في المملكة كجزء من رؤية 2030، حازت المملكة على لقب الدولة الأكثر تقدماً بين عشرين دولة في التنافسية الرقمية (Abo Bakr et al., 2023, PP. 333-334).

بدأ التخطيط الرقمي بتكامل البيانات، والتي شكلت التحدي الأكبر بنسبة 18.2% من نقاط التحسين، مسلطة الضوء على الحاجة إلى حوكمة بيانات فعّالة، تلتها فئة التقنية والبنية التحتية بنسبة 17.4%، ما يبرز ضرورة تحديث نظم تقنية المعلومات وتبني التقنيات الناشئة وتمكين الابتكار لدعم تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، أما فئة قنوات التفاعل ورضا المستفيد فشكّلت 16.8% من نقاط التحسين، وتشمل تطوير المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية لتلبية توقعات المستفيدين المتزايدة (هيئة الحكومة الرقمية، 2024، ص.10). وتبنت وزارة التعليم عدة برامج أبرزها برنامج نور للإدارة التربوية، حيث يشتمل البرنامج على نظام إدارة متكامل لجميع الطلبة والمنسوبين، كما تبنت الوزارة مشروع النظام إدارة المشتريات والشؤون الإدارية باسم برنامج فارس حيث يحتوي البرنامج على جميع العمليات المالية التي تتخذها، وفي ذات سياق التحول الرقمي للتعليم في المملكة العربية السعودية تبنت وزارة أيضاً تطوير المدارس من خلال برنامج تربوي يركز على أداء المدارس وتنظيم العلاقة بين الطالب والمعلم، وهذا البرنامج يحمل اسم "بوابة المستقبل" (الصانع، 2024، ص.64).

2. القدرات والكفاءات الرقمية تبنت المملكة برنامج تطوير الكفاءات الرقمية الحكومية (قدرات تك)، الذي أطلقته هيئة الحكومة الرقمية لتعزيز وتمكين خطط التحول الرقمي في القطاع الحكومي عبر تطوير المهارات والقدرات البشرية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، وقد تم إطلاق البرنامج بالشراكة مع الأكاديمية السعودية الرقمية وبرنامج مهارات المستقبل التابعين لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، إضافةً إلى تعاون مع جامعات عالمية مرموقة مثل MIT وColumbia Business School من الولايات المتحدة (هيئة الحكومة الرقمية، 2021، ص.4). كما عقدت وزارة التعليم مؤتمر LEARN والذي يمثل فرصة فريدة

لبناء شراكات مؤثرة تدعم الابتكار في أساليب التدريب والتطوير، وتعزز التكامل بين القطاعات الحكومية والخاصة والتعليمية، وتمكّن الكفاءات الوطنية من اكتساب المهارات الرقمية، بما يسهم في دعم الاقتصاد الرقمي، وتبني مهارات استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحفيز الابتكار، وترسيخ التحول نحو اقتصاد معرفي متكامل، يرسم ملامح مستقبل أكثر شمولية واستدامة لتعزيز القدرات مدى الحياة (الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2025).

كما أشار "الغامدي" (Alghamdi, 2022, P. 421) إلى تعاظمت قدرة وزارة التعليم السعودية على استثمار التحول الرقمي لتعزيز كفاءة النظام التعليمي واستمراريته، وتمثلت هذه القدرات في عدة محاور: استخدام القنوات الفضائية لإتاحة الدروس مباشرة عبر البث ومنصات مثل يوتيوب للوصول إلى جمهور واسع بسرعة وكفاءة، ومنصة "مدرستي" التفاعلية التي وفرت بيئة تعليمية رقمية بين المعلمين والطلاب مدعومة بأدوات متقدمة، ومركز الدعم الفني "تواصل" لتقديم حلول تقنية وإرشادات مستمرة، ومنصة SmartSheet لتخزين الدروس الرقمية بما يشمل الترجمة بلغة الإشارة، بالإضافة إلى دعم الطلاب المستضعفين عبر توفير الأجهزة والموارد الرقمية، مما يعكس كفاءة الوزارة في إدارة التعليم الرقمي الشامل وضمان المساواة في الوصول للتعليم.

تُظهر جهود وزارة التعليم السعودية مدى تكامل التحول الرقمي مع رؤية المملكة 2030، من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الكفاءات والمهارات لدى الكوادر الوطنية، وقد تجلت هذه الاستراتيجيات في برامج تعليمية متقدمة وأنظمة إدارية متكاملة، إلى جانب منصات تعليمية تفاعلية وخدمات شاملة تضمن وصول التعليم الرقمي لجميع الطلاب بشكل عادل وفعال، ويعكس هذا التوجه قدرة المملكة على توظيف التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم، وتحفيز الابتكار، وتمكين المجتمع الرقمي، بما يسهم في بناء مستقبل معرفي مستدام وشامل.

2.3.6 تحديات التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي

على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز التعليم الرقمي في المملكة، تواجه عملية التحول الرقمي في القطاع التعليمي عدة صعوبات تقنية وإدارية تؤثر على كفاءتها، فأشارت دراسة المفيز والعيفان والريس (2021، ص. 670) إلى التحديات التقنية في تطبيق التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي من خلال تكرار تعطل وبطء أنظمة التحول الرقمي، وضعف البنية التحتية اللازمة (الأجهزة والشبكات) لتطبيق التحول الرقمي، وتدني مستوى خدمات الدعم الفني والتحديث للأجهزة والأنظمة والشبكات، وقصور في أدوات أنظمة التحول الرقمي، وتعدد أنظمة التحول الرقمي الإدارية والتعليمية، وضعف النظام الأمني الحماية الأجهزة والبيانات والأنظمة الرقمية، ومحدودية السعة التخزينية المتاحة مع أنظمة التحول الرقمي، وصعوبة التعامل مع أنظمة التحول الرقمي من خلال الأجهزة الذكية.

كما يواجه التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم تحديات مثل نقص الخبرة لدى الأشخاص القائمين على التعليم الرقمي، والمشاكل التقنية كضعف الخدمات المقدمة من شركة الاتصالات فالاختياج أكبر بكثير من الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الاشتراك في خدمات الانترنت، وصعوبة جذب انتباه المتعلمين طول فترة الدرس والمحاضرة لأنه سيشعر بالملل بعد خمس دقائق من بداية الدرس أو المحاضرة، ومقاومة التغيير وصعوبة تأقلم المعلمين والمتعلمين لهذا النوع من التعليم لتعودهم على التعليم التقليدي (الزهراني، 2020، ص.357).

وبالإضافة إلى ما سبق تتمثل التحديات التي تواجه التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي في نقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير الإداري وضعف البنية التحتية تعد من أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تبني الحلول الرقمية (المبارك، 2025، ص.21). فأشار "الشريفيين" (Al-Shreifien, 2023, P. 89) إلى تتمثل أبرز تحديات التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي في عدة محاور: نقص تدريب المعلمين والدعم الفني الكافي لدمج الأدوات الرقمية بفعالية، وصعوبة وصول بعض الطلاب في المناطق النائية إلى الأجهزة الحديثة أو الإنترنت المستقر، واعتماد برامج التطوير على التدريب النظري أكثر من العملي، وقيود المنهج التقليدي الذي يركز على المعلم ويحد من دمج التعلم الرقمي، بالإضافة إلى تفاوت جودة التنفيذ الذي يؤثر على فعالية التعليم الرقمي ومشاركة الطلاب وأدائهم الأكاديمي.

وبناءً على ما سبق يتضح أن رغم التقدم الكبير في تطوير التعليم الرقمي في المملكة، يواجه القطاع عدة عقبات تحد من فعالية التطبيق، منها محدودية البنية التحتية التقنية، ونقص التدريب العملي للكادر التعليمي، وصعوبة وصول بعض الطلاب إلى الأجهزة وخدمات الإنترنت، إلى جانب مقاومة التغيير والاعتماد على أساليب تعليمية تقليدية، وتبرز الحاجة إلى تكامل الجهود بين تحديث المعدات، وتعزيز المهارات الرقمية، وتبني استراتيجيات مبتكرة لضمان استفادة جميع المستفيدين من الإمكانيات الرقمية، بما يدعم التعليم الشامل ويسهم في بناء بيئة تعليمية حديثة ومستدامة.

2.3.7 مقترحات تعزيز التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي

يسعى قطاع التعليم السعودي إلى تطوير بيئة تعليمية رقمية متكاملة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 من خلال تبني التقنيات الحديثة وتعزيز المهارات الرقمية لدى المعلمين والطلاب، ومن هذه المقترحات ما يلي:

1. **تطوير البنية التحتية الرقمية** تُبرز رؤية 2030 البنية التحتية الرقمية باعتبارها مفتاحاً للنمو الاقتصادي والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وتلعب تقنيات مثل الجيل الخامس، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، ومراكز البيانات الذكية دوراً رئيسياً في تحقيق هذه الأهداف، لذلك تعمل المملكة على تطوير تلك الإمكانيات (Raza, 2026, P. 558). فتم اقتراح مبادرات لتعزيز التحول الرقمي تشمل تطوير البنية التحتية

لشبكات الاتصالات المتقدمة) مثل 5G، وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لموظفي الجهات الحكومية والفئات محدودة المهارات، وتعيين قيادات رقمية للإشراف على الاستراتيجيات الرقمية، بهدف تعزيز الاندماج الرقمي وضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي بفاعلية (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2026).

يشمل تطوير البنية التحتية لتحليل الشبكات فحص قدرة الشبكة على دعم التطبيقات الحديثة، وتقييم كفاءة الاتصال وسرعته واستقراره، ومراجعة أنظمة الحوسبة والتخزين لضمان توسعتها وأمانها وتوافرها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والتكرار في الأداء ومعالجة التحديات التشغيلية، وضمان مستوى كافٍ من الأمان السيبراني من خلال ضوابط مثل المصادقة الثنائية، الجدران النارية، النسخ الاحتياطي الدوري، وأنظمة كشف التسلل (أكاديمية طويق، 2025، ص.12). فينبغي على المؤسسات التعليمية وضع خطط شاملة للتحول الرقمي تتوافق مع أهدافها واحتياجاتها، تشمل تقييم القدرات والبنية التحتية والموارد الحالية وتحديد معايير قابلة للقياس لمتابعة التقدم، كما يمكن معالجة ثغرات البنية التحتية من خلال شراكات استراتيجية بين المدارس ومزودي التكنولوجيا والحكومات المحلية لتقليل تكلفة الأجهزة وتوفير حلول إنترنت وحوسبة سحابية موثوقة ومنخفضة التكلفة (Masaeed et al., 2025, P. 12).

ويتطلب تطوير البنية التحتية الرقمية دمج التقنيات الرقمية بشكل فعال، ويشمل ذلك تركيب الأجهزة وإنشاء هياكل المنصات التي تُحوّل أنظمة المؤسسة بحيث تدعم الأنشطة الرقمية، وتُعطي الجامعات الأولوية لدمج التقنيات الحديثة وعالية الجودة في عملياتها، وبالتالي فإن فعالية التحول الرقمي تعتمد على وجود تقنيات معاصرة وإتاحة الفرصة للموظفين للتعاون أثناء تطوير الابتكارات، إذ لن يكون التحول الرقمي فعالاً إذا وُجدت أي شكوك بشأن بنية تكنولوجيا المعلومات أو شبكات الهاتف المحمول (Khawaji, 2023, P. 13).

2. تعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية اهتمت المملكة العربية السعودية بتعزيز الثقافة الرقمية من

خلال تعزيز أهمية استخدام الاتصالات وتقنية المعلومات لدى أفراد المجتمع بمختلف فئاتهم ومستوياتهم التعليمية، مع التركيز على فئة الشباب، والعمل على نشر وتعزيز الوعي بين الفئات المستهدفة في هذا المجال، متمنياً أن تساهم هذه المحاضرات في نشر الثقافة الرقمية الإيجابية والتقليل من السلبيات، ومفيداً أن نشر الثقافة الرقمية مفتوح للجميع، فالإعلام بكل أنواعه له دور كبير في هذا المجال، ومعرباً عن أمله في أن يساهم بشكل أكبر في المراحل القادمة (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2026ج). وساهمت منصة مدرستي في تعزيز الثقافة الرقمية بالمؤسسات التعليمية من خلال تمكين المعلمين من الوصول إلى المعلومات بكفاءة، واستخدامها نقدياً ودقيقاً في التدريس وحل المشكلات، مع الالتزام بالأخلاقيات

والقوانين، وتنويع الأنشطة، وتوفير مصادر ومراجع إثرائية للمتعلمين، بالإضافة إلى توجيههم نحو مصادر المعلومات المضمنة في الكتاب (الحازمي وموكلي، 2022، ص.54).

يعكس تعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية في المملكة العربية السعودية قدرة المؤسسات التعليمية على استخدام التكنولوجيا بوعي وكفاءة من خلال دمج مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج وتدريب المعلمين ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة، وأسهمت هذه الجهود في رفع المهارات الرقمية للأفراد؛ حيث يمتلك 78% مهارات أساسية و64% مهارات قياسية، مع هدف الوصول إلى 90% بحلول 2024، مما يعزز جاهزية المؤسسات للتكيف مع التحولات الرقمية ويضع المملكة بين الدول الرائدة عالمياً في هذا المجال (Alghamdi, 2022, P. 422). ويعد ترسيخ ثقافة الابتكار داخل المدارس أمر بالغ الأهمية؛ إذ يمكن أن يؤدي تشجيع التعاون بين المعلمين، وتقديم الحوافز لاعتماد التكنولوجيا، وأخذ آراء المعلمين في الاعتبار ضمن مبادرات التحول الرقمي إلى تعزيز القبول وتحسين الفاعلية، كما أن القيادة القوية ضرورية لتعزيز موقف إيجابي تجاه التحول الرقمي وضمان توافق التطورات التكنولوجية مع أهداف المؤسسة (Masaeed et al., 2025, P. 11).

3. تنمية الابتكارات التعليمية الرقمية أصبح الابتكار الرقمي في التعليم اتجاهاً عالمياً يحظى

باهتمام الشخصيات الوطنية البارزة؛ حيث يوفر التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات إمكانية التعليم الرقمي؛ فمع التطور المستمر للإنترنت والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وغيرها من التقنيات، تستطيع مؤسسات التعليم الوصول إلى الموارد التعليمية المختلفة، وتخزينها، ومعالجتها، وتحليلها بسهولة أكبر، مما يتيح مساحة أوسع للتعليم الرقمي (Qian et al., 2024, P. 1330). أحدثت التكنولوجيا تغييرات كبيرة في التعليم والتعلم؛ حيث وفرت للطلاب الوصول إلى المواد التعليمية والتفاعل معها في أي وقت ومكان، وتقديم تجارب تعلم تفاعلية وشخصية عبر الحواسيب والهواتف الذكية والوسائط الرقمية، ويهدف الابتكار التعليمي الرقمي إلى توفير تعليم عالي الجودة، تحفيز حب التعلم لدى الطلاب، والاستفادة الفاعلة من بيانات التعلم، مع ضرورة دعم السياسات التي تضمن استفادة جميع الأطراف، خاصة في المناطق ذات البنية التحتية المحدودة (Yanis, 2025, P. 12).

أشارت دراسة الزهراني (2020، ص.358) إلى يُعد برنامج "بوابة المستقبل" أحد مقترحات تعزيز التحول الرقمي في التعليم السعودي؛ حيث يدعم التعليم الذاتي وتطبيق أساليب تربوية حديثة، يمكن البرنامج المعلمين من رفع الواجبات والاختبارات والخطط الفصلية، وتقديم الدروس إلكترونياً، والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور، كما يسهل على الإدارة متابعة عمل المعلمين، وجدولة الفصول الافتراضية، ومعرفة الحضور والدرجات، بينما يمكن أولياء الأمور متابعة تقدم أبنائهم بشكل مستمر، كما انطلق برنامج تنمية القدرات البشرية وركائزه ومبادراته الاستراتيجية، حيث ركز البرنامج على ضرورة تكثيف طرق التعلم المبتكرة واستخدام خيارات التعلم المرنة، وحلول التعلم القائم على التقنية،

وإتاحة الوصول إلى أدوات التعلم الإلكتروني والمدمج، وتعد التقنية والابتكار أحد الممكّنات الرئيسية لتحقيق مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، لذا تسعى الجامعة السعودية الإلكترونية إلى المواكبة مع المبادرات الاستراتيجية للبرنامج والمتعلقة بالتحول الرقمي في التعليم العالي (الموقع الرسمي للجامعة السعودية الإلكترونية، 2025أ).

مما سبق يتضح أن تعزيز التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي يوجد تكاملاً بين تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية، وتنمية الابتكارات التعليمية الرقمية، فاستثمار المملكة في شبكات الاتصالات المتقدمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والبرامج التدريبية، يضمن تهيئة بيئة رقمية متكاملة، كما أن تعزيز الوعي الرقمي بين المعلمين والطلاب، ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة، وترسيخ ثقافة الابتكار، يسهم في رفع كفاءة استخدام التكنولوجيا وتحقيق تعليم أكثر فعالية وتفاعلية، وتتيح المبادرات مثل "بوابة المستقبل" وبرامج تنمية القدرات البشرية للمعلمين والطلاب إدارة التعلم ومتابعة الأداء بشكل سلس، مما يعزز جودة التعليم.

خلاصة الإطار النظري للدراسة

يتضح من خلال استعراض الأدبيات والنظريات المرتبطة بالتحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي أن التحول الرقمي أصبح أحد المرتكزات الأساسية في تطوير أداء المؤسسات المعاصرة، حيث يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.

كما تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية يعتمد على مجموعة من العوامل المتكاملة، من أبرزها توافر البنية التحتية الرقمية المناسبة، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، إضافة إلى وجود قيادة مؤسسية قادرة على توظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته تؤكد العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، الأمر الذي يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى التنافسية.

وانطلاقاً من ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على قطاع التعليم في مدينة الرياض، وذلك في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

ثانياً: الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها، هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

كما يسهم استعراض هذه الدراسات في تكوين تصور علمي واضح حول موضوع التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة وإبراز إسهامها العلمي في هذا المجال .

2.4 الدراسات العربية

هدفت دراسة المرشد وآخرون (2025) بعنوان " دور التحول الرقمي في تعزيز أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مرجعية" إلى تسليط الضوء حول واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتوضيح دوره في تعزيز السياسات بالمملكة العربية السعودية، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي كمناهج للدراسة، واستعانت بدراسة وتحليل الأدبيات السابقة التي تتعلق بالتحول الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها، أن المملكة العربية السعودية حققت تقدماً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي ضمن إطار رؤية المملكة 2030 من خلال تبنيها استراتيجيات وبرامج وطنية طموحة تهدف إلى بناء حكومة رقمية فعالة واقتصاد رقمي، كما أسهمت هذا الجهود في تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات الحكومية؛ مما انعكس إيجابياً على جودة الخدمات العامة، وسرعة إنجازها، وتقليل تكلفتها التشغيلية، كما ساعد التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الحكومي ودعم الشفافية والمساءلة إلى جانب تحسين آليات صنع القرار من خلال التحليلي الذكي للبيانات، كما أكدت النتائج أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية في دعم السياسات العامة للمملكة، كما ساهم في ترشيد الانفاق العام وتمكين الكفاءات البشرية والتحفير علي الابتكار وريادة الأعمال، وبالتالي أصبح التحول الرقمي تحول استراتيجي ساعد علي تحقيق كفاءة المؤسسات ودعم فاعلية السياسة الوطنية في شتى المجالات، كما أوصت بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتعميم التحول الرقمي في كافة القطاعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت دراسة هاشم (2024) بعنوان "التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية" إلى التعرف على أثر التحول الرقمي علي تحسين أداء الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة القائم علي دراسة وتحليل الدراسات والبيانات التي تتعلق بالتحول الرقمي، كما توصلت الدراسة على عدد من النتائج ومنها:

يسهم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في مصر من رفع كفاءة أداء الخدمة المقدمة للمواطنين من حيث الوقت والجهد والتكلفة والجودة، كما أن التعليم في مصر بدأ يدخل في مرحلة التعليم الإلكتروني ولم تطبق تقنيات الرقمية بشكل متكامل ودائم إلا من خلال التابلت ونماذج الامتحانات عن بعد، وقناة أو شبكة مدرستي، وإذاعة فيديوهات غير تفاعلية للطلاب في المراحل الأولى من الدراسة في المدارس الحكومية التي لا تطبق الكثير من مقومات التعليم الإلكتروني نفسه بالمقارنة مع المدارس الدولية والخاصة التعليم كنموذج رقمي ما زال في بدايته أو منتصف مساره على مستوى العالم المتقدم نفسه القطاع الصحي في مصر لم يتعد مرحلة النموذج الإلكتروني، المتمثل في هذه الحالة في الملفات الخاصة بالمرضي المحفوظة إلكترونياً في سجلات المستشفى حتى وقت قريب، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الدعم المالي المقدم لأنشطة التحول الرقمي وتوفير الامكانيات المادية للإسراع في تقديم الخدمات الرقمية.

سعت دراسة العتيبي (2024) بعنوان " أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي في هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة العربية السعودية " إلى الكشف عن أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة العربية السعودية، وتمثل المجتمع بجميع الأفراد ممن يعملون في هيئة الحكومة الرقمية في السعودية واشتملت على عينة مكونة من (120) موظفًا وموظفة، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: جاء مستوى المشاريع التحول الرقمي بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء بُعد (المهارات الرقمية) في الترتيب الأول، ثم بُعد (الثقافة التنظيمية، يليه بُعد (البنية التحتية التكنولوجية)، وفي الأخير جاء بُعد (المعرفة الرقمية)، كما تبين وجود أثر دال احصائياً لمشاريع التحول الرقمي بأبعادها البنية التحتية التكنولوجية، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية، المهارات الرقمية على الأداء المؤسسي بأبعاده (التعلم، والنمو العمليات الداخلية، رضا العملاء) في هيئة الحكومة الرقمية في السعودية، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم إدارة هيئة الحكومة الرقمية على تدريب العاملين وجميع الاعضاء والموظفين في الوظائف التشغيلية على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطبيق التحول الرقمي.

سعت دراسة الشهري وعوض (2024) بعنوان " تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية" إلى التعرف على مستوى التحول الرقمي، والكشف عن وجود أثر للتحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وبالتطبيق على إدارة تعليم عسير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد ٣٨١ من الموظفين الإداريين والإداريات بإدارة تعليم عسير ومكاتب التعليم التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها جاء مستوى التحول الرقمي بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء التخطيط

الإستراتيجي للتحويل الرقمي في الترتيب الأول، يليه تطوير القادة في مجال التحويل الرقمي، ثم يليه البنية المؤسسية للتحويل الرقمي وأخيراً جاء استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحويل الرقمي، كما تبين وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي على جودة اداء الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وبالتطبيق على إدارة تعليم عسير، وقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه الموارد البشرية لاستخدام كافة الموارد المتاحة لديهم دون إهدار لتلك الموارد والعمل على تشجيع الموارد البشرية على أداء المهام الوظيفية في الوقت المحدد، كما تحث الدراسة إدارة تعليم عسير على صياغة خطط تنفيذية متجددة للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي، واعتماد منهجيات مبتكرة وإبداعية في تطبيق التخطيط.

هدفت دراسة الثمالي (2023) بعنوان " التحويل الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض " إلى دراسة تأثير تطبيق تعاملات التحويل الرقمي على مستوى الأداء وتقليل التكلفة في منظمات الأعمال، واشتملت علي عينة مكونة من (50) من العاملين في الهيئة العامة للموانئ بمدينة الرياض، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد كمن النتائج ومنها: سهّل تطبيق التحويل الرقمي بالهيئة والنظم التقنية والالكترونية إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن، ويزيد التحويل الرقمي بالهيئة والنظم التقنية والالكترونية من التواصل الداخلي بشكل فعال، كما ساهم تطبيق التحويل الرقمي بالهيئة والنظم التقنية والالكترونية في معرفة المستجدات من سياسات وتشريعات للهيئة لجميع العاملين والشركاء، وتضفي تطبيقات التحويل الرقمي سهولة الوصول وصحة المعلومات المقدمة، وساهم تطبيق التحويل الرقمي في رفع كفاءه أداء العمل وخلوه من الأخطاء، كما ساعد تطبيق التحويل الرقمي على إيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة، كما تعمل تطبيقات التحويل الرقمي بالهيئة والنظم التقنية والالكترونية على رفع الميزة التنافسية بين الأقسام وفق التطورات الإدارية للقطاع كما أوصت الدراسة بضرورة متابعة العمل الرقمي وربطة بشكل أوسع على جميع الأعمال، وصيانة عملية التحويل دورياً وجعل اجهزه التحويل لها احتياطي في حال الهجمات أو الطوارئ.

هدفت دراسة العمري الحارثي (2023) بعنوان " دور سياسات التعليم في التحويل الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات " إلى التعرف على مستوي دور سياسات التعليم في التحويل الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس في محافظة القنفذة، واشتملت عينة الدراسة من معلمات المدارس في محافظة القنفذة والبالغ عددهن (٣٨٠) معلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: جاء مستوى دور سياسات التعليم في التحويل الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 بدرجة مرتفعة، فقد جاء مجال دور سياسات التعليم

في نشر ثقافة التحول الرقمي في المرتبة الأولى في الترتيب الأول، أما في المرتبة الثانية فقد جاء المجال دور سياسات التعليم تصميم البرامج التعليمية الرقمية، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء مجال دور سياسات التعليم في تمويل التحول الرقمي، ويشير ذلك إلى أن المعلمات يرون أن المملكة العربية السعودية تدرك دور التكنولوجيا في تطوير المجتمع وتحسين الرفاه الاجتماعي والحماية البيئية ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة من التشريعات والقوانين التي تحكم العلاقة وتنظم المشاركة المجتمعية بين المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، ويجب وضع خطة بحثية تدعم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصناعية لتوفير التمويل اللازم.

هدفت دراسة الزبيدي وآخرون (2023) بعنوان " أثر التحول الرقمي على جودة التعليم في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على جودة التعليم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على متطلبات التحول الرقمي في التعليم ومعرفة التحديات التي تواجهه داخل منظومة التعليم، واشتملت عينة الدراسة طلاب التعليم العام في المملكة العربية السعودية والمعلمين والإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي وواضح في تحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ من خلال تحسين التفاعل، ودعم العملية التعليمية، وتطوير أدوات التقييم، وزيادة رضا المستفيدين، ونجحت الدراسة في تحديد مجموعة من المتطلبات والتحديات التي تؤثر على تطبيق التحول الرقمي في التعليم؛ حيث تبين أن التحول الرقمي يحتاج إلى دعم تقني وبشري وتنظيمي متكامل، ويواجه عدداً من العقبات المشابهة للعقبات التي تواجه الأنظمة التعليمية حول العالم، وأولاً من متطلبات التحول الرقمي التي حددتها الدراسة توفير بنية تحتية رقمية قوية، و تدريب المعلمين والطلاب على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، و الدعم الفني المستمر لضمان استمرارية العملية التعليمية، وثانياً من التحديات التي كشفتها الدراسة ضعف البنية التحتية التقنية في بعض البيئات التعليمية، و مقاومة التغيير لدى بعض المعلمين أو الإداريين، و نقص الخبرات الرقمية المتقدمة لدى المستفيدين، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: توسيع نطاق الدراسة حيث تشمل الجامعات والكليات التعليمية، وتقديم كامل الدعم للكادر التعليمي لجعل الانتقال الى الرقمية أسهل وأسرع، وأن يتم عمل دراسات المعوقات التحول الرقمي.

هدفت دراسة النصير (2023) بعنوان " قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة" إلى التعرف على أدوات قياس الأداء المستخدمة في الجامعات السعودية، والتعرف على العوامل المؤثرة في تصميم أدوات قياس الأداء في الجامعات السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع ممارسي الجودة في خمس جامعات سعودية وهي: جامعة تبوك،

وجامعة الجوف، وجامعة حائل، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة حفر الباطن، واشتملت عينة الدراسة من (94) ممارسًا للجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانَت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الجامعات السعودية تستخدم أدوات قياس أداء متعددة، وكانت أكثر الأدوات استخدامًا هي: مؤشرات الأداء الرئيسية وجاءت في المرتبة الأولى، تليها التقارير السنوية، ثم المقارنات المرجعية، وأن جميع الجامعات المشاركة لديها أقسام أو وحدات متخصصة لقياس الأداء المؤسسي، والعوامل الأكثر تأثيرًا في تصميم أدوات قياس الأداء هي: العوامل الاستراتيجية حيث ترتبط مباشرة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعة إنجاز المبادرات والمشاريع عبر مؤشرات أداء واضحة، ثم التعلم والتحسين في المرتبة الثانية لأنها ترتبط بعمليات التطوير المستمر داخل الجامعات ومعالجة المشكلات عبر القياس، ثم المراقبة والمساءلة في المرتبة الثالثة لكون الجامعات مطالبة بتقديم تقارير ومؤشرات للأجهزة الرقابية وجهات الاعتماد، تليها الموارد البشرية في المرتبة الرابعة وتشمل مهارات العاملين وقدرتهم على تطبيق أدوات القياس، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تبني الجامعات لأداة قياس حديثة ومتكاملة للأداء المؤسسي، والتركيز على أسباب أخرى للقياس لا تقتصر على الاعتماد، ومراعاة العوامل المؤثرة في تصميم قياس الأداء، والاستمرار في رفع الوعي والمشاركة في تطبيق القياس.

سعت دراسة جاد الله (2023) بعنوان "التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي" إلى الكشف عن وجود علاقة بين التحول الرقمي وتطوير الاداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، والتعرف على مستوى الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (67) من المسؤولين بإدارة التضامن الاجتماعي، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي كمنهج للدراسة، كما استعانَت بالاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين التحول الرقمي والتي تتمثل أبعاده في (وضع استراتيجية للتحول الرقمي، البنية التحتية، المعرفة التكنولوجية، المهارات التكنولوجية) وبين الأداء المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية (الكفاءة، العدالة، المكافآت والحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى اللوائح والنظم) بإدارة التضامن الاجتماعي، كما تبين أن مستوى الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وتطوير الاداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء في الترتيب الأول قلة أعداد العاملين المدربين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإدارة، يليه مقاومة المسؤولين للأفكار المبتكرة لتطوير العمل بالإدارة، وفي الترتيب الأخير قلة تحديث الموقع الإلكتروني للإدارة بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (1.9) كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتعلق بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي في كافة القطاعات.

سعت دراسة السواط (2022) بعنوان " أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)" إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاء الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (599) عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج والوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز والتي تتمثل في تنظيم المقرر أفضل وتقديم محتوى اشمل، وكسر الحواجز والقدرة على التواصل في أي وقت، وتوفير نماذج إلكترونية للاختبارات بصورة اشمل وأدق، كما تمثلت لمتطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوفر نظام البلاك بورد جميع الخدمات التقنية للأعضاء والطلاب في إنشاء رؤية رقمية مشتركة، ومعروفة بين الأعضاء والطلاب، ومن أهم التوصيات التي ضرورة توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الدعم المالي المقدم لأنشطة التحول الرقمي وتوفير الامكانيات المادية للإسراع في تقديم الخدمات الرقمية.

2.5 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة "شاه وآخرون" (Shah Et Al., 2025) بعنوان: "تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة القطاع العام: دراسة حول تبني الخدمات الإلكترونية وأداء الحكومة" إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء في القطاع العام في باكستان، مع التركيز بشكل خاص على تبني الخدمات الإلكترونية في إسلام آباد، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المواطنين والموظفين الحكوميين في القطاع العام في باكستان، واشتملت عينة الدراسة على (480) من المواطنين والموظفين، وقد طبقت الدراسة أسلوب أخذ العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحسين كفاءة أداء القطاع العام في باكستان، حيث عزز الاستخدام الفعّال للخدمات الرقمية في تحسين الشفافية، وزيادة سرعة وفاعلية تقديم الخدمات، وتقليل الإجراءات الورقية وتقليل الفاقد، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين واستجابة الإدارات لمطالب المواطنين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تعزيز البنية التحتية التقنية وتطوير نظم المعلومات لضمان استقرار وتوفير الخدمات الرقمية، كما يجب توفير برامج تدريب مكثفة للموظفين لرفع مهاراتهم

الرقمية وتسهيل عمليات التبني لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات التشغيلية للمؤسسات في القطاع العام.

هدفت دراسة "مالك وрана" (Malik & Rana, 2025) بعنوان: "تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة المؤسسة ومستويات الابتكار" إلى الكشف عن الدور التحويلي لتقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل التعلم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، وأتمتة العمليات الروبوتية، في تعزيز الإنتاجية وتبسيط سير العمل وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاع العام في الهند، بينما اشتملت عينة الدراسة على (396) موظف وموظفة، وقد طبقت الدراسة أسلوب أخذ العينة العشوائية، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لدمج الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتشجيع الابتكار بشكل كبير، حيث عززت تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية وأتمتة العمليات الروبوتية من قدرة مؤسسات القطاع العام على معالجة كميات هائلة من البيانات وتحسين الرؤى وتسريع عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من سرعة سير العمل وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي تعزز من زيادة الإنتاجية، وتوفير التكاليف، وتحسين الدقة، وتحسين تجارب العملاء، تُمكن هذه الفوائد المؤسسات من الازدهار في بيئة تنافسية وتحسن الأداء العام بشكل كبير، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعات المختلفة من تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.

هدفت دراسة "تاشدان وآخرون" (Taşdan et al., 2025) بعنوان: "التحول الرقمي في إدارة المدارس: رؤى من منظور المديرين" إلى استكشاف تصورات مديري المدارس حول التحول الرقمي في عمليات إدارة المدرسة وتحليل أثر التحول الرقمي على عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والتواصل والتقييم، والكشف عن التحديات والمتطلبات اللازمة لتفعيله من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمراحلها المختلفة (الابتدائية، والإعدادية، والثانوية) في مدارس مدينة قارص، بينما اشتملت عينة الدراسة على (29) من مديري المدارس في مدينة قارص، وقد طبقت الدراسة أسلوب العينة القصدية، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالمقابلة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تصورات إيجابية لدى مديري المدارس حول أهمية التحول الرقمي كأداة أساسية لتطوير عمليات الإدارة التعليمية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال توظيف الأدوات الرقمية في دعم اتخاذ القرار، وتحسين التخطيط والتنسيق، وتسهيل عمليات المتابعة والتقييم داخل المؤسسة التعليمية كما

كشفت النتائج عن مجموعة من التحديات التي تواجه تفعيل التحول الرقمي في الإدارة المدرسية، تمثلت في ضعف بعض الكفايات الرقمية، والحاجة إلى تدريب مهني مستمر، ومتطلبات تنظيمية وتقنية، مما يستدعي اتخاذ إجراءات داعمة لضمان التطبيق الفعال للتحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير برامج تدريب مهني مستمر لمديري المدارس لتنمية الكفايات الرقمية وتعزيز قدرتهم على توظيف أدوات التحول الرقمي بكفاءة في إدارة المدرسة وأهمية دعم البنية التحتية التقنية والتنظيمية في المدارس بما يساهم في تفعيل التحول الرقمي وتحسين عمليات التواصل واتخاذ القرار والتقويم داخل الإدارة المدرسية.

هدفت دراسة "زكية وعابدين" (Zakiyyah & Abidin, 2025) بعنوان: "دور ثقافة المؤسسة المبتكرة والاستعداد للتحول الرقمي في أداء المؤسسات التعليمية" إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية المبتكرة واستعداد التحول الرقمي على أداء المؤسسات التعليمية، واختبار الدور الوسيط لاستعداد التحول الرقمي بين الثقافة الابتكارية والأداء المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمون والموظفون في المدرسة، بينما اشتملت عينة الدراسة على (57) من المعلمون والموظفون في المدرسة، وقد طبقت الدراسة أسلوب العينة الهادفة، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: ان الثقافة التنظيمية المبتكرة لها أثر إيجابي وملاموس على أداء المؤسسات التعليمية، حيث تساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق نتائج أفضل كما أظهرت الدراسة أن استعداد التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً إيجابياً بين الثقافة الابتكارية والأداء المؤسسي، مما يوضح أن تعزيز الجاهزية الرقمية يزيد من تأثير الثقافة الابتكارية على الأداء. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تعزيز الثقافة التنظيمية المبتكرة في المؤسسات التعليمية لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج أفضل وتطوير استعداد التحول الرقمي من خلال برامج تدريبية وورش عمل لتعظيم تأثير الثقافة الابتكارية على الأداء.

هدفت دراسة "وانغ وآخرون" (Wange et al., 2025) بعنوان: "استراتيجيات الإدارة التعليمية الفعالة: تعزيز الأداء المؤسسي ونجاح الطلاب" إلى تحليل دور استراتيجيات الإدارة التعليمية (أنماط القيادة، والتنمية المهنية للمعلمين، والابتكار في المناهج، واتخاذ القرار القائم على البيانات) في تحسين الأداء المؤسسي ونجاح الطلاب وتحديد أفضل الممارسات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإدارة التعليمية الفعالة، واقتراح سبل معالجتها لتعزيز بيئة تعليمية كفؤة ومتمركزة حول الطالب، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الدراسات السابقة وحالات عملية، حيث تم استعراض الأبحاث الحالية ودراسة الحالات لتحديد الاستراتيجيات الإدارية الفعالة في التعليم، وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي ونجاح الطلاب، بالإضافة إلى التعرف على التحديات وطرق مواجهتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أنماط القيادة التربوية الفعالة، مثل القيادة التحويلية والقيادة الموزعة، ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، رفع

معنويات المعلمين، وتعزيز نجاح الطلاب، مع الإشارة إلى أن تحديات تطبيق هذه الأنماط تشمل مقاومة التغيير وضرورة التكيف مع السياق الخاص بكل مؤسسة تعليمية، وأظهرت النتائج أيضاً أن الاستثمار في التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والابتكار في المناهج واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات أدى إلى تحسين جودة التدريس وزيادة مشاركة الطلاب ورفع مستوى نتائج التعلم، مع الإشارة إلى أن التحديات المرتبطة بذلك تتمثل في ضغوط الوقت، القيود التمويلية، والحاجة لدعم السياسات القيادية لضمان التنفيذ الفعال. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تعزيز تطبيق أنماط القيادة الفعالة في المدارس مع مراعاة التكيف مع ظروف كل مؤسسة ودعم مقاومة التغيير والاستثمار في التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والابتكار في المناهج واستخدام البيانات، مع توفير الموارد والدعم القيادي لضمان التنفيذ الفعال.

هدفت دراسة "مينا وسانتانا لاكمشي" (Meena & Santhanalakshmi, 2025) بعنوان:
"تحليل التحول الرقمي: دراسة شاملة لدور الثقافة الرقمية في تشكيل رأس المال البشري وتعزيز النجاح المؤسسي" إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي وتبني الثقافة الرقمية على تطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاعات العامة في الهند، وقد تم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي المستعرض، كما استعانت بالمسح عبر الإنترنت واستبانة الالتزام التنظيمي ومقياس الأداء التنظيمي المتصور كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي وتوجه مؤسسات القطاع العام نحو تبني الثقافة التنظيمية القائمة على استخدام الأدوات الرقمية على تطوير رأس المال البشري، حيث تعزز الثقافة الرقمية من كفاءات الموظفين، مما يساهم في تطوير مهاراتهم الرقمية، كما تبين وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي، حيث ساهم ارتفاع مستويات الثقافة الرقمية من شعور الموظفون بالراحة والكفاءة في استخدام الأدوات الرقمية واكتسابهم المهارات الضرورية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات أن تعطي الأولوية لتدريب الموظفين على المهارات الرقمية، مع اعتبارها استثمارات استراتيجية بدلاً من نفقات تشغيلية، كما يجب على الإدارة التركيز على خلق بيئات تشجع على تطوير المهارات الرقمية وتبادل المعرفة، بينما تسعى في الوقت نفسه إلى معالجة الفجوات الرقمية الداخلية.

هدفت دراسة "خاطر ومدني" (Khatir & Madani, 2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على تحقيق أداء متميز في الإدارة التعليمية" إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المتميز للإدارة التعليمية وتقييم مدى تطوير الخدمات الإلكترونية وتسهيل وصول المستفيدين إليها من خلال التحول الرقمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة التعليمية، بينما اشتملت

عينة الدراسة على (206) من موظفي الإدارة التعليمية، وقد طبقت الدراسة أسلوب العينة القصدية، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مبادرات التحول الرقمي كان لها أثر قوي وإيجابي على تحقيق الأداء المتميز للإدارة التعليمية، حيث تبين أن تحسين البنية التكنولوجية، وتطوير الموارد البشرية، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة يسهم بشكل ملموس في رفع مستوى الأداء المتميز و أظهرت النتائج وجود مستويات مختلفة لتطوير الخدمات الإلكترونية وسهولة وصول المستفيدين إليها، حيث لوحظ أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطبيق ممارسات الموارد البشرية الفعالة أدى إلى تحسين كبير في الخدمات الإلكترونية مقارنة بالمستويات السابقة، مما يعكس فعالية التحول الرقمي في تسهيل وصول المستفيدين. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تشجيع الإدارة التعليمية على الاستثمار المستمر في البنية التكنولوجية وتطبيق مبادرات التحول الرقمي لتعزيز الأداء المتميز وتطوير ودعم الموارد البشرية وخلق ثقافة تنظيمية مرنة لدعم فعالية الخدمات الإلكترونية وتسهيل وصول المستفيدين إليها.

هدفت دراسة "يانج وآخرون" (Yang Et Al., 2024) بعنوان: "الحكومة في العصر الرقمي: استكشاف تأثير التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات الحكومية" إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي وتبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المقاطعات الصينية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مؤشرات كفاءة الأداء الحكومي ومؤشرات الإنتاجية في المؤسسات الحكومية والعمليات الإدارية ذات الصلة بعدد الموظفين الحكوميين وحجم الإنفاق المالي ما بين عامي 2012 إلى عام 2022 من 31 مقاطعة في جميع أنحاء الصين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحسين مستويات كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي الصيني، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات تقييم كفاءة الأداء تشير إلى أن التحول الرقمي لا يؤثر على جميع الإدارات الحكومية بنفس الدرجة، بل يتفاوت التأثير تبعاً لقدرة كل إدارة على تخصيص الموارد لتبني استخدام تطبيقات التحول الرقمي وتحسين كفاءتها التشغيلية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب الشفافية والمساواة في توزيع الموارد المالية الحكومية المخصصة لتطوير البنية التحتية لمؤسسات القطاع العام ومساعدتها على التحول الرقمي.

هدفت دراسة "محمود وآخرون" (Mahmud Et Al., 2023) بعنوان: "كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط؟ (دراسة في الجمارك الإندونيسية)" إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي على تطوير معايير الأداء وأنماط الأداء المؤسسي في هيئة الجمارك الإندونيسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مفتشو جمارك يعملون في ٢٠ مكتباً إقليمياً و ٣

مكاتب تابعة لهيئة الجمارك والمكوس في كولومبيا البريطانية بإندونيسيا، واشتملت عينة الدراسة على (251) من مفتشي الجمارك، وقد تم اختيارهم من خلال استخدام أسلوب أخذ العينة الهادفة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي النوعي، واستعانت بالاستبانة عبر الانترنت كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة تقديم الخدمات العامة وتعزيز الرقابة المؤسسية من خلال إعادة الهيكلة التنظيمية الفعالة، وتحسين الثقافة التنظيمية التكيفية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تعزيز التعاون والابتكار والتطوير الذاتي كقيم تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، لضمان تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل، خاصة في سياق الخدمات العامة.

هدفت دراسة "مارتانتى وغوناوان" (Martanti & Gunawan, 2023) بعنوان: "دور التحول الرقمي والابتكار في الأداء التنظيمي: دراسة امبريقية على المدارس الإندونيسية" إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المدرسي، ودراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في الأداء المؤسسي في المدارس، وتأثير الابتكار على الأداء المدرسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين من المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الثانوية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (450) معلماً، وقد طبقت الدراسة أسلوب العينة العشوائية، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: التحول الرقمي له أثر إيجابي وملحوس على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس، حيث ساهم في رفع كفاءة العملية التعليمية وتعزيز فعالية المدارس، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والابتكار المدرسي، وتأثير الابتكار بدوره على الأداء المدرسي، مما يوضح دور الابتكار كوسيط يعزز تأثير التحول الرقمي على الأداء. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تشجيع المدارس على تطبيق مبادرات التحول الرقمي لتعزيز الأداء المدرسي وتحسين جودة التعليم ودعم الابتكار المدرسي وتطوير مهارات المعلمين والموظفين لاستغلال الفرص الرقمية وتحقيق أداء أفضل.

جدول 1-2 (ملخص الدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي)

أولاً: الدراسات العربية

أبرز النتائج	/ العينة المجتمع	المنهج	عنوان الدراسة	الدولة	السنة	الباحث
--------------	------------------	--------	---------------	--------	-------	--------

المرشد وآخرون	2025	السعودية	دور التحول الرقمي في تعزيز أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية	وصفي تحليلي	تحليل الأدبيات	التحول الرقمي ساهم في تطوير البنية الرقمية ورفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات
هاشم	2024	مصر	التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية	وصفي تحليلي	مؤسسات حكومية	التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة
العتيبي	2024	السعودية	أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الحكومة الرقمية	وصفي تحليلي	موظف 120	وجود أثر دال لمشاريع التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
الشهري وعوض	2024	السعودية	تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم	وصفي تحليلي	موظف 381	التحول الرقمي يؤثر إيجابياً في جودة أداء الموارد البشرية
الثمالي	2023	السعودية	التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء	وصفي تحليلي	موظف 50	التحول الرقمي يسهل إنجاز الأعمال ويرفع كفاءة الأداء
العمري الحارثي	2023	السعودية	دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية 2030	وصفي	معلمة 380	سياسات التعليم تدعم التحول الرقمي بدرجة مرتفعة
الزبيدي وآخرون	2023	السعودية	أثر التحول الرقمي على جودة التعليم في السعودية	وصفي تحليلي	طلاب ومعلمون	التحول الرقمي حسن جودة التعليم والتفاعل

النصير	2023	السعودية	قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية	وصفي تحليلي	94 ممارس جودة	استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة في قياس الأداء المؤسسي
جاد الله	2023	مصر	التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي	مسح اجتماعي	67 مسؤول	وجود علاقة ارتباط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
السواط	2022	السعودية	أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز	وصفي تحليلي	599 عضو هيئة تدريس	التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أبرز النتائج	/ العينة المجتمع	المنهج	عنوان الدراسة	الدولة	السنة	الباحث
التحول الرقمي يحسن كفاءة الخدمات الحكومية	480 مشارك	كمي	أثر التحول الرقمي على كفاءة القطاع العام	باكستان	2025	Shah et al
الذكاء الاصطناعي يعزز الإنتاجية والكفاءة	396 موظف	كمي	تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة المؤسسة	الهند	2025	Rana & Malik
التحول الرقمي يحسن اتخاذ القرار والتخطيط	29 مدير مدرسة	نوعي	التحول الرقمي في إدارة المدارس	تركيا	2025	Taşdan et al
الاستعداد الرقمي يعزز الأداء المؤسسي	57 موظف	كمي	الثقافة التنظيمية والاستعداد للتحول الرقمي	إندونيسيا	2025	Zakiyyah & Abidin

Wang et al	2025	الصين	استراتيجيات الإدارة التعليمية وتحسين الأداء	تحليلي	تحليل دراسات	القيادة التربوية تحسين الأداء المؤسسي
Meena & Santhanalakshmi	2025	الهند	الثقافة الرقمية ورأس المال البشري	كمي	موظفو القطاع العام	الثقافة الرقمية تعزز الأداء التنظيمي
Madani & Khatir	2024	دول عربية	أثر التحول الرقمي على الأداء المتميز في الإدارة التعليمية	مختلط	موظف 206	التحول الرقمي يحسن الخدمات الإلكترونية
Yang et al	2024	الصين	الحكومة في العصر الرقمي	تحليلي	بيانات حكومية	التحول الرقمي يحسن كفاءة المؤسسات الحكومية
Mahmud et al	2023	إندونيسيا	تحسين الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي	كمي	موظف 251	التحول الرقمي يحسن الكفاءة التنظيمية
Martanti & Gunawan	2023	إندونيسيا	التحول الرقمي والابتكار في الأداء المدرسي	كمي	معلم 450	التحول الرقمي يعزز الابتكار والأداء المدرسي

يتضح من الجدولين السابقين تنوع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، حيث ركزت بعض الدراسات على أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية، بينما تناولت دراسات أخرى تأثيره في تطوير الأداء التعليمي أو تحسين جودة الخدمات التعليمية. كما يظهر من خلال الدراسات الأجنبية الاهتمام المتزايد بدور التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تعزيز الكفاءة المؤسسية. يعكس هذا التنوع في الدراسات أهمية موضوع التحول الرقمي بوصفه أحد المحركات الرئيسية لتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات المعاصرة .

2.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، من أبرزها تحديد المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء الإطار النظري لمتغيرات البحث، إضافة إلى الاستفادة من النماذج النظرية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وفي بناء أداة الدراسة وتحديد منهجيتها، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في سياق المؤسسات الحكومية السعودية .

2.6.1 التعليق على الدراسات السابقة (تحليل عام)

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي وجود اهتمام متزايد بدراسة دور التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات في مختلف القطاعات . بالرغم من ان هذه الدراسات أُجريت في بيئات مختلفة ، إلا إنها متشابهة لمجتمع الدراسة خاصة الدراسات العربية.

كما تبرز هذه الدراسات مجموعة من الاتجاهات البحثية التي ركزت على تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة المؤسسية وتطوير العمليات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية والتعليمية.

التحليل المقارن للدراسات السابقة (مقارنة تفصيلية)

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة دور التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية والإدارية. وقد تناولت الدراسات العربية موضوع التحول الرقمي في سياقات متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، في حين اهتمت دراسات أخرى بدراسة أثر التحول الرقمي في تطوير جودة التعليم وتعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية.

كما أظهرت نتائج معظم الدراسات العربية وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. إضافة إلى ذلك، أكدت بعض الدراسات على أهمية تنمية المهارات الرقمية لدى العاملين وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات.

أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت موضوع التحول الرقمي من منظور أوسع، حيث ركزت على دور التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات وتعزيز قدرتها على الابتكار واتخاذ القرار المبني على البيانات. كما أبرزت بعض الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية والاستعداد المؤسسي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة رأس المال البشري داخل المنظمات.

وعلى الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أن هذه الدراسات اختلفت من حيث البيئات التطبيقية والمنهجيات البحثية المستخدمة، حيث أجريت بعض الدراسات في قطاعات حكومية أو صناعية مختلفة، بينما ركزت دراسات أخرى على المؤسسات التعليمية في سياقات دولية متنوعة. كما أن عدداً محدوداً من الدراسات تناول بشكل مباشر العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بمدينة الرياض، بما يتوافق مع توجهات التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.6.2 أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل: دراسة المرشد وآخرون (2025)، ودراسة هاشم (2024)، ودراسة السواط (2022)، ودراسة الثمالي (2023)، ودراسة العتيبي (2024)، ودراسة "شاه وآخرون" (Shah Et Al., 2025)، ودراسة "مالك ورانا" (Malik & Rana, 2025)، ودراسة "مينا وسانتانا لاكشمي" (Meena & Santhanalakshmi, 2025)، ودراسة "مينا وسانتانا لاكشمي" (Meena & Santhanalakshmi, 2025)، ودراسة "يانج وآخرون" (Yang Et Al., 2024)، ودراسة "محمود وآخرون" (Mahmud Et Al., 2023)، ودراسة الشهري وعوض (2024)، ودراسة الزبيدي وآخرون (2023)، ودراسة العمري الحارثي (2023)، ودراسة النصير (2023)، ودراسة "تاشدان وآخرون" (Taşdan et al., 2025)، ودراسة جاد الله (2023)، ودراسة "زكية وعابدين" (Zakiyyah& Abidin, 2025)، ودراسة "وانغ وآخرون"

(Wange et al., 2025)، ودراسة "خاطر ومدني" (Khatir & Madani, 2024)، ودراسة "مارتانتني وغوناوان" (Martanti & Gunawan, 2023).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة المرشد وآخرون (2025)، ودراسة هاشم (2024)، ودراسة السواط (2022)، ودراسة الثمالي (2023)، ودراسة العتيبي (2024)، ودراسة "شاه وآخرون" (Shah Et Al., 2025)، ودراسة "مالك ورانا" (Malik & Rana, 2025)، ودراسة "مينا وسانتانا لاکشمي" (Meena & Santhanalakshmi, 2025)، ودراسة "يانج وآخرون" (Yang Et Al., 2024)، ودراسة "محمود وآخرون" (Mahmud Et Al., 2023)، ودراسة الشهري وعوض (2024)، ودراسة العمري الحارثي (2023)، ودراسة الزبيدي وآخرون (2023)، ودراسة النصير (2023)، ودراسة جاد الله (2023)، ودراسة "تاشدان وآخرون" (Taşdan et al., 2025)، ودراسة "زكية وعابدين" (Zakiyyah & Abidin, 2025)، ودراسة "وانغ وآخرون" (Wange et al., 2025)، ودراسة "خاطر ومدني" (Khatir & Madani, 2024)، ودراسة "مارتانتني وغوناوان" (Martanti & Gunawan, 2023).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة السواط (2022)، ودراسة الثمالي (2023)، ودراسة العتيبي (2024)، ودراسة "شاه وآخرون" (Shah Et Al., 2025)، ودراسة "مالك ورانا" (Malik & Rana, 2025)، ودراسة "مينا وسانتانا لاکشمي" (Meena & Santhanalakshmi, 2025)، ودراسة "محمود وآخرون" (Mahmud Et Al., 2023)، ودراسة الشهري وعوض (2024)، ودراسة العمري الحارثي (2023)، ودراسة الزبيدي وآخرون (2023)، ودراسة النصير (2023)، ودراسة جاد الله (2023)، ودراسة "زكية وعابدين" (Zakiyyah & Abidin, 2025)، ودراسة "خاطر ومدني" (Khatir & Madani, 2024)، ودراسة "مارتانتني وغوناوان" (Martanti & Gunawan, 2023).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: موظفي الإدارات التي تطبق التحول الرقمي ومستخدمي المنصة "مدرستي"، مثل: دراسة السواط (2022)، ودراسة العتيبي (2024)، ودراسة "شاه وآخرون" (Shah Et Al., 2025)، ودراسة "مالك ورانا" (Malik & Rana, 2025)، ودراسة "مينا وسانتانا لاکشمي" (Meena & Santhanalakshmi, 2025)، ودراسة الشهري وعوض (2024)، ودراسة النصير (2023)، ودراسة "تاشدان وآخرون" (Taşdan et al., 2025)، ودراسة "زكية وعابدين" (Zakiyyah & Abidin, 2025)، ودراسة "خاطر ومدني" (Khatir & Madani, 2024).

التحليل المقارن للدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بموضوع التحول الرقمي ودوره في تطوير أداء المؤسسات في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي. وقد تناولت العديد من الدراسات أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما ركزت بعض الدراسات على تحليل العوامل التنظيمية والتقنية التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات.

كما تشير نتائج عدد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني التقنيات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين جودة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار. وفي سياق المؤسسات التعليمية، أظهرت بعض الدراسات أن استخدام المنصات التعليمية الرقمية وأنظمة إدارة التعلم يسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

وعلى الرغم من ذلك، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تحليل التحول الرقمي في قطاعات مختلفة أو تناولت تأثيره في بعض جوانب الأداء التنظيمي بشكل عام، في حين أن عدداً محدوداً من الدراسات تناول بشكل مباشر العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية. كما أن العديد من هذه الدراسات أجريت في بيئات تعليمية أو تنظيمية مختلفة عن البيئة السعودية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تسهم في تحليل هذه العلاقة في سياق المؤسسات التعليمية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء توجهات التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

وبناءً على ما سبق من تحليل للدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة كما يأتي :

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة المرشد وآخرون (2025) كانت تحليل بيانات، كذلك دراسة كلاً من هاشم (2024)، ودراسة "يانج وآخرون" (Yang Et Al., 2024)، وأما دراسة "تاشدان وآخرون" (Taşdan et al., 2025) كانت مقابلات، بينما دراسة "وانغ وآخرون" (Wange et al., 2025) كانت مراجعة أبحاث سابقة.

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة الثمالي (2023) العاملين في الهيئة العامة للموانئ، ودراسة "محمود وآخرون" (Mahmud Et Al., 2023) من مفتشي الجمارك مفتشي الجمارك، ودراسة العمري الحارثي (2023)، ودراسة "مارتانتني وغوناوان" (Martanti& Gunawan, 2023) تألفت من عينة من المعلمات، ودراسة الزبيدي وآخرون (2023) كانت العينة من الطلاب.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:
- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

2.6.3 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليل نتائجها يتضح أن موضوع التحول الرقمي قد حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتربوية، حيث تناولت العديد من الدراسات أثر التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة الخدمات المقدمة في مختلف القطاعات. كما ركزت بعض الدراسات على تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات

الحكومية، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة أثره في تطوير جودة التعليم أو تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات وإسهامها في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إلا أن معظمها أجري في سياقات تنظيمية أو تعليمية مختلفة، كما ركز عدد منها على جوانب محددة من الأداء دون التعمق في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية.

كما يلاحظ وجود محدودية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة في مجال التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

من هنا تتبع أهمية الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2022). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 5(2)، 135-171.
- إبراهيم، محمود السيد عباس؛ لوس، عقيقة فتي رفة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية جامعة سوهاج كلية التربية*، (123)، 117-200.
- إبراهيم، نور عبد الستار؛ عبد، سامي كامل؛ صالح، عهود حمود. (2025). دور التحول الرقمي وأتمته العمليات الرقمية في تنمية المؤسسات التعليمية. *مجلة جامعة الكوت*، (عدد خاص)، 150-155.
- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2023). متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. *إدارة الأعمال*، (108)، 18-25.
- الأشقر، رنان علي. (2023). توظيف التحول الرقمي في التعليم. *المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت*، 22(1)، 1-16.
- أكاديمية طويق. (2025). *التحول الرقمي التمكين الابتكار، الاستدامة. المملكة العربية السعودية*.
- باهي، مصطفى؛ الأزهرى، مني. (2010). *معجم المصطلحات الإحصائية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- البحيري، السيد السيد محمود؛ العلياني، شريفة أحمد سحمان. (2024). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة وآليات تطويره. *مجلة التربية*، (202)، 352-389.
- بوقرولة، ملاك. (2025). *دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات دراسة حالة مديرية التربية لولاية ميلة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الشمالي، إيلاف بنت طلال الدماس. (2023). التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (47)، 102-119.
- الجابري، نايف. (2020). *الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية: التخطيط- التنفيذ-التقييم*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جاء الله، جيهان لإبراهيم سيد. (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 1(77)، 72-114.

- جامعة الملك سعود. (2017). ضبط الجودة وتقييم أنشطة التعلم الإلكتروني. السعودية.
- الجبور، موفق سلامة طلاق. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي دراسة حالة أمانة عمان الكبرى /الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الجلامدة، سامية أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاسراء الخاصة كلية الأعمال، الأردن.
- الحارثي، سعود بن ثامر بن سعيد؛ مجاهد، فائز ناصر علي. (2025). أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية والنفسية، 4(1)، 83-110.
- الحازمي، إيمان محمد محمد؛ موكلي، خالد حسين. (2022). أثر استخدام منصة مدرستي في تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية بمنطقة جازان. مجلة المناهج وطرق التدريس، 1(10)، 40-67.
- حاتمله، حابس محمد؛ دراوشه، نجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 269-281.
- حدادو، فطيمة. (2025). التحول الرقمي وأثره على أداء الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجلفة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 10(1)، 136-155.
- الحربي، أبرار سالم. (2023). دور الفصول الافتراضية في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر معلمات المدارس الأهلية للمرحلة الابتدائية في محافظة جدة. مجلة المناهج وطرق التدريس، 2(15)، 21-32.
- حريز، أسماء سيد أحمد. (2025). بيئات التعلم الإلكترونية وعلاقتها بالأمن الفكري "رؤية مستقبلية"، مجلة العلوم التربوية، 33(1)، 559-615.
- حسان، نسرین؛ الطراونة، اخليف. (2025). المرجع التطبيقي في التقييم التربوي وأداء المعلمين. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حشلاف، فايضة؛ شرابشة، رفيقة. (2024). التحول الرقمي في التعليم العالي (أهداف، متطلبات، تحديات). مجلة علوم الأداء الرياضي، 6(1)، 116-134.
- الحمداني، بشرى حسين. (2025). التحول الرقمي ودوره في تطوير العملية التعليمية دراسة مسحية. مجلة الجامعة العراقية، 74(5)، 650-656.

حيدر، عبد اللطيف حسين؛ الخطيب، خليل محمد. (2023). أبعاد التحول الرقمي في التعليم العالي ومتطلبات تنفيذه بالدول النامية في ضوء التنمية المستدامة. المجلة العربية للمعلومات، (53)، 103-68.

الخطري، أحمد بن عامر بن علي؛ الرمحي، عبد الله بن سيف بن زهران؛ الهنائي، عمار بن ياسر بن علي. (2025). درجة توافر متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم العام بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 81(3)، 1-23.

درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدليمي، عصام حسن؛ صالح، علي عبد الرحيم. (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

رجب، إسراء محمد أحمد محمد. (2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم التربوية، (50)، 54-77.

الرحبي، يونس بن مرهون بن حمد. (2023). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (124)، 2457-2492.

رشاد، عبد الناصر محمد؛ حباكة، أمل سعيد. (2017). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة). مجلة الإدارة التربوية، (16)، 15-147.

الرفاعي، أحلام علي سليم؛ الأنصاري، رفيدة عدنان حامد. (2021). فاعلية استخدام الفصول الافتراضية في تنمية مهارات تصميم وإنتاج ملفات الإنجاز الإلكتروني لدى طالبات المرحلة الثانوية. المجلة العربية للتربية النوعية، 5(19)، 1-42.

الرفاعي، محمد؛ عبد الله، الشراري. (2024). الرؤية السعودية 2030 كمدخل لتحديث الإدارة الحكومية دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول العربية. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، 5(1)، 51-76.

رؤية السعودية 2030 لعام 2025. (2025). نبذة حول رؤية السعودية 2030

الزبيدي، نوره؛ الخالدي، رضوي؛ الفيصل، محمد؛ صديق، وليد. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (94)، 347-374.

- الزهراني، ابتسام بنت غسان. (2020). التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي (الافتراضي) المستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، تم انعقاد المؤتمر في الفترة ما بين (13-16 ربيع الأول)، السعودية.
- السايع، جنات. (2025). أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجله العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(5)، 120-137.
- السلمي، نجلاء دخيل الله حمد اللبيني. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة لقيادة التغيير في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. مجلة الآداب، 13(3)، 44-77.
- السواط، طلق عوض الله. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز). المجلة العربية للنشر العلمي، (43)، 647-686.
- السواط، طلق عوض الله؛ الحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز). المجلة العربية للنشر العلمي، (43)، 647-686.
- السيد، خلود وليد سمير. (2022). واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية، الأردن.
- شاوشي، خيرة؛ خلوف، زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، 5(1)، 17-30.
- شرف، عليّة محمد؛ الفريحي، سارة بنت عبد اللطيف محمد. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 5(3)، 248-278.
- الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى. (2021). تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 91(91)، 3604-3561.

- شلغوم، وليد الصادق؛ جمعة، شروس على. (2023). تحديات التحول الرقمي في التعليم العالي التقني في ليبيا ورؤية مستقبلية لتطويره دراسة تطبيقية على طلاب واعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي التقني. *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، (33)، 1-24.
- الشمرواني، مها فهد. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة). *المجلة العملية للنشر العلمي*، 6(48)، 498-547.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). برنامج تحسين الأداء، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشهري، ثمرة حسن عبد الله؛ عوض، عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3)، 919-963.
- الشهري، ثمرة حسن عبد الله؛ عوض، عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل. (2024). تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3)، 2643-2687.
- الصانع، نورة بنت عبد الله بن طلق. (2024). تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي (دراسة تحليلية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(58)، 54-76.
- الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو ضاهر، كامل سالم. (2017). العينات الإحصائية. العراق: الجامعة المستنصرية.
- عاروري، فتحي أحمد. (2013). المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبد الرازق، ماجدة مصطفى؛ الأسمرى، فاطمة حسن زاهر. (2025). الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي. *المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*، 5(2)، 221-294.
- عبد الرحمن، سعد. (2008). القياس النفسي النظرية والتطبيق. ط5، مصر: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- عبد المنعم، رانية عبد الله. (2021). البيئات الرقمية القائمة على التعلم التكيفي وفعاليتها في تنمية مهارات الفهم العميق. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 22(1)، 286-293.
- العتيبي، نايف بن حزام. (2024). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الاداء المؤسسي في هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية: الأردن.

آل عزام، سعد بن ناصر. (2024). آليات تعزيز التحول الرقمي للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، 11(1)، 69-92.

عطية، نورهان صبحي محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية جامعة مدينة السادات كلية التجارة*، 13(2)، 500-524.

عفيف، هناء؛ خولوفي، وهيب. (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة*، 6(1)، 276 - 291.

علاونة، يوسف جابر؛ مسودة، ضياء محمد سمير؛ جبارة، لبنى رسلان؛ غطاس، موسى؛ كعبية، منقار. (2022). *التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة*، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عليان، شاهر ربحي. (2025). *أساسيات التربية العلمية في عصر التحول الرقمي*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العمرى، فريعة عوض حسن؛ الحارثي، عبد الرحمن محمد. (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 39(3)، 90-122.

العيسى، عروبة على ذوقان. (2023). *دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي لدى مديري المدارس في مديرية لواء البادية الشمالية الغربية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية. الأردن

عشور، نادية سعيد. (2022). *التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية في مواجهة تحديات جائحة كورونا*. الجزائر: دار سوهام للنشر والتوزيع.

الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2019). *المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الفقي، عبد اللاه إبراهيم محمد علي؛ البيلي، مروة ياسين حلمي محمد. (2022). استخدام الفصول الافتراضية ضمن أنظمة إدارة التعلم: استكشاف التأثيرات على الحافز الأكاديمي والرضا عبر مجموعات البنين والبنات. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، 1(1)، 63-81.

فياض، سارة موسى؛ الخطيب، سمير كامل. (2019). تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (Efqm) لتحسين جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 15(61)، 25-45.

قزمان، داليا ألفونس؛ عبد المعطي، أحمد حسين؛ ثابت، ثابت حمدي. (2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، 39(10)، 368-386.

كساب، عماد. (2021). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بني النظرية والتطبيق (نماذج عملية). *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 5(16)، 191-224.

لعجال، العمريّة. (2024). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: الأسس والمقومات. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 9(1)، 255-268.

المبارك، فهد. (2025). التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 4(7)، 10-25.

محمود، الاء عبد القادر خلف؛ أمجيسر، سوسن سودي. (2022). التعليم المدمج (مفهومه، طرقه، مستوياته، أنماطه، تحدياته وصعوباته). *مجلة الجامعة العراقية*، 16(1)، 47-53.

المحيميد، ناصر إبراهيم الصالح. (2024). أثر الاقتصاد الرقمي في تطوير نُظُم التعليم العالي: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية وسنغافورة. *مجلة التقدم في الأبحاث الزراعية*، 29(4)، 710-722.

مخزوم، فيولا. (2024). قيادة التحول الرقمي في الفصول الدراسية دور المعلم في عصر التكنولوجيا. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية.

المدو، الاء عبد الكريم. (2020). *التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المرشد، زياد عبد الرزاق صفوق؛ بدوي، أمل فاروق عبد الجواد؛ عطية، اياد محمد. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مرجعية. *مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية*، 2(52)، 506-512.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2021). *التعليم المدمج*. الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية لدول.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2025). *التحول الرقمي في التعليم*. الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2025). *التعليم في أثناء الأزمات دليل إرشادي*. الكويت.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2025). *تحويل التعليم: رؤية للمستقبل*. الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.

المشابقة، خالد محمود جليل. (2023). *الحكومة الإلكترونية وأثرها في أداء دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020). *التخطيط الإداري*. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المفيز، خولة بنت عبدالله؛ العيفان، مي بنت محمد؛ الريس، إيمان بنت إبراهيم. (2021). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، 33(4)، 676-653.

منصوري، خلود؛ قسقري، سارة بنت عبد الرحيم صوفي. (2020). دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: مركز تقنية المعلومات بجامعة جدة أنموذجاً. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، 7(1)، 266-223.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو). (2023). *المبادئ الإرشادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سياسات التعليم وخطته الرئيسية*. فرنسا.

المواضية، يوسف عطوي مرزق؛ الجعافرة، عامر زعل عبد ربه. (2021). أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 7(ملحق)، 203-169.

الموقع الرسمي لرؤية المملكة 2030. (2026). *نبذة حول رؤية السعودية 2030*. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview>

الموقع الرسمي للجامعة السعودية الإلكترونية. (2025أ). *استراتيجية التحول الرقمي*. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://seu.edu.sa/ar/about/digital-transformation>

الموقع الرسمي للجامعة السعودية الإلكترونية. (2025ب). *التعلم المدمج*. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://seu.edu.sa/ar/about/blending-learn>

الموقع الرسمي للمنصة الوطنية. (2026أ). *التمكين والشمولية الرقمية*. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://my.gov.sa/ar/content/digital-inclusion#section-3>

الموقع الرسمي للمنصة الوطنية. (2026ب). *تطوير منصة مدرستي*. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://eparticipation.my.gov.sa/co-creation/initiatives/developing-the-madrasati-platform>

الموقع الرسمي للمنصة الوطنية. (2026ج). مستشار وزير الاتصالات: نشر الثقافة الرقمية مفتوح للجميع. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://my.gov.sa/ar/news/3829>

الموقع الرسمي للهيئة العامة لتنظيم الإعلام. (2026). رؤية 2030. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://gmedia.gov.sa/ar/authority-vision2030/definitions>

الموقع الرسمي لمنصة مدرستي. (2023). عن مدرستي. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://madrasty.com/eg-ar/aboutUs/about-us>

الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2025). الرياض تستضيف مؤتمر LEARN لتعزيز القدرات الرقمية مدى الحياة الأسبوع المقبل. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://www.mcit.gov.sa/ar/>

الموقع الرسمي لوزارة التعليم. (2023أ). محققة منجزات عالمية في مجال التحول الرقمي "التعليم" تعزز الرقمنة في التعاملات الخاصة برحلة الطلبة في جميع المراحل الدراسية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://moe.gov.sa/ar/>

الموقع الرسمي لوزارة التعليم. (2023ب). وزارة التعليم تعتمد تطبيق برنامج التعليم المدمج لمسارات الثانوية. التعلم المدمج. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/blended-education.aspx>

الموقع الرسمي لوزارة التعليم. (2026). الخدمات والبرامج المجانية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2026/2/11، المتاح على الرابط التالي: <https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/eservices/Pages/FreeServicesandPrograms.aspx>

نصار، مصطفى محمد عبد النعيم. (2025). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الذكاء الاصطناعي. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 27(27)، 599-635.

النصير، يوسف محمد. (2023). قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(6)، 101-119.

النيل، أحمد محمد أحمد محمد؛ سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب. مجلة الدراسات العليا، 11(41)، 101-126.

هاشم، محمد حسين عبد المجيد. (2024). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون، (29)، 4154-4226.

هيئة الحكومة الرقمية. (2021). برنامج تطوير القدرات الحكومية الرقمية قدرات - تك. المملكة العربية السعودية.

هيئة الحكومة الرقمية. (2024). استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية.

بني يونس، أسماء عبد المطلب؛ أبو البصل، عبد الناصر موسى. (2018). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Abdalmenem, S. A., Owda, R. O., Al Hila, A. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). Performance efficiency of university education from students perspective. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 2(11), 10-24 .

Abo Bakr, R. T. A. E. G., Abdelaty, S. A. L., Younis, N. A., Salim, S. H., Ahmed, A. O. I., Mohammed, A. S. S., Mohamed, A. I. H., Abdalla, E. O., Abdel gadir, S. O. M., Abdul Kareem, A. E., & Soliman, K. H. M. (2023). The Impact of Digital Infrastructure on the Educational Technology Digital Transformation Strategy in the Kingdom of Saudi Arabia. Migration Letters, 20(S1), 330-340.

Al Tahrawi, A., & Al Shawabkeh, K. M. (2024). The impact of digital transformation on strategic performance: the mediating role of innovation at jordanian private universities. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(5), 527-547.

Al-Dmour, R., Al-Dmour, H., Iskandrani, M., & Al-Dmour, A. (2025). The Impact of Digital Transformation on the Reputation of Public Higher Education Institutions in Jordan. Sage Open, 15(4), 21582440251390962.

Alenezi, A. (2023). The impact of madrasati platform materials on teaching and learning behaviors. International Journal of Education and Information Technologies, 17, 81-99.

Alghamdi, A. A. (2022). Digital transformation within Saudi education system: 2020 and beyond. The Educational Review, USA, 6(8), 419-425.

Alhabeeb, I. S. & Al Kethiri, K. A. (2023). The Reality of Using "Madrasati Educational Platform" to Teach English Speaking Skills from Teachers' Point of View in Saudi Arabia. Arab Journal for Scientific Publishing, 6(61), 1-11.

Ali, R. J. I., Alenezi, T. M. A., ALdhafeeri, N. A. O., Alrashdi, A. L. G., Alenezi, N. M. A., Alkhatami, M. F. W., Alanazi, H. A. M., Alanazi, H. W. N., Alruwaili, H. M. D., Alenezi, A. A. R., Alenzi, H. S. G., Alanazi, B. F. A., & ALjehani, A. M. S. (2023). Saudi Arabia's new care model and the transformation of health care: Kingdom's Vision 2030. International Journal of Medical Science and Clinical Research Studies, 3(12), 3187-3195 .

- Alnahdi, A. (2019). Blended learning in Saudi Arabia-A review. *Global Journal of Education and Training*, 2(6), 1-7.
- 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), 1-24.
- Alotaibi, R. (2021). The Adoption of Digital Transformation in the Ministry of Education in Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(8), 12A8L, 1-12.
- Alraba'y, K. M., Daradkah, A. M., Alotaibi, T. K., Hussein, M. G., Alkharabsheh, O. M., Hamadin, K. M., Almadi, B. T., Al-nemrat, A. A., Tawalbeh, M. S., Hamadne, B. M., Jaradat, M. S., ALShurman, M. M., Momany, M. A., Aldakheel, S. S., & Mahmoud, A. M. A. (2024). A Proposed Vision For Developing Institutional Performance In Arab Universities Appropriating The Standards Of The European Foundation For Quality Management (EFQM). *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 8348-8378.
- Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The impact of performance management on organizational excellence in educational institutions and how to strengthen it in private schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154-154.
- Alsari, S. M., Alzamanan, M. M. M., Salem, H. A., Almutyif, Q. H., Al-Masad, A. M. S., Alabbas, M. S., ... & Al Musri, D. A. J. (2024). The impact of vision 2030 on the healthcare system in Saudi Arabia. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 7(S10), 2262-2279.
- Al-Shreifteen, I. A. (2023). Digital Transformation of Primary Education in Saudi Arabian Schools: Trends and Impacts. *International Journal of Education and Digital Learning (IJEDL)*, 2(2), 86-95.
- Al-surf, M. & Mostafa L. (2017). Will the Saudi's 2030 Vision Raise the Public Awareness of Sustainable Practices? *Procedia Environmental Sciences*, 37, 514-527.
- Alvi, G. F., Bibi, N., & Safder, M. (2020). The Development of a Questionnaire to Measure the Institutional Performance in Higher Education Institutions. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1653-1663.
- Anas, A. (2020). Perceptions of Saudi students to blended learning environments at the University of Bisha, Saudi Arabia. *Arab World English Journal (AWEJ) Special Issue on CALL*, (6), 261-277.
- Anggraeni, R. D., Susanto, A. B., & Awwaliyah, I. N. (2025). Institutional Performance in Higher Education: The Influence of Service Quality and Innovation via Reputation .*International Journal of Scientific and Management Research*, 8(6), 109-130.
- Basheer Alotaibi, N. (2023). Planning for Developing Social Capital in NGOs in the Light of the Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030: A descriptive study applied to a sample of NGOs in Riyadh. *Journal of the College of Social Work for Social Studies and Research*, 31(3), 596-630.

- Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). Using the resource-based view in multinational enterprise research. *Journal of Management*, 47(7), 1861-1877.
- Bochenek, M. (2019). Balanced scorecard in strategic management process. *Modern management review*, 24(26), 7-16.
- Cyril-Nwuche, O. F. (2025). Artificial Intelligence And Organisational Efficiency Of General Service Smes In Nigeria. *World Journal Of Innovation And Modern Technology*, 9(9), 14- 31.
- DERENDINGER, M. & Frank, B. (2023). VISIONS OF DIVERSITY: THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA'S VISION 2030 AND ITS EFFORTS TO BUILD A DIVERSIFIED ECONOMY. *International Trade & Economic Diplomacy* Middlebury Institute of International Studies at Monterey, CA.
- Dinku, A. E. (2018). Corporate Social Responsibility And Its Contribution To The Institutional Performance Of Wollo University In Ethiopia. *International Journal Of Management And Social Science Research Review*, 5, (10), 70- 85.
- Eze, S. C., Bello, A. O., & Adekola, T. A. (2017). The effects of organizational structure on the performance of organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*, 5(6), 46-62.
- HASINAT, I., HJOUJI, Z., LOULIDI, S., & HJOUJI, A. (2024). The Multifaceted Nature of Individual Job Performance: A Focus on Individual Behaviors. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2), 9554-9570.
- Hrytsenchuk, O. O., & Trubachev, S. I. (2021, December). Creation and development of the digital learning environment in educational institutions. In *Digital Humanities Workshop* (pp. 156-160).
- ITU. (2022). Country review: Saudi Arabia's digital transformation and collaborative regulation. *International Telecommunication Union Development Sector*.
- Joseph, O. B., Onwuzulike, O. C., & Shitu, K. (2024). Digital transformation in education: Strategies for effective implementation. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(2), 2785-2799.
- KAMALAKANNAN, A. (2024). The Role of Digital Transformation in Education and Teaching Performance - A Conceptual View. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 13(4), 142-145.
- Kamau, J. N., Wachira, A. W., & Mwenda, L. K. M. (2024). The Importance of Customer Focus on the Institutional Performance of Private Universities in Kenya.
- Khan, I. U., Idris, M., & Khan, A. U. (2020). An Investigation of the Factors Affecting Institutional Performance: Evidence from Higher Education Institutions. *FWU Journal of Social Sciences*, 14(3), 131-144.
- Khatir, N., & Madani, H. (2024). The impact of digital transformation on achieving outstanding performance in educational administration. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1821-1838.
- Khawaji, T. M. (2023). Digital Transformation Requirements at Saudi Universities from Faculty Members' Perspectives. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 23(11), 8-20.

- Khuzwayo, Q. O. (2020). The Systems Theory Conceptualized and Pasted to Teaching and Learning. *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(10), 1-16.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size For Research Activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Kumar, N. (2023). Saudi Arabia's "Vision 2030": Structural reforms and their challenges. *Journal of Sustainable Development*, 16(4), 92-99.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of managerial science*, 18(8), 2397-2439.
- Lassoued, K. (2018). Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective. *Corporate Ownership & Control*, 15(3), 205-216.
- Lee, C. (2020). A Study on the relationship between organizational structure and organizational effectiveness: the case of the korea water resources corporation (K-water). Unpublished Master Thesis, KDI School of Public Policy and Management.
- Lozić, J., & Čiković, K. (2024, February). Digital Transformation: The Fundamental Concept Of Transformation Of Business Activities. In *107th International Scientific Conference On Economic And Social Development–Economic And Social Survival In Global Changes, Zagreb*, 1- 12.
- Maanvizi, S., Jaiswal, J. N., Narayanan, R. R., & Jain, R. R. (2020). A review on virtual classroom. *Indian Journal of Pharmaceutical Education and Research*, 54(3), S433-S437.
- Mabotha, P. A. P., & Ngcamu, B. S. (2026). Digital Transformation in the Higher Education Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 16(1), 1-23.
- Mahmud, M. F., Purwoko, B., Zulkifli, & Sutawidjaya, A. H. (2023). How To Improve Organizational Performance With Digital Transformation As An Intervening Variable? (Study In Indonesian Customs). *Hong Kong Journal Of Social Sciences*, 60(37), 371- 381.
- Malik, S., & Rana, A. (2025). The Impact Of Artificial Intelligence On Organizational Efficiency And Innovation. *Journal Of Graphic Era University*, 183-204.
- Martanti, F., & Gunawan, A. A. N. (2023). The role of digital transformation and innovation on organizational performance: An empirical study on Indonesian schools. *Journal of Research Administration*, 5(2), 9961-9974.
- Martanti, F., & Gunawan, A. A. N. (2023). The role of digital transformation and innovation on organizational performance: An empirical study on Indonesian schools. *Journal of Research Administration*, 5(2), 9961-9974.
- Masaeed, M. J. N., Shehada, S. A. J., & Mersal, M. A. S. (2025, April). The effect of digital transformation on teacher performance evaluation in Palestinian schools. In *Frontiers in Education* (Vol. 10, p. 1440731). Frontiers Media SA.
- Meena, G., & Santhanalakshmi, K. (2025). Deconstructing Digital Transformation: A Multidimensional Analysis Of Digital Literacy's Role In Shaping Human Capital And Driving Organizational Success. *Economics-Innovative And Economics Research Journal*, 13(1), 1- 26.

- Monisha. M & Valanteena. D. (2022). DIGITAL TRANSFORMATION IN EDUCATION. EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal, 10(11), 58-64.
- MUNACHI, I. O., OBIANUJU, C. O., & KAZEEM, S. (2024). The role of digital business transformation in enhancing organizational agility. *WORLD*, 23(3), 285-308.
- Ören, M. E., & Atik, S. (2025). Digital leadership in educational organizations: A scale adaptation study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 12(1), 131-146.
- Ortiz-Colón, A. M., Flores, L. A. O., Moreno, L. A., & Montoro, M. A. (2017). Organizational culture from the teaching perspective in higher education. *Espacios*, 38(60), 1-12.
- Ospina, S., Alshehri, Y., Aldossry, B., & Mordhah, N. (2021). Saudi Arabia: Madrasati e-learning platform. In F. M. Reimers & R. Opertti (Eds.), *Learning to build back better futures for education: Innovations supporting student-centred learning* (Chapter 12, pp. 125–134). UNESCO.
- Owhoeke, D., Nwameze, G., Oparaku, O. C., & Ordu, B. C. N. (2023). Digital Infrastructure and Sustainable Development of Marketing Education Curriculum in Tertiary Institutions in Nigeria. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, X(X), 56-67.
- Parveen, S. (2021). Blended learning: A transformation in education. *International Journal of Reflective Research in Social Sciences*, 4(1), 65-69.
- Qian, Y., Yunus, M. M., Rafiqah, K., & Rafiq, M. (2024). Digital innovations in higher education: a systematic review. *Int J Acad Res Bus Soc Sci*, 14, 1220-1334.
- Raza, S. I. (2026). Emerging Trends in Digital Infrastructure and Their Connection to Saudi Vision 2030. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH IN TECHNOLOGY*, 12(9), 558-566.
- Ridho, M. R., Lesmana, I., Safitri, H. D. A., Meirani, R. K., & Prestiadi, D. (2023, February). Digital leadership in the scope of education. In *International Conference on Educational Management and Technology (ICEMT 2022)*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR 727)* pp (pp. 52-61).
- Salah El-Din, B. (2025). The role of digital organizational culture in organizational development in light of digital transformation adoption in Egypt. *Arab Journal of Administration*, 45(4), 411-430.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International journal of innovation management*, 21(08), 1-17.
- Shah, U., Fayyaz, A. B., & Khan, S. (2025). Assessing The Impact Of Digital Transformation On Public Sector Efficiency: A Study Of E-Service Adoption And Government Performance. *Policy Research Journal*, 3(4), 321- 323.

- Sirkemaa, S., & Varpelaide, H. (2018). The need for digital learning environments. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(6), 167-181.
- Taşdan, M., Kartal, M., Gözümlü, A. İ. C., & Kalogiannakis, M. (2025). Digital Transformation in School Management: Insights From Administrators' Perspectives. In *Empowering STEM Educators With Digital Tools*, 275-320.
- Thompson, M. C. (2021). THE IMPACT OF VISION 2030 ON SAUDI YOUTH MINDSETS. *Asian Affairs*, 52(4), 805–825 .
- Tupag, R. M., & Ubayubay, R. M. (2025). Teachers’ Practices on Digital Infrastructure towards Schools’ Digital Capacity and Transformation. *International Journal for Sciences and Technology*, 16(3), 1-12.
- ÜNVAN, Y. A. (2023). *MANAGEMENT AND ORGANIZATION STUDIES*. Livre de Lyon, France.
- Vasudevan, H. (2021). Resource-based view theory application on the educational service quality. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 6(6), 174-186.
- Wang, J., Hussain, Y., Mao, C., & Jiang, F. (2025). Effective educational management strategies: enhancing institutional performance and student success. *Journal of Education, Humanities, and Social Research*, 2(2), 1-12.
- Xu, D., Mohammadi, A., Hongbo, L., Jantan, A. H., & Sun, H. (2023). Do Mental Health And Environmental Factors Mediate The Relationship Between Job Satisfaction Performance Efficiency? A Study In The Microchip Market. *Journal Of International Business And Management*, 6(10), 01-16.
- Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government In The Digital Age: Exploring The Impact Of Digital Transformation On Governmental Efficiency. *Technological Forecasting And Social Change*, 208, 1- 12.
- Yanis, A. (2025). Innovation in Teaching and Learning Education in the Digital Era. *Global Perspectives in Education Journal*, 1(2), 11-21.
- Zakiyyah, D., & Abidin, M. (2025). The Role of Innovative Organizational Culture and Digital Transformation Readiness in Educational Institution Performance. *Abjadiah: International Journal of Education*, 10(4), 933-941.
- Zizikova, S., Nikolaev, P., & Levchenko, A. (2023). Digital transformation in education. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 381, p. 02036). EDP Sciences.