



**العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار : الدور الوسيط للتعلم  
التنظيمي  
"دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة  
المنصورة"  
إعداد**

د/ أميرة علي الشبراوي أحمد  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
بمعاهد القاهرة العليا للغات والترجمة والعلوم الإدارية

**مجلة راية الدولية للعلوم التجارية  
دورية علمية محكمة  
المجلد (٢) . العدد (٧) . أكتوبر ٢٠٢٣**

<https://www.rijcs.org/>

**الناشر**

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة  
المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر  
العربية

## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة"

### إعداد

د/ أميرة علي الشبراوي أحمد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

بمعاهد القاهرة العليا للغات والترجمة والعلوم الإدارية

يهدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه علي محرك البحث Google Drive. وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.٧).

## المستخلص

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة

## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

التدريس للتحول الرقمي وفقاً للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقاً للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الابتكار الرقمي، التعلم التنظيمي.

**Abstract:**

This research aimed to investigate the direct and indirect effect of digital transformation on digital innovation via organizational learning. Data were collected from ٩٩ staff members at the Faculty of Commerce - Mansoura University. Path analysis is employed to test the research hypotheses using Warp PLS version ٧.

The research findings showed that digital transformation significantly impacted Organizational learning and digital innovation. Also, Organizational learning significantly effects on digital innovation. Moreover, the results indicated that Organizational learning mediated the relationship between digital transformation and digital innovation. The study also found that there are no significant differences in the staff members' perception of the study variables according to gender, while there are significant differences in the faculty members' perception of digital transformation according to age, while there are no significant differences between their perception of organizational learning and digital innovation according to age, and the results of the study showed There are also significant differences regarding faculty members' perception of study variables according to the number of years of experience.

**Keywords:** Digital Transformation, Organizational learning, Digital Innovation.

## ١. مقدمة:

تعتبر المنظمات التعليمية ركيزة أساسية في بناء المجتمع، حيث تساهم في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز التنمية الشاملة في المجتمع، لما لها من دوراً حاسماً في بناء مستقبل مستدام ومزدهر للمجتمعات (Chen and Lin, ٢٠٢٣)، ويُعد الابتكار الرقمي اليوم أمراً بالغ الأهمية في تحديد أداء المنظمات ومن أهم محددات المزايا التنافسية في العصر الرقمي والذي فرض البحث نحو طرق ووسائل جديدة مبتكرة لدعم رقمنة المنظمات من أجل النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال اليوم (Abbas et al., ٢٠٢٤).

وفي هذا الصدد أصبح التحول الرقمي اليوم ضرورة حتمية لاسيما في ظل ما نشهده من تطور مستمر لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتي أدت إلى التحول نحو العمل عن بعد والتواصل عبر الإنترنت مما يستلزم على المنظمات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، فضلاً عن حاجتها إلى القنوات الإلكترونية للحفاظ على سير عملياتها والتفاعل مع العملاء (Behrens et al., ٢٠٢٣). ومما لا شك فيه أن الطريقة التي يعيش بها الأفراد اليوم ويمارسون أعمالهم قد تغيرت، وتحولت الحياة اليومية الجديدة إلى الاجتماعات الافتراضية وحلول العمل عن بعد والتسوق عبر الإنترنت وطرق الدفع الرقمية (Masoud and Basahel, ٢٠٢٣)، ويُنظر إلى التحول الرقمي الآن على أنه عامل تمكين حاسم في التغلب على التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال اليوم، فهو يضمن قدرة الشركات على الاستمرار في العمل والنمو في بيئة سريعة التغير، حيث يمكن للمنظمات تحسين كفاءة أداء مهامها والوصول إلى جماهير جديدة والحفاظ على قدرتها التنافسية باستخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية (Hai et al., ٢٠٢١).

وفي ضوء الأهمية المتزايدة للرقمنة والتحول الرقمي، أصبح الابتكار الرقمي مجال بحثي مهم بسبب الحاجة المتزايدة إلى حلول رقمية جديدة، وتتعلق الفجوة البحثية الأولى في العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الرقمي، فعلى الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بالابتكار الرقمي، إلا أن

الأدبيات المتعلقة بالابتكار الرقمي لا تزال غير كافية، حيث تنظر معظم الدراسات المتعلقة بالابتكار الرقمي إلى الابتكار من منظور تقني أو نظام معلومات (Lin, ٢٠٢٣; Kroh et al., ٢٠٢٤) وليس منظور إداري، كما بحثت بعض الدراسات العوامل المساهمة لحدوث الابتكار مثل القدرة الرقمية والتوجه الرقمي (Khin and Ho, ٢٠١٨). بينما تختلف الدراسة الحالية في تناول العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الرقمي وبيان كيف يمكن أن تتحول خدمات المنظمات إلى حلول مبتكرة في سياق الخدمات التعليمية.

كما أن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من تطور مستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة عوامل ضغط وتهديد على المنظمات، ويمكن لتلك المنظمات التكيف من خلال ما يسمى بالتعلم التنظيمي، فهو مفهوم قائم على إعادة صياغة العقلية التنظيمية وثقافة المنظمة وأنظمتها وعملياتها عن طريق العملية المستمرة للتعلم وبناء المعرفة الجديدة لتحسين الأداء (Shaukat et al., ٢٠٢٣)، وقد اهتمت بعض الأدبيات بدراسة كيفية حدوث التعلم التنظيمي في المنظمات عن طريق المناخ التنظيمي والدافعية (Xing et al., ٢٠٢٣)، وكذلك التغيير التنظيمي (Rass et al., ٢٠٢٣)، ولم تعثر الباحثة على دراسة بينت العلاقة بين التحول الرقمي والتعلم التنظيمي، أما عن نتائج التعلم التنظيمي، فقد توصلت دراسة (Gomes et al., ٢٠٢٢) إلى أن القدرة على التعلم التنظيمي تؤثر إيجابياً على الابتكار في الصناعات، كما يؤثر التعلم التنظيمي إيجابياً على الأداء المستدام للمنظمات من خلال الدور الوسيط للابتكار التنظيمي (Shaukat et al., ٢٠٢٣)، كما أكدت دراسة (Aragón-Correa et al., ٢٠٠٧) على التأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي على ابتكار الشركات، إلا أنه اتضح للباحثة أن الدراسات السابقة تناولت الابتكار من خلال الابتكار الجذري للمنتجات ولم تعثر الباحثة على دراسة تناولت العلاقة دور التعلم التنظيمي في حدوث الابتكار الرقمي على الرغم من أن التكنولوجيات الرقمية توفر فرصاً جديدة لكل من المنظمات التكنولوجية والمنظمات غير التكنولوجية، فإن الابتكار الرقمي لا يمكن تحقيقه دون توافر

القدرة على التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي ترغب في تطوير ابتكار يتفوق على المنافسة لا بد أن تكون موجه بالتعلم التنظيمي وتعمل على تعزيز قدرات الأعضاء التنظيمية نحو التعلم، كما لوحظ أيضاً عدم وجود دراسات أجنبية تناولت متغيرات البحث الثلاثة معاً، مع غياب الدراسات العربية - في حدود علم الباحثة - وهو ما يستدعي البحث والاستقصاء حول فهم الدور الذي يمكن أن يقوم به التحول الرقمي لتعزيز التعلم التنظيمي ومن ثم بناء القدرة على الوصول إلى حلول رقمية مبتكرة أو ما يعرف بالابتكار الرقمي في البيئة العربية لاسيما القطاع التعليمي.

وبناء على ذلك تكمن تساؤلات البحث في:

١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، والابتكار الرقمي، والتعلم التنظيمي)؟

٢- هل يوجد تأثير لأبعاد التحول الرقمي على الابتكار الرقمي؟

٣- هل يوجد تأثير لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد التعلم التنظيمي؟

٤- ما تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي؟

٥- ما طبيعة التأثير غير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي؟

٦- هل توجد فروق معنوية بين آراء أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات البحث (التحول الرقمي، الابتكار الرقمي، التعلم التنظيمي) وفقاً للخصائص الديمغرافية. (النوع، العمر، سنوات الخبرة).

وللإجابة على هذه التساؤلات، يتبنى البحث الحالي مجموعة من الأهداف والتي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة في أدبيات التحول الرقمي والابتكار الرقمي وهي:

١- الوقوف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، والابتكار الرقمي، والتعلم التنظيمي).

٢- بيان تأثير أبعاد التحول الرقمي على الابتكار الرقمي.

٣- معرفة تأثير أبعاد التحول الرقمي على أبعاد التعلم التنظيمي.

٤- فحص تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي.

٥- التعرف على التأثير غير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي.

٦- تحديد الفروق المعنوية بين آراء أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات البحث (التحول الرقمي، الابتكار الرقمي، التعلم التنظيمي) وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة).

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق بعض الإسهامات على المستوى العلمي من خلال تغطية الفجوة البحثية السابق الإشارة إليها من خلال دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. وأيضاً تمثل هذه الدراسة إضافة عملية في مجال القطاع التعليمي، حيث تُعد متغيرات البحث ذو أهمية قصوى في هذا المجال وفقاً لما أكدته الأبحاث بأن المنظمات التي تنجح في تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي والاستفادة من مواردها الفكرية والمعرفية يمكنها أن تحسن من أدائها الابتكاري وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (Shaukat et al., ٢٠٢٣; Gomes et al., ٢٠٢٢).

كما تظهر الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال أهمية سلوكيات أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة في بناء قيمة الكلية وتأثيرهم على الارتقاء بجودة مستوى الخريجين،



ولذلك نجد التزام إدارة الكلية بالاستفادة من تقنيات التحول الرقمي لتهيئة المناخ والبيئة الرقمية لعمل أعضاء هيئة التدريس وابتكار حلول رقمية تساهم في تحسين وتطوير أداء الأعمال، فنجد أن بيئة كلية التجارة محل التطبيق ملائمة للتحول والابتكار الرقمي لما طبقته من استخدام أدوات رقمية مثل إنشاء مبنى متكامل للبرامج النوعية المتميزة، اشتمل هذا المبنى على قاعة استراتيجية الأعمال لدعم التدريب والتعلم الجماعي، فضلاً عن معامل التدريب والمحاكاة والتي تضم نموذجاً لمحاكاة البورصة والبنك الافتراضي، مما جعل كلية التجارة مثلاً يحتذى به من قبل باقي كليات الجامعة. وسوف تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة والتي يمكن تطبيقها عملياً لمزيد من الاستفادة من التقنيات الرقمية لنشر ثقافة التعلم التنظيمي مما يزيد من الابتكار الرقمي.

### أولاً: الإطار النظري:

ويشتمل على متغيرات الدراسة والتي ستقوم الباحثة بعرضها من حيث المفهوم والأبعاد والعلاقة فيهم بينهم وذلك على النحو التالي:-

Digital Transformation	١) التحول الرقمي
Digital Innovation	٢) الابتكار الرقمي
Organizational Learning	٣) التعلم التنظيمي

وذلك من خلال العرض التالي:-

### ١/ التحول الرقمي (Digital Transformation)

لقد زادت أهمية التحول الرقمي خلال السنوات القليلة الماضية وقد تم تسليط الضوء عليه بشكل أكبر من خلال تأثير كوفيد-١٩، وتعددت الأسباب التي تدفع المنظمات للاتجاه نحو التحول الرقمي، ففي ظل التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتغير المشهد الرقمي بسرعة فائقة، والمنظمات التي تفشل في التكيف تخاطر بخسارة قدرتها التنافسية حيث يمكن

أن يساعد التحول الرقمي على البقاء في الصدارة من خلال تبني تقنيات جديدة والاستفادة من التقنيات الرقمية لدفع عملية الابتكار والنمو (Vaz, ٢٠٢١)، كما أن لدى العملاء اليوم توقعات أعلى للتجارب الرقمية والشركات التي تفشل في تقديمها تخسر عملائها لصالح المنافسين، ويمكن أن يساعد التحول الرقمي المنظمات على إنشاء تجارب سلسلة تلي توقعات العملاء بل وتتجاوزها (Shabani shojaei, ٢٠٢٢)، ويمكن للباحثة تسليط الضوء على هذا المتغير من حيث المفهوم والأبعاده. وذلك على النحو الآتي:-

### ١/١ مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه "استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء بشكل جذري". وقد تم تحديد أن التحول الرقمي يؤثر على المنظمات في ثلاثة مجالات رئيسية أولهما تجربة العملاء، وكذلك والعمليات التشغيلية وأخيراً نموذج الأعمال، فهو العملية التي تستجيب من خلالها المنظمة للتغيرات البيئية باستخدام التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء (IoT) لتغيير عمليات بناء القيمة (Kroh et al., ٢٠٢٤).

ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بمصطلح الرقمنة ، ويعرف على أنه الرؤية لبناء الأعمال الرقمية، بهدف استفادة المنظمات من الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية لتحسين الأداء والتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء وتوقعاتهم (AbdelRaheem, ٢٠٢٢). ويتم تعريف التحول الرقمي أيضاً على أنه دمج التكنولوجيا الرقمية والعمليات التجارية في الاقتصاد الرقمي، وقد تم تأسيس فكرة التحول الرقمي من خلال تكامل بيئات تكنولوجيا المعلومات مثل التقنيات الاجتماعية والهاتف المحمول والتقنيات التحليلية والسحابية وإنترنت الأشياء (Ziyadin et al., ٢٠٢٠).

ويشير أيضاً إلى أنه تطبيق الابتكار لتحسين تنفيذ المشاريع بشكل جذري، ويؤثر التحول الرقمي على المنظمات من خلال جانبين هما: الجانب الخارجي، من خلال تحسين تجربة العميل وتغيير

دورة حياته بالكامل؛ والجانب الداخلي، أي بناء نموذج عمل متكامل بمعنى التأثير على جميع وحدات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار أهداف العمل، ومرحلة القيادة، والهياكل الهرمية (Orlando et al., ٢٠٢١).

ويشير (Behrens et al., ٢٠٢٣) إلى التحول باعتباره المستوى النهائي لمحو الأمية الرقمية الذي يتم تحقيقه عندما تتيح الاستخدامات الرقمية الابتكار والإبداع وتحفز التغيير الجوهرية في المجال المهني أو المعرفي.

كما ذكر أمين، (٢٠١٨) التحول الرقمي على أنه العملية التحويلية من نظام العمل التقليدي إلى نظام إلكتروني يتصف بالذكاء عبر مستويات المنظمة، مما يتطلب نشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم البرامج والخدمات التي تدعم ذلك التحول.

ويتضمن التحول الرقمي التكامل والابتكار بين التكنولوجيا وأداء الأعمال، ويساعد الشركات على تحسين مرونتها الاستراتيجية مع تعزيز تجربة العملاء، أو تبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة، فقد أصبحت الوسيلة لرواد الأعمال لاستيعاب الضغوط الخارجية كقوة دافعة للتغيير في مواجهة البيئات الخارجية التنافسية والتي لا يمكن التنبؤ بها (Khin and Ho, ٢٠١٨).

وتخلص الباحثة من العرض السابق، أن مفهوم التحول الرقمي لهذا البحث يشير إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية وثورة المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات التنظيمية، وابتكار نماذج أعمال جديدة في الكليات وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء، ولأعضاء هيئة التدريس.

### ٢/١ أبعاد التحول الرقمي:

تم قياس التحول الرقمي من خلال ١١ عبارة في سياق التجارة الإلكترونية عبر الحدود وذلك من خلال قدرة المنظمات على التحول الرقمي Digital Transformation capabilities واستخدام التقنيات الرقمية والبيانات لأغراض مختلفة مثل تحديد فرص السوق، وابتكار نماذج الأعمال،

وتحسين العمليات التجارية، وإدارة الضوابط الداخلية المالية، واتخاذ قرارات الشركات، وتطوير منتجات جديدة (Yasa et al., ٢٠١٩; Yang et al., ٢٠٢٣).

وهدفت دراسة Behrens et al. (٢٠٢٣) إلى التعرف على العناصر الأساسية لعملية التحول الرقمي لتطوير استراتيجية رقمية فعالة أثناء جائحة كورونا، وتوصلت الدراسة إلى مقياس مكون من ثمانية عبارات اشتمل على المكونات الأساسية للتحول الرقمي وهي العقلية والاتصالات والاستراتيجية والتكنولوجيا والأفراد.

في حين تم قياس تأثير التقنيات الرقمية على رأس المال البشري بالنظر إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال ستة مهام مختلفة: (١) تغيير المهام الوظيفية الرئيسية للفرد نتيجة لإدخال برامج جديدة أو معدات محوسبة، (٢) يجب على الأفراد أن يتعلموا كيفية استخدام برامج جديدة أو معدات الحاسب لأداء المهام، (٣) يحتاج الأفراد إلى مزيد من التدريب للتعامل بشكل جيد مع الواجبات المتعلقة باستخدام أجهزة الكمبيوتر أو البرامج أو التطبيقات في العمل، (٤) مهارات الأفراد تتوافق بشكل جيد مع الواجبات المتعلقة باستخدام أجهزة الكمبيوتر أو البرامج أو التطبيقات المتعلقة بالضرورة للتعامل مع الواجبات المتعلقة باستخدام أجهزة الكمبيوتر أو البرامج أو التطبيقات في العمل و(٦) مشاركة الأفراد في اختيار أو تعديل أو اختبار البرامج أو المعدات المحوسبة المستخدمة في العمل (Orlando et al., ٢٠٢٠).

وتم قياس التحول الرقمي أيضاً من خلال العوامل الدافعة له، وقد أشارت دراسة منصور، (٢٠٢١) إلى التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد هما البنية الأساسية لشبكات المعلومات، والتعليم الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والمكتبات الرقمية (سبع، ٢٠٢١).

واعتمد هذا البحث على مقياس (Khin and Ho, ٢٠١٨) للتحول الرقمي والذي قدم مفهوم التحول الرقمي على أنه توجه المنظمات إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية بهدف التطوير بالإضافة إلى القدرة على مواكبة البيئة الرقمية، وتتفق الباحثة مع هذا المفهوم حيث أن قبول والتزام المنظمات بتطبيق الوسائل التكنولوجية الجديدة بل والبحث المستمر عن الفرص الرقمية من أجل تنمية القدرات وتطوير الخدمات هو جوهر تطبيق التحول الرقمي، وبالتالي سيكون هذا المقياس محل اهتمام البحث الحالي لما يتميز به من الشمول في المفهوم والمضمون وكذلك ملاءمته لمجال التطبيق الحالي.

واشتمل هذا المقياس على بعدين هما التوجه الرقمي والذي يُعرف على أنه مدى قبول المنظمات والتزامها باستخدام التقنيات التكنولوجية المتفوقة ومن ثم البحث المستمر عن الفرص لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في ابتكاراتنا، أما عن البعد الثاني فيتمثل في القدرة الرقمية وهو إتقان أحدث التقنيات الرقمية والتي تظهر في تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات ومن ثم يعبر هذا البعد عن التطبيق الفعلي للتحول الرقمي.

### ٢\ الابتكار الرقمي Digital Innovation

تعمل التكنولوجيا الرقمية الناشئة على إعادة تشكيل بيئة الأعمال وعملية الابتكار تدريجياً، مما يدفع الشركات إلى تسريع عملية الرقمنة لتحقيق الابتكار الرقمي (Lin, ٢٠٢٣)، وبعبارة أخرى، فقد أدت التقنيات الرقمية إلى تغيير ثقافة ريادة الأعمال وطبيعة الابتكار لتشهد تحولاً رقمياً بشكل هائل ومن ثم تغير نوعية وأسلوب نماذج الأعمال، وعلى الرغم من تزايد ممارسة المنظمات اليوم للابتكار الرقمي إلا أن الحفاظ على استمرارية الأعمال يعتبر تحدياً خاصاً، ولذلك يجب عليهم توفير بيئة متجددة لتكنولوجيا معلومات لأعمالهم الحالية مع استكشاف الفرص الجديدة التي توفرها البيئة الرقمية والاقتصادية سريعة التغير (Ciriello et al., ٢٠١٨). ويمكن تناول هذا المتغير من حيث المفهوم والأبعاد على النحو التالي:-

## ١١٢ مفهوم الابتكار الرقمي:-

يتم تعريف الابتكار الرقمي من خلال ثلاثة جوانب رئيسية هما دوافع عملية الابتكار، ثم عملية الابتكار، وثالثاً نتائج الابتكار الرقمي، فمن منظور دوافع الابتكار الرقمي، يُستمد الابتكار الرقمي من محركات الابتكار في صناعة البرمجيات، والتطور السريع للتكنولوجيا الرقمية والرقمنة العامة للمنتجات والخدمات، ويُنظر إلي الابتكار الرقمي أيضاً على أنه عملية، حيث تقوم المنظمات بدمج التكنولوجيا الرقمية لتغيير المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو نماذج الأعمال الأصلية من أجل إبداع القيمة المضافة، ومن حيث نتائج الابتكار، يمكن النظر إلى الابتكار الرقمي على أنه عروض للسوق وعمليات تجارية ونماذج تم إنشاؤها أو تغييرها بواسطة التكنولوجيا الرقمية (Lin, ٢٠٢٣).

وقدمت دراسة (Li et al. ٢٠٢٣) الابتكار الرقمي باعتباره مفهوم يركز على أهمية المشاركين في عملية الابتكار ومن ثم فالابتكار الرقمي مصطلح يركز على ربط سلوك الابتكار الرقمي بالإدارة التنظيمية وابتكار المنتجات بدلاً من التركيز فقط على التقنيات الرقمية.

واتفقت كل من (Ciriello et al., ٢٠١٨; Wyrcki, ٢٠٢١) على أن الابتكار الرقمي يعني ابتكار المنتجات أو العمليات أو نماذج الأعمال باستخدام منصات التكنولوجيا الرقمية داخل المنظمات. وأضاف (Ciriello et al. ٢٠١٨) أن التكنولوجيا الرقمية تتميز ب ثلاثة خصائص تغير من طبيعة الابتكارات: أولاً، الرقمنة، والتي تمكن من تخزين المعلومات وتحويلها ونقلها متابعتها بواسطة أي جهاز رقمي بغض النظر عن محتواه. ثانياً، المعلومات الرقمية القابلة للتحرير من خلال وسائل إعادة البرمجة، مما يجعل الحلول الرقمية قابلة للتغيير بعد النشر من خلال التفاعل مع الأنظمة الخارجية. وثالثاً، الحاجة إلى التكنولوجيا الرقمية المرجعية لإنشاء تكنولوجيا رقمية. وهذا يعني أن التكنولوجيا الرقمية هي نتيجة وأساس لتطوير الابتكارات الرقمية.

ويُعرف أيضاً الابتكار الرقمي أيضاً على أنه الحلول المبتكرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم رقمنة المنظمات غير التكنولوجية، وبعبارة أخرى، فإن الابتكار الرقمي هو تطوير تجارب العملاء ومسارات القيمة من خلال تطوير المنتجات أو الخدمات أو حلول جديدة باستخدام التقنيات الرقمية (Nambisan et al., ٢٠١٩).

وتم تحديد التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في الابتكار من قبل (Urbinati et al., ٢٠٢٠) على أنها البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء (IoT)، والحوسبة السحابية، والواقع المعزز والافتراضي، والذكاء الاصطناعي والأنظمة المادية السيبرانية.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن الابتكار الرقمي في البحث الحالي يشير إلى كيفية الاستفادة من التكنولوجيا في عملية الابتكار لزيادة الإنتاجية وتقديم حلول جديدة مبتكرة للوصول بشكل أفضل إلى العملاء وتقليل تكاليف التشغيل.

### ٢٢٢ أبعاد الابتكار الرقمي

على الرغم من انتشار الأبحاث في الآونة الأخيرة حول الابتكار الرقمي إلا أن لا يوجد حتى الآن توحيد في الأدبيات الموجودة حول قياس الابتكار الرقمي. فقد تناولت دراسة كل من Li et al. (٢٠٢٣) الابتكار الرقمي باعتباره متغير أحادي البعد يركز سلوك يركز على أهمية تعدد المشاركين في أنشطة الابتكار الرقمي، ويتضمن تكامل تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، وبناء عليه اعتمدت على بعدين هما المشاركة في الابتكار الرقمي، وأداء الابتكار الرقمي كمتغيرات تعكس السلوك الابتكاري للشركات.

في حين ركزت دراسة Wyrski (٢٠٢١) على قياس الابتكار الرقمي كمتغير أحادي البعد أيضاً، كعملية متعددة المراحل تبدأ بمرحلة إطلاق الابتكار الرقمي أي التعرف على الفرص مثل تطور التقنيات واحتياجات العملاء بالإضافة إلى توقع التهديدات التنافسية، والمرحلة الثانية تعرف

بتطوير الابتكار الرقمي أي يتم تطوير الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال مبتكرة، ثم مرحلة التطبيق، وأخيراً مرحلة استثمار نتائج الابتكار الرقمي.

بينما اتجهت دراسة (Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢) إلى بيان الابتكار الرقمي كمتغير أحادي البعد من خلال أربعة مؤشرات لقياس القدرة على الابتكار هما: الالتزام بتطوير البحث والتطوير في القطاع الذي تنتهي إليه الشركة، وتسويق المنتجات الجديدة، وإدخال منتجات أو خدمات جديدة في السوق، واستخدام أدوات تحليل البيانات التي تدعم تنفيذ العمليات الجديدة.

كما اعتمدت بعض الدراسات لقياس الابتكار الرقمي كمتغير أحادي البعد اعتماداً على مقياس الابتكار وتعديله ليناسب جوهر مفهوم الابتكار الرقمي (Paladino, ٢٠٠٧).

واعتمد البحث الحالي على دراسة (Wyrcki ٢٠٢١) في قياس الابتكار الرقمي كمتغير أحادي البعد، والذي ينظر إلى الابتكار الرقمي كعملية تنفيذ حلول رقمية جديدة مبتكرة وتتفق الباحثة مع هذا المفهوم مما جعل هذا المقياس محل اهتمام البحث الحالي لما يتميز به من الشمول في المضمون وكذلك ملاءمته لطبيعة الدراسة.

### ٣\ التعلم التنظيمي Organizational Learning

أصبحت قدرة المنظمات على التعلم والتطوير من الأمور الجوهرية لبقاء وفاعلية المنظمات في ظل بيئة عدم التأكد المحيطة، ومن هنا تظهر أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحسين سلوك العاملين من خلال بناء وتجديد المعرفة والفهم الأفضل، فضلاً عن مساهمته في إعادة بناء الهيكل التنظيمي والإستراتيجية مما يؤثر على تطوير الكفاءات وتحسين الأنشطة التنظيمية ومن ثم تعزيز المركز التنافسي للمنظمات (Senge, ١٩٩٩). ويمكن التطرق لمفهوم وأبعاد التعلم التنظيمي على النحو التالي:-



### ١١٣ مفهوم التعلم التنظيمي:

تنوعت المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي والتي قدمها العديد من الباحثون من مختلف التخصصات ووجهات النظر، إلا أن تلك المفاهيم اتفقت على أن عملية التعلم التنظيمي تهدف إلى تطوير وتحسين سلوك المنظمات وتكيفها مع بيئة الأعمال المتغيرة، فقد عرف Slater and Narver (١٩٩٤) التعلم التنظيمي على أنه اكتساب الأعضاء التنظيمية لمعلومات جديدة مما يترتب عليه توليد معارف ورؤى جديدة تؤدي إلى التأثير على سلوك الأعضاء في المنظمات بشكل جوهري.

ويرى أيضاً Alegre and Chiva (٢٠٠٨) أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة ومتجددة تشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية، حيث يتمثل المكون الأول في عملية إنشاء واكتساب المعرفة ثم نقلها ثم دمجها داخل المنظمات إلى أن تصبح مورداً استراتيجياً، أما عن المكون الثاني فيركز على أنه يجب على المعرفة الجديدة أن تؤدي إلى تغييرات داخلية على المستوى المعرفي أو السلوكي، وثالثاً، تؤدي هذه التغييرات الداخلية إلى عملية تحسين مستمر للعمليات والإجراءات التنظيمية.

كما يُشار أيضاً إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية متغيرة قائمة على بناء المعارف بين كافة مستويات العمل، ونشر وتبادل تلك المعارف من المستوى الفردي إلى مستوى جماعات العمل، انتقالاً إلى المستوى التنظيمي ككل، ويتم تخزين هذه المعرفة الجماعية داخل الذاكرة التنظيمية بمعنى أن ما يتعلمه الفرد في المنظمة يعتمد بشكل أساسي على ما يعرفه بالفعل الأعضاء التنظيمية الآخرون أو قاعدة المعرفة العامة للمنظمة (Bhaskar and Mishra, ٢٠١٧).

ويرى البنا وآخرون (٢٠١٧) أن التعلم التنظيمي يعبر عن عملية مستمرة لمعالجة واكتساب المعلومات ونشرها وتفسيرها وحفظها، وتؤدي تلك العملية إلى تعديل سلوك المنظمات وفاعلية أدائها في ظل بيئة الأعمال المتنافسة. واتفقت معهم دراسة العباسي (٢٠٢٠) في أن التعلم

التنظيمي عملية معالجة المنظمة للمعرفة وبناء واكتساب ونقل ودمج المعرفة، وتعديل السلوك ليعكس الوضع المعرفي الجديد، بهدف تحسين الأداء على المستوى التنظيمي.

وفي ظل ما نشهده اليوم من تحول رقمي للأعمال، فقد يخلط البعض بين مصطلحي التعلم الرقمي والتعلم التنظيمي، فعلى الرغم من أن كلاهما يهدف إلى التحسين المستمر من خلال تنمية المهارات إلا أنهما مختلفان فالتعلم التنظيمي عملية مخططة ومدروسة من قبل المنظمات بينما يعرف التعلم الرقمي بأنه عملية غير مخططة تؤدي إلى تنمية مهارات العاملين من خلال التفاعل الجماعي (Sousa and Rocha, ٢٠١٩).

وتخلص الباحثة من العرض السابق أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى اكتساب المزيد من المعرفة من أجل التحسين المستمر والتي تتطلب مهارات وعمليات وطريقة تفكير مختلفة لضمان فاعلية استخدام المعارف التنظيمية في ضوء تحقيق الرؤية المشتركة والتي تمكن المنظمات من تطوير الأداء وتعديل سلوكها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.

### ٢\٣ أبعاد التعلم التنظيمي:-

تباينت العديد من الدراسات في تحديد وتحليل أبعاد التعلم التنظيمي، فقد ركز البعض على قياس التعلم من خلال نتائج عملية التعلم باستخدام ما يسمى بمنحنيات التعلم وكذلك منحنيات الخبرة، وتعتبر تلك المنحنيات أدوات غير مكتملة، حيث تركز منحنيات التعلم فقط على التعلم بالممارسة وقياس التعلم من حيث النتائج التي تم الحصول عليها لذا فهي تقيس كفاءة قصيرة المدى، أما عن منحنيات الخبرة، فهي تقيس التعلم أيضاً من خلال نتائج التعلم أيضاً ولكن مع مراعاة المتغيرات الأخرى مثل عدد براءات الاختراع أو نفقات البحث والتطوير، فالسمة المشتركة بين جميع هذه التقنيات هي أنها تركز على نتائج التعلم بدلاً من عملية التعلم نفسها.

(Slater and Narver, ١٩٩٤)

بينما أشارت بعض الأدبيات إلى التعلم التنظيمي كبناء متعدد الأبعاد تشتمل على عمليات فرعية متنوعة، فقد طورت دراسة كل من Gomez et al. (٢٠٠٥) مقياساً للتعلم التنظيمي يهدف قياس قدرة المنظمات على التعلم التنظيمي، وقد اشتمل هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تحتاجها المنظمة للتعلم والمكون من أربعة أبعاد هما: الالتزام الإداري، ومنظور الأنظمة، والانفتاح والتجريب، ونقل المعرفة (Gomez et al., ٢٠٠٥; Valentim et al., ٢٠١٦).

في حين تم قياس التعلم التنظيمي من خلال استراتيجيات للتعلم التنظيمي اشتملت على التعلم بالتأكيد على الكفاءة، والتعلم بالتأكيد على الابتكار، والتعلم بالتأكيد على التوجهات، والتعلم بالتأكيد على المهنية، والتعلم بالتأكيد على التركيز (نافع، ٢٠١٤).

وقدم Huber (١٩٩١) التعلم التنظيمي على أنه مفهوم مركب ينطوي على عملية الحصول على المعلومات، ونشرها، وتفسيرها، والاحتفاظ بها من أجل تعديل وتغيير السلوكيات داخل المنظمة، وقد حدد أربعة أبعاد للتعلم التنظيمي هما ١\ كسب المعلومات، ٢\ نشر المعلومات، ٣\ تفسير المعلومات، ٤\ الذاكرة التنظيمية (البنا وآخرون، ٢٠١٧).

وأشارت دراسة DellaNeve, (٢٠٠٧) إلى التعلم التنظيمي بالمناخ الداخلي والخارجي الذي يسهل عملية التعلم لجميع أعضاء المنظمة ويؤدي هذا التعلم إلى التغيير من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تم قياس التعلم التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد تمثل مستويات التعلم الفردي، والتعلم على مستوى الفريق (الجماعي)، ثم التعلم على المستوى التنظيمي، مما جعل تلك الأبعاد محل اهتمام البحث الحالي.

### ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

وتستعرض الباحثة في النقاط التالية العلاقة بين متغيرات الدراسة مستنتجة منها فروض الدراسة:

## أ- العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الرقمي:

إن ظهور وتطور الجيل الجديد من التكنولوجيا الرقمية مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي يغير باستمرار من المشهد الاجتماعي والعصر الاقتصادي، ويُعدّل الهياكل التنظيمية وأساليب الإنتاج، وينتج سيناريوهات تطبيق جديدة. وفي السياق الرقمي، تواجه العديد من المنظمات التقليدية تحديات إصلاح الهيكل التنظيمي، وإعادة تخصيص الموارد وفقاً لمطالبات السوق المتغيرة، وفي هذا الصدد تعمل التكنولوجيا الرقمية الناشئة على إعادة تشكيل بيئة الأعمال وعملية الابتكار، مما يدفع الشركات إلى تسريع عملية الرقمنة لتحقيق الابتكار الرقمي (Lin, ٢٠٢٣).

وقد تم استخدام النظرية القائمة على الموارد (RBV) The Resource-Based View على نطاق واسع في أدبيات الابتكار لشرح كيف يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية وأداء فائق لأعمالها، ويقوم مبدأ النظرية على أن الأداء المتفوق للشركة يرجع إلى الموارد والمهارات الخاصة بالشركة، والنادرة والتي يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة، وبتطبيق مفهوم النظرية على متغيرات البحث نجد أن التحول الرقمي اليوم يعد من أهم موارد المنظمات، حيث أن المنظمات الموجهة نحو التكنولوجيا تتمتع بالقدرة على اكتساب تكنولوجيات حديثة واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات، وبعبارة أخرى يمكن تصور التحول الرقمي على أنه توجه تكنولوجي والتزام المنظمات بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لتقديم منتجات وخدمات وحلول مبتكرة. واستناداً إلى هذا التعريف، تكون الشركات ذات التوجه الرقمي أكثر انفتاحاً على التقنيات الرقمية والالتزام بتطبيقها (Khin and Ho, ٢٠١٨).

وفي هذا الصدد فحصت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين الرقمنة والتوجه التكنولوجي والابتكار، حيث أشارت نتائج دراسة (Kroh et al. ٢٠٢٤) إلى أن الاستعداد للتحول الرقمي وفعالية إدارة النظام البيئي الرقمي وتكامل سلسلة التوريد للمنظمة يؤثر إيجابياً على استشعار

الفرص الجديدة وتعزيز العمليات الرقمية واستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات ودمجها مع الموارد غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وأوضحت الدراسة أن إدراك المديرين لأهمية التغيير من خلال الرقمنة يحدد كيفية اغتنام المنظمات للقدرات الرقمية، وكذلك إعادة تشكيل الموارد لتمكين الابتكار الرقمي في الوقت المناسب، فضلاً عن تمكين المنظمة من إعادة تكوين مواردها وإجراءاتها الرقمية.

وأظهرت دراسة (سبع، ٢٠٢١) أهمية التحول الرقمي في الارتقاء بجودة الخدمة التعليمية وتحقيق رضا الطلاب.

كما أكدت دراسة (Lin، ٢٠٢٣) على أن الثورة التكنولوجية والرقمية تعد من أهم مقدمات الابتكار الرقمي للمنظمات، حيث فرض عصر الاقتصاد الرقمي وبيئة الأعمال التي تتسم بعدم اليقين والغموض تطبيق الجيل الجديد من التكنولوجيا الرقمية مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي بهدف تزويد المنظمات بإمكانية وصول منخفضة التكلفة وعالية الكفاءة إلى المعلومات الخارجية وتغيير السوق.

وقد توصل أيضاً كل من (Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢) إلى أن الرقمنة تؤثر وبشكل إيجابي على قدرة المنظمات الابتكارية، فالرقمنة تساعد المنظمات من الاحتفاظ بأدائها الابتكاري بل وتعزيزه على المدى الطويل، كما أكدت دراسة (Khin and Ho, ٢٠١٨) أن التوجه التكنولوجي للمنظمات من مسببات حدوث الابتكار الرقمي بسبب الالتزام تجاه استخدام التقنيات الجديدة لتطوير منتجات مبتكرة.

وبالاعتماد على النظرية القائمة على الموارد، وما تفترضه الأدبيات السابقة والتي تؤكد على أن التوجه الرقمي والتكنولوجي هو نقطة البداية والقوة الدافعة لحدوث الابتكار الرقمي، كما أن تنفيذ التقنيات الجديدة يؤدي إلى توفير فرص مزدهرة وبشكل أيضاً تحديات للمنظمات التي

تحاول الابتكار، لذلك سيكون من الضروري تحليل تأثير التحول الرقمي على الابتكار الرقمي، وبناءً عليه يتبنى البحث الفرض التالي: ف ١: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الابتكار الرقمي.

#### ب- العلاقة بين التحول الرقمي والتعلم التنظيمي:

لقد أحدث التحول الرقمي تحولاً ملحوظاً في المنظمات، وقد أدى هذا التغيير إلى ظهور ظروف جديدة تكافح فيها العديد من المنظمات للتأقلم من بينها ظهور شرائح جديدة من العملاء وزيادة توقعاتهم بشأن جودة المنتجات والخدمات، والتنوع الثقافي في السوق العالمية، وتقلبات السوق، ومن ثم أصبحت الحاجة إلى التعلم ضرورة ملحة بهدف تطوير المهارات الوظيفية المطلوبة لمواءمة متطلبات العصر الجديد الذي يتطلب المرونة ومهارات حل المشكلات، حيث أن تسارع إيقاع التغيير التكنولوجي، يتطلب موارد بشرية ذات مهارات تساعد المنظمات على التغلب على التحديات التي تظهر أمام التحول الرقمي (Sousa and Rocha, ٢٠١٩).

وتعرف نظرية التعلم التنظيمي باعتبارها نظرية شاملة تتعامل مع الأفراد والعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية التعلم التنظيمي، كما تشرح هذه النظرية كيف يساعد التعلم التنظيمي المنظمات على استكشاف واكتساب واستخدام المعرفة الجديدة لتنفيذ العمليات والممارسات المبتكرة في البيئات التنظيمية لتعزيز أداء الشركة، ووفقاً لتلك النظرية فالتعلم التنظيمي ليس قاصراً على مجموع ما يعرفه الأفراد ويتعلمونه وإنما يأتي التعلم أيضاً من مجموع تفاعل أصحاب المصلحة لبناء الرؤى والمعارف (Berta et al., ٢٠١٥). وبتطبيق نظرية التعلم التنظيمي على البحث الحالي يُعد التحول الرقمي من العوامل الخارجية بالغة الأهمية لحدوث التعلم التنظيمي من خلال الدور الحيوي للتكنولوجيا والاستجابة للمتغيرات البيئية باستخدام التقنيات الرقمية لتوفير الفرص للتعلم من أجل بناء نموذج عمل جديد قائم على تجديد المعرفة.

وقد توصلت دراسة كل من (Wang and Hou, ٢٠١٥) إلى أن تطبيق البيانات الضخمة في شكل تحليلات البيانات، الذي يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات التجارية، يوفر فرصاً كبيرة للاستفادة من إدارة المعرفة.

ويؤثر تنفيذ تقنيات التحول الرقمي في الشركة إيجابياً على عمليات إدارة المعرفة المختلفة بل ويعدل من استراتيجية إدارة المعرفة، حيث يمكن أن تحسن التحول الرقمي القدرة على استيعاب المعرفة الضمنية، ومن خلال عملية التعلم وتحويلها إلى معرفة صريحة جديدة، وبالتالي تعتبر الرقمنة أفضل طريقة لترقية وتعزيز عمليات المنظمات واتصالاتها، وإدارة الكمية الهائلة من البيانات بشكل فعال (Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢).

ووفقاً لما تفترضه نظرية التعلم التنظيمي، وما أكدته الدراسات السابقة من أهمية التحول الرقمي واستخدام الوسائل التكنولوجية المستحدثة يمكنها أن تحسن من مهارات ومعرفة العاملين، بالتالي يمكن للبحث أن يتبنى الفرض التالي: ف ٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد التعلم التنظيمي.

### ج- العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار الرقمي:

يعتبر تحقيق الابتكار الرقمي هو الهدف الأساسي لكافة المنظمات كوسيلة فعالة لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام، فالاستدامة في الوقت الحاضر عنصراً حيوياً في اكتساب ميزة تنافسية وتحسين القدرة الابتكارية للمنظمات، وفي هذا الصدد يعتبر التعلم التنظيمي والابتكار الرقمي من أهم القضايا في الدراسات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Aragón-Correa et al. ٢٠٠٧) إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وابتكار المنظمات، فالتعلم التنظيمي يدعم الإبداع ويلهم المعرفة والأفكار الجديدة.

كما توصل كل من Yayavaram and Chen (٢٠١٥) إلى أن الاقتران بين مجالات المعرفة الحالية والجديدة تؤثر إيجابياً على الأداء الابتكاري للشركات في صورة توليد الاختراعات القيمة، وتوصلت أيضاً دراسة كل من Donate and Guadamillas, (٢٠١٥) إلى أن تحسين المعرفة يؤثر وبشكل إيجابي في زيادة قدرات الابتكار لدى الشركات.

واتفقت معهما أيضاً دراسة (Meher and Mishra, ٢٠١٩) في التأثير الإيجابي لأبعاد ممارسات إدارة المعرفة (والمتمثلة في التعلم التنظيمي، ومراجعة العملاء، والثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي، كما أكدت نتائج أيضاً دراسة كل من Inthavong et al., (٢٠٢٣) إلى أن الابتكار يتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمات وأوضحته الدراسة أنه من خلال استيعاب التعلم ووضع موضع التنفيذ يؤثر على ابتكار تقنيات وطرق جديدة بل وتطبيق تلك التقنيات بطرق مبتكرة والتي تقود المنظمة نحو الأداء التنظيمي المستدام (Inthavong et al., ٢٠٢٣).

وأكدت أيضاً دراسة (Li et al. ٢٠٢٣) على الدور الفعال للعاملين في تطوير الابتكار الرقمي ونجاحه وتحديثه، حيث تحدد الوحدات المتخصصة من كبار المديرين أو الخبراء داخل المنظمة أهدافاً استراتيجية تتعلق بالابتكار، بينما يأخذ الموظفون زمام المبادرة لإنتاج وتطوير وتنفيذ أفكار للابتكار الرقمي. واستناداً إلى الأدبيات المذكورة أعلاه، يقترح البحث الحالي الفرض التالي:

ف ٣: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي.

د- الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التحول والابتكار الرقمي:

وكما تم النقاش سابقاً فقد توصلت الدراسات السابقة إلى ما يلي:-

- الرقمنة والتحول الرقمي توفر الفرص لتحسين عمليات إدارة المعرفة بالمنظمات من خلال بناء واكتساب معلومات جديدة تؤدي إلى تعديل السلوك بهدف التطوير (Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢; Wang and Hou, ٢٠١٥).



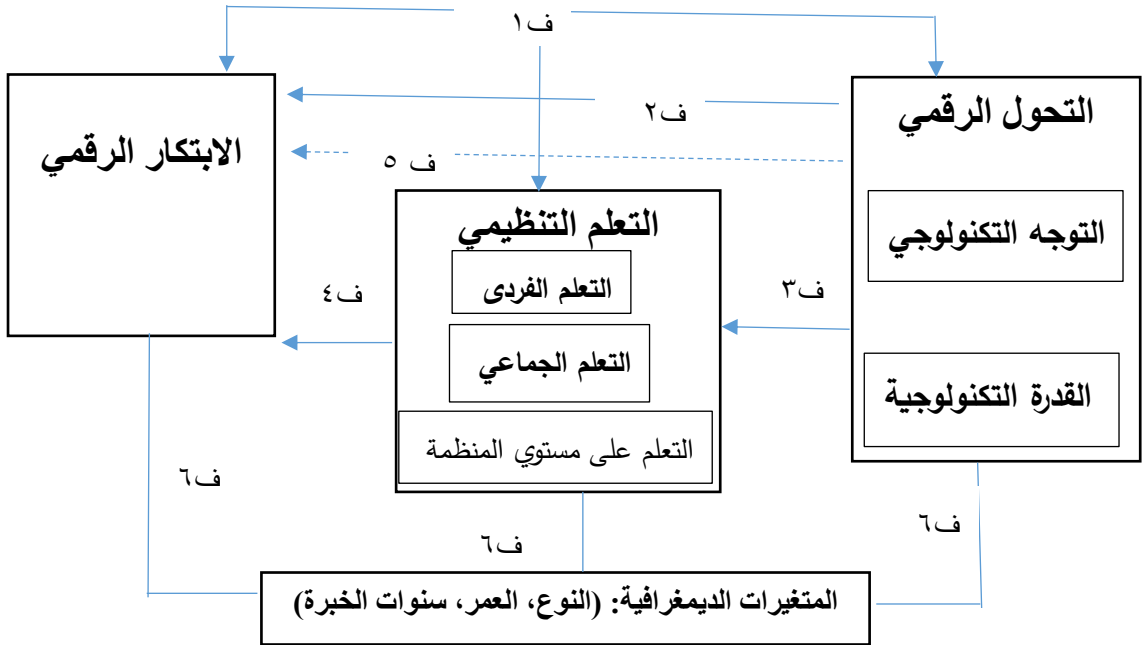
## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

- تؤثر المعالجة المستمرة لعملية بناء واكتساب المعلومات في ظل بيئة التحول الرقمي إلى تنمية معارف العاملين والتي تؤثر على الأداء الابتكاري للمنظمات (Meher and Mishra, ٢٠٢٣; Inthavong et al., ٢٠١٩).

- وأكدت أيضاً الأدبيات السابقة أن الرقمنة والتوجه التكنولوجي للمنظمات من أهم مقدمات حدوث الابتكار الرقمي (Lin, ٢٠٢٣; Khin and Ho, ٢٠١٨).

وبناءً على الفرض الأول والثاني والثالث تفترض تلك الدراسة أن التعلم التنظيمي يمكنه أن يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الرقمي، وبالتالي يمكن تبني الفرض الآتي:- ف٥: يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي.

ويمكن توضيح الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل رقم (١) التالي:



الشكل رقم (١): الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

← يشير إلى التأثير المباشر  
 - - - - - يشير إلى التأثير غير المباشر

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثالثاً: طريقة البحث:-

#### (أ) البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمدت الباحثة علي نوعين البيانات في هذا البحث وهما:

١. بيانات ثانوية: وتشتمل على البيانات الناتجة عن الإطلاع ومراجعة البحوث والتي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- بيانات أولية: والتي تم تجميعها من أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة: ويتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس القائمين على العمل بكلية التجارة جامعة المنصورة والبالغ عددهم ١١٤ عضو، وذلك اعتماداً على النشرة السنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة أكتوبر ٢٠٢٣. وقد قامت الباحثة بالإعتماد على أسلوب الحصر الشامل وذلك لصغر حجم المجتمع وسهولة الوصول والتواصل مع مفردات المجتمع، وقد تم توزيع ١١٤ استقصاء، وتم استرداد ٩٩ قائمة ومن ثم بلغت نسبة الاستجابة الكلية للعينة ٨٦٪.

(ج) أدوات جمع البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية علي قائمة استقصاء يتم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وسوف تتضمن هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

(د) قياس متغيرات الدراسة: اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصي منه وبنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). وشملت قائمة الاستقصاء على أربعة أجزاء، الأول: خاص بالمتغير المستقل وهو التحول الرقمي

واعتمدت الباحثة على مقياس (Khin and Ho, ٢٠١٨) والمكون من عشرة عبارات، والجزء الثاني خاص بالمتغير الوسيط: وهو التعلم التنظيمي من خلال عشرة عبارات وفقاً لمقياس (Dellaneve, ٢٠٠٧)، والجزء الثالث خاص بالمتغير التابع: وهو الابتكار الرقمي والذي يتم قياسه من خلال ستة عبارات من خلال مقياس (Wyrcki, ٢٠٢١)، والجزء الرابع متعلق بالمتغيرات الديمغرافية: النوع، والعمر، وسنوات الخبرة. وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع.

رابعاً: تحليل البيانات والنتائج:

اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Warp PLS.٧ ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكلية ويمكن توضيحهما كما يلي:

#### ١. تقييم نموذج القياس

قامت الباحثة في هذا الجزء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM)، للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة وكذلك من صحة النموذج وصلاحيته، فضلاً عن التأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض من خلال اتباع الخطوات الآتية:

١١١ تحديد اعتمادية معاملات التحميل Indicator loadings ويتضح من جدول (١) أن جميع معاملات التحميل مقبولة، ولتكون قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠. (Saunders et al., ٢٠١٦).

١١٢ حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا (Cronbach's alpha) للتعرف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس. وكما هو موضح بجدول (٢) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من التحول الرقمي، والتعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي ٠,٨٥٥، ٠,٨٨٦، ٠,٨٧٢ على التوالي، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة،

حيث يرى (Saunders et al., ٢٠١٦) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ إلى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن ثبات المكونات (CR) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (١) أن جميع قيم (CR) مقبولة -حيث أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٧٠ (Saunders et al., ٢٠١٦).

١١٣ قياس الصدق التقاربي convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE) Average variance extracted، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن ٠,٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

جدول (١) نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغيرات الدراسة

البعد	كود العبارة	الوسط Mean	الانحراف المعياري S.D.	معاملات التحميل	معامل ( $\alpha$ )	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
التحول الرقمي	DT ١	٠,٣٨٩	١,٠٢٤	٠,٦٤٤	٠,٨٥٥	٠,٧٩٩	٠,٦٣٠
	DT ٢	٤,٠٥	٠,٨٩٧	٠,٧٦٦			
	DT ٣	٣,٧٨	١,١٩١	٠,٨٠٦			
	DT ٤	٤,١١	٠,٨١٩	٠,٩٢١			
	DT ٥	٤,٥٠	٠,٨٥٧	٠,٨٠٨			
	DT ٦	٤,٠٣	١,٠٩٥	٠,٨٥٧			
	DT ٧	٣,٨٢	١,١٥٤	٠,٩٢٣			
	DT ٨	٣,١٧	٠,٨١٠	٠,٨٦١			
	DT ٩	٣,٥٥	٠,٩٩٧	٠,٨٤٦			
	DT ١٠	٤,٠١	٠,٩١٢	٠,٩٥٥			
التعلم التنظيمي	OL ١	٣,٩٠	٠,٩٢١	٠,٨٤٧	٠,٨٨٦	٠,٨١٣	٠,٦٤٥
	OL ٢	٣,٠٨	٠,٨٧٦	٠,٩٨٩			
	OL ٣	٣,٤٥	١,١٨٢	٠,٨٨١			
	OL ٤	٣,٣٤	٠,٨٥٦	٠,٨٠١			
	OL ٥	٣,٣٢	٠,٩٨١	٠,٨٩٤			

## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

البعد	كود العبارة	الوسط Mean	الانحراف المعياري S.D.	معاملات التحميل	معامل ألفا ( $\alpha$ )	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
	OL ٦	٤,٠١	٠,٩٧١	٠,٩٣١	٠,٨٧٢	٠,٨٠٩	٠,٧٣٢
	OL ٧	٤,١٥	١,٣١٧	٠,٩٤٦			
	OL ٨	٣,٢٧	١,٢٠٣	٠,٨٥٤			
	OL ٩	٣,٥٦	٠,٨٧٥	٠,٧٠٩			
	OL ١٠	٣,٣١	٠,٨٥٢	٠,٨٦٣			
الابتكار الرقمي	DI ١	٤,٥١	٠,٩٣٧	٠,٩٢٢	٠,٨٧٢	٠,٨٠٩	٠,٧٣٢
	DI ٢	٤,٠٣	١,٠٢٧	٠,٨٧٢			
	DI ٣	٤,١٨	٠,٩٦٢	٠,٩٣٣			
	DI ٤	٣,٥٣	٠,٨٢٧	٠,٧٠٩			
	DI ٥	٣,٦٠	١,٢٤٩	٠,٨٧٦			
	DI ٦	٣,٨٥	٠,٨٢٣	٠,٨٥٥			

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

١٤/ الصدق التمايزي **Discriminant Validity**: ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، حيث أنه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمه ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع القيم مقبولة ومن ثم قبول الفرض الأول توجد علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٢) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي ل (AVE).

التوجه التكنولوجي	القدرة الرقمية	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	مستوى المنظمة	الابتكار الرقمي
٠,٩٧٠	٠,٦٠١	٠,٤٥٤	٠,٤٧٨	٠,٢٩٨	٠,٤٣٧
٠,٤٤٩	٠,٨٦٣	٠,٤٣١	٠,٣١٤	٠,٥٦٥	٠,٧١٩
٠,٦٠١	٠,٤٨٦	٠,٨٩٨	٠,٦٦٣	٠,٧٢٠	٠,٤٤٤
٠,٤٢٧	٠,٦٢٨	٠,٣٠٦	٠,٨٠٩	٠,٣٥٠	٠,٤٤٦
٠,٦٦٣	٠,٧٦٤	٠,٣٣٣	٠,٣٠٢	٠,٨٦٧	٠,٦٩٤
٠,٤٩٢	٠,٥٣٠	٠,٥٢٢	٠,٦١٤	٠,٦٠١	٠,٨٦١

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## ٢- اختبار الفروض:

### ١٢ جودة تطابق وملائمة النموذج المقترح للدراسة *Model Fit*

وفقاً لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية *SEM* وباستخدام البرنامج الإحصائي (*Warp PLS.٧*) يتم التأكد أولاً من جودة تطابق وملاءمة النموذج المقترح، ثم يلي ذلك اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. وقد ثبت معنوية النموذج من خلال مؤشرات جودة التطابق حيث بلغ متوسط معامل المسار *Average Path Coefficient APC* ٠,٢٠٤، ومتوسط معامل الارتباط *Average R-squared ARS* ٠,٤٩٣، ومتوسط التباين لمعامل التضخم *Average Variance Inflation Factor AVIF* ١,٩٧٨. حيث تقبل قيم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط إذا كان قيمة *P-value* < ٠,٠٥، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من ٥ وهو ما يشير إلي أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة تطابق مقبولة.

### ٢٢ نتائج اختبار الفروض باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية:-

ويتضح في جدول رقم (٣) نتائج اختبار التحليل الإحصائي للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الدراسة.

### نتائج اختبار الفرض الثاني والثالث والرابع:

ف٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي التحول الرقمي علي الابتكار الرقمي.

ف٣: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي التحول الرقمي على التعلم التنظيمي.

ف٤: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي علي الابتكار الرقمي.

ويمكن بيان نتائج التحليل الإحصائي من خلال جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) نتيجة اختبار التأثيرات المباشرة لنموذج الدراسة

## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

النتيجة	مستوى المعنوية P-Value	معامل المسار	المسار المباشر	الفرض
قبول الفرض	٠,٠٤	٠,٠٨	التوجه التكنولوجي → الابتكار	ف ١١٢
	٠,٠١	٠,١٢	القدرة التكنولوجية → الابتكار	ف ٢١٢
قبول الفرض	٠,٠١	٠,١٥	التوجه التكنولوجي → التعلم	ف ١١٣
	٠,٠١	٠,٠٩	القدرة التكنولوجية → التعلم	ف ٢١٣
قبول الفرض	٠,٠٠١	٠,٢٥٥	التعلم الفردي → الابتكار	ف ١١٤
		٠,٣٨٩	التعلم الجماعي → الابتكار	ف ٢١٤
		٠,٨١٣	التعلم على مستوى المنظمة → الابتكار الرقمي	ف ٣١٤

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من أرقام الجدول رقم (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لبعدي التحول الرقمي (التوجه التكنولوجي، والقدرة التكنولوجية) على والابتكار الرقمي بمعامل مسار (٠,٠٨)، (٠,١٢) على الترتيب، كما أكدت النتائج على التأثير الإيجابي لبعدي التحول الرقمي على التعلم التنظيمي بمعامل مسار (٠,١٥) و (٠,٠٩) على الترتيب وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بينت نتائج التحليل الإحصائي التأثير الإيجابي المعنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) على الابتكار الرقمي بمعامل مسار (٠,٢٥) و (٠,٣٨٩) و (٠,٨١٣) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وبناء على ذلك وفي ضوء نتائج التحليل السابقة يتم قبول الفرض الثاني والثالث والرابع.

نتائج اختبار الفرض الخامس ف ٥: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي.

ويمكن بيان نتائج التحليل الإحصائي من خلال جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) نتيجة اختبار التأثيرات غير المباشرة للنموذج الدراسة  
نتيجة اختبار التأثيرات غير المباشر لبعدي التحول الرقمي علي أبعاد الابتكار عند توسيط  
التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار غير المباشر	P-Value مستوى المعنوية
التوجه التكنولوجي	التعلم	الابتكار	٠,٢٠٧	٠,٠٠١
القدرة التكنولوجية	التنظيمي	الرقمي	٠,١٩٧	٠,٠٠١

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من جدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي التحول الرقمي علي الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. حيث يوجد تأثير إيجابي معنوي جزئي غير مباشر للتوجه التكنولوجي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي، كما يوجد تأثير إيجابي معنوي جزئي غير مباشر للقدرة التكنولوجية على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وبناء على ما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الخامس كلياً.

نتائج اختبار الفرض السادس ف٦: توجد فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة).

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٦ توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع.

٢/٦ توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للعمر.



## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

٣/٦ توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة. ١/٦ الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار T-test حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٥).

### جدول (٥)

الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	Sig.	المعنوية
التحول الرقمي	ذكر	٥٣	٣,٩٣	٦,٢٦	٠,٢٢٤	معنوي
	انثى	٤٦	٣,٧٩			
التعلم التنظيمي	ذكر	٥٣	٤,٤٣	٩,٥٦	٠,٥٢٠	معنوي
	انثى	٤٦	٤,٠٥			
الابتكار الرقمي	ذكر	٥٣	٤,١٨	٤,١٨	٠,٦٠٩	معنوي
	انثى	٤٦	٣,٨٨			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٥) عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لجميع متغيرات الدراسة وفقاً للنوع. أي أنه لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث لكل من التحول الرقمي، والتعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي.

٢/٦ الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للعمر:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٦).

### جدول (٦)

الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً للعمر

المتغير	العمر	عدد المفردات	قيمة (كا)	مستوى المعنوية	النتيجة
التحول الرقمي	من ٢٠: أقل من ٣٠	٣١	١٥,٣٧٤	٠,٠٠٣	معنوي
	من ٣٠: أقل من ٤٠	٣٨			
	أكثر من ٤٠	٣٠			
التعلم التنظيمي	من ٢٠: أقل من ٣٠	٣١	٤,٤٢٧	٠,٥١٠	غير معنوي
	من ٣٠: أقل من ٤٠	٣٨			
	أكثر من ٤٠	٣٠			
الابتكار الرقمي	من ٢٠: أقل من ٣٠	٣١	٤,٧٠٦	٠,٦٦٦	غير معنوي
	من ٣٠: أقل من ٤٠	٣٨			
	أكثر من ٤٠	٣٠			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من جدول (٦) ما يلي:

- التحول الرقمي: تبين وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً للعمر بشأن التحول الرقمي ويتضح أن إدراك التحول الرقمي أعلى لدى فئة العمر من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ حيث بلغ الوسط الحسابي لهم ٤,٦٤ ويليهم فئة العمر من ٢٠ عاماً حتى أقل من ٣٠ عاماً بوسط حسابي قدره ٣,٨٦، وأخيراً الفئة أكثر من ٤٠ عاماً بوسط حسابي ٣,٥٧.

## العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

- التعلم التنظيمي: يتضح عدم وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً للعمر فيما يتعلق بإدراكهم للتعلم التنظيمي.
- الابتكار الرقمي: يتضح عدم وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بشأن الابتكار الرقمي وفقاً للعمر.

٣/٦ الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة: ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٧).

### جدول (٧)

الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	عدد المفردات	قيمة (٢ك)	مستوى المعنوية	النتيجة
التحول الرقمي	أقل من سنة ٥ إلى	١٩	١٩,٩٠٥	٠,٠٠٠	معنوي
	من ٥ إلى ١٠	٢٧			
	١٠ فأكثر	٥٣			
التعلم التنظيمي	أقل من سنة ٥ إلى	١٩	٤٢,١٢٦	٠,٠٠٠	معنوي
	من ٥ إلى ١٠	٢٧			
	١٠ فأكثر	٥٣			
الابتكار الرقمي	أقل من سنة ٥ إلى	١٩	٢٢,١٤٠	٠,٠٠٠	معنوي
	من ٥ إلى ١٠	٢٧			
	١٠ فأكثر	٥٣			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٧) وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة. أي أنه توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات خبرة أقل من سنة إلى خمس سنوات، ومن خمس سنوات إلى عشرة. وكذلك لأكثر من عشرة سنوات لكل من التحول الرقمي، والتعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي. ويمكن للباحثة عرض نتائج اختبار تحليل كروسكال واليس، والمتوسطات الخاصة بكل متغير كما يلي:-

- **التحول الرقمي:** بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة لهذا المتغير (١٩,٩٠٥)، كما بلغت قيمة Sig. (٠,٠٠٠)، وهي معنوية عند مستوى (٥٪)، مما يعني وجود فروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة حول إدراكهم لتقنيات التحول الرقمي وذلك باختلاف مستوي سنوات الخبرة، وتشير المتوسطات إلى أن الإحساس بالتحول الرقمي يتوافر بصورة أكبر لدى فئة سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (٤,٥٤) يليه ذوي سنوات خبرة من خمس إلى عشر سنوات بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، ثم فئة أقل من سنة إلى خمس سنوات بمتوسط حسابي (٣,٤٠).

- **التعلم التنظيمي:** بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة لهذا المتغير (٤٢,١٢٦)، كما بلغت قيمة Sig. (٠,٠٠٠)، وهي معنوية عند مستوى (٥٪)، مما يعني وجود فروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة بشأن التعلم التنظيمي، وتشير المتوسطات إلى توافر القدرة على التعلم بصورة أكبر لدى فئة سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (٤,٥٩) يليه ذوي سنوات الخبرة من خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، ثم فئة أقل من سنة إلى خمس سنوات بمتوسط حسابي (٣,٤٢).

- **الابتكار الرقمي:** بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة لهذا المتغير (٢٢,١٤٠)، كما بلغت قيمة Sig. (٠,٠٠٠)، وهي معنوية عند مستوى (٥٪)، مما يعني وجود فروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس

محل الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة بشأن الابتكار الرقمي، وتشير المتوسطات إلى توافر سلوكيات الابتكار الرقمي بصورة أكبر لدى فئة سنوات الخبرة أكثر من عشرة سنوات بمتوسط حسابي (٤,٤٠) يليه ذوي خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، ثم فئة أقل من سنة إلى خمسة سنوات بمتوسط حسابي (٣,٣٣).

خامساً: مناقشة النتائج ومساهمات الدراسة والتوصيات:

أ. مناقشة النتائج:

يمكن مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة على النحو التالي:-

١) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لبعدي التحول الرقمي (التوجه التكنولوجي، والقدرة التكنولوجية) على الابتكار الرقمي حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,٠٨، ٠,١٢، ٠) على الترتيب وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الأدبيات من حيث التأثير الإيجابي للرقمنة والتوجه التكنولوجي على الابتكار حيث تعمل التكنولوجيا الرقمية على إعادة تشكيل بيئة الأعمال وعملية الابتكار، مما يدفع الشركات إلى تسريع عملية الرقمنة لتحقيق الابتكار الرقمي (Lin, ٢٠٢٣; Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢; Kroh et al., ٢٠٢٤).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع النظرية القائمة على الموارد (RBV) The Resource-Based View والتي تشرح كيف يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية وأداء فائق لأعمالها، عن طريق الموارد والمهارات الخاصة بالمنظمات والتي يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة (Khin and Ho, ٢٠١٨).

وترى الباحثة أن تلك النظرية تدعم التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي، حيث أن تحول كلية التجارة محل التطبيق رقمياً يعد اليوم من أهم مواردها، كما أن ما تتمتع به من القدرة على اكتساب تكنولوجيات حديثة واستخدامها في تطوير الخدمات، تجعل أعضاء هيئة التدريس بها أكثر انفتاحاً على التقنيات الرقمية والالتزام بتطبيقها.

كما تفسر الباحثة منطقيّة التأثير الإيجابي للتحوّل الرقبي على ابتكار أعضاء هيئة التدريس الرقبي يرجع إلى إدراك قادة الكلية لأهمية التغيير من خلال الرقمنة والاستعداد للتحوّل الرقبي وفعالية إدارة النظام البيئي الرقبي بها وتعزيز العمليات الرقمية، فضلاً عن تمكين الكلية من إعادة تكوين مواردها وإجراءاتها الرقمية في الوقت المناسب أي أنه تم إعادة تشكيل الموارد واستخدامها لتفعيل التحوّل الرقبي مثل قاعات الامتحانات الأونلاين بالكلية واستخدام التقنيات الجديدة لتطوير الخدمات المبتكرة من تقسيم القاعات التدريب إلى ستة أجزاء بشاشات مصدرة للبرنامج التدريبي وتوصيل الأجهزة دون أسلاك، وتمت الاستفادة أيضاً من التقنيات الرقمية لتطوير الامتحانات والتي تظهر في قاعات الأونلاين تكفي لحوالي ٢٧٠ طالب وتزويد تلك القاعات بطريقة إطفاء water mist تعمل أتوماتيك باستشعار النار، مثل ذلك الإجراءات تؤثر وبشكل مباشر على القدرات الابتكارية الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.

(٢) توصلت نتائج إلى الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للبعدي التحوّل الرقبي (التوجه التكنولوجي، والقدرة التكنولوجية) على التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,١٥، و٠,٠٩) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وقد اتفقت هذه النتيجة من حيث المضمون مع ما توصل إليه كل من (Wang and Hou, ٢٠١٥) (Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢) حيث أكدت تلك الدراسات على أن تطبيق البيانات الضخمة في شكل تحليلات البيانات كأحد أنشطة التحوّل الرقبي، يساهم بشكل كبير في تحسين جودة إدارة المعرفة، كما يؤثر التحوّل الرقبي إيجابياً على استيعاب المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال عمليات التعلم، كما أتفقت أيضاً مع ما وضحته دراسة كل من (Sousa and Rocha, ٢٠١٩)، وهو أن وتيرة التغيير السريع في التكنولوجيا والتقنيات المستحدثة لطرق وأداء الأعمال بالإضافة إلى تقلبات الأسواق وتغيير أذواق وتوقعات العملاء يتطلب إعادة تجديد مهارات العاملين وتحسين القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال اليوم.

واتفقت أيضاً تلك النتيجة مع نظرية التعلم التنظيمي والتي توضح أن سبب اكتساب وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات الجديدة ليست فقط نتيجة التركيز على التعلم الفردي للأفراد في المنظمة وإنما محصلة التفاعل والتكيف مع العوامل الخارجية أيضاً، وترى الباحثة أن التحوّل الرقبي قد أثر وبشكل كبير على حدوث التعلم التنظيمي من خلال زيادة توافر المعلومات حيث

يتيح التحول الرقمي للمنظمات الوصول إلى كميات ضخمة من المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة مما يمكن المنظمات من استخدام هذه المعلومات لتحليل الاتجاهات واستخلاص الأفكار وتطوير المعرفة التي تساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية.

وتفسر الباحثة منطقية التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس محل التطبيق، فمن خلال التزام إدارة كلية التجارة محل التطبيق باستخدام التقنيات الرقمية في تطوير طرق جديدة للتدريس مثل إنشاء مبنى متخصص للبرامج النوعية المتميزة بفكر قائم تحسين جودة خريج العملية التعليمية وهو الطالب، فضلاً عن قاعة إستراتيجية الأعمال بفكر قائم على التدريب التفاعلي والتعلم الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال شاشات مرقمة تمكن كل فرد من إبداء الملاحظات والمناقشة مع الزملاء بهدف التعلم.

(٣) أظهرت أيضاً نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) على الابتكار الرقمي بمعامل مسار (٠,٢٢٥، ٠,٣٨٩، ٠,٨١٣) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وقد اتفقت هذه النتيجة من حيث التأثير الإيجابي لتحسين المعرفة على زيادة القدرات الابتكارية في المنظمات (٢٠١٥، Yayavaram and Chen، ٢٠١٥; Donate and Guadamillas، ٢٠١٥) واتفقت معهما أيضاً دراسة (٢٠١٩، Meher and Mishra) في التأثير الإيجابي لأبعاد ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

وترى الباحثة أن حصول أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المعرفة، والمهارة بواسطة البحث والدراسة أو الخبرة أو التفكير أو التعلم الجماعي كجزء رئيسي من عملية التعلم التنظيمي من أهم المميزات التي يتحلى بها عضو هيئة التدريس والتي تجعله قادراً على ابتكار حلول رقمية جديدة لتحسين أداء عمله. كما أن التركيز على كيفية تعزيز التعلم والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية بما يشتمل ذلك على تبادل المعرفة والمعلومات داخل الكلية، وإنشاء بيئة تشجع على الابتكار واكتساب المعرفة الجديدة، وتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس. ويمكن القول بأن عملية التعلم المستمرة وتوفير الموارد والوقت اللازم لتطوير المعارف بالإضافة إلى مناقشة الأخطاء علانية والنظر إليها كفرص للتعلم تدفع أعضاء هيئة التدريس إلى استخدام

الأدوات الرقمية المختلفة والمميزة بهدف تجديد جودة الخدمة المقدمة للطلاب والوصول إلى حلول مبتكرة مقدمة إليهم.

(٤) توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي، حيث يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتوجه التكنولوجي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي، كما يوجد تأثير إيجابي معنوي جزئي غير مباشر للقدرة التكنولوجية على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

وقد تم استخدام التعلم التنظيمي لمحاولة فهم سبب التأثير غير المباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي، وقد أثبتت النتائج وجود تأثير التحويل الرقمي على التعلم التنظيمي (حيث يزداد قدرة أعضاء هيئة التدريس على التعلم من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي (كلما زادت مستويات التعلم التنظيمي كلما زادت قدرة أعضاء هيئة التدريس على الوصول إلى حلول رقمية مبتكرة)، وكذلك أكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي (فتزويد إدارة الكلية لأعضاءها بمزيد من التقنيات التكنولوجية المستحدثة تدفع أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام تلك التقنيات وتطبيقها إلى أفكار رقمية جديدة لتحسين الأداء).

وبناء على ما سبق، ترى الباحثة أن الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التحويل الرقمي والابتكار الرقمي بسبب التوجه التكنولوجي وثقافة الكلية المشجعة على التعلم والداعمة لأدوات التعلم مثل تدريب الأعضاء من خلال قاعات الأونلاين للامتحانات والتدريب، فضلاً عن تأهيل قاعات المحاضرات بأحدث التقنيات مثل السبورة الذكية التفاعلية والتي تسمح لعضو هيئة التدريس باستخدام الإنترنت أثناء الشرح، وكذلك إمكانية تقسيم العرض التقديمي لفيدويوهات واستخدام الأيد ثم إرسال المحاضرات مكتوبة ومسجلة للطلاب، تعتبر تلك التقنيات فرصاً لأعضاء هيئة التدريس للتعلم وتطوير المعرفة مما يؤثر إيجابياً على تعديل أنماط التفكير والوصول إلى حلول رقمية مبتكرة.



٥) وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات البحث وفقاً للنوع، وترجع الباحثة ذلك إلى أن استجابة أعضاء هيئة التدريس للتغير والتحول التكنولوجي والتعلم والابتكار الرقمي لا تتأثر بالنوع سواء ذكر أم أنثى بل تعتمد على عوامل أخرى مثل المهارات التكنولوجية الحالية، الوعي والتفاعل مع التكنولوجيا، والرغبة في التعلم والتطوير، والمرونة في التكيف مع التغيير. أي أنه يمكن أن يكون هناك اختلافات فردية بين الأفراد بغض النظر عن الجنس، حيث يمكن أن يكون بعض الأفراد أكثر قبولاً وتكيفاً مع التغيير التكنولوجي بينما يمكن أن يواجه آخرون صعوبة أكبر في التكيف.

٦) كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً للعمر بشأن التحول الرقمي ويتضح أن إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي أعلى لدى فئة العمر من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ويليهم فئة العمر من ٢٠ عاماً حتى أقل من ٣٠ عاماً، وأخيراً الفئة أكثر من ٤٠ عاماً. وترى الباحثة أن العمر يمكن أن يؤثر على استجابة الأفراد للتحول الرقمي بسبب أن الأفراد الذين نشأوا في ثقافة تكنولوجية ونمط حياة رقمي سيكونون عادةً أكثر ملاءمة وتكيفاً مع التحول الرقمي. بينما قد يكون الأفراد الذين لم يكونوا معتادين على التكنولوجيا الرقمية في مرحلة الشباب أو الكبار في السن يواجهون تحديات أكبر في التكيف مع التغيرات التكنولوجية، فالأكبر سنًا أكثر تمسكاً بالأساليب التقليدية وقد يشعرون بالحذر من التكنولوجيا الجديدة، بينما قد يكون الأفراد الأصغر سنًا أكثر قبولاً واستعداداً لاستخدام التكنولوجيا الرقمي، ومع ذلك، يجب التأكيد على أن هذه العوامل ليست قواعد صارمة وأن هناك استثناءات كثيرة. فالاستجابة للتحول الرقمي تعتمد على العديد من العوامل الفردية بغض النظر عن العمر، مثل الدافع والثقة والدعم المتاح للفرد لاكتساب المهارات الرقمية والتكنولوجية. يجب أن يتم توفير التدريب والدعم المناسب للجميع لتحقيق نجاح التحول الرقمي في المنظمات ولعل هذا ما يفسر عدم وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً للعمر فيما يتعلق بإدراكهم للتعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي.

٧) أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات خبرة أقل من سنة إلى خمس سنوات، ومن خمس سنوات إلى عشرة، وكذلك لأكثر من عشرة سنوات لكل من التحول الرقمي، والتعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، وترجع الباحثة ذلك إلى أنه كلما

زادت سنوات الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس كلما زادت استفاداتهم من المعرفة السابقة وفهمهم العميق لطبيعة عملهم للتكيف مع التحول الرقمي بشكل أفضل. وبالتالي يمكنهم استخدام خبراتهم السابقة لتحديد الفوائد التكنولوجية وتطبيقها بطرق مبتكرة من خلال ما يتم توفيره لهم من الدعم والتدريب المناسب لجميع الأعضاء، للمساعدة في تعزيز التعلم والاستجابة للتحول الرقمي ومن ثم تعزيز القدرة على الابتكار الرقمي.

ب. المساهمة النظرية للدراسة:-

قدمت هذه الدراسة بعض المساهمات المعرفية النظرية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، والتعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات لم يتم الربط بينهم مسبقاً - في حدود علم الباحثة - ومحاولة سد الفجوة البحثية الناتجة عن ذلك وهو ما يمكن إيجازه في النقاط التالية:-

- تشير الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للتحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي والابتكار الرقمي، وتساهم هذه النتيجة في تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في توفير فرص للتعلم التفاعلي باستخدام التكنولوجيا مثل توفير منصات النقاش والتفاعل عبر الإنترنت والتعاون الإلكتروني بين الطلاب والأساتذة، يعزز هذا التفاعل وتبادل الأفكار والتعاون بين الطلاب من سلوكيات الابتكار الرقمية المستخدمة في التعلم الشامل.

- تطرقت العديد من الدراسات إلى توضيح كيفية بناء القدرات الابتكارية عن طريق التوجه التكنولوجي مثل دراسة (Lin, ٢٠٢٣; Sánchez Ramírez et al., ٢٠٢٢) وقد فحصت تلك الدراسات تأثير الرقمنة كجزء من التحول الرقمي على إعادة تشكيل بيئة العمل ومن ثم السلوك الابتكاري. وامتداداً لتلك الدراسات السابقة، قامت الباحثة باستكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار الرقمي في سياق الخدمات التعليمية وهو منظور لم يتم تناوله من قبل الدراسات السابقة.

- تساهم هذه الدراسة من الناحية النظرية في محاولة وضع نموذج يمكن من خلاله قياس التحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي، والتي تعتبر الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة- التي تناولت هذه المتغيرات معاً الأمر الذي قد يفيد بعض الباحثين المهتمين بمجال التحول والابتكار الرقمي.

ج. المساهمات العملية الإدارية:

يمكن أن تساهم نتائج هذا البحث من الناحية العملية في تقديم بعض النصائح والتوصيات لإدارة جامعة المنصورة بشكل عام وإدارة كلية التجارة بالجامعة بشكل خاص فالابتكار الرقمي لأعضاء هيئة التدريس يمكن أن يحدد نجاح الجامعة ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية، وعلى النقيض قد يكون سبب في فشل الجامعة في مواكبة بيئة الأعمال التكنولوجية دائمة التغيير، ومن ثم يعتبر فهم وتحفيز السلوك الابتكاري الرقمي لأعضاء هيئة التدريس مطلب رئيسي، فقد سلطت النتائج الضوء على تعزيز الاهتمام بالاستفادة من آليات التحول الرقمي والتي تعد سبب رئيسي ومباشر لتوفير الفرص للتعلم من أجل وصول أعضاء هيئة التدريس إلى الحلول الرقمية المبتكرة، وبناءً على ذلك توصي الباحثة بتفعيل مجموعة من الإجراءات والمبادرات بهدف إنشاء بيئة داعمة للتوجه والتحول الرقمي والتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وذلك من خلال ما يلي:-

جدول رقم (٨) توصيات الدراسة

التوصية	المسؤول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
أولاً:- التحول الرقمي ← التعلم التنظيمي		
على الرغم من التقدم التكنولوجي الهائل بالكلية محل التطبيق إلا أن معظم التقنيات الرقمية موجهة إلى الطلاب والخريجين، لذلك توصي الباحثة بالمزيد من الاستثمار في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لدعم عمليات	إدارة الجامعة مع عميد الكلية بالاشتراك مع مركز تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتوفير تجارب تعليمية مثيرة وتفاعلية مع الجامعات الأخرى حول العالم. يمكن لأعضاء هيئة التدريس استخدامها لإنشاء رحلات افتراضية، ومحاكاة تجارب عملية، وتوضيح المفاهيم الصعبة.</li> <li>➤ إنشاء منصات إلكترونية تعليمية خاصة فقط بتطوير معارف أعضاء هيئة التدريس. تحتوى هذه المنصة على تحديث</li> </ul>

التوصية	المسؤول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
التعلم التطبيقي لأعضاء هيئة التدريس.		للمناهج التعليمية خاصة في ظل التحول الرقمي فنجد ظهور بعض البرامج التي يجب أن تشملها المناهج مثل التسويق الرقمي وما يشمله من استخدام محركات البحث جوجل في الترويج الإلكتروني.
<b>ثانياً: التعلم التنظيمي ← الابتكار الرقمي</b>		
التوجه الأكاديمي لنشر ثقافة التعلم التنظيمي	عميد الكلية	<p>➤ عدم الاستعانة بمدرسين خارجين والعمل على تأهيل أعضاء هيئة التدريس من داخل الكلية. يمكن تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهاراتهم الإلكترونية واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس. يمكن أن تشمل هذه التدريبات تقنيات التعلم النشط والتقييم التعليمي وتصميم المقررات الدراسية.</p> <p>➤ استخدام الذكاء الصناعي في عمل نموذج تقييم لأعضاء هيئة التدريس لاستعراض أدائهم وتقديم التعليقات والملاحظات البناءة. يمكن أن تشمل هذه الآليات تقييم الأداء العلمي والتدريسي والمساهمات الأكاديمية الأخرى.</p> <p>➤ تلبية احتياجات أعضاء هيئة المادة والبرمجيات لمنصات التعلم عن بعد.</p>

التوصية	المسؤول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
ثالثاً: التحول الرقمي ← الابتكار الرقمي		
الدعم التقني	إدارة الكلية بالتعاون مع مركز التقنيات	<p>♣ يجب توفير دعم تقني قوي لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في استخدام التقنيات الرقمية ومنصات التعليم الإلكتروني. يمكن توفير ورش عمل تعليمية لشرح كيفية استخدام الأدوات التقنية المختلفة وحل المشكلات التقنية.</p> <p>♣ توفير أدوات للتعلم التشاركي مثل Microsoft OneNote و Google Docs و Slack لمزيد من التفاعل بين عضو هيئة التدريس مع الطلاب عبر الإنترنت يمكنهم مشاركة الملفات والملاحظات والعمل على مشاريع مشتركة وتبادل الأفكار.</p> <p>♣ تحليل البيانات التعليمية: يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات لفهم أداء الطلاب وتقديم تقارير وتحليلات مبنية على البيانات. يمكن استخدام أنظمة إدارة التعلم وأدوات التقييم الرقمي لتتبع تقدم الطلاب وتحليل بياناتهم وتقديم ملاحظات شخصية.</p>

التوصية	المسؤول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
رابعاً: التحول الرقمي ← التعلم التنظيمي ← الابتكار الرقمي		
الاستثمار طويل الأجل في تعليم أعضاء هيئة التدريس	إدارة الجامعة مع إدارة الكلية	إدراك أن استجابة أعضاء هيئة التدريس للتطور التكنولوجي وتوفير الفرص والدعم لهم لتطوير معارفهم ومهارتهم هي المحرك الرئيسي لسلوكياتهم الابتكارية ومن ثم يجب تفعيل استراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس للتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمستوي التنظيمي ككل، وذلك عن طريق: - الربط بين المنصات الرقمية التعليمية لزيادة فعالية التعلم. - أن تكون دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس مكثفة في الرقمنة وتطبيقية.

خامساً: توجد فروق معنوية بين آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بنموذج الدراسة		
توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات البحث وفقاً لعدد سنوات	إدارة الكلية	أكدت النتائج أن إدراك أعضاء هيئة التدريس لأدوات التحول الرقمي تعتبر فرص جديدة للتعلم وبالتالي يجب الاستمرار في البحث عن الفرص الرقمية وأحدث التقنيات.

<p>ويلزم أيضاً تشجيع التعلم الذاتي ودعم الجهود الذاتية لأعضاء هيئة التدريس لتبادل التعلم والثقافات بين كلية التجارة والجامعات الأخرى مما يترتب عليه تعزيز عمليات التعلم ولن تكون قاصرة على سنوات الخبرة.</p>	<p>الخبرة، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زاد إدراك التحول الرقمي والتعلم والابتكار الرقمي. وبناءً عليه توصي الباحثة بالاستمرار في التوجه التكنولوجي.</p>
--	---

#### د. مقترحات لبحوث مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية:

استهدفت الدراسة الحالية تقديم نموذج تأثير التحول الرقمي على الابتكار الرقمي مع بيان الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، وعلى الرغم من الإسهامات النظرية التي قدمتها الدراسة في ضوء نتائج اختبار الفروض إلا أنه توجد بعض القيود والتي يمكن أن تقود إلى مزيد من الأفكار لمقترحات لبحوث مستقبلية وهو ما يمكن إيضاحه في النقاط التالية:

- تمت دراسة التحول الرقمي كمتغير مستقل وبالتالي يمكن دراسة مقدمات حدوث التحول الرقمي بشئ من التفصيل، مثل البحث في كيفية تأثير الذكاء التنظيمي، والموارد الرقمية على التحول الرقمي.

- كما يمكن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والمنافسة الرقمية.

- اهتمت الدراسة الحالية بقياس الابتكار الرقمي كمتغير تابع وبالتالي يمكن إجراء مزيد من البحوث في التعرف على نواتج الابتكار الرقمي مثل دراسة العلاقة بين الابتكار الرقمي وبناء القيمة في بيئة الأعمال الإلكترونية.

- ركزت الباحثة في الدراسة الحالية على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي كعملية مخططة ومدروسة في العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الرقمي، ولذا يُقترح على الباحثين أن يهتموا بدراسة عملية التعلم غير المخططة والتي تعرف بالتعلم الرقمي كوسيط للعلاقة، وكذلك البحث

في بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كمتغير معدل للعلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الرقمي مثل معرفة العملاء الرقمية.

- استهدفت الدراسة الحالية دراسة التحول والابتكار الرقمي في مجال القطاع التعليمي، لذا تقترح الباحثة أن يتم دراسة هذا المتغير في قطاعات أخرى من صناعات الضيافة والسياحة مثل الفنادق والمطاعم.

## المراجع

### مراجع عربية:

- العباسي، إيناس محمد. (٢٠٢٠). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (١٠)، ٢٥٧-٣٠٣.
- البناء، طلعت أسعد عبدالحميد، والشيخي، نورية سعد، ونجم، عبدالحكيم أحمد ربيع. (٢٠١٧). العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التسويقية للمنظمة: دراسة تطبيقية على المديرين بشركات الأسمت الليبية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤١ (٢)، ٣٢١-٣٤٤.
- أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات امصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، (١٩)، ١١-١٧.
- سبع، سنية محمد أحمد سليمان. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٤)، ٦٩-٢٤.
- نافع، وجيه عبد الستار. (٢٠١٤). النسيان التنظيمي وأثره على استراتيجيات التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات التعليمية المصرية. مجلة إدارة الأعمال المصرية، ٤ (٦)، ٢١٥-٣٠٥.



مراجع أجنبية:

Abbas, J., Balsalobre-Lorente, D., Amjid, M. A., Al-Sulaiti, K., Al-Sulaiti, I., & Aldereai, O. (٢٠٢٤). Financial innovation and digitalization promote business growth: The interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance. *Innovation and Green Development*, ٣(١), ١٠٠١١١.

AbdelRaheem, R. (٢٠٢٢). Exploring the Impact of Digital Intelligence on Team Digital Creativity in Digital Transformation Organization (Doctoral dissertation, Princess Sumaya University for Technology (Jordan)).

Alegre, J., & Chiva, R. (٢٠٠٨). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, ٢٨(٦), ٣١٥-٣٢٦.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (٢٠٠٧). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, ٣٦(٣), ٣٤٩-٣٥٩.

Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (٢٠١٧). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, ١٢(٣), ٥٩٣-٦٠٩.

Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherly, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (٢٠١٥). Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory. *Implementation science*, ١٠(١), ١-١٣.

Behrens, V. J., Pjero, E., Krause, S., & Hangl, J. (٢٠٢٣). What are the essential elements of a digital transformation process to develop an efficient digitization strategy for management?. *Journal of Management Development*, ٤٢(٥), ٣٩٩-٤١٩.

Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (٢٠١٨). Digital Innovation. *Business & Information Systems Engineering*, ٦٠ (٦), ٥٦٣-٥٦٩.

Chen, C. N., & Lin, J. Y. (٢٠٢٣). Organizational learning and the evolution of firms' competitive advantage. *Journal of Engineering and Technology Management*, ٧٠, ١٠١٧٨.

DellaNeve, J. R. (٢٠٠٧). The relationship between organizational learning and organizational change: Analyzing adult learning and organizational learning factors. Pepperdine University.

Donate, M. J., & Guadamillas, F. (٢٠١٥). An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, ١٣, ١٣٤-١٤٨.

Gomes, G., Seman, L. O., & Carmona, L. J. D. M. (٢٠٢٢). Industry does matter: Analysing innovation, firm performance and organisational learning heterogeneities on Brazilian manufacturing sectors. *Structural Change and Economic Dynamics*, ٦٣, ٥٤٤-٥٥٥.

Huber, G. P. (١٩٩١). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, ٢(١), ٨٨-١١٥.

- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (٢٠٢١). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-١٩ pandemic. *Emerging Science Journal*, ٥(١), ٢١-٣٦.
- Lin, Q. (٢٠٢٣). The theoretical framework of enterprise digital innovation: insights from a qualitative meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*.
- Li, W., Wang, F., Liu, T., Xue, Q., & Liu, N. (٢٠٢٣). Peer effects of digital innovation behavior: an external environment perspective. *Management Decision*.
- Khin, S., & Ho, T. C. (٢٠١٨). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, ١١(٢), ١٧٧-١٩٥.
- Kroh, J., Globocnik, D., Schultz, C., Holdhof, F., & Salomo, S. (٢٠٢٤). Micro-foundations of digital innovation capability—A mixed method approach to develop and validate a multi-dimensional measurement instrument. *Technological Forecasting and Social Change*, ١٩٨, ١٢٢٩٤٢.
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (٢٠٢٣). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, ٩(٥).
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (٢٠١٩). Assessing the influence of knowledge management practices on organizational performance: an ISM approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ٤٩(٣), ٤٤٠-٤٥٦.

Masoud, R., & Basahel, S. (٢٠٢٣). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, ٣(٢), ١٠٩-١٢٦.

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (٢٠١٩). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, ٤٨(٨), ١٠٣٧٧٣.

Orlando, B., Mazzucchelli, A., Usai, A., Nicotra, M., & Paoletti, F. (٢٠٢١). Are digital technologies killing future innovation? The curvilinear relationship between digital technologies and firm's intellectual property. *Journal of Intellectual Capital*, ٢٢(٣), ٥٨٧-٦٠٩.

Paladino, A. (٢٠٠٧). Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, ٢٤(٦), ٥٣٤-٥٥٣.

Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (٢٠٢٣). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, ٧٩, ٨٥-١٠٨.

Senge, P. (١٩٩٠). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (٢٠١٦). *Research methods for business students*. Yth edition Pearson Education Limited, England.

Shabani shojaei, A. (٢٠٢٢). Does digital transformation impact customer experience? , *IGI Global*, ٢(١١), ١-٥.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (٢٠١٩). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, ٩١, ٣٢٧-٣٣٤.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (١٩٩٥). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, ٥٩(٣), ٦٣-٧٤.

Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O. (٢٠٢٢). The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy. *Administrative Sciences*, ١٢(٤), ١٤٤.

Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (٢٠٢٠). The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis. *R&D Management*, ٥٠(١), ١٣٦-١٦٠.

Valentim, L., Lisboa, J. V., & Franco, M. (٢٠١٦). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?. *R&D Management*, ٤٦(٤), ٧١١-٧٢٥.

Vaz, N. (٢٠٢١), *Digital Business Transformation*, Wiley, New York.

Wang, W. T., & Hou, Y. P. (٢٠١٥). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and organization*, ٢٥(١), ١-٢٦.

Wyrski, K. M. (٢٠٢١). *Understanding Digital Innovation Processes and Outcomes*. Universitaet Bayreuth (Germany).

Xing, L., Lu, Y., Shi, Z., Liu, W., & Zhang, H. (٢٠٢٣). Moderating effect of organizational climate on the relationship between research motivation and learning

engagement among nurses taking part-time master's program: A cross-sectional study. *Nurse Education in Practice*, ٦٨, ١. ٣٦. ٤.

Yayavaram, S., & Chen, W. R. (٢٠١٥). Changes in firm knowledge couplings and firm innovation performance: The moderating role of technological complexity. *Strategic management journal*, ٣٦(٣), ٣٧٧-٣٩٦.

Yang, Y., Chen, N., & Chen, H. (٢٠٢٣). The Digital Platform, Enterprise Digital Transformation, and Enterprise Performance of Cross-Border E-Commerce—From the Perspective of Digital Transformation and Data Elements. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, ١٨(٢), ٧٧٧-٧٩٤.

Yasa, N. N. K., Ekawati, N. W., & Rahmayanti, P. L. D. (٢٠١٩). The role of digital innovation in mediating digital capability on business performance. *European Journal of Management and Marketing Studies*.

Ziyadin, S., Suiubayeva, S., & Utegenova, A. (٢٠٢٠). Digital transformation in business. In *Digital Age: Chances, Challenges and Future*, ٧, ٤٠٨-٤١٥. Springer International Publishing.