

Digital Transformation and its Relationship to Achieving Institutional Excellence from the Perspective of Academics: A Case study of the Faculty of Economics, University of Benghazi

Mabroka Abdalsed Ahmed Rashed^{1*}, Younus Abdulhamid Salih²

^{1,2} Department of Business Administration, Faculty of Economic, University of Benghazi-
Libya

*Corresponding: Mabroka.rashed@uob.edu.ly

التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين: دراسة حالة
على كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

مبروكة عبد السيد احمد راشد^{1*}، يونس عبد الحميد صالح²
^{1,2} قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Received: 02-06-2026; Accepted: 20-06-2026; Published: 12-07-2026

Abstract:

This study aimed to investigate the relationship between digital transformation and achieving organizational excellence from the perspective of academic administrators at the Faculty of Economics, University of Benghazi. It examined three key dimensions of digital transformation: technical, human, and organizational. Utilizing a descriptive-analytical approach, data was collected via a questionnaire. The study targeted the entire population of academic administrators at the faculty (N=56) using a comprehensive census method, retrieving 43 valid questionnaires for analysis. Data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed that both the implementation level of digital transformation (across its three dimensions) and the level of organizational excellence were moderate. Furthermore, the results demonstrated a strong, statistically significant positive correlation between digital transformation and the achievement of organizational excellence. Based on these findings, the study recommends upgrading the technical and organizational infrastructure, developing employees' digital skills, and adopting supportive policies for digital transformation to effectively foster organizational excellence.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Excellence, Academic Administrators, Faculty of Economics.

المخلص

هدفت هذه الدراسة على التعرف على التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي، من خلال دراسة أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي والبالغ عددهم (56) عنصراً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرجاع (43) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة، وكذلك مستوى التميز المؤسسي جاءت كلها بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي

وتحقيق التميز المؤسسي ، وأوصت الدراسة بتطوير البنية التقنية والتنظيمية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين وتبني سياسات داعمة للتحويل الرقمي بما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التحويل الرقمي، التميز المؤسسي، الأكاديميين الإداريين، كلية الاقتصاد.

1.1. مقدمة

يعتبر التميز المؤسسي من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق أداء عالي ومستدام يعتمد على مواءمة القيادة والأفراد والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء ميزة تنافسية وثقافة تنظيمية متكاملة تقود المنظمات إلى الريادة.

وأصبح التطور التكنولوجي من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق التميز والنمو الاقتصادي والاجتماعي، وإنتاج وتوزيع المعرفة، وتطور المنظمات وتنمية رأس المال البشري، وتحقيق رفاهية المجتمعات وتعزيز التواصل والتفاعل بين الافراد من خلال ما يقدمه من خدمات متنوعة للعملاء.

ويعد التحويل الرقمي أحد وسائل التطور التكنولوجي ومن أبرز المتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبح خياراً استراتيجياً يهدف إلى إعادة تصميم العمليات والخدمات الإدارية بهدف تحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، وفي هذا الإطار برز التميز المؤسسي كأحد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال توظيف الأدوات الرقمية الحديثة (ياسر 2025).

وتواجه الجامعات الليبية اليوم تحدياً كبيراً في مواكبة مستجدات التكنولوجيا الرقمية الناشئة، ما يجبرها على التلزم باستكشاف طرق جديدة لاعتماد التكنولوجيات المبتكرة والناشئة في كل جانب من جوانب العملية التعليمية والإدارية لتحسين كفاءة الأداء وتطوير المهارات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وبالتالي البقاء على قيد الحياة، وبذلك فإن فكرة هذه الدراسة تنبع من أهمية التعرف على علاقة التحويل الرقمي بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.

2.1 الدراسات السابقة: - نظرا لأهمية الموضوع فقد تعرضت له العديد من الدراسات ومنها:

دراسة ابو شويبة ، الحراري (2026) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي بأبعاده الثلاثة (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية الرقمية، والهيكل التنظيمي الداعم) في تحقيق التميز التنظيمي بمستوياته (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، وتميز أداء الموظفين) في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها 172 مفردة، وجرى تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج أن واقع التحويل الرقمي في المصارف المبحوثة جاء بمستوى متوسط، مع تفوق نسبي لبُعد البنية التحتية التكنولوجية. كما بينت المؤشرات وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على التميز القيادي والاستراتيجي، وأثر قوي للهيكل التنظيمي على التميز الاستراتيجي وأداء الموظفين. في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً للموارد البشرية الرقمية على أيٍّ من أبعاد التميز التنظيمي. وخُصت الدراسة إلى ضرورة سد الفجوة بين التطور التقني وتأهيل العنصر البشري. وأوصت بأهمية تكثيف الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز المرونة التنظيمية، ومواءمة خطط التحويل الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للمصارف لضمان تحقيق التميز الشامل.

دراسة وردي (2026)، تناولت اكتشاف دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بجامعة النور في العراق، وتقييم أثر التقنيات الحديثة على ممارسات وأداء الموارد البشرية المحلية. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان على عينة عشوائية من (200) موظف بالجامعة، وجرى تحليل البيانات بواسطة أساليب الإحصاء الوصفي، والارتباط، والانحدار. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وأداء العاملين بقطاع التعليم العالي، مع التأكيد على دور ممارسات التدريب، والحوافز، وتقييم الأداء في تعزيز هذا الأثر واعتماد القرارات القائمة على البيانات والتحليلات الضخمة. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة وزارة التعليم العالي ومؤسساتها بتبني استراتيجيات رقمية شاملة، تركز على تحديث البنية التحتية التكنولوجية وصل المهارات الرقمية للموظفين؛ بما يضمن جودة الأداء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية.

دراسة عبدالصمد (2026)، سعت هذه الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات الخدمية في ليبيا، بالتركيز على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي جمع بين المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسة الميدانية الكمية، حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية من العاملين، وحُللت البيانات عبر برنامج (SPSS) باستخدام اختبارات الارتباط والانحدار. وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي وثيق ذي دلالة إحصائية بين المتغيرين، مؤكدة الدور الاستراتيجي للرقمنة في تفسير طفرات الأداء المؤسسي. وبناءً عليه، أوصى البحث بتطوير مهارات رأس المال البشري، وتعزيز البنية التحتية التقنية، وصياغة استراتيجيات رقمية شاملة لدعم التميز المؤسسي".

دراسة البوحنه (2025)، بينت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي ببعديه (القيادي والخدمي) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء بالسعودية. باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وزعت استبانة على عينة من (243) موظفاً وموظفة، وحُللت البيانات بواسطة (SPSS). أظهرت النتائج أثراً إيجابياً معنوياً للممارسات مجتمعة، حيث فسرت (81%) من التباين في التميز المؤسسي. وجاء التدريب والتطوير كأكثر المتغيرات تأثيراً، تلاه التحفيز، ثم الاستقطاب، بينما كان تقييم الأداء الأقل تأثيراً؛ مما يؤكد اتساق النتائج مع الأدبيات الدولية في محورية رأس المال البشري للاستدامة. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تكاملية تلائم القطاع التعليمي، وتطوير نظم الحوافز والتقييم.

دراسة القمري والعدل (2024) هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بجنزور، ومتطلباته وأثر المعوقات التي تحد من تحقيقه، والمعايير الواجب توافرها لتحقيق الرقمنة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، وأستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عينة قوامها (265)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توجهاً منخفضاً بنسبة 61% نحو واقع التحول الرقمي ومتطلباته داخل الأكاديمية الليبية، وبنسبة 69% بوجود تأثير للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي.

دراسة عبدالله (2024)، بينت مدى إمكانية التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين جامعة الزيتونة نموذجاً، واستخدمت الدراسة النموذج الوصفي التحليلي، بواقع عينة عشوائية (242) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إمكانية التحول الرقمي للجامعة نظراً لدعم الإدارة العليا بالجامعة، كما أن هناك إمكانية لتوفير البيئة الإدارية والمالية، مع عدم إمكانية للتحول الرقمي في الوقت الحالي نظراً إلى ضعف البنية التحتية والفنية، كما أن الموارد البشرية والتنظيمية كانت من أهم المعوقات لإمكانية التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية وتوفير البنية التحتية والفنية التي تطلبها عملية التحول الرقمي.

دراسة ابو غبن، المدهون (2023)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة حجمها (132) موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية من أصل مجتمع دراسة قوامه (200) موظف، حيث جُمعت البيانات بواسطة الاستبانة وحُللت إحصائياً عبر برنامج (SPSS) وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي، كما أظهرت تصدر بعد "البنية التحتية التكنولوجية" المرتبة الأولى، يليه "الهيكل التنظيمي" ثم "الموارد البشرية"، في حين جاء "التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الأخيرة، وسجل المحور العام للتميز المؤسسي وزناً نسبياً قدره (65.55%)؛ وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بالتوجه نحو اللامركزية وتوسيع تفويض الصلاحيات لتعزيز مرونة العمل، مع تطوير آليات تقديم الخدمات للجمهور بالاستفادة من مزايا التحول الرقمي.

دراسة (سيرين وابتهال، 2023)، هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945- قالمة في الجزائر- بمختلف أبعاده المتمثلة في (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي)، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والإحصائي لتحليل استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 51 موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها يساعد التحول الرقمي الكلية محل الدراسة على الانتقال من النظام التقليدي للعمل إلى النظام الحديث، كما يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية، وتوصلت إلى أن البعد البشري

غير مؤهل كفاية لمجاراة التحول الرقمي الذي تتطلب اليه الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي بمختلف أبعاده لضمان جودة الإدارة الجامعية.

دراسة عبدالعزيز (2022) كشفت مستوى التحول الرقمي، ومستوى تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، وأهم الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية في مصر، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها أن مستوى متطلبات التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً، كما مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية التحول الرقمي باعتباره مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز والارتقاء بالأداء التنظيمي، مع التأكيد على محوريتين التقنيّة، والكفاءة البشرية، والقيادة الداعمة؛ حيث أثبتت النتائج أن النجاح الرقمي يتجاوز البعد التكنولوجي ليتطلب تهيئة تنظيمية وبشرية متكاملة، وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول التحول الرقمي كمتغير مستقل ودوره في تحسين الأداء أو تحقيق التميز المؤسسي، واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات. كما تتفق مع دراسات أبو غبن والمدهون (2023)، وأبو شويبة والحراري (2026)، ووردي (2026)، وعبدالصمد (2026) في بحث العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي أو التنظيمي ورغم هذا الزخم البحثي، إلا أن معظم تلك الدراسات اتجهت نحو قطاعات المصارف، والبلديات، والجمعيات الأهلية، أو نحو مؤسسات تعليمية خارج البيئة الجامعية الليبية. علاوة على أن الدراسات المحلية انصبت غالباً على رصد واقع الرقمنة ومعوقاتها دون التعمق في ربطها بالتميز المؤسسي داخل الكليات. ومن ثم، جاءت الدراسة الحالية لاستكمال هذا التوجه البحثي وسد النقص المعرفي، عبر اختبار طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، بما يتناسب مع خصوصية قطاع التعليم العالي الليبي ويقدم نتائج تدعم جهود التطوير فيه.

3.1. مشكلة الدراسة: يمثل التميز المؤسسي غاية استراتيجية تسعى المنظمات والمؤسسات المعاصرة – ومنها كلية الاقتصاد في جامعة بنغازي إلى تحقيقها لضمان جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تواجه تحديات كبيرة في تبني وتطبيق التحول الرقمي والتميز المؤسسي، في نفس الوقت قد يكون هناك صعوبة في تحديد الاستراتيجية الرقمية المناسبة، وتكييف الهياكل التنظيمية، وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية رقمياً، فضلاً عن مقاومة التغيير، وضمان أمن المعلومات، والحفاظ على الجودة في الخدمات المقدمة خلال عملية التحول الرقمي.

وبشكل عام يمكن القول إن التحول الرقمي هو المحرك الرئيس للتميز المؤسسي في العصر الحديث، فهو يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، والبقاء في المنافسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن خلال نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي والتميز المؤسسي يتبين أن التحول الرقمي يعد من العوامل الرئيسة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أوصت هذه الدراسات بضرورة تبني المؤسسات ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، استراتيجيات للتحول الرقمي وتطوير البنية التقنية والتنظيمية وصقل المهارات الرقمية للموظفين بما يدعم التميز المؤسسي وانطلاقاً من هذه التوصيات تبرز الحاجة إلى دراسة التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي في كلية الاقتصاد محل الدراسة بما يساهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في دعم جهود التطوير المؤسسي.

في ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي " ما علاقة التحول الرقمي بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي؟ الذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي؟

4.1 أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة في الآتي:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع التحول الرقمي بوصفه أحد الموضوعات الحديثة لما له من دور في رفع كفاءة الأداء وجوده المخرجات وتحقيق التميز ولا سيما في كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
2. مساعدة القائمين في كلية الاقتصاد على فهم العلاقة التي تربط التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) بتحقيق التميز المؤسسي.
3. فتح آفاق البحث العلمي أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي.
4. إثراء المكتبة الليبية بدراسة حديثة تتناول متغيرات الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة في الآتي:-

1. التعرف على مستوى التحول الرقمي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي.

6.1 فرضيات الدراسة: الفرض الرئيس ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي محل الدراسة".

ومن الفرض الرئيسي تنبثق الفروض الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين البعد التقني وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي محل الدراسة".
2. الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين البعد البشري وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي محل الدراسة".
3. الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين البعد التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي محل الدراسة".

7.1 حدود الدراسة: تتمثل في:-

1. الحدود الزمنية: عام 2026 م.
2. الحدود البشرية: الأكاديميين الإداريين جامعة بنغازي.
3. الحدود المكانية: كلية الاقتصاد.
4. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة التحول الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) وعلاقته بالتميز المؤسسي.

8.1 هيكلية الدراسة:

1. الدراسة النظرية: فقد تم اعتماد المنهج الوصفي حيث تم إجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للاطلاع على المراجع العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء الإطار النظري.
2. الدراسة الميدانية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفروض والاسئلة الموضوعية، من خلال جمع البيانات بواسطة استمارات الاستبيان، واستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة للتحليل.

9.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الاكاديميين الإداريين العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، البالغ عددهم (56) عنصرا ، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام طريقة الحصر الشامل، لضمان نتائج اقرب للواقع ، وتم توزيع استمارات الاستبيان على العدد المذكور وتم استرجاع عدد (48) ورقة، وبعد الفحص للورقات تم استبعاد (5) ورقات غير صالحة للتحليل لوجود نقص في الإجابات، وبذلك أصبح العدد الكلي للورقات الصالحة للتحليل (43) ورقة، أي ما نسبته 77% وهذه النسبة تعتبر جيدة للتحليل الإحصائي وبالتالي ضمان نتائج أقرب للواقع.

10.1 أداة القياس:

تم استخدام استمارة استبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق إهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 التحول الرقمي: إن التحول الرقمي ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، مثل: الحاسب الآلي، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، ويؤدي إلى إنتاج كمية كبيرة وحديثة من المعلومات التي قد تساهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي (البلوشية، 2019)، ويعتبر التحول الرقمي عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المؤسسة بأكملها من أجل الارتقاء إلى مستوى العملاء الرقميين (De la pena & Cabezas , 2015: 52).

2.2 مفهوم التحول الرقمي في الجامعات: يعتمد التحول الرقمي بالجامعات على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجميع الممارسات الأكاديمية والإدارية؛ لتطوير الإدارة، والبحث العلمي، والنشر الإلكتروني المحمي، وتحديث أدوات التدريس والمكتبات والمختبرات، ويظل نجاح هذا التوجه مرهوناً بنشر الوعي بالثقافة الرقمية بين كافة منتسبي الجامعة (علي، 2011).

و يشير (المطرف، 2020)، بأن التحول الرقمي هو الانتقال التدريجي على استخدام التطبيقات والتقنيات في تحقيق أهداف العملية التعليمية التي وضعها القائمون عليها في شتى الممارسات الإدارية والتعليمية، ويرى (أمين، 2018: 45) أن التحول الرقمي للجامعات يعني "الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، ويعرفه (الدهشان والسيد، 2020 : 1270) بأنه "عملية انتقال الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة".

ويرى (أحمد، 2020: 445) أن التحول الرقمي للجامعات هو "تغير مقصود في نمط الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية والبحثية والخدمية للجامعة من الشكل التقليدي المعاد إلى صورة الكترونية رقمية من خلال الموارد البشرية الذكية ومقومات البنية التقنية الرقمية والتطبيقات التكنولوجية الذكية عبر شبكة الإنترنت داخل الحرم الجامعات".

وعرف الباحثان التحول الرقمي في الجامعات على أنه: عملية انتقال تدريجي من النمط التقليدي إلى نظام رقمي يدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة الممارسات الأكاديمية، والإدارية، والبحثية؛ بهدف تحديث العمليات واستبدالها بخدمات إلكترونية تعزز قدرة الجامعة التنافسية.

3.2 أهمية التحول الرقمي في الجامعات:

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته الجوهرية على تحسين وتطوير منظومة العمل لحل المشكلات الادارية، وتسريع إنجاز المعاملات وتقليص الإجراءات الروتينية، كما يلعب دورا جوهريا في تعزيز الشفافية وتوفير بيئة داعمة لاتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات، مما يصب في النهاية نحو تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة (بن حليم، 2025).

4.2 أبعاد التحول الرقمي في الجامعات: يمكن تحديد أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية: -

أ - **البعد التنظيمي:** للهيكل التنظيمية دورا رئيسا في تسهيل التحول الرقمي من خلال ادوات التواصل والتنسيق واتخاذ القرارات، وكلما اتصفت الهياكل التنظيمية بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات كلما كان تدفق المعلومات سريعا، ويدعم التحول الرقمي، وكلما كانت الهياكل التنظيمية الهرمية جامدة وتتصف بالبيروقراطية كلما اعاققت الجهود المبذولة للتحول للرقمة (أبو شويته، والحراري، 2026).

ب - **البعد البشري:** تمثل الموارد البشرية أحد اهم مقومات التحول الرقمي للجامعات لأنها تلعب دورا رئيسا في مواجهة الضغوط والتحديات المؤسسية، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات، إلا أن العجز في الكوادر المؤهلة للتأقلم والتكيف مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب المجتمعات وبالأخص الدول النامية، حيث يعتبر النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقا للتكنولوجيا المعاصرة (العجمي، 2016).

ومن أجل تطبيق التحول الرقمي بنجاح، لابد من صياغة خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعات وتنميتها، ويكون ذلك باستقطاب كفاءات بشرية تمتلك مهارات وقدرات حديثة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي، والعمل على صقل المهارات المتوفرة حاليا، وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي للجامعة وللموظف على حد سواء (سيد، 2021).

ج - **البعد التقني:** ويرى (Xie & Wang, 2023) أن النجاح العملي للتحول الرقمي الاكاديمي يركز على تهيئة بنية تحتية تكنولوجية متكاملة توفر شبكة اتصالات وأنترنت وقاعدة بيانات متطورة لاستخدامها في التعلم الالكتروني والتطبيقات والمنصات الرقمية الافتراضية وتوفير الحاسبات الالية والأمن الالكتروني لحماية أصول الجامعة وضمان سلامة البيانات.

5.2 متطلبات التحول الرقمي في الجامعات: تتمثل متطلبات التحول الرقمي في الجامعات فيما يلي (القمبري، والعدل، 2024): -

أ- القيادة الادارية: تمثل القيادة الادارية الركيزة الاساسية لنجاح عملية التحول الرقمي داخل الجامعات حيث يتم من خلالها توظيف واستغلال كافة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف والتنسيق بين الكفاءات الادارية، وتشكل قنوات الادارة العليا بتطوير البنية التحتية عاملا حاسما في تسريع التحول الرقمي.

ب - تدريب وتأهيل الموارد البشرية: يتطلب التحول الرقمي نحو الإدارة الالكترونية تحديثات شاملة لمنظومة التعليم والتدريب ومتطلباته الحديثة، من خلال إعادة هيكلة برامج التدريب وتأهيل الموارد البشرية سلوكيا ونفسيا وتقنيا وغيرها من المهارات القادرة على تشغيل الانظمة الرقمية بكفاءة.

ج - البيئة التشريعية: يواجه التحول الرقمي تحديات كبيرة في ظل قوانين وتشريعات قديمة، مما يفرض عليها تحديث ببيئتها القانونية لتسهيل القيام بالمعاملات الادارية الرقمية.

د - الاحتياجات البشرية: يمثل العنصر البشري أحد اهم اساسيات التحول الرقمي، لأنه يبتكر الانظمة الرقمية ويطورها وهذا يتطلب استقطاب المبرمجين ومحلي البيانات، وتعتبر الكفاءات البشرية الخيار الاستراتيجي الاهم لاستدامة التطور الرقمي.

هـ - الاحتياجات التقنية: تمثل القاعدة المادية والتكنولوجية التي تعتمد عليها منظومة الادارة الالكترونية، وتتطلب تطوير وتحديث شبكات الاتصال واعتماد البرمجيات والتطبيقات المناسبة للمعاملات وقواعد بيانات آمنة.

ز - الهيكل التنظيمي: يفرض التحول الرقمي إعادة هندسة الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة. والاعتماد على الهياكل الشبكية والمصفوفية.

ح - الاحتياجات الأمنية: تبرز أهمية أمن المعلومات من خلال مواجهته للهجمات الالكترونية واختراق الخصوصية وتسريب البيانات، وهذا يتطلب نظام أمني قوي يدعم تقبل الافراد والمنظمات للخدمات الرقمية.

6.2 التميز المؤسسي: يقوم التميز المؤسسي على تبني التحسين المستمر في جميع جوانب عمل المنظمة بهدف تعزيز الأداء وتحقيق نتائج مستدامة، وذلك من خلال موازنة القيادة والأفراد والعمليات والتكنولوجيا في إطار استراتيجيات متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (ظافر، د.ت).

ويعني التميز المؤسسي حالة من التميز التنظيمي والإبداع الإداري تحقق مستويات عالية استثنائية من الأداء والتنفيذ في العمليات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق ما حققته المؤسسات المنافسة وتحقيق رضا المستفيدين وجميع الجهات أصحاب المصلحة في المؤسسة وخارجها (مصطفى، والجوهري، 2024: 183)، ويرى (أبو النصر، 2012، : 68) أن التميز المؤسسي هو "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج ترضي المستفيدين والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء المقبول في عصر التنافسية والعولمة".

7.2 مفهوم التميز المؤسسي في الجامعات: يرى (المطيري، وإسماعيل، 2022) أن التميز المؤسسي يتمثل في بلوغ الجامعة أعلى مستويات الأداء من خلال تكامل الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية مع العمليات والنتائج على مختلف المستويات التنظيمية، في حين عرف (المهري، 2021) التميز المؤسسي هو نتيجة محصلة تطبيق مجموعة من الممكنات التي تمكن الجامعة من تحقيق النتائج المستهدفة وفقاً لأهدافها الاستراتيجية بما يضمن الوصول إلى مستويات متقدمة من التميز المؤسسي، كما عرف كل من (Aladwan & Forreste, 2016) التميز المؤسسي بأنه أفضل الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة عن طريق التعلم المستمر، والتركيز على العملاء، والابتكار، والرؤية القيادية الواضحة، وتنمية الموارد البشرية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، وتطوير الشراكة، والتركيز على تحسين النتائج.

ويرى الباحثان أن التميز المؤسسي هو: تحقيق المؤسسة الأكاديمية لأعلى مستويات الأداء والريادة من خلال تطبيق ممكنات وممارسات إدارية متكاملة (كالابتكار، والتعلم المستمر، والقيادة الواضحة) تضمن الموازنة بين الرؤية الاستراتيجية والعمليات التشغيلية لتلبية تطلعات المستفيدين وتحسين النتائج المستهدفة.

8.2 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: تتمثل متطلبات التميز المؤسسي في عدة أمور أوجزها (الشهراني 2017) في:

1. تحقيق التنسيق والتكامل والتطوير الاستراتيجي للمنظمة.
 2. هياكل تنظيمية تتمتع بالمرونة لتناسب أي تغيرات قد تحدث.
 3. توفر نظام يضم آليات لجمع المعلومات وقواعد معالجتها وحفظها.
 4. وجود بيئة تشجع الإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
 5. قيادة فعالة وداعمة تتولى وضع أسس ومعايير للمناخ التنظيمي الذي بدوره يعزز التميز المؤسسي.
 6. توفر أنظمة خاصة بالتقييم الفردي والجماعي وفرق العمل وللمنظمة ككل.
- 9.2 أهمية التميز المؤسسي:** أشار (زايد، 2006) إلى أهمية التميز المؤسسي في الآتي:
1. تبني المنظمات طرق وآليات فعالة تمكنها من التغلب على الالتزامات والمخاطر التي تتعرض لها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي.
 2. ب - سعي المنظمات إلى تحويل البيانات الهامة إلى معلومات تدعم اتخاذ القرارات السليمة، وتنمية مهارات الكوادر البشرية بما يواكب التطورات المتسارعة.
 3. تعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير الكوادر البشرية لتمكينهم من دعم مسيرة التميز المؤسسي.

3. الدراسة الميدانية

1.3 أداة الدراسة: استخدم الباحثان استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول واقع " التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين " كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث صممت اعتماداً على استبانة كلاً من (أبو غبن والمدهون، 2023) بالنسبة لمحور التميز المؤسسي، واستبانة (سيرين وابتهال، 2023)، بالنسبة لمحور التحول الرقمي، وتم تحكيمها من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، ثم وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الأكاديميين الإداريين بكلية الاقتصاد بجامعة

بنغازي فق أسلوب المسح الشامل، وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين، القسم الأول: يتعلق بالسمات الشخصية عن المستجيبين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والقسم الثاني عبارة عن مجالات الدراسة: وتتكون صحيفة الاستبيان من (25) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول: مجال التحول الرقمي ويتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي)، بواقع خمس فقرات لكل بعد، والمجال الثاني: التميز المؤسسي ويتكون من (10) فقرات، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأجل تحليل البيانات:

1. النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية وكذلك اوزن النسبي.
 2. اختبار (ألفا كرو نباخ) (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 3. معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
 4. (اختبار T) في حالة عينة واحدة (T-test) لمعرفة ما إذا متوسط درجة الإجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو أقلت عن ذلك.
 5. اختبار التوزيع الطبيعي لحساب اعتدالية البيانات (شابيرو ويلك - Shapiro-Wilk).
- 2.3 ثبات مقياس الدراسة وصدقها:** للتحقق من ثبات مقاييس الدراسة فقد طبقت معادلة (ألف كرو نباخ) لحساب مقاييس الدراسة وقد تم تطبيق هذه المعادلة على عينة استطلاعية قوامها (10) مفردات أعطت درجة ثبات عالية تدعو إلى الثقة لكل محاور الدراسة، كما تم حساب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقد كانت جميعها درجات صدق عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات والصدق وبدرجة عالية من التميز، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول (1) يبين قيم معامل الثبات والصدق لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
البعد التقني	5	0.881	0.939
البعد البشري	5	0.861	0.928
البعد التنظيمي	5	0.912	0.955
التحول الرقمي	15	0.947	0.973
التميز المؤسسي	10	0.924	0.961

3.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لاختبار اعتدالية البيانات قام الباحثان بإجراء اختبار الاعتدال (Test of Normality) باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk - شابيرو ويلك) لجميع محاور الدراسة مجتمعة، وذلك لتبيان ما إذا كانت البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي، وبعد إجراء الاختبار تبين أن البيانات موزعة طبيعياً كما هي موضحة في جدول رقم (2)، حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع المحاور مجتمعة أكبر من مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لذلك نقبل الفرضية القائلة إن البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وعليه فإنه يمكن اختبار الفرضيات على الصورة المعملية أو البارومترية (Parametric).

جدول (2) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لجميع محاور الدراسة مجتمعة

قيمة الاختبار	الدلالة الإحصائية
0.980	0.650

4.3 خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل خصائص عينة الدراسة، وذلك كما تم عرضها في أداة الدراسة، وذلك كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	22	51.2
	ماجستير	21	48.8
	المجموع	43	100.0
العمر	أقل من 25 سنة	11	25.6
	من 25 سنة إلى أقل من 45 سنة	20	46.5
	من 45 سنة فأكثر	12	27.9
	المجموع	43	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2.3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	23.3
	أكثر من 10 سنوات	32	74.4
	المجموع	43	100.0

من خلال الجدول (3) والذي يتضمن خصائص عينة الدراسة يتبين أن نسبة حملة الدكتوراه كانت هي الأعلى حيث بلغت (51.2%)، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير (48.8%) من إجمالي المستجوبين بالدراسة، أما بالنسبة للعمر فإن النسبة الأعلى كانت الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 45 سنة) وبلغت (46.5%)، ثم الفئة العمرية من (45 سنة فأكثر) وبلغت نسبتها (27.9%) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (أقل من 25 سن) وكانت نسبتها (25.6%) من إجمالي عينة الدراسة، أما فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة فقد كانت أعلى نسبة للخبرة هي (أكثر من 10 سنوات) وبلغت (74.4%)، ثم جاءت الخبرة ذات (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتها (23.3%). وجاءت في المرتبة الأخيرة الخبرة ذات (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت (2.3%).

4.3 تحليل تساؤلات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء بالإجابة على تساؤلات الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، لإعطاء الدرجات لكل إجابة في المقياس كما في الجدول رقم (4)، واختار الباحثان الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

جدول (4) يوضح درجات مقياس (ليكرت)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تحديد مدى (الحدود الدنيا والعليا الحقيقية) عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أقل قيمة (5-1=4) ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة فالمقياس (4 ÷ 5 = 0.80) ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة للمقياس للحصول على مدى مستوى مؤثر، فإنه عادة ما تكون قيم الأوزان (weights) كما في الجدول رقم (5).

جدول (5) يوضح مستويات المقياس الإحصائي

المستويات	من 1 -	من 1.80 -	من 2.60 -	من 3.40 -	من 4.20 -
	1.80	2.60	3.40	4.20	5

وصف المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا
----------------	--------------	-------	-------	------	----------

التساؤل الأول: ما مستوى التحول الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار (T) لعينة واحدة والقيمة الاحتمالية لجميع فقرات أبعاد محور التحول الرقمي، والنتائج موضحة فيما يلي:

أ. **تحليل فقرات البعد الأول "البعد التقني"** تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لعينة واحدة والقيمة الاحتمالية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (6).

ب.

جدول (6) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (T) للبعد التقني

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الإجابة
1	توفر إدارة الجامعة شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل.	3.00	0.951	60 %	0.002	1.000	2	متوسط
2	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة .	2.88	1.096	57.6 %	0.696 -	0.490	4	متوسط
3	توفر إدارة الجامعة عدد كافي من الحواسيب وملحقاتها والمساعدة على التحول الرقمي .	2.93	1.055	58.6 %	0.433 -	0.667	3	متوسط
4	توفر إدارة الجامعة وسائل اتصال حديثة كافية لإنجاح التحول الرقمي.	3.28	0.854	65.6 %	2.142	0.038	1	متوسط
5	توفر إدارة الجامعة برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات	2.23	0.996	44.6 %	- 5.052	0.000	5	منخفض

							والبيانات وحمايتها.
متوسط		0.286	- 1.081	57.4 %	0.8185	2.87	البعد الأول: البعد التقني
* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$							

يتضح من الجدول رقم (6) أن أغلب الإجابات عن العبارات المتعلقة بالبعد التقني كانت متوسطة وتتراوح بين (2.23- 3.28)، في حين كانت إجابة الفقرة رقم (5) منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول للتحويل الرقمي القيمة (2.87)، وبانحراف معياري قدره (0.8185)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن الكلية محل الدراسة تتوفر فيها المتطلبات التقنية لتطبيق ونجاح التحويل الرقمي بدرجة متوسطة.

ج. تحليل فقرات البعد الثاني "البعد البشري":

تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لعينة واحدة والقيمة الاحتمالية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (7).

جدول (7) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (T) للبعد البشري

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الإجابة
1	توفر الجامعة العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحويل الرقمي.	2.81	1.006	56.2 %	- 1.213	0.232	3	متوسط
2	امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحويل الرقمي في الجامعة.	2.70	0.989	54 %	- 2.005	0.051	5	متوسط
3	تحرص الإدارة على تدريب العاملين بالجامعة على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحويل الرقمي.	2.91	1.065	58.2 %	- 0.573	0.570	2	متوسط
4	يتوفر لدى الجامعة خطة لتطوير الكوادر البشرية لتنفيذ التحويل الرقمي.	2.81	1.142	56.2 %	- 1.274	0.210	4	متوسط

متوسط	1	0.691	- 0.401	58.6 %	1.142	2.93	تشجع إدارة الجامعة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	5
متوسط		0.193	- 1.324	56.6 %	0.829	2.83	البعد الثاني: البعد البشري	
* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$								

يتضح من الجدول رقم (7) أن أغلب الإجابات عن العبارات المتعلقة بالبعد البشري كانت متوسطة وتتراوح بين (2.70- 2.93)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني للتحول الرقمي القيمة (2.83)، وبانحراف معياري قدره (0.829)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الاهتمام بالبعد البشري بالكلية محل الدراسة يتوفر بدرجة متوسطة.

ج. تحليل فقرات البعد الثالث "البعد التنظيمي": تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لعينة واحدة والقيمة الاحتمالية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في الجدول رقم (8).

ح.

جدول (8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (T) للبعد التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الإجابة
1	تعمل الجامعة على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.	2.35	0.973	47 %	- 4.388	.000	5	منخفض
2	تسعى إدارة الجامعة إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمية.	2.88	1.051	57.6 %	- 0.725	0.472	1	متوسط
3	تسعى إدارة الجامعة إلى زيادة مرونة هيكلها.	2.70	1.059	54 %	1.873 -	0.068	2	متوسط
4	تسعى إدارة الجامعة إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل	2.65	0.997	53 %	- 2.294	0.027	3	متوسط

							البيانات الخاصة بها.
5	2.60	1.137	52 %	- 2.280	0.028	4	منخفض
	2.64	0.8989	52.8 %	- 2.646	0.011		متوسط
* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$							

يتضح من الجدول رقم (8) أن أغلب الإجابات عن العبارات المتعلقة بالبعد التنظيمي كانت متوسطة وتتراوح بين (2.35-2.88)، في حين كانت إجابة الفقرة رقم (1) منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.35)، كما كانت إجابة الفقرة رقم (5) منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.64)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول للتحويل الرقمي القيمة (2.64)، وبانحراف معياري قدره (0.8989)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الاهتمام بالبعد التنظيمي في الكلية محل الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة، مما يؤكد بأن الجوانب التنظيمية غير ملائمة بالدرجة الكافية لإنجاح التحويل الرقمي في الكلية محل الدراسة نتيجة لعقبات تنظيمية وبيروقراطية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجال الأول " التحويل الرقمي "

ت	الفقرات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	البعد التقني	5	2.87	0.8185	57.4 %	1
2	البعد البشري	5	2.83	0.8291	56.6 %	2
3	البعد التنظيمي	5	2.64	0.8989	52.8 %	3
	الدرجة الكلية: التحويل الرقمي	15	2.78	0.7774	55.6 %	-

يوضح الجدول (9) أن مستوى المتغير المستقل التحويل الرقمي وأبعاده الثلاثة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التحويل الرقمي ككل (2.78) مما يعكس درجة متوسطة من موافقة وإجماع أفراد مجتمع الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (0.7774)، أما أبعاد التحويل الرقمي فقد تحصل البعد التقني على أعلى متوسط حسابي (2.87)، يليه البعد البشري بمتوسط حسابي (2.83)، وفي المرتبة الأخيرة البعد التنظيمي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.64).

التساؤل الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية وقيمة اختبار (T) لعينة واحدة لمعرفة مدرجة الموافقة. والنتائج موضحة في الجدول رقم (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار (T) للتميز المؤسسي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الإجابة
1	تسعى إدارة الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز	3.47	0.984	69.4 %	3.098	0.003	1	عالي
2	هناك ثقافة تنظيمية لدى الجامعة تدعم التميز المؤسسي .	3.30	0.939	66 %	2.110	0.041	2	متوسط
3	تحرص إدارة الجامعة على استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات.	3.00	0.926	60 %	0.002	1.000	3	متوسط
4	تعتمد إدارة الجامعة العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها للعملاء	2.70	0.914	54 %	- 2.170	0.036	6	متوسط
5	تحرص إدارة الجامعة على تقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة.	2.47	1.008	49.4 %	- 3.479	0.001	9	منخفض
6	لدى إدارة الجامعة قاعدة بيانات تحتوي على جميع البيانات اللازمة لأداء العمل.	2.84	1.022	56.8 %	1.045 -	0.302	5	متوسط
7	توفر إدارة الجامعة مقومات بيئة عمل مريحة لموظفيها لضمان رضاهم.	2.40	1.027	48 %	- 3.862	0.000	10	منخفض
8	تحرص إدارة الجامعة على تقييم أداء الموظفين وفق منظومة تتسم بالعدالة والإنصاف.	2.63	1.024	52.6 %	- 2.383	0.022	7	متوسط

9	تدعم إدارة الجامعة الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة تدريس والطلاب.	2.86	1.037	57.2 %	- 0.882	0.383	4	متوسط
10	يتم إشراك أصحاب المصلحة من قبل إدارة الجامعة في عملية التخطيط.	2.51	1.077	50.2 %	- 2.973	0.005	8	منخفض
	محور: التميز المؤسسي	2.82	0.7693	56.4 %	- 1.566	0.125	-	متوسط
* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$								

يلاحظ من الجدول رقم (10) إن درجة إجابات فقرات محور التميز المؤسسي كانت بدرجة متوسطة وتتراوح بين (2.40-3.47)، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالفقرة (1) مستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.47) والفقرة (2) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) جوانب مميزة تدل على رؤية ورغبة واضحة لدى القيادات الأكاديمية نحو المنافسة والتميز وتوفر بيئة تدعم هذا التوجه، إلا أن إجابة الفقرة (5) منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، كما كانت إجابة الفقرة رقم (7) منخفضة أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، وكذلك إجابة الفقرة رقم (10) منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وهذا يدل على وجود ربما فجوة عملية بين الطموح النظري والتطبيق العملي للتميز المؤسسي بمعنى أن التميز المؤسسي يحظى بدعم معنوي وثقافي من قبل الإدارة العليا كتوجه إلا أنه يواجه بعض العقبات التنفيذية أو التشغيلية تتعلق بالبيئة الداخلية أو إجراءات تقديم الخدمات، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمحور التميز المؤسسي (2.82) وبوزن نسبي 56.4% مما يشير إلى أن درجة تقدير أفراد المجتمع محل الدراسة في الكلية ل التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة.

التساؤل الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة الأكاديميين الإداريين؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختيار فرضيات الدراسة عن طريق إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، والنتائج موضحة كالتالي:

الفرض الرئيسي: ينص الفرض الرئيسي على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، وكانت نتائجها على النحو التالي:

جدول (11) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين

التحول الرقمي	التميز المؤسسي	العدد	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي		43	0.872	0.000
البعد التقني وتحقيق التميز المؤسسي		43	0.701	0.000
البعد البشري وتحقيق التميز المؤسسي		43	0.849	0.000
البعد التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي		43	0.842	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول رقم (11) من مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون أن معامل الارتباط التحول الرقمي والتميز المؤسسي قد بلغ (0.872)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، ويعني هذا أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي أدى إلى ارتفاع درجات التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة.

وتم اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التقني وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد محل الدراسة.
من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.872) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أنه توجد علاقة قوية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد التقني وتحقيق التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى توفر البعد التقني أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة.

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البعد البشري وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد محل الدراسة.
من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.849) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أنه توجد علاقة قوية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد البشري وتحقيق التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى توفر البعد البشري أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية الاقتصاد محل الدراسة.
من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ (0.842) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أنه توجد علاقة قوية موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى توافر البعد التنظيمي أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة.

4. النتائج والتوصيات

1.4 نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التي تم تجميعها باستخدام أداة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (التقني، البشري، التنظيمي)، كان متوسطاً في الكلية محل الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78)، وكان ترتيب أبعاد التحول الرقمي كما يلي:

■ البعد التقني جاء متصدراً الترتيب بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.87)، وبدرجة متوسطة بالرغم من ضعف في توفير برمجيات الحماية لضمان سرية البيانات.

■ البعد البشري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83)، مما يعكس اهتمام متوسط بنشر التقنية وتدريب العاملين.

■ البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.64)، حيث سجل ضعف واضح في إعادة هيكلة مواقع المسؤولية بمتوسط حسابي (2.35)، والتوجه الفعلي نحو العمل وفق مبدأ 'صفر ورقة' بمتوسط حسابي بلغ (2.60).

2. كشفت النتائج أن المستوى العام للتميز المؤسسي في الكلية محل الدراسة كان متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.82)، يدل على رغبة القيادات الأكاديمية نحو تحقيق مركز تنافسي متميز بلغ متوسطه الحسابي (3.47)، ولكن هذا التوجه يواجه بعض العقبات التنفيذية التشغيلية مثل توفير بيئة عمل مريحة لرضا الموظفين (2.40)، وتقديم وتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة (2.47)، وإشراك أصحاب المصلحة في التخطيط (2.51).

3. بينت النتائج أنه توجد علاقة موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي بأبعادها الثلاثة (التقني، البشري، التنظيمي) وتحقيق التميز المؤسسي في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين حيث بلغ معامل الارتباط العام (0.872) عند مستوى دلالة (0.05).

البعد البشري هو الأكثر تأثيراً: جاء البعد البشري كأقوى الأبعاد ارتباطاً بالتميز المؤسسي بمعامل ارتباط بلغ (0.849)، يليه البعد التنظيمي (0.842)، ثم البعد التقني (0.701).

2.4 مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

1. مستوى تطبيق التحول الرقمي:

- تتفق نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت مستوى متوسطاً لتطبيق التحول الرقمي مع دراسة أبو شويبة والحراري (2026) على المصارف التجارية، والتي خلصت أيضاً إلى واقع متوسط للتحول الرقمي مع تفوق نسبي لبعد البنية التحتية التكنولوجية.

- كما تتسق مع دراسة أبو غبن والمدهون (2023) التي أظهرت تصدر البنية التحتية التكنولوجية (البعد التقني) المرتبة الأولى، تليها الموارد البشرية ثم الهيكل التنظيمي.

- في المقابل، تختلف النتيجة مع دراسة محمود (2022) التي كشفت عن مستوى مرتفع لمتطلبات التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية، وتختلف أيضاً مع دراسة القمري والعدل (2024) التي بينت وجود توجه منخفض بنسبة 61% للأكاديمية الليبية.

2. مستوى التميز المؤسسي:

- تختلف نتيجة التميز المؤسسي بمستوى متوسط للدراسة الحالية مع دراسة محمود (2022) التي أظهرت مستوى متميزاً ومرتفعاً للتميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

3. علاقة الارتباط وأهمية العنصر البشري والتنظيمي:

- تتطابق العلاقة الارتباطية الطردية القوية (0.872) المسجلة في هذه الدراسة مع دراسة أبو غبن والمدهون (2023) التي سجلت علاقة بنسبة 79.6%، ودراسة عبد الصمد (2026) التي أكدت الدور الاستراتيجي للرقمنة في إحداث طفرات الأداء المؤسسي.

- كذلك، يؤكد تصدر البعد البشري في الارتباط بالتميز المؤسسي نتائج دراسة البوحنه (2025) التي أثبتت أن محور رأس المال البشري (التدريب والتطوير والتحفيز) في تفسير 81% من التباين في التميز المؤسسي، ودراسة وردي (2026) التي أكدت أثر الرقمنة على أداء العاملين بقطاع التعليم العالي.

- تشابه العقبات التنظيمية والتقنية المرصودة في الدراسة الحالية ما خلصت إليه دراسة عبدالله (2024) بجامعة الزيتونة من وجود معوقات ترتبط بضعف البنية التحتية والموارد البشرية والتنظيمية التي تحد من إمكانية التحول الرقمي الكامل.

3.4 التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية نوصي بالإجراءات العملية الآتية:-

1. تعزيز أمن وسرية المعلومات (البعد التقني)، من قبل إدارة الكلية والجامعة في اقتناء وتفعيل برمجيات حماية ومكافحة الفيروسات لسد الثغرة التقنية المرتبطة بضعف حماية البيانات والسرية (والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي 2.23).

2. إعادة ومراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري، وتفويض الصلاحيات (البعد التنظيمي)، لمعالجة البيروقراطية من خلال تكييف الهيكل التنظيمي، وإعادة تحديد مواقع السلطة واتخاذ القرار بشكل مرّن يدعم سرعة المعاملات الإلكترونية ويتخطى العقبات الحالية.
3. تفعيل خطة التحول وفق مبدأ (صفر ورقة)، ووضع استراتيجية لرقمنة كافة المعاملات الإدارية والأكاديمية داخل الكلية، وبناء أرشيف إلكتروني متكامل للحد من التداول الورقي وتحسين سرعة الإجراءات.
4. تأهيل الكوادر البشرية (البعد البشري)، من خلال تصميم برامج تدريبية تخصصية مستمرة للموظفين والأكاديميين لرفع مهاراتهم الرقمية، نظراً لأن البعد البشري هو الأكثر تأثيراً وارتباطاً بالتميز المؤسسي.
5. تحسين جودة وسرعة تقديم الخدمات للطلاب وأعضاء التدريس، واستحداث منصات رقمية تفاعلية تسهل إنجاز المعاملات الخدمية في أوقاتها المحددة.
6. تحسين البيئة المادية وتوفير مقومات رضا العاملين من خلال العمل على تهيئة مكاتب وبيئة عمل مريحة ومحفزة تضمن رضا العاملين النفسي والبدني، مما يدفعهم نحو الابتكار والإبداع الإداري.
7. إشراك الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ومؤسسات المجتمع وسوق العمل بشكل دوري في إعداد خطط الكلية لضمان مواءمة مخرجاتها وخدماتها مع المتطلبات الفعلية للتميز.
8. اجراء المزيد من الدراسات تناول دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في قطاعات أخرى مثل القطاع المصرفي أو الصناعي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- [1] أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- [2] أبو شويبة، فتحية، والحراري، عبدالناصر. (2026). التحول الرقمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في بلدية سرت. مجلة البيان العلمية، 8(21)، 162-189.
- [3] أبو غبن، أحمد، والمدهون، ماجد. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 31(1)، 54-55.
- [4] أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (2020). استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 6(14)، 403-628.
- [5] أمين، مصطفى أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 19(1)، 11-116.
- [6] البلوشية، نوال بنت علي عبد الله. (2019). التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- [7] بن حليم، عبدالرازق فرج. (2025). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الشاملة، 10(38)، 1972-1992.
- [8] البوحنية، ماهر. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية". المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6(72)، 161-188.
- [9] الدهشان، جمال علي خليل، والسيد، سماح السيد محمد. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية، (78)، 1249-1344.
- [10] زايد، عادل محمد. (2006). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق لمنظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- [11] سيد، حسين مصيلحي. (2021). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. رؤية للطباعة.
- [12] سيرين، بن قارة، وابتها، زيغم. (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم علوم التسيير، الجزائر.
- [13] الشهراني، نورة عبدالله. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- [14] ظافر، ناصر الدين. (د.ت). التميز المؤسسي: تعزيز ثقافة التفوق والريادة. سيرتي غلوبال. <http://www.cete.com>
- [15] عبد الله، علي رمضان مصباح. (2024). مدى إمكانية التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا: جامعة الزيتونة نموذجاً. المجلة الأفريقية للدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(3)، 320-332.
- [16] عبدالصمد، خديجة. (2026). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية في ليبيا. مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية، 2(1)، 316-325.
- [17] عبدالعزيز، إيمان محمود. (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 9(2)، 97-140.
- [18] العجمي، حمد محمد. (2016). تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- [19] علي، أسامة عبد السلام. (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 14(33)، 267-302.
- [20] القمبري، محمد سالم، والعدل، منير محمد. (2024). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث الأكاديمية، (عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، الأكاديمية الليبية/مصراتة)، 92-107.
- [21] مصطفى، أميمة حلمي، والجوهري، وفاء سليمان. (2024). واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 90(2)، 171-252.
- [22] المطرف، عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات العامة والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الملك سعود، 7(36)، 157-184.
- [23] المطيري، علي طلال، وإسماعيل، عمار فتحي. (2022). دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(مارس)، 1116-1142.
- [24] المهري، عبد الحميد. (2021). دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة في ظل النموذج الأوروبي E.F.Q.M للتميز وفق منطق R.A.D.A.R. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(1)، 220-224.
- [25] وردى، نعمان. (2026). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بواسطة استراتيجية الموارد البشرية المحلية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث الاقتصادية، 7(2)، 1559-1570.
- [26] ياسر، بلاغيث. (2025). أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [27] Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: Challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. The TQM Journal, 28(2), 295-316.

- [28] De la Peña, J., & Cabezas, A. (2015). La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía. Ediciones Gestión 2000.
- [29] Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress, and impact. *Sustainability*, 3(1), 35-45.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJHAS** and/or the editor(s). **AJHAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.