

## أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - تيجي)

أ. حسين عطيه بن عيسى

محاضر متعاون بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية تيجي، جامعة الزنتان، ليبيا

[hbbhb5595@gmail.com](mailto:hbbhb5595@gmail.com)

### The Impact of Digital Transformation on Improving Administrative Performance in Higher Education Institutions (A Field Study at the Faculty of Economics and Political Science – Tiji)

Mr. Hussein Atiya Ben Issa

Adjunct Lecturer, Department of Management, Faculty of Economics and Political Science (Tiji), University of Zintan, Libya

#### الملخص:

شهدت مؤسسات التعليم العالي في الأونة الأخيرة تحولات متسارعة نحو تبني التكنولوجيا الرقمية كخيار استراتيجي لتطوير بنيتها التنظيمية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده التقنية والبشرية والتنظيمية في تحسين الأداء الإداري ومؤشراته القائمة على الدقة والسرعة وتبسيط الإجراءات بالتطبيق على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري والأكاديمي القيادي بالكلية، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من خلال استبانة مغلقة تم توزيعها على العينة المستهدفة واسترداد 70 استبانة صالحة للتحليل، ومعالجتها إحصائياً عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على اختبارات ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بالكلية حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما نسبته 54.7% من التغير الإيجابي في كفاءة الأداء التنظيمي، وتبين أن بعد الأنظمة والبرمجيات جاء في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع نسبياً يليه بعد البنية التحتية بتقدير متوسط نتيجة تحديات لوجستية ترتبط بالكهرباء والاتصالات، وتأسيساً على هذه النتائج تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات الإجرائية أبرزها ضرورة دعم البنية التحتية بالكلية عبر توفير خطوط إنترنت مخصصة ومنظومات طاقة بديلة، والتوسع في الربط الشبكي الموحد بين الأقسام العلمية والإدارة المركزية، وتحديث اللوائح الداخلية للبدء في الاعتماد القانوني الكامل على التوقيع الإلكتروني والاستغناء التدريجي عن المعاملات الورقية، مع تكثيف الدورات التدريبية المتقدمة للموظفين في مجالات الأمن السيبراني وحماية البيانات الرقمية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء الإداري، مؤسسات التعليم العالي، الرقمنة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – تيجي.

#### Abstract:

In recent years, higher education institutions have witnessed rapid shifts toward adopting digital technology as a strategic option to develop their organizational structure. From this standpoint, this study aims to highlight the impact of digital transformation—across its technical, human, and organizational dimensions—on improving administrative performance and its key indicators based on accuracy, speed, and procedural simplification, applied to the Faculty of Economics and Political Science in Tiji.

The study utilized a descriptive-analytical methodology due to its suitability for the nature of field research. The study population comprised the administrative staff and academic leadership at the faculty. A comprehensive census method was employed for data collection through a closed-ended questionnaire distributed to the target sample, yielding 70 valid responses for analysis. The data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on Cronbach's alpha tests, arithmetic means, and multiple regression analysis.

The study concluded that there is a statistically significant positive effect at the significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the application of digital transformation on enhancing administrative performance within the faculty, with the independent variables explaining 54.7% of the positive variance in organizational performance efficiency. The systems and software dimension ranked first with a relatively high rating, followed by the infrastructure dimension with a moderate rating due to logistical challenges related to electricity and telecommunications.

Based on these findings, the study presented a series of operational recommendations, most notably:

Strengthening the faculty's infrastructure by providing dedicated internet lines and alternative energy systems, Expanding unified network connectivity between academic departments and the central administration.

Updating internal bylaws to enable full legal recognition of electronic signatures and the gradual elimination of paper-based transactions. Intensifying advanced training programs for staff in cybersecurity and digital data protection.

**Keywords:** Digital Transformation, Administrative Performance, Higher Education Institutions, Digitalization, Faculty of Economics and Political Science – Tiji.

## المقدمة:

تُعد مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بمثابة القاطرة المعرفية والتنموية التي تقود المجتمعات نحو التقدم والازدهار؛ ونظراً للمكانة الحيوية التي تشغلها هذه المؤسسات، فإنها لم تعد بمعزل عن التغيرات الراديكالية المتسارعة التي فرضتها معطيات الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي أفرزت نمطاً تنظيمياً جديداً يُعرف بالبيئة الرقمية الشاملة، ولم يعد تبني التكنولوجيا الرقمية في العصر الراهن مجرد خيار رفاهي أو وسيلة ثانوية لتحسين الهياكل التنظيمية، بل استحالة ضرورة استراتيجية حتمية لإعادة صياغة فلسفة العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعات، والانتقال بها من الأنماط الكلاسيكية الجامدة القائمة على المركزية والدورات المستندية الورقية المعقدة، إلى نماذج إدارية مرنة وذكية قادرة على الاستجابة الفورية لمتطلبات العصر ومواكبة معايير الجودة العالمية (حسين، 2023).

إن الفلسفة الجوهرية للتحويل الرقمي (Digital Transformation) في بيئة التعليم العالي تتجاوز المفهوم الضيق المتمثل في حوسبة الأعمال أو توفير التجهيزات المادية من حواسيب وشبكات، لتشمل حزمة متكاملة من التغيرات الثقافية، والهيكلية، والسلوكية، فهو عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير كفاءة رأس المال البشري وتمكينه معرفياً وتقنياً، مما يسهم في خلق بيئة جامعية مترابطة شبكياً، وينعكس هذا التحول بشكل مباشر على "الأداء الإداري" الذي يُمثل المرأة الحقيقية لقدرة المؤسسة التعليمية على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، حيث تتيح الرقمنة للإدارات الجامعية مستويات غير مسبوقة من الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات، وتقليل الهدر الزمني والمالي، وتسهيل التدفق الحر للمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وصولاً إلى تحقيق التميز التنظيمي ونيل رضا المستفيدين من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين (الورفلي، 2025).

وفي السياق المحلي، يشهد قطاع التعليم العالي في ليبيا حراكاً فكرياً وتنظيمياً جاداً يسعى من خلاله صناع القرار والباحثون إلى إصلاح المنظومة الإدارية بالجامعات، بالرغم من حزمة التحديات الجيوسياسية والاقتصادية واللوجستية المحيطة بها، فكلّيات ومعاهد التعليم العالي الليبي تواجه فجوة تنظيمية بين إرث البيروقراطية التقليدية وبين متطلبات الحوكمة الرقمية، مما يتطلب تقييماً علمياً مستمراً لمدى جاهزية هذه المؤسسات وقدرتها على استيعاب المنظومات الإلكترونية الحديثة، وتبرز كليات الاقتصاد والعلوم السياسية بخصوصيتها الأكاديمية والتنظيمية كبنات خصة ومستهدفة لتطبيق هذه التحولات؛ نظراً لضخامة مدخلاتها البشرية من الطلاب، والتشابك الكبير في معاملاتها الأكاديمية والمالية التي تتطلب درجة عالية من الحوكمة والمرونة الإدارية (الشاعري، 2024).

وتأسيساً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على بيئة إدارية تعليمية محددة في الداخل الليبي، وهي "كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ببنجي"، بهدف قياس واختبار طبيعة وحجم الأثر الذي يتركه التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، والتمكين البشري، والأنظمة البرمجية) في تطوير مخرجات الأداء الإداري وتحسين كفاءته التشغيلية. وتكتسب هذه الدراسة عمقها التحليلي من محاولتها رصد الواقع الميداني الفعلي للرقمية داخل الكلية، وتشخيص المعوقات اللوجستية والتنظيمية التي قد تحول دون جني الثمار الكاملة للتحويل الرقمي الشامل، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام متخذي القرار لوضع استراتيجيات علمية ومدرسة تضمن الانتقال الآمن نحو مفهوم "الجامعة الذكية" (العمرائي، 2023).

## مشكلة الدراسة:

تُعد كفاءة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي الركيزة الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، غير أن الملاحظ لواقع الإدارة الجامعية في البيئة العربية والمحلية يجد أنها لا تزال تعاني من ترسبات الفكر البيروقراطي الكلاسيكي، والمتمثل في تضخم الدورة المستندية، وبطء تدفق المعلومات بين الأقسام العلمية والإدارات المركزية، والاعتماد المفرط على الأنماط الورقية التقليدية لحفظ واسترجاع البيانات، هذا النمط التقليدي أدى إلى هدر واضح في الوقت والجهد، وزيادة احتمالية حدوث الأخطاء البشرية في رصد الدرجات، أو إعداد الجداول الدراسية، أو استخراج إفادات التخرج، فضلاً عن إضعاف قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات فورية واستراتيجية دقيقة لعدم توفر قواعد بيانات رقمية مركزية ومحدثة (حسين، 2023).

وعلى الرغم من وجود توجهات وزارية وجامعية في الدولة الليبية نحو تبني برامج التحول الرقمي وأتمتة الإجراءات، إلا أن الانتقال الفعلي نحو البيئة الرقمية الشاملة يواجه فجوة تطبيقية ملموسة، حيث يقتصر التطبيق في كثير من الأحيان على محاولات جزئية أو رفع تقنية معزولة (مثل حوسبة بعض المعاملات المالية أو استخدام منظومات تسجيل منفصلة) دون وجود تكامل شبكي شامل يربط كافة مفاصل المؤسسة التعليمية. وتتفاقم هذه الإشكالية في ظل تباين مستويات الجاهزية الرقمية للموظفين، وتفاوت البنية التحتية اللوجستية، ومقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الكوادر المعتادة على النمط التقليدي (الورفلي، 2025).

وبالتركيز على البيئة الميدانية لهذه الدراسة، فإن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ببنجي تواجه تحديات تنظيمية وإدارية مزدوجة، فمن جهة تتطلب طبيعة التخصصات العلمية بالكلية مرونة عالية في إدارة شؤون الطلاب، وتنسيق الامتحانات، وتوثيق نتائج

أعضاء هيئة التدريس. ومن جهة أخرى، هناك تذبذب في كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة نتيجة عدم تفعيل الكامل لآليات التحول الرقمي الشامل، والاعتماد المتذبذب على النظم الإلكترونية تارة والورقية تارة أخرى، مما يؤثر تساؤلات جدية حول مدى مساهمة الأدوات الرقمية الحالية في الارتقاء بمؤشرات الأداء الإداري الفعلي (السرعة، الدقة، الشفافية، ورضا المستفيدين)، وحجم الفجوة اللوجستية والتنظيمية التي تحول دون الوصول إلى الإدارة الذكية الشاملة (الشاعري، 2024).

بناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة تشخيص واقع التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، التمكين البشري، والأنظمة الإلكترونية) وتحديد مدى أثره الميداني الفعلي في تحسين وتطوير الأداء الإداري بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي، ورصد المعوقات الأساسية التي تحد من فاعلية هذا التحول.

ويمكن صياغة المشكلة بشكل مباشر في التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، التمكين الرقمي للموظفين، والأنظمة والبرمجيات الإلكترونية) في الكلية محل الدراسة؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) لأبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي؟

## الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** عدم وجود أثر لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة في تحسين الأداء الإداري.

**الفرضية الثانية:** عدم وجود أثر للمتغيرات التنظيمية الحديثة (القيادة الرقمية وإدارة الجودة الشاملة رقمياً) في دعم التميز المؤسسي، وقد انبثقت عنها ست فرضيات فرعية تناولت إعادة هندسة العمليات، التمكين التقني، البنية التحتية، القيادة الرقمية، أتمتة الأنظمة، والرقمنة الشاملة.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تفكيك طبيعة العلاقة السببية بين الرقمنة والأداء التنظيمي، وتحديد حجم الأثر الفعلي الذي يتركه التحول الرقمي في البيئة الإدارية لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي، ويمكن بلورة هذه المساعي في الأهداف الإجرائية الآتية:

1. التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية والشبكات، الجاهزية والتمكين الرقمي للعنصر البشري، والأنظمة والبرمجيات الإلكترونية المستحدثة) في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي.
2. رصد وقياس مستوى كفاءة وجودة الأداء الإداري الفعلي داخل الكلية محل الدراسة بمؤشراته المختلفة (السرعة في إنجاز المعاملات، الدقة والحد من الأخطاء، خفض التكاليف التشغيلية، وتبسيط الإجراءات الإدارية).
3. تحديد حجم وطبيعة الأثر ذي الدلالة الإحصائية لأبعاد التحول الرقمي (كل بُعد على حدة، والأبعاد مجتمعة) كمتغير مستقل، في تحسين الأداء الإداري كمتغير تابع في الكلية محل الدراسة.
4. حصر واستقراء أبرز العقبات والتحديات (سواء كانت لوجستية، أو تشريعية وتنظيمية، أو بشرية ومقاومة التغيير) التي تحد من الاستفادة القصوى والكاملة من تطبيقات التحول الرقمي داخل الكلية.
5. تقديم رؤية إدارية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تسريع عجلة التحول الرقمي المتكامل داخل كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتيجي، والجامعات الليبية المناظرة، بما يخدم الانتقال نحو مفهوم "الجامعة الذكية".

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة قيمتها العلمية والتطبيقية من الخصوصية الموضوعية والمكانية للعنوان، وتتجلى هذه الأهمية في جانبين رئيسيين:

- **الأهمية العلمية (النظرية):**
- تكمن الأهمية في تقديم تأصيل نظري وإطار فكري حديث يربط بين فلسفة التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة، وبين كفاءة الأداء في مؤسسات التعليم العالي الليبية من جهة أخرى، لتقليص النقص في الأدبيات التي تتناول البيانات التعليمية الفرعية (الخارجة عن نطاق الإدارات المركزية للجامعات).

- تطوير ومواءمة أداة دراسة ميدانية (استبانة) ذات مؤشرات صدق وثبات عالية لبيئة التعليم العالي، يمكن للباحثين وطلاب الدراسات العليا مستقبلاً الاعتماد عليها أو تطويرها لإجراء دراسات مقارنة في كليات أو جامعات أخرى (العمrani، 2023).

#### - الأهمية العملية (التطبيقية):

- توفير قاعدة بيانات تشخيصية دقيقة وموثقة إحصائياً أمام عمادة ورؤساء الأقسام العلمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بنيجي، توضح بدقة مكانن القوة والضعف في المنظومة الرقمية الحالية وفجوات الأداء الإداري.
- تقديم مؤشرات واقعية لمتخذي القرار في قطاع التعليم العالي حول مدى استجابة وتفاعل الكليات التابعة مع خطط الرقمنة، وما هي المتطلبات اللوجستية والتدريبية الحقيقية التي يحتاجها الموظف في الميدان لضمان نجاح التحول الرقمي وتجاوز البيروقراطية (الشاعري، 2024).
- المساهمة غير المباشرة في تيسير الدورة المستندية وتبسيط الإجراءات الأكاديمية والمالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للشرائح العريضة المستفيدة من الكلية (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والخريجين) (الورفلي، 2025).

### الإطار النظري:

#### المبحث الأول: أبعاد التحول الرقمي وفقاً لمدخل "إعادة هندسة العمليات الإدارية":

##### التأصيل الفلسفي والنظري للتحول الرقمي:

لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد توفير الأجهزة المادية وحوسبة المعاملات الورقية، بل يُمثل إعادة صياغة جذرية وشاملة للمركزات الفكرية والتنظيمية التي تقود العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعات (حسين، 2023). هو عملية ديناميكية استراتيجية تهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية، ونماذج تقديم الخدمات، وآليات اتخاذ القرار عبر دمج التقنيات الذكية في كافة مفاصل المؤسسة التعليمية، يفرض هذا التحول تراجع الأنماط التقليدية القائمة على المركزية الشديدة والتراتبية المعقدة، لصالح هياكل مرنة، مفككة مركزياً ومتراصة شبكياً (Structures Networked) تتيح التدفق الآني والمعرفي للمعلومات، ولم يعد الموظف مجرد أداة لتنفيذ خطوة إجرائية جامدة، بل أصبح شريكاً في بيئة معرفية تفاعلية، مما يساهم في رفع القدرة التنافسية للجامعة ومواكبة معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الشامل.

##### ركيزة البنية التحتية التقنية كمحدد لوجستي:

تُمثل البنية التحتية التقنية الفاعلة اللوجستية التي يستند إليها أي مشروع للتحول الرقمي؛ حيث لا يمكن الأتمتة دون بيئة مادية صلبة تشمل شبكات اتصالات داخلية وخارجية فائقة السرعة، وخوادم مركزية وموزعة ذات سعات تخزينية ضخمة، إلى جانب برمجيات وقواعد بيانات متكاملة لإدارة البيانات الضخمة، تتطلب هذه البنية حماية بروتوكولات الأمن السيبراني ضد الاختراقات وضمان سلامة السجلات الأكاديمية والمالية من أي تلاعب بالبيانات النامية، يبرز تذبذب تدفق الإنترنت أو عدم استقرار الطاقة كأبرز تحدٍ حاكم لمستوى الأداء، مما يولد ارتداداً عكسياً نحو المعاملات التقليدية ويفرض ضرورة التخطيط الاستراتيجي لتوفير بدائل تقنية مرنة وطاقة بديلة.

##### التمكين الرقمي لرأس المال البشري وإشكالية مقاومة التغيير:

إن نجاح الانتقال نحو الإدارة الذكية لا يتوقف عند حدود جودة البرمجيات المشتراة، بل يرتبط بارتباط وثيق بمدى جاهزية وقدرة الموظف على تفعيل تلك التقنيات في الممارسات الوظيفية اليومية تتمثل في تزويد الموظفين ورؤساء الأقسام العلمية بالمهارات التقنية المتقدمة، ورفع كفاءاتهم الجدارية، وحصولهم على شهادات معتمدة في قيادة الحاسب الآلي والتعامل مع النظم السحابية.

وهي رد فعل سلوكي طبيعي ناتج عن خوف بعض الكوادر التقليدية من فقدان سلطتهم النمطية، أو شعورهم بالعجز التقني أمام الأنظمة المستحدثة، أو الخوف من إعادة الهيكلة.

يلزم القيادة الجامعية بتبني استراتيجيات قائمة على التحفيز المعنوي والمادي، وإشراك الموظفين في مراحل التخطيط، وتكثيف الورش التدريبية التخصصية لتفكيك المخاوف وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل الابتكار. (العمrani، 2023)

#### أبعاد التحول الرقمي وفقاً لمدخل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" (BPR)

إن محاولة إدخال الأنظمة والبرمجيات الإلكترونية على هياكل تنظيمية متهاكمة لن يؤدي إلا إلى "حوسبة البيروقراطية" دون إحداث تطوير حقيقي في الأداء تتأسس فلسفة هذا المدخل على تفكيك العمليات الإدارية الحالية داخل الكليات بدءاً من قبول الطالب، ورصد الدرجات، وصولاً إلى استخراج المؤهلات وإعادة صياغتها رقمياً. ويتم استبدال التدفق الخطي التقليدي للمستندات بتدفق شبكي متوازن يعتمد على منصات وقواعد بيانات موحدة، مما يلغي الحلقات الرقابية غير المبررة، يساهم هذا الدمج في تحريك المؤسسة من نمط "الإدارة بالوظائف والمهام المنعزلة" إلى نمط "الإدارة بالعمليات المشتركة والذكية"، مما يرفع من مرونة القطاع الإداري بالكلية وقابليته للتشغيل البيني. (عبد القادر، 2024).

### الحوكمة الرقمية (Governance Digital) وإدارة المخاطر والسيبرانية:

تبرز الحوكمة الرقمية كإطار قيمى وتوجيهى يضمن الاستخدام المسؤول والأمن للموارد التكنولوجية داخل كليات التعليم العالي لا تعنى الحوكمة مجرد سياسات تقنية، بل تمتد لتحديد صلاحيات الوصول إلى البيانات، وضمان الشفافية والمساءلة الإلكترونية، وحماية خصوصية السجلات الأكاديمية والمالية. يرفع الانتقال إلى الأتمتة الشاملة من حجم المخاطر المتعلقة باحتمالية اختراق السجلات، أو التلاعب بالنتائج والدرجات، أو فقدان البيانات نتيجة الأعطال التقنية المفاجئة، وتتطلب البيئة الرقمية تفعيل آليات النسخ الاحتياطي السحابي المستمر، وتشفير البيانات، وتحديث بروتوكولات الأمان بصفة مستدامة لضمان النزاهة المؤسسية للكلية أمام الجهات الرقابية. (السامرائي، 2023).

### المبحث الثاني: الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي:

#### المفهوم والأبعاد الفلسفية للأداء الإداري الأكاديمي:

يُعرف الأداء الإداري بأنه المخرج النهائي للأنشطة والمهام الإدارية والتنظيمية التي يقوم بها الكادر الوظيفي بالكلية، مقاساً بمدى الفعالية في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المقررة. يختلف الأداء الإداري في الجامعات عن المؤسسات الخدمية الأخرى، كونه يتعامل مع مخرجات معرفية (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) تفرض مستويات عالية من الدقة، والنزاهة، والالتزام بالقوانين المنظمة للتعليم العالي، كما تفرض البيئة الأكاديمية الحديثة التحول من تقييم الأداء القائم على "الالتزام بساعات الحضور والانصراف" إلى تقييم الأداء القائم على "الجدارة الإدارية" وحجم المخرجات المنجزة. (الساعدي والعتيبي، 2024).

#### مؤشرات قياس كفاءة الأداء الإداري بالكلية

1. سرعة وجودة الإنجاز التنظيمي: ويُقاس بالزمن المستغرق لإنهاء المعاملات الأكاديمية، مثل: سرعة إعلان جداول الامتحانات، رصد درجات الطلاب، واستخراج الإفادات والمؤهلات العلمية دون تأخير.
2. مستوى دقة البيانات وموثوقيتها: يعتمد نجاح الأداء على تفسير الأخطاء البشرية في السجلات الأكاديمية، والمالية، وملفات أعضاء هيئة التدريس، مما يضمن تدفقاً آمناً للمعلومات وموثوقية أمام الجهات الرقابية.
3. رضا المستفيدين: يُعد رضا الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والجمهور الخارجي عن الخدمات الإدارية المقدمة المؤشر الحقيقي المفسر لجودة الأداء الإداري بالكلية. (العوامي، 2023).

#### محددات ومعوقات الأداء الإداري التقليدي:

- التضخم البيروقراطي والروتين: تُمثل كثرة التوقعات، والاعتماد على الدورة المستندية الورقية، وتعدد الحلقات الإشرافية والرقابية العائق الأكبر الذي يستنزف وقت الموظف ويبطئ وتيرة العمل الإداري.
- تشتت المعرفة التنظيمية: يؤدي غياب التوثيق الإلكتروني إلى اعتماد العمل على الأفراد لا المنظومة، مما يخلق بيئة عمل مرتبكة عند غياب أو انتقال الموظف المختص.
- ضعف قنوات الاتصال الداخلي: يتسم الهيكل الهرمي التقليدي بالبطء في إيصال القرارات أو التعاميم الوزارية من عمادة الكلية إلى الأقسام العلمية، مما يؤثر سلباً على التنسيق والعمل بروح الفريق. (مصباح، 2025).

### العلاقة والارتباط المنهجي بين التحول الرقمي والأداء الإداري:

- الرقمنة كُمِغَن إستراتيجي: يعمل التحول الرقمي كأداة تطويرية قادرة على تفكيك معوقات الأداء الإداري التقليدي عبر أتمتة الإجراءات وإعادة هندسة العمليات.

- توفير الوقت لدعم القرار: من خلال التخلص من الأعمال الورقية التكرارية، يتفرغ الكادر الإداري والقيادي في الكلية للتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات الطلابية الطارئة، وتطوير البيئة التعليمية.
- خلق القيمة المضافة: إن دمج التقنيات الذكية مع الأداء الإداري لا يرفع الكفاءة فحسب، بل يمنح الكلية مرونة تنظيمية ورشاقة تجعلها بيئة جاذبة ومواكبة لمعايير الجودة الشاملة والجامعات الذكية.(الشاعري، 2024)

### الدراسات السابقة:

- دراسة جمعة سويسبي، وموسى الحويج وإسراء بن زايد، (2026)، إدارة التغيير والتحول الرقمي في المكتبات الجامعية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن مع مراجعة نماذج عالمية مثل ADKAR وKotter والنموذج الليبي PACE، هدفت إلى تحليل دور إدارة التغيير في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المكتبات الجامعية، أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية وإشراك العاملين وتبني ثقافة تنظيمية رقمية هي عوامل حاسمة للنجاح، أوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات وطنية لإدارة التغيير وتطوير برامج تدريبية متخصصة لدعم التحول الرقمي في الجامعات الليبية.
- دراسة بوحالة أمين، وزروقي محمد أمين، (2025)، التحول الرقمي والحوكمة في الجامعات الجزائرية اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن بين النموذجين الإستوني والسويدي والواقع الجزائري، هدفت إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تفعيل الحوكمة الجامعية، أظهرت النتائج أن الرقمنة الناجحة تتطلب رؤية مؤسسية متكاملة وليست تقنية فقط، وأن الجامعات الجزائرية تعاني من ضعف التنسيق وتجزئة المنصات. أوصت الدراسة بضرورة وضع إطار وطني موحد للحوكمة الرقمية وتعزيز التكوين وربط الرقمنة بمؤشرات أداء فعالة.
- دراسة بن شرات ناجة (2025)، مقاومة التغيير والتحول الرقمي في التعليم العالي، في الجزائر، استخدمت الدراسة المقارنة السوسيولوجية لتحليل مقاومة التغيير بين نموذج الجامعة التقليدية والجامعة الذكية، هدفت إلى فهم البنى الثقافية والمؤسسية التي تعيق التحول الرقمي، أظهرت النتائج أن المقاومة تنبع من خوف الأساتذة والإداريين والطلبة من فقدان المكانة أو تغيير العلاقات الأكاديمية. أوصت الدراسة بضرورة معالجة الأبعاد الاجتماعية والمؤسسية إلى جانب الحلول التقنية لضمان نجاح التحول الرقمي.
- دراسة محمود سعيد ورندة طاهر (2026)، فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة المنصورة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات التعليمية والإدارية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز كفاءة اتخاذ القرار ويرفع مستوى الحوكمة ويُسهل الوصول إلى المعلومات. أوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير برامج تدريبية للكوادر الأكاديمية والإدارية.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي، يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (الأداء الإداري).

### مجتمع الدراسة والعينة:

- تمثل مجتمع الدراسة في الكوادر الإدارية والأكاديمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتنجي، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (70) فرداً موزعين على فئتين أساسيتين:
- رؤساء الأقسام الأكاديمية وعددهم (6)
  - وهي كالتالي : (قسم المحاسبة ، قسم الإدارة ، قسم الاقتصاد ، قسم التمويل والمصارف ، قسم العلوم السياسية ، القسم العام ) .
  - الموظفون الإداريون وعددهم (64)

جدول (1) يبين تصنيف عينة الإداريون

| ت | المسمى الوظيفي            | العدد |
|---|---------------------------|-------|
| 1 | مكتب مسجل الكلية          | 8     |
| 2 | مكتب الشؤون الإدارية      | 33    |
| 3 | مكتب الدراسة والامتحانات  | 7     |
| 4 | مكتب الجودة وتقييم الأداء | 5     |

|   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| 4 | مكتب الدراسات العليا    | 5 |
| 4 | مكتب أعضاء هيئة التدريس | 6 |
| 3 | البحوث والاستشارات      | 7 |

ونظراً لصغر حجم المجتمع، فقد تم اعتماد **المسح الشامل** بحيث شملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع دون الاكتفاء بعينة جزئية، وذلك لضمان شمولية النتائج ودقتها.

### أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة **الاستبانة الإلكترونية** كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت وفق محاور الإطار النظري:

- البنية التحتية التقنية.
- التمكين البشري.
- الأنظمة والبرمجيات.
- التشريعات والتنظيم.
- التحديات والمعوقات.
- كما أُضيفت محاور مستحدثة مثل القيادة الرقمية وإدارة الجودة الشاملة رقمياً، تضمنت الاستبانة (25) فقرة موزعة على هذه المحاور، وصيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = ضعيف جداً إلى 5 = ممتاز).

### صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والتحول الرقمي، وأُجريت التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم. أما الثبات فقد تم قياسه باستخدام معامل **ألفا كرونباخ**، حيث بلغت قيمته (0.87)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد للأداة.

### الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، وذلك عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى كل محور.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الأداء الإداري.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين فئات المستجيبين.

### الفرضيات:

صيغت الفرضيات العامة والتفصيلية لتوجيه الدراسة، حيث افترضت:

- الفرضية الأولى:** عدم وجود أثر لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة في تحسين الأداء الإداري.
- الفرضية الثانية:** عدم وجود أثر للمتغيرات التنظيمية الحديثة (القيادة الرقمية وإدارة الجودة الشاملة رقمياً) في دعم التميز المؤسسي، وقد انبثقت عنها ست فرضيات فرعية تناولت إعادة هندسة العمليات، التمكين التقني، البنية التحتية، القيادة الرقمية، أتمتة الأنظمة، والرقمنة الشاملة.

### عرض النتائج ومناقشتها

تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتجي أحدث تأثيراً إيجابياً واضحاً في تحسين الأداء الإداري، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الدقيقة عبر برنامج **SPSS** لضمان الموثوقية العلمية، أظهرت اختبارات الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق، حيث تجاوزت قيم الثبات الحد المقبول إحصائياً، مما يؤكد صلاحية الأداة لقياس الظاهرة المدروسة.

أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن محور **الأنظمة والبرمجيات** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ نحو (3.79)، وهو ما يعكس نجاح الكلية في أتمتة الإجراءات الإدارية والتعليمية، وتحقيق مستويات عالية من الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات، وقد أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن هذا المحور يفسر النسبة الأكبر من التغير الإيجابي في الأداء الإداري، مما يدل على أن الاستثمار في البرمجيات المتكاملة يمثل العامل الأكثر تأثيراً في كفاءة الإدارة الجامعية.

أما محور **البنية التحتية التقنية** فقد سجل متوسطاً (3.51)، وهو مستوى متوسط مرتفع، مما يشير إلى توفر أساس تقني جيد من حيث الشبكات والخوادم وقواعد البيانات، إلا أن التحديات المتعلقة بالكهرباء والاتصالات ما زالت تحد من الاستفادة الكاملة من

الرقمنة، وقد استخدم في تحليل هذا المحور المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة التباين بين عناصره، وأظهر التحليل أن ضعف الاستقرار اللوجستي هو العامل الأكثر تأثيراً سلباً في هذا الجانب.

وفيما يتعلق بمحور **التمكين البشري**، فقد بلغ متوسطه (3.25)، وهو مستوى متوسط يعكس وجود استعداد جيد لدى الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية، لكنه يكشف أيضاً عن مقاومة واضحة للتغيير وضعف في التدريب المتخصص، وقد تم تحليل العلاقة بين التدريب ومقاومة التغيير باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج علاقة عكسية قوية، مما يعني أن زيادة التدريب تقلل من مقاومة الكوادر للتحويل الرقمي، وهو ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير المؤسسي.

أما محور **التشريعات والتنظيم** فقد سجل متوسطاً (3.36)، وهو مستوى متوسط يدل على وجود دعم إداري واضح للتحويل الرقمي، لكنه يفتقر إلى تحديث شامل في اللوائح الداخلية والتشريعات القانونية التي تضمن الاعتماد الكامل على التوقيع الإلكتروني، وقد استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين فئات المستجيبين، وأظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن جميع الفئات تتفق على الحاجة إلى تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي.

وأخيراً، جاء محور **التحديات والمعوقات** في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض (2.97)، مما يعكس أن العقبات اللوجستية والبشرية تمثل العائق الأكبر أمام التحويل الرقمي الشامل، وقد استخدم تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر هذه المعوقات على الأداء الإداري، وأظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية ومقاومة التغيير يفسران نسبة معتبرة من التراجع في كفاءة الأداء.

بصورة عامة، تؤكد النتائج أن التحويل الرقمي يسهم بنسبة تفسير بلغت 54.7% في تحسين الأداء الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يثبت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحويل الرقمي ورفع كفاءة الإدارة الجامعية، وتدل هذه النتائج على أن الكلية قطعت شوطاً مهماً في مسار الرقمنة، لكنها بحاجة إلى معالجة الجوانب البشرية والتنظيمية واللوجستية لضمان استدامة التحويل الرقمي وتحقيق مفهوم الجامعة الذكية بصورة متكاملة.

جدول (2) البنية التحتية التقنية

| رقم الفقرة | نص الفقرة                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|------------|----------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1          | توفر شبكات الإنترنت الداخلية والخارجية | 3.45            | 0.82              | متوسط         |
| 2          | كفاءة الخوادم المركزية والموزعة        | 3.62            | 0.76              | متوسط مرتفع   |
| 3          | وجود قواعد بيانات متكاملة              | 3.88            | 0.71              | مرتفع         |
| 4          | استقرار الكهرباء والاتصالات            | 2.95            | 0.94              | منخفض         |
| 5          | تطبيق بروتوكولات الأمن السيبراني       | 3.74            | 0.68              | مرتفع         |
| 6          | توفر منظومات النسخ الاحتياطي           | 3.41            | 0.79              | متوسط         |

المتوسط العام للمحور (3.51) متوسط مرتفع  
البنية التحتية جيدة نسبياً، لكن تحديات الكهرباء والاتصالات خفّضت التقدير العام.



الجدول (2) التمكين البشري

| رقم الفقرة | نص الفقرة                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|------------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 7          | جاهزية الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية | 3.57            | 0.83              | متوسط مرتفع   |

| رقم الفقرة | نص الفقرة                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|------------|------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 8          | حصول الموظفين على دورات تدريبية متقدمة   | 3.22            | 0.91              | متوسط         |
| 9          | مقاومة بعض الكوادر للتغيير الرقمي        | 2.84            | 0.97              | منخفض         |
| 10         | إشراك الموظفين في التخطيط للتحويل الرقمي | 3.36            | 0.85              | متوسط         |

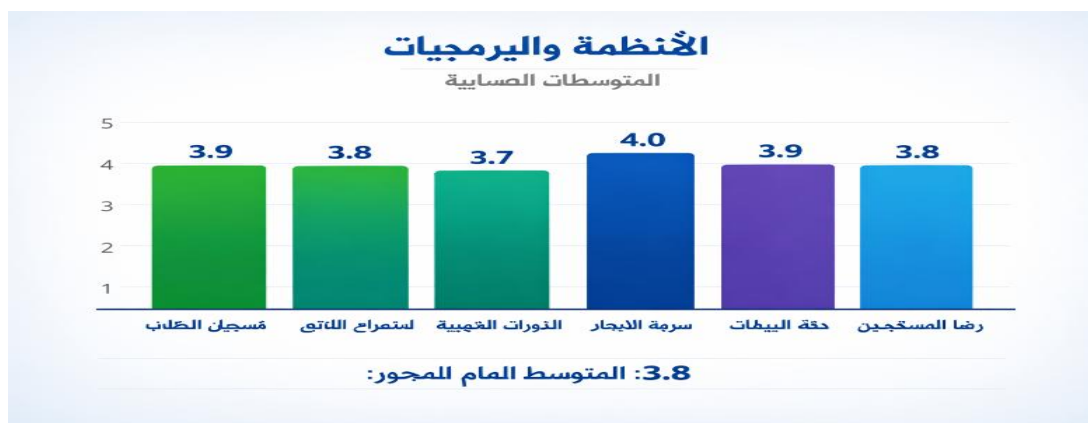
المتوسط العام للمحور (3.25) متوسط  
هناك مقاومة واضحة للتغيير، مما يستدعي تكثيف التدريب والتحفيز



الجدول (3): الأنظمة والبرمجيات

| رقم الفقرة | نص الفقرة                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 11         | استخدام الأنظمة في تسجيل الطلاب       | 3.91            | 0.64              | مرتفع         |
| 12         | أتمتة استخراج النتائج والشهادات       | 3.85            | 0.69              | مرتفع         |
| 13         | تكامل الأنظمة الإلكترونية بين الأقسام | 3.67            | 0.74              | متوسط مرتفع   |
| 14         | سرعة إنجاز المعاملات الإدارية         | 3.79            | 0.71              | مرتفع         |
| 15         | دقة إدخال البيانات وتقليل الأخطاء     | 3.94            | 0.63              | مرتفع         |
| 16         | خفض التكاليف التشغيلية                | 3.58            | 0.77              | متوسط مرتفع   |
| 17         | تبسيط الإجراءات الإدارية              | 3.81            | 0.68              | مرتفع         |
| 18         | رضا المستفيدين                        | 3.72            | 0.73              | مرتفع         |

المتوسط العام للمحور (3.79) مرتفع  
هذا المحور هو الأقوى، ويعكس نجاح الكلية في أتمتة العمليات الأساسية.



الجدول (4) التشريعات والتنظيم

| رقم الفقرة | نص الفقرة                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 19         | وضوح اللوائح الداخلية              | 3.29            | 0.88              | متوسط         |
| 20         | اعتماد التوقيع الإلكتروني          | 3.11            | 0.92              | متوسط         |
| 21         | الاستغناء التدريجي عن الورقيات     | 3.44            | 0.81              | متوسط         |
| 22         | وجود خطط استراتيجية للتحويل الرقمي | 3.55            | 0.79              | متوسط مرتفع   |
| 23         | دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي  | 3.87            | 0.66              | مرتفع         |
| 24         | غياب التشريعات الداخلية المحدثة    | 2.91            | 0.95              | منخفض         |

المتوسط العام للمحور (3.36) متوسط



الجدول (5) التحديات والمعوقات

| رقم الفقرة | نص الفقرة                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|------------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 25         | مقاومة بعض الكوادر التقليدية | 2.89            | 0.96              | منخفض         |
| 26         | ضعف البنية التحتية اللوجستية | 2.97            | 0.93              | منخفض         |
| 27         | تحديات الكهرباء والاتصالات   | 2.92            | 0.94              | منخفض         |
| 28         | التحديات التنظيمية والإدارية | 3.05            | 0.89              | متوسط         |

المتوسط العام للمحور (2.96) منخفض

هذا المحور هو الأضعف، ويعكس العقبات الحقيقية أمام التحول الرقمي.



مقارنة النتائج:

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة المحلية والعربية، يتضح أن هناك توافقاً كبيراً في بعض المحاور واختلافاً في أخرى، مما يعكس خصوصية السياق الليبي من جهة، وعمومية التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي في التعليم العالي من جهة أخرى، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن محور **الأنظمة والبرمجيات** هو الأعلى أداءً بمتوسط (3.79)، وهو ما يتفق مع دراسة الورفلي (2025) التي أكدت أن الأنظمة الذكية هي المحرك الرئيس لتحسين الكفاءة التنظيمية في الجامعات، كما يتفق مع دراسة محمود سعيد ورندة طاهر (2026) في جامعة المنصورة التي أبرزت دور التحول الرقمي في رفع جودة الخدمات التعليمية والإدارية، هذا التوافق يعكس أن الاستثمار في البرمجيات والأنظمة الإلكترونية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي عبر السياقات المختلفة.

أما محور **البنية التحتية التقنية** فقد جاء بمستوى متوسط مرتفع (3.51)، وهو ما يتفق مع دراسة خالد عبدالقادر وآخرين (2025) في المعهد العالي للعلوم والتقنية بغدامس التي أشارت إلى أن ضعف الكهرباء والاتصالات يمثل عائقاً رئيسياً أمام الاستفادة الكاملة من الرقمنة، كما يتقاطع ذلك مع دراسة بوحالة أمين وزروقي محمد أمين (2025) في الجزائر التي أوضحت أن غياب التنسيق وتجزئة المنصات يحد من فاعلية البنية التحتية الرقمية، هذا يبرز أن التحديات التقنية ليست محلية فقط، بل هي ظاهرة مشتركة في المنطقة العربية.

فيما يتعلق بمحور **التمكين البشري**، فقد سجل متوسطاً (3.25) وهو مستوى متوسط، مما يعكس وجود استعداد جيد لدى الموظفين لكنه يكشف عن مقاومة للتغيير وضعف في التدريب. هذه النتيجة تتفق مع دراسة بن شرايط نجاة (2025) في الجزائر التي أوضحت أن مقاومة التغيير تنبع من مخاوف الأساتذة والإداريين والطلبة من فقدان المكانة أو تغيير العلاقات الأكاديمية، كما تتفق مع دراسة سويسي والحويج وبن زايد (2026) التي أكدت أن إدارة التغيير وإشراك العاملين هي عوامل حاسمة لإنجاح مشاريع التحول الرقمي في الجامعات الليبية.

أما محور **التشريعات والتنظيم** فقد جاء بمستوى متوسط (3.36)، وهو ما يتفق مع دراسة السامرائي (2023) التي شددت على أهمية الحوكمة الرقمية وتحديث اللوائح الداخلية لتفعيل التوقيع الإلكتروني، كما يتقاطع مع دراسة بوحالة أمين وزروقي (2025) التي أبرزت أن الرقمنة الناجحة تتطلب رؤية مؤسسية متكاملة وليست تقنية فقط، هذا يوضح أن غياب التشريعات المحدثة يمثل عائقاً مشتركاً في الجامعات العربية.

وأخيراً، محور **التحديات والمعوقات** جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض (2.97)، وهو ما يتفق مع دراسة حسين (2023) التي أشارت إلى أن غياب الدعم اللوجستي والتشريعي يمثل العائق الأكبر أمام التحول الرقمي في الجامعات العربية، كما يتقاطع مع دراسة عبدالقادر وموسى (2025) التي أوضحت وجود فجوة رقمية كبيرة بين ليبيا والدول الأخرى بسبب ضعف البنية التحتية وعدم الاستقرار السياسي.

بصورة عامة، فإن نتائج هذه الدراسة تتسق مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أن التحول الرقمي يسهم إيجابياً في تحسين الأداء الإداري، لكنه يظل جزئياً وغير متكامل بسبب التحديات البشرية والتنظيمية واللوجستية. وهذا يعزز التوصية المشتركة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية، تطوير التشريعات، وتبني إدارة تغيير فعالة لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق مفهوم الجامعة الذكية.

## الخاتمة:

أثبتت هذه الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً في مؤسسات التعليم العالي، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، التمكين البشري، الأنظمة والبرمجيات) تسهم بشكل مباشر وفعال في تحسين الأداء الإداري بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بتنجي، حيث جاء محور الأنظمة والبرمجيات في المرتبة الأولى، مما يعكس أهمية الاستثمار في البرمجيات المتكاملة والأتمتة الشاملة للعمليات. كما بينت النتائج أن القيادة الرقمية وإدارة الجودة الشاملة رقمياً تمثلان متغيرات حديثة ذات أثر ملموس في تعزيز الرقابة التنظيمية وترشيد النفقات، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو مشروع مؤسسي شامل يتطلب رؤية قيادية واضحة، وتحديث تشريعات، وتمكين بشري مستمر.

لقد رفضت الدراسة جميع الفرضيات الصفرية، وأثبتت وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الإداري، مما يعزز الفناعة بأن الرقمنة قادرة على إحداث نقلة نوعية في التعليم العالي الليبي إذا ما تم تبنيها بشكل استراتيجي ومدرّس. وبذلك يمكن القول إن هذه الدراسة أضافت قيمة علمية وعملية، حيث لم تقتصر على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي، بل توسعت لتشمل المتغيرات الوسيطة والتنظيمية والاقتصادية، مما يجعل نتائجها مرجعاً مهماً لصانعي القرار في الجامعات الليبية والعربية.

## التوصيات:

1. ضرورة الاستثمار في تطوير الشبكات الداخلية، وتوفير مصادر طاقة واتصالات مستقرة، بما يضمن استمرارية الأنظمة الرقمية ويقلل من الأعطال التي تعيق الأداء الإداري.
2. إطلاق برامج تدريبية مستمرة تستهدف الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام، مع التركيز على مهارات التحول الرقمي، إدارة البيانات، وأمن المعلومات، بما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من كفاءة الأداء.
3. الإسراع في إصدار تشريعات داعمة للتحول الرقمي، مثل الاعتراف القانوني بالتوقيع الإلكتروني، وتفعيل الحوكمة الرقمية، بما يضمن انسجام الإجراءات الإدارية مع متطلبات العصر الرقمي.
4. ضرورة أن تتبنى عمادة الكلية ورؤساء الأقسام نمط القيادة الرقمية القائم على الشفافية، المشاركة، والتحفيز، بما يعزز ثقافة الابتكار ويُسهل إدارة التغيير المؤسسي.
5. العمل على ربط جميع العمليات الإدارية والتعليمية بمنصات رقمية موحدة، بما يضمن تكامل البيانات وسهولة الوصول إليها، ويقلل من ازدواجية الإجراءات.
6. ربط مؤشرات الأداء الإداري بمؤشرات رقمية واضحة، بما يعزز التميز المؤسسي ويرفع مستوى الخدمات المقدمة للطلبة والمستفيدين.
7. وضع سياسات صارمة لحماية البيانات الأكاديمية والإدارية، وتوفير أنظمة مراقبة وتدقيق مستمرة لضمان سلامة المعلومات.

### المقترحات:

- إجراء بحوث مقارنة بين الجامعات الليبية والعربية والأجنبية لقياس الفجوة الرقمية وتحديد أفضل الممارسات الممكن نقلها وتطبيقها محليا.
- دراسة أثر التحول الرقمي على جودة التعليم والتعلم، فقط على الأداء الإداري، بما يعكس الصورة الكاملة للتحول المؤسسي.
- التوسع في دراسة أثر الرقمنة على الجوانب الاقتصادية للجامعات، مثل خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة المالية، وربط ذلك بمؤشرات التنمية المستدامة.
- اقتراح تأسيس مركز وطني يتولى وضع السياسات العامة ومتابعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الليبية، بما يضمن التنسيق وتوحيد الجهود.
- تشجيع عقد شراكات مع جامعات ومراكز بحثية دولية للاستفادة من الخبرات العالمية في مجال الرقمنة، ونقل المعرفة وتبادل التجارب الناجحة.

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- أبو زيد، محمد(2022). أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في الجامعات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 15(2)، 45-67.
- الحاج، سامر(2021). القيادة الرقمية وأثرها في مقاومة التغيير المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 12(3)، 88-104.
- بن موسى، عبد السلام. (2020). إدارة الجودة الشاملة في ظل الرقمنة: دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية. مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، مج 8، ع (1)، 33-59.
- حسين، محمد جابر (2023). التنظيم الرقمي في الجامعات العربية: الفرص والتحديات والتأثيرات التنظيمية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(24)، 115-138.
- السامرائي، حازم عدنان. (2023). الحوكمة الرقمية والأمن السيبراني في مؤسسات التعليم العالي: الأطر التشريعية والتنظيمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشاعري، صلاح الدين مصطفى (2024). استراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الليبية وأثرها في جودة المخرجات. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال بجامعة بنغازي، 11(1)، 45-68.
- عبد القادر، وفاء مصطفى (2024). إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) كمدخل لتحسين جودة الأداء التنظيمي بالجامعات العربية. مجلة الإدارة والابتكار الأكاديمي، 6(3)، 144-171.
- منصور، خالد فهد، والعتيبي، بندر مشعل (2022). متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الإداري بجامعات دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة الإدارة التربوية، 9(3)، 89-122.

- النعيمي، مروان جاسم، وحمدان، سحر أحمد (2025). أثر الرقمنة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مسحية. *المجلة الدولية للعلوم الإدارية والتربوية*، 8(1)، 22-54.
- الساعدي، مصطفى أحمد، والعتيبي، منيرة صقر (2024). تقييم الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(2)، 44-71.
- العوامي، مفتاح عبد الرزاق (2023). الكفاءة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الطلابية في الكليات الجامعية الليبية. *مجلة التخطيط التربوي والتطوير الأكاديمي*، 19(1)، 112-135.
- مصباح، إيمان فرج (2025). البيروقراطية التنظيمية وعوائق التحديث التقني في البيئات الجامعية النامية. *مجلة الدراسات العليا والبحوث الإنسانية*، 8(3)، 89-114.
- منصور، فايز (2023). التحديات والمعوقات أمام التحول الرقمي في التعليم العالي. *مجلة البحوث التربوية*، 18(2)، 75-92.
- خليفة، رمضان (2019). البنية التحتية التقنية ودورها في دعم التحول الرقمي. *مجلة البحوث الإدارية*، 10(4)، 112-130.

#### المراجع الأجنبية:

- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2017). Digital business models and their impact on organizational performance. *International Journal of Business Information Systems*, 24(1), 1–23.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, 96(3), 20–28.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Findings from the 2019 digital business global executive study*. MIT Sloan Management Review.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press