

**واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل****المؤسسات-دراسة حالة: كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية****إيناس مصطفى علي لاغا<sup>1</sup> ، عاطف علي أبو القاسم هيرة<sup>2</sup>**<sup>1</sup>قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا<sup>2</sup>قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا**مستخلص**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، واعتمدت على المنهج الوصفي الاستكشافي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس البالغ عددها (60)، وبينت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي ما زال منخفض، كما أن مستوى واقع العمليات الإدارية داخل الكلية جاء ضمن المستوى المتوسط مما يعكس أن الكلية حققت مستوى متوسطاً في إعادة هندسة عملياتها الإدارية، كذلك أظهرت أن تقنيات التحول الرقمي تسهم بدرجة كبيرة في تحسين العمليات الإدارية داخل الكلية محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات منها ضرورة وضع خطة مؤسسية شاملة للتحول الرقمي تتضمن تعزيز البنية التحتية التقنية، وتوفير الدعم الإداري الواضح، وتحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري، إضافة إلى إنشاء آليات فعالة لتقييم استخدام التقنيات الرقمية وتشجيع الابتكار التقني داخل الكلية، وتعزيز أتمتة العمليات الإدارية داخل الكلية، والاعتماد بشكل أكبر على التحليلات الرقمية في تحسين جودة الأداء، مع توحيد الإجراءات الرقمية بين الأقسام، بالإضافة إلى الاستمرار في تعزيز استخدام تقنيات التحول الرقمي داخل الكلية، وتوسيع نطاق تطبيقها في العمليات الإدارية، لما أثبتته النتائج من دور فعال لهذه التقنيات في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات الإدارية، تقنيات التحول الرقمي، جامعة الزاوية.

**مقدمة**

أصبح التحول الرقمي من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين جودة خدماتها، ورفع كفاءة عملياتها الإدارية، وتقليل الوقت والتكلفة، وفي إطار هذا التحول، أصبح تطوير العمليات الإدارية وإعادة هندستها مطلباً أساسياً يسعى إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية ومتغيراتها.

ورغم انتشار التقنيات الرقمية وتوفرها، إلا أنه هناك العديد من المؤسسات التي لا تزال تواجه عدة صعوبات في التطبيق العملي لهذه التقنيات داخل هياكلها التنظيمية وأنظمتها وإجراءاتها، مما يقتضي دراسة واقع التحول الرقمي، ومدى جاهزية المؤسسات لتبني التحول الرقمي، وتأثيره في تحسين كفاءة الأداء الإداري.

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات

الجامعة الأسمرية الإسلامية

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى رصد مستوى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في المؤسسات، وقياس دورها الفعلي في تسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وهذا ما يشكل جوهر إشكالية الدراسة الحالية.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع في تطبيق التحول الرقمي، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في توظيفه فعلياً داخل عملياتها الإدارية، وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أنّ مؤسسات التعليم العالي تواجه تحدياً حقيقياً في مواكبة متطلبات التحول الرقمي المتسارع، حيث تشير الدراسات إلى أن تبني التقنيات الرقمية في الجامعات غالباً ما يتم بشكل جزئي أو غير منظم، مما يؤدي إلى محدودية أثره على تحسين الأداء الإداري. فقد أوضحت دراسة Jose (2025) Digital Transformation in Higher Education Management أنّ العديد من الجامعات ما تزال تعتمد إجراءات تقليدية في تسجيل الطلبة، وإدارة الجداول، والمتابعة الأكاديمية، وإدارة الموارد البشرية، رغم توفر المنصات الرقمية، وهو ما يخلق فجوة بين التقنيات المتاحة و"العمليات الفعلية" داخل المؤسسات.

كما بيّنت دراسة Paolo وآخرون (2025) Process Transformation at the University of Basilicata أنّ غياب إعادة تصميم العمليات (BPR) في الجامعات يؤدي إلى استمرار تكرار الأخطاء البيروقراطية، وزيادة زمن إنجاز الخدمات، وصعوبة تتبع سير العمليات، مما يقلل من فعالية التحول الرقمي ويجعل الرقمنة شكلية دون أثر جوهري على كفاءة المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يحدث نتائج ملموسة ما لم يُرافقه إعادة هندسة للعمليات الإدارية.

وفي السياق العربي، أكدت دراسة بو علام وآخرون (2022) أنّ العديد من المؤسسات الجامعية ما تزال تعتمد إجراءات ورقية معقدة، وتواجه ضعفاً في مستوى الأتمتة، إضافة إلى غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية، مما يحدّ من جودة الخدمات المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

وتشير المراجعات الحديثة حول تحديات التحول الرقمي في التعليم العالي (2024) إلى وجود عقبات واضحة تشمل: ضعف البنية التحتية، نقص المهارات الرقمية، مقاومة التغيير، غياب رؤية استراتيجية، والتشتت بين الأنظمة التقنية داخل الجامعة. هذه المعطيات تؤكد أن الجامعات العربية عموماً — والليبية خصوصاً — تحتاج إلى إعادة هندسة شاملة للعمليات قبل أو بالتوازي مع تطبيق التقنيات الرقمية.

بناءً على ذلك، يتضح أنّ المشكلة ليست في نقص التقنيات الرقمية، بل في عدم مواكبة العمليات الإدارية الحالية مع متطلبات التحول الرقمي، مما يستدعي تدخلاً بحثياً لتشخيص الفجوة، وتحليل العمليات، وتقديم مقترحات لإعادة هندستها بما يضمن تحقيق تحول رقمي فعال، وبناء على ذلك تتمثل المشكلة الرئيسة في السؤال الآتي:

ما واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع تطبيق تقنيات التحول الرقمي في الكلية محلّ الدراسة.
2. تحليل مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل الكلية، ومدى توافقها مع متطلبات التحول الرقمي.
3. تحديد دور تقنيات التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية، وإعادة هندستها.
4. اقتراح توصيات عملية تُسهم في توظيف التحول الرقمي وتطوير العمليات الإدارية بالكلية.

### أهمية الدراسة: تكمن الأهمية في :

الأهمية العلمية: التي تتشكل في جانبين كما يلي :

1. تتبع أهمية الدراسة من منطلق أهمية الاستفادة من التقنيات الرقمية في تطوير العمليات الإدارية.
2. إلقاء الضوء على واقع التحول الرقمي، ومساهمة الجامعات في دعمه، كخطوة لتطويره وتحسينه، باعتباره أحد الاسهامات الداعمة للجهود التي تبذلها الجامعات في سعيها للاستفادة من التقنيات الرقمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الأهمية العملية: تتشكل الأهمية العملية في النقاط التالية:

1. تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لكافة المهتمين بالموضوع من صناع قرار وباحثين بوضع رؤي مستقبلية مناسبة لتحقيق التحول الرقمي الذي له دور في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. يؤمل أن تساهم الدراسة في تقصي الواقع الحقيقي لإسهام الجامعات في توظيف تقنيات التحول الرقمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

## أدوات جمع البيانات

استنادًا إلى ما تقدم وبناء على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، تم الاستعانة بمصدرين لجمع بيانات الدراسة هما:

1. المصادر الأولية: وتتمثل في استمارة الاستبيان.

2. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب، والدراسات والأبحاث السابقة، والمواقع الإلكترونية في

الشبكة العالمية

## مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (153) عضو هيئة تدريس في كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية، ونظرًا لأن الدراسة استكشافية، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (60) مفردة، وهو حجم يتناسب مع طبيعة الدراسات الاستكشافية التي تهدف إلى جمع بيانات أولية وتحليل الاتجاهات العامة دون الحاجة إلى حجم عينة كبير.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، وذلك بهدف التعرف على واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، واستكشاف مستوى الممارسات الإدارية والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، حيث يعتبر هذا المنهج مناسبًا للدراسات التي تهدف إلى جمع معلومات أولية حول الظاهرة قيد البحث دون السعي إلى التعميم الإحصائي الكامل.

## أساليب المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- نموذج الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

- الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية.

- حساب الوزن النسبي والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة.

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية طبقًا للنقاط التالية:

الحدود الموضوعية: دراسة واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

الحدود الزمنية: تم - بمشيئة الله تعالى - تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي خريف 2025 - 2026.

الحدود المكانية: . جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد .

الحدود البشرية: تم استطلاع آراء عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية حول واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

#### الدراسات السابقة

. دراسة Paolo وآخرون (2025) بعنوان إطار عمل لإعادة هندسة العمليات التجارية قائم على المحاكاة لتحسين توزيع المهام التعليمية في التعليم العالي، والتي تهدف إلى استكشاف كيف يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بالاستعانة بأدوات التحول الرقمي لرفع كفاءة الإجراءات، وتقليل معوقات العمل البيروقراطي، وتم تطبيق هذا الإطار التحليلي في جامعة بازيليكاتا بإيطاليا على عملية توزيع وتكليف التدريس داخل الجامعة، بإجراء تحليل دقيق للواقع القائم ("AS-IS") باستخدام نمذجة العمليات BPMN 2.0 لتحديد الهيكل الحالي للعملية والمشكلات الأساسية، ثم جرى تصميم نموذج جديد ("TO-BE") تم تحسينه رقمياً واعتماداً على محاكاة الأحداث المنقطعة باستخدام أداة @Simul8، مع إدماج أدوات رقمية لأتمتة التدفقات، وتحسين أنظمة الاتصال بين الجهات المعنية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أدوات التحول الرقمي في أتمتة التدفقات وتقليل التدخل اليدوي بنسبة 65% وتحسين تنسيق الوثائق وتقليل الوقت الإجمالي للتعامل معها بنسبة 50%.

. دراسة محمد (2025) بعنوان دور تطبيق تقنيات التحول الرقمي في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات المصرية الحكومية، والتي هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تطوير العمليات الإدارية والتعليمية داخل الجامعات الحكومية المصرية، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء الإداري، باستخدام لمنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير نظم العمل المؤسسية، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات حكومية.، ثم حلت النتائج باستخدام أساليب إحصائية لتقييم أثر التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية وجودة الأداء التعليمي، و

توصلت الدراسة إلى أن تقنيات التحول الرقمي تساعد في رفع كفاءة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات اليومية داخل الجامعات.

- دراسة Kubrak, K وآخرون (2023) بعنوان إعادة تصميم العمليات التجارية القائمة على التكنولوجيا الرقمية: إطار تصنيفي، هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية استخدام قدرات التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات بتحليل (40) حالة تطبيقية، وأظهرت الدراسة أن قدرات الرقمنة والاتصالات، والتحليلات الرقمية والتمثيل الرقمي تُمكن من إحداث تحسينات جوهرية في العمليات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

### الإطار النظري

#### أولاً: تقنيات التحول الرقمي

يشهد العالم في العقد الأخيرين تحولاً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات نتيجة التطور المتسارع في التكنولوجيا الرقمية، فقد أصبحت تقنيات التحول الرقمي عنصراً محورياً في إعادة تشكيل بيئات العمل وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، لما توفره من إمكانيات متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل وغيرها من الأدوات الرقمية الحديثة، ما لها من دور محوري في تطوير الأداء المؤسسي. (Khan & Patel, 2024)

وتُعد هذه التقنيات ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات من مواكبة المنافسة، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز قدراتها التنظيمية، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، كما أسهمت في إحداث نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات، وزيادة سرعة الإنجاز، وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يجعل اعتمادها ضرورة لا خياراً، خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الحكومية. (Hassan & Al-Shobaki, 2023)

وتُعرف تقنيات التحول الرقمي بأنها مجموعة من التكنولوجيات الرقمية الحديثة التي تمكن المؤسسات من إعادة تشكيل عملياتها وخدماتها بما يعزز الكفاءة ويوسع القدرة على الابتكار، ويدعم اتخاذ القرار عبر توظيف التقنيات المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل، وغيرها.. (Al-Kaabi & Abdallah, 2023)

#### إعادة هندسة العمليات الإدارية

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات

الجامعة الأسلمرية الإسلامية

تعدّ إعادة هندسة العمليات الإدارية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وازدياد حدة المنافسة، والتطور المتواصل في تقنيات المعلومات، فقد أدركت المؤسسات أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة عملياتها لم يعد كافيًا لمواكبة متطلبات العصر، مما دفعها إلى البحث عن منهجيات قادرة على تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء، وتأتي إعادة الهندسة كمدخل استراتيجي يقوم على إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الأساسية بهدف رفع الكفاءة، وتحسين الجودة، وتقليل الوقت والتكلفة، وبناء نظام إداري مرن قادر على التأقلم مع تحديات التحول الرقمي، وقد أصبحت هذه المنهجية اليوم من أهم الأدوات التي تعزز تنافسية المؤسسات وتدعم قدرتها على الابتكار وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين.

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها عملية تحليل جذري وإعادة تصميم شاملة للعمليات والإجراءات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، وسرعة إنجاز المعاملات، من خلال تبسيط الإجراءات، والاستفادة من التقنيات الرقمية، وإعادة تنظيم الموارد بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحديثة. (عبد الباسط، 2024: 112)

## أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تُعدّ إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها ورفع كفاءتها التشغيلية، إذ تساعد عملية إعادة الهندسة على إعادة تصميم الإجراءات بصورة جذرية بما يضمن التخلص من التكرار والروتين، وتحقيق تدفق أكثر سلاسة للعمليات، كما تُسهم في تسريع تقديم الخدمات وتقليل الهدر في الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية، ومع توسع تطبيق التقنيات الرقمية، أصبحت إعادة الهندسة عنصرًا محوريًا في تعزيز الابتكار التنظيمي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تمكينها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات. (بوعلام وآخرون، 2023: 95)

## الإطار العملي

## أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

## أداة الدراسة

استهدف الباحثان في هذه الدراسة توضيح واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، عليه تم إعداد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك من خلال تحليل

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات

## الجامعة الأسمرية الإسلامية

الدراسات السابقة، والاطلاع على الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة وبناء عليه، تم تصميم استبانة تكونت من 3 أجزاء هم :

المحور الأول: تكون من (8) فقرات تقيس واقع تطبيق التحول الرقمي.

المحور الثاني: تكون من (8) فقرات تقيس واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها.

المحور الثالث: تكون من (8) فقرات تقيس دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية.

وستخدم الباحثان مقياس ليكرث الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الدراسة على أن يحدد المبحوث الإجابة على كل عبارة بالاختيار من خمس إجابات هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

## جدول (1): مقياس الدراسة الخماسي المعتمد في الدراسة.

الرأي	غير موافق بشده	غير موافق	موافق الي حد ما	موافق	موافق بشده
الدرجة	1	2	3	4	5

وبناء على ذلك اعتبر الوسط الحسابي الافتراضي يساوي 3 باعتبار أن المتوسطات الحسابية التي قيمتها اقل من 3 تعبر عن درجة الموافقة منخفضة (غير موافق) والمتوسطات الحسابية التي قيمتها تساوي (3) تعبر عن درجة الموافقة متوسطة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (3) تعبر عن درجة الموافقة مرتفعة (موافق).

صدق وثبات الاستبانة.

## جدول رقم (2): نتائج ألفا كرونباخ للصدق وثبات عبارات محاور الاستبيان

ت	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	واقع تطبيق التحول الرقمي	8	(0.722)
2	واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها	8	(0.717)
3	دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية	8	(0.783)

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات للمجموع الكلي لفقرات واقع تطبيق التحول الرقمي (0.722)، و بلغ معامل الثبات للمجموع الكلي لفقرات واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها (0.717)، وكذلك بلغ معامل الثبات للمجموع الكلي لفقرات دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية (0.783) وهذا يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ومعامل الثبات يأخذ قيمًا تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعًا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضًا.

#### ثانيًا: وصف خصائص أفراد العينة

##### جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العلمية

النسبة	العدد	الخبرة العلمية
13.3%	8	أقل من 5 سنوات
60.0%	36	من 5 سنوات الي اقل من 10
26.7%	16	من 10 سنوات فأكثر
100%	60	الإجمالي

الجدول رقم (3) يشير إلى أن (13.3%) من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم العلمية اقل من 5 سنوات، بينما (60.0%) من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم العلمية من 5 إلى 10 سنوات، بينما (26.7%) من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم العلمية من 10 سنوات فأكثر، أي أن أغلب أعضاء هيئة التدريس يملكون سنوات خبرة كافية مما يساعدهم على توظيف تقنيات التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الادارية.

##### جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة	العدد	الدرجة العلمية
31.7%	19	محاضر مساعد
28.3%	17	محاضر
26.7%	16	أستاذ مساعد
10.0%	6	أستاذ مشارك

أستاذ	2	3.3%
الإجمالي	60	100%

الجدول رقم (4) يشير إلى أن (31.7%) من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية محاضر مساعد، بينما (28.3%) من اجمال عينة الدراسة درجتهم العلمية محاضر، بينما (26.7%) من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية استاذ مساعد، بينما (10.0%) من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية استاذ مشارك، بينما 3.3% من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ، أي أن اغلب أعضاء هيئة التدريس محاضر مساعد.

### ثالثاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

تم وصف للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، كالتالي:

1. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول حول (واقع تطبيق التحول الرقمي) ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى التوافق لمجال الدراسة.

#### جدول (5): إجابات أفراد العينة على فقرات واقع تطبيق التحول الرقمي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	توجد خطة واضحة لتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة.	2.28	0.640	منخفض
2	يتم استخدام أنظمة معلومات إدارية إلكترونية في العمليات اليومية.	2.32	0.701	منخفض
3	توافر البنية التحتية التقنية لدعم التحول الرقمي بالمؤسسة.	2.28	0.804	منخفض
4	هناك دعم إداري واضح لتطبيق التحول الرقمي.	2.25	0.914	منخفض
5	يتم تقييم فعالية استخدام التحول الرقمي بانتظام.	2.35	0.917	متوسط
6	تتيح المؤسسة الوصول إلى التطبيقات الرقمية بسهولة لجميع الموظفين.	2.32	0.701	منخفض
7	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية	2.28	0.976	منخفض

منخفض	0.951	2.33	تشجع المؤسسة الابتكار الرقمي وتبني الحلول التقنية الحديثة.	8
منخفض	0.311	2.30	المتوسط العام	

من خلال الجدول رقم (5)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي توضح واقع تطبيق التحول الرقمي تتراوح من (2.25) إلى (2.35)، فقد حصلت الفقرة القائلة " يتم تقييم فعالية استخدام التحول الرقمي بانتظام." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.917)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة القائلة "هناك دعم إداري واضح لتطبيق التحول الرقمي." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.917)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام واقع تطبيق التحول الرقمي لفقرات يساوي (2.30) بانحراف معياري (0.311)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي له منخفضة، وهذا يشير إلى أن واقع تطبيق التحول الرقمي منخفض على حسب المقياس المعتمد.

## 2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني حول واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها

جدول (6): إجابات أفراد العينة على فقرات واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تم تبسيط الإجراءات الإدارية التقليدية بما يتوافق مع التحول الرقمي.	3.10	1.037	متوسط
2	تساهم التقنيات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات.	3.83	0.994	مرتفع
3	تم توحيد الإجراءات الرقمية بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.	3.22	0.976	متوسط
4	يوجد متابعة دورية لتطوير وتحسين العمليات الإدارية.	2.97	.956	متوسط
5	تسهم التحليلات الرقمية والبيانات في تحسين جودة الإجراءات الإدارية.	3.33	0.986	متوسط
6	يتم توثيق جميع العمليات الإدارية إلكترونياً.	2.38	0.739	متوسط
7	توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين للتعامل مع	2.45	0.946	متوسط

			العمليات الرقمية.	
متوسط	1.000	2.50	يتم قياس رضا الموظفين عن التعديلات التي حدثت في العمليات بعد التحول الرقمي.	8
متوسط	0.379	2.97	المتوسط العام	

من خلال الجدول رقم (6)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي توضح واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها تتراوح من (2.38) إلى (3.83)، فقد حصلت الفقرة القائلة "أستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي في التدريس أو البحث العلمي." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.994) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما تحصلت الفقرة القائلة "يتم توثيق جميع العمليات الإدارية إلكترونياً." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.739)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة، كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها لفقرات يساوي (2.97) بانحراف معياري (0.379)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، وهذا يشير إلى أن واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها متوسط على حسب المقياس المعتمد.

### 3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث حول دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية

جدول (7): إجابات أفراد العينة على فقرات دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	التحول الرقمي يساعد في تقليل الأخطاء البشرية في الإجراءات الإدارية.	3.93	0.918	مرتفع
2	يساهم التحول الرقمي في تسريع اتخاذ القرار الإداري.	3.88	0.739	مرتفع
3	تتيح الأنظمة الرقمية مراقبة الأداء الإداري بفاعلية أكبر.	3.72	0.976	مرتفع
4	يعزز التحول الرقمي التواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.	3.77	0.890	مرتفع
5	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين.	3.72	1.043	مرتفع
6	يمكن متابعة تقدم العمليات الإدارية باستخدام الأنظمة الرقمية.	3.80	0.971	مرتفع

مرتفع	0.983	3.68	يساعد التحول الرقمي على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة.	7
مرتفع	0.922	3.88	يوفر التحول الرقمي قاعدة بيانات موثوقة لدعم القرارات الاستراتيجية.	8
مرتفع	<b>0.365</b>	<b>3.80</b>	<b>المتوسط العام</b>	

من خلال الجدول رقم (7)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي توضح دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية تتراوح من (3.68) إلى (3.93)، فقد حصلت الفقرة القائلة " التحول الرقمي يساعد في تقليل الأخطاء البشرية في الإجراءات الإدارية." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.918) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة القائلة "يساعد التحول الرقمي على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.983) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة، كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية لفقرات يساوي (3.80) بانحراف معياري (0.365)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، وهذا يشير إلى أن دور التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية مرتفع على حسب المقياس المعتمد.

## النتائج

- 1 . أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات محور " واقع التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة" جاءت ضمن المستوى المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.30)، مما يدل على ضعف مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الكلية، وتشير تلك النتائج مجتمعة إلى أن مستوى التحول الرقمي في الكلية لا يزال محدودًا، ويحتاج إلى جهود مؤسسية واضحة لتعزيز البنية التحتية التقنية ودعم الإدارة لعمليات التحول الرقمي.
- 2 . بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات محور واقع العمليات الإدارية وإعادة هندستها بلغ (2.97)، مما يشير إلى أن مستوى واقع العمليات الإدارية داخل الكلية جاء ضمن المستوى المتوسط، وتعكس هذه النتائج أن الكلية حققت مستوى متوسطاً في إعادة هندسة عملياتها الإدارية، مع وجود جوانب تحتاج إلى تعزيز، خصوصاً فيما يتعلق بقياس رضا الموظفين وتوثيق العمليات بشكل كامل.

3. أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لقرارات دور تقنيات التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية بلغ (3.80) وهو متوسط مرتفع، مما يشير إلى أن تقنيات التحول الرقمي تسهم بدرجة كبيرة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل الكلية محل الدراسة.

### التوصيات

1. ضرورة وضع خطة مؤسسية شاملة للتحول الرقمي تتضمن تعزيز البنية التحتية التقنية، وتوفير الدعم الإداري الواضح، وتحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري، إضافة إلى إنشاء آليات فعالة لتقييم استخدام التقنيات الرقمية وتشجيع الابتكار التقني داخل الكلية، بما يضمن الارتقاء بمستوى التحول الرقمي من المستوى المنخفض إلى مستوى أعلى يدعم جودة الأداء الإداري والخدمي.

2. ضرورة تبني الكلية خطة تطوير شاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، تهدف إلى الارتقاء بها من المستوى المتوسط إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال تفعيل آليات منتظمة لقياس رضا الموظفين عن الإجراءات الإدارية، وتعزيز توثيق العمليات وتحديثها بشكل مستمر، بما يضمن وضوح الإجراءات، وتحسين جودة الأداء الإداري، ودعم اتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة.

3. الاستمرار في تعزيز استخدام تقنيات التحول الرقمي داخل الكلية، وتوسيع نطاق تطبيقها في العمليات الإدارية، لما أثبتته النتائج من دور فعال لهذه التقنيات في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الأداء، مع العمل على تطوير الأنظمة الحالية وتحديثها لضمان استدامة هذا التحسن.

4. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول دور تقنيات التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية في كليات ومؤسسات تعليمية أخرى، وذلك للمقارنة وتوسيع قاعدة المعرفة، ولتحديد العوامل التي تعزز فاعلية التحول الرقمي في السياقات المختلفة.

### المراجع

1. بوعلام، لطيفة، وأوسرير، منور. (2023). مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 12.

2. عبد الباسط، نعيمة، وآخرون. (2024). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسوان، العدد 19.

3 . محمد، ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد. (2025). دور تطبيق تقنيات التحول الرقمي في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات المصرية الحكومية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث التعليمية، 12(3)، 45-68.

[https://caf.journals.ekb.eg/article\\_433462.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://caf.journals.ekb.eg/article_433462.html?utm_source=chatgpt.com)

4. Al-Kaabi, A., & Abdallah, S. (2023). Digital Transformation Technologies and Their Role in Enhancing Organizational Performance. *Journal of Digital Business*, 12(2), 45–62.

5. Hassan, R., & Al-Shobaki, M. (2023). The Role of Digital Transformation Technologies in Enhancing Organizational Efficiency. *International Journal of Digital Innovation*, 11(1), 55–72.

6. Jose Ermeson Silva Carmo a, Daniel Pacheco Lacerda c, Cristina Orsolin Klingenberg b, Fabio Antonio Sartori Piran. (2025). Digital transformation in the management of higher education institution. *journal Sustainable Futures*.

7. Khan, A., & Patel, R. (2024). Emerging Digital Transformation Technologies and Their Impact on Organizational Development. *Journal of Smart Systems*, 9(2), 112–130.

8. Kubrak, K., Milani, F., Nava, J. (2023). Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. In: Nurcan, S., Opdahl, A.L., Mouratidis, H., Tsohou, A. (eds) *Research Challenges in Information Science: Information Science and the Connected World. RCIS 2023. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 476. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33080-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33080-3_13)

9.Paolo Renna,Carla Colonnese.(2025). Process Transformation at the University of Basilicata: Mapping, Digitalization, and Enhanced Transparency. *Transparency. Appl. Sci.* 15,11677.

<https://doi.org/10.3390/app152111677>

**The Reality of Employing Digital Transformation Technologies in  
Re-engineering Administrative Processes within Organizations  
Case Study: Faculty of Economics, University of Zawiya  
Inas Mustafa Ali Lagha<sup>1</sup>, Atef Abu Al-Qasim Mira<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawiya, Libya

<sup>2</sup>Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawiya, Libya

**Abstract**

This study aims to determine the reality of employing digital transformation technologies in re-engineering administrative processes within institutions. It relied on the Descriptive exploratory approach, and the questionnaire tool was used to collect data from the study sample, which consisted of (60) faculty members, the results showed that the level of digital transformation implementation is still low, and that the level of actual administrative processes within the college was within the average level. These results reflect that the college achieved an average level in re-engineering its administrative processes. They also showed that digital transformation technologies contribute significantly to improving administrative processes within the college under study. The study concluded with a set of recommendations, including the need to develop a comprehensive institutional plan for digital transformation that includes strengthening the technical infrastructure, providing clear administrative support, updating digital systems periodically, in addition to creating effective mechanisms to evaluate the use of digital technologies and encourage technical innovation within the college, and enhancing the automation of administrative processes within the college, The university will rely more heavily on digital analytics to improve performance quality, standardize digital procedures across departments, and continue to promote the use of digital transformation technologies within the college, expanding their application in administrative processes. This is based on the proven effectiveness of these technologies in enhancing work efficiency and improving performance quality.

Keywords: Business process reengineering, digital transformation technologies, Al-Zawiya University