

**دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التميز الاكاديمي بتوسيط
القدرات الرقمية – بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات
العليا والوسطى في جامعة الانبار**

**م. محمد قحطان حامد
رئاسة جامعة الانبار**

The role of academic leadership in achieving academic excellence through the mediation of digital capabilities – an analytical study of the opinions of a sample of senior and middle management at the University of Anbar

دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي بتوسيط القدرات الرقمية – بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات العليا والوسطى في جامعة الانبار

Teacher Mohammed Qahtan Hamid *

University of Anbar Presidency

م.محمد قطان حامد *

رئاسة جامعة الانبار

تاريخ النشر: 2026/06/01

Received: 27/08/2025

تاريخ القبول: 2025/12/28

Accepted: 28/12/2025

تاريخ الاستلام: 2025/08/27

Published: 01/06/2026

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي من خلال الدور الوسيط للقدرات الرقمية الذي يمارسه القادة الأكاديميين في تنظيم العلاقة بينها، ففي الآونة الأخيرة، يواجه أعضاء هيئة التدريس أعباء عمل متزايدة، تشمل التدريس والبحث والنشر والإشراف الأكاديمي والمهام الإدارية، وقد اختير جامعة الانبار مكان التطبيق متمثلة بالقيادات العليا والوسطى في الجامعة كعينة قصدية مسح شامل والبالغ عددهم (132) شخصاً كونهم المعينين بوضع والاستراتيجيات والأشرف على تنفيذها، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات عن متغيرات البحث لمعرفة الفروق المعنوية في الإجابات بين عينة البحث، وقد خضعت إلى التحليل الإحصائي باستخدام عدداً من التحليلات الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وعلاقات الارتباط والتأثير، وتحليل المسار)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS.V- 26) لاختبار فرضيات ووصف العينة احصائياً، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها وجود تأثير جوهري ومباشر للقيادة الأكاديمية في تحقيق معايير التميز، مما يعكس أن جودة الممارسات القيادية تنعكس بشكل فوري على جودة المخرجات الأكاديمية والخدمات التعليمية، وقد أثبتت النتائج أن القيادة الأكاديمية الناجحة هي المحرك الفاعل لبناء القدرات الرقمية، إذ تساهم القناعات القيادية في تذليل العقبات أمام التحول الرقمي الشامل. كما أوصى البحث بضرورة اعتماد معايير التميز الأكاديمي كأداة رئيسة لتقييم كفاءة القيادات، بحيث يصبح الارتقاء بمستوى الكلية أو الجامعة هو المعيار الحقيقي للنجاح القيادي، وإجراء دراسات دورية لتقييم مستوى التميز والقدرات الرقمية وفق النموذج الحالي، للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة أي فجوات قد تطرأ مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأكاديمية، التميز الأكاديمي، القدرات الرقمية، جامعة الانبار.

Abstract:

This research aims to explore the role of academic leadership in achieving academic excellence through the mediating role of digital capabilities, which academic leaders employ in regulating the relationship between leadership and academic excellence. Recently, faculty members have faced increasing workloads, including teaching, research, publication, academic supervision, and administrative tasks. The University of Anbar was chosen as the study site, with a purposive sample of 132 senior and middle management leaders selected for a comprehensive survey. These leaders are responsible for developing and overseeing the implementation of strategies. A questionnaire was used to collect data on the research variables to determine the significance of differences in responses among the sample. The

data was then subjected to statistical analysis using several appropriate statistical methods within the SPSS package, such as the arithmetic mean, standard deviation, correlation and effect relationships, and path analysis. SPSS version 26 was used to test the hypotheses and statistically describe the sample. The researcher reached several conclusions, the most important being the significant and direct impact of academic leadership on achieving excellence standards. This reflects the fact that the quality of leadership practices is immediately reflected in the quality of academic output. Regarding educational services, the results demonstrated that successful academic leadership is a driving force in building digital capabilities, as leadership convictions contribute to overcoming obstacles to comprehensive digital transformation. The research also recommended adopting academic excellence standards as a primary tool for evaluating leadership competence, making the advancement of the college or university the true measure of leadership success. Furthermore, it recommended conducting periodic studies to assess the level of excellence and digital capabilities according to the current model, in order to identify and reinforce strengths and address any gaps that may arise in the future.

Keywords: Academic leadership, academic excellence, digital capabilities, University of Anbar.

المقدمة:

في ظل التطورات الهائلة والتحول الرقمي، أصبحت جميع المنظمات ومنها المؤسسات الأكاديمية، تعيش عالم متغير وامام تحديات كبيرة، مما يحتم عليها مواجهة تلك التحديات والتطورات بواسطة اليات عمل جديدة وغير تقليدية، تُعدّ مؤسسات التعليم العالي ركائز أساسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ تضطلع بدور حيوي في إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وفي تنمية الموارد البشرية المؤهلة من خلال التدريس الفاعل، ويتحمل أعضاء هيئة التدريس العبء الأكبر من هذه المسؤوليات، إذ يكفون بمجموعة واسعة من الواجبات المترابطة، بما في ذلك التدريس، والإشراف على الطلاب، والبحث والنشر، والمشاركة في اللجان والأعمال الإدارية. في المقابل، تبرز القيادة الأكاديمية كمتغير حاسم يُمكنه إما تقاوم هذه الظاهرة أو تخفيفها. لذا، يُمكن القول إن ممارسات القيادة تُسهم بشكل مباشر في زيادة أو تقليل الضغط المهني (Albadarneh, 2026: 258). وقد شهد القرن الماضي بداية الاهتمام بجودة الجامعات، وتميزها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها لم يعد الغاية التي تقتف عندها جهود الجامعات، وإنما أصبح الوصول إلى التميز في الأداء هو الغاية المنشودة، فظهرت تطورات اهتمت بالبحث عن أفضل الأساليب؛ للارتقاء بأداء الجامعات، وتطويرها، وصولاً إلى مستويات يرغب المستهدف الوصول إليها؛ ضماناً لبقائها واستمرارها (الاسمر، 2021: 73). أصبح إصلاح التعليم العالي ذا أهمية متزايدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ يُعزز اهتمام الاقتصاديين المتجدد برأس المال البشري. لذا، تلعب مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الأساسية للبرنامج والتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة والمنافسة بكفاءة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، يجب أن تتميز مؤسسات التعليم العالي بمخرجاتها لضمان رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين. وتسعى الجامعات جاهدةً للنمو في سوق التعليم العالي، وتعمل على تطوير وتنفيذ استراتيجيات عامة لضمان تحقيق أهدافها. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات جديدة ومتزايدة، تشمل تحديات مالية ومحلية ودولية (AlMarwani, 2023: 1).

وبالتالي تلعب القدرات الرقمية دوراً حيوياً في دعم البحث العلمي باعتبارها امرأ ضرورياً لفهم البيانات المعقدة، مما يتيح للجامعات الإرتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية لديها، فإملاك هذه القدرات يساهم في إحداث التغييرات العميقة في طبيعة العمليات التدريسية بالجامعة، وتشجيع على استخدام مناهج متنوعة للعمل، واتخاذ تدابير تهدف إلى زيادة المرونة في المهام الإدارية، والتنظيم المعياري للجامعات، وتسهم القدرات الرقمية في القطاع الجامعي في إمكانية تعديل أساليب التدريس، وبناء وتطوير قدرة تنافسية تتسم بالقوة من خلال تطوير العمليات الجديدة، وتشغيل الموارد المتاحة على نحو يتسم بالكفاءة والوصول للمنتجات الجديدة (Ben Youssef et al., 2022:1).

وبضوء ماورد أعلاه قسم البحث الى عدة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث أما الثاني تناول الجانب النظري، فيما تناول الثالث الجانب العملي، أما الاخير فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات وختم البحث بالمصادر.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني أغلب المنظمات الأكاديمية في العراق ومنها جامعة الانبار تحديات في تحقيق التميز الأكاديمي من خلال ضعف التوظيف الفاعل للقدرات الرقمية وتفاوت ممارسات القيادة الأكاديمية على الرغم من أهميتها في تحسين الأداء وتوجيه الكفاءات، ولغرض النهوض ببعض الممارسات من قبل القادة الأكاديميين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، لبناء قاعدة سلوكية ومعرفية جديدة تكون موجهة لمنظمة لتعاملهم مع المنتسبين، والتي تم تشخيصها من قبل الباحث جراء المعايضة الميدانية في ميدان العمل والذي كان على تماس مباشر مع القيادات الأكاديمية، وعلى اساسه بنيت الصورة الذهنية لمشكلة البحث الأساسية والتي تتمثل في الروتين الطويل للإجراءات، فضلاً عن ضعف تحفيز الجانب السلوكي لدى المنتسبين بواسطة ممارسة العمل العاطفي للقادة الأكاديميين، لما له من تأثير كبير في دفع الأساتذة والموظفين نحو الأداء العالي والابداع. لذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل: كيف تؤثر القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي عبر الدور الوسيط للقدرات الرقمية. وانطلاقاً من ذلك، طرحت مشكلة البحث التساؤلات الآتية.

- 1- هل تمتلك القيادات الأكاديمية في جامعة الانبار إدراك لمفهوم الممارسات القيادية والقدرات الرقمية والتميز الأكاديمي؟
- 2- هل تسهم الإجراءات والممارسات الأكاديمية لقادة التشكيلات في تعزيز التميز الأكاديمي لتشكيلاتهم في الجامعة؟
- 3- هل يوجد تأثير للقدرات الرقمية كمتغير وسيط في تعزيز الممارسات القيادية الأكاديمية وتحقيق التميز الأكاديمي؟
- 4- هل يوجد علاقة ارتباط بين القدرات الرقمية والتميز الأكاديمي؟ وهل هناك علاقة ارتباط بين ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الرقمية؟

ثانياً: أهمية البحث

1- الأهمية العلمية

- أ- أهمية المتغيرات الثلاث في البحث الحالي بوصفها مصطلحات إدارية حديثة نوعاً ما (حسب علم الباحث).
- ب- تمثلت الفجوة البحثية للبحث: قلة البحوث والدراسات التي تدرس تلك المتغيرات في الجامعات العراقية، وعدم وجود دراسات كافية تتناول وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الانبار (حسب علم الباحث).
- ج- يستمد البحث أهميته عن طريق الربط بين متغيرات تم تناولها مجتمعة لأول مرة (حسب علم الباحث) وهي محاولة لتسليط الضوء على عملية تحقيق التميز الأكاديمي عبر ممارسات القيادات الأكاديمية ومن خلال القدرات الرقمية ودراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهم مما قد يساعد في تكوين فكرة جديدة لانطلاق أبحاث أخرى حول نفس الموضوع.
- د- رفد المكتبة العربية والعراقية بما هو جديد من معرفة نظرية لتطوير عمل القيادات الأكاديمية.

2- الأهمية التطبيقية

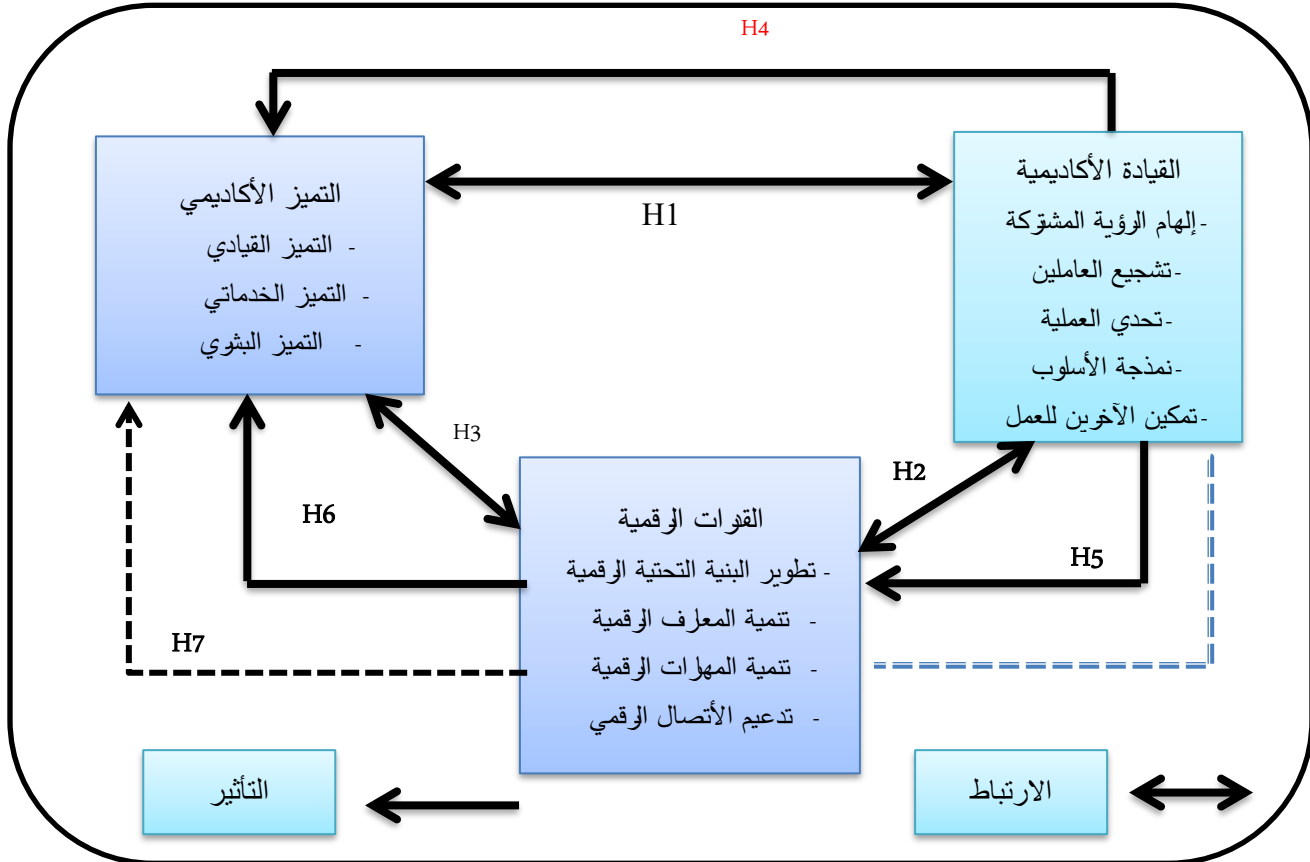
- أ- تأتي أهمية البحث من أهمية مكان اجراء الجانب التطبيقي وهي (جامعة الانبار) لأنها تعد من المنظمات الرائدة والقائدة لأي مجتمع، ومن ثم التوصل إلى مقترحات والتي من شأنها تعزيز دور هذا القطاع الحيوي والمهم جداً كونه يمثل نواة المجتمع.
- ب- المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث وتشخيصها في كليات الجامعة تعد خطوة مهمة نحو تطوير ادائها بما يسهم في واقع القطاع التعليمي.
- ج- التعرف على العلاقة الرابطة بين متغيرات البحث (القيادة الأكاديمية، التميز الأكاديمي، القدرات الرقمية).
- د- تقديم بعض المقترحات المفيدة في بناء وتمية قدرات القيادات الأكاديمية، عن طريق أساليب تطوير القدرات الرقمية للأكاديميين في الجامعة.

ثالثاً: اهداف البحث

- يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة بين القيادة الأكاديمية والتميز الأكاديمي وبيان الدور الوسيط للقدرات الرقمية بينها من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، ومن ثم يطمح الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- أ- تعزيز الوعي وأدراك لدى القادة لاعتماد مفاهيم (القيادة الأكاديمية، التميز الأكاديمي، القدرات الرقمية).
 - 2- تعزيز الممارسات الأكاديمية لقادة التشكيلات في تحقيق التميز الأكاديمي باستخدام القدرات الرقمية.
 - 3- معرفة الدور الوسيط للقدرات الرقمية لدعم الممارسات القيادية في تحقيق التميز الأكاديمي.
 - 4- التعرف على الفروقات المعنوية بين إجابات القادة في الكليات المبحوثة.
 - 5- معرفة التأثير والارتباط بين ممارسات القيادة الأكاديمية، التميز الأكاديمي، القدرات الرقمية.
 - 6- تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها التشكيلات المبحوثة في تعزيز أدوار القيادة الجامعية والتي تسهم في تحقيق التميز الأكاديمي.

رابعاً: المخطط الافتراضي للبحث

تم اعداد وتصميم امودج البحث في ضوء مشكلة البحث وفرضياته، الذي يجسد علاقات الارتباط بين المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، اعتمد القيادة الأكاديمية كمتغير مستقل بأبعادها (الهام الرؤية المشوقة، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الأسلوب، تمكين الآخرين للعمل) بأبعادها (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز البشري) والمتغير الوسيط القدرات الرقمية بأبعادها (تطوير البنية التحتية الرقمية، تنمية المعارف الرقمية، تنمية المهارات الرقمية، تدعيم الأتصال الرقمي)



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها والتميز الأكاديمي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسة الثانية (H2) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها والقدرات الرقمية بأبعادها.
- الفرضية الرئيسة الثالثة (H3) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الرقمية بأبعادها والتميز الأكاديمي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسة الرابعة (H4) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها في التميز الأكاديمي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسة الخامسة (H5) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها في القدرات الرقمية بأبعادها.
- الفرضية الرئيسة السادسة (H6) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية بأبعادها في التميز الأكاديمي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسة السابعة (H7) يتعاظم تأثير ممارسات القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي بتوسط القدرات الرقمية.

سادساً: حدود البحث:

1- الحدود البشرية: اقتصر على عينة من القيادات العليا والوسطى جامعة الانبار ممتثلة بـ (رئيس الجامعة ومساعدوه وعمداء الكليات ومعاونوهم ورؤساء الأقسام العلمية).

2- الحدود المكانية: اقتضت على جامعة الأنبار بوصفها إحدى الجامعات الحكومية العراقية، تأسست عام 1987 في مدينة الرمادي، وبدأت الدراسة الفعلية في العام الدراسي 1988-1989 بكلتي التربية والتربية للبنات. تعد الجامعة مؤسسة أكاديمية حكومية رائدة، تمت لتضم حالياً أكثر 19 كلية تغطي مختلف التخصصات العلمية والإنسانية، وتحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العراقية والعالمية مثل (QS).

3- الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمنية من 2026/1/15 لغاية 2026/5/20 تلك المدة التي انجز فيه البحث بشقيه النظري والعملي.
سابعاً: منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يهدف إلى وصف متغيرات البحث الثلاث لدى (القيادات الأكاديمية بجامعة الأنبار) وتحليلها بشكل دقيق ومنظم، مع تحديد خصائصها ودرجة توافرها، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة، ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة البحث.
ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

تحدد مجتمع عينة البحث من خلال مجموعة من القيادات الأكاديمية العليا والوسطى في جامعة الأنبار والبالغ عددهم (143) شخصاً عينة شاملة لكل مجتمع البحث، تم توزيع عدد الاستبانة الموزعة (143) استبانة على مجتمع البحث، تم استرداد (138) استبانة واستبعدت منها (6) استبانة لكونها غير صالحة للتحليل، والاستبانة الصالحة للتحليل بلغ عددها (132) استبانة.

تاسعاً: أدوات جمع البيانات والمقاييس المستخدمة

استخدمت الاستبانة لجمع البيانات حيث صممت لتغطي جميع متغيرات البحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على دراسات المبينة في الجدول رقم (1).

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	فقرات المقياس	اعتماد المقياس
1	القيادة الأكاديمية	إلهام الرؤية المشتركة، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الأسلوب، تمكين الآخرين للعمل	20-1 فقرة	أحمد، وآخرون (2021)
2	التميز الأكاديمي	التميز القيادي، التميزخدمي، التميز البشري	12-1 فقرة	حسن، وآخرون. (2025)
3	القدرات الرقمية	تطوير البنية التحتية الرقمية، تنمية المعارف الرقمية، تنمية المهارات الرقمية، تدعم الاتصال الرقمي	20-1 فقرة	فايدة، (2025)
المصدر: أعداد الباحث				

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الأكاديمية:

1- مفهوم القيادة الأكاديمية:

سعت المؤسسات الأكاديمية على مرّ التاريخ إلى الاستجابة لمتطلبات الظروف البيئية المتغيرة والمتطورة، والتغيرات الهيكلية في التعليم العالي. وقد تغيرت أدوار القادة داخل هذه المؤسسات لتلبية الاحتياجات الوظيفية المختلفة على مستوى المؤسسة. يمثّل دور القائد الأكاديمي في الإدارة من خلال المعلومات، والمتابعة، ونشر المعرفة، والتفويض، والتصميم، والمناقشة، والتنفيذ، والتوزيع، وإدارة الموارد البشرية وتطويرها، والتعاون الداخلي والخارجي، والتعاون البحثي (Mishra & Aithal, 2023: 87-88). يشير مصطلح القيادة الأكاديمية إلى الأفراد الذين يشغلون مناصب رسمية داخل الجامعات، مثل رؤساء الجامعات والعمداء ومدراء الأقسام العلمية، والذين يجمعون بين الخبرة الأكاديمية والمسؤوليات الإدارية، ويشمل دورهم توجيه الجهود الأكاديمية والإدارية لتحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان جودة التدريس والبحث، وخلق بيئة عمل داعمة لأعضاء هيئة التدريس (Albadarneh, 2026: 259-260).

توجد اختلافات واضحة بين القيادة على مستوى الأقسام والكليات والجامعة، فبينما يركز رئيس البرنامج على العمل المباشر مع الطلاب، أما العمداء ورؤساء الأقسام مع إدارة الميزانية والعلاقات الخارجية وتحديد الفرص الجديدة، بينما يركز رؤساء الجامعات ونوابهم عادةً على مراجعة الأنشطة التعليمية والتطوير التنظيمي. ولذلك، تختلف احتياجات تطوير القيادة باختلاف مستوياتهم (Dinh, 2023: 15). تشير الدراسات إلى أن القيادة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية عامل حاسم وله تأثير إيجابي كبير على سلوك تبادل المعرفة. فإذا ما طبقت القيادة الأكاديمية على النحو الأمثل، فإنها ستحفّز بلا شك جميع أعضاء هيئة التدريس، وتزوّدهم بالدوافع والدعم اللازمين لمشاركة معارفهم. لذلك، تُعتبر القيادة الأكاديمية العامل الأهم الذي يُحدّد كماً ونوعية سلوك تبادل المعرفة في المؤسسات التعليمية (Aziz et al., 2026: 16449).

ويمكن تسمية القيادة الأكاديمية أيضاً بقيادة المعلمين، إذ أن جميع القادة في المؤسسات الأكاديمية هم معلمون في المقام الأول، ثم قادة في المقام الثاني، إذ يسعى "القادة" إلى تحقيق مجموعة من القيم الأخلاقية المحددة مسبقاً. أما القيادة الأكاديمية، فتميز بتأثيرها على القيم والهويات التعليمية، ويُعتبر القادة ممارسين مؤثرين نسبياً، ويُقدرون لخبرتهم العملية، ومن بين العناصر الأخرى التي تُعدّ من أهم عناصر أداء القادة الأكاديميين في البيئات الأكاديمية: النتائج الشخصية والتفاعلية، ونتائج التعلم والتعليم، والتقدير والسمعة، والأداء المالي، والتطبيق العملي (Pandita & Kiran, 2023: 4-5).

من هذا المنظور، لا تقتصر القيادة الأكاديمية على إدارة الأكاديميين فحسب، بل تتعداها إلى حشد المجتمعات الأكاديمية لإحداث تغيير حقيقي. على اعتبار القيادة بناءً اجتماعياً علائقياً لا يُعني الأفراد من المسؤولية، بل على العكس، فإنه يُشجع على التأمل في هذه الممارسات. فالتدريس والبحث لا يصفان الواقع أو يُمثلاه فحسب، بل يُساهمان في خلقه (Nyberg, 2025: 3). وتُعدّ القيادة الأكاديمية حالةً خاصةً من القيادة العامة. وهي القيادة التي تُنرس في بيئة أكاديمية، إذ يسعى القادة إلى تحقيق أقصى قيمة ممكنة لأصحاب المصلحة، وترتكز القيادة الأكاديمية على الأنشطة المتعلقة بالتدريس والتعلم والبحث العلمي، بهدف تعزيز التعلم وإنتاج معارف جديدة من خلال الممارسة والبحث. ولذلك، تتطلع الحكومات والمجتمعات والجهات المعنية إلى القيادة في التعليم العالي لإحداث التغييرات المنشودة (Gyeltshen, 2015: 97). ويُعرف القادة الأكاديميون تقليدياً بأنهم أولئك الذين يشغلون مناصب رسمية، ويساهمون في صياغة السياسات الأكاديمية وإدارة المؤسسات التعليمية (Ludwikowska & Aboobaker, 2025: 116). تشير القيادة الأكاديمية إلى مجموعة من المهارات والقدرات والأنشطة التي يمارسها الأفراد في مواقع صنع القرار داخل المؤسسة الجامعية ممثلة (برئاسة الجامعة، وعمادة الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) بهدف توجيه وتنسيق العمل الأكاديمي بما يخدم أهداف المؤسسة. وتمثل هذه القيادة الرابط بين الجوانب العلمية والإدارية، حيث تجمع بين المسؤوليات الأكاديمية كالمناهج والقيم، والمسؤوليات الإدارية (الحويج، 2025: 295).

استناداً إلى ما ورد في الأدبيات أعلاه ركزت التعاريف على عدة جوانب وابعاد قد تختلف في تعبيراتها ولكنها تلتقي في المضمون والتي يمكن ذكرها: بأن القادة الأكاديميين هم أعضاء في هيئة التدريس. وهم صناع التغيير والتجديد يواجهون التحديات ويواجهون تطورات العصر. التركيز على النشاطات العلمية والإدارية على حد سواء. هي عملية يتم بواسطتها تمكين أعضاء هيئة التدريس.

نتيجة ما تقدم يمكن أن تعرف القيادة الأكاديمية اجرائياً بأنها قدرة القادة الجامعيين "قيادة الجامعات والكليات والاقسام" على توجيه إلهام أعضاء هيئة التدريس والفرق البحثية نحو رؤية مشتركة للتميز، من خلال صياغة سياسات تعليمية وبحثية، ودعم الابتكار الأكاديمي، وينصب تركيزهم على النشاطات العلمية والإدارية على حد سواء، ويتم تمكين الآخرين للقيام بمسؤولياتهم.

2- أهمية القيادة الأكاديمية:

يؤدي التعليم اليوم دوراً فريداً لتطوير الأمم؛ فهو المسؤول عن تطوير كوادر بشرية ماهرة ومدربة وإعداد قادة مميزين للمجتمع، فإنه يتعامل مع العديد من التغيرات التي تحدث من مختلف الميادين، وبهذا الصدد يبرز الدور الذي تؤديه القيادة الأكاديمية في دمجها تلك التغيرات والابتكارات من أجل العمل الفاعل في عصر العولمة، فالقادة الأكاديميين اليوم يتحملون مسؤوليات تعقب تلك التغيرات والابتكارات وأخذها بنظر الاعتبار من أجل تحقيق التميز في التعليم العالي، من أجل ذلك يقع على عاتق القادة الأكاديميين مهمة تحفيز أعضاء هيئة التدريس الاستعداد لتلك التغيرات ومواكبتها بهدف تحسين معايير التعليم العالي وتحقيق حالة من التلاؤم مع متطلبات العولمة (Mehmood et al., 2012: 194).

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الاستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمية، وتمكن أهميتها في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية وتحويلها أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية (عباس، 2023: 3380).

3- أبعاد القيادة الأكاديمية:

بناءً على ما جاء بالمراجعة النظرية للقيادة الأكاديمية وأبعادها فإن أغلب الباحثين تناولوا أبعاد القيادة الأكاديمية وفقاً لأبعاد والممارسات التي تناولتها نموذج (Kouzes & Posner, 1987) والتي تم تعريفها لأول مرة في كتابها الأكثر مبيعاً على مستوى العالم (تحدي القيادة)، والتي جرى اختيارها في بحثنا هذا والمتمثلة (بالإلهام الرؤية المشتركة، وتشجيع العاملين، وتحدي العملية، ونمذجة الأسلوب، وتمكين الآخرين). والتي يتم توضيحها كالآتي:

أ- **الإلهام الرؤية المشتركة Inspire a Shared Vision**: يمتلك القادة رغبةً في تحقيق الإنجازات، ورؤيةً واضحةً للمستقبل، الرؤية ليست مجرد بيان، بل هي حلم مشترك للمستقبل. يتصور القادة الأكاديميون المستقبل المنشود، ويرسمون صورة مثالية للمؤسسة أو المشروع. ويحشدون الآخرين حول هذه الرؤية من خلال التعبير بوضوح عن شغفهم. يستطيع القادة إيصال رؤيتهم إلى الجميع، فيبتون الأمل في نفوسهم ويحققون أحلامهم. وهذا بدوره يقوي الأفراد والفرق والرؤية (Kouzes & Posner, 2017: 7-9). والقائد الأكاديمي هو من يشعر فريقه بالحماس، ويدفعهم لتجربة أشياء جديدة خارج نطاق راحتهم، ويدركون وجود قائد يدعمهم ويشجعهم ويحفزهم ويبدل قضاى حمده، وهو من يضع معايير التميز، ويلهمهم برؤية مشتركة لإمكانيات واعدة؛ ويتحدى الوضع الراهن ويبحث عن فرص جديدة؛ ويمكن الآخرين من السعي نحو رؤيته، ويقدر المساهمات الفردية لتشجيعهم على تحقيق إنجازات استثنائية (Deb, 2013: 22).

ب- **تشجيع العاملين Encouraging employees**: الافتراضات الرئيسية لهذه الممارسة هي أن القادة يشجعون أتباعهم من خلال أعمال رعاية حقيقية، وإظهار التقدير لمساهمات الأتباع، وخلق ثقافة الاحتفالات (Grafton, 2009: 52-53). يُضفي القادة الأمل والرضا، ويُشجعون ويُساندون، يُثنون ويُقدرون. يُحقق

الناس إنجازاتٍ استثنائية عندما يعلمون أن هناك من يهتم لأمرهم ويُقدّر تفانيهم. يُدرك القادة إسهامات الأفراد، ويحتفون بإنجازات الفريق. يبدأون بإظهار الثقة في تصرفات الأفراد، ثم يُواصلون مدحهم على إنجاز العمل، وتحقيق التقدم المنشود (Kouzes & Posner, 2017: 7-9).

ج- تحدي العملية Challenge of the process: ينطلق هذا النهج من فرضية أساسية مفادها أن القادة يسعون بالبحث عن الفرص من خلال طرق مبتكرة للتغيير والتحسين والنمو. فهم يدركون الأفكار الجيدة، ويدعمونها، ولديهم الاستعداد لتحمل المخاطر وتحدي النظام لتبني هذه الأفكار من خلال تحقيق نجاحات صغيرة (Herbst & Conradie, 2011: 4). يسعى القادة الذين يتحدون العملية إلى مواجهة التحديات أنفسهم لضمان نموهم وتطورهم من أجل المخاطرة، وانهم مبتكرون ومستعدون لتجربة استراتيجيات لمواجهة أحدث التوجهات. وهذا يعني، بطبيعة الحال، أن القادة يتعلمون من أخطائهم وهفواتهم، كما يتعلمون من نجاحاتهم وإنجازاتهم (Sims, 2005:17).

د- نمذجة الأسلوب Style modeling: تتمحور هذه الممارسة حول اكتساب الحق والاحترام في القيادة من خلال المشاركة الفردية والأفعال الشخصية. والافتراض الأساسي هو أن الناس سيتبعون من يتقنون بهم ويحترمونهم. أفعال القادة أهم من أقوالهم، وتتضمن تقديم مثال يُتذى به من خلال سلوكهم (Grafton, 2009: 52-53). فالقادة المثاليون يدركون أنهم إذا أرادوا كسب الالتزام وتحقيق أعلى المعايير، فعليهم أن يكونوا قدوة في السلوك الذي يتوقعونه من الآخرين. ولكي يجسد القادة السلوك الذي يتوقعونه من الآخرين بفعالية، يجب عليهم أولاً أن يكونوا واضحين بشأن مبادئهم التوجيهية. عليهم توضيح قيمهم. يجب عليهم أن يجدوا صوتهم الخاص، ثم عليهم أن يُعبّروا عن قيمهم بوضوح وتميز، يُفترض بهم أن يدافعوا عن معتقداتهم، فالقادة لا يمثلون أنفسهم فقط، بل يتحدثون ويتحدثون نيابةً عن مؤسسة أكبر. ومن ثم يتطلب منهم بناء توافق حول مبادئ ومثل مشتركة (Keith & Levin, 2002: 15).

هـ- تمكين الآخرين للعمل Empowering others to work: تقوم هذه الممارسة على افتراضين أساسيين: القيادة تقوم على العلاقات المبنية من خلال تشجيع الاهداف المشتركة وبناء الثقة والعمل الجماعي وتمكين الآخرين، فعندما يدرك الأتباع أنهم محل ثقة ويشعرون بالمسؤولية، فإنهم يحققون نتائج أفضل للمنظمة (Herbst & Conradie, 2011: 4). يدرك القادة الذين يمكنهم الآخرين من العمل أهمية التعاون واحترامهم للآخرين لتحقيق أهداف المنظمة. كما يُشركون الآخرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل، ويدعمون الإجراءات النهائية. هذه الإجراءات تُعزز التعاون بين أعضاء الفريق. وعندما يُمكن القادة الأفراد بهذه الطريقة، فإنهم يضمنون فهم الوظيفة، مما يُعزز أداء الفريق بأكمله (Sims, 2005:17).

ثانياً: التميز الأكاديمي:

1- مفهوم التميز الأكاديمي:

يُعدّ التميز مفهوماً بارزاً في رسالة مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه غير مُعرّف بدقة في المنشورات الأكاديمية، ولا يُعدّ تعريف التميز في التعليم العالي أمراً سيبراً، وأن الوصول إلى معنى عالمي للتميز في التعليم العالي أمرٌ معقد، نظراً لارتباطه بالبيئات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية. ومع ذلك، فإن وجود تعريف ذي معنى للتميز من عدمه يعتمد على الإطار المُصمّم الذي يُحدّد مفهوم التميز ويُؤطر سياقه (Bruns et al., 2014: 23).

قد ساعد انتشار التصنيفات العالمية إلى تقييم الجامعات عبر عدة أبعاد: التدريس، والبحث العلمي، والسمعة، وقد أدت إلى ظهور فكرة التميز، إذ أصبح التميز في التعليم الجامعي ميزة تنافسية تسعى إليها الجامعات، وبالتالي يظهر في مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية، ومحاولة الاستفادة منها، فضلاً عن تشجيع الأفكار الجديدة وتطويرها وتعزيز الإبداع والابتكار. ومع ذلك، فقد أظهر (Selten et al., 2019) من خلال تحليل المكونات الرئيسة وتحليل العوامل الاستكشافية أن النجاح في التصنيفات يعتمد بشكل أساسي على عدد الاستشهادات التي تتلقاها المؤسسة وسمعتها (Gadd, 2021: 4). وبالتالي، تتنوع أساليب القيادة، ومنها أسلوب القيادة الاستراتيجية في التدريس، والذي يتمثل في استخدام الاستراتيجية لإدارة الصف. يستخدم الهيئات التدريسية هذا النهج لإشراك الطلاب، والحفاظ على معنوياتهم العالية، وتحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة المتمثل في التميز الأكاديمي. يمكن للهيئات التدريسية تقييم نقاط القوة والضعف لدى طلابهم، وتصميم استراتيجيات فعالة لإشراكهم بمساعدة أساليب القيادة الثقافية. ولأن هذا النهج شامل، فهو أكثر فعالية مع الطلبة الموهوبين ولكنهم من ذوي الظروف الصعبة، ويُمكن للهيئات التدريسية من تلبية احتياجات الطلاب الخاصة بشكل أكثر فعالية (Maqbool et al., 2023: 2).

يُعدّ التميز الأكاديمي ظاهرةً شائعة، وله تعريفات عديدة تستلزم النظر إليها من زوايا نظرٍ وقيم وثقافاتٍ مختلفة. ويوصف بأنه "تحقيق معيارٍ مُحدّد"، وقد ارتبط تقليدياً "بالتميز"، والجودة الاستثنائية التي تتجاوز المؤلف" (Bahar & Roslan, 2023: 143). ويُفهم على نطاق واسع على أنه مزيج من التدريس عالي الجودة، والبحوث المؤثرة، والمشاركة المجتمعية الفعالة، وكلها عوامل تُسهم في قدرة الجامعة على تعزيز التنمية (Zhidebekkyzy et al., 2026: 2). ويعرف بأنه "مجموع الممارسات التي تقوم بها الجامعة من أجل التميز في البرامج الأكاديمية والكوادر البشرية والخدمات والبحث العلمي وتوظيف المعرفة وتطبيقها في المجالات المتنوعة والتي يسهم في تميزها (القط، 2025: 618). يُعرّف التميز الأكاديمي بأنه القدرة الواضحة على الأداء والإنجاز والتفوق في الأنشطة المدرسية، حيث تُعد جودة التدريس والخدمات التعليمية من العوامل الحاسمة. ويعتمد التميز الأكاديمي بشكل كبير على تطوير المعلمين، الذي يُسهم في التحسين المستمر للمجالات التعليمية، إذ يُساعد المعلم على مواكبة التطورات المتسارعة في المشهد التعليمي (Izuegbu & Ekeh, 2026: 37). ويمكن وصفه بأنه حالة من التفوق الإداري حيث يشمل جميع مستويات المنظمة فالتميز لا يقتصر على جانب واحد في المنظمة إنما هو مفهوم شامل للمنظمة بأكملها حيث تتميز المنظمة من خلال تمكين وتطوير موظفيها وزيادة مهارات وخبرات القادة وان المنظمة المتميزة هي من تحصل على ميزة تنافسية ومكانه على حساب منافسيها (قاسم وعطا، 2025: 41).

ويمكن تعريفه من وجهة نظر الباحث بأنه تحقيق مستوى متقدم ومستدام من الأداء في الوظائف الجوهرية للجامعة، إذ تنعكس جودة المخرجات في مؤشرات ملموسة من جودة في التدريس والنتائج البحثية ورضا المستفيدين، نتيجة استخدام كفاءة للموارد والقدرات.

2- أهمية التميز الأكاديمي:

يسهم التميز الأكاديمي بإنشاء بيئة تعليمية وتعلمية صحية والحفاظ عليها بشكل مستدام لتحسين مستوى الطلاب وتقديم إسهامات جوهرية للمجتمع. في عالم اليوم التنافسي والمتغير باستمرار، يُعد التفوق الأكاديمي وتلبية احتياجات الطلاب تحدياً كبيراً (Alhosani & Ayasrah, 2023: 1). وتبرز أهمية التميز الأكاديمي بما يأتي: (العمري، 2024: 424).

- أ- إتاحة الفرصة للطلاب الممارسة الأنشطة وجعل التعليم أكثر متعة، وجعل التعلم نشطاً، مما يشكل تحدياً ومنتعة في الوقت نفسه.
- ب- العمل على احترام مشاعر الطلاب وعدم الإساءة لهم، والدقة والانضباط في المحافظة على الوقت.
- ج- القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، والقدرة على جذب الطلاب وتشويقهم للمادة.
- د- يعتبر التميز الأكاديمي أحد مؤشرات الأداء التي تدل على جودة الخدمات المقدمة من الجامعة.
- هـ- يسهم في تحقيق مستوى عالي من رضا الأفراد والمجتمع.
- و- يحقق السمعة الجيدة التي تحقق الميزة التنافسية.

3- أبعاد التميز الأكاديمي:

تتمثل أبعاد التميز الأكاديمي مجموعة من العناصر المتمثلة بالتميز القيادي والخدمي والبشري) بالاستناد الى نموذج (Srikanthan & Dalrymple, 2003) والتي تم اختيارها في بحثنا هذا كون الجامعة بعد سنوات من الاضطراب تحتاج رؤية واضحة وسرعة تنفيذ لأن القيادة القوية تتميز باتخاذ القرار الجيد والموثوق، وتوحيد الجهود وكسر الجحود الإداري، والخدمي كونه يربط الجامعة بالمجتمع من خلال تقديم استشارات مجانية وبرامج تدريب مهني وبالتالي تعطي سمعة علمية وينعكس هذا على إقبال الطلبة لها، أما البشري والذي يعد من أهم الموارد الذين يجري تطويرهم وتدريبهم وتأهيلهم مما يرفع مستوى جودة التعليم والبحث مباشرة، لذلك هذه الأبعاد تحقق تأثيراً اجتماعياً ومؤسسياً أسرع بالموارد المتاحة، ويمكن توضيحها في الآتي:

أ- **التميز القيادي Leadership Excellence**: يتسم دور القادة في المنظمة بمجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبنونها لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، ويشير إلى قدرة القائد على استغلال الفرص المتاحة داخل المنظمة والعمل على تطويرها بكفاءة، فضلاً عن قدرته على التعامل مع الأزمات والتحديات بفاعلية وتحولها إلى فرص للتطوير والنمو في المستقبل (AlQdeimat & Alkshali, 2023: 41). يُعد الركيزة الأساسية للإدارة الحديثة. تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة لدى القائد لمواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. لا شك أن القادة يتمتعون بحساسية عالية تجاه إدراك أوجه القصور والمشاكل في مؤسساتهم (Mukhlif, 2023: 151). ويُعرف التميز القيادي بأنه القدرة على التأثير في الأفراد من خلال التواصل معهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. خلق أسلوب قيادي مناسب لإدارة التحسين والتطوير المستمر (Karam & Kitana, 2020: 17).

ب- **التميز الخدماتي Service Excellence**: يعد فئات المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة والخدمة ولا تلي حاجات هذه الفئات أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون الى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فان اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيء ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، ولتصحيح هذه الأخطاء أو الشك لا بد من اللجوء الى خطة عمل (عبد الله، 2022: 236). غالباً ما تعتمد تجربة الزبون ورضاه على العناصر الثلاثة الإضافية لتسويق الخدمات: الأفراد، والعمليات، والبيئة المادية، ولتحقيق التميز في الخدمة، لا بد من دمج وظائف العمليات والتسويق والموارد البشرية بشكل وثيق (Wirtz & Zeithaml, 2018: 61- 65).

ج- **التميز البشري Human excellence**: الإنسان مخلوق من مخلوقات الله، وهو الأكثر كمالاً من حيث اكتمال قدراته الكامنة، أي قدرته على التفكير والتصرف والشعور بالاندماج في سياق المكان والزمان والمجتمع. وتُعد القدرة على التفكير من أهم هذه القدرات، فهي القدرة على التمييز بين الزمان والمكان، مما يسمح للإنسان بربط ظواهر الماضي بالحاضر وربطها بما قد يواجهه في المستقبل (Wathon, 2018: 157-158). يُعرف بأنه جوهر الصفات التي تجعل الإنسان متميزاً أو مثالياً في أي مجال من مجالات النشاط البشري (Pradita et al., 2026: 1). وبينما ركزت المنظورات الغربية على فضائل مثل (الشجاعة واحترام الذات)، وقد امتد تطبيق مفهوم التميز الإنساني ليشمل مجالات مثل (التعليم والقيادة)، مع التركيز على تعزيز صفات مثل (الابتكار والسلوك الأخلاقي)، وتؤدي القيادة دوراً رئيسياً في خلق التميز في أي منظمة (Rachiraju & Venugopal, 2025: 52). وتسعى الجامعات لتطوير أداءها وتحسين جودتها من خلال تحسين قدراتها البشرية، خاصة في ظل مسؤوليتهم عن التجديد والابتكار مما يسهم في تحقيق التطوير المستمر في المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز (القط، 2025: 630).

خلاصة الكلام التميز الأكاديمي لا يتحقق بقيادة أكاديمية تقليدية، بل بقيادة راقية تمتلك القدرات وتوظفها لصنع بيئة تعليمية وبحثية ذكية.

ثالثاً: القدرات الرقمية:

1- مفهوم القدرات الرقمية:

تتطلب عملية بناء قدرات رقمية قوية تطويراً موازياً لمهارات وممارسات الموارد البشرية التي تُسهّل التحول الرقمي، وتعرف القدرة الرقمية بأنها قدرة المنظمة على حشد ونشر الموارد القائمة على التكنولوجيا الرقمية، سواءً بشكل منفرد أو بالتزامن مع موارد وقدرات أخرى (Giotopoulos & Tsakanikas, 2026: 2). تعد القدرات الرقمية من المقومات المهمة للارتقاء بمستوى جودة وكفاءة العملية التعليمية بالجامعات؛ لذلك فإن تطوير القدرات الرقمية يمثل ركيزة أساسية من ركائز تطوير الممارسات التعليمية بالجامعات لجعلها مواكبة للمتطلبات الحديثة لتحسين مخرجات التعلم لدى طلاب التعليم الجامعي (علي، 2023: 256). تشير إلى قدرة المنظمة الشاملة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية لدمج الأصول والموارد الرقمية، وابتكار المنتجات والعمليات والخدمات، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (Annarelli et al., 2021: 2). تُستخدم القدرة الرقمية لوصف الممارسات الرقمية التي يحتاجها الأفراد والمؤسسات. تُعدّ هذه الممارسات ضرورية في العالم المعاصر لنجاح الفرد والمنظمات وحسن سير العمل (Balyk et al., 2020: 3). وتعرف بأنها المهارات والمعارف والفهم التي تساعدنا على العيش والتعلم والعمل في مجتمع رقمي. فهي تمكننا من استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات، بشكل مناسب وفعال في مختلف الأماكن والظروف. ولا تقتصر فوائد القدرات الرقمية على التواصل والتفاعل مع الآخرين في حياتنا الشخصية أو أثناء التعلم، بل تساعدنا أيضاً على النجاح في عالم العمل (Mishra & Pandey, 2019: 8). تشمل القدرات الرقمية المعرفة والخبرة والإمكانيات الفردية والتنظيمية اللازمة للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، إذ تلعب القدرات الرقمية دوراً حيوياً في تحسين التحول الرقمي للشركة من خلال قدرة القائد على تعديل الموارد التنظيمية (Gyamerah & Asante, 2025: 308). قدرة المنظمة على الحفاظ على الاستخدام الفعال والكفء للأصول الرقمية لدعم التدريس والتعلم والعمل من خلال التقييم المستمر واختيار واعتماد التقنيات الجديدة واكتساب المهارات اللازمة للاستخدام الكامل (Bello, 2023: 14).

ويمكن تعريفها من وجهة نظر الباحث بوصفها مهارات ومعارف متعددة ومتربطة. وهي تتجاوز مجرد القدرة على استخدام أداة أو برنامج أو تشغيل جهاز. فهي تتمثل القدرة على الإبداع والتعاون رقمياً، والتقييم النقدي للمعلومات الرقمية ومصادرها، وحماية الهوية الرقمية الشخصية، وفهم تأثير المشاركة في البيئات الرقمية على الصحة النفسية.

2- أهمية القدرات الرقمية:

في عصرنا الحالي الذي يشهد تطورات تكنولوجية متسارعة، تُعدّ القدرات أساسية للمنظمات الساعية إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية ودفع عجلة الابتكار. تُمكن هذه القدرات المنظمات من استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة، مما يُسهّل اتخاذ قرارات أفضل، ويُحسن تجارب أصحاب المصالح أو الزبائن، ويرفع كفاءة العمليات التشغيلية. وتتجلى أهميتها في تمكين المنظمات من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، ودمج الأدوات الرقمية الجديدة بسلاسة، والاستفادة من البيانات للحصول على رؤى استراتيجية (Freitas & Brinkhues, 2024: 2).

يشمل التحول الرقمي في التعليم استخدام التقنيات الرقمية في الإدارة التعليمية، وعملية التعلم والتعليم، والتقييم، والبحث، والأنشطة التوعوية. تُعدّ الجامعات ركائز المعرفة، والتعليم الجيد يعكس صورة مشرفة للأمة. ويمكن أن يُسهّم دمج التكنولوجيا ذات الصلة في رقمنة نظام التعليم العالي في تمكين الهيئات الإدارية من إدارة تطوير أي خطة تعليمية وإدارية وإصلاحات على مستوى الدولة، وتقديم الخدمات بشكل أفضل للجميع. وتستخدم المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم هذه المعلومات والتقنيات الرقمية بشكل متزايد. ومع تطور التكنولوجيا الرقمية في التعليم، شهد النظام التعليمي تحولاً جذرياً من الأسلوب التقليدي الذي يركز على المعلم إلى الأساليب الحديثة التي تركز على المتعلم (Farroqui, 2020: 128).

تُعدّ القدرات الرقمية أساسية لتعزيز مرونة المؤسسات، مما يسمح لها بالاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة واغتنام الفرص. وتكتسب هذه المرونة أهمية خاصة في القطاعات التي تشهد تحولاً رقمياً، إذ يمكن للقدرة على الابتكار والتوسع السريع، وبالتالي يتكون لها دور بشكل كبير ومؤثر في مكانة المنظمة في السوق (Junior et al., 2024: 3). وتتجلى أهمية القدرات الرقمية في تمكين المؤسسات من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، ودمج الأدوات الرقمية الجديدة بسلاسة، والاستفادة من البيانات لاستخلاص رؤى استراتيجية (Freitas et al., 2024: 2-3).

3- أبعاد القدرات الرقمية:

تُشكل أبعاد القدرات الرقمية المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا الإطار التي تناولها نموذج (Ferrari 2012) وتمثل تلك الأبعاد تصنيفاً موحداً لتصنيفات القدرات الرقمية المستخدمة من أبحاث سابقة، وتم اختيار تلك الأبعاد في بحثنا الحالي المتمثلة (تطوير البنية التحتية الرقمية، وتمتية المعارف الرقمية، وتمتية المهارات الرقمية، وتدعيم الاتصال الرقمي). والتي يمكن توضيحها بالآتي:

أ- **تطوير البنية التحتية الرقمية** Digital infrastructure development: وتشمل قدرة البنية التحتية الرقمية نشر التقنيات الرقمية، ورقمنة الموارد الداخلية، ومهارات تحليل البيانات الأساسية، ما يُمثّل كفاءة رقمية جوهرية (Xie & Wang, 2025: 3). يتم تقييم مستوى النضج الرقمي في الجامعات من خلال قدرتها على توفير البنية التحتية الرقمية والتي تتمثل في أجهزة الكمبيوتر، وفي المعامل والخبرات، وتوصيل شبكة الانترنت، وتوافر الفصول الذكية والمجهزة، وتطبيق التكنولوجيا الرقمية على عمليات التدريس والتعلم من خلال الموارد التعليمية المفتوحة والدروس التفاعلية والروبوتات التعليمية والمنصات ثلاثية الأبعاد والمستودعات والشبكات الاجتماعية التعليمية والمحاكاة الافتراضية والمجتمعات الافتراضية؛ وكذلك توفير منصات التعاون والتنظيم لدمج العمليات والأفراد، ألا أن قدرة الجامعات

على تحقيق هذه الاهداف مرتبط بشدة بالقيود السياقية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما يرتبط أيضا بمدى تقبل القيادة الأكاديمية لمثل هذا التغيير (Abitia & Correa, 2021: 5).

ب- تنمية المعارف الرقمية Developing digital literacy: في عالمنا المعاصر الذي تحركه التكنولوجيا، تُعدّ القدرة على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية، والتي تُتيح الوصول إلى الخدمات والوظائف والتفاعلات الاجتماعية، أمراً أساسياً للمشاركة المجتمعية، وتُمكن المعرفة من الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية، مثل الخدمات المصرفية وشبكات التواصل الاجتماعي، وهي، إلى جانب الوصول إلى الإنترنت، عنصرٌ أساسيٌّ للتفاعل الرقمي (Arcuri & Gandolfi, 2026: 6). يُعرّف اكتساب المعرفة الرقمية بأنه مجموعة من العمليات الرقمية التنظيمية التي من خلالها تكتسب المنظمات المعرفة وتستوعبها وتحوّلها وتستخدمها لخلق القيمة. تتضمن العملية الأولى، وهي اكتساب المعرفة الرقمية، تحديد المعلومات الخارجية للتنظيم وتطويره وتنظيمها واكتسابها. أما العملية الثانية، وهي استيعاب المعرفة الرقمية، فتشير إلى التحليل الرقمي للمعلومات الخارجية المكتسبة وتصنيفها وفهمها واستيعابها. وتتركز العملية الثالثة، وهي تحويل المعرفة الرقمية على دور التقنيات الرقمية في تمكين صيانة المعرفة المكتسبة والمستوعبة واسترجاعها ونقلها ودمجها مع المعرفة السابقة (Zhang et al., 2023: 6).

ج- تنمية المهارات الرقمية Digital skills development: تُعدّ المهارات الرقمية أساسية في التعليم. فقد أحدث التحول الرقمي نقلة نوعية في أساليب التدريس والمهارات التي يحتاجها المعلمون لتحقيق تعلم فاعل، إذ تشمل المهارات والمعارف اللازمة لتعزيز تعلم الطلاب في بيئات غنية بالتكنولوجيا، وتطوير ممارسات التدريس، ودعم التطوير المهني. إذ أصبح التعلم عن بُعد والتعلم الهجين هو النمط السائد. وبينما سعت مؤسسات التعليم العالي إلى دمج التكنولوجيا في مناهجها الدراسية، لا تزال تحديات مثل الاتصال بالإنترنت، والوصول إلى الأجهزة المناسبة، والتدريب والدعم المستمر، قائمةً وبالغة الأهمية (Jaya, 2026: 240-241). وتزداد أهميتها لتعزيز فرص التوظيف، إذ تُؤهل الأفراد لتلبية المتطلبات المتغيرة لسوق العمل الحديث. مع التركيز على تأثير كلٍ من المستويات الأساسية والمتقدمة في معرفة المعلومات والبيانات، والتواصل والتعاون، وحل المشكلات، وإنشاء المحتوى الرقمي، ومهارات السلامة، والتي تُعتبر مكونات أساسية للكفاءة الرقمية (Đorđević & Radosavljević, 2025: 1).

د- تدعيم الاتصال الرقمي Strengthening digital communication: غيرت التكنولوجيا طريقة الاتصال بين الافراد، ولذا أصبح ضرورياً على الفرد أن يمتلك القدرة على التواصل بشكل فاعل عبر الوسائط والمنتديات الرقمية المختلفة، ينبغي أن يمتلك الفرد القدرة على العمل ضمن أي فريق أو مجموعة رقمية من خلال التعاون الفاعل باستخدام الأدوات والوسائط الرقمية لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل بفاعلية متجاوزاً أي حدود ثقافية أو اجتماعية أو لغوية. والاستفادة من الخدمات والمنتديات الرقمية في المشاركة والتيسير وبناء الشبكات الرقمية. كما ستمكّنهم من المشاركة في الحياة الاجتماعية والثقافية. ينبغي على الفرد أن يُظهر سلوكاً آمناً وأخلاقياً عند التواصل لبناء علاقات إيجابية وتوسيع شبكة معارفه (Mishra & Pandey, 2019: 8). وبالتالي، عندما تبرز الحاجة إلى استخدام قدرة غير متوفرة داخل المؤسسة، فإن القدرة والسرعة والفاعلية التي يمكن بها الوصول إليها تُعدّان من العوامل الحاسمة. إن استخدام هذه القدرات والاستفادة منها يحدد قدرة المؤسسة على بناء الشبكات الرقمية وتوفير الموارد. في عصر الرقمنة الحالي، تتشابه عمليات معظم المؤسسات وتعتمد بشكل مباشر على علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ويمثل قدرة المؤسسة على تحديد القيمة الرقمية من خارج بيئة أعمالها المباشرة، واكتسابها، واستيعابها (Baiyere et al., 2025: 14).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (القيادة الأكاديمية): سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد (القيادة الأكاديمية).

1- إلهام الرؤية المشتركة: تشير نتائج التحليل الإحصائي لبعدها الرؤية المشتركة كأحد أبعاد القيادة الأكاديمية إلى وجود مستوى استجابة مرتفع جداً لدى أفراد العينة؛ إذ حقق البعد بمجملاً وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.292)، وهو ما يعكس قناعة قوية وتوافقاً كبيراً حول كفاءة القيادات الأكاديمية في صياغة وتبني رؤية واضحة للجامعة. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض الملحوظ في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.602)، مع معامل اختلاف قدره (14.015)، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وعدم تشتتها بشكل كبير. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (85.834%). وهي نسبة تعكس مدى التزام واهتمام العينة بممارسات الرؤية المشتركة، مما يشير في المحصلة إلى أن هذا البعد يمثل ركيزة أساسية ومنفذة بفعالية ضمن العمل القيادي الأكاديمي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعدها الرؤية المشتركة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1.	تمتلك القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة للجامعة.	4.349	0.618	14.203	86.97
2.	تتأكد القيادات الإدارية والعلمية في الجامعة من وضع أهداف قابلة للتحقيق.	4.303	0.741	17.215	86.06

87.728	15.595	0.684	4.386	تضع إدارة جامعتنا أهداف واضحة ومفهومة من قبل الجميع.	3.
82.576	19.716	0.814	4.129	تحرص إدارة جامعتنا على إشراك الاطراف ذوي الخبرة عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة.	4.
85.834	14.015	0.602	4.292		الاجمالي
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

2- تشجيع العاملين: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعث (تشجيع العاملين) كأحد أبعاد القيادة الأكاديمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ إذ حقق البعث في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.241)، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي وتوافق كبير حول دور القيادات الأكاديمية في تحفيز الكوادر ودعم بيئة العمل. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.638)، مع معامل اختلاف قدره (15.042)، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات التشجيع المتبعة. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعث (84.81%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس الثقة في السياسات التحفيزية المعتمدة، مما يدل في المحصلة على أن هذا البعث يمثل ركيزة جوهرية وفعالة في الأداء القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعث تشجيع العاملين

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
5	تشجع القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا العاملين على تبني ثقافة التعاون فيما بينهم.	4.333	0.738	17.029	86.666
6	تعتمد القيادات الإدارية والعلمية أسلوب تحفيز روح الإبداع والابتكار في العمل	4.099	0.760	18.550	81.97
7	تلهم القيادات الإدارية والعلمية العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات.	4.174	0.796	19.068	83.484
8	توفر البيئة الجامعية فرص للعاملين فيها للمشاركة في الندوات وورش العمل والسمينارات والمؤتمرات لزيادة الخبرة والمعلومات.	4.356	0.773	17.744	87.122
الاجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

3- تحدي العملية: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعث تحدي العملية كأحد أبعاد القيادة الأكاديمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البعث في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.138)، وهو ما يعكس قناعة وتوافقاً كبيراً حول قدرة القيادات الأكاديمية على مواجهة المواقف المختلفة واستتار الفرص المتاحة لتطوير العمل. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.670)، مع معامل اختلاف قدره (16.188)، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وتقارب وجهات نظرهم تجاه ممارسات تحدي العملية وتطويرها. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعث (82.766%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد فاعلية هذا البعث ومساهمته الجوهرية في الأداء القيادي الأكاديمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعث تحدي العملية

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
9	تتصرف إدارة جامعتنا بشكل واعي وسريع في مواجهة المواقف المختلفة.	4.303	0.761	17.687	86.06
10	تبحث إدارة جامعتنا عن الفرص المتاحة التي من شأنها اختبار مهاراتها وقدراتها الخاصة.	4.197	0.635	15.138	83.94
11	تركز القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا على الحلول للمشاكل بدلاً من محاولة إلقاء اللوم على الآخرين.	4.061	0.889	21.892	81.212
12	لدى إدارة الجامعة مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إلى الجامعة.	3.992	0.895	22.424	79.848
الاجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

4- **نمذجة الاسلوب:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبُعد (نمذجة الأسلوب) كأحد أبعاد القيادة الأكاديمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ إذ حقق البُعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.178) وهو ما يعكس توافقاً كبيراً وقناعة واضحة بامتلاك القيادات الأكاديمية للقدرة على تبني أساليب قيادية معاصرة وتنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.613) ، مع معامل اختلاف قدره (14.667)، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات نمذجة الأسلوب القيادي. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البُعد (83.56%)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البُعد وحضوره الجوهري ضمن ممارسات القيادة الأكاديمية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد نمذجة الاسلوب

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
13	لدى القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا القدرة على ازالة المعوقات التي تعيق الإبداع لدى المرؤوسين.	4.046	0.837	20.684	80.91
14	تتقبل إدارة جامعتنا أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجامعة.	4.144	0.802	19.354	82.878
15	تتم إدارة جامعتنا احساس لدى العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.	4.212	0.688	16.341	84.242
16	تسعى القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا لتبني أساليب قيادية معاصرة بقصد المواكبة والتكيف مع المتغيرات الراهنة.	4.311	0.619	14.370	86.212
الإجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

5- **تمكين الآخرين للعمل:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبُعد (تمكين الآخرين للعمل) كأحد أبعاد القيادة الأكاديمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البُعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.104) ، وهو ما يعكس قناعة وتوافقاً كبيراً حول دور القيادات الأكاديمية في منح العاملين الثقة والحرية اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.662) ، مع معامل اختلاف قدره (16.126) ، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وتقارب وجهات نظرهم تجاه ممارسات التمكين المتبعة. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البُعد (82.084%) ، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البُعد ومساهمته الجوهريّة في تعزيز الأداء القيادي الأكاديمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تمكين الآخرين للعمل

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
17	تمتع إدارة جامعتنا العاملين مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	3.886	0.826	21.244	77.728
18	تشجع إدارة جامعتنا العاملين على استخدام أساليب جديدة في العمل.	4.144	0.711	17.163	82.878
19	تنظر إدارة الجامعة الى عاملها بانهم من أهم الموارد الثمينة في الجامعة.	4.152	0.833	20.073	83.03
20	تثق إدارة الجامعة في قدرات عاملها لاداء الأعمال والمهام الموكلة لهم بمجودة عالية.	4.235	0.740	17.472	84.696
الإجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

تشير النتائج العامة لتغير القيادة الأكاديمية بكافة أبعاده إلى مستوى استجابة مرتفع جداً لدى أفراد العينة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للأبعاد ما بين (4.104) كحد أدنى و (4.292) كحد أقصى، مما يعكس شمولية ووضوح الممارسات القيادية في المؤسسة. وقد أظهرت القيم الإجمالية للانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف تجانساً إحصائياً كبيراً في آراء الباحثين، مع تفوق واضح لبُعد "الرؤية المشتركة" الذي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير والقبول. تؤكد هذه النتائج في مجملها أن القيادة الأكاديمية تمارس دوراً حيوياً ومؤثراً يعتمد على التمكين، والتحفيز، والنمذجة، مما يشكل بيئة تنظيمية متماسكة ومنهجية.

ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (التميز الأكاديمي): سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد متغير (التميز الأكاديمي).

1- **التميز القيادي:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبُعد (التميز القيادي) كأحد أبعاد التميز الأكاديمي وجود مستوى استجابة مرتفع جداً لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البُعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.339) ، وهو ما يعكس توافقاً كبيراً وقناعة واضحة بمجهود إدارة الجامعة في التخطيط للاحتياجات المستقبلية

وسعيها المستمر لتحقيق مركز تنافسي جيد. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض الملحوظ في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.556) ، مع معامل اختلاف قدره (12.817) ، مما يؤكد على تجانس آراء المبحوثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات التميز القيادي. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (86.78%) ، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البعد وحضوره الجوهرية ضمن معايير التميز الأكاديمي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد التميز القيادي

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	تتولى إدارة الجامعة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	4.311	0.667	15.471	86.212
2	تتم إدارة الجامعة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم.	4.311	0.644	14.931	86.212
3	تسعى إدارة الجامعة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.	4.508	0.671	14.887	90.152
4	تشجع إدارة الجامعة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.	4.227	0.727	17.191	84.546
الإجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

2- **التميز الخدماتي:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعد (التميز الخدماتي) كأحد أبعاد التميز الأكاديمي وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.199) ، وهو ما يعكس قناعة وتوافقاً كبيراً حول حرص الجامعة على تطوير جودة الخدمات المقدمة واعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة والاهتمام بالتغذية الراجعة. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.660) ، مع معامل اختلاف قدره (15.722) ، مما يؤكد على تجانس آراء المبحوثين وتقارب وجهات نظرهم تجاه ممارسات التميز في تقديم الخدمات. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (83.978%) ، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البعد ومساهمته الجوهرية في تحقيق معايير التميز الأكاديمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد التميز الخدماتي

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
5	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية إلى روادها إلى ضبط وتطوير مستمرين	4.167	0.763	18.320	83.334
6	تشجع الكلية التغذية الراجعة من الموظفين وطلابها للارتقاء بمستوى الخدمات	4.159	0.770	18.512	83.182
7	تحرص الكلية على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في الكليات الأخرى لتقديمها لروادها	4.265	0.790	18.518	85.304
8	تعتمد الكلية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	4.205	0.808	19.212	84.09
الإجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

3- **التميز البشري:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعد (التميز البشري) كأحد أبعاد التميز الأكاديمي وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.025) ، وهو ما يعكس توافقاً وقناعة واضحة بدور إدارة الجامعة في تطوير كفاءات موظفيها وتوفير الأدوات الحديثة اللازمة لتمكينهم من أداء أعمالهم بمجودة عالية. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.741) ، مع معامل اختلاف قدره (18.403) ، مما يؤكد على تجانس آراء المبحوثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات التميز المتعلقة بالعنصر البشري. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (80.492%) ، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البعد وحضوره الجوهرية ضمن متطلبات التميز الأكاديمي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (9) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد التميز البشري

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
9	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.	4.326	0.715	16.532	86.516
10	توفر الجامعة لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بمجودة عالية.	4.099	0.864	21.073	81.97
11	تخصص إدارة الجامعة موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (رحلات ترفيهية وأنشطة ثقافية... الخ)	3.652	1.098	30.073	73.03
12	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة إلى روادها إلى ضبط	4.023	0.776	19.296	80.454

				وتطوير مستثمرين.
80.492	18.403	0.741	4.025	الاجمالي
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)				

تشير القراءة الكلية لنتائج متغير التميز الأكاديمي بجميع أبعاده إلى وجود توجه إيجابي ومستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية الإيجابية للأبعاد ما بين (4.025) كحد أدنى و (4.339) كحد أقصى، مما يؤكد نجاح الجامعة في ممارستها التطويرية. وقد أظهرت النتائج أن بُعد التميز القيادي قد حاز على أعلى مستويات التوافق، يليه التميز الخدماتي ثم البشري، مع ملاحظة وجود تجانس إحصائي ملموس في كافة الإجابات (انخفاض الانحرافات المعيارية). وتمكس هذه النتائج في مجملها امتلاك الجامعة لبيئة أكاديمية متكاملة تسعى نحو الريادة من خلال الموازنة بين كفاءة القيادة، وجودة الخدمة، وتطوير الكادر البشري. **ثالثاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (القدرات الرقمية):** سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص متغير (القدرات الرقمية).

1- **تطوير البنية التحتية الرقمية:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعد (تطوير البنية التحتية الرقمية) كأحد أبعاد القدرات الرقمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البُعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.082)، وهو ما يعكس توافقاً وقناعة واضحة بجهود الجامعة في تحديث موقعها الإلكتروني، واستحداث مراكز الدعم التقني، وتوفير المنصات التعليمية المعاصرة. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.685) مع معامل اختلاف قدره (16.781)، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات تطوير البنية التحتية الرقمية. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البُعد (81.642%)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البُعد وحضوره الجوهري ضمن متطلبات تعزيز القدرات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تطوير البنية التحتية الرقمية

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	إنشاء وحدات جامعية تقوم برصد المشكلات التقنية لمواجهتها.	3.985	0.899	22.571	79.696
2	إستحداث مراكز متخصصة بالجامعة لتوفير الدعم التقني.	4.114	0.835	20.294	82.272
3	توفر الجامعة المنصات التعليمية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي لإنجاز المهام التدريسية بسرعة.	4.008	0.904	22.550	80.152
4	توفير الصيانة المستمرة والدورية لجميع الأجهزة والوسائط.	3.924	0.879	22.402	78.484
5	تحديث الموقع الإلكتروني الجامعي وتدعيمه بالتطبيقات اللازمة بصفة دورية.	4.258	0.748	17.562	85.152
6	التدريب الرقمي للكوادر البشرية وتأهيلهم لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.	4.205	0.798	18.986	84.09
الاجمالي					81.642
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

2- **تتمية المعارف الرقمية:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبُعد (تتمية المعارف الرقمية) كأحد أبعاد القدرات الرقمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البُعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.069)، وهو ما يعكس توافقاً وقناعة واضحة بدور الجامعة في إنشاء المنصات التعليمية الرقمية لتبادل المعارف، وتتمية القدرات في تصميم المواد الرقمية، وتنظيم اللقاءات الإلكترونية الفعالة. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.719)، مع معامل اختلاف قدره (17.662)، مما يؤكد على تجانس آراء الباحثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات تتمية المعارف الرقمية المتبعة. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البُعد (81.388%)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البُعد وحضوره الجوهري ضمن استراتيجية تعزيز القدرات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (11) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تتمية المعارف الرقمية

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
7	إنشاء منصات تعليمية رقمية لتبادل المعارف بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية.	4.159	0.790	18.983	83.182
8	تستقطب الجامعة الكفاءات المهنية لنقل معارفها في مجال الذكاء الاصطناعي.	4.038	0.795	19.690	80.758
9	القدرة علي تصميم المواد الرقمية مثل الفيديوهات الرقمية والعروض التقديمية وصفحات الويب وغيرها.	4.121	0.811	19.667	82.424
10	تنظيم لقاءات إلكترونية دورية للتواصل الفعال .	4.114	0.853	20.734	82.272
11	إنشاء منصات للمشاركة المجتمعية تسمح باكتساب ونشر وتبادل المعارف الرقمية	3.977	0.984	24.749	79.546

80.152	24.568	0.985	4.008	توفر الجامعة المكتبات الرقمية للحصول على المعارف بشكل أسرع.	12
81.388	17.662	0.719	4.069	الإجمالي	
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

3- تنمية المهارات الرقمية: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعد (تنمية المهارات الرقمية) كأحد أبعاد القدرات الرقمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.196)، وهو ما يعكس توافراً وقناعة واضحة بامتلاك الجامعة لقدرة على حماية البيانات، والتشجيع على النشر العلمي الرقمي، وإجراء الندوات والتدريبات الإلكترونية بفاعلية. ويعزز هذه النتيجة الانخفاض الملحوظ في قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.577)، مع معامل اختلاف قدره (13.756)، مما يؤكد على تجانس عالي في آراء المبحوثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات تنمية المهارات الرقمية. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (83.914%)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فاعلية هذا البعد وحضوره الجوهرى ضمن منظومة القدرات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (12) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد تنمية المهارات الرقمية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
13	القدرة على وضع خطط تسويقية لأنشطة وخدمات الجامعة الرقمية .	4.076	0.807	19.791	81.516
14	امتلاك الامكانية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية بكفاءة وإتقان	4.076	0.816	20.022	81.516
15	التشجيع على النشر العلمي الرقمي للبحوث العلمية .	4.462	0.681	15.269	89.242
16	امتلاك الامكانية لإجراء ندوات واجتماعات وورش عمل وتدريبات إلكترونية.	4.439	0.609	13.708	88.788
17	القدرة على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأنشطة الطلابية.	3.924	0.879	22.402	78.484
18	القدرة على تنفيذ التدريس عن بعد باستخدام التقنيات الرقمية .	4.197	0.814	19.404	83.94
الإجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

4- تدعم الاتصال الرقمي: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعد (تدعيم الاتصال الرقمي) كأحد أبعاد القدرات الرقمية وجود مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة؛ حيث حقق البعد في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.213)، وهو ما يعكس توافراً وقناعة واضحة بقدرة الجامعة على تعزيز قنوات التواصل التقني، وتبادل الخبرات الرقمية، وإدارة المنصات التفاعلية بفاعلية. ويعزز هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ (0.852)، مع معامل اختلاف قدره (20.225)، مما يشير إلى تجانس آراء المبحوثين وتقارب وجهات نظرهم حول ممارسات تدعيم الاتصال الرقمي. كما بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (84.268%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد فاعلية هذا البعد وحضوره الجوهرى ضمن منظومة القدرات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (13) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد تدعيم الاتصال الرقمي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
19	تبادل الخبرات الجامعية في مجال التقنيات الرقمية وتحقيق مستوى من الكفاءة والإتقان.	4.462	3.548	79.508	89.242
20	تستند الجامعة على الطرق الحديثة للبحث والإطلاع عبر الإنترنت.	4.189	0.644	15.363	83.788
21	القدرة على العمل في فرق رقمية لإنتاج محتوى مشترك.	4.106	0.803	19.561	82.122
22	القدرة على تصميم وإدارة استطلاعات الرأي من خلال شبكة الإنترنت.	4.227	0.777	18.391	84.546
23	القدرة على الاتصال مع المنصات الرقمية حالة حدوث أزمات.	4.091	0.796	19.447	81.818
24	القدرة على المشاركة باستخدام المنتديات الرقمية والبريد الإلكتروني والفيديو الخ	4.205	0.845	20.091	84.09
الإجمالي					
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)					

تُشير القراءة الكلية لنتائج متغير القدرات الرقمية بجميع أبعاده إلى وجود توجه إيجابي ومستوى استجابة مرتفع لدى أفراد العينة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية الإجمالية للأبعاد ما بين (4.069) كحد أدنى و (4.213) كحد أقصى، مما يؤكد نجاح الجامعة في بناء منظومة رقمية متكاملة. وقد أظهرت النتائج أن بُعد

(تدعيم الاتصال الرقمي) قد حاز على أعلى مستويات التوافق، يليه بُعد تنمية المهارات الرقمية، مما يشير إلى تركيز المؤسسة على الجوانب التفاعلية والتطبيقية للتقنية. كما تعكس الانحرافات المعيارية المنخفضة تجانساً ملحوظاً في آراء العينة، مما يثبت أن الجامعة تسير بخطى ثابتة نحو التحول الرقمي الشامل من خلال تعزيز البنية التحتية والمعرفة والمهارة لكوادرها.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسة الأولى (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأكاديمية بأبعادها والتميز الأكاديمي بأبعاده. تُظهر نتائج الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين متغير (القيادة الأكاديمية) ومتغير (التميز الأكاديمي)، حيث سجل معامل الارتباط قيمة بلغت (0.870) وتعتبر هذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة (Sig) البالغة (0.000) هي أقل من القيمة المفترضة، مما يؤكد صحة الفرضية بوجود ارتباط وثيق بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن الارتقاء بممارسات القيادة الأكاديمية يمثل مدخلاً رئيساً وفعالاً لتعزيز وتحقيق مستويات التميز الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة.

جدول رقم (14) اختبار فرضيات الارتباط بين القيادة الأكاديمية والتميز الأكاديمي

اتجاه العلاقة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
طردية موجبة	(0.870**)	قيمة الارتباط	التميز الأكاديمي	القيادة الأكاديمية
	0.000	(Sig)		
(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05				
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)				

2- الفرضية الرئيسة الثانية (H2) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأكاديمية بأبعادها والقدرات الرقمية بأبعادها. تُظهر نتائج الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين متغير (القيادة الأكاديمية) ومتغير (القدرات الرقمية)، حيث سجل معامل الارتباط قيمة بلغت (0.769) وتعتبر هذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة (Sig) البالغة (0.000) هي أقل من القيمة المفترضة، مما يؤكد صحة الفرضية بوجود ارتباط وثيق بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن تبني ممارسات القيادة الأكاديمية الفعالة يسهم بشكل جوهري في تعزيز وتمكين القدرات الرقمية وتطويرها داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (15) اختبار فرضيات الارتباط بين القيادة الأكاديمية والقدرات الرقمية

اتجاه العلاقة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
طردية موجبة	(0.769**)	قيمة الارتباط	القدرات الرقمية	القيادة الأكاديمية
	0.000	(Sig)		
(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05				
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)				

3- الفرضية الرئيسة الثالثة (H3) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الرقمية بأبعادها والتميز الأكاديمي بأبعاده. تُظهر نتائج الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين متغير (القدرات الرقمية) ومتغير (التميز الأكاديمي)، حيث سجل معامل الارتباط قيمة بلغت (0.797) وتعتبر هذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة (Sig) البالغة (0.000) هي أقل من القيمة المفترضة، مما يؤكد صحة الفرضية بوجود ارتباط وثيق بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن امتلاك وتطوير القدرات الرقمية يمثل ركيزة أساسية تدفع بالجامعة نحو تحقيق معايير التميز الأكاديمي والارتقاء بمخرجاتها.

جدول رقم (16) اختبار فرضيات الارتباط بين القدرات الرقمية والتميز الأكاديمي

اتجاه العلاقة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
طردية موجبة	(0.797**)	قيمة الارتباط	التميز الأكاديمي	القدرات الرقمية
	0.000	(Sig)		
(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05				
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)				

خامساً: اختبار فرضيات التأثير:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية القيادة الأكاديمية بأبعادها في التميز الأكاديمي بأبعاده. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (17) وجود تأثير معنوي وقوي لممارسات القيادة الأكاديمية في التميز الأكاديمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) ما مقداره (0.756) ونشير هذه القيمة المرتفعة إلى حجم تأثير كبير، مما يعني أن القيادة الأكاديمية تفسر جانباً جوهرياً من التباين الحاصل في مستوى التميز الأكاديمي.

وقد أكدت الاختبارات الإحصائية صدق هذا التأثير، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (403.68)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالقيمة الجدولية (3.07)، مما يعكس جودة النموذج وقدرته التفسيرية العالية. كما جاءت قيمة مستوى الدلالة (P-value) مساوية لـ (0.000)، وهي أقل بكثير من الحد المعتمد (0.05)، مما يقطع بوجود علاقة تأثير حقيقية وليست وليدة الصدفة.

كما تعززت موثوقية حجم التأثير (SRW) من خلال فترة الثقة (95% CI) التي تراوحت ما بين (0.791) و(0.964)؛ وبما أن هذه الفترة تقع بالكامل في النطاق الموجب ولا تشمل على الصفر، فإن ذلك يؤكد ثبات العلاقة الإيجابية وقوتها في المجتمع الإحصائي للدراسة.

وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى (H1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية القيادة الأكاديمية في التميز الأكاديمي

الجدول (17): تحليل الانحدار القيادة الأكاديمية في التميز الأكاديمي

P-value	95% Confidence Interval		F الجدولية	F المحسوبة	SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower							
0.000	0.964	0.791	3.07	403.68	0.756	0.878	التميز الأكاديمي	←	القيادة الأكاديمية
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)									

2- الفرضية الرئيسة الثانية: (H2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأكاديمية بأبعادها والقدرات الرقمية بأبعادها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (18) وجود تأثير معنوي وإيجابي لممارسات القيادة الأكاديمية في القدرات الرقمية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) ما مقداره (0.592) ونشير هذه القيمة إلى وجود حجم تأثير متوسط إلى قوي، مما يعكس الدور الهام الذي تلعبه ممارسات القيادة الأكاديمية في تعزيز وتطوير القدرات الرقمية داخل المؤسسة.

وقد تأكدت جودة هذا النموذج التفسيري من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (188.29)، وهي قيمة تتجاوز القيمة الجدولية البالغة (3.07) بمراحل، مما يؤكد كفاءة النموذج إحصائياً. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (P-value) مستوى (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يثبت معنوية هذا التأثير بشكل قاطع.

كما تعززت هذه النتائج من خلال فترة الثقة (95% CI) التي تراوحت قيمتها بين الحد الأدنى (0.704) والحد الأعلى (0.942)؛ وبخلاف هذه الفترة من الصفر ووقوعها في الجانب الموجب، يتأكد لنا ثبات وصحة العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (H2) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية القيادة الأكاديمية في القدرات الرقمية.

الجدول (18) : تحليل الانحدار القيادة الأكاديمية في القدرات الرقمية

P-value	95% Confidence Interval		F الجدولية	F المحسوبة	SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower							
0.000	0.942	0.704	3.07	188.29	0.592	0.823	القدرات الرقمية	←	القيادة الأكاديمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3- الفرضية الرئيسة الثالثة: (H3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية بأبعادها في التميز الأكاديمي بأبعاده.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (19) وجود تأثير معنوي وإيجابي للقدرات الرقمية في التميز الأكاديمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) ما مقداره (0.635) وتُشير هذه القيمة إلى حجم تأثير قوي، مما يعكس الأهمية الكبيرة لامتلاك وتوظيف القدرات الرقمية كركيزة أساسية لتحقيق وتحسين مستويات التميز الأكاديمي.

وقد تأكدت جودة وصلاحيته هذا النموذج التفسيري من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (226.56)، وهي قيمة تتجاوز القيمة الجدولية البالغة (3.07) بشكل كبير، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج. كما جاءت قيمة مستوى الدلالة (P-value) مساوية لـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يثبت معنوية التأثير من الناحية الإحصائية.

كما تعززت هذه النتائج من خلال فترة الثقة (95% CI) التي انحصرت بين الحد الأدنى (0.653) والحد الأعلى (0.851)؛ وبما أن هذه الفترة موجبة بالكامل ولا تشتمل على الصفر، فإن ذلك يؤكد ثبات العلاقة التأثيرية وموثوقيتها في مجتمع الدراسة.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة (H3) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية في التميز الأكاديمي.

الجدول (19) : تحليل الانحدار القدرات الرقمية في التميز الأكاديمي

P-value	95% Confidence Interval		F الجدولية	F المحسوبة	SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower							
0.000	0.851	0.653	3.07	226.56	0.635	0.752	التميز الأكاديمي	←	القدرات الرقمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

4- الفرضية الرئيسة الرابعة: (H4) يتعاظم تأثير القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي بتوسط القدرات الرقمية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (20) وجود تأثير معنوي وكبير لممارسات القيادة الأكاديمية في التميز الأكاديمي بوجود القدرات الرقمية كمتغير وسيط؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري الكلي (SRW) ما مقداره (0.769) وتُشير هذه القيمة المرتفعة إلى قوة النموذج التفسيري عند إدخال المتغير الوسيط، مما يؤكد أن دمج القدرات الرقمية مع ممارسات القيادة يعزز بشكل كبير من فرص تحقيق التميز الأكاديمي.

وقد أثبتت الاختبارات الإحصائية جودة وصلاحيته هذا النموذج؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (185.34)، وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولية البالغة (3.07) كما جاءت قيم مستوى الدلالة (P-value) لكلا المسارين (0.000 و 0.002) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية العالية للعلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة في النموذج.

ويتعزز حجم هذا التأثير من خلال فترات الثقة (95% CI) التي جاءت قيمها موجبة بالكامل، حيث تراوحت للمتغير المستقل بين (0.940 - 0.710) وللمتغير الوسيط بين (0.350 - 0.120)؛ وبخلاف هذه الفترات من القيمة صفر، يتأكد لنا الدور الجوهرى والفاعل الذي تلعبه القدرات الرقمية كمتغير وسيط في تعظيم أثر القيادة الأكاديمية للوصول إلى التميز.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي بتوسط القدرات الرقمية.

الجدول (20) : تحليل الانحدار القيادة الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي بتوسط القدرات الرقمية

P-value	95% Confidence Interval		F الجدولية	F المحسوبة	SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل والوسيط
	Upper	Lower							
0.000	0.940	0.710	3.07	185.34	0.769	0.825	التميز الأكاديمي	←	القيادة الأكاديمية
0.002	0.350	0.120				0.235		←--	القدرات الرقمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات (Conclusions) في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وما أفرزته النتائج الميدانية من دلالات تفسيرية، يمكن بلورة الاستنتاجات الآتية:

- 1- يستنتج من البحث بأن ممارسات القيادة الأكاديمية تمثل الركيزة الأساسية والمنطلق الأول للارتقاء بمستوى التميز في المؤسسة، إذ لا يمكن تحقيق ريادة أكاديمية دون وجود قيادة واعية وملهمة.
- 2- يتضح وجود تأثير جوهري ومباشر للقيادة الأكاديمية في تحقيق معايير التميز، مما يعكس أن جودة الممارسات القيادية تنعكس بشكل فوري على جودة المخرجات الأكاديمية والخدمات التعليمية.
- 3- أثبتت النتائج أن القيادة الأكاديمية الناجحة هي المحرك الفاعل لبناء القدرات الرقمية، حيث تساهم القناعات القيادية في تذليل العقبات أمام التحول الرقمي الشامل.
- 4- يُستنتج أن امتلاك وتوظيف القدرات الرقمية لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ركيزة أساسية تدعم التميز الأكاديمي وتساهم في تحسين العمليات التعليمية والبحثية.
- 5- يتجلى بوضوح أن تأثير القيادة الأكاديمية في التميز يتضاعف ويصبح أكثر فاعلية عندما يتم استثمار القدرات الرقمية كعامل وسيط، مما يؤكد أن القيادة الرقمية هي النموذج الأنسب للمرحلة الراهنة.
- 6- تؤكد النتائج نجاح النموذج المقترح في الربط المنطقي بين القيادة والتقنية والتميز، مما يجعله إطاراً نظرياً وعملياً قابلاً للتطبيق والتطوير في البيئات الجامعية المختلفة.
- 7- تشير النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الوعي والقناعة لدى الكوادر الأكاديمية بأهمية التطوير الرقمي والقيادي، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية خصبة لتقبل مبادرات التغيير نحو الأفضل.

ثانياً: التوصيات (Recommendations) استناداً إلى الاستنتاجات وبما يعزز البناء النظري والتطبيقي للبحث، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- ضرورة الانتقال من أنماط القيادة التقليدية إلى ممارسات القيادة الحديثة التي تركز على إلهام الرؤى المشتركة، وذلك عبر برامج تأهيلية مستمرة تستهدف القيادات في كافة المستويات.
- 2- ضرورة اعتماد معايير التميز الأكاديمي كأداة رئيسة لتقييم كفاءة القيادات، بحيث يصبح الارتقاء بمستوى الكلية أو الجامعة هو المعيار الحقيقي للنجاح القيادي.
- 3- صياغة ميثاق عمل للتحول الرقمي يتبناه القادة رسمياً، مع توفير كافة الموارد اللازمة لضمان ديمومة هذا التحول وعدم اقتصره على جهود فردية.
- 4- الاستثمار المكثف في تطوير البنية التحتية والمهارات الرقمية للكوادر، باعتبارها المسار الأسرع والأنجح، عبر تخصيص نسبة ثابتة من الموازنة السنوية لتحديث الشبكات والخبرات والبرامج التخصصية، للوصول إلى التميز الأكاديمي المنشود لضمان بيئة داعمة للقيادة والتميز.
- 5- وضع الكفاءة الرقمية ضمن الشروط الأساسية لاختيار القيادات الأكاديمية، لضمان قدرة القادة على تفعيل الدور الوسيط للتقنية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- 6- إعداد خطة استراتيجية ملزمة للتحويل الرقمي تحدد أهدافاً زمنية واضحة لرفع تصنيف الجامعة، وزيادة المقررات الهجينة، وتأهيل الخريجين بمهارات رقمية موثقة تضمن تنافسيتهم في سوق العمل.
- 7- إجراء دراسات دورية لتقييم مستوى التميز والقدرات الرقمية وفق النموذج الحالي، للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة أي فجوات قد تطرأ مستقبلاً.
- 8- استئثار حالة التوافق بين العاملين عبر إشراكهم في صياغة الرؤى الرقمية، مما يضمن تقليل مقاومة التغيير ويعزز من فرص نجاح خطط التميز الأكاديمي.
- 9- ربط تولي المناصب القيادية بالكفاءة الرقمية، من خلال اعتماد شهادات مهنية معتمدة في التحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي كشرط أساسي للترشح لأي منصب .
- 10- بناء نظام تدريب رقمي إلزامي ومستمر لجميع القيادات والتدريسيين باجتياز مساقات عملية في تحليل البيانات، والأمن السيبراني، والتصميم التعليمي الإلكتروني.
- 11- تحويل جميع العمليات الإدارية والأكاديمية إلى أنظمة إلكترونية متكاملة، وإلغاء التعاملات الورقية لتفريغ القيادات للمهام الاستراتيجية والإبداعية.
- 12- تحفيز البحث العلمي البيئي القائم على التقنيات الرقمية، من خلال تخصيص صندوق دعم للمشاريع التي توظف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- أحمد، حكيم توفيق وسلطان، حكمت رشيد (2021). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نورو وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، Humanities Journal of University of Zakho، 9(3)، 560-578.
- الاسمر، منى بنت حسن. (2021). درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين. مجلة العلوم التربوية، 1(24).
- حسن، منتظر زهير وحسين، علي عبد الله وعباس، سنان عليوي. (2025). الإدارة الرقمية ودورها في تحقيق التميز الأكاديمي من خلال الدور الوسيط للجهازية التكنولوجية: دراسة تحليلية لعينة من القيادات الأكاديمية في بعض الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية 21(86)، 238-254.
- عباس، ياسمين حسين عثمان عباس. (2023). فاعلية القيادة الأكاديمية على تطوير التعليم العالي. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 3(12)، 3363-3409.
- عبد الله، فراس عبد القادر. (2022). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (كلية السلام الجامعة الأهلية في بغداد نموذجاً). Journal of Baghdad College of Economic Sciences University، (68).
- علي، محمود صلاح حسن. (2023). تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية. التربية (الأهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 42(197)، 245-294.
- فايدة، اميرة محمد محمود. (2025). بناء القدرات الرقمية وتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في عصر الذكاء الاصطناعي مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 71(1)، 125 – 168.

- القط، محمد شبل عبد الرحمن القط. (2025). التميز الأكاديمي لتحسين مستوى جامعة الأزهر في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*, 132(132), 611-665.
- مختار محمد الحويج. (2025). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية: دراسة لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*, 291-313.
- الغري، أمل محمد علي علي. (2024). التميز الأكاديمي وتوكيد الذات المهنية وعلاقتها بالتميز النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. *العلوم التربوية*, 32(4), 411-465.
- قاسم، سبجي عباس وعطا، خالدية مصطفى. (2025). تأثير إدارة الاحتواء العالي في التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعتي (بغداد والتكنولوجيا) (EASJ). *ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)*, 4(4), 34-56.

English References:

- Albadarneh, A. M. A., & Al-Sadi, M. M. S. (2026). The role of academic leadership in mitigating job burnout among university. *Perinatal Journal*, 34(1), 258-266.
- Alhosani, Y., Al Riyami, R., Alarabi, K., & Ayasrah, F. T. M. (2023). Academic excellence: Key factors and review of world-class institutions. *Kurdish Studies*, 11(2), 2023-2035.
- AlMarwani, M. (2023). Academic excellence framework: Towards sustainable growth. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 20(6), 1-13.
- AlQdeimat, J. Y., & Alkshali, S. J. (2023). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence at Amman Arab University. *International journal of Academic Research in Business and Social Science*, 13(8), 34-50.
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635.
- Arcuri, M. C., Ronchini, B., & Gandolfi, G. (2026). Italian household debt: leveraging financial knowledge and digital skills to increase financial inclusion. *International Journal of Bank Marketing*, 1-28.
- Aziz, F., Prayitno, H., Putranto, S. A. E., Wisnu, B., Lubis, F. M., & Riyanti, A. (2026). The Effect Of Learning Organizational Culture, Academic Leadership And Collegiality Climate On Knowledge Sharing Behavior In Educational Institutions. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(3), 16441-16451.
- Bahar, B. M., Ahamad, N. A., & Roslan, S. B. (2023). Investigating Academic Excellence in Part 1 Architectural Education through Comparison of Public Research Universities' Program Learning Outcomes. *MAJ-Malaysia Architectural Journal*, 5(1), 142-151.
- Baiyere, A., Salmela, H., Nieminen, H., & Kankainen, T. (2025). Assessing digital capabilities for digital transformation—The MIND framework. *Information Systems Journal*, 35(1), 6-38.
- Balyk, N., Shmyger, G., Vasylenko, Y., Oleksiuk, V., & Barna, O. (2020). The digital capabilities model of university teachers in the educational activities context. *CEUR Workshop Proceedings*.
- Bello, F. Z. M. (2023). *Towards a Digital Capability Maturity Framework for Tertiary Institutions* (Doctoral dissertation, University of Hertfordshire).

- Ben Youssef, A., Dahmani, M., & Ragni, L. (2022). ICT use, digital skills and students' academic performance: Exploring the digital divide. *Information*, 13(3), 129.
- Brusoni, M., Damian, R., Sauri, J. G., Jackson, S., Kömürçügil, H., Malmedy, M., ... & Zobel, L. (2014). The concept of excellence in higher education. *Occasional paper*, 20.
- Deb, R. (2013). Leadership Challenges: Role of Exemplary Leaders. *International Journal on Leadership*, 1(1), 20.
- Dinh, N. B. K. (2023). Academic leadership programs in new higher education context: perceptions, effectiveness and impact.
- Đorđević, B., Milanović Zbiljić, S., & Radosavljević, M. (2025). Impact of the digital skills on employability: Cross-sectional analysis. *Economies*, 13(7), 196.
- Farooqui, A. (2020). DIGITAL CAPABILITIES AND SKILLS IN EDUCATION , *International Journal of Advanced Research in Commerce, Management & Social Science (IJARCMSS)*, 3(4), 127-130.
- Freitas, J. C. D. S., Maçada, A. C. G., & Brinkhues, R. A. (2024). Digital capabilities on business performance: does it matter?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 21(4), e230128.
- Freitas, J. C. D. S., Maçada, A. C. G., & Brinkhues, R. A. (2024). Digital capabilities on business performance: does it matter?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 21(4), e230128.
- Gadd, E. (2021). Mis-measuring our universities: Why global university rankings don't add up. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 6, 680023.
- Giotopoulos, I., Gkypali, A., & Tsakanikas, A. (2026). The interplay between firm innovation, digital capabilities and HR skills and practices: The moderating role of GVC participation. *Journal of Business Research*, 207, 116031.
- Grafton, K. S. (2009). Presidential transformational leadership practices: Analysis of self-perceptions and observers at community colleges in Oklahoma. University of Phoenix.
- Gyamerah, S., Afshari, L., & Asante, D. (2025). Digital transformation in the SME context: The nexus between leadership, digital capabilities and digital strategy. *International Small Business Journal*, 43(3), 303-328.
- Gyeltshen, T. (2015). The nature of academic leadership at the colleges of the Royal University of Bhutan (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Herbst, T. H., & Conradie, P. D. (2011). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-14.
- Izuegbu, S. C., & Ekeh, J. C. (2026). Public Mission Schools In Fostering Academic Excellence And Moral Integrity In Anambra State: An Appraisal. *Multidisciplinary Journal Of Law, Education And Humanities*, 3(1).
- Jaya, F. (2026). Digital skills and technology use in educational research for teacher training in distance education. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 27(1), 240-256.
- Junior, J. C. D. S. F., Maçada, A. C. G., & Brinkhues, R. A. (2024). Digital Capabilities on Business Performance: Does It Matter?. *Brazilian Administration Review*, 21(4), e230128-e230128.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.

- Keith, A., & Levin, L. (2002). The five practices of exemplary leadership. *Leadership Challenge*, 3-20.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *A coach's guide to developing exemplary leaders: Making the most of the leadership challenge and the leadership practices inventory (LPI)*. John Wiley & Sons.
- Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2025). Academic leadership and job performance: the effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*, 14(1), 115-131.
- Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in psychology*, 13, 1096151.
- Mehmood, I., Khan, S. B., Raziq, K., & Tahirkheli, S. A. (2012). Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 3(16), 194-198.
- Mishra, C., & Pandey, S. (2019). An assessment of digital capability training programs among higher education institutions in India. *Library Philosophy and Practice*, 1-23.
- Mishra, N., & Aithal, P. (2023). Academic Leadership in Higher Education. *International Journal of Philosophy and Languages*, 2(2), 85-97.
- Mukhlif, O. W. (2023). Entrepreneurial Orientation And Its Role In Achieving Institutional Excellence An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Administrative Leaders At Tikri University. *World Economics and Finance Bulletin*, 22, 145-159.
- Nyberg, D. (2025). Academic leadership in a warming world: How can business school academics influence climate change action?. *Leadership*, 17427150251393067.
- Pandita, A., & Kiran, R. (2023). Tapping the potential of academic leadership, experiential learning, and employability of students to enhance higher educational institute performance. *Sage Open*, 13(3), 21582440231183932.
- Pradita, A. P., Sukarmin, S., Rezeki, Y. A., Suparno, P., & Winandoko, L. E. B. (2026). Profiling students' characters based on human excellence core. *Cogent Education*, 13(1), 2641855.
- Rachiraju, S. K., Niraj, S., & Venugopal, T. (2025). The Concept and Model of a Novel Human Excellence Quotient. *Newer Horizons in Human Excellence*, 51.
- Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52.
- Sims, C. E. (2005). *The effects of principals' leadership practices on school climate and student achievement in Title I elementary schools*. Union University.
- Wathon, A. (2018). Education Human Excellence. *EDUCATIO: Journal of Education*, 3(2), 156-170.
- Wirtz, J., & Zeithaml, V. (2018). Cost-effective service excellence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 59-80.
- Xie, X., & Wang, M. (2025). Firms' digital capabilities and green collaborative innovation: The role of green relationship learning. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(2), 100663.

Zhang, W., & Meng, F. (2023). Enterprise digital transformation and regional green innovation efficiency based on the perspective of digital capability: Evidence from China. *Systems*, 11(11), 526.

Zhidebekkyzy, A., Kudaibergenova, R., Buldybayev, T., & Serikkaliyeva, A. (2026). Pursuing academic excellence in Kazakhstan: Stakeholder perspectives and reform challenges. *International Journal of Educational Development*, 122, 103552.