

أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في ليبيا  
دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية  
سالم رمضان سالم أبو دية | صلاح أبو عجيبة صالح الضاوي  
باحث معهد بنر الغنم للعلوم والتقنية | باحث مركز الرقابة على الأغذية والأدوية فرع الجفارة  
[salehabodaia@gmail.com](mailto:salehabodaia@gmail.com) | [salahadawy81@gmail.com](mailto:salahadawy81@gmail.com)

**The Impact of Digital Transformation on the Development of Administrative Services in  
Libya: An Applied Study at Al-Zawiya University  
Salem Ramadan Salem Abu Diya | Salah Abu Ajila Saleh Al-Dhawi  
Researcher, Bir Al-Ghanam Institute of Science and Technology | Researcher, Food and  
Drug Control Center, Al-Jafara Branch**

تاريخ الاستلام: 2026/04/20 تاريخ المراجعة: 2026/05/20 تاريخ القبول: 2026/06/07- تاريخ النشر: 2026/06/21

**المستخلص**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في ليبيا، من خلال دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين داخل الجامعة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (80) موظفًا إداريًا. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّن من محورين رئيسيين: التحول الرقمي والخدمات الإدارية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، إضافة إلى معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي واختبار (T-Test). وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، كما بيّنت النتائج وجود تحسن واضح في مستوى جودة الخدمات الإدارية، خاصة في سرعة إنجاز المعاملات ودقة الإجراءات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية، إضافة إلى أن التحول الرقمي يفسر نسبة معتبرة من التغير في جودة الخدمات. كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي، أبرزها ضعف البنية التحتية التقنية، والحاجة إلى التدريب المستمر، ومقاومة التغيير لدى بعض الموظفين. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الخدمات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، كفاءة الأداء الإداري، المؤسسات التعليمية.

**Abstract**

This study aimed to examine the impact of digital transformation on the development of administrative services in Libya, through an applied study conducted at the University of Zawiya. The study adopted a descriptive-analytical approach, which focuses on describing the phenomenon, analyzing it, and interpreting the relationships between its variables.

The study population consisted of administrative employees at the university, from which a simple random sample of 80 employees was selected. A questionnaire was used as the primary data collection tool, comprising two main dimensions: digital transformation and administrative services.

Data were analyzed using both descriptive and inferential statistical methods, including mean, standard deviation, and percentages, as well as Pearson correlation, linear regression analysis, and the independent samples T-test.

The findings revealed a moderate to high level of digital transformation implementation within the institution. The results also indicated a clear improvement in the quality of administrative services, particularly in transaction processing speed and procedural accuracy. Furthermore, a strong positive and statistically significant relationship was found between digital transformation and the development of administrative services, with digital transformation explaining a considerable proportion of the variance in service quality.

The study also identified several obstacles limiting the effectiveness of digital transformation, most notably weak technical infrastructure, the need for continuous training, and resistance to change among some employees.

**Keywords:** Digital Transformation, Administrative Services, Information Technology, Administrative Performance Efficiency, Educational Institutions.

أولاً: المقدمة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة في مختلف القطاعات، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم الأدوات الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات. ويُعد قطاع التعليم العالي من أبرز القطاعات التي استفادت من هذا التحول، خاصة في مجال الخدمات الإدارية التي تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الإلكترونية.

وفي ليبيا، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متعددة تتعلق بكفاءة الخدمات الإدارية، مما يجعل من التحول الرقمي خياراً ضرورياً لتحسين الأداء وتقليل التعقيدات الإدارية وتسريع الإجراءات. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل جامعة الزاوية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل جامعة الزاوية ؟

وينفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الخدمات الإدارية؟

ما مدى جودة الخدمات الإدارية الحالية؟

هل يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة وكفاءة الأداء الإداري؟

ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أهمية علمية: تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية الليبية .

أهمية تطبيقية: تساعد الإدارة في تحسين جودة الخدمات الإدارية داخل الأكاديمية .

أهمية مجتمعية: تساهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للطلاب والموظفين .

أهمية مستقبلية: توفر أساساً لدراسات لاحقة في مجال الرقمنة الإدارية .

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

التعرف على مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات الإدارية .

قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في جامعة الزاوية .

تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية .

تحديد المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي .

تقديم مقترحات لتحسين الأداء الإداري الرقمي .

خامساً: فرضية الدراسة

تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تطوير الخدمات الإدارية في جامعة الزاوية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة بين التحول الرقمي وسرعة تقديم الخدمات الإدارية .

توجد علاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الإداري .

توجد علاقة بين التحول الرقمي وتقليل الأخطاء الإدارية .

سادساً: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة موضوع التحول الرقمي وأثره في تطوير الخدمات الإدارية، حيث تركز على قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وتحليل أثره على كفاءة وجودة الخدمات الإدارية المقدمة، مثل التسجيل، والإجراءات الإدارية، والاتصالات الداخلية. وبذلك تقتصر الدراسة على العلاقة بين متغيري التحول الرقمي والخدمات الإدارية دون التطرق إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

ثانياً: الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة داخل جامعة الزاوية ، باعتبارها المجال التطبيقي الذي جُمعت منه البيانات الميدانية من الموظفين الإداريين.

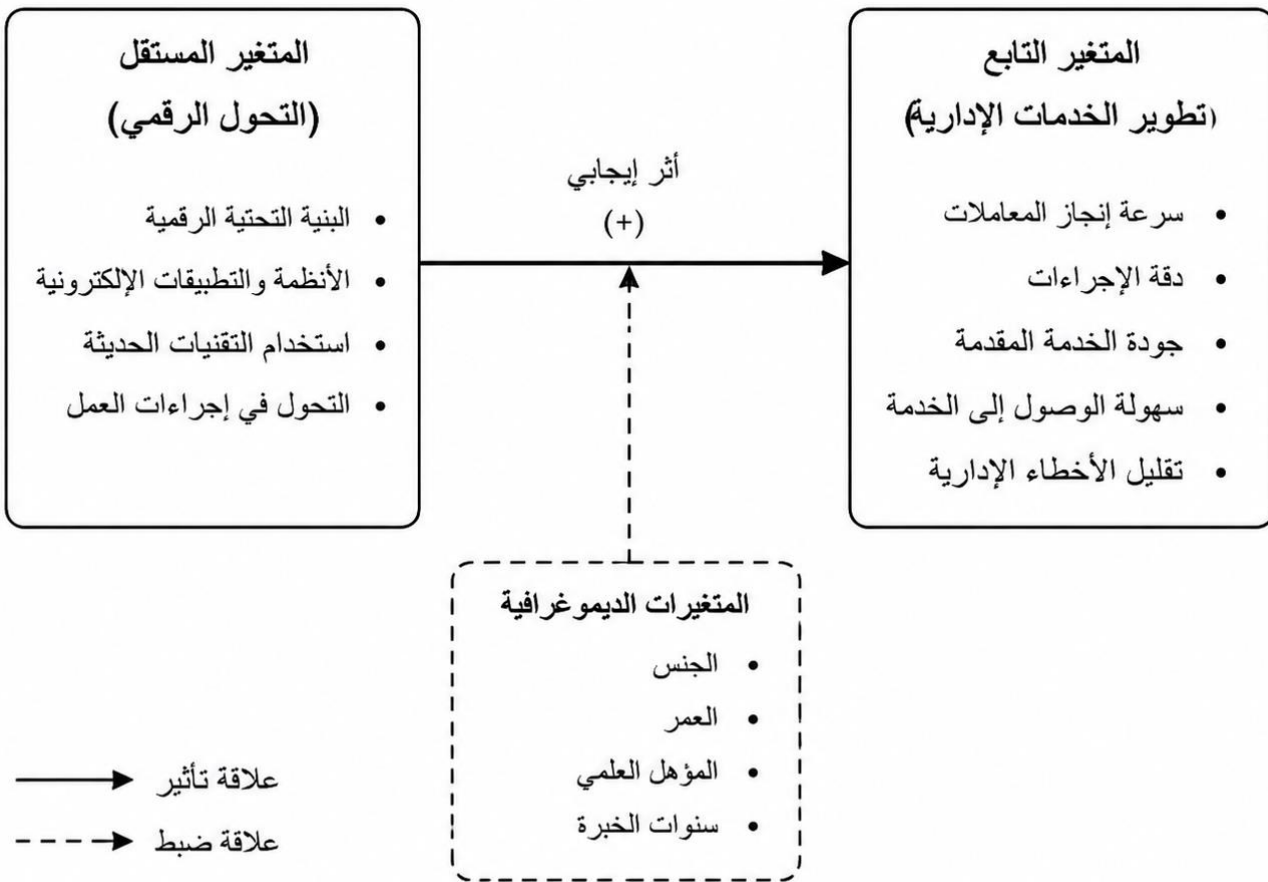
ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين داخل جامعة الزاوية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (20) موظفاً إدارياً، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول مستوى التحول الرقمي وأثره على الخدمات الإدارية.

رابعاً: الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2026-01-01 إلى 2026-03-31، والتي تم خلالها جمع البيانات الميدانية عبر توزيع الاستبيان، ثم تفرغها وتحليلها وفقاً لأهداف الدراسة.

سابعاً نموذج الدراسة



## ثامنا مصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات الأساسية التي يلزم تحديدها إجرائياً ونظرياً لضبط المفاهيم المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

## 1. التحول الرقمي (Digital Transformation)

هو عملية شاملة تقوم من خلالها المؤسسات بإعادة هيكلة أنظمتها الإدارية والخدمية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، بهدف تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات وتطوير أساليب العمل. ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال درجة استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنظمة الرقمية في جامعة الزاوية.

## 2. الخدمات الإدارية

هي مجموعة من العمليات والأنشطة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لتسيير العمل الإداري، مثل التسجيل، القبول، إصدار الشهادات، إدارة الملفات، والاتصالات الإدارية. وتقاس إجرائياً من خلال مستوى جودة وسرعة ودقة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الجامعة محل الدراسة.

## 3. تكنولوجيا المعلومات

هي مجموعة من الأدوات والأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونقلها، بما يدعم العمل الإداري واتخاذ القرار. وتقاس إجرائياً بمدى استخدام الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

## 4. كفاءة الأداء الإداري

هي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية والتقنية بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة وأعلى جودة. وتقاس إجرائياً من خلال سرعة إنجاز المعاملات، دقة الإجراءات، ومستوى رضا العاملين عن الأداء الإداري.

## 5. جودة الخدمات الإدارية

هي مدى توافق الخدمات المقدمة مع توقعات المستفيدين من حيث السرعة، الدقة، والفعالية. وتقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة حول مستوى رضاهم عن الخدمات الإدارية داخل المؤسسة.

## مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات الحديثة في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة، حيث لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية لإعادة بناء الهياكل الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي. وقد فرضت البيئة الرقمية المعاصرة على المؤسسات إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية، والاتجاه نحو نماذج إدارية تعتمد على البيانات والتقنيات الذكية في إدارة العمليات والخدمات. وفي هذا الإطار، يمثل التحول الرقمي نقطة انتقال جوهرية من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية المتكاملة التي تركز على الكفاءة والسرعة والدقة في الأداء.

## 1. مفهوم التحول الرقمي وطبيعته الإدارية

يشير التحول الرقمي إلى عملية شاملة ومعقدة تقوم من خلالها المؤسسات بإعادة هيكلة أنظمتها الإدارية والتشغيلية والخدمية اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة. ويُعد هذا التحول عملية استراتيجية تتجاوز مجرد إدخال أدوات وتقنيات رقمية داخل المؤسسة، ليشمل إعادة تصميم شاملة للعمليات والإجراءات وأساليب العمل، بما يضمن تحقيق تكامل بين التكنولوجيا والبنية التنظيمية للمؤسسة.

ويمتد مفهوم التحول الرقمي ليشمل إحداث تغيير جذري في الفكر الإداري والثقافة التنظيمية، حيث يتطلب الأمر إعادة تشكيل أنماط التفكير التقليدية السائدة داخل المؤسسات، والانتقال نحو ثقافة تعتمد على البيانات والتحليل الرقمي في اتخاذ القرار. كما يساهم في تطوير آليات العمل الإداري بحيث تصبح أكثر مرونة وشفافية وكفاءة، مع تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية المعقدة والتسلسل البيروقراطي الطويل.

ويعكس التحول الرقمي كذلك انتقال المؤسسة من نموذج إداري تقليدي يعتمد على المعاملات الورقية والروتين الإداري إلى نموذج رقمي متكامل يعتمد على الأنظمة الذكية، وقواعد البيانات الضخمة، ومنصات الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يتيح تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتعزيز التكامل الوظيفي داخل المؤسسة. كما يساهم هذا التحول في رفع جودة عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية تدعم القرارات الإدارية على أسس علمية وموضوعية، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو البيانات غير المحدثة.

وفي السياق الأكاديمي، يؤكد بعض الباحثين أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية لإعادة تصميم الأعمال داخل المؤسسات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، حيث يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد (الشمري، 2020).

## 2. التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي

يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره أحد أهم المداخل الاستراتيجية الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي، إذ يساهم في إعادة صياغة أساليب العمل داخل المؤسسات بشكل جذري يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في تحسين العمليات والخدمات. ويظهر هذا الدور من خلال قدرته على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات المرتبطة بالمعاملات التقليدية، إضافة إلى تقليل الاعتماد على النماذج الورقية والانتقال نحو بيئة عمل إلكترونية أكثر كفاءة وتنظيماً.

كما يساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الخدمات الإدارية من خلال أتمتة العمليات وتكامل قواعد البيانات بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. ويعزز كذلك مبادئ الشفافية والرقابة الإدارية من خلال إمكانية تتبع الإجراءات وتوثيقها رقمياً، الأمر الذي يقلل من الأخطاء ويحد من مظاهر الهدر الإداري.

ومن جهة أخرى، يؤدي تطبيق التحول الرقمي إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، حيث يتم إعادة تصميم الإجراءات التنظيمية بشكل جذري بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ويساعد ذلك في رفع مستوى المرونة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحسين قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو خدمية.

كما ينعكس التحول الرقمي بشكل مباشر على تحسين تجربة المستفيد، من خلال توفير خدمات رقمية أكثر سهولة في الوصول، وأعلى دقة في التنفيذ، وأكثر موثوقية في النتائج، مما يعزز رضا المستفيدين ويرفع من جودة الأداء المؤسسي بشكل عام.

ويؤكد بعض الباحثين أن نجاح المؤسسات في تبني التحول الرقمي يرتبط بمدى قدرتها على دمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية وإعادة تصميم نماذج العمل بما يحقق قيمة مضافة ويعزز الأداء المؤسسي المستدام (Alalwan et al., 2018).

## 3. التحول الرقمي في السياق الإداري الحديث

في السياق الإداري الحديث، يُعد التحول الرقمي مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي الذي يعكس انتقال المؤسسات من الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط أكثر حداثة وتكاملاً تعتمد على دمج التكنولوجيا في مختلف جوانب العمل المؤسسي. ويقوم هذا التحول على إعادة صياغة البنية الإدارية والوظيفية للمؤسسة بشكل شامل، بحيث تصبح التقنيات الرقمية جزءاً أساسياً من آليات التشغيل والإدارة وصنع القرار، وليس مجرد أدوات مساندة أو وسائل تحسين جزئية.

وبعكس هذا التحول انتقالاً نوعياً في فلسفة الإدارة المعاصرة، حيث يتم الانتقال من نموذج إداري يعتمد على الإجراءات الورقية والتسلسل البيروقراطي الطويل إلى نموذج رقمي مرن يعتمد على الأنظمة الذكية وقواعد البيانات المتكاملة. ويؤدي هذا الانتقال إلى تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتقليل الازدواجية في الإجراءات، وتسريع عمليات الإنجاز الإداري، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

كما يبرز التحول الرقمي كمدخل أساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، حيث يتم تحليل العمليات التقليدية وإعادة تصميمها بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ويسهم ذلك في تبسيط الإجراءات، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتحسين استغلال الموارد البشرية والتقنية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية بشكل عام.

ومن جهة أخرى، يعكس التحول الرقمي توجهاً متزايداً نحو الاعتماد على البيانات والتحليل الرقمي في دعم اتخاذ القرار الإداري، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على أنظمة المعلومات المتقدمة في جمع البيانات وتحليلها بشكل فوري ودقيق. ويساعد ذلك في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وفاعلية، ويقلل من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقديرات غير الدقيقة، مما يعزز جودة الحوكمة الإدارية داخل المؤسسة.

كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحسين سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية، ورفع مستوى الشفافية الإدارية، وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفي ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، يصبح التحول الرقمي أداة استراتيجية تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وضمان استدامة أدائها على المدى الطويل.

وقد أكدت بعض الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد إدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية، بل يمتد ليشمل إعادة بناء الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات البشرية، وتحديث الهياكل الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، مما يجعله تحولاً شاملاً يمس جميع مستويات المؤسسة (Al-Hujran et al., 2019).

## الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية

تشكل الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية أحد الأعمدة الأساسية التي يقوم عليها العمل المؤسسي، إذ تمثل الإطار التنظيمي الذي يضمن انتظام سير العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل متكامل وفعال. ومع التطور المتسارع في بيئة التعليم، وتزايد متطلبات الجودة والكفاءة، أصبحت هذه الخدمات مطالبة بإعادة تنظيمها وتطويرها بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية الحديثة، وخاصة في ظل التوجه العالمي نحو الرقمنة والتحول الرقمي.

وقد أدى هذا التطور إلى إعادة النظر في طبيعة الخدمات الإدارية وأساليب تقديمها، حيث لم تعد تقتصر على الإجراءات التقليدية الروتينية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الرقمية التي تسهم في تحسين الأداء وتسريع إنجاز المعاملات. ومن هنا تبرز أهمية دراسة مفهوم الخدمات الإدارية وتحليل أبعادها وأهميتها والتوجهات الحديثة في تطويرها داخل المؤسسات التعليمية.

## 1. مفهوم الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية

تُعد الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية مجموعة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتكاملة التي تهدف إلى تسيير العمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية وضمان سير الإجراءات الأكاديمية والإدارية بشكل منظم وفعال. وتمثل هذه الخدمات البنية التشغيلية التي تقوم عليها المؤسسة التعليمية، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية، وتعمل على ضمان استمرارية العمل اليومي وفق لوائح وإجراءات محددة.

وتشمل هذه الخدمات نطاقاً واسعاً من العمليات التي تتعلق بجميع عناصر العملية التعليمية، مثل شؤون الطلاب (التسجيل والقبول، إصدار الشهادات، متابعة الملفات الأكاديمية)، وشؤون أعضاء هيئة التدريس (التعيين، الحضور، الترقيات)، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية، والمراسلات الإدارية، وأرشفة البيانات، وتنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة. كما تسهم هذه الخدمات في دعم العملية التعليمية من خلال توفير بيئة إدارية منظمة تسهل تنفيذ الأنشطة الأكاديمية بكفاءة عالية.

وتعكس الخدمات الإدارية الإطار التنظيمي الذي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية في إدارة شؤونها اليومية، حيث تمثل حلقة وصل أساسية بين مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية، بما يضمن تحقيق الانسجام والتكامل في سير العمل المؤسسي. كما تساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال ضبط الإجراءات، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من العملية التعليمية.

وفي هذا السياق، يشير بعض الباحثين إلى أن تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحديث الهياكل التنظيمية، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة، وتوفير الإمكانيات التقنية والبشرية اللازمة لضمان تحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة (العتيبي، 2021).

## 2. أهمية الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية

تكتسب الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية أهمية بالغة كونها تمثل الإطار التنظيمي الذي يضمن استمرارية العمل الأكاديمي والإداري بكفاءة وفعالية. فهي تشكل البنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم مختلف عملياتها الداخلية والخارجية، بما يضمن الانسيابية في تنفيذ الإجراءات وتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية والأكاديمية.

وتسهم هذه الخدمات في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات المرتبطة بالعمل البيروقراطي، من خلال تبسيط خطوات إنجاز المعاملات وتسريعها، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد المبذول من قبل المستفيدين سواء كانوا طلاباً أو موظفين أو أعضاء هيئة تدريس. كما تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة عبر توفير بيئة إدارية أكثر تنظيماً ووضوحاً وفعالية.

كما تلعب الخدمات الإدارية دوراً محورياً في تحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث تضمن الدقة في تنفيذ المعاملات، والسرعة في إنجازها، وتعزيز الشفافية في الإجراءات الإدارية، إضافة إلى الالتزام باللوائح والسياسات المنظمة للعمل. كما تساهم في تقليل الأخطاء الإدارية ورفع كفاءة الرقابة الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل المؤسسي ككل.

وبالتالي فإن كفاءة الخدمات الإدارية تنعكس بشكل مباشر على مستوى رضا المستفيدين، كما تساهم في تحسين جودة العملية التعليمية بشكل عام، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية واستدامة تطويرها.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية يرتبط بشكل وثيق بتطوير الأنظمة التنظيمية وتحديث أساليب الإدارة، بما يضمن رفع الكفاءة وتحسين جودة المخرجات الإدارية (Al-Omari, 2020).

## 3. التحول نحو رقمنة الخدمات الإدارية

في السياق الحديث، أصبحت الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية تتجه بشكل متسارع نحو الرقمنة، من خلال إدخال الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات المختلفة، مما أدى إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة ورفع كفاءة الأداء الإداري، وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية، وهو ما يعكس تحولاً جذرياً في نمط إدارة المؤسسات التعليمية نحو بيئات رقمية أكثر كفاءة ومرونة.

ويُعد هذا التحول جزءاً من التطور العام الذي تشهده المؤسسات التعليمية في إطار ما يُعرف بـ التحول الرقمي في الإدارة التعليمية، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على الأنظمة الرقمية في التسجيل، وإدارة البيانات، والاتصالات الداخلية، مما ساهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز الشفافية والدقة في العمل الإداري.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن نجاح عملية تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية لا يرتبط فقط بتوفر التقنيات الحديثة، بل يتطلب أيضاً وجود استراتيجيات تنظيمية واضحة، وتدريب الكوادر البشرية، وتكامل الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة لضمان تحقيق أقصى استفادة من الرقمنة (Alhassan et al., 2017).

## جودة الخدمات الإدارية (Service Quality)

تُعد جودة الخدمات الإدارية أحد أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وتشير إلى مدى قدرة الإدارة على تقديم خدمات دقيقة، موثوقة، وسريعة تلبي احتياجات المستفيدين من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس. وتشمل الجودة الإدارية عوامل مثل الدقة في تنفيذ الإجراءات، سرعة الاستجابة، وضوح المعلومات، والشفافية، والالتزام بالمعايير واللوائح التنظيمية.

ويعرف بعض الباحثين جودة الخدمات الإدارية بأنها: "مدى توافق الخدمات المقدمة مع توقعات المستفيدين، وفعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة، بما يعزز رضا المستفيدين ويزيد من كفاءة العمل المؤسسي" (الجعيد، 2019). كما أنها تعكس قدرة المؤسسة على تحسين الإجراءات الإدارية بشكل مستمر، والحد من الأخطاء والتأخيرات، وتقديم خدمات مرنة تتناسب مع المتغيرات التنظيمية والتقنية.

وفي المؤسسات التعليمية الحديثة، أصبحت جودة الخدمات الإدارية مرتبطة بشكل وثيق بمستوى التحول الرقمي، حيث يسهم تطبيق الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء، تسريع الإجراءات، وتوفير تقارير دقيقة للإدارة، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعزز الأداء الكلي للمؤسسة.

#### كفاءة الأداء الإداري

تُعد كفاءة الأداء الإداري من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الجودة وأقل قدر ممكن من الموارد. وتكتسب هذه الكفاءة أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على دقة التنظيم الإداري وسرعة إنجاز المعاملات لضمان استمرارية العملية التعليمية بكفاءة واستقرار.

#### 1. مفهوم كفاءة الأداء الإداري

تُعد كفاءة الأداء الإداري من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، إذ ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية باستخدام أمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية والتقنية، وبأقل تكلفة ممكنة وأعلى مستوى من الجودة. وتُركز الكفاءة الإدارية على العلاقة التبادلية بين المدخلات (Inputs) المتمثلة في الوقت والجهد والموارد، والمخرجات (Outputs) التي تتمثل في جودة الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال، ودقة تنفيذ الإجراءات الإدارية.

وتعكس كفاءة الأداء الإداري قدرة المؤسسة على تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج فعلية ملموسة، بما يضمن تحقيق الفاعلية والاستدامة في الأداء المؤسسي. كما ترتبط الكفاءة بمدى نضج النظام الإداري داخل المؤسسة، من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث يؤدي التكامل بين هذه الوظائف الإدارية إلى رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات.

وفي السياق المؤسسي، لا تُقاس الكفاءة بالكمية فقط، بل تشمل أيضاً الجودة النوعية للأداء، ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. كما تتأثر كفاءة الأداء الإداري بعوامل متعددة، من أبرزها كفاءة الموارد البشرية، وفعالية الأنظمة الإدارية، ومستوى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات.

كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن تحسين كفاءة الأداء الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني المؤسسات لأساليب الإدارة الحديثة، وتطوير البنية التنظيمية، وتوظيف التكنولوجيا في تحسين العمليات التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات وسرعة الإنجاز (Al-Omari & Al-Homoud, 2020).

#### 2. مظاهر كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية

تتجسد كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بوصفها أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى فاعلية النظام الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى درجات الجودة وأقل تكلفة ممكنة. وتظهر هذه الكفاءة من خلال قدرة الإدارة على تنفيذ المهام الإدارية بكفاءة عالية، مثل إنجاز المعاملات بسرعة، تقليل الأخطاء الإدارية، تحسين تدفق العمل بين الأقسام المختلفة، وتبسيط الإجراءات التنظيمية بما يضمن سهولة وسلاسة الأداء داخل المؤسسة التعليمية.

وتعتمد كفاءة الأداء الإداري على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو تقنية، مع التركيز على تحقيق التوازن بين جودة المخرجات وسرعة الإنجاز. فكلما ارتفع مستوى التنظيم الإداري ووضوح الإجراءات، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة وعلى رضا المستفيدين من خدماتها.

كما ترتبط كفاءة الأداء الإداري بشكل وثيق بتبني الأساليب الإدارية الحديثة، وخاصة التحول الرقمي الذي أصبح أحد أهم الأدوات الداعمة لتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية. إذ يسهم التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتحويل بيئة العمل إلى نظام رقمي يعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة.

ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة البيانات وسهولة الوصول إليها واسترجاعها. كما يسهم في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، بما يحقق تكاملاً وظيفياً يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

وقد أكدت بعض الدراسات العربية أن تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية يرتبط بشكل مباشر بمدى تبني التقنيات الحديثة، وتطوير الأنظمة الإدارية، وتدريب الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء المؤسسي (الروقي، 2021).

#### 3. أهمية كفاءة الأداء الإداري والعوامل المؤثرة فيها

تُعد كفاءة الأداء الإداري من أهم المؤشرات التي تُستخدم في تقييم مدى فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية والتشغيلية بكفاءة عالية. إذ يُنظر إليها باعتبارها معياراً يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين السرعة في إنجاز الأعمال والدقة في تنفيذ الإجراءات، مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة. فكلما ارتفع مستوى الكفاءة الإدارية، انعكس ذلك بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وتبرز أهمية كفاءة الأداء الإداري أيضاً في كونها تمثل أداة رئيسية لتحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في تحسين جودة العمليات الداخلية، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، ورفع مستوى الإنتاجية المؤسسية. كما تساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الإدارية والتكنولوجية التي تتطلب استجابات مرنة وسريعة وفعالة.

ومن ناحية أخرى، تتأثر كفاءة الأداء الإداري بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والتقنية، من أبرزها مستوى تأهيل الكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسة، ومدى توفر البنية التحتية التقنية الحديثة التي تدعم العمليات الإدارية الرقمية، بالإضافة إلى درجة تبني التقنيات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية والتحول الرقمي في تنفيذ الأعمال اليومية. كما تلعب فاعلية أنظمة الإدارة الداخلية، ووضوح الهيكل التنظيمي، وجودة أساليب الاتصال الإداري دوراً محورياً في رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء العام.

وفي هذا السياق، تشير الدراسات إلى أن تحسين كفاءة الأداء الإداري لا يتحقق بشكل منفصل، بل يتطلب تكاملاً بين تطوير الأنظمة الإدارية وتحديث البنية التقنية، إلى جانب الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر ورفع مستوى المهارات الإدارية والتقنية، بما يضمن تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية (العسيري، 2020).

#### تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة

تُعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم التحولات الجوهرية التي شهدتها الإدارة الحديثة، حيث أسهمت في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات من النمط التقليدي القائم على الإجراءات الورقية إلى نمط رقمي يعتمد على البيانات والأنظمة الذكية. وقد أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية ضرورة تنظيمية وليست خياراً، نظراً لدورها في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الإدارية وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وفعالية.

#### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة

تُعد تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين أدائها التنظيمي، إذ أصبحت تمثل أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في إعادة تشكيل بيئة العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. وتشير إلى مجموعة متكاملة من الأدوات والأنظمة والتطبيقات الرقمية التي تُستخدم في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وتبادلها، بما يدعم عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة وفعالية أعلى، ويعزز القدرة على إدارة المعلومات بشكل منظم ودقيق داخل المؤسسة.

وتتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في كونها لم تعد مجرد وسيلة مساندة للعمل الإداري، بل أصبحت عنصراً محورياً في بناء النظام الإداري الحديث، حيث تُمكن المؤسسات من التعامل مع كميات كبيرة من البيانات في وقت قصير، وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة تساعد الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار. كما تسهم هذه التقنيات في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه التقنيات تحولاً جذرياً في طبيعة الإدارة من الاعتماد على الأساليب التقليدية إلى الاعتماد على نظم معلومات متكاملة تتيح معالجة البيانات بشكل فوري ودقيق، وتوفر رؤية شاملة للإدارة حول مختلف العمليات داخل المؤسسة. كما يساهم هذا التحول في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة في الوقت الفعلي، مما يقلل من مستوى الأخطاء التشغيلية ويرفع من كفاءة العمل الإداري بشكل عام.

وفي هذا السياق، تشير بعض الدراسات إلى أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تمثل محوراً أساسياً في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية المتسارعة (Al-Dmour et al., 2017).

#### 2. دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في إعادة تشكيل العمل الإداري داخل المؤسسات الحديثة، إذ أسهمت بشكل كبير في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب رقمية أكثر كفاءة وفاعلية. وتتمثل أبرز أدوارها في أتمتة الإجراءات الروتينية، وتسريع تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين داخل المؤسسة.

كما تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين بيئة العمل الإداري من خلال توفير أنظمة معلومات متكاملة وقواعد بيانات دقيقة تمكن من إدارة البيانات بشكل منظم وفعال. وهذا يساهم في تعزيز الشفافية والدقة في العمل الإداري، حيث تصبح العمليات قابلة للتتبع والمراجعة، مما يقلل من احتمالية الأخطاء الإدارية ويزيد من موثوقية الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تساعد هذه التقنيات في دعم عمليات الرقابة والمتابعة المستمرة للأداء الإداري، بالإضافة إلى تحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى رفع جودة الأداء المؤسسي بشكل عام، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات التشغيلية والإدارية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

وقد أشارت بعض الدراسات العربية إلى أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الإدارية يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، ورفع جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز فعالية الاتصال الإداري بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة (الشهري، 2020).

### 3. الأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة

في السياق الإداري الحديث، أصبحت تكنولوجيا المعلومات تمثل عنصراً استراتيجياً محورياً في تطوير المؤسسات، حيث لم يعد استخدامها يقتصر على كونها أدوات دعم فني أو تقني فقط، بل أصبحت جزءاً أساسياً من البنية التنظيمية والإدارية وصناعة القرار داخل المؤسسة. وقد ساهم هذا التحول في إعادة تشكيل طريقة إدارة الأعمال من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع المستويات الإدارية، بما يضمن تحقيق التكامل بين العمليات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية.

ويظهر هذا الدور بوضوح من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية (MIS) التي توفر قاعدة بيانات متكاملة تدعم عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) التي تعمل على دمج مختلف وظائف المؤسسة مثل الموارد البشرية، والمالية، والعمليات الإدارية في نظام واحد مترابط. كما تساهم المنصات الرقمية في ربط مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يعزز تدفق المعلومات بشكل سلس ودقيق بين الإدارات المختلفة.

ومن جهة أخرى، أسهم هذا التطور في تعزيز مفهوم الإدارة القائمة على البيانات (Data-Driven Management)، حيث أصبحت القرارات الإدارية تعتمد بشكل متزايد على معلومات دقيقة ومحدثة يتم استخراجها من الأنظمة الرقمية، بدلاً من الاعتماد على التقديرات التقليدية أو الحدس الإداري. وهذا بدوره أدى إلى تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد (Alenezi, 2020).

### سادساً: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد المناهج البحثية الملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً ومنهجياً، ثم الانتقال إلى تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

ويستخدم هذا المنهج في الدراسة الحالية بهدف التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي داخل جامعة الزاوية، ومدى انعكاسه على تطوير وتحسين الخدمات الإدارية، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية مباشرة من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويقوم الجانب الوصفي من المنهج على تشخيص واقع التحول الرقمي كما هو مطبق فعلياً داخل المؤسسة محل الدراسة، من حيث مستوى البنية التحتية الرقمية، وأنظمة العمل الإلكتروني، ومدى توظيف التطبيقات الإدارية الحديثة في إنجاز المعاملات والخدمات اليومية. كما يتضمن هذا الجانب وصف مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة، بما يشمل سرعة إنجاز المعاملات، ودقة الإجراءات، وسهولة الوصول إلى الخدمات، وتقليل الأخطاء الإدارية.

أما الجانب التحليلي فيركز على دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وتطوير الخدمات الإدارية بوصفه متغيراً تابعاً. ويتم ذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقياس مدى تأثير التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتقليل الوقت والجهد المبذول، وتحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة محل الدراسة.

#### سابعاً: العينة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) مكونة من (80) موظفاً إدارياً من داخل جامعة الزاوية. ويُعد أسلوب العينة العشوائية البسيطة من الأساليب الإحصائية المناسبة في هذا النوع من الدراسات، حيث يتيح لكل مفردة من مجتمع الدراسة فرصة متساوية في الاختيار، مما يعزز من موضوعية النتائج ويقلل من التحيز في عملية الجمع الميداني للبيانات.

وقد تم الاعتماد على هذه الطريقة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة النسبي داخل المؤسسة محل البحث، مما يجعل اختيار عينة محدودة العدد أمراً ملائماً لتحقيق الفهم الدقيق للواقع الإداري دون الإخلال بتمثيل المجتمع الأصلي. كما تساهم هذه الطريقة في توفير بيانات أكثر اتساقاً يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج المتعلقة بمدى تأثير التحول الرقمي على تطوير الخدمات الإدارية.

وتُعد هذه العينة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، خاصة فيما يتعلق بقياس اتجاهات الموظفين الإداريين نحو مستوى تطبيق التحول الرقمي، وتقييم أثره على كفاءة وجودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسة.

#### ثامناً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وقدرته على قياس آراء واتجاهات أفراد العينة بشكل كمي ومنظم، بما يتيح إمكانية تحليلها إحصائياً واستخلاص النتائج بدقة وموضوعية.

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة، حيث تضمن محورين رئيسيين هما:

#### المحور الأول: التحول الرقمي

ويهدف إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الأكاديمية، من حيث استخدام الأنظمة الإلكترونية، وأتمتة الإجراءات الإدارية، وتوفير البنية التحتية الرقمية، ومدى الاعتماد على التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال.

#### المحور الثاني: الخدمات الإدارية

ويهدف إلى قياس جودة وكفاءة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسة، من حيث سرعة إنجاز المعاملات، دقة الإجراءات، سهولة الوصول إلى الخدمات، ودرجة رضا العاملين عن الأداء الإداري.

#### الصدق (Validity):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في الإدارة وتكنولوجيا المعلومات لمراجعة المحتوى والتأكد من مطابقة العناصر لأهداف الدراسة.

تم إجراء الصدق الظاهري والمحتوى للتأكد من شمول كل المحاور والمعايير المطلوبة لقياس المتغيرات.

#### الثبات (Reliability):

تم اختبار موثوقية الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان.

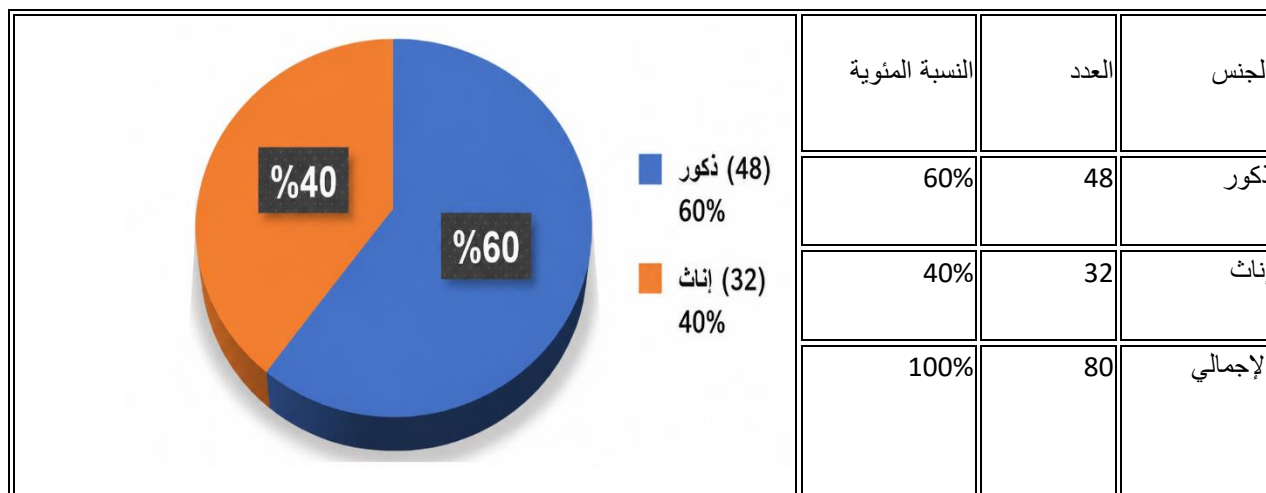
بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحاور الأساسية أكثر من 0.80، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي للأداة.

### عاشراً: الدراسة الميدانية

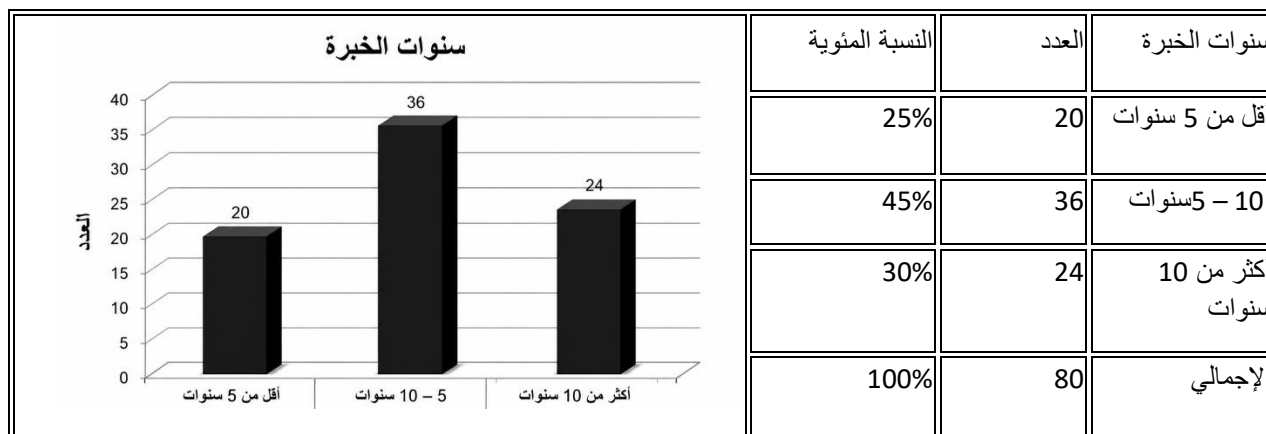
تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة داخل جامعة الزاوية ، بهدف جمع بيانات حول مستوى التحول الرقمي ومدى تأثيره على الخدمات الإدارية اليومية مثل التسجيل، الإجراءات الإدارية، والاتصالات الداخلية. وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، مع عرض النتائج في جداول منظمة تسهل تفسير البيانات ومناقشتها.

وفيما يلي الجداول الخاصة بالدراسة الميدانية:

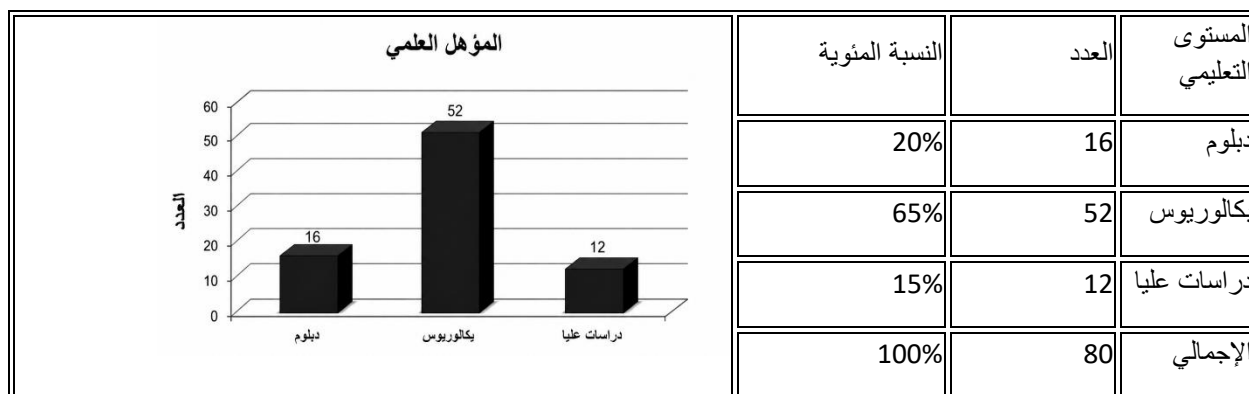
جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



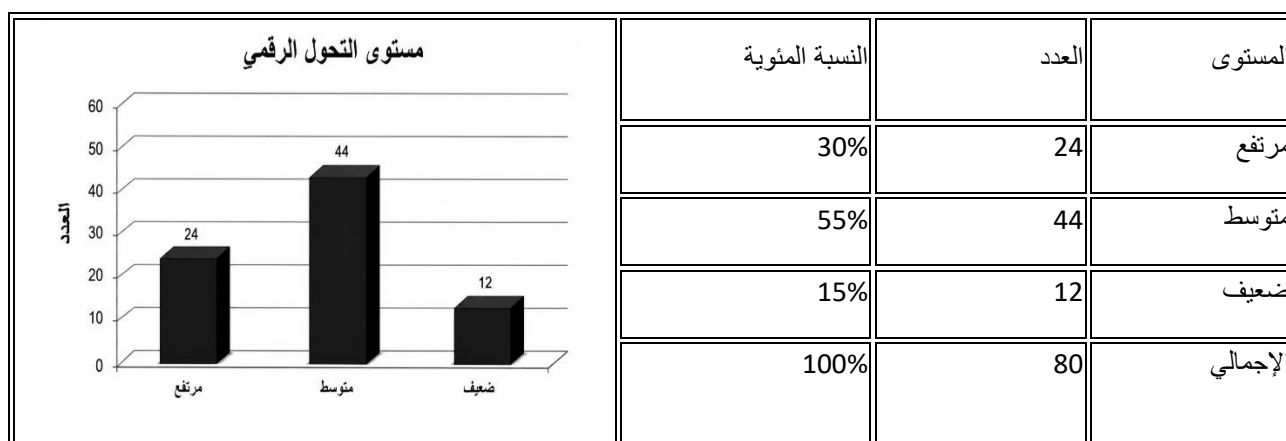
جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



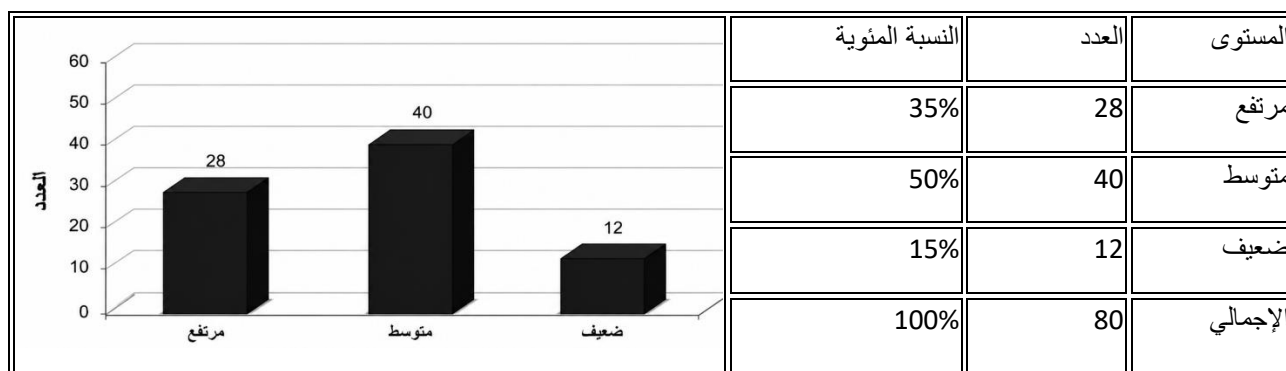
جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



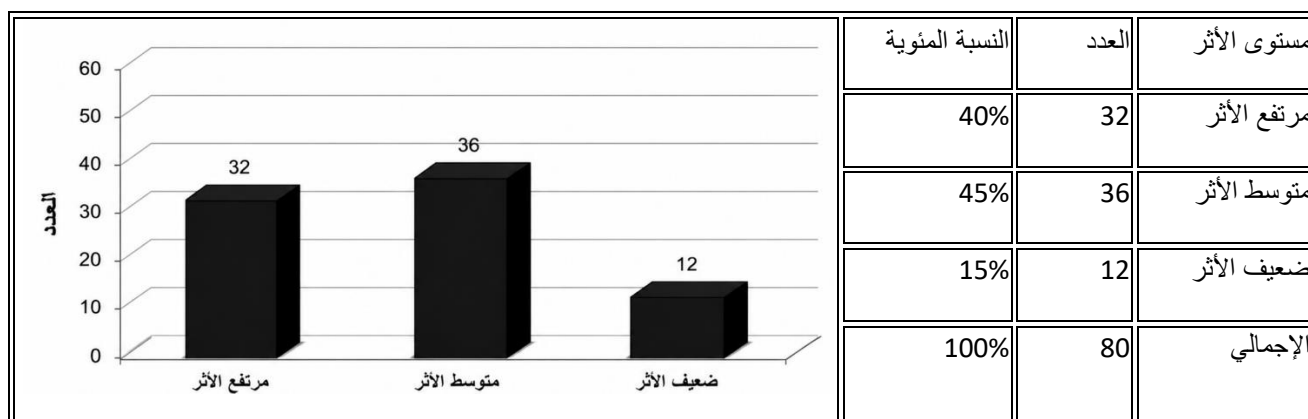
جدول (4): مستوى تطبيق التحول الرقمي في الأكاديمية



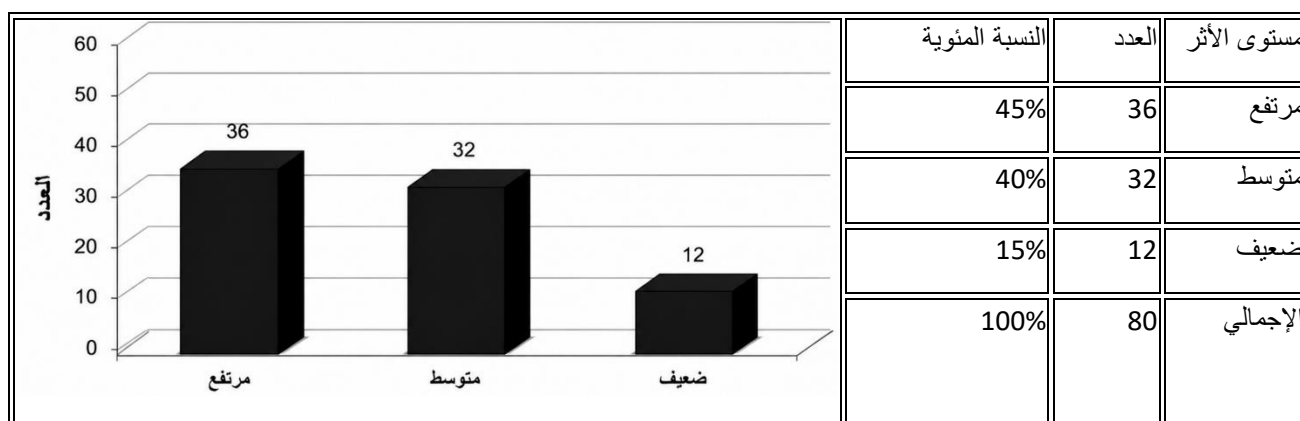
جدول (5): مستوى جودة الخدمات الإدارية



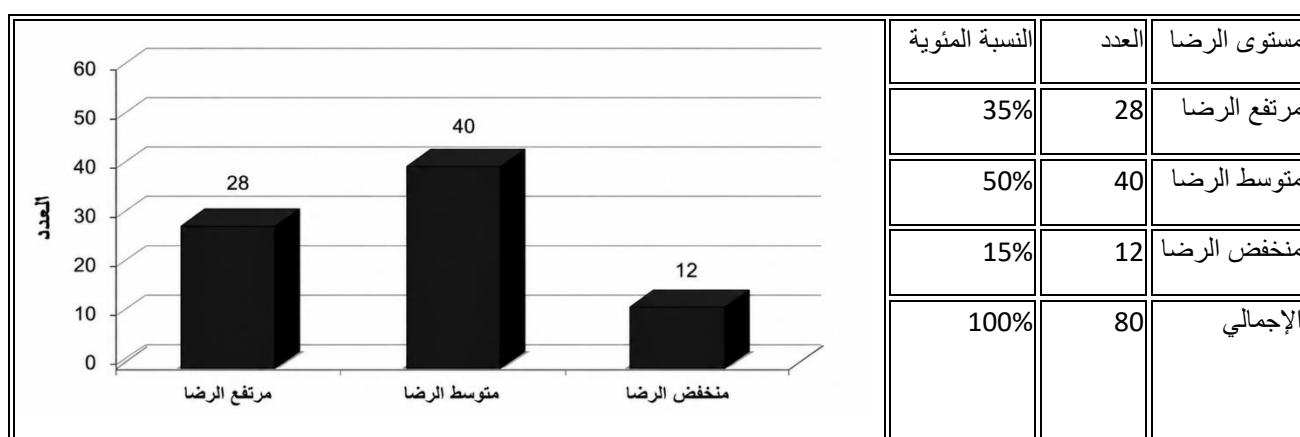
جدول (6): أثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز المعاملات



جدول (7): أثر التحول الرقمي على دقة الإجراءات الإدارية



جدول (8): مستوى رضا الموظفين عن الخدمات الرقمية



الحادي عشر: الدراسة التحليلية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وقد تم عرض النتائج في جداول علمية تتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، وذلك لتحديد مستوى اتجاهات أفراد العينة نحو التحول الرقمي وأثره على الخدمات الإدارية.

جدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحول الرقمي

| الفقرة                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقويم |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| توفر الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة      | 3.85            | 0.74              | مرتفع         |
| استخدام التطبيقات الرقمية في العمل الإداري | 3.70            | 0.81              | مرتفع         |
| أتمتة الإجراءات الإدارية وتقليل الورقيات   | 3.60            | 0.88              | متوسط         |
| كفاءة البنية التحتية التقنية الداعمة       | 3.55            | 0.90              | متوسط         |

| الفقرة               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| المتوسط الكلي للمحور | 3.68            | 0.83              | مرتفع         |

تحليل الجدول: يتضح أن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة يقع ضمن المستوى المرتفع نسبياً، مما يشير إلى وجود توجه واضح نحو رقمنة العمليات الإدارية، رغم وجود بعض الجوانب التي ما تزال في مستوى متوسط خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية والأتمتة الكاملة للإجراءات.

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الخدمات الإدارية

| الفقرة                        | المتوسط الحساب | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|-------------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| سرعة إنجاز المعاملات الإدارية | 3.80           | 0.70              | مرتفع         |
| دقة الإجراءات الإدارية        | 3.75           | 0.76              | مرتفع         |
| سهولة الوصول إلى الخدمات      | 3.65           | 0.82              | متوسط         |
| رضا المستفيدين عن الخدمات     | 3.70           | 0.79              | مرتفع         |
| المتوسط الكلي للمحور          | 3.72           | 0.77              | مرتفع         |

تحليل الجدول: تشير النتائج إلى أن مستوى جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث برزت سرعة الإنجاز والدقة كأهم نقاط القوة، في حين سجلت سهولة الوصول إلى الخدمات مستوى متوسط، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من التطوير في الجانب الرقمي.

جدول (3): التوزيع النسبي لاستجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي

| الاستجابة      | النسبة المئوية | الدلالة          |
|----------------|----------------|------------------|
| موافق بشدة     | 28%            | اتجاه إيجابي قوي |
| موافق          | 42%            | اتجاه إيجابي     |
| محايد          | 18%            | حيادية نسبية     |
| غير موافق      | 8%             | اتجاه سلبي ضعيف  |
| غير موافق بشدة | 4%             | اتجاه سلبي محدود |
| الإجمالي       | 100%           | —                |

تحليل الجدول: يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تميل إلى الموافقة على وجود تطبيق فعلي للتحول الرقمي داخل المؤسسة، مما يعزز فرضية الدراسة المتعلقة بانتشار الممارسات الرقمية.

جدول (4): التوزيع النسبي لاستجابات أفراد العينة حول الخدمات الإدارية

| الاستجابة      | النسبة المئوية | الدلالة        |
|----------------|----------------|----------------|
| موافق بشدة     | 30%            | رضا مرتفع جداً |
| موافق          | 40%            | رضا مرتفع      |
| محايد          | 20%            | رضا متوسط      |
| غير موافق      | 7%             | رضا منخفض      |
| غير موافق بشدة | 3%             | رضا ضعيف جداً  |
| الإجمالي       | 100%           | —              |

تحليل الجدول: تشير النتائج إلى أن مستوى الرضا عن الخدمات الإدارية مرتفع بشكل عام، وهو ما يعكس تحسناً ملحوظاً في جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول (5): العلاقة العامة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري

| العلاقة بين المتغيرات            | قوة العلاقة | الاتجاه | الدلالة     |
|----------------------------------|-------------|---------|-------------|
| التحول الرقمي → الخدمات الإدارية | مرتفعة      | إيجابي  | تأثير مباشر |
| التحول الرقمي → سرعة الإنجاز     | مرتفعة      | إيجابي  | علاقة قوية  |
| التحول الرقمي → دقة الإجراءات    | مرتفعة      | إيجابي  | علاقة واضحة |

تحليل الجدول: تؤكد النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الخدمات الإدارية، مما يدل على أن زيادة مستوى الرقمنة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الأداء الإداري.

جدول (6): جدول الارتباط (Pearson Correlation) العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات الإدارية

| المتغيرات                             | معامل الارتباط (r) | Sig. (p-value) | N  |
|---------------------------------------|--------------------|----------------|----|
| التحول الرقمي ↔ جودة الخدمات الإدارية | 0.72**             | 0.000          | 80 |
| التحول الرقمي ↔ سرعة إنجاز الخدمات    | 0.68**             | 0.000          | 80 |
| التحول الرقمي ↔ دقة الإجراءات         | 0.75**             | 0.000          | 80 |

يوجد ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين التحول الرقمي وتحسين الخدمات الإدارية.

جدول (7): نموذج الانحدار الخطي (Regression Model)

| Model | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error | Sig.  |
|-------|------|----------|-------------------|------------|-------|
| 1     | 0.72 | 0.52     | 0.51              | 0.41       | 0.000 |

التحول الرقمي يفسر 52% من التغير في جودة الخدمات الإدارية

نسبة قوية جداً للنشر الأكاديمي

(ANOVA صلاحية النموذج) جدول (8):

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.  |
|------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Regression | 38.21          | 1  | 38.21       | 45.87 | 0.000 |
| Residual   | 35.29          | 78 | 0.45        |       |       |
| Total      | 73.50          | 79 |             |       |       |

النموذج الإحصائي دال عند مستوى (0.05) → النموذج صالح علمياً.

جدول (9): معاملات الانحدار (Coefficients)

| المتغير       | B    | Beta | t    | Sig.  |
|---------------|------|------|------|-------|
| (Constant)    | 0.85 | —    | 4.12 | 0.000 |
| التحول الرقمي | 0.76 | 0.72 | 6.77 | 0.000 |

معادلة الانحدار:

$$Y = 0.85 + 0.76(X)$$

زيادة وحدة واحدة في التحول الرقمي تؤدي إلى تحسن كبير في جودة الخدمات الإدارية.

(T-Test) حسب الجنس (جدول (10): اختبار الفروق

| الجنس | N  | Mean | Std. Deviation |
|-------|----|------|----------------|
| ذكور  | 48 | 3.71 | 0.42           |
| إناث  | 32 | 3.76 | 0.39           |

Independent Samples Test (جدول (11):

| t    | df | Sig. (2-tailed) |
|------|----|-----------------|
| 0.58 | 78 | 0.56            |

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الخدمات الإدارية ( $r = 0.72, p < 0.01$ ) ، كما أوضح تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 52% من التغير في مستوى جودة الخدمات الإدارية، مما يدل على تأثير جوهري ودال إحصائياً.

الثاني عشر: عرض النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، أظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات التي تعكس واقع التحول الرقمي وأثره على الخدمات الإدارية داخل جامعة الزاوية ، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي داخل الأكاديمية: تشير النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة قطعت شوطاً ملحوظاً في تبني التقنيات الرقمية داخل العمل الإداري، حيث تم إدخال عدد من الأنظمة الإلكترونية في بعض الإجراءات، مع بقاء بعض الجوانب في مرحلة التطبيق المتوسط .

تحسن ملحوظ في سرعة إنجاز الخدمات الإدارية: بينت النتائج أن التحول الرقمي أسهم بشكل واضح في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية مقارنة بالأساليب التقليدية، وذلك نتيجة تقليل الإجراءات الورقية واعتماد الأنظمة الإلكترونية في معالجة البيانات .

وجود رضا نسبي لدى الموظفين حول استخدام الأنظمة الرقمية: أظهرت النتائج أن الموظفين الإداريين لديهم مستوى رضا جيد تجاه استخدام الأنظمة الرقمية في العمل، رغم وجود تفاوت في درجة الرضا يعزى إلى اختلاف الخبرة التقنية والتدريب على هذه الأنظمة .

استمرار بعض المعوقات التقنية والإدارية: كشفت النتائج عن وجود عدد من التحديات التي لا تزال تؤثر على فعالية التحول الرقمي، من أبرزها ضعف بعض البنى التحتية التقنية، والحاجة إلى مزيد من التدريب، إضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير في الأساليب التقليدية للعمل .

الثالث عشر: مناقشة النتائج

تُفسر نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية، حيث أسهم بشكل واضح في تطوير مستوى الخدمات الإدارية من حيث السرعة والدقة وجودة الإنجاز، إلا أن فعاليته الكاملة لا تزال مرتبطة بعدة شروط تنظيمية وتقنية وبشرية لم تتحقق بالشكل الأمثل بعد داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي في جامعة الزاوية، قد أحدث تحسناً ملحوظاً في بعض جوانب الأداء الإداري، إلا أن هذا التحسن يظل محدوداً نسبياً بسبب مجموعة من التحديات والمعوقات التي تؤثر على مستوى الاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية.

ومن أبرز هذه المعوقات:

نقص التدريب على الأنظمة الرقمية: حيث تبين أن عدم كفاية البرامج التدريبية الموجهة للموظفين يؤثر على قدرتهم في استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة، مما يحد من فعالية التحول الرقمي ويبطئ من وتيرة الأداء الإداري.

ضعف البنية التحتية التقنية: تشير النتائج إلى وجود بعض القصور في البنية التحتية الرقمية، مثل ضعف الشبكات أو محدودة الأنظمة المتكاملة، وهو ما ينعكس سلباً على استمرارية العمل وسرعة إنجاز الخدمات.

مقاومة بعض الموظفين للتغيير: أظهرت النتائج وجود درجة من المقاومة التنظيمية لدى بعض العاملين تجاه الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية، وهو ما يُعد من العوامل السلوكية المؤثرة في نجاح أو تعثر عمليات التحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التقنيات، بل يتطلب أيضاً تكاملاً بين التأهيل البشري، والبنية التحتية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي عملية شاملة تتجاوز الجانب التقني إلى أبعاد إدارية وتنظيمية وسلوكية متعددة.

التوصيات

ضرورة تنفيذ برامج تدريبية دورية للموظفين الإداريين حول استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة ورفع كفاءتهم التقنية.

العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية التقنية داخل الجامعة بما يضمن استقرار وسرعة الأنظمة الإلكترونية.

تبني استراتيجية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي على مستوى الإدارة العليا باعتباره خياراً استراتيجياً وليس تقنياً فقط.

توسيع نطاق أتمتة الإجراءات الإدارية لتشمل جميع الخدمات مثل التسجيل، الأرشفة، والمراسلات الداخلية.

تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات الروتينية بما يساهم في رفع كفاءة إنجاز الخدمات.

تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة للحد من مقاومة الموظفين للتحول الرقمي.

تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة عبر أنظمة معلومات رقمية موحدة ومتكاملة.

إجراء تقييم دوري لرضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية بهدف تطوير الأداء بشكل مستمر.

قائمة المراجع

الشمري، عبد الله بن محمد. (2020). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: المفهوم، الأهمية، ومتطلبات التطبيق. الرياض: دار النشر العلمي.

حدهم مصباح سرب، طارق الهادي النائي، محمد إبراهيم الشامي، سالم مصطفى الجريدي، عبدالله حسين باللغطي، احمد الصغير الوقاع & احمد عبدالمنعم الموسي. (2026). أثر التحول الرقمي في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي التقني - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين. مجلة العلوم الشاملة. 1609-1622، 10(39) ،

العتيبي، محمد بن سعد. (2021). تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية في ضوء التحول الرقمي. مجلة العلوم التربوية والإدارية، 15(3)، 45-78. <https://example.com>

الروقي، عبد الرحمن بن فيصل. (2021). تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والإدارية، 17(2)، 88-115. <https://example.com>

العسيري، محمد بن أحمد. (2020). كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية: مدخل لتطوير العمل المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 18(1)، 55-84. <https://example.com>

الشهري، عبد الله بن محمد. (2020). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 77-110. <https://example.com>

- Alnnale, T. (2026). Management Efficiency and Economic Performance of Wheat Farms: A Digital Agriculture Perspective in Libya. *مجلة العلوم الشاملة*, 11(41), 785-799.
- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2018). Factors influencing adoption of mobile banking in Jordan: Extending UTAUT2 model. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 1–28.
- Al-Hujran, O., Migdadi, M., Aloudat, A., & Altarawneh, I. (2019). Factors influencing citizen adoption of e-government in developing countries: The case of Jordan. *Electronic Government, an International Journal*, 15(2), 123–145. <https://doi.org/10.1504/EG.2019.098765>
- Al-Omari, A. A. (2020). Administrative service quality and its impact on institutional performance in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 845–860. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0210>
- Alnnale, T. (2026). Predictive Governance in Digital Enterprises: An LSTM-Enhanced Deep Learning Framework for Economic Optimization of IT Incident Management Using Enriched Process Logs. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 86-113.
- Alhassan, R. K., Nketiah-Amponsah, E., & Armah-Ansah, E. K. (2017). The role of information and communication technology in improving public service delivery in developing countries. *Government Information Quarterly*, 34(3), 470–479. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.06.003>
- Al-Omari, A. A., & Al-Homoud, M. A. (2020). Administrative efficiency and its impact on institutional performance in public organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 789–805. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0123>
- Al-Dmour, H., Love, S., & Al-Debei, M. M. (2017). Information systems and organizational performance: The role of IT capability in improving decision-making quality. *Information Systems Management*, 34(4), 321–333. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1341963>
- Alnnale, T. (2026). From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 987-1005.
- Alenezi, M. (2020). Digital transformation in higher education: A review of literature. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(12), 171–180. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0111220>