



## The Role of Digital Transformation in Improving Administrative Performance: An Applied Study on the Municipal Council of Murzuq

Dr. Bashir Mohammed Abdullah El-Mosleh \*

Department of Business Administration, Faculty of Economics, Fezzan University, Murzuq, Libya

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على المجلس البلدي بمرزق

د. بشير محمد عبدالله المصلح \*  
قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة فزان، مرزق، ليبيا

\*Corresponding author: [Basher11770@gmail.com](mailto:Basher11770@gmail.com)

Received: May 26, 2026

Accepted: June 25, 2026

Published: July 30, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Abstract:

Digitalization plays a significant role in our world today in accomplishing various administrative and daily tasks. It contributes effectively to completing different tasks quickly and with great efficiency, thus saving a lot of effort and time. This, in turn, enables various organizations and individuals to achieve a number of goals and objectives that they would not have been able to reach without the existence of digital technology in its various forms, from the internet and databases to information networks and impressive artificial intelligence. Technology and digital transformation today have strongly helped in management, whether in issuing decisions, directing individuals, organizing, or monitoring. It has also made it easier for large organizations to manage their branches spread across the globe all at once with ease and convenience. In this applied research, we try to identify the role of digital transformation in a local organization in the State of Libya that practices the administrative work of local government. Does the Murzuq Municipality use digital transformation in accomplishing its various administrative tasks? And has digital transformation helped in improving administrative performance? This is the essence of this applied research, through which we will reach results and facts through this investigative research.

**Keywords:** Digitalization, Digital Transformation, Administrative Performance.

### المخلص

تضطلع الرقمنة في عالمنا اليوم بأهمية كبيرة في انجاز الاعمال الادارية والحياتية المختلفة فهي تسهم بفاعلية بأنجاز الاعمال المختلفة بسرعة و اتقان شديدين مما يوفر الكثير من الجهد و الوقت و هذا بدوره يحقق للمنظمات المختلفة و كذلك الافراد جملة من الاهداف و الغايات ما كانوا ليلغوها لولا وجود التقنية الرقمية بمختلف اشكالها من انترنت و قواعد بيانات و شبكات معلوماتية و ذكاء صناعي ماهر فالتقنية والتحول الرقمي اليوم ساعدت و بقوة في الادارة سواء من اصدار القرارات او توجيه الافراد او التنظيم او الرقابة كما انه سهل على المنظمات الكبرى في ادارة فروعها المنتشرة في اصقاع الارض دفعة واحدة ببسر و سهولة في هذا البحث التطبيقي نحاول التعرف على دور التحول الرقمي في منظمة محلية في دولة ليبيا تمارس ادارة العمل الاداري للحكم المحلي فهل تستعين بلدية مرزق بالتحول الرقمي في انجاز اعمالها الادارية المختلفة ، و هل ساعد التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري، هذا هو جوهر هذا البحث التطبيقي و الذي من خلاله سنتوصل الى نتائج و حقائق من خلال هذا البحث الاستقصائي.

## المقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة تقنية ومعلوماتية هائلة أحدثت تغييرات جذرية في كافة ملامح الحياة اليومية، ولم تكن المؤسسات الإدارية والخدمية بمنأى عن هذه التطورات؛ حيث بات "التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس مجرد خيار تقني"، إن التحول الرقمي يتجاوز كونه مجرد استخدام للحاسب الآلي أو الأنظمة الإلكترونية، بل هو استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة صياغة العمليات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يضمن السرعة والدقة في الإنجاز حيث مع تطور الفكر الإداري، أصبحت أهمية الأداء تكمن في قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية لضمان الوصول للأهداف المرسومة بكفاءة كما أصبح التحول الرقمي أمراً لا غنى عنه بالنسبة لجميع المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تحسين وتطوير خدماتها وتسهيل الوصول للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة إلا أن مجرد تبني التكنولوجيا لا يضمن بالضرورة تحسين جودة القرارات، بل يتطلب الأمر تطوير المهارات الرقمية لدى القيادات، وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة الفعالة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات.

في هذا البحث نتعرف على دور التحول الرقمي في مؤسسة إدارية في ليبيا فهل تستخدم هذه المؤسسة التحول في عملياتها الإدارية

**مشكلة الدراسة** تتمثل مشكلة الدراسة في أن بلدية مرزق، كغيرها من المؤسسات الخدمية قد تواجه صعوبات وتحديات في تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال. وربما يعود ذلك بشكل رئيسي إلى محدودية الإمكانيات المتاحة وضعف الجاهزية التقنية اللازمة لمواكبة هذا التطور في ليبيا لذا، يسعى هذا البحث إلى استقصاء مدى تأثير هذه المعوقات على تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للجمهور .

## تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في النقاط التالية:

1. ما واقع الإمكانيات التقنية والجاهزية الرقمية في بلدية مرزق وأثرها على تطبيق التحول الرقمي؟
2. كيف يؤثر اعتماد النظم الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين في البلدية؟
3. ما مدى توفر برامج التدريب والتأهيل الرقمي لموظفي بلدية مرزق وغيرها في ليبيا؟

## أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقييم أثر النظم الإلكترونية على جودة الخدمة: توضيح مدى مساهمة اعتماد التقنيات والنظم الإلكترونية الحديثة داخل بلدية مرزق في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة، وقياس مدى سرعة ودقة إنجاز المعاملات مقارنة بالأساليب التقليدية.
2. تشخيص معوقات التحول الرقمي: التعرف على التحديات والمعوقات الجوهرية (سواء كانت تقنية، مادية، أو تنظيمية) التي تحول دون التطبيق الأمثل والفعال لبرامج التحول الرقمي في بيئة الإدارة المحلية بالبلدية.
3. تحديد مستوى الجاهزية البشرية: قياس مدى توفر المهارات والقدرات الرقمية لدى الموظفين في بلدية مرزق، وتحديد الفجوة التدريبية التي قد تعيق الاستفادة القصوى من الوسائل التكنولوجية المتاحة.

## أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الآتي:

- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الادارية.
- المساهمة في إبراز مدى قدرة النظم الإلكترونية على رفع كفاءة الأداء الإداري وتعزيز رضا المواطنين.
- تقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن لصناع القرار في البلدية الاستفادة منه في تطوير العمل الإداري.

### فرضيات الدراسة

#### 1. الفرضية الأولى

لا توجد التجهيزات والأنظمة الرقمية اللازمة للتحول الرقمي.

#### 2. الفرضية الثانية

لا يمتلك الموظفون المهارات والتدريب التقني اللازمة للتحول الرقمي.

#### 3. الفرضية الثالثة

هناك ضعف في الأداء الإداري وفي جودة الخدمات بسبب البعد عن التحول الرقمي.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري.
- الحدود المكانية: بلدية مرزق ليبيا.
- الحدود البشرية: الموظفون في الأقسام الإدارية ببلدية مرزق.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2025-2026.

### منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وسوف يتم جمع البيانات من خلال توزيع 50 استمارة استبيان على الموظفين في الأقسام الإدارية ببلدية مرزق، ومن ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام نظام التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج.

### سبب الاختيار الموضوع:

جاء اختيار الموضوع لما يشهده العالم اليوم من تطوير سريع في التقنيات الحديثة، وما تمثله الرقمنة من عنصر أساسي في تطوير العمل الإداري ورفع كفاءة الخدمات ، فإن أهمية الموضوع تزداد لكون التحول الرقمي أصبح معيار لتطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات مقدمة للجمهور.

**الدراسات السابقة:** توجد عدة دراسات حديثة سلطت الضوء على هذا الموضوع منها التالي "دراسة (Jaroslaw، Magdalena 2021) تقييم مستوى الرقمنة والروبوتات في مؤسسات دول الاتحاد الأوروبي، و دراسة (الجهمي، بوهزاوي 2024) دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي و دراسة Samuel, Emmanuel (2024) بعنوان تقييم تأثير التحول الرقمي العام على الاستدامة و دراسة هاشم (2024) بعنوان التحول الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية و دراسة اسليم (2024) دراسة بعنوان أثر التكنولوجيا على كفاءة البلديات في الإدارة الخدمات العامة".

كل هذه الدراسات السابقة اجمعت عل اهمية ودور التحول الرقمي الايجابي في انجاز الاعمال الادارية وكذلك رفع كفاءة الأداء المؤسساتي والاداري بصورة ايجابية افضل.

**تعريف التحول الرقمي** "عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات النشاط المؤسسي ، مما يؤدي إلى تغيير في كيفية العمل وكيفية تقديم للعملاء وهو لا يقتصر فقط على أتمتة العمليات التقليدية ، بل يشمل

الابتكار في الأعمال والخدمات" (2025 الطراونة). ويتضح من خلال التعريف انه التكامل بين تغيير اساليب العمل من التقليدية الى الرقمنة الحديثة المقدمة للجمهور والعملاء وبين الابتكار والتفكير الابداعي في كافة الاعمال للمنظمات والمؤسسات المختلفة.

**اهمية التحول الرقمي** " المحرك الأساسي لتطوير بنية الدولة وتحديث مؤسساتها، حيث يتجاوز دوره مجرد الرقمنة التقنية ليمتد إلى تحسين جودة الكفاءة التشغيلية وهيكلتها بشكل أكثر تنظيماً، مما يفتح آفاقاً رحبة لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتباعد عن الرتابة التقليدية، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستويات الرضا والقبول لدى الجمهور، وتبرز قيمة هذا التحول في قدرته العالية على تبسيط الإجراءات البيروقراطية المعقدة، مما يساهم في بناء جسور من المصداقية والثقة بين المؤسسة وموظفيها وعملائها عبر رقمنة العمليات ومساعدتهم على مواكبة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة" (رشوان وقاسم، 2020).

ومن خلال ما سبق ابراهه تتضح لنا الاهمية القصوى للتحول الرقمي لجميع المؤسسات الخدمية والانتاجية او الهادفة لتحقيق الارباح او حتى الغير ربحية منها فجميع المنظمات او اغلبها لها جمهور من المستهلكين او المستفيدين وبالتالي تطمح هذه المؤسسات الى تقديم خدماتها او اعمالها للجمهور بأسرع الطرق و افضلها في زمن قياسي يوفر الجهد والوقت والمال وبجودة عالية ترضي العملاء والمستهلكين.

### أبعاد التحول الرقمي:

تحدد أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات العامة والخدمية وفقاً في ثلاثة أركان أساسية ومتكاملة وهي:

**" البعد التقني (Technology):** ويشمل كافة المكونات المادية والبرمجية اللازمة لبناء النظام، من أجهزة حاسوب، وشبكات اتصال، وقواعد بيانات، بالإضافة إلى توفير أنظمة الحماية والأمن السيبراني لضمان سلامة وسرية المعلومات والبعد البشري (People): ويركز على العنصر البشري باعتباره المحرك الفعلي للتقنية؛ حيث يشمل هذا البعد ضرورة امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية اللازمة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الحديثة، بالإضافة إلى استعدادهم النفسي والتنظيمي لتقبل ثقافة التغيير الرقمي.

**والبعد التنظيمي (Process):** ويتعلق بإعادة هندسة الإجراءات والعمليات الإدارية وتطوير اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل؛ لضمان توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تبسيط مسارات العمل وإلغاء التعقيدات الروتينية" (الدروقي والمدني 2024).

هذا ما يؤكد عليه الخبراء في هذا المجال بوجود ابعاد ومرتكات اساسية يقوم عليها التحول الرقمي اوردت اعلاه.

### فوائد التحول الرقمي:

تتعدد المزايا التي يجنيها القطاع العام والخاص وكل المنظمات الخدمية والصناعية والمنظمات الغير الربحية والمنظمات الربحية عندما تتبنى الحلول الرقمية، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:-

" هندسة العمليات الإدارية: العمل على بناء نماذج عمل مبتكرة تساهم بفاعلية في تبسيط الإجراءات البيروقراطية، مما يؤدي إلى تقليص الزمن المستغرق في تقديم الخدمات للمواطنين ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي ترشيد الانفاق المالي على الخدمات التقليدية، مع العمل على الارتقاء بمستوى الأداء العام عبر استحداث قنوات تقديم خدمات رقمية متطورة تلبي الاحتياجات المتجددة و كذلك دقة وموثوقية الأداء بتعزيز سرعة ومرونة الاستجابة في تقديم الخدمات العامة، مع ضمان أعلى مستويات الدقة لضمان تضاول الأخطاء البشرية أو انعدامها تماماً في المعاملات الرقمية" (شديد 2021).

ويتضح لنا الفوائد الجمة للتحول الرقمي بهندسة العمليات وتبسيطها وترشيد الانفاق والسرعة والمرونة في تقديم الخدمات.

## تحديات ومعوقات التحول الرقمي:

تواجه عملية الانتقال نحو الإدارة الرقمية مجموعة من التحديات التي قد تحد من سرعة وفعالية هذا التحول ، لاسيما في الدول النامية والغير مستقرة مثل ليبيا، وأبرز هذه التحديات والمعوقات تتمثل في الآتي :-

" التحديات التقنية والبنوية: وتتمثل في ضعف البنية التحتية للاتصالات، وتذبذب سرعات الإنترنت، وعدم استقرار إمدادات الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في المكاتب الإدارية، و التحديات البشرية والسلوكية: وتظهر في مقاومة التغيير " من قبل بعض الموظفين التقليديين، إما بسبب الخوف من التكنولوجيا الجديدة أو لنقص المهارات والتدريب التقني اللازم للتعامل مع الأنظمة المؤتمتة، والتحديات المالية وتتعلق بضخامة التكاليف المطلوبة لتأسيس المنظومات الرقمية، وشراء تراخيص البرمجيات، وتوفير الميزانيات المستدامة لأعمال الصيانة الدورية وتحديث الخوادم (Servers)، و التحديات التشريعية والتنظيمية: نقص القوانين واللوائح التي تنظم العمل الإلكتروني وتضمن الحجة القانونية" للمعاملات الرقمية، بالإضافة إلى غياب استراتيجيات وطنية موحدة تربط البلديات ببعضها البعض إلكترونياً، و كذلك تحديات الأمن السيبراني: المخاوف المتعلقة باختراق البيانات، وسرية معلومات المواطنين، وضرورة توفير أنظمة حماية متقدمة ضد الهجمات الإلكترونية التي قد توقف العمل الإداري ". (2021 Brodny& Tutak).

كما اضيف الى هذه المعوقات توحيد الانفاق الحكومي والوحدة الوطنية اعدھا احد المحفزات او المعوقات للتحول الرقمي في مؤسساتها الحكومية بالذات فالدول التي تشهد انقسامات وصراعات وتصدع للوحدة الوطنية مثل ليبيا من شأنه ان يؤثر سلبا على التحول الرقمي لمؤسساتها الحكومية لأنه في ظل هذه الصراعات تتوقف الميزانيات او تتعرقل والتحول الرقمي يحتاج الى انفاق موحد وكافي لاستمراره او احلاله بدل الادارة التقليدية.

## النتائج والمناقشة

يتناول هذا الجزء عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان التي وزعت على عينة من العاملين في بلدية مرزق، بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري. بلغ حجم العينة المستجيبة (47) مفردة. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، والتي شملت التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار الثبات.

وللحكم على مستوى استجابة أفراد العينة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وتم تصنيف المتوسطات الحسابية وفقاً للمحك الموضح في الجدول رقم (1):

جدول (1): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية (فئات المقياس)

| المتوسط الحسابي  | درجة الموافقة    | مستوى التقدير |
|------------------|------------------|---------------|
| من 1.00 إلى 1.79 | غير موافق تماماً | منخفض جداً    |
| من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق        | منخفض         |
| من 2.60 إلى 3.39 | محايد            | متوسط         |
| من 3.40 إلى 4.19 | موافق            | مرتفع         |
| من 4.20 إلى 5.00 | موافق تماماً     | مرتفع جداً    |

جدول (2): قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

| البيان               | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ | الدالة     |
|----------------------|-------------|-------------------------|------------|
| جميع فقرات الاستبيان | 15          | 0.800                   | ثبات مرتفع |

### التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية بلغت (0.800) ، وهي قيمة إحصائية مرتفعة (أكبر من 0.70)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. هذا يعني أنه لو أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة في ظروف مماثلة، فإنه سيعطي نتائج متقاربة، مما يؤكد مصداقية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

#### 1. وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)

يوضح هذا الجزء التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة البالغ عددها (47) مفردة.

#### 1. البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

تُعد البيانات الديموغرافية أساسية لفهم خصائص العينة المشاركة في الدراسة ، مما يُسهم في تفسير النتائج بشكل أكثر شمولية.

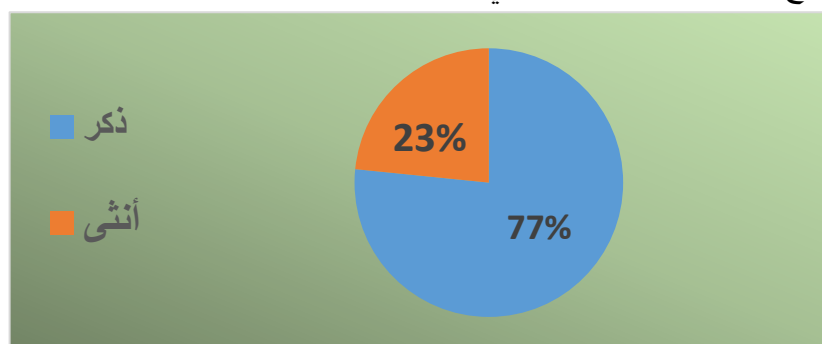
#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول رقم 3 يتضح أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين، ولم تقتصر على جنس دون آخر، وهذا يزيد من الثقة في البيانات التي تم التحصيل عليها.

جدول رقم (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الجنس:

| الجنس    | العدد | النسبة المئوية % |
|----------|-------|------------------|
| ذكر      | 36    | 76.6             |
| أنثى     | 11    | 23.4             |
| الإجمالي | 47    | % 100            |

ولزيادة التوضيح نعرض هذا الشكل البياني:



شكل (1): توزيع المشاركين في الدراسة حسب الجنس.

- بالنسبة للجنس: يلاحظ سيطرة العنصر الذكوري على عينة الدراسة بنسبة (76.6%)، وقد يعزى ذلك لطبيعة العمل البلدي في المنطقة أو التوزيع الوظيفي السائد.

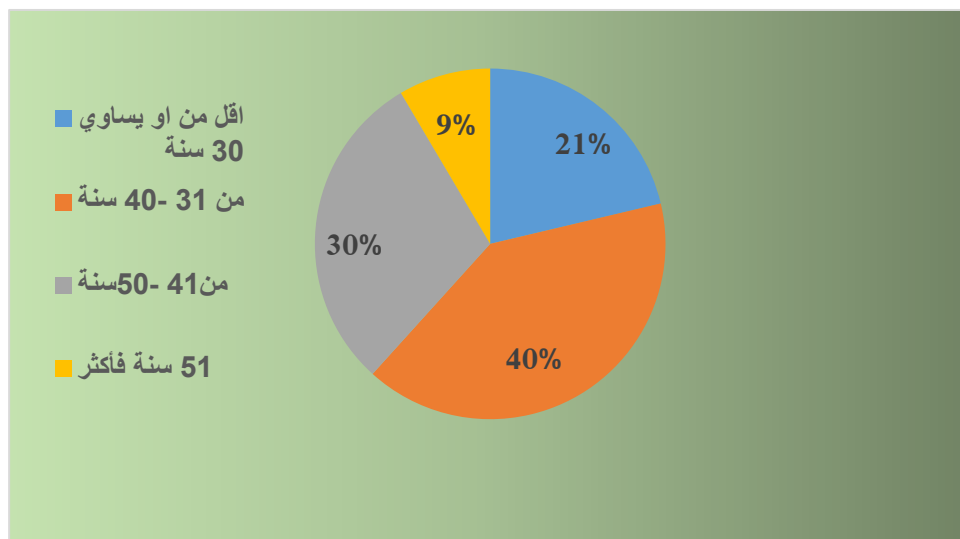
## 2. توزيع المشاركين حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (2-2) التوزيع العمري لأفراد العينة، حيث تتركز الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة كأكثر شريحة بنسبة 40.4%، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 29.8% . ثم فئة أقل من 30 سنة أو يساوي بنسبة 21.3%. بينما تشكل الفئة أكثر من 51 سنة النسبة الأقل بنسبة 8.5% . هذا مؤشر إيجابي يدل على أن أغلب الكادر الوظيفي في مرحلة النضج المهني ويمتلكون القابلية لتعلم التقنيات الحديثة.

جدول رقم (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب العمر:

| إحصائيات                | النسبة المئوية % | العدد | البيان               |
|-------------------------|------------------|-------|----------------------|
| متوسط العمر<br>سنة 37.9 | 21.3             | 10    | 30 سنة فأقل أو يساوي |
|                         | 40.4             | 19    | من 31 إلى 40 سنة     |
|                         | 29.8             | 14    | من 41 إلى 50 سنة     |
|                         | 8.5              | 4     | أكثر من 51 سنة       |
|                         | 100              | 47    | الإجمالي             |

ولمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى الشكل البياني التالي:



شكل (2): توزيع المشاركين في الدراسة حسب العمر

## 3. توزيع المشاركين حسب المهنة:

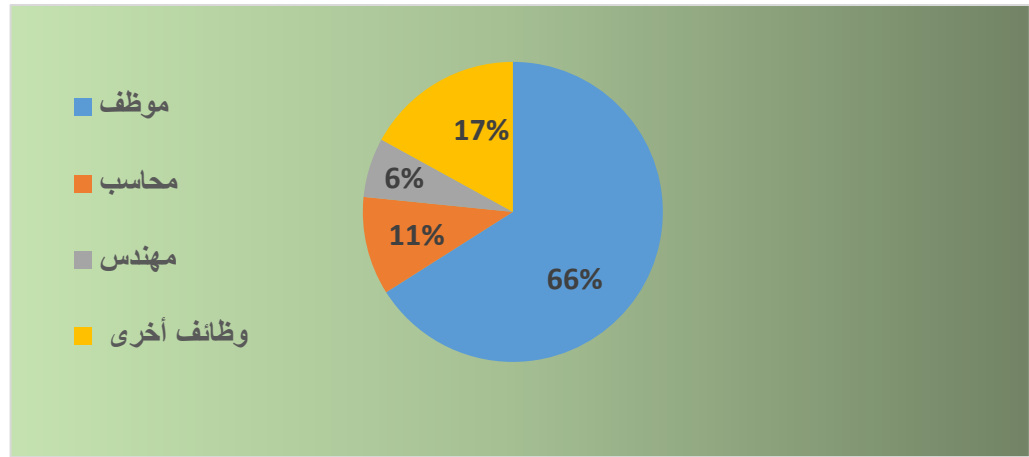
يُظهر الجدول رقم (5) أن فئة الموظفين تشكل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 66% . 31 فرداً، ثم وظائف أخرى (مدرس، شرطي، مستشار....) بنسبة 17% . 8 أفراد، أما فئتا محاسبون ومهندسون فقد شكلتا نسباً أقل بـ 11.0% و 6.4% (على التوالي) الصفة الغالبة هي موظف بنسبة (66%)، مما يعطي انطباعاً بأن النتائج تعكس رأي الكادر الإداري العام المشغل للمنظومات، وليس فقط المتخصصين التقنيين.



**جدول رقم (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المهنة:**

| المهنة                          | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------------------------|-------|------------------|
| موظف                            | 31    | 66%              |
| محاسب                           | 5     | 10.6%            |
| مهندس                           | 3     | 6.4%             |
| وظائف أخرى (مدرس، شرطي، مستشار) | 8     | 17%              |
| الإجمالي                        | 47    | 100%             |

ولزيادة التوضيح نعرض الشكل البياني التالي:



**شكل (3): توزيع المشاركين في الدراسة حسب المهنة**

## 2. تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: واقع التجهيزات والأنظمة الرقمية

**جدول (6): استجابات عينة الدراسة حول محور واقع التجهيزات والأنظمة الرقمية**

| م | البيان                                    | موافق تماماً | موافق      | محايد     | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------|--------------|------------|-----------|-----------|------------------|-----------------|---------------|
| 1 | تتوفر في البلدية أجهزة حاسوب وشبكات اتصال | 11 (23.4%)   | 26 (55.3%) | 5 (10.6%) | 5 (10.6%) | 0 (0.0%)         | 3.91            | موافق         |



|       |      |             |              |              |               |               |                                                                 |   |
|-------|------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------------------|---|
|       |      |             |              |              |               |               | حديثة تدعم العمل                                                |   |
| موافق | 3.83 | 0<br>(0.0%) | 7<br>(14.9%) | 6<br>(12.8%) | 22<br>(46.8%) | 12<br>(25.5%) | تتوفر منظومات إلكترونية متخصصة لإنجاز معاملات المواطنين         | 2 |
| موافق | 3.68 | 3<br>(6.4%) | 6<br>(12.8%) | 9<br>(19.1%) | 14<br>(29.8%) | 15<br>(31.9%) | توجد خطة واضحة من الإدارة لربط كافة الأقسام بنظام إلكتروني موحد | 3 |
| موافق | 3.72 | 1<br>(2.1%) | 9<br>(19.1%) | 5<br>(10.6%) | 19<br>(40.4%) | 13<br>(27.7%) | تتوفر خدمات الإنترنت بشكل مستقر ومستمر داخل المكاتب الإدارية    | 4 |
| موافق | 3.64 | 2<br>(4.3%) | 6<br>(12.8%) | 8<br>(17.0%) | 22<br>(46.8%) | 9<br>(19.1%)  | يتم تحديث البرمجيات والأنظمة المستخدمة في البلدية بشكل دوري     | 5 |
| موافق | 3.76 | -           | -            | -            | -             | -             | المتوسط العام للمحور                                            | - |

#### التعليق:

يظهر الجدول أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.76)، مما يشير إلى مستوى "موافق". هذا يدل على أن بلدية مرزق تمتلك بنية تحتية رقمية جيدة نسبياً. جاءت الفقرة رقم (1) الخاصة بتوفر أجهزة الحاسوب في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، مما يعكس اهتمام البلدية بالتجهيزات المادية. (Hardware) في المقابل، جاءت الفقرة (5) المتعلقة بتحديث البرمجيات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64)، ورغم أنها لا تزال في

مستوى "موافق"، إلا أنها تشير إلى ضرورة إيلاء اهتمام أكبر بعمليات الصيانة والتحديث الدوري للأنظمة (Software).

### المحور الثاني: مهارات الموظفين والتدريب التقني

جدول (7): استجابات عينة الدراسة حول محور مهارات الموظفين والتدريب التقني

| م | البيان                                                            | موافق تماماً | موافق      | محايد      | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|-----------|------------------|-----------------|---------------|
| 1 | أمتلاك المهارات الكافية للتعامل مع المنظومات الرقمية المتاحة      | 8 (17.0%)    | 30 (63.8%) | 4 (8.5%)   | 5 (10.6%) | 0 (0.0%)         | 3.87            | موافق         |
| 2 | تقدم البلدية برامج تدريبية كافية لتطوير مهاراتنا في التحول الرقمي | 11 (23.4%)   | 15 (31.9%) | 8 (17.0%)  | 9 (19.1%) | 4 (8.5%)         | 3.43            | موافق         |
| 3 | يساهم نقص الخبرة التقنية لدى بعض الزملاء في تأخير إنجاز العمل     | 16 (34.0%)   | 25 (53.2%) | 4 (8.5%)   | 2 (4.3%)  | 0 (0.0%)         | 4.17            | موافق         |
| 4 | توفر الإدارة الدعم الفني اللازم عند حدوث أعطال في النظام الرقمي   | 8 (17.0%)    | 19 (40.4%) | 13 (27.7%) | 6 (12.8%) | 1 (2.1%)         | 3.57            | موافق         |
| 5 | يوجد قبول واسع بين الموظفين للتحول من العمل الورقي إلى الإلكتروني | 16 (34.0%)   | 24 (51.1%) | 3 (6.4%)   | 1 (2.1%)  | 3 (6.4%)         | 4.04            | موافق         |

|   |                      |   |   |   |   |   |      |       |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|------|-------|
| - | المتوسط العام للمحور | - | - | - | - | - | 3.82 | موافق |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|------|-------|

التعليق:

- بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.82) بتقدير "موافق". ومن الملاحظ وجود تباين مثير للاهتمام:
- الفقرة (3) حصلت على أعلى متوسط (4.17)، حيث يوافق الموظفون بشدة على أن "نقص الخبرة لدى الزملاء يؤخر العمل". هذا اعتراف صريح بوجود فجوة مهارات تؤثر على الإنتاجية.
  - الفقرة (2) الخاصة بـ "تقديم برامج تدريبية" حصلت على أدنى متوسط في المحور (3.43)، وهو قريب جداً من درجة "محايد". هذا يفسر النتيجة السابقة؛ فغياب التدريب الكافي هو السبب الرئيس لنقص الخبرة وتأخير العمل.
  - مع ذلك، هناك "قبول واسع للتحويل الرقمي" (الفقرة 5، متوسط 4.04)، مما يعني أن المشكلة ليست في مقاومة التغيير، بل في التمكين والتدريب.

المحور الثالث: الأداء الإداري وجودة الخدمات

جدول (8): استجابات عينة الدراسة حول محور الأداء الإداري وجودة الخدمات

| م | البيان                                                           | موافق تماماً | موافق      | محايد      | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|-----------|------------------|-----------------|---------------|
| 1 | ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في سرعة إنجاز معاملات المواطنين     | 16 (34.0%)   | 24 (51.1%) | 5 (10.6%)  | 2 (4.3%)  | 0 (0.0%)         | 4.15            | موافق         |
| 2 | أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء في البيانات والمستندات       | 20 (42.6%)   | 20 (42.6%) | 5 (10.6%)  | 2 (4.3%)  | 0 (0.0%)         | 4.23            | موافق تماماً  |
| 3 | يسهل النظام الرقمي عملية تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة    | 14 (29.8%)   | 24 (51.1%) | 7 (14.9%)  | 0 (0.0%)  | 2 (4.3%)         | 4.02            | موافق         |
| 4 | توفر الرقمنة بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة | 11 (23.4%)   | 24 (51.1%) | 11 (23.4%) | 1 (2.1%)  | 0 (0.0%)         | 3.96            | موافق         |
| 5 | نلاحظ تحسناً في رضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة رقمياً     | 11 (23.4%)   | 24 (51.1%) | 11 (23.4%) | 0 (0.0%)  | 1 (2.1%)         | 3.94            | موافق         |
| - | المتوسط العام للمحور                                             | -            | -          | -          | -         | -                | 4.06            | موافق         |

## التعليق:

- حقق هذا المحور أعلى متوسط عام في الدراسة (4.06) ، مما يؤكد فرضية البحث الأساسية.
- تبرز الفقرة (2) كأهم نتيجة بمتوسط (4.23) وتقدير " موافق تماماً"، حيث يجمع الموظفون على أن الرقمنة قللت الأخطاء بشكل حاسم.
  - كما تدل النتائج على تحسن سرعة الإنجاز (متوسط 4.15) وسهولة تبادل المعلومات (متوسط 4.02).
  - هذا الإجماع يعكس نجاح التحول الرقمي في تحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في الجودة والكفاءة، رغم التحديات التدريبية المذكورة سابقاً.

### 3. اختبار الفرضيات (One-Sample T-Test)

لاختبار فرضيات الدراسة، وما إذا كان هناك دور ذو دلالة إحصائية (أي أن المتوسطات تزيد جوهرياً عن المتوسط الفرضي "3" وهو درجة الحياد)، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة.

جدول (9): نتائج اختبار (T) لمحاور الدراسة

| المحور                          | المتوسط الحسابي | قيمة (T) المحسوبة | درجات الحرية (df) | مستوى الدلالة (Sig.) | النتيجة       |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|
| واقع التجهيزات والأنظمة الرقمية | 3.76            | 6.676             | 46                | 0.000                | دالة إحصائياً |
| مهارات الموظفين والتدريب التقني | 3.82            | 10.794            | 46                | 0.000                | دالة إحصائياً |
| الأداء الإداري وجودة الخدمات    | 4.06            | 12.606            | 46                | 0.000                | دالة إحصائياً |

### 1. اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية : لا توجد التجهيزات والأنظمة الرقمية اللازمة للتحول الرقمي.

- التحليل الإحصائي: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول محور التجهيزات بلغ (3.76)، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي (3). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.676) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05).
- القرار: بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية التي تقول بعدم وجود تجهيزات (الفرضية الصفرية)، ونقبل الفرضية البديلة.
- النتيجة: توجد تجهيزات وأنظمة رقمية لازمة للتحول الرقمي ببلدية مرزق بدرجة "موافق" وذات دلالة إحصائية.

### 2. اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية : "لا يمتلك الموظفون المهارات والتدريب التقني اللازمة للتحول الرقمي".

• **التحليل الإحصائي:** بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور المهارات بلغ (3.82)، وهي قيمة تتجاوز المتوسط الفرضي (3). وقيمة (T) المحسوبة هي (10.794) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05).

• **القرار:** نرفض الفرضية القائلة بعدم امتلاك المهارات (الفرضية الصفرية)، ونقبل الفرضية البديلة.

• **النتيجة:** يمتلك الموظفون المهارات والتدريب التقني اللازم بدرجة "موافق" وبدلالة إحصائية (رغم الملاحظة في التحليل الوصفي حول الحاجة للمزيد من التدريب، إلا أن المحصلة الكلية إيجابية).

### 3. اختبار الفرضية الثالثة

**نص الفرضية:** "هناك ضعف في الأداء الإداري وفي جودة الخدمات بسبب البعد عن التحول الرقمي".

• **التحليل الإحصائي:** هذا المحور سجل أعلى متوسط حسابي في الدراسة وهو (4.06)، مما يعني موافقة قوية على أن التحول الرقمي (المطبق حالياً) ساهم في تحسين الأداء. قيمة (T) بلغت (12.606) بمستوى دلالة (0.000).

• **القرار:** نرفض الفرضية القائلة بوجود ضعف في الأداء (الفرضية الصفرية)، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد فعالية التحول الرقمي.

• **النتيجة:** التحول الرقمي يساهم بشكل فعال وإيجابي (وليس ضعيفاً) في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات، حيث أكدت العينة أن استخدام الأنظمة قلل الأخطاء وسرع الإنجاز.

### الخلاصة النهائية لاختبار الفرضيات:

1. توجد تجهيزات وأنظمة رقمية.
2. يمتلك الموظفون المهارات اللازمة.
3. التحول الرقمي أدى إلى تحسن قوي في الأداء الإداري وجودة الخدمات.

### النتائج

1. التحول الرقمي ببلدية مرزق استراتيجية تطوير وليس مجرد أجهزة حاسوب.
2. سجل محور جودة الخدمات أعلى تقييم إحصائي في الدراسة بنسبة (4.06).
3. قللت الرقمنة الأخطاء البشرية في المستندات والبيانات بشكل حاسم.
4. تمتلك البلدية بنية تحتية تقنية جيدة من أجهزة وشبكات.
5. رصدت الدراسة فجوة مهارية لدى الموظفين تعيق الاستفادة من التقنية.
6. نقص التدريب هو السبب الرئيس لتأخر إنجاز بعض المعاملات.
7. يوجد قبول نفسي تام لدى الكادر الوظيفي للانتقال للعمل الإلكتروني.
8. ساهمت المنظومات الرقمية في سرعة تقديم الخدمة للمواطنين.
9. وفرت الرقمنة بيانات دقيقة ساعدت في اتخاذ القرارات الإدارية.
10. أكدت النتائج الإحصائية فاعلية التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل.

## التوصيات

بناءً على النتائج، يوصي الباحث بالآتي:

بضرورة رقمنة كل مؤسسات الدولة الليبية ودعم التحول الرقمي لجميع المنظمات الليبية في القطاع العام والخاص فجميع المنظمات في العالم اليوم تدار بالتحول الرقمي والذكاء الصناعي وتخلت كل منظماتها عن الإدارة التقليدية التي أصبحت من الماضي .

## المراجع

- [1] أبو النصر، مدحت محمد (2012). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص(73).
- [2] أبو قحف، عبد السلام (2003). أساسيات التنظيم والإدارة.
- [3] أحمد، حافظ فرج (2012). الإدارة الإلكترونية. دار التأليف والنشر، القاهرة، مصر.
- [4] إدريس، ندين آدم؛ عبد القادر، أحمد (2021). تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد الثالث، نوفمبر 2021.
- [5] إسلیم، تلميذ محمد ناصر (2024). دراسة بعنوان أثر التكنولوجيا على كفاءة البلديات في إدارة الخدمات العامة. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم(53).
- [6] الجهمي؛ نسرين فرج، بوهزوي، حليلة سعد(2024). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. مجلة الدراسات الاقتصادية، عدد الثاني، أكتوبر 2024.
- [7] الزهراني، فاطمة (2019). أثر تطوير المهارات الرقمية للقيادات الإدارية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، 33(3).
- [8] السيد، معين أمين (2018). مقياس مدخل إدارة الأعمال، ص(430). الجزائر.
- [9] الطراونه، أشرف ياسين أحمد (2025). التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق. الرياض.
- [10] العمري، أحمد (2021). دور التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار الإداري: دراسة تطبيقية على قطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 15(2).
- [11] العمري، محمد بن عبد الله الغامدي؛ عامر بن محمد (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم المعلومات، السعودية.
- [12] القعود، معيثة أحمد حسن (2025). التحول الرقمي وممارسات الإلكترونية [أطروحة دكتوراه]. الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، كلية الهندسة المالية، قسم الهندسة المالية، طرابلس.
- [13] كردي، أحمد السيد (2010). الإدارة بالأهداف.
- [14] المجلة الدراسات الإنسان والمجتمع (2016). جامعة درنة، كلية الاقتصاد، قسم التمويل والمصارف، العدد السابع والعشرون، يناير 2026.
- [15] المدني، أحمد؛ الدروقي، محمد (2024). أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والاقتصادية.
- [16] النجار، عماد؛ عرب، منى (2022). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد الثالث عشر(2)، 345-381.
- [17] رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان؛ قاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، مصر.
- [18] شديد، مصطفى محمد علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمات المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. المجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، ص203، مصر، أكتوبر 2021.
- [19] هاشم، محمد حسين عبد المجيد (2024). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الحكومية. جامعة الأزهر، مصر، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الأشراف بالدقهلية، الجزء الرابع، العدد التاسع والعشرون، ديسمبر 2024

- [20] Bocean, C. G., & Vărzaru, A. A. (2023). EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02415-1>
- [21] Brodny, J., & Tutak, M. (2021). Assessing the level of digitalization and robotization in the enterprises of the European Union Member States. *PLOS ONE*, 16(7), e0254993.
- [22] Samuel, A., & Emmanuel-Arthur, G. (2024). Assessing the impact of public digital transformation on sustainability: The mediating role of technological innovation in the European Union context. *Discover Sustainability*, 5, 204.

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