

# التحول الرقمي وممارسة الإدارة الالكترونية

Digital Transformation and E-Governance Practice

تأليف : د. معيتيقة أحمد حسن القعود

اطروحة دكتوراه

PhD Thesis

اطروحة منتخبة من الجامعة  
لتكون كتاب مرجعي لكافة طلاب  
العالم العربي في الهندسة المالية



الجامعة الالكترونية للدراسات العليا

Electronic University of Postgraduate Studies

<https://sites.google.com/view/eu-colleges-and-sections>

الرقم الليبي الموحد للكتاب الالكتروني

LSBN 888-7-0000033-25



8 887000 003325



الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا  
Electronic University of Postgraduate Studies  
Admission.eunps@gmail.com  
<https://sites.google.com/view/eu-colleges-and-sections>

## التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية

Digital Transformation and E-Governance Practice

اطروحة دكتوراه - PhD Thesis

إعداد الباحثة

معيتيقة أحمد حسن القعود

Prepared by the researcher : METEEQA AHMED HASAN ALGOAD

إشراف الاستاذ الدكتور

احسان اسماعيل عبدالله

Thesis Supervisor: Professor : Ehsan Ismail Abdulla

### لجنة المناقشة:

رئيس اللجنة : د. مصعب الهادي عبد السلام  
عضو مناقش : د. ماجد عبد الله المحمودي  
مشرف ومقرر اللجنة : أ. عبد الحميد احمد بن سالم  
عضو مناقش : د. سراج الدين ا. اسماعيل عبدالله

الاطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الهندسة المالية

كلية : الهندسة المالية ، قسم : الهندسة المالية

الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا – طرابلس – السنة الجامعية : 2025 م

Thesis submitted for the Doctor of Philosophy Degree  
in Financial Engineering

Faculty: Financial Engineering, Section: Financial Engineering

Electronic University of Postgraduate Studies - Tripoli - Academic year : 2025

المعرف الرقمي الالكتروني Digital Electronic Identifier

LSBN	888	7	0000033	25
------	-----	---	---------	----

## كلمة الباحثة :

قال الله تعالى :

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

صدق الله العظيم

[سورة طه - الآية: 114]

### الإهداء:

إلى أُمِّي الغالية التي أعطتني الحب والحنان متعها الله بالصحة والعافية وطول العمر  
وإلى أبي المرحوم الغالي والذي كان يشجعني على الجهد في دراستي والاعتماد على نفسي.  
إلى إخوتي وأخواتي الذين وقفوا بجانبني وحفزوني على الاستمرار والجهد.

### الشكر والتقدير

في البداية أتوجه بالحمد والشكر لله على ما أعطاني إياه من نعم وقدرة لتحقيق هذا الحلم.  
وأقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل / إحسان اسماعيل عبدالله الذي أشرف على أطروحتي  
للدكتوراه هذه حيث كان لتوجيهاته الحكيمة ونصائحه وآرائه الرشيدة الأثر الكبير في إخراج هذا الجهد. كما  
أقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الموظفين والعاملين بشركة ليببانا للهاتف المحمول بمصراتة على حسن  
تعاونهم معي. وكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة. لهم مني جزيل الشكر  
وعظيم الإمتنان.



## المستخلص

**هدفت الأطروحة** إلى التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، القيادة) وأثره على ممارسة الإدارة الإلكترونية على شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامون ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته والبالغ عددهم (72) موظفاً. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة (72) استبانة، وزعت عليها (70) استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (97%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى توافر **"التحول الرقمي"** جاء بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية، وجاءت **"ممارسات الإدارة الإلكترونية"** بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن **أبعاد التحول الرقمي** جاءت كلها وبدرجة توافر (متوسطة)، حيث جاء **"بُعد القيادة"** بالمرتبة الأولى، و**"بُعد الاستراتيجية الرقمية"** جاء في المرتبة الأخيرة.

وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسة الإدارة الإلكترونية بشركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كانت التوصيات في مجملها تحث على: تبني مفهوم ممارسة الإدارة الإلكترونية وتحسين مستوى توافره لتعزيز كفاءة العمليات وتحسين تقديم الخدمات بفعالية.

وضرورة أن تمتلك شركة ليبانا للهاتف المحمول استراتيجية التحول الرقمي بشكل واضح ومتناسك وأن تقوم الشركة بتقديم الخدمات الإلكترونية بشكل يضمن سرعة الاستجابة ومن دون تأخير.







## ABSTRACT

**The thesis aimed to** identify the digital transformation in its dimensions (digital strategy, leadership) and its impact on the practice of electronic management at the Libyana Mobile Phone Company in Misrata. The study used the descriptive and analytical approach, where the study community consisted of all general managers, department managers and department heads working at the Libyana Mobile Phone Company in Misrata, numbering (72) employees. A simple random sample representing the study community was selected (72) questionnaires, to which (70) questionnaires were distributed, and the response rate from the total distributed questionnaires was (97%). The study reached several results, the most important of which are: the level of availability of "**DIGITAL TRANSFORMATION**" came at a high level in terms of relative importance, and "**ELECTRONIC MANAGEMENT PRACTICES**" came at a medium level. The study also concluded that **the dimensions of digital transformation** came in all at a (medium) level of availability, where the dimension of "**LEADERSHIP**" came in first place, and the dimension of "**DIGITAL STRATEGY**" came in last place. The results also showed that there is a strong positive correlation between digital transformation and the practice of e-management. The results also showed that there is a statistically significant effect of digital transformation on the practice of e-management at Libyana Mobile Company in Misurata.

Based on the findings of the study, the **recommendations** were generally to: Adopt the concept of practicing e-management and improve its availability to enhance the efficiency of operations and improve the effective provision of services.

The necessity for Libyana Mobile Company to have a clear and coherent digital transformation strategy and for the company to provide electronic services in a way that ensures rapid response without delay.





## تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى الفصول التالية:

The study was divided into the following chapters:

### Chapter One:

#### General Framework of the Study

Section One: What is meant by digital transformation

Section Two : The problem of the study

### Chapter Two: Theoretical Framework of the Study

Section One: Digital Transformation

Section Two: E-management

### Chapter Three: The Practical Framework of the Study

Section One: Study Methodology

Section Two: Testing the Study Hypotheses

### Chapter Four:

Results and Recommendations

### الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : المقصود بالتحول الرقمي

المبحث الثاني : مشكلة الدراسة

### الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

### الفصل الثالث:

الإطار العملي للدراسة

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

### الفصل الرابع :

النتائج والتوصيات





## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : المقصود بالتحول الرقمي

المبحث الثاني : مشكلة الدراسة

### المقدمة:

شهد العالم في الفترة الأخيرة ثورة هائلة في كل المجالات العلمية والتكنولوجية من خلال التغيرات التي تحدث بصفة عامة، وأصبحت من أهم الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية، ويعد المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال واستمرارها وتحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها، كما لعبت الإدارة الإلكترونية والتحول أدواراً حاسمة في تحديث وتعزيز كفاءة الشركات حيث تتضمن هذه المفاهيم دمج التكنولوجيا والأدوات الرقمية في جوانب مختلفة من عمليات هذه الشركات لتبسيط العمليات وتحسين الاتصال وتقديم أفضل الخدمات للموارد البشرية، وفي ظل التحول الرقمي وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.





كما تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ممارسات الحديثة نسبياً المطروحة على الساحة الإدارية، والتي تسعى بعض الشركات والمؤسسات ومنظمات الأعمال وأجهزة الحكومية المختلفة لتبنيها وتطبيقها، ومن أسباب دواعي التحول للإدارة الإلكترونية الرغبة في تحسين أداء منظمات الأعمال، والتواصل السريع مع المستهلكين والموردين وتقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية، وتوفير الوقت والجهد.

### **المبحث الأول : المقصود بالتحول الرقمي:**

التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

### **أمثلة على التحول الرقمي:**

بدء الشركات في إنشاء حلول رقمية، مثل تطبيقات الجوال أو منصة التجارة الإلكترونية وترحيل الشركات من البنية التحتية القائمة على أجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية و اعتماد الشركات للمستشعرات الذكية لخفض تكلفة التشغيل.

#### **Examples of digital transformation:**

Companies starting to create digital solutions, such as mobile apps or an e-commerce platform, companies migrating from on-premises computer-based infrastructure to cloud computing, and companies adopting smart sensors to reduce operating costs.





يعد التحول الرقمي بأنه عملية انتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقاً لنماذج الأعمال، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، والمبنية على المعرفة والابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن، وذلك من خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها، كما يعد التحول الرقمي إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء ومن أبعاد التحول الرقمي تمثل في استراتيجية الرقمية، القيادة.

تعمل هذه الدراسة في هذا الاتجاه من خلال التعرف على التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات، وهي من أهم شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة، كما أنها تركز على أهم أبعاد التحول الرقمي وأثرها على ممارسة الإدارة الإلكترونية في هذه الشركات.

This study works in this direction by identifying the digital transformation in human resources management in telecommunications companies, the most important of which is the Libya Mobile Company in Misurata. It also focuses on the most important dimensions of digital transformation and its impact on the practice of electronic management in these companies.







### المبحث الثاني : مشكلة الدراسة:

ظهرت العديد من التحديات في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها، من أجل نجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية بصفة عامة إلى تغير طريقة عملها بصورة جوهرية، من خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية، ويعد المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال واستمرارها وتحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية فيها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، كما أن التنفيذ الناجح للإدارة الإلكترونية والتحول يتطلب تخطيطاً دقيقاً والاستثمار في البيئة التحثية التكنولوجية، وتدريب الموارد البشرية، والتحسين المستمر، مع الاهتمام بمعالجة الاعتبارات المتعلقة بخصوصية البيانات وشموليته؛ لضمان إتاحة فوائد هذه التحولات للموارد البشرية في منظمات الأعمال في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة؟

The study problem can be formulated in the following main question: What is the impact of digital transformation on the practice of electronic management in the Libyana Mobile Phone Company in Misurata?





### أسئلة الدراسة:

من خلال ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة يمكن استخلاص أسئلة الدراسة كما يلي:

- 1- ما مستوى توافر التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراته؟
- 2- ما البعد الأكثر توافراً من أبعاد التحول الرقمي على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراته؟
- 3- ما مستوى ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراته؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسة إدارة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراته؟
- 5- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراته؟



## فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية:

استناداً على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته.

### الفرضيات الفرعية:

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للاستراتيجية الرقمية على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته .

$H_2$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيادة على ممارسة الإدارة الإلكترونية على شركة الاتصالات في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته.





### أهداف الدراسة:

#### تهدف الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي وكل بعد من أبعاده على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.
- معرفة البعد الأكثر تطبيقاً من أبعاد التحول الرقمي (استراتيجية الرقمية، القيادة) في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.
- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.
- التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) وأثره على ممارسة الإدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.

#### Study objectives:

##### The study aims to:

- Identify the level of application of digital transformation and each of its dimensions on the practice of electronic management in the Libya Mobile Phone Company in Misurata.
- Know the most applied dimension of digital transformation (digital strategy, leadership) in the Libya Mobile Phone Company in Misurata.
- Identify the level of practice of electronic management in the Libya Mobile Phone Company in Misurata.
- Identify the nature of the relationship between digital transformation and the practice of electronic management in the Libya Mobile Phone Company in Misurata.
- Identify the digital transformation in its dimensions (digital strategy, leadership) and its impact on the practice of electronic management in the Libya Mobile Phone Company in Misurata.





## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

-تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على مفهوم إداري مهم، والمتمثل في التحول الرقمي يعتبر عملية انتقال وتحول المؤسسات الحكومية وفقاً لمنظمات الأعمال، وبيان أثره على ممارسة الإدارة الإلكترونية وتعزيز كفاءة العمليات وتحسين تقديم الخدمات ، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية لتبسيط العمليات وتحسين التفاعلات بين الموارد البشرية والشركات بكفاءة وفاعلية .

-تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال التحول الرقمي وأثره على ممارسة الإدارة الإلكترونية في مصراته، تم إجراؤها تحديداً على شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته.

-تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت اهتمام الموظفين في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته، وذلك من خلال تطبيق التحول الرقمي وأبعاده بشكل صحيح، لتعزيز كفاءة العمليات وتحسين تقديم الخدمات باستقرار الموظفين في وظائفهم وجأحهم لجأح الشركة على حد سواء.

-إثراء المعلومات، وزيادة المعرفة العلمية لكي تكون مرجعاً مفيداً وجديداً لكل الباحثين في هذا المجال.





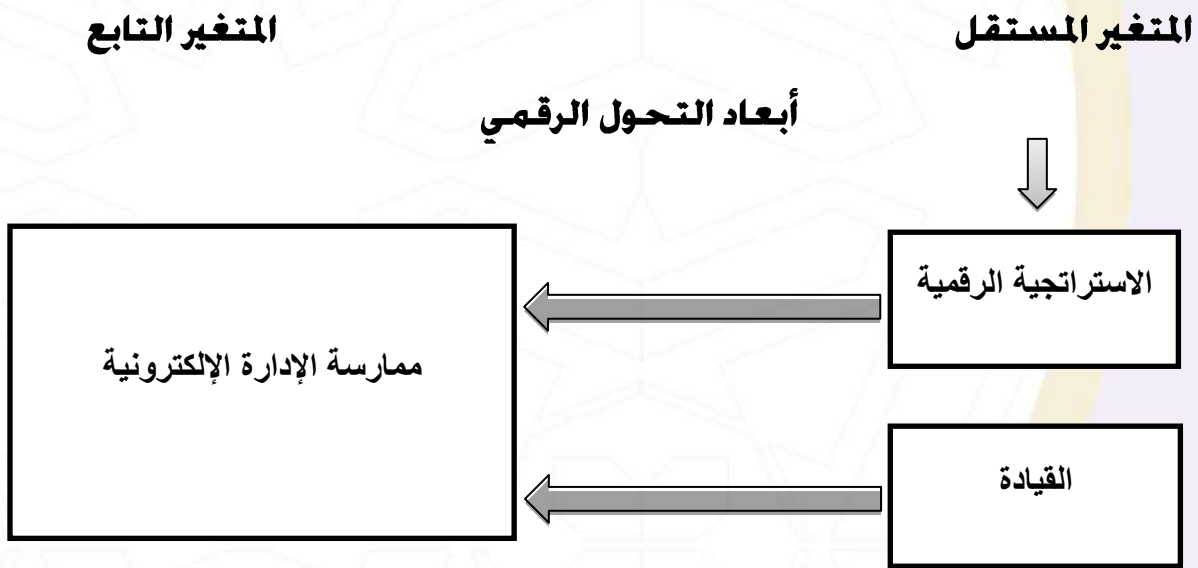
## نموذج الدراسة

بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة، فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:

- المتغير المستقل: وهو التحول الرقمي.

ومن أبعاد التحول الرقمي (استراتيجية الرقمية، القيادة).

- المتغير التابع: وهو ممارسة الإدارة الإلكترونية.



الشكل رقم (1-1) يبين نموذج الدراسة

المصدر: الباحثة



## الدراسات السابقة:

1-دراسة (أقران، 2024) بعنوان: "متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات والمعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبالتعقيب على بعض النقاط التي تعد من الركائز الأساسية لرقمنة المؤسسات بمختلف أنواعها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية في الجزائر وقلّة الثقافة التقنية ومقاومة بعض العاملين والمؤسسات للتغيير، لذا بتعين دراسة جميع المتطلبات وتحديدًا بعناية، وتوفير الاستثمارات اللازمة والتركيز على التدريب والنوعية من قبل السلطات الجزائرية للتغلب على هذه المعوقات.

2-دراسة (الغرابلي والصاوي، 2023) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ومجالات الإدارة الإلكترونية في هذه الجامعات في تحقيق مفهوم إدارة المعرفة، وُثم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة حجمها (346) من العاملين في الجامعات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.



### ومن أهم نتائج الدراسة:

-وجود علاقة بدرجة ثقة 95٪ لدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الثقافة الالكترونية والتخطيط الالكتروني والوثائق الالكترونية والاجتماعات الالكترونية والخدمات الالكترونية) في تعزيز إدارة المعرفة.

3- **دراسة (عبد الحميد، 2023)** بعنوان: "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال": دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتم استخدام المنهج الكمي والكيفي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 219 فرد من العاملين بالمؤسسة بما يمثل 52.89٪ من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V26 ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها: يُوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معاً في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أنّ باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يُعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.



4-دراسة (أميرة وجيلالي، 2023) بعنوان: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: وهانات وتحديات / تقسيم الواقع وإستشراف المستقبل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في نماذج وتجارب عربية وعالمية، كما هدفت إلى عرض أهم تجارب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي والإستفادة منها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

#### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن عملية التحول وتبني الإدارة الإلكترونية لابد من أن تتم بطريقة تسلسلية تدريجية.
- من بين أهم عوامل نجاح الدول العربية الرائدة في التعاملات الإلكترونية، كان التركيز على إعادة هندسة الإدارة وتطوير الخدمات لمواكبة التطور التكنولوجي، كما يعد التدريب والبنية التحتية الملائمة ضروريات لتحقيق أفضل النتائج.



5- **دراسة (مهدي، 2022)** بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تغيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

6- **دراسة (Jhan, H, & Tina, Z, 2021)** بعنوان:

"Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach".

**هدفت الدراسة** إلى تطوير إطار عمل التحول الرقمي حيث يعد التحول الرقمي ضرورياً إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد ولكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد بناءً على تحليل مقارن نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي.





**كما حددت الدراسة** خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العليا والدنيا ويمكن تحقيقها من خلال التكوينات المختلفة للسابق، كما تثرى هذه النتائج الأدبيات حول التحول الرقمي وتوفر الآثار المترتبة على تحول المؤسسات.

**7- دراسة (Ghosh, S, & etal,2021) بعنوان:**

"Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach".  
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إطاراً مفاهيمياً جديداً لتطوير القدرة التحويلية الرقمية، ويوضح الإطار التكاملي كيف تتجلى القدرات الأساسية الثلاث للإستشعار الرقمي، والاستيلاء الرقمي، وإعادة التشكيل الرقمي من خلال القدرات المرتبطة بالاستشعار الاستراتيجي، والنماذج الأولية السريعة، والهيكل التنظيمي، وتحول نموذج الأعمال، والتحول الثقافي/ العقلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حالات الطوارئ الداخلية والخارجية كوسيط للعلاقة بين إنترنت الأشياء والتقنيات الناشئة، وتطوير القدرة التحويلية الرقمية بشكل جماعي، وإمكانية التحول الرقمي على الآثار المترتبة على النظرية والتطبيق.

**8- دراسة (الوافي، 2019) بعنوان:** "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية قطاع العدالة نموذج جامعة المسيلة".  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة قطاع العدالة.



**ومن خلال هذا الهدف** تناولت في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الخدمات العمومية، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة لواقع الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة الجزائية، ومدى تأثير على جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

**وتوصلت الدراسة إلى:**

- أن قطاع العدالة يستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود أثر وجود ذو إحصائية مختلف أبعاد (متغيرات) الإدارة الإلكترونية على عناصر جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائية من خلال دراسة قطاع العدالة باعتباره جزءاً من هذه المؤسسات.

**9-دراسة (John L.at al 2018)**

**Towards digital transformation-organizations learned from traditionnal:**

**هدفت الدراسة** إلى أحد المتغيرات الرئيسية في صناعة التحول الرقمي الذي يشهد تحولاً عميقاً في النظام المصرفي، منها أن الرقمنة توفر فرص جديدة للبنوك لوضع الزبون في قلب عملية التطوير، وكذلك هدفت إلى تجديد التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد ما تقوم البنوك وشركات Fin Tech بتطويره في السوق.



**وتوصلت الدراسة** إلى أن الاستمرار في المناقشة في المستقبل سوف يعتمد إلى حد كبير على القرارات التي تتخذها البنوك اليوم، والتي أظهرتها الأحداث السنوات القليلة الماضية والسعر التي قد يتعين عليهم دفعه مقابل القرارات الإستراتيجية السيئة أو من خلال اعتماد نتائج أعمال ماثلة في القطاع الخدمات المصرفية للموظفين.

10- **دراسة (عبد القادر، 2016)** بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سييسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

**هدفت هذه الدراسة** بمجموعة من الأهداف والمتمثلة في الوصول لحقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية، معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في البلدية والقضاء على الأساليب القديمة تقدمها بلدية خنشلة بتطبيقها على الإدارة الإلكترونية، حيث استخدمت الباحثة منهجين: المنهج الوصفي من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الإلكترونية والمنهج التحليلي: من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية، وذلك باستخدام أداة الاستبانة عبارة عن طرح مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من موظفي البلدية باعتبارهم الجهة الخدمة لتقديم المواطنين، واستخدمت أيضاً المقابلة.



ومن النتائج التي توصلت إليها هي:

- معرفة الإيجابيات المميزة للإدارة الإلكترونية والسلبيات التي تقف عائق في طريقها.
- للإدارة الإلكترونية أثر في تحسين الخدمة العمومية.

11-دراسة (Taylor, 2016) بعنوان:

**Develing the performane of electric management and its associiated  
programs in manging administrative departments.**

بعنوان "تطوير أداء الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية.

**هدفت الدراسة** إلى تطوير أداء الإدارة الإلكترونية بشكل يتناسب مع برامج التشغيل المتوفرة على أجهزة المحمول وأجهزة الكمبيوتر، بما يتيح العملاء المستفيدين من التواصل مع إدارة الجامعة في أي وقت، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تحتاج دائماً للتطوير والموائمة مع التكنولوجيا الحديثة مما يساعد على جودة التواصل مع إدارة الجامعة مما يوفر الكثير من الوقت والجهد.



12-دراسة (Lara, 2015) بعنوان:

Developing electronic administration at the open University of Croatia in light of quality Standards.

بعنوان "تطوير الإدارة الإلكترونية بجامعة كرواتيا المفتوحة في ضوء معايير الجودة.

**هدفت الدراسة** إلى تطوير الإدارة الإلكترونية بجامعة كرواتيا المفتوحة من خلال معايير جودة محددة مقدماً توضح البنية التحتية، وجودة البرامج والأجهزة وجودة الاتصال، وجودة الأداء الإداري، وجودة الخدمة الإدارية المقدمة للمستخدمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر معايير للجودة يساعد كثيراً على الوصول للهدف، وقدمت الدراسة عدة معايير مقترحة لإدارة المؤسسات التعليمية.





### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين ان بعض الدراسات اعتمدت على المتغير المستقل والتغير التابع معاً، فكل باحث أعد دراسته وفقاً لرؤيته البحثية، واتضح هذا من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات. كما اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أداة الاستبانة الخاصة بجمع البيانات، والمنهج الوصفي والتحليلي، وتختلف عنها في البيئة المحلية، حيث كانت الدراسة الحالية في البيئة الخدمية الليبية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ربط أبعاد التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

### Comment on previous studies:

By reviewing previous studies, it became clear that some studies relied on the independent variable and the dependent variable together, as each researcher prepared his study according to his research vision, and this became clear through the objectives, methodology, results and recommendations.

Previous studies also agreed with our current study in the questionnaire tool for collecting data, and the descriptive and analytical approach, and differed from it in the local environment, as the current study was in the Libyan service environment.

The current study was distinguished from previous studies in linking the dimensions of digital transformation and the practice of electronic management, which was not addressed by previous studies.





### مصادر جمع البيانات:

- 1- مصادر أولية: وهي الاستبانات.
- 2- مصادر ثانوية: الكتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التركيز على دراسة التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، القيادة) وأثره على الادارة الإلكترونية.
- الحدود المكانية: الشركة الاتصالات ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة.
- الحدود البشرية: الموظفين بالشركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة.
- الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة التي أجريت بها الدراسة من 11/6 / 2024 إلى 1/30 / 2025م

### صعوبات الدراسة:

- لقد واجهت الباحثة بعض الصعوبات، منها:
- 1- قلة المراجع الأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي مع الإدارة الإلكترونية في المكتبات الليبية والعربية والأجنبية.
  - 2- صعوبة الحصول على جمع المعلومات بالشركة الاتصالات بشكل كافٍ.



### التوصيات

توصي الدراسة بضرورة الوصول لحقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية، ومعرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الجهات العامة والخاصة والقضاء على الأساليب القديمة ، ونوصي باستخدام منهجين: المنهج الوصفي من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الإلكترونية والمنهج التحليلي: من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية، وذلك باستخدام أداة الاستبانة عبارة عن طرح مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الموظفين واستخدمت أيضاً المقابلة.

### ومن النتائج التي يجب التعمق فيها:

- معرفة الإيجابيات المميزة للإدارة الإلكترونية والسلبيات التي تقف عائق في طريقها.
- معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

Among the results that must be explored in depth:

- Knowing the distinctive advantages of e-administration and the disadvantages that stand in its way.
- Knowing the impact of e-administration in improving public service.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

### المقدمة:

#### المقصود بالتحول الرقمي؟

التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

#### ومن أمثلة التحول الرقمي ما يلي:

بدء الشركات في إنشاء حلول رقمية، مثل تطبيقات الجوال أو منصة التجارة الإلكترونية.  
ترحيل الشركات من البنية التحتية القائمة على أجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية.  
اعتماد الشركات للمستشعرات الذكية لخفض تكلفة التشغيل.

#### Examples of digital transformation include:

Companies starting to create digital solutions, such as mobile apps or an e-commerce platform.

Companies migrating from on-premises computer-based infrastructure to cloud computing.

Companies adopting smart sensors to reduce operating costs.





### أهمية التحول الرقمي؟

يصف " مصطلح التحول الرقمي "كيفية تنفيذ الإجراءات والمهارات والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغير. وخلال فترة ما بعد الجائحة، يجب أن تكون لدى أي مؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات مثل : ضغوطات فترة الدخول إلى السوق. الاضطرابات المفاجئة في سلاسل التوريد. التغيرات السريعة في تطلعات العملاء.

يتعين على الشركات تبني إستراتيجيات التحول الرقمي إذا كانت ترغب في مواكبة التطورات التكنولوجية.

### Why is digital transformation important?

The term “digital transformation” describes how new processes, skills, and technologies are implemented to remain competitive in an ever-changing world of technology. In the post-pandemic era, any organization must be able to quickly adapt to changes such as:

Pressures of the market entry period.

Sudden disruptions in supply chains.

Rapid changes in customer expectations.

Companies must adopt digital transformation strategies if they want to keep up with technological developments.







## مزايا التحول الرقمي.

### تحسين الإنتاجية

يمكن للتقنيات الناشئة مثل الخدمات السحابية توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات الأعمال. على سبيل المثال، يؤدي استخدام تقنية رقمية مثل الذكاء الاصطناعي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات. وبالمثل، فإن إجراءات تحليلات البيانات باستخدام تعلم الآلة يمكن أن يمنحك رؤى جديدة لتحقيق أهداف أعمالك بصورة أسرع.

### تحسين تجربة العملاء

خلال فترة ما بعد الجائحة، يتوقع العملاء توافراً مستمراً للخدمة عبر قنوات متعددة. وهم يرغبون أيضاً في توفير مواقع ويب وأنظمة اتصال سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة.

### التحويلات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء:

تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة

اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع

اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي

تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء باستخدام الأتمتة

خفض التكاليف التشغيلية

يمكن أن يقلل الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية كثيراً من تكاليف التشغيل الجارية.



ومن خلاله أيضاً يُمكن تحسين إجراءات العمل الحالية وخفض التكاليف كهذه:

صيانة المعدات

الخدمات اللوجستية والتسليم

نفقات الطاقة

نفقات الموارد البشرية

نفقات دعم العملاء

**تحقيق تخفيض في التكاليف لأن التحوّل الرقمي يساعد في القيام بما يلي:**

إلغاء بعض مهام سير العمل المحددة كثيفة الموارد أو استبدالها

خفض الإنفاق على البنية التحتية والمعدات باهظة الثمن من خلال الخدمات المُدارة

والحوسبة السحابية

أتمتة المهام باستخدام مجموعة من المستشعرات الذكية، والأجهزة الذكية، وتعلّم

الآلة

**الفرق بين الرقمنة والتحوّل الرقمي؟**

الرقمنة هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى

جوانب رقمية. إن المقصود من تمثيل الأشياء غير الرقمية أو المادية في تنسيق رقمي هو

أن يكون بإمكان نظام الكمبيوتر استخدام هذه المعلومات.



على سبيل المثال، تُحوّل النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية يكملونها عبر الإنترنت. وحينئذ، يمكن استخدام هذه البيانات الرقمية في التحليلات وذكاء الأعمال. في مجال الأعمال، قد تتضمن مبادرات الرقمنة مشروعات مثل:

تحديث الأنظمة القديمة  
أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية الحالية  
نقل النظام ليكون متاحًا عبر الإنترنت

إن الاكتفاء بالرقمنة وحدها لا يُعد تحوُّلاً رقمياً، إلا أنها خطوة أولى مهمة في رحلة التحوُّل الرقمي. وللتحوُّل الرقمي نطاق أوسع بكثير يقود إلى تحوُّل ثقافي مهيمن في المؤسسة .

**الركائز التي يقوم عليها التحوُّل الرقمي**

لكي تكون أي إستراتيجية للتحوُّل الرقمي فعالة حقًا، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فحسب. بل يجب أن يحدث التحوُّل في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير. ولتحقيق التحوُّل الرقمي،



**نقترح ما يلي باعتبارها الركائز الست الأساسية للتحول الرقمي.**

### تجربة العملاء

يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحول الرقمي. ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة عميلك وسلوكه وتوقعاته.

### الأفراد

يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

### التغيير

تؤدي الجهود المبذولة في التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال. ويُعد التخطيط أمرًا بالغ الأهمية لتجنب التشوش واستنفاد الطاقات بسبب التغيرات غير المتوقعة. ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.



### الابتكار

رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحوّل الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحوّل وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، يمكنك متابعة التحوّل الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

### القيادة

يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحوّلات الرقمية. يجب التفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.

### الثقافة

حينما ينفذ قادة التحوّل الرقمي الركائز الخمس السابقة، ستظهر ثقافة الابتكار. وبفضل وجود موظفين متحمسين يتلهفون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، ستتوسع مبادرات التحوّل الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح.





## أنواع التحوّل الرقمي؟

هناك أربعة أنواع رئيسية للتحوّلات الرقمية يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها:

عملية الأعمال

نموذج الأعمال

مجال الأعمال

المؤسسة أو الثقافة

## Types of Digital Transformation?

There are four main types of digital transformations that any organization can adopt:

Business Process

Business Model

Business Domain

Organization or Culture

## تفصيل عملية الأعمال

يتطلع تحويل العمليات إلى الطرق المبتكرة لتحسين مهام سير العمل الداخلية والخارجية الحالية. وغالبًا ما تتغير التقنيات الجديدة وتحسّن الإجراءات بشكل جذري لتحقيق نتائج أفضل للأعمال.



على سبيل المثال، تُعد شركة Origin Energy Ltd (Origin) إحدى شركات الطاقة المتكاملة الرائدة في أستراليا. من خلال الانتقال إلى خدمات AWS، منحت شركة Origin عملاءها إمكانية الخدمة الذاتية لإدارة فواتير الطاقة والمرافق الخاصة بهم. وحوّلت عملياتها الرقمية المواجهة للعملاء بالكامل مع توفير المزايا التالية:

موارد الحوسبة السحابية للتعامل مع ذروة الطلب  
تخفيض بنسبة 30% وقت معالجة الفاتورة  
تخزين سحابي عالي الأداء للتعامل مع تفاعلات العديد من العملاء عبر الموقع الإلكتروني والتطبيق

لقد أدت جهود التحوّل الرقمي هذه إلى خفض عبء عمل مركز الاتصال وتكاليف العمليات، بل وحسّنت رضا العملاء في الوقت نفسه.

### تفصيل نموذج الأعمال

يتطلع تحوّل النموذج إلى إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات. وهو يهدف إلى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات وإمكانية الوصول إلى العملاء.



على سبيل المثال، تُعد شركة (TUI) Tourism Union International واحدة من أكبر شركات السفر والسياحة في العالم. تمتلك شركة TUI العديد من وكالات السفر والفنادق وشركات الطيران والسفن السياحية ومحلات البيع بالتجزئة، وتديرها جميعاً. وفي أثناء الجائحة، كان على شركة TUI إعادة اكتشاف نفسها للتعامل مع عمليات الإلغاء الجماعية ومع التغير في مشهد السفر. وقد ابتكرت نماذج أعمال جديدة ركزت على إعادة المسافرين الذين تقطعت بهم السبل إلى أوطانهم مع خفض تكاليف تشغيل تكنولوجيا المعلومات الداخلية بنسبة 70٪ أيضاً.

### تفصيل مجال الأعمال

يحدث تحوّل المجال عندما تنجح الشركة في استقطاب قطاع أو مجال جديد في السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على مشروعات التحوّل الرقمي التي توسع من نطاق العروض بدلاً من التركيز على تحسين العروض الحالية فحسب. على سبيل المثال، كانت شركة Amazon في البداية عبارة عن منصة تجارة إلكترونية للبيع بالتجزئة. وبعد ذلك، أضفنا منصة البث الخاصة بنا، Amazon Prime، ودخلنا بقوة أيضاً في مجال الخدمات السحابية. واليوم، تُعد Amazon Web Services (AWS) أكبر مقدم لخدمات الحوسبة والبنية التحتية السحابية في العالم. واستخدمنا تحوّل الأعمال في ترسيخ أنفسنا في مجالين جديدين تماماً.



### تفصيل المؤسسة

يتطلع التحول المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو ثقافتها الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء. هذه هي أفضل وسيلة للتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع .

على سبيل المثال، تُعد Thomson Reuters مزودًا رائدًا لخدمات معلومات الأعمال. وقد قررت الشركة فصل بياناتها المالية وأعمالها التجارية لإنشاء كيان منفصل يُسمى Refinitiv. وكجزء من هذه الخطوة، رحّلت الشركة المئات من التطبيقات الموجهة للعملاء إلى Amazon Elastic Cloud Compute (Amazon EC2)، ما أدى إلى تجديد أنظمتها القديمة بالكامل. وحققت ذلك في إطار جدول زمني سريع من خلال تغيير طريقة عمل فرق تكنولوجيا المعلومات الداخلية لديها.

### المراحل المختلفة للتحول الرقمي

لا يوجد مسار واضح للتحول ولكل شركة مسار مختلف. ونحن نقترح المراحل الست التالية كدليل إرشادي .

### المرحلة الأولى - الوضع الراهن

خلال المرحلة الأولى، تستمر الشركات في عملها على النحو المعتاد وتحافظ على الوضع الراهن بدون الوعي بمتطلبات العملاء المتغيرة والتقدم التكنولوجي. إن الافتقار إلى المبادرات الرقمية قد ينتهي بأي مؤسسة إلى الزوال. يجب الانتقال إلى المرحلة التالية في أسرع وقت ممكن.



### المرحلة الثانية - نشط

خلال المرحلة الثانية، تصبح الشركات أكثر إدراكًا بالحاجة إلى التحسين الرقمي. فهي تدرك التحديات الحالية التي تواجهها وحاجاتها إلى مبادرة للتحول الرقمي. وتبدأ الأقسام المختلفة في محاولة حل المشكلات ذاتها ولكن بأساليب مختلفة. ورغم أن هذه المرحلة أفضل من سابقتها، إلا أنها تكشف عن النقص الموجود في التركيز والوحدة. وإذا أرادت المؤسسات النجاح في التحول الرقمي، فسيكون لزامًا عليها إيجاد وسيلة للخروج من الفوضى الأولية .

### المرحلة الثالثة - مرحلة العزم

يبدأ التحول الرقمي عند انتقال الشركة إلى مرحلة العزم. وهنا، يظهر القادة الرقمييون الرئيسيون ووكلاء التغيير ويبدؤون في اختبار التقنيات الجديدة. ويسعون للحصول على الموافقات الرسمية من المديرين التنفيذيين للشركة لقيادة التغيير. وفي هذه المرحلة، قد تصبح ثقافة العمل عقبة، وعلى القيادة تشجيع ثقافة الابتكار بنشاط لإحداث المزيد من التحول.

### المرحلة الرابعة - الإستراتيجية

خلال المرحلة الرابعة، تحقق المؤسسة تغيرات ثقافية، ولذا، توافق المجموعات والأقسام الفردية على العمل بشكل تعاوني. يضع أصحاب المصلحة الرئيسيون خارطة طريق إستراتيجية مركزة لتحقيق النجاح في التحويلات الرقمية. ويخططون للجوانب المختلفة للتغيير، مثل الملكية والبحث والجهد والاستثمار.







### المرحلة الخامسة - الاستهداف

خلال المرحلة الخامسة، تبدأ الشركات في تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي التي حددناها في المرحلة السابقة. وهي تمتلك فريق متعدد الأقسام من المبتكرين الذين يحددون ما يجب القيام به في الوقت الحالي وفي الأشهر القادمة لتحقيق النجاح في التحول الرقمي. ومن هذه المرحلة تبدأ المشروعات الرقمية الجديدة والبنية الأساسية والمبادرات في التبلور.

### المرحلة السادسة - التكيف

يكون لدى الشركات التي تصل إلى هذه المرحلة إطار عمل للتحول الرقمي للتعامل مع جميع متطلبات العملاء المستقبلية. ويصبح الأمر أكثر سلاسة، ويمكنهم متابعة المسارات التكنولوجية المبتكرة بسهولة. وخلال المرحلة السادسة، تصبح مشروعات التحول الرقمي هي الوضع الطبيعي الجديد في المؤسسة.



### المقصود بإستراتيجية التحول الرقمي

إستراتيجية التحول الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي منظمة. يأخذ في الاعتبار المكونات التالية:

القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها

التخطيط الاستثماري والمالي

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)

الأدوات والعمليات التي تدعم التحول

الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية

تأثير التحول على العملاء والموظفين

### What is a Digital Transformation Strategy?

A digital transformation strategy is a detailed plan for implementing short-term and long-term digital transformation in an organization. It takes into account the following components:

Leaders who initiate and drive the transformation

Investment and financial planning

Key performance indicators (KPIs) that measure return on investment (ROI)

Tools and processes that support the transformation

External resources and third-party experts

Impact of the transformation on customers and employees





## المبحث الأول: التحول الرقمي

### مفهوم التحول الرقمي:

نستنتج من المقدمة السابقة ان مفهوم التحول الرقمي يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية وأنترنت الأشياء، مما فتح المجال لظهور نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية.

**يعرف (غنيم، 2019) التحول الرقمي " بأنه عملية انتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقاً لنماذج الأعمال، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، والمبنية على المعرفة الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن، ومن خلال وسائل تكنولوجية رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها".**

**ويرى (البار، 2018) التحول الرقمي بأنه "دمج العمليات الجديدة داخل المنظمة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالإنترنت بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا".**



**ويعرف (LiuD.at.al, 2011) التحول الرقمي بأنه** "دمج التقنيات الرقمية في العمليات التجارية"

**ويرى (port& Heppelmann, 2014) التحول الرقمي بأنه** عملية دمج العمليات التقنية في نماذج الأعمال لتحسين الأداء والاستجابة لمتطلبات السوق.

**وأكد (Brynjolfsson & McAfee, 2014) ان** التحول الرقمي يشمل مجموعة من التقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء، التي تحدث تغييرات جوهرية في ممارسات الإدارة التقليدية.

وذلك من خلال الاستفادة من هذه التقنيات، يمكن للشركات إنشاء عمليات أكثر مرونة وقائمة على البيانات، مما يعزز الابتكار ويسهم في اتخاذ قرارات أفضل على جميع المستويات.

ومن خلال التعريف السابقة عرفت (الباحثة) بأن التحول الرقمي "هو عملية دمج العمليات التقنية الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تقديم المنتجات والخدمات، كما أنها تغيير ثقافي يتطلب من منظمات الأعمال أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن".

Through the previous definitions, the researcher defined digital transformation as "the process of integrating digital technology processes into all areas of business, and a fundamental change in how products and services are provided. It is also a cultural change that requires business organizations to constantly challenge the status quo."



### أبعاد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي أبعاد تتمثل فيما يلي:

- 1- **الاستراتيجية الرقمية:** وهي الاستراتيجية التي يضعها البنك بهدف أن يصبح بنكاً متحولاً رقمياً لمسايرة العالم الرقمي.
- 2- **القيادة:** وهي الجهة الإدارية التي تتمتع بالمهارات والخبرة الكافية، لقيادة الإستراتيجية الرقمية (شحادة، 2022، 69).

وكما يوجد بعدان رئيسيان للتحول الرقمي وهما: (Emily, H, 2016):

### - التقنيات الرقمية:

يمثل التحول الرقمي تحولاً نتيجة تطور التكنولوجيا الجديدة، فقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات الرئيسية المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيا الأنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكميلية الثلاثة لهذه السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية.

### - تجربة المستخدم:

يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم استراتيجية المنظمة، فالعملاء يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون أن المنظمة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة.





التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيا الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الاعلام الاجتماعية، ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة، يجب على المنظمات تكييف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقاً لآليات الاستهلاك، وهذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموماً بتحويل وظيفة التسويق، ويمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) كأحداث جيل يدمج بعداً اجتماعياً قوياً من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية. كما جاءت رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضاً مع تنفيذ أدوات إدارة علاقات الموظفين (ERM)، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف عميل داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عالٍ من الخدمة. ومن أبعاد في هذه الدراسة الحالية هي: بعد استراتيجية التحول الرقمية، وبعد القيادة.



الشكل يبين أبعاد التحول الرقمي (1.2)

المصدر: الباحثة



### محددات نجاح التحول الرقمي في الدول النامية:

تستغرق عملية التحول الرقمي فترة زمنية طويلة لذلك عادة ما يتم تنفيذها على عدة مراحل عن طريق تطوير رؤية مستقبلية للتحول الرقمي تقوم على تشجيع الابتكار وتوظيف القدرات الرقمية والتكنولوجية. ومن أبرز محددات نجاح التحول الرقمي كما ذكرتها (جميل، 2020) ما يلي:

- 1- العمل على تحسين جاهزية الدولة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من خلال توجيه وتخصيص الإستثمارات المحلية وجذب رؤوس الأموال الأجنبية في مجال قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص وتوفير الحوافز المناسبة.
- 2- التوسع في انتشار واستخدام الإنترنت عن طريق توصيل الخدمات إلى كافة المناطق داخل الدولة، والحرص على الصيانة المستمرة للشبكات وتطويرها بالإضافة إلى تقليص تكافة الاتصال حتى تصبح متاحة للجميع.
- 3- وضع مجموعة من السياسات المعلنة التي ترسم بموجبها الإطار الوطني العام لعملية التحول الرقمي، مع توضيح الرؤية والمبادئ التي تستند عليها هذه السياسات والأهداف المراد تحقيقها والعوائد منها والجهات المسؤولة عن تنفيذها ومراقبتها.



4-تبنى المؤسسات رؤية واستراتيجية تحول الرقمي خاصة بها تتصل بالرؤية الاستراتيجية الحكومية كما يجب أن تشمل أيضاً جميع المؤسسات العامة والخاصة داخل الدولة.

5-الاهتمام بتطبيق نموذج البيانات المفتوحة مما يساعد على المشاركة والتعاون بين الحكومة والمواطنين وباقي الأطراف المعنية مع ضمان جودة البيانات المنشورة وإداراتها وتقييمها دورياً.

6-القيام بحصر الخدمات الرقمية والخدمات المرتبطة بها بالإضافة إلى حصر الخدمات التي يمكن تطويرها وتحويلها إلى خدمات رقمية والعمل على تطبيق منظومة الهوية الرقمية عن طريق وضع خطة لجمع بيانات دقيقة عن المواطنين.

7-تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الاقتصاد القومي.

8-نشر الوعي لدى الجمهور ولدى العاملين في الحكومة بأهمية عملية التحول الرقمي وفوائده التنموية من خلال عمليات التوعية في الإعلام المرئي والمسموع.



9-تشجيع المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص على تقديم الأفكار والمقترحات للحكومة وذلك عن طريق المنصات التكنولوجية المتاحة مما يساهم في زيادة ثقة المواطنين بالحكومة ومشاركتهم في صنع القرار.

10-محو الأمية المالية والرقمية والعمل على تعميم الشمول المالي داخل الدولة وبناء ثقة المستهلك في الخدمات الرقمية المالية على أن تكون المنتجات بسيطة ومصممة بحيث تلبي إحتياجات المستخدمين.

11-الاهتمام بنشر الوعي التقني في المؤسسات التعليمية، والأكاديمية وتحديث مناهج التعليم بما يتناسب البيئة التكنولوجية والاهتمام بالعنصر البشري وتبني سياسة الثقيف ودمج الرعي التكنولوجي في الثقافة المؤسسة للدولة، وتحويلها لواقع يعيشه المواطن من خلال تعزيز استخدام التطبيقات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات خاصة في المصالح الحكومية مثل تقنيات سلاسل الكتل والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتوفير الوقت والجهد وتحسين مستوى الخدمة.

12-تطوير وتوظيف المصادر الرقمية والاهتمام بالاستخدام المهني لمواقع التواصل الاجتماعي واستخدامها كوسيلة لغرض المحتوى الرقمي الخاص بالدولة عن طريق هذه المواقع نظراً لأنها الأكثر انتشاراً.



## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية يوضح بصورة مردافة مع مصطلحات أخرى والتي ترتبط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي، وأهم هذه المصطلحات هي: الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، النشر الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية، وهذه هي الأساس دراستنا وبأنها عملية إدارية مبتكرة في وقتنا الحالي للأعمال والمهام والأنشطة والإجراءات التي يتم إنجازها عن طريق تقنيات الحديثة والمتطورة، ومن خلال توظيف هذه التقنيات داخل الشركات على اختلاف أنشطتها؛ لتقديم خدماتها الأكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن، وكما تشير الإدارة الإلكترونية إلى تبني الأدوات الرقمية لتحسين الوظائف الإدارية داخل المؤسسات، وتشمل أتمتة المهام الروتينية، وتعزيز التواصل، وتسهيل التعاون بين أعضاء الفريق، وغالباً من خلال حلول البرمجيات مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) (Al-Zubi, 2019). لا يقتصر الفائدة من دمج الأدوات الرقمية في ممارسات الإدارة على تحسين الكفاءة التشغيلية فقط، بل تعزز أيضاً عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير بيانات ورؤى في الوقت الفعلي كانت غير متاحة من خلال الطرق التقليدية (Hess et., 2016).





**وقد عرف (بوعمامة وحليمة، 2014: 35) الإدارة الإلكترونية** بأنها: استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المنظمات العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.

**ويرى (الغامدي، 2022: 15) الإدارة الإلكترونية** بأن هي منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة من العمل الروتين التفليدي إلى الإدارة الإلكترونية مواكبة للتطور تعتمد على استخدام الكمبيوتر وتطبيقاته. ويعرفها (العاجز، 2011: 39) الإدارة الإلكترونية بأنها "الاستغناء على المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

**وقد عرف (ويست، 2001) الإدارة الإلكترونية** بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات وخاصة تطبيقات الإنترنت المبنية على الويب لدعم وتعزيز وصول المواطنين إلى الخدمات التي تقدمها الحكومة المحلية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات لقطاع الأعمال والجهات الحكومية المختلفة".



**وأضاف (مونتغمري ورومان وبيرس, 2016)** الإدارة الإلكترونية بأنها "عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إدارة المعلومات المتقدمة في إدارة المعلومات ونشرها، والمعاملات الداعمة للخدمات، وتقديم الخدمات الإلكترونية، والتسويق والعلاقات العامة، ودعم القرار، وصيانة نظام تكنولوجيا المعلومات المتقدم نفسه، وغيرها".

**وعرفتها (الباحثة) بأن الإدارة الإلكترونية هي:** عملية استخدام التكنولوجيا المعلومات، وتهدف إلى تحويل الإدارة من العمل الروتين التفليدي إلى الإدارة الإلكترونية مواكبة للتطور تعتمد على استخدام الكمبيوتر وتطبيقاته.

**The researcher defined it as e-management:** the process of using information technology, and aims to transform management from traditional routine work to electronic management that keeps pace with development and relies on the use of computers and their applications.

#### **أهداف الإدارة الإلكترونية:**

للإدارة الإلكترونية أهداف عدة ، ومن أهمها مايلي:

- 1-تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات.
- 2-زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- 3-استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد؛ إذ إن قدرة الإدارة التفليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.



4-إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة ( الموظف، وطالب الخدمة أو السلعة) أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاح والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.

5-إلغاء نظام الأرشفة الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحملة من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.

6-القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد، وتسهيل التخصص، وتقسيم العمل.

7-إلغاء عامل المكان؛ إذ إنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كوفنرانس، ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

8-إلغاء تأثير عامل الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة، وفكرة أخذ العطلات أو الإجازات لإجهاز بعض المعاملات الإدارية ثم التقليل منها إلى أقصى حد ممكن.



9-التأكيد على مبدأ إدارة الجودة الشاملة بفهومها الحديث، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على رضا العميل من خلال أهمية تلبية احتياجاته في الوقت والزمان والذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة أو السلعة في أسرع وقت ممكن (أبونصر، 2023 : 53).

وتخلص (الباحثة) الى ان أهم أهداف الإدارة الإلكترونية هو :- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين، والسرعة في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وفي وقت مناسب؛ مما يعزز من مستوى الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين، وتبسيط الإجراءات وسرعة إنجازها بشكل أفضل، وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، وتعزيز الابتكار وتطوير المهارات.

The researcher concludes that the most important objectives of e-administration are: providing data and information to beneficiaries, and speeding up decision-making based on accurate information at the appropriate time; which enhances the level of transparency and trust between management and employees, simplifying procedures and speeding up their completion in a better way, providing services efficiently and effectively, and enhancing innovation and developing skills.





### أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول الإلكتروني الذي تفرضها التغيرات العالمية، فالتقدم العلمي والرفع من جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، والتي أسهمت في التطور الإداري وأصبح عاملاً مهماً للوقت ومن أحد أهم المجالات التنافسية بين الشركات.

ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت للتحول الإلكتروني ما يلي (مروى ووفاء، 2022: 9)

- 1-العمليات المعقدة التي أثرت على زيادة تكلفة الأعمال.
  - 2-عدم القدرة على توحيد البيانات على المستوى الشركة ككل.
  - 3-التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
  - 4-الاعتماد على المعلومات واستخدام التطور التكنولوجي في الشركات.
  - 5-ضرورة وجود آليات حديثة للتميز داخل كل الشركة تسعى للتنافس.
  - 6-حتمية تحقيق التواصل بين العاملين في نطاق العمل داخل الشركة.
  - 7-القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- وتخلص (الباحثة) الى ان أهم أسباب التحول الإلكتروني هي: الاعتماد على المعلومات واستخدام التطور التكنولوجي في الشركات، وجود آليات حديثة للتميز داخل كل الشركة تسعى للتنافس مع شركات الاتصالات الأخرى.

The researcher concludes that the most important reasons for electronic transformation are: reliance on information and the use of technological development in companies, and the presence of modern mechanisms for excellence within each company seeking to compete with other telecommunications companies.







### أثر التحول الرقمي على الإدارة الإلكترونية:

- 1- تعزيز الكفاءة والأتمتة: تعد أتمتة المهام الإدارية الروتينية باستخدام الأدوات الرقمية من الفوائد الرئيسية للتحول الرقمي، يمكن لأنظمة الإدارة الإلكترونية تبسيط العمليات مثل إدارة المخزون، والمواد البشرية، والشؤون المالية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من الكفاءة (Hess et al., 2016).
- 2- تحسين اتخاذ القرارات: من خلال توفير الوصول إلى بيانات في الوقت الفعلي، يعزز التحول الرقمي عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال استخدام التحليلات المتقدمة وأدوات الذكاء التجاري يمكن للمديرين اتخاذ القرارات مستنيرة بناءً على معلومات محدثة بدلاً من الاعتماد على بيانات تاريخية أو غير مكتملة (Porrtter & Heppelmann, 2014).
- 3- الابتكار والمرونة: يشجع التحول الرقمي بيئة الابتكار والمرونة مع تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة، تصبح أكثر قابلية للتكيف وقادرة على التعديل بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية، كما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية التي تتضمن هذه التقنيات المؤسسات من التوسع والابتكار بسرعة أكبر (Brynjolfsson & McAfee, 2014).
- 4- تقليل التكاليف: يؤدي تطبيق التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية إلى توفير تكاليف كبيرة، من خلال تقليل الحاجة إلى العمليات اليدوية، يمكن للمؤسسات تقليص التكاليف التشغيلية وإعادة تخصيص الموارد إلى مبادرات أكثر استراتيجية. (Westerman et al., 2014).



ولخصت الباحثة أثر التحول الرقمي في :

تحسين الكفاءة التشغيلية، تقديم خدمات مبتكرة، زيادة الشفافية، تحسين تجربة المستهلكين، تحليل البيانات، خفض التكاليف، تطوير المهارات، وتحفيز الابتكار بمعنى ان بيئة العمل الرقمية تشجع على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة.

The researcher summarized the impact of digital transformation in: improving operational efficiency, providing innovative services, increasing transparency, improving consumer experience, analyzing data, reducing costs, developing skills, and stimulating innovation, meaning that the digital work environment encourages innovation and developing new ideas.

### التوصيات

تعد العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية أمراً حيوياً لشركة الاتصالات التي تسعى لتحسين الكفاءة والابتكار واتخاذ القرارات. مع استمرار تطور التقنيات الرقمية، سيصبح دور الإدارة الإلكترونية أكثر أهمية في ضمان بقاء الشركة قادرة على المنافسة والاستجابة للتغيرات في السوق، وذلك من خلال تبني التحول الرقمي يمكن للشركة تحسين عملياتها الإدارية وإنشاء أنظمة أكثر مرونة تعتمد على البيانات تساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.



## الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

### مقدمة

يمثل الإطار التطبيقي أو العملي أحد أهم الخطوات التي تحدد نجاح الدراسة في المجتمع العلمي، فهي جسراً يربط بين أهداف الدراسة وتطبيقاتها العملية.

إن الإطار التطبيقي هو مفهوم مهم في عالم تطوير وإدارة المشاريع، حيث يعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي مشروع لضمان تحقيق أهدافه بنجاح، يعرف الإطار التطبيقي بأنه مجموعة من القواعد والتوجيهات التي تحدد كيفية تنظيم وتنفيذ المشروع بطريقة منظمة وفعالة.

يعتبر استخدام الإطار التطبيقي أسلوباً فعالاً لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

هناك العديد من الإطارات التطبيقية المستخدمة في مجال إدارة المشاريع، منها إطار "PMBOK" والذي يعتبر واحد من أكثر الإطارات شهرة واستخداماً في مجال إدارة المشاريع، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من المعايير والأدلة التي تساعد على تحديد وتنفيذ المشروع بشكل فعال.

يعتمد الإطار التطبيقي أيضاً على عدة مراحل مهمة لضمان نجاح تنفيذ المشروع، منها مرحلة تحليل الاحتياجات ووضع الأهداف، ومرحلة تخطيط المشروع وتحديد الموارد المطلوبة، ومرحلة تنفيذ المشروع والرصد والتقييم. باختصار، الإطار التطبيقي يساعد في تنظيم وتنفيذ الأنشطة بطريقة فعالة ومنظمة.





### شركة ليبيا للهاتف المحمول (بالإنجليزية: Libyana):

هي شركة اتصالات عبر الهاتف المحمول تم تأسيسها سنة 2004، ليبيا هي إحدى اثنين من شركات الاتصالات في ليبيا وملوكة للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة (القابضة، LpTIC)، ولها حضور قوي في مدينة مصراتة، التي تعتبر مركزاً اقتصادياً مهماً في البلاد تعمل ليبيا في مدينة مصراتة على توفير مجموعة شاملة من خدمات الاتصالات الحديثة، مستفيدة من بنيتها التحتية المتطورة وشبكاتها الواسعة التي تغطي مختلف أحياء المدينة والمناطق المحيطة بها.

### الخدمات المقدمة في مصراتة:

- 1-خدمات الاتصالات الصوتية: توفر ليبيا شبكة اتصال موثوقة مع جودة عالية للمكالمات داخل المدينة وخارجها.
- 2-خدمات الانترنت: تقدم الشركة خدمات الانترنت السريعة عبر تقنية الجيل الرابع (G4 LTE) التي تغطي غالبية مناطق مصراتة، مما يساعد على تحسين تجربة المستخدمين سواء للموظفين أو الشركات.
- 3-خدمات دعم العملاء: توفر ليبيا من مصراتة مراكز لدعم العملاء مخصصة للتعامل مع استفسارات المشتركين وحل المشكلات التقنية وتقديم الدعم اللازم.





### المساهمة في الاقتصاد المحلي:

- تساهم ليبيا في دعم الاقتصاد المحلي بمدينة مصراتة من خلال:
- توفير فرص عمل لشباب ليبيا في مراكزها ووكالاتها المنتشرين في المدينة.
- دعم المشاريع المحلية عبر توفير حلول اتصالات مخصصة للشركات والمؤسسات التجارية.
- المشاركة في الفعاليات المجتمعية والمبادرات التنموية التي تساهم في تحسين البيئة المحلية.

### المبادرات الاجتماعية:

- تظهر ليبيا اهتماماً خاصاً بالمجتمع في مصراتة من خلال رعايتها للأنشطة الثقافية والتعليمية والرياضية، كما تعمل على توفير برامج تدريبية تهدف إلى تمكين الشباب وتطوير مهاراتهم في مجالات التكنولوجيا والاتصالات .

وتمتاز الشركة بشبكاتها الواسعة التي تغطي معظم المناطق الليبية، بما في ذلك مدينة مصراتة التي تعد واحدة من أكبر المدن الصناعية والتجارية في ليبيا تعمل ليبيا في مصراتة على تعزيز التواصل بين سكان المدينة والشركات المحلية عبر توفير خدمات موثوقة تلبي متطلبات الحياة العصرية، بالإضافة إلى ذلك تسعى ليبيا دائماً لتطوير بينتها التحتية وتقديم أحدث التقنيات لزيائنها، مع التركيز على دعم المجتمع المحلي والمساهمة في تحسين جودة الحياة من خلال برامجها الاجتماعية والمبادرات التنموية.





## المبحث الأول : منهجية الدراسة

### منهجية الدراسة:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الكتب والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي وممارسة على إدارة الإلكترونية بالشركة لبياننا للهاتف المحمول بمصراته، بغرض تكوين الإطار النظري للدراسة، وتم الاعتماد أيضاً على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبانة؛ لغرض إتمام الدراسة الميدانية.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركة لبياننا للهاتف المحمول بمصراته، والبالغ عددهم حوالي (72) موظفاً.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (72) استبانة من عدد الموظفين بشركة لبياننا للهاتف المحمول بمصراته من كل قسم، علماً بأن العينة المسحوبة صالحة للتحليل الإحصائي اعتماداً على كل من (Sekran & Buge, 2010, 295) (النجار، الزعبي، 2013، 109).



وتم استرداد جميع الاستبانات بعدد (72) استبانة من الاستبانات الموزعة، بنسبة استرجاع (100٪)، واستبعاد عدد (2): منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ويبقى ما هو مجموعه (70) استبانة صالحة للتحليل، أي: بنسبة (97٪) من مجموع الاستبانات الموزعة.

### متغيرات وأداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة أداة الدراسة لاستخدامها في جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تمثلت في الاستبانة، وتم تطويرها من خلال الدراسات السابقة، حيث تم الاستفادة من دراسة (شحادة، 2022)، (مريم وشهرزاد، 2020)، والتي تضمنت جزأين رئيسيين، في الجزء الأول تم تغطية المتغيرات الديموغرافية للعينة، وفي الجزء الثاني والمتكون من (16) سؤالاً لتغطية متغيرات الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لإجراء عمليات التحليل الإحصائي للدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة.



### صدق وثبات مقياس الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق مقياس التحول الرقمي ومقياس ممارسة إدارة الإلكترونية، فقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها للدراسة، حيث تم حذف وإجراء بعض التعديلات على الاستبانة ومن ثم تقديمها في صورتها النهائية.

### صدق عبارات الاستبانة باستخدام الاتساق الداخلي:

للقوف على فقرات أبعاد التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية، تم حساب معاملات الارتباط لمعرفة مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، والتي ظهرت فيه مجالات الاستبانة أنها دالة إحصائياً عند مستوى عالية معنوية (0.01)، وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وتتمتع بدرجة صدق جيدة.

### ثبات الاستبانة:

تم استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرو نباخ ألفا Alpha Cronba، ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية.



- 1- تأخذ قيمة بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمها قريبة من الواحد نقول: أن الاستبانة صادقة وأنها ممثلة للمجتمع المدروس.
- 2- أما عندما يكون قريباً من الصفر فنقول: أن الاستبانة لا تمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبانة، وتستخدم نفس المعايير لحساب معامل الثبات أيضاً. (البحر والتنحي، 2014: 14) وتم حساب معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول رقم (1.3)

المتغير	معامل الثبات	
استراتيجية التحول الرقمي	0.734	1
القيادة	0.986	2
التحول الرقمي	0.788	3
ممارسة إدارة الإلكترونية	0.985	4

جدول رقم (1.3)

يوضح الثبات بالاتساق الداخلي للمتغيرات الدراسة



بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن جميع المؤشرات جيدة، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقياس، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### تحليل المعلومات الديمغرافية:

#### 1- بيانات الدراسة حسب البيانات الشخصية:

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	68	97.1%
	أنثى	2	2.9%
	المجموع	70	100%

#### من الجدول (1)

أن معظم عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 97.1%.





## 2- بيانات الدراسة حسب الفئات العمرية:

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
العمر	من 18 إلى أقل من 25 سنة	15	21.4%
	من 25 إلى 35 سنة	20	28.8%
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	28	40%
	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	4	5.71%
	من 55 سنة فأكثر	3	8.24%
	المجموع	70	100%

### يوضح الجدول (2)

أن الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة حصلت على أكبر تكرار 28 بنسبة 40%. بينما حصلت الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر بنسبة 8.24%.



### 3- بيانات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	10	14.3%
	دبلوم عالي	20	28.6%
	جامعي	30	42.9%
	ماجستير	8	11.4%
	دكتوراه	2	2.86%
	المجموع	70	100%

من الجدول (3)

يتضح أن المستوى التعليمي (جامعي) حاز على أعلى نسبة 42.9٪، بينما تحصل  
المستوى التعليمي (دكتوراه) على أقل نسبة 2.86٪.



بيانات الدراسة حسب سنوات الخبرة :

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	21.43%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	10	14.29%
	من 15 سنة فأكثر	40	57.1%
	المجموع	70	100%

من الجدول (4)

يتضح أن عدد سنوات الخبرة الأكثر نسبة كانت من 15 سنة فأكثر (57.1%) بينما كانت النسبة الأقل من نصيب الفئة أقل من 5 سنوات (7.1%).



بيانات الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدير عام	20	28.6%
	مدير إدارة	17	24.3%
	رئيس قسم	18	25.7%
	رئيس وحدة	10	14.3%
	وظائف أخرى	3	4.29%
	المجموع	70	100%

من الجدول (5)

يتضح أن المسمى الوظيفي الأكثر نسبة في عينة الدراسة كان مدير عام بنسبة (24.3%)، بينما كانت النسبة الأقل من نصيب وظائف أخرى (4.29%).

**تحليل واختبار أسئلة الدراسة:**

يتم في هذا الجزء إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة، لتحديد مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة الاتصالات العاملة داخل الدولة الليبية، فقد تم حساب فترة كل من البدائل وبذلك أصبحت درجات التطبيق، ومن الأسئلة التالية:



**السؤال الأول- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التطور الرقمي، القيادة) في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة؟**  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والأهمية النسبية

**جدول رقم (2.3)**

**يوضح المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية من حيث الأبعاد التحول الرقمي**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الاخلاف المعياري	الترتيب	التوافر
أولاً: الاستراتيجية الرقمية					
1	تمتلك الشركة استراتيجية التحول الرقمي واضحة ومتناسكة.	2.79	.888	4	متوسط
2	تمتلك جهة المسؤولية الإشراف وإدارة استراتيجية الشركة الرقمية.	2.87	.991	3	متوسط
3	زيادة كفاءة العمليات.	3.00	.799	1	متوسط
4	تطبيق المبادرات الرقمية.	2.95	809.	2	متوسط
	توافر الاستراتيجية الرقمية	2.90	.2.880	-	متوسط





التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية  
Digital Transformation and E-Governance Practice

ثانياً: القيادة					
1	لإدارة الشركة الخبرة الكافية لقيادة استراتيجية الشركة الرقمية.	3.49	.899	2	متوسط
2	أنا واثق في فهم الإدارة لأجاءات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الناشئة.	3.77	.976	1	مرتفع
3	ما هو مستوى الأشخاص الذي يشرفون ويديرون استراتيجية الشركة الرقمية؟	2.89	.832	3	متوسط
4	حدد شعورك اتجاه الرقمنة في الشركة.	2.88	.687	4	متوسط
توافر القيادة					متوسط
الدرجة الكلية					مرتفع



من خلال الجدول رقم (2.3) يمكن التعرف على مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي حيث بلغ المتوسط العام لها (4.52) وبانحراف المعياري (5.858) وبدرجة توافر (مرتفع). كما يظهر في الجدول أن بعد "القيادة" جاء بالمرتبة الأولى وكان المتوسط الحسابي يساوي (3.25)، والانحراف المعياري يساوي (2.878) والأهمية النسبية (متوسطة). جاءت في المرتبة الأولى فقرة "2" حيث بلغ متوسط الحسابي (3.77) وبانحراف المعياري (976) والأهمية النسبية (متوسط) وفي بعد القيادة لمرتبة الأخيرة فقرة "4" بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وبانحراف المعياري (687)، وأن بعد "استراتيجية الرقمية" جاءت في المرتبة (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) وبانحراف المعياري (799)، والأهمية النسبية (متوسطة). وفي استراتيجية الرقمية فقرة "1" جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وبانحراف المعياري (888)، والأهمية النسبية (متوسطة).

**السؤال الثاني- ما مستوى الأكثر تطبيقاً لأبعاد التحول الرقمي على ممارسة إدارة الإلكترونية في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية



### جدول رقم (3.3)

يوضح المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية من حيث أبعاد التحول الرقمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري	التوافر
استراتيجية التحول الرقمي	2.90	2.880	متوسط
القيادة	3.25	2.878	متوسط
الدرجة الكلية	4.52	5.758	مرتفع

من خلال الجدول السابق نجد أن البعد الأكثر تطبيقاً وجاء في المرتبة الأولى "القيادة" حيث بلغ الوسط الحسابي (3.25)، والاختلاف المعياري (2.878)، أي أنه حصل على متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة وأقل توافراً للبعد الثاني "القيادة" حيث بلغ الوسط الحسابي (2.90)، والاختلاف المعياري (2.880)، أي أنه حصل على متوسط.

**السؤال الثالث- ما مستوى ممارسة إدارة الإلكترونية في شركات ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والأهمية النسبية.



### جدول رقم (4.3)

يوضح المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية من حيث ممارسة الادارة الإلكترونية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الاخلاف المعياري	الترتيب	التوافر
ممارسة إدارة الإلكترونية:					
1	يوجد لدى الموظفين وعي ومعرفة عن الإدارة الإلكترونية.	3.88	.919	2	مرتفع
2	إحساس الموظفين بوجود فرق بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية.	3.25	.645	5	متوسط
3	تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونياً من طرف شركة الاتصالات بالسرعة في الاستجابة ومن دون تأخير.	2.87	.938	7	منخفض
4	الانطباع نحو الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات.	3.27	.627	3	متوسط
5	إسهام استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من قبل الإدارة للموظفين.	3.98	.787	1	مرتفع
6	بإمكان الموظفين الاستفادة من الخدمات في أماكن إقامتها دون	2.18	.639	8	منخفض



				الحاجة إلى انتقال إلى مراكز شركات الاتصال الأخرى.	
متوسط	4	.680	3.29	الإنقاص والحد من مشاكل الخدمات في الإدارة التقليدية.	7
متوسط	6	.781	2.89	تسمح الخدمات المقدمة إلكترونياً من توفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة.	8
متوسط	-	.326	3.21	ممارسة الإدارة الإلكترونية	

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي العام لها (3.21) وبانحراف المعياري (326) وبدرجة توافر (متوسطة). كما يظهر الجدول أن "فقرة 5" جاء بالمرتبة الأولى. وكان الوسط الحسابي يساوي (3.98). والانحراف المعياري (787). والأهمية النسبية (مرتفعة). وأن "فقرة 6" جاء في المرتبة الأخيرة. وكان الوسط الحسابي يساوي (2.18). والانحراف المعياري يساوي (639). والأهمية النسبية (منخفض).





## السؤال الرابع- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) العلاقة بين التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية ونوعها.

جدول رقم (5.3) يوضح معامل الارتباط لعلاقة بين التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية بالشركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة.

ممارسة الإدارة الإلكترونية		
980**	معامل الارتباط (R)	التحول الرقمي
0.000	الدالة الإحصائية	
70	العدد	

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من خلال الجدول رقم (5.3) وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بمصراتة؛ حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.980 ومستوى الدلالة (0.000) على أنها علاقة ارتباطية طردية قوية، كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول رقم (6.3) يوضح معامل الارتباط ونوع العلاقة

معامل الارتباط	نوع العلاقة
1 تماماً	علاقة طرئية تامة
بين 0.9 و1	علاقة طرئية شبه تامة
بين 0.6 و0.9	علاقة طرئية قوية
بين 0.4 و0.6	علاقة طرئية متوسطة
من 0 حتى 0.4	علاقة طرئية ضعيفة
0 تماماً	لا توجد علاقة أبداً
بين 0 و-0.4	علاقة عكسية ضعيفة
بين -0.4 و-0.6	علاقة عكسية متوسطة
بين -0.6 و-0.9	علاقة عكسية قوية
بين -0.9 و-1	علاقة عكسية شبه تامة
-1 تماماً	علاقة عكسية تامة

المصدر: (البحر والتنحي، 2014، 89)



## المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتحول الرقمي على ممارسة إدارة الإلكترونية بالشركة لبيانا للهاتف المحمول في مصراته.

### جدول رقم (7.3)

تحليل الانحدار لاختبار أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الإلكترونية

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	Df	Sig
التحول الرقمي	980 <sup>a</sup>	133	49.475	2.163	1	000

### المصدر: حساب الباحثة

باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة

من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية قد بلغت  $R=860^a$ . وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودرجة تأثير التحول الرقمي وممارسة إدارة الإلكترونية، كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد بلغت ( $R^2=.133$ ) وهذا يعني أن التحول الرقمي قد فسر ما نسبته (3,13%) من التباين في ممارسة إدارة الإلكترونية.



ودرجة تأثير التحول الرقمي على ممارسة إدارة الإلكترونية قد بلغت نسبة مقدارها (B=2.163) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغ (49.475) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي الوظيفي وممارسة إدارة الإلكترونية.

### الفرضية الفرعية الأولى:

H1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) لاستراتيجية الرقمية وممارسة إدارة الإلكترونية في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته.

### جدول رقم (8.3)

#### تحليل الانحدار لاختبار أثر استراتيجية الرقمية

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	Df	Sig
استراتيجية الرقمية	.798 <sup>a</sup>	190	33.947	2.283	1	000

المصدر: حساب الباحثة

باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة



من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين استراتيجية الرقمية قد بلغت ( $R = 798^a$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استراتيجية الرقمية وممارسة إدارة الإلكترونية. كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد بلغت ( $190 = R^2$ ) وهذا يعني أن استراتيجية الرقمية قد فسرها نسبته ( $19\%$ ) من التباين ممارسات إدارة الإلكترونية. ودرجة تأثير استراتيجية الرقمية قد بلغت نسبة مقدارها ( $B = 2.283$ ) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F$  البالغ ( $33.947$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها ( $0.000$ ) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية الرقمية وممارسة إدارة الإلكترونية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للقيادة على ممارسة إدارة الإلكترونية في شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراته.

### جدول رقم (9.3)

تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة على ممارسة إدارة الإلكترونية

المتغير المستقل	R	$R^2$	F	B	Df	Sig
القيادة	. 877 <sup>a</sup>	130	.30.848	2.245	1	000

المصدر: حساب الباحثة

باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة





من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين القيادة وممارسة إدارة الموارد الإلكترونية قد بلغت  $(R=877^a)$  وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة وممارسة إدارة الإلكترونية. كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد  $(R^2=130)$  وهذا يعني أن القيادة قد فسر ما نسبته (13%) من التباين ممارسة إدارة الإلكترونية، ودرجة تأثير القيادة وممارسات إدارة الإلكترونية قد بلغت نسبة مقدارها  $(B=2.245)$  وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F$  البالغ (30.848) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة وممارسة إدارة الإلكترونية.



## الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

### النتائج:

#### توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام "لأبعاد التحول الرقمي جاء مرتفعاً من حيث الأهمية النسبية، وهذا ما يحقق الهدف الأول .
- 2- توصلت الدراسة إلى أن بعد "القيادة" جاء بالمرتبة الأولى، والأهمية النسبية (متوسطة)، كما أن "بعد استراتيجية الرقمية" جاء في المرتبة الأخيرة، والأهمية النسبية (متوسطة)، وهذا ما يحقق الهدف الثاني.
- 3- بلغ المتوسط العام للممارسة إدارة الإلكترونية بدرجة توافر (متوسطة)، وهذا ما يحقق الهدف الثالث.
- 4- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة)، على ممارسة إدارة الإلكترونية، وهذا ما يحقق الهدف الرابع.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتحول الرقمي وأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة) على ممارسة إدارة الإلكترونية، وهذا ما يحقق الهدف الخامس.



### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لخصت الباحثة مجموعة من التوصيات، وهي على النحو الآتي:

1- العمل على تبني مفهوم ممارسة الإدارة الإلكترونية وتحسين مستوى توافره من الاستقطاب الخارجي و تدريب الموظفين واستقرارهم في وظائفهم للحصول على ترقية وحوافز والتي من شأنها أن تحسن التحول الرقمي من خلال المعرفة بالابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية.

2- الاهتمام بممارسة الإدارة الإلكترونية والتي تسعى من خلالها الشركة الحصول على الموظفين واستقرارهم في وظائفهم ونجاح الشركة على حد سواء؛ لتعزيز كفاءة العمليات وتحسين تقديم الخدمات بفعالية.

3- الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي "الاستراتيجية الرقمية" بشكل أكبر، خاصة أن الدراسة أظهرت أن هذا البعد يفسر بنسبة أقل مع بعد "القيادة" للتحول الرقمي.

4- على الشركة لبياننا للهاتف المحمول أن تمتلك استراتيجية تحول رقمي واضحة ومتناسكة.

5- تجديد الشعور بالحاجة تجاه الرقمنة في شركة لبياننا للهاتف المحمول.

6- على الموظفين الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الشركة في أماكن إقامتها دون الحاجة إلى انتقال إلى مراكز شركات الاتصال الأخرى.

7- أن تقوم الشركة بتقديم الخدمات الإلكترونية من طرفها؛ وذلك من خلال سرعة الاستجابة ومن دون تأخير.



التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية  
Digital Transformation and E-Governance Practice

مقترحات الدراسة:

- 1-التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية في المصارف الليبية.
- 2-التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية.

Study proposals:

- 1-Digital transformation and e-management practice in Libyan banks.
- 2-Digital transformation and e-management practice in Libyan universities.





## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- 1-أقران، سهام (2024). "متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية".
- 2-أبونصر، مدحت محمد (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وآمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم الآداب، مصر، 4(11)، 45-70.
- 3-أميرة ، جقاوة، وجيلالي، بهاز(2023). جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: وهانات وتحديات / تقسيم الواقع وإستشراف المستقبل.
- 4-البار، عدنان مصطفى (2018)، "تقنيات التحول الرقمي"، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- 5-البحر، غيث، والتنحي، معن (2014). التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج Spss Staistics IBM مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا.
- 6-بوعمامة، العربي، حليلة، رقاد (2014). الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: وهانات ترشيد الخدمة العمومية. جامعة الوادي، الجزائر. مجلة العمومية. جامعة الوادي، الجزائر. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (9).





- 7- جميل، أمل صبري محمد محمد (2020). محددات نجاح التحول إلى الاقتصاد الرقمي في الدول النامية -دراسة حالة مصر. " رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 8- شحادة، مها (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية -بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 9- عبد الحميد، بشير (2023). "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال": دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد العربي التبسي- تبسة، الجزائر.
- 10- عبد القادر، عبان (2016). " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 11- العاجز، إيهاب (2011). دور الثقافة التيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- 12- الغرابلي، والصابوي، (2023). "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة".
- 13- غنيم، عبد الرهاب (2019). أثر التحول الرقمي ورؤية مصر 2030"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون للبحوث الأزمت، كلية التجارة، جامعة عين شمس.



- 14-مريم، بوعمامة، وشهرزاد، بوهدة (2020). أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودى الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية. مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، 1(2)، 104-125، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 15-مروى، بطواف، ووفاء، بن حدو (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء - عين تموشنت، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
- 17-مهدي، عمر(2022). "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة. مجلة التنظيم والعمل، 1(11)، الجزائر.
- 18-النجار، فايز جمعة؛ نبيل جمعة والزغبى، ماجد راضي(2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. ط3. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 19-الوافي، رابح (2019). " أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير).



### ثانياً: المرجع الأجنبية

1. Al-Zu'bi, H. (2019). The Role of E-Government in Enhancing Administrative Efficiency in Public Organizations. International Journal of Public Administration, 42(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1443234>
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company.
- 3-Emily H., Mondher, F., Imed B., (2016), "Digital Transformation Challenges", Mediterranean Conference Information Systems (MCIS), AISel Electronic Library.
- 4-Ghosha, S, Hughesb, M, Hodgkinsonb, L, Hughesc, P (2021), "Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach", Journal of Business Research,
- 5—.Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123-139.
- 6- Sekaran Uma & Bougie (2010). Research methods for bousinss: A Skill belding Approach (5thed).John WileyY.
- 7-Lara, N: The devlopment of e-management at the Cration Open Universtiy in the light Of quality standards, pdD , Croation National Universty, 2015,p14.





- 8-Montgomery, v.A.N., Roman, A., & pierce, S. (2016). Therise and effeect of virtualties and functins on organizational Leadership:Traingcing conceptual boundaries along thee-management and e-leadership continuum. Transyleadership Administrative Sciences, 12(51), 102-122.
- Administrative Sciences, 12(51), 102-122. 9-Jhan, H, & Tina, Z, (2021), "Environmental uncertainty resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach , Journal of Business Research, Vol. 139 PP.184-193.
- 10-John L.at al (2018) Towards disgital transformation- learned from traditionnal organizations.
- 11-.Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.
- 12- Taylor, C: Developing the performance of the electronic management and related programent of administive departments, EdD, Waldeh Universty, 2016,p.17.
- 13.Westerman, G., Calméjane, C., Ferraris, P., & Bonnet, D. (2014). The Digital Transformation of Business Models in the Era of Digital Disruption. International Journal of Information Management, 34(3), 275-286.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>
- 14-West, D.M. (2001). State and federal e-government in the United States. Brown University, providence, RI.





### ملحق رقم (1)

استمارة استقصاء حول العنوان:

التحول الرقمي وأثر ممارسة الإدارة الإلكترونية "

على شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة".

السادة الأفاضل،

بعد التحية ....

تقوم الباحثة بدراسة موضوع (التحول الرقمي وأثره على ممارسة الإدارة الإلكترونية: دراسة استشفافية على شركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة). وذلك استكمالاً للبحث في قسم الإدارة الأعمال، والإدارة والتنظيم .

أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان حول " التحول وأثره على ممارسة إدارة الإلكترونية بالشركة ليبانا للهاتف المحمول بمصراتة"، أرجو منكم قراءة الاستبانة بعناية واختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم من إجابات، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الإجابات المختارة تُعبر عن وجهة نظركم حيال الموضوع قيد الدراسة بصدق وأمانة. كما تؤكد لحضراتكم بأن الإجابات ستُستخدم في البحث العلمي فقط. وسوف يُحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بها. لذا أرجو منكم التكرم والتعاون في الإجابة بعناية، ودقة، وموضوعية. والإجابة على جميع الاسئلة. وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب كما ترونها بما يُلبى أهداف الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الشكر وجزيل الاحترام

الباحثة





أولاً: المتغيرات الديمغرافية:-

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم إجاباتكم.

1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2-العمر: من 18 سنة -إلى أقل من 25 ( ) من 25 -إلى أقل من 35 ( ) من 35 إلى أقل من 45 ( )  
من 45 إلى أكثر من 55 سنة ( )

3-مستوى التعليمي: دبلوم متوسط ( ) دبلوم عالي ( ) جامعي ( ) ماجستير ( )  
دكتوراه ( )

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات-أقل من 10 سنوات ( ) من 10 سنوات -إلى أقل  
من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )

5-الوظيفة: مدير عام ( ) مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( ) رئيس وحدة ( )  
وظائف أخرى ( )



التحول الرقمي: بأنه عملية إنتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل وفقاً لنماذج الأعمال، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، والمبنية على المعرفة الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين بكفاءة وفاعلية بأسلوب آمن، ومن خلال وسائل تكنولوجيا رقمية، مثل الهاتف المحمول والحاسبات الآلية وغيرها.

ممارسة إدارة الإدارة الإلكترونية: بأنها عملية استخدام التكنولوجيا المعلومات، وتهدف إلى تحويل الإدارة من العمل الروتين التفليدي إلى الإدارة إلكترونية مواكبة للتطور تعتمد على استخدام الكمبيوتر وتطبيقاته.

ثانياً: المتغيرات الدراسة

أولاً: أسئلة المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي (استراتيجية الرقمية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الاخفاف المعياري	الترتيب	التوافر
أولاً: استراتيجية الرقمية					
1	تمتلك الشركة استراتيجية التحول الرقمي واضحة ومتناسكة.				
2	تمتلك جهة المسؤولية الإشراف وإدارة استراتيجية الشركة الرقمية.				
3	زيادة كفاءة العمليات.				
4	تطبيق المبادرات الرقمية.				



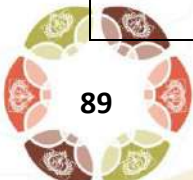
## التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية

### Digital Transformation and E-Governance Practice

ثانياً: القيادة				
1	إدارة الشركة الخبرة الكافية لقيادة استراتيجية الشركة الرقمية.			
2	أنا واثق في فهم الإدارة لأجاءات الرقمية ذات الصلة والتقنيات الناشئة.			
3	ما هو مستوى الأشخاص الذي يشرفون ويديرون استراتيجية الشركة الرقمية؟			
4	حدد شعورك اتجاه الرقمنة في الشركة.			

### ثانياً: أسئلة المتغير التابع (ممارسة الادارة الإلكترونية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الاخفاف المعياري	الترتيب	التوافر
ممارسة إدارة الإلكترونية:					
1	يوجد لدى الموظفين وعي ومعرفة عن الإدارة الإلكترونية.				
2	إحساس الموظفين بوجود فرق بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية.				
3	تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونياً من طرف شركة الاتصالات				





				بالسرعة في الاستجابة ومن دون تأخير.	
				الانطباع نحو الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات.	4
				إسهام استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من قبل الإدارة للموظفين.	5
				بإمكان الموظفين الاستفادة من الخدمات في أماكن إقامتها دون الحاجة إلى انتقال إلى مراكز شركات الاتصال الأخرى.	6
				الإنقاص والحد من مشاكل الخدمات في الإدارة التقليدية.	7
				تسمح الخدمات المقدمة إلكترونياً من توفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة.	8



ملحق رقم (2)

قائمة السادة الخبراء الذين حكموا مقاييس الدراسة

الرقم	اسم الخبير	التخصص	الجامعة
1	صفاء فينخرة	اللغة العربية	جامعة مصراته
2	عمر الباروني	اللغة العربية	جامعة مصراته
3	محمد الأعمى	الإدارة والتنظيم	جامعة الأسمرية
4	مصطفى الأشلم	إدارة الأعمال	جامعة مصراته





## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان	ت
	كلمة الباحث	
1	المستخلص	1
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
5	المبحث الأول : المقصود بالتحول الرقمي	3
7	المبحث الثاني : مشكلة الدراسة	4
25	الفصل الثاني:الإطار النظري للدراسة	5
39	المبحث الأول: التحول الرقمي	6
46	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية	7
54	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة:	8
57	المبحث الاول : منهجية الدراسة	9
74	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة	10
78	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات	11