

أثر التحول الرقمي كأحد المعوقات التي تواجه الادارة على أداء إدارة المؤسسات

" دراسة ميدانية على إدارة جامعة مصراته - ليبيا "

عبد الحكيم رجب النعيري

محمد علي معيلف

محاضر، كلية العلوم التقنية مصراته- ليبيا

محاضر، كلية العلوم التقنية مصراته- ليبيا

Hakimnary36@gmail.com

Meilef1981@gmail.com

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات القانونية والأمنية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) في أداء المؤسسات، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة (مسؤولي الإدارة العليا والوسطى بإدارة جامعة مصراته) والبالغ عددهم (36) تم استرجاع (31) استبيان صالح للتحليل وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء إدارة جامعة مصراته، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، المتطلبات القانونية والأمنية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) معاً بنسبة (52.1%) في التغييرات التي تطرأ على الأداء، في حين أن باقي النسبة راجعة إلى عوامل أخرى، يعد بعد المتطلبات القانونية والأمنية هو أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الأداء، إذ يساهم بنسبة (66.8%) من المتغيرات، يليه بعد المتطلبات البشرية والذي يساهم بنسبة (65%). أخيراً قدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: أن تعتمد إدارة الجامعة استراتيجية عامة وواضحة لجميع منتسبيها، أن تقوم إدارة الجامعة بتقييم دوري ومستمر لاستراتيجية التحول الرقمي، وكذلك إشراك منتسبي الجامعة في عملية تطبيق التحول الرقمي أمر من شأنه أن يساهم بشكل كبير في نجاح مشروع التحول الرقمي وكذلك في تحسين أداء الجامعة، بالإضافة إلى

مراجعة الأطر القانونية والأمنية بصوره تتناسب مع خصوصيات التحول الرقمي، وتوفير برامج التدريب بشكل دوري لكل منتسبي الجامعة وكل ذلك يحتاج إلى توفير ميزانية كافية و بشكل مستمر .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، معوقات الإدارة، الأداء، إدارة المؤسسات.

The Impact of Digital Transformation as an Obstacle Facing Management on Institutional Performance "A Field Study on the Management of Misrata University - Libya"

Abdelhakim Rajab Al-Nairy Mohamed Ali Meilef

Lecturer, Faculty of Technical Sciences, Misrata, Libya

Hakimnary36@gmail.com

Meilef1981@gmail.com

Abstract:

This study aims to measure the extent of the contribution of digital transformation in its dimensions (strategy, organizational culture, legal and security requirements, technological requirements, human requirements) to the performance of institutions To answer the research questions and test its hypotheses, a questionnaire tool was used, which was distributed to the study community (senior and middle management officials at Misurata University Administration) numbering (36), (31) questionnaires were valid for analysis, and the collected data were analyzed using the SPSS program.

The study concluded with a number of results, the most important of which are: There is an impact of digital transformation in its various dimensions on the performance of Misurata University administration, as the dimensions of digital transformation (strategy, organizational culture, legal and security requirements, technological requirements, human requirements) together contribute by (52.1%) to the changes that occur in performance, while the rest of the percentage is due to other factors. The dimension of legal and security requirements is the

most influential dimension of digital transformation on performance, as it contributes by (66.8%) of the variables, followed by the dimension of human requirements, which contributes by (65%).

Finally, the study presented a set of recommendations, including: that the university administration adopt a general and clear strategy for all its members, that the university administration conduct a periodic and continuous evaluation of the digital transformation strategy, as well as involving university members in the process of implementing digital transformation, which would contribute significantly to the success of the digital transformation project as well as to improving the university's performance, in addition to reviewing the legal and security frameworks in a manner that is consistent with the specificities of digital transformation, and providing training programs periodically for all university members, all of which requires providing a sufficient budget on an ongoing basis.

Keywords: Digital transformation, management obstacles, performance, organizational management.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لعل الثابت الوحيد في هذا عالم هو التغيير المستمر، حيث تواجه المؤسسات في كل القطاعات تحديات عديدة وكثيرة من أهمها تغير البيئة المحيطة بوتيرة متسارعة، حيث تتغير فيها رغبات وأذواق الزبائن وتحتدم فيها المنافسة، ولعل أكثر عامل له تأثير في هذا هو التكنولوجيا، أي يمكن القول اننا أصبحنا نعيش في عصر قائم بشكل أساسي على التكنولوجيا، وهذا ما يلاحظ مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة وأدواتها التكنولوجية، والتي من بينها الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، المصانع الذكية، الحوسبة السحابية، انترنت الأشياء (IoT)، البيانات الضخمة Big Data وغيرها.

وسواء كانت المؤسسات مستعدة لهذه التغيرات ام لا، يظل التحول الرقمي واقع حتميا مؤثراً في الجميع، فقد غير شكل ونمط الأعمال والصناعات، مما جعل المؤسسات تواجه الخيار

بين التأقلم وتبني هذا الواقع واستغلالها لصالحها أو مقاومة التغيير واحتمال الخروج من المنافسة أو الزوال.

الجدير بالذكر ان التحول الرقمي لا يتعلق فقط بتكنولوجيا المعلومات او التكنولوجيا، بل بإعادة رسم استراتيجية الاعمال سواء جزئيا أو كليا، وحتى تغيير ثقافة المنظمة ككل أحيانا، ومن أجل النجاح في مسار الرقمنة على المؤسسات ان لا تكتفي بالنظر اليها كوسيلة للدعم فقط، بل اعتبار التكنولوجيا قدرة استراتيجية تتيح للمنظمة التأقلم وامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.

كان ولازال التحول الرقمي محل اهتمام وبحث دائم في كيفية استغلاله واستغلال مختلف أدواته المختلفة في دعم وتحسين أداء المؤسسات، وبالرغم من ذلك فإنه بالمقابل يمثل تحديا حقيقيا بالنسبة للمؤسسات، فهي وعلى الرغم من خصائصها ومميزاتها المعتمدة أساسا على الموارد المالية القليلة، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتكيف معه والعمل على استغلاله واستخدامه بما يضمن لها تحسين مستوى أدائها الكلي (Rogers, 2016).

مشكلة الدراسة:

شكلت الضرورة الحتمية لتبني التحول الرقمي وما يوفره من مزايا للرفع والتحسين من مستوى الأداء في كل جوانبه، حجر الأساس الذي بني عليه هذا الموضوع الذي من خلاله سنحاول معرفة الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي بمختلف أبعاده على أداء المؤسسات عليه تم صياغة المشكلة التالية: ما أثر التحول الرقمي كأحد المعوقات التي تواجه الإدارة على أداء إدارة جامعة مصراته؟

الاسئلة الفرعية: للإجابة على مشكلة الدراسة وضعت الاسئلة الفرعية التالية

- ما هو مستوى التحول الرقمي بأبعاده بإدارة جامعة مصراته؟
- ما هو مستوى الاداء بإدارة جامعة مصراته؟
- هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده على أداء إدارة جامعة مصراته؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: يحظى التحول الرقمي بأبعاده بمستوى اهتمام عالي من إدارة جامعة مصراتة.

الفرضية الثانية: يحظى مستوى الاداء باهتمام عالي من إدارة جامعة مصراتة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≤ 0.05) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات القانونية والامينة) على أداء إدارة جامعة مصراتة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الخلفية النظرية لكل من التحول الرقمي والأداء.
- التعرف على مدى الاهتمام بكل من التحول الرقمي والاداء في إدارة جامعة مصراتة.
- التعرف على اهم التحديات التي تحول دون تحسين الأداء في إدارة جامعة مصراتة.
- تقديم توصيات يستفيد منها المسؤولون في إدارة جامعة مصراتة للاستفادة من التحول الرقمي في رفع من مستوى أداء الجامعة.

أهمية الدراسة:

تحتل هذه الدراسة بأهمية بالغة كونها توفر إطاراً نظرياً حول متغيرات الدراسة والمتعلقة بأهمية التحول الرقمي ومدى تأثيره على أداء جامعة مصراتة. وتناولت الدراسة موضوعين مهمين متمثلين في كل من التحول الرقمي والأداء، اللذين نالا اهتماماً كبيراً من قبل باحثي الادارة وغيرهم في المدة الماضية، اذ يعد التحول الرقمي نهجاً فعالاً يمكن ان يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات والرفع من مستوى الأداء المالي والتشغيلي والأداء عامة وايضا تحسين تجربة الزبون وبالتالي تحقيق رضاه، فما بالك إذا كانت الدراسة في المؤسسات التعليمية العالي، التي هي مطالبة بأهم وظيفة في المجتمع وهي اعداد وإخراج طاقات مثقفة ذات كفاءة عالية والتي تساهم في رقي المجتمع ونموه وتطوره.

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره ملائم لتقريب الحقائق، وذلك من خلال الاطلاع على بعض الكتب والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وأما فيما يخص الجانب العملي التطبيقي تم الاعتماد على التحليل الاحصائي في تحليل البيانات، التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبانة التي وزعت على مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة: تمثلت في التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات القانونية والامنية) كمتغيرات مستقلة، والأداء كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في الإدارة العامة لجامعة مصراتة.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي ربيع 2024.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الاقسام بالإدارة العامة لجامعة مصراتة، وكان عددهم (36) وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم جميعا.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (مصطفى، 2021) بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة: كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة متطلبات التحول الرقمي في تحسين أبعاد أداء الخدمات التي تقدمها وحدات المرور والتراخيص بالقاهرة، واستعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في الجانب النظري من دراسته وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

2- دراسة (الحמיד & نصر، 2021) بعنوان متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة: حاولت هذه الدراسة تحديد درجة توفر متطلبات التحول الرقمي والمتمثلة في المتطلبات الإدارية، التكنولوجية الاكاديمية في جامعة

الأزهر، واقتراح آليات لتحقيقها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات.

3- دراسة (سامية، 2021) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية": هدفت الدراسة إلى دراسة أبعاد التحول الرقمي البيئة التكنولوجية، إدارة الموارد البشرية الالكترونية، الإدارة الالكترونية، الاتصال التنظيمي الالكتروني ودورها في تحسين أداء شركات السياحة المصرية. قام الباحثون بجمع البيانات باستخدام الاستبانة واستخدام برنامج SPSS 20، توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي وابعاده في وبين أداء شركات السياحة المصرية وابعاده المتمثلة في الاهداف المالية، العملاء، الابتكار والتجديد، العاملين).

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: التحول الرقمي:

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطوراً هائلاً في شتى المجالات خاصة منها المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية، حيث ظهر هنا مصطلح التحول الرقمي والذي يعني الانتقال من التكنولوجيا القديمة إلى أخرى تعتمد كلياً على الرقمنة، والتي أحدثت تغييراً جذرياً في حياة الإنسان وعلى الصناعات في شتى المجالات، بما في ذلك الطرق والوسائل والأدوات التي اعتمدت عليها المؤسسات في إدارة مشاريعهم وتسيير أعمالها، ومما هو معروف ان التحول الرقمي له تأثير على كل القطاعات والمؤسسات، فتجد نفسها مطالبة بالبحث الدائم عن سبل لتحسين أدائها والرفع من جودة عملياتها.

أولاً / مفهوم التحول الرقمي:

هو ظاهرة اجتماعية أو تطور ثقافي بنظرة شمولية، أما بالنسبة للمؤسسات فإنه يعني إنشاء أو تطوير نماذج الأعمال قائمة على الرقمنة، وهو عملية تغيير تدريجي وتبدأ بتبني استخدام التقنيات الرقمية ويتطور ليصل الى تحول شامل للمؤسسة في تبني الأدوات التكنولوجية او الى السعي المستمر لخلق القيمة من خلال تلك الأدوات التكنولوجية. (Henriette et al., 2016)

ويشير التحول الرقمي إلى الاستخدام الاستراتيجي للمحتوى الرقمي والتكنولوجيا، والإجراءات من أجل تحويل الطرق التقليدية التي تتفاعل فيها المؤسسة مع زبائنهم وتطلعاتهم الى طرق جديدة مواكبة للعصر والتطور التكنولوجي (Elliot et al., 2016). التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا في بناء نماذج الاعمال وعمليات البرامج والأنظمة التي تساهم في توليد ربح أعلى ميزة تنافسية، فعالية أعلى. (Schwertner, 2017). وعليه فإن التحول الرقمي ليس هدف تحقيقه المؤسسة يقاس بمدة زمنية أو رقم معين فقط إنما هو رؤية استراتيجية تكون فيها المؤسسة في حالة سعي مستمر من أجل تحقيق الرقمنة وجعلها أساس لبقائها واستمراريتها، ويتم تحقيقها من خلال توفير عدة متطلبات مثل بناء نموذج أعمال قائم على التكنولوجيا الرقمية، تبني ثقافة رقمية وتدعم الرقمنة، التركيز على دعم العمل الجماعي والابتكار والابداع والذي يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية الدائمة والتنبؤ بها والتحضير لها، تكوين ميزة تنافسية، الرفع من الكفاءة والفعالية وغيرها من المنافع.

ثانياً/ أهمية التحول الرقمي: مما لا شك فيه ان التحول الرقمي قد غير من شكل ونمط كل القطاعات والمجالات الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية غيرها، وساهم في التطوير والتحسين في حياة المستهلك ومستواه المعيشي وتطلعاته وتوقعاته من الخدمات والمنتجات التي توفرها تلك القطاعات، وعليه فيما يلي سيتم عرض الأهمية التي يجسدها التحول الرقمي (Gebayew et al., 2018):

1. يساهم التحول الرقمي في رفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات.
2. يعمل على تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والبعيد.
3. يرفع من كفاءة العمليات الادارية والإنتاجية (التشغيلية).
4. يوفر قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات، وبالشكل والوقت المطلوبين.
5. الرفع من مستوى رضا العملاء وولاءهم وتحسين جودة تجربتهم.
6. يساهم في رفع الفعالية والربحية للمؤسسات.

7. جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فاعلية واستغلالها لخدمة أهداف واستراتيجيات المؤسسات.

ثالثاً / متطلبات ومعوقات تطبيق التحول الرقمي:

أ- **متطلبات تطبيق التحول الرقمي:** من أجل تحقيق تحول رقمي ناجح على المؤسسة تحديد عدة توجهات استراتيجية مثل: التوجه الزبائني، التوجه التكنولوجي، التوجه التنافسي، التوجه نحو الموردين (Wang et al.2015) يجب دمجها وأخذها بعين الاعتبار ضمن شروط تحقيق التحول الرقمي، وحسب مجموعة بوسطن الاستشارية فإن التحول الرقمي صعب، فقط 30% من التحولات الرقمية تنجح في تحقيق أهدافها، لكن تأسيس الخطط وتحديد الأولويات على أساس رؤية استراتيجية واضحة يمكن أن يقلب احتمالات النجاح من 30 إلى 80%.

وفيما يلي نعرض العوامل الرئيسية التي تحدد وتشكل التحول الرقمي (Chuen, 2019):

1. **التوجه الاستراتيجي:** هو تلك القرارات الاستراتيجية التي توجه المؤسسة في اتجاه معين.

2. **المخاطرة والميزانية الضرورية:** الموازنة بين خطورة التغيير / التكنولوجيا الجديدة، والتمويل.

3. **التكنولوجيا:** تلك التكنولوجيات الموجودة والجديدة التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق التحول الرقمي.

4. **وتيرة التغيير:** هي تلك الوتيرة التي تكون مناسبة للمؤسسة وتستطيع التحكم فيها.

5. **المرونة:** تلك القدرة على التأقلم والمرونة لدى المؤسسة للتغيير.

ب- **معوقات تطبيق التحول الرقمي:** لكي يتم تجسيد وتطبيق التحول الرقمي على

المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار المعوقات والتنبؤ بها مسبقاً قبل ان تباشر في التنفيذ حتى تتجنب الفشل، وذلك من خلال عمل مسح للمحيط ودراسته، من أجل تحديد نقائصها ونقاط ضعفها والعمل عليها لتقليصها او التخلص منها، وكذا تحديد نقاط القوة وتدعيمها (Sumrit 2021)، ومن أهمها:

1_ عدم وجود توجه استراتيجي واضح: إن وجود توجه استراتيجي يساعد المؤسسات على ترجمة الأفكار الابداعية الى واقع، بالإضافة الى انه يلعب دورا مهما في تحديد الاهداف والرؤية للمؤسسة كلها، واستراتيجية التحول الرقمي الموضوعة بدقة تساعد المؤسسات فهم التعقيدات والغموض الذي يحوم حول الوصول الى مستوى التحول الرقمي المثالي لها والذي يخدمها بفعالية.

2_ التكلفة المرتفعة: تعتبر التكاليف واحدة من أكبر العوائق للتحول الرقمي، حيث أن السيولة مطلوبة من أجل الحرص على توافر كل من التكنولوجيات الجديدة والموارد البشرية الماهرة وتحتاج المؤسسات الى تدريب موظفيها وعمالها من أجل جعل عملية التحول الرقمي عملية سلسلة.

3_ الثقافة ومقاومة التغيير: يمكن القول ان العنصر البشري (الإدارة المستخدمين هو الاساس في وجود وبقاء ونمو أي مؤسسة، ولذلك تعتبر ثقافتهم أحد أهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل أي تغيير تقوم به المنظمة، ولذلك فأنها وأثناء التخطيط للتحول الرقمي عليها ان تأخذ بعين الاعتبار تلك الثقافة، وتتوقع ردة فعلهم وتصيغ خطة تجعل تلك التصرفات تساعد في تطبيق التحول الرقمي (Lee & Lee, 2015).

4_ مخاطر الأمن المعلوماتي: ويعتبر الأمن المعلوماتي والخصوصية أحد أكبر المشاكل والتحديات بالنسبة للمؤسسات وكذا الافراد عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي (Agrawal et al.2019).

5_ نقص في المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا: تمتلك التكنولوجيات الجديدة تأثيرا كبيرا على المؤسسات على عدة مستويات (الإدارة المحاسبة العمليات التشغيلية...)، لكن بدون الموارد البشرية تلك الفوائد لا يمكن إدراكها كليا، إن الرقمنة تتطلب قوة عاملة تمتلك مهارات مناسبة، قادرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية ولذلك على المؤسسات أن تقيم المهارات والكفاءات التي تملكها الآن، وبعد ذلك تحدد فيما إذا كانت تمتلك ما هو كافي لتحقيق التحول الرقمي أم لا.

6_ هيكل تنظيمي غير مناسب الهيكل التنظيمي هو بناء يحدد التركيب الداخلي للمنظمة
حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذا يوضح العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات لكل قسم أو وظيفة أو مصلحة، إضافة إلى تحديد شبكة الاتصالات وديناميكية انتقال المعلومة بين كل المستويات الإدارية (عمر & دليلة، 2021).

المبحث الثاني: أداء المؤسسات:

تمهيد:

في الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم، ومن أجل البقاء والتنافس في البيئة المعاصرة، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني مناهج وطرق للرفع من مستوى أدائها (إدارة الأداء وغيرها)، وذلك باعتبارها ذات أهمية استراتيجية من أجل السعي لتحقيق أداء أفضل واكتساب ميزة تنافسية، و لن يكون هناك تغيير أو تحسين دائم، بدون تقييم الأداء بناءً على الأهداف الاستراتيجية، تطلعات العملاء والمساهمين، البيئية وغيرها)، ولن يكون هناك تحسن دائم في جودة أداء المؤسسات (Jalaliyoon & Taherdoost, 2012)، وعليه سنحاول التطرق إلى ماهية الأداء بصورة عامة، بالإضافة إلى مناهج وأساليب قياسه وتقييمه والمؤشرات المستخدمة في ذلك.

تعريف الأداء: أكد (Mehmood et al., 2017) على أنه يعني النمو في المبيعات والحصة السوقية والنمو المالي والنمو الإجمالي للمؤسسة ويشتمل الأداء ثلاث مجالات محددة لنتائج المؤسسة: الأداء المالي والذي يضم مثلاً الأرباح والعائد على الاستثمار والعائد على الأصول، ثانياً أداء السوق مثل المبيعات والحصة السوقية وثالثاً عائد المساهمين ويشمل إجمالي عائد المساهمين والقيمة الاقتصادية المضافة وما إلى ذلك. أي ان الأداء يقوم على ثلاث ابعاد ويتم قياسه وتقييمه من خلالها.

ومن جهة أخرى ينظر للأداء على أساس انه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، وذلك في إطار تفاعل مكونات كل من بيئتها الداخلية والخارجية والتي تضم عدة أبعاد والمتمثلة

في أداء الافراد داخل وحداتهم التنظيمية أداء تلك الوحدات التنظيمية في إطار بيئتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وأداء المؤسسة في ظل السياسات العامة (محمد 2011). أي ان الأداء هو ذلك الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل ان تحقق أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المجهودات والإجراءات التي تقوم بها، وباستغلال الموارد المتاحة بطريقة فعالة خاصة النادرة منها الموارد البشرية ذات المهارة العالية، الوقت المعلومات.. وغيرها)، ويتم قياسه من خلال عدة مؤشرات باختلاف منظور المؤسسة وتوجهها وقطاعها (مالي) انتاجي حصة سوقية اجتماعي.. وغيرها ويتم تقييمه باستخدام عدة طرق ومؤشرات مثل المقارنة المرجعية، التقييم الذاتي حجم الإنتاج، بطاقة الأداء المتوازن وغيرها.. كما تجدر الإشارة انه دائما ما يقترن الأداء مع الكفاءة والفعالية.

العوامل المؤثرة في الأداء: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء سواء إيجابا أو سلبا، ولا بد لكل مؤسسة ان تحددتها وتحاول ان تستغلها لصالحها لتعظيم الأداء لما تكون العوامل ذات تأثير إيجابي) او تحاول التقليل أو التخلص منها (لما تكون العوامل ذات أثر سلبي) وفيما يلي حصر لأهم تلك العوامل والتي يتم تقسيمها الى عنصرين حسب مصدرها داخلية أو خارجية (بريش & يحيوي، 2012)

– **العوامل الداخلية:** وهي تلك المتغيرات التي تنتج عن تفاعل المكونات الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على أخيرا على أدائها بشكل او بآخر، والتي يمكن للمؤسسة أن تتحكم وتغير فيها اما بتعظيم آثارها الإيجابية أو إزالة / تقليل آثارها السلبية، وعليه تم تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية تشمل: نوع التكنولوجيا نسبة استخدام الآلات الى عدد العمال الموقع الجغرافي والتناسب بين قدرة الإنتاج وسعة المخازن والاسعار، وجودة المنتج وحجمه والتغليف، ومدى توافق ما تباعه مع رغبات زبائنها وغيرها والعوامل البشرية وتشمل بدورها تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة من حيث العمر والجنس، ودرجة تأهيلهم، ومدى توافق بين مؤهلاتهم ومناصبهم الوظيفية والتكنولوجية المستخدمة نوعية المعلومات، نظام الأجور والحوافز، طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة.

- **العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن عدة متغيرات لا يمكن للمؤسسة ان التحكم فيها، فمن الممكن ان تتجسد في شكل فرص تتمكن المؤسسة من خلالها من رفع مستوى أدائها، أو في شكل تهديد يؤثر سلبا في أدائها مما يوجب عليها حتمية التأقلم معها، وتنقسم هذه العوامل إلى اقتصادية اجتماعية ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية..الخ

إدارة الأداء: إن بيئة المؤسسات الحالية تفرض عليها ان تقوم دائما بإيجاد طرق من أجل تحسين أدائها حتى تتمكن من ان تنافس او حتى تحافظ على وجودها في السوق. وهناك عدة أساليب ومناهج لتحقيق ذلك والتي من بينها إدارة الأداء.

تعريف إدارة الاداء: من خلال نظرة سطحية على مصطلح إدارة الأداء فهو يتكون من إدارة وأداء وكلمة الإدارة تتكون من أربع وظائف (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه) أي ان إدارة الأداء هي تنفيذ وظائف الادارة على كل مستوى من مستويات الأداء لكل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومما هو معلوم ان الإدارة اشمل من التقييم والإدارة تعمل على تجنب حدوث انحرافات التي ممكن ان تحدث اثناء وبعد تنفيذ الأداء، وعليه فإن إدارة الأداء كنظام متكامل تحتوي ضمنا تقييم وتقويم الأداء، وذلك من خلال تنفيذ عمليات التخطيط والتنبؤ ورسم أفضل السبل لأداء العمل، وتعمل الإدارة على تقييم ذلك حتى تحدد الانحرافات وتصحيحها وتحقق أداء أعلى في نهاية المطاف (البرغوثي 2015 et al.).

وعليه فإن إدارة الأداء هي نظام إداري متكامل يضم جميع مستويات ومكونات المؤسسة، يستخدم بغية تحقيق النمو وتحسين الأداء وتجنب حدوث انحرافات في الأداء وتصحيحها فور حدوثها اي (تقييم وتقويم الأداء بشكل متزامن)، وذلك حتى تصل المؤسسة الى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر.

أهداف إدارة الأداء: تعيش المؤسسات في العصر الحالي في بيئة تتعد فيها التحديات والمتغيرات، لذا فكان لمن الضروري ان تتبنى أساليب وتقنيات ومناهج تساعد في مجاباتها وتحقيق أهدافها، ومن بين تلك الأدوات إدارة الأداء التي تساعد على تحقيق النمو والتعلم والنمو التطور المستمرين، وتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين، تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير وتنمية القدرات والمهارات وروح الإبداع والابتكار لدى

عاملها، ومن خلال ما سبق تحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة عالية وضمان استمرارية العمل. (الكرخي، 2015)

تحسين الأداء: تعيش المؤسسات في العصر الحالي في بيئة تمتاز بالمنافسة المحتدمة، فأى قصور من ناحية أداء المؤسسة وفي أى جانب يعني تحقيق خسارة مادية أو خسارة معنوية، أو لم بعد ضياع فرصة، وعليه فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها وحده غير كافى لبقائها واستمراريتها وعليها دائما ان تكون في حالة من البحث الدائم عن السبل والطرق لكي تحقق أداء أفضل وتكون في حالة من التحسين المستمر في مستوى أدائها.

تعريف تحسين الأداء: كون ان مصطلح الأداء يحمل مفهوما فضفاضيا يتغير من مفكر إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى كل مؤسسة حسب طبيعة نشاطها ومجال عملها وكذا توجهها الاستراتيجي بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى، وهذا بالضرورة يؤدي الى تنوع تعاريف تحسين الأداء كون هذا الأخير مرتبط بمفهوم الأداء، وفيما يلي ذكر لعدد من تلك التعاريف:

هو مجموعة الجهود التي تبذلها المؤسسة بغية الرفع والتحسين من مستوى أدائها والتي تكون شاملة ومنظمة ودقيقة وتنطلق من مقارنة ما تريد ان تحققه المؤسسة مع وضعها الحالي، ثم تشخيص الفجوة بينهما والعمل على تقليصها، وعليه على المؤسسات ان تقوم بالتشخيص الدقيق والشامل لوضعها الحالي وتحديد الأسباب التي تتسبب في ضعف أدائها ثم العمل على التخلص منها، حيث أن إجراءات التحسين تساعد في تبسيط العمليات والتقليل من احتمال حدوث الأخطاء، وذلك بغية الوصول إلى الأداء الأمثل (مزهودة & تيشات، 2021). وعليه فإن تحسين الأداء هو مجموعة العمليات الادارية التي تقوم بها المؤسسات بغية تحديد الفجوة في الأداء بين وضعها الحالي وما تريد ان تصبو اليه مستقبلا، وذلك من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية واهداف عملائها، مثل تقليل هدر الموارد من خلال الاستغلال الفعال لها، تحقيق ميزة تنافسية، تحقيق رضا العملاء، تحسين سمعتها.... وغيرها.

مناهج تحسين الأداء: بالنظر إلى توقعاتهم وطلبات الزبائن المتغيرة والمتزايدة باستمرار بالإضافة إلى العولمة والمنافسة المتزايدة وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحسين من أدائها وبشكل مستمر، وهناك دائما إمكانية للتحسين، ولكن من الضروري تحديد ما يحتاج إلى تحسين بدقة، حتى تتمكن المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق وتلبية طلبات العملاء بفعالية وكفاءة (Khan et al., 2019). هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسات استغلالها لكي تحسن من أدائها منها ما يتطلب تغييرا جذريا في المؤسسة ومكوناتها، ومنها ما يتطلب تغييرات جزئية، وفيما يلي عرض لأكثر تلك المناهج شيوعا واستخداما:

- **المقارنة المرجعية:** المقارنة المرجعية هي العملية التي تنظر من خلالها المؤسسة إلى "الأفضل" في مجالها وتحاول تقليد أساليبه وعملياته، يساعد هذا المؤسسات على تحديد ما يمكن أن تقوم به بشكل أفضل، إنها أيضا طريقة لتحديد الأفكار الجديدة والطرق الجديدة لتحسين العمليات وتحقيق التعلم المستمر ودعم الإنتاجية والابداع والابتكار، وبالتالي القدرة على تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل، فالهدف النهائي للقياس المعياري هو تحسين العملية التي تلي توقعات العملاء. (Elmuti & Kathawala, 1997).

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي نظام إداري متكامل يركز على متطلبات العمل بالنسبة للمنتج / الخدمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة تركز على نشر ثقافة الجودة داخل تلك المنظمات وهي الريادة والامتياز في تأدية الأنشطة الإدارية (إنتاج، تسويق مالية، إدارة وغيرها). من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وذلك في إطار الإلتقان والدقة في الأداء (نصار، 2017).

- **التحسين المستمر Kaizen:** هو ذلك الجهد المستمر الذي تبذله المؤسسة بغية تحسين جميع عناصرها ومكوناتها مثل العمليات والأدوات والمنتجات والخدمات، وما إلى ذلك، ويتم تنفيذه بشكل متكرر وقد تمس هذه التحسينات كل المؤسسة أو جزءا منها (Dewar, 2019). (et al)

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة ومحاوَر الاستبانة

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة:

1_ مجتمع وعينة الدراسة:

يتناول هذا البحث دراسة أثر التحول الرقمي كأحد معوقات الإدارة على أداء إدارة جامعة مصراتة، فكان مجتمع الدراسة عبارة عن مسؤولي الإدارة العليا والوسطى بإدارة جامعة مصراتة وكانت عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين كما مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة

percent	النسبة	Frequency	العدد
100		36	الاستبيانات الموزعة
0.87		31	الاستبيانات المسترجعة
0.1		1	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
0.12		4	الاستبيانات المفقودة

جدول رقم (2) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

percent	النسبة	Frequency	العدد	الجنس
74.2		23		ذكر
25.8		8		انثى
100.0		31		Total

1. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3) يبين التوزيع السني لكل مفردة في مجتمع الدراسة

percent	النسبة	Frequency	العدد	العمر
19.4		6		أقل من 30 سنة
54.8		17		من 30 الى 40 سنة
25.8		8		أكثر من 40 سنة
100.0		31		Total

2. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد Frequency	النسبة percent
تعليم متوسط	5	16.1
تعليم جامعي	14	45.2
دراسات عليا	12	38.7
Total	31	100.0

3. توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية:

جدول رقم (5) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد Frequency	النسبة percent
أقل من 5 سنوات	8	25.8
نت 5 الى 10 سنوات	8	25.8
أكثر من 10 سنوات	15	48.4
Total	31	100.0

4. توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (6) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد Frequency	النسبة percent
مدير إدارة	8	25.8
مدير مكتب	11	35.5
رئيس قسم	10	32.3
أخري	2	6.5
Total	31	100.0

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة:

- 1- أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة عبارة عن صحيفة استبيان تم إعدادها تحوي محاور الدراسة التي تشمل التحول الرقمي كأحد معوقات الإدارة وأثره علي أداء إدارة جامعة

مصراته من وجهة نظر مجتمع الدراسة وكذلك البيانات الشخصية (المتغيرات الديمغرافية) كالتالي:

جدول رقم (7) بين محاور استمارة الاستبانة

نوع المتغير	المحور	عدد العبارات
متغير المستقل (التحول الرقمي)	الاستراتيجية	5
	التنظيمية	4
	المتطلبات البشرية	5
	المتطلبات التكنولوجية	4
	المتطلبات القانونية والامنية	3
متغير التابع	أداء المؤسسات	10

2- صدق وتبات أداة الدراسة: لقياس الصدق و تبات الاستبيان سوف نستخدم معامل ألفا كرنباخ وكان كالآتي:

الجدول رقم (8) يبين قيمة معامل ألفا كرنباخ

Cronbachs Alpha	N of Items
0.933	31

من خلال الناتج الجدول رقم (3) نجد ان قيمة معامل ألفا كرنباخ Cronbachs Alpha تساوي 0.933 وهي قيمة تدل على ملاءمة الاستبيان للتحليل.

3- التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة: تم إجراء أسلوب التحليل الوصفي عن طريق الجداول التكرارية وكذلك التحليل الاستقرائي عن طريق اختبار الإشارة Sign Test لكل عبارة من عبارات المحور وكذلك تم إجراء تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

4- اختبار الإشارة: تم استخدام اختبار الإشارة Sign Test الذي يجرى لدراسة متغير واحد، ويستخدم اختبار الإشارة لاختبار:

الفرض الصفري H_0 : أن وسيط درجة الموافقة حول عبارة يساوي قيمة محددة (3).
الفرض البديل H_1 : أن وسيط درجة الموافقة حول هذه العبارة لا يساوي هذه القيمة.

وقد أعطيت البيانات القيم والرتب التالية:

الجدول رقم (9) يبين قيم الرتب

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرتبة	5	4	3	2	1

ولاتخاذ قرار حول هذه الفرضية تم استخدام برنامج ((SPSS)) لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى اتخاذ القرار التالي:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على قبول الفرض الصفري أي أن متوسط المجتمع لا يختلف عن قيمة النظرية الموضوعة في الفرض الصفري، وهذا يعني أن نسبة الموافقة على هذه العبارة لا تختلف عن عدم الموافقة.
- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد {P-value} أصغر من أو تساوي 0.05 فهذا يدل على رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن متوسط المجتمع يختلف عن قيمة النظرية الموضوعة في الفرض الصفري، وهذا يعني أن نسبة الموافقة على هذه العبارة تختلف عن عدم الموافقة وفي هذه الحالة ننظر إلى المتوسط.

5- تحليل الانحدار Regression Analysis:

الانحدار يدرس العلاقة الدالية بين متغيرين أو أكثر بحيث يسمى أحد هذه المتغيرات: المتغير التابع والآخر المتغير أو المتغيرات المستقلة حيث نريد تقدير أو التنبؤ بقيمة المتغير التابع عن طريق قيمة المتغير أو المتغيرات المستقلة، حيث المتغير التابع يتأثر بالمتغيرات المستقلة وتحليل الانحدار يحدد ما هي المتغيرات المستقلة التي تؤثر فيه وتحديد مدى تأثيرها.

ثالثاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

أ: دراسة محاور متغير التحول الرقمي:

1. نحو الاستراتيجية: تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا تحظى الاستراتيجية بمستوى اهتمام عالي من إدارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

جدول رقم (10) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	مواقع بشدة	مواقع	إجابة	رقم	الوسط Mean	مستوى المعنوية p-value	الترتبة order	الرأي العام
1	3	9	12	6	2.7742	0.359	4	محايد
2	4	8	13	5	2.7097	0.238	1.5	محايد
3	2	6	8	14	3.1935	0.210	5	محايد
4	5	9	7	10	2.7097	0.541	1.5	محايد
5	3	10	10	8	2.7419	0.383	3	محايد
العام	-	-	-	-	2.8258	0.700	-	محايد

من خلال النتائج بالجدول رقم (10) نجد أن

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للجميع العبارات أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرض الصفري وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط لا تختلف عن القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة محايد.
 - وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبعد ككل نجده أكبر من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بمحايد.
- وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بأنه لا تحظى الاستراتيجية بمستوى اهتمام عالي من ادارة الجامعة الى حد كبير .

2. **نحو الثقافة التنظيمية:** تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا تحظى الثقافة التنظيمية بمستوى اهتمام عالي من إدارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (11)

جدول رقم (11) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	الفرقة بشدة	الفرقة متوسطة	الفرقة ضعيفة	الفرقة بشدة	الفرقة متوسطة	الفرقة ضعيفة	الفرقة بشدة	الفرقة متوسطة	الفرقة ضعيفة
1	2	9	6	13	1	3.0645	0.690	4	محايد
2	5	7	12	7	0	2.6774	0.359	2	محايد
3	5	11	12	3	0	2.4194	0.004	1	غير موافق
4	3	7	10	9	2	3.0000	1.000	3	محايد
العام						2.7903	0.710		محايد

من خلال النتائج بالجدول رقم (11) نجد أن:

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارة رقم (3) أقل من 0.05 مما يدل على رفض الفرض الصفري وقبول البديل وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط أكثر من القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة غير موافق
- مستوى المعنوية المشاهد P-value للغالب العبارات أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرض الصفري وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط لا تختلف عن القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة محايد.
- وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبعد ككل نجده أكبر من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بمحايد.

وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بأنه لا تحظى الثقافة التنظيمية بمستوى اهتمام عالي الي حد كبير .

3. نحو المتطلبات البشرية: تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا تحظى المتطلبات البشرية بمستوى اهتمام عالي من ادارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (12)

جدول رقم (12) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	مستوى معنوية p-value	الرتبة order	الرأي العام	الوسط Mean	مستوى معنوية p-value	الرتبة order	الرأي العام	الوسط Mean	مستوى معنوية p-value	الرتبة order	الرأي العام
1	0.007	5	موافق	3.4516	1	20	4	4	2	1	موافق
2	0.043	4	موافق	3.3226	1	17	6	5	2	2	موافق
3	1.000	2	محايد	2.9355	1	7	14	7	2	3	محايد
4	1.000	3	محايد	2.9677	0	11	10	8	2	4	محايد
5	0.049	1	غير موافق	2.5806	1	3	14	8	5	5	غير موافق
العام	0.361	-	محايد	3.0516	-	-	-	-	-	-	محايد

من خلال النتائج بالجدول رقم (12) نجد أن:

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارة رقم (5) أقل من 0.05 مما يدل على رفض الفرض الصفري وقبول البديل وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط أقل من القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة غير موافق.
- مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارتين رقم (1,2) أقل من 0.05 مما يدل على رفض الفرض الصفري وقبول البديل وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط أكثر من القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة موافق.

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للباقي العبارات أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرض الصفري وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط لا تختلف عن القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة محايد.
 - وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبعد ككل نجده أكبر من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بمحايد.
- وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بأنه لا تحظى المتطلبات البشرية بمستوى اهتمام عالي من إدارة الجامعة الي حد كبير.

4. نحو المتطلبات التكنولوجية: تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا تحظى المتطلبات التكنولوجية بمستوى اهتمام عالي من إدارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (13)

جدول رقم (13) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	الترتيب Mean	المرتبة order	مستوى المعنوية p-value	الوسيط Mean	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	الرأي العام
1	3	2	0.824	3.0323	2	9	11	6	3	محايد
2	1	3	0.167	3.1935	0	13	12	5	1	محايد
3	5	1	1.000	2.8710	0	12	8	6	5	محايد
4	2	4	0.064	3.2903	1	16	7	5	2	محايد
العام	-	-	0.541	3.0968	-	-	-	-	-	محايد

من خلال النتائج بالجدول رقم (13) نجد أن:

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للجميع العبارات أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرض الصفري وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط لا تختلف عن القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة محايد.
 - وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبعد ككل نجده أكبر من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بمحايد.
- وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بأنه لا تحظى المتطلبات التكنولوجية بمستوى اهتمام عالي من ادارة الجامعة الي حد كبير.
5. نحو المتطلبات القانونية والامنية: تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا تحظى المتطلبات القانونية والامنية بمستوى عالي من الاهتمام من ادارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (14)

جدول رقم (14) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	مؤلف بشدة	الوسط Mean	مستوى المعنوية p-value	الترتبة order	الرأي العام
1	3	8	17	3	0	2.6452	1	محايد
2	2	7	14	5	0	2.8065	2	محايد
3	2	4	13	12	0	3.1290	3	محايد
العام	-	-	-	-	-	2.8602	-	محايد

من خلال النتائج بالجدول رقم (14) نجد أن:

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للجميع العبارات أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرض الصفري وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط لا تختلف عن القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة محايد.
 - وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبعد ككل نجده أكبر من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بمحايد.
- وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بانه لا تحظى المتطلبات القانونية والامنية بمستوى عالي من الاهتمام من ادارة الجامعة الي حد كبير.

ب: دراسة محاور المتغير التابع أداء الادارة:

6. نحو الأداء الاداري: تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا يحظى الاداء الاداري بمستوى اهتمام عالي من ادارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (15)

جدول رقم (15) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة	الترتيب بشدة
1	5	8	7	11	0	2.7742	0.839	1	محايد
2	5	5	10	10	1	2.9032	1.000	2.5	محايد
3	5	5	9	12	0	2.9032	0.832	2.5	محايد
4	3	5	11	11	1	3.0645	0.503	4	محايد
5	1	4	15	11	0	3.1613	0.210	5	محايد
العام	-	-	-	-	-	2.9613	1.000	-	محايد

من خلال النتائج بالجدول رقم (15) نجد أن:

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للجميع العبارات أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرض الصفري وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط لا تختلف عن القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة محايد.
 - وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبيانات ككل نجده أكبر من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بمحايد.
- وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بأنه لا يحظى الأداء الإداري بمستوى اهتمام عالي من إدارة الجامعة الي حد كبير.
7. نحو الاداء المجتمعي: تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (لا يحظى الاداء المجتمعي بمستوى اهتمام عالي من إدارة جامعة مصراتة) وتم اختبار هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق اختبار الإشارة الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (16)

جدول رقم (16) يبين نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية

العبارة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا موافق	لا موافق بشدة	الوسيط Mean	مستوى المعنوية p-value	الترتبة order	الرأي العام
1	2	3	11	15	0	3.2581	0.041	1	موافق
2	2	3	6	18	2	3.4839	0.004	3.5	موافق
3	1	3	9	16	2	3.4839	0.004	3.5	موافق
4	1	5	6	15	4	3.5161	0.015	5	موافق
5	1	4	9	16	1	3.3871	0.017	2	موافق
العام	-	-	-	-	-	3.4258	0.000	-	موافق

من خلال النتائج بالجدول رقم (16) نجد أن:

- مستوى المعنوية المشاهد P-value للجميع العبارات أقل من 0.05 مما يدل على رفض الفرض الصفري وقبول البديل وبالنظر لعدد القيم التي أكبر من الوسيط أكثر من القيم التي أصغر من الوسيط نجد الاتجاه العام حول هذه العبارة بالإجابة موافق.

• وبصفة عامة نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P-value للبعد ككل نجده اقل من 0.05 وهذا يعني ان الاتجاه العام حول العبارات بموافقه. وبذلك يمكن اتخاذ قرار حول هذه الفرضية بأنه يحظى الاداء المجتمعي بمستوى عالي من اهتمام ادارة الجامعة.

ثالثاً: دراسة الفرضية الرئيسية للبحث:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (≤ 0.05) للتحويل الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات القانونية والامنية، التكنولوجيا، المتطلبات البشرية) على اداء ادارة جامعة مصراتة.

تم دراسة هذه الفرضية عن طريق تحليل الارتباط والانحدار، وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات التالية حسب المتغيرات المستقلة: وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لدراسة هذه الفرضية وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الحسابات وكانت النتائج كما بالجدول رقم (17) ، (18) ، (19) ، (20)

جدول رقم (17) Correlations

		FG	A	B	C	D	E
Pearson Correlation	FG	1.000	.332	.457	.650	.487	.668
	A	.332	1.000	.595	.297	.094	.528
	B	.457	.595	1.000	.602	.441	.506
	C	.650	.297	.602	1.000	.766	.455
	D	.487	.094	.441	.766	1.000	.311
	E	.668	.528	.506	.455	.311	1.000
Sig. (1- tailed)	FG	.	.034	.005	.000	.003	.000
	A	.034	.	.000	.052	.307	.001
	B	.005	.000	.	.000	.007	.002
	C	.000	.052	.000	.	.000	.005
	D	.003	.307	.007	.000	.	.044
	E	.000	.001	.002	.005	.044	.
N	FG	31	31	31	31	31	31
	A	31	31	31	31	31	31

تم الاستلام في : 2026/07/18 تم القبول في: 2026/08/04 تم النشر في : 2026/08/06

www.doi.org/10.62341/HCSJ

B	31	31	31	31	31	31
C	31	31	31	31	31	31
D	31	31	31	31	31	31
E	31	31	31	31	31	31

يوضح الجدول رقم (17) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين المتطلبات القانونية والامنية وأداء المؤسسات بقيمة (0.668) بدلالة (0.000) أي أن هناك علاقة طردية قوية وأن أقل علاقة طردية كانت بين محور الاستراتيجية وأداء المؤسسات بقيمة (0.332) بدلالة (0.034) وهكذا ينطبق علي جميع المتغيرات الاخرة أي ان هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحول الرقمي وأداء المؤسسات.

جدول رقم (18) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
.775 ^a	.601	.521	.47321

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (18) نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت معنوية وموجبة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة حيث بلغ قيمة متوسط (^a.775)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square (0.521) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمتها (52.1%) من التباين الحاصل في أداء المؤسسات.

الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للانحدار

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد p-value
بين المجموعات	5	8.420	1.684	7.521	.000 ^a
داخل المجموعات	25	5.598	.224		
المجموع	30	14.019			

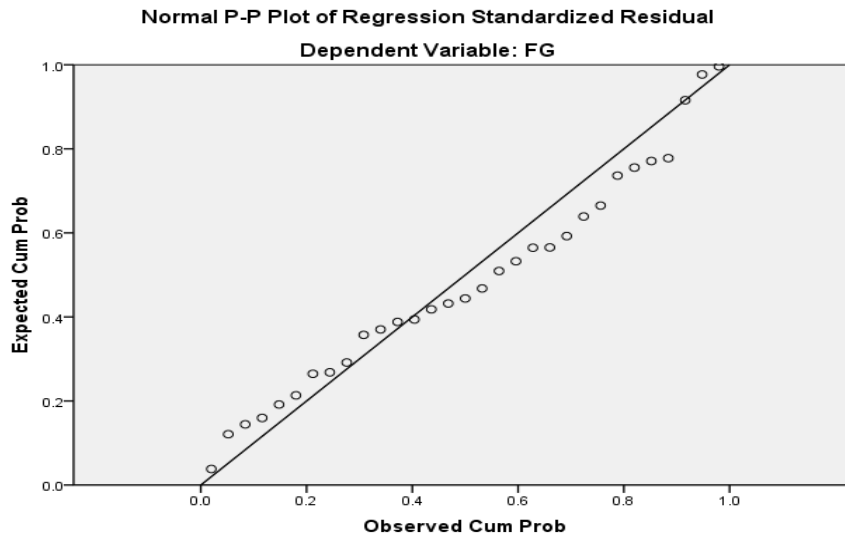
يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل التباين انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (20) يبين معاملات الانحدار

مستوى المعنوية المشاهد p-value	إحصاءه الاختبار t	الخطأ المعياري للمعاملات	معاملات الانحدار	
.169	1.416	.456	.646	الثابت (Constant)
.821	-.229	.141	-.032	الاستراتيجية
.779	-.283	.163	-.046	الثقافة التنظيمية
.052	2.044	.220	.450	المتطلبات البشرية
.985	.019	.168	.003	التكنولوجية
.004	3.137	.154	.484	القانونية

استخدم الباحثان اختبار t Test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار، من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهد p-value أقل من 0.05 مما يدل على معنوية معالم نموذج الانحدار وبذلك يمكن القول أن المتطلبات القانونية والامنية تؤثر في أداء المؤسسات بشكل كبير أكثر من غيرها من المتغيرات المستقلة الاخرة.

يبين الشكل البياني التالي (الشكل رقم 7) التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار ومن خلالها نجد أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على ملائمة نموذج الانحدار. وبناء على ما ورد أعلاه يمكن اتخاذ قرار أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحويل الرقمي كأحد معوقات الادارة على أداء إدارة جامعة مصراتة.



شكل رقم (7) يبين التوزيع الطبيعي للبقايا

الخاتمة:

من خلال دراسة التحول الرقمي كأحد المعوقات التي تواجه الإدارة وأثره على أداء إدارة جامعة مصراتة، توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- أن مستوى التحول الرقمي بأبعاده المختلفة بإدارة جامعة مصراتة جاء متوسط، حيث أن التحول الرقمي وبكل ها ابعاده لم يحظى بمستوى اهتمام عالي للتطبيق من قبل إدارة جامعة مصراتة.
- 2- أن مستوى أداء إدارة جامعة مصراتة جاء متوسط بالنسبة للبد الإداري وجاء جيدا بالنسبة للبعد الاجتماعي.
- 3- أكدت الدراسة على وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على أداء إدارة جامعة مصراتة.

- 4- أبرزت الدراسة أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (52.1%) من المتغيرات التي تؤثر على أداء إدارة جامعة مصراتة، أما النسبة المتبقية وهي (47.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى.
- 5- اتضح من خلال الدراسة بأن المتطلبات القانونية والأمنية أكثر الأبعاد التي لها تأثير على أداء إدارة جامعة مصراتة إذ يساهم بنسبة (66.8%) من المتغيرات التي لها تأثير على أدائها، وبعد ذلك يأتي بعد المتطلبات البشرية بنسبة (65%) وأقلها تأثيراً على متغير الاداء هو البعد الاستراتيجي بنسبة (33.2%).
- 6- اثبتت الدراسة أن إدارة الجامعة لم توفر ميزانيات كافية للتدريب نحو التحول الرقمي.
- 7- أوضحت الدراسة أن جامعة مصراتة تمتلك موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة ولها الرغبة نحو التحول.
- 8- إن إدارة جامعة مصراتة لا تهتم باشتراك جميع منتسبيها في برنامج التحول الرقمي.

التوصيات:

- من خلال النتائج إلى تم الوصول إليها نقترح التوصيات التالية:
- 1- يجب على إدارة جامعة مصراتة أن تكون لها خطة استراتيجية عامة من منطلق رؤية ورسالة واضحة.
 - 2- من الضروري على إدارة جامعة مصراتة أن يكون لها استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
 - 3- على إدارة جامعة مصراتة القيام بتطوير وتقييم دائم ومستمر لاستراتيجية التحول الرقمي.
 - 4- بذل جهد أكبر نحو تطوير الثقافة التنظيمية في الجامعة وإبراز مدى أهمية التحول الرقمي في تحقيق الأهداف.
 - 5- أن تهتم إدارة الجامعة باشتراك منتسبيها في وضع خطط وبرامج التدريب نحو التحول الرقمي.

- 6- أن توفر ادارة الجامعة نظاماً فعالاً للحوافز والمكافآت
- 7- على الجامعة تخصيص ميزانية مالية كافية لتطبيق استراتيجية التحول الرقي وكل ما تحتاجه هذه العملية من انشاء بنية تحتية وتوفير تكنولوجيا حديثه وعمليات تدريب وصيانة مستمرة.
- 8- على إدارة الجامعة وضع التشريعات والقوانين والأطر التنفيذية التي تتناسب مع خصوصية التحول الرقمي ويكون لها أثر هام بشأن أمن المعلومات والحقوق الفكرية والملكية.
- 9- على ادارة الجامعة الاستمرار في الاداء المجتمعي الجيد الذي تقوم به وان تنظر في كيفية تطويره لكي يشمل مجالات أخرى أعم للمساهمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية والوطنية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية
الكتب:

1. مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
الرسائل العلمية:
 2. نهاد حسين محمد. (2011). استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن [ماجستير، جامعة الشرق الاوسط] . الاردن.
- المقالات:

3. سلوى عبد اللطيف البرغوثي، وآخرون. (2015). واقع إدارة الأداء الشامل دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدارسات الادارية والاقتصادية، 1(2) 121-162.

4. السعيد بريش & نعيمة يحيوي (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير
تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس. مجلة أداء
الجزائرية، 1(1).

5. عواج بن عمر & دليلة بن احمد (2021). إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب
للتغيير التنظيمي. الرواق، 7(1) ، 9-28.

6. مزهودة نورالدين & سلوى تيشات (2021). أثر عوامل نجاح تطبيق موارد
المؤسسات على تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمشروعات و المصبرات. مجلة
الباحث، 21(1).

7. منير فؤاد نصار (2017). متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين
الأداء. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(3).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

المقالات:

8. Agrawal, P., Narain, R., & Ullah, I. (2019). Analysis of barriers in implementation of digital transformation of supply chain using interpretive structural modelling approach. *Journal of Modelling in Management*.15(1), 297-317.
9. Elliot, T., Kay, M., & Laplante, M. (2016). Digital Transformation in Higher Education. *How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management*, DIGITAL CLARITY GROUP.
- 111.
10. Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*.
11. Jalaliyoon, N., & Taherdoost, H. (2012). Performance Evaluation of Higher Education; A Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46.
12. Khan, S. A., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to

- improve organization performance: A case study. *International Journal of Lean Six Sigma*.
13. Lee, I., & Lee, K. (2015). **The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises.** *Business horizons*, 58(4), 431-440.
 14. Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M. M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). **The impact of human resource management practices on organizational performance.** *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9).
 15. Schwertner, K. (2017). **Digital transformation of business.** *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
 16. Sumrit, D. (2021). **What are the obstacles hindering digital transformation for small and medium enterprise freight logistics service providers? An interpretive structural modeling approach.** *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 719-730.
 17. Wang, Q., Wang, Z., & Zhao, X. (2015). **Strategic orientations and mass customisation capability: the moderating effect of product life cycle.** *International Journal of Production Research*, 53(17), 5278-5295.
- المؤتمرات والندوات:
18. Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age.* Columbia University Press
 19. Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H. A., & Kurniawan, N. B. (2018). **A systematic literature review on digital transformation.** 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI) ,
 20. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). **Digital Transformation Challenges**, MCIS Proceedings. 33.