



## أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

The impact of digital transformation on improving the quality

of administrative services in higher education institution.

د. عبدالرزاق فرج بن حليم

كلية التقنية الهندسية جنزور

benhalim2001@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/12/2 - تاريخ المراجعة: 2025/12/6 - تاريخ القبول: 2025/12/12 - تاريخ النشر: 2025/12/16

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي. وقد برزت أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية تساعد الجامعات على تطوير الأداء الإداري، وتسهيل إجراءات العمل، وتحسين تجربة المستفيدين من خدماتها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة موجهة لعاملين في الجامعات. وأظهرت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً ملمساً على جودة الخدمات الإدارية، خاصة في مجالات: السرعة، الدقة، سهولة الوصول إلى الخدمة، ورفع كفاءة أداء الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الخدمات الإدارية، جودة الخدمات، مؤسسات التعليم العالي، البنية التحتية الرقمية، رضا المستفيدين، نظم المعلومات، أتمتة العمليات، الابتكار الإداري، الخدمات الإلكترونية، المهارات الرقمية، الأداء المؤسسي، تبني التكنولوجيا، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة الذكية.

### Summary:

This research aims to study the impact of digital transformation on improving the quality of administrative services within higher education institutions. The importance of digital transformation has emerged as a strategic tool that helps universities develop administrative performance, streamline work processes, and enhance the experience of those using their services. The researcher used a descriptive-analytical approach and relied on a questionnaire administered to university employees. The results showed that digital transformation has a tangible positive impact on the quality of administrative services, particularly in the areas of speed, accuracy, ease of access to services, and improved employee performance.

**Keywords:** Digital Transformation; Administrative Services; Service Quality; Higher Education Institutions; Digital Infrastructure; User Satisfaction; Information Systems; Process Automation; Administrative Innovation; E-Services; Digital Skills; Organizational Performance; Technology Adoption; Electronic Management; Smart Governance.

### مقدمة:

يشهد العالم تطويراً متتسارعاً في استخدام التقنيات الرقمية، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في نماذج العمل داخل مؤسسات التعليم العالي. ولم تعد العمليات الإدارية التقليدية قادرة على تلبية احتياجات الطلاب والهيئات التدريسية والإدارية، في ظل تزايد الطلب على الخدمات السريعة، الدقيقة، والأمنة. ومن هنا أصبح التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية لضمان التميز المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة. أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وأن تبني هذا التحول بشكل منهجي ومدروس يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق رضا المستفيدين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

### أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

"ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي؟"

وتترفرع عنها المشكلات الآتية:

1. هل يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى كفاءة الخدمات الإدارية؟
2. هل يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين سرعة ودقة تقديم الخدمات؟
3. ما المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق التحول الرقمي؟

### ثانياً: أهمية البحث

1. إبراز الدور الحيوي للتحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية.
2. دعم صناع القرار في الجامعات لفهم عناصر القوة والضعف في الأداء الإداري.
3. تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تبني نظم رقمية فعالة.
4. مساعدة الباحثين في دراسة العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات.
5. المساهمة في تحسين رضا المستفيدين وتحقيق الجودة الشاملة.

**ثالثاً : أهداف البحث**

1. تقييم مستوى التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي.
2. قياس جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
3. تحديد أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.
4. تحديد التحديات التي تواجهه تطبيق التحول الرقمي.
5. وضع توصيات لتحسين جودة الخدمات استناداً إلى ممارسات رقمية حديثة.

**رابعاً: تساؤلات البحث**

1. ما مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي؟
2. ما مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين؟
3. ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي؟

**خامساً: فروض البحث**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.
2. يوجد اختلاف في تقييم جودة الخدمات وفقاً لمتغيرات ديمografية (الخبرة - الوظيفة - المؤهل).
3. توجد علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي ورضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية.

**سادساً: حدود البحث**

1. الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العالي (الاكاديمية الليبية للدراسات العليا، جامعة طرابلس)
2. الحدود الزمانية: في الفترة من 2024.01.01 إلى 2024.06.30
3. الحدود الموضوعية: التحول الرقمي - جودة الخدمات الإدارية.
4. الحدود البشرية: عينة من الموظفين الإداريين.

**سابعاً: مجتمع البحث وعينته**

المجتمع: جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي (جامعة/كليات/معاهد).

العينة: عينة قصدية بسيطة من الموظفين تقدر بـ 144 موظف، من الاكاديمية الليبية للدراسات العليا 52 موظف من عدد أجمالي 211 موظف إداري أي بنسبة تقدر بـ 24.6%， جامعة طرابلس 92 موظف من أجمالي 631 موظف إداري أي بنسبة تقدر بـ 14.58%.

**ثامناً: منهجة البحث**

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي.

**أداة البحث:** الاستبيان.

**الأساليب الإحصائية:**

1. معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. اختبار (T-test) للتحقق من دلالة الفروق.
4. تحليل الارتباط والانحدار لقياس قوة التأثير.

**أدوات وإجراءات البحث:**

1. تصميم استبيان لقياس التحول الرقمي وجودة الخدمات.
2. التحكيم العلمي للأداة.
3. تطبيق الاستبيان إلكترونياً.
4. تحليل النتائج باستخدام SPSS.

**تاسعاً: مصطلحات البحث****التحول الرقمي (Digital Transformation):**

هو دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية بهدف تحسين الأداء والخدمات.

أو هو عملية تبني التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين العمليات الإدارية، وتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على تقديم خدمات أكثر كفاءة ومرنة داخل مؤسسات التعليم العالي.

**جودة الخدمات الإدارية:** هي درجة تلبية الخدمات الإدارية لاحتياجات وتوقعات المستفيدين، وفق معايير السرعة، الدقة، الكفاءة، والشفافية.

**2. الخدمات الإدارية (Administrative Services):**

تشمل جميع الأنشطة والإجراءات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لدعم العملية الأكاديمية، مثل التسجيل، شؤون الطلاب، الموارد البشرية، المالية، والتنظيم.

**3. جودة الخدمات (Service Quality):**

هي مستوى تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات المستفيدين، ويعكس من خلال الكفاءة، السرعة، الدقة، الاستجابة، والموثوقية.

**4. الأنظمة الرقمية (Digital Systems)**

هي البرامج والتقنيات التي يعتمد عليها في أتمتها إجراءات العمل، مثل أنظمة ERP، نظم المعلومات الإدارية، أنظمة شؤون الطلاب، وأنظمة الأرشيف الإلكترونية.

**5. أتمتها العمليات (Process Automation)**

تعني تحويل المهام اليدوية في المؤسسات إلى إجراءات رقمية تتم بشكل تلقائي دون تدخل بشري مباشر، مما يقلل الأخطاء ويرفع الكفاءة.

**6. نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems – MIS)**

مجموعة من الأنظمة الإلكترونية الداعمة لاتخاذ القرار، وجمع البيانات، وتحليلها، وحفظها داخل المؤسسات التعليمية.

**7. رضا المستفيدين (User Satisfaction)**

مستوى شعور الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم بعد التحول الرقمي.

**8. رأس المال البشري الرقمي (Digital Human Capital)**

مهارات ومعارف العاملين في استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.

**9. البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)**

المكونات التقنية من أجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات التي تمكّن من تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة.

**10. الابتكار الإداري (Administrative Innovation)**

تبني أساليب جديدة في الإدارة تعتمد على التكنولوجيا بهدف تحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد.

تاسعاً: الدراسات السابقة

دراسات عربية:

**1. دراسة العتيبي (2018)**

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري في الجامعات الحكومية.

هدف الدراسة: التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمل الإداري بالجامعات.

أهم النتائج:

- وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.
- ضعف البنية التحتية الرقمية يحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي.
- أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية.

## 2. دراسة الزهراني (2019)

عنوان الدراسة: جودة الخدمات الإدارية الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

هدف الدراسة: قياس مستوى جودة الخدمات الإدارية بعد تطبيق الأنظمة الإلكترونية.

النتائج:

- تحسن ملحوظ في رضا المستفيدين من الخدمات الإدارية.
- وجود فجوة في مهارات بعض الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.

## 3. دراسة بن حسين (2020)

عنوان الدراسة: التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات العربية

المنهج: وصفي تحليلي.

أهم النتائج:

- التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي الرقمي يقلل من فاعلية التحول الرقمي.

## 4. دراسة الكيلاني (2021)

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الجامعات

النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات.
- سرعة الخدمة ودقتها من أكثر أبعاد الجودة تأثيراً بالتحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية

### 1. Al-Haddad & Kotnour (2018)

Title: Digital Transformation and Organizational Performance in Higher Education

Methodology: Descriptive-Analytical

Findings:

Digital transformation improves administrative efficiency and service quality.

Leadership support is a critical success factor.

2. Westerman et al. (2019)

Title: Digital Transformation: A Roadmap for Bureaucratic Institutions

Findings:

Institutions that adopt digital strategies achieve higher service quality.

Integration of technology and human skills is essential.

3. Vial (2020)

Title: Understanding Digital Transformation in Higher Education

Results:

Digital transformation enhances responsiveness and transparency in services.

Resistance to change remains a major challenge.

4. OECD (2021)

Title: Digital Transformation in Higher Education Institutions

Results:

Digital services increase accessibility and user satisfaction.

Data-driven decision-making improves service quality.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

اتفاق غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.

تركيز الدراسات الأجنبية على الأبعاد الاستراتيجية والتحول المؤسسي الشامل.

اهتمام الدراسات العربية بالبنية التحتية الرقمية ورضا المستفيدين.

قلة الدراسات التي دمجت بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بشكل تطبيقي شامل.

**ما يميز الدراسة الحالية:**

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. التركيز على جودة الخدمات الإدارية تحديداً وليس الأداء المؤسسي العام فقط.
2. التطبيق على مؤسسات التعليم العالي في بيئه عربية.
3. دمج الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية للتحول الرقمي في نموذج واحد.
4. قياس أثر التحول الرقمي على أبعاد جودة الخدمة (السرعة، الدقة، الشفافية، رضا المستفيدين).
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الجامعات.

**الإطار النظري:**

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يوضح المفاهيم الرئيسة، وينيرز العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، ويستند إلى الأدبيات والنماذج العلمية ذات الصلة بموضوع البحث. ويتناول هذا الإطار التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية والأداء الإداري، مع التركيز على العلاقة التأثيرية فيما بينها داخل المؤسسات.

**المحور الأول: مستوى التحول الرقمي:**

**أولاً: مفهوم التحول الرقمي**

يشير التحول الرقمي إلى عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية أعلى. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل التغيير في الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، ونماذج العمل، وأدوات اتخاذ القرار.

ويُعرف التحول الرقمي بأنه: "الانتقال المنهجي من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية الذكية بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية".

**ثانياً: أبعاد التحول الرقمي**

يتحقق مستوى التحول الرقمي في المؤسسات من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة، من أبرزها:

1. البنية التحتية الرقمية

وتشمل توفر شبكات الاتصال، والأجهزة، وقواعد البيانات، وأنظمة الحوسبة السحابية، وأنظمة أمن المعلومات.

## 2. التقنيات الرقمية المستخدمة

مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وأنظمة إدارة المحتوى والخدمات الإلكترونية.

## 3. الموارد البشرية الرقمية

ويقصد بها امتلاك الكفاءات والمهارات الرقمية، والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة، والاستعداد للتعلم والتطوير المستمر.

## 4. القيادة الرقمية

التي تتبنى الرؤية الرقمية، وتدعم الابتكار، وتشجع التغيير، وتتوفر البيئة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

## 5. الثقافة التنظيمية الرقمية

والتي تقوم على المرونة، والافتتاح على التغيير، والعمل الجماعي، ودعم الإبداع والابتكار.

### ثالثاً: أهمية التحول الرقمي

تكمّن أهمية التحول الرقمي في قدرته على:

تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

تسريع إنجاز المعاملات وتقليل الإجراءات الروتينية.

تعزيز الشفافية والحكومة.

دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات.

### المحور الثاني: جودة الخدمات الإدارية

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمات الإدارية

تُعرف جودة الخدمات الإدارية بأنها مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات إدارية تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بكفاءة وفعالية، وبما يتوافق مع المعايير المهنية والتنظيمية المعتمدة.

وتعُد جودة الخدمات الإدارية عنصراً محورياً في تقييم أداء المؤسسات، لما لها من تأثير مباشر على رضا المستفيدين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

**ثانياً: أبعاد جودة الخدمات الإدارية**

تعتمد جودة الخدمات الإدارية على مجموعة من الأبعاد، من أبرزها:

1. السرعة في تقديم الخدمة

أي تقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية.

2. الدقة والموثوقية

وتعني خلو الخدمة من الأخطاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات.

3. السهولة والمرونة

من حيث وضوح الإجراءات، وسهولة الوصول إلى الخدمة، وتقليل التعقيد الإداري.

4. الشفافية

من خلال وضوح المعلومات والإجراءات، وإمكانية تتبع المعاملات.

5. رضا المستفيدين

ويعد مؤشراً أساسياً لقياس جودة الخدمات الإدارية.

**ثالثاً: أهمية جودة الخدمات الإدارية**

تتمثل أهمية جودة الخدمات الإدارية في:

تعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين.

تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

دعم الكفاءة المؤسسية والاستدامة.

تحقيق العدالة والحكمة الإدارية.

**المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري****أولاً: مفهوم الأداء الإداري**

يشير الأداء الإداري إلى مستوى كفاءة وفاعلية العاملين والإدارة في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

**ثانياً: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الإداري**

يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الإداري من خلال:

1. تحسين كفاءة العمليات الإدارية
  - عبر أتمتة الإجراءات وتقليل الأعمال الورقية.
2. رفع إنتاجية العاملين
  - من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتسريع إنجاز المهام.
3. تحسين جودة القرارات الإدارية
  - بالاعتماد على البيانات الدقيقة والتحليلات الرقمية.
4. تقليل الأخطاء الإدارية
  - نتيجة الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية بدلاً من المعالجة اليدوية.
5. تعزيز الرقابة والمتابعة
  - عبر الأنظمة الرقمية التي تتيح التتبع والتقويم المستمر للأداء.

### ثالثاً: نتائج التحول الرقمي على الأداء الإداري

- يسهم التحول الرقمي في:
- تحقيق التميز الإداري.
- تحسين جودة الخدمات الإدارية.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

يتضح من العرض النظري أن التحول الرقمي يمثل متغيراً استراتيجياً مؤثراً في تحسين جودة الخدمات الإدارية ورفع مستوى الأداء الإداري، حيث تشكل هذه المتغيرات منظومة متربطة تسهم في تطوير المؤسسات ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

الإطار العملي:

#### 1. منهجة البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لطبيعة البحث، حيث يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وتحليل أثره على تحسين جودة الخدمات الإدارية، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج.

#### 2. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات والكليات والمعاهد العليا)، ويشمل: القيادات الإدارية (عمداء، وكلاء، مدراء إدارات). رؤساء الأقسام الإدارية. الموظفين الإداريين.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث، بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية، وبلغ حجم العينة عدداً مناسباً يحقق متطلبات التحليل الإحصائي.

### 3. أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، لكونه من أكثر الأدوات ملاءمة لقياس الاتجاهات والآراء، وقد صمم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.

### 4. صدق وثبات الأداة

الصدق: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

الثبات: تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، وأظهرت النتائج مستوى ثبات مرتفعاً، مما يدل على إمكانية الاعتماد على الأداة.

### 5. أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، بالاعتماد على: التكرارات والنسب المئوية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

اختبارات الارتباط والانحدار لقياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

#### قياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للدرج الآتي: أافق بشدة، أافق، محايد، لا أافق، لا أافق بشدة

أن الإطار العملي يمثل أساساً منهجاً لتحليل أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، ويسهم في التوصل إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار.

تم إعداد الإطار العملي والاستبيان بالكامل وبصيغة أكاديمية مفصلة في ملف مستقل داخل المساحة الجانبية (Canvas)، ويشمل:

منهجية البحث

مجتمع وعينة الدراسة

أداة البحث (الاستبيان)

الصدق والثبات

أساليب تحليل البيانات

الاستبيان كاملاً بمحاوره الثلاثة ومقاييس ليكرت

### النتائج العملية

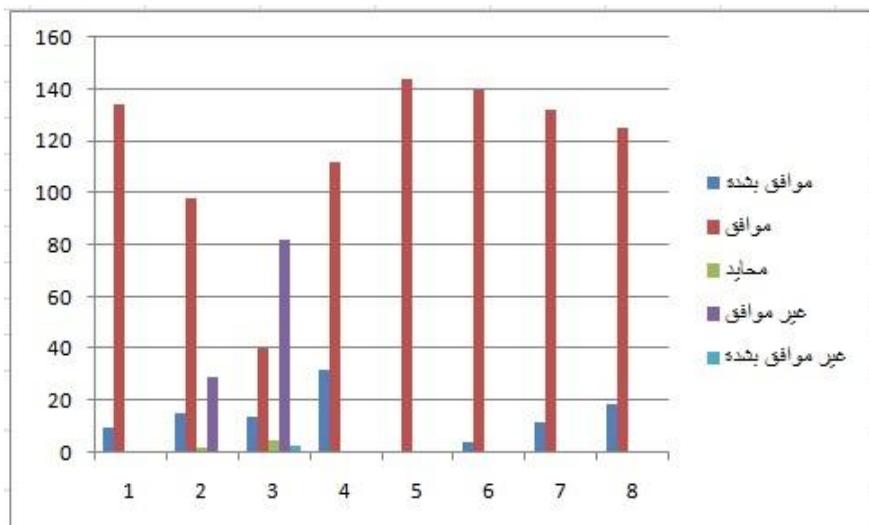
**عنوان البحث: أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي**

#### المحور الأول: مستوى التحول الرقمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، ويتضمن العبارات التالية:

| الرقم | السؤال   | الجواب | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية حديثة في إنجاز الأعمال الإدارية. |        | 10         | 134   | 0     | 0         | 0              |
| 2     | تتوفر بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكات، أجهزة، برماج).               |        | 15         | 98    | 2     | 29        | 0              |
| 3     | يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار.            |        | 14         | 40    | 5     | 82        | 3              |
| 4     | توجد قواعد بيانات إلكترونية محدثة للموظفين والطلبة.                |        | 32         | 112   | 0     | 0         | 0              |
| 5     | تسهم التقنيات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.     |        | 0          | 144   | 0     | 0         | 0              |

|   |   |   |     |    |   |   |
|---|---|---|-----|----|---|---|
| 0 | 0 | 0 | 140 | 4  | تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية. | 6 |
| 0 | 0 | 0 | 132 | 12 | يتم تقديم عدد من الخدمات الإدارية عبر منصات إلكترونية.        | 7 |
| 0 | 0 | 0 | 125 | 19 | تتوفر سياسات واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة.                | 8 |

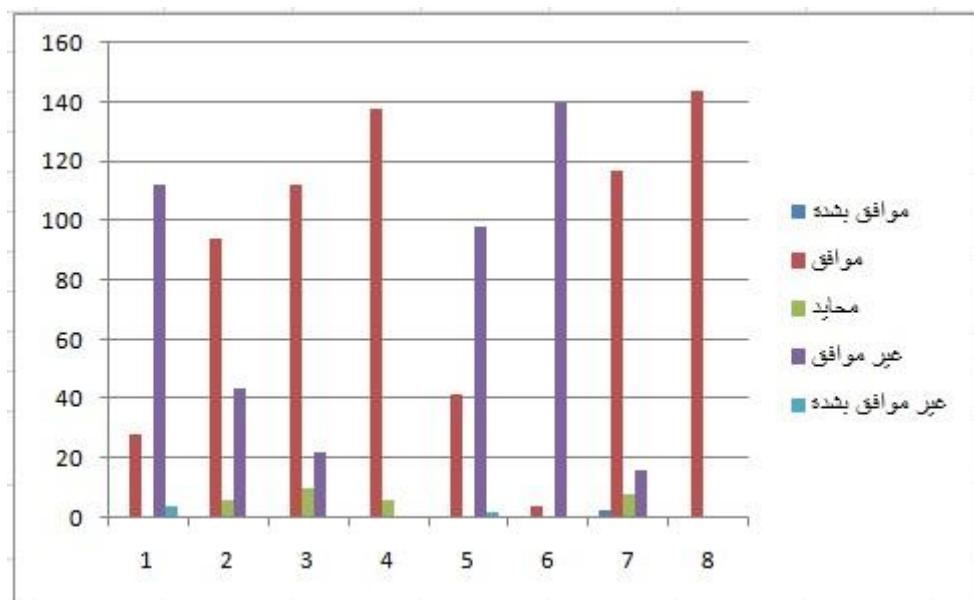


من خلال الجدول السابق نجد أن المؤسسة تعتمد على أنظمة إلكترونية حديثة في إنجاز الأعمال الإدارية بنسبة 93.0%， وتتوافر بالمؤسسة قيد الدراسة بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكات، أجهزة، برامج) بنسبة 68% موافقون، نسبة 20.1% غير موافقون، كما أنه لا يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار بنسبة 56.9% غير موافقون، وبنسبة 27.7% موافقون، كما أكدت الدراسة وجود قواعد بيانات إلكترونية محدثة للموظفين والطلبة بنسبة 77.7%， وتسهم التقنيات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية بنسبة 100%， وتحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية بنسبة 97.2%， ويتم تقديم عدد من الخدمات الإدارية عبر منصات إلكترونية بنسبة 91.6%， وتتوافر سياسات واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة بنسبة 86.8%.

## المحور الثاني: جودة الخدمات الإدارية

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة، ويتضمن العبارات التالية:

| الرقم | السؤال   | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | تنسم الخدمات الإدارية بالسرعة في الإنجاز.              |        | 0          | 28    | 0     | 112       | 4              |
| 2     | تتوفر الدقة في تنفيذ المعاملات الإدارية.               |        | 0          | 94    | 6     | 44        | 0              |
| 3     | يتم تقديم الخدمات الإدارية بعدلة وشفافية.              |        | 0          | 112   | 10    | 22        | 0              |
| 4     | تسهم الإجراءات الإدارية في تحقيق رضا المستفيدين.       |        | 0          | 138   | 6     | 0         | 0              |
| 5     | تنسم الخدمات الإدارية بالمرونة وسهولة الوصول إليها.    |        | 1          | 42    | 1     | 98        | 2              |
| 6     | يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بجدية وسرعة.           |        | 0          | 4     | 0     | 140       | 0              |
| 7     | تتوفر معلومات واضحة للمستفيدين حول الإجراءات الإدارية. |        | 3          | 117   | 8     | 16        | 0              |
| 8     | تسهم الخدمات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.         |        | 0          | 144   | 0     | 0         | 0              |



يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن الخدمات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة لا تنسم بالسرعة في الإنجاز بنسبة 77.7% غير موافقون، و حول توافر الدقة في تنفيذ المعاملات الإدارية أكدت الدراسة بنسبة 65.2% موافقون، وبنسبة 30.5% غير موافقون، ويتم تقديم الخدمات الإدارية بعدلة وشفافية بنسبة

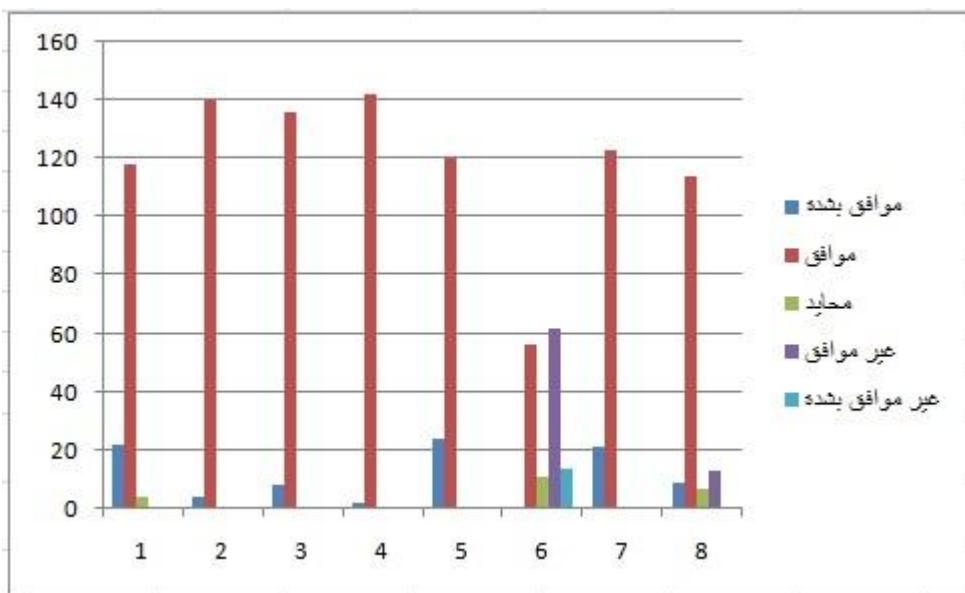
77.7%، وتسهم الإجراءات الإدارية في تحقيق رضا المستفيدين بنسبة 95.8%， ولا تنتهي الخدمات الإدارية بالمرنة وسهولة الوصول إليها بنسبة 68%， ولا يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بجدية وسرعة بنسبة 97.2%， وتتوفر معلومات واضحة للمستفيدين حول الإجراءات الإدارية بنسبة 81.2%， وتسهم الخدمات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بنسبة 100%.

يتضح من الجدول والشكل البياني التاليين بالنتائج التالية: أسمهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية بنسبة 81.9%， كما ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة 97.2%， كما أسمهم التحول الرقمي في تحسين التواصيل بين الإدارات 94.4%， كما عزز التحول الرقمي مستوى الشفافية في العمل الإداري بنسبة 98.6%， وساعد التحول الرقمي في رفع كفاءة الموظفين الإداريين بنسبة 83.3%， كذلك لا يسهم التحول الرقمي في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات بنسبة 43% غير موافقين، ونسبة 38.8% موافقين، كما أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بنسبة 85.4%， ويسهم التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي 79.2%.

### المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية

يهدف هذا المحور إلى قياس العلاقة والأثر بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، ويتضمن العبارات التالية:

| الرقم | السؤال   | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | أسمهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.               |        | 22         | 118   | 4     | 0         | 0              |
| 2     | ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإدارية.                        |        | 4          | 140   | 0     | 0         | 0              |
| 3     | أسمهم التحول الرقمي في تحسين التواصيل بين الإدارات.                  |        | 8          | 136   | 0     | 0         | 0              |
| 4     | عزز التحول الرقمي مستوى الشفافية في العمل الإداري.                   |        | 2          | 142   | 0     | 0         | 0              |
| 5     | ساعد التحول الرقمي في رفع كفاءة الموظفين الإداريين.                  |        | 24         | 120   | 0     | 0         | 0              |
| 6     | أسمهم التحول الرقمي في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات.              |        | 1          | 56    | 11    | 62        | 14             |
| 7     | أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية.                  |        | 21         | 123   | 0     | 0         | 0              |
| 8     | يسهم التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. |        | 9          | 114   | 7     | 13        | 1              |



### النتائج:

- أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- أن المؤسسات قيد الدراسة تعتمدا على أنظمة إلكترونية حديثة في إنجاز الأعمال الإدارية.
- تتوافر بالمؤسسات قيد الدراسة بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكات، أجهزة، برامج).
- لا يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار.
- أكيدت الدراسة وجود قواعد بيانات إلكترونية محدثة للموظفين والطلبة.
- تسهم التقنيات الرقمية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
- تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية.
- يتم تقديم عدد من الخدمات الإدارية عبر منصات إلكترونية.
- تتوافر سياسات واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسات قيد الدراسة.
- أن الخدمات الإدارية بالمؤسسات قيد الدراسة لا تتنسم بالسرعة في الإنجاز.
- تتوفر الدقة في تنفيذ المعاملات الإدارية.
- يتم تقديم الخدمات الإدارية بعدلة وشفافية.
- تسهم الإجراءات الإدارية في تحقيق رضا المستفيدين.
- لا تتنسم الخدمات الإدارية بالمرونة وسهولة الوصول إليها.
- لا يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بجدية وسرعة.
- تتوافر معلومات واضحة للمستفيدين حول الإجراءات الإدارية.
- تسهم الخدمات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.
- أسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.

- ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإدارية.
- أسهم التحول الرقمي في تحسين التواصل بين الإدارات.
- عزز التحول الرقمي مستوى الشفافية في العمل الإداري.
- ساعد التحول الرقمي في رفع كفاءة الموظفين الإداريين.
- لا يسهم التحول الرقمي في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات.
- أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية.
- يسهم التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.
- أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود توجه مؤسسي نحو تبني التقنيات الرقمية، إلا أن هذا التبني ما زال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتكامل.
- بينت النتائج أن البنية التحتية الرقمية متوفرة بدرجة مقبولة، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من ضعف في تحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري.
- أظهرت الدراسة أن الدعم الإداري والقيادي للتحول الرقمي كان إيجابياً، حيث تؤمن الإدارات العليا بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء والخدمات.
- كشفت النتائج عن قصور نسبي في جانب التدريب وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، مما يؤثر على الاستفادة المثلث من الأنظمة الرقمية المتوفرة.
- أشارت النتائج إلى أن جودة الخدمات الإدارية تحسنت بشكل ملحوظ في المؤسسات التي طبقت أنظمة رقمية حديثة.
- أظهرت الدراسة أن سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ارتفعت نتيجة الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية وتقليل الإجراءات الورقية.
- بينت النتائج أن الدقة والموثوقية في تقديم الخدمات الإدارية تحسنت، مع انخفاض نسبة الأخطاء الإدارية.
- أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية الإلكترونية مقارنة بالخدمات التقليدية.
- في المقابل، كشفت النتائج عن وجود بعض التحديات المرتبطة بتعقيد بعض الأنظمة أو ضعف الوعي بكيفية استخدامها.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، تقليل الوقت والجهد والتكلف التشغيلية، تعزيز الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات.

- أوضحت النتائج أن أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في جودة الخدمات الإدارية هو استخدام الأنظمة الإلكترونية المتكاملة، يليه دعم القيادة الرقمية.
- أكملت الدراسة أن ضعف المهارات الرقمية لدى بعض العاملين قد يقلل من حجم الاستفادة المتوقعة من التحول الرقمي.
- أكملت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً أساسياً لتحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- أثبتت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب تغييراً تنظيمياً وثقافياً شاملأً.
- بيّنت الدراسة أن الاستثمار في الموارد البشرية الرقمية لا يقل أهمية عن الاستثمار في البنية التحتية التقنية.

#### الوصيات:

- أن يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار.
- أن تكون الخدمات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة تتسم بالسرعة في الإنجاز.
- أن تتسم الخدمات الإدارية بالمرنة وسهولة الوصول إليها.
- أن يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بجدية وسرعة.
- أن يسهم التحول الرقمي في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات.
- وضع استراتيجية رقمية شاملة واضحة المعالم للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تطوير وتحديث البنية التحتية التقنية بشكل مستمر بما يواكب التطورات التكنولوجية.
- تعزيز التكامل بين الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة لضمان انسيابية تبادل البيانات والمعلومات.
- الاهتمام بأمن المعلومات وحماية البيانات الرقمية.
- تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية للعاملين في الإدارات المختلفة.
- نشر الثقافة الرقمية بين الموظفين وتشجيعهم على تقبل التغيير والابتكار.
- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة هندسة العمليات بما يتوافق مع التحول الرقمي.
- تطوير الخدمات الإدارية الإلكترونية بما يحقق السرعة والدقة وسهولة الاستخدام.
- قياس رضا المستفيدين بشكل دوري عن الخدمات الإدارية الرقمية والاستفادة من نتائج القياس في التحسين المستمر.

- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تعليمية محلية ودولية في مجال التحول الرقمي.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

1. العتيبي، عبد الله. (2018). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري في الجامعات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية*.
2. الزهراوي، محمد. (2019). جودة الخدمات الإدارية الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة الإدارة الحديثة*.
3. بن حسين، أحمد. (2020). التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. دار الفكر العربي.
4. الكيلاني، محمود. (2021). الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات الإدارية. *مجلة دراسات تربوية*.
5. عبد الباسط، حسن. (2017). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار المسيرة.
6. الشمرى، عبدالله (2021). التحول الرقمي في الجامعات ودوره في تحسين الأداء الإداري.
7. الحربي، ماجد (2020). جودة الخدمات الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

## المراجع الأجنبية:

1. Smith, J. (2022). Digital Transformation in Higher Education Institutions.
2. Johnson, P. (2021). Impact of Digital Services on Administrative Quality.
3. Williams, R. (2020). E-Administration and Service Quality in Universities.
4. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2018). Digital transformation and organizational performance. *International Journal of Innovation Management*.
5. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading Digital Transformation*. Harvard Business School Press.
6. Vial, G. (2020). Understanding digital transformation. *MIS Quarterly*, 44(1).
7. OECD. (2021). *Digital Transformation in Higher Education*. OECD Publishing.
8. Davenport, T. (2020). *Digital Strategy and Service Quality*. MIT Press.