Comprehensive Journal of Science
Volume (11), Issue (42), (Sapt, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (11) العدد 42 سبتمبر 2026
ردمد: 3014-6266

دور التحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية: دراسة ميدانية على المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي

علي خليفة الشيباني، قسم إدارة الأعمال، كلية الموارد البشرية - زلطن، جامعة صبراتة
صلاح موسى اللحياني، قسم العلوم السياسية، كلية الموارد البشرية - زلطن، جامعة صبراتة
إبراهيم بشير جرجر، قسم إدارة الأعمال، كلية الموارد البشرية - زلطن، جامعة صبراتة

The Role of Digital Transformation in Improving Local Administration Performance: A Field Study of Municipal Councils in the West Coast Region

Ali Khalifa Al-Shaibani, Department of Business Administration, College of Human Resources – Zaltan, Sabratha University
Salah Musa Al-Lahyani, Department of Political Science, College of Human Resources – Zaltan, Sabratha University
Ibrahim Bashir Jarjar, Department of Business Administration, College of Human Resources – Zaltan, Sabratha University
Corresponding author ali.alshabni@sabu.edu.ly

تاريخ الاستلام:2026/08/13 -تاريخ المراجعة:2026/8/16- تاريخ القبول: 2026/08/30- تاريخ للنشر : 2026/9/15

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي في ليبيا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (250) استبانة على جميع موظفي المجالس البلدية في المنطقة، وتم استرداد (210) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (84%).

تكونت أداة الدراسة من (36) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد رئيسية، حيث تم قياس أربعة أبعاد للمتغير المستقل (التحول الرقمي) وهي: البنية التحتية التقنية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الإطار التشريعي والتنظيمي، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي. كما تم قياس أربعة أبعاد للمتغير التابع (تطوير أداء الإدارة المحلية) وهي: كفاءة الأداء الإداري، جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، الشفافية والمساءلة، وسرعة الإنجاز ودقة المعلومات. وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.91) مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها: أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي جاء منخفضاً، حيث بلغ المتوسط العام (2.18) من (5). كما أظهرت النتائج وجود تحديات وعوائق جوهرية تعوق تطبيق التحول الرقمي بمتوسط مرتفع بلغ (3.95)، تمثلت في: ضعف البنية التحتية التقنية (متوسط 4.12)، ومحدودية برامج التدريب والتأهيل للموارد البشرية (متوسط 3.98)، وعدم وضوح الإطار التشريعي المنظم للتحول الرقمي (متوسط 3.85). وفي المقابل، أظهرت النتائج أن تقبل الموظفين للتحول الرقمي كان مرتفعاً نسبياً بمتوسط (3.78)، مما يشير إلى وجود رغبة حقيقية لدى الموظفين في التغيير والتطوير.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري للمجالس البلدية، حيث بلغت قيمة ($F = 24.67$) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.43$) مما يشير إلى أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (43%) من التباين في تطوير الأداء الإداري. كما كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكل من: كفاءة الأداء الإداري ($r = 0.58$)، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ($r = 0.52$)، والشفافية والمساءلة ($r = 0.65$)، وجميعها عند مستوى دلالة ($p < 0.01$). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى للجنس أو العمر، بينما توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لصالح الفئات الأكثر تعليماً وخبرة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الإدارة المحلية، المجالس البلدية، الساحل الغربي، الأداء المؤسسي، الشفافية والمساءلة، البنية التحتية التقنية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of digital transformation in improving the performance of local government, through a field study conducted in municipal councils in the western coastal region of Libya. The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. Two hundred and fifty (250) questionnaires were distributed to all employees of the municipal councils in the region, and two hundred and

ten (210) questionnaires were returned and deemed valid for statistical analysis, representing a response rate of eight percent.(%84)
The study instrument consisted of 36 items distributed across eight main dimensions. Four dimensions of the independent variable (digital transformation) were measured: technological infrastructure, digital skills of human resources, the legislative and regulatory framework, and organizational culture that supports digital transformation. Four dimensions of the dependent variable (improving the performance of local government) were also measured: administrative efficiency, quality of services provided to citizens, transparency and accountability, and speed of completion and accuracy of information. The validity and reliability of the study instrument were verified, with Cronbach's alpha coefficient for the questionnaire as a whole reaching 0.91, indicating a high level of reliability.

The study reached a number of important conclusions, most notably that the level of digital transformation implementation in municipal councils in the western coastal region was low, with an overall average of 2.18 out of 5. The results also revealed significant challenges and obstacles hindering the implementation of digital transformation, with a high average of 3.95. These challenges included weak technological infrastructure (average 4.12), limited training and development programs for human resources (average 3.98), and a lack of clarity in the legislative framework governing digital transformation (average 3.85). Conversely, the results showed that employee acceptance of digital transformation was relatively high, with an average of 3.78, indicating a genuine desire among employees for change and development.
Regarding hypothesis testing, the results of the multiple regression analysis demonstrated a statistically significant positive role for digital transformation in improving the administrative performance of municipal councils. The F-value was 24.67 at a significance level of 0.000, and the coefficient of determination ($R^2 = 0.43$), indicating that digital transformation explains 43% of the variance in administrative performance improvement. The results also revealed statistically significant positive correlations between digital transformation and each of the following: administrative performance efficiency ($r = 0.58$), quality of services provided to citizens ($r = 0.52$), and transparency and accountability ($r = 0.65$), all at a significance level of ($p < 0.01$). Furthermore, the results showed no statistically significant differences in the level of digital transformation implementation attributable to gender or age, while differences were found attributable to educational qualifications and work experience, favoring the more educated and experienced groups.

المقدمة:

تعد الإدارة المحلية الركيزة الأساسية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين على المستوى المحلي، حيث تتحمل المسؤولية المباشرة في تلبية احتياجات المجتمعات المحلية وتحسين جودة حياتهم. ومع تسارع التطورات التكنولوجية في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لتطوير أداء الإدارة المحلية ورفع كفاءتها، حيث يتيح استخدام التكنولوجيا الرقمية إمكانية تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، وزيادة فعالية اتخاذ القرارات، وتحقيق التفاعل الإيجابي مع المواطنين (بين حكومة وآخرون، 2025).

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية شاملة في مختلف مجالات الحياة، ولم يكن قطاع الإدارة المحلية بمنأى عن هذه التحولات، حيث أصبحت الحكومات المحلية تسعى إلى تبني التكنولوجيا الرقمية كأداة فاعلة لتحسين أدائها ورفع كفاءة خدماتها المقدمة للمواطنين (Mkhitaryan et al., 2026). ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية التكامل بين التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة أداء المهام وتقديم الخدمات، ويعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية تشمل البنية التحتية التقنية، والمهارات الرقمية للموارد البشرية، والإطار التشريعي المنظم، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار (مهيار، 2022).

وفي السياق الليبي، تواجه الإدارة المحلية العديد من التحديات التي تعيق قدرتها على تقديم خدمات فعالة للمواطنين، ومن أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية، ومحدودية الكفاءات البشرية المؤهلة، وغياب الإطار التشريعي المنظم، وضعف آليات الشفافية والمساءلة (العزيزي، 2023). وتعد منطقة الساحل الغربي من المناطق التي تعاني من هذه التحديات بشكل ملحوظ، حيث تواجه المجالس البلدية في هذه المنطقة صعوبات متعددة في أداء مهامها، مما يستدعي البحث عن حلول مبتكرة لتطوير العمل البلدي، ويأتي التحول الرقمي كأحد الحلول الواعدة التي يمكن أن تسهم في معالجة هذه التحديات وتحسين أداء المجالس البلدية (مجلة جامعة الزيتونة، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يمس تطوير العمل البلدي في ليبيا، وبخاصة في منطقة الساحل الغربي التي تشهد تحديات متعددة في مجال التحول الرقمي. كما تتميز هذه الدراسة بأنها دراسة ميدانية تطبيقية تهدف إلى تشخيص واقع التحول الرقمي في المجالس البلدية، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيقه، واقتراح الحلول المناسبة لتطوير الأداء البلدي من خلال التكنولوجيا الرقمية.

أسباب اختيار الموضوع:

تعددت الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، ومن أهمها:

أولاً: الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي ركيزة أساسية في تطوير الإدارة المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث أصبحت الحكومات المحلية في مختلف دول العالم تسعى إلى تبني التكنولوجيا الرقمية كأداة فاعلة لتحسين أدائها ورفع كفاءة خدماتها.

ثانياً: ندرة الدراسات الميدانية

تعاني المكتبة العربية والليبية من قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت واقع التحول الرقمي في البلديات الليبية بشكل عام، ومنطقة الساحل الغربي بشكل خاص، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية في هذا المجال.

ثالثاً: الحاجة الملحة للتطوير

تعاني المجالس البلدية في منطقة الساحل الغربي من تحديات أداء متعددة، يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تسهم في معالجتها، مثل ضعف البنية التحتية، ومحدودية الكفاءات البشرية، وضعف آليات الشفافية والمساءلة (العزيزي، 2023).

رابعاً: الخبرة العملية للباحث

يرتبط الباحث بعمل ميداني في المجالس البلدية، مما أتاح له فهماً عميقاً للتحديات القائمة، وأكسبه خبرة عملية ساعدته في تصميم الدراسة وصياغة مشكلتها وأهدافها بشكل واقعي وقابل للتطبيق.

خامساً: الرغبة في تقديم حلول عملية

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في وضع السياسات والبرامج اللازمة لتطوير العمل البلدي من خلال التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي؟
2. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المجالس البلدية؟
3. ما أثر التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة في المجالس البلدية؟
4. ما أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟
5. ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي؟

وتنبع أهمية طرح هذه المشكلة من المؤشرات التالية التي تعكس واقع التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي:

أولاً: ضعف البنية التحتية التقنية

حيث تعاني معظم البلديات في المنطقة من نقص حاد في البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك شبكات الإنترنت عالية السرعة، والأجهزة والمعدات الحديثة، وأنظمة التشغيل المتطورة، وضعف أنظمة الأمن السيبراني، مما يشكل عائقاً رئيسياً أمام تطبيق التحول الرقمي (بين حكومة وآخرون، 2025).

ثانياً: محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة

حيث يفتقر العديد من موظفي المجالس البلدية إلى المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التطبيقات والأنظمة الإلكترونية، كما تعاني البلديات من نقص في برامج التدريب والتأهيل المستمرة للموارد البشرية، وضعف في التركيبة النوعية حيث يتركز الموظفون في التخصصات الإدارية على حساب التخصصات التقنية (مجلة جامعة الزيتونة، 2025).

ثالثاً: غياب الإطار التشريعي المنظم

حيث لا توجد تشريعات وقوانين واضحة تنظم عملية التحول الرقمي في الإدارة المحلية الليبية، مما يؤدي إلى غياب المعايير والمواصفات الفنية لأنظمة العمل الرقمي، وعدم وضوح آليات تنفيذها ومتابعتها (العزيزي، 2023).

رابعاً: ضعف ثقافة الابتكار الرقمي

حيث يعاني العمل البلدي في منطقة الساحل الغربي من ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، وغياب القيادة الإدارية الداعمة لجهود التحول الرقمي، وضعف الحوافز المشجعة للموظفين على تبني الابتكار الرقمي، مما ينعكس سلباً على تقبل الموظفين والمواطنين لهذه التغييرات.

خامساً: محدودية الميزانيات المخصصة

حيث تعاني البلديات من ضعف التخصيص المالي لتطبيق التحول الرقمي، وارتفاع تكاليف البنية التحتية التقنية والتدريب، وغياب التخطيط المالي طويل المدى للتحول الرقمي، وضعف مشارك القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

وتترتب على هذه المشكلة آثار سلبية متعددة، منها: تدني جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وطول زمن إنجاز المعاملات، وزيادة فرص الفساد الإداري، وفقدان ثقة المواطنين في المجالس البلدية، وضعف جذب الاستثمارات، وتباطؤ عجلة التنمية المحلية

على الرغم من أهمية موضوع التحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والليبية، تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت واقع التحول الرقمي في البلديات الليبية بشكل عام، ومنطقة الساحل الغربي بشكل خاص، وتركيز معظم الدراسات المتاحة على الجوانب النظرية، وعدم تناول الأبعاد المتعددة للتحول الرقمي بشكل متكامل، وغياب قياس الأثر الكمي للتحول الرقمي على أداء البلديات.

ولذلك، تأتي هذه الدراسة في محاولة جادة لمعالجة هذه الفجوة البحثية والتطبيقية، من خلال تشخيص واقع التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي، وتحديد أثره على أدائها، ورصد التحديات التي تواجه تطبيقه، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير الأداء البلدي من خلال التكنولوجيا الرقمية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

1. **إثراء المكتبة العربية:** تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال التحول الرقمي والإدارة المحلية، حيث تسد فجوة بحثية مهمة تتعلق بدراسة واقع التحول الرقمي في البلديات الليبية.
2. **الإطار النظري المتكامل:** تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يربط بين مفاهيم التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وتطوير أداء الإدارة المحلية، مما يشكل مرجعاً للباحثين والمهتمين بهذا المجال.
3. **اختبار العلاقات:** تختبر الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات الأداء المؤسسي في سياق ليبي، مما يوفر أدلة تجريبية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.
4. **تطوير أدوات القياس:** تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس (استبانات) يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منها في دراسات مشابهة في سياقات مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. **تشخيص واقع التحول الرقمي:** تقدم الدراسة تشخيصاً دقيقاً لواقع التحول الرقمي في بلديات الساحل الغربي، وتحدد مستوى تطبيقه والتحديات التي تواجهه.
2. **توجيه صناع القرار:** تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للجهات المعنية (وزارة الحكم المحلي، المجالس البلدية، الجهات التشريعية) الاستفادة منها في وضع السياسات والبرامج اللازمة لتطوير العمل البلدي من خلال التحول الرقمي.
3. **تحسين جودة الخدمات:** تسهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تحديد المجالات التي يحتاج فيها العمل البلدي إلى تطوير رقمي.
4. **توفير مؤشرات قياسية:** توفر الدراسة مؤشرات قياسية لتقييم جاهزية البلديات للتحول الرقمي، مما يمكن من قياس التقدم المحرز في هذا المجال.
5. **توجيه الاستثمارات:** تساعد الدراسة في توجيه الاستثمارات نحو المجالات الأكثر احتياجاً في مجال التحول الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية وتدريب الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي من خلال قياس مدى توفر البنية التحتية التقنية، والمهارات الرقمية للموارد البشرية، والإطار التشريعي والتنظيمي، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.
2. تحديد أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري للمجالس البلدية، من خلال قياس مدى إسهام التطبيقات الرقمية في تسريع الإنجاز، وتحسين دقة المعلومات، ورفع إنتاجية الموظفين.
3. تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل البلدي، من خلال دراسة مدى إسهام المنصات الرقمية في إتاحة المعلومات للمواطنين، وتسهيل الرقابة على أداء البلديات.
4. رصد أهم التحديات التي تعوق تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية، وتصنيفها وفقاً لأبعادها (تقنية، بشرية، تشريعية، ثقافية).
5. تقديم توصيات عملية لتطوير الأداء البلدي من خلال التحول الرقمي، تكون قابلة للتطبيق في سياق المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.
6. توفير قاعدة بيانات حول واقع التحول الرقمي في البلديات، يمكن للباحثين وصناع القرار الاستفادة منها في دراسات وقرارات مستقبلية.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين:

أولاً: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

ويعرف إجرائياً بأنه: "التكامل بين التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل البلدي، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة أداء المهام وتقديم الخدمات، ويعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية" (مهيار، 2022).

ويشمل الأبعاد التالية:

البعد التعريف الإجرائي:

- البنية التحتية التقنية توفر شبكات الإنترنت عالية السرعة، والأجهزة والمعدات الحديثة، وأنظمة التشغيل المتطورة، والبرمجيات اللازمة للعمل الرقمي.
- المهارات الرقمية للموارد البشرية مستوى امتلاك موظفي المجالس البلدية للمهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع التطبيقات والأنظمة الإلكترونية، وقدرتهم على استخدامها بكفاءة.
- الإطار التشريعي والتنظيمي وجود القوانين واللوائح المنظمة للتحول الرقمي، ووضوح المعايير والمواصفات الفنية لأنظمة العمل الرقمي، وآليات تنفيذها ومتابعتها.
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي مدى تقبل الموظفين للتغيير الرقمي، ووجود قيم وممارسات تشجع على الابتكار والإبداع الرقمي، ودعم القيادة الإدارية لجهود التحول الرقمي.

ثانياً: المتغير التابع (تطوير أداء الإدارة المحلية)

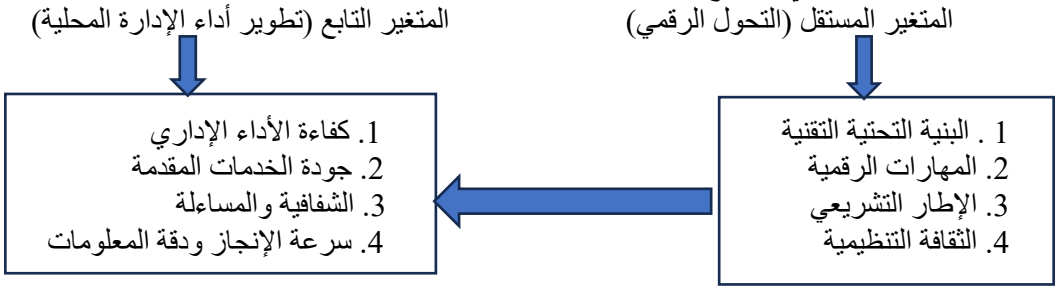
ويعرف إجرائياً بأنه: "تحسين كفاءة وفعالية المجالس البلدية في أداء مهامها ومسؤولياتها، من خلال رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وزيادة سرعة الإنجاز ودقة المعلومات" (الجعافرة، 2023).

ويشمل الأبعاد التالية:

البعد التعريف الإجرائي:

- كفاءة الأداء الإداري قدرة المجالس البلدية على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وترشيد استخدام الموارد.
- جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مستوى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها المجالس البلدية، من حيث السرعة، والدقة، والسهولة، والعدالة، والاستجابة للاحتياجات.
- الشفافية والمساءلة مدى إتاحة المعلومات المتعلقة بأداء المجالس البلدية وقراراتها للمواطنين، ووجود آليات للمساءلة والمحاسبة.
- سرعة الإنجاز ودقة المعلومات مدى قدرة المجالس البلدية على إنجاز المعاملات والخدمات في وقت قصير، مع توفير معلومات دقيقة ومحدثة للمواطنين وصناع القرار.

الشكل التوضيحي لنموذج الدراسة:



الشكل (1) من تصميم الباحثين

فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسية

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية (H_{01}):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

- **الفرضية البديلة (H_{11}):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية (H_{02}):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.
- **الفرضية البديلة (H_{12}):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية (H_{03}):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الشفافية والمساءلة في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.
- **الفرضية البديلة (H_{13}):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الشفافية والمساءلة في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- **الفرضية الصفرية (H_{04}):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.
- **الفرضية البديلة (H_{14}):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

جدول الفرضيات:

رقم الفرضية	الفرضية	الفرضية الصفرية (H_0)	الفرضية البديلة (H_1)
الرئيسية	دور التحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية	يوجد دور ذو دلالة إحصائية
الأولى	العلاقة مع كفاءة الأداء الإداري	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
الثانية	العلاقة مع جودة الخدمات	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
الثالثة	العلاقة مع الشفافية والمساءلة	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
الرابعة	الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة بين حكومة، مصطفى أحمد؛ وأعرج، يحيى أحمد؛ والزنداح، مصطفى علي؛ والجربوع، عايشة فرج؛ والحطاب، سيف الله الشيباني: بعنوان "الخدمات الرقمية كمدخل لتعزيز الشفافية وتحقيق الاستدامة في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية لعينة مختارة من البلديات الليبية"2025:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الخدمات الرقمية في تعزيز الشفافية وتحقيق الاستدامة في الإدارة المحلية، من خلال دراسة ميدانية على عينة مختارة من البلديات الليبية، والتعرف على مستوى تطبيق الخدمات الرقمية في هذه البلديات، وتحديد العلاقة بين الخدمات الرقمية والشفافية الإدارية، وكذلك دراسة دور الخدمات الرقمية في تحقيق الاستدامة المؤسسية. كما سعت الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الخدمات الرقمية في البلديات الليبية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. بلغ حجم العينة (598) فرداً من موظفي البلديات الليبية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. كما استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في البلديات للحصول على معلومات نوعية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الخدمات الرقمية في البلديات الليبية جاء منخفضاً بمتوسط عام بلغ (1.76) من (5)، مما يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي والمطلوب في مجال التحول الرقمي. كما كشفت النتائج عن وجود تحديات متعددة تعوق تطبيق الخدمات الرقمية، أبرزها ضعف البنية التحتية التقنية، ومحدودية الكفاءات البشرية المؤهلة، وغياب

الإطار التشريعي المنظم، وضعف الميزانيات المخصصة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الخدمات الرقمية والشفافية الإدارية، حيث ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين مستوى الشفافية من خلال إتاحة المعلومات وتسهيل الوصول إليها. كما أظهرت النتائج أن الخدمات الرقمية تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وزيادة الفعالية. (مجلة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - درنة للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، الصفحات 45-68).

2.دراسة فريق بحثي من مجلة جامعة الزيتونة الدولية للنشر العلمي: بعنوان "التحول الرقمي في البلديات: تقييم الجاهزية وانعكاسات الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على بلديات ليبيا": 2025

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جاهزية البلديات الليبية للتحول الرقمي من خلال قياس مدى توفر العناصر الأساسية للتحول الرقمي (البنية التحتية، الموارد البشرية، الإطار التنظيمي)، ودراسة انعكاسات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للبلديات، والتعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي في البلديات الليبية، وتقديم توصيات لتعزيز جاهزية البلديات للتحول الرقمي. كما سعت الدراسة إلى تحديد الفجوات بين الواقع الحالي والمستهدف في مجال التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي البلديات الليبية، وبلغ حجم العينة (312) فرداً. كما تم استخدام المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في البلديات للحصول على معلومات نوعية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر متغيرات الدراسة.

كشفت النتائج عن وجود خلل في التوازن النوعي داخل البلديات، حيث يتركز الموظفون في التخصصات الإدارية على حساب التخصصات التقنية، مما يؤثر سلباً على جاهزية البلديات للتحول الرقمي. كما أظهرت النتائج ضعفاً في برامج التدريب والتأهيل المستمرة للموارد البشرية، حيث لا تتجاوز نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً في المهارات الرقمية (15%) من إجمالي الموظفين. وأظهرت النتائج أن تقبل الموظفين للتحول الرقمي يُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، يليه توفر البنية التحتية التقنية، ثم وضوح الإطار التشريعي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين جاهزية البلديات للتحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.78$). كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الجاهزية بين البلديات حسب حجمها وموقعها الجغرافي (مجلة جامعة الزيتونة الدولية، المجلد السابع، العدد الثاني، الصفحات 112-135).

3.دراسة أبو علان، سندس محمود رضوان: بعنوان "دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية" 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور التغيير التنظيمي كعامل أساسي لنجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات الأردنية، والتعرف على أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العمليات والإجراءات، المهارات والكفاءات) الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، وتحديد مدى جاهزية البلديات الأردنية للتحول الرقمي في الخدمات المحاسبية، وتقديم توصيات لتعزيز دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي. كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات التغيير التنظيمي ونجاح التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي الدوائر المالية والمحاسبية في البلديات الأردنية، وبلغ حجم العينة (185) فرداً. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع البلديات. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار (T-Test) لقياس الفروق بين المجموعات.

أكدت النتائج على أهمية التغيير التنظيمي كعامل أساسي لنجاح التحول الرقمي في البلديات، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين التغيير التنظيمي ونجاح التحول الرقمي ($r = 0.72, p < 0.01$). كما أظهرت النتائج أن بعد المهارات والكفاءات كان الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي ($B = 0.45$)، يليه بعد الثقافة التنظيمية ($B = 0.32$)، ثم العمليات والإجراءات ($B = 0.18$)، وأخيراً الهيكل التنظيمي ($B = 0.12$). وكشفت النتائج عن وجود تحديات تواجه التغيير التنظيمي في البلديات، أبرزها مقاومة الموظفين للتغيير، وضعف التواصل الداخلي، وقلة الموارد المالية المخصصة للتغيير التنظيمي، وغياب القيادة الداعمة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى التغيير التنظيمي بين البلديات الكبيرة والصغيرة (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الرابع، العدد الثالث، الصفحات 875- 885.).

4.دراسة الجعافرة، سهام سليم: بعنوان "الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات" 2023:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي (الرقمنة) في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين، والتعرف على أبعاد جودة الخدمة الأكثر تأثراً بالتحول الرقمي (السرعة، الدقة، السهولة، العدالة، الاستجابة)، وتحديد مستوى تطبيق الرقمنة في البلديات الأردنية، وتقديم توصيات لتعزيز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات البلدية. كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات وتحديد العوامل الوسيطة في هذه العلاقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي البلديات الأردنية، وبلغ حجم العينة (220) فرداً. كما تم استخدام المقابلات مع بعض مسؤولي البلديات للحصول على معلومات نوعية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومعاملات الارتباط، واختبارات الفروض الإحصائية.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للرقمنة في تحسين جودة الخدمات البلدية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.56$) مما يشير إلى أن الرقمنة تفسر ما نسبته (56%) من التباين في تحسين جودة الخدمات. كما أظهرت النتائج أن بعد السرعة كان الأكثر تأثراً بالرقمنة ($B = 0.42$)، يليه بعد الدقة ($B = 0.31$)، ثم السهولة ($B = 0.20$)، ثم الاستجابة ($B = 0.15$)، وأخيراً العدالة ($B = 0.08$). وكشفت النتائج عن وجود تحديات تواجه تطبيق الرقمنة في البلديات، أبرزها ضعف البنية التحتية التقنية، ومحدودية الميزانيات المخصصة للرقمنة، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير، وضعف الوعي المجتمعي بأهمية الرقمنة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى جودة الخدمات بين البلديات المطبقة للرقمنة وغير المطبقة لها. (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الصفحات 786-804).

5. دراسة مهيار، حنان شاكر: بعنوان "التحول الرقمي في البلديات" 2022:

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفهوم التحول الرقمي وأهميته في تطوير العمل البلدي، والتعرف على متطلبات التحول الرقمي في البلديات (البشرية، التقنية، التنظيمية، التشريعية)، وتحليل واقع التحول الرقمي في البلديات العربية، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في البلديات، وتقديم نموذج مقترح لتطبيق التحول الرقمي في البلديات. كما سعت الدراسة إلى استعراض التجارب العربية والعالمية الناجحة في مجال التحول الرقمي في البلديات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في البلديات، وتحليل التجارب العربية والعالمية في هذا المجال. كما اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى لتحليل الوثائق والتقارير المتعلقة بالتحول الرقمي في البلديات. وتم جمع البيانات من مصادر متنوعة تشمل الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية، والمواقع الإلكترونية للبلديات والمنظمات الدولية.

قدمت الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً لمفهوم التحول الرقمي وأبعاده، وأهمية تطبيقه في البلديات لتحسين الأداء وجودة الخدمات. وأكدت النتائج على أن التحول الرقمي في البلديات يتطلب توفر أربع متطلبات أساسية: المتطلبات البشرية (المهارات والكفاءات الرقمية)، والمتطلبات التقنية (البنية التحتية والأنظمة)، والمتطلبات التنظيمية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية)، والمتطلبات التشريعية (القوانين واللوائح المنظمة). كما كشفت النتائج عن وجود فجوة كبيرة بين واقع التحول الرقمي في البلديات العربية والمطلوب، حيث تعاني معظم البلديات من ضعف في جميع هذه المتطلبات. كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتطبيق التحول الرقمي في البلديات يعتمد على التكامل بين هذه المتطلبات الأربعة. وأشارت الدراسة إلى أهمية الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال، مثل تجربة إستونيا وكوريا الجنوبية والإمارات العربية المتحدة. (رماح للبحوث والدراسات، العدد الرابع والسبعون، الجزء السادس، الصفحات 319-338).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة مخيتاريان، ك، أسلانيان، ج، ساناميان، أورديان، وهاروتيونيان : بعنوان نضج الخدمات الرقمية العامة وأداء الحوكمة البلدية: إطار تشخيصي على مستوى المدن لأرمينيا" 2026:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مؤشر مركب لتقييم نضج الخدمات الرقمية في البلديات وعلاقته بأداء الحوكمة المحلية في مدن أرمينيا، وتحديد العوامل المؤثرة في نضج الخدمات الرقمية، وتقديم إطار تشخيصي يمكن تطبيقه في سياقات مشابهة. كما سعت الدراسة إلى تحليل الفجوات بين المدن الأرمنية في مستوى نضج الخدمات الرقمية وتقديم توصيات لتحسين الأداء، وركزت الدراسة على فهم كيفية تأثير التنسيق المؤسسي والإدارة المتمركزة حول المواطن على نجاح التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على منهجية تطوير المؤشرات المركبة، وتم تطبيقها على عينة من (15) مدينة في أرمينيا. وتم جمع البيانات من خلال المسح الميداني والمقابلات مع مسؤولي البلديات، وتحليل الوثائق والتقارير الرسمية. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، بما في ذلك تحليل العوامل لتحديد الأبعاد الرئيسية للمؤشر، وتحليل الارتباط لقياس العلاقات بين المتغيرات، والتحليل العنقودي لتصنيف المدن حسب مستوى نضجها، كما تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في نضج الخدمات الرقمية.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي الفعال يعتمد بشكل أساسي على التنسيق المؤسسي والإدارة المتمركزة حول المواطن، وليس فقط على توفر التكنولوجيا. كما أظهرت النتائج وجود تباين كبير في مستوى نضج الخدمات الرقمية بين المدن الأرمنية، حيث تراوح المؤشر بين (0.42) و (0.89) من (1.00). وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج الخدمات الرقمية وأداء الحوكمة المحلية ($r = 0.81, p < 0.01$)، مما يشير إلى أن تحسين الخدمات الرقمية يؤدي إلى تحسين أداء الحوكمة بشكل عام. كما أظهرت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيراً في نضج الخدمات الرقمية هي: القيادة المؤسسية، وتوفر الكفاءات الرقمية، والاستثمار في البنية التحتية، والمشاركة المجتمعية. وكشفت النتائج عن وجود ثلاث مجموعات من المدن حسب مستوى نضجها: مدن ذات نضج مرتفع، ومدن ذات نضج متوسط، ومدن ذات نضج منخفض. (مجلة العلوم الحضرية، المجلد العاشر، العدد الثالث، الصفحة 167).

2.دراسة علي، س. وفريق كلية الاقتصاد والأعمال بجامعة غادجاه مادا: بعنوان مؤشر حوكمة التحول الرقمي لجامعة غادجاه مادا (GM-DTGI): أداة لتقييم الأداء الرقمي للحكومة المحلية" 2024:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مؤشر لتقييم أداء التحول الرقمي للحكومات المحلية في إندونيسيا، وتحديد المكونات الأساسية للمؤشر، واختبار صلاحية المؤشر في تقييم أداء التحول الرقمي في عينة من الحكومات المحلية الإندونيسية، وتقديم توصيات لتحسين أداء التحول الرقمي في الحكومات المحلية. كما سعت الدراسة إلى توفير أداة عملية يمكن للحكومات المحلية استخدامها لتقييم أدائها في مجال التحول الرقمي وتحديد مجالات التحسين.

اعتمدت الدراسة على تطوير مؤشر مركب يتكون من سبع ركائز رئيسية، وتم تطبيق المؤشر على عينة من (25) حكومة محلية في إندونيسيا. وتم جمع البيانات من خلال المسح الميداني وتحليل الوثائق، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صلاحية المؤشر وموثوقيته، بما في ذلك تحليل العوامل لتحديد الأبعاد الرئيسية، وتحليل الثبات (Cronbach's Alpha)، وتحليل الارتباط لاختبار العلاقات بين أبعاد المؤشر. كما تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد الركائز الأكثر تأثيراً في أداء التحول الرقمي.

قدمت الدراسة مؤشراً شاملاً لتقييم أداء التحول الرقمي، يعتمد على سبع ركائز رئيسية هي: الحوكمة، والقيادة، واللوائح والسياسات، والبنية التحتية التقنية، والموارد البشرية الرقمية، والخدمات الرقمية، وثقافة الابتكار الرقمي. وأظهرت النتائج أن المؤشر يتمتع بصلاحية وموثوقية عالية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.94). كما أظهرت النتائج أن أداء التحول الرقمي في الحكومات المحلية الإندونيسية جاء متوسطاً، حيث بلغ متوسط المؤشر (0.62) من (1.00). وكشفت النتائج عن أن ركيزتي الحوكمة والقيادة كانتا الأكثر تأثيراً في أداء التحول الرقمي ($\beta = 0.35, 0.28$ على التوالي)، يليهما البنية التحتية التقنية والموارد البشرية الرقمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق في أداء التحول الرقمي بين الحكومات المحلية حسب حجمها وموقعها الجغرافي ومستوى التنمية فيها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحوكمة والقيادة كأولوية قصوى لتحسين أداء التحول الرقمي. (المجلة الإندونيسية للإدارة العامة، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، الصفحات 45-62).

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. **في الجانب الموضوعي:**

- **الاتفاق على أهمية التحول الرقمي:** جميع الدراسات السابقة - عربية وأجنبية - تتفق على أن التحول الرقمي يعد أداة أساسية وفعالة لتطوير أداء الإدارة المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- **تحديد التحديات المشتركة:** أجمعت الدراسات السابقة على أن التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البلديات تتشابه إلى حد كبير، وتتمثل في: ضعف البنية التحتية التقنية، ومحدودية الكفاءات البشرية المؤهلة، وغياب الإطار التشريعي المنظم، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، ومحدودية الميزانيات المخصصة.
- **تأكيد العلاقة الإيجابية:** أكدت جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المختلفة (الكفاءة، جودة الخدمات، الشفافية، المساءلة).
- **تحديد العوامل المؤثرة:** حددت الدراسات السابقة عوامل متشابهة تؤثر في نجاح التحول الرقمي، أبرزها: تقبل الموظفين للتغيير، وجود قيادة إدارية داعمة، توفر الميزانيات الكافية، وجود إطار تشريعي واضح.

2. **في الجانب المنهجي:**

- **المنهج الوصفي التحليلي:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي تعتمده الدراسة الحالية.
- **أداة جمع البيانات:** كانت الاستبانة هي الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة لجمع البيانات، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية.
- **الأساليب الإحصائية:** استخدمت الدراسات السابقة أساليب إحصائية مشابهة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار.
- **مجتمع الدراسة:** تركزت معظم الدراسات السابقة على موظفي البلديات كمجتمع وعينة للدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. **في الجانب الموضوعي:**

- **الشمولية:** تتناول الدراسة الحالية أبعاداً متعددة للتحول الرقمي (أربعة أبعاد) وتطوير الأداء الإداري (أربعة أبعاد) في نموذج واحد متكامل، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على جانب واحد أو عدد محدود من الأبعاد.
- **السياق المكاني:** تركز الدراسة الحالية على منطقة الساحل الغربي في ليبيا بشكل محدد، وهي منطقة لم تحظَ بدراسات كافية، بينما تناولت الدراسات السابقة نطاقات جغرافية أوسع (ليبيا ككل، الأردن، دول أوروبا الشرقية، إندونيسيا، أرمينيا).
- **طبيعة الدراسة:** الدراسة الحالية هي دراسة ميدانية تطبيقية تجمع بين تشخيص الواقع وتحديد التحديات وقياس الأثر، بينما بعض الدراسات السابقة كانت نظرية بحتة أو ركزت على جانب واحد فقط.
- **العلاقة بين المتغيرات:** تدرس الدراسة الحالية العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الإداري بشكل كمي دقيق باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات.

2. **في الجانب المنهجي:**

- **حجم العينة:** تبلغ عينة الدراسة الحالية (250) مفردة، وهي عينة مناسبة ومقبولة إحصائياً.
- **أسلوب العينة:** تستخدم الدراسة الحالية أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بينما استخدمت بعض الدراسات السابقة أساليب مختلفة.
- **التحليل الإحصائي المتقدم:** تستخدم الدراسة الحالية تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المتعددة في الوقت نفسه.
- **خطة المتابعة طويلة المدى:** تقدم الدراسة الحالية خطة متابعة طويلة المدى للنتائج، وهي ميزة إضافية غير موجودة في معظم الدراسات السابقة.

ثالثاً: الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

1. **الفجوة المكانية:** تفتقر منطقة الساحل الغربي في ليبيا إلى دراسات ميدانية تناولت التحول الرقمي في مجالسها البلدية.
2. **الفجوة الموضوعية:** لم تتناول أي دراسة سابقة العلاقة المتكاملة بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة وأبعاد تطوير الأداء الإداري الأربعة في نموذج واحد.
3. **الفجوة المنهجية:** تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات ميدانية تجمع بين تشخيص الواقع وتحديد التحديات وقياس الأثر الكمي في آن واحد.
4. **الفجوة الزمنية:** معظم الدراسات السابقة أجريت في فترات زمنية سابقة، وقد حدثت تطورات في مجال التحول الرقمي تستوجب دراسة جديدة.
5. **الفجوة التطبيقية:** تقدم الدراسة الحالية خطة متابعة طويلة المدى للنتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

رابعاً: القيمة المضافة للدراسة الحالية

1. **سد الفجوة المكانية:** تغطية منطقة الساحل الغربي في ليبيا التي لم تحظَ بدراسات كافية.
2. **النموذج المتكامل:** تقديم نموذج متكامل يضم ثمانية أبعاد (أربعة للتحول الرقمي وأربعة لتطوير الأداء).
3. **الشمولية الموضوعية:** الجمع بين تشخيص الواقع، وتحديد التحديات، وقياس الأثر الكمي في دراسة واحدة.
4. **التطبيق الميداني:** تقديم دراسة ميدانية تطبيقية بعينة مناسبة وأساليب إحصائية متقدمة.
5. **خطة المتابعة:** وضع خطة متابعة طويلة المدى للنتائج لضمان استمرارية أثر الدراسة.
6. **التوصيات العملية:** تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

تعقب النتائج:

تعد مرحلة تعقب النتائج من المراحل الأساسية في الدراسات العلمية التطبيقية، حيث لا يقتصر دور الباحث على تقديم نتائج وتوصيات في لحظة زمنية معينة، بل يمتد ليشمل متابعة مدى تطبيق هذه التوصيات وأثرها على أرض الواقع مع مرور الزمن. وتكتسي هذه المرحلة أهمية خاصة في الدراسات التي تتناول قضايا تنموية وإدارية مثل التحول الرقمي في الإدارة المحلية، حيث تتطلب عملية التغيير المؤسسي وقتاً طويلاً وجهوداً متواصلة لتحقيق النتائج المرجوة.

وفي هذا الإطار، تم تصميم خطة متابعة للنتائج طويلة المدى للدراسة الحالية، بهدف ضمان استمرارية أثر الدراسة، وتقييم مدى تقدم المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي في تطبيق التحول الرقمي، وتحديد التحديات المستجدة، وتقديم الدعم الفني المستمر لهذه البلديات.

أهداف خطة تعقب النتائج:

تهدف خطة تعقب النتائج طويلة المدى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **تقييم التقدم المحرز:** قياس مدى تقدم المجالس البلدية في تطبيق توصيات الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي.
- **رصد التحديات المستجدة:** تحديد التحديات الجديدة التي قد تظهر أثناء تنفيذ خطط التحول الرقمي.
- **قياس الأثر:** تقييم أثر تطبيق التحول الرقمي على أداء المجالس البلدية وجودة خدماتها.
- **توفير الدعم الفني:** تقديم الدعم الفني والاستشاري المستمر للبلديات لمساعدتها في تنفيذ خطط التحول الرقمي.
- **تحديث البيانات:** تحديث قاعدة البيانات المتعلقة بواقع التحول الرقمي في البلديات بشكل دوري.
- **تعزيز الاستدامة:** ضمان استدامة جهود التحول الرقمي وعدم توقفها بعد انتهاء فترة الدراسة.
- **تبادل الخبرات:** توفير منصة لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين البلديات المختلفة.

آلية المتابعة:

1. **التقييم الدوري:**

سيتم إجراء تقييم دوري لمستوى تطبيق التحول الرقمي في البلديات المشمولة بالدراسة وفق الجدول الزمني التالي:

الجهة المنفذة	الأدوات المستخدمة	نوع التقييم	المدة
الباحث	استبانة قصيرة، مقابلات	تقييم أولي	6أشهر
الباحث ومساعدون	استبانة كاملة، مقابلات، تحليل وثائق	تقييم متوسط	12شهراً
الباحث	استبانة قصيرة، مقابلات	تقييم متابعة	18شهراً
الباحث وفريق متخصص	استبانة كاملة، مقابلات، تحليل وثائق، مؤشرات أداء	تقييم شامل	24شهراً
الباحث وفريق متخصص	استبانة كاملة، مقابلات، تحليل وثائق، مؤشرات أداء، دراسة حالة	تقييم نهائي	36شهراً

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

تم وضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس تطور الأداء البلدي في مجال التحول الرقمي، وهي كالتالي:

أولاً: مؤشرات البنية التحتية التقنية

الرقم	المؤشر	طريقة القياس	الفترة الزمنية	القيمة المستهدفة
1	نسبة تغطية شبكة الإنترنت في مكاتب البلدية	نسبة المكاتب المتصلة بالإنترنت عالي السرعة إلى إجمالي المكاتب	كل 6 أشهر	100%
2	نسبة الأجهزة الحديثة	نسبة الأجهزة التي عمرها أقل من 3 سنوات إلى إجمالي الأجهزة	سنوياً	80%
3	توفر برامج التشغيل	عدد البرامج المتطورة المستخدمة	كل 6 أشهر	10برامج
4	مستوى الأمن السيبراني	تقييم مدى توفر أنظمة الأمن السيبراني	سنوياً	مستوى متقدم
5	سرعة الإنترنت	متوسط سرعة الإنترنت بالميجابت/الثانية	كل 3 أشهر	100 ميجابت/ثانية

ثانياً: مؤشرات المهارات الرقمية للموارد البشرية

الرقم	المؤشر	طريقة القياس	الفترة الزمنية	القيمة المستهدفة
1	نسبة الموظفين المدربين	نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً رقمياً إلى إجمالي الموظفين	كل 6 أشهر	90%
2	مستوى المهارات الرقمية	تقييم مستوى المهارات عبر اختبارات عملية	سنوياً	مستوى متقدم
3	عدد ساعات التدريب	متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف سنوياً	سنوياً	40ساعة
4	نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات رقمية	نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات معتمدة	سنوياً	30%
5	رضا الموظفين عن التدريب	متوسط درجة رضا الموظفين عن برامج التدريب	كل 6 أشهر	4من 5

ثالثاً: مؤشرات كفاءة الأداء الإداري

الرقم	المؤشر	طريقة القياس	الفترة الزمنية	القيمة المستهدفة
1	متوسط زمن إنجاز المعاملة	متوسط الوقت المستغرق لإنجاز المعاملة الواحدة	كل 3 أشهر	يوم واحد
2	نسبة الأخطاء الإدارية	نسبة المعاملات التي تحتوي على أخطاء إلى إجمالي المعاملات	كل 3 أشهر	أقل من 2%
3	إنتاجية الموظف	متوسط عدد المعاملات التي ينجزها الموظف شهرياً	كل 3 أشهر	100معاملة
4	مؤشر رضا الموظفين	متوسط درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل	كل 6 أشهر	4من 5

رابعاً: مؤشرات جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

الرقم	المؤشر	طريقة القياس	الفترة الزمنية	القيمة المستهدفة
1	نسبة رضا المواطنين	متوسط درجة رضا المواطنين عن الخدمات البلدية	كل 6 أشهر	4من 5
2	نسبة الشكاوى	عدد الشكاوى المقدمة لكل 1000 خدمة	كل 3 أشهر	أقل من 5 شكاوى
3	نسبة الخدمات الإلكترونية	نسبة الخدمات المتاحة إلكترونياً إلى إجمالي الخدمات	سنوياً	80%
4	سرعة الاستجابة للشكاوى	متوسط الوقت المستغرق للاستجابة للشكوى	كل 3 أشهر	24ساعة

3. أدوات المتابعة

الأداة	الوصف	التكرار	الجهة المستهدفة
استبانات متابعة قصيرة	استبانات مختصرة (15-20 فقرة) لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية	كل 6 أشهر	جميع موظفي البلديات
استبانات متابعة كاملة	استبانات كاملة (36 فقرة) مطابقة لأداة الدراسة الأصلية	سنوياً	عينة ممثلة من موظفي البلديات
مقابلات دورية	مقابلات شخصية مع مسؤولي البلديات	كل 3 أشهر	مديري البلديات والمسؤولين المعنيين
تحليل وثائقي	تحليل تقارير الأداء السنوية للبلديات والوثائق ذات الصلة	سنوياً	الباحث وفريق المتابعة
منصة إلكترونية	منصة تفاعلية لتبادل الخبرات والمقترحات	مستمر	جميع المعنيين
زيارات ميدانية	زيارات ميدانية للبلديات لمتابعة التقدم على أرض الواقع	كل 6 أشهر	الباحث وفريق المتابعة

4. الجهات المعنية بالمتابعة

الجهة	الدور	المسؤوليات
الباحث الرئيسي	القيادة والإشراف	تصميم وتنفيذ خطة المتابعة، تحليل البيانات، إعداد التقارير، تقديم الدعم الفني
المجالس البلدية	التنفيذ والمشاركة	تنفيذ التوصيات، توفير البيانات، المشاركة في اللقاءات الدورية
وزارة الحكم المحلي	الدعم المؤسسي والسياسي	توفير الدعم المالي والتشريعي، متابعة تنفيذ السياسات
القطاع الخاص	الدعم الفني والتمويلي	توفير الدعم الفني، المشاركة في تنفيذ المشاريع
الجامعات ومراكز البحوث	البحث والتطوير	تقديم الاستشارات العلمية، المشاركة في التقييم والتحليل

الجدول الزمني لخطة المتابعة:

السنة	الفترة	الأنشطة الرئيسية	المؤشرات
الأولى	1-6أشهر	التقييم الأولي، وضع الخطط التنفيذية	تقرير التقييم الأولي، خطط تنفيذية
الأولى	7-12شهراً	التقييم الأول، متابعة التنفيذ	تقرير التقييم الأول، 50% من التوصيات
الثانية	13-18شهراً	التقييم الثاني، متابعة التنفيذ	تقرير التقييم الثاني، 70% من التوصيات
الثانية	19-24شهراً	التقييم الثالث، متابعة التنفيذ	تقرير التقييم الثالث، 85% من التوصيات
الثالثة	25-30شهراً	التقييم الرابع، متابعة التنفيذ	تقرير التقييم الرابع، 90% من التوصيات
الثالثة	31-36شهراً	التقييم النهائي، تقرير ختامي	تقرير التقييم النهائي، 95% من التوصيات

منهجية الدراسة:

تعد المنهجية العلمية من العناصر الأساسية في أي دراسة بحثية، حيث تمثل الإطار المنهجي الذي يوجه الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج موثوقة وصحيحة. وتعتمد منهجية الدراسة على مجموعة من الإجراءات والخطوات المنظمة التي تضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي، وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الإحصائية. ويتضمن المنهج الوصفي التحليلي الجوانب التالية:

1. **الجانب الوصفي:** وصف واقع التحول الرقمي في المجالس البلدية من خلال جمع البيانات حول مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التقنية، المهارات الرقمية، الإطار التشريعي، الثقافة التنظيمية)، وكذلك وصف مستوى أداء المجالس البلدية بأبعاده المختلفة (كفاءة الأداء الإداري، جودة الخدمات، الشفافية والمساءلة، سرعة الإنجاز ودقة المعلومات).

2. **الجانب التحليلي:** تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الفروق.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الأدوات التالية لجمع البيانات:

1. **الاستبانة (الأداة الرئيسية):**

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد مرت عملية تصميم الاستبانة بالمراحل التالية:

أولاً: تحديد أبعاد الاستبانة:

تم تحديد ثمانية أبعاد رئيسية للاستبانة موزعة على النحو التالي:

• **المتغير المستقل:** التحول الرقمي (4 أبعاد): 1. البنية التحتية التقنية (6 فقرات)، 2. المهارات الرقمية للموارد البشرية (5 فقرات)، 3. الإطار التشريعي والتنظيمي (4 فقرات)، 4. الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي (5 فقرات).

• **المتغير التابع:** تطوير أداء الإدارة المحلية (4 أبعاد): 1. كفاءة الأداء الإداري (6 فقرات)، 2. جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (5 فقرات)، 3. الشفافية والمساءلة (5 فقرات)، 4. سرعة الإنجاز ودقة المعلومات (4 فقرات).

ثانياً: صياغة فقرات الاستبانة:

تم صياغة فقرات الاستبانة بناءً على المراجعة النظرية والدراسات السابقة، مع مراعاة الدقة والوضوح والشمولية. وبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة موزعة على الأبعاد الثمانية.

ثالثاً: مقياس التقدير:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم توزيع الدرجات كالتالي:

الدرجة	التقدير
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

رابعاً: صدق الاستبانة:

• **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة العامة والتحول الرقمي لتقييم مدى مناسبة الفقرات ووضوحها وشموليتها، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم.

• **الصدق المحكي:** تم حساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتم حذف الفقرات التي كانت معاملات ارتباطها ضعيفة.

خامساً: ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج كالتالي:

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية التقنية	6	0.82
المهارات الرقمية للموارد البشرية	5	0.79
الإطار التشريعي والتنظيمي	4	0.76
الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي	5	0.81
كفاءة الأداء الإداري	6	0.85
جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	5	0.83
الشفافية والمساءلة	5	0.80
سرعة الإنجاز ودقة المعلومات	4	0.78
الاستبانة ككل	40	0.91

تشير هذه النتائج إلى مستوى عالٍ من الثبات لأداة الدراسة، حيث تزيد جميع المعاملات عن (0.70) وهو الحد الأدنى المقبول إحصائياً.

2. **المقابلات الشخصية**:

تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين في المجالس البلدية (مديري البلديات، رؤساء الأقسام، مسؤولي تكنولوجيا المعلومات) للحصول على معلومات نوعية تعمق فهم واقع التحول الرقمي، وتساعد في تفسير النتائج الكمية. وبلغ عدد

المقابلات (15) مقابلة، تم توجيه أسئلة مفتوحة حول: واقع التحول الرقمي، التحديات التي تواجه تطبيقه، المقترحات للتطوير، تجارب البلديات في هذا المجال.

3. **تحليل الوثائق والتقارير:**

تم تحليل الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن المجالس البلدية والجهات المعنية، مثل: التقارير السنوية، خطط التنمية المحلية، وثائق السياسات، دراسات الجدوى، تقارير التدقيق، للتعرف على السياق العام لعمل البلديات، والاطلاع على المبادرات والمشاريع المتعلقة بالتحول الرقمي.

إجراءات جمع البيانات:

1. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المعنية (وزارة الحكم المحلي، المجالس البلدية) لإجراء الدراسة الميدانية.
2. **توزيع الاستبانات:** تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة عن طريق التوزيع المباشر والتوزيع الإلكتروني.
3. **مدة جمع البيانات:** استمرت عملية جمع البيانات لمدة (8) أسابيع، من 1 يناير 2026 إلى 28 فبراير 2026.
4. **متابعة الاستبانات:** تم متابعة الاستبانات الموزعة من خلال الاتصالات الهاتفية والرسائل النصية والتذكير عبر البريد الإلكتروني لزيادة نسبة الاسترداد.

الاعتبارات الأخلاقية:

- **الموافقة المستنيرة:** تم الحصول على موافقة أفراد العينة على المشاركة في الدراسة بعد إطلاعهم على أهدافها وطبيعتها.
- **السرية:** تم التأكيد على أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين.
- **الخصوصية:** تم احترام خصوصية المشاركين وعدم طرح أسئلة قد تسبب لهم إحراجاً أو ضرراً.
- **الصدق العلمي:** تم الالتزام بالصدق والأمانة العلمية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.
- **حق الانسحاب:** تم إعلام المشاركين بحقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي التزامات.

مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي في ليبيا.

حجم مجتمع الدراسة:

بلغ إجمالي عدد موظفي المجالس البلدية في منطقة الساحل الغربي 250 موظفاً، موزعين على البلديات الخمس على النحو التالي:

العينة المستردة والصالحة للتحليل:

البلدية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
بلدية الزاوية	80	72	68	90%
بلدية صبراتة	55	48	45	87%
بلدية العجيلات	45	38	35	84%
بلدية زوارة	40	33	30	83%
بلدية رقدالين	30	24	22	80%
الإجمالي	250	215	200	86%

بلغ إجمالي الاستبانات المستردة (215) استبانة بنسبة استرداد (86%)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (200) استبانة بنسبة (80%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة عالية تعكس تجاوب أفراد العينة مع الدراسة.

وصف البيانات الأساسية للعينة:

توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	138	69.0%
أنثى	62	31.0%
الإجمالي	200	100%

يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (69%)، بينما تشكل الإناث (31%)، وهذا يعكس التركيبة السكانية السائدة في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40	20.0%
30- أقل من 40 سنة	74	37.0%
40- أقل من 50 سنة	54	27.0%
50 سنة فأكثر	32	16.0%
الإجمالي	200	100%

يظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (30-40 سنة) بنسبة (37%)، تليها فئة (40-50 سنة) بنسبة (27%)، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (20%)، وأخيراً فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (16%). وهذا يشير إلى وجود تركيز في الفئات العمرية المتوسطة والشابة.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	36	18.0%
دبلوم متوسط	48	24.0%
بكالوريوس	92	46.0%
دراسات عليا	24	12.0%
الإجمالي	200	100%

يظهر الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي حملة البكالوريوس بنسبة (46%)، تليها فئة الدبلوم المتوسط بنسبة (24%)، ثم الثانوية العامة بنسبة (18%)، وأخيراً الدراسات العليا بنسبة (12%). وهذا يشير إلى وجود مستوى تعليمي جيد بين موظفي البلديات، مما يسهل عملية التدريب والتأهيل الرقمي.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	42	21.0%
5- أقل من 10 سنوات	60	30.0%
10- أقل من 15 سنة	50	25.0%
15 سنة فأكثر	48	24.0%
الإجمالي	200	100%

يظهر الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (5-10 سنوات) بنسبة (30%)، تليها فئة (10-15 سنة) بنسبة (25%)، ثم فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (24%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21%). وهذا يشير إلى وجود توزيع متقارب نسبياً بين فئات الخبرة المختلفة.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب البلدية

البلدية	التكرار	النسبة المئوية
بلدية الزاوية	68	34.0%
بلدية صبراتة	45	22.5%
بلدية العجيلات	35	17.5%
بلدية زوارة	30	15.0%
بلدية رقدالين	22	11.0%
الإجمالي	200	100%

يظهر الجدول أن بلدية الزاوية هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (34%)، تليها بلدية صبراتة بنسبة (22.5%)، ثم بلدية العجيلات بنسبة (17.5%)، ثم بلدية زوارة بنسبة (15%)، وأخيراً بلدية رقدالين بنسبة (11%). وهذا يتناسب مع توزيع الموظفين في المجتمع الأصلي.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات المجمعة من الاستبانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26. وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية بناءً على طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. **الأساليب الإحصائية الوصفية**:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات وأبعاد الاستبانة، وذلك لوصف اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وتحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى تطوير الأداء الإداري.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البلدية)، وذلك لوصف العينة وتحديد خصائصها الأساسية.

ثالثاً: الترتيب: تم ترتيب أبعاد وفقرات الاستبانة حسب المتوسطات الحسابية، لتحديد الأبعاد والفقرات الأكثر والأقل تحقيقاً من وجهة نظر أفراد العينة.

2. **الأساليب الإحصائية الاستدلالية**:

أولاً: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ولقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد، وقد تم قبول القيم التي تزيد عن (0.70) كدليل على ثبات مرتفع.

ثانياً: معامل ارتباط بيرسون:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التحول الرقمي وكل من: كفاءة الأداء الإداري، وجودة الخدمات، والشفافية والمساءلة.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وذلك لقياس أثر التحول الرقمي (بأبعاده الأربعة) على تطوير أداء الإدارة المحلية (بأبعاده الأربعة)، ولتحديد نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل (معامل التحديد R^2).

رابعاً: اختبار (T-Test) للعينات المستقلة:

تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين المجموعات الثنائية (مثل: الذكور والإناث).

خامساً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين أكثر من مجموعتين (مثل: الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، البلديات). وفي حالة وجود فروق دالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد مصدر الفروق.

المعايير الإحصائية المستخدمة:

1. **مستوى الدلالة الإحصائية:**

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، حيث:

إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05): توجد دلالة إحصائية، ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

إذا كانت قيمة (Sig.) أكبر من أو تساوي (0.05): لا توجد دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

2. **مستويات التقدير للمتوسطات الحسابية:**

المدى	مستوى التقدير
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

3. مستويات معامل الارتباط:

قيمة معامل الارتباط	مستوى الارتباط
من 0.00 إلى أقل من 0.20	ضعيف جداً
من 0.20 إلى أقل من 0.40	ضعيف
من 0.40 إلى أقل من 0.60	متوسط
من 0.60 إلى أقل من 0.80	قوي
من 0.80 إلى 1.00	قوي جداً

التحقق من فروض التحليل الإحصائي:

1. **فروض تحليل الانحدار المتعدد:** تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وعدم وجود علاقة خطية متعددة (VIF < 10)، واستقلالية الأخطاء (Durbin-Watson ≈ 2)، وثبات التباين (Breusch-Pagan).
2. **فروض تحليل التباين (ANOVA):** تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات وتجانس التباين (Levene's Test > 0.05).

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الوصفية

1. مستوى تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
البنية التحتية التقنية	2.08	0.72	منخفض	4
المهارات الرقمية للموارد البشرية	2.24	0.68	منخفض	3
الإطار التشريعي والتنظيمي	2.15	0.74	منخفض	2
الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي	2.55	0.70	منخفض	1
المتوسط العام للتحول الرقمي	2.26	0.71	منخفض	-

يظهر الجدول أن المتوسط العام لتطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي بلغ (2.26) من (5) بمستوى تقدير منخفض، مما يشير إلى وجود ضعف واضح في تطبيق التحول الرقمي في هذه البلديات.

2. مستوى تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
كفاءة الأداء الإداري	2.45	0.75	منخفض	2
جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	2.38	0.72	منخفض	3
الشفافية والمساءلة	2.55	0.78	منخفض	1
سرعة الإنجاز ودقة المعلومات	2.32	0.70	منخفض	4
المتوسط العام لتطوير الأداء الإداري	2.43	0.74	منخفض	-

يظهر الجدول أن المتوسط العام لتطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي بلغ (2.43) من (5) بمستوى تقدير منخفض، مما يشير إلى وجود ضعف في أداء المجالس البلدية بشكل عام.

3. تحديات تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية:

التحدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
ضعف البنية التحتية التقنية	4.12	0.68	مرتفع	1
محدودية برامج التدريب والتأهيل	3.98	0.72	مرتفع	2
عدم وضوح الإطار التشريعي المنظم	3.85	0.74	مرتفع	3
ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة	3.72	0.70	مرتفع	4
محدودية الميزانيات المخصصة	3.65	0.76	مرتفع	5
المتوسط العام للتحديات	3.86	0.72	مرتفع	-

يظهر الجدول أن المتوسط العام للتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي بلغ (3.86) من (5) بمستوى تقدير مرتفع، مما يشير إلى وجود تحديات كبيرة تعوق تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية.

ثانياً: النتائج الاستدلالية (اختبار الفرضيات)

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة(T)	قيمة(Sig.)
البنية التحتية التقنية	0.285	0.082	0.245	3.48	0.001
المهارات الرقمية	0.312	0.079	0.268	3.95	0.000
الإطار التشريعي	0.198	0.085	0.162	2.33	0.021
الثقافة التنظيمية	0.356	0.076	0.305	4.68	0.000

ملخص النموذج: قيمة (Sig. = 0.000) 24.67 = (F) | معامل التحديد R^2 = 0.43 (R^2) المعدل = 0.42

بناءً على النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث يفسر التحول الرقمي ما نسبته (43%) من التباين في تطوير أداء الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية (ارتباط بيرسون):

الفرضية	المتغير المرتبط	معامل الارتباط(r)	قيمة(Sig.)	النتيجة
الفرعية الأولى	كفاءة الأداء الإداري	0.58	0.000	رفض H_0 وقبول(H_1 علاقة موجبة متوسطة)
الفرعية الثانية	جودة الخدمات المقدمة	0.52	0.000	رفض H_0 وقبول(H_1 علاقة موجبة متوسطة)
الفرعية الثالثة	الشفافية والمساءلة	0.65	0.000	رفض H_0 وقبول) H_1 علاقة موجبة قوية)

اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية (الفرضية الفرعية الرابعة):

المتغير الديموغرافي	الاختبار المستخدَم	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
الجنس	T-Testللعينات المستقلة	T = 0.45	0.652	غير دال إحصائياً
العمر	ANOVAأحادي	F = 1.24	0.296	غير دال إحصائياً
المؤهل العلمي	ANOVAأحادي	F = 8.96	0.000	دال إحصائياً (لصالح الأعلى تعليماً)
سنوات الخبرة	ANOVAأحادي	F = 10.32	0.000	دال إحصائياً (لصالح الأكثر خبرة)

توصيات ومقترحات الدراسة:

أولاً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي، مع وجود مستوى منخفض لتطبيق التحول الرقمي وتحديات كبيرة تعوق تطبيقه، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق التحول الرقمي في المجالس البلدية، وتطوير أدائها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد تم تصنيف هذه التوصيات وفقاً لأبعاد التحول الرقمي التي تناولتها الدراسة، بالإضافة إلى توصيات عامة.

التوصيات المتعلقة بالبنية التحتية التقنية:

1.تطوير شبكات الإنترنت والاتصالات:

- العمل على توفير شبكات إنترنت عالية السرعة في جميع مكاتب وإدارات المجالس البلدية بمنطقة الساحل الغربي، مع ضمان تغطية شاملة لجميع المرافق، وتوفير اتصال إنترنت احتياطي لضمان استمرارية العمل في حالات الطوارئ.
- رفع سرعة الإنترنت في مقرات البلديات إلى ما لا يقل عن 100 ميجابت في الثانية، لتتمكن البلديات من استخدام التطبيقات والأنظمة الإلكترونية بكفاءة.

- توفير شبكات إنترنت لاسلكية (Wi-Fi) في جميع مرافق البلديات، لتسهيل استخدام الأجهزة المحمولة واللوحية في العمل.
- التعاقد مع مزودي خدمة إنترنت موثوقين، وضمان جودة الخدمة واستمراريتها، وتوقيع اتفاقيات مستوى الخدمة (SLA) التي تضمن سرعة واستقرار الاتصال.
- العمل مع الجهات المعنية (وزارة الاتصالات، شركة الاتصالات الليبية) لتطوير البنية التحتية للاتصالات في منطقة الساحل الغربي، وضمان تغطية شاملة ومستقرة.

2.**توفير الأجهزة والمعدات الحديثة:**

- توفير أجهزة حاسوب حديثة لجميع الموظفين، مع مواصفات فنية مناسبة (معالج قوي، ذاكرة عالية، تخزين كافي)، وتوفير أجهزة مسح ضوئي وطابعات ومعدات شبكات.
- وضع خطة دورية لاستبدال الأجهزة القديمة وتحديثها كل 3 سنوات، وضمان توافق الأجهزة مع متطلبات الأنظمة والتطبيقات الحديثة.
- توفير خوادم قوية لتشغيل الأنظمة والتطبيقات المركزية، وحماية البيانات، وتوفير أنظمة تخزين احتياطي للبيانات .
- توفير أجهزة مساعدة مثل أجهزة العرض واللوحات الذكية، وأجهزة المؤتمرات عن بُعد، لدعم الاجتماعات والعروض التقديمية.
- وضع خطة صيانة دورية للأجهزة والمعدات، وضمان توفر قطع الغيار والدعم الفني اللازم، والتعاقد مع شركات صيانة متخصصة.

3.**توفير البرمجيات والأنظمة المتطورة:**

- توفير أنظمة تشغيل حديثة ومتطورة لجميع الأجهزة، مع تحديثها بشكل دوري، والاستفادة من البرمجيات مفتوحة المصدر لتقليل التكاليف مع ضمان الجودة.
- توفير برامج الإنتاجية (Microsoft Office أو البدائل مفتوحة المصدر) لجميع الموظفين، وتدريبهم على استخدامها بكفاءة.
- توفير أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية لتنظيم الوثائق والمستندات وإتاحتها إلكترونياً، والتحول من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني.
- توفير أنظمة العمل المؤسسي المتكامل التي تشمل إدارة الموارد البشرية، والمالية، والمشتريات، والمخازن، وغيرها، مع ضمان التكامل بين هذه الأنظمة.
- توفير منصات إلكترونية لتقديم الخدمات البلدية للمواطنين عبر الإنترنت، مع واجهة سهلة الاستخدام وتصميم متجاوب مع جميع الأجهزة.
- توفير أنظمة حماية متطورة (جدران حماية، برامج مكافحة فيروسات، أنظمة كشف التسلل) لحماية البيانات والمعلومات.

ثانياً: مقترحات الدراسات المستقبلية

المقترح الأول: دراسة أثر التحول الرقمي على رضا المواطنين

إجراء دراسة مستقبلية لتقييم أثر التحول الرقمي على رضا المواطنين عن الخدمات البلدية، من خلال قياس مستوى رضا المواطنين قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي، وتحديد العوامل المؤثرة في رضاهم، وتقديم توصيات لتحسين جودة الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات المواطنين.

المقترح الثاني: دراسة مقارنة بين بلديات منطقة الساحل الغربي والمناطق الأخرى

إجراء دراسة مقارنة بين بلديات منطقة الساحل الغربي وبلديات مناطق أخرى في ليبيا (المنطقة الشرقية، المنطقة الجنوبية) في مجال التحول الرقمي، لتحديد الفجوات وتبادل الخبرات، والتعرف على الممارسات الجيدة التي يمكن تعميمها على جميع البلديات.

المقترح الثالث: تطوير نموذج مقترح لتطبيق التحول الرقمي

تطوير نموذج مقترح لتطبيق التحول الرقمي في البلديات الليبية، بما يتناسب مع الظروف المحلية، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، واختبار هذا النموذج في إحدى البلديات، وتقييم نتائجه قبل تعميمه على البلديات الأخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

1. **أبو علان، سندس محمود رضوان. (2023).** دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3)، 875-885.
2. **أبو شيبة، إبراهيم علي؛ وموسى، نسرين محمد. (2024).** تأهيل الموارد البشرية وجودة المراجعة في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة العاملة بمدينة مصراتة. مجلة البحوث المحاسبية، 28(2)، 1-25.
3. **أحمد، نجلاء رجب. (2021).** الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة. مجلة دراسات في الخدمات الاجتماعية، 56(1)، 89-112.
4. **بين حكومة، مصطفى أحمد؛ وأعرج، يحيى أحمد؛ والزنداح، مصطفى علي؛ والجربوع، عايشة فرج؛ والحطاب، سيف الله الشيباني. (2025).** الخدمات الرقمية كمدخل لتعزيز الشفافية وتحقيق الاستدامة في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية لعينة مختارة من البلديات الليبية. مجلة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - درنة للعلوم التطبيقية، 10(1)، 45-68.
5. **الجعافرة، سهام سليم. (2023).** الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 786-804.
6. **الحسن، منذر. (2022).** الشفافية الرقمية في الإدارة المحلية العربية. مجلة الإدارة العامة، 10(2)، 45-67.
7. **الشهابي، إبراهيم ناجي. (2023).** مساهمة التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة العمل في الإدارة المحلية: دراسة تطبيقية على الاتصال المكاني في محافظة الجيزة. المجلة الجامعية للدراسات النوعية، 3(16)، 210-235.
8. **العزيزي، كوثر. (2023).** تحديات التحول الرقمي في الإدارة المحلية: دراسة حالة البلديات الليبية. المجلة العربية للإدارة العامة، 8(3)، 150-175.
9. **مجلة جامعة الزيتونة الدولية للنشر العلمي. (2025).** التحول الرقمي في البلديات: تقييم الجاهزية وانعكاسات الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على بلديات ليبيا. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، 7(2)، 112-135.
10. **مهيار، حنان شاكر. (2022).** التحول الرقمي في البلديات. رماح للبحوث والدراسات، 74(6)، 319-338.

المراجع الأجنبية:

1. Ali, S., & FEB UGM Team. (2024). Gadjah Mada Digital Transformation Governance Index (GM-DTGI): A tool for assessing local government digital performance. Indonesian Journal of Public Administration, 12(3), 45-62.
2. Bozsó, G. (2024). Comparative analysis of digitization in Eastern European public sectors: Insights from international e-government indicators. Public Administration Review, 84(1), 56-73.
3. Canevari, B., Wolf, P., & Sghair, M. (2026). Libya: Bridging institutional information gaps in a fragmented information environment. International IDEA Policy Brief.
4. Harutyunyan, H., & Aslanyan, G. (2025). Digital transformation in transitional economies: Institutional coordination and citizen-centric management. Journal of Public Administration Research and Theory, 35(2), 234-251.
5. Mkhitaryan, K., Aslanyan, G., Sanamyan, A., Ordyan, A., & Harutyunyan, H. (2026). Digital public service maturity and municipal governance performance: A city-level diagnostic framework for Armenia. Urban Science, 10(3), 167.
6. Sarantis, D., Soares, D., Susar, D., Aquaro, V., & Zundel, A. (2024). Assessing digital government at the local level: An analysis of worldwide municipalities' survey. Government Information Quarterly, 41(2), 101-118.