

أثر التحول الرقمي الإداري على العلاقة بين الرضا الوظيفي للموارد البشرية وجودة الخدمة التسويقية المقدمة للعملاء: دراسة نظرية تحليلية في ليبيا

أحمد محمد الهاشمي الوحشي ^{ID}

قسم ادارة اعمال، كلية المحاسبة الرجبان، جامعة الزنتان.

Alhashmia793@gmail.com

الملخص

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي الإداري والرضا الوظيفي للموارد البشرية، وانعكاس ذلك على جودة الخدمة التسويقية والإلكترونية المقدمة للعملاء في السياق الليبي. وتنطلق الدراسة من فرضية نظرية مؤداها أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد إدخال للتكنولوجيا في الإجراءات الإدارية، بل هو إعادة هندسة شاملة لآليات العمل، وتدفقات المعلومات، وسلوك الموظفين، وطبيعة التفاعل مع المستفيد النهائي. وفي البيئات التي ما زالت تعاني من تفاوتات في البنية التحتية الرقمية، وتباين في الجاهزية البشرية، وتحديات حوكمة ومؤسسية مثل ليبيا، يصبح فهم هذه العلاقة أكثر أهمية من مجرد قياسها كمتغيرات منفصلة. تعتمد الدراسة على المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العالمية ذات الصلة، مع إسناد خاص للمراجع الليبية الرسمية والدراسات الليبية المنشورة في الجامعات والمجلات العلمية. وتخلص الدراسة إلى أن التحول الرقمي الإداري قد يرفع الرضا الوظيفي عندما يُدار كمنظومة تمكن لا كأداة رقابة، وعندما يقترن بالتدريب والاتصال الداخلي وتبسيط الإجراءات وتوافر الدعم الفني والعدالة التنظيمية. كما أن ارتفاع الرضا الوظيفي ينعكس، بصورة مباشرة وغير مباشرة، على تحسين اتساق الخدمة وسرعتها وموثوقيتها واستجابتها وملاءمتها لاحتياجات العملاء، مع كفاءة المنصة والوفاء بالخدمة وتوافر النظام والخصوصية، وهي أبعاد تجمع بين نموذج SERVQUAL الكلاسيكي ونموذج E-S-QUAL الملائم للبيئة الرقمية. وفي الحالة الليبية، تشير الوثائق الوطنية إلى وجود توجه رسمي واضح نحو التحول الرقمي الحكومي، إلا أن فعاليته العملية لا تزال مشروطة بمعالجة ضعف البنية التحتية، وارتفاع الحاجة إلى بناء القدرات الرقمية، وتطوير الأطر القانونية، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص والجامعات. وتوصي الدراسة ببلورة نموذج ليبي تدريجي للتحول الرقمي الإداري يربط بين الموظف، والنظام الرقمي، والخدمة، والعمل، على نحو يضمن الاستدامة ورفع الجودة التسويقية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي الإداري، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية، جودة الخدمة التسويقية، جودة الخدمة الإلكترونية.

Abstract

This study examines the relationship between administrative digital transformation and employee job satisfaction, and its impact on the quality of marketing and electronic services provided to customers in the Libyan context. The study is based on the theoretical premise that digital transformation is not merely the introduction of technology into administrative procedures, but rather a comprehensive re-engineering of work mechanisms, information flows, employee behavior, and the nature of interaction with the end user. In environments that still suffer from disparities in digital infrastructure, variations in human readiness, and governance and institutional challenges, such as Libya, understanding this relationship becomes more important than simply measuring it as a set of isolated variables. The study employs a theoretical and analytical approach, reviewing relevant international literature, with particular reference to official Libyan sources and Libyan studies published in universities and scientific journals. The study concludes that administrative digital transformation can increase job satisfaction when managed as an enabling system rather than a control tool, and when it is coupled with training, internal communication, streamlined procedures, the availability of technical support, and organizational fairness. Furthermore, increased job satisfaction directly and indirectly impacts service consistency, speed, reliability, responsiveness, and customer-centricity, along with platform efficiency, service fulfillment, system availability, and privacy. These dimensions combine the classic SERVQUAL model with the E-S-QUAL model, which is adapted to the digital environment. In the Libyan context, national documents indicate a clear official trend toward government digital transformation. However, its practical effectiveness remains contingent on addressing weak infrastructure, the significant need for digital capacity building, developing legal frameworks, and strengthening partnerships with the private sector and universities. The study recommends developing a phased Libyan model for administrative digital transformation that connects the employee, the digital system, the service, and the customer, ensuring sustainability and enhancing marketing quality.

Keywords: Administrative digital transformation, job satisfaction, human resources, marketing service quality, e-service quality.

1. المقدمة

أصبح التحول الرقمي من أكثر المفاهيم تأثيراً في الإدارة المعاصرة، ليس لأنه يضيف أدوات رقمية إلى بيئة العمل فقط، وإنما لأنه يعيد تشكيل طريقة التفكير الإداري ذاتها. فالمؤسسة التي كانت تعتمد على الورق، والتدرج البيروقراطي، وتعدد الموافقات، والتكرار في إدخال البيانات، تنتقل في التحول الرقمي إلى نموذج أكثر ترابطاً، يقوم على قاعدة بيانات موحدة، وتدفقات عمل إلكترونية، وتحليل فوري للمعلومات، وقدرة أعلى على التتبع والمساءلة. ويعني ذلك أن التحول الرقمي الإداري يطال الموظف قبل أن يطال العميل؛ إذ يغير طريقة أداء العاملين، ومقدار ما يشعرون به من راحة أو عبء، وما إذا كانوا يرون في التكنولوجيا مصدراً للتيسير أم مصدراً للضغط. هذا البعد الإنساني هو المدخل الأساسي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي.

وفي المقابل، لا يمكن تقييم أي تحول إداري رقمي بمعزل عن أثره النهائي على الخدمة المقدمة للجمهور أو العملاء. فالمؤسسات التي تتعامل مع العملاء في الأسواق الخدمية، وبخاصة في مجالات الاتصال والخدمات المالية والخدمات الحكومية والمؤسسات الوسيطة، لا يُقاس نجاحها بامتلاكها لمنصات إلكترونية فحسب، بل بقدرتها على تحويل تلك المنصات إلى تجربة خدمة أفضل وأكثر اتساقاً وسرعة وموثوقية. ومن هنا تأتي جودة الخدمة التسويقية باعتبارها المخرج النهائي الذي يختبر فعلياً قيمة التحول الرقمي في المؤسسة. فإذا تحسنت بيئة العمل الداخلية وارتفع رضا الموارد البشرية، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك على مستوى التعامل مع العميل وعلى الصورة الذهنية للمؤسسة وعلى ولاء العملاء واستمرارهم.

وتكتسب هذه الإشكالية أهمية مضاعفة في ليبيا، حيث تمثل السنوات الأخيرة مرحلة انتقالية تجمع بين إرادة إصلاحية واضحة، وتحديات موضوعية في البنية التحتية، وتذبذب في الاستقرار المؤسسي، وحاجة متزايدة إلى تحديث الخدمات العامة والخاصة. فالوثيقة الوطنية للتحول الرقمي الحكومي في ليبيا تؤكد أن الهدف المركزي هو بناء حكومة أذكى وأكثر قرباً من المستخدم، من خلال إعادة تنظيم الإجراءات وتطوير الخدمات الرقمية ورفع كفاءة الموظفين الإداريين والفنيين (الهيئة العامة للمعلومات، 2023). كما يشير مشروع الهوية الرقمية في ليبيا إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يكتمل إلا عبر نظام موثوق للتحقق من الهوية، وحوكمة واضحة، وتعاون بين الجهات الحكومية والتنظيمية والقطاع الخاص (National

Economic & Social Development Board, 2025).

من هنا، لا تتعامل هذه الدراسة مع التحول الرقمي باعتباره شعاراً تقنياً، بل باعتباره متغيراً إدارياً وتنظيماً وإنسانياً يربط بين الأداء الداخلي للمورد البشري وبين قيمة الخدمة السوقية المقدمة للعميل. وعليه، تسعى الدراسة إلى بناء قراءة نظرية تحليلية دقيقة تفسر كيف يؤثر التحول الرقمي الإداري في الرضا الوظيفي، وكيف ينعكس الرضا الوظيفي بدوره على جودة الخدمة التسويقية، مع مراعاة الخصوصية الليبية التي ما زالت في طور التشكل والتحول.

2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من المؤسسات، في العالم العربي بصفة عامة وفي ليبيا بصفة خاصة، تتبنى إجراءات رقمية أو تطبيقات إلكترونية دون أن تنجح بالضرورة في بناء بيئة عمل رقمية متكاملة. ففي بعض الحالات، يتحول الرقمنة إلى مجرد نقل للمستندات من الورق إلى الشاشة، بينما تبقى قواعد العمل القديمة، وثقافة السيطرة، وبيروقراطية القرار، وعدم وضوح المسؤوليات، كما هي. وفي مثل هذا السياق، قد لا يشعر الموظف بأن التحول الرقمي يرفع كفاءته أو يخفف عبء العمل، بل قد يراه تضاعفاً للمهام أو مصادرة لخبرته أو عبئاً إضافياً يتطلب تعلمًا سريعاً دون دعم كافٍ. وعندما يحدث ذلك، يتراجع الرضا الوظيفي، ومعه تتراجع جودة التفاعل مع العميل.

في ليبيا، تتعقد المشكلة أكثر بسبب التفاوت بين المؤسسات في الجاهزية الرقمية، ووجود فجوات في التدريب، وضعف استقرار بعض البنى المؤسسية، والحاجة إلى أطر قانونية وتنظيمية أكثر رسوخاً. وقد رصدت دراسة ليبية حديثة بشأن تنفيذ الحكومة الإلكترونية أن أبرز العوائق تتمثل في ضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الثقافة الرقمية، وغياب التنسيق المؤسسي، والحاجة إلى إصلاح السياسات العامة، مع التأكيد على أهمية

الشراكات مع القطاع الخاص وبناء القدرات. (Shwehdy, 2025) كما تشير الاستراتيجية الحكومية الليبية للتحويل الرقمي إلى أن التنفيذ الفعلي يتطلب خريطة طريق واضحة، وتقييمًا دوريًا، وتدريبًا وبناء قدرات للموظفين الإداريين والفنيين (الهيئة العامة للمعلومات، 2023). ومن ثم، فإن المشكلة البحثية لا تكمن في السؤال: هل يؤثر التحويل الرقمي؟ بل في السؤال الأكثر دقة: كيف يؤثر التحويل الرقمي الإداري في الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسات الليبية، وبأي آلية ينعكس هذا الرضا على جودة الخدمة التسويقية التي يتلقاها العميل؟ وهل يعمل التحويل الرقمي أثرًا مباشرًا على جودة الخدمة، أم أن الرضا الوظيفي يمثل قناة تفسيرية وسيطة تقوي هذا الأثر أو تضعفه؟ هذا السؤال هو جوهر الدراسة الحالية.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تربط بين ثلاثة أبعاد غالبًا ما تُدرس منفصلة: التحويل الرقمي الإداري، والرضا الوظيفي، وجودة الخدمة التسويقية. فعلى المستوى النظري، تسهم الدراسة في توضيح أن الرقمنة ليست مجرد استثمار في التكنولوجيا، وإنما هي تدخل تنظيمي شامل يغير طبيعة العمل، ويؤثر في الالتزام، والتمكين، والعدالة التنظيمية، والهوية المهنية، والدافعية. وعلى المستوى التطبيقي، تساعد الدراسة صناع القرار في المؤسسات الليبية على فهم أن تحسين الخدمة للعملاء يبدأ من تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة. وتزداد أهمية الدراسة لأن ليبيا تحتاج، في المرحلة الراهنة، إلى نماذج تحليلية قادرة على تفسير التحويل الرقمي في سياق ما بعد الاضطراب المؤسسي. فالوثائق الليبية الرسمية لا تتحدث عن التحويل الرقمي كغاية تقنية بحتة، بل تركز على الحكومة الذكية، وتوحيد الخدمات، والحوكمة، والتشريعات الداعمة، وبناء الثقة، وتبني مسارات تدريجية للتحويل (National Economic & Social Development Board, 2025). وهذا يعني أن أي دراسة تتناول العلاقة بين الموظف والخدمة والعميل في ليبيا ينبغي أن تنظر إلى التحويل الرقمي كمنظومة حوكمة وتطوير إداري، لا كمجرد تطبيقات.

كما أن لهذه الدراسة قيمة للمنظمات التي تقدم خدمات تسويقية أو خدمة مباشرة للعملاء، مثل البنوك، وشركات الاتصالات، والمرافق الخدمية، وبعض الجهات الحكومية التي تقدم خدمات رقمية أو شبه رقمية. فالخبرة الليبية في قطاع الاتصالات مثلاً أظهرت أن جودة الخدمة لا تُحتزل في الجانب التقني وحده، بل تتأثر أيضاً بعناصر الاستجابة، والتعاطف، والموثوقية، والبيئة المادية، والاتساق في الأداء. (Awadh et al., 2025). ومن ثم، فإن تحسين جودة الخدمة يتطلب إدارة داخلية فعالة تعزز الرضا الوظيفي وتحد من مقاومة التغيير.

4. أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي الإداري على العلاقة بين الرضا الوظيفي للموارد البشرية وجودة الخدمة التسويقية المقدمة للعملاء في ليبيا، وذلك عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، أهمها: توضيح المفهوم الإداري للتحويل الرقمي، وتحليل محددات الرضا الوظيفي في البيئات الرقمية، وتفسير أبعاد جودة الخدمة التسويقية وجودة الخدمة الإلكترونية، والمقارنة التكاملية بين SERVQUAL و E-S-QUAL، وبيان طبيعة الروابط النظرية بين المتغيرات الثلاثة، ثم إسقاط ذلك على الواقع الليبي بما يحمله من فرص وتحديات. وتسعى الدراسة كذلك إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما المقصود بالتحويل الرقمي الإداري في الأدبيات الحديثة؟ ما العوامل التي تجعل التحويل الرقمي مؤثراً في الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟ كيف ينعكس الرضا الوظيفي على جودة الخدمة التسويقية والإلكترونية؟ وكيف تتكامل أبعاد SERVQUAL مع أبعاد E-S-Qual في تقييم الخدمة الرقمية؟ وما الخصائص الليبية التي قد تعدل هذه العلاقة أو تعيقها أو تدعمها؟ وعلى المستوى التحليلي، تفترض الدراسة أن التحويل الرقمي الإداري يؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي عندما يُطبق بطريقة تشاركية، وأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً في جودة الخدمة التسويقية عندما يشعر الموظف بالأمان والتمكين والعدالة التنظيمية. كما تفترض أن التحويل الرقمي قد يؤثر مباشرة في جودة الخدمة عبر سرعة إنجاز المعاملات ودقة البيانات، لكنه قد يفقد جزءاً من فاعليته إذا لم ينعكس على التجربة الداخلية للعاملين.

5. الإطار المفاهيمي للدراسة

ستخدم الإطار المفاهيمي لتوضيح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، ولتحديد الوظيفة التي يؤديها كل متغير في بناء التفسير النظري. وفي هذه الدراسة، يتركز التحول الرقمي الإداري باعتباره متغيراً مستقلاً أو سياقياً، بينما يمثل الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً أو تفسيرياً داخلياً، في حين تُعد جودة الخدمة التسويقية والإلكترونية المتغير التابع النهائي الذي تظهر من خلاله النتائج. ويوضح هذا الترتيب أن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بمدى توافر البرمجيات أو المنصات، بل بمدى تأثيره على الموظف وعلى العميل في آن واحد.

6. التحول الرقمي الإداري: المفهوم والخصائص والأبعاد

لا يقتصر التحول الرقمي الإداري على تحويل المستندات الورقية إلى ملفات إلكترونية، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يسمح بانسياب المعلومات، وتقليل التكرار، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، وتوفير بيانات لحظية دقيقة، ورفع درجة الشفافية والمساءلة. في هذا المعنى، يكون التحول الرقمي انتقالاً من إدارة الإجراءات إلى إدارة المعرفة والبيانات، ومن منطق الهرمية المغلقة إلى منطق الشبكات التنظيمية الأكثر مرونة. وقد قدم Vial (2019) تعريفاً مؤثراً للتحول الرقمي بوصفه عملية تنشأ فيها الاضطرابات الناجمة عن التقنيات الرقمية وتدفع المؤسسات إلى تبني استجابات استراتيجية تغير مسارات خلق القيمة وتعيد ترتيب البنى التنظيمية. وهذا التعريف مهم لأنه يربط التكنولوجيا بالاستجابة المؤسسية لا بالاستخدام الأداتي فقط.

وتتكون عملية التحول الرقمي الإداري عادة من عدة أبعاد مترابطة. أولها البنية التحتية الرقمية، وتشمل الأنظمة والبرامج وأجهزة العمل والاتصال وقواعد البيانات وشبكات الربط الداخلي والخارجي. ثانيها الحوكمة الرقمية، أي وجود قواعد واضحة لإدارة البيانات والاعتمادات والصلاحيات وحماية الخصوصية وتوزيع المسؤوليات. ثالثها الموارد البشرية الرقمية، وهي القدرة على استخدام الأدوات الرقمية والتعامل معها بكفاءة، مع استعداد لتعلم المستجدات. رابعها الثقافة التنظيمية الرقمية، التي تتعلق بتقبل التغيير والعمل التشاركي والتغذية الراجعة والمبادرة. وخامسها التكامل بين النظم، بحيث لا تبقى كل وحدة إدارية تعمل بمعزل عن الأخرى.

وفي المؤسسات الليبية، تكتسب هذه الأبعاد معنى خاصاً؛ لأن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الجاهزية التقنية، بل على الاستقرار المؤسسي، ووضوح التشريعات، وتنسيق الصلاحيات، ومصادقية قواعد البيانات، وقبول العاملين. وتشير الاستراتيجية الليبية للتحول الرقمي إلى أن الحكومة الذكية لا تتحقق إلا من خلال إطار حوكمة يوزع المسؤوليات بين مجلس الوزراء، واللجنة الإشرافية العليا، والهيئة العامة للمعلومات، والوحدات التنفيذية في الوزارات والهيئات، مع رصد وتقييم دوري للأداء (الهيئة العامة للمعلومات، 2023).

كما أن مشروع الهوية الرقمية في ليبيا يوضح أن التحول الرقمي لا يمكن أن يستند إلى التقنية وحدها؛ فهو يحتاج إلى هوية رقمية موثوقة، وإطار تشريعي، وتنسيق مؤسسي، وتطبيق تدريجي، وشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص، وإدارة دقيقة لمخاطر الأمن السيبراني والخصوصية (National Economic & Social Development Board, 2025). هذا يعني أن نجاح التحول الرقمي الإداري يرتبط ببناء الثقة، وليس فقط ببناء الشبكات. والثقة هنا تشمل ثقة الموظف في أن التكنولوجيا تحلله ولا تستبدله، وثقة العميل في أن الخدمة الرقمية آمنة ودقيقة وسريعة.

وتدعم الأدبيات الدولية هذا المنظور. فدراسات نجاح نظم المعلومات تشير إلى أن جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة، كلها عوامل تؤثر في استخدام النظام وفي رضا المستخدم وفي المنافع التنظيمية اللاحقة (DeLone & McLean, 2003) وهذا مهم في موضوعنا لأن التحول الرقمي الإداري إذا افتقر إلى جودة الخدمة التقنية أو سهولة الاستخدام أو الدعم الفني، فقد يؤدي إلى نتائج عكسية، حتى لو كان جيداً من الناحية الشكلية. كما أن نموذج قبول التكنولوجيا يوضح أن المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة تؤثران في تبني الموظفين للتكنولوجيا (Davis, 1989)، وهو ما يفسر جانباً مهماً من ارتباط التحول الرقمي بالرضا الوظيفي.

7. الرضا الوظيفي للموارد البشرية: الأساس النظري والعوامل المؤثرة

يُعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علم الإدارة والسلوك التنظيمي، لأنه يمثل حالة ذهنية وانفعالية تجمع بين تقييم الفرد لعمله وشعوره تجاه خبراته اليومية داخله. ويعرف (Locke 1976) الرضا الوظيفي بأنه حالة انفعالية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية. أما (Herzberg et al. 1959) فقد أوضحوا في نظرية العاملين أن الرضا يرتبط بعوامل محفزة مثل الإنجاز والاعتراف والإنجاز الذاتي، بينما يرتبط عدم الرضا بعوامل الصحة التنظيمية مثل ظروف العمل والإشراف والسياسات. وبالمزج بين المنظورين، يتبين أن الرضا ليس ناتجاً عن الأجر وحده، بل عن منظومة متشابكة من الإدراك والعدالة والمعنى والتنمية المهنية.

وفي البيئة الرقمية، يأخذ الرضا الوظيفي أبعاداً إضافية. فالموظف الذي يعمل ضمن نظام رقمي قد يشعر بالرضا عندما يلاحظ أن النظام يسهل عليه متابعة المعاملات، ويقلل الأخطاء، ويختصر الزمن، ويتيح له الوصول إلى المعلومة بسرعة، ويمنحه شعوراً بالكفاءة. لكنه قد يشعر بعدم الرضا إذا واجه نظاماً معقداً، أو واجهة غير مستقرة، أو تعليمات متضاربة، أو رقابة إلكترونية مفرطة، أو تدريباً غير كافٍ. وبالتالي، فإن التحول الرقمي قد يكون مصدراً للرضا أو مصدراً للضغط بحسب كيفية إدارته. وهذا ما يجعل البعد الإداري حاسماً؛ فالتقنية نفسها ليست إيجابية أو سلبية بطبيعتها، بل بحسب الترتيبات التنظيمية التي تحيط بها.

ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل رئيسية: أولها العدالة التنظيمية، وهي شعور الموظف بأن التوزيع والإجراءات والتعاملات تتم بطريقة منصفة. ثانيها التمكين، أي شعور الموظف بالقدرة على اتخاذ القرار ضمن صلاحياته. ثالثها الوضوح الوظيفي، أي معرفة ما هو مطلوب منه وما هي آليات الإنجاز. رابعها عبء العمل، إذ إن الرقمنة قد تقلل العبء أو تزيد عندما تتحول إلى مهام مزدوجة. خامسها الدعم والتدريب، وهو عامل جوهري في التحول الرقمي، لأن الموظف الذي لا يتلقى تدريباً مناسباً لن يرى في النظام قيمة إيجابية. سادسها المناخ القيادي، لأن التحول الرقمي ينجح عندما يشعر العاملون أن الإدارة العليا تدعمه وتفهمه وتتعامل معه كاستثمار طويل الأجل.

وتشير الأدبيات المرتبطة بالسلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط أيضاً بالانتماء التنظيمي والنوايا السلوكية؛ فالموظف الراضي يكون أكثر ميلاً إلى التعاون، وأقل مقاومة للتغيير، وأكثر استعداداً لتقديم خدمة متسقة. وفي المؤسسات الخدمية يكتسب هذا البعد أهمية أكبر، لأن الموظف يمثل واجهة المؤسسة أمام العميل. وفي السياق الليبي، توصلت دراسة أجريت على عينة من 289 فرداً من منتسبي الشرطة الليبية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي العام، وهو ما يدعم أن الأنماط القيادية المحفزة والداعمة يمكن أن تساهم في رفع مستوى رضا العاملين (Alghalai & Domoro, 2021).

من ثم، فإن الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية لا يُنظر إليه كحالة نفسية مجردة، بل كمتغير تنظيمي وسيط يعكس استجابة الموارد البشرية للتحول الرقمي. فإذا نجحت المؤسسة في بناء تجربة عمل رقمية مريحة وعادلة وذات معنى، ارتفع الرضا، وارتفع معه الاستعداد لتقديم خدمة أفضل للعملاء.

8. جودة الخدمة التسويقية والإلكترونية المقدمة للعملاء: المفهوم والنماذج والأبعاد

تمثل جودة الخدمة إدراك العميل لمستوى التفوق الذي تحققه المؤسسة في تقديم الخدمة مقارنة بتوقعاته وحاجاته. وقد رسخت الأدبيات الكلاسيكية هذا المفهوم من خلال نموذج SERVQUAL، الذي يقيس الفجوة بين التوقعات والإدراكات عبر خمسة أبعاد هي: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان أو الضمان، والتعاطف (Parasuraman et al., 1988). ويظل النموذج مناسباً لتحليل جوانب التفاعل البشري والمادي في الخدمة، لكنه لا يغطي وحده جميع خصائص الخدمة التي تُنتج وتُستهلك عبر المنصات الرقمية.

ومع انتقال الخدمات إلى المواقع والتطبيقات والبوابات الإلكترونية، برز مفهوم جودة الخدمة الإلكترونية بوصفه مدى قدرة المنصة الرقمية على تسهيل البحث عن الخدمة أو المنتج، وإتمام المعاملة، وتسليم الخدمة أو الوفاء بها بكفاءة وموثوقية. وقد طور Parasuraman, Zeithaml and Malhotra (2005) مقياس E-S-QUAL لقياس جودة الخدمة الإلكترونية في صورتها الاعتيادية، ويتكون من 22 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: الكفاءة، والوفاء، وتوافر النظام، والخصوصية.

تشير الكفاءة إلى سهولة الوصول إلى المنصة وسرعة استخدامها وتنظيمها بما يقلل الجهد والزمن. ويعني الوفاء التزام المؤسسة بتنفيذ ما وعدت به، ودقة إتمام المعاملة أو تقديم الخدمة في الموعد وبالمواصفات المعلنة. أما توافر النظام فيرتبط باستقرار المنصة وعمل وظائفها دون أعطال تعوق المستخدم. وتتناول الخصوصية حماية البيانات الشخصية والمالية وتعزيز الثقة في أن المعلومات لن تُستخدم أو تُكشف بصورة غير مشروعة. وتتميز هذه الأبعاد بأنها تنقل تقييم الجودة من واجهة التعامل المباشر إلى تجربة العميل الكاملة داخل القناة الرقمية.

كما قدم النموذج مقياساً مكماً هو E-RecS-QUAL لقياس جودة استرداد الخدمة عند وقوع مشكلة أو تعطل أو شكوى، ويتضمن ثلاثة أبعاد: الاستجابة، والتعويض، والاتصال. فالاستجابة تقيس سرعة معالجة المشكلة وإتاحة خيارات واضحة للحل، ويقاس التعويض مدى إنصاف العميل عند حدوث خسارة أو تأخير، بينما يعكس الاتصال سهولة الوصول إلى ممثل بشري عند تعذر الحل الآلي (Parasuraman et al., 2005). وتزداد أهمية هذا المقياس في البيئات التي قد تتعرض فيها المنصات لانقطاع الاتصال أو عدم استقرار البنية التحتية.

لا يحل E-S-QUAL محل SERVQUAL بصورة مطلقة، بل يكمله. فـ SERVQUAL يفسر جودة العناصر البشرية والمادية والعلائقية، مثل التعاطف والضمآن وسرعة استجابة الموظف، في حين يركز E-S-QUAL على جودة رحلة العميل الرقمية، مثل سهولة الاستخدام، واستقرار النظام، والوفاء الإلكتروني، وحماية البيانات. وفي الخدمات الهجينة، كالمصارف والاتصالات والخدمات الحكومية اللببية، يبدأ العميل المعاملة عبر منصة رقمية وقد يستكملها عبر موظف أو مركز اتصال، ولذلك يكون القياس التكاملية بين النموذجين أكثر قدرة على تفسير الجودة الفعلية.

وبناء على ذلك، تُعرف جودة الخدمة في هذه الدراسة تعريفاً مركباً يشمل جودة التفاعل البشري وجودة القناة الرقمية معاً. وتشمل مؤشرات القياس المقترحة الاعتمادية والاستجابة والضمآن والتعاطف والمظاهر المادية من جانب، والكفاءة والوفاء وتوافر النظام والخصوصية واسترداد الخدمة الإلكترونية من جانب آخر. ويتيح هذا الدمج تفسير أثر التحول الرقمي الإداري في العميل بصورة أدق، لأن نجاح الرقمنة لا يظهر في وجود المنصة فحسب، بل في سهولة استخدامها واستقرارها وأمانها وقدرتها على الوفاء بالخدمة ومعالجة الإخفاقات.

وفي السياق اللببي، تكتسب جودة الخدمة الإلكترونية أهمية خاصة بسبب تفاوتات البنية التحتية والمهارات الرقمية ومستويات الثقة في المعاملات الإلكترونية. وعليه، ينبغي ألا يقتصر تقوم الخدمة على سرعة استجابة الموظف أو المظهر المادي لمركز الخدمة، بل يجب أن يشمل استمرار تشغيل المنصة، ووضوح خطوات المعاملة، ودقة البيانات، وحماية الخصوصية، وإتاحة قناة بشرية بديلة عند التعطل. ويعني ذلك أن جودة الخدمة الإلكترونية تمثل حلقة مباشرة بين التحول الرقمي والقيمة التسويقية التي يدركها العميل.

9. العلاقة النظرية بين التحول الرقمي الإداري والرضا الوظيفي وجودة الخدمة

تبنى العلاقة بين التحول الرقمي الإداري والرضا الوظيفي على فكرة جوهرية مفادها أن الموظف لا يتفاعل مع التكنولوجيا ككيان مستقل، بل يتفاعل معها بوصفها جزءاً من بيئة العمل. فإذا كانت الأنظمة الرقمية تسهل مهامه، وتقلل تكرار البيانات، وتوفر له معلومات دقيقة، وتمنحه سرعة إنجاز أعلى، فإن الرضا الوظيفي غالباً ما يرتفع. أما إذا كانت الأنظمة غير مستقرة، أو معقدة، أو مفروضة دون إشراك، أو مصحوبة بضغط زمني مفرط، فإنها قد تزيد التوتر وتقلل الرضا. ومن هنا، يصبح التحول الرقمي الإداري عاملاً مزدوج الأثر: فهو قد يحسن العمل ويمنحه معنى، وقد يتحول إلى عبء إذا أسيء تصميمه أو تنفيذه.

وتفسر نظرية قبول التكنولوجيا هذا التأثير من خلال إدراك المنفعة وسهولة الاستخدام (Davis, 1989) فعندما يشعر الموظف أن النظام الرقمي مفيد وسهل، يزداد تقبله له، ويقل شعوره بالمقاومة، ويتحول التغيير من تهديد إلى فرصة. كما أن نموذج نجاح نظم المعلومات يوضح أن جودة النظام والمعلومات والخدمة ترتبط برضا المستخدم وبالنتائج التنظيمية (DeLone & McLean, 2003) وهذا يعني أن أي نقاش عن الرضا الوظيفي في البيئة الرقمية يجب أن يبدأ من جودة النظام نفسه، ثم ينتقل إلى جودة التدريب والدعم والإشراف، ثم إلى الأثر على الأداء.

أما العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التسويقية، فهي من أكثر العلاقات رسوخاً في أدبيات الإدارة الخدمية. فالموظف الراضي يميل إلى إظهار سلوكيات خدمية إيجابية، مثل المساعدة، واللفظ، والدقة، والاستجابة، والحرص على حل المشكلات. كما أنه أقل عرضة للانسحاب النفسي أو السلوك العدائي أو إهمال التفاصيل. ومن زاوية التسويق، يمثل هذا السلوك رأس المال الحقيقي لجودة الخدمة؛ لأن العميل لا يتعامل مع النظام فقط، بل مع موظف أو فريق يترجم النظام إلى تجربة ملموسة. ولذلك، فإن الرضا الوظيفي قد يكون الحلقة المفقودة التي تفسر لماذا تتجح بعض المؤسسات رقمياً على الورق لكنها لا تحقق أثراً قوياً على الخدمة الفعلية.

وتوضح الدراسات الليبية هذه الفكرة بشكل غير مباشر. ففي دراسة البنوك الليبية، ارتبطت استراتيجية التحول الرقمي بمستويات مرتفعة من التميز التنظيمي، وكانت من أبعاده جودة الخدمات والعمليات، وتميز رضا الموظفين، وتميز الموارد البشرية، وتميز القيادة (Alnahli & Albashabsheh, 2025). وهذا المعنى يؤكد أن التحول الرقمي لا يُقاس بنجاحه التقني فقط، بل بقدرته على دعم الرضا والتفوق المؤسسي. كما أظهرت دراسة في جامعتي فزان وسرت أن التحول الرقمي كان له أثر محدود على الأداء السياقي، مع توصية واضحة بتطوير البنية التحتية وتدريب الموظفين ورفع الوعي الإيجابي تجاه الرقمنة (Nagm & Omran, 2026). ويفهم من ذلك أن التحول الرقمي يحتاج إلى أرضية بشرية ومؤسسية مناسبة كي يثمر.

ومن ثم، فإن النموذج النظري لهذه الدراسة يفترض أن التحول الرقمي الإداري يؤثر في جودة الخدمة التسويقية عبر مسارين: مسار مباشر يتمثل في تحسين السرعة والدقة والاتساق والشفافية وكفاءة المنصة وتوافر النظام والخصوصية والوفاء الإلكتروني، ومسار غير مباشر يمر عبر الرضا الوظيفي، حيث يتحول الموظف الراضي إلى مصدر إضافي للقيمة الخدمية. وفي البيئة الليبية، قد يكون المسار غير المباشر أكثر أهمية في المرحلة الانتقالية، لأن الفجوات المؤسسية الحالية تجعل دور الإنسان في إنجاح التكنولوجيا بالغ الحساسية. ومن منظور جودة الخدمة الإلكترونية، يعمل الرضا الوظيفي أيضاً على تحسين جودة استرداد الخدمة. فالموظف المدرب والراضي يكون أقدر على الاستجابة للأعطال والشكاوى، وتوجيه العميل إلى قناة بديلة، وتصحيح الخطأ، والتواصل بوضوح، وهي ممارسات تتوافق مع أبعاد E-RecS-QUAL. ومن ثم، لا تنفصل جودة المنصة عن جاهزية العاملين الذين يدعمونها، بل تشكل الجودة الرقمية من التفاعل بين النظام والموظف والعميل.

10. الإطار الليبي: الفرص والتحديات

يمثل السياق الليبي حالة خاصة في دراسة التحول الرقمي الإداري؛ فهو سياق يجمع بين الرغبة الرسمية في التحديث، وبين تحديات بنيوية تتعلق بالبنية التحتية والحوكمة والتشريع والثقة المؤسسية. فالوثائق الوطنية تشير إلى أن ليبيا حققت قفزات في الخطط الرقمية في المؤسسات الحكومية والتجارية خلال العقد الأخير، وأن الخدمات الإلكترونية والخدمات الاستعلامية الرقمية أصبحت أكثر حضوراً من السابق (National Economic & Social Development Board, 2025). وفي الوقت نفسه، تشير الاستراتيجية الحكومية إلى ضرورة بناء حكومة ذكية تركز على المستخدم، وإعداد تشريعات متخصصة مثل قانون الدفع الإلكتروني، وقانون الأرشيف، وقانون المشتريات الحكومية الإلكترونية، وقانون الجرائم الإلكترونية، إلى جانب تدريب الموظفين الإداريين والفنيين (الهيئة العامة للمعلومات، 2023).

لكن الفرص وحدها لا تكفي. فدراسة ليبيا بشأن تطبيق الحكومة الإلكترونية أظهرت أن التحديات الأساسية تشمل ضعف البنية الرقمية، ومحدودية الثقافة الرقمية، وضعف الاستقرار السياسي، وتداخل الاختصاصات، وغياب استمرارية القيادة، والحاجة إلى إطار قانوني محدث، إلى جانب الحاجة إلى شراكات مستدامة مع القطاع الخاص والجهات الأكاديمية (Shwehdy, 2025). كما أوضحت الدراسة أن خدمات الحكومة الإلكترونية لا تنجح اعتماداً على التقنية فقط، بل تتطلب آلية تدريجية، وثقافة رقمية، ودعماً مؤسسياً، وإدارة تغيير واضحة. هذه الاستنتاجات لا تهم القطاع العام وحده، بل تهم كل مؤسسة ليبية تريد أن تقدم خدمة تسويقية رقمية أو شبه رقمية بجودة عالية.

وفي قطاع الخدمات المالية، تتضح أهمية التحول الرقمي بجلاء أكبر. فمشروع الهوية الرقمية الليبي يضع الهوية الرقمية في قلب نجاح التحول الرقمي، ويبين أن حماية الخصوصية، ومنع الاحتيال، وضمان موثوقية البيانات، وبناء محفظة هوية رقمية آمنة كلها شروط أساسية لنجاح الخدمات الحكومية والتجارية على السواء. (National Economic & Social Development Board, 2025) كما يلفت المشروع إلى ضرورة إشراك الشركات الوطنية والجامعات في التنفيذ التدريجي، وهو ما يعكس إدراكًا رسميًا بأن التحول الرقمي قضية منظومة لا قضية جهاز منفرد. وتكمن الفرصة الليبية الكبرى في أن الطلب الاجتماعي على الخدمة الرقمية يتزايد، سواء في القطاعات الحكومية أو المصرفية أو الاتصالات أو الخدمات اللوجستية. وهذا الطلب قد يدفع المؤسسات إلى تسريع التحول الرقمي، لكن النجاح الحقيقي لن يقاس بعدد المنصات المنشأة فقط، بل بمدى رفع كفاءة الموارد البشرية، وتقليل مقاومة التغيير، وتحسين الرضا الوظيفي، وإنتاج خدمات تسويقية أكثر موثوقية. فإذا لم يتوافق التحول الرقمي مع تحسين تجربة الموظف، فقد يتحول إلى طبقة تقنية إضافية لا تلامس جوهر الأداء.

ومن الناحية التحليلية، يبدو أن ليبيا تحتاج إلى نموذج تدريجي للتحول الرقمي الإداري يقوم على ثلاث دوائر مترابطة: دائرة البنية والتشريع، ودائرة الكفاءة البشرية والثقافة التنظيمية، ودائرة الخدمة والقيمة المقدمة للعميل. وإذا اختلت إحدى هذه الدوائر، ضعفت النتائج العامة. لذلك، فإن أي دراسة تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة في ليبيا ينبغي أن تضع هذا السياق في مركز التحليل، لا في هامشه.

11. الدراسات السابقة ذات الصلة

تركز هذه الفقرة على استعراض تحليلي للدراسات الليبية والعربية والدولية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، مع إبراز ما تكشفه من اتجاهات عامة وثغرات بحثية. وتُظهر هذه الدراسات أن العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمة ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتداخل فيها عوامل البنية التنظيمية والقيادة والثقافة والتدريب والتشريعات.

الدراسة	البيئة	أبرز النتائج	الدلالة على موضوعنا
الهيئة العامة للمعلومات (2023)	ليبيا - الحكومة	الاستراتيجية تركز على الحكومة الذكية، وإصلاح الإجراءات، وتدريب الموظفين، والتشريعات الداعمة.	تؤكد أن التحول الرقمي في ليبيا مشروع تنظيمي وإنساني لا تقني فقط.
Shwehdy (2025)	ليبيا - القطاع العام	البنية التحتية والحكومة والمهارات الرقمية والشراكات والقيادة أبرز معوقات e-government.	تفسر لماذا قد يتأثر الرضا الوظيفي سلباً إن غاب الدعم والتنظيم.
Alnahli & Albashabsheh (2025)	ليبيا - البنوك	التحول الرقمي ارتبط بالتميز التنظيمي وجودة الخدمة ورضا الموظفين.	تدعم فكرة أن التحول الرقمي قد يحسن الرضا والجودة معاً.
Awadh et al. (2025)	ليبيا - الاتصالات	اعتمادية وضمان وملموسية قوية، بينما الاستجابة والتعاطف أضعف.	توضح أن جودة الخدمة تتأثر بمهارات التفاعل البشري لا بالآمنة فقط.
Nagm & Omran (2026)	ليبيا - الجامعات	أثر محدود للتحول الرقمي على الأداء السياقي مع توصيات بالتدريب والبنية التحتية.	تشير إلى أن الرقمنة تحتاج تمكيناً بشرياً كي تنتج أثراً ملموساً.

تدل هذه الدراسات، مجتمعة، على أن البيئة الليبية تشهد إدراكًا متزايداً لأهمية التحول الرقمي، لكنها لا تزال تضعف في مرحلة التنفيذ والتكامل والمواءمة البشرية. فالدراسة الحكومية الرسمية تضع الإطار العام، بينما تُظهر الدراسات التطبيقية في الجامعات والبنوك والاتصالات أن النجاح يتطلب

تدريبًا، وحوكمة، وتدرجًا، وثقة، ودعمًا إداريًا. وهذا كله ينسجم مع الفكرة الأساسية للدراسة الحالية: لا معنى لتحول رقمي يترك الموظف غير راضٍ، لأن أثره على جودة الخدمة سيكون محدودًا أو متذبذبًا.

كما تكشف الأدبيات الدولية المساندة أن جودة النظام وجودة الخدمة الرقمية ترتبطان مباشرة برضا المستخدمين الداخليين والخارجيين، وأن التحول الرقمي الناجح يحتاج إلى التبنّي لا إلى الإلزام فقط (Davis, 1989; DeLone & McLean, 2003; Vial, 2019). أما في السياقات الخدمية، فإن نموذج SERVQUAL يظل إطارًا مناسبًا لقياس جودة التفاعل التقليدي (Parasuraman et al., 1988)، بينما يوفر E-S-QUAL إطارًا أكثر تخصصًا لتقييم الكفاءة والوفاء وتوافر النظام والخصوصية في القنوات الرقمية، ويضيف E-RecS-QUAL الاستجابة والتعويض والاتصال في حالات إخفاق الخدمة (Parasuraman et al., 2005). وبالدماج بين هذه المقاربات، يمكن بناء تفسير أكثر قوة للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة محل الدراسة.

12. مناقشة تحليلية للعلاقة السببية المقترحة

إن جوهر الفرضية التحليلية في هذه الدراسة هو أن التحول الرقمي الإداري لا يعمل في فراغ. فهو يتفاعل مع السلوك البشري، والخوافز، والتوقعات، ومهارات الاستخدام، والبيئة التشريعية، والقيادة. فإذا اتخذ التحول الرقمي شكل مشروع يهدف إلى التمكين، وتسهيل الإجراءات، وتخفيف الأعباء، ورفع المشاركة، فمن المرجح أن يشعر العاملون بأن العمل أصبح أكثر وضوحًا وعدالة وفاعلية، وبالتالي يرتفع الرضا الوظيفي. أما إذا تحول التحول الرقمي إلى أداة لمراقبة العاملين دون توفير التدريب والدعم، فقد ينتج عنه شعور بالتهديد وفقدان السيطرة، ومن ثم انخفاض الرضا. وعلى مستوى الخدمة، فإن الموظف الراضي يظل أكثر استعدادًا للتفاعل الإيجابي مع العميل، خصوصًا في الخدمات التسويقية التي تعتمد على لحظة الحقيقة، أي اللحظة التي يلتقي فيها العميل بموظف أو نظام أو منصة. في تلك اللحظة، تتجسد قيمة المؤسسة. فالموظف الذي يملك فهمًا جيدًا للنظام الرقمي، ويثق في عدالته، ويشعر بأن الإدارة تدعمه، سيكون أكثر قدرة على حل المشكلات بسرعة، وتقديم المعلومات بدقة، والاعتذار عند الخطأ، واقتراح الحلول. وهذه السلوكيات ليست مجرد أخلاقيات مهنية، بل عناصر جوهرية في جودة الخدمة.

في المقابل، إذا كانت البيئة الرقمية مرهقة والموظفون غير راضين، فإن الخدمة ستأثر حتى لو كانت الأدوات متقدمة. فقد يتباطأ الرد، أو يكثر التحويل بين الأقسام، أو تتكرر الأعطال، أو يضعف التعاطف، أو تنخفض مرونة الحلول. هنا يصبح التحول الرقمي شكلاً خارجيًا بينما تبقى تجربة العميل ضعيفة. وهذا ما يفسر لماذا لا تنجح بعض المؤسسات في تحويل الاستثمار الرقمي إلى قيمة سوقية؛ لأن الحلقة البشرية لم تكن جاهزة أو لم تلق الدعم الكافي.

13. التصور التحليلي المقترح للدراسة

يقترح هذا البحث نموذجًا تحليليًا بسيطًا لكنه عميق المعنى: التحول الرقمي الإداري يؤثر أولاً في خبرة الموظف اليومية من حيث سهولة العمل والدعم والوضوح والعدالة، وهذا يرفع الرضا الوظيفي. ثم ينعكس الرضا الوظيفي على سلوك الخدمة، فتحسن الاستجابة والدقة والمرونة والتعاطف وكفاءة القناة الرقمية وتوافرها وخصوصيتها. وبعد ذلك تظهر النتيجة النهائية في جودة الخدمة التسويقية والإلكترونية المقدمة للعملاء، سواء في صورة سرعة أعلى، أو شكاوى أقل، أو ثقة أكبر، أو سمعة مؤسسية أفضل، أو ولاء عميل أعلى. وفي هذا النموذج، لا يُعد الرضا الوظيفي مجرد أثر جانبي، بل قناة تفسيرية مركزية تضاعف أثر التحول الرقمي على العميل.

ويمكن توسيع هذا النموذج تحليليًا عبر خمسة افتراضات فرعية: أولاً، أن وضوح الرؤية الرقمية والقيادة الداعمة يزيدان من قبول التغيير. ثانيًا، أن التدريب المستمر يقلل القلق التقني ويعزز الكفاءة الذاتية. ثالثًا، أن عدالة توزيع الأعباء والموارد الرقمية ترفع الرضا. رابعًا، أن التكامل بين الأقسام يحسن جودة الاستجابة للعميل. خامسًا، أن الشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص تسرع النضج الرقمي في السياق الليبي. وهذه الافتراضات تتسق مع الأدبيات الدولية ومع الوثائق الليبية الرسمية على السواء.

أبعاد التحول الرقمي الإداري في المؤسسات الليبية

يهدف هذا الملحق إلى تحويل الفكرة النظرية العامة إلى عناصر تطبيقية قابلة للفحص داخل أي مؤسسة ليبية. فبدل أن يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه عنواناً إنشائياً، يمكن تفكيكه إلى أبعاد يمكن ملاحظتها وقياسها وتطويرها. ويتناسب هذا التفكيك مع طبيعة الدراسات النظرية التحليلية، لأنه يسمح بربط الأدبيات بالممارسة دون الحاجة إلى بيانات ميدانية مباشرة في هذه المرحلة.

البعد الأول هو البنية التحتية الرقمية. ويشمل ذلك الأجهزة، والخوادم، وأنظمة الربط، والاتصال، وأمن المعلومات، واستقرار المنصات، وإتاحة الوصول المتكرر من دون انقطاع. فإذا كانت البنية غير مستقرة، سيفقد الموظف الثقة في النظام، وستزداد محاولات العودة إلى الورق أو إلى الإجراءات الشخصية. أما إذا كانت البنية مستقرة وذات استجابة جيدة، فإن الموظف يشعر بأن النظام سند له وليس عائقاً.

البعد الثاني هو إعادة هندسة الإجراءات. فالمؤسسة التي تنقل العملية الورقية كما هي إلى منصة إلكترونية لم تحقق تحولاً رقمياً حقيقياً، بل مجرد رقمنة شكلية. التحول الحقيقي يبدأ عندما يُعاد تصميم سير العمل من البداية إلى النهاية بحيث تُلغى الخطوات غير الضرورية، وتُحذف التكرارات، وتُخفض موافقات المرور غير المبررة، وتُربط البيانات تلقائياً بين الإدارات. وهذا البعد مهم في ليبيا لأن كثيراً من التعثر المؤسسي يأتي من تعقيد الإجراءات لا من نقص التقنية وحده.

البعد الثالث هو الثقافة الرقمية. فالموظف لا يتعامل مع النظام كآلة صامتة فقط، بل كجزء من صورة المؤسسة عن نفسها. فإذا سيطرت ثقافة الخوف من الخطأ، أو ثقافة اللوم، أو ثقافة الاحتفاظ بالمعلومة داخل الشخص، فسيفشل التحول حتى لو كانت الأدوات ممتازة. أما إذا ترسخت ثقافة المشاركة والتعلم والتغذية الراجعة، فإن التحول الرقمي يصبح فرصة لتطوير المؤسسة من الداخل.

البعد الرابع هو القيادة الرقمية. والقيادة هنا لا تعني مجرد إصدار أوامر بالتنفيذ، بل تعني توفير رؤية واضحة، وتوحيد الرسائل، وحسم التعارضات، وتوفير الموارد، ومتابعة الأداء، وتقدير الجهود. وفي السياق الليبي، تشير الوثيقة الوطنية للتحول الرقمي إلى ضرورة وجود لجنة إشرافية عليا، وهيئة معلومات، ووحدات تنفيذية، بما يعكس فهماً رسمياً لأهمية القيادة الحوكمية في ضمان الاستمرارية (الهيئة العامة للمعلومات، 2023).

البعد الخامس هو إدارة التغيير. إذ ينبغي ألا تُفرض الأدوات الرقمية دفعة واحدة على العاملين، لأن التغيير المفاجئ يخلق مقاومة نفسية وإدارية. التدرج، والتجريب، والتقييم المرحلي، وتوسيع النطاق بعد التحقق، كلها ممارسات تجعل الموظفين أكثر قبولاً وأكثر ثقة. هذا المنطق يتوافق أيضاً مع ما أوصى به مشروع الهوية الرقمية الليبي من ضرورة الإطلاق التدريجي والاعتماد على أفضل الممارسات المتوافقة مع السياق المحلي (National Economic & Social Development Board, 2025).

البعد السادس هو البعد القانوني والأخلاقي. فالتحول الرقمي لا يكون مستداماً ما لم يحترم الخصوصية، ويحمي البيانات، ويحدد المسؤوليات، ويعترف بالحاجة القانونية للمخرجات الرقمية، ويضع آليات للمساءلة عند الخطأ أو التسريب. وفي السياق الليبي، تعد هذه النقطة أساسية لأن بناء الثقة في الخدمة الرقمية يرتبط بوجود إطار قانوني واضح ومحدث، وهو ما شددت عليه الاستراتيجية الوطنية (الهيئة العامة للمعلومات، 2023).

كيف يرفع التحول الرقمي الرضا الوظيفي؟

الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي لا يحدث تلقائياً، بل يمر عبر آليات محددة. الآلية الأولى هي تخفيف العبء الروتيني؛ فكلما قل إدخال البيانات المتكرر، والنسخ اليدوي، والبحث في الملفات الورقية، وفر الموظف جهده العقلي والبدني للمهام الأكثر قيمة. وهذا يُشعره بأن المؤسسة تحترم وقته وعقله، وهو ما ينعكس على الرضا.

الآلية الثانية هي زيادة الإحساس بالكفاءة الذاتية. فحين يتلقى الموظف تدريباً جيداً ويستطيع استخدام النظام بنجاح، يكتسب شعوراً بالقدرة والتمكن. وهذا الشعور مهم جداً في نظرية الرضا الوظيفي؛ لأن الموظف لا يكتفي بأن يكون مشغولاً، بل يحتاج أن يشعر أنه ينجز شيئاً ذا معنى وبكفاءة واضحة. ومن ثم، فإن التدريب الرقمي ليس رفاهية، بل شرط للرضا.

الآلية الثالثة هي تحسين العدالة التنظيمية. فالأنظمة الرقمية الجيدة تقلل التمييز في الوصول إلى المعلومات وتحد من المحسوبية في بعض الإجراءات وتزيد من شفافية المسار الوظيفي. وعندما يلاحظ الموظف أن العمل أصبح أكثر وضوحاً وأقل خضوعاً للاجتهادات الشخصية، يرتفع شعوره بالعدالة، وهو عنصر محوري في الرضا الوظيفي.

الآلية الرابعة هي تعزيز المشاركة. فالتحول الرقمي الناجح يمنح الموظف إمكانية إدخال البيانات، وتتبع الحالة، ورؤية الأثر، وربما المشاركة في تحسين الخدمة عبر التغذية الراجعة. هذه المشاركة تعمق انتماءه للمؤسسة، وتجعله شريكاً في التحسين بدلاً من أن يكون مجرد منفذ أو متلقي للأوامر. الآلية الخامسة هي تعزيز الأمان الوظيفي النفسي. فالخوف من أن يحل النظام الرقمي محل الموظف قد يضر الرضا، لكن هذا الخوف ينخفض عندما توضح الإدارة أن الهدف هو إعادة توزيع الجهد، لا إلغاء الإنسان. من هنا تصبح الرسائل القيادية عنصراً نفسياً بالغ الأهمية في كل مشروع تحول رقمي.

وعندما تتكامل هذه الآليات، يتحول التحول الرقمي إلى مصدر للمعنى المهني. فالموظف لا يعود يرى نفسه غارقاً في الأوراق، بل جزءاً من مؤسسة حديثة. وهذا الإدراك وحده كفيل بتحسين الرضا حتى قبل ظهور النتائج الخارجية على العملاء.

كيف ينعكس الرضا الوظيفي على جودة الخدمة التسويقية؟

الخدمة التسويقية لا تحكم فقط من خلال الإجراءات الموضوعة لها، بل من خلال السلوك الفعلي للعاملين أثناء تقديمها. فالموظف الراضي أكثر صبراً مع العميل، وأكثر مرونة في حل المشكلات، وأكثر استعداداً لشرح الخطوات، وأقل ميلاً إلى التعامل الجاف. وهذه السلوكيات الدقيقة هي التي يصنع منها العميل حكمه على جودة المؤسسة.

الآلية الأولى هنا هي الاهتمام بالتفاصيل. فالموظف الراضي يراجع المعلومة مرة إضافية، ويتحقق من رقم الملف، ويصيب الرد بشكل أوضح، ويتجنب الخطأ الذي قد يكلف المؤسسة خسارة ثقة العميل. أما الموظف غير الراضي فقد ينجز المهمة الحد الأدنى أو يكتفي بالإحالة من قسم إلى آخر، مما يضعف الصورة التسويقية للخدمة.

الآلية الثانية هي جودة التفاعل. في الخدمات المعاصرة، خاصة الرقمية والمهجنة، لا يكفي أن تكون الخدمة متاحة، بل يجب أن يكون التفاعل معها مريحاً. والموظف الراضي يملك قدرة أعلى على إظهار التعاطف والاستجابة السريعة والاستماع الجيد. وهذه العناصر هي جوهر البعد العلاقي في التسويق الخدمي.

14. النتائج النظرية والاستنتاجات

توصلت الدراسة النظرية إلى أن التحول الرقمي الإداري يمكن أن يكون محفزاً قوياً للرضا الوظيفي إذا صُمم كمنظومة تمكين، وإذا ارتبط بتدريب العاملين، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الدعم الفني، والحوكمة الواضحة. كما توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل حاسمة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة التسويقية، لأن الموظف الراضي أكثر قدرة على ترجمة التكنولوجيا إلى قيمة فعلية للعميل.

كما أظهرت الدراسة أن الخصوصية الليبية تجعل هذه العلاقة أكثر تعقيداً وأهمية في الوقت نفسه. فالتجارب الليبية الرسمية والتطبيقية تؤكد أن التحول الرقمي حاضر كسياسة ورؤية، لكنه ما زال يحتاج إلى بنية تقنية مستقرة، وأطر قانونية محدثة، وثقافة رقمية أوسع، وتعاون مؤسسي أعمق، وتدريب أكبر للموارد البشرية. وفي ظل هذه الشروط، يصبح الرضا الوظيفي مؤشراً مبكراً على نجاح التحول الرقمي أو تعثره.

وأظهر التحليل كذلك أن الجمع بين SERVQUAL و E-S-QUAL يعزز الحجّة النظرية للدراسة؛ لأن النموذج الأول يلتقط جودة التفاعل البشري والجوانب المادية، بينما يقيس النموذج الثاني جودة الأداء الإلكتروني الفعلي. ويصبح هذا التكامل ضرورياً في البيئة الليبية التي تتسم بتقديم كثير من الخدمات عبر قنوات هجينة تجمع المنصة الرقمية والموظف ومركز الخدمة.

وبالتالي، فإن جودة الخدمة التسويقية في ليبيا لن تتحسن بصورة مستدامة بمجرد إطلاق منصات أو تطبيقات رقمية، بل عبر بناء منظومة داخلية تجعل الموظف شريكاً في التحول، لا مجرد منفذ له. وعندما يتحقق ذلك، تتولد الخدمة الجيدة بصورة طبيعية: سرعة، ودقة، واحترام، وتعاطف، وثقة، واتساق.

15. التوصيات

1. اعتماد التحول الرقمي الإداري بوصفه مشروعاً مؤسسياً متكاملًا يربط بين التكنولوجيا والموارد البشرية والخدمة والحوكمة، وليس مشروعاً تقنياً منفصلاً.
2. وضع خطط تدريب إلزامية ومستمرة للعاملين قبل وأثناء وبعد التحول الرقمي، مع قياس الأثر التدريبي على الأداء والرضا الوظيفي.
3. تبسيط الإجراءات الداخلية وإعادة هندسة سير العمل قبل نقلها إلى البيئة الرقمية، حتى لا تتحول الرقمنة إلى تعقيد إلكتروني بدلاً من تبسيط إداري.
4. إنشاء وحدات دعم فني ومساندة رقمية داخل المؤسسات الليبية، بحيث يتلقى الموظف المساعدة السريعة عند التعطل أو الخطأ أو الحاجة إلى التوجيه.
5. ربط مؤشرات الأداء الرقمي بمؤشرات الرضا الوظيفي وجودة الخدمة التسويقية، لأن نجاح التحول لا يُقاس بعدد الأجهزة أو المنصات بل بقيمة الخدمة الناتجة.
6. تعزيز الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث والقطاع الخاص في ليبيا لتطوير حلول رقمية محلية قابلة للتدرج والتكيف مع الواقع المؤسسي.
7. تحديث التشريعات الخاصة بالهوية الرقمية، والدفع الإلكتروني، والأرشيف، وحماية البيانات، والأمن السيبراني، حتى تُبنى الثقة في النظام الرقمي من الأساس.

16. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي الإداري لا ينبغي فهمه على أنه استبدال للأوراق بالشاشات، بل بوصفه إعادة بناء للعلاقة بين الإدارة والموظف والعميل. ففي المؤسسات الليبية، حيث ما زال التحول الرقمي في مرحلة نضج متدرج، تصبح الموارد البشرية هي حجر الزاوية في نجاح هذا التحول. فإذا شعر الموظف بالتمكين، والعدالة، والوضوح، والدعم، ارتفع رضاه، وانعكس ذلك على أدائه وعلى جودة الخدمة التسويقية والإلكترونية التي يتلقاها العميل. ومن ثم، فإن قوة التحول الرقمي الإداري لا تكمن في التكنولوجيا ذاتها، بل في قدرتها على خلق تجربة عمل أفضل وتجربة خدمة تقليدية ورقمية أفضل. وقد أتاح التكامل بين SERVQUAL و E-S-QUAL تفسير الجودة بوصفها نتاجاً مشتركاً للاعتمادية والاستجابة والتعاطف من جهة، والكفاءة والوفاء وتوافر النظام والخصوصية من جهة أخرى. وهذه النتيجة تفتح الباب أمام دراسات تطبيقية لاحقة في ليبيا تقيس المتغيرات ميدانياً في قطاعات محددة مثل المصارف والاتصالات والتعليم والخدمات الحكومية، بما يتيح اختبار النموذج المقترح وتطويره.

المراجع

- Alghalai, A. A. M., & Domoro, O. M. O. (2021). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: Empirical study of police force in Libya. *Economic Studies Journal*, 4(4), 75-87. <https://doi.org/10.37375/esj.v4i4.2253>
- Alnahli, A. M. F., & Albashabsheh, S. A. (2025). The impact of digital transformation strategy on organizational excellence in Libyan banks. *Business Series*, 4(2), 227-264. <https://doi.org/10.59759/business.v4i2.864>

- Awadh, D. S. A., Elburki, H. J., & Algmami, M. M. (2025). Assessment of service quality in telecommunications: A study of customer satisfaction in service centers in Benghazi, Libya. *North African Journal of Scientific Publishing*, 3(3). <https://doi.org/10.65414/najsp.v3i3.610>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, 3(2), 109-126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>
- Nagm, F. S., & Omran, H. A. S. (2026). The impact of digital transformation on contextual performance: A field study at the Universities of Fezzan and Sirte. *Economic Studies Journal*, 9(1), 10-29. <https://doi.org/10.37375/esj.v9i1.3987>
- National Economic and Social Development Board. (n.d.). Executive summary: Digital identity project. <https://nesdb.ly/wp-content/uploads/2025/02/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Shwehdy, A. B. (2025). Drivers and barriers in Libya's e-government implementation: A case study. In *Proceedings of the 26th Annual International Conference on Digital Government Research*. <https://doi.org/10.59490/dgo.2025.1043>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- الهيئة العامة للمعلومات. (2023). استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا.