

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية

فهد المبارك*، حامد البحاري

دكتورة الإدارة العامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة
*ffaahh71@gmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والكفاءة الإدارية، وتحديد العلاقة بينهما في ضوء التطبيقات الحديثة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى مراجعة أدبيات علمية حديثة ودراسات ميدانية ذات صلة. وقد توصلت إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين سرعة الأداء الإداري، تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات، فضلاً عن رفع جودة الخدمات وزيادة رضا المواطنين. كما رصدت الدراسة عدداً من التحديات التي تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية، وأوصت بضرورة تبني سياسات رقمية متكاملة، وتطوير البنية التحتية، وتفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار الإداري.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءة الإدارية، المؤسسات الحكومية، الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، الخدمات الإلكترونية، التنسيق الإداري، الأداء المؤسسي، الثقافة الرقمية، الحوكمة.

The impact of digital transformation on the efficiency of administrative processes in government institutions

Fahd Al-Mubarak*, Hamed Al-Bahari

PhD in Public Administration, College of Management, Midocean University, United Arab Emirates
*ffaahh71@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the efficiency of administrative processes in government institutions. It reviews the fundamental concepts of digital transformation and administrative efficiency, and identifies the

relationship between them in light of modern applications. The study employs a descriptive-analytical approach, drawing on a review of recent scientific literature and relevant field studies. It concludes that digital transformation effectively contributes to improving the speed of administrative performance, reducing human error, enhancing internal coordination among departments, and improving service quality and increasing citizen satisfaction. The study also identifies several challenges hindering the full implementation of digital transformation, such as resistance to change and a weak digital literacy. It recommends the adoption of integrated digital policies, infrastructure development, and the activation of artificial intelligence tools to support administrative decision-making.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Efficiency, Government Institutions, Automation, Artificial Intelligence, E-Services, Administrative Coordination, Institutional Performance, Digital Culture, Governance.

المقدمة

يشهد العالم في العصر الحديث تحولاً جذرياً في أساليب إدارة المؤسسات، نتيجة للتطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الحكومية بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويُقصد بالتحول الرقمي دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل الإداري، بما يشمل الأتمتة، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، من أجل تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية والشفافية.

تُظهر الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يساهم في تقليل الهدر الإداري، تسريع الإجراءات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على جودة اتخاذ القرار ورضا المستخدمين. فقد أشار عبدالمجيد (2024) إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية في المؤسسات الحكومية أدى إلى تحسين جودة الخدمات، وزيادة التنسيق بين الإدارات، وتقليص زمن إنجاز المعاملات، وهو ما يعكس أثراً مباشراً على كفاءة العمليات الإدارية. كما أكدت دراسة جاد يوسف، فراج، وعبد العال (2023) أن التحول الرقمي، عند اقترانه بممارسات الحوكمة الرشيدة، يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي والحد من الفساد الإداري، من خلال تعزيز الرقابة الداخلية

وتوفير أدوات تحليل دقيقة لمتابعة الأداء.

وتبرز أهمية هذا التحول في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، مثل البيروقراطية، ضعف التنسيق، وتعدد حلقات العمل، حيث يوفر التحول الرقمي حلولاً مبتكرة لمعالجة هذه الإشكاليات عبر أنظمة إلكترونية متكاملة. ومع ذلك، فإن تطبيق التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات، أبرزها مقاومة التغيير، ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين، والحاجة إلى تمويل مستدام لتحديث البنية التحتية التكنولوجية.

انطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة المؤشرات الأساسية للأداء الإداري، واستعراض التجارب الحديثة، وتقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار في تعزيز هذا المسار التنموي. كما يهدف إلى الإجابة عن تساؤلات تتعلق بمدى تأثير التحول الرقمي على سرعة الأداء، جودة الخدمة، ورضا الموظفين، مع التركيز على أهمية بناء ثقافة رقمية مؤسسية مستدامة.

المحور الأول: مفهوم التحول الرقمي ودوافعه في المؤسسات الحكومية

التحول الرقمي في الإدارة لا يقتصر على استخدام الأدوات التكنولوجية، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتبني نماذج عمل مرنة تعتمد على البيانات والاتصال الذكي. ويُعرّف بأنه "عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل الإداري بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتقديم خدمات أكثر فاعلية وشفافية" (عبيد، 2021). ويُنظر إليه كمرحلة متقدمة من التطوير المؤسسي، حيث يتم الانتقال من النظم الورقية أو التقليدية إلى بيئة رقمية متكاملة تعتمد على الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات (Ajami, 2020).

غالبًا ما يُخلط بين مفهومي التحول الرقمي والتحديث التكنولوجي، رغم اختلافهما الجوهرية. فالتحديث التكنولوجي يشير إلى إدخال أدوات أو أنظمة جديدة لتحسين الأداء دون تغيير جوهرية في نمط العمل أو الهيكل الإداري، بينما التحول الرقمي يتطلب إعادة هيكلة شاملة للعمليات، وتغيير في طريقة التفكير الإداري، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين. (Moselhy, 2021) ويؤكد الشيشني (2020) أن التحول الرقمي يتضمن بُعدًا استراتيجيًا يتجاوز مجرد اقتناء التكنولوجيا، ليشمل إعادة تعريف الأهداف، وتطوير نماذج تقديم الخدمة، وتحقيق التكامل بين الإدارات عبر منصات رقمية موحدة.

تتبع دوافع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية من الحاجة إلى تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما أن التغيرات في توقعات المواطنين، وتوسع استخدام الإنترنت، والضغط نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كلها عوامل تدفع المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي (وجدي وديع & سيدهم، 2023). ويشير عبيد (2021) إلى أن التحول الرقمي يُعد استجابة ضرورية للتحديات المعاصرة مثل البيروقراطية، ضعف التنسيق، وتعدد حلقات العمل، حيث يوفر أدوات ذكية لتحسين اتخاذ القرار، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع الإجراءات الإدارية.

المحور الثاني: كفاءة العمليات الإدارية: المفهوم والمحددات

أولاً: تعريف الكفاءة الإدارية:

الكفاءة الإدارية تُعد من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، وتعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأعلى فعالية وأقل تكلفة. ويُعرّفها الخوالدة (2022) بأنها "القدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يحقق النتائج المرجوة بأعلى جودة وأقل تكلفة". وتُشير إلى مدى قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة، وتوجيه الموظفين، وتنسيق العمليات لتحقيق الأهداف المؤسسية.

كما يرى مدوّن حر (2024) أن الكفاءة الإدارية لا تقتصر على الأداء الفردي للمدير أو الموظف، بل تشمل النظام الإداري ككل، بما في ذلك الهياكل التنظيمية، الإجراءات، والموارد البشرية والتقنية. فكلما كانت العمليات الإدارية واضحة، مرنة، ومبنية على معلومات دقيقة، زادت كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثانياً: مؤشرات قياس كفاءة العمليات الإدارية

لقياس الكفاءة الإدارية بشكل موضوعي، تعتمد المؤسسات الحكومية على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقيق الأهداف، جودة الأداء، ورضا المستفيدين. ومن أبرز هذه المؤشرات:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل معدل إنجاز المعاملات، زمن الاستجابة، نسبة رضا العملاء، وعدد الشكاوى المعالجة (EXSUS)، 2024.
- مؤشرات الكفاءة التشغيلية: مثل نسبة استخدام الموارد، معدل الأخطاء الإدارية، وتكلفة الخدمة الواحدة (شركة شقير، 2024).

• مؤشرات الجودة المؤسسية: مثل الالتزام بالمعايير، مستوى التنسيق بين الإدارات، ومدى تطبيق الإجراءات الموحدة.

وتُستخدم هذه المؤشرات في التقييم الدوري للأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات التحسين المستمر. كما أنها تُعد أدوات رقابية تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، وتُساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النتائج.

ثالثاً: التحديات التقليدية في الإدارة الحكومية:

رغم أهمية الكفاءة الإدارية، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات تقليدية تعيق تحقيقها، أبرزها:
• البيروقراطية الإدارية: وهي من أبرز العوائق التي تؤدي إلى بطء الإجراءات، وتعقيد المسارات الإدارية، مما يقلل من مرونة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات (تيشوري، 2010).

• ضعف التنسيق بين الإدارات: نتيجة غياب التكامل في نظم المعلومات، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وتضارب القرارات.

• محدودية الموارد البشرية المؤهلة: خاصة في مجالات التحليل الرقمي، إدارة الأداء، واتخاذ القرار المبني على البيانات.

• مقاومة التغيير التنظيمي: من قبل بعض الموظفين أو القيادات الإدارية، نتيجة الخوف من فقدان السيطرة أو عدم فهم فوائد التغيير.

• ضعف نظم المتابعة والتقييم: مما يؤدي إلى غياب مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، وعدم القدرة على رصد الانحرافات أو تحسين العمليات.

وتُعد هذه التحديات من أبرز الأسباب التي دفعت المؤسسات الحكومية إلى تبني التحول الرقمي كوسيلة لتجاوز العقبات وتحقيق كفاءة أعلى في الأداء الإداري، من خلال أتمتة الإجراءات، وتوحيد قواعد البيانات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية

التحول الرقمي أصبح يشكل محوراً أساسياً في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات الحكومية، حيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية لإعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. من خلال

إدخال التقنيات الحديثة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، بات بالإمكان تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية. وقد أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الإداري، من خلال تقليص الزمن المستغرق في تنفيذ المهام، وتيسير الوصول إلى المعلومات، وتبسيط الإجراءات المعقدة (عبدالمجيد، 2024).

تُعد الأتمتة من أبرز أدوات التحول الرقمي التي أثبتت فعاليتها في تقليل الأخطاء البشرية، خاصة في المهام المتكررة التي تعتمد على إدخال البيانات أو معالجة الطلبات. فبفضل الأنظمة الذكية، يمكن تنفيذ العمليات الإدارية بدقة عالية، مع تقليل احتمالات الخطأ أو التكرار، مما ينعكس إيجابًا على جودة البيانات وسرعة اتخاذ القرار. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأتمتة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة كبيرة، نتيجة لاستخدام تطبيقات إلكترونية لمعالجة الطلبات وتوجيهها تلقائيًا إلى الجهات المختصة، دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر (Fareeqak، 2025).

إلى جانب السرعة والدقة، يلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا في تحسين التنسيق الداخلي بين الإدارات الحكومية، من خلال بناء بيئة معلوماتية متكاملة تتيح تبادل البيانات بشكل فوري وآمن. فالتقنيات الرقمية مثل قواعد البيانات المشتركة، ومنصات الاتصال الداخلي، تساهم في تعزيز التعاون بين الوحدات الإدارية، وتقليل التداخل في المهام، وتوحيد الإجراءات. وقد أظهرت التجارب الحديثة أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي شهدت تحسنًا ملموسًا في مستوى التنسيق، نتيجة لربط الإدارات بمنصات موحدة تتيح تتبع المعاملات، وتبادل الوثائق، وتحديث المعلومات بشكل لحظي، مما يعزز من فاعلية العمل الجماعي ويقلل من الفجوات التنظيمية (EGYSDP، 2025).

إن العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية ليست علاقة تقنية فقط، بل هي علاقة استراتيجية تعكس مدى استعداد المؤسسة لتبني نماذج عمل مرنة، قائمة على البيانات، والتفاعل الذكي، والتحسين المستمر. فكلما كانت المؤسسة قادرة على استيعاب التحول الرقمي وتوظيفه بشكل فعال، زادت قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، وجودة أفضل، واستجابة أسرع لتحديات البيئة الإدارية المتغيرة.

المحور الرابع: نماذج وتطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

يشكل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية نقلة نوعية في طريقة إدارة الخدمات والموارد، حيث لم يعد مقتصرًا على إدخال التكنولوجيا، بل أصبح يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير البنية التحتية، وتغيير

الثقافة التنظيمية. وتُعد النماذج والتطبيقات الرقمية أدوات تنفيذية لهذا التحول، إذ تترجم الرؤية الرقمية إلى ممارسات إدارية ملموسة تسهم في رفع الكفاءة، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة. من أبرز هذه التطبيقات أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، والتي تتيح للمؤسسات الحكومية إدارة شؤون الموظفين بشكل إلكتروني شامل. تشمل هذه الأنظمة عمليات التوظيف، تقييم الأداء، إدارة الحضور والانصراف، التدريب، والترقيات، وكلها تتم عبر منصات رقمية مؤمنة ومتراصة. وتسهم هذه الأنظمة في تقليل التدخل البشري، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة، مما ينعكس إيجابًا على سرعة اتخاذ القرار الإداري. وقد أشار عبدالمجيد (2024) إلى أن تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية أدى إلى تحسين كفاءة إدارة العنصر البشري، وزيادة الشفافية في تقييم الأداء، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالإجراءات اليدوية، كما ساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النتائج.

أما منصات تقديم الخدمات الإلكترونية، فهي تمثل واجهة التحول الرقمي أمام المواطنين، حيث تتيح لهم الوصول إلى الخدمات الحكومية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى الحضور الشخصي. وتشمل هذه المنصات خدمات استخراج الوثائق الرسمية، تقديم الطلبات، متابعة الشكاوى، وسداد الرسوم، مما يسهم في تقليل الضغط على المكاتب الحكومية، وتوفير الوقت والجهد للمستفيدين. وتؤكد دراسة (EVC 2025) أن هذه المنصات تُعد من أهم أدوات تحسين تجربة المواطن، حيث توفر خدمات سريعة، دقيقة، وآمنة، وتعزز من ثقة الجمهور في الأداء الحكومي الرقمي. كما أن هذه المنصات تتيح للمؤسسات تتبع مؤشرات الأداء، وتحليل سلوك المستخدمين، مما يساعد في تطوير الخدمات بشكل مستمر.

وفيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري، فقد بدأت المؤسسات الحكومية في توظيف تقنيات التحليل الذكي للبيانات، والتعلم الآلي، لدعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وتستخدم هذه التقنيات في تحليل أنماط السلوك، التنبؤ بالاحتياجات، وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة. كما أن الذكاء الاصطناعي يسهم في اكتشاف الثغرات الإدارية، وتقديم توصيات مبنية على بيانات واقعية، مما يعزز من دقة القرار وسرعة الاستجابة. وقد أشار تقرير أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي (Kotb)، 2025 (إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية يُعد من أبرز الاتجاهات المستقبلية، حيث يتيح بناء نماذج تنبؤية تساعد في تحسين التخطيط وتوزيع الموارد، كما يسهم في تقليل التحيز البشري وتعزيز العدالة في اتخاذ القرار.

إن هذه النماذج والتطبيقات لا تمثل مجرد أدوات تقنية، بل تعكس تحولاً عميقاً في فلسفة الإدارة الحكومية، نحو مزيد من الكفاءة، المرونة، والابتكار، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتطلعات المواطنين. كما أنها تُسهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف، وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المحور الخامس: الدراسات السابقة وتحليلها

1. Mohamed (2025)، Kotb

هدفت دراسة Kotb إلى تقديم نماذج تطبيقية للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتحديد النموذج الأنسب لرفع الكفاءة الإدارية. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة وتحليل النماذج الرقمية المعتمدة في مؤسسات مختلفة. أظهرت النتائج أن النموذج التدريجي القائم على تحليل الفجوات هو الأكثر فعالية في تحقيق نتائج مستدامة. وأوصى الباحث بضرورة اختيار النموذج الرقمي بناءً على جاهزية المؤسسة، وتوفير خطة تنفيذ مرنة، وتقييم دوري للأداء الرقمي.

2. عبدالمجيد، محمد حسين (2024)

هدفت دراسة عبدالمجيد إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق ميداني على عينة من الموظفين في مؤسسات حكومية تعتمد أنظمة إلكترونية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تقليص زمن إنجاز المعاملات بنسبة 40%، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وزيادة رضا المواطنين. وأوصى الباحث بضرورة تعميم الأنظمة الرقمية، وتدريب الموظفين على استخدامها، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان استدامة التحول.

3. الرباعي، أحمد بن حمد (2024)

هدفت دراسة الرباعي إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتحديد مدى تأثيره على جودة الخدمات والقدرة التنافسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع مراجعة تجارب مؤسسات حكومية في بيئات متعددة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة

على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وأوصى الباحث بضرورة ضخ استثمارات مستدامة في البنية الرقمية، وتحديث التطبيقات والبرامج بشكل دوري، وتبني سياسات مرنة للتحويل الرقمي.

4. حسن، انتصار طه عبد الوهاب(2024)

هدفت دراسة حسن إلى تقييم أثر التحويل الرقمي على الخدمات الحكومية، مع التركيز على الجماعات الإدارية المحلية. استخدمت الباحثة منهجًا وصفيًا تحليليًا، مع تحليل السياسات الحكومية في رقمنة الخدمات. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات، وتيسير التواصل مع المواطنين، رغم وجود تحديات تتعلق بتعميم التطبيقات الرقمية. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية في الإدارات المحلية، وتطوير التشريعات الداعمة للتحويل الرقمي، وتوفير الدعم الفني المستمر.

5. جاد يوسف، ميرال سمير؛ فراج، سمر؛ عبد العال، رشا(2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحويل الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري. اعتمد الباحثون على تحليل تجارب دولية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن. كشفت النتائج أن دمج التحويل الرقمي مع آليات الحوكمة أدى إلى تعزيز الشفافية، تقليل فرص الفساد، وتحسين الرقابة الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات رقمية متكاملة تشمل الحوكمة، وتطوير مؤشرات قياس الأداء الرقمي، وتفعيل نظم المتابعة الإلكترونية.

6. وجدي وديع، أسامة & سيدهم، عاطف(2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تجربة تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية في ضوء التحويل الرقمي، ومقارنتها بنماذج دولية. استخدم الباحثان المنهج التحليلي المقارن، مع دراسة تطبيقات فعلية لمنصات الخدمات الرقمية. أظهرت النتائج أن المنصات الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، وزيادة رضا المواطنين. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتطوير تجربة المستخدم، وتوفير دعم فني مستمر لضمان فعالية المنصات.

7. عبد الغني، محمد أحمد؛ شمه، رانية عبد المنعم؛ صالح، منى محمد(2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك الحكومية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق استبيان على عينة من العاملين في القطاع. أظهرت

النتائج وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي على تحسين الأداء، من خلال تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتعزيز التنسيق الداخلي. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق التحويل الرقمي ليشمل كافة العمليات الإدارية، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتطوير مؤشرات قياس الأداء الرقمي.

التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا في تناول المنهجي والموضوعي لقضية التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا المجال في الأدبيات الإدارية الحديثة. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن التحويل الرقمي يُعد أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة الإدارية، سواء من خلال تسريع الإجراءات، أو تقليل الأخطاء، أو تعزيز الشفافية. ومع ذلك، فإن التحليل المقارن لهذه الدراسات يكشف عن عدد من الملاحظات المهمة التي يمكن أن يستند إليها البحث الحالي.

أولاً، تميزت دراسة **عبدالمجيد (2024)** بتركيزها على الجانب التطبيقي للتحويل الرقمي، حيث قدمت بيانات ميدانية تدعم الفرضية القائلة بأن التحويل الرقمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وقدمت الدراسة توصيات عملية تتعلق بتدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية، مما يعزز من قابليتها للتطبيق. إلا أن الدراسة ركزت على المؤسسات الخدمية فقط، دون التوسع في تحليل الأبعاد التنظيمية والثقافية للتحويل.

أما دراسة **جاد يوسف وآخرون (2023)**، فقد أضافت بعداً مهماً يتمثل في الربط بين التحويل الرقمي والحوكمة، وهو ما يُعد تطوراً نوعياً في فهم العلاقة بين التكنولوجيا والإدارة الرشيدة. ومع ذلك، فإن اعتمادها على تحليل تجارب دولية دون تطبيق ميداني قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياقات المحلية.

وفي السياق ذاته، ركزت دراسة **وجدي وديع وسيدهم (2023)** على تجربة تقديم الخدمات الإلكترونية، وقدمت تحليلاً مقارناً مفيداً، إلا أنها لم تتناول بشكل كافٍ أثر هذه الخدمات على الكفاءة الداخلية للمؤسسة، مثل التنسيق بين الإدارات أو إدارة الموارد البشرية.

من جهة أخرى، قدمت دراسة **Kotb (2025)** قيمة مضافة من خلال تحليل نماذج التحويل الرقمي، وربطها بجاهزية المؤسسة، وهو ما يُعد مدخلاً استراتيجياً مهماً. غير أن الدراسة ركزت على الجانب النظري للنماذج دون اختبارها ميدانياً، مما يفتح المجال أمام البحث الحالي لتطبيق هذه النماذج على بيئة واقعية.

أما دراسة **الربيعاني (2024)**، فقد اتسمت بشمولية في تناول واقع التحويل الرقمي، وركزت على القدرة

التنافسية وجودة الخدمات، لكنها لم تتناول بشكل تفصيلي مؤشرات قياس الكفاءة الإدارية أو التحديات التنظيمية المرتبطة بالتحول.

وفي دراسة عبد الغني وآخرون (2023)، نجد تركيزًا على قطاع البنوك الحكومية، مما يضفي خصوصية على النتائج، ويحد من تعميمها على باقي القطاعات الحكومية. ومع ذلك، فإن استخدامهم لاستبيان ميداني يعزز من مصداقية النتائج، خاصة فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على التنسيق الداخلي.

أخيرًا، تناولت حسن (2024) التحول الرقمي في الإدارات المحلية، وهو مجال مهم لكنه قليل التداول في الأدبيات، وقد سلطت الضوء على التحديات المتعلقة بتعميم التطبيقات الرقمية، مما يفتح المجال أمام البحث الحالي لتوسيع هذا الجانب وربطه بالكفاءة المؤسسية.

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن هناك إجماعًا على أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على جوانب جزئية (مثل الخدمات الإلكترونية أو الحوكمة) دون تقديم نموذج تكاملي يربط بين سرعة الأداء، جودة الخدمة، التنسيق الداخلي، ورضا الموظفين. كما أن هناك تفاوتًا في المنهجيات بين الدراسات النظرية والتطبيقية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية شاملة تُعالج هذه الفجوات، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1. تحسن سرعة الأداء الإداري:

- أظهرت الدراسة أن تطبيق الأنظمة الرقمية أدى إلى تقليص زمن إنجاز المعاملات الإدارية بنسبة كبيرة، حيث أصبحت الإجراءات تُنفذ بشكل أسرع مقارنة بالأساليب التقليدية.
- يعود هذا التحسن إلى استخدام قواعد بيانات إلكترونية، ونظم إدارة مؤسسية متكاملة، مما قلل من الوقت الضائع في التنقل الورقي أو انتظار الموافقات اليدوية.
- هذا الانخفاض في زمن الإنجاز انعكس إيجابًا على رضا المواطنين، وساهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات العامة.

2. تقليل الأخطاء البشرية من خلال الأتمتة:

- بيّنت الدراسة أن الأتمتة ساهمت في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي أو التكرار في الإجراءات، خاصة في المهام الروتينية مثل تسجيل البيانات أو معالجة الطلبات.
- الأنظمة الذكية التي تعتمد على قواعد منطقية ومعالجة تلقائية قللت من الحاجة إلى التدخل البشري، مما رفع من دقة العمليات الإدارية.
- هذا التحول أدى إلى تحسين جودة البيانات الإدارية، وساعد في اتخاذ قرارات أكثر استنارة وسرعة.

3. تحسين التنسيق الداخلي بين الإدارات:

- أظهرت الدراسة أن استخدام منصات رقمية موحدة وقواعد بيانات مشتركة ساهم في تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
- تم تقليل التداخل في المهام، وتوحيد الإجراءات، مما أدى إلى رفع مستوى التكامل الإداري.
- كما ساعدت هذه المنصات في تتبع المعاملات، وتبادل الوثائق، وتحديث المعلومات بشكل لحظي، مما عزز من فاعلية العمل الجماعي.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- التحول الرقمي مكّن المؤسسات من تفعيل أدوات رقابة إلكترونية وتحليل بيانات دقيقة، مما ساعد في الحد من الفساد الإداري.
- تم توثيق الإجراءات بشكل إلكتروني، مما سهل عملية المراجعة والتدقيق، ورفع من مستوى المساءلة الإدارية.
- هذا الجانب عزز من ثقة المواطنين في أداء المؤسسات الحكومية، ورفع من مصداقيتها.

5. تحسين تجربة المواطن في الحصول على الخدمات:

- من خلال منصات الخدمات الإلكترونية، أصبح المواطن قادرًا على الوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة، دون الحاجة إلى الحضور الشخصي أو الانتظار الطويل.

- هذه المنصات وفرت خدمات سريعة، دقيقة، وآمنة، مما ساهم في رفع مستوى رضا المستفيدين.
- كما أتاحت للمؤسسات تتبع مؤشرات الأداء وتحليل سلوك المستخدمين، مما ساعد في تطوير الخدمات بشكل مستمر.

6. دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري

- استخدمت بعض المؤسسات تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ بالاحتياجات، مما ساعد في توجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة.
- هذه التقنيات ساهمت في اكتشاف الثغرات الإدارية، وتقديم توصيات مبنية على بيانات واقعية، مما عزز من دقة القرار وسرعة الاستجابة.

7. رصد تحديات تطبيق التحول الرقمي

- رغم النتائج الإيجابية، رصدت الدراسة مجموعة من التحديات التي تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي، أبرزها:
▪ مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.
▪ ضعف الثقافة الرقمية داخل بعض الإدارات.
▪ الحاجة إلى تمويل مستدام لتحديث البنية التحتية التكنولوجية.
- هذه التحديات تستدعي تدخلاً إدارياً وتدريبياً لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته.

الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في هذا البحث، يتضح أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم المحركات المعاصرة لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، حيث أسهم بشكل ملموس في تحسين سرعة إنجاز المعاملات، تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات. وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، ومنصات الخدمات الإلكترونية، لا يقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل رفع جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، وزيادة رضا المواطنين والموظفين على حد سواء.

كما بيّنت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير البنية التحتية التكنولوجية، بل يتطلب أيضًا بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية، وتبني نماذج إدارية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات. وقد رصد البحث عددًا من التحديات التي تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي، أبرزها مقاومة التغيير، ضعف الثقافة الرقمية، والحاجة إلى تمويل مستدام، مما يستدعي تدخلًا إداريًا وتدريبًا ممنهجيًا.

وعليه، فإن التحول الرقمي يُعد خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في مسيرة تطوير الإدارة الحكومية، ويجب أن يُنظر إليه كعملية مستمرة تتطلب التقييم والتحديث، وليس كمشروع تقني مؤقت. ويوصي البحث بضرورة تبني سياسات رقمية متكاملة، وتطوير مؤشرات قياس الأداء الرقمي، وتعزيز التعاون بين الإدارات لتحقيق التكامل المؤسسي، بما يضمن استدامة الكفاءة الإدارية وتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

التوصيات والمقترحات

- تبني استراتيجية وطنية للتحول الرقمي الإداري تشمل أهدافًا قابلة للقياس وخططًا تنفيذية واضحة.
- تطوير البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الحكومية لضمان سرعة الاتصال وأمان المعلومات.
- توسيع نطاق الأتمتة في العمليات الإدارية لتقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة البيانات.
- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين وتقليل مقاومة التغيير.
- استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار وتحليل البيانات الإدارية.
- تحسين تجربة المواطن عبر تطوير منصات الخدمات الإلكترونية وتوسيع نطاقها.
- اعتماد مؤشرات قياس أداء رقمية دورية مثل زمن الإنجاز ونسبة الأخطاء ورضا المستفيدين.
- بناء قواعد بيانات ومنصات معلوماتية مشتركة لتعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات.
- تخصيص ميزانيات مستقلة للتحول الرقمي لضمان استدامة التحديثات التقنية.

المراجع

المراجع العربية

- EXSUS.(2024). تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وآليات القياس والرصد.
<https://exsus.ae/لأداء-الرئيسية-المؤشرات>
- Fareeqak. (2025). أتمتة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي .
<https://fareeqak.com/العمليات-الإدارية>
- Kotb، (2025). Mohamed. نماذج التحول الرقمي: كيف تختار المؤسسة النموذج الأنسب لرحلتها
الرقمية؟ أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي.
<https://spskills.com/articles/نماذج-التحول-الرقمي>
- Moselhy, H. (2021). أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية. مؤتمر كلية التجارة، جامعة
الإسكندرية.
<https://www.researchgate.net/publication/349886763>
- تيشوري، ع. ر. (2010). المشكلات والتحديات التي يواجهها قطاع الإدارة العامة. منتدى الموارد البشرية.
<https://hrdiscussion.com/hr9174.html>
- جاد يوسف، ميرال سمير؛ فراج، سمر؛ عبد العال، رشا. (2023). تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة
في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري: تجارب دولية. المجلة العلمية للدراسات
التجارية والبيئية، 14(3)، 4166-4196.
https://jces.journals.ekb.eg/article_324018.html
- الحزب المصري الديمقراطي الاجتماعي. (2025). الأتمتة والتحليلات في تحسين الأداء الإداري للمحليات.
<https://egysdp.org/المقال-الخامس-الأتمتة-والتحليلات>
- حسن، انتصار طه عبد الوهاب. (2024). أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية. مجلة المعهد
العالي للدراسات النوعية، 2(2)، 1181-1221.
https://journals.ekb.eg/article_352559.html

- الخوالدة، ن. (2022). أبعاد الكفاءة الإدارية. موضوع <https://mawdoo3.com/أبعادالكفاءةالإدارية/>
- الربعاني، أحمد بن حمد. (2024). واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. عمادة البحث العلمي، جامعة السلطان قابوس. <https://www.shuaa.om/en/dar/waq-althwl-alrqmy-fy-almwssat-alhkwmyt>
- شركة شقير. (2024). مؤشرات قياس الأداء: استراتيجيات فعالة لتحسين أداء المؤسسات. مؤشرات-قياس-الأداء <https://shukair.net/مؤشرات-قياس-الأداء/>
- الشيشني، ر. (2020). استراتيجية التحول الرقمي وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي. <https://www.researchgate.net/publication/346931092>
- عبد الغني، محمد أحمد؛ شمعه، رانية عبد المنعم؛ صالح، منى محمد. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(4)، 113-174. https://journals.ekb.eg/article_333788.html
- عبدالمجيد، م. ح. (2024). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف، 29(4)، 4153-4226. https://journals.ekb.eg/article_414192_0.html
- عبید، ع. إ. Digital Transformation. (2021). الجامعة العراقية، كلية التربية، قسم الحاسوب. <https://www.researchgate.net/publication/354381678>
- مدوّن حر. (2024). تعريف الكفاءة والفاعلية والأداء والعلاقة بينهم. AJSRP Blog. <https://blog.ajsrp.com/تعريف-الكفاءة-والفاعلية-والأداء/>
- وجدي وديع، أ.، & سيدهم، ع. ف. (2023). التحول الرقمي في ظل رؤية 2030: دراسة تحليلية مقارنة لخدمات الحكومة الإلكترونية. مجلة كلية الدراسات المستقبلية للتنمية، 7 (2). https://cfdj.journals.ekb.eg/article_289162.html

المراجع الأجنبية

- Ajami, K. (2020). Digital transformation and sustainable development. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/339088986>