

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في دولة الامارات

أسم الطالب

فاطمة عبدالله محسن

221001294

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

السنة الثالثة \ الفصل الثالث \ يونيو 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	15
2.3. المتغير التابع	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	15
2.5. الخاتمة	16
قائمة المراجع	16

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية وصولاً إلى الحكومة الرقمية .. الإمارات تقود مسيرة التحول الرقمي في المنطقة وتستعد لخمسين عاماً أخرى من الإنجازات الرقمية.

في ظل التسارع الهائل للثورة التكنولوجية والرقمية تسعى الإمارات إلى تبني أحدث التقنيات والابتكارات، من أجل توظيفها في مختلف المجالات الاجتماعية الحيوية. ولأن التحول الرقمي قد يؤدي إلى تغييرات جذرية في نمط حياة الناس وتفاعلاتهم الاجتماعية وأنماط فكرهم، فإن هذا التحول يطرح العديد من التساؤلات حول مستقبل العمل وآليات التواصل البشري، هذا إضافة إلى المشاكل المعروفة بشأن الخصوصية والأمن الرقمي والجرائم السيبرانية، وتعمل الإمارات في هذا الإطار بناءً على رؤية واستراتيجية واضحة ودقيقة، وذلك بالاستفادة القصوى من الثورة التكنولوجية، مع إدماج التراث الإماراتي والقيم الإسلامية بشكل متناغم مع التقنيات الرقمية الحديثة، كما تعمل على تعزيز الهوية الوطنية، عبر التطبيقات الذكية والبوابات الإلكترونية التي تعكس الطابع الإماراتي العربي الإسلامي، مع استخدام اللغة العربية في المحتوى الرقمي.

هناك العديد من المبادرات التي قامت بها الحكومة، من أجل دعم جهود التحول الرقمي في المجتمع الإماراتي مع المحافظة على تراثها الحضاري والثقافي، في مواجهة موجات التحول الرقمي، نذكر من بينها ما يلي:

1 - استراتيجية الإمارات الرقمية 2025: وهي عبارة عن خريطة طريق شاملة، من أجل تحويل الإمارات إلى دولة رقمية متطورة في العالم، بحلول هذا التاريخ. تركز هذه الخريطة على النهوض بالبنية التحتية الرقمية، وتطبيق الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات الاجتماعية الحيوية.

2 - مبادرة الإمارات السحابية: وهي مبادرة تهدف إلى تحويل الحكومة الاتحادية، إلى بيئة سحابية آمنة وذكية، كما تسهم في تعزيز التعاون الرقمي، وتبادل البيانات بين كافة الجهات الحكومية، ضمن ما يعرف بالشبكة الاتحادية.

3 -برنامج المهارات الرقمية للجميع: يركز هذا البرنامج على تطوير المهارات الرقمية للمواطنين، عبر توفير دورات تدريبية، ومنصات تعليمية للرفع من قدرات المجتمع في التقنيات الرقمية الحديثة.

4 -مبادرة الحكومة الذكية: وتهدف إلى تحويل الخدمات الحكومية، إلى منصات رقمية ذكية وسهلة الاستخدام. كل ذلك من أجل تعزيز التفاعل الإلكتروني بين الحكومة والمواطنين. هذا وقد استفاد القطاع الحكومي من هذا التحول، حيث ازدادت كفاءة العمليات الداخلية للحكومة، كما تم تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة، واستثمار ذلك في صنع القرار.

5 - المنطقة الحرة للتكنولوجيا والابتكار «دبي تيك»: وهي المنطقة التي تسعى الإمارات من خلالها، إلى توفير بيئة داعمة للشركات التقنية الناشئة، وكذا الإسهام في تطوير الابتكار والريادة الرقمية.

وكما يشير التقرير الصادر عن اللجنة العليا للتحول الرقمي الحكومي، فإن هناك العديد من المجالات الاجتماعية، التي استفادت من هذا التحول. فبالإضافة إلى القطاع الحكومي الذي سبقت الإشارة إليه، هناك قطاع الرعاية الصحية، الذي عرف العديد من التطورات مثل تطبيقات الرعاية، وتعزيز التواصل الرقمي بين المرضى والأطباء. هناك أيضاً التجارة الرقمية ومنصات التسوق، التي بدأت تعرف ازدهاراً متنامياً. دون أن ننسى كذلك الخدمات المصرفية الرقمية، والتحول نحو الدفع الإلكتروني، والقطاع التعليمي والبيئي والأمني والقضائي، وغيرها من القطاعات التي باتت لا تستغني عن عملية الرقمنة.

من أبرز التحديات التي تواجه أي دولة أمام تحقيق التحول الرقمي الشامل والمستدام:

-**التحديات المرتبطة بالبنية التحتية:** وتقتضي ضمان توفير البنية التحتية الرقمية المتطورة والموثوقة في جميع أنحاء الدولة. وكذا تطوير القدرات التقنية القادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الحديثة، مثل إنترنت الأشياء والجيل الخامس وغيرها.

-**التحديات المالية والاقتصادية:** حيث يجب ضمان التمويل الكافي للمشاريع الرقمية الطموحة، والعمل على إعداد القوى العاملة المدربة في هذا المجال.

-**التحديات الثقافية والاجتماعية:** الرفع من الوعي المعلوماتي، والذي من شأنه أن يدفع إلى انخراط المواطنين بشكل إيجابي في التحول الرقمي. كما يجب العمل في الآن ذاته، على الحفاظ على الهوية الثقافية في ظل تأثيرات الثورة الرقمية الجامحة.

-**التحديات التنظيمية والتشريعية:** يجب وضع إطار تنظيمي مرن، يعمل على تنظيم البيئة الرقمية، وتطوير السياسات والقوانين اللازمة المؤطرة لهذا المجال .

نحو مجتمع الإعلام والمعرفة

هكذا، فإن كل الجهود التي بذلتها الإمارات في سبيل ترسيخ عملية التحول الرقمي، تعبر عن أنها تسير بخطى حثيثة نحو ما يصطلح عليه بـ «مجتمع الإعلام والمعرفة». وهو المجتمع الذي أصبحت فيه المعلومات والمعرفة، هي المصدر الرئيسي للثروة والتقدم. كما أنه يتميز بالتطور السريع، بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية. إضافة إلى المشاركة النشطة والإبداعية للمواطنين في إنتاج ونشر المعرفة. ويمكن التأكيد على أن الإمارات تسعى بخطى ثابتة نحو بناء مجتمع معرفي متكامل، قادر على المنافسة العالمية. من الضروري الحديث في هذا السياق عن مشروع تحويل دبي إلى مركز عالمي للابتكار في التكنولوجيا المتقدمة، وكذا إنشاء المعاهد المتخصصة لذلك.

الهوية الحضارية

من دون شك، يلعب التحول الرقمي دوراً كبيراً في التأثير على الهوية الحضارية للمجتمعات. فعلى الرغم من التطور التكنولوجي السريع تولى دولة الإمارات أهمية كبيرة للحفاظ على هويتها الثقافية العربية الأصيلة، فهي تعمل - كما ذكرنا سابقاً - على إدماج التراث الإماراتي والقيم الإسلامية بشكل متناغم مع التقنيات الرقمية الحديثة، وتعزيز الهوية الوطنية وضرورة استخدام اللغة العربية في المحتوى الرقمي.

وبهذه الجهود المتكاملة، يمكن القول بأن دولة الإمارات تنجح في الحفاظ على هويتها الحضارية، جنباً إلى جنب تسخير التقنيات الرقمية، لتعزيز مكانتها كنموذج ريادي في التطور التكنولوجي.

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

حيث أن التحول الرقمي في كل قطاع من قطاعات الاقتصاد والدولة ككل أصبح ظاهرة حتمية، ولتحقيق ذلك لابد من التغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي في الدول المختلفة وخاصة الدول الآخذة في النمو على مستوى الدولة ككل وعلى مستوى الجهات المختلفة داخل الدولة، وهذه التحديات إما تعيق تنفيذ عملية التحول الرقمي، أو تؤدي إلى بطيء في تنفيذ عملية التحول الرقمي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي من جوانبه التقنية والإدارية، إلا أن هناك قصورا في الأدبيات العلمية التي تتناول الأبعاد المالية والاقتصادية للتحول الرقمي في القطاع الحكومي. معظم الأبحاث تركز على فوائد التحول الرقمي مثل تحسين الكفاءة وتبسيط الإجراءات، لكنها لا تعطي اهتماما كافيا لتحليل التكاليف المالية، وسبل التمويل، وجدوى الاستثمار الرقمي في ظل قيود الميزانيات الحكومية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الإفتقار إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، سواء على مستوى بنية الاتصالات والشبكات ذات النطاق العريض التي تمكن المواطنين من الحصول على الخدمات الرقمية بسهولة وسرعة، وفي نفس الوقت تتحمل الأعداد الكبيرة التي تستخدم النظم في الوقت نفسه، أو إلى البنية المعلوماتية من تطبيقات تتناسب مع المستويات الثقافية للمواطنين في الدولة.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما هي التحديات المالية والاقتصادية التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وكيف يمكن معالجتها لضمان استدامة وكفاءة هذا التحول؟

1.3. أهمية الدراسة

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز المحركات الاستراتيجية لتطوير القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يُمثل ركيزة أساسية في بناء نموذج حكومي حديث يتسم بالكفاءة والمرونة والاستجابة لمتطلبات المواطنين والمقيمين. وتتجلى أهمية هذا التحول على مستويين رئيسيين: النظري والتطبيقي

1.3.1. على المستوى النظري:

رسخت دولة الإمارات مكانتها كنموذج عالمي للتحول الإلكتروني ووجهة مفضلة للمال والأعمال في المنطقة، وبيئة مثالية لمختلف الأنشطة الاقتصادية والتجارية، ووجهة جاذبة لأبرز المواهب والخبرات والشركات الإقليمية والعالمية، مع وجود رؤية استراتيجية واضحة وخريطة طريق لاستشراف المستقبل والمساهمة في صناعته، بهدف تحقيق إنجازات نوعية شاملة في شتى القطاعات الحيوية، التي من شأنها تعزيز ازدهار الدولة بشكل مستدام، وضمان بناء مستقبل واعد لأجيالها، وتسهيل إجراءات إتمام المعاملات، والحصول على الخدمات، والتبادل

التجاري، وصولاً إلى إدارة المشاريع بواسطة التحول الرقمي، خصوصاً في ظروف مثل جائحة كورونا، التي عبرتها الإمارات بكل اقتدار.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

شكّل التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً رئيسياً لدولة الإمارات للوصول بأسرع وقت إلى "الإمارات الرقمية"، وشكلت المبادرات الاتحادية والمحلية حزمة متكاملة غير مسبقة من حيث الحجم والمضمون وسرعة التطبيق.

وشملت مبادرات التحول الرقمي في دولة الإمارات مبادرات تخصصية ترسي معايير رفيعة عالمية المستوى في الحصول على الخدمات العامة والارتقاء بالقطاعات الاقتصادية والخدمية وتيسير مزاولة الأعمال وحركة الاستثمارات وتعزيز جودة الحياة وتصميم مدن ومجتمعات المستقبل الذكية على أرض الإمارات.

ومن تلك المبادرات استراتيجيات الدولة لتعزيز التحول الرقمي مثل استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات 2025، واللجنة الوطنية للتحول الرقمي في الإمارات، وسياسة المنصة الرقمية الموحدة، ونموذج الإمارات لنضج الحكومة الرقمية، وتعزيز الإنفاق الحكومي على قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات وتطوير الخدمات العامة، والحوسبة الكمّية.

وكانت الإمارات سباقة في تنظيم مشهد التحول الرقمي وحوكمته وتعزيز التنافس في مختلف القطاعات لتبني التحول الرقمي من خلال مؤشر التنافسية الرقمية، وتعزيز التميز المؤسسي رقمياً، ومختبر التشريعات- التشريعات التجريبية لتقنيات المستقبل / RegLab، وإطلاق الهوية الرقمية -UAE Pass.

1.4. أسئلة الدراسة

- 1- ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات؟
- 2- ما هو دور البنية التحتية الرقمية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي الإماراتي؟
- 3- كيف أثر التحول الرقمي على رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية في دولة الإمارات؟
- 4- هل ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية في تقديم الخدمات الحكومية؟
- 5- ما هي التحديات التي تواجه الجهات الحكومية عند تنفيذ التحول الرقمي؟
- 6- إلى أي مدى تم تدريب الموظفين الحكوميين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة؟

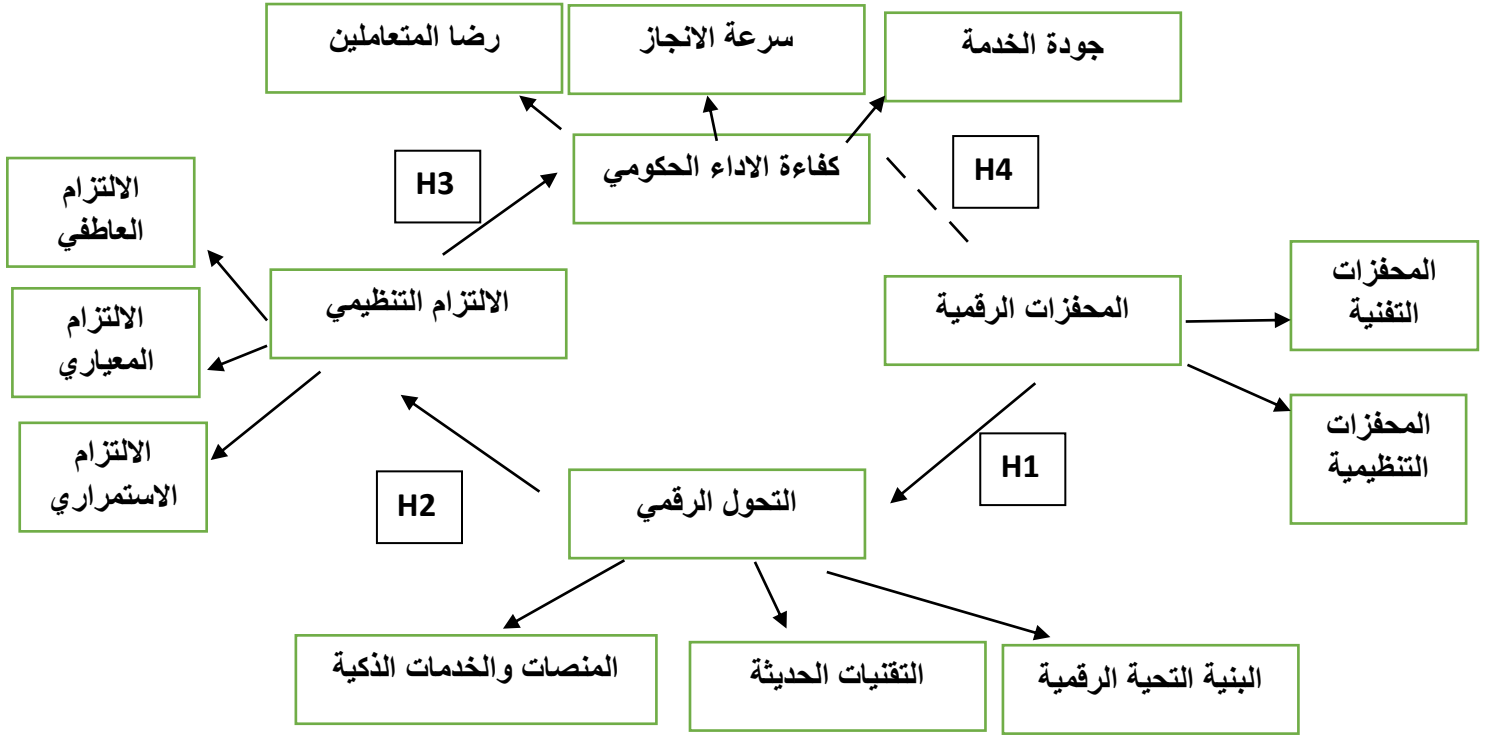
1.5. أهداف الدراسة

- 1- دراسة واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية في دولة الإمارات ومدى تطبيقه في مختلف القطاعات الخدمية.
- 2- التعرف على الآليات الرقمية والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات الحكومية، مثل التطبيقات الذكية، الهوية الرقمية، والذكاء الاصطناعي.
- 3- تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات الحكومية، من حيث السرعة، الدقة، رضا المتعاملين، وتقليل التكاليف التشغيلية.
- 4- اقتراح حلول وتوصيات عملية لتعزيز فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي.
- 5- توليد رؤى مستقبلية حول كيفية تطوير التحول الرقمي في القطاع الحكومي بما يتماشى مع توجهات الإمارات نحو الحكومة الذكية والرقمية المستدامة.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات.
- الفرضية البديلة (H_a): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات.
- الفرضية الاتجاهية : كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي، زادت كفاءة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات.
- الفرضية غير الاتجاهية : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الخدمات الحكومية الرقمية والخدمات التقليدية من حيث الكفاءة، دون تحديد اتجاه العلاقة (إيجابي أو سلبي).

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي الكمي والمنهج النوعي التفسيري، وذلك بهدف توفير فهم شامل لتأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أولاً: المنهج الكمي

تم استخدام المنهج الكمي لقياس العلاقة بين عناصر التحول الرقمي (مثل البنية التحتية التكنولوجية، وأتمتة الإجراءات، والتحول الرقمي للبيانات) وكفاءة الخدمات الحكومية (من حيث السرعة، الجودة، رضا المتعاملين، وتقليل التكاليف).

تم تصميم استبانة مغلقة مكونة من محاور تغطي أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الخدمات، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي الجهات الحكومية ومتلقي الخدمات في دولة الإمارات.

أداة الدراسة: استبانة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

مجتمع الدراسة: موظفو الدوائر الحكومية الاتحادية والمحلية، بالإضافة إلى عينة من المواطنين والمقيمين المستخدمين للخدمات الحكومية الرقمية.

حجم العينة: تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة كريجسي و مورغان، مع مراعاة التوزيع الجغرافي والوظيفي.

ثانياً: المنهج النوعي

تم استخدام المنهج النوعي التفسيري لفهم الأبعاد العميقة والتحليلية المتعلقة بتجربة التحول الرقمي، والتحديات التي تواجه الجهات الحكومية، والفرص الناتجة عنه. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من القيادات الحكومية ومسؤولي التحول الرقمي.

أداة الدراسة النوعية: دليل مقابلة شبه منظم.

عينة المقابلات: تم اختيارها بطريقة قصدية من المسؤولين ذوي الصلة المباشرة بالتحول الرقمي، كالمديرين التنفيذيين ومديري تقنية المعلومات في الجهات الحكومية.

أسلوب التحليل: تم تحليل المقابلات باستخدام منهج تحليل المحتوى (Content Analysis) لاستخلاص الأنماط والمعاني المشتركة.

أسباب اختيار المنهجية المختلطة:

لأن المنهج الكمي يوفر بيانات قابلة للقياس الإحصائي تدعم تعميم النتائج.

والمنهج النوعي يعمق الفهم بالسياق، ويكشف عن خلفيات التحديات والتجارب التي لا يمكن قياسها رقمياً.

1.9. الدراسة الميدانية

الصلة : تُعد هذه الدراسة الميدانية ذات أهمية كبيرة نظرًا لتناولها موضوع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات، وهو من المواضيع الحيوية التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا برؤية الحكومة المستقبلية وتحقيق استراتيجيتها "الحكومة الذكية".

وتهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء الحكومي من خلال الالتزام التنظيمي، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بصناع القرار والمخططين في القطاع الحكومي لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات.

الوصول: تم الوصول إلى المشاركين في الدراسة من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الرسمي ومجموعات العمل الداخلية في الجهات الحكومية. كما تم التنسيق مع بعض الموظفين في إدارات الموارد البشرية لتسهيل إيصال الاستبانة للموظفين المستهدفين، خاصة في الأقسام المعنية بالتحول الرقمي والخدمات الإلكترونية. وقد روعي توفير نسخة إلكترونية يسهل تعبئتها دون الحاجة لأي بيانات شخصية حساسة، مما شجع المشاركين على التفاعل والمشاركة بحرية.

الاعتبارات الأخلاقية : تم الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية المتعلقة بالبحث العلمي، حيث:

- تم إبلاغ المشاركين بأن مشاركتهم اختيارية تمامًا، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت.
- لم تُطلب أي معلومات شخصية مثل الاسم أو الرقم الوظيفي.
- تم استخدام البيانات فقط لأغراض البحث العلمي دون مشاركتها مع أي طرف ثالث.
- تم توضيح هدف الدراسة في بداية الاستبانة لضمان الشفافية.
- تم احترام سرية وخصوصية إجابات المشاركين بشكل كامل.

التمثيل : حرصت الدراسة على أن تكون العينة الميدانية ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار موظفين من جهات حكومية مختلفة (اتحادية ومحلية) ومن مستويات وظيفية متنوعة (إشرافية وتنفيذية). كما تم مراعاة التنوع في الجنس والعمر وسنوات الخبرة، لضمان الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي للتحول الرقمي في مختلف السياقات الحكومية، وبالتالي زيادة موثوقية وصدق النتائج.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الصفحة	المحتويات
3	1. الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
6	1.2 مشكلة البحث
7	1.2.1 فجوات المستوى النظري
7	1.2.2 فجوات المستوى التطبيقي
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 على المستوى النظري
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي
8	1.4 أسئلة الدراسة
9	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 نموذج الدراسة
10	1.8 منهجية الدراسة
12	1.9 الدراسة الميدانية
13	1.10 مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة
15	2.1 المقدمة
15	2.2 المتغير المستقل
15	2.3 المتغير التابع
15	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
16	2.5 الخاتمة
16	قائمة المراجع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- 1- محمد الفاهم (2024). التحول الرقمي في دولة الامارات. متوفر في: التحول الرقمي في دولة الإمارات - الاتحاد للأخبار (تم النشر: 24 نوفمبر 2024).
- 2- د. احمد محمد السبكي ، د. احمد محمود درويش (2024). التحول الرقمي: فرص وتحديات. متوفر في: Digital Transformation Challenges Opportunities AMDarwish AEISobky v7.pdf (تم النشر: 19 مارس 2024).
- 3- وكالة أنباء الإمارات-وام.(2021). الإمارات تقود مسيرة التحول الرقمي في المنطقة. متوفر في: الإمارات تقود مسيرة التحول الرقمي في المنطقة | وكالة أنباء الإمارات . (تم النشر: 22 سبتمبر 2021).