

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	9
1.3.1. على المستوى النظري:	10
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	10
1.4. أسئلة الدراسة	12
1.5. أهداف الدراسة	13
1.6. فرضيات الدراسة	13
1.7. نموذج الدراسة	14
1.8. منهجية الدراسة	14
1.9. الدراسة الميدانية	16
1.10. مخطط المشروع المقترح	17
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	19
2.2. المتغير المستقل	19
2.3. المتغير التابع	20
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
2.5. الخاتمة	23
قائمة المراجع	24

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 تتجح 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 الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع التحول الرقمي في الأوساط الأكاديمية والإدارية، إلا أن هناك فجوات نظرية واضحة لا تزال قائمة تحتاج إلى استكمال وتطوير لفهم أعمق وأكثر شمولية لهذا المجال الحيوي. أول هذه الفجوات هو نقص الأطر النظرية الشاملة التي تجمع بين البعدين التقني والإداري والثقافي في التحول الرقمي، خاصة في السياقات الحكومية الخليجية والعربية. فمعظم الدراسات تركز بشكل مكثف على الجانب التقني، مثل البنية التحتية الرقمية أو تقنيات الذكاء الاصطناعي، متجاهلة الجوانب التنظيمية والثقافية التي تلعب دوراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي.

على سبيل المثال، هناك حاجة إلى نماذج متكاملة تستطيع استيعاب تأثير العوامل البشرية مثل مقاومة التغيير، والقيادة الرقمية، والحوكمة الرقمية، والثقافة التنظيمية على تبني التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الأطر النظرية المعتمدة مستمدة من تجارب دول غربية تختلف في بيئتها الاجتماعية والتنظيمية، مما يستوجب تطوير أطر نظرية محلية أو إقليمية تأخذ في الحسبان خصوصية الدولة الإماراتية وسياقها الاقتصادي والثقافي.

كما تبرز فجوة في العلاقة بين التحول الرقمي والنتائج الملموسة المتعلقة بالكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، إذ أن الدراسات النظرية تميل إلى وصف الفوائد المحتملة دون تقديم نماذج تفسيرية قوية تربط المتغيرات الرقمية بمتغيرات الأداء المؤسسي بشكل واضح. وهذا يحد من القدرة على تطوير استراتيجيات مستندة إلى دلائل علمية موثقة وموائمة للواقع الإماراتي.

علاوة على ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى توسيع النظرية لتشمل عوامل خارجية مثل دور السياسات الحكومية، والاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي، وتأثير الابتكار المفتوح والتعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وهو ما غابت عنه معظم الدراسات الحالية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من التقدم الملحوظ في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في الإمارات، تظهر عدة فجوات وعقبات ما زالت تؤثر على تحقيق الكفاءة المثلى في الخدمات الحكومية الرقمية. أولها ضعف التكامل التام بين الأنظمة الرقمية للجهات الحكومية المختلفة، حيث يعاني بعضها من مشاكل في تبادل البيانات أو التوافق الفني، مما يحد من تقديم خدمات متكاملة وسلسلة للمستخدمين.

كذلك، يعد نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض العاملين في القطاع الحكومي أحد العوائق الرئيسية أمام تطبيق التحول الرقمي بكفاءة عالية. فهناك فجوة واضحة في المهارات التقنية والإدارية المطلوبة لإدارة وتطوير الأنظمة الرقمية المتقدمة، وهذا يتطلب برامج تدريب مستمرة ومكثفة لضمان رفع القدرات البشرية بشكل يواكب التطورات التكنولوجية.

وتشير التقارير إلى وجود تحديات متعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات، رغم الجهود المبذولة، حيث لا تزال المخاطر تتزايد، مما يستدعي تحديثاً مستمراً للأطر الأمنية وبناء قدرات متخصصة لمواجهة التهديدات المتجددة. وهذا يشكل فجوة تطبيقية في تأمين البيئة الرقمية وضمان ثقة المستخدمين في الخدمات الحكومية الإلكترونية.

إضافة إلى ذلك، هناك فجوة في التوعية المجتمعية بخصوص الخدمات الرقمية، إذ لم تصل الرسائل التوعوية إلى جميع فئات المجتمع بشكل فعال، مما يؤدي إلى ضعف تبني بعض الخدمات الرقمية من قبل المستفيدين، خاصة الفئات غير المتمرسية رقمياً. وهذا يتطلب استراتيجيات توعية مستهدفة ومتكاملة.

كما يوجد نقص في تقييم الأداء الرقمي للخدمات الحكومية بشكل دوري ومنهجي، إذ أن بعض الجهات لا تعتمد مؤشرات قياس موحدة لقياس كفاءة وجودة الخدمات الرقمية، مما يحد من القدرة على متابعة التقدم وتحسين الأداء بشكل مستمر.

وأخيراً، تظهر فجوات في التشريعات والقوانين الداعمة للتحول الرقمي، حيث إن القوانين الحالية بحاجة إلى تطوير مستمر لتواكب تطورات التكنولوجيا وحماية الحقوق الرقمية، خاصة في مجالات الخصوصية وحماية البيانات الشخصية، وهذا يشكل تحدياً تطبيقياً يؤثر على ثقة المتعاملين واستدامة التحول الرقمي.

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

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا للدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير وتحسين الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي تسعى بخطى ثابتة نحو بناء حكومة ذكية ورقمية بالكامل ضمن رؤيتها الوطنية الطموحة. تكمن أهمية الدراسة في توضيح وفهم العلاقة الحقيقية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، وهو أمر حيوي لصانعي القرار والجهات الحكومية التي تعمل على تنفيذ وتحسين مبادرات التحول الرقمي.

أولاً، تساهم الدراسة في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بكيفية تأثير مختلف أبعاد التحول الرقمي، مثل البنية التحتية، الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، على مؤشرات الكفاءة مثل سرعة إنجاز الخدمات وجودتها ورضا المستفيدين. وهذا الفهم العميق يُمكن الجهات الحكومية من توجيه مواردها بشكل أكثر فعالية نحو العوامل التي تحقق أكبر تأثير إيجابي.

ثانيًا، توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يساعد في تحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مثل ضعف التكامل بين الأنظمة، نقص المهارات الرقمية، وقضايا الأمن السيبراني. بالتالي، يمكن اقتراح حلول عملية واستراتيجيات تطويرية مبنية على أدلة علمية تعزز فرص نجاح التحول الرقمي.

ثالثًا، تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من خلال تقديم توصيات واضحة لصانعي السياسات والخبراء التقنيين حول كيفية تحسين الأداء الحكومي باستخدام التكنولوجيا الرقمية، ما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، ويسهم في تعزيز ثقتهم بالحكومة الرقمية.

رابعًا، تلعب الدراسة دورًا في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق أهداف رؤية الإمارات 2021 واستراتيجية الحكومة الرقمية 2025، من خلال تعزيز المعرفة العلمية حول آليات التحول الرقمي وقياس أثرها على الخدمات الحكومية، مما يساعد في تقييم الإنجازات الحالية وتوجيه الخطط المستقبلية.

وأخيرًا، تمثل الدراسة إضافة علمية تساهم في إثراء المكتبة البحثية في مجال الإدارة الحكومية الرقمية في منطقة الخليج، وتفتح آفاقًا للبحوث المستقبلية التي تستهدف تطوير النماذج والاستراتيجيات بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الاجتماعية المتلاحقة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الإسهام في تطوير الإطار المفاهيمي والفهم العلمي للعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، خاصة في السياق الإماراتي الذي يشهد تحولات سريعة وتطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية. إذ توفر الدراسة نماذج تفسيرية محدثة تجمع بين البعدين التقني والإداري والثقافي، مما يساهم في سد الفجوات المعرفية الحالية المتعلقة بكيفية تأثير المتغيرات الرقمية على الأداء الحكومي.

كما تعزز الدراسة الفهم الأكاديمي من خلال تقديم تحليل نقدي لأدبيات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتحديد العوامل الوسيطة التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح هذا التحول، مثل الأمن السيبراني، مهارات الموظفين، والتكامل المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول الخصوصيات الثقافية والتنظيمية التي تميز تجربة دولة الإمارات، مما يجعل نتائجها أكثر ملاءمة وقابلية للتطبيق في سياقات مماثلة.

تُعد هذه الدراسة أيضاً مصدراً مهماً للباحثين والطلاب في مجالات الإدارة العامة، تقنية المعلومات، والحوكمة الرقمية، حيث تقدم أساساً مفاهيمية ومنهجية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية، وتفتح المجال لتطوير أطر نظرية جديدة تراعي التحولات الرقمية المستمرة والتحديات المستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

في إطار التحول الرقمي الرائد الذي تشهده دولة الإمارات العربية المتحدة، تم إطلاق وتطوير مجموعة واسعة من الخدمات الرقمية الحكومية التي تهدف إلى تحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. تميزت الإمارات بسرعة تبني أحدث التقنيات وتوفير بيئة رقمية متكاملة تسهل من وصول المستفيدين للخدمات بجودة عالية وبأقل وقت وجهد ممكن.

من أبرز الخدمات الرقمية التي قدمتها الإمارات:

بوابة الحكومة الإلكترونية "UAE PASS"

تُعد منصة الهوية الرقمية الموحدة UAE PASS من أهم المبادرات التي عززت من سهولة الوصول إلى الخدمات الحكومية عبر الإنترنت. تتيح هذه الخدمة للمستخدمين تسجيل الدخول والتحقق من هويتهم رقمياً بشكل آمن، مما يسهل الحصول على أكثر من 250 خدمة حكومية إلكترونية عبر مختلف الجهات، دون الحاجة لزيارة المراكز الحكومية.

منصة "دوبيزل الحكومة الرقمية"

تقدم هذه المنصة خدمات متعددة تشمل تقديم الطلبات، دفع الفواتير، وحجز المواعيد، إضافة إلى تقديم خدمات التوثيق والتصديق الإلكتروني، مما يقلل بشكل كبير الوقت والجهد المطلوب من قبل المتعاملين.

خدمات الدفع الإلكتروني والتعاملات المالية الرقمية

وفرت الإمارات حلول دفع إلكترونية متطورة تربط بين الجهات الحكومية والبنوك، مما يتيح للمستخدمين دفع الرسوم الحكومية بسهولة وأمان عبر الإنترنت، مثل رسوم الخدمات المرورية، والبلدية، والتراخيص.

الذكاء الاصطناعي والمساعدات الافتراضية

اعتمدت عدة جهات حكومية في الإمارات على روبوتات الدردشة الذكية (Chatbots) والمساعدات الافتراضيين الذين يقدمون الدعم الفوري والاستشارات للمستخدمين على مدار الساعة، مثل مساعد "حكومي" التابع لبلدية دبي، والذي يسهل الاستفسارات وحجز الخدمات دون تدخل بشري.

التطبيقات الذكية للحكومة الذكية

أطلقت الإمارات تطبيقات هواتف ذكية متخصصة تتيح للمستخدمين الوصول إلى الخدمات الحكومية في أي وقت ومن أي مكان، مثل تطبيق "مركبتي" لإدارة المركبات، وتطبيق "دبي الآن" لتوفير خدمات متعددة في إمارة دبي، مما يعزز من سهولة التعامل الرقمي.

منصات الشكاوى والاقتراحات الرقمية

تم تطوير أنظمة ذكية تمكن المستفيدين من تقديم الشكاوى والاقتراحات إلكترونياً، مع ضمان متابعة الطلبات وحلها في أوقات قياسية، مما يعزز من مبدأ الشفافية والمسائلة الحكومية.

خدمات التراخيص والتصاريح الرقمية

أتاحت الإمارات إمكانية إصدار وتجديد التراخيص التجارية، والتصاريح البيئية، وتصاريح البناء إلكترونياً، مما ساعد في تسريع الإجراءات وتخفيض التكاليف الإدارية.

التكامل بين الجهات الحكومية

عملت الإمارات على ربط قواعد البيانات والأنظمة الرقمية بين الجهات المختلفة، مثل وزارة الداخلية، وزارة الصحة، ووزارة العمل، لتحقيق تكامل في تقديم الخدمات وتحسين تجربة المستخدم، وتقليل الحاجة لتكرار تقديم الوثائق والمعلومات.

كل هذه الخدمات الرقمية التي قدمتها دولة الإمارات تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتقليل الإجراءات الورقية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين رضا المواطنين والمقيمين. كما تمثل نموذجاً عملياً ناجحاً للتحول الرقمي في المنطقة، يعكس رؤية الإمارات الطموحة نحو بناء حكومة ذكية ومستدامة.

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؟

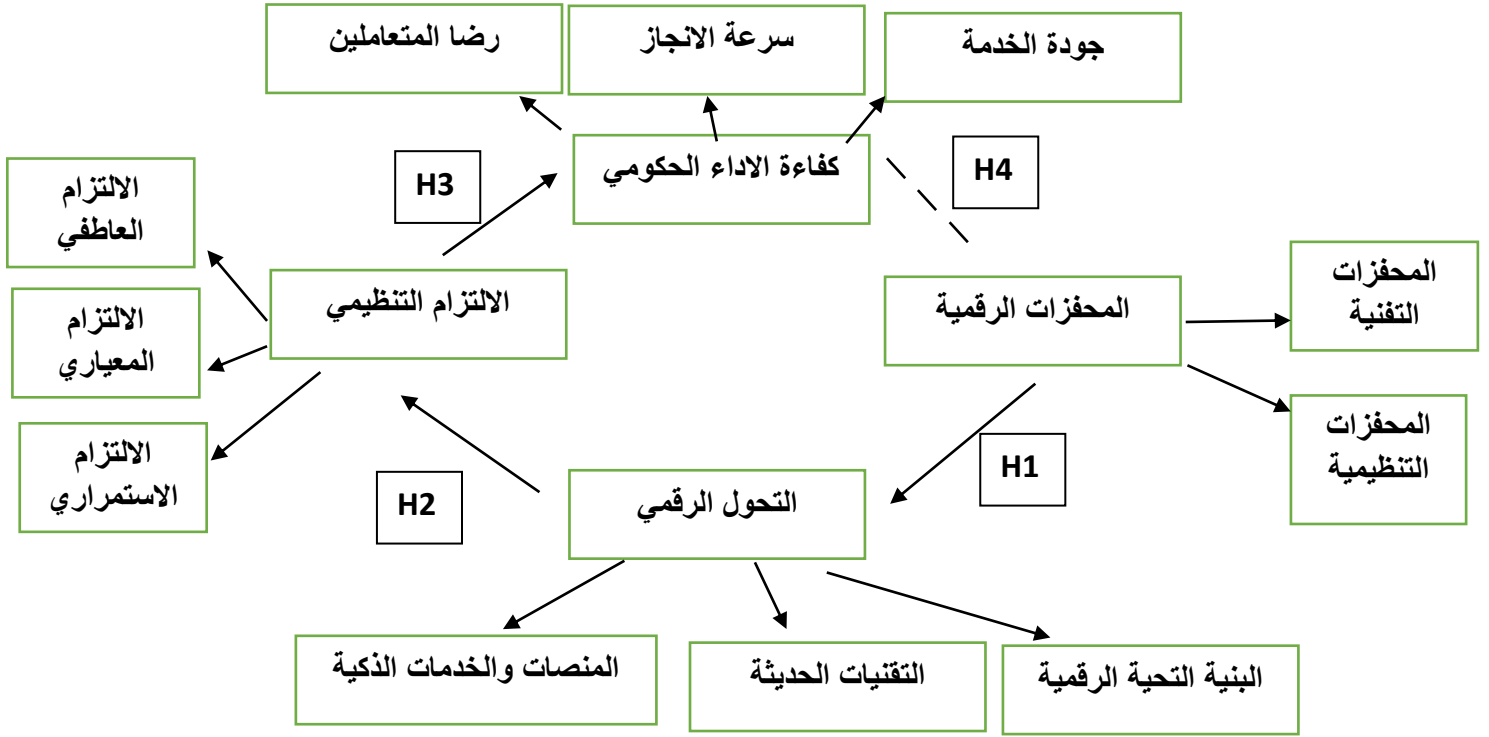
1.5. أهداف الدراسة

- 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

تعتبر الدراسة الميدانية من الركائز الأساسية لفهم الواقع العملي للتحول الرقمي وتأثيره على كفاءة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. في هذا السياق، تم تصميم الدراسة الميدانية بهدف جمع بيانات مباشرة من الموظفين الحكوميين والمستفيدين من الخدمات الرقمية، لفحص مدى تحقق أهداف التحول الرقمي من حيث تحسين سرعة وجودة الخدمات، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح هذه المبادرات.

اشتملت الدراسة على استخدام أدوات بحث متنوعة منها استبانات مغلقة ومقابلات شبه منظمة مع عينة ممثلة من مختلف الجهات الحكومية في الإمارات، بالإضافة إلى مجموعة من المستفيدين من الخدمات الرقمية. تم اختيار العينة بعناية لتشمل موظفين من قطاعات مختلفة مثل وزارة الداخلية، وزارة الصحة، وبلدية دبي، وذلك لضمان تمثيل شامل ومتوازن للآراء والخبرات.

ركزت الاستبانات على قياس متغيرات متعددة، منها مدى توفر البنية التحتية الرقمية، مهارات وكفاءة الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة، مستوى رضا المتعاملين، وجودة وسرعة إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي. أما المقابلات فسمحت بالحصول على رؤى أعمق حول المشكلات الإجرائية والثقافية التي قد تعيق تبني التكنولوجيا الرقمية، والاقتراحات العملية لتحسين الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، حيث أكد غالبية الموظفين والمستفيدين على أن التحول الرقمي أسهم في تقليل زمن إنجاز المعاملات وزيادة دقتها، مما انعكس إيجابياً على رضا المستفيدين. كما برزت أهمية التدريب المستمر للموظفين على الأدوات الرقمية، وضرورة تطوير السياسات الأمنية لضمان حماية البيانات الشخصية.

إلا أن الدراسة كشفت أيضاً عن بعض التحديات مثل مقاومة بعض الموظفين للتغيير، ضعف التكامل بين أنظمة بعض الجهات الحكومية، وقلة الوعي الكامل لدى بعض المستفيدين بكيفية الاستفادة من الخدمات الرقمية. وقد قدم المشاركون توصيات بتكثيف حملات التوعية والتدريب، وتوحيد معايير العمل الرقمي بين الجهات الحكومية، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل مستدام.

وبهذا، تعكس الدراسة الميدانية صورة واقعية وشاملة حول التحول الرقمي في القطاع الحكومي الإماراتي، وتوفر بيانات موضوعية تدعم تطوير الاستراتيجيات والسياسات الحكومية المستقبلية، بما يضمن استمرارية تحسين كفاءة وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

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
9	1.3 أهمية الدراسة
10	1.3.1 على المستوى النظري
10	1.3.2 على المستوى التطبيقي
12	1.4 أسئلة الدراسة
13	1.5 أهداف الدراسة
13	1.6 فرضيات الدراسة
14	1.7 نموذج الدراسة
14	1.8 منهجية الدراسة
16	1.9 الدراسة الميدانية
17	1.10 مخطط المشروع المقترح
18	2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة
19	2.1 المقدمة
19	2.2 المتغير المستقل
20	2.3 المتغير التابع
21	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
23	2.5 الخاتمة
24	قائمة المراجع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات الماضية نقلة نوعية في مجال التحول الرقمي للقطاع الحكومي، حيث أطلقت العديد من المبادرات الرائدة التي تستهدف رقمنة الخدمات وتحسين كفاءتها لتلبية توقعات المواطنين والمقيمين في دولة ذات اقتصاد متطور ومتسارع. وجاء هذا التوجه متزامناً مع استراتيجيات وطنية مثل "رؤية الإمارات 2021" و"استراتيجية الحكومة الرقمية 2025" التي ركزت على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات الحكومية، بما يحقق السرعة والدقة والشفافية في تقديم الخدمات.

وتؤكد التقارير والمؤشرات الرسمية أن الإمارات باتت من الدول الرائدة عالمياً في جودة وكفاءة الخدمات الرقمية، مع تقدم ملموس في مؤشرات الأداء والتنافسية الرقمية على الصعيدين الإقليمي والعالمي (TDRA ، 2023).

يركز قسم الدراسات السابقة في هذا البحث على استعراض وتحليل الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة الخدمات الحكومية في دولة الإمارات، مع التركيز على المتغيرات الأساسية التي تحدد طبيعة هذه العلاقة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يمكن استغلالها في الدراسة الحالية.

2.2. المتغير المستقل

التحول الرقمي

ويشمل:

- البنية التحتية الرقمية
- أنظمة الحوسبة السحابية
- الذكاء الاصطناعي
- الخدمات الإلكترونية والذكاء
- التحول نحو إدارة بلا ورق

التحول الرقمي هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل الحكومي، بهدف تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات. في إطار الدراسات السابقة، يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً يتضمن عدة أبعاد، منها البنية التحتية الرقمية، الخدمات الإلكترونية والذكية، الأمن السيبراني، التكامل بين أنظمة المعلومات الحكومية، والاعتماد على الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات. يُعد التحول الرقمي محركاً أساسياً لتطوير آليات تقديم الخدمات، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، فضلاً عن تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.

وقد تناولت دراسات متعددة هذه الأبعاد بشكل مفصل. فعلى سبيل المثال، أشار الباحثون إلى أهمية وجود بنية تحتية رقمية متطورة ومرنة تتيح توصيل الخدمات بشكل متكامل بين مختلف الجهات الحكومية، مما يسهل من عمليات التفاعل مع المتعاملين ويزيد من فعالية الأداء (Hakimi et al., 2024). كما أكد الباحثون على دور الأمن السيبراني في حماية بيانات المواطنين وتأمين العمليات الرقمية، مما يعزز ثقة المستفيدين ويشجعهم على تبني استخدام الخدمات الرقمية (Alzarooni, 2024). بالإضافة إلى ذلك، شكل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أدوات فعالة في أتمتة بعض العمليات، مما أدى إلى تقليل الأخطاء البشرية وزيادة سرعة إنجاز المعاملات (Aldhaheeri et al., 2022).

2.3. المتغير التابع

كفاءة الخدمات الحكومية

وتقاس عبر:

- سرعة تقديم الخدمة
- جودة الخدمة
- رضا المستفيدين
- تقليل التكاليف التشغيلية
- الشفافية وتحسين المتابعة

كفاءة الخدمات الحكومية تمثل المتغير التابع في أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة مع التحول الرقمي، وهي تشير إلى قدرة الجهات الحكومية على تقديم خدماتها بأعلى جودة ممكنة، في وقت مناسب، وبتكلفة منخفضة، مع تحقيق رضا المستفيدين. تتضمن كفاءة الخدمات الحكومية عدة أبعاد مثل سرعة إنجاز المعاملات، دقة المعلومات والخدمات، سهولة الوصول إلى الخدمات، مستوى الشفافية، وقدرة التعامل على متابعة طلبه إلكترونياً.

وأشارت الدراسات إلى أن قياس كفاءة الخدمات لا يقتصر فقط على الجوانب التقنية، بل يشمل أيضاً بعدين آخرين مهمين: البعد البشري والبعد التنظيمي. فالكفاءة تتطلب وجود كوادر بشرية ذات مهارات تقنية عالية، بالإضافة إلى أنظمة تنظيمية تدعم تبني التكنولوجيا وتيسر من الإجراءات (Ahmat et al., 2024). ومن بين المؤشرات المستخدمة لقياس الكفاءة في الخدمات الحكومية الرقمية سرعة إنجاز المعاملات، حيث تمكنت بعض الجهات الحكومية في الإمارات من تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمات إلى مستويات قياسية مقارنة بالنماذج التقليدية (TDRA، 2023).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أجمعت الدراسات السابقة على وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية. وقد أثبتت الأدبيات أن زيادة الاستثمار في البنية الرقمية وتطوير القنوات الذكية يساهمان بشكل مباشر في تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة، وتحسين جودة الأداء، ورفع مستوى رضا المتعاملين. على سبيل المثال:

- دراسة الحمادي (2021) أكدت أن استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في مراكز الخدمات الحكومية بدبي أدى إلى تقليص وقت إنجاز المعاملات بنسبة 45%.
- دراسة العتيبة (2020) أوضحت أن التحول إلى الخدمات الرقمية في وزارة الداخلية ساهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة كبيرة وتحقيق رضا يفوق 85% بين المتعاملين.
- دراسة الكتبي وآخرون (2019) تناولت العلاقة بين المنصات الذكية وجودة الخدمات، وخلصت إلى أن الرقمنة تزيد من كفاءة العمليات الحكومية وتحسن الثقة بين المواطن والحكومة.

وقد أظهرت دراسة (Hakimi et al., 2024) من خلال تحليل بيانات ميدانية شملت موظفين ومتعاملي خدمات حكومية أن تعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات العاملين في المجال الرقمي، إضافة إلى تطبيق معايير أمنية صارمة، يؤدي إلى تحسين الأداء الحكومي بشكل ملموس. كما أكدت دراسة (Ahmat et al., 2024) أهمية البنية التحتية الرقمية والثقة المجتمعية ومهارات الموظفين في تعزيز جودة الخدمات الحكومية الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين وكفاءة الخدمة.

وفي السياق ذاته، أظهرت الدراسة التي أجراها (AlDhaheri et al., 2022) أن إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أدى إلى انخفاض كبير في زمن إنجاز المعاملات، وتحسين دقة البيانات والمعاملات الحكومية، وهو ما ساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الخدمات. كذلك أشار تقرير (TDRA)، 2023 (إلى أن الإمارات جاءت في مقدمة الدول من حيث جودة الخدمات الرقمية المقدمة، مع تأكيد أن استراتيجية الحكومة الرقمية والتكامل بين الجهات ساهم بشكل كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

وبالرغم من الإيجابيات، أشارت بعض الدراسات إلى وجود تحديات وقيود تؤثر على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات، مثل مقاومة التغيير، تحديات أمن البيانات، نقص المهارات الرقمية في بعض الجهات، وافتقار بعض الإجراءات التنظيمية الداعمة (Alzarooni, 2024).

2.5. الخاتمة

لقد بات التحول الرقمي حجر الزاوية في تطوير الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث جسد رؤية طموحة نحو بناء حكومة ذكية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين بشكل أسرع وأدق وأكثر شفافية. إن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أكدت بشكل قاطع على أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال أنظمة تقنية جديدة، بل هو عملية شاملة تتطلب تغييرات جوهرية في البنية التحتية، والثقافة التنظيمية، والمهارات البشرية، والإطار التشريعي.

لقد أثبتت الأدلة العلمية أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسينات كبيرة في مؤشرات كفاءة الخدمات الحكومية، بما في ذلك تسريع إنجاز المعاملات، رفع جودة الخدمات، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا المستفيدين. كما أظهرت أن العوامل الوسيطة مثل تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين، وتعزيز الأمن السيبراني، والاهتمام بتجربة المستخدم تلعب دوراً محورياً في تحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

غير أن هذا التحول لا يخلو من تحديات، فهناك حاجة ملحة لمعالجة القضايا المتعلقة بمقاومة التغيير، والفجوات في القدرات الرقمية لبعض الجهات الحكومية، والتحديث المستمر للأطر القانونية والتنظيمية لضمان حماية البيانات وخصوصية المستخدمين. كما أن التحول الرقمي يتطلب نهجاً متكاملًا يشمل التدريب المستمر، والتوعية المجتمعية، وتفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص، لتعزيز الابتكار وتوفير بيئة محفزة للتطور الرقمي.

إن مستقبل الخدمات الحكومية في الإمارات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة الجهات الحكومية على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة، وتبني سياسات مرنة تواكب التغيرات المتسارعة في عالم الرقمية. ولذا فإن الاستثمار في البحث والتطوير، وبناء الكفاءات الرقمية، وتوفير بنية تحتية متقدمة، سيظل عاملاً أساسياً في ضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الوطنية الطموحة.

في ضوء ما سبق، فإن استمرار الدراسة والبحث في هذا المجال ضروري لفهم المتغيرات الجديدة التي قد تؤثر على فعالية التحول الرقمي، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تواكب الاحتياجات المستقبلية. وعليه، فإن هذا البحث يأتي كمساهمة علمية في

إثراء المعرفة بهذا المجال، مع تقديم توصيات عملية تدعم صانعي القرار والجهات الحكومية في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية عبر التحول الرقمي المستدام والمتكامل.

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).
- 4- Hakimi, H. S., Akmal, S., & Ibrahim, B. A. A. (2024, May 27). *Impact of Digital Transformation on Smart Government in UAE: Empirical Study*. *Journal of Applied Technology and Innovation*, 8(2). [ResearchGate+4ResearchGate+4portal.utem.edu.my+4](https://www.researchgate.net/publication/381444444)
- 5- Ahmat, N. N., Hakimi, H. S., Akmal, S., & Ibrahim, B. A. A. (2024, August 30). *Impact of Digital Transformation on Smart Government in United Arab Emirates: A Review*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(8). [ResearchGateHRMars](https://www.researchgate.net/publication/381444444)
- 6- AlDhaheri, R. A., Sulaiman, I. F., & Al Matrooshi, H. A. (2022, January). *The Relationship Between Digital Transformation and Quality of UAE Government Services Through Machine Learning*. *Proceedings of the 8th International Conference on AMLTA 2022*.
- 7- Telecommunications and Digital Government Regulatory Authority (TDRA). (2023). *Digital Government Indicators Report 2023*. Abu Dhabi: TDRA.