



## التحول الرقمي في الإدارة العامة كوسيلة لتحقيق الكفاءة والاستدامة دراسة تطبيقية في دائرة بلدية بغداد

ابتسام احمد فتاح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدير تدقيق اقدم اول - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي / هيئة البحث العلمي - العراق

[ibtisam.a.fattah@gmail.com](mailto:ibtisam.a.fattah@gmail.com)

**ملخص.** في المستقبل القريب، ستشهد الإدارة العامة تحولاً نوعياً من خلال اعتماد الرقمنة كأداة مركزية لإدارة الموارد واتخاذ القرار. هذا التحول لن يكون مجرد تحديث تقني، بل سيمثل نقلة حضارية في مفهوم الكفاءة والاستدامة في القطاع الحكومي. يهدف البحث إلى استشراف أثر التحول الرقمي في الإدارة العامة على تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز الاستدامة التشغيلية. وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الماسة إلى مؤسسات حكومية أكثر مرونة وفاعلية قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وتتمثل مشكلة البحث في ضعف التكامل الرقمي في بعض الإدارات العامة، مما يؤدي إلى بطء في الإجراءات وتراجع جودة الخدمات العامة. ومن هنا يطرح البحث السؤال الرئيس: كيف يسهم التحول الرقمي في الإدارة العامة في تحقيق الكفاءة والاستدامة؟ وتقوم الفرضية الرئيسة على أن إدخال أنظمة التحول الرقمي في الإدارة العامة سيؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، ويعزز من فرص الاستدامة على المدى الطويل. وتحدد حدود البحث في نطاق الإدارات العامة المحلية، مع التركيز على الآثار المباشرة وغير المباشرة للتحول الرقمي. وسيتم تطبيق الدراسة عملياً في دائرة بلدية بغداد على مجتمع من العاملين في الإدارة العامة، بعينة مكونة من (50) موظفاً يمثلون مختلف المستويات الوظيفية والإدارية. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارات الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها. ومن المتوقع أن

وقائع مؤتمر روى في اللغة و الآداب و طرائق التدريس في عالم مستدام - شباط - February 2026





تسفر النتائج عن تأكيد العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي ورفع الكفاءة من خلال تقليل الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات، فضلاً عن تعزيز الاستدامة عبر تقليل الهدر والاعتماد على أنظمة ذكية في إدارة الموارد. وتوصي الدراسة بضرورة صياغة استراتيجية وطنية متكاملة للتحول الرقمي، تتضمن التدريب المستمر للعاملين، وتحديث البنية التحتية التقنية، وتبني سياسات تشجع على الابتكار الحكومي لضمان نجاح هذا التحول وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإدارة العامة، الكفاءة، الاستدامة، دائرة بلدية بغداد.

**Abstract.** In the near future, public administration will witness a qualitative transformation through the adoption of digitalization as a central tool for resource management and decision-making. This transformation will not be merely a technical update; rather, it will represent a cultural shift in the concept of efficiency and sustainability in the government sector. This research aims to explore the impact of digital transformation in public administration on improving institutional efficiency and enhancing operational sustainability. The importance of this research stems from the urgent need for more flexible and effective government institutions capable of keeping pace with the rapid changes in the work environment. The research problem is the weak digital integration in some public administrations, which leads to slow procedures and a decline in the quality of public services. Hence, the research poses the main question: How does digital transformation in public administration contribute to achieving efficiency and sustainability? The main hypothesis is that the introduction of digital transformation systems in public administration will lead to increased operational efficiency and enhance opportunities for long-term sustainability. The research is limited to local public administrations, focusing on the direct and indirect effects of digital transformation. The study will be applied practically in the Baghdad Municipality Department to a community of public administration workers, with a sample of (50) employees representing various functional and administrative levels. The research relies on a descriptive analytical approach using questionnaires to collect and analyze data. The results are expected to confirm the positive relationship between digital transformation and



increased efficiency by reducing time and cost and improving service quality, as well as enhancing sustainability by reducing waste and relying on smart systems in resource management. The study recommends the formulation of an integrated national strategy for digital transformation, including continuous employee training, modernizing the technical infrastructure, and adopting policies that encourage government innovation to ensure the success of this transformation and achieve sustainable development goals.

**Keywords:** digital transformation, public administration, efficiency, sustainability, Baghdad Municipality.

### 1. المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة رقمية غير مسبوقة غيرت أنماط الحياة وأساليب العمل في مختلف المجالات، وكان للإدارة العامة نصيب كبير من هذه التحولات. فلم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد وتقديم الخدمات، بل أصبح التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا يفرض نفسه على المؤسسات الحكومية لتحقيق الكفاءة والاستدامة. فالرقمنة اليوم ليست مجرد تحديث للأدوات، بل هي نقلة نوعية تعيد صياغة مفهوم الإدارة العامة من خلال تبسيط الإجراءات، تسريع المعاملات، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وفي العراق، تمثل قضية التحول الرقمي تحديًا وفرصة في آن واحد. إذ تسعى الحكومة إلى تحديث مؤسساتها لمواكبة المتغيرات العالمية، غير أن تطبيق الرقمنة ما زال يواجه عقبات عديدة، منها ضعف البنية التحتية التقنية، محدودية الكفاءات البشرية، والاعتماد الكبير على الإجراءات الورقية. وتبرز هذه التحديات بشكل واضح في الإدارات المحلية، ومنها دائرة بلدية بغداد التي تعد من أهم المؤسسات الخدمية المرتبطة بشكل مباشر بحياة المواطنين اليومية.

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استقصاء أثر التحول الرقمي في الإدارة العامة كوسيلة لتحقيق الكفاءة والاستدامة، مع التركيز على دائرة بلدية بغداد كنموذج تطبيقي. كما تهدف الدراسة إلى تحليل واقع الرقمنة في هذه المؤسسة، والكشف عن التحديات التي تعيق نجاحها، واستشراف آفاقها المستقبلية بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة، ويعزز من قدرة الإدارة العامة العراقية على مواكبة التطور العالمي.



### 1.1. مشكلة البحث:

تشهد الإدارة العامة تحولات عميقة بفعل التطورات الرقمية، إذ لم تعد الرقمنة مجرد أدوات مساندة، بل أصبحت أساساً لإعادة هيكلة العمليات وتحقيق الكفاءة والاستدامة. غير أن العراق ما زال يواجه تحديات كبيرة، أبرزها تعقيد البنية الإدارية، البيروقراطية، وضعف التكامل الرقمي، مما يؤدي إلى بطء الإجراءات وتراجع جودة الخدمات. ويبرز ذلك بوضوح في دائرة بلدية بغداد التي تعتمد بدرجة كبيرة على النظم الورقية التقليدية، الأمر الذي يطيل زمن إنجاز المعاملات، ويزيد التكاليف والأخطاء، ويضعف القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. كما أدى غياب التنسيق الرقمي بين الأقسام إلى تكرار الجهود وإهدار الموارد، فضلاً عن ضعف الشفافية وانتشار فرص الفساد. وتتفاقم الإشكالية بوجود عقبات أخرى مثل نقص الكفاءات البشرية، ضعف التمويل، ومقاومة التغيير. ومن هنا، تهدف الدراسة إلى استقصاء أثر التحول الرقمي في رفع الكفاءة وتعزيز الاستدامة التشغيلية في دائرة بلدية بغداد كنموذج تطبيقي. وبناءً على ما سبق تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "كيف يسهم التحول الرقمي في الإدارة العامة في تحقيق الكفاءة والاستدامة بدائرة بلدية بغداد؟"

### 1.2. أهداف البحث:

- 1- تحليل واقع التحول الرقمي في دائرة بلدية بغداد: من حيث مستوى تبني الأنظمة الرقمية، وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة، ومدى تكاملها بين الأقسام المختلفة. يتيح هذا التحليل فهماً واضحاً لنقاط القوة والضعف في البنية الرقمية الحالية.
- 2- قياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية: والتعرف على مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، والحد من الأخطاء البشرية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- 3- استقصاء دور التحول الرقمي في تعزيز الاستدامة التشغيلية: عبر ترشيد استخدام الموارد، تقليل الهدر الورقي والمادي، وتعزيز اعتماد الإدارة على البيانات الذكية، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 4- الكشف عن التحديات والمعوقات: التي تواجه دائرة بلدية بغداد في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، نقص الكفاءات البشرية، محدودية التمويل، والمقاومة الثقافية للتغيير.



5- تقديم مقترحات عملية وتوصيات: من شأنها تعزيز التحول الرقمي ورفع كفاءة الإدارة العامة، بما يضمن استدامة العمليات والخدمات المقدمة في المؤسسات البلدية.

### 1.3. أهمية البحث:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بمجال الإدارة العامة والتحول الرقمي، حيث تسلط الضوء على العلاقة بين إدخال الأنظمة الرقمية وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المؤسسات الحكومية، كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يوضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يشكل نقلة نوعية في تطوير أساليب الإدارة التقليدية.

### 1.4. تصميم البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، إذ يتيح توصيف واقع التحول الرقمي في الإدارة العامة، وتحليل أثره في تحقيق الكفاءة والاستدامة. ويقوم التصميم على دراسة تطبيقية في دائرة بلدية بغداد كنموذج تمثيلي للإدارات العامة المحلية في العراق.

تم تحديد مجتمع البحث ليشمل جميع الموظفين العاملين في دائرة بلدية بغداد ممن لهم علاقة مباشرة بالعمليات الإدارية والخدماتية، ثم جرى اختيار عينة قصدية مكونة من (30) موظفاً يمثلون مختلف المستويات الوظيفية والإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية) بهدف الحصول على بيانات متنوعة وشاملة تعكس الواقع الإداري الفعلي.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان أعدت وصممت بعناية وفق محاور البحث الرئيسية (واقع التحول الرقمي، أثره على الكفاءة، أثره على الاستدامة، التحديات والمعوقات). وقد شملت الاستمارة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تساعد على جمع بيانات كمية وكيفية في آن واحد. كما استعانت الدراسة بعدد من المراجع والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة البلديات ومؤسسات حكومية أخرى لدعم التحليل.

### 1.5. مجتمع وعينة البحث:

وتم اختيار عينه عشوائية باختصاصات مختلفة ذات خبرات وكفاءات مختلفة من موظفي بلدية بغداد من مختلف المستويات الإدارية، ولقد تنوع الخبرة والانتماء للأقسام، لضمان بيانات دقيقة وشاملة تساعد في تشخيص واقع التحول الرقمي وقياس أثره على الكفاءة والاستدامة.



وتم توزيع (60) استمارة استبيان على الموظفين وبعد ارجاع الاستمارات تم استبعاد الاستمارات غير الصالحة منها وبذلك تصبح عينة البحث (50) موظف من العاملين في مجال الإدارة .

### 1.6. أداة جمع البيانات والمعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مصدرين اساسين للمعلومات وهما:  
الجانب النظري: استخدمت الباحثة في الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع.  
الجانب العملي: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات والمعلومات الاولى من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة حيث تم تصميم استبانة المتعلقة بالدراسة والتي تكونت من ثلاثة اجزاء .

### 1.7. الأساليب الإحصائية المعتمدة

لغرض الاجابة عن الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ومن خلاله قامت الباحثة باستخدام الاساليب الإحصائية التكرارات والنسب المئوية.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

### 1.8. أداة جمع البيانات والمعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مصدرين اساسين للمعلومات وهما:  
الجانب النظري: استخدمت الباحثة في الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع.  
الجانب العملي: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات والمعلومات الاولى من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة حيث تم تصميم استبانة المتعلقة بالدراسة والتي تكونت من ثلاثة اجزاء .

### 1.9. الأساليب الإحصائية المعتمدة



لغرض الاجابة عن الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ومن خلاله قامت الباحثة باستخدام الاساليب الإحصائية التكرارات والنسب المئوية.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

### 1.10. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية :- تناولت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي في الإدارة العامة كوسيلة

لتحقيق الكفاءة والاستدامة

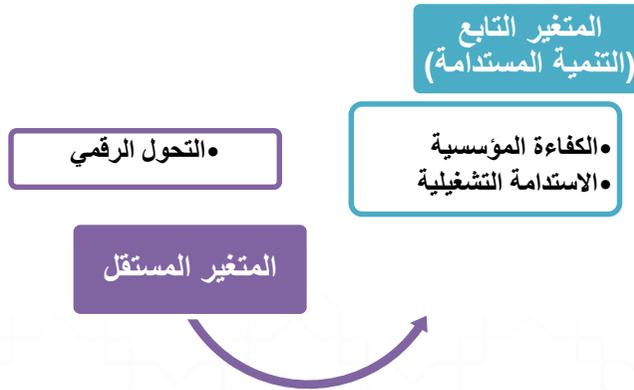
الحدود المكانية :- اجريت هذه الدراسة في دائرة بلدية بغداد

الحدود الزمانية :- اجريت هذه الدراسة في عام (1-1-2025) لغاية (30-5-2025).

### 1.11. المخطط الفرضي للبحث:

المتغير المستقل: التحول الرقمي.

المتغير التابع: تحقيق الكفاءة والاستدامة.



### 1.12. فرضية البحث:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) على تحقيق الكفاءة

والاستدامة.



### 1.13. مصطلحات البحث:

#### 1- التحول الرقمي:

يعنى التحول الرقمي هو امكانية تكيف الشركات واستجابتها مع المتغيرات التكنولوجية السريعة ، وذلك بتغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجيتها، من اجل المحافظة على استمراريته في الاسواق. (زيغم، 2023، صفحة 4)

هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية، والمواد البصرية الى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات و أجهزة أخرى. (زرارة، 2022، صفحة 109)

#### 2- الإدارة العامة:

الإدارة العامة هي مجموعة من الأنشطة والأنظمة التي تضعها الحكومات بهدف تنفيذ السياسات العامة وضمان تطبيقها بصورة متسقة، بما يحقق الصالح العام ويعزز الشفافية في تقديم الخدمات. وتعمل الإدارة العامة على كفالة الحقوق لجميع الأفراد بصورة متساوية، من خلال إطار مؤسسي منظم تحكمه القوانين واللوائح والسياسات الملزمة. وباختصار، تمثل الإدارة العامة الآلية التي تُترجم المصلحة العامة إلى نظام متكامل يوجه عمل مؤسسات الدولة لتحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية. (مركز ابحاث الدولية للتدريب، 2025، صفحة 2)

وعرفت الادارة العامة ايضاً بأنها " النشاط الحكومي المنظم الذي يُعنى بتطبيق السياسات العامة للدولة من خلال مؤسساتها المختلفة، بهدف تحقيق المصلحة العامة وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وعدالة. وتشمل الإدارة العامة عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية والمالية والمادية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق أهداف المجتمع. كما تمثل الإدارة العامة الإطار الذي تُترجم فيه القوانين واللوائح إلى إجراءات عملية، وتُدار من خلاله العلاقة بين الدولة والمواطن في إطار من الشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانين". (درة، 2019، صفحة 12، 69:65)

#### 3- الكفاءة:

تعرف بانها "الاستعداد او القابلية للتوفيق بين الموارد لتشغيل نشاط او عمليات محددة ولا تتوقف عند الموارد القابلة للنقل (معارف، قدرات، ...)، وانما في كيفية نقل هذه الموارد". (نحلة، 2016، صفحة 108)



وتعرف ايضا بانها " القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر الا في العمل". (منصوري، 2020، صفحة 50)

4- الاستدامة:

عرفت الاستدامة بانها "القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية، وذلك من خلال الاستخدام الرشيد والمتوازن للموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية. وتشمل الاستدامة ثلاثة أبعاد مترابطة: الاستدامة البيئية التي تركز على حماية البيئة وتقليل التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية، والاستدامة الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق النمو والازدهار على المدى الطويل بكفاءة وعدالة، والاستدامة الاجتماعية التي تهدف إلى تعزيز العدالة والمساواة وتحسين جودة حياة الإنسان. وبذلك، فإن الاستدامة تمثل إطاراً متكاملًا يجمع بين التنمية والحفاظ على الموارد بما يحقق التوازن بين متطلبات الحاضر ومستقبل الأجيال". (أحمد، 2024، الصفحات 240-241)

5- دائرة بلدية بغداد:

دائرة بلدية بغداد ليست كيانا واحداً، بل تشير إلى الأمانة العامة للعاصمة بغداد، وهي المؤسسة المسؤولة عن تقديم الخدمات البلدية داخل حدود مدينة بغداد وفقاً لقانونها، مثل البنية التحتية والخدمات العامة، وهي تنقسم بدورها إلى دوائر ومناطق بلدية عديدة تتولى الإشراف على خدمات محددة، مثل دوائر بلدية بغداد الجديدة والمنصور وغيرها. (الموقع الرسمي لأمانة بغداد)

## 2. الجانب النظري:

### 2.1. مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي مرحلة حاسمة على مستوى العالم وفي جميع المجالات دون استثناء. حيث يُعد التحول الرقمي خيارًا أكثر كفاءة مقارنة بالأداء التقليدي. فهو يتميز بتقليل التكاليف وسرعة إنجاز المهام ودقة النتائج. كما أنه لا يتطلب وجود الموظفين في مكان وزمان محددين، بل يتيح لهم التواصل مع العملاء في أي وقت، مما يساهم بشكل إيجابي في تسريع عملية الإنجاز. التحول الرقمي يعرف بأنه عملية مدعومة بالتقنيات الرقمية تؤدي إلى تغييرات ثورية في المنظمات ولها تأثير كبير على التقييم التنظيمي من خلال إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية وتحليل البيانات الهائلة وتقنيات الها تها نف



المحمول والذكاء الاصطناعي ((Erdogan, 2021). هو تغيير جذري في تقديم الخدمات، حيث يمثل تحولاً يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات نشطة. يساهم هذا التحول في تحسين جودة الخدمات وسرعة تقديمها. إنه عملية انتقال المنظمات نحو نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات. وعرف (Al-Mutref.2020) والتحول الرقمي هو عملية استبدال الأنظمة الآلية بالعمل البشري التقليدي، خصوصاً في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية وهذا يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وتكوين الموارد البشرية. وتتمثل عملية تحويل المواد المطبوعة إلى صيغة رقمية في تمكين الحاسوب من التعامل معها، من خلال تنظيمها في وحدات بيانات منفصلة (Bytes). هذا يسهل تخزينها على وسائط تخزين داخلية مثل الأقراص الممغنطة وأجهزة الهارد ديسك، أو إتاحتها عبر الإنترنت (جاب الله 2024). وأشار اليه (الجبوري، 2021) بأنه العملية التي تنتقل بها الشركات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات المقدمة، فضلاً عن توفير قنوات تسويقية جديدة وفرص عمل تزيد من قيمة المنتجات المقدمة، سواء كانت سلعاً أو خدمات. ويوصف بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة متمثلة بـ (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف النقال والتحليلات أو الأجهزة المدمجة) من أجل تحسين الأعمال الرئيسية مثل تجربة العملاء، وتبسيط العمليات أو انشاء نماذج الاعمال (عبد الغني، 2023).

### 2.1.1. أهداف التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي توجهاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص على حد سواء، بهدف تحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية. وتتمثل أهم أهداف التحول الرقمي فيما يلي:

1. رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الاعتماد على الأساليب الورقية التقليدية.
2. تحسين جودة الخدمات العامة عبر تقديم خدمات إلكترونية سهلة الوصول، متاحة على مدار الساعة، وتلبي احتياجات المواطنين بسرعة ومرونة.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الاعتماد على أنظمة رقمية تتيح تتبع العمليات الإدارية وتسجيلها بشكل آلي، مما يقلل من فرص الفساد والمحسوبية.
4. ترشيد استخدام الموارد وتقليل التكاليف عبر أتمتة العمليات وتقليل الهدر في الوقت والجهد والمواد، بما يدعم الاستدامة التشغيلية. (الحري، 2022، صفحة 654)



5. دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات من خلال جمع وتحليل البيانات بشكل فوري وذكي، بما يساعد القيادات الإدارية في رسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية.
6. تعزيز الابتكار الحكومي عبر إدخال أدوات وتقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، بما يساهم في تطوير أساليب عمل جديدة تواكب متغيرات العصر.
7. رفع مستوى رضا المواطنين عبر توفير قنوات رقمية سهلة الاستخدام للتواصل مع المؤسسات الحكومية، وزيادة ثقتهم بجودة الخدمات المقدمة. (زاهد، 2025، صفحة 241)
- وبذلك فإن التحول الرقمي لا يُنظر إليه كخيار تقني فحسب، بل كأداة شمولية لإعادة بناء الإدارة العامة بما يضمن الكفاءة والاستدامة ويحقق أهداف التنمية المستدامة.

### 2.1.2. خصائص التحول الرقمي:

1. الشمولية والتكامل:  
لا يقتصر التحول الرقمي على جانب معين من العمل، بل يمتد ليشمل جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، بدءًا من صياغة السياسات والخطط وحتى التنفيذ والتقييم، مما يضمن تطوير المؤسسة بشكل متكامل.
2. الاستمرارية والتجدد:  
يُعد التحول الرقمي عملية ديناميكية لا تتوقف عند مرحلة معينة، بل تتطلب تحديثًا مستمرًا للأنظمة والأدوات لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. (زاهد، 2025، صفحة 241)
3. الاعتماد على البيانات:  
يقوم التحول الرقمي على جمع وتحليل البيانات بشكل لحظي ودقيق، لتكون أساسًا لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة وصياغة السياسات المبنية على الأدلة. (عبد.السلام، 2011، صفحة 523)
4. المحورية حول المستفيد:  
يضع المواطن أو المستفيد في قلب العملية الإدارية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية مبسطة وسهلة الاستخدام، متاحة في أي وقت ومن أي مكان، بما يرفع من مستوى الرضا والثقة.
5. تعزيز الشفافية والمساءلة:  
يفضل الأتمتة والتوثيق الفوري للإجراءات، يقلل التحول الرقمي من التدخلات البشرية غير الضرورية، ويحد من الفساد، مما يعزز ثقة المجتمع بالمؤسسات.
6. الاعتماد على الابتكار:



يعتمد التحول الرقمي على إدخال تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، لتطوير طرق جديدة للعمل وزيادة كفاءة الأداء.

7. تحقيق الكفاءة والاستدامة:

يجمع التحول الرقمي بين خفض التكاليف وترشيد الموارد، وبين تحسين جودة الخدمات واستمراريتها، مما يجعله وسيلة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المؤسسية. (المطرف، 2020، صفحة 165)

### 2.1.3. أبعاد التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي ظاهرة متعددة الأبعاد ومدعومة بالتقنيات، وتؤثر بشكل كبير على المجتمع، ومؤسساته، وسياسته، واقتصاده (جافو، 2025، صفحة 486)، فهناك من اعتبر استخدام التكنولوجيا وتغيرات الهيكل التنظيمي والتكلفة المالية أبعاد للتحول الرقمي، وآخرين اعتبروا وسيلة بناء القدرات وخلق قيمة عن طريق المنظومات الرقمية أبعاد للتحول الرقمي، وستسرد الباحثة أبعاد التحول الرقمي التي رأت أنها تتناسب والبيئة السعودية والتحول الرقمي فيها، وهذه الأبعاد هي:

1. العمليات وتتضمن مجموعة الممارسات الرقمية المتصلة والهادفة لإنتاج خدمة مميزة للعملاء، وتقع على المؤسسة مسؤولية تجهيز بنية أساسية قوية تتناسب مع هذه العمليات لتحقيق أكبر فائدة منها، وتبني إجراءات قابلة للتنفيذ بشكل مبدع وفعال.

2. الابتكار: ويعني القدرة على التفكير خارج الصندوق بشكل إبداعي وأصيل لإيجاد حلول للمشكلات والعقبات، وذلك كبديل عن الأفكار التقليدية والمألوفة.

3. البنية التحتية لتقنيات المعلومات وتتضمن مجموعة من الأدوات والموارد التقنية التي تحتوي على قاعدة معلومات تشمل كل الأجهزة والأنظمة المتصلة بالإنترنت كالهواتف المحمولة.

4. القدرات الرقمية للموظفين: وتعني القدرات التي يتمتع بها الموظفين المؤهلين على استعمال التكنولوجيا الرقمية لأداء مهام العمل أثناء التحول الرقمي.

5. نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال بث الأفكار الإيجابية التي تساهم في نشر ثقافة التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة حكومية أو غير حكومية؛ حيث أنها تعمل على إحداث تغييرات شاملة في المؤسسة، من حيث رفع القدرات وتنمية الموارد، ودعم موظفي وعملاء المؤسسة. (الفاروق، 2023، صفحة 44)



### 2.1.4. انواع الكفاءة:

1. الكفاءة الإنتاجية: تحقيق أكبر كمية من السلع والخدمات باستخدام أقل قدر من المدخلات عند أدنى تكلفة ممكنة.
2. الكفاءة التقنية: الاستخدام الفعال للمدخلات المحددة بحيث يكون الناتج أكبر ما يمكن.
3. الكفاءة الاقتصادية: الاستخدام الأمثل للموارد للوصول إلى أقصى إنتاج من السلع والخدمات.
4. الكفاءة التخصيصية: تخصيص الموارد بأفضل طريقة لإنتاج تشكيلة مثلى من السلع والخدمات وفقاً للأسعار والتكاليف النسبية. (المعماري، 2010)
5. الكفاءة الساكنة أو الثابتة: تعكس الإمكانيات التقنية القصوى للموارد في فترة زمنية معينة.
6. الكفاءة الديناميكية: القدرة على إدخال التكنولوجيا والإجراءات الجديدة لخفض التكاليف مستقبلاً وتحقيق النمو عبر الزمن.
7. كفاءة التوزيع: توزيع السلع والخدمات وفقاً للاحتياجات الأكثر إلحاحاً وبطريقة عادلة. (زاهد، 2025، صفحة 242)

### 2.1.5. مقترحات عملية لتطوير دور التحول الرقمي في الإدارة العامة:

- يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير الإدارة العامة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات عالية الكفاءة والشفافية. ولضمان فاعلية هذا التحول واستمراريته، يمكن طرح مجموعة من المقترحات العملية التي تساهم في تطوير دوره داخل المؤسسات الحكومية.
- أولاً، تطوير البنية التحتية التقنية عبر تحديث الشبكات والأنظمة الرقمية وتوفير منصات موحدة للخدمات الإلكترونية، بما يضمن سرعة الأداء واستقرار الأنظمة. (شمس، 2017، صفحة 88)
- ثانياً، الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنفيذ برامج تدريب وتأهيل متخصصة لرفع كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمهارات الرقمية اللازمة، إلى جانب نشر ثقافة الوعي الرقمي بين جميع المستويات الوظيفية. (عباد، 2008، صفحة 145)
- ثالثاً، تبسيط الإجراءات الإدارية وأتمتتها لتقليل البيروقراطية وتقدير دورة إنجاز المعاملات، مما يرفع من رضا المستفيدين ويزيد من ثقتهم بالمؤسسات العامة.
- رابعاً، تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال أنظمة رقمية توثق العمليات وتتيح تتبعها بشكل لحظي، الأمر الذي يساهم في الحد من الفساد وتحسين الحوكمة.



خامساً، دعم الابتكار الحكومي عبر إدخال تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، لتطوير آليات جديدة لاتخاذ القرار وتقديم الخدمات.

سادساً، صياغة استراتيجية وطنية متكاملة للتحويل الرقمي ترتبط بخطة التنمية المستدامة، وتضمن التنسيق بين مختلف الجهات الحكومية لتحقيق التكامل المؤسسي. (عبد.الفتاح، 2007، صفحة 35) وبذلك فإن تطبيق هذه المقترحات بصورة منهجية ومدروسة يسهم في ترسيخ التحويل الرقمي كأداة استراتيجية فاعلة للإصلاح الإداري وتحقيق الكفاءة والاستدامة في الإدارة العامة.

### 2.2. الدراسات السابقة :-

1- (العدينا، 2024) " التحويل الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين بلدية الطفيلة الكبرى ". تناولت الدراسة قياس وتحليل تأثير التحويل الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البلدية ومناطقها الإدارية الخمس. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم إعداد استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. أجريت الدراسة على عينة ميدانية بلغ حجمها 170 شخصاً، حيث كانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 160 استبياناً. تم استخدام عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الإجابات، بالإضافة إلى معامل ثبات كرونباخ ألفا لتقييم مصداقية الأداة. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين التحويل الرقمي وأداء الموظفين عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، وأظهرت كذلك تأثيراً معنوياً إيجابياً للتحويل الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى. كما أكدت الدراسة أهمية الدعم النفسي في تقليل الضغوط الرقمية التي قد يواجهها الموظفون .

2- (al et, victoria, 2020) تناولت الدراسة التي أجراها على تأثير التحويل الرقمي على أداء الموظفين في أربع شركات تأمين في بيروت، حيث شملت العينة 305 موظفاً تبلغ أعمارهم 25 عاماً فما فوق، موزعين على مناطق أريكويا، كوزكو، إيكييتوس، ليما، تاكنا وتروخيو. أظهرت نتائج البحث أن تطبيق تجربة خدمة العملاء القائمة على التحويل الرقمي ساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المهام والأداء السياقي للموظفين، دون أن يكون له تأثير على السلوك السليبي. يتبين أن التحويل الرقمي يلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء المهني والسياقي دون الإشارة إلى أي تغييرات على السلوك المعاكس لدى الموظفين. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتحليلها.



3-دراسة (الحاسي . 2021) الأسئلة الرئيسية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الجامعات، بهدف فهم طبيعة هذا التحول ومتطلباته وآلياته، بالإضافة إلى دراسة علاقته بتحقيق التنمية المستدامة. كما سعت إلى استكشاف وعرض الاتجاهات السلبية والإيجابية المرتبطة به. وقد أوضحت الدراسة أن من أبرز التحديات السلبية تكمن في نقص المعلومات الكافية حول مشاريع التحول الرقمي داخل الجامعة، وعدم قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع لدعم التنمية، إلى جانب محدودية توظيف أنظمة التعلم الإلكتروني. وحتى في الحالات التي يتم فيها تطبيق هذه الأنظمة، غالبًا ما يكون استخدامها دون تحقيق الاستفادة المثلى منها.

### 3. الجانب العملي للدراسة

#### 3.1. المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، هل لديك تعامل مباشر مع دائرة بلدية بغداد).

جدول (1) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	نسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	35	70
		انثى	15	30
		المجموع	50	
		الإعدادية	3	6
		اخرى	7	14
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	35	70
		دراسات عليا	5	10
		المجموع	50	100
4	العمر	29-20	5	10
		39-30	22	44



24	12	49-40
22	11	60-50
100	50	المجموع
100	50	هل ليدل تعامل نعم
	0	مباشر مع دائرة لا
100	50	بلدية بغداد المجموع

يشير الجدول (1) الى نتائج التحليل الوصفي (الاحصائي) للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة حيث يتضح ان (70%) من أفراد عينة الدراسة هم من لذكور والنسبة (30%) هم من الاناث وهذا يبين ان أغلب مجتمع الدراسة هم من الاناث.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي بينت النتائج نسبة (6%) هم من حملة شهادة الاعدادية وان (70%) من أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصات مختلفة ونسبة (10%) هم من حملة الماجستير والدكتوراه في اختصاصات مختلفة ايضاً مما يعني ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس.

ومن افراد العينة هم ممن تتراوح اعمارهم من (30 سنة الى 39سنة) بنسبة (37.5%) وان من تتراوح اعمارهم من (49-40) بنسبة (28.12) ومن تراوح اعمارهم (60-50) بنسبه (34.38%). وفيما يتعلق مده سنوات الخدمة فان نسبه (12.5%) تتراوح من (30-20) سنة وان نسبه (21.9%) هم بأعمار (31 - 40 سنة) ونسبه (34.4) هم اعمارهم (41 - 50) وان نسبه (31.2) هم (من 51 فأكثر) مما يعني اغلب افراد العينة هم من اعمارهم (41 - 50). ونسبة تعامل مباشر مع دائرة بلدية بغداد كانت 100% .

### 3.2. عرض نتائج وتحليلها

البعد الاول :- التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد

جدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

البعد	رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
-------	------------	---------------	-------------------	---------



مرتفع	0.949	3.96	1	
مرتفع	0.959	3.83	2	
مرتفع	0.934	4.06	3	
مرتفع	1.082	3.54	4	التحول
مرتفع	1.038	3.58	5	الرقمي في
مرتفع	1.082	3.55	6	الإدارة العامة
مرتفع	0.994	3.86	7	(بلدية بغداد)
	1.01	3.77		الإجمالي
مرتفع	1.007	3.73	1	
متوسط	1.056	3.57	2	
مرتفع	1.020	3.66	3	
	1.050	3.82	4	تحقيق الكفاءة
متوسط	1.050	3.63	5	والاستدامة
موافق	1.05	3.67		الإجمالي

يوضح الجدول السابق نتائج الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد استراتيجيات التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد)، يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.6 - 3.57) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام إذ بلغ (3.77) وإن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (3) حيث احتلت المرتبة الأولى حيث نصت على (يحد التحول الرقمي من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية). إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.6) وانحراف معياري قدره (1.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري (0.9)، أما للبعد تحقيق الكفاءة والاستدامة حيث أظهرت آراءهم اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على هذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (1.05).

### 3.3. اختبار الاتساق الداخلي وثبات فقرات الاستبيان:

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي والثبات على المستوى الإجمالي لمحاور الدراسة (ثلاثة محاور بواقع 11 عبارة)، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من 0.6 بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه وذلك عند درجة ثقة مقدارها 95% كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) نتائج اختبار معامل الارتباط ألفا كرو نباخ *Cronbach's Alpha*:

العدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ <i>Cronbach's Alpha</i>	الاتساق الداخلي	البعد
6	0.941	0.805	التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد)
5	0.928	0.774	تحقيق الكفاءة والاستدامة
11	0.947	0.823	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق رقم (3) أن نتائج تحليل الاعتمادية لمعامل ألفا كرو نباخ للمتغيرات ككل تمثل 0.947 وهو مؤشر لدرجة مرتفعة من الاعتمادية، ويعكس معامل ألفا كرو نباخ الذي تم التوصل إليه لدرجة عالية من الثقة/الثبات في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية ويتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.823) مما يدل على الثبات المرتفع لمحتوى الاستقصاء وفقاً لآراء عينة الدراسة ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في مراحل التحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

### 3.4. نتائج اختبار فروض الدراسة:

#### 3.4.1. نتائج اختبار فرض الدراسة باستخدام الانحدار البسيط:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط *Simple Regression analysis*، لما له من قدرة على تحديد علاقة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل لبناء دالة الانحدار، بتغلبه على الشوائب الإحصائية المتمثلة في الارتباط الذاتي بين المتغيرات ولما له من القدرة على بيان أثر علاقة



المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط عند مستوى معنوية 0.05 ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الادخال *Enter* .

3.4.2. نتائج اختبار فرض الدراسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لالتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) على تحقيق الكفاءة والاستدامة.

3.4.3. اختبار النموذج وقدرته التفسيرية:

جدول (4) معاملات الارتباط والتحديد:

معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.853	0.728	0.727

فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير الكلي في المتغير التابع، التي يفسرها المتغير المستقل، يوضح الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل، والمتغير التابع بلغ (0.853) ومعامل التحديد المعدل بلغ (0.728)، وهذا أن المتغير المستقل يفسر ما مقدار (72.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع، وباقي النسبة (27.2%) ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم ادراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض ادراجها ضمن النموذج.

3.4.4. اختبار معنوية المتغير المستقل:

جدول رقم (5) معاملات نموذج الانحدار:

النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T (ت) مستوى المعنوية
الثابت	B	Beta	المعيارية	المحسوبة
التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد)	0.706	0.127	0.853	5.554
	0.838	0.033	0.853	25.240



أكدت النتائج الإحصائية لاختبار ت ( *t. test* ) كما هو موضح بالجدول رقم (4) على أن متغير المستقل المتعلق بالتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) على تحقيق الكفاءة والاستدامة وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

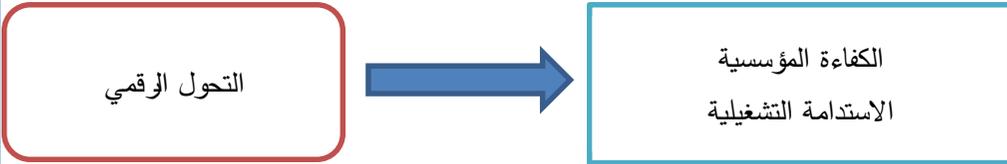
#### 3.4.5. معادلة النموذج:

- وتؤكد نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة على صحة فرض هناك أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) على تحقيق الكفاءة والاستدامة.
- من خلال معادلة الانحدار التالية:-

$$Y^{\wedge} = 0.706 + 0.838X$$

أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية عن وعي وإدراك عينة الدراسة تجاه وضع التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) في تحقيق الكفاءة والاستدامة، إذ: يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) ويتغير بنسبة 83.3% في تحقيق الكفاءة والاستدامة.

(التنمية المستدامة)



النموذج التنفيذي للتحويل الرقمي داخل البلدية

#### الخاتمة:

يمثل التحول الرقمي في الإدارة العامة نقلة نوعية في أسلوب العمل المؤسسي، حيث لم يعد مجرد خيار ثانوي بل أصبح ضرورة حتمية تملئها متطلبات الواقع الإداري والتطوري المعاصر. فالإدارة العامة اليوم، وخاصة في مؤسسات خدمية كبلدية بغداد، تواجه ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية، وتقليل الوقت والجهد والكلفة، بما يتماشى مع معايير الحكم الرشيد. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي، متى ما تم تنبيهه بصورة مدروسة ومخطط لها، فإنه يسهم بشكل مباشر في



رفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات، وإتاحة الخدمات الإلكترونية، وتعزيز الرقابة الداخلية، وهو ما ينعكس إيجابًا على ثقة المواطن بالمؤسسة الحكومية. كما تبين أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة لتسريع المعاملات، بل هو ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتنموية، إذ يتيح إدارة أفضل للموارد البشرية والمالية، ويوفر بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار، ويساعد على تحقيق التكامل بين الدوائر الحكومية. غير أن نجاح هذه العملية يتطلب توفير بنية تحتية تقنية متطورة، وتدريب الكوادر البشرية، وتحديث التشريعات والسياسات بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. لذلك فإن الدراسة تخلص إلى أن بلدية بغداد إذا ما اعتمدت استراتيجيات رقمية متكاملة، فإنها ستتمكن من تعزيز دورها التنموي وتقديم خدمات حضرية مستدامة وذات جودة عالية.

### النتائج:

1. أظهر التحول الرقمي أثرًا إيجابيًا واضحًا في تسريع إنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات الإدارية داخل بلدية بغداد.
2. ساعدت التطبيقات الرقمية في تعزيز الشفافية والحد من مظاهر الفساد الإداري عبر تتبع المعاملات إلكترونياً.
3. أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة استثمار الموارد البشرية والمالية.
4. أكدت النتائج الإحصائية لاختبار *t. test* ( على أن متغير المستقل المتعلق بالتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) على تحقيق الكفاءة والاستدامة وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).
5. وقر التحول الرقمي قاعدة بيانات دقيقة، ما مكن الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات المواطنين.
6. أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية عن وعي وإدراك عينة الدراسة تجاه وضع التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) في تحقيق الكفاءة والاستدامة، إذ: يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) ويتغير بنسبة 83.3% في تحقيق الكفاءة والاستدامة.



7. أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل، والمتغير التابع بلغ (0.853) ومعامل التحديد المعدل بلغ (0.728)، وهذا أن المتغير المستقل يفسر ما مقدار (72.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع، وباقي النسبة (27.2%) ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم ادراج متغيرات مستقلة أخرى .
8. عززت مبادرات التحول الرقمي ثقة المواطن بالخدمات البلدية، وأسهمت في تحسين صورة الإدارة العامة.

### التوصيات:

1. ضرورة وضع استراتيجية رقمية شاملة لبلدية بغداد تتضمن خططاً مرحلية واضحة للتحول الرقمي.
2. الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية بجودة عالية.
3. تنظيم برامج تدريب وتأهيل مستمرة للموظفين من أجل رفع جاهزيتهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية.
4. تحديث التشريعات والأنظمة الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الرقمية وضمان حماية البيانات.
5. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية لتبني حلول ابتكارية تضمن استدامة التحول الرقمي.

### المصادر

- [1] ابراهيم عبد الحليم عباد. (2008). مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية. الأردن: دار النفيس للنشر والتوزيع.
- [2] اسامة عبد السلام على عبد السلام. (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات: دراسة منشورة. مجلة التربية، المجلد 14، العدد 33.
- [3] الموقع الرسمي لأمانة بغداد. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 19 9, 2025، من أمانة بغداد ..  
بغداد مدينة السلام: <https://amanatbaghdad.gov.iq/ar>
- [4] أمل فريد زاهد. (2025). دور استراتيجيات التحو الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتوسيقية



- خدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، العدد 2.
- [5] ايمان صالح عبد.الفتاح. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية. أبيس كوم للنشر.
- [6] سماح صولج، كمال منصورى. (2020). تسيير الكفاءات: الادار المفاهيمي والمجالات الكبرى. ابحاث اقتصادية، العدد 7.
- [7] سيرين بن قارة، ابتهاج زيغم. (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - خيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية - دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- [8] طارق الفاروق. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف ادارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 5، العدد 1.
- [9] طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي. (2022). اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي: حالة دراسية لهيئة اعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43.
- [10] عبد الرحمن بن فهد المطرف. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس (دراسة منشورة). المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة منها، المجلد 36، العدد 7.
- [11] عبد الغفور حسن كنعان المعماري. (2010). اقتصاد الانتاج الصناعي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- [12] عبد الناصر محمد سيد أحمد. (2024). الاستدامة التنظيمية: التعريف والاهداف والاهمية والانواع والمبادئ والابعاد. المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، مصر.
- [13] عمر محمد درة. (2019). مدخل الى الادارة. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- [14] مركز ابحاث الدولية للتدريب. (2025). المدونة / تعريف الإدارة العامة وخصائصها وأقسامها.



مركز ابحاث الدولية للتدريب.

[15] مي نزيه جافو. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية . المجلة العربية للنشر العلمي، الهدد77.

[16] نجاه نحلة. (2016). سوسيولوجيا الكفاءات. مجلة معارف، العدد 21.

[17] ندى على حسن شمس. (2017). المواطنة فى العصر الرقمي - نموذج مملكة البحرين. سلسلة دراسات معهد البحرين للتنمية السياسية.

[18] نور العابدين فوجيل، امينة بن زرارة. (2022). رقمنة مؤسسة التعليم العالى فى الجزائر لتجسيد الادارة الالكترونية. دار سوهان للنشر والتوزيع، ط1.

[19] Al-Jubouri, I. A. M. (2021). The impact of digital transformation on the investment climate and assessment of preference and risk factors (descriptive analytical study) by applying to Egypt as a model. World Bulletin of Social Sciences, 5, 116-125

[20] Al-Mutref, A. (2020). The Digital Transformation of University Education in the Crisis Between Public Universities and Private Universities. Scientific Journal of the Faculty of Education, University of Asyut, 36(7), 158-184.

[21] Erdogan, H. A. (2021). Digital transformation in tourism: Archaeotourism and its digital potential. In Emerging Transformations in Tourism and Hospitality (pp. 115-126). Routledge



الملاحق:

توقيع:

الباحثة

البيانات الشخصية:

1. الاسم (اختياري).....:

2. الجنس:  ذكر  أنثى

3. العمر: .....

4. المستوى التعليمي:  إعدادي  جامعي  دراسات عليا  أخرى

5. هل لديك تعامل مباشر مع دائرة بلدية بغداد؟  نعم  لا

محاور الاستبيان:

المحور الأول: التحول الرقمي في الإدارة العامة (بلدية بغداد) – المتغير المستقل:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات وتقليل الروتين.	<input type="checkbox"/>				
يوقّر التحول الرقمي خدمات إلكترونية تسهّل وصول المواطن للمعلومات.	<input type="checkbox"/>				



<input type="checkbox"/>	يحد التحول الرقمي من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية.				
<input type="checkbox"/>	يسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للإدارة.				
<input type="checkbox"/>	يرفع التحول الرقمي من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.				
<input type="checkbox"/>	يعزز التحول الرقمي من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.				
<input type="checkbox"/>	يسهّل التحول الرقمي تبادل المعلومات والتكامل بين الأقسام الإدارية.				

### المحور الثاني: الكفاءة والاستدامة – المتغير التابع:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
<input type="checkbox"/>	يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء.				
<input type="checkbox"/>	يساعد التحول الرقمي في تحقيق استدامة الموارد المالية والبشرية.				
<input type="checkbox"/>	يعزز التحول الرقمي من ثقة المواطن بالخدمات الحكومية.				



<input type="checkbox"/>	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الحياة والخدمات العامة.				
<input type="checkbox"/>	يساهم التحول الرقمي في تحقيق تنمية حضرية أكثر استدامة في بغداد.				

وقائع مؤتمر رؤى في اللغة و الآداب و طرائق التدريس في عالم مستدام - شباط - February | 2026