

التحول الرقمي في الإدارة العامة وأثره على ضمانات الموظف العام في النظام السعودي: دراسة تحليلية مقارنة

د. أنور بن فهد عوض الظفيري

أستاذ مساعد، قسم القانون، كلية إدارة الأعمال، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية

anwar.alzafary@uhb.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٧/٨/٢٠٢٥م

تاريخ تسلم البحث: ٧/٨/٢٠٢٥م

الملخص:

يهدف البحث إلى تناول التحول الرقمي في الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثره على الضمانات التي يتحلى بها الموظف العام، وانعكاسات هذا التحول عليها، وذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما تبعها من وجود توجه كبير نحو الأتمتة واستخدام التقنيات الرقمية في المعاملات الإدارية، وما ترتب على ذلك من زيادة دور الشفافية والسرعة في إنجاز المعاملات، إلا أن ذلك أدى إلى ضرورة وجود أثار على الموظف العام وضماناته الوظيفية، مع الأخذ بالمقارنة مع الأنظمة الأخرى التي اتجهت إلى التحول الرقمي.

وقد تناول البحث الموضوع بدراسة تحليلية مقارنة مع الأنظمة الأخرى لتحديد التغيرات الهيكلية التي جاءت على الإدارة العامة نتيجة التحول الرقمي، وما تبعها من تحديد لضمانات الموظف العام، والإيجابيات والسلبيات التي لحقت بالموظف العام نتيجة ذلك التحول، لا سيما أن الجانب البشري قد تراجع دوره بصورة كبيرة، وهو ما دعي الحكومات المختلفة إلى وضع ضوابط واطر تضمن فاعلية دور الموظف وتحميه حيال أي ضرر قد يلحقه أو نيلاً من ضماناته الوظيفية.

وانتهت الدراسة إلى توصيات تشير في مجملها إلى ضرورة تحديث الأنظمة الوظيفية بما يتفق مع مقتضيات التحول الرقمي في الجانب الإداري، وبما يحفظ حقوق الموظف والجهة الإدارية محققاً التعاون بين الجانبين، وهو ما يعزز دور الحكومة في تقديم الخدمة للمواطنين وبما يحمي الموظف العام ويحمي حقوقه وحياته.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الإدارة العامة، الموظف العام، ضمانات الموظف العام،

الذكاء الاصطناعي، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

The Digital Transformation in Public Administration and its Impact on the Guarantees of Public Employees in the Saudi System: A Comparative Analytical Study

Dr. Anwar bin Fahad Awad Al-Dhafeeri

Assistant Professor, Department of Law, College of Business
Administration, University of Hafr Al-Batin, Saudi Arabia
anwar.alzafary@uhb.edu.sa

Date of Receiving the Research: 7/8/2025 Research Acceptance Date: 27/8/2025

Abstract:

This research aims to explore the digital transformation in public administration in the Kingdom of Saudi Arabia and its impact on the guarantees afforded to public employees, along with the implications of this transformation. The study is conducted in light of Saudi Vision 2030, which has led to a major shift toward automation and the use of digital technologies in administrative processes. While this shift has enhanced transparency and expedited service delivery, it has also necessitated a closer examination of the resulting effects on public employees and their professional safeguards, with a comparative perspective drawn from other legal systems that have undergone similar digital transitions.

The study adopts a comparative analytical approach to examine the structural changes in public administration brought about by digital transformation, and how these changes have affected the rights and guarantees of public employees. It highlights both the positive and negative consequences of digitalization on public servants—especially as the human role in administrative processes has significantly diminished. This reduction has prompted various governments to introduce regulations and frameworks to ensure the effectiveness of employees' roles and protect them from potential harm or infringement on their job-related rights.

The study concludes with recommendations emphasizing the need to update employment regulations in line with the requirements of digital transformation in public administration. These updates should aim to preserve the rights of both the public employee and the administrative body, achieving a balance that strengthens the government's ability to deliver services to citizens while safeguarding the rights and freedom of public servants.

Keywords: *Digital Transformation, Public Administration, Public Employee, Public Employee Guarantees, Artificial Intelligence, Saudi Vision 2030.*

المقدمة:

تعد الثورة التكنولوجية التي اجتاحت العالم في الآونة الأخيرة وما تلاها من تغير في ملامح العديد من الأعمال والأدوار التي كان يتم تأديتها من خلال العنصر البشري، لا سيما الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي الذي أدى إلى انعكاس على دور الموظف الإداري واستخدام التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة وما قدمته من معلومات ضاعفت القدرة على اتخاذ القرار في ضوء بيانات تم تحليلها وصدور القرار بشفافية ووجود رقابة فعالة وسرعة في تأدية الخدمة، وهو ما انعكس على الوظيفة العامة بطريقة مباشرة، والمركز القانوني للموظف العام.

تعد المملكة العربية السعودية من أولى الدول التي سارعت في الاتجاه إلى التحول الرقمي وفقاً لبرنامجها الوطني ورؤية ٢٠٣٠ بهدف بناء حكومة رقمية متكاملة تعزز الكفاءة الإدارية وتستطيع أن تؤدي الخدمة للمواطنين بشفافية وجودة من خلال الأتمتة تحقيقاً للبرنامج الوطني ورؤيتها.

إلا أن التحول الرقمي على الرغم من قدرته على تحقيق التطور والسرعة في اتخاذ الإجراءات وتقديم الخدمة والمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة بناء على بيانات دقيقة إلا أن له سلبيات تنال من الموظف العام القائم على تقديم الخدمة من حيث النيل ضماناته التي قد يحدث مساس بها من خلال التطبيق الغير صحيح لبعض البرامج والنيل من ضماناته التأديبية، وما قد يترتب على ذلك من أضرار تلحق به، إلا أن ذلك لا يقف ند هذا الحد فإن كان له سلبيات إلا أن هناك إيجابيات للتطبيق التكنولوجي والتحول الرقمي وهو ما يستدعي إلقاء الضوء على تلك التقنيات وضمانات الموظف العام وإيجابيات وسلبيات التحول الرقمي على الموظف العام.

وانطلاقاً من هذا فإن الدراسة تسعى إلى إلقاء الضوء على أبعاد التحول الرقمي في الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، والتصدي لبيان مدى تحقيق ضمانات الموظف العام وإيجابيات وسلبيات التحول الرقمي، في بيان مقارن لتلك الضمانات في بعض الأنظمة الأخرى لتقييم مدى كفاءة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية فيما يخص الموظف العام، والوقوف على التشريعات المنظمة للبيانات والتقنيات الذكية، وتقييم مدى كفايتها في حماية الموظف من الانتهاكات المحتملة. ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق، ستُقارن هذه التجربة مع بعض الأنظمة الإدارية المقارنة، وتحديدًا النظامين الفرنسي والمصري، لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف، واستنباط الدروس التشريعية الملائمة.

مشكلة البحث

تتلور مشكلة البحث في الوقوف على مدى تأثير التحول الرقمي في الإدارة على ضمانات الموظف العام في النظام السعودي، ومدى المساس بضمانات الموظف العام، وهل أدى التحول الرقمي إلى زيادة تلك الضمانات أم تم المساس بها، وموقف النظام السعودي من تلك الضمانات مقارنة ببعض الأنظمة الأخرى التي اتجهت إلى التحول الرقمي.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في لقاء الضوء على أحد أهم جوانب التحول الرقمي في الإدارة ومدى تأثير هذا الاتجاه على ضمانات الموظف العام، وبيان معالجة التشريعات لها، وبيان مدى المساس أو زيادة ضمانات الموظف العام باعتباره محور الإدارة العامة حتى ولو تم اللجوء إلى نظام الأتمتة مع تحليل قانوني للنظام السعودي، والأنظمة المقارنة وقوفاً على ضمانات الموظف في ظل التحول الرقمي إيجاباً أو سلباً بالنسبة لضمانات الموظف العام في ظل التوجه الرقمي.

أهداف البحث

١. تحديد الإطار المفاهيمي والقانوني للتحول الرقمي في الإدارة العامة.
٢. تحليل الضمانات القانونية المقررة للموظف العام في النظام السعودي.
٣. تقييم مدى تأثير تلك الضمانات بالتحول الرقمي.
٤. الخروج بتوصيات تدعم التوازن بين تحديث الإدارة وحماية حقوق الموظفين.

منهجية البحث

اعتمد البحث في تناوله للتحول الرقمي في الإدارة العامة في النظام السعودي مقارنة ببعض الأنظمة على المنهج الوصفي التحليلي للنصوص القانونية مع ربطها بالواقع العملي، مع الاستفادة من النماذج المقارنة للوقوف على الدروس المستفادة وتقديم رؤية متوازنة.

خطة البحث

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة العامة

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الإدارة العامة

المطلب الثاني: ضمانات الموظف العام

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي في الإدارة على ضمانات الموظف العام

المطلب الأول: مظاهر التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

المطلب الثاني: الضمانات الوظيفية في ظل التحول الرقمي

المطلب الثالث: أهم تجارب التحول الرقمي في الإدارة في الأنظمة المقارنة

الخاتمة والتوصيات:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة العامة

تعد التحولات الرقمية في مجال الإدارة العامة لا سيما في الآونة الأخيرة والتحول نحو مواكبة ركب التكنولوجيا الحديثة وما تبعها من استخدامات شملت كافة الجهات والأعمال، بل أكثر من ذلك حلت محل العنصر البشري وهذا يحتاج إلى بيان لمفهوم التحول الرقمي ليس بصفة عامة فقط وإنما التحول الرقمي في مجال الإدارة، وأهمية التحول الرقمي في مجال الإدارة العامة، وما يستتبعه من بيان لضمانات الموظف العام، وستناول ذلك في المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الإدارة العامة

المطلب الثاني: ضمانات الموظف العام

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الإدارة العامة

أولاً: المقصود بالتحول الرقمي في الإدارة العامة

إن التحول الرقمي في الإدارة العامة ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هي أداة استراتيجية لتحديث الإدارة العامة وتوجيهها نحو الابتكار والاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين، لتشمل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، حتى يمكن الانتقال من الجانب التقليدي للجانب الذكي والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة^(١). ويُقصد بالتحول الرقمي في الإدارة العامة عملية متكاملة تهدف من خلالها المؤسسات والجهات الحكومية إلى دمج التقنيات الرقمية الحديثة ضمن عملياتها التشغيلية بغرض رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة المقدمة وتعزيز الشفافية، والانتقال من خلالها إلى إعادة تصميم شاملة للهيكल المؤسسي والنظم الإدارية المطبقة بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والمعايير العالمية في الحوكمة الالكترونية^(٢).

(1) Janowski, T. (2015). "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization." Government Information Quarterly, pp 13.

(2) Grigalashvili, V. (2023). Digital government and digital governance: grand concept. International Journal of Scientific and Management Research, 6(02).

وقد عرّفته وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية بأنه "توظيف التقنية الرقمية لتقديم خدمات حكومية فعّالة وآمنة ومتكاملة، بما يعزز من كفاءة التشغيل ويسهّل الوصول إلى الخدمات والمعلومات لمختلف فئات المجتمع"^(٣)

تعد التعريفات التي ترتبط بالتحول الرقمي كلها تدور حول الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الآلي وصولاً إلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للاستفادة من الجوانب والتقنيات الحديثة في مجال الأعمال الإدارية، وإن كانت هذه التعريفات قد ألقت الضوء على ما ورد في هذا المجال إلا أنها جاءت قاصرة على العمل وليس على الأسس التي يقوم عليها والتتائج المترتبة عليها سواء سلباً أم إيجاباً.

ويُقصد بالتحول الرقمي في مجال الإدارة العامة الانتقال إلى النظام الآلي باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة وتنفيذ الأعمال ودعم واتخاذ القرار في العمل الإداري مع مع الحفاظ على حقوق العنصر البشري وفقاً لضوابط محددة.

ثانياً: متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العامة

تعتبر التكنولوجيا الحديثة أحد أدوات العصر الحالي واتجاه العالم نحو الاستفادة منها وهو ما يتمثل في متطلبات التحول الرقمي في مجال الإدارة العامة سواء الجانب البشري، أو الجانب التقني، أو الجانب المادي، أو التشريعي، وهو ما نعرض له في الآتي: -

الجانب التشريعي (النظامي)

وفقاً للأصل في تلك التحولات أن يوجد لها ما يؤيدها وفقاً لما يترتب عليها من التزامات وأثار سلبية وإيجابية، ولا يمكن سلوك ذلك الاتجاه دون وجود سند تشريعي أو نظامي يخول لجهة الإدارة أن تسلك ذلك السبيل حتى تكون القرارات وما يترتب عليها له سند الذي يرتكن إليه، وذلك كما في نظام التعاملات الإلكترونية بوزارة العدل السعودية الصادر في عام ٢٠٠٧. (٤)، والذي أرسى قواعد التحول الرقمي للعمل في تلك الوزارة.

(٣) وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية - ٢٠٣٠ - ص. ١٣

(٤) نظام التعاملات الإلكترونية، وزارة العدل السعودية، ٢٠٠٧

الجانب الإداري والتنظيمي

يعد هذا المتطلب مبنياً على المتطلب التشريعي، إذ أن سن الأنظمة للتحول الرقمي والتطبيقات الالكترونية هو المرحلة الأولى يليها مرحلة أخرى تتمثل في هيكلة الجانب الإداري تنظيمياً بما يسمح بتطبيق تلك التحولات والانتقال من نظام إلى آخر سواء تقنياً كما سنتناوله أو إدارياً بإصدار القرارات المنظمة للعمل بتلك التشريعات، وحتى يمكن الانتقال بعد ذلك لتنفيذ المتطلب الخاص بالجانب البشري والتقني، والتأهيل اللازم للتنفيذ.

الجانب التقني

يحتاج هذا الجانب إلى توفير الجوانب المادية من حيث الأجهزة وجودة الاتصال والأماكن المخصصة لها، ثم يأتي الجانب التقني الذي يقوم على تطوير البنية التحتية الرقمية، واستخدام المنصات الذكية، وتفعيل أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي، ويُعد هذا البعد حجر الأساس الذي تُبنى عليه مختلف جهود التحول الرقمي⁽⁵⁾ ويحتاج ذلك إلى القيام بالدراسة التحليلية الدقيقة لما هو مطلوب حتى يتوافق مع الجهة التي سيطبق بها ومدى قدرة الاستجابة للتطبيقات المستخدمة والتكنولوجيا المطبقة، وضرورة أن تكون متسقة وقابلة للتطبيق.

الجانب البشري

يعد هذا المتطلب أهمهم إذ أنه هو الأساس في استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة فبدونه يتعذر تطبيق التحول في مجال الإدارة، وهو ما يقتضي - أن يكون هناك تدريب وتأهيل للعنصر البشري القائم على العملية الإدارية حتى يمكن تنفيذها على الوجه المطلوب منها وتحقيق الغاية من استخدامه لأنه يعد من منظور آخر أحد المعوقات في بدايته وهو ما يجعله أحد أهم المتطلبات في هذا المجال.

الجانب المجتمعي

لا يتم تطبيق التحول الرقمي في الإدارة العامة بمنأى عن المجتمع المتلقي للخدمة لا سيما وأن الأعمال ستتحول من الجانب التقليدي الذي ألفه المجتمع إلى جانب أكثر حداثة وأكثر سرعة وهو ما يستدعي التعريف بذلك الانتقال وتحديد المتطلبات التي يحتاجها المجتمع،

(5) Othman, M. H., Razali, R., & Nasrudin, M. F. (2020). Key factors for e-government towards sustainable development goals. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(6), 2564 – 2076.

والأجته نحو التعريف بذلك الانتقال وبيان مزاياه وما يعود به بالنفع على كافة المستويات، ومن ثم توجيه متلقي الخدمة إلى اللجوء إلى الاستخدام التقني لتلك التكنولوجيا بديلاً عن الجانب التقليدي.

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي في مجال الإدارة العامة

اتجهت العديد من الدول في الآونة الأخيرة إلى مواكبة التكنولوجيا الحديثة ليس من أجل التكنولوجيا وإنما من أجل الاستفادة بما تقدمه من مزايا، في كافة المجالات ومن بينها الإدارة العامة، وكانت المملكة العربية السعودية من أولى الدول التي اتجهت إلى التكنولوجيا الحديثة من أجل الاستفادة مما تقدمه من مزايا، وهذا يقتضي أن نبين أهداف التحول الرقمي في مجال الإدارة العامة:

تحسين مستوى العمليات الإدارية

استخدام النظام اليدوي لفترات طويلة نتج عنه بيروقراطية وتأخير في تنفيذ الأعمال وزيادة النفقات وعدد العمالة وضياح أو تلف المستندات بما ترتب عليه أن يكون هناك بديل لمعالجة القصور الذي كان يعترى منظومة العمل الإداري بالانتقال إلى النظام الآلي وحلول الحاسب الآلي محل العمل التقليدي^(٦).

ومن ثم أصبحت التكنولوجيا الحديثة منفذاً للوصول إلى انتقال العمليات الإدارية من درجة أداء إلى درجة أخرى ترقى إلى العصر الحديث وما تبعه من سرعة وانجاز في أداء الأعمال، وأن الإدارة العامة هي محور الأداء وسرعة أداؤها يؤدي إلى تحسين الخدمة.

تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: يترتب على التحول الرقمي إنشاء قواعد بيانات موحدة، وتفعيل الرقابة الرقمية، بما يتيح متابعة الأداء بشكل أكثر دقة وفعالية^(٧)، ويؤدي ذلك إلى تعزيز

(٦) تارقي يونس - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بادارار - ماستر أكاديمي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - ٢٠١٦ - ٢٠١٧ - ص ٦.

(٧) د/ نوف عبد الله بن جمعة - واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية" - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - العدد ١٢٥ - يناير ٢٠٢٤ - ص ٢٣٤.

الشفافية لوضوح الإجراءات آلياً دون وجود عنصر- بشري، بالإضافة إلى أنه يقضي- على ممارسات الفساد الإداري.

توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية: تسعى الحكومات والدول إلى الاستعانة بالخبرات المجتمعية والمشاركة الفعال، من خلال منصات رقمية تُعزز التفاعل بين الحكومة والمجتمع المدني، وترسخ مفهوم "الحكومة التشاركية"^(٨)، ويرقى ذلك إلى أن الخدمات التي يتم تطويرها المعني بها هو المجتمع فتصبح منه وإليه، ومن ثم تصبح مشاركته هامة على كافة الأصعدة.

دعم صناعة القرار: أصبح لدى متخذ القرار البيانات الكاملة قبل اتخاذ القرار عن طريق استشارة البيانات الضخمة وتحليلها، بما يساهم في تبني سياسات عامة قائمة على الأدلة والمعطيات الدقيقة^(٩).

تعمل دقة البيانات التي يوفرها الجانب الآلي واستخداماتها إلى دقة القرارات المبنية عليها، وأن الحاجة إلى القدرة على المنافسة تأتي من وجود سرعة وتميز عن الآخرين وأن توافر البيانات والمعلومات يؤدي إلى القدرة على اتخاذ القرارات التي تسمح بدخول المنافسة خاصة في تطبيق التقنيات الحديثة واستخدام التكنولوجيا في مجال الإدارة.

العولمة: العولمة Globalization مصطلح انتشر في الآونة الأخيرة للتعبير عن وضع تُزال فيه الحدود والقيود الجغرافية والسياسية والثقافية أمام الانتقال الحر للسلع والخدمات والمعلومات وحتى القيم والعادات بحيث أن ما يحدث في الغرب يسمع صدها- في ذات اللحظة- في الشرق والعكس صحيح^(١٠)، وهذا قد وضع الحكومات في حاجة ملحة إلى التسارع في انجاز الأعمال وأدائها ن طريق إدخال التكنولوجيا في الإدارة بشكل فعال للوصول إلى أداء الخدمة.

تقليل التكلفة: تعد حسابات التكلفة أحد العناصر التي تسعى إليها المؤسسات في الوقت الحالي إذا أنها تعتمد على تقديم الخدمة بشكل أسرع وبتكلفة أقل وتطبيقات الإدارة الآلية تعمل

(8) Nam, T. (2012). "Suggesting Frameworks of Citizen-Sourcing via Government 2.0." Government Information Quarterly, 29(1), 12-20

(9) Manyika, J. et al. (2011). Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity, McKinsey Global Institute

(١٠) أ. د رضا عبد السلام -انهيال العولمة - بدون سنة نشر - ص ١٧ .

على تقليل التكلفة بالنسبة للعملاء والجهة مقدمة الخدمة^(١١)، فأصبحت معادلة تبتغي الحكومات الوصول إليها وهي الجمع بين الخدمة الجيدة والتكلفة الأقل، ويتحقق هذا في جانب التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.

الاستخدام الأمثل للموارد: أدى الاتجاه إلى ترشيد استغلال الموارد نظراً لمحدوديتها وضرورة توفير طرق مناسبة لاستغلالها بما يتناسب معها وأن يتم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب يعمل على الحد من إهدار الموارد، كما دعت محدودية الموارد إلى اتخاذ كل ما من شأنه الحفاظ عليها وترشيد استخدامها^(١٢).

رابعاً: أهمية التحول الرقمي في مجال الإدارة العامة التحول الرقمي ركيزة محورية للإصلاح الإداري

يشكل التحول الرقمي في الوقت الراهن أحد أبرز مسارات الإصلاح الإداري التي تنتهجها الحكومات الحديثة، استجابة للتحويلات التقنية العالمية، وسعيًا إلى تجاوز النماذج التقليدية في الإدارة العامة^(١٣). وقد تحول مفهوم الرقمنة من مجرد خيار تقني إلى إطار استراتيجي شامل يُعيد تشكيل نظم العمل المؤسسي، وينظم علاقة الدولة بالمواطن على أسس جديدة تقوم على الشفافية والسرعة والتكامل الرقمي.

مساهمة التحول الرقمي في تغيير فلسفة الإدارة

أدت التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في مجال الإدارة العامة إلى تغيير جذري في فلسفة الإدارة العامة التي تحولت من البيروقراطية الورقية والاستخدام اليدوي إلى الحوكمة الرقمية والاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في المعاملات، ومساهمته في تحليل البيانات الضخمة وسلاسل الكتل (Blockchain) واستخدامها في العمل الإداري لتحقيق الجودة المطلوبة.

(11) Kale, V. (2017). Creating smart enterprises: Leveraging cloud, big data, web, social media, mobile and IoT technologies. Auerbach Publications. ص ٣٩

(١٢) د/ علي كامل عبد العزيز حسن - اقتصاديات الموانئ البحرية (دراسة تطبيقية لميناء دمياط) - رسالة دكتوراه - كلية الحقوق - جامعة دمياط - ٢٠٢٤ - ص ٢٢٩.

(13) OECD. (2019). Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector, Paris: OECD Publishing

تحول الإدارة العامة من المركزية الإدارية إلى اللامركزية إذ أصبح القرار يتم بالمشاركة والوصول إلى البيانات في كافة القطاعات بسهولة ويسر ولم تعد الخدمات قاصرة على أماكن بعينها وإنما تعدتها ليحصل متلقي الخدمة عليها بسهولة ويسر، فانتقلت الإدارة من الوحدوية والمركزية إلى الشراكة بين المجتمع المدني وصناع القرار في ما يتم اتخاذه من قرارات، إذ يؤكد الباحث **Stephen Goldsmith** أن التحول الرقمي يُعيد صياغة نماذج الإدارة العامة نحو "الاستباقية بدل التفاعلية"، و"المرونة بدل الجمود"، و"المنصة الرقمية بدل الورقة الرسمية" (١٤).

تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية

تُعد الرقمنة وسيلة فعالة لتقليص الكلفة والوقت والموارد البشرية اللازمة لإنجاز المعاملات الحكومية، من خلال أتمتة الإجراءات وتبسيطها. وقد أشار البنك الدولي في تقريره حول الرقمنة في منطقة الخليج (٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي أسهم في خفض متوسط الوقت اللازم لإصدار التراخيص والإجراءات الإدارية بنسبة تصل إلى ٤٠٪ في بعض دول مجلس التعاون (١٥)، بينما في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص ساعدت منصات مثل "أبشر" و"قوى" و"بلدي" على تنفيذ آلاف الخدمات إلكترونياً، مما أدى إلى تسريع العمليات وتقليل التكاليف وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (١٦).

القدرة على مواجهة الأزمات

يعد التحول الرقمي واللجوء إلى التكنولوجيا الحديثة أحد أهم العوامل التي تساعد في مواجهة الأزمات لا سيما الأزمات ذات البعد الصحي كما هو الحال في جائحة كورونا (COVID 19) وما تلاها من إجراءات احترازية لتفادي الآثار السلبية على المجتمع من هذه الجائحة، وقد ظهرت الحاجة إلى تقديم الخدمات للمواطنين مع فاعلية الاحتراز من أثارها وهو ما ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تفاديه، وهو ما طبقته المملكة العربية السعودية التي استمرت

(14) Stephen Goldsmith (2018), A New City O/S: The Power of Open, Collaborative, and Distributed Governance, Brookings Institution Press

(15) World Bank (2022), Digital Government in the Gulf Cooperation Council (GCC): Accelerating Public Sector Transformation

(١٦) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تقرير الأداء السنوي لمنصة "قوى"، ٢٠٢٣.

في تقديم الخدمات التعليمية من خلال المنصات الالكترونية، وتقديم الخدمات الصحية الرقمية، وممارسة المهام الإدارية عن بعد مما ساهم في سريان العمل الإداري دون توقف.

جودة الخدمة المقدمة، مع تعزيز الشفافية والرقابة

لا تعد التكنولوجيا الحديثة غاية وإنما هي وسيلة للوصول إلى أن يقوم الجهاز الإداري بدوره بكفاءة وفعالية وان تصل الخدمة للمواطنين بجودة وفي إطار من الشفافية تساهم في دعم جسور الثقة بين الجهاز الإداري والمواطنين، وقد ساهم تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمة جيدة للمواطنين، وهذا ما تناوله تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الرقمية (٢٠٢٢) من أن تقييم الخدمة من خلال المستخدمين هي الأساس في تحديد جودة الخدمة^(١٧).

ومما يساعد في جودة الخدمة للمواطنين يجب أن يكون مدعوما بالشفافية التي تساهم في قيام الجهات الرقابية بممارسة دورها لحماية المال العام، وقد ساهمت الاستخدامات للتقنية الحديثة في تحقيق الشفافية والرقابة الفعالة، وهو ما أكدته تقرير منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) لعام ٢٠٢٣ إلى أن الدول التي طورت منصات رقمية موحدة شهدت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات النزاهة الحكومية نتيجة تقليص التدخلات البشرية ورفع مستوى الشفافية^(١٨).

المطلب الثاني: ضمانات الموظف العام

تعد الوظيفة العامة أحد الركائز الأساسية في تسيير أعمال الدولة وقدرتها على القيام بأعبائها، وهو ما جعل كافة الأنظمة تولي الموظف العام رعاية بالغة في وضع ضوابط متوازنة تجمع بين قيامه بمهامه الملقاة على عاتقه للقيام بأعباء الوظيفة العامة، وبين ما يحميه في مواجهة الكافة، وفي مواجهة الجهة الإدارية ذاتها، وهو ما تتفق معظم الأنظمة في توفير الحماية للموظف أثناء تأدية عمله، وكذا حقوقه المالية وغيرها من الحقوق اللصيقة بالوظيفة العامة، ونبين بعض الضمانات الرئيسية للموظف في الأنظمة المقارنة، وفي النظام السعودي.

(17) United Nations (2022), E-Government Survey: The Future of Digital Government.

(18) Transparency International (2023), Corruption Perceptions Index Report.

(١) ضمانة التوظيف

يعد التوظيف وفقاً للمبادئ القانونية المستقرة حق لجميع المواطنين الذين تنطبق عليهم شروط التوظيف وفقاً للقوانين المنظمة وقد رتبت هذه الضمانة التزاماً على الجهات الإدارية من حيث الإعلان ومبدأ تكافؤ الفرص ومكافحة الفساد في الاختيار، وينبغي ذلك على كون الوظيفة العامة خدمة يؤدها الموظف للمجتمع، فيما أنها خدمة للمجتمع يقوم بها الموظف وهو أحد أفراد المجتمع ومن ثم أصبح التوظيف حقاً لأفراد المجتمع، وهذا المبدأ قد اعتمدته نظام الخدمة المدنية السعودي، مقرر النص عليه في المادة الأولى منه أن "الوظيفة العامة خدمة يؤدها الموظف للمجتمع"، في إشارة إلى أهمية احترام مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص بين المواطنين ولتفعيل هذا المبدأ عملياً، اعتمدت وزارة الموارد البشرية منصة "جدارة" الإلكترونية التي تُعنى بتقييم المتقدمين للوظائف الحكومية عبر معايير محددة تعتمد على المؤهلات والخبرات، بما يرسّخ مبدأ الشفافية ويقلل من التمييز الوظيفي^(١٩).

(٢) الاستقرار الوظيفي

يُعد الاستقرار الوظيفي من أبرز الضمانات التي تكفل للموظف العام الاطمئنان إلى ديمومة مركزه القانوني، بعيداً عن تقلبات السلطة الإدارية أو النزعة الشخصية في اتخاذ القرارات. ويستند هذا المفهوم إلى مبدأ راسخ في الفقه الإداري مؤداه أن الوظيفة العامة ليست تفضلاً من الإدارة، وإنما مركز قانوني محصّن بمجموعة من الحقوق، لا يجوز المساس بها إلا وفقاً لشروط موضوعية وإجراءات محددة قانوناً^(٢٠).

وقد ذهب غالبية فقهاء القانون الإداري إلى أن الاستقرار الوظيفي يُشكّل ضرورة لتحقيق كفاءة المرفق العام، إذ لا يمكن تصور أداء إداري فعّال في ظل غياب الشعور بالأمان الوظيفي. ويرى الدكتور سليمان الطماوي أن "الاستقرار في الوظيفة العامة هو الضمان الأساسي للموظف حتى يؤدي عمله بحرية، دون خوف من تعسف قد يصدر عن رؤسائه"^(٢١).

(١٩) عبده، أحمد محمد. الوظيفة العامة في النظام السعودي. مكتبة القانون، الرياض، ٢٠٢١، ص ١٤٣، ١٤٧.
(٢٠) عبد الحميد، حسين. القانون الإداري: الوظيفة العامة والانضباط الوظيفي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٢٠، ص ٢١٣.
(٢١) الطماوي، سليمان. الوسيط في القانون الإداري. دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ج ٢، ص ٤٥٦.

ويرى بعض الباحثين أن هذا التنظيم يعكس فلسفة قانونية متوازنة تقوم على مبدأ "الملاءمة الإدارية"، بحيث تتوافر لدى الجهة الإدارية سلطة إنهاء الخدمة في الحالات التي تقتضيها المصلحة العامة، مع وجود ضمانات موضوعية تحول دون استغلال هذه السلطة بشكل تعسفي (٢٢).

وفي ضوء هذا التوجه، حرص النظام السعودي على تنظيم حالات إنهاء الخدمة الوظيفية بصورة دقيقة، فنصّت المادة (٢١٠) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية على أنه "مع مراعاة أسباب إنهاء الخدمة التي تنص عليها الأنظمة تنتهي خدمة الموظف ل أحد الأسباب الآتية: أ - الاستقالة ب - طلب الإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن النظامي حسب نظام التقاعد. ج - إلغاء الوظيفة. د - بلوغ السن النظامية للتقاعد ما لم تمدد خدمته بموجب الأوامر والقرارات المنظمة لذلك الصادرة من السلطة المختصة. هـ - العجز الصحي. و - عدم تنفيذ قرار النقل دون عذر مشروع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغ الموظف بالقرار. ز - الفصل لأسباب تأديبية. ح - الفصل بأمر ملكي أو بقرار من رئيس مجلس الوزراء. ط - الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع مدة (خمسة عشر) يوماً متصلة أو (ثلاثين) يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار قرار إنهاء الخدمة. ي - فقد الجنسية أو سحبها أو إسقاطها. ك - فقد الموظف بعد مضي مدة يحددها مجلس الوزراء. ل - عدم الصلاحية لشاغلي الوظائف المستثناة من المسابقة والمؤهل. م - عدم الكفاية لحصوله على تقويم أداء وظيفي بتقدير (غير مرض) ثلاث مرات المتتالية. ن - الوفاة."، وهذه القيود تمثل تجسيداً لمفهوم "الاستقرار النسبي" في الوظيفة، والذي يعترف بحق الإدارة في إدارة المرافق العامة بكفاءة، دون أن يخل ذلك بحقوق الموظف في عدم فصله تعسفياً أو إخراجه من الخدمة دون مبرر قانوني. (٢٣) وهذه القيود تمثل تجسيداً لمفهوم "الاستقرار النسبي" في الوظيفة، والذي يعترف بحق الإدارة في إدارة المرافق العامة بكفاءة، دون أن يخل ذلك بحقوق الموظف في عدم فصله تعسفياً أو إخراجه من الخدمة دون مبرر قانوني.

(٢٢) النمر، حمد بن محمد. ضمانات الموظف العام في مواجهة السلطة التأديبية للإدارة في النظام السعودي. مجلة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ٦٤، ٢٠٢٠، ص ٩٨

(٢٣) اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، المادة (٢١٠)، الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (١٥٥٠) بتاريخ ١٤٤٠/٦/٩هـ.

التأديب

نظام التأديب في الوظيفة العامة وإن كان يرتد على الموظف نتيجة ما قد يشوب عمله من قصور إلا أنه ضمانه هامة للموظف إذ أن التأديب يجمع بين العقوبة والحماية حتى لا يُترك الأمر بيد السلطة المختصة بدون ضوابط فكلما ان قانون العقوبات يقر أنه لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص، فإن نظام التأديب يقوم على ذات المبدأ فلا مخالفة تأديبية ولا عقوبة عليها إلا بنص يقرها، وهو ما يكفل للموظف الحماية ضد تعسف الجهة الإدارية، بالإضافة إلى كون التأديب يحمي الوظيفة العامة من تلاعب أو تقصير الموظف، وهو في هذه الحالة ضمانه للجانبين.

وقد ذهب فقهاء القانون الإداري إلى أن التأديب، وإن كان ضرورياً لضبط الأداء الوظيفي، إلا أنه يجب أن يُمارس في إطار قانوني محكوم بإجراءات تضمن حقوق الدفاع فلا يجوز أن يُمارس في فراغ تشريعي، وإنما ينبغي أن تحيطه سياجات من الحماية القانونية التي تحول دون التعسف أو التسرع في توقيع العقوبات" (٢٤).

وفي هذا السياق، أتى نظام الانضباط الوظيفي السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٤٣/٢/٦هـ ليؤسس لإطار إجرائي يحقق التوازن بين متطلبات الانضباط وحماية الحقوق الوظيفية. ومن أبرز ما تضمنه هذا النظام من ضمانات إجرائية: إلزام الإدارة بإخطار الموظف كتابةً بالمخالفة المنسوبة إليه، ومنحه الفرصة الكافية لتقديم دفاعه، والحق في التظلم من القرار التأديبي أمام المحكمة الإدارية، ما يعكس تبني النظام لمبدأ "الخصومة التأديبية المنصفة" (٢٥).

التدريب والتطوير الوظيفي

يعد التطور السريع والمتلاحق في مجال الأعمال أحد أهم الأدوات التي تجعل التدريب والتطوير الوظيفي ضماناً للموظف حتى يستطيع مواكبة الركب ولا يتخلف عنه فيرتب عليه اقصائه من الوظيفة العامة، ولا يعد التطوير للموظف من باب الترف الوظيفي، وإنما هو حق

(٢٤) حافظ، محمود. النظام التأديبي في الوظيفة العامة. دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١١٩.
(٢٥) نظام الانضباط الوظيفي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ١٤٤٣/٢/٦هـ، الجريدة الرسمية، العدد ٤٨٨١، بتاريخ ١٤٤٣/٢/١٠هـ، المادة (١٣)

أصيل يجب على الجهة الإدارية توفيره باعتباره جزء من واجبها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة المرفق العام^(٢٦).

وقد اعتمدت المملكة العربية السعودية سياسة "التعلم مدى الحياة" كإطار استراتيجي لتعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في القطاع الحكومي، حيث نصت اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية على أهمية تمكين الموظف من فرص التدريب والتطوير المهني، وفق احتياجات الجهة الإدارية ومتطلبات الوظيفة². وتُعد منصة "إثرائني"، التي يشرف عليها معهد الإدارة العامة، أحد النماذج البارزة في هذا المجال، حيث تتيح محتوى تدريبياً رقمياً متنوعاً يغطي مجالات الإدارة، القانون، الاقتصاد، والحوكمة، بما يسهم في تطوير الكفاءة المؤسسية وبناء رأس مال بشري قادر على مواكبة المتغيرات^(٢٧).

ضمانات الموظف في الأنظمة المقارنة

قد شيدت النظم القانونية المقارنة بناءً متناسق في حماية الموظف العام ووضعت تلك الضمانات في صلب النصوص التشريعية بها، وسوف نتعرض بإيجاز لتلك الضمانات في تلك الأنظمة منها:

ففي فرنسا، يُنظَّم وضع الموظف العام بموجب القانون العام للوظيفة العمومية (Statut général des fonctionnaires)، الذي ينص على حقوق أساسية للموظف منها: الحق في الحماية القانونية، والمشاركة في النقابات، والطعن أمام القضاء الإداري ضد القرارات التعسفية^(٢٨). في مصر: فقد أقر قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ العديد من الضمانات القانونية للموظف العام، مثل حق الاطلاع على الملف الوظيفي، ومبدأ التدرج في العقوبات التأديبية، وإنشاء لجان للموارد البشرية تراقب إجراءات التوظيف والنقل والترقية بما يضمن الشفافية والعدالة^(٢٩).

(٢٦) عبد العزيز، محمد. القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية. دار الميكان، الرياض، ٢٠٢١، ص ٣٣٤
(٢٧) اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، الباب السادس - التدريب والتطوير، الصادرة بقرار وزارة الخدمة المدنية رقم (١٥٥٠) بتاريخ ٩/٦/١٤٤٠ هـ.

(28) Code général de la fonction publique, France, updated 2023, Articles L111-1 to L131-5
(٢٩) قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، المواد (٢٢، ٦٢، ٦٩)

المملكة العربية السعودية: أدرجت هذه الضمانات ضمن إطار تشريعي متطور، شمل عددًا من الأنظمة واللوائح، أبرزها: نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ، واللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية الصادرة عام ١٤٤٠هـ، وكذلك نظام الانضباط الوظيفي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ١٤٤٣/١/١٨هـ، إلى جانب التنظيمات واللوائح التنفيذية المكملة الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٣٠).

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي في الإدارة على ضمانات الموظف العام

الانتقال من نظام إلى نظام جديد يؤدي إلى وجود آثار سواء على الجانب الإيجابي أو السلبي، لا سيما وإذا كان النظام الجديد (التحول الرقمي) يختلف جذرياً عن النظام المطبق (النظام التقليدي) سواء من حيث أدواته أو القائمين على تطبيقه وبالأخص بالنسبة للموظف العام الذي نال التحول الجديد من ضماناته في مواجهة الإدارة، إلا أن هناك بعض الضمانات الإيجابية في هذا النظام الجديد، وهو ما نتناوله كالتالي:

المطلب الأول: مظاهر التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

المطلب الثاني: الضمانات الوظيفية في ظل التحول الرقمي

المطلب الثالث: أهم تجارب التحول الرقمي في الإدارة في الأنظمة المقارنة

المطلب الأول: مظاهر التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في النظام الإلكتروني والتكنولوجيا الحديثة مما حدا بها إلى التحول الرقمي في العديد من الجهات مما ترتب عليه أن ظهرت الحكومة الإلكترونية وما تلاها من تعزيز لاستخداماتها وتوظيف للذكاء الاصطناعي في مجال الإدارة العامة.

(٣٠) نظام الخدمة المدنية، المرسوم الملكي رقم (م/٤٩) بتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ، ونظام الانضباط الوظيفي، المرسوم الملكي رقم (م/١٨) بتاريخ ١٨/١/١٤٤٣هـ.

أولاً: رؤية المملكة العربية السعودية في التحول الرقمي (رؤية ٢٠٣٠ والبرامج الوطنية)

لقد بينت الوثيقة التأسيسية لرؤية المملكة أهدافها بتحسين جودة الخدمات العامة وزيادة كفاءة الانتاج والإنفاق والوصول إلى رضا المستفيدين من الخدمة في ظل حكومة ذكية تتسم بالكفاءة والشفافية، وهو ما حدا بها أن جعلت التحول الرقمي محوراً ذكياً في سعيها نحو بناء حكومة ذكية تسعى إلى تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك أطلقت المملكة مجموعة من البرامج منها:

- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠: يعد هذا البرنامج نقطة التحول في هذا المجال وأولى خطوات التنفيذ الفعلي، واضعاً أهداف طموحة لرفع نسبة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً، والوصول إلى تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي.
- الحوكمة الإلكترونية: إذ تمثل الحوكمة الإلكترونية أحد المرتكزات الرئيسية في مسار التحول الرقمي الذي تنتهجه المملكة العربية السعودية، حيث بدأت المبادرات في هذا المجال مع تدشين "برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)" في عام ٢٠٠٥، وكان الهدف منه تحسين كفاءة الخدمات العامة عبر تقديمها إلكترونياً ضمن إطار موحد (٣١)، وقد تعزز هذا التوجه بشكل ملحوظ في ضوء "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، التي وضعت ضمن أولوياتها تطوير الحكومة الرقمية والوصول إلى تقديم العديد من الخدمات الحكومية عبر الوسائط الإلكترونية بحلول عام ٢٠٢٥. وفي هذا الإطار ظهرت العديد من المبادرات الرقمية التي ساهمت في تحديث بنية العمل الإداري، من أبرزها:

منصة أبشر: التي أصبحت من أهم النوافذ الرقمية في المملكة، حيث توفر خدمات متعددة للمواطنين والمقيمين، بما يساهم في تقليل التكدس في المرافق الحكومية وتيسير الإجراءات.

منصة ناجز: التابعة لوزارة العدل، والتي ساعدت في رقمنة الخدمات العدلية، مما خفف من الضغط على المحاكم وأتاح سبلاً أكثر يسراً للوصول إلى العدالة.

ثانياً: خطوات التحول الرقمي

الذكاء الاصطناعي في الإدارة

شهدت المؤسسات الحكومية في المملكة تطوراً متسارعاً في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، خصوصاً مع إنشاء "الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)" في

(٣١) برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)، التقرير السنوي الأول للتحول الرقمي، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٩٠

عام ٢٠١٩، والتي تظطلع بدور محوري في رسم السياسات الرقمية وتطوير الحلول التقنية^(٣٢)، من خلال التطبيقات التي استخدمتها في مجال الإدارة:

- أنظمة دعم القرار التي تعتمد على تحليل البيانات الديموغرافية وسلوك المستخدمين لتحسين إدارة الموارد.
- أتمتة الإجراءات باستخدام الروبوتات البرمجية (RPA)، والتي تسهم في إنجاز المهام الإدارية الروتينية بكفاءة وسرعة.
- المساعدات الذكية المعتمدة في عدد من الجهات مثل وزارة الصحة وجامعة الملك سعود، والتي تقوم بتقديم المعلومات والإرشاد للمستفيدين بشكل آلي.

بيئة العمل الإداري

يُعد الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية واستخدام الذكاء الاصطناعي مؤثراً عملياً على بيئة العمل الإداري من خلال التحول من النظام التقليدي الورقي إلى النظام الإلكتروني المتقدم مما أدى إلى تغير طبيعة المهام الوظيفية، وأساليب التقييم الوظيفي التي أصبحت تعتمد على قياس الكفاءة بشكل تقني وأدوات آلية، وزيادة مهام الموظف الآلية أكثر من النظام التقليدي مما استدعى أن يكون الموظف مؤهلاً للعمل وفقاً للأنظمة التكنولوجية الحديثة.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن هناك فجوة بين سرعة التحول الرقمي ومدى قدرة وسرعة استجابة الموظفين، وهو ما استدعى أن يكون هناك حاجة ملحة إلى تكثيف التدريب الرقمي للموظفين حتى يستطيعوا المواكبة مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات الحكومة الذكية^(٣٣).

إعادة هندسة العمليات الإدارية

شهدت الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في هيكلية عملياتها الإدارية في ظل التوسع في تطبيقات التحول الرقمي. ويُعد تبني منهجية "إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)" إحدى أبرز الأدوات التي تم استخدامها

(٣٢) الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، الإستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، الرياض، ٢٠٢٠، ص. ٧.

(٣٣) هيئة الحكومة الرقمية، تقرير الحكومة الرقمية ٢٠٢٢، الرياض، ٢٠٢٢، ص. ١٨.

لإعادة تصميم الإجراءات الإدارية بهدف تحقيق الكفاءة التشغيلية، والحد من الهدر في الموارد والوقت، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتستند هذه المنهجية إلى إعادة التفكير الجذري في سير العمل، وإعادة تصميمه بصورة شاملة، بما يضمن تبسيط الإجراءات وتكاملها. وقد برزت هذه التحولات في عدد من المبادرات الحكومية، أبرزها استبدال الأنظمة الورقية التقليدية بمنصات رقمية تفاعلية، تعتمد على تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، ما ساهم في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليص التدخل البشري، ورفع مستوى الشفافية والحوكمة. فعلى سبيل المثال، مكّنت منصة "بلدي" التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية من دمج عدد من الخدمات البلدية ضمن منظومة إلكترونية موحدة، مما عزز من كفاءة تقديم الخدمة وسهولة الوصول إليها من قبل الأفراد والمؤسسات.

وقد اتجهت المملكة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال:

- رقمته الإجراءات بشكل كامل، وهو ما قلّص الاعتماد على التعاملات الورقية، وخفّض من التكاليف التشغيلية.
- إسناد المهام المتكررة إلى أنظمة رقمية مؤتمتة تُعنى برصد الأداء وتحليل مؤشرات الكفاءة، كما هو الحال في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التي طبّقت أنظمة مركزية لمتابعة الأداء عبر تقنيات المراقبة الذكية.

اعتماد أنظمة إدارة سير العمل الإلكترونية (Workflow Management Systems) التي تُدار بواسطة منصات ذكية تُسهم في تسريع آليات اتخاذ القرار وتقليل نسبة الأخطاء البشرية في المعاملات الإدارية

وقد أعدت كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز دراسة خلصت من خلالها إلى أن تطبيق نماذج إعادة هندسة العمليات أدى إلى تقليص المدة الزمنية لإنجاز المعاملات الإدارية بنسبة تجاوزت ٥٥٪ في بعض الوزارات الخدمية، مما يعكس الأثر البنوي العميق الذي أحدثته هذه التغيرات في هيكل الإدارة العامة (٣٤)

(٣٤) كلية الاقتصاد والإدارة، "أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية"، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠٢٠.

تغير مفهوم الوظيفة العامة

أدى التحول الرقمي إلى تغيير جذري في مفهوم الوظيفة العامة وقد بدا ذلك جليا في اختيار الكفاءات التي تقوم بتأدية المهام الوظيفية من خلال اجراء المفاضلة بين المتقدمين على أسس رقمية وفقا لبرامج محددة سلفاً تقوم على تقييم المتقدمين بناء على خوارزميات تصل إلى اختيار المتقدمين بناء على معايير دقيقة يتم من خلالها اختيار أكفأ الأشخاص في ظل الشفافية والنزاهة وإعلاء لمبدأ تكافؤ الفرص.

وقد طبقت المملكة بالفعل الاختيار بناء على منظومة الكترونية تعتمد الكفاءات واختيار الأفضل من خلال منصات ذكية كمنصة (جدارات) التي تعمل على المفاضلة بين المتقدمين بناء على معايير خوارزمية في تحليل وتقييم البيانات، وإجراء المقابلات عن بعد واعتماد نتائجها بتقييمات دقيقة ومحددة.

المطلب الثاني: الضمانات الوظيفية في ظل التحول الرقمي

يشكّل التحول الرقمي أحد المسارات الرئيسة في تحديث الإدارة العامة، ولا يقتصر أثره على تحسين الخدمات العامة أو تعزيز الكفاءة المؤسسية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة العلاقة القانونية والإدارية بين الموظف العام وجهة الإدارة، بما يوفر ضمانات جديدة تُسهم في حماية الحقوق الوظيفية، وتعزيز جودة الأداء داخل الجهاز الإداري للدولة، وفي ذات السياق هناك بعض السبلات التي تنال من التحول الرقمي في الإدارة العامة، وهو ما نتناوله كالتالي:

أولاً: إيجابيات التحول الرقمي في ضمانات الوظيفة العامة

الشفافية والنزاهة في تقييم الأداء

يعد التطبيق الآلي في الإدارة فيما يخص الموظفين أحد أهم أدوات الشفافية والنزاهة في تقييم أداء العاملين بالجهة الإدارية، فتوجد معايير محددة في التقييم يطالع عليها الكافة من الموظفين، بالإضافة إلى أن هذه المعايير يتم تطبيقها بشكل دقيق، بخلاف الطرق التقليدية التي كانت في معظم الأحوال تخضع للجانب الشخصي لمن يقوم بالتقييم، ومن هنا كان التطبيق التكنولوجي أفضل في هذا الجانب.

أشارت تقارير البنك الدولي إلى أن استخدام الأدوات الرقمية في التقييم الوظيفي ساهم في تقليص عدد التظلمات الإدارية المرتبطة بقرارات الأداء بنسبة بلغت نحو ٣٩٪ في بعض الدول

التي طبقت هذا النظام، وذلك نتيجة لزيادة مستوى الشفافية والدقة في إجراءات التقييم^(٣٥) وفي هذا السياق وفقا لدراسة أجراها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية أن تطبيق (أداء) قد ساهم في الحد من الانحيازات الشخصية، بما يحويه من توثيق الكتروني لمراحل التقييم وربط الأداء بالأهداف التشغيلية المحددة بكل جهة إدارية^(٣٦) ووفقاً لهذه التقارير فإن التكنولوجيا في تقييم الأداء أكثر شفافية وجودة من النظم التقليدية مما يعطي الموظف قدرة على العمل وتقديم أفضل ما عنده وهو على يقين بأن تقييمه سيكون انعكاساً لهذا الدور الذي يؤديه.

استقرار العلاقة الوظيفية خلال الأزمات

تساهم الرقمنة في جانب هام جداً من جوانب العمل الإداري والذي يتمثل في استمرارية العمل الإداري دون توقف والوصول إلى تقديم الخدمة للمواطنين من خلال الموظفين القائمين على رأس العمل، فإذا ما حدثت أزمات تؤثر على تقديم تلك الخدمة وعدم قدرة الموظف القيام بواجبات وظيفته فإن العمل سيتعطل، ومن هنا فإن التحول الرقمي قد ساهم في حل تلك المعضلة وأبقى على الموظف في وظيفته يقدم الخدمة ويتقاضى نظير ذلك وكأنه على رأس العمل، كما هو الحال في جائحة كورونا (COVID 19) والتي توقف فيها العمل وأصبحت الحاجة ملحة إلى تقديم الخدمة وهنا ظهر التحول الرقمي كحل استراتيجي أنقذ الموقف وساهم في تقديم الخدمة مع وجود التدابير الاحترازية، وظلت استمرارية العامل في عمله قائمه.

وأكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تقريرها لعام ٢٠٢١ أن الرقمنة الحكومية أسهمت في "الحفاظ على نسبة تتجاوز ٩٤٪ من الوظائف العامة خلال الجائحة"، وذلك بفضل تفعيل آليات العمل عن بُعد والتقنيات السحابية لتقديم الخدمات^(٣٧)، وهذا يؤكد على الجانب الإيجابي للتحول الرقمي في الإدارة العامة.

التدريب والتطوير

أثبت التطبيق العملي للتحول الرقمي أنه يساهم في تطوير مهارات العامل وزيادة قدرته على العمل، والقيام بتدريب الموظف على كل ما هو جديد من خلال المنصات التي يتم من

(٣٥) البنك الدولي. (٢٠٢٠). تقارير الحوكمة والشفافية في القطاع العام. ص ١١٤.

(٣٦) معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. (٢٠٢٢). تقرير عن أثر نظام أداء على تحسين تقييم الموظفين.

(37) OECD (2021), The Digital Transformation of Government: Supporting Resilience During the COVID-19 Pandemic.

خلالها القيام بالعملية التدريبية للموظف، وبناء كادر بشري متميز يستطيع أداء المهام بجودة وكفاءته، وقدرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرار.

وقد أثبت معهد الإدارة العامة السعودي من خلال دراساته المتعددة والتي من بينها ما أعده بخصوص منصة (إثرائي) ومدى تأثيرها على التدريب، والذي أثبت فيها أن تلك المنصة قد أنجزت ما يزيد على خمسة عشر مليون ساعة تدريبية إلكترونية للموظفين الحكوميين في عامي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣^(٣٨) وهذه النسبة في عدد الساعات تؤكد أهمية التحول الرقمي في القيام بالتدريب والتطوير مقارنة بالنظام التقليدي، وقد أكدت دراسة صادرة عن معهد الحوكمة التابع لجامعة هارفارد الأمريكية أن أنظمة التدريب الرقمي تساهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي، وتعزز من الثقة المؤسسية، شرط توافر إطار تشريعي وتنظيمي داعم للجانب الإداري^(٣٩).

القدرة على الوصول للحقوق الإدارية

ساهم التحول الرقمي في إزالة الحواجز الروتينية والبيروقراطية، وأصبح العامل يعلم حقوقه جيداً، والخصوص عليها من خلال المنصات الإلكترونية أو التعامل الشخصي، وهو ما يدعم التحول الرقمي، وفق ما أثبتته وزارة التنمية البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٢) من أكثر من ٩٨٪ من الموظفين في القطاع الحكومي قد أتموا معاملاتهم الوظيفية عبر القنوات الرقمية دون الحاجة إلى مراجعة الجهات المختصة حضورياً^(٤٠)، ويعد هذا مؤشر على أهمية وفاعلية التحول الرقمي في دعم حقوق الموظفين وتيسيرها على حصولهم عليها.

المشاركة في التطوير المؤسسي

يعد من الضمانات الحديثة التي أفرزها التحول الرقمي تمكين الموظف من المساهمة في تطوير بيئة العمل واتخاذ القرار المؤسسي من خلال أدوات المشاركة الإلكترونية. فقد بات بإمكان الموظف تقديم المقترحات أو الشكاوى عبر بوابات داخلية مخصصة، كما توفر بعض المنصات الحكومية آليات لاستطلاع رأي الموظفين حول تطوير السياسات والعمليات التشغيلية.

(٣٨) معهد الإدارة العامة السعودي، (٢٠٢٣)، "تقرير الأداء لمنصة إثرائي"، الرياض.

(39) Harvard Kennedy School (2020), Digital Learning in the Public Sector: Building Capacity in the Age of Disruption.

(٤٠) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، (٢٠٢٢)، "التقرير السنوي: التحول الرقمي في الموارد البشرية الحكومية."

وفي هذا الإطار، أطلقت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في السعودية سياسة "التمكين الرقمي للكوادر الحكومية"، التي تهدف إلى توسيع مشاركة الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أدوات تحليل البيانات وتقنيات الاتصال التفاعلي، بما يعزز من ثقافة الانتماء والابتكار داخل الجهات الحكومية^(٤١).

ثانياً: سلبات التحول الرقمي في التحول الرقمي على الوظيفة العامة

يعد التحول الرقمي مثله مثل أي نظام يتم تطبيقه له آثار إيجابية، وأخرى سلبية تنال من إيجابيات، وفي هذه الحالة يتم الموازنة بين الجانب الإيجابي والسلبي، وقياس قدرة هذا النظام أو المنظومة التي يتم تطبيقها، فعلى الرغم من أن له إيجابيات كثيرة إلا أن له سلبات يجب أن نتطرق إليها حتى يتضح الأفضل والتقييم الصحيح لهذا النظام:

تهديد وجود العنصر البشري في الإدارة

إن التحول إلى النظام الرقمي بما يحويه من أتمته واستخدام التكنولوجيا في تنفيذ بعض الأعمال كبعض التطبيقات في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمة للمواطنين قد يؤثر سلباً على بعض الوظائف وتقليل وجود العنصر البشري، وهو ما يتطلب تقليص وجود العنصر البشري، والاستغناء عن البعض، أو تحويله إلى وظيفة أخرى، وهو ما يؤثر على الاستقرار الوظيفي، إلا أن ذلك وإن كان يحمل في طياته تهديد للاستقرار الوظيفي، لا سيما وقد أظهرت دراسة لمنظمة العمل الدولية أن التحول الرقمي قد يؤثر على أكثر من ٣٠٪ من وظائف القطاع العام في الدول النامية^(٤٢).

إن احتمالية استبدال بعض الوظائف التقليدية بأخرى تقنية جديدة بسبب عدم التأهيل كافٍ للموظفين الحاليين إلا أن من الإيجابيات للأتمتة أنه سيتم تدريب وتحويل العاملين من مجال إلى آخر ومن ثم فإن استقرارهم الوظيفي أصبح مرتبط بمدى قدرتهم التأهيلية على التدريب والتطوير والتحويل إلى عمل آخر، ومن ثم لا ينال ذلك من إيجابية التحول الرقمي^(٤٣).

(٤١) وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢١). سياسة التمكين الرقمي للكوادر الحكومية. الرياض: ص ٩.

(42) International Labour Organization, THE FUTURE OF WORK IN THE PUBLIC SECTOR: IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION, ILO Report, 2022

(٤٣) لقد كانت المملكة سباقة في تلافي تلك السلبات إذ أنها وضعت ضمانات قانونية وإجرائية للموظف العام لضمان عدم انتهاك حقوق الموظف في ظل الرقابة الرقمية، وفرت الأنظمة:

عدم القدرة على التأقلم مع معطيات التحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى وجود فجوة بين القائمين بالعمل من كبار السن وبين من هم في سن يسمح لهم بالتعلم وأصبح الشباب أو ذوي السن الذي يسمح لهم بالقدرة على التعلم، ومواكبة الركب في التكنولوجيا الحديثة وبين كبار السن الذين يصعب عليهم اتباع التكنولوجيا الحديثة إما بسبب رفضهم للتغيير، أو بسبب عدم قدرتهم على فهم الاستخدام، وهذا يجعل هناك خلل في الترقيات والحصول على المزايا الوظيفية، وقد أفادت إحصائيات الأمم المتحدة بأن حوالي ٢٦٪ من موظفي القطاع العام في الدول النامية يفتقرون إلى المهارات الرقمية الأساسية (٤٤).

ضعف الانتماء المؤسسي

أدى الاعتماد المتزايد على التواصل الرقمي في الإدارة إلى تقليل التفاعل المباشر بين الموظف وإدارته، مما قد يؤدي إلى شعور بالعزلة الوظيفية وتراجع الانتماء المؤسسي. وأوضحت دراسة في مجلة الإدارة الحكومية الكندية أن الرقمنة الكاملة تقلل من الروابط المهنية وتعزز من بيئات العمل الافتراضي التي تفتقر إلى التفاعل الإنساني المباشر (٤٥).

تأثير الرقابة الرقمية على الخصوصية

تسارعت وتيرة استخدام تقنيات المراقبة الرقمية في المؤسسات العامة، من خلال برامج تتبع الأداء وتحليل البيانات التشغيلية وسلوكيات العمل، وقد أفضى ذلك إلى بيئة رقابية عالية الدقة قد تفضي إلى تآكل الخصوصية المهنية للموظف. وتحذر تقارير المجلس الأوروبي لحماية البيانات من مخاطر المراقبة الرقمية في بيئات العمل، مشيرة إلى أنها قد تشكل ضغطاً نفسياً وتؤثر على سلامة العلاقة التعاقدية بين الموظف وجهة الإدارة، لا سيما في ظل غياب إطار قانوني

الضمانات القانونية: الحق في الخصوصية، والاطلاع على البيانات، والاعتراض.
الضمانات الإجرائية: التظلم أمام الجهات المختصة، الدفاع القانوني، والتقاضي القضائي أمام ديوان المظالم.
التدريب والتوعية: عبر برامج وزارة الموارد البشرية لتعزيز الثقافة الرقمية ورفع وعي الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.

(44) United Nations Department of Economic and Social Affairs, Digital Government and Public Sector Innovation, 2022.

(45) Canadian Public Administration Journal, "The Impact of Digitalization on Institutional Communication and Employee Engagement," Vol. 64, No. 3, 2021.

متكامل يحكم حدود الرقابة^(٤٦)، إلا أن ذلك لا يعد مأخذاً على التحول إذ أن حياة الموظف الوظيفية مرتبطة بعملة ولا خصوصية فيها إلا ما يتعلق بجانبها الشخصي وهذا يخضع لجوانب قانونية تنظيمية، بالإضافة إلى أن النظام الرقمي يعطي ضمانات إيجابية وفق معايير موضوعية محددة ومن ثم لا تنال من الجانب الخاص للموظف، وإنما تخضعه لمعايير يتم من خلالها تقييمه.

المطلب الثالث: أهم تجارب التحول الرقمي في الإدارة في النظام السعودي، والأنظمة المقارنة (مصر-فرنسا)
يقوم التحول الرقمي على مجموعة متكاملة من الأنظمة العامة والتشريعات القطاعية، التي تهدف إلى تنظيم التعاملات الرقمية، وضمان الحماية القانونية للبيانات والمعلومات، وتعزيز الأمن السيبراني، بما يحقق التوازن بين تسريع الإجراءات الحكومية من جهة، وصون الحقوق والخصوصيات من جهة أخرى

وقد اتجهت العديد من الأنظمة إلى تطبيق التحول الرقمي إيماناً منها بما يقدمه من مزايا لا يمكن اغفالها في مجال الإدارة العامة، ومن بين هذه الأنظمة المملكة العربية السعودية، ومصر- وفرنسا، وهو ما يؤكد أهمية اللجوء إلى التحول الرقمي، وقد طبق كل نظام من هذه الأنظمة التحول الرقمي بما يتفق ورؤيته في الإدارة وسوف نبين ذلك في النظام السعودي والأنظمة المقارنة.

أولاً: النظام السعودي

وتُعد المملكة العربية السعودية من الدول التي أدركت مبكراً أهمية التحول الرقمي، وجعلت منه ركيزة أساسية في خططها التنموية، لا سيما ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تم الإعلان عنها في عام ٢٠١٦م، والتي نصت صراحة على بناء "مجتمع رقمي متكامل" يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء العام. وقد انعكس هذا التوجه الاستراتيجي في مجموعة من الأنظمة والتشريعات التي هدفت إلى تأصيل التحول الرقمي ضمن الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة العامة.

(46) European Data Protection Board, Guidelines on Employee Monitoring and Data Privacy, Brussels: EDPB Publications, 2022, p. 31.

الأنظمة الرئيسية المنظمة للتحول الرقمي

نظام التعاملات الإلكترونية (١٤٢٨هـ)

يُعد هذا النظام، الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٨) بتاريخ ٢٦/٣/١٤٢٨هـ، الإطار التشريعي الأول المنظم للتعاملات الحكومية الرقمية، حيث أكد على المساواة القانونية بين الوثائق الإلكترونية والورقية، ونصّ في مادته الثانية على أن "البيانات والمعلومات التي تتم معالجتها إلكترونياً لها الحجية القانونية ذاتها التي تتم للوثائق الورقية التقليدية" (٤٧)، كما ألزم النظام الجهات الحكومية بإنشاء بنية تحتية مؤمنة، واعتماد آليات للتوقيع الإلكتروني وتكامل الأنظمة الحكومية عبر شبكات رقمية موحدة، تعزيزاً للموثوقية وسرعة تقديم الخدمة.

نظام مكافحة جرائم المعلوماتية (١٤٢٨هـ/ ٢٠٠٧م)

صدر هذا النظام بالمرسوم الملكي رقم (م/١٧) بتاريخ ٨/٣/١٤٢٨هـ، ويهدف إلى حماية الفضاء السيبراني من الانتهاكات التي قد تخل بأمن المعلومات أو خصوصية المستخدمين. وقد جرم النظام أفعالاً مثل الدخول غير المشروع إلى الأنظمة الحكومية، أو التعديل في البيانات، أو تعطيل الشبكات الإلكترونية (٤٨)، ويُعد هذا النظام ركيزة أساسية في تأمين التحول الرقمي من الناحية الجنائية والإجرائية، لاسيما في ظل توسع الخدمات الحكومية الإلكترونية.

نظام حماية البيانات الشخصية (١٤٤٣هـ/ ٢٠٢١م)

صدر هذا النظام بالمرسوم الملكي رقم (م/١٩) بتاريخ ٩/٢/١٤٤٣هـ، ليُشكل الإطار القانوني الناظم لجمع ومعالجة وتخزين البيانات الشخصية في البيئة الرقمية. وقد أوجب النظام على الجهات الحكومية الحصول على موافقة صريحة من الأفراد عند جمع بياناتهم، مع تمكينهم من الاطلاع عليها وتصحيحها، وتعيين مسؤول لحماية البيانات. ويُعد هذا التشريع من أبرز مظاهر امتثال المملكة للمعايير الدولية، ولا سيما اللائحة الأوروبية العامة لحماية البيانات (٤٩) (GDPR).

(٤٧) نظام التعاملات الإلكترونية، المرسوم الملكي رقم (م/٨)، بتاريخ ٢٦/٣/١٤٢٨هـ، المادة الثانية.

(٤٨) نظام مكافحة جرائم المعلوماتية، المرسوم الملكي رقم (م/١٧)، بتاريخ ٨/٣/١٤٢٨هـ، المواد (٣-٥).

(49) General Data Protection Regulation (GDPR), Official Journal of the EU, L119, 4.5.2016, pp. 1-88.

الهيئات التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي

هيئة الحكومة الرقمية

أنشئت هذه الهيئة بقرار مجلس الوزراء رقم (٤١٨) وتاريخ ٢٥ / ٧ / ١٤٤٢ هـ، لتكون المرجع التنظيمي الأعلى المختص بوضع السياسات والمعايير الفنية والإجرائية للتحول الرقمي في الجهات الحكومية. وتضطلع الهيئة بوضع مؤشرات قياس الأداء الرقمي، وتقييم مدى نضج الخدمات الإلكترونية، وتوحيد البوابات الرقمية لتعزيز التفاعل البيني وتكامل قواعد البيانات الحكومية (٥٠).

الهيئة الوطنية للأمن السيبراني

تُعد الهيئة المرجع الوطني في مجال حماية الأمن السيبراني، حيث أنشئت بموجب الأمر الملكي رقم (٦٨٠١) بتاريخ ١١ / ٢ / ١٤٣٩ هـ. وتقوم بوضع السياسات الوطنية للأمن السيبراني، وإصدار الضوابط الملزمة لحماية البنية التحتية الرقمية، ومن أبرزها: "الضوابط الأساسية للأمن السيبراني للقطاع الحكومي" (ESSA)، والتي تُعد ملزمة لكافة الجهات العامة (٥١).

برنامج "يسر" للتعاملات الإلكترونية الحكومية

يُعتبر هذا البرنامج أحد المبادرات الرئيسة في مسار التحول الرقمي، حيث أُطلق بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١١٠) بتاريخ ٢٣ / ٤ / ١٤٢٤ هـ، ويهدف إلى تيسير وتنسيق التحول الرقمي بين الجهات الحكومية، وتقديم الدعم الفني والاستشاري، وبناء البنية التحتية اللازمة (٥٢).

ثانياً: النظام المصري وتجربة التحول الرقمي

بدأت مصر مسار التحول الرقمي بشكل فعلي منذ عام ٢٠١٦، في إطار "رؤية مصر- ٢٠٣٠"، التي تضمنت أهدافاً لتحديث الجهاز الإداري للدولة وتقديم الخدمات العامة من خلال

(٥٠) هيئة الحكومة الرقمية، الموقع الرسمي <https://www.dga.gov.sa>، اطلع عليه بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠٢٥ م.

(٥١) الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، وثيقة الضوابط الأساسية للأمن السيبراني للقطاع الحكومي (ESSA)، إصدار ٢٠٢٢ م.

(٥٢) برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)، <https://www.yesser.gov.sa>، اطلع عليه بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠٢٥ م.

منصات إلكترونية موحدة. وقد تم تدشين منصة "مصر- الرقمية" كأداة محورية لتحقيق هذا الهدف، إضافة إلى إنشاء وزارة متخصصة لشؤون الاتصالات والتحول الرقمي. غير أن التقدم في هذا المجال لا يزال يواجه معوقات تتصل بضعف المواءمة بين التقنيات الرقمية والتشريعات الإدارية القائمة، إذ تخضع العلاقة الوظيفية في الغالب لأحكام قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، الذي لم يتضمن نصوصاً صريحة تنظم وضع الموظف في بيئة العمل الرقمية.

وعلى الرغم من أن مصر من الجهات ذات الجهاز الإداري القديم إلا أن تقرير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لعام ٢٠٢٢ أشار إلى أن شريحة واسعة من العاملين بالجهاز الإداري لم يتلقوا تدريباً كافياً على النظم الرقمية المعتمدة، مما انعكس سلباً على كفاءة الأداء، وأثار تساؤلات حول عدالة نظم التقييم والترقيات في ظل غياب أدوات رقمية محايدة^(٥٣). وقد أوصى البنك الدولي بضرورة ربط عملية التحول الرقمي بإصلاح تشريعي شامل يضمن حماية الموظف العام وحقوقه أثناء الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية^(٥٤).

ثالثاً: التجربة الفرنسية في تطبيق التحول الرقمي

تعد فرنسا من الدول الرائدة في تطبيق التحول الرقمي ضمن الجهاز الإداري، وقد بدأت هذا التحول منذ عام ٢٠٠٥ حينما أصدرت قانون الثقة الرقمي لسنة ٢٠٠٥ والذي وضع الأساس القانوني لتوسيع استخدام التكنولوجيا في القطاع العام. وقد تم استكمال هذا المسار بإصلاحات متتالية على قانون الوظيفة العامة، كان آخرها التعديل الصادر بالقانون رقم ٢٠١٩-٨٢٨ بتاريخ ٦ أغسطس ٢٠١٩، والذي أقر إلزامية تدريب الموظف على الكفاءات الرقمية، وربط الترقية بالمهارات التقنية، مع ضمان المساواة مع أصحاب الكفاءات التقليدية^(٥٥).

وقد وضعت فرنسا توازن بين الرقابة الرقمية والضمانات القانونية كأحد أبرز ملامح التحول الرقمي، وهذا ما أظهره تقرير وضعه المعهد الوطني للإدارة الفرنسية (ENA) أن مراقبة الأداء الرقمي للموظفين تخضع لقيود قانونية مشددة، بحيث لا يجوز جمع البيانات أو مراقبة

(٥٣) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، تقرير التحول الرقمي في الجهاز الإداري للدولة، القاهرة، ٢٠٢٢، ص. ١٤

(54) World Bank, Egypt Digital Governance Report, Washington DC, 2021, p. 28

(55) Code Général de la Fonction Publique, modifié par la loi n°2019-828 du 6 août 2019, Article 6

السلوك الوظيفي إلا لأغراض محددة ووفق إشراف قضائي^(٥٦)، وهذا ما يجعل التجربة الفرنسية أكثر دقة من غيرها من التجارب في التحول الرقمي في الإدارة العامة بما تحويه من ضمانات للموظف العام ومستوى الرقمنة والسرعة في تقديم الخدمة.

المقارنة بين الأنظمة في تطبيق التحول الرقمي

لو أننا أجرينا مقارنة بين نظام التحول الرقمي بين السعودية ومصر وفرنسا فإن لها محاور من خلالها يتبين لنا مدى القدرة على التحول وتطبيقه والضمانات التي للموظف في ظل التحول الرقمي وغيرها كآلي:

من حيث مستوى التحول الرقمي

مصر:

قد اتخذت مصر منهجاً تدريجياً في التحول الرقمي بداية من عام ٢٠١٦ وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ بإطلاق منصة (مصر الرقمية) وتم إدماج بعض الخدمات الحكومية إلكترونياً، إلا أن التطبيق لا يزال يعاني من التفاوت بين الوزارات، وتوجد فجوة واضحة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي، خصوصاً في الأقاليم والمصالح التابعة للوزارات المركزية^(٥٧).

فرنسا:

ينظم قانون الوظيفة العامة الفرنسي المعدل عام ٢٠١٩ ضمانات صريحة لحماية الموظف في سياق الرقمنة، ويقر بوجوب التوفيق بين كفاءة الأداء الرقمي وحقوق الكفاءات التقليدية. كما أن جمع البيانات وتقييم الأداء الإلكتروني يخضع لرقابة قضائية^(٥٨).

السعودية:

حققت المملكة تقدماً نوعياً وسريعاً في التحول الرقمي في إطار "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، حيث جرى توسيع نطاق الخدمات الحكومية الإلكترونية عبر منصات موحدة مثل "أبشر"، "توكلنا"، و"منصة اعتماد". وتصدّرت السعودية مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية إقليمياً في ٢٠٢٢، مما يدل على تقدم ملموس في هذا المجال^(٥٩).

(56) ENA, Digitalization et Fonction Publique: Enjeux et Garanties, Paris, 2020, p. 15.

(٥٧) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، تقرير التحول الرقمي في الجهاز الإداري للدولة، القاهرة، ٢٠٢٢، ص. ١٤.

(58) Code de la Confiance dans l'Économie Numérique, France, 2005.

(59) United Nations, E-Government Development Index 2022, New York, p. 33.

الضمانات القانونية للموظف

مصر:

لا تزال القوانين المنظمة للعلاقة الوظيفية (قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦) بعيدة عن استيعاب مقتضيات الرقمنة، ولا تتضمن أحكاماً صريحة تتعلق بحقوق الموظف في البيئة الرقمية أو آليات حمايته من التعسف المرتبط بالتقييم الرقمي أو الرقابة الإلكترونية.

فرنسا:

ينظم قانون الوظيفة العامة الفرنسي المعدل عام ٢٠١٩ ضمانات صريحة لحماية الموظف في سياق الرقمنة، ويقر بوجوب التوفيق بين كفاءة الأداء الرقمي وحقوق الكفاءات التقليدية. كما أن جمع البيانات وتقييم الأداء الإلكتروني يخضع لرقابة قضائية.

السعودية:

تضمنت أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية (ومنها لائحة إدارة الأداء الجديدة لعام ٢٠٢٠) أدوات إلكترونية لتقييم الأداء، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير نصوص قانونية خاصة تحكم الرقابة الرقمية، خصوصاً فيما يخص الحق في الاعتراض والتظلم عبر الوسائل الرقمية. إلا أن هناك توجهاً تشريعياً نحو مزيد من التنظيم.

الإطار التشريعي للتحول الرقمي

مصر:

ينحصر الإطار القانوني في مجموعة من القرارات التنفيذية واللائحية، مع غياب قانون شامل للتحول الرقمي في الإدارة. ويلاحظ تشتت الجهود التشريعية وعدم تكاملها.

فرنسا:

تستند الرقمنة إلى قوانين مركزية، مثل قانون الاقتصاد الرقمي، وقانون حماية البيانات (CNIL)، وقانون الوظيفة العامة، وتخضع الرقابة على التحول الرقمي لهيئات مستقلة تتمتع بصلاحيات قانونية واسعة.

السعودية:

أصدرت المملكة تشريعات نوعية مثل نظام حماية البيانات الشخصية (٢٠٢١)، وأسندت مهمة الإشراف الرقمي إلى هيئة الحكومة الرقمية، وهناك توجه استراتيجي لتوحيد الأطر التشريعية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، مما يمنح الإطار التنظيمي طابعاً حديثاً.

يتضح لنا أن نظام التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية قد أخذ اتجاهها متقدما من حيث مستوى الرقمنة الذي يعد واسع النطاق، وكذا من حيث الضمانات القانونية للموظف وفقا للأطر التشريعية المنظمة للتحول الرقمي في الإدارة العامة.

الخاتمة

لقد سعى هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة مقارنة مع التجريبتين المصرية والفرنسية، بهدف الوقوف على أوجه التقدم والتحديات والدروس المستفادة في هذا المجال الحيوي وقد تبين من خلال الدراسة أن التحول الرقمي في المملكة ركيزة أساسية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين جودة الخدمات العامة وزيادة الشفافية والمساءلة بما يتفق ورؤيتها. أظهرت الدراسة أن التجربة الفرنسية تتميز بنضج مؤسسي وتراكم خبرات في مجال الإدارة الرقمية، في حين تعكس التجربة المصرية إرادة إصلاحية تواجه تحديات هيكلية وتكنولوجية، أما التجربة السعودية فتبرز كنموذج طموح يحقق تقدماً سريعاً بفضل الإرادة السياسية، والاستثمارات الضخمة، وتوجه الدولة نحو التحول الحكومي الشامل.

التوصيات:

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، تقدم الدراسة التوصيات التالية:
تعزيز الإطار التشريعي للتحول الرقمي: من خلال تطوير قوانين مرنة وحديثة تحكم التعاملات الرقمية، وتحمي البيانات، وتضمن الخصوصية والأمن السيبراني.
تأهيل الكوادر البشرية في القطاع العام: عبر تنفيذ برامج تدريب متخصصة في المهارات الرقمية والإدارية، وتشجيع ثقافة التغيير والتحول.
إنشاء وحدات للتحول الرقمي داخل الوزارات والهيئات: تكون مسؤولة عن تنفيذ السياسات الرقمية، وتتابع تنفيذ المبادرات والمشروعات التقنية.
إرساء مؤشرات لقياس الأداء الرقمي: من أجل التقييم المستمر لمستوى التحول، وجودة الخدمات، ورضا المواطنين، والمستفيدين.
الاستفادة المنتظمة من التجارب الدولية المقارنة: عبر تبني آليات للرصد والتحليل المستمر لأفضل الممارسات العالمية، وتكييفها مع السياق المحلي.
تُعد هذه التوصيات خطوات نحو بناء إدارة عامة رقمية متكاملة، قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وتعزيز كفاءة القطاع العام، وخدمة المواطنين بشكل أكثر عدالة وشفافية. كما تؤكد الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالتكنولوجيا، بل يتطلب

إرادة سياسية، ورؤية استراتيجية، وبنية مؤسسية مرنة تدعم التغيير وتؤسسه على أسس علمية
ومجتمعية متينة.

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ابن جمعة، نوف عبد الله. "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد ١٢٥، يناير ٢٠٢٤.
٢. الطماوي، سليمان. الوسيط في القانون الإداري، ج ٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦.
٣. عبده، أحمد محمد. الوظيفة العامة في النظام السعودي، مكتبة القانون، الرياض، ٢٠٢١.
٤. عبد الحميد، حسين. القانون الإداري: الوظيفة العامة والانضباط الوظيفي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٢٠.
٥. عبد العزيز، محمد. القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية، دار الميمان، الرياض، ٢٠٢١.
٦. النمر، حمد بن محمد. "ضمانات الموظف العام في مواجهة السلطة التأديبية للإدارة في النظام السعودي"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ٦٤، ٢٠٢٠.
٧. رضا عبد السلام. انهيار العولمة، بدون سنة نشر.
٨. حسن، علي كامل عبد العزيز. اقتصاديات الموانئ البحرية: دراسة تطبيقية لميناء دمياط، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة دمياط، ٢٠٢٤.
٩. حافظ، محمود. النظام التأديبي في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢.
١٠. كلية الاقتصاد والإدارة، "أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية"، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠٢٠.
١١. معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. "تقرير عن أثر نظام أداء على تحسين تقييم الموظفين"، ٢٠٢٢.
١٢. معهد الإدارة العامة السعودي. "تقرير الأداء لمنصة إيثرائي"، الرياض، ٢٠٢٣.
١٣. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. تقرير الأداء السنوي لمنصة قوى، 2023.
١٤. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. التقرير السنوي: التحول الرقمي في الموارد البشرية الحكومية، 2022.
١٥. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. سياسة التمكين الرقمي للكوادر الحكومية، الرياض، ٢٠٢١.
١٦. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. تقرير التحول الرقمي في الجهاز الإداري للدولة، القاهرة، ٢٠٢٢.

١٧. تارقي، يونس. "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية أولاد عيسى بادرار"، رسالة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٦-٢٠١٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

18. Janowski, T. (2015). "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization." *Government Information Quarterly*, 32(3).
19. Nam, T. (2012). "Suggesting Frameworks of Citizen-Sourcing via Government 2.0." *Government Information Quarterly*, 29(1).
20. Grigalashvili, V. (2023). "Digital Government and Digital Governance: Grand Concept." *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(02).
21. Othman, M. H., Razali, R., & Nasrudin, M. F. (2020). "Key Factors for E-Government Towards Sustainable Development Goals." *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6).
22. Manyika, J. et al. (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*. McKinsey Global Institute.
23. Kale, V. (2017). *Creating Smart Enterprises: Leveraging Cloud, Big Data, Web, Social Media, Mobile and IoT Technologies*. Auerbach Publications.
24. OECD. (2019). *Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
25. OECD. (2021). *The Digital Transformation of Government: Supporting Resilience During the COVID-19 Pandemic*.
26. United Nations. (2022). *E-Government Survey: The Future of Digital Government*.
27. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). *Digital Government and Public Sector Innovation*.
28. United Nations. *E-Government Development Index 2022*, New York.
29. World Bank. (2020). تقارير الحوكمة والشفافية في القطاع العام، ص ١١٤.
30. World Bank. (2021). *Egypt Digital Governance Report*, Washington DC.
31. World Bank. (2022). *Digital Government in the Gulf Cooperation Council (GCC): Accelerating Public Sector Transformation*.
32. Harvard Kennedy School. (2020). *Digital Learning in the Public Sector: Building Capacity in the Age of Disruption*.
33. Stephen Goldsmith. (2018). *A New City O/S: The Power of Open, Collaborative, and Distributed Governance*. Brookings Institution Press.
34. Canadian Public Administration Journal. (2021). "The Impact of Digitalization on Institutional Communication and Employee Engagement".

35. International Labour Organization. (2022). *The Future of Work in the Public Sector: Impacts of Digital Transformation*. ILO Report.
36. European Data Protection Board. (2022). *Guidelines on Employee Monitoring and Data Privacy*, Brussels: EDPB Publications.
37. General Data Protection Regulation (GDPR), Official Journal of the EU, L119, 4. 5. 2016.
38. Code général de la fonction publique, France, updated 2023, Articles L111-1 to.
39. Code Général de la Fonction Publique, modifié par la loi n°2019-828 du 6 août 2019, Article 6.
40. Code de la Confiance dans l'Économie Numérique, France, 2005.
41. ENA. (2020). *Digitalization et Fonction Publique: Enjeux et Garanties*, Paris.
42. Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index Report*.

ثالثاً: المصادر النظامية والتشريعية

٤٣. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٤٤. نظام التعاملات الإلكترونية، وزارة العدل السعودية، ٢٠٠٧.
٤٥. نظام التعاملات الإلكترونية، المرسوم الملكي رقم (م/٨) بتاريخ ٢٦/٣/١٤٢٨هـ.
٤٦. نظام مكافحة جرائم المعلوماتية، المرسوم الملكي رقم (م/١٧)، بتاريخ ٨/٣/١٤٢٨هـ.
٤٧. اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، المادة (٢١٠)، الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (١٥٥٠) بتاريخ ٩/٦/١٤٤٠هـ.
٤٨. اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، الباب السابع - التدريب والتطوير، الصادرة بقرار وزارة الخدمة المدنية رقم (١٥٥٠) بتاريخ ٩/٦/١٤٤٠هـ.
٤٩. نظام الانضباط الوظيفي، المرسوم الملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ٦/٢/١٤٤٣هـ، الجريدة الرسمية، العدد ٤٨٨١، بتاريخ ١٠/٢/١٤٤٣هـ.
٥٠. نظام الخدمة المدنية، المرسوم الملكي رقم (م/٤٩) بتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ.
٥١. قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

رابعاً: المواقع الإلكترونية الرسمية

٥٢. هيئة الحكومة الرقمية، الموقع الرسمي: <https://www.dga.gov.sa>
٥٣. برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر): <https://www.yesser.gov.sa>

Romanization of references

First: Arabic references:

1. Ibn Jum'ah, Nawf 'Abd Allāh. "wāqi' mumārasat al-qiyādāt al-Akādīmīyah Imhārāt al-tahawwul al-raqmī fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah: A Field Study," *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, Issue 125, January 2024.*
2. al-Ṭamāwī, Sulaymān. *al-Wasīṭ fī al-qānūn al-idārī*, Vol. 2, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, 2006.
3. 'Abduh, Aḥmad Muḥammad. *al-wazīfah al-Āmmah fī al-nizām al-Sa'ūdī*, Law Library, Riyadh, 2021.
4. 'Abd al-Ḥamīd, Ḥusayn. *al-qānūn al-idārī : al-wazīfah al-Āmmah wālāndbāt al-wazīfī*, Dar Al-Jami'a Al-Jadida, Alexandria, 2020.
5. 'Abd al-'Azīz, Muḥammad. *al-qānūn al-idārī wa-taṭbīqātuḥu fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah*, Dar Al-Mayman, Riyadh, 2021.
6. al-Nimr, Ḥamad ibn Muḥammad. "Ḍamānāt al-muwazẓaf al-āmm fī muwājahat al-Sulṭah al-ta'dībīyah lil-Idārah fī al-nizām al-Sa'ūdī", *Journal of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, Issue 64, 2020.*
7. Riḍā 'Abd al-Salām. *Inhiyār al-āwlamah*, no publication year.
8. Ḥasan, 'Alī Kāmil 'Abd al-'Azīz. *Iqtisādīyāt al-Mawānī' al-baḥrīyah: An Applied Study of Damietta Port*, PhD Thesis, Faculty of Law, Damietta University, 2024.
9. Ḥāfiẓ, Maḥmūd. *al-nizām al-ta'dībī fī al-wazīfah al-Āmmah*, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo, 2002.
10. Kullīyat al-iqtisād wa-al-idārah, "Athar i'ādat Handasat al-'amalīyāt 'alā al-adā' al-mu'assasī fī al-ajhizah al-ḥukūmīyah", King Abdulaziz University, Jeddah, 2020.
11. Ma'had al-Idārah al-Āmmah bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. "taqrīr 'an Athar Nizām adā' 'alā Taḥsīn Taqyīm al-muwazẓafīn", 2022.
12. Ma'had al-Idārah al-Āmmah al-Sa'ūdī. "taqrīr al-adā' lmnsh ithrā'y", Riyadh, 2023.
13. Wizārat al-mawārid al-basharīyah wa-al-tanmiyah al-ijtimā'īyah. *taqrīr al-adā' al-Sanawī lmnsh quwā*, 2023.
14. Wizārat al-mawārid al-basharīyah wa-al-tanmiyah al-ijtimā'īyah. *al-taqrīr al-Sanawī: al-tahawwul al-raqmī fī al-mawārid al-basharīyah al-ḥukūmīyah*, 2022.
15. Wizārat al-ittiṣālāt wa-tiqnīyat al-ma'lūmāt. *Siyāsāt al-tamkīn al-raqmī llkwādr al-ḥukūmīyah*, Riyadh, 2021.
16. al-Jihāz al-Markazī lil-tanzīm wa-al-idārah. *taqrīr al-tahawwul al-raqmī fī al-Jihāz al-idārī lil-dawlah*, Cairo, 2022.
17. tārqy, Yūnus. "Dawr al-Idārah al-iliktrūnīyah fī Taḥsīn adā' al-khidmah al-Umūmīyah - A Case Study of the Municipality of Ouled Issa Badrar," *Academic Master's Thesis, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences, University of Kasdi Merbah, Ouargla, 2016–2017.*

Second: Foreign references:

18. Janowski, T. (2015). "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. " *Government Information Quarterly*, 32(3).
19. Nam, T. (2012). "Suggesting Frameworks of Citizen-Sourcing via Government 2. 0. " *Government Information Quarterly*, 29(1).
20. Grigalashvili, V. (2023). "Digital Government and Digital Governance: Grand Concept. " *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(02).
21. Othman, M. H., Razali, R., & Nasrudin, M. F. (2020). "Key Factors for E-Government Towards Sustainable Development Goals. " *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6).
22. Manyika, J. et al. (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*. McKinsey Global Institute.
23. Kale, V. (2017). *Creating Smart Enterprises: Leveraging Cloud, Big Data, Web, Social Media, Mobile and IoT Technologies*. Auerbach Publications.
24. OECD. (2019). *Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
25. OECD. (2021). *The Digital Transformation of Government: Supporting Resilience During the COVID-19 Pandemic*.
26. United Nations. (2022). *E-Government Survey: The Future of Digital Government*.
27. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). *Digital Government and Public Sector Innovation*.
28. United Nations. *E-Government Development Index 2022*, New York.
29. World Bank. (2020). تقارير الحوكمة والشفافية في القطاع العام ص ١١٤.
30. World Bank. (2021). *Egypt Digital Governance Report*, Washington DC,.
31. World Bank. (2022). *Digital Government in the Gulf Cooperation Council (GCC): Accelerating Public Sector Transformation*.
32. Harvard Kennedy School. (2020). *Digital Learning in the Public Sector: Building Capacity in the Age of Disruption*.
33. Stephen Goldsmith. (2018). *A New City O/S: The Power of Open, Collaborative, and Distributed Governance*. Brookings Institution Press.
34. Canadian Public Administration Journal. (2021). "The Impact of Digitalization on Institutional Communication and Employee Engagement, ".
35. International Labour Organization. (2022). *The Future of Work in the Public Sector: Impacts of Digital Transformation*. ILO Report.

36. European Data Protection Board. (2022). *Guidelines on Employee Monitoring and Data Privacy*, Brussels: EDPB Publications.

37. General Data Protection Regulation (GDPR), *Official Journal of the EU*, L119, 4. 5. 2016.

38. Code général de la fonction publique, France, updated 2023, Articles L111-1 to.

39. Code Général de la Fonction Publique, modifié par la loi n°2019-828 du 6 août 2019, Article 6.

40. Code de la Confiance dans l'Économie Numérique, France, 2005.

41. ENA. (2020). *Digitalization et Fonction Publique: Enjeux et Garanties*, Paris.

42. Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index Report*.

Third: Regulatory and legislative sources:

43. Saudi Arabia's Vision 2030.

44. Electronic Transactions Law, Saudi Ministry of Justice, 2007.

45. Electronic Transactions Law, Royal Decree No. (M/8) dated 26/3/1428 AH.

46. Anti-Cybercrime Law, Royal Decree No. (M/17), dated 8/3/1428 AH.

47. Implementing Regulations for Human Resources in the Civil Service, Article (210), issued by Minister of Civil Service Decision No. (1550) dated 9/6/1440 AH.

48. Implementing Regulations for Human Resources in the Civil Service, Chapter Seven - Training and Development, issued by Ministry of Civil Service Decision No. (1550) dated 9/6/1440 AH.

49. Civil Service Discipline System, Royal Decree No. (M/18) dated 6/2/1443 AH, *Official Gazette*, Issue No. 4881, dated 10/2/1443 AH.

50. Civil Service System, Royal Decree No. (M/49) dated 10/7/1397 AH.

51. Egyptian Civil Service Law No. 81 of 2016.

Fourth: Official Websites

52. Digital Government Authority, Official Website: <https://www.dga.gov.sa>

53. e-Government Transactions Program (Yesser): <https://www.yesser.gov.sa>