جامعة الأزهر
AL-AZHAR UNIVERSITY
كلية الشريعة والقانون بدمنهور

مجلة البحوث الفقهية والقانونية

مجلة علمية محكمّة
تصدرها كلية الشريعة والقانون بدمنهور

بحث مستل من
العدد الخمسين ـ "إصدار يوليو ٢٠٢٥م ـ ١٤٤٧هـ"

# أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة العامة

# The Impact of Digital Transformation on Citizen's Rights in the Face of Public Administration

الدكتـــور
**هيثم عبد العال عبد الجواد**
دكتوراة القانون العام، كلية الحقوق
جامعة بني سويف

مجلـة البحـوث الفقهيــة والقانونيــة
مجلة علمية عالمية متخصصة ومُحكمة
من السادة أعضاء اللجنة العلمية الدائمة والقارئة
في كافة التخصصات والأقسام العلمية بجامعة الأزهر

المجلة مدرجة في الكشاف العربي للإستشهادات المرجعية ARABIC CITATION INDEX
على Clarivate Web of Science
المجلة مكشّفة في قاعدة معلومات العلوم الإسلامية والقانونية من ضمن قواعد بيانات دار المنظومة
المجلة حاصلة على تقييم ٧ من ٧ من المجلس الأعلى للجامعات
المجلة حاصلة على المرتبة الأولى على المستوى العربي في تخصص الدراسات الإسلامية
وتصنيف Q2 في تخصص القانون حسب تقييم معامل "ارسيف Arcif" العالمية
المجلة حاصلة على تقييم ٨ من المكتبة الرقمية لجامعة الأزهر

رقم الإيداع
٦٣٥٩

الترقيم الدولي
(ISSN-P): (1110-3779) - (ISSN-O): (2636-2805)

للتواصل مع المجلة
+201221067852
journal.sha.law.dam@azhar.edu.eg

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري
https://jlr.journals.ekb.eg

التاريخ: 2024/10/20

الرقم: L24/0260 ARCIF

**سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة البحوث الفقهية و القانونية المحترم**

**جامعة الأزهر، كلية الشريعة و القانون، دمنهور، مصر**

**تحية طيبة وبعد،،،**

يسر **معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسيف – ARCIF)**، أحد مبادرات قاعدة بيانات "**معرفة**" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد **أطلق التقرير السنوي التاسع للمجلات للعام 2024.**

**يخضع معامل التأثير "ارسيف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب آسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.**

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "**ارسيف Arcif**" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (**5000**) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (**1500**) هيئة علمية أو بحثية في العالم العربي. ونجح منها (**1201**) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "**ارسيف Arcif**" في تقرير **عام 2024.**

ويسرنا تهنئتكم وإعلامكم بأن **مجلة البحوث الفقهية و القانونية** الصادرة عن **جامعة الأزهر، كلية الشريعة و القانون، دمنهور، مصر، قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "ارسيف Arcif"** المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (**32**) **معياراً**، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: http://e-marefa.net/arcif/criteria/

وكان **معامل "ارسيف Arcif" العام** لمجلتكم لسنة 2024 (**0.3827**). ونهنئكم بحصول المجلة على:

- **المرتبة الأولى في تخصص الدراسات الإسلامية من إجمالي عدد المجلات (103)** على المستوى العربي، مع العلم أن **متوسط معامل "ارسيف" لهذا التخصص** كان (**0.082**). كما صُنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (**Q1**) وهي الفئة العليا .
- كما صُنفت مجلتكم في **تخصص القانون** من **إجمالي عدد المجلات (114)** على المستوى العربي ضمن الفئة (**Q2**) وهي الفئة الوسطى المرتفعة ، مع العلم أن **متوسط معامل "ارسيف" لهذا التخصص** كان (**0.24**).

راجين العلم أن حصول أي مجلة ما على مرتبة ضمن الأعلى (10) مجلات في **تقرير معامل "ارسيف" لعام 2024** في أي تخصص، **لا يعني حصول** المجلة بشكل تلقائي على تصنيف مرتفع كتصنيف فئة Q1 أو Q2، حيث يرتبط ذلك بإجمالي قيمة النقاط التي حصلت عليها من **المعايير الخمسة المعتمدة لتصنيف مجلات تقرير "ارسيف" ( للعام 2024) إلى فئات في مختلف التخصصات**، ويمكن الاطلاع على هذه المعايير الخمسة من خلال الدخول إلى الرابط: http://e-marefa.net/arcif/

وبإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "**ارسيف Arcif**" الخاص بمجلتكم.

ختاماً، في حال رغبتكم الحصول على شهادة رسمية إلكترونية خاصة بنجاحكم في معامل "**ارسيف**"، نرجو التواصل معنا مشكورين.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

**أ.د. سامي الخزندار**

**رئيس مبادرة معامل التأثير**

**" ارسيف Arcif"**

# أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة العامة

# The Impact of Digital Transformation on Citizen's Rights in the Face of Public Administration


الدكتـــــور

**هيثم عبد العال عبد الجواد**

دكتوراة القانون العام، كلية الحقوق

جامعة بني سويف

# أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة العامة

**هيثم عبد العال عبد الجواد**

**قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بني سويف، مصر.**

**البريد الإلكتروني: hamada22091988@gmail.com**

**ملخص البحث:**

يُسلّط هذا البحث الضوء على الأثر العميق الذي يُحدثه التحول الرقمي في مجال الإدارة العامة، وتأثيره المباشر على حقوق المواطنين في بيئة تتجه بسرعة نحو الرقمنة الشاملة، فمع تنامي الاعتماد على الأدوات الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية، تظهر تحديات جديدة تتعلق بكيفية الحفاظ على الحقوق الأساسية للأفراد، خصوصًا فيما يتعلق بالخصوصية، وحماية البيانات الشخصية، والحق في النفاذ العادل إلى الخدمات، وحق التظلم من القرارات الإدارية الرقمية، يهدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العامة، وتحليل التأثيرات القانونية المترتبة على هذا التحول، مع تسليط الضوء على أوجه القصور التشريعي والقضائي، مثل غياب إطار قانوني متخصص، وظهور مظاهر للتمييز الرقمي، كما يسعى البحث إلى تقديم مقترحات عملية تسهم في إرساء قواعد حماية فعالة للحقوق الرقمية في ظل هذا التحول المتسارع، وخاصة في السياق المصري الذي يشهد توسعًا ملحوظًا في استخدام التقنيات الرقمية الحكومية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزعت محاوره على ثلاثة مباحث رئيسة تناولت المفاهيم الأساسية، الأسس القانونية والتحديات، وأثر التحول الرقمي على الحقوق الفردية، واختُتم البحث بتوصيات تُعزّز من كفاءة الإطار القانوني والمؤسسي لحماية حقوق المواطنين في البيئة الرقمية.

**الكلمات الافتتاحية:** التحول الرقمي، الإدارة العامة، حقوق المواطن، الخصوصية الرقمية، البيانات الشخصية، التشريعات الرقمية، التمييز الرقمي، الحوكمة الرقمية.

# The Impact of Digital Transformation on Citizen's Rights in the Face of Public Administration

Haitham Abd Alaal Abdul Jawad

Department of Public Law, Faculty of Law, Beni Suef University, Egypt.

E-mail: hamada22091988@gmail.com

**Abstract:**

This research highlights the profound impact of digital transformation on public administration and its direct effect on citizens' rights in an environment rapidly advancing toward comprehensive digitization. As reliance on digital tools for delivering government services increases, new challenges emerge regarding the protection of fundamental individual rights—particularly in relation to privacy, personal data protection, equitable access to services, and the right to appeal digital administrative decisions.

The study aims to explore the relationship between digital transformation and public administration, and to analyze the legal implications of this shift, with a focus on legislative and judicial shortcomings, such as the absence of a specialized legal framework and the emergence of digital discrimination. It also seeks to provide practical recommendations that support the establishment of effective protections for digital rights amid this accelerating transformation- especially within the Egyptian context, where the use of digital government technologies is expanding significantly.

The research adopts a descriptive-analytical approach and is structured around three main sections addressing key concepts, legal foundations and challenges, and the impact of digital transformation on individual rights. The study concludes with recommendations aimed at enhancing the effectiveness of the legal and institutional framework for safeguarding citizens' rights in the digital environment.

**Keywords:** Digital Transformation, Public Administration, Citizens' Rights, Digital Privacy, Personal Data, Digital Legislation, Digital Discrimination, Digital Governance.

**المقدمة**:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبي الهدى، الداعي إلى الله بإذنه والسراج المنير، أما بعد:

ففي ظل التطور التكنولوجي المتسارع والتحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبح لزامًا على الدول أن تسارع لتحديث نظمها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، ولا شك أن التحول الرقمي للإدارة العامة يفرض تغييرات جذرية على طريقة تقديم الخدمات الحكومية، مما يؤثر بشكل مباشر على حقوق المواطنين وسبل حمايتها في هذا الفضاء الجديد.

لذلك، يكتسب موضوع "**أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة العامة**" أهمية كبيرة؛ إذ يتقاطع فيه بعدٌ تقني مع بعد قانوني وإنساني يتطلب دراسته وتحليله بدقة وعناية.

فلم يسبق للبشرية أن شهدت وتيرةً في تطور التكنولوجيا تقترب من تلك التي نعيشها اليوم، لكن ما يميز هذا العصر ليس فقط سرعة التطور التقني، بل أيضًا سرعة انتشار هذه التقنيات وتكاملها في مختلف مجالات الحياة، إذ بات من المعتاد أن تظهر تطبيقات عملية للتكنولوجيا الحديثة بعد وقت قصير جدًّا من الإعلان عنها.

لقد باتت التكنولوجيا المتقدمة تُحدث تحولات جذرية في العالم يومًا بعد يوم، وفي كل ركن من أركانه، ويمكن تسمية هذه الظاهرة الشاملة بـ"التحول الرقمي "، وهو مصطلح يصف التغير العميق والمستمر في طريقة حياة البشر وأعمالهم نتيجة الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية.

تُحدث هذه التقنيات الرقمية تحولًا واسعًا في كيفية ممارسة الأفراد لنشاطاتهم اليومية، حيث يستخدم أكثر من نصف سكان العالم الهواتف المحمولة، ويتصل أغلبهم بالإنترنت عبر هذه الأجهزة وغيرها باستمرار، هذه الحقيقة وحدها كافية لوصف عصرنا بـ "العصر الرقمي"، لكن الأمر يتجاوز ذلك بكثير، إذ أصبحت هذه التكنولوجيا متغلغلة في كل جوانب الحياة اليومية، إلى حد لم يعد يقتصر على الاتصال بالإنترنت فقط، بل يمتد إلى أنماط التعليم، والعمل، والرعاية الصحية، وغيرها.

## أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج قضية محورية في مسيرة التنمية الإدارية الحديثة، وهي كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تحسين الخدمات العامة، وفي الوقت ذاته يفرض تحديات جديدة على حماية حقوق المواطنين، خصوصاً فيما يتعلق بالخصوصية، والولوج العادل للخدمات، وحق التظلم أمام القرارات الإدارية الرقمية.

ويكتسب الموضوع أهمية خاصة في ظل التوسع الحكومي المصري في تبني الحلول الرقمية، الأمر الذي يفرض ضرورة وجود أُطر قانونية وقضائية تضمن عدم انتهاك الحقوق الرقمية للمواطنين.

## أهداف البحث

يستهدف هذا البحث ما يلي:

١. تعريف مفهوم التحول الرقمي وأهدافه وعلاقته بالإدارة العامة.

٢. دراسة أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين، مع التركيز على حماية الخصوصية والبيانات، وضمان الوصول للخدمات، وحق التظلم.

٣. تحليل التحديات القانونية التي تواجه حماية الحقوق الرقمية للمواطنين، بما في ذلك التمييز الرقمي، قصور التشريعات، غياب الإطار القضائي المتخصص.

٤. تقديم مقترحات تطويرية تسهم في تعزيز حماية الحقوق الرقمية في مواجهة التحول الرقمي داخل الإدارة العامة.

## إشكالية البحث

تتمحور إشكالية البحث حول السؤال التالي:

**ما أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة العامة، وما التحديات القانونية التي تعوق حماية هذه الحقوق في ظل الرقمنة المتسارعة؟**

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية، منها:

- كيف يُعرّف التحول الرقمي وأهدافه في سياق الإدارة العامة؟
- ما الحقوق الرقمية التي تأثرت نتيجة تطبيق التحول الرقمي؟
- ما العقبات القانونية التي تحول دون حماية هذه الحقوق؟
- كيف يمكن تطوير الإطار القانوني والقضائي لمواجهة هذه التحديات؟

## منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم دراسة المفاهيم القانونية والتقنية المرتبطة بالتحول الرقمي وحقوق المواطنين، مع تحليل التشريعات ذات الصلة، ومراجعة التجارب والممارسات المقارنة في المجال، وذلك بهدف استجلاء أبرز التحديات واقتراح الحلول المناسبة.

## الدراسات السابقة:

- دراسة الدكتور نزيه محمد علي بعنوان "دور التشريعات والقوانين الوطنية والدولية الحاكمة لحماية أمن المعلومات"، وقد تناول الباحث في دراسته الإطار القانوني والتنظيمي لحماية أمن المعلومات من خلال أربعة مباحث رئيسة، تناول فيها الجرائم المعلوماتية، معرفًا أنواعها وخصائصها والأساليب الحديثة لارتكابها، والقواعد القانونية المقررة لتلك الجرائم والعقوبات التشريعية التي تحد منها في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وتناول مفهوم أمن المعلومات، وأهميته في حماية البنى التحتية للدولة، والأفراد والمؤسسات، وأبرز التهديدات التي تواجهه، واختتم الباحث دراسته في المبحث الرابع بتحليل موقف الدساتير والقوانين الوطنية، بالإضافة إلى الاتفاقيات والمواثيق الدولية ذات الصلة بحماية أمن المعلومات، مما أعطى الدراسة بُعدًا مقارنًا شاملاً.

- دراسة الدكتورة فاطمة الزهراء علي عبد العظيم بعنوان "التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة"، وقد تناولت الإطار القانوني والتنظيمي لتطبيق مفاهيم الحوكمة الرقمية في القطاع العام، مع التركيز على التحديات التي تعوق تفعيل هذا النهج في البيئة القانونية والإدارية الحالية، وتضمن الفصل التمهيدي للدراسة عرضًا للإطار المفاهيمي للحوكمة الرقمية، موضحًا علاقتها الوثيقة بالتحول الرقمي في المؤسسات العامة، ومبرزًا التداخل بين الجانبين في سبيل تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، أما الفصل الأول فقد ركز على الإطار القانوني للحوكمة الرقمية، مستعرضًا النصوص والتشريعات ذات الصلة، ودورها في ضبط وتنظيم العمليات الرقمية داخل المؤسسات العامة، وفي الفصل الثاني، ناقشت الباحثة التحديات القانونية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية، مثل القصور التشريعي، وضعف البنية القانونية، والحاجة إلى تحديث الأطر التنظيمية لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وتعد هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال الدراسات

القانونية الرقمية، إذ تسلط الضوء على ضرورة تطوير البنية التشريعية والمؤسسية لضمان نجاح تطبيق الحوكمة الرقمية، وتحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة في أداء المؤسسات العامة.

- من الدراسات ذات الصلة أيضاً، رسالة الماجستير المقدمة من الباحثة راما حسين إسحاق بعنوان "التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطنين عن جودة الخدمات الحكومية – دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن الإلكتروني"، وقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتناولت الدراسة في فصلها الأول مفهوم التحول الرقمي، مميزاته، وأسس تطبيقه في المؤسسات الخدمية، كما استعرضت متطلبات ومعوقات التحول الرقمي، إلى جانب الفوائد المتوقعة من تطبيقه، بينما ركز الفصل الثاني على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية من حيث السرعة والكفاءة والتفاعل مع المواطن، ثم تناولت الباحثة مفهوم جودة الخدمة، وأهم أبعادها في السياق الحكومي، ثم ختمت دراستها بالدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة على مركز خدمة المواطن الإلكتروني، بهدف رصد وتقييم رضا المواطنين عن مستوى الخدمات المقدمة بعد تطبيق التحول الرقمي، وتُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية المهمة التي تربط بين مفاهيم التحول الرقمي والإصلاح الإداري، وتسهم في فهم الأثر العملي للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا المواطنين، مما يوفّر نتائج يمكن البناء عليها في تطوير السياسات الحكومية ذات الصلة.
- دراسة:

Fischer et al,: "The impact of digitalization in the public sector a systematic literature review", 2021.

تناولت هذه الدراسة مراجعة منهجية لـ٩٣ دراسة سابقة ركزت على أثر مشاريع التحول الرقمي في القطاع العام، وقد أبرزت الدراسة الفروقات المفاهيمية بين التحول الرقمي، الرقمنة، والحكومة الإلكترونية، وأظهرت النتائج أن غالبية الدراسات السابقة ركزت بشكل رئيس على أثر التحول الرقمي من حيث الكفاءة والأداء فقط، ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الخدمات الحكومية من زوايا وأبعاد متعددة، كما تؤكد الدراسة أهمية تعزيز التعاون متعدد التخصصات لفهم تأثير الرقمنة في القطاع العام بشكل أعمق، مع ضرورة ربط هذه التأثيرات

بممارسات الإدارة الداخلية، والتركيز على التغيرات التي تحدث داخل المؤسسات نتيجة تطبيق الرقمنة.

- دراسة

Mergel et al: "Defining digital transformation: Results from expert interviews " 2019

تقدم هذه الدراسة تعريفًا تجريبيًّا للتحول الرقمي مستندًا إلى مقابلات مع خبراء، كما تضع إطارًا مفاهيميًّا يوضح الأسباب والعمليات والنتائج المتوقعة لهذا التحول في القطاع العام، وتهدف المقالة إلى استكشاف المعنى الحقيقي للتحول الرقمي من منظور المسؤولين الحكوميين، وتسليط الضوء على تجاربهم الواقعية، وقد شملت الدراسة مقابلات مع ٤٠ خبيرًا لديهم معرفة عميقة بمشاريع التحول الرقمي، أُجريت بين شهري كانون الثاني (يناير) وأيار (مايو) من عام ٢٠١٨، وتنوعت خبراتهم ومجالاتهم.

- دراسة:

Gabryelczyk: "Has Covid-19 Accelerated Digital Transformation Initial Lessons Learned For Public", 2020

أدت جائحة كوفيد-١٩ إلى تسريع وتيرة الرقمنة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي، نتيجة الحاجة الملحّة إلى تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية واعتماد طرق جديدة لأداء الموظفين المدنيين لأعمالهم، هذا التغيير لم يقتصر على العمليات المرتبطة مباشرة بتقديم الخدمات للمواطنين، بل شمل أيضًا العمليات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية اليومية داخل مكاتب الوزارات، والوكالات الحكومية، ومؤسسات الإدارة المحلية.

نتيجة للأزمة، اضطر الموظفون الإداريون إلى التكيف السريع مع تقنيات وإجراءات جديدة، ما أدى إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية والتجارية بشكل غير مخطط وبوتيرة ثورية غير مسبوقة، ويُنظر الآن إلى هذا التحول السريع على أنه أحد الآثار الإيجابية للجائحة، إذ أدى إلى اعتماد واسع النطاق للحلول الرقمية في غضون أشهر، وهو ما كان يتطلب في السابق سنوات لتحقيقه.

وقد اعتُبر هذا التحول مؤشراً على مرونة القطاع العام؛ لأن الأزمة أثبتت أن الحكومات قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات، كما أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٠) إلى أن القطاع العام أظهر مرونة أفقية غير معهودة في استجابته للأزمة.

## خطة البحث

تم تناول موضوع البحث في ثلاثة مباحث رئيسة تسبقها مقدمة، وخاتمة مشتملة على بعض النتائج والتوصيات، وفقًا للتقسيم التالي:

المقدمة.

**المبحث الأول: الإطار العام للتحول الرقمي والإدارة العامة.**

- المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهدافه.
- المطلب الثاني: علاقة التحول الرقمي بالإدارة العامة.

**المبحث الثاني: الأسس والتحديات القانونية للتحول الرقمي.**

- المطلب الأول: الأسس القانونية للتحول الرقمي.
- المطلب الثاني: التحديات القانونية للتحول الرقمي.

**المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين.**

- المطلب الأول: حماية الحق في الخصوصية والبيانات الشخصية.
- المطلب الثاني: ضمان الحق في الوصول إلى الخدمات العامة .

الخاتمة.

نسأل الله أن يوفقنا لتحقيق مراده، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم وألا يجعل فيه لغيره شيئًا.

## المبحث الأول
## الإطار العام للتحول الرقمي والإدارة العامة

**تمهيد:**

يشهد العالم المعاصر تحولًا متسارعًا في مختلف القطاعات نتيجة التطورات الرقمية والتكنولوجية المتلاحقة، وقد كان لقطاع الإدارة العامة نصيب كبير من هذا التحول، إذ أصبح التحول الرقمي لا غنى عنه، تسعى من خلاله الحكومات إلى تطوير منظوماتها الإدارية ورفع كفاءة أدائها، وفي هذا السياق، يُعدّ فهم الإطار العام للتحول الرقمي في الإدارة العامة خطوة أساسية لرصد أبعاده وتأثيراته على البنية الإدارية والتنظيمية للدولة.

برز مصطلح "التحول الرقمي" ليعبّر عن الانتقال من مجرد جهود الرقمنة إلى مراجعة شاملة للسياسات، والعمليات، والخدمات، بهدف خلق تجارب أكثر بساطة وسلاسة للمواطنين والعاملين في الصفوف الأمامية، ففي حين ركزت الموجات السابقة من الرقمنة على تحويل الخدمات التقليدية (التناظرية) إلى خدمات رقمية موازية لتعزيز الكفاءة والفعالية، يسعى التحول الرقمي إلى إعادة تصميم الخدمات الحكومية وإعادة هندستها بالكامل من الأساس لتواكب احتياجات المستخدمين المتغيرة[1].

ينطلق هذا المبحث من تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي، مع التركيز على أهدافه الجوهرية التي تتمثل في تحديث آليات العمل الإداري، وتيسير الإجراءات، وتعزيز مبدأ الجودة في تقديم الخدمات العامة، كما يُعنى المبحث ببيان العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي والإدارة العامة، باعتبار أن الرقمنة أصبحت أداة محورية في دعم اتخاذ القرار، وتحقيق الشفافية، والمساءلة، والمشاركة الفعالة للمواطنين، وأخيراً، يُسلّط الضوء على الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم هذا التحول، وذلك من خلال عرض أهم التشريعات والسياسات المعتمدة لتنظيم مسار الرقمنة في القطاع العام.

**تقسيم المبحث:**

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسين، على النحو التالي:

- **المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهدافه**

---

( 1 ) Mergel, Ines., Edelmann, Noella., Haug, Nathalie. " Defining digital transformation: Results from expert interviews". Government Information Quarterly, (2019) Vol.36, No.4, pp. 1-12.

يتناول هذا المطلب تحديد ماهية التحول الرقمي من الناحية المفاهيمية، مع استعراض الأهداف الرئيسة التي يسعى إلى تحقيقها في إطار الإدارة العامة.

- **المطلب الثاني: علاقة التحول الرقمي بالإدارة العامة**

يدرس هذا المطلب أوجه العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العامة، من حيث التأثيرات المتبادلة، ودور الرقمنة في تعزيز فعالية الأداء الحكومي، وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

## المطلب الأول
## مفهوم التحول الرقمي وأهدافه

**تمهيد:**

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي أعادت تشكيل مختلف مناحي الحياة، سواء في القطاعات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارية، وقد بات هذا المفهوم يشكّل أحد المرتكزات الأساسية في تطوير أداء الإدارة العامة، بما يضمن تقديم خدمات أكثر فاعلية وشفافية للمواطنين، وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى الوقوف على المفهوم الدقيق للتحول الرقمي، وبيان الأهداف التي يُراد تحقيقها من خلاله.

**تقسيم المطلب:**

ينقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، على النحو التالي:

- الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي.
- الفرع الثاني: الفرق بين التحوُّل الرقمي والمفاهيم المشابهة.
- الفرع الثالث: أهداف التحول الرقمي

### الفرع الأول
### مفهوم التحول الرقمي

تُعد كلمة "رقمي" (Digital) مرادفًا لوتيرة التغير السريع والجذري الذي يشهده العالم اليوم، نتيجة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أما مصطلح "التحول" (Transformation) فيرتبط بقدرة المؤسسات على التكيّف من خلال تبني التغيير، وتشجيع الابتكار والإبداع، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل في أداء الأعمال[1].

تعود بدايات التحول الرقمي إلى سنة ١٧٠٣م، إذ شرح "غوتفريد فيلهيلم ليبنتز" مبدأ العدّ الثنائي وتَصوَّر أساسه في كتابه "شرح دي لوريميهيك بينير"، وقد تطوّر العدّ الثنائي في بداياته بوصفه نظامًا رقميًّا يستخدم قيمتين فقط : (٠ و١)، ثم تتابع تطوير هذا النظام على يد باحثين منهم "جورج بول" سنة ١٨٤٥م، و"كلود شانون" سنة ١٩٣٨ م، و"جورج ستيبتز".

---

(١) راما حسين إسحاق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١، ص١٣

أما التحوّل الرقمي فهو: الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركّزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك من استخدام التطبيقات والبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات؛ والاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي؛ وتبنّي أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين؛ وإجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلًا من الطرق التقليدية؛ واستخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية(١).

ويمكن تعريف التحوّل الرقمي بأنه: "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات العمل المختلفة بهدف الإدارة الكاملة رقميًّا، والتخلي عن الورقيات شيئًا فشيئًا، بهدف تغيير كيفية عمل الشركة، وكيفية تشغيل القيمة للعملاء وتقديمها، مما يحسّن تجربة العملاء مع الشركة، ويوفّر الراحة لكل من الشركة والعميل، ويزيد الإنتاجية، ومن ثم الأرباح، كما يُعد وسيلة تعتمد فيها المنظمة على كل قواها لتطبيق التقنيات الرقمية، لتحسين وجودها في وسائل التواصل الاجتماعي، وتنفيذ أدوات مدعومة بالذكاء الاصطناعي، والاستثمار في ثقافة قائمة على البيانات"(٢).

ويشير المركز العالمي لتحول الأعمال الرقمية إلى أن: "**التغيير التنظيمي هو أساس تحوّل الأعمال الرقمية**"(٣)، وذلك لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل فريق العمل، وإجراءات العمل، والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها، وعلى الرغم من صعوبة هذه التحديات، فإنها تُفضي إلى إنجاز أكبر للعمل، مما يتيح للهيئة أن تصبح أكثر فاعلية وتنجز أعمالها أسرع، مع الاستفادة من توفير مزيد من فرص العمل"(٤).

---

(١) مبروكة كريم محمد: الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحوُّل الرقمي". مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد ١، العدد ٧، أكتوبر، ٢٠٢٤م، ص ٢٣٧.

(٢) جميلة ساليمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد العاشر، العدد الثاني، سبتمبر ٢٠١٩م، ص ٩٤٨.

(٣) هالة مصطفى محمد على، التحول الرقمي وأثره على البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الفيوم، المجلد ٣٧، العدد١، ٢٠٢٤م، ص٢٦٥.

(٤) حسن حامد، "ما التحول الرقمي؟ اكتشاف الحقيقة وراء هذه الكلمة الطنانة"، عالم التكنولوجيا، نشرة شهرية تصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، السنة الأولى، العدد الأول، مارس ٢٠٢٠م، ص ١٤.

ويُعرف التحول الرقمي أيضًا بتعريفات أخرى، منها أنه: " عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة"(١).

وقد عرّف التحول الرقمي أيضًا بأنه: "عملية استبدال الأنظمة التقليدية المعتمدة على العمل البشري بأنظمة آلية، لا سيما في مجالات تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية، مما يترتب عليه تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتشكيل الموارد البشرية"(٢).

ومن ثم فإن التحول الرقمي يمثل عملية انتقال المؤسسات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية، بهدف دعم الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة، كما يسهم في فتح قنوات تسويقية جديدة، وخلق فرص عمل، وتعزيز القيمة المضافة للسلع أو الخدمات المقدمة(٣).

ويمكننا تعريف التحول الرقمي بأنه: عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل الإداري، بشكل يؤدي إلى تغيير جوهري في طريقة تقديم الخدمات، وطبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن، إضافة إلى إعادة تنظيم الهياكل الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، ولا يقتصر هذا التحول على مجرد رقمنة الإجراءات التقليدية، بل يتعدى ذلك إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.

ومن الجدير بالذكر في هذا المقام أن المقصود بـ **استراتيجية التحوّل الرقمي** هو: "خطة مفصّلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي منظمة، يأخذ في الاعتبار القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها؛ والتخطيط الاستثماري والمالي؛ ومؤشرات الأداء

---

(١) حسنية صيفي، الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد السادس، ٢٠٢٠، ص٤.

(2) 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.

(3) Al-Jubori, 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.

الرئيسة (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)؛ الأدوات والعمليات التي تدعم التحول؛ الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية؛ تأثير التحول على العملاء والموظفين[١].

ويشمل التحوّل الرقمي العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لإحداث التغيير في المؤسسة أو الشركة، التي قد تؤدي إلى تحول كبير في طرق عمل الموظفين وتفاعل العملاء، وقد تكون هناك حاجة إلى شركاء وخبراء خارجيين لتدريب الفريق، مما يتطلب تنظيم هذا الجانب ضمن استراتيجية التحول الرقمي[٢].

يجب أن تتضمن خطط مشاريع التحوّل الرقمي حلقات تغذية راجعة فعّالة، ومن خلال جمع الملاحظات من أصحاب المصلحة بشكل منتظم، يمكن ضمان تعلّم الجميع من التجربة والتطور الديناميكي المستمر، وبما أن التحوّل الرقمي رحلة طويلة، فإن إدخال نقاط تحقق في الجدول الزمني يوفّر المرونة اللازمة لتعديل الخطط عند الضرورة[٣].

يُشير التحول الرقمي إلى مجموعة من الأنشطة والممارسات والعمليات التي تعتمد على التقنيات الرقمية، وتُنفذ عبر مختلف المؤسسات، وعلى الرغم من تعدد الأطر النظرية والتطبيقية المرتبطة به، فإنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحّد أو متفق عليه بشكل شامل لهذا المفهوم[٤].

---

(١) وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولي خدمة العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة أسوان، المجلد ٥٢، العدد١ ،٢٠٢١ م، ص١٩٠.

(٢) زينب السيد المناخلي، أثر التحوُّل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد١٥، العدد ٤، ٢٠٢٤،.ص ١٥٣٧.

(٣) محمد إبراهيم أبو الهيجاء، عقود التجارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م، ص ١٥.

( 4 ) Abugabel, A,The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices —An Empirical Study on Private Hospitals. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, 60(2) , (2023), 173-233.

## الفرع الثاني
## الفرق بين التحوّل الرقمي والمفاهيم المشابهة

يُعدُّ مفهوم التحوُّل الرقمي من المفاهيم المحورية التي تشهد توسعًا متسارعًا في مختلف القطاعات، نظرًا لدوره الجوهري في إعادة تشكيل بيئة الأعمال، وتطوير الخدمات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، ومع ذلك، فإن تشابه بعض المفاهيم المرتبطة به، مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي، قد يُفضي إلى خلط أو تداخل في الفهم، من هنا تبرز الحاجة إلى التفريق الواضح بين هذه المفاهيم، لفهم حدود كلٍّ منها وأدوارها في العملية الشاملة للتحوُّل الرقمي، وفيما يلي توضيح الفرق بين التحوُّل الرقمي وبعض المفاهيم القريبة منه:

### أولًا: الفرق بين "الرقمنة" و "التحوُّل الرقمي"

تُعدُّ **الرقمنة**: نقطة البداية الأساسية في مسار التحوُّل الرقمي؛ لأنها تتمثل في تحويل المعلومات التناظرية مثل المستندات الورقية أو التسجيلات الصوتية – إلى بيانات رقمية يمكن معالجتها باستخدام أنظمة الحاسوب، وتتم هذه العملية من خلال أدوات وتقنيات مثل المسح الضوئي، أو التحويل الإلكتروني للمستندات[١].

أما **التحوُّل الرقمي**: فهو عملية استراتيجية متكاملة تتجاوز مجرد تحويل البيانات، فهي تشمل إعادة هندسة العمليات المؤسسية، وإحداث تحول ثقافي، وإعادة تصميم نماذج الأعمال والخدمات، بما يعزز من القيمة المقدمة للمستفيدين باستخدام التقنيات الرقمية المتقدمة[٢].

### أوجه الاختلاف بين الرقمنة والتحوُّل الرقمي:

#### ١ـ من حيث النطاق:

الرقمنة ذات نطاق ضيق ومحدود؛ إذ تقتصر على عملية تحويل المعلومات من شكلها التناظري أو المادي، مثل المستندات الورقية أو الأشرطة الصوتية، إلى صيغة رقمية يمكن تخزينها وتشغيلها عبر الحاسوب[٣]، وتركّز الرقمنة على جوانب معينة داخل المؤسسة دون أن تُحدث تأثيرًا في بنيتها التنظيمية أو نماذجها التشغيلية[٤].

---

(١) جميلة ساليمي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص ٩٥٠.

(٢) مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحوُّل الرقمي" مرجع سابق، ص٢٣٩.

(3) Mergel, et al: op-cit, p 1-12 .

(٤) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهنا الأشراف، العدد٢٩، الجزء ٤، ٢٠٢٤م، ص٤١٦٥.

أما التحوُّل الرقمي، فيتميز بأنه واسع النطاق وشامل، إذ يمتد أثره ليشمل جميع جوانب المؤسسة، بدءًا من الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، وصولًا إلى العمليات التشغيلية، وتجربة العملاء، ونماذج الأعمال، وهو لا يقتصر على مجرد رقمنة البيانات، بل يُعيد تشكيل طريقة التفكير المؤسسي والتفاعل مع السوق والتقنيات(١).

**٢ـ من حيث الهدف:**

الهدف من الرقمنة يتمثل في تسهيل تخزين المعلومات ومعالجتها وتحسين الوصول إليها، فهي تهدف إلى التخلص من المعالجة اليدوية البطيئة، وتوفير الوقت والجهد، دون أن تُحدث تغييرًا جذريًّا في طريقة أداء المؤسسة وظائفها الأساسية(٢).

في المقابل، يسعى التحوُّل الرقمي إلى إحداث تحول جذري في طريقة تقديم الخدمات وصناعة القيمة، فهو لا يهدف فقط إلى تحسين الكفاءة، بل يركز على ابتكار نماذج عمل جديدة، وخلق فرص غير تقليدية للنمو والتوسع، من خلال الاستفادة الذكية من التكنولوجيا(٣).

**٣ـ من حيث التقنيات المستخدمة:**

تعتمد الرقمنة على أدوات وتقنيات يسيرة ومباشرة لتحويل المواد المادية إلى رقمية، مثل أجهزة المسح الضوئي، وبرمجيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR)، وغيرها من أدوات التحويل الإلكتروني، هذه التقنيات تُستخدم أساسًا لأرشفة البيانات، وتسهيل إدارتها وحمايتها(٤).

بينما يستخدم التحوُّل الرقمي مجموعة متقدمة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تُمكِّن المؤسسة من الابتكار والتفاعل اللحظي مع المتغيرات، من أبرز هذه التقنيات: الذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وبلوك تشين، ولا تُستخدم هذه التقنيات بصورة منعزلة، بل تُدمج في صميم العمليات اليومية(٥).

---

(١) لمياء فراز، الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة ٠١ الحاج لخضر، السنة الجامعية ٢٠١٧/ ٢٠١٨م، ص ٢٧.

(٢) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، المجلد ١٥، العدد ٤، أكتوبر ٢٠٢٤، ص٢٢٥.

(٣) محمد إبراهيم أبو الهيجاء، مرجع سابق، ص ٤٨.

(٤) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص ٤١٦٦.

(٥) راما حسين إسحاق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن، مرجع سابق، ص ٢٦.

**٤ـ من حيث الأثر المؤسسي:**

يقتصر أثر الرقمنة على تحسين الكفاءة التشغيلية في جزئيات محددة داخل المؤسسة، مثل الأرشفة، أو إدارة المستندات، أو سرعة الوصول إلى المعلومات، إلا أن هذا التحسين لا يؤدي بالضرورة إلى تغييرات عميقة في بنية المؤسسة أو طريقتها في خلق القيمة(١).

أما التحوُّل الرقمي، فله تأثير تحويلي شامل، حيث يُعيد تصميم العمليات التشغيلية من جذورها، ويُدخل تغييرات استراتيجية في آلية اتخاذ القرار، والتفاعل مع العملاء، وسلاسل الإمداد، وهو يتطلب تغييرًا ثقافيًّا وسلوكيًّا داخل المؤسسة، ويقود إلى نماذج جديدة من الكفاءة والابتكار المؤسسي(٢).

**٥ـ من حيث المخرجات والنتائج:**

النتائج المتوقعة من الرقمنة تتمثل في امتلاك بيانات رقمية قابلة للمعالجة والحفظ والاسترجاع بسهولة، هذه البيانات تُستخدم لاحقًا في مراحل متقدمة إذا اختارت المؤسسة المضي نحو التحوُّل الرقمي، إلا أن الرقمنة بحد ذاتها لا تُنتج تحولًا ملموسًا في تجربة المستخدم أو الأداء العام للمؤسسة.

بينما يؤدي التحوُّل الرقمي إلى نتائج استراتيجية ملموسة، مثل: تحسين تجربة العميل، وتعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية(٣)، وتحقيق نمو ربحي مستدام، فهو يُمكّن المؤسسة من اتخاذ قرارات أكثر دقة، ويفتح لها أبوابًا جديدة للأسواق والتوسع بطرق لم تكن ممكنة في ظل النماذج التقليدية(٤).

**الخلاصة**: بينما تمثل الرقمنة الخطوة الأولى والأساس البنيوي في رحلات التحديث التكنولوجي، فإن التحوُّل الرقمي يمثل الرؤية الأشمل التي تعيد رسم دور المؤسسة في العصر

---

(١) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص٢٢٥.

(٢) منصوري الزين، سفيان نقماري، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية: بين المتطلبات ومبررات التحوُّل، منشورات دار الشرق للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ٢٦.

(٣) عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الإلكترونية ، نماذج معاصرة، دار السحاب، القاهرة ، ٢٠٠٧ م، ص٣٤.

(٤) تغريد محمد عاطف، التحول الرقمي ودوره في دعم النمو الاقتصادي في مصر: دراسة قياسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس – كلية التجارة، العدد ١، ٢٠٢٣، ص٨٤٥.

الرقمي، بما يشمل البنية، والثقافة، والعمليات، والخدمات، والقيمة المُضافة، وبالتالي، فإن التحوُّل الرقمي لا يكتفي بالتحسين، بل يسعى إلى إعادة الابتكار وإعادة التشكيل[١].

**على سبيل المثال**: عندما تقوم مؤسسة بتحويل النماذج الورقية إلى نماذج إلكترونية يتم تعبئتها عبر الإنترنت، فإنها تنفذ عملية رقمنة، ولكن عندما تُعيد المؤسسة تصميم طريقة تقديم الخدمة من الأساس، باستخدام تقنيات مثل التحليلات التنبؤية، أو الذكاء الاصطناعي لخدمة العملاء، أو المنصات الرقمية التفاعلية، فإنها بذلك تنفذ تحوّلًا رقميًّا حقيقيًّا.

وباختصار، يمكن القول إن الرقمنة تمثل بُنية تحتية ضرورية، لكنها غير كافية للتحوُّل الرقمي؛ فالتحوُّل الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية وتغييرًا ثقافيًّا وتكنولوجيًّا عميقًا على مستوى المؤسسة بأكملها.

## ثانيًا: الفرق بين "الذكاء الاصطناعي" و"التحوُّل الرقمي"

**الذكاء الاصطناعي** (AI) هو أحد أبرز الأدوات التكنولوجية التي تندرج ضمن منظومة التحوُّل الرقمي، ويشير إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على تنفيذ مهام تتطلب ذكاءً بشريًّا، مثل التعلم، واتخاذ القرار، والتعرف على الأنماط[٢].

فالذكاء الاصطناعي ينصب تركيزه إلى إنشاء أنظمة فائقة التقدم يمكنها التفكير بشكل استراتيجي مثل البشر، وبذلك يكمل الذكاء الاصطناعي علوم الكمبيوتر من خلال إنشاء برامج فعالة تساعد على تطوير أجهزة افتراضية لديها[٣].

وعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: "عملية محاكاة القدرات العقلية والإدراكية والحسية للبشر عن أنظمة الكمبيوتر، فهي محاولة لعدة قدرات بشرية أهمها القدرة على التعلم واستيعاب المعرفة وتمثيلها واستدعائها وتحليل اللغة والإدراك الكامل للأصوات والصور والفيديو وحل المشكلات

---

(١) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٦٦.

(٢) هالة مصطفى محمد على، التحول الرقمي وأثره على البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مرجع سابق، ص٢٦٦.

(3) Malik, G., Tayal, D., & Vij, S. An analysis of the role of artificial intelligence in education and teaching. In Recent Findings in Intelligent Computing Techniques, (2019) 407-417. Springer.

والإبداع والتفاعل الاجتماعي وغيرها من القدرات البشرية، ومن ثم محاولة محاكاتها عبر أنظمة كمبيوتر معقدة اعتماداً على التطور الاستثنائي في تصنيع المعالجات والحواسب الآلية"[١].

بينما **التحوُّل الرقمي** هو الإطار الأشمل الذي يُوظف الذكاء الاصطناعي – إلى جانب تقنيات أخرى مثل إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وسلاسل الكتل – بهدف تطوير العمل المؤسسي وتحسين الأداء والخدمات.

**أدوار الذكاء الاصطناعي ضمن بيئة التحوُّل الرقمي:**

١. **تعزيز التواصل المؤسسي**: من خلال استخدام تقنيات معالجة اللغة الطبيعية، يسهِّل الذكاء الاصطناعي التواصل عبر اللغات والثقافات، ويدعم الترجمة الآلية والتحليل الذكي للمحادثات والمراسلات.

٢. **رفع كفاءة إدارة الوقت والموارد**: تُقدم خوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليلات دقيقة لأداء العاملين، وتقترح آليات لتحسين توزيع المهام، وتحديد الأولويات بناءً على البيانات[٢].

٣. **تخصيص التعلم والتطوير المهني**: تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على تحليل سلوك المتعلمين لتقديم محتوى تدريبي مُخصص يتوافق مع احتياجاتهم، مما يُعزز من كفاءة التعلم المستمر.

٤. **تحسين بيئة العمل والصحة النفسية**: من خلال تحليل مؤشرات الأداء والسلوكيات، يمكن للذكاء الاصطناعي اقتراح أنشطة ترفيهية أو توازنية تساعد على تقليل الضغط وتحسين الصحة النفسية.

٥. **تحسين تجربة العملاء**: يُستخدم الذكاء الاصطناعي في بناء روبوتات محادثة، وتحليل سلوك المستفيدين، وتقديم توصيات مخصصة، مما يعزز التفاعل والرضا[٣].

---

(١) د. هالة أحمد الحسيني د. دعاء هشام جمعة، الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في المؤسسات الإعلامية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٢٤، ص ١٠.

(٢) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص٢٢٧.

(٣) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

**العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتحوُّل الرقمي:**

- الذكاء الاصطناعي لا يمثل بديلاً عن التحوُّل الرقمي، بل يُعد عنصرًا محُركًا ومُسرِّعًا له.
- يسهم في تحقيق أهداف التحوُّل الرقمي من حيث تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة القرارات.
- بينما يشمل التحوُّل الرقمي نطاقًا أوسع يُعنى بالتحوّلات الثقافية والتنظيمية والتشغيلية على مستوى المؤسسة بأكملها.

فيتضح من التحليل أعلاه أن كلاً من الرقمنة، والذكاء الاصطناعي، والتحوُّل الرقمي، يمثل مراحل أو أدوات متداخلة لكنها غير مترادفة، التحوُّل الرقمي هو الإطار الأشمل الذي يتطلب بنية رقمية، ويستفيد من الأدوات الذكية (مثل الذكاء الاصطناعي) لتحقيق تحوّل عميق في طريقة عمل المؤسسات، بما يضمن قدرتها على التكيّف والمنافسة في عصر الاقتصاد الرقمي.

## الفرع الثالث
## أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتكامل فيما بينها لتحقيق فعالية الإدارة العامة وتعزيز حقوق المواطنين، ومن أبرز هذه الأهداف:

١. **تحسين جودة الخدمات العامة**: من خلال تيسير الإجراءات، وتقليل الفترات الزمنية لإنجاز المعاملات، وتقديم الخدمات عبر قنوات إلكترونية متعددة، تُمكّن المواطن من الحصول على الخدمة بسهولة وشفافية[١].

٢. **تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد**: يؤدي الاعتماد على الأنظمة الرقمية إلى تقليص فرص التدخل البشري، والحد من الإجراءات غير الرسمية، مما يقلل من احتمالات الفساد ويعزز من ثقة المواطن في الإدارة[٢].

٣. **رفع كفاءة الأداء الحكومي**: تتيح التكنولوجيا الرقمية تحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة، وهو ما يُسهم في تحسين تخصيص الموارد وتعزيز الإنتاجية[٣].

---

(١) زينب السيد المناخلي، أثر التحوُّل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص١٥٣٨-١٥٤٠.

(٢) فادي شوشان، مرجع سابق، ص٤٩١. محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٦٧.

(٣) علاء عبد الرزاق محمد السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمّان – الأردن، سنة ٢٠٠٨م، ص ٥٦.

٤. **تمكين المواطنين وتعزيز مشاركتهم**: يُعتبر المواطن محور عملية التحول الرقمي، إذ تُتيح له الأدوات الرقمية فرصاً أوسع للتفاعل مع الإدارة، وإبداء الرأي، وتتبع مراحل تنفيذ السياسات العامة(١).

٥. **تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص**: من خلال تعميم الوصول إلى الخدمات الحكومية، بما يضمن استفادة الفئات الهشة والمهمشة، وتجاوز الحواجز الجغرافية والاجتماعية(٢).

٦. **تحقيق التنمية المستدامة**: يعد التحول الرقمي رافعة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دعم الابتكار، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية(٣).

وبناءً عليه، فإن التحول الرقمي ليس مجرد خيار تكنولوجي، بل هو نهج استراتيجي لإعادة بناء العلاقة بين المواطن والإدارة العامة، على أسس من الشفافية والكفاءة والعدالة(٤).

## متطلبات التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي مسارًا استراتيجيًّا نحو التغيير الجذري في أساليب العمل داخل المؤسسات، إذ يتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا إلى إعادة تعريف العمليات، والهياكل التنظيمية، وأنماط التفكير والسلوك الوظيفي، فالتحول الرقمي يُمثّل استثمارًا في الفكر والسلوك المؤسسي من أجل الاستفادة القصوى من الإمكانات التقنية لتقديم خدمات أكثر كفاءة وفاعلية، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة للمتعاملين(٥).

---

(١) تغريد محمد عاطف، التحول الرقمي ودوره في دعم النمو الاقتصادي في مصر، مرجع سابق، ص٨٤٦.

(٢) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد ٥، للعدد ١٣، يناير ٢٠٢٣، ص١٤٤.

(٣) نائل عبد الحافظ العواملة، "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية – الجامعة الأردنية، المجلد ٢٩، العدد الأول، سنة ٢٠٠٢م، ص ٧٦.

(٤) علي أحمد جاد، معوقات التحول الرقمي وتأثراتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ١٤، ٢٠٢٤م، ص١٤٩.

(5) Dirlik, E. (2020). Digital Business and Entrepreneurship-Digital Transformation in The Tourism Sector. University of Salford, p 33.

إن تحقيق تحول رقمي ناجح لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يستلزم تبني نهج استراتيجي شامل يدمج الأهداف المؤسسية مع التطور التكنولوجي، إلى جانب فهم عميق لآليات العمل الداخلية، والسياق التنظيمي، وطبيعة الخدمات المقدمة، فمن الضروري تدريب جميع أصحاب المصلحة وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة، لضمان وضوح الأدوار، وتحقيق تنفيذ فعّال يحقق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية[١].

وقد حددت أربع ركائز رئيسة يجب توافرها لضمان تحقيق التحول الرقمي في كل من القطاعين العام والخاص[٢]، وهي:

### ١. البنية التحتية والتقنيات الرقمية

تُعد التكنولوجيا المحرك الأساس لعملية التحول الرقمي، وتتضمن هذه الركيزة الأجهزة الذكية، وأنظمة تخزين البيانات المتقدمة، وبرمجيات التحول الرقمي، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات التقنية الحديثة مثل[٣]:

- تطبيقات التواصل الاجتماعي التفاعلية.
- تقنيات الهواتف المحمولة.
- تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.
- البنية التحتية للحوسبة السحابية التي تتيح الوصول الفوري إلى الموارد الرقمية عبر الإنترنت[٤].

إن توفر هذه التقنيات يسهم في تمكين المؤسسات من إعادة تصميم خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

---

(1) Seehusen, D., Rogers, T., Al Achkar, M., & Chang, T. (2021). Coaching, mentoring, and sponsoring as career development tools. Family medicine, 53(3), 175-180.

(2) Muhammad, E. & Abdel Razek, Z. (2019): Manifestations of digital transformation and its role in activating domestic tourism. Al-Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies, 80 )80(, Algeria, pp. 96-97.

(٣) تغريد محمد عاطف، التحول الرقمي ودوره في دعم النمو الاقتصادي في مصر، مرجع سابق، ص٨٤٨.

(٤) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، بالتطبيق علي منظمة الكريمي للخدمات المصرفية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٨م، ص٤١.

### ٢. البيانات وإدارتها

تُعد البيانات موردًا استراتيجيًّا لا يقل أهمية عن رأس المال المالي أو البشري، ويتطلب التحول الرقمي وجود مؤسسات قادرة على[١]:

- جمع البيانات من مصادر متعددة.
- تنظيمها وتحليلها بانتظام.
- استخدام أدوات تحليلية وإحصائية فعّالة.
- ضمان جودة البيانات ودقتها وموثوقيتها.
- تطوير آليات للتنبؤ والقياس والتحسين المستمر.
- إدارة البيانات بشكل فعّال تمكّن المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وتعزيز قدرتها على التنبؤ بالتحديات واستباقها[٢].

### ٣. الموارد البشرية وبناء القدرات

العنصر البشري يمثل حجر الأساس في أي عملية تحول رقمي ناجحة، ولذلك، يتطلب الأمر:

- إعداد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة[٣].
- تقديم برامج تدريبية متقدمة تغطي المهارات الرقمية، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني[٤].
- تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل[٥].
- تمكين الموظفين من تبني ثقافة التغيير والانخراط في بيئة ديناميكية مرنة.

من خلال هذه الجهود، يمكن تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات والمنتجات[٦].

---

(1) Muhammad, E. & Abdel Razek, Z, op- cit, pp. 96-97.

(٢) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص٢٢٧.

(٣) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق اهداف استراتيجية مصر الرقمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تاريخ النشر ١٨/ ٣/ ٢٠٢٥ ، ص ٣٠٩، تاريخ الزيارة ٢٤/ ٧/ ٢٠٢٥ https://jsec.journals.ekb.eg/article_421214_bcaf36ce8e12f35e25243f25430e10af.pdf

(٤) فادي شوشان، مرجع سابق، ص٤٩٣.

(٥) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٧١

(6) Muhammad, E. & Abdel Razek, Z, op- cit, pp. 96-97.

### ٤. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون إطار إداري فعّال يدعم عملية التغيير ويقودها[١]، وهذا يتطلب:

- وجود قيادة رقمية واعية تتبنى ثقافة التحول.
- التخطيط الاستراتيجي المبني على أهداف قابلة للقياس.
- وضع سياسات رقمية مرنة تستجيب للتغيرات التقنية.
- تبني ممارسات الحوكمة الرقمية لحماية البيانات وضمان الامتثال التنظيمي[٢].

التحول الرقمي يعد عنصرًا محوريًّا في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءة الموظفين في أداء مهامهم، حيث يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة سرعة الوصول إلى المعلومات، وتحسين دقتها، إلى جانب تعزيز سبل التواصل داخل بيئة العمل، والتغلب على الكثير من الحواجز التقليدية التي تعوق الأداء المؤسسي[٣].

كما يتجلى أثر التحول الرقمي في عدة جوانب استراتيجية تقدم فرصًا هائلة للمؤسسات، يمكن تلخيصها في الآتي:

- **تحقيق إيرادات إضافية وتوسيع فرص النمو:** من خلال بيع خدمات ذكية تُقدَّم كامتداد للمنتجات التقليدية أو كخدمات جديدة كليًّا، إذ تستطيع المؤسسات خلق مصادر دخل جديدة لم تكن متاحة في النماذج التقليدية، يُعد هذا التوجه خطوة نحو الابتكار في تقديم القيمة، إذ تعتمد العديد من الشركات على الخدمات الرقمية القائمة على البيانات لتحقيق قيمة مضافة للعميل[٤].

- **تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف:** يعتمد التحول الرقمي على توظيف خدمات ذكية مثل أنظمة المراقبة الدقيقة، والتنبيهات المبكرة، والصيانة التنبؤية، والإدارة عن بُعد، مما يؤدي

---

(١) وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص١٩١.

(٢) علي لطفي محمود، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس: الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، ٢٠٠٧، ص ٩.

(3) Hassan, W. W., Mahmoud, A., & Hussien, H. M. (2022). The impact of smart services on the efficiency and effectiveness of employee's performance in hotels. Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR, 14(1), 145-164.

(٤) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٦٨.

إلى تقليل الفاقد في الوقت والموارد، وتحقيق أداء أكثر كفاءة، كما أن استعادة البيانات وتحليلها يتيح تحسين الإجراءات التشغيلية على نحو مستمر[١].

- **زيادة الوضوح التنظيمي وتعزيز الرؤية الاستراتيجية:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع كميات هائلة من البيانات من خلال المنتجات والخدمات الذكية، وتحليلها بطريقة تسهم في اتخاذ قرارات مبنية على معرفة معمقة، كما تساعد هذه البيانات في تحسين العمليات والإنتاجية، وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية في استشراف المستقبل[٢].

- **تعزيز العلاقة مع العملاء والارتقاء بمستوى رضاهم:** يساعد التحول الرقمي على فهم متطلبات العملاء بشكل أدق، ويُمكّن المؤسسات من تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم بصورة أكثر دقة، من خلال الانتقال إلى ما يُعرف باقتصاد النتائج، تركز الشركات على توفير ما يحتاجه العميل فعليًّا، مع تطوير نماذج أعمال مرنة تتمحور حول العميل[٣].

- **تمكين الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم:** تُسهم الأتمتة الرقمية في التخلص من المهام الروتينية المتكررة، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة الأعلى، كما يؤدي استخدام التحليل التفاعلي والذكاء القائم على البيانات إلى دعم عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز من كفاءة القيادة ويزيد من سرعة الاستجابة، ويتيح ذلك بيئة عمل مرنة، تشجع على الابتكار وتحفيز المشاركة الفعالة للموظفين[٤].

- **تعزيز الترابط المؤسسي والاستقلالية التشغيلية:** فمن خلال المنصات الرقمية المتكاملة يصبح بالإمكان مشاركة البيانات والموارد عبر جميع أقسام المؤسسة وسلاسل القيمة، كما تُوفّر التكنولوجيا الرقمية استقلالية أكبر في الوصول إلى المعلومات، مما يتيح سرعة في اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل أكثر مرونة ودقة[٥].

---

(1) Hassan, W. W., Mahmoud, A., & Hussien, H. M, op- cit, p 145-164.

(٢) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٦٩.

(3) Hassan, W. W., Mahmoud, A., & Hussien, H. M, op- cit, p 145-164.

(4) Kagermann, H. (2015). Change through digitization—Value creation in the age of Industry 4.0. In Management of permanent change (pp. 23-45). Springer Gabler, Wiesbaden.

(٥) أحمد عدنان عزيز سقاط، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠ ، جامعة أم القري ،المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ٢٥، ٢٠٢٢م، ص١٠٠.

إن هذه المزايا لا تقتصر على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات فقط، بل تمتد لتُحدث تحولًا جذريًّا في ثقافة العمل، من خلال إشراك خبرات متنوعة، وتوسيع مفهوم المرونة في بيئة العمل، ودعم القيادة الفاعلة المبنية على معطيات دقيقة(١).

## المطلب الثاني
## علاقة التحول الرقمي بالإدارة العامة

يُعد التحول الرقمي في مجال الإدارة من أبرز القضايا المحورية التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، فهو يمثل في الوقت ذاته فرصة واعدة لتحقيق التميز والتطور، وتحديًا كبيرًا يتطلب التكيف والاستعداد الشامل.

لقد واجهت جهود الإدارات العامة السابقة في مجال الرقمنة العديد من التحديات، من أبرزها ضعف التبني أو حتى الرفض من قبل المستخدمين، واستمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في طلب الخدمات، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الجهود كانت في كثير من الأحيان مجرد نسخ رقمية للعمليات القائمة دون إعادة تصميم حقيقية أو تحسين جوهري لها، مما جعلها غير جاذبة أو غير مقنعة للمواطنين بوصفها بديلا فعّالا، وبدلاً من تسهيل الوصول إلى الخدمات، استمرت الحاجة إلى التفاعل المباشر مع الموظفين والحضور المادي إلى المكاتب الأمامية(٢).

وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنيات الرقمية، لم تعد الإدارة الحديثة تعتمد فقط على المهارات القيادية أو التنظيمية التقليدية، بل أصبحت تستلزم فهماً عميقاً للأدوات الرقمية، مثل: أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي، ومنصات إدارة الأداء، وغيرها(٣).

وتفرض هذه الأدوات واقعًا جديدًا يتطلب من القادة والمسؤولين تبني رؤية استراتيجية للتحول الرقمي تتجاوز الجانب التقني، لتشمل التغيير الثقافي داخل المنظمة، وتطوير القدرات البشرية، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بالكامل(٤).

---

(١) وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولي خدمة العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة أسوان، المجلد ٥٢، العدد ١، ٢٠٢١ ص:١٨٩-١٩٠.

(2) Mergel, et al: op-cit, 1-12 .

(٣) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٢١.

(٤) وليد كامل محمدين، المرجع السابق، ص١٩١.

إن اعتماد التحول الرقمي في الإدارة لا يقتصر على مجرد رقمنة الإجراءات أو استبدال الورقي بالإلكتروني، بل يتطلب إعادة تصور شاملة لكيفية إدارة المؤسسات لأعمالها، واتخاذ قراراتها، وتقديم خدماتها، إذ تصبح البيانات المحرك الأساس لصناعة القرار، ويتم الاستفادة منها عبر أدوات تحليل ذكية تساعد في استشراف الاتجاهات، ومعالجة المشكلات، وتخصيص الموارد بكفاءة أكبر(١).

ومن جهة أخرى، فإن تنفيذ هذا التحول يتطلب مواجهة تحديات عديدة، من أبرزها مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وارتفاع تكلفة التحول الأولية، إلى جانب الحاجة إلى وجود بنية تحتية رقمية قوية تواكب المتطلبات الجديدة، ولذلك، ينبغي أن يكون هناك التزام إداري عالي المستوى يقود هذا التحول، ويعمل على توجيه الاستثمارات نحو التكنولوجيا، وبناء ثقافة مؤسسية محفزة على الابتكار والتعلم المستمر(٢).

وفي المحصلة، فإن التحول الرقمي في مجال الإدارة يمثل نقطة انطلاق نحو خلق مؤسسات أكثر استجابة ومرونة وكفاءة، قادرة على مواكبة المتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال ديناميكية تعتمد على التكنولوجيا بوصفها أداة رئيسة للنجاح(٣).

## أولاً: التحول الرقمي بوصفه مدخلا لتحديث الإدارة العامة

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إصلاح الإدارة العامة، إذ يُعد أداة لإعادة هيكلة العمل الإداري من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم اتخاذ القرار، وتيسير الإجراءات، وتقديم خدمات تفاعلية للمواطنين، ويؤسس هذا التحول لنمط إداري جديد يُعرف بـ"الإدارة الذكية" أو "الحكومة الرقمية"(٤)، فتسود مفاهيم الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في الأداء(٥).

---

(1) He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. Journal of Service Management, 34(1), 147-171.

(٢) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣١٣.

(3) Pasha, N. (2020). Responding to career uncertainty: Applying a 'dual-empathy 'approach to career development using corporate strategy theory. Journal of the National Institute for Career Education and Counselling, 44(1), 44-50.

(4) Fischer, Caroline, Heuberger, Moritz & Heine, Moreen (2021). Impact of Digitalization in Public Administration. Dataset and Code. Available at: https://osf.io/kpz78/

(٥) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٢٣.

كما أن التحول الرقمي يُسهم في تجاوز الجمود البيروقراطي التقليدي الذي طالما ارتبط بالإدارة العامة، وذلك عبر إحداث تحول نوعي في ثقافة العمل الإداري، وتشجيع الابتكار، والاعتماد على البيانات في تصميم وتنفيذ السياسات(١).

## ثانياً: مجالات تأثير التحول الرقمي على الإدارة العامة

يتجلى تأثير التحول الرقمي على الإدارة العامة من خلال عدة مجالات مترابطة، من أبرزها ما يلي:-

١. **تحسين جودة الحوكمة**: يسهم التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال تمكين الشفافية، وتوفير البيانات المفتوحة، وتسهيل عمليات الرقابة والتقييم(٢).

٢. **إعادة هيكلة العمليات الإدارية**: يؤدي اعتماد الأنظمة الرقمية إلى إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، بما يقلل من التعقيد الإداري، ويختصر المسارات البيروقراطية، ويُعزز الكفاءة المؤسسية(٣).

٣. **تعزيز الكفاءة التشغيلية**: تمكّن تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأنظمة إدارة المعلومات من تحسين استخدام الموارد العامة، والتخطيط الاستراتيجي، والاستجابة الفورية للتحديات الإدارية(٤).

**تطوير العلاقة مع المواطن**: أصبح المواطن في صميم العملية الإدارية الحديثة، فتسمح الأدوات الرقمية بالتفاعل المباشر مع الإدارة، والاستفادة من خدمات إلكترونية آنية، وتقديم الشكاوى أو الاقتراحات من خلال منصات إلكترونية شفافة(٥).

---

(١) عبدالرحمن محمد راجح، المرجع السابق، ص٢٦.

(٢) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٧٠.

(٣) أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤م، ص٣٠.

(٤) هالة مصطفى محمد على، التحول الرقمي وأثره على البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مرجع سابق، ص٢٧٣.

(٥) بلال محمود الوادي، محمود حسين، المعرفة الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٦م، ص٤٣.

**٤. بناء ثقافة مؤسسية رقمية**: يُحفز التحول الرقمي على بناء ثقافة إدارية جديدة تعتمد على التعلم المستمر، والانفتاح على التغيير، وتطوير مهارات الكوادر البشرية بما يتناسب مع مقتضيات البيئة الرقمية(١).

## ثالثًا: العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الرقمية في الإدارة العامة

تبرز الحوكمة الرقمية بوصفها أحد الأطر المحورية الداعمة للتحول الرقمي، إذ تعمل على ضمان تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسات العامة بشكل منظم، مسؤول، وفعّال، في ظل الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية(٢).

تعني الحوكمة الرقمية الإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يُمكِّن الإدارة العامة من ممارسة أنشطتها بما يضمن الشفافية، العدالة، والمساءلة، اعتمادًا على أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية(٣)، ومع أنّ هذه التقنيات تتيح فرصًا غير مسبوقة لتطوير الأداء ورفع مستوى الخدمات، فإنها في المقابل تطرح تحديات معقدة، تتطلب وجود حوكمة مرنة وسريعة الاستجابة للمتغيرات التقنية(٤).

التحول الرقمي، في هذا السياق، يُعد الأداة التنفيذية لتطوير الإدارة العامة، فهو يسعى إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية باستخدام تقنيات المعلومات، بهدف تحقيق الكفاءة، وتوفير الخدمات بجودة أعلى، مع تعزيز الشفافية وتقليل الفساد الإداري(٥).

من هنا، يصبح من الضروري لكل مؤسسة عامة ترغب في تحقيق النجاح والاستمرارية أن تعتمد على التحول الرقمي مدعومًا بإطار من الحوكمة الرقمية(٦).

---

(١) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٢٨.

(2) Putri, Rihhadatul, Aisy. E-governance: Moving towards digital governance. Towards Excellence, 2023 p. 479. doi: 10.37867/te15025.

(٣) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، دروس مستفادة من الخبرة الدولية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد ٢٥، العدد٣، ٢٠٢٤م، ص٢٦٨.

(4) Putri, Rihhadatul, Aisy. E-governance: op-cit, p. 479.

(٥) سي جيلالي هاشمي، رنيم زياد أحمد جوابرة، دور التحول الرقمي في مكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد١٥/ العدد: ١٠، ٢٠٢٥، ص٢٥٨.

(٦) علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية دائرة الاهتمام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، مايو ٢٠٢٠، ص ٥٢.

الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي يمثلان في الحقيقة وجهين لعملة واحدة؛ الأول يوفّر الضوابط التنظيمية، بينما الثاني يطبّق هذه الضوابط باستخدام أدوات تكنولوجية[١].

فالحوكمة الرقمية تضع المعايير والسياسات التي تنظم استخدام التكنولوجيا، في حين يُستخدم التحول الرقمي بوصفه وسيلة لتحقيق هذه السياسات عمليًّا، عبر تيسير الإجراءات، تحسين التفاعل مع المواطنين، وتقديم خدمات مبتكرة، هذه العلاقة التكاملية تُفضي إلى نموذج إدارة عامة معاصر، أكثر قدرة على الاستجابة للمواطنين، وأكثر فعالية في تحقيق التنمية المستدامة[٢].

تاريخيًّا، مر التحول الرقمي في الإدارة العامة بمراحل متعددة، بدأت منذ استخدام الحواسيب في الستينيات، ثم مع ظهور الإنترنت في التسعينيات، وصولًا إلى توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في الوقت الحالي.

غير أن التحول لا يعني مجرد أتمتة المهام التقليدية، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة هيكلة شاملة للعمل الإداري، تشمل: تيسير الإجراءات وخفض التعقيد البيروقراطي، وتقديم الخدمات الرقمية على مدار الساعة، واستخدام البيانات الضخمة في دعم اتخاذ القرار، وإدماج الذكاء الاصطناعي لأتمتة العمليات المعقدة، وتعزيز التفاعل الرقمي بين المواطنين والحكومة [٣].

يهدف التحول الرقمي في الإدارة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النوعية، من أبرزها: رفع جودة الخدمات العامة وتسهيل الوصول إليها، وخفض التكلفة وتحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية من خلال مشاركة البيانات مع الجمهور، ومكافحة الفساد عبر تقليل التعامل البشري المباشر، وتحسين رضا المواطنين بتلبية توقعاتهم المتنامية[٤].

أما العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي، فيمكن تفصيلها على النحو التالي:

---

(١) علي لطفي محمود، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص١٠ . انظر أيضاً Fischer, op-cit, p 4.

(2) Fang, Z. E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. International Journal of The Computer, The Internet and Management, (2002).

(٣) علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص ٥٣.

(٤) علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص ٨٢. عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٣٠.

١. **الحوكمة الرقمية بوصفها عامل تمكين للتحول الرقمي**: من خلال وضع التشريعات والتنظيمات، مثل قوانين حماية البيانات والخصوصية، مما يعزز الثقة لدى المستخدمين والمواطنين في المنصات الإلكترونية(١).

٢. **التحول الرقمي بوصفه أداة لتطبيق الحوكمة الرقمية**: إذ تتيح أدوات التكنولوجيا تنفيذ مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة، من خلال منصات رقمية لتقديم الشكاوى، ونشر الميزانيات العامة، إلخ(٢).

٣. **الحوكمة الرقمية بوصفها ضامنا لاستدامة التحول الرقمي**: من خلال وضع آليات رقابة وتقييم مستمرين لضمان استمرارية مشاريع التحول الرقمي وعدم تأثرها بالتغيرات الإدارية أو السياسية(٣).

٤. **الحوكمة الرقمية بوصفها إطارا لمعالجة التحديات الأخلاقية والقانونية**: عبر وضع سياسات لحماية الخصوصية، الأمن السيبراني، وضمان النزاهة في استخدام الذكاء الاصطناعي(٤).

ويُستدل على هذه العلاقة بعدد من النماذج التطبيقية، مثل: نظام الهوية الرقمية الوطنية، الذي يتطلب إطارًا قانونيًّا صارمًا لحماية البيانات الشخصية، وهو ما توفره الحوكمة الرقمية من خلال وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات(٥)، والخدمات الحكومية الإلكترونية، التي تحتاج تشريعات تُنظم المعاملات الرقمية، التوقيعات الإلكترونية، وقبول الأدلة الرقمية، وهي كلها من اختصاص الحوكمة الرقمية لضمان قانونية هذه العمليات، والذكاء الاصطناعي في صنع القرار الإداري، الذي

---

(١) زينب السيد المناخلي، اثر التحوُّل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص١٥٤١.

(٢) زينب السيد المناخلي، أثر التحوُّل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص١٥٤١.

(٣) علي لطفي محمود، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص٩.

(٤) نبيلة عبد الفتاح قشطي، حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد ١، العدد ٥، ٢٠٢١، ص ١٤.

(٥) نبيلة عبد الفتاح قشطي، مرجع سابق، ص ٢٥. وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص١٩٢.

يتطلب معايير أخلاقية لمنع التحيّز وضمان المساءلة في حال حدوث أخطاء، وهنا تأتي الحوكمة الرقمية لتؤطر استخدام هذه التقنية وتراقبها[١].

وختامًا، يمكن القول: إن الحوكمة الرقمية تمثل المكوّن المؤسسي والتنظيمي الأهم في تحقيق تحول رقمي فعّال ومستدام، فهي تضبط منظومة التحول، وتوازن بين عناصرها المتغيرة، بما يضمن تنفيذ سياسات الإدارة العامة بشكل متماسك ومرن، ويحقق في النهاية أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، لذا، فإن بناء استراتيجيات شاملة تجمع بين التحول الرقمي والحوكمة الرقمية، هو السبيل الأمثل للوصول إلى إدارة عامة عصرية قادرة على الاستجابة لتحديات العصر ومتطلبات المواطن الحديث[٢].

على الرغم مما يوفره التحول الرقمي من فرص لتحديث الإدارة العامة، إلا أن عملية الدمج تواجه جملة من التحديات، من أبرزها: ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدول، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وأحياناً غياب الإرادة السياسية أو التشريعية اللازمة لدعم التحول، كما قد تنشأ مخاطر متعلقة بأمن البيانات وخصوصية المواطنين، مما يتطلب وضع أطر قانونية وتنظيمية مناسبة[٣].

في هذا السياق، يبرز دور التحول الرقمي بوصفه عملية لا تقتصر على التغيير التنظيمي والعمليات التشغيلية فقط، بل تمتد لتشمل تغييرات ثقافية وهيكلية داخل المؤسسات الحكومية، بما في ذلك إعادة النظر في المؤهلات المطلوبة، وأسلوب التفاعل مع المواطنين، ويُنظر إلى التحول الرقمي على أنه تغيير مؤسسي شامل يترك آثارًا طويلة الأمد على طريقة تقديم الخدمات العامة.

لذلك، يركز التحول الرقمي على الأبعاد الاجتماعية والتقنية لهذه التحولات، ويتجاوز النظرة الضيقة التي تركز فقط على الجوانب الفنية، ومع ذلك، لا يوجد خط فاصل واضح بين مفهومي

---

(١) علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية، مرجع سابق، ص ٩٧.

(٢) نبيلة عبد الفتاح قشطي، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٣) علي لطفي محمود، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص٨.

"الرقمنة" و"التحول الرقمي"، نظرًا لكون الأخير يُعد تحولًا جذريًّا وشاملًا في الأسلوب والتفكير[١].

وبذلك يتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العامة علاقة ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر، إذ يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير الإدارة العامة، في الوقت الذي تمثل فيه الإدارة العامة الحاضنة المؤسسية التي تُفعّل مخرجات هذا التحول بما يخدم الصالح العام.

(1) Fischer, op-cit, p 6.

## المبحث الثاني
## الأسس والتحديات القانونية للتحول الرقمي

**تمهيد:**

على الرغم من أن التحول الرقمي يرتكز في جوهره على تقنيات المعلومات والاتصال، إلا أن نجاحه واستدامته يعتمدان بالدرجة الأولى على مدى توفر بيئة قانونية متماسكة تنظم مختلف جوانبه، فإدماج التكنولوجيا في الإدارة العامة لا يمكن أن يتم بمعزل عن منظومة قانونية تحكم مساراته، وتكفل حماية الحقوق، وتحدد الواجبات والمسؤوليات ضمن إطار من المشروعية والشفافية.

من هذا المنطلق، يشكل الإطار القانوني العمود الفقري لأي سياسة تحول رقمي، إذ يتيح ضبط آليات العمل، ويمنع التجاوزات، ويُسهم في تعزيز ثقة الأفراد والمؤسسات في النظام الرقمي، كما أن غياب هذا الإطار أو قصوره يُعدّ من أبرز التحديات التي تُعرقل مسيرة التحول الرقمي، وتُعرضه لمخاطر قانونية وتنظيمية متعددة.

**تقسيم المبحث:**

يتناول هذا المبحث محورين أساسين يُعبَّر عنهما بالمطلبين التاليين:

- **المطلب الأول: الأسس القانونية للتحول الرقمي.**
- **المطلب الثاني: التحديات القانونية للتحول الرقمي.**

### المطلب الأول
### الأسس القانونية للتحول الرقمي

يقوم التحول الرقمي على تغيير في بنية تقديم الخدمات العامة، وفي طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، الأمر الذي يستوجب وضع أطر قانونية واضحة تنظّم هذه العملية، وتكمن أهمية الأساس القانوني فيما يلي:

١. **ضمان المشروعية القانونية**: لا يمكن للإدارة العامة أن تباشر أعمالها الرقمية دون سند قانوني يُضفي على تصرفاتها الطابع الشرعي، ويمنع تعسف السلطة أو انتهاك الحقوق.

٢. **حماية الحقوق والحريات**: تُعد القوانين الرقمية أداة لحماية بيانات الأفراد وخصوصياتهم، وضمان حقهم في الوصول إلى المعلومات، والاستفادة المتساوية من الخدمات الإلكترونية.

٣. **تنظيم العلاقات الرقمية**: يُحدّد القانون الحقوق والالتزامات المتبادلة بين المواطن والإدارة في البيئة الرقمية، بما في ذلك التوقيع الإلكتروني، وحجية المستندات الإلكترونية، والمسؤولية القانونية عن الأفعال الرقمية.

٤. **ضبط الأمن السيبراني**: يوفّر الإطار القانوني الحماية من الجرائم الإلكترونية[١]، ويحدّد معايير الأمن السيبراني التي يجب أن تلتزم بها الجهات الإدارية لحماية أنظمتها وبيانات المواطنين[٢].

## أولًا: التشريعات المنظمة للحوكمة الرقمية وأثرها في حماية حقوق المواطنين في ظل التحول الرقمي

مع التقدم المتسارع في مجال التكنولوجيا والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، أصبحت الحوكمة الرقمية ضرورة ملحة لضمان الشفافية، والكفاءة، والأمان في العمليات الإدارية والحكومية[٣].

وتُعد الحوكمة الرقمية بمنزلة الإطار الذي يُمكّن المؤسسات من استخدام التكنولوجيا بطريقة منظمة وآمنة، تسهم في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الثقة بين المواطن والدولة.[٤]

وتلعب التشريعات الوطنية دورًا محوريًّا في تنظيم الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات العامة، إذ توفّر هذه التشريعات الإطار القانوني الضروري الذي يكفل الاستخدام الفعّال والآمن للتكنولوجيا، كما تسعى إلى تحقيق توازن دقيق بين تشجيع الابتكار الرقمي من جهة، وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات من جهة أخرى.

وتشتمل هذه التشريعات على مجموعة من القوانين مثل: قوانين حماية البيانات، والأمن السيبراني، والتجارة الإلكترونية، والملكية الفكرية، بالإضافة إلى قوانين الشفافية والمساءلة.

---

(١) د. محمد سامي الشوا، ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، دار النهضة العربية، القاهرة،١٩٩٤ ص٥.

(٢) فادي شوشان، مرجع سابق، ص٤٩٤.

(٣) علي لطفي محمود، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص٩ـ ١٠.

(٤) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص٢٦٧.

وتُشكّل هذه التشريعات أساسًا قانونيًّا لضبط وتنظيم التحول الرقمي، كما أن المؤسسات العامة لا يمكنها تحقيق أهدافها الرقمية بفعالية، إلا عبر منظومة تشريعية متكاملة تدعم الابتكار وتحمي المصالح العامة والخاصة في آنٍ واحد(١).

ومع أهمية هذه التشريعات، إلا أن تنفيذها يواجه العديد من التحديات القانونية والتنظيمية، مثل عدم مواكبة بعض القوانين للسرعة الكبيرة في تطور التكنولوجيا، وضعف التنسيق بين الجهات الرقابية، ما يتطلب جهودًا مستمرة لتطوير وتحديث الأطر القانونية، وضمان تطبيقها بكفاءة وعدالة.

### ١ـ حماية البيانات الشخصية

من أبرز الجوانب الحيوية للحوكمة الرقمية حماية البيانات الشخصية، وهي ركيزة أساسية لضمان الخصوصية والأمان في البيئة الرقمية، فقد قامت العديد من الدول بإصدار قوانين صارمة في هذا المجال، وفي مقدمتها الاتحاد الأوروبي، الذي اعتمد "اللائحة العامة لحماية البيانات"(GDPR) سنة ٢٠١٦م، وقد دخلت حيز التنفيذ عام ٢٠١٨م.

وتهدف هذه اللائحة إلى فرض معايير دقيقة على المؤسسات العامة والخاصة التي تتعامل مع البيانات الشخصية، بما يضمن حماية خصوصية الأفراد، ويمنع إساءة استخدام بياناتهم، وقد تم تكييف اللائحة داخل التشريعات الوطنية في عدد من الدول الأوروبية، مثل ألمانيا، فقد فرضت السلطات غرامات على المؤسسات التي لم تلتزم بتلك القواعد، كما ألزمت الهيئات العامة بتعيين مسؤولين مختصين بحماية البيانات(٢).

أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد صدر قانون "حوكمة البيانات المفتوحة" ( OPEN Government Data Act) عام ٢٠١٩(٣)، الذي يُلزم المؤسسات الفيدرالية بإتاحة بياناتها بشكل مفتوح وسهل الوصول، دعمًا للشفافية الحكومية وتمكينًا للجهات البحثية والتكنولوجية من استخدام تلك البيانات لتطوير حلول مبتكرة، ومن أبرز الأمثلة التطبيقية على هذا القانون ما قامت به

---

(١) أحمد أبو طالب، التحول الرقمي وأثره على الحوكمة في المؤسسات الحكومية، دار الفكر القانوني، القاهرة، ٢٠٢١، ص ١١٩.

(2) General Data Protection Regulation (GDPR), 2016/679, European Unio.

(٣) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة – دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية، ص ٣١٧.
https://journals.ekb.eg/article_415160_bb88dc52a898972e39ec3786fd1ddea4.pdf

وزارة الصحة الأمريكية خلال جائحة كوفيد-١٩، حيث نشرت بيانات مفتوحة مكّنت الباحثين من تطوير أدوات تحليلية دعمت السياسات الصحية[١].

وفي الصين، أُقر قانون "الأمن السيبراني" (Cybersecurity Law) عام ٢٠١٧، ويُعد من أكثر القوانين صرامة في ما يتعلق بجمع ومعالجة وتخزين البيانات داخل البلاد، وقد ألزمت الحكومة الصينية الشركات الوطنية والأجنبية بالامتثال لمعايير محددة، تهدف إلى حماية الأمن القومي وضمان السيادة الرقمية[٢]، وقد أدى تطبيق هذا القانون إلى فرض غرامات وعقوبات على بعض الشركات، أبرزها شركة "ديدي" للنقل الذكي، التي خالفت القانون بنقل بيانات المستخدمين إلى خوادم خارج البلاد دون إذن مسبق من الجهات المختصة[٣].

وفي البرازيل، تم اعتماد قانون حماية البيانات الشخصية (LGPD) عام ٢٠١٨، ودخل حيز التنفيذ في ٢٠٢٠، ليشكّل إطارًا قانونيًّا ينظّم معالجة البيانات الشخصية في القطاعين العام والخاص، ويستند في العديد من بنوده إلى مبادئ اللائحة الأوروبية GDPR، مع مواءمتها للسياق البرازيلي[٤].

وفي العالم العربي، كانت الإمارات العربية المتحدة من أوائل الدول العربية التي بادرت إلى سن تشريعات متقدمة في مجال حماية البيانات، فقد أصدرت في عام ٢٠٢١ قانون حماية البيانات الشخصية ضمن استراتيجيتها الوطنية للتحول الرقمي[٥].

ويهدف هذا القانون إلى تنظيم جمع البيانات الشخصية واستخدامها ومعالجتها، وضمان الشفافية في المعاملات الرقمية، سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، وقد انعكست آثاره بشكل واضح في تحسين أداء المنصات الرقمية الحكومية، مثل منصة "تم" في أبو ظبي، التي

---

(1) Gabryelczyk, R. Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. Information Systems Management, (2020) 37: 303-309.

(٢) بكار فتحي، الحوكمة الرقمية كمسار جديد للحكومة الذكية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد ٧، العدد٢، ٢٠٢٤م، ص١٠٦.

(3) Cybersecurity Law of the People's Republic of China, 2017.

(4) Kuner, C. European Data Protection Law: General Data Protection Regulation (GDPR). Oxford University Press, 2020.

(٥) بكار فتحي، الحوكمة الرقمية كمسار جديد للحكومة الذكية، مرجع سابق، ص١٠٦.

عززت حماية بيانات المستخدمين، وأسهمت في رفع جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية وزيادة ثقة المواطنين والمقيمين في المنظومة الرقمية[١].

أما في المملكة العربية السعودية، فقد صدر نظام حماية البيانات الشخصية عام ٢٠٢١، ودخل حيز التنفيذ في عام ٢٠٢٢، إذ يفرض هذا النظام ضوابط دقيقة على جمع ومعالجة البيانات، ويحدّد مدة الاحتفاظ بها، كما أنشأ هيئة وطنية تُعنى بمراقبة الامتثال لأحكام النظام، ويُعد هذا النظام خطوة محورية في تعزيز الثقة المجتمعية في التحول الرقمي، وتحقيق التوازن بين الاستفادة من البيانات وضمان خصوصية الأفراد.

**وفي جمهورية مصر العربية**، تُعد حماية البيانات الشخصية من المحاور الرئيسة للحوكمة الرقمية، إذ صدر قانون حماية البيانات الشخصية رقم ١٥١ لسنة ٢٠٢٠م، الذي يضع أطرًا قانونية صارمة بشأن جمع ومعالجة البيانات، ويُلزم الجهات المختلفة بتأمين البيانات واتخاذ تدابير فنية وإدارية لحماية حقوق المواطنين في البيئة الرقمية[٢].

### ٢ـ الأمن السيبراني بوصفه عنصرا أساسيا في الحوكمة الرقمية

مع تصاعد التهديدات السيبرانية، أصبح الأمن الرقمي ضرورة تشريعية لحماية البنية التحتية للدولة[٣]، ففي دولة الإمارات، صدر القانون الاتحادي للأمن السيبراني عام ٢٠١٨، الذي نص على إنشاء هيئة وطنية للأمن الإلكتروني، وألزم المؤسسات الحكومية والخاصة باتباع معايير أمنية مشددة، مع فرض عقوبات جنائية ومالية على منتهكي تلك المعايير.[٤]

أما في مصر، فقد صدر قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات رقم ١٧٥ لسنة ٢٠١٨[٥]، الذي يُجرّم الاختراق غير المشروع للأنظمة الرقمية، ويضع عقوبات صارمة لحماية المعلومات والبنى التحتية الرقمية من التهديدات الإلكترونية[٦].

---

(١) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣١٨.

(٢) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٤٧.

(٣) فادي شوشان، مرجع سابق، ص٤٩٦.

(٤) بكار فتحي، الحوكمة الرقمية كمسار جديد للحكومة الذكية، مرجع سابق، ص١٠٦.

(٥) المنشور بالجريدة الرسمية في العدد ٣٢ مكرر (ج) بتاريخ ١٤/ ٨/ ٢٠١٨م.

(٦) د. حاتم أحمد محمد بطيخ، تطور السياسة التشريعية في مجال مكافحة جرائم تقنية المعلومات ( دراسة تحليلية مقارنة )، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة مدينة السادات، كلية الحقوق، المجلد ٧، ٢٠٢١م، ص١٠

ويتضمن القانون مواد مهمة تتعلق بحماية البيانات الشخصية للمستخدمين، وهو أمر ضروري في البيئة الإلكترونية حيث يتم التعامل مع بيانات حساسة للأفراد[١].

كما يفرض القانون عقوبات صارمة على الجرائم التي تمس البيانات الشخصية أو تخترق الأنظمة الإلكترونية، مما يوفر حماية قانونية للمؤسسات التي تعتمد على التعليم الإلكتروني[٢].

وهناك بعض القوانين المصرية ذات الصلة منها القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٣م بشأن تنظيم الاتصالات، حيث ينظم هذا القانون خدمات الاتصالات في مصر، بما في ذلك الإنترنت، الذي يُعد الأساس التكنولوجي الذي يُعتمد عليه في كافة المجالات[٣]، ويهدف هذا القانون إلى تنظيم وتوفير خدمات الاتصالات بطريقة عادلة وفعالة، وهو ما يحقق وجود بنية تحتية قوية[٤].

### ٣ـ تشريعات التجارة الإلكترونية والتوقيع الرقمي

تُعد قوانين التجارة الإلكترونية من الأدوات المحورية في تنظيم المعاملات الرقمية وتعزيز الثقة فيها، لا سيما في المؤسسات العامة التي تتوسع في تقديم الخدمات عبر الإنترنت، ففي مصر، تم إصدار قانون التوقيع الإلكتروني رقم ١٥ لسنة ٢٠٠٤، الذي يعترف قانونيًّا بالمستندات والتوقيعات الإلكترونية، مما وفر أساسًا قانونيًّا للتعاملات الرقمية داخل المؤسسات العامة والخاصة[٥].

---

(١) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص٢٧٦.

(٢) عمر محمد أبو بكر يونس، الجرائم الناشئة عن استخدام الانترنت، الأحكام الموضوعية والجوانب الإجرائية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص. ١٩٨ـ ٢٠٠.

(٣) نزيه محمد على، دور التشريعات والقوانين الوطنية والدولية الحاكمة لحماية أمن المعلومات، مرجع سابق، ص١٣١٣.

(٤) محمد أحمد عبد الله، الحماية القانونية لحقوق الإنسان في ضوء أحكام القانون الدولي والشريعة الإسلامية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص١٢٥.

(٥) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣١٩.

كذلك في السعودية، صدر نظام التجارة الإلكترونية عام ٢٠١٩، الذي نظم عمليات الدفع الإلكتروني، واعترف بالتوقيعات الإلكترونية بوصفها أدلة قانونية، مما عزز من بيئة الأعمال الرقمية، وحمى حقوق المستهلكين[١].

## ٤ـ حماية الملكية الفكرية في البيئة الرقمية

تشكل حماية الملكية الفكرية أحد التحديات الأساسية في عصر الرقمنة، لا سيما مع تزايد المحتوى الرقمي، وفي مصر، يضبط قانون حماية حقوق الملكية الفكرية رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٢ حقوق المؤلفين والمبدعين في البيئة الرقمية، ويوفر حماية قانونية للمصنفات الرقمية[٢]، سواء كان المحتوى نصوصًا، مقاطع فيديو، أو برامج تعليمية، فإن حقوق النشر والملكية الفكرية تمثل عنصرًا أساسيًّا لحماية الإنتاج الفكري للمعلمين والمؤسسات التعليمية[٣].

بناء عليه أصدر رئيس مجلس الوزراء اللائحة التنفيذية لهذا القانون بالقرار رقم ١٣٦٦ لسنة ٢٠٠٣م، لتتواءم أحكامه مع الحماية القانونية المطلوبة لكافة أنواع حقوق الملكية الفكرية فضلاً عن تقرير الجزاءات الحمائية كالحبس والغرامة المالية في حالة انتهاك أحد تلك الحقوق[٤].

وتعد حماية الملكية الفكرية أمرًا حيويًّا لضمان عدم إساءة استخدام المحتويات الرقمية ولتعزيز بيئة مستدامة تقوم على حماية الإبداع والابتكار[٥].

وفي الولايات المتحدة، ينظم قانون حقوق المؤلف لعام ١٩٧٦ حماية الأعمال الإبداعية، ويُجرّم النسخ غير المصرّح به، مما يشجع على الابتكار.

---

(١) خالد عوض، القانون والاقتصاد الرقمي: دراسة في التشريعات العربية والدولية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دبي، ٢٠١٩، ص ٨١.

(٢) الجريدة الرسمية– العدد٢٢(مكرر) بتاريخ ٢-٦-٢٠٠٢.

(٣) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٤٨-١٤٩.

(٤) محمود سلامة الشريف، ومجد نعمان، "المسؤولية الدولية والجنائية عن انتهاك الملكية الفكرية بواسطة الذكاء الاصطناعي التوليدي (الشات جي بي تي نموذجاً)"، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، مجلد ٦٦، العدد الثالث، ٢٠٢٤م، ص ٦٠٠.

(٥) إيمان عبد العظيم مصطفي، "المنصات التعليمية مدخل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية تربية، جامعة أسيوط، مج٤، ع١، ٢٠٢٢، ص ١٦٣.

أما في الاتحاد الأوروبي، فتوفر اتفاقية براءات الاختراع الأوروبية (EPC) لعام ١٩٧٣ إطارًا لحماية الابتكارات الرقمية، وتمنح براءات اختراع للتقنيات الحديثة المستخدمة في كل من القطاعين العام والخاص.

### ٥ـ الشفافية بوصفها دعامة أساسية للحوكمة الرقمية

تُعد الشفافية في الوصول إلى المعلومات عنصرًا جوهريًّا في الحوكمة الرقمية[١]، ففي المملكة المتحدة، صدر قانون حرية المعلومات عام ٢٠٠٠، الذي يُلزم المؤسسات العامة بنشر المعلومات بشكل دوري، ويكفل للمواطنين الحق في طلب البيانات الحكومية، مما يُعزز من آليات الرقابة المجتمعية ويزيد من الثقة العامة[٢].

وفي جنوب إفريقيا، أُقرّ قانون مكافحة الفساد عام ٢٠٠٤، الذي نص على تأسيس هيئات رقابية مستقلة، وفرض عقوبات صارمة على مظاهر الفساد الإداري، بما في ذلك البيئة الرقمية، مما أسهم في ترسيخ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية.

أما في جمهورية مصر العربية، فقد نصَّت المادة ٢٧ من الدستور المصري على التزام الدولة بتطبيق معايير الشفافية والحوكمة، ودعم التنافسية، ومنع الممارسات الاحتكارية، مع الحفاظ على التوازن المالي والتجاري.

وفيما يتعلق بمكافحة الفساد، خُصص الفرع الثاني من الفصل الحادي عشر بالباب الخامس من الدستور، وتحديدًا المواد من ٢١٥ إلى ٢٢١، لتنظيم عمل الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية، فتُلزم الدولة بمكافحة الفساد من خلال تلك الهيئات، التي يحدد القانون اختصاصاتها وأدوارها.

وتلتزم هذه الجهات بالتنسيق فيما بينها لتعزيز قيم النزاهة والشفافية، وضمان كفاءة أداء الوظيفة العامة، والحفاظ على المال العام، فضلًا عن المشاركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد[٣].

---

(١) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص٢٧٢.

(٢) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٧٠.

(٣) سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٨٢، إبريل، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٣.

وتُعد التشريعات الوطنية في هذا السياق الركيزة الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، إذ توفر الإطار القانوني اللازم لتنظيم حماية البيانات الشخصية، وتعزيز الأمن السيبراني، وتنظيم المعاملات الإلكترونية، وحماية الملكية الفكرية، وضمان الشفافية والمساءلة، ومع ذلك، تواجه هذه التشريعات تحديات متعددة على الصعيدين التشريعي والتنفيذي[١].

**فعلى المستوى التشريعي**: تعاني العديد من القوانين من صعوبة مجاراة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يؤدي إلى وجود ثغرات قانونية يمكن أن تُستغل بطرق تخُل بالحقوق الرقمية أو تهدد الأمن الرقمي.

**أما على المستوى التنفيذي**: فإن العديد من المؤسسات العامة تواجه نقصًا في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق تلك التشريعات بكفاءة، إلى جانب مقاومة التغيير المؤسسي، لا سيما في الهياكل الإدارية التقليدية، كما تبرز تحديات ثقافية تتعلق بانخفاض الوعي العام – لدى كل من الموظفين والمواطنين – بأهمية الحوكمة الرقمية، وهو ما يؤثر سلبًا على مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة[٢].

لذلك، فإن الوصول إلى تحول رقمي فعّال وعادل يتطلب مراجعة دورية للتشريعات الرقمية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، إلى جانب تعزيز الوعي المجتمعي بقيم الحوكمة الرقمية، وضمان التطبيق الفعلي لتلك القوانين من خلال الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، ومن شأن ذلك أن يُسهم في بناء بنية رقمية قوية ومتوازنة، تُحقق التقدم التكنولوجي مع الحفاظ على حقوق الأفراد ومصالح المؤسسات[٣].

وفي المجمل، يتضح أن الحوكمة الرقمية أصبحت أحد المكونات الأساسية للتحول الرقمي في المؤسسات العامة، ولا يمكن تحقيق هذا التحول بكفاءة دون منظومة تشريعية حديثة، مرنة، وشاملة[٤].

---

(١) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣٢٠.

(٢) وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص١٩٢.

(٣) وليد كامل محمدين، المرجع السابق، ص١٩٢.

(٤) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص٢٦٩.

وتُعد التشريعات القانونية في هذا السياق أداة فاعلة لضمان أمن المعلومات، وتعزيز الثقة الرقمية، وتمكين المؤسسات من الابتكار ضمن إطار قانوني يحفظ الحقوق ويحد من المخاطر.

**ثانيًا: الجهود الدولية في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة**

شهدت السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في مفهوم الحوكمة الرقمية، حتى أصبحت عنصرًا أساسيًّا في دعم الشفافية، والكفاءة، والأمان داخل المؤسسات العامة، وقد تجلت هذه الأهمية من خلال الجهود الدولية الرامية إلى وضع أطر قانونية وتنظيمية تضمن الحق في الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات، وتحمي الخصوصية، وتدعم الاقتصاد الرقمي(١).

وفي هذا السياق، عملت المنظمات الدولية على تطوير معايير موحدة لإدارة البيانات وتعزيز الأمن السيبراني، مما أسهم في تبني سياسات تُنظّم الفضاء الإلكتروني وتضمن الاستخدام المسؤول للموارد الرقمية، وصدرت عن مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة قرارات تؤكد أهمية احترام الحقوق الرقمية، وتُقرّ بحق الوصول إلى الإنترنت بوصفه أحد الحقوق الأساسية(٢).

وفي السياق ذاته، تبنّت المفوضية الأوروبية سياسات صارمة لحماية البيانات الشخصية وتعزيز الحوكمة الرقمية، بما يحقق التوازن بين حرية تدفق المعلومات وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات.

ونظرًا للدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة الرقمية في تحقيق التنمية المستدامة، أصبحت أداة فعّالة لتحسين الأداء الحكومي، وتقليص الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية، وتعزيز الشمول الرقمي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية(٣).

ومع تنامي الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة المؤسسات العامة، ظهرت الحاجة إلى إطار قانوني وتنظيمي عالمي يدعم التحول الرقمي، وهو ما عكسته المعاهدات والاتفاقيات الدولية، التي تُوفّر بيئة تشريعية موحدة لتعزيز الحوكمة الرقمية(٤).

---

(١) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص٢٧٩-٢٨٧.

(٢) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣٢١.

(٣) منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص٢٨٦.

(4) Gabryelczyk, R. Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. Information Systems Management, (2020) 37: 303-309

بناءً على ما تقدم، سوف نتطرق إلى أبرز الجهود الدولية المبذولة لتعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، مع التركيز على دور المعاهدات والاتفاقيات الدولية في دعم هذا التحول، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة المعلومات والخدمات الحكومية الإلكترونية[١].

## دور المنظمات الدولية في تعزيز الحوكمة الرقمية

### ١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تؤدي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دورًا رائدًا في تطوير أطر الحوكمة الرقمية، من خلال تقديم سياسات ومعايير تدعم الحكومات في تبنّي الابتكارات التكنولوجية بشكل مستدام وفعّال، وتركّز المنظمة على صياغة إطار شامل للحوكمة الرقمية يُحدث نقلة نوعية في إدارة المؤسسات العامة، ويعزز استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية.

يشمل هذا الإطار مفاهيم جوهرية مثل:

- **إدارة البيانات الحكومية**.
- **التحول الرقمي**.
- **الشفافية الإلكترونية**.

وتشجع المنظمة الحكومات على دمج الأدوات الرقمية في أنشطتها اليومية، بما يضمن استجابة أكثر كفاءة لاحتياجات المواطنين، كما تتناول تحديات مثل البيانات الضخمة، الأمن السيبراني، وحماية الخصوصية، وتوفر مبادئ توجيهية لتطوير السياسات المواكبة لمتطلبات العصر الرقمي.

وتولي المنظمة أهمية لتبادل المعرفة بين الدول، مما يضمن تبني أفضل الممارسات في مجال الحوكمة الرقمية، وتشكل منصات البيانات المفتوحة إحدى الأدوات الفعالة التي تروج لها المنظمة، إذ تتيح للمجتمع المدني الوصول إلى المعلومات الحكومية، بما يعزز الشفافية، والثقة، والمساءلة.

كما تساعد البيانات الرقمية الحكومات في تحليل الاتجاهات واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة، مما يعزز فعالية الإدارة العامة، وتسعى المنظمة إلى تحفيز الابتكار الحكومي الرقمي من خلال

---

(١) عبدالرازق رجب سليمان، الحوكمة الإلكترونية بالمنظمات غير الحكومية في إطار طريقة تنظيم المجتمع، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة أسوان - المجلد ٥، العدد٣ يوليو ٢٠٢٤، ص٢٥.

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات المفتوحة، وتقليل البيروقراطية، وتحسين كفاءة الخدمات[١].

### ٢. الأمم المتحدة (UN) وبرنامجها الإنمائي (UNDP)

مع التقدم التكنولوجي، أصبحت الحوكمة الرقمية إحدى الدعائم الأساسية لتطوير مؤسسات الدولة وتعزيز كفاءتها، وفي هذا السياق، تؤدي الأمم المتحدة وبرنامجها الإنمائي (UNDP) دورًا محوريًّا في دعم التحول الرقمي من خلال:

- تطوير الأطر القانونية والسياسات الرقمية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- دعم الابتكار الرقمي في تقديم الخدمات.

وتسعى الأمم المتحدة من خلال تقاريرها الدورية، مثل تقرير الحكومة الإلكترونية، إلى تقييم جاهزية الدول لاعتماد الحوكمة الرقمية، ما يساعد في:

- تحديد الفجوات الرقمية.
- تحسين البنية التحتية الرقمية[٢].
- وضع استراتيجيات رقمية فعالة.

وتعتمد المنظمة على نهج شامل يدعم الإدارة الرشيدة للبيانات، وحماية الخصوصية، وتعزيز أمن المعلومات، وتشجع الحكومات على تبنّي سياسات البيانات المفتوحة لتسهيل المشاركة المجتمعية واتخاذ قرارات مستنيرة.

### برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):

يُعد UNDP من أبرز الجهات الدولية الداعمة للحوكمة الرقمية، إذ يُوفر:

- دعمًا فنيًّا ومؤسسيًّا لتعزيز التحول الرقمي.
- برامج تدريب لبناء قدرات العاملين.
- تطوير البنية التحتية الرقمية في الدول النامية.

---

(١) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣٢٢ .

(٢) تغريد محمد عاطف، التحول الرقمي ودوره في دعم النمو الاقتصادي في مصر، مرجع سابق، ص ٨٤٨.

كما يسعى البرنامج إلى تقليص الفجوة الرقمية، من خلال تمكين الجميع– بغض النظر عن الموقع أو الدخل – من الوصول إلى الخدمات الرقمية، ويركز أيضًا على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي بوصفها أدوات أساسية لتحسين الإدارة العامة، مع تعزيز الشفافية وتقليل الفساد من خلال آليات رقابة إلكترونية واضحة ومفتوحة أمام المواطنين[١].

ومن أبرز مبادرات البرنامج دعم مشاريع المدن الذكية التي تستفيد من التكنولوجيا الرقمية في تحسين النقل، الصحة، التعليم، والطاقة، مما يسهم في إدارة بيئية أكثر كفاءة وتقليل الانبعاثات الكربونية.

### ٣. الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

يُعد الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، الذي تأسس عام ١٨٦٥، من أقدم وأهم المنظمات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة، وله دور محوري في تنظيم خدمات الاتصالات عالميًا، لا سيما في ظل تنامي الاعتماد على التكنولوجيا[٢].

يسهم الاتحاد في:

- وضع معايير تقنية تضمن تكامل الأنظمة الرقمية عبر الحدود.
- دعم بناء بنى تحتية رقمية قابلة للتشغيل المتبادل.
- تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال أدوات رقمية فعالة.

كما يُعزز الاتحاد الأمن السيبراني من خلال تطوير بروتوكولات أمان، وتقديم استشارات فنية لتأمين الأنظمة الحكومية ضد التهديدات الإلكترونية، بالإضافة إلى برامج تدريبية للدول الأعضاء لمواجهة الهجمات السيبرانية وحماية البيانات[٣].

ويقدم الاتحاد دعمًا فنيًا ومؤسسيًا للحكومات الراغبة في التحول الرقمي، ويعمل على تقليل الفجوة الرقمية عبر تشجيع سياسات تضمن الوصول العادل لتكنولوجيا المعلومات، خاصة في المناطق النائية والفقيرة.

---

(١) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣٢٣.

(2) Smith, J. (2018) "The Role of International Organizations in Digital Governance". Journal of International Law and Technology, 12(3), 45-67.

(٣) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣٢٤.

كما ينظم الاتحاد منتديات دولية مثل منتدى الحوكمة الرقمية لتبادل الخبرات والتجارب بين الحكومات، مما يعزز من قدرة الدول على تنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

## ثالثًا: الاتفاقيات الدولية والمعاهدات في مجال الحوكمة الرقمية

### ١. اتفاقية بودابست للجرائم الإلكترونية (٢٠٠١):

تُعد اتفاقية بودابست، المعروفة رسميًّا باسم "الاتفاقية الأوروبية لمكافحة الجرائم الإلكترونية"، أول معاهدة دولية مخصصة لمكافحة الجرائم الإلكترونية العابرة للحدود، تم توقيعها عام ٢٠٠١ من قبل مجلس أوروبا، وتهدف إلى تنسيق الجهود بين الدول الأعضاء لمواجهة التهديدات الإلكترونية ضمن إطار قانوني موحد، وتُعد هذه الاتفاقية ركيزة أساسية لتعزيز الحوكمة الرقمية، لا سيما في المؤسسات العامة التي تسعى لتحسين قدراتها في الأمن السيبراني وبناء ثقة المستخدمين في خدماتها الرقمية[1].

**دورها في تعزيز الحوكمة الرقمية**: توفر الاتفاقية إطارًا قانونيًّا موحدًا لتقريب تشريعات الدول الأعضاء من المعايير الدولية في مكافحة الجرائم الإلكترونية، مما يُمكن المؤسسات العامة من تطبيق سياسات أمن معلومات متسقة وفعالة.

كما تُيسر الاتفاقية التعاون الدولي من خلال تبادل المعلومات والخبرات، مما يعزز قدرة المؤسسات على كشف الجرائم الإلكترونية والتصدي لها بشكل سريع وفعّال.

وتُلزم الاتفاقية بحماية البنية التحتية الرقمية الحيوية، بما يشمل شبكات الاتصالات وأنظمة المعلومات الحكومية، الأمر الذي يدعم بناء بيئة رقمية موثوقة وآمنة.

كذلك، تشجع الاتفاقية على الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الأنظمة الرقمية، مما يسهم في تعزيز ثقة المواطنين بالخدمات الحكومية الرقمية.

وتوفر آليات قانونية للتحقيق في الجرائم الإلكترونية، مثل تتبع الأدلة الرقمية عبر الحدود، مما يزيد من قدرة المؤسسات على التصدي الفعّال للتهديدات العابرة للحدود.

---

(1) Christensen, E. & Petersen, K. (2018). "The Budapest Convention and Its Impact on National Cybersecurity Strategies". International Journal of Cybersecurity Law and Policy, 4(1), 22-40.

وعلى الرغم من تركيزها الأساس على مكافحة الجرائم الإلكترونية، تتضمن الاتفاقية أحكامًا لحماية البيانات الشخصية، مما يساعد على إيجاد توازن بين تعزيز الأمن الرقمي وحماية الخصوصية.

**٢. اتفاقية الخدمات الرقمية للاتحاد الأوروبي (DSA)**

تُعد اتفاقية الخدمات الرقمية (Digital Services Act) من أبرز المبادرات التشريعية الحديثة في الاتحاد الأوروبي لتنظيم الفضاء الرقمي، وتستهدف هذه الاتفاقية مواجهة التحديات الناجمة عن التوسع السريع للخدمات الرقمية، بما في ذلك انتشار المحتوى الضار والانتهاكات المتعلقة بالخصوصية[١].

تُوفر الاتفاقية إطارًا قانونيًّا متكاملًا يُنظم عمل المنصات الرقمية، ويُعزز الشفافية والمساءلة، مما يدعم الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة من خلال تحسين بيئة العمل الرقمي وضمان الامتثال لمعايير السلامة والخصوصية.

**٣. مبادرة الشراكة من أجل حكومة مفتوحة:**

أُطلقت مبادرة الشراكة من أجل حكومة مفتوحة في عام ٢٠١١ بمشاركة ثماني دول، وقد توسعت لتشمل أكثر من ٧٠ دولة، بالإضافة إلى عدد كبير من المنظمات الدولية والمحلية. تركز المبادرة على تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، وتمكين المواطنين من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبني مبادئ الحكومة المفتوحة، مستندة إلى أربعة محاور أساسية[٢]:

- **الشفافية**: تشجع على نشر البيانات الحكومية بشكل مفتوح (Open Data)، مما يسمح للمواطنين والمجتمع المدني بالوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرار.
- **المشاركة المجتمعية**: تدعم إنشاء منصات رقمية تسمح للمواطنين بإبداء آرائهم والإسهام في السياسات العامة، مما يضمن استجابة المؤسسات لاحتياجات المجتمع.[٣]

---

(١) مقال بعنوان "الاتحاد الأوروبي يستهدف وقف أضرار وسائل التواصل الاجتماعي بقانون الخدمات الرقمية،" ٢٧ أبريل ٢٠٢٢ موقع الجزيرة رابط المصدر:

https://www.aljazeera.net/tech/2022/4/27

(٢) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، مرجع سابق، ص ٣٢٧.

(٣) محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مرجع سابق، ص٤١٧١.

- **المساءلة:** تسهم المبادرة في تطوير أدوات رقمية لمتابعة أداء الجهات الحكومية وتقييمها، ما يتيح كشف أوجه القصور واتخاذ إجراءات تصحيحية.

- **الابتكار التكنولوجي**: تحفز الحكومات على اعتماد تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لتحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءتها.

**خلاصة القول**: تؤدي المنظمات الدولية دورًا محوريًّا في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، من خلال وضع الأطر القانونية والمعايير التقنية، وتقديم الدعم الفني والتدريب، وتعزيز الأمن السيبراني، ومع تزايد أهمية التحول الرقمي في العصر الحديث، تبرز الحاجة إلى تنسيق الجهود الدولية، وتوفير بيئة تشريعية وتنظيمية متماسكة تدعم الابتكار الرقمي، وتحمي الحقوق الفردية، وتحقق التنمية المستدامة.

وتلعب الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية بودابست وDSA، إلى جانب المبادرات العالمية كمبادرة الشراكة من أجل حكومة مفتوحة، دورًا أساسيًّا في ترسيخ مفاهيم الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات العامة، فهي تسهم في تحسين جودة الخدمات، وزيادة الشفافية، وتعزيز ثقة المواطنين، ورفع كفاءة استخدام الموارد، فضلاً عن تحفيز الابتكار وتبنّي أفضل الممارسات.

ومع ذلك، فإن تطبيق الحوكمة الرقمية يواجه تحديات تشريعية وتنفيذية وثقافية تتطلب تضافر الجهود المحلية والدولية، لذا، فإن التعاون الدولي وتوفير الدعم الفني المستمر يُعدان عنصرين حاسمين لتحقيق حوكمة رقمية فعالة تقوم على الشفافية، والكفاءة، والأمان.

## المطلب الثاني
## التحديات القانونية للتحول الرقمي

على الرغم من التقدّم التشريعي الذي شهده عدد من الدول، لا تزال هناك عدة تحديات تعوق بناء إطار قانوني فعّال للتحول الرقمي، من أبرزها:

- **تأخر تحديث التشريعات**: في كثير من الحالات، لا تواكب القوانين التطورات التقنية السريعة، مما يؤدي إلى فراغ تشريعي.
- **تضارب القوانين**: قد تنشأ تعارضات بين التشريعات التقليدية والنظم الرقمية الحديثة(١).
- **ضعف إنفاذ القوانين الرقمية**: سواء بسبب نقص الخبرات القضائية أو عدم جاهزية الجهات التنفيذية لتطبيق القانون على البيئة الرقمية(٢).
- **محدودية الوعي القانوني الرقمي**: سواء لدى الموظفين العموميين أو المواطنين، ما يؤثر على فعالية تطبيق الأحكام القانونية المتعلقة بالتحول الرقمي(٣).

وعليه، فإن بناء أساس قانوني متين ومرن للتحول الرقمي لا يُعدّ ترفاً تشريعيًّا، بل ضرورة لضمان حقوق المواطنين، وتمكين الإدارة من أداء وظائفها بكفاءة وعدالة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة(٤).

في ظل التسارع الكبير في وتيرة التحول الرقمي، أصبح من الضروري إعادة النظر في البنية القانونية والتنظيمية التي تؤطر أداء المؤسسات العامة، بما يواكب مستجدات العصر الرقمي ويستجيب لتحدياته، فقد أفرز هذا التطور التكنولوجي مفاهيم جديدة في إدارة الشأن العام(٥).

---

(١) راما حسين إسحق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن، مرجع سابق، ص١٩.

(٢) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣٢٢.

(٣) بكار فتحي، الحوكمة الرقمية كمسار جديد للحكومة الذكية، مرجع سابق، ص١٠٠.

(٤) رمضان عبد الرحمن؛ الفرحاتي، محمد عطية، كميل إدوارد، معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية – المجلد ٦، العدد ٢٨، ٢٠٢١، ص٨٤١.

(٥) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٥١.

ومن أبرزها "الحوكمة الرقمية"، التي ترمي إلى إرساء مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد والمعلومات والخدمات العامة، من خلال استخدام الأدوات الرقمية الحديثة[١]، وقد فرضت هذه التحولات الرقمية واقعًا قانونيًّا جديدًا يستوجب تحديث التشريعات لضمان حماية البيانات، وتعزيز الأمن السيبراني، وصون الحقوق الرقمية للأفراد والمؤسسات[٢].

فأصبحت الحوكمة الرقمية ضرورة حتمية لضمان تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء الحكومي، خاصة عبر تقديم الخدمات العامة إلكترونيًّا، وتكمن أهمية الإطار القانوني في هذا السياق في تمكين المؤسسات من العمل ضمن منظومة رقمية تتسم بالفعالية والانفتاح، دون الإخلال بالمعايير القانونية التي تكفل حماية الخصوصية وضمان المساواة في النفاذ إلى الخدمات[٣].

وقد سارعت العديد من الدول إلى إصدار تشريعات تنظم هذا التحول، وتؤسس لمنظومات قانونية تدعم البنية التحتية الرقمية، وتضع قواعد واضحة لحماية المعلومات وإدارة البيانات وفقًا لمبادئ الحوكمة الرشيدة[٤].

وقد سبقت الإشارة إلى تنوع الأطر القانونية المعتمدة لترسيخ الحوكمة الرقمية، وأشرنا إلى اعتماد الاتحاد الأوروبي للائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) سنة ٢٠١٦، لوضع معايير صارمة للتعامل مع البيانات الشخصية، وفرض التزامات واضحة على المؤسسات العامة والخاصة لحماية الخصوصية الرقمية.

---

(١) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص٢٢٨.

(٢) الأثر الاقتصادي والاجتماعي للحكومة المفتوحة: توصيات سياساتية للبلدان العربية، مراجعات الحوكمة العامة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. مطبوعات الأمم المتحدة، طبعة ٢٠٢٢، ص ٧٣. https://library.idsc.gov.eg/bib/108227

(٣) أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص٢٢٣.

(٤) أحمد أبو طالب، مرجع سابق، ص ١١٩.

وذكرنا في الوقت ذاته العديد من التشريعات التي صدرت في هذا الخصوص التي أولت عناية كبيرة بما لا حصر له من الجوانب الخاصة بالتعاملات الرقمية بهدف تعزيز ثقة المواطنين في المنظومات الإلكترونية الحكومية، ولا نجد داعيًا للتكرار إذ نحيل في ذلك إلى ما سبق ذكره وبيانه.

وعلى الرغم من أهمية وفاعلية سن وإصدار القوانين التي تحكم وتنظم هذه المسألة، إلا أنه لا ينبغي أن نغض الطرف عن ثمة تحديات تعوق التطبيق الفعلي، منها صعوبة مواكبة التشريعات للتغير التكنولوجي المتسارع، ونقص الموارد الفنية والبشرية، وغياب الوعي القانوني الرقمي داخل بعض المؤسسات والمجتمعات[1]، لذا، فإن نجاح التحول الرقمي في الإدارة العامة يتطلب مواءمة التشريعات الوطنية مع المعايير الدولية، وتطوير السياسات باستمرار، وتعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين، بما يضمن تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي وحماية الحقوق الأساسية للأفراد والمؤسسات.

(١) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣٢٢-٣٢٤.

## المبحث الثالث
## أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين

**تمهيد:**

يركز هذا المبحث على التداعيات المترتبة على تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارة العامة على حقوق المواطنين، حيث يُحلل كيفية حماية الحق في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية في ظل التعاملات الإلكترونية، ثم ينتقل إلى مناقشة ضمان حق المواطنين في الوصول إلى الخدمات العامة الرقمية بصورة عادلة وشاملة، مع إبراز التحديات المصاحبة لذلك، ويعالج الحق في التظلم والاعتراض على القرارات الإدارية الإلكترونية، مسلطاً الضوء على آليات الحماية القانونية والإجرائية المتاحة للمواطنين في مواجهة الإدارة الرقمية.

**تقسيم المبحث:**

يتناول هذا المبحث محورين أساسين يُعبَّر عنهما بالمطلبين التاليين:

- المطلب الأول: حماية الحق في الخصوصية والبيانات الشخصية.
- المطلب الثاني: ضمان الحق في الوصول إلى الخدمات العامة.

### المطلب الأول
### حماية الحق في الخصوصية والبيانات الشخصية

**تمهيد:**

يمثل الحق في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية أحد أبرز التحديات التي أفرزها التحول الرقمي في علاقة المواطن بالإدارة العامة، إذ إن الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية، وجمع البيانات، وتحليلها، وتخزينها، قد يؤدي إلى تعريض الأفراد لمخاطر انتهاك الخصوصية أو إساءة استخدام معلوماتهم الشخصية، وهو ما يفرض ضرورة ترسيخ هذا الحق ضمن منظومة قانونية ومؤسسية تواكب التحول الرقمي، وتحقق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية وحقوق الأفراد الأساسية.

**تقسيم المطلب:**

وسنتناول هذا المطلب في فرعين متتاليين:

- الفرع الأول: الإطار المفاهيمي والتشريعي لحماية الخصوصية والبيانات الشخصية
- الفرع الثاني: مخاطر التحول الرقمي على خصوصية الأفراد

## الفرع الأول
## الإطار المفاهيمي والتشريعي لحماية الخصوصية والبيانات الشخصية

أضحى الحق في الخصوصية المعلوماتية من أبرز الحقوق التي اكتسبت أهمية متصاعدة في العصر الرقمي، نظراً لما يشهده العالم من تطور تكنولوجي متسارع، واعتماد متزايد على الوسائل الإلكترونية في مختلف مناحي الحياة العامة والخاصة، فقد بات الأفراد يتركون خلفهم كمًّا هائلاً من البيانات الشخصية عبر تفاعلهم اليومي مع المنصات الإلكترونية، سواء في إطار التعاملات الحكومية، أو عبر التطبيقات التجارية، أو حتى أثناء تصفح الإنترنت(١).

من هنا نشأت الحاجة المُلحّة إلى ضبط هذا الفضاء المعلوماتي قانونيًّا، من خلال تشريعات تضمن حماية البيانات الشخصية، وتُقيّد سبل جمعها أو استخدامها أو معالجتها من دون موافقة صريحة وواضحة من صاحبها، وتكمن أهمية هذا الإطار القانوني في كونه يُشكل الحصن الأول الذي يحول دون انتهاك حرمة الحياة الخاصة، ويُحقق التوازن بين متطلبات التحول الرقمي وحقوق الإنسان الأساسية(٢).

وفي هذا السياق، يأتي الحديث عن مفهوم الحق في الخصوصية، مع استعراض الجهود الدولية والوطنية في سنّ تشريعات تحمي هذا الحق، وتضع الضوابط اللازمة لمعالجة البيانات الشخصية بما يضمن صون كرامة الفرد وحريته في العصر الرقمي.

### أولاً: مفهوم الحق في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية

يُعد الحق في الخصوصية من الحقوق الأساسية المتأصلة في كرامة الإنسان، وقد حظي باهتمام واسع في مختلف الشرائع السماوية والقوانين الوضعية والدساتير الحديثة، بوصفه أحد مكونات الحرية الشخصية، ويكفل هذا الحق لكل فرد الحفاظ على سرية حياته الخاصة، وحمايتها من التطفل أو النشر أو التشهير، بما يضمن له العيش في هدوء واستقلال بعيدًا عن تدخل الآخرين(٣).

ويُعد مفهوم الخصوصية مفهوماً مرناً ومتغيراً، يختلف باختلاف الثقافات، والتقاليد، والتطورات التكنولوجية، بل ويتبدل من عصر إلى آخر، وقد ازدادت أهميته بشكل خاص مع تطور وسائل التقنية الحديثة، وظهور الحواسيب والإنترنت، وانتشار بنوك المعلومات منذ ثمانينيات القرن

---

(١) نزيه محمد على، مرجع سابق، ص١٢٩٦.

(2) Fischer, op-cit, p 10.

(٣) مصطفى أبو زيد فهمي، النظام الدستوري المصري ورقابة دستورية القوانين، ١٩٩٤، ص ١٧٢.

العشرين، التي باتت تجمع وتخزن كمًّا هائلًا من البيانات الشخصية للأفراد، مما عرض حياتهم الخاصة لمخاطر جدية من حيث الانتهاك وسوء الاستخدام(١).

استجابةً لتلك التحديات، تدخلت التشريعات في مختلف دول العالم لإقرار قوانين تنظم حماية البيانات الشخصية، وتجرّم المساس بها، خصوصًا في الفضاء الرقمي، فالخصوصية لم تعد مجرد مسألة أخلاقية، بل أصبحت حقًّا قانونيًّا يحظى بحماية مؤسسية(٢).

## ثانيًا: دور التشريعات الدولية في حماية الحق في الخصوصية المعلوماتية

بدأ الحديث عن الحق في الخصوصية ضمن السياق الدولي في منتصف القرن العشرين، فقد كفله الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام ١٩٤٨م، إذ نصت المادة (١٢) منه على أنه: "لا يُعرّض أحد لتدخل تعسفي في حياته الخاصة أو أسرته أو مسكنه أو مراسلاته، أو لحملات تمس شرفه وسمعته، ولكل شخص الحق في الحماية القانونية من مثل هذا التدخل أو تلك الحملات".

وسار على النهج ذاته العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (ICCPR، إذ كررت المادة (١٧) منه ذات المبادئ، بينما أكدت المادة (٩) على الحق في الأمان الشخصي، والمادة (١٠) على ضرورة معاملة المحرومين من حريتهم بشكل إنساني يحفظ كرامتهم، وشملت حماية الخصوصية أيضًا عدداً من الاتفاقيات الدولية الأخرى، كاتفاقية حقوق الطفل واتفاقية حماية حقوق العمال المهاجرين(٣).

على الصعيد الإقليمي، أولت الاتفاقيات أهمية خاصة للحق في الخصوصية، فعلى سبيل المثال، نصت المادة (٨) من الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان (١٩٥٠) على حق كل شخص في احترام حياته الخاصة ومنزله ومراسلاته، وقيّدت تدخل السلطات العامة في هذا الحق بشروط محددة كحماية الأمن القومي، والنظام العام، والصحة العامة، وحقوق الآخرين.

---

(١) فاروق عبد البر، دور مجلس الدولة في حماية الحقوق والحريات العامة، الجزء الأول، دون ناشر، طبعة ١٩٩١م، ص ٢١٩. ذات المؤلف، دور المحكمة الدستورية العليا في حماية الحقوق والحريات، دون ناشر، ٢٠٠٤، ص ٣٧٧.

(٢) أميرة خبابة، ضمانات حقوق الإنسان: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٥.

(٣) شريف يوسف خاطر، حماية الحق في خصوصية المعلوماتية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد ٥٧، ٢٠١٥، ص ١٤.

وقد أنشأت هذه الاتفاقية آليتين رقابيتين لتطبيقها، هما المفوضية الأوروبية لحقوق الإنسان والمحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان، اللتان لعبتا دوراً بارزاً في تطوير مفهوم الخصوصية وضبط حدود التدخل المشروع فيها.

وأكدت المفوضية عام ١٩٧٦ على أن احترام الحياة الخاصة يشمل الحق في تقرير نمط الحياة الذي يرغبه الفرد، والحق في حماية ذاته من الانكشاف غير المبرر، وذهبت المحكمة الأوروبية لاحقاً إلى تفسير موسّع للمادة الثامنة، فقد اعتبرت أن تدخل السلطات أو الجهات الخاصة في الحياة الشخصية يجب أن يخضع لضوابط قانونية صارمة، بما في ذلك عمليات التنصت والوصول إلى البيانات الشخصية في الملفات الحكومية.

أما في القارة الأمريكية، فقد نصت المادة (١١) من الاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان على حماية مماثلة للخصوصية، كما تبنت الولايات المتحدة في عام ١٩٦٥ "الإعلان الأمريكي للحقوق والواجبات"، الذي تضمن الإقرار بالحق في الخصوصية، وقد بدأت المحاكم الأمريكية، سواء الوطنية أو المحكمة الأمريكية لحقوق الإنسان، في معالجة هذا الحق من خلال القضايا المعروضة عليها.

شهدت الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي تطوراً لافتاً في الوعي بأهمية حماية البيانات الشخصية، لا سيما مع تصاعد استخدام الحواسيب والتقنيات الرقمية، ما أفرز ضرورة تنظيم عمليات جمع ومعالجة البيانات.

وكانت البداية من ولاية "هيس" في ألمانيا عام ١٩٧٠، عندما صدر أول قانون لحماية البيانات، تلته السويد في عام ١٩٧٣، ثم الولايات المتحدة في ١٩٧٤، وألمانيا (على المستوى الفيدرالي) في ١٩٧٧، وأخيراً فرنسا في١٩٧٨م[١].

وفي عام ١٩٨٠، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ التوجيهية لحماية الخصوصية ونقل البيانات الشخصية، التي اعتُبرت إطاراً مرجعيًّا غير ملزم، شملت المبادئ: تقنين جمع البيانات، ضمان جودتها، تحديد أهداف المعالجة، تقييد استخدامها، تأمينها، ضمان الشفافية، تعزيز مشاركة الأفراد، وترسيخ مبدأ المساءلة.

---

(١) شريف يوسف خاطر، مرجع سابق، ص ١٩.

ثم جاءت اتفاقية مجلس أوروبا لعام ١٩٨١ الخاصة بحماية الأفراد فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات الشخصية لتكون أكثر إلزامًا، إذ صدّقت عليها أغلب الدول الأعضاء، وألزمتهم بإدراج مبادئها في التشريعات الوطنية.

وقد تناولت هذه الاتفاقية قضايا متعددة، كمنع نقل البيانات إلى دول لا توفر مستوى مماثلاً من الحماية، إضافة إلى قضايا طبية وتسويقية وأمنية ومصرفية.

كما وضع الاتحاد الأوروبي دليلاً لحماية البيانات عام ١٩٩٥ بهدف توحيد التشريعات الوطنية للدول الأعضاء، وضمان مستوى موحد من الحماية، والسماح بالتدفق الآمن للبيانات داخل الاتحاد، وقد أكد هذا الدليل على عدة حقوق أساسية، منها[١]:

١. حق الفرد في معرفة كيفية معالجة بياناته.

٢. الحق في الوصول إليها وتصحيحها.

٣. الحق في الاعتراض على معالجتها في ظروف معينة.

٤. توفير حماية خاصة للبيانات الحساسة، لا سيما الصحية والمالية.

ومن منطلق تعزيز هذه الحقوق، أُنشئت هيئات وطنية للإشراف على تطبيق التشريعات، مثل "مفوض حماية البيانات" أو "المراقب العام"، وتولّت هذه الجهات مسؤولية التأكد من الامتثال للقوانين الأوروبية، وقد فرض الدليل الأوروبي قيودًا صارمة على نقل البيانات إلى خارج الاتحاد، إلا إذا وفرت الدولة المتلقية مستوى حماية مكافئ.

وفي عام ١٩٩٧، صدر دليل خاص بالاتصالات الإلكترونية، ركّز على حماية البيانات المتعلقة باستخدام الهاتف، الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وتضمن قواعد بشأن الاشتراكات وتحديد الهويات وتقديم الخدمات التقنية[٢].

وفي عام ٢٠٠٠، استُكمل هذا الجهد بدليل جديد لتوسيع الحماية لتشمل المستجدات التكنولوجية كشبكات الهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني الجماعي (SPAM)، كما تضمّن تعريفات أكثر دقة للمراسلات والبيانات والمكالمات[٣].

---

(١) شريف يوسف خاطر، مرجع سابق، ص ١٦.

(٢) نزيه محمد على، دور التشريعات والقوانين الوطنية والدولية الحاكمة لحماية أمن المعلومات، مرجع سابق، ص١٣٠٨.

(٣) شريف يوسف خاطر، مرجع سابق، ص ٢٠.

ومن الجدير بالذكر أن توجيهات الاتحاد الأوروبي لا تحظر على الدول الأعضاء إدخال استثناءات على قواعد حماية الخصوصية، شريطة أن تستند هذه الاستثناءات إلى ضرورات إنفاذ القانون، وتحقيق العدالة، والمحافظة على النظام العام، وهو ما يعكس توازناً بين متطلبات الأمن من جهة، وحقوق الإنسان الأساسية من جهة أخرى[١].

## ثالثًا: دور التشريعات الوطنية في حماية الحق في الخصوصية المعلوماتية

فيما يخص التشريعات الوطنية، نجد أن بعض الدول الغربية بادرت منذ قرون بوضع قواعد قانونية تكفل حماية الخصوصية، فعلى سبيل المثال، سنّ في بريطانيا عام ١٣٦١ "قانون السلم" الذي جرّم التلصص واستراق السمع، وفرض عقوبة الحبس على منتهكيه، وفي عام ١٧٦٥، أصدر اللورد البريطاني *كامدن* قرارًا يمنع تفتيش المنازل ومصادرة الأوراق بدون مسوغ قانوني، ثم توالت بعد ذلك الإجراءات التشريعية في عدد من الدول الغربية لتكريس حماية خصوصية الأفراد.

ففي عام ١٧٧٦، أقر البرلمان السويدي قانون "الحق في الوصول إلى السجلات العامة"، الذي ألزم الهيئات الحكومية باستخدام المعلومات لأغراض مشروعة فقط، وفي عام ١٨٥٨، منعت فرنسا نشر المعلومات الشخصية، وفرضت عقوبات على المخالفين، بينما نصّ قانون العقوبات النرويجي لعام ١٨٨٩ على منع نشر البيانات المتعلقة بالحياة الشخصية للفرد.

أما في العصر الحديث، فكانت السويد من أوائل الدول التي سنت تشريعًا خاصًّا بحماية البيانات في عام ١٩٧٣، وتم تعديله في أعوام لاحقة (١٩٧٩، ١٩٨٢، ١٩٨٦، ١٩٩٠، ١٩٩٢)، إلى أن استُبدل بقانون حماية البيانات الشخصية الصادر عام ١٩٩٨، بناءً على التعديلات الدستورية في الفقرة الثانية من المادة الثالثة في دستور ١٩٨٨.

وتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية، التي أصدرت مجموعة من القوانين لحماية الخصوصية مثل:

- قانون الخصوصية لعام ١٩٧٤م.
- قانون خصوصية الاتصالات الإلكترونية لعام ١٩٨٦م.
- قانون خصوصية حماية المستهلك لعام ١٩٩٧م.
- قانون حماية خصوصية الضمان الاجتماعي، وقانون خصوصية البيانات لنفس العام.

---

(١) شريف يوسف خاطر، مرجع سابق، ص ٢١.

كما أصدرت ألمانيا قانون حماية البيانات عام ١٩٧٧، الذي خضع لتعديلات في ١٩٩٠ و١٩٩٤، وتوج بإصدار قانون جديد لحماية البيانات عام ٢٠٠٠، وجاءت فرنسا في المرتبة الرابعة بإصدار قانون في ٦ يناير ١٩٧٨ لحماية المعالجة الآلية للبيانات، وقد عُدّل هذا القانون عدة مرات لاحقًا.

ومن بين الدول التي تبعت هذا النهج التشريعي: النمسا[١]، الدنمارك[٢]، النرويج[٣]، أستراليا[٤]، بلجيكا[٥]، كندا[٦]، بريطانيا، البرازيل[٧]، هولندا[٨]، البرتغال[٩]، التشيك[١٠]، السويد، وغيـــرها من الدول التي شرّعت

---

(١) القانون الفيدرالي لحماية المعطيات الصادر بتاريخ ١٩٧٨/١٠/١٨، والمعدل بالقوانين: رقم ٣١٤ لسنة ١٩٨١، ورقم ٢٢٨ لسنة ١٩٨٢، ورقم ٣٧٠ لسنة ١٩٨٦، ورقم ٦٠٥ لسنة ١٩٨٧، ورقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨، ورقم ٦٠٩ لسنة ١٩٨٩، ورقم ٩١ لسنة ١٩٩٣، ورقم ٧٩ لسنة ١٩٩٤، ورقم ٦٣٢ لسنة ١٩٩٤.

(٢) قانون التسجيل الخاص رقم ٢٩٣ بتاريخ ١٩٧٨/٦/٨، والمعدل بتاريخ ١٩٨٨/٤/١، وقانون تسجيل السلطات العامة الصادر في التاريخ نفسه، والمعدل كذلك بتاريخ ١٩٨٨/٤/١، إضافة إلى قانون معالجة البيانات الشخصية لعام ٢٠٠٠.

(٣) قانون تسجيل المعطيات الشخصية رقم ٤٨ بتاريخ ١٩٧٨/٦/٩، المعدل بالقانون رقم ٥٥ بتاريخ ١٩٨٧/٦/١٢، والقانون رقم ٦٦ بتاريخ ١٩٩١/٧/٢٠، والقانون رقم ٧٨ بتاريخ ١٩٩٣/٦/١١.

(٤) قانون حرية المعلومات لعام ١٩٧٩، وتعديله الجذري بتاريخ ١٩٨٢/٣/٩، والتعديلات اللاحقة عليه، وكذلك قانون الخصوصية لعام ١٩٨٨، وتعديلاته في أعوام ١٩٨٩، ١٩٩٠، و١٩٩٧، إضافة إلى قانون عام ٢٠٠٠ المعدل لقانون الخصوصية المتعلق بحماية البيانات في القطاع الخاص.

(٥) قانون تنظيم استخدام أجهزة الحاسوب في المعالجة الإلكترونية للبيانات الشخصية بتاريخ ٣١ آذار/مارس ١٩٧٩، وقانون حماية الحياة الخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المعطيات الشخصية بتاريخ ١٩٩٢/١٢/٨، والمعدل في عامي ١٩٩٨ و٢٠٠٠.

(٦) قانون الخصوصية الصادر بتاريخ ١٩٨٢/٦/٢٨، والنافذ في عام ١٩٨٣، وقانون الوصول إلى المعلومات لعام ١٩٨٢، والنافذ في عام ١٩٨٣، بالإضافة إلى قانون حماية البيانات الشخصية والوثائق الإلكترونية لعام ٢٠٠٠، وقانون حماية المعطيات لعام ١٩٨٤ المعدل في عام ١٩٩٦، وقانون حقوق الإنسان لعام ١٩٩٨ (المتضمن المصادقة على اتفاقية حقوق الإنسان الأوروبية)، وقانون حماية البيانات لعام ١٩٩٨ المعدل لقانون ١٩٨٤، وقانون حرية المعلومات لعام ٢٠٠٠.

(٧) قانون المعلومات لعام ١٩٨٤، والقانون رقم ٦١ لعام ١٩٩٦ بشأن حماية خصوصية البيانات الشخصية.

(٨) قانون حماية الخصوصية فيما يتعلق بتسجيل البيانات الشخصية، الصادر بتاريخ ١٩٨٨/١٢/٢٨.

(٩) قانون حماية المعطيات الشخصية في مجال المعلوماتية رقم ١٠/٩١ بتاريخ ١٩٩١/٤/٢٩، المعدل بالقانون رقم ٢٨/٩٤ بتاريخ ١٩٩٤/٨/٢٩، إضافة إلى قانون حماية البيانات الشخصية لعام ١٩٩٨.

(١٠) قانون حماية البيانات الشخصية في نظم المعلومات لعام ١٩٩٢، وقانون حماية البيانات لعام ٢٠٠٠م.

قوانين لحماية الخصوصية المعلوماتية[١].

أما على مستوى التشريعات العربية، فتفتقر مصر حتى الآن إلى قانون خاص بحماية الخصوصية المعلوماتية، على الرغم من أن الدستور المصري أقر بحق المواطنين في الخصوصية[٢].

حيث تنص المادة المعنية على أن: "للحياة الخاصة حرمة، وسريتها مكفولة، ولا يجوز مصادرة أو مراقبة المراسلات البريدية أو الإلكترونية أو المكالمات الهاتفية إلا بأمر قضائي مسبب ولمدة محددة في الحالات التي يحددها القانون.[٣]"

كما أكد دستور ٢٠١٤ على الحق في الحصول على المعلومات الرسمية بما لا يمس الحياة الخاصة أو الأمن القومي[٤]، وعلى الرغم من عدم وجود قانون شامل، إلا أن بعض النصوص القانونية تطرقت إلى حماية البيانات لشرائح معينة مثل العاملين، المرضى، وعملاء البنوك، وذلك من خلال قوانين العمل، البنوك، والأحوال الشخصية[٥].

وتعمل وزارة الداخلية المصرية حاليًا على إعداد مشروع قانون لمراقبة مواقع التواصل الاجتماعي بهدف مكافحة الإرهاب والتحريض على العنف، مما أثار جدلاً واسعًا محليًّا ودوليًّا، إذ اعتبره البعض انتهاكًا للحقوق والحريات[٦].

غير أن بعض فقهاء القانون الدستوري يرون أن هذه الإجراءات لا تمثل اعتداءً على الخصوصية، بل هي ضرورية لحماية الأمن القومي، خاصة إذا اقتصر الأمر على رصد كلمات معينة على محركات البحث مثل: "قنبلة"، "هجوم"، "رابعة"، وغيرها[٧].

---

(١) د. حاتم أحمد محمد بطيخ، تطور السياسة التشريعية في مجال مكافحة جرائم تقنية المعلومات، مرجع سابق، ص١٩-٢٠.

(٢) نزيه محمد على، دور التشريعات والقوانين الوطنية والدولية الحاكمة لحماية أمن المعلومات، مرجع سابق، ص١٣٠٢.

(٣) أحمد كامل سلامة، الحماية الجنائية لأسرار المهنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٤٤.

(٤) نزيه محمد على، دور التشريعات والقوانين الوطنية والدولية الحاكمة لحماية أمن المعلومات، مرجع سابق، ص١٣٠٩.

(٥) أسامة عبد الله قايد، الحماية الجنائية للحياة الخاصة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩، ص ٢٥.

(٦) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٤٧.

(٧) طارق أحمد فتحي سرور، الحماية الجنائية لأسرار الأفراد في مواجهة النشر، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩١م، ص ٣٠.

وأشار بعض الفقهاء إلى أن العديد من الدول مثل الولايات المتحدة، فرنسا، وألمانيا تمارس تسجيل المكالمات والرسائل الإلكترونية، ويمكن استرجاعها حال وقوع جريمة، دون أن يُعد ذلك انتهاكًا لخصوصية الأفراد[١].

وقد أرست المحكمة الدستورية العليا في مصر مبدأ احترام الخصوصية في حكمها الصادر بتاريخ ١٨ مارس ١٩٩٥، الذي جاء فيه: "ثمة مناطق في الحياة الخاصة لكل فرد يجب أن تبقى بمنأى عن التدخل، ولا يجوز اقتحامها، لا سيما مع تطور الوسائل التكنولوجية التي باتت قادرة على اختراق الخصوصيات وجمع البيانات الشخصية بسهولة.[٢]"

وأكد الحكم أن حماية الخصوصية تخدم مصلحتين متكاملتين: أولاهما حماية المسائل الشخصية التي ينبغي كتمانها، والأخرى احترام استقلالية الفرد في اتخاذ قراراته الخاصة التي تمس حياته ومصيره.

وحتى إن لم تنص بعض الدساتير صراحة على هذا الحق، إلا أن القضاء في كثير من الدول استخلصه من مبادئ دستورية قائمة، كما هو الحال في الولايات المتحدة، حيث فسّر القضاء بعض النصوص الدستورية على أنها تشتمل ضمنيًّا على حماية الخصوصية، مثل الحق في الاجتماع، تأمين الأشخاص والممتلكات من التفتيش والقبض غير المبرر، والحق في عدم إجبار المتهم على الإدلاء بأقوال تجرّمه.

---

(١) شريف يوسف خاطر، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢) حكم المحكمة الدستورية العليا بتاريخ ١٨ مارس ١٩٩٥، الطعن رقم ٢٣ لسنة ١٦ "دستورية".

## الفرع الثاني
## مخاطر التحول الرقمي على خصوصية الأفراد

لقد أحدث التحول الرقمي طفرة نوعية في طرق تقديم الخدمات الحكومية والخاصة، وغيّر جذريًّا من أسلوب تفاعل الأفراد مع المؤسسات، إلا أن هذا التقدم الرقمي، على الرغم من فوائده، قد ترتب عليه جملة من المخاطر الجوهرية التي تهدد خصوصية الأفراد وحقوقهم الأساسية، لا سيما في ظل غياب تشريعات صارمة أو ضعف تطبيقها في بعض السياقات.

### ١ـ تجميع البيانات بدون موافقة صريحة

من أبرز التهديدات الناشئة عن الرقمنة هو جمع البيانات الشخصية دون موافقة حرة ومستنيرة من صاحبها، فكثير من المواقع الحكومية أو التطبيقات الرسمية لا تُفصِّل بوضوح أنواع البيانات التي تجُمَّع ولا تتيح للمستخدم خيار القبول أو الرفض، ويتم أحيانًا استخدام "الموافقة الضمنية"، كأن يُفترض أن مجرد استخدام الخدمة يعني الإذعان لجمع البيانات[١].

وهذا الوضع يُعد انتهاكًا صارخًا لمبدأ الموافقة المسبقة الصريحة، الذي يمثل أحد أعمدة الحماية القانونية للخصوصية في التشريعات الحديثة، ومنها اللائحة العامة لحماية البيانات الأوروبية (GDPR)[٢]

### ٢ـ ضعف آليات حماية البيانات

على الرغم من حساسية البيانات التي يتم جمعها، فإن الكثير من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، تفتقر إلى البنية التقنية والتشريعية الكافية لتأمين تلك البيانات، وضعف كلمات المرور، وعدم وجود أنظمة تشفير، أو غياب آليات رصد محاولات الاختراق، كلها تجعل البيانات عرضة للقرصنة أو التسريب، سواء كان ذلك عن طريق هجمات إلكترونية متعمدة أو نتيجة الإهمال البشري، وقد أظهرت بعض الدراسات أن ثلث المؤسسات الحكومية لا تملك بروتوكولات استجابة فعالة في حال حدوث خرق أمني[٣].

---

(١) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٥٠.

(٢) أحمد حمدي النحاس، إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية – المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – مارس ٢٠٢٢، ص ١٥٢٦.

(٣) راما حسين إسحاق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن، مرجع سابق، ص١٩.

### ٣ـ إعادة استخدام البيانات لأغراض غير معلنة

أحد أكثر الأمور خطورة هو استخدام البيانات في أغراض غير تلك التي جُمعت من أجلها، دون إخطار صاحبها أو منحه فرصة للاعتراض، تُستخدم أحيانًا البيانات الحكومية في توجيه الحملات الإعلانية أو ربط الملفات الشخصية بمعلومات صحية أو أمنية بشكل يهدد خصوصية الفرد وربما سلامته القانونية أو الاجتماعية.

وهذا الاستخدام غير المشروع للبيانات يفتح الباب أمام "التمييز الرقمي"، حيث تُصنَّف الأفراد بناءً على ملفات غير متاحة لهم، ولا يمكنهم مراجعتها أو الطعن في صحتها[١].

### ٤ـ الرقابة والتتبع المفرط

يُمكِّن التحول الرقمي المؤسسات من تتبّع تحركات الأفراد، وأنشطتهم، وحتى آرائهم السياسية والاجتماعية من خلال تحليل البيانات المستخرجة من مواقع التواصل، أو من أنظمة تحديد الموقع (GPS)، أو من خلال كاميرات المراقبة المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وغياب ضوابط قانونية واضحة لاستعمال هذه التقنيات قد يُفضي إلى انتهاك الحق في حرية التعبير والتفكير والتنقل، بل قد يتعرض الأفراد للمساءلة على أساس بيانات تحليلية تحتمل الخطأ أو المبالغة.[٢]

ولا أحد ينكر أن الرقمنة تسهّل الوصول إلى الخدمات وتزيد من كفاءتها، لكنها لا يجب أن تُستخدم ذريعة لتجريد الأفراد من خصوصيتهم، المطلوب هو تحقيق توازن دقيق بين متطلبات التحول الرقمي وبين الالتزام بحقوق الإنسان، وهو ما يستوجب وضع تشريعات صريحة تُلزم بالحصول على موافقة واضحة قبل جمع أو استخدام البيانات، وفرض عقوبات مشددة على الجهات التي تخرق سرية البيانات، وإنشاء هيئات رقابية مستقلة لمراقبة استخدام البيانات الرقمية، وتمكين الأفراد من معرفة كيف تُستخدم بياناتهم ومنحهم حق الاعتراض والتعديل والحذف.

---

(١) أحمد محمد السبكي، أحمد محمود درويش، التحول الرقمي: الفرص والتحديات، ورقة استكشافية د أس– ١٩/٣/٢٠٢٤ – النسخة ٧.

https://www.amdarwish.com/Publications/Digital Transformation Challenges Opportunities AMDarwish AElSobky v7.pdf

تاريخ الزيارة ١٣/٦/٢٠٢٥، ص ٦.

(٢) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق اهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣٢١ .

## ضمانات حماية الحق في الخصوصية الرقمية

في ظل تسارع وتيرة التحول الرقمي داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها، برزت الحاجة الملحة إلى توفير ضمانات قانونية وتقنية لحماية الحق في الخصوصية الرقمية، وذلك لما لهذا الحق من صلة وثيقة بكرامة الإنسان وحرية إرادته واستقلال شخصيته، فلم يعد كافياً الحديث عن التحول الرقمي من منظور الكفاءة الإدارية أو التيسير الخدمي فقط، بل أصبح ضروريًّا أن يُقارب هذا التحول بمنظور حقوقي يضع حماية المواطن في صدارة الأولويات[١].

### ١ـ مبدأ الموافقة المسبقة

يُعد هذا المبدأ من أركان حماية الخصوصية، ويقضي بعدم جواز جمع البيانات الشخصية أو استخدامها دون الحصول على موافقة صريحة ومسبقة من صاحبها، بعد إبلاغه بطريقة مفهومة وواضحة عن طبيعة المعلومات المراد جمعها، والغاية من معالجتها، والجهة التي ستستخدمها.

وهذا المبدأ مستمد من جوهر القواعد المتعلقة بالرضا الحر والواعي، التي تُعد حجر الزاوية في حماية الذات المعلوماتية للفرد، فالموافقة يجب أن تكون إيجابية وليست ضمنية، وهو ما يفرض على الإدارات والمؤسسات الرقمية الإفصاح الكامل للمستخدم قبل مباشرة أي معالجة للبيانات.

### ٢ـ مبدأ التناسب والملاءمة

يرتبط هذا المبدأ بفكرة أن جمع البيانات يجب أن يكون محدوداً بما يلزم فقط لتحقيق الغرض المشروع والمعلن، فلا يجوز، تحت ستار الرقمنة، جمع بيانات بشكل مفرط، أو جمع بيانات لا علاقة لها بالهدف الإداري المعلن.

على سبيل المثال، لا يجوز لجهة إدارية تطلب تسجيل أطفال في مدرسة أن تطلب بيانات عن الوضع المالي التفصيلي للأبوين ما لم يكن لذلك مبرر واضح، وهذا المبدأ يُسهم في تقليص خطر انتهاك الخصوصية تحت مظلة الاستخدام التقني[٢].

### ٣ـ الحق في المعرفة

وهو من أهم الضمانات التي تكفل الشفافية والمساءلة، فمن حق الفرد أن يعرف من هي الجهة التي تجمع بياناته، وكيف ستُستخدم، ولأي مدة زمنية، وما الإجراءات المتبعة لحمايتها، كما ينبغي تمكينه من معرفة إذا ما كانت هذه البيانات ستُنقل إلى طرف ثالث، سواء داخل الدولة أو خارجها،

---

(١) أحمد محمد السبكي، أحمد محمود درويش، مرجع سابق، ص ١٣.

(٢) أحمد حمدي النحاس، مرجع سابق، ص ١٥٠٨.

وتُعتبر هذه الشفافية شرطاً أساسيًّا لبناء الثقة بين المواطن والإدارة الرقمية، ومؤشراً على مدى احترام المؤسسات العامة لمبادئ الحكم الرشيد[١].

### ٤ـ الحق في الاعتراض والتصحيح والحذف

لا تكتمل حماية الخصوصية الرقمية دون الاعتراف بحق المواطن في الاعتراض على معالجة بياناته في حالات معينة، مثل استخدامها في الإعلانات التجارية أو تسويق الخدمات، كما يجب تمكينه من طلب تصحيح بياناته في حال وجود خطأ أو حذفها إذا انتفى سبب جمعها أو انتهت المدة الزمنية اللازمة للاحتفاظ بها، ويُعد هذا الحق امتداداً لحق الفرد في التحكم بمعلوماته الشخصية وعدم تحوّلها إلى أداة للتحكم أو التلاعب به[٢].

### ٥ـ تعزيز الأمن السيبراني

الضمان التقني لا يقل أهمية عن الضمان القانوني، فالحفاظ على خصوصية البيانات لا يتوقف عند حد التنظيم القانوني، بل يتطلب تطبيقاً فعّالاً لإجراءات الحماية، من قبيل استخدام تقنيات التشفير، والاعتماد على أنظمة مراقبة ومنع الاختراق، وتدريب العاملين في الإدارة الرقمية على احترام مبادئ أمن المعلومات، فالتقصير في ذلك يفتح المجال أمام تسرب البيانات أو اختراقها من قبل جهات غير مصرح لها، مما قد يؤدي إلى عواقب كارثية بالنسبة للفرد، كسرقة الهوية أو الابتزاز الإلكتروني أو حتى التمييز الإداري.

خلاصة القول: إن التحول الرقمي ليس تهديدًا في حد ذاته، بل التهديد يكمن في الطريقة التي يُدار بها، والرقمنة التي لا تراعي الخصوصية قد تتحول إلى أداة للمراقبة والسيطرة بدلاً من كونها وسيلة للتمكين والتطوير، لذا، فإن حماية الخصوصية في العصر الرقمي لم تعد خيارًا، بل أصبحت ضرورة قانونية وأخلاقية واجتماعية.

ويقع على عاتق الدولة، لا سيما مؤسساتها الإدارية، مسؤولية ترسيخ هذه الضمانات، سواء من خلال تطوير التشريعات الوطنية المتخصصة، أو عبر بناء ثقافة مؤسسية تحترم هذا الحق وتعزز من

---

(١) أحمد محمد السبكي، أحمد محمود درويش، مرجع سابق، ص ١٢.

(٢) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق اهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣٢٥.

وعي المواطن به، فغياب تلك الضمانات أو ضعفها قد يُحوّل التحول الرقمي إلى أداة للمراقبة والتتبع، تهدد جوهر الحريات الفردية، وتقوّض الثقة في المؤسسات العامة.

## المطلب الثاني
## ضمان الحق في الوصول إلى الخدمات العامة

يُعدّ الحق في الوصول إلى الخدمات العامة من الحقوق الأساسية التي يجب أن تكفلها الدولة لجميع المواطنين، دون تمييز، بوصفه تجسيداً عمليًّا لمبدأ المواطنة المتساوية، وتحقيقاً لأهداف العدالة الاجتماعية.

ومع التحول الرقمي الذي شهده القطاع العام، بات من الضروري أن يُواكب هذا الحق التطور التكنولوجي، بما يضمن وصولاً عادلاً وشاملاً إلى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة العامة، دون أن يُفرز هذا التحول أشكالاً جديدة من الإقصاء الرقمي أو التمييز.

### أولاً: مفهوم الحق في الوصول إلى الخدمات العامة

يقصد بالحق في الوصول إلى الخدمات العامة تمكين الأفراد، دون تمييز، من الاستفادة الفعلية من الخدمات التي تقدمها الدولة، سواء تعلّق الأمر بالتعليم، أو الصحة، أو الضمان الاجتماعي، أو العدالة، أو غيرها من الخدمات التي تُعد من صميم وظيفة الإدارة العامة، ويكتسي هذا الحق بأهمية خاصة في ظل الرقمنة، إذ لم يعد الوصول يتطلب فقط الحضور المادي، بل يتطلب أيضاً امتلاك المهارات والوسائل الرقمية التي تؤهل المواطن للاستفادة من هذه الخدمات[١].

### ثانياً: أثر التحول الرقمي على الحق في الوصول إلى الخدمات العامة

لقد أحدث التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات العامة، وفرض واقعاً جديداً يتسم بازدواجية التأثير على الحق في الوصول إلى هذه الخدمات، فبينما أسهمت الرقمنة في تعزيز فعالية الأداء الإداري وتوسيع نطاق الخدمة، فإنها في المقابل كشفت عن تحديات جوهرية تتعلق بالعدالة الرقمية والإنصاف الاجتماعي.

---

(١) دارين عبد الله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد ٤، ٢٠٢٤، ص ٤٢.

**أولاً: الآثار الإيجابية**

**١. تيسير الإجراءات الإدارية:**

وفّر التحول الرقمي حلولاً ذكية لتيسير المعاملات الحكومية، مثل تقديم الطلبات، واستخراج الوثائق، والدفع الإلكتروني، مما قلّص من البيروقراطية وأزال كثيراً من التعقيدات التقليدية[١].

**٢. الوصول غير المحدود زمنيًّا ومكانيًّا:**

أصبحت الخدمات متاحة على مدار الساعة، مما ألغى الحاجة إلى زيارة الإدارات العامة في أوقات محددة أو التقيّد بموقع جغرافي، وهو ما عزّز من قدرة المواطن على التفاعل مع الإدارة في الوقت الذي يناسبه[٢].

**٣. تحقيق العدالة المكانية:**

مكّنت المنصات الرقمية الفئات القاطنة في المناطق النائية أو القرى البعيدة من الحصول على خدمات كانت في السابق محصورة في المدن والمراكز الحضرية، وهو ما يعزز من مفهوم العدالة في التوزيع الجغرافي للخدمات

**٤. التركيز علي النتائج، وتقديم أحسن الخدمات للمواطنين:**

وهذا يتطلب مهارات وكفاءات لاستخدم التكنولوجيا الحديثة ، لأن الإدارة الحديثة تركز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج وتقديم الحلول المناسبة لكل مشكلة، وهنا تقوم الإدارة الإلكترونية بتحويل الأفكار الى نتائج في أرض الواقع، لأن المواطنين يهمهم في المقام الأول صحة العملية الإلكترونية، وبروز نتائجها في أرض الميدان وأن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائدها للجمهور وتخفيف العبء عن المواطنين وتوفير الجهد والمال ووقت وتوفير خدمة على مدار الساعة ، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان إلى مراكز الجهات المعنية لدفع الفواتير المطلوبة ، الغاز ، الهاتف، ..... الخ[٣]، فالإدارة الإلكترونية وخدماتها تعمل على توفير كثير من

---

(١) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٣٤.

(٢) أحمد محمد السبكي، أحمد محمود درويش، مرجع سابق، ص ١٣.

(٣) عبدالله سليمان العمار، الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٥، ص١٩٧.

الوقت والجهد للمتعاملين معها وتسهل لهم الإجراءات والمعاملات وتكسبهم كثيرا من الوقت والراحة والثقة[١].

## ثانياً: الآثار السلبية

### ١. اتساع فجوة "التمييز الرقمي":

لا يتمتع جميع المواطنين بنفس المستوى من الكفاءة الرقمية أو توافر أجهزة الحاسوب والاتصال بالإنترنت، وهذا التفاوت أدى إلى خلق فئة "محرومة رقميًّا" تجد نفسها عاجزة عن الوصول إلى الخدمات الجديدة.

### ٢. معاناة الفئات الضعيفة:

يعاني كبار السن، والأشخاص ذوو الإعاقة، والطبقات الاجتماعية الأضعف من صعوبات في التفاعل مع الأنظمة الرقمية، إما بسبب تعقيد واجهات الاستخدام، أو لانعدام التدريب، أو نقص الإمكانيات، مما يعزز الإقصاء الاجتماعي بدلاً من الاندماج[٢]..

### ٣. قصور البنية التحتية الرقمية:

لا تزال بعض المناطق تعاني من ضعف في شبكة الإنترنت أو نقص في التجهيزات التقنية، مما ينعكس سلباً على كفاءة الوصول الرقمي إلى الخدمات، ويُشكّل عائقاً أمام المساواة في الحقوق والخدمات[٣].

بناء على ما تقدم فبينما يُعد التحول الرقمي أداة قوية لتعزيز الوصول إلى الخدمات العامة، إلا أنه يحمل في طياته مخاطر التفاوت والتهميش الرقمي، ومن ثمّ، فإن حماية هذا الحق تستلزم معالجة الجوانب السلبية من خلال سياسات شاملة تُراعي العدالة الرقمية، وتوفير التدريب والتأهيل الرقمي، وتحسين البنية التحتية، بما يضمن استفادة جميع المواطنين من مزايا الرقمنة دون تمييز[٤].

---

(١) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٣٥.

(٢) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣٢٣.

(٣) أحمد محمد السبكي، أحمد محمود درويش، مرجع سابق، ص ١٤.

(٤) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٥٠.

## ثالثاً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الحديث، إلا أن هذا التحول لا يُمكن أن يُكتب له النجاح ما لم يُبْنَ على أسس مدروسة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الجوهرية، التي أشار إليها عدد من الباحثين والممارسين، وتتمثل في[١]:

١. **وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية**: يتطلب نجاح الإدارة الإلكترونية وجود رؤية استراتيجية واضحة المعالم تستند إلى فهم عميق لمفهوم التحول الرقمي من حيث[٢]:

- **التخطيط المحكم**: لا يمكن الانطلاق نحو الإدارة الإلكترونية بدون خارطة طريق تحدد الأهداف والوسائل والموارد المطلوبة.
- **التنفيذ المرحلي**: ينبغي تنفيذ الإدارة الإلكترونية عبر مراحل متتالية تبدأ بالتجهيز الفني والبشري، ثم التجريب والتقييم، ومن ثم التعميم.
- **الرسالة المؤسسية**: تُسهم الرسالة المُعلنة في توحيد الجهود داخل المؤسسة، وتُوجّه الأنشطة نحو تحقيق هدف رقمي مشترك.

التجارب العالمية تؤكد أن المؤسسات التي خصصت وقتًا كافيًا لصياغة رؤيتها الرقمية، نجحت في تحقيق عائد أعلى من التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات التي اتبعت أسلوبًا ارتجاليًّا.

٢. **الرعاية المباشرة والشاملة من الإدارة العليا**: تُعدّ القيادة الإدارية الفاعلة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ومن أهم مظاهر هذه الرعاية هو: الدعم المستمر للمشاريع الرقمية من خلال توفير الميزانيات وتذليل العقبات البيروقراطية، والتواصل الفعّال مع الموظفين لبناء ثقافة رقمية داخلية، والتحفيز والقدوة إذ يجب أن تكون الإدارة العليا نموذجًا في استخدام التطبيقات الرقمية

---

(١) عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، مرجع سابق، ص٣٦.

(٢) عبد الحميد المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها ، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط ، المؤتمر العلمي السنوي العشرون ، صناعة الخدمات في الوطن العربي، القاهرة، مطبعة جامعة دمياط، ٢٠٠٤م، ص ١٣٢.

والتفاعل معها، ففي غياب هذا الدعم، غالبًا ما تفشل المبادرات الرقمية بسبب الافتقار للشرعية الإدارية والدعم اللوجستي.

٣. **التطوير المستمر لإجراءات العمل وتوثيقها**: أحد التحديات الكبرى في التحول الرقمي هو تحويل الإجراءات الورقية إلى رقمية دون إغفال التيسير والتحسين، ويتحقق ذلك من خلال: إعادة هندسة الإجراءات لتقليل التعقيد وإزالة التكرار، وتوثيق الإجراءات وإتاحتها للموظفين على منصات إلكترونية داخلية، والربط بين الإجراءات والأهداف الاستراتيجية بحيث لا تكون مجرد خطوات تقنية بل أدوات لخدمة الأداء المؤسسي، هذا يسهل على الموظفين استيعاب التغيير ويقلل من مقاومة التحول.

٤. **التدريب والتأهيل المستمر** يشكّل العنصر البشري النواة الحقيقية لنجاح الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يجب إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية حسب تخصص كل موظف، وتقديم دورات عملية تطبيقية حول استخدام الأنظمة الإلكترونية المختلفة، وتعزيز مهارات التفكير الرقمي والتكيف مع التغيير، فيُعزّز التدريب الفعّال ثقة الموظف بالتقنية، مما يُسهّل عملية التكيّف معها ويقلل من أخطاء الاستخدام[١].

٥. **التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال**: تعتمد الإدارة الإلكترونية على بنية تحتية تكنولوجية قوية تشمل: شبكات اتصال حديثة وموثوقة، وأنظمة تشغيل وتطبيقات متطورة قابلة للتحديث المستمر، وأدوات حماية إلكترونية متقدمة، فالتقادم التكنولوجي من شأنه أن يُضعف كفاءة النظام ويؤثر سلبًا على تجربة المستخدم، سواء كان موظفًا أو متلقيًا للخدمة[٢].

٦. **تحقيق مبدأ الشفافية والواقعية**: من خلال إتاحة المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة، مما يعزز من ثقة المستخدمين ويقلل من الفساد الإداري، والواقعية بتطبيق الأنظمة وفقًا لقدرات المؤسسة وعدم التسرّع في تطبيق تقنيات لا تتناسب مع بنيتها التحتية أو قدراتها البشرية، والواقعية هنا لا تعني التراجع عن الطموح، وإنما تعني المواءمة بين الإمكانيات والطموحات[٣].

---

(١) فهد السالمي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في أمارة بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض. ٢٠٠٩م. ص ٤٧.

(٢) عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ٢٠٠٣م ص ١١.

(٣) نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض، ٢٠٠٤م، ص٤٣.

٧. **تأمين سرية المعلومات للمستفيدين**: تتضمن الإدارة الإلكترونية معالجة كميات هائلة من البيانات، وبعضها ذات طابع حساس، لذا يُعد الأمن السيبراني أولوية قصوى من خلال: التشفير ، وإدارة صلاحيات الوصول، وأنظمة النسخ الاحتياطي، فالثقة الرقمية هي أساس قبول الخدمات الإلكترونية[١].

٨. **الاستفادة من التجارب السابقة**: ينبغي للمؤسسات الاستفادة من تجارب التحول الرقمي داخل الدولة وخارجها لتجنّب تكرار الأخطاء، ويتم ذلك عبر: تحليل دراسات الحالة، واستخلاص الدروس المستفادة، وتكييف الحلول الناجحة مع البيئة الداخلية للمؤسسة، المعرفة التراكمية تشكّل رصيدًا ثمينًا عند إدارة التغيير المؤسسي[٢].

إن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يتحقق فقط بتوفير التقنيات الحديثة، بل يتطلب منظومة متكاملة من العناصر البشرية والتنظيمية والتقنية، تعمل بتناغم لتحقيق أهداف التحول الرقمي، ويظل العنصر القيادي والتدريبي والتشاركي هو العامل الحاسم في ترجمة الإمكانات النظرية إلى واقع فعلي ملموس يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

## رابعاً: المعايير القانونية لضمان الحق في الوصول الرقمي للخدمات

في ظل التحول الرقمي المتسارع، بات من الضروري أن يُقنن الحق في الوصول إلى الخدمات العامة بشكل يراعي العدالة والكرامة الإنسانية، ويضمن ألا تتحول الرقمنة إلى أداة للإقصاء أو للتمييز، ولهذا، يجب على الدولة أن تلتزم بجملة من المعايير القانونية التي تشكّل الإطار الضامن لعدالة النفاذ الرقمي، ويمكن تفصيل هذه المعايير كما يلي:

### ١ـ مبدأ الشمولية

الشمولية تعني أن تصميم السياسات والخدمات الرقمية يجب أن ينطلق من مبدأ "لا أحد يُترك خلف الركب الرقمي"، وهذا يقتضي ما يلي:

- **مراعاة الفئات الضعيفة** مثل كبار السن، ذوي الإعاقة، والنساء، وسكان المناطق النائية.

---

(١) شائع بن سعد القحطاني مجالات وتطبيقات ومعوقات الإدارة الإلكترونية في السجون ، رسال ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦م. ص ٦٣.

(٢) محمد الضافي مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدنية الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: ٢٠٠٦م. ص ٨٦.

- **تعدد اللغات** لضمان أن لا تُقصى الأقليات اللغوية عن التفاعل الرقمي مع الدولة.
- **مواءمة البرمجيات والتصاميم** لاحتياجات الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة (مثلاً، دعم برامج قراءة الشاشة، وتكبير الخط، وإتاحة الصوت).

إن الإخلال بهذا المبدأ يفضي إلى تمييز غير مباشر، ويشكل انتهاكاً لحق المواطن في المساواة أمام المرافق العامة.

**٢ـ مبدأ التيسير والوضوح**

حتى تكون الخدمات الرقمية قابلة للاستعمال من قبل جميع المواطنين، لا بد من أن تُصمم بأسلوب:

- **سهل الفهم والتنقل**، باستخدام واجهات يسيرة وذكية تتيح التفاعل بوضوح.
- **مدعومة بإرشادات تفاعلية** تساعد المستخدمين في كل خطوة.
- **تحترم التنوع الثقافي واللغوي**، وتقدم المحتوى بلغة واضحة تتناسب مع مستوى الوعي العام.

ومن الضروري أيضاً إتاحة خدمة المساعدة الفورية (مثل خدمة العملاء الإلكترونية أو الذكاء الاصطناعي المتفاعل) لتذليل العقبات التقنية، وهو ما يعزّز ثقة المواطن في المنظومة الرقمية.

**٣ـ مبدأ عدم الإقصاء الرقمي**

يُعد الإقصاء الرقمي أحد أبرز التحديات التي تهدد العدالة في عصر الرقمنة، ومن هنا، يجب على الدولة أن تتبنى سياسات فعالة لتقليص الفجوة الرقمية[١]، عبر:

- **برامج محو الأمية الرقمية** التي تستهدف كبار السن والطبقات المحرومة من التعليم[٢].
- **توفير التدريب المجاني** على استخدام الخدمات الرقمية في المراكز المجتمعية والمدارس.
- **توسيع شبكات الإنترنت**، لاسيما في المناطق الريفية والمحرومة.

---

(١) وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص١٩٢.

(٢) هالة مصطفى محمد على، التحول الرقمي وأثره على البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مرجع سابق، ص٢٧٢.

- **إنشاء نقاط وصول عامة مجانية للإنترنت** في الأماكن العامة، لتسهيل النفاذ للجميع[١].

وتُعد هذه الإجراءات واجبة وليست تفضّلية، لأن غيابها يُهدد بمأسسة التمييز بين المواطنين وفق قدراتهم التقنية.

### ٤ـ مبدأ الإتاحة البديلة

على الرغم من السعي نحو الرقمنة الشاملة، فإن بعض الفئات لا تزال عاجزة عن التفاعل مع الخدمات الرقمية لأسباب موضوعية، كضعف البصر، أو الأمية، أو انعدام الوسائل التقنية، لذا، من الضروري:

- **الإبقاء على قنوات تقديم تقليدية** كالنوافذ الورقية أو المساعدة المباشرة.
- **ضمان المساواة في الجودة والفعالية** بين القنوات الرقمية والتقليدية.
- **عدم ربط الحصول على الحقوق بالخضوع الحصري للمسارات الرقمية**.

إن هذا المبدأ يشكّل صمام أمان يحول دون تحوّل الرقمنة إلى أداة استبعاد إداري.

يظهر مما سبق أن ضمان الحق في الوصول الرقمي إلى الخدمات العامة لا يتحقق تلقائيًّا مع إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب إطاراً قانونيًّا ومؤسسيًّا صارماً يقوم على مبادئ الشمولية، والوضوح، ومناهضة الإقصاء، والإتاحة البديلة.

وتحقيق هذه المبادئ ليس فقط ضرورة دستورية لضمان المساواة والعدالة، بل هو شرط أساس لبناء ثقة المواطن في الإدارة الرقمية، وتعزيز التحول الرقمي بوصفه وسيلة للتمكين لا للإقصاء.

## رابعاً: دور الإدارة العامة في تكريس هذا الحق

يتطلب ضمان الوصول العادل إلى الخدمات العامة في ظل الرقمنة، أن تضطلع الإدارة العامة بعدة أدوار محورية، منها:

١. **تحسين البنية التحتية الرقمية**: من خلال توسيع شبكات الإنترنت في المناطق الريفية والهامشية[٢].

---

(١) محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق اهداف استراتيجية مصر الرقمية، مرجع سابق، ص٣٢٥.

(٢) إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص١٥٠.

٢. **تصميم خدمات رقمية موجهة للفئات الضعيفة**: تأخذ بعين الاعتبار قدراتهم واحتياجاتهم.

٣. **تمكين المواطن رقميًّا**: عبر برامج التكوين المستمر، وتعميم الوعي باستخدام المنصات الإلكترونية.

٤. **اعتماد مبدأ التدرج في الرقمنة**: لتفادي الصدمة الرقمية وإقصاء الفئات غير الجاهزة.

وفي الختام، فإن التحول الرقمي لا يجب أن يتحوّل إلى عقبة تحول دون تمتع المواطن بحقوقه، بل ينبغي أن يكون وسيلة لضمان المساواة والعدالة في الوصول إلى الخدمات العامة، وهو ما يقتضي وجود رؤية تشريعية وإدارية واضحة، توازن بين مقتضيات التحديث التكنولوجي، وضرورات الإنصاف الاجتماعي.

## الخاتمة

وبحمد الله، اختُتمت هذه الدراسة التي سلَّطت الضوء على التحول الرقمي وأثره على حقوق الأفراد تجاه الإدارة العامة، وانتهت إلى جملة من النتائج المهمة، من أبرزها:

- أصبح التحوُّل الرقمي ضرورة حتمية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وعلى الرغم من غياب تعريف موحد لهذا المصطلح، إلا أن التعريفات المختلفة تتفق على جوهره، المتمثل في تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية.
- تتجلى أهمية التحوُّل الرقمي في قدرته على تمكين المؤسسات من التكيّف مع التغيرات البيئية المحيطة، وتفادي التخلف عن ركب المعلوماتية والتطور الرقمي.
- يسهم التحوُّل الرقمي في تحقيق العديد من المزايا، منها: تقليل التكاليف والجهد، تسريع وتسهيل تقديم الخدمات، مكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية على المستويين المحلي والدولي.
- يُعد التحوُّل الرقمي الثقافي والتنظيمي من أكثر أنواع التحولات شمولًا؛ إذ يرتكز على تغيير ثقافة المؤسسة وهيكلها الإداري قبل الشروع في إعادة بناء استراتيجياتها أو أجندتها العملية.
- لا تحدث عملية التحوُّل الرقمي دفعة واحدة، بل تمر بعدة مراحل تتفاوت باختلاف طبيعة المؤسسة ومواردها وأهدافها.
- ينعكس التحول الرقمي بشكل مباشر على حقوق المواطنين، سواء في تحسين جودة الخدمات، أو تسهيل الوصول إلى المعلومات، أو ضمان الحوكمة الرشيدة، مما يعزز من مكانة المواطن بوصفه محورا أساسيا في العملية الإدارية.
- يستند التحول الرقمي إلى أسس قانونية متعددة المستويات، تشمل مبادئ دستورية كحق الحصول على المعلومات والمساواة، وتشريعات متخصصة مثل قوانين حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية، إلى جانب اللوائح التنظيمية الصادرة عن السلطات التنفيذية، فضلًا عن الاتفاقيات الدولية التي تنظم الجوانب العابرة للحدود كالأمن السيبراني وحماية البيانات
- يواجه التحول الرقمي تحديات قانونية متعددة، أبرزها تأخر تحديث التشريعات، وتضارب القوانين، وضعف إنفاذها في البيئة الرقمية، إلى جانب محدودية الوعي القانوني لدى الأفراد والمؤسسات، وعلى الرغم من إصدار العديد من الدول تشريعات لحماية البيانات، وتعزيز الأمن السيبراني، وتنظيم التجارة الإلكترونية، فإن الفجوة ما تزال قائمة بين تسارع التحول الرقمي وبطء

التكيّف التشريعي، لذا، تبرز الحاجة إلى تطوير أطر قانونية مرنة ومتكاملة تدعم الحوكمة الرقمية، وتضمن الشفافية، وتحمي الحقوق الرقمية، مع ضرورة المواءمة بين التشريعات الوطنية والمعايير الدولية لمواكبة التغيرات التقنية المتسارعة.

- التحول الرقمي لا يُعد تهديدًا بحد ذاته، بل الخطر يكمن في طريقة تطبيقه وإدارته، فإذا غابت الاعتبارات المتعلقة بالخصوصية، تحوّل إلى وسيلة للمراقبة بدلًا من كونه أداة للتطوير، لذلك، أصبحت حماية الخصوصية ضرورة قانونية وأخلاقية، وتتحمل الدولة – خصوصًا مؤسساتها الإدارية – مسؤولية ترسيخ هذه الحماية من خلال تشريعات فعالة وثقافة مؤسسية واعية، إذ إن غياب الضمانات يهدد الحريات الفردية ويقوّض الثقة في الإدارة العامة.

## التوصيات

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها:

١. **ضرورة الإسراع في تبني التحوّل الرقمي** في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، وإزالة العوائق التنظيمية والتقنية، ووضع خطط وطنية شاملة للتحوُّل الرقمي، وذلك من خلال: إعداد استراتيجية وطنية متكاملة للتحول الرقمي، ومراجعة الأنظمة التي تعوق التحول الرقمي، وتحديثها بما يتناسب مع التطورات، وتوفير البنية التحتية الرقمية الموحدة وتعميمها على جميع الجهات.

٢. **الاهتمام بالعنصر البشري** عبر إطلاق برامج تدريب وطنية متخصصة في المهارات الرقمية والذكاء الاصطناعي، وتحسين بيئة العمل، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية، إلى جانب إعادة هيكلة نظم الأجور والحوافز لتتماشى مع مستويات التضخم، بما يضمن حياة كريمة للعاملين.

٣. **تعزيز التعاون الرقمي العالمي** بين الدول والمؤسسات، والعمل على إيجاد فضاء إلكتروني دولي يخضع لمعايير موحدة تضمن السلام، الأمن، حقوق الإنسان، والتنمية المستدامة، وهو ما يشكّل ما يعرف بـ"الالتزام العالمي بالتعاون الرقمي".

٤. **تبني مقاربات تشاركية في التحوّل الرقمي**، تُمكِّن المواطن من أن يكون جزءًا فاعلًا في تطوير الخدمات وتحسين الأداء الإداري، مما يعزز من الثقة المتبادلة بين المواطن والمؤسسة، من

خلال: تصميم منصات إلكترونية تتيح للمواطن تقييم الخدمات وتقديم الاقتراحات بشكل مباشر، وعقد ورش عمل دورية مع المواطنين والجهات المستفيدة لتطوير الأداء الرقمي، وإدماج مؤشرات "رضا المواطن" ضمن منظومة تقييم الأداء الحكومي.

٥. **سن تشريعات رقمية واضحة** تكفل حماية البيانات الشخصية، وتضمن حقوق المستخدمين، وتحمي من الجرائم الإلكترونية، بما يحفظ حقوق المواطنين في البيئة الرقمية، وإنشاء هيئة مستقلة لمراقبة الامتثال للقوانين الرقمية وضبط الانتهاكات، وتعزيز دور القضاء في حسم منازعات الفضاء الرقمي من خلال محاكم متخصصة أو دوائر إلكترونية.

**وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين**

## المصادر والمراجع

### أولًا: المراجع العامة والخاصة


- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤م.
- بلال محمود الوادي، محمود حسين، المعرفة الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٦م.
- د. أحمد أبو طالب، التحول الرقمي وأثره على الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دار الفكر القانوني القاهر، ٢٠٢١.
- د. أحمد كامل سلامة، الحماية الجنائية لأسرار المهنة، دار النهضة العربية، ١٩٨٨.
- د. أسامة عبد الله قايد، الحماية الجنائية للحياة الخاصة، دار النهضة العربية، ١٩٨٩.
- د. خالد عوض، القانون والاقتصاد الرقمي: دراسة في التشريعات العربية والدولية .دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠١٩.
- د. طارق أحمد فتحي سرور، الحماية الجنائية لأسرار الأفراد في مواجهة النشر، دار النهضة العربية.
- د. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، منشورات دار وائل للنشر، عمّان – الأردن، سنة ٢٠٠٨م.
- د. فاروق عبد البر، دور المحكمة الدستورية العليا في حماية الحقوق والحريات، ٢٠٠٤.
- د. فاروق عبد البر، دور مجلس الدولة في حماية الحقوق والحريات العامة، الجزء الأول.
- د. محمد أحمد عبد الله، الحماية القانونية لحقوق الإنسان في ضوء أحكام القانون الدولي والشريعة الإسلامية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧،
- د. محمد سامي الشوا، ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، دار النهضة العربية، القاهرة،١٩٩٤م.
- د. مصطفى أبو زيد فهمي، النظام الدستوري المصري ورقابة دستورية القوانين، ١٩٩٤م.

- د. منصوري الزين، سفيان نقماري، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية: بين المتطلبات ومبررات التحوُّل، منشورات دار الشرق للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
- د. هالة أحمد الحسيني د. دعاء هشام جمعه، الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في المؤسسات الإعلامية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٢٤م.
- عبد الحميد المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها ، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط ، المؤتمر العلمي السنوي العشرون ، صناعة الخدمات في الوطن العربي، القاهرة، مطبعة جامعة دمياط، ٢٠٠٤م.
- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ٢٠٠٣م ص ١١
- عبد الرؤف عامر ، الإدارة الإلكترونية ، نماذج معاصرة، دار السحاب، القاهرة ، ٢٠٠٧م.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض ، ٢٠٠٤م.

**ثانيًا: الرسائل العلمية:**

- أميرة خبابة، ضمانات حقوق الإنسان: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، دار الفكر والقانون، ٢٠١٠م.
- شائع بن سعد القحطاني، مجالات وتطبيقات ومعوقات الإدارة الإلكترونية في السجون ، رسال ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦م.
- عبدالرحمن محمد راجح، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المنظمات، بالتطبيق علي منظمة الكريمي للخدمات المصرفية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٨م.
- عمر محمد أبو بكر يونس، الجرائم الناشئة عن استخدام الانترنت، الأحكام الموضوعية والجوانب الإجرائية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- فهد السالمي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في أمارة بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض. ٢٠٠٩م.

- لمياء فراز، الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة ٠١ الحاج لخضر، السنة الجامعية ٢٠١٧/ ٢٠١٨م
- محمد الضافي، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدنية الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: ٢٠٠٦م.
- راما حسين إسحاق، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية،٢٠٢١.


**ثالثًا: الأبحاث والمقالات**


- أحمد حمدي النحاس، إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية – المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – مارس ٢٠٢٢.
- حسنية صيفي، الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد السادس، ٢٠٢٠.
- رمضان عبد الرحمن؛ الفرحاتي، محمد عطية، كميل إدوارد، معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية – المجلد ٦، العدد ٢٨، ٢٠٢١
- أحمد سعد محمد حسان، حسام الدين إسماعيل، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية E-Government على النظام المحاسبي الحكومي بالوحدات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، المجلد ١٥، العدد ٤، أكتوبر ٢٠٢٤
- أحمد عدنان عزيز سقاط، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠ ، جامعة أم القري ،المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ٢٥، ٢٠٢٢م.

- إسلام جمال صابر إبراهيم، التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد ٥، للعدد ١٣، يناير ٢٠٢٣.
- إيمان عبد العظيم مصطفي، "المنصات التعليمية مدخل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية تربية، جامعة أسيوط، مج٤، ع١، ٢٠٢٢.
- بكار فتحي، الحوكمة الرقمية كمسار جديد للحكومة الذكية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد ٧، العدد٢، ٢٠٢٤م.
- تغريد محمد عاطف، التحول الرقمي ودوره في دعم النمو الاقتصادي في مصر: دراسة قياسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس – كلية التجارة، العدد ١، ٢٠٢٣ .
- جميلة ساليمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد العاشر، العدد الثاني، سبتمبر ٢٠١٩م.
- حاتم أحمد محمد بطيخ، تطور السياسة التشريعية في مجال مكافحة جرائم تقنية المعلومات ( دراسة تحليلية مقارنة ) مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة مدينة السادات، كلية الحقوق، المجلد ٧، ٢٠٢١م.
- حسن حامد، "ما التحول الرقمي؟ اكتشاف الحقيقة وراء هذه الكلمة الطنانة"، عالم التكنولوجيا، نشرة شهرية تصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، السنة الأولى، العدد الأول، مارس ٢٠٢٠م.
- د. أحمد محمد السبكي – د. أحمد محمود درويش، التحول الرقمي: الفرص والتحديات، ورقة استكشافية د أس– ٢٠٢٤/ ٣/ ١٩ – النسخة ٧، **Error! Hyperlink reference not valid.** ، تاريخ الزيارة ١٣/ ٦/ ٢٠٢٥

• دارين عبد الله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد – كلية التجارة، العدد٤، ٢٠٢٤.

• زينب السيد المناخلي، أثر التحوُّل الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، المجلد١٥، العدد ٤، ٢٠٢٤.

• سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٨٢، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهر، إبريل، ٢٠٠٣م.

• سي جيلالي هاشمي، رنيم زياد أحمد جوابرة، دور التحول الرقمي في مكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد١٥، العدد١٠، ٢٠٢٥.

• شريف يوسف خاطر، حماية الحق في خصوصية المعلوماتية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد٥٧، ٢٠١٥.

• عبدالرازق رجب سليمان، الحوكمة الإلكترونية بالمنظمات غير الحكومية في إطار طريقة تنظيم المجتمع، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية – كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة أسوان – المجلد ٥، العدد٣ يوليو ٢٠٢٤.

• علي أحمد جاد، معوقات التحول الرقمي وتأثراتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ١٤، ٢٠٢٤م.

• علي لطفي محمود، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس: الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، ٢٠٠٧.

• علي محمد الخوري، *الحكومة الرقمية دائرة الاهتمام*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، مايو ٢٠٢٠

- فادي شوشان، والتحول الرقمي وأثرة في تعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة المالية العامة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد ١٥، العدد١٠، ٢٠٢٥.
- فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة – دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية

https://journals.ekb.eg/article_415160_bb88dc52a898972e39ec3786fd1ddea4.pdf

- مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحوُّل الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد ١، العدد ٧، أكتوبر، ٢٠٢٤م.
- محمد إبراهيم أبو الهيجاء، عقود التجارة الإلكترونية، منشورات دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م، ص ١٥.
- محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة جامعة السويس، المجلد ٣، العدد ٤، ٢٠٢٣م.
- محمد حسين هاشم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهنا الأشراف، العدد٢٩، الجزء ٤، ٢٠٢٤م.
- محمود محمد محمد محمود بحيرى، تقييم الجهود المبذولة في مصر لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٨/ ٣/ ٢٠٢٥ ، تاريخ الزيارة ٢٤/ ٧/ ٢٠٢٥

https://jsec.journals.ekb.eg/article_421214_bcaf36ce8e12f35e25243f25430e10af.pdf

- منال السيد، آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، دروس مستفادة من الخبرة الدولية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد ٢٥، العدد٣، ٢٠٢٤م.
- نائل عبد الحافظ العواملة، "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية – الجامعة الأردنية، المجلد ٢٩، العدد الأول، سنة ٢٠٠٢م.

- نبيلة عبد الفتاح قشطي، حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد ١، العدد ٥، ٢٠٢١م.
- نزيه محمد على، دور التشريعات والقوانين الوطنية والدولية الحاكمة لحماية أمن المعلومات، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، الجزء الثاني، المجلد الثالث، العدد ٨٠، يوليو ٢٠٢٢م.
- هالة مصطفى محمد على، التحول الرقمي وأثره على البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الفيوم، المجلد ٣٧، العدد١، ٢٠٢٤م.
- وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولي خدمة العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة أسوان، المجلد ٥٢، العدد١ ،٢٠٢١ م.


## رابعًا: المراجع الأجنبية


- Abugabel, A. The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices —An Empirical Study on Private Hospitals. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, 60(2), (2023).
- Al-Jubori, 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.
- 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).
- Christensen, E. & Petersen, K. (2018). "The Budapest Convention and Its Impact on National Cybersecurity Strategies". International Journal of Cybersecurity Law and Policy, 4(1).
- Dirlik, E. (2020). Digital Business and Entrepreneurship-Digital Transformation in The Tourism Sector. University of Salford, 33.

- Fang, Z.E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. International Journal of The Computer, The Internet and Management, (2002).
- Hassan, W. W., Mahmoud, A., & Hussien, H. M. (2022). The impact of smart services on the efficiency and effectiveness of employee's performance in hotels. Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR, 14(1).
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. Journal of Service Management, 34(1).
- Kagermann, H. (2015). Change through digitization—Value creation in the age of Industry 4.0. In Management of permanent change (pp. 23-45). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kuner, C. European Data Protection Law: General Data Protection Regulation (GDPR). Oxford University Press, 2020.
- Muhammad, E. & Abdel Razek, Z. (2019): Manifestations of digital transformation and its role in activating domestic tourism. Al-Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies, 80 )80(, Algeria.
- Putri, Rihhadatul, Aisy. E-governance: Moving towards digital governance. Towards Excellence, (2023)
- Seehusen, D., Rogers, T., Al Achkar, M., & Chang, T. (2021). Coaching, mentoring, and sponsoring as career development tools. Family medicine, 53(3).
- Smith, J. (2018) "The Role of International Organizations in Digital Governance". Journal of International Law and Technology, 12(3).
- Malik, G., Tayal, D., & Vij, S. An analysis of the role of artificial intelligence in education and teaching. In Recent Findings in Intelligent Computing Techniques, (2019) 407-417. Springer.
- Fischer, Caroline, Heuberger, Moritz & Heine, Moreen (2021). Impact of Digitalization in Public Administration. Dataset and Code. Available at: https://osf.io/kpz78/
- Gabryelczyk, R. Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. Information Systems Management, (2020) 37: 303-309.

• Mergel, Ines., Edelmann, Noella., Haug, Nathalie. " Defining digital transformation: Results from expert interviews". Government Information Quarterly, (2019) Vol.36, No.4, pp. 1-12.

## References:

**1: almarajie alama walkhasa**

• 'ahmad muhamad ghunimi, al'iidarat al'iiliktiruniat 'afaq alhadir watatalueat almustaqbili, almaktabat aleasriati, almansurati, 2004m.

• bilal mahmud alwadi, mahmud husayn, almaerifat al'iidarat al'iiliktiruniat watatbiqatuha almueasirati, dar alsafa' lilnashri, eaman, 2006m.

• d. 'ahmad 'abu talb, altahawul alraqamiu wa'atharuh ealaa alhawkamat fi almuasasat alhukumiati: dar alfikr alqanunii alqahir, 2021.

• da. 'ahmad kamil salamat, alhimayat aljinayiyat li'asrar almahnati, dar alnahdat alearabiati, 1988.

• du. 'usamat eabd allh qayid, alhimayat aljinayiyat lilhayat alkhasati, dar alnahdat alearabiati, 1989.

• d. khalid eawad, alqanun walaiqtisad alraqmii: dirasat fi altashrieat alearabiat walduwalia .dbi: markaz al'iimarat lildirasat walbuhuth alastiratijiati, 2019.

• da. tariq 'ahmad fathi srur, alhimayat aljinayiyat li'asrar al'afrad fi muajahat alnashri, dar alnahdat alearabiati.

• da. eala' eabd alrazaaq muhamad alsaamili, khalid 'iibrahim alsuliti, al'iidarat al'iiliktruniati, manshurat dar wayil lilnashri, emman - al'urduni, sanat 2008m.

• du. faruq eabd albur, dawr almahkamat aldusturiat aleulya fi himayat alhuquq walhuriaati, 2004.

• du. faruq eabd albur, dawr majlis aldawlat fi himayat alhuquq walhuriyaat aleamati, aljuz' al'uwwla.

• da. mahmad 'ahmad eabd allah, alhamayat alqaanunit lihuquq al'iinsan fi daw' 'ahkam alqanun aldawlii walsharieat al'iislamiat , almaktab aljamieii alhadithi, al'iiskandariata, 2007,

• d. muhamad sami alshawaa, thawrat almaelumat waneikasatiha ealaa qanun aleuqubati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati,1994m.

• d. mustafaa 'abu zayd fahmi, alnizam aldisturiu almisriu waraqabat dusturiat alqawanini, 1994m.

• d. mansuri alzayn, sifyan naqmari, al'iitar alnazariu lilhukumat al'iiliktruniati: bayn almutatalabat wamubarirat althwwul, manshurat dar alsharq lilnashr waltawzie, 2013m.

• d. halat 'ahmad alhusayni du. duea' hisham jameahu, aldhaka' alaistinaeia watawzifuh fi almuasasat al'iielamiati, alearabii lilnashr waltawzie, alqahirat, 2024m.
• eabd alhamid almaghribi, mutatalibat tatbiq al'iidarat al'iiliktruniat litaqdim alkhidmat waitijahat aleamilin nahwaha , dirasat tatbiqiat ealaa mina' damyat , almutamar aleilmii alsanawii aleishrwun , sinaeat alkhadamat fi alwatan alearabii, alqahirati, matbaeat jamieat dimyati, 2004m.
• eabd alrahman tawfiqi, al'iidarat al'iiliktiruniati, markaz alkhibrat almihniati, alqahirat , 2003m s 11
• eabd alruwuf eamir , al'iidarat al'iilikturuniat , namadhij mueasarati, dar alsahab, alqahirat , 2007m.
• najm eabuwd najma, al'iidarat al'iilikturuniat alastiratijiaat walwazayif walmushkilati, dar alshuruq, alriyad , 2004m.

**2: alrasayil aleilmia:**

• 'amirat khabaabatin, damanat huquq al'iinsani: dirasat muqaranati, risalat majistir, dar alfikr walqanuni, 2010m.
• shayie bin saed alqahtani, majalat watatbiqat wamueawiqat al'iidarat al'iilikturuniat fi alsujun , risal majistir, jamieat nayif lileulum al'amniat , 2006m.
• eabdalrahman muhamad rajih, 'athar al'iidarat al'iiliktruniat fi tatwir 'ada' almunazamati, bialtatbiq eali munazamat alkarimi lilkhadamat almasrifiat fi alyaman, risalat majstir, jamieat alquran alkarim waleulum al'iislamiati, kuliyat aldirasat aleilya, alsuwdan, 2018m.
• eumar muhamad 'abu bakr yunus, aljarayim alnaashiat ean astikhdam aliantirnti, al'ahkam almawdueiat waljawanib al'iijrayiyatu, risalat dukturah, jamieat eayn shamsin, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, 2004m.
• fahd alsaalmi, dawr althaqafat altanzimiat fi tafeil tatbiqat al'iidarat al'iiliktruniat fi 'amarat bialriyad, risalat majistir, jamieat nayif alearabiat lileulum al'amniat qism aleulum al'iidariati, alrayad. 2009m.
• lamia' faraz, alhukumat al'iiliktruniata, 'utruhat dukturah, kuliyat alhuquq waleulum alsiyasiati, jamieat batnat 01 alhaju likhadar, alsanat aljamieiat 2017/2018m
• muhamad aldaafy, madaa tatbiq al'iidarat al'iiliktruniat fi almudiriat aleamat liljawazat bimadaniat alriyad, risalat majistir

ghayr manshuratin, jamieat nayif alearabiat lileulum al'amniat, alrayad: 2006m.
• rama husayn 'iishaq, altahawul alraqamiu wa'atharuh ealaa tahsin rida almuatin ean jawdat alkhadamat alhukumiat dirasatan maydaniat markaz khidmat almuatin al'iiliktruni, risalat majistir, aljamieat alaiftiradiat alsuwriat aljumhuriat alearabiat alsuwriatu,2021.

**3: al'abhath walmaqalat**

• 'ahmad hamdi alnuhasi, 'iidarat makhatir altahawul alraqmi, almajalat aleilmiat lildirasat walbuhuth almaliat wal'iidariat - almujalad althaalith eashar - aleadad althaalith - maris 2022.
• husiniat sayfi, al'iidarat al'iiliktiruniat lilkhadamat alsihiyat watahadiyat altahawul alraqamii fi alduwal alearabiati: dirasat halat mamlakat albahrini, majalat kuliyat aliaqtisad lilbuhuth aleilmiati, almujalad al'awala, aleadad alsaadisi, 2020.
• ramadan eabd alrahman; alfarahati, muhamad eatiat, kamil 'iidwardi, mueawiqat altahawul alraqmii waistikhdam al'iidarat alalkutruniat wanazam almaelumat al'iidariat fi rafe kafa'at fi almuasasat alsahufiat aleamati, majalat aleimarat walfunun waleulum al'iinsaniat - almujalad 6, aleadad 28, 2021
• 'ahmad saed muhamad hasaan, husam aldiyn 'iismaeil, 'athar tatbiq alhukumat al'iiliktruniat E-Government ealaa alnizam almuhasabii alhukumii bialwahadat alhukumiati, almajalat aleilmiat lildirasat altijariat walbiyiyati, jamieat alsuwis, almujalad 15, aleadad 4, 'uktubar 2024
• 'ahmad eadnan eaziz saqati, altahawul alraqamii fi almuasasat alhukumiat wifq ruyat 2030 , jamieat 'umm alqary ,almamlakat alearabiat alsaeudiat, almajalat alearabiat lileulum wanashr al'abhath ,majalat aleulum alaiqtisadiat wal'iidariat walqanuniati, almujalad 6, aleadad 25, 2022m.
• 'iislam jamal sabir 'iibrahim, altahawul alraqmiu bijumhuriat misr alearabiat : dirasat tahliliat liminasat misr alraqamiati, almajalat aleilmiat lilmaktabat walwathayiq walmaelumati, almujalad 5, lileadad 13, yanayir 2023.
• 'iiman eabd aleazim mustafi, "alminasaat altaelimiat madkhal litahqiq altanmiat almihniat almustadamat lilmuealim dirasat maydaniatun", almajalat altarbawiat litaelim alkabari, kuliyat tarbiati, jamieat 'asyuta, mij4, ea1, 2022.

• bkar fatahi, alhawkamat alraqamiat kamasar jadid lilhukumat aldhakiati, majalat alqanun aldusturii walmuasasat alsiyasiati, jamieat ghlizan, aljazayar, almujalad 7, aleudadu2, 2024m.
• taghrid muhamad eatif, altahawul alraqamiu wadawruh fi daem alnumui alaiqtisadii fi masra: dirasat qiasiatun, almajalat aleilmiat lilaiqtisad waltijarati, jamieat eayn shams - kuliyat altijarati, aleadad 1, 2023 .
• jamilat salimi, yusif bushi, "altahawul alraqamii bayn aldarurat walmakhatiri", majalat aleulum alqanuniat walsiyasiati, almujalad aleashir, aleadad althaani, sibtambar 2019m.
• hatum 'ahmad muhamad batikh, tatawur alsiyasat altashrieiat fi majal mukafahat jarayim tiqniat almaelumat ( dirasat tahaliyliyt muqarana ) majalat aldirasat alqanuniat walaiqtisadiati, jamieat madinat alsaadat, kuliyat alhuquqi, almujalad 7, 2021m.
• hasan hamid, "maa altahawul alraqmi? aiktishaf alhaqiqat wara' hadhih alkalimat altanaanati", ealam altiknulujia, nashrat shahriat tasdur ean markaz almaelumat wadaem aitikhadh alqarar bimajlis alwuzara' almisrii, alsanat al'uwlaa, aleadad al'uwala, maris 2020m.
• du. 'ahmad muhamad alsabaki - du. 'ahmad mahmud darwish, altahawul alraqmii: alfuras waltahadiyatu, waraqat aistikshafiat d 'us- 2024/3/19 - alnuskhat 7,Error! Hyperlink reference not valid. , tarikh alziyarat 13/6/2025
• darin eabd allah 'abu salim, 'abead altahawul alraqamii wa'atharuh ealaa altatwir alwazifi: taqyim aldawr alwasit lilbinyat altahtiat altiknulujiat fi al'iidarat aleamat liltaelim bimadinat tbuk, majalat albuhuth almaliat waltijariati, jamieat bursaeid - kuliyat altijarati, aleudadu4, 2024.
• zinab alsayid almunakhili, 'athar althwwul alraqamii wa'atharuh fi tahsin al'ada' alwazifi: dirasat maydaniat ealaa aleamilin bialmarakiz altiknulujiat fi muhafazat alqahirati, almajalat aleilmiat lildirasat altijariat walbiyiyati, jamieat alsuwis, almujaladi15, aleadad 4, 2024.
• samihat fawzi, taqyim mabadi hawkamat alsharikat fi jumhuriat misr alearabiat, almarkaz almisriu lildirasat alaiqtisadiati, waraqat eamal raqm 82, almarkaz almisrii lildirasat alaiqtisadiati, alqahir, 'iibril, 2003m.

• si jilali hashimi, rinim ziad 'ahmad jawabirat, dawr altahawul alraqamii fi mukafahat zahirat alfasad almalii wal'iidari, almajalat aljazayiriat lilmaliat aleamati, almujaladi15, aleadadi10, 2025.
• shrif yusif khatiru, himayat alhaqi fi khususiat almaelumatiati, majalat albuhuth alqanuniat waliaqtisadiati, aleadadi57, 2015.
• eabdalraaziq rajab sulayman, alhawkamat al'iiliktruniat bialmunazamat ghayr alhukumiat fi 'iitar tariqat tanzim almujtamaei, almajalat aleilmiat lilkhidmat alaijtimaeiat - kuliyat alkhidmat alaijtimaeiat - jamieat 'aswan - almujalad 5, aleadad3 yuliu 2024.
• eali 'ahmad jad, mueawiqat altahawul alraqmii wata'athuratiha ealaa altanmiat almustadamat fi alwatan alearabii, almajalat alduwaliat libuhuth wadirasat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, almujalad 7, aleadad 14, 2024m.
• eali lutfi mahmud, alhukumat al'iiliktruniat bayn alnazariat waltatbiq aleamali, mutamar alhukumat al'iiliktruniat alsaadisi: al'iidarat aleamat aljadidat walhukumat al'iiliktruniat, almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariati, al'iimarat, 2007.
• eali muhamad alkhury, alhukumat alraqamiat dayirat alaihtimamu, almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariati, jamieat alduwal alearabiati, altabeat althaaniatu, mayu 2020
• fadi shushan, waltahawul alraqamiu wa'athrat fi taeziz alkafa'at walshafaafiat fi 'iidarat almaliat aleamati, almajalat aljazayiriat lilmaliat aleamati, almujalad 15, aleudadi10, 2025.
• fatimat alzahra' eali eabd aleazim, altahadiyat alqanuniat lilhawkamat alraqamiat fi almuasasat aleamat - dirasat tahliliat fi daw' altashrieat alwataniat walduwliat
https://journals.ekb.eg/article_415160_bb88dc52a898972e39ec3786fd1ddea4.pdf
• mbrukat karim muhamadu, al'iitar almafahimiu limustalah "althwul alraqmii", majalat albahth fi aleulum al'iinsaniat walmaerifiati, almujalad 1, aleadad 7, 'uktubar, 2024m.
• muhamad 'iibrahim 'abu alhayja', euqud altijarat al'iiliktiruniati, manshurat dar althaqafat lilnashr waltawziei, altabeat al'uwlaa, 2015mi, s 15.
• muhamad 'ahmad eabd alghani, tahlil 'athar altahawul alraqmii ealaa faeiliat al'ada' altanzimi, dirasat maydaniatan, majalat

albuhuth al'iidariat walmaliat walkamiyati, kuliyat altijarat jamieat alsuwis, almujalad 3, aleadad 4, 2023m.
• muhamad husayn hashim, altahawul alraqamiu wa'atharuh ealaa 'ada' almuasasat alkhadamiat alhukumiati, majalat kuliyat alsharieat walqanun bitafhina al'ashrafi, aleadadi29, aljuz' 4, 2024m.
• mahmud muhamad muhamad mahmud bihayraa, taqyim aljuhud almabdhulat fi misr litahqiq 'ahdaf astiratijiat misr alraqmiati, almajalat aleilmiat liliaqtisad waltijarati, 18/3/2025 , tarikh alziyarat 24/7/2025https://jsec.journals.ekb.eg/article_421214_bcaf36ce8e12f35e25243f25430e10af.pdf
• manal alsayidi, aliat tatbiq alhawkamat alraqamiat fi alqitae alhukumi, durus mustafadat min alkhibrat alduwaliati, majalat kuliyat alaiqtisad waleulum alsiyasiati, almujalad 25, aleudadu3, 2024m.
• nayil eabd alhafiz aleawamilat, "alhukumat al'iiliktruniat wamustaqbal al'iidarat aleamati", majalat dirasati: aleulum al'iidariat - aljamieat al'urduniyatu, almujalad 29, aleadad al'awal, sanat 2002m.
• nabilat eabd alfataah qashti, hawkamat altahawul alraqmii, majalat alsharq al'awsat lileulum al'iinsaniat walthaqafiati, almujalad 1, aleadad 5, 2021m.
• nazih muhamad ealaa, dawr altashrieat walqawanin alwataniat walduwliat alhakimat lihimayat 'amn almaelumati, almajalat almisriat libuhuth al'iielami, aljuz' althaani, almujalad althaalithi, aleadad 80, yuliu 2022m.
• halat mustafaa muhamad ealaa, altahawul alraqamii wa'atharuh ealaa albahth aleilmii bialjamieat almisriat fi daw' tatbiqat aldhaka' alaistinaeii, majalat kuliyat alkhidmat alaijtimaeiat lildirasat walbuhuth alaijtimaeiat jamieat alfuyuma, almujalad 37, aleudadu1, 2024m.
• wlid kamil muhamadin, altahawul alraqamiu watathiruh eali taeziz almizat altanafusiat lilkhadamat almasrifiat min wijhat nazar masyuwliin khidmat aleumala' : dirasat maydaniat bialtatbiq eali qitae albunuk bijanub alsaeidi, almajalat aleilmiat lilaiqtisad waltijarati, kuliyat altijarat , jamieat 'aswan, almujalad 52, aleadad1 ,2021 mi.

# فهـــــرس الموضوعـــــات

المقدمة: ..... ٤٩٨١
أهمية البحث ..... ٤٩٨٢
أهداف البحث ..... ٤٩٨٢
إشكالية البحث ..... ٤٩٨٢
منهج البحث ..... ٤٩٨٣
الدراسات السابقة: ..... ٤٩٨٣
خطة البحث ..... ٤٩٨٦
المبحث الأول الإطار العام للتحول الرقمي والإدارة العامة ..... ٤٩٨٧
المطلب الأول مفهوم التحول الرقمي وأهدافه ..... ٤٩٨٩
الفرع الأول مفهوم التحول الرقمي ..... ٤٩٨٩
الفرع الثاني الفرق بين التحوّل الرقمي والمفاهيم المشابهة ..... ٤٩٩٣
الفرع الثالث أهداف التحول الرقمي ..... ٤٩٩٨
المطلب الثاني علاقة التحول الرقمي بالإدارة العامة ..... ٥٠٠٤
المبحث الثاني الأسس والتحديات القانونية للتحول الرقمي ..... ٥٠١٢
المطلب الأول الأسس القانونية للتحول الرقمي ..... ٥٠١٢
المطلب الثاني التحديات القانونية للتحول الرقمي ..... ٥٠٢٨
المبحث الثالث أثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين ..... ٥٠٣١
المطلب الأول حماية الحق في الخصوصية والبيانات الشخصية ..... ٥٠٣١
الفرع الأول الإطار المفاهيمي والتشريعي لحماية الخصوصية والبيانات الشخصية ..... ٥٠٣٢
الفرع الثاني مخاطر التحول الرقمي على خصوصية الأفراد ..... ٥٠٤٠
المطلب الثاني ضمان الحق في الوصول إلى الخدمات العامة ..... ٥٠٤٤
الخاتمة ..... ٥٠٥٣
التوصيات ..... ٥٠٥٤
المصادر والمراجع ..... ٥٠٥٦
REFERENCES: ..... ٥٠٦٥
فهـــــرس الموضوعـــــات ..... ٥٠٧١