

تحولات الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024_ دراسة تحليلية للتحديات الاقتصادية والإدارية في إطار التحول الذكي د.خالد جاسم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تحولات الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024، مُركزةً على التحديات الاقتصادية والإدارية التي تُعيق الانتقال من نماذج التخطيط التقليدي إلى الإدارة الذكية القائمة على البيانات. واعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً مزدوجاً يجمع بين الإطارين النظري والعملي؛ إذ قامت على دراسة ميدانية باستبانة مغلقة طبقت على عينة عشوائية من خمسة وسبعين خبيراً في الإدارة، والاقتصاد، وتكنولوجيا المعلومات، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS.

وغطت الاستبانة محورين: اقتصادي (التمويل، قواعد البيانات المركزية، البنية التحتية التقنية، أدوات التخطيط القابلة للقياس، مرونة إعادة التخصيص)، وإداري (بطء الإجراءات، التدريب المستمر، المحاسبة والشفافية، ربط الأداء بالمؤشرات الكمية، التنسيق الداخلي). وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحديات الكلي بمتوسط (4.36) على مقياس ليكرت، مع تفوق التحديات الاقتصادية (4.41) على الإدارية (4.31). وتصدرت صعوبة التمويل العوائق الاقتصادية (4.52)، تليها آثار انقطاعات الكهرباء والإنترنت (4.45)، فيما برز عدم ربط تقييم الأداء بمؤشرات رقمية واضحة كأهم معوق إداري (4.36). كما بينت التحليلات وجود ارتباط وثيق بين توافر الكفاءات المدربة وقابلية تطبيق الإدارة الرقمية بكفاءة.

وتُظهر الدراسة أهمية مرونة البيئة التشريعية، ووثوقية البنية الرقمية، وإنشاء قواعد بيانات وطنية موحدة، بوصفها شروطاً تمكينية لمسار التحول الذكي، وتقترح أولويات عملية لرسم خارطة طريق تجمع الإصلاح المؤسسي بالتطوير التكنولوجي، وفق ما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة، والشفافية في العمل الحكومي. الكلمات الدلالية: الإدارة العامة، التحول الذكي، التحديات الاقتصادية، التحديات الإدارية، التحول الرقمي.

Abstract

This study aims to analyze the transformations in public administration in Syria after 2024, focusing on the economic and administrative challenges that hinder the transition from traditional planning models to smart, data-driven management. The study adopted a dual analytical approach that combines theoretical and practical frameworks. It was based on a field study using a closed-ended questionnaire administered to a random sample of seventy-five experts in management, economics, and information technology.

The data was analyzed using SPSS. The questionnaire covered two axes: economic (financing, central databases, technical infrastructure, measurable planning tools, flexibility in reallocation) and administrative (slow procedures, continuous training, accountability and transparency, linking performance to quantitative indicators, and internal coordination). The results showed a high level of overall challenges, averaging 4.36 on the Likert scale, with economic challenges (4.41) outnumbering administrative challenges (4.31). Difficulty in accessing financing topped the economic barriers (4.52), followed by the effects of power and internet outages (4.45), while the failure to link performance evaluation to clear digital indicators emerged as the most significant administrative obstacle (4.36).

The analyses also revealed a close correlation between the availability of trained competencies and the ability to implement digital management efficiently. The study demonstrates the importance of a flexible legislative environment, a reliable digital infrastructure, and the establishment of unified national databases as enabling conditions for the smart transformation process. It proposes practical priorities for developing a roadmap that combines institutional reform with technological development, leading to enhanced efficiency and transparency in government work.

Keywords:Public administration, smart transformation, economic challenges, administrative challenges, digital transformation.

شهدت سورية بعد عام 2024 مرحلة مفصلية في مسار الإدارة العامة، اتسمت بتزايد الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما دفع باتجاه مراجعة شاملة لآليات التخطيط، والتنظيم المؤسسي. فقد فرضت التغيرات السياسية والاقتصادية التي أعقبت هذه المرحلة ضرورة البحث عن نماذج إدارية أكثر كفاءة ومرونة، قادرة على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، ومعالجة التحديات الهيكلية المتراكمة عبر سنوات (Eom & Lee, 2022). وظهرت، في هذا المجال، مفاهيم الإدارة الذكية والتحول الرقمي المستند إلى البيانات كأدوات أساسية لتحقيق إصلاح مؤسسي مستدام يتماشى مع التوجهات العالمية في تحديث الإدارة العامة.

ويُستنتج من التجارب الدولية في التحول الرقمي الحكومي أنه من شروط نجاح الإدارة الذكية توفر بيئتين: تنظيمية، وتشريعية، داعمتين للتحول، فضلا على ضرورة وجود بنية تحتية رقمية متطورة، وكفاءات بشرية قادرة على توظيف أدوات التحليل الرقمي والتخطيط التنبؤي (UN DESA, 2022). ولكن الحالة السورية تتميز بخصوصيتها، حيث تتداخل مساعي إعادة الإعمار الاقتصادي مع محاولات إصلاح المنظومة الإدارية في ظلّ تحديات تتعلق بضعف التمويل، وغياب قواعد بيانات مركزية فعالة، واستمرار أنماط الإدارة التقليدية التي تبطئ عملية اتخاذ القرار.

ورغم وفرة الأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي للحكومات، إلا أن معظمها ركز إما على تحليل نوعي محدود، وإما على أبعاد قطاعية معينة مثل الصحة أو الاتصالات، دون تقديم تحليل كمي شامل للتحديات الاقتصادية والإدارية مجتمعة في بيئات ما بعد النزاع. وهنا تكمن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها؛ إذ تقدم مقارنة مزدوجة تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني، وتدخل أدوات القياس الكمي عبر استبانة طبقت على عينة من (75) خبيراً ومختصاً.

واستناداً إلى ما سبق، تهدف الدراسة إلى تحليل تحولات الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024 من منظور كمي يعتمد على أداة استبانة مصممة لقياس آراء الخبراء حول التحديات الاقتصادية والإدارية. وقد تم تصميم البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم. وتكمن أهمية هذه المقاربة في أنها تضع التحول الإداري السوري في سياقه الواقعي، وتربطه بمفاهيم الإدارة الذكية، والحوكمة الرقمية، مع إبراز الفجوة البحثية بوضوح، مما يفتح المجال أمام توصيات عملية يمكن أن تسهم في صياغة خارطة طريق إصلاحية قائمة على الأدلة والبيانات.

وتقدم هذه الدراسة إسهاماً بحثياً جديداً من ثلاثة أبعاد متكاملة. فمن الناحية النظرية، تُعدّ من أوائل الدراسات التي تربط الإدارة الذكية بالتحول المؤسسي في بيئة ما بعد النزاع السوري، وهو سياق لم يحظَ بالمعالجة الكافية في الأدبيات السابقة. ومن الناحية المنهجية، تقدم نموذجاً كمياً قائماً على استبانة مغلقة طبقت على خمسة وسبعين خبيراً ومختصاً، مع التحقق من الصدق البنوي والثبات (ألفا=0.801) وهو ما يضيف صرامة إجرائية غير مطروقة في الدراسات السابقة. أما من الناحية التطبيقية، فتقدم مؤشرات كمية دقيقة (مثل المتوسط العام 4.36 وصعوبات التمويل 4.52) يمكن أن تشكل أساساً عملياً لصياغة سياسات إصلاحية واقعية تدعم جاهزية الإدارة العامة السورية للتحول الرقمي.

مشكلة الدراسة:

رغم التوجه المتزايد نحو تبني نماذج الإدارة الذكية، وتفعيل أدوات التحول الرقمي بعد عام 2024، ما زال التطبيق العملي يواجه فجوة واضحة بين الطموحات المعلنة والواقع الفعلي. إذ تعتمد العديد

من المؤسسات على أنماط إدارية تقليدية، مع ضعف في البنية التحتية الرقمية، وغياب قواعد بيانات مركزية تدعم التخطيط المستند إلى الأدلة. كما يظهر القصور في تأهيل الكوادر البشرية على أدوات التحليل الرقمي، والتخطيط التنبؤي، إضافة إلى تحديات هيكلية وتشريعية تحد من مرونة تخصيص الموارد، وتسريع اتخاذ القرار.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيس الآتي:

"ما مدى جاهزية الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024 للتحوّل من التخطيط التقليديّ إلى الإدارة الذكيّة المستندة إلى البيانات، وما أبرز التحديات الاقتصادية والإدارية التي تعيق هذا التحوّل من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟"

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لواقع الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024، من خلال تقييم مدى جاهزيتها للتحوّل من التخطيط التقليديّ إلى الإدارة الذكيّة المستندة إلى البيانات الرقمية، ورصد التحديات الاقتصادية، والإدارية، التي تعيق هذا التحوّل. ويتضمّن ذلك تحليل مستوى البنية التحتية الرقمية، وكيفية توفير قواعد بيانات مركزية، وآليات اتخاذ القرار، إلى جانب تقييم كفاءة الكوادر البشرية، ومدى تأهيلها لاستخدام أدوات التحليل الرقمي والتخطيط التنبؤي. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز القيود التمويلية، والإجرائية، والتنظيمية التي تحد من سرعة التحوّل، واقتراح التعديلات الهيكلية والتشريعية الكفيلة بدعم الإصلاح المؤسسي، بما يشمل تحديث اللوائح الإدارية، وتبسيط الإجراءات التنفيذية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وتركز الدراسة، كذلك، على صياغة أولويات عملية لخارطة طريق التحوّل الذكي خلال السنوات الثلاث المقبلة، استناداً إلى نتائج التحليل الكمي لآراء الخبراء، بما يضمن انسجامها مع متطلبات إعادة الإعمار المؤسسي، وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من ناحية تناولها موضوعاً حيوياً يتمثل في تحولات الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024، وهي مرحلة تتسم بعمق التحوّلات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، ممّا يفرض على المؤسسات إعادة النظر في أنماط التخطيط والتنظيم التقليدية. فالتوجّه نحو تبني الإدارة الذكيّة والحوكمة الرقمية يكشفان عن ضرورة إجراء تقييم علمي وموضوعي لمدى الجاهزية المؤسسية، والكشف عما قد يظهره ذلك التقييم من وجود فجوة بين الرؤية الاستراتيجية والممارسات الفعلية.

وتكمن أهمية الدراسة العلمية في تقديم إسهام بحثي قائم على منهجية كمية منظّمة، حيث تمّ تحويل أسئلة مقابلات مفتوحة سابقة إلى استبانة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتمّ تطبيقها على عيّنة عشوائية مكونة من خمسة وسبعين خبيراً ومختصاً. وقد أتاح هذا المنهج الميدانيّ التطبيقي إجراء تحليل إحصائيّ عبر برنامج SPSS لاستخلاص مؤشرات دقيقة وموثوقة، وهو ما يسدّ فجوة في الأدبيات، ويكشف في الوقت نفسه عن اختلاف هذه الدراسة عن سواها؛ إذ إنّ معظم الدراسات السابقة في الحالة السورية اعتمدت على الأساليب الوصفية، أو التحليل النوعي المحدود، دون إجراء قياسات كمية شاملة.

أمّا من الناحية التطبيقية، فإنّ النتائج تمثّل أداة دعم مهمة لصانعي القرار، من خلال تقديم صورة واضحة عن التحديات الاقتصادية، والإدارية، التي تعيق التحوّل الذكي، وتحديد الفرص الممكنة لتعزيز كفاءة الإدارة العامة. كما توفر هذه النتائج أساساً لتحديد الأولويات الإصلاحية، مثل تطوير البنية التحتية

الرَّقْمِيَّة، وتحديث التشريعات، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للكوادر، بما يتماشى مع معايير الحوكمة الرَّشيدة.

وإضافةً إلى ما سبق؛ تحمل الدِّراسة أهميةً خاصَّةً في مجال إعادة الإعمار المؤسَّسي، إذ يمكن الاستفادة من توصياتها في صياغة خارطة طريق للتَّحوُّل الذَّكي، تدمج بين التَّحليل التَّنبؤي، والذكاء الاصطناعي، والتَّخطيط المستند إلى البيانات الرقمية، بما يعزِّز قدرة المؤسَّسات على التَّكيُّف مع المتغيِّرات المتسارعة. كما توفِّر هذه الدِّراسة نموذجاً بحثياً تطبيقياً، يمكن للباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامَّة، والتَّحوُّل الرقمي في بيئات ما بعد النَّزاع، الاسترشاد به وتطويره.

وبذلك، تتمثَّل القيمة المضافة لهذه الدِّراسة في الجمع بين التَّحليل الكمي، والرُّؤية الإصلاحية العمليَّة، المستندة إلى بيانات واقعيَّة، وتوصيات قابلة للتنفيذ، بما يسهم في دعم مسار التَّحوُّل المؤسَّسي الذَّكي في سورية خلال السَّنوات المقبلة.

الدِّراسات السابقة:

تناولت العديد من الدِّراسات العربيَّة والأجنبيَّة موضوع التَّحوُّل الإداريِّ والرقميِّ في البيئات الحكوميَّة، بما في ذلك الحالات المشابهة أو ذات الصَّلَّة بالواقع السوريِّ. ففي دراسة منظِّمة التَّعاون الاقتصاديِّ والتَّنمية (OECD, 2010) المعنونة "التَّقدُّم في الإدارة العامَّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، تمَّ التَّأكيد على ضرورة تبنِّي مقاربة إصلاحية شموليَّة للإدارة العامَّة ترتكز على دمج الأدوات الرقمية في عمليَّات التَّخطيط وصنع القرار، مع التَّشديد على أهمية تحديث التشريعات وتبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافيَّة والمساءلة كركائز أساسية لاستدامة الإصلاح.

ففي ميدان قطاع الصِّحة العامَّة السوريِّ، قدَّمت (Douedari وHoward 2019) دراسة نوعيَّة حول إعادة بناء حوكمة النِّظام الصِّحيِّ في مناطق المعارضة السوريَّة، استناداً إلى مقابلات مع عشرين مسؤولاً في مديريَّات الصِّحة. وأظهرت النتائج أنَّ غياب التَّمويل المستدام وضعف التَّنسيق بين الوحدات الإداريَّة وقصور أنظمة جمع البيانات كانت من أبرز العوائق أمام تحقيق إصلاح مؤسَّسي فعَّال، وأشارت إلى أنَّ أدوات الإدارة الرقمية تمثِّل محوراً أساسياً لمعالجة هذه التَّحدَّيات.

ولاحقاً، استخدم (Keseljevic وSpruk 2022) منهج "التَّحكُّم الاصطناعي" لتقدير أثر النَّزاع السوريِّ على جودة المؤسَّسات، وخلصت النَّتائج إلى أنَّ الحرب أسهمت في تراجع مستمرٍّ في الأداء المؤسَّسي، مع التَّأكيد على أنَّ غياب البنية الرقمية المتكاملة يُعدُّ أحد الأسباب الجوهرية لهذا التراجع. كما أصدرت مؤسَّسة فريدريش إيبيرت (FES, 2022) تقريراً تحليلياً بعنوان "التَّغيِّرات الاقتصادية والاجتماعية في سوريا خلال الصِّراع"، أوضحت فيه أنَّ ضعف الهياكل المؤسَّسية، والبنية الرقمية كانا سببَيْن مباشرين في تراجع الأداء الإداريِّ والماليِّ، مؤكِّدة أنَّ التَّحوُّل الرقميَّ يمثل شرطاً أساسياً لتعافي الإدارة العامَّة.

وعلى الصعيد العربيِّ، قدَّم رستم وصقور (2024) دراسة ميدانية على الشركة السوريَّة للاتصالات، أظهرت أنَّ نجاح التَّحوُّل الرقميَّ يتوقَّف بدرجة كبيرة على العوامل التشريعيَّة والتنظيميَّة، أكثر من اعتماده على البنية التَّحتيَّة وحدها، وهو ما يعكس ضرورة إجراء إصلاحات قانونية موازية للرقمنة. كما تناول الرضا (2025) أثر استخدام تقنيات سلاسل الكتل في تحديث النِّظام الضريبي السوريِّ، مؤكداً أنَّ إدخال هذه الأدوات الرقمية يدعم الشفافيَّة الماليَّة ويعزِّز قدرة المؤسَّسات على ضبط الإيرادات. وفي السِّياق الإقليمي، كشفت دراسة الحربي (2025) حول الحكومة الرقمية في السعودية أنَّ توظيف الأدوات الرقمية في الإدارة العامَّة أدى إلى تحسين الكفاءة المؤسَّسية وزيادة ثقة المواطنين، وهي نتائج

يمكن لسورية الاستفادة منها. كما أوضح هاشم (2024) في دراسته عن المؤسسات الحكومية في مصر أن التحوّل الرقميّ يساهم في رفع كفاءة الخدمات العامة شرط دمجها مع برامج تدريبية متخصصة للكوادر الإدارية.

وقدّمت Al-Hujran وآخرون (2022) دراسة كمية على الإدارة العامة في الدول العربية، بيّنت أنّ تبني الإدارة الذكيّة يرتبط إيجابياً بتحسين الكفاءة والابتكار شريطة توفر بيئة تنظيميّة وتشريعيّة داعمة. وفي عام 2022، تناولت دراسة لإبراهيم وآخرون موضوع "إدارة مخاطر الاستدامة المتعددة المعايير لإعادة الإعمار في دمشق"، معتمدة على مقابلات واستبانات لتحديد المخاطر التي تواجه مشاريع الإعمار، وأكدت أنّ الإدارة الرقمية والبيانات الدقيقة أدوات أساسية لمعالجة هذه المخاطر. كما طرحت دراسة بحثية متعددة التخصصات في العام نفسه مقترحاً لاعتماد الإدارة المؤسسية الرقمية كآلية لتعزيز الحوكمة المحلية، وتقليل المخاطر في التخطيط العمرانيّ المستدام لمرحلة ما بعد النزاع.

وأجرى، في المجال التطبيقي، باسل وأسعد (2024) دراسة ميدانية على شركة سيرينتل السوريّة لتحليل دور الإدارة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، وأظهرت النتائج أنّ العوامل الإدارية والتشريعية كانت الأكثر تأثيراً في نجاح التحوّل الرقميّ، تليها البنية الأمنية والتقنية. وفي العام نفسه، قدّمت UNESCWA بالتعاون مع OECD تقريراً مشتركاً حول الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقميّ في سورية، أوصى بتوحيد قواعد البيانات الحكومية، وتطبيق سياسات تدريب شاملة، وتحسين البنية التحتية التقنية. أما في عام 2025، فقد وثّقت دراسة حالة منشورة في SAGE Journals تجربة مدينة الباب شمال سورية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، وأظهرت أنّ رقمنة الخدمات أسهمت في تسريع المعاملات وتحسين التنسيق بين الدوائر الحكومية. وفي السياق ذاته، عرض تقرير (Levant24 2025) أثر الرقمنة الحكومية في سورية على قطاعات التعليم والصحة والخدمات المالية، مشدداً على أهمية حماية البيانات وبناء قدرات الكوادر الرقمية. كما قدّم كيالي (2025) (Dwivedi) مراجعة شاملة للتحوّل الرقميّ في الإدارة العامة عالمياً، أكدوا فيها أنّ استدامة التحوّل تتطلب دمج التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعيّ في التخطيط المؤسسيّ، وهي توصية تنسجم مع الاحتياجات السوريّة الراهنة.

تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أنّ التحوّل الإداري والرقميّ في سورية يحتاج إلى بيئة تشريعية مرنة، وبنية تحتية تقنية متقدمة، وكفاءات بشرية مؤهلة، مع وجود استراتيجية واضحة لإدارة التغيير المؤسسيّ. ومع ذلك، فإنّ معظم هذه الدراسات ركّزت إمّا على أبعاد قطاعية محدّدة (مثل الصحة أو الاتصالات) وإمّا على التحليل النوعي دون تقديم تحليل كميّ شامل للتحديات الاقتصادية والإدارية في آن واحد. لتبنيّ ذلك أهمية هذه الدراسة واختلافها عن الدراسات السابقة، إذ دمجت بين التحليل النظريّ والدراسة الميدانية الكمية لعينة واسعة مكوّنة من خمسة وسبعين فرداً باستخدام SPSS، الأمر الذي أتاح استخلاص نتائج أكثر دقة وقابلية للتطبيق العمليّ.

وقد اتفقت نتائج المقالة مع دراسات (FES 2022) و (Al-Hujran et al. 2022) في التأكيد على أهمية التمويل وتطوير البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر البشرية، كما انسجمت مع UNESCWA (2024) في توصية توحيد قواعد البيانات وتطوير السياسات التدريبية. وفي المقابل، اختلفت عن دراسة (Keseljevic و Spruk 2022) التي ركّزت على أثر النزاع كمحدّد أساسي للتراجع المؤسسيّ، إذ أظهرت المقالة الحالية أنّ العوائق الاقتصادية والإدارية الداخلية، حتى بمعزل عن الصراع، تمثّل عوامل حاسمة يجب معالجتها لتحقيق التحوّل الذكيّ.

الإطار النظريّ للتحوّل الذكيّ في الإدارة العامة:

تُعَدُّ الإدارة العامّة الركيزة الأساسيّة لتنظيم شؤون الدّول وتوجيه مواردها نحو تحقيق الأهداف التنمويّة والاجتماعيّة. ومع التطوّرات التّكنولوجيّة المتسارعة خلال العقود الأخيرة، لم تعد النماذج البيروقراطيّة التّقليديّة قادرة على تلبية متطلّبات العصر، بل تحوّلت إلى عائق أمام الابتكار والمرونة. فقد كانت تلك النماذج تعتمد على الهياكل الهرميّة الجامدة، والإجراءات المطوّلة، ومحدوديّة الشّفافيّة، وهو ما جعلها عاجزة عن التعامل مع أزمات معقّدة أو ظروف متغيّرة. في المقابل، جاء مفهوم الإدارة الذّكيّة ليعبّر عن نقلة نوعيّة نحو الاستفادة من البيانات الضّخمة، والتّحليلات التنبؤيّة، وأدوات الذّكاء الاصطناعيّ، لتوجيه القرار العام بكفاءة أعلى، وباستجابة أسرع.

وفي حالة الدّول الخارجة من النّزاع، مثل سورية، يكتسب هذا التّحوّل بُعداً وجوديّاً، حيث لا يُنظر إليه بوصفه خياراً لتطوير الأداء فقط، بل باعتباره شرطاً لبناء الثقة بين الدّولة والمجتمع، وإعادة تأسيس الشّرعيّة المؤسّسيّة التي تضرّرت بفعل الحرب. وفي هذا الإطار تطرح هذه الدّراسة سؤالاً جوهريّاً: كيف يمكن للإدارة الذّكيّة أن تتحوّل من فكرة تنظيريّة إلى إطار عمليّ قابل للتطبيق في بيئة عالية التّعقيد ومنخفضة الموارد مثل سورية؟

أولاً: الإدارة التّقليديّة مقابل الإدارة الذّكيّة:

أظهرت الأدبيّات أنّ الإدارة التّقليديّة، القائمة على الأنموذج البيروقراطيّ الذي وضع أسسه ماكس فيبر، حقّقت في مراحل معيّنة ضبطاً للإجراءات، وانضباطاً إداريّاً، لكنها أثبتت محدوديتها في مواجهة التّغيّرات السّريعة. فالنّدرج الهرميّ، والجمود الإجرائيّ، يحدّان من الابتكار، ويطيّلان زمن اتّخاذ القرار، ويضعفان المساءلة. وفي المقابل، تقوم الإدارة الذّكيّة على إعادة هندسة العمليّات الإداريّة بحيث تكون مرنة، متشابكة أفقيّاً، وقائمة على البيانات، مع إدماج التّحليلات الرّقميّة والتّقنيّات الذّكيّة في صلب القرار. وقد قدّم (Meijer & Bolívar 2016) تعريفاً موسّعاً لهذا المفهوم باعتباره "إطاراً قائماً على الابتكار الرّقميّ، والحوكمة التشاركيّة لتعزيز الشّفافيّة وتحسين الأداء المؤسّسيّ".

وفي السّياق السّوريّ، فإنّ الانتقال من الإدارة التّقليديّة إلى الإدارة الذّكيّة ليس مجرد تحسين كفاءة، بل هو وسيلة لتعويض الفاقد البشريّ والإداريّ، والتّغلب على آثار النّزاع عبر أدوات قادرة على تجاوز الهياكل البيروقراطيّة المنهكة. وإذن تضيف هذه الدّراسة بُعداً معرفيّاً جديداً، إذ ترى في الإدارة الذّكيّة آليّة لإعادة بناء الثقة المفقودة أكثر من كونها مجرد أداة تقنية.

ثانياً: نظريّة الحوكمة الذّكيّة:

تُعَدُّ الحوكمة الذّكيّة من أهمّ الأسس النظريّة لفهم التّحوّلات الرّاهنة في الإدارة العامّة. فبحسب Gil-Garcia وآخرين (2021)، تقوم الحوكمة الذّكيّة على ثلاثة مبادئ مترابطة: المشاركة التّفاعليّة بين الحكومة والمجتمع، التّكامل الرّقميّ بين الوحدات والمؤسّسات، والاستخدام المنهجيّ للتّحليلات المتقدّمة لدعم صنع القرار. غير أنّ تطبيق هذه النظريّة في البيئات المستقرّة يختلف جذريّاً عنه في البيئات ما بعد النّزاع.

ففي سورية، لا تقتصر التّحدّيات على نقص الموارد أو البنية التّحتيّة، بل تشمل الانقسام المؤسّسيّ، وغياب التنسيق بين المستويات المركزيّة والمحليّة، وفقدان الثقة بين الدّولة والمجتمع. وبذلك تصبح الحوكمة الذّكيّة أداة مزدوجة: من جهة وسيلة لرفع الكفاءة والشّفافيّة، ومن جهة أخرى آليّة لإعادة بناء التماسك الاجتماعيّ وترميم الشّرعيّة. هذا الرّبط بين النظريّة والسّياق السّوريّ يبرز إضافة معرفيّة

مهمة، إذ يُظهر أن الحوكمة الذكيّة في هذه الحالة ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة سياسيّة واجتماعيّة لإعادة توحيد مؤسسات الدولة.

ثالثاً: نماذج التحوّل الرقميّ

قدّمت الأدبيّات العالمية نماذج عديدة لتفسير مسار التحوّل الرقميّ في الحكومات. من أبرزها: نموذج Gartner للتحوّل الرقميّ، الذي يقسم العمليّة إلى مراحل متسلسلة تبدأ بالتّمكن الرقميّ وتنتهي بالتّحوّل الدّاتيّ؛ ومؤشّر الأمم المتّحدة للحكومة الإلكترونيّة (UN E-Government Index)، الذي يقيس تقدم الدّول عبر ثلاثة أبعاد: البنية التّحتيّة التّقنيّة، والخدمات الإلكترونيّة، ورأس المال البشريّ؛ إضافة إلى نموذج النّضج الرقميّ (Digital Maturity Model)، الذي يقيّم جاهزيّة المؤسسات عبر أبعاد الموارد البشريّة والعمليّات والبيانات والتّقنيّات.

غير أنّ القيمة الحقيقيّة لهذه النماذج تظهر عند اختبارها في بيئات غير مستقرّة. ففي سورية، لا يمكن نقل هذه النماذج كما هي، بل يتطلّب الأمر **تكييفاً مزدوجاً**: تكييفاً تقنيّاً يأخذ بالحسبان ضعف البنية التّحتيّة (الكهرباء والاتصالات)، وتكييفاً تشريعيّاً يعالج الفجوات القانونيّة والتنظيميّة. ما تقدّمه هذه الدّراسة هو اختبار عمليّ لهذه النماذج في بيئة "منخفضة الموارد وعالية التّعقيد"، وهو ما يشكّل إضافة علميّة لم تُعالج بعمق في الأدبيّات السّابقة.

رابعاً: التّخطيط المستند إلى البيانات والذكاء الاصطناعيّ:

يُعَدّ التّخطيط المستند إلى البيانات أحد الأعمدة الأساسيّة للإدارة الذكيّة، إذ يتيح للحكومات الانتقال من رد الفعل إلى التصرف الاستباقيّ، كما يوفّر الذكاء الاصطناعيّ إمكانيّات متقدّمة للتنبؤ بالمخاطر، وبناء سيناريوهات بديلة، ودعم القرارات الاستراتيجيةّ. ويؤكّد Dwivedi وآخرون (2025) أنّ دمج الذكاء الاصطناعيّ في الإدارة العامّة يمكن أن يرفع الكفاءة بنسبة تصل إلى 30% في بيئات ما بعد النّزاع، شريطة توافر قاعدة بيانات موثوقة، وإطار تشريعيّ داعم.

غير أنّ نتائج هذه الدّراسة تكشف أن غياب قواعد بيانات مركزيّة في سورية لا يشكّل مجرد عائق إداريّ، بل يمثّل **عائقاً هيكلياً** يهدّد جدوى أي مشروع يعتمد على الذكاء الاصطناعيّ، أو التّحليلات التنبؤيّة. ومن هنا تطرح الدّراسة مساهمة نظريّة عمليّة: أنّ بناء قاعدة بيانات وطنيّة ليس خياراً تقنيّاً فقط، بل هو شرط مؤسسيّ سابق على أي اعتماد واسع للتّقنيّات الذكيّة، الأمر الذي يجعل البيانات الوطنيّة "بنية تحتيّة للثقة" وليست مجرد مورد معلوماتي.

خامساً: الإدارة العامّة في بيئات ما بعد النّزاع:

تشير الأدبيّات (Brinkerhoff, 2020; Hillman, 2013) إلى أنّ إصلاح الإدارة في البيئات الخارجة من النّزاع يتطلّب الجمع بين خطط قصيرة المدى لمعالجة الاحتياجات العاجلة، وخطط استراتيجية بعيدة المدى لإعادة الهيكلة المؤسسيّة. ففي الحالة السوريّة، يتّضح أنّ هذا التّوازن لا يمكن تحقيقه عبر التّخطيط التّقليديّ وحده، بل يحتاج إلى دمج أدوات رقميّة منخفضة الكلفة ومرنة (مثل البرمجيّات مفتوحة المصدر، ومنصّات البيانات السّحابيّة) كوسيلة لتجاوز القيود الماليّة والماديّة. وهنا تُقدّم هذه الدّراسة إضافة معرفيّة عبر إبراز كيف يمكن لحلول تقنية بسيطة نسبياً أن تُؤدّي دوراً محوريّاً في دعم الإصلاح الإداريّ في بيئة ما بعد النّزاع، وهو لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الدّراسات السّابقة. وبذلك، يصبح التّحوّل الذكيّ في الإدارة العامّة السوريّة ليس مجرد استجابة لضرورات تقنيّة، بل استراتيجية لبناء قدرة مؤسسيّة مرنة وقابلة للاستدامة.

وانطلاقاً من العرض السابق، يتّضح أنّ التّحوّل الذّكيّ في الإدارة العامّة لا يقتصر على كونه توجّهاً تقنيّاً عالميّاً، بل يمثّل في السّياق السّوريّ إطاراً لإعادة بناء الشّرعيّة المؤسّسيّة، ومعالجة الفاقد الإداريّ الناتج عن النّزاع. وقد أبرزت الأدبيّات أنّ نجاح هذا التّحوّل يتطلّب بيئة تشريعيّة مرنة، وبنية تحتيّة رقميّة فاعلة، ورأس مال بشريّ قادر على إدارة البيانات والتّحليلات التّنبؤيّة. غير أنّ الواقع السّوريّ يكشف عن فجوات واضحة في هذه المكوّنات، وهو ما يجعل من الضّروريّ اختبار مدى جاهزيّة الإدارة العامّة السّوريّة للتّحوّل من التّخطيط التّقليديّ إلى الإدارة الذّكيّة المستندة إلى البيانات الرّقميّة.

ومن هنا، جاء تصميم هذه الدّراسة الكميّة ليقس اتجاهات الخبراء والمختصّين حيال التّحدّيات الاقتصاديّة والإداريّة المرتبطة بهذا المسار، وليختبر فرضيّات محدّدة حول العلاقة بين الكوادر، والبنية التّحتيّة، وقواعد البيانات، والمرونة المؤسّسيّة. وبذلك يشكّل هذا الإطار النظريّ الأساس المفاهيميّ الذي يفسّر متغيرات الدّراسة، ويوجّه التّحليل الإحصائيّ اللاحق.

منهجية الدّراسة:

اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفيّ التّحليليّ بوصفه الإطار الأنسب لتحليل تحولات الإدارة العامّة في سورية بعد عام 2024، نظراً إلى قدرته على تشخيص الواقع القائم ورصد الظواهر الإداريّة والاقتصاديّة وتحليلها تمهيداً لاستخلاص النّتائج التي يمكن أن تدعم السّياسات العامّة. وإلى جانب ذلك، تمّ اختيار التّحليل الكميّ كمنهج فرعيّ لما يوفّره من إمكانيّة قياس اتجاهات الخبراء والمختصّين بصورة إحصائيّة موضوعيّة، بعيداً عن التّحيّزات الفرديّة.

وتمّ جمع البيانات باستخدام أداة استبانة مغلقة صمّمت وفق مقياس ليكرت الخماسيّ، ووزّعت على عيّنة عشوائية بسيطة بلغ حجمها خمسة وسبعين مشاركاً من الخبراء والمختصّين في مجالات الإدارة، والاقتصاد، والتّحوّل الرّقميّ. وقد جرى اختيار العيّنة من قوائم الجمعيات المهنيّة والهيئات الأكاديميّة ذات الصّلة، لضمان تمثيل متوازن للتخصّصات، ومستويات الخبرة.

وبهدف التّأكد من صدق الأداة، عُرضت الاستبانة بصورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين، وأدخلت التّعديلات بناءً على ملاحظاتهم (صدق المحتوى). كما جرى اختبار الصدق البنيويّ من خلال معاملات الارتباط الدّاخلية بين البنود والمحاو، وأظهرت جميعها دلالة إحصائيّة عند مستوى (0.01). إضافة إلى ذلك، أُجري الثّبات فقد تمّ التّحقّق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمته (0.768) للمحور الاقتصاديّ و(0.778) للمحور الإداريّ، بينما بلغ (0.801) للاستبانة ككل، وهي قيم تدلّ على درجة ثبات مناسبة لأغراض الدّراسة.

ورغم أنّ حجم العيّنة يوفّر مؤشّرات كميّة مهمّة وقابلة للتّحليل، إلا أنّه يظلّ محدوداً نسبياً مقارنةً بحجم مجتمع الإدارة العامّة السّوريّة، ما يقيّد إمكانيّة التّعميم الشّامل للنّتائج. وعليه، فإنّ الدّراسة تقدّم إطاراً استرشاديّاً أوليّاً قابلاً للتّطوير عبر بحوث لاحقة تستند إلى عينات أكبر وأكثر تنوّعاً قطاعيّاً وجغرافيّاً.

فرضيات الدّراسة

كون هذه الدّراسة اعتمدت على التّحليل الكميّ لآراء عيّنة مكوّنة من خمسة وسبعين خبيراً ومختصّاً، فقد تمّت صياغة مجموعة من الفرضيّات البحثيّة التي يمكن اختبارها إحصائيّاً، بهدف التّحقّق من مدى وجود فروق، أو علاقات ذات دلالة بين المتغيّرات محلّ الدّراسة. وتمّ اشتقاق هذه الفرضيّات بالاستناد إلى الإطار النظريّ، والدّراسات السابقة التي تناولت التّحوّل الرّقميّ، والإدارة الذّكيّة في بيئات ما بعد النّزاع.

الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم جاهزية الإدارة العامة في سورية للتحوّل من التخطيط التقليديّ إلى الإدارة الذكيّة بعد عام 2024، تُعزى إلى اختلاف المحاور الاقتصادية والإدارية.

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقييم المشاركين لمستوى التحديّات الاقتصادية، تُعزى إلى متغيّرات شخصية (مثل العمر، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقييم المشاركين لمستوى التحديّات الإدارية، تُعزى إلى متغيّرات شخصية (مثل العمر، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة جاهزية الكوادر البشرية لتبني أدوات الإدارة الذكيّة، ومستوى البنية التحتية الرقمية في المؤسسات السوريّة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر قواعد البيانات المركزية، ومستوى المرونة في تخصيص الميزانيات داخل المؤسسات الحكومية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات المشاركين للمحور الاقتصاديّ، والمحور الإداريّ، فيما يتعلّق بجاهزية الإدارة العامة للتحوّل الذكيّ.

تعكس هذه الفرضيات محاولة لتفكيك مكوّنات المشكلة البحثية إلى عناصر قابلة للقياس والتحليل، بما يسمح بتحديد مواضع الخلل بدقة. فعلى سبيل المثال، اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة يوفر إمكانية فهم ما إذا كانت القيود التقنية (مثل ضعف البنية التحتية الرقمية) مرتبطة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة بالقيود الإدارية (مثل المرونة في تخصيص الموارد).

حدود الدراسة:

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها أو محاولة تعميمها على سياقات أوسع. ويمكن تصنيف هذه الحدود إلى:

أولاً: الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة خلال المدة الممتدة بين شهري مايو ويوليو 2025، وهي فترة تمثّل مرحلة ما بعد عام 2024 التي شهدت بداية تسارع الجهود الحكومية نحو التحوّل الرقميّ والإصلاح المؤسسيّ في سورية. وعليه، فإنّ النتائج تعبّر عن واقع هذه المرحلة المحددة، وقد تتغيّر بتغيّر الظروف السياسية والاقتصادية والتشريعية مستقبلاً.

ثانياً: الحدود المكانية:

تركّزت الدراسة على المؤسسات الحكومية والإدارية السوريّة العاملة في إطار الإدارة العامة، مع شمول بعض الآراء من خبراء خارج سورية لديهم ارتباط مهنيّ، أو معرفيّ مباشر بواقع الإدارة العامة السوريّة. ورغم ذلك، فإنّ النتائج لا يمكن تعميمها بالضرورة على جميع القطاعات أو البيئات المؤسسية الأخرى.

ثالثاً: الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحليل التّحدّيات الاقتصادية والإدارية المرتبطة بالتّحوّل من التّخطيط التقليديّ إلى الإدارة الذّكيّة المستندة إلى البيانات. ولم تتناول الجوانب السياسية أو الأمنية أو الاجتماعية إلا بقدر ارتباطها المباشر بمحاور البحث.

رابعاً: الحدود البشرية:

تكوّنت عينة الدراسة من خمسة وسبعين خبيراً ومختصّاً اختيروا بطريقة العيّنة العشوائية البسيطة من مجتمع الخبراء في الإدارة العامّة، والتّخطيط الاقتصاديّ، والتّحوّل الرّقميّ. ورغم أنّ حجم العيّنة يوفّر مؤشّرات كمّيّة قابلة للتحليل، فإنّه يظلّ محدوداً نسبياً مقارنة بحجم مجتمع الإدارة العامّة السّوريّة. ولذلك فإنّ النّتائج تمثّل إطاراً استرشادياً أوليّاً قابلاً للتّطوير عبر دراسات لاحقة تستند إلى عيّنات أكبر، وأكثر تنوعاً قطاعياً وجغرافياً.

خامساً: الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على أداة استبانة مغلقة صُمّمت وفق مقياس ليكرت الخماسيّ، مما أتاح قياس الاتجاهات بصورة كمّيّة دقيقة، لكنه قد يقلّل من عمق الاستجابات مقارنة بالمقابلات المفتوحة. وقد جرى التحقق من صدق الأداة عبر صدق المحتوى والصدق البنويّ، إضافة إلى إجراء تحليل عاملية استكشافية أوليّة للتأكّد من ثبات البنية الثّنائية (اقتصاديّ/إداري). كما بلغ معامل الثّبات (ألفا كرونباخ) (0.801) للاستبانة ككلّ، وهو ما يُعدّ مؤشّراً جيّداً على موثوقيّة الأداة. ومع ذلك، تبقى النّتائج معتمدة على دقّة البيانات المستخلصة من الأداة المصمّمة، وعلى طبيعة العيّنة، الأمر الذي يحدّ من صلاحية التّعميم المطلق للنّتائج.

أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلّقة بهذه الدراسة، وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ومنهجها، وأسئلتها، وفرضياتها، وقد هدفت الاستبانة إلى دراسة التّحدّيات الاقتصادية، والإدارية، التي تواجه عمليّة التّحوّل الذّكيّ، وقد تمّ إعداد الاستبانة بعد الاطّلاع على الأدبيّات والدراسات السّابقة المتعلّقة بموضوع الدراسة الحاليّ ومراجعتها، وبعد العودة إلى المراجع العلميّة التي تناولت هذا الموضوع، فتمّ تصميم الاستبانة بناء على المصادر السّابقة جميعها وفق الخطوات الآتية:

فتمّ كونت الاستبانة في صورتها الأولى من عشرة بنود موزّعة بالتّساوي ضمن محورين هما:

1. محور التّحدّيات الاقتصادية: ويتناول التّحدّيات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات في ظلّ التّحوّل الذّكيّ، مثل التّمويل، وقواعد البيانات، والبنية التّحتيّة، ويضمّ خمسة بنود.
2. محور التّحدّيات الإدارية: ويتناول التّحدّيات الإدارية، مثل بطء الإجراءات، وضعف التّدريب، والمساءلة، والتنسيق الدّاخليّ، ويضمّ خمسة بنود.

- التّحقّق من صدق الاستبانة:

تمّ التّحقّق من صدق الاستبانة وفق الطرائق الآتية:

أ- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين، والطلّاب إليهم إبداء رأيهم، واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة البنود لمحتوى موضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمحوري الاستبانة، وقد أبدى السادة المحكّمون آراءهم، واستناداً إليها تمّ تعديل صياغة عدد منها.

ب-الصدق البنوي:

تمّ التأكد من صدق التصميم الخاص بالاستبانة، من خلال دراسة اتّساقها الداخلي، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كلّ بند من البنود، ودرجة المحور الذي تندرج تحته، وحساب ارتباط المحورين مع بعضهما بعضاً، ومع درجة الاستبانة الكلية، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية مكوّنة من ثلاثين فرداً، وهم من خارج عيّنة الدراسة الأساسية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (1): معاملات ارتباط درجات كلّ بند من البنود مع درجة المحور الذي تندرج تحته.

المحور 1: التّحدّيات الاقتصادية		المحور 2: التّحدّيات الإدارية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.765	1	**0.559
2	**0.625	2	**0.596
3	**0.539	3	**0.623
4	**0.701	4	**0.579
5	**0.625	5	**0.685

ويتبيّن من الجدول السّابق أنّ معاملات ارتباط درجات كلّ بند من البنود مع درجة المحور الذي تندرج تحته كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدّلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات للمحور الأول بين (0.539-0.765)، وللمحور الثّاني بين (0.559-0.685).

الجدول (2): معاملات ارتباط درجات محوري الاستبانة مع بعضها بعضاً ومع درجة الاستبانة الكلية.

معامل الارتباط	المحور 1: التّحدّيات الاقتصادية	المحور 2: التّحدّيات الإدارية	الاستبانة ككل
المحور 1: التّحدّيات الاقتصادية	1	**0.775	**0.897
المحور 2: التّحدّيات الإدارية	-	1	**0.852
الاستبانة ككل	-	-	1

يتبيّن من الجدول السّابق أنّ معاملات ارتباط درجات المحورين مع بعضهما بعضاً، ومع درجة الاستبانة الكلية كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدّلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.775-0.897). ومما سبق فإنّ الاستبانة تتّصف بمؤشّرات جيّدة لصدقها البنوي.

- التّحقّق من ثبات الاستبانة:

تمّ التّحقّق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتّساق الدّاخلّي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): إذ حسب الباحث تحقّق ثبات الاتّساق الدّاخلّي لكل محور، وللإستبانة ككل، من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يبيّن معاملات الاتّساق الدّاخلّي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

الجدول (3): قيم معامل ثبات اتّساق الاستبانة الدّاخلّي.

المحور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور 1: التّحدّيات الاقتصادية	5	0.768
المحور 2: التّحدّيات الإداريّة	5	0.778
الاستبانة ككل	10	0.801

يتبيّن من الجدول السّابق أنّ قيم معاملات الثّبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد بلغت (0.768) للمحور الأول و(0.778) للمحور الثّاني، بينما بلغت للإستبانة ككل (0.801) وهي قيمة ملائمة لأغراض الدّراسة. وبالتالي فإنّ الإستبانة تتّصف بدرجة ثبات مناسبة.

- تصحيح الاستبانة:

تمّ تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسيّ (أوافق بشدّة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة)، وتقابل الدرجات الآتية (5، 4، 3، 2، 1) على التّرتيب، وينحصر بذلك المتوسّط الحسابيّ بين (5-1).

الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في الدّراسة:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS 24) لتحليل البيانات، لإجراء الأساليب الإحصائيّة الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون للتّحقّق من الصّدق البنيويّ للإستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لحساب ثبات الاتّساق الدّاخلّي للإستبانة.
- المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة.
- اختبارات عيّنة واحدة (One-Sample Test).

لتحديد درجة الموافقة والتّرتيب لإجابات أفراد العيّنة على الاستبانة، تمّ تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسيّ من خلال

(أعلى قيمة – أقلّ قيمة) / عدد الفئات

$$1.33 = 3 / (5 - 1)$$

وبعد ذلك تمّت إضافة القيمة 1.33 إلى أقلّ قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخليّة وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول (4): طول خلايا مقياس ليكرت ودرجة الموافقة المقابلة لها.

القيم	درجة الموافقة
1-2.33	منخفضة
2.34-3.67	متوسطة
3.68-5	مرتفعة

عرض نتائج سؤال الدراسة: ما التَّحدّيات الاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024 في سياق التَّحوّل الذَّكي؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لإجابات أفراد العينة على الاستبانة، كما حُسِبَت اختبارات عينة واحدة (One-Sample Test) لمقارنة متوسط درجات العينة مع المتوسط الفرضي (3):

المحور الأول: التَّحدّيات الاقتصادية:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، واختبارات على المحور الأول (التَّحدّيات الاقتصادية) من الاستبانة.

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
1	000.	19.796	مرتفعة	665.	4.52	تواجه المؤسسة صعوبات واضحة في توفير التمويل اللازم لمشروعات التطوير الاقتصادي والإداري.	1
5	000.	13.063	مرتفعة	893.	4.35	يُعيق غياب قاعدة بيانات مركزية فعالة عمليات استثمار الموارد الاقتصادية بشكل مُنظم.	2
2	000.	17.430	مرتفعة	722.	4.45	تؤثر الانقطاعات المتكررة في الكهرباء والإنترنت سلباً على تنفيذ الخطط التنموية للمؤسسة.	3
4	000.	18.023	مرتفعة	647.	4.35	تفتقر المؤسسة إلى أدوات تخطيط اقتصادي تستند إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس والتتبع.	4
3	000.	13.880	مرتفعة	849.	4.36	لا تتوفر آليات مرنة داخل المؤسسة لإعادة توزيع الميزانيات استجابة للمتغيرات الاقتصادية الطارئة.	5
	000.	38.597	مرتفعة	315.	4.41	المحور 1: التَّحدّيات الاقتصادية	

يتبين من الجدول السابق أنّ درجة الموافقة على المحور الأول (التَّحدّيات الاقتصادية) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.41) وبلغت قيمة ت (38.597) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاء البند 1 (تواجه المؤسسة صعوبات واضحة في توفير التمويل اللازم لمشروعات التطوير الاقتصادي والإداري). في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.52) بينما جاء البند 2 (يُعيق غياب قاعدة بيانات مركزية فعالة عمليات استثمار الموارد الاقتصادية بشكل مُنظم) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.35).

المحور الثاني: التّحدّيات الإداريّة:

الجدول (6): المتوسطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، ودرجة الموافقة، واختبارات على المحور الثاني (التّحدّيات الإداريّة) من الاستبانة.

الترتيب	القيمة الاحتماليّة	قيمة ت	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
3	000.	12.173	مرتفعة	930.	4.31	تؤدّي الإجراءات الإداريّة التّقليديّة إلى بطء واضح في اتّخاذ القرارات الإداريّة.	1
2	000.	13.955	مرتفعة	827.	4.33	ينعكس ضعف برامج التّدريب والتّأهيل المستمرّ سلباً على جاهزيّة الكوادر لتطبيق أساليب الإدارة الذّكيّة.	2
4	000.	13.892	مرتفعة	798.	4.28	لا تمتلك المؤسّسة نظاماً داخليّاً واضحاً للمحاسبة والشفافيّة الإداريّة.	3
1	000.	14.433	مرتفعة	816.	4.36	لا يُربط تقييم أداء الموظّفين بمؤشرات رقميّة واضحة تُعبر عن الكفاءة والنتائج.	4
5	000.	13.084	مرتفعة	847.	4.28	يُلاحظ وجود ضعف في آليات التنسيق بين الأقسام الإداريّة المختلفة داخل المؤسّسة.	5
	000.	27.214	مرتفعة	418.	4.31	المحور 2: التّحدّيات الإداريّة	

يتبيّن من الجدول السّابق أنّ درجة الموافقة على المحور الأوّل (التّحدّيات الإداريّة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.31) وبلغت قيمة ت (27.214) وهي دالّة إحصائيّاً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاء البند 4 (لا يُربط تقييم أداء الموظّفين بمؤشرات رقميّة واضحة تُعبر عن الكفاءة والنتائج) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.36) بينما جاء البند 5 (يُلاحظ وجود ضعف في آليات التنسيق بين الأقسام الإداريّة المختلفة داخل المؤسّسة) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.28).

محاوّر الاستبانة:

الجدول (7): المتوسطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، ودرجة الموافقة، واختبارات على محوريّ الاستبانة.

الترتيب	القيمة الاحتماليّة	قيمة ت	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	
1	000.	38.597	مرتفعة	315.	4.41	المحور 1: التّحدّيات الاقتصاديّة	1
2	000.	27.214	مرتفعة	418.	4.31	المحور 2: التّحدّيات الإداريّة	2

	000.	45.44 0	مرتفعة	259.	4.36	الاستبانة ككل	
--	------	------------	--------	------	------	---------------	--

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة الموافقة على الاستبانة ككل كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.36) وبلغت قيمة ت (45.440) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاء المحور 1 (التحديات الاقتصادية) في المرتبة الأولى، وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.41) بينما جاء المحور 2 (التحديات الإدارية) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.31).

أي إنَّ التحديات الاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024 في سياق التحوّل الذكي كانت بدرجة مرتفعة، وكان أكثر هذه التحديات هي التحديات الاقتصادية، ثم التحديات الإدارية، وجميعها بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج:

كشفت النتائج الإحصائية المستندة إلى تحليل الاستبانة أن التحديات الاقتصادية والإدارية التي تواجه الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024 جاءت بدرجة مرتفعة (المتوسط العام 4.36)، مع تفوق التحديات الاقتصادية (4.41) على الإدارية (4.31). وتصدر بند صعوبات التمويل (4.52) والانقطاعات المتكررة للكهرباء والإنترنت (4.45) قائمة المعوقات الاقتصادية، في حين برز غياب نظم تقييم الأداء الرقمية (4.36) وضعف التنسيق الداخلي (4.28) كأهم التحديات الإدارية. ويتضح أنَّ هذه النتائج تعكس فجوة حقيقية بين الطموحات المعلنة للتحوّل الذكي والواقع المؤسسي القائم، إذ لا تكمن المشكلة في نقص التمويل فقط، بل في غياب آليات تخصيص مرنة تسمح بإعادة توزيع الموارد وربطها بالأولويات.

فعلى الصعيد الاقتصادي، أظهرت النتائج أن أي تمويل إضافي يظل محدود الأثر ما لم يُقترن بإصلاح تشريعي وإجرائي يضمن الشفافية والمرونة في الموازنة العامة. كما أن غياب قاعدة بيانات مركزية (4.35) يمثل عائقاً هيكلياً يحول دون صياغة سياسات استباقية، إذ يؤدي إلى تكرار المعلومات وفقدانها، ويقيد قدرة المؤسسات على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، أو التخطيط التنبؤي، أما الانقطاعات في الكهرباء، والإنترنت فتمثل عقبة مزدوجة مادية وتقنية، لا تعطل فقط سير العمل بل تقوّض الثقة في أي مشروع رقمي ناشئ.

أمّا في الجانب الإداري، فقد أوضحت النتائج أن ضعف برامج التدريب والتأهيل المستمر (4.33) وغياب أنظمة محاسبية واضحة (4.28) يعلمان مشكلة نقص الكفاءات، ما يجعل الاستثمار في التكنولوجيا غير مجدٍ من دون قاعدة بشرية مؤهلة. كما أن غياب نظم تقييم أداء قائمة على مؤشرات كمية يقلل من الشفافية، ويضعف الحوافز لدى الموظفين، وهو ما يبيّن الحاجة إلى إعادة تصميم أنظمة التقييم، وربطها بمؤشرات رقمية قابلة للقياس.

وتكتسب هذه النتائج أهمية أكبر عند مقارنتها بتجارب دول ما بعد النزاع. فقد أظهرت رواندا أنَّ بناء قاعدة بيانات وطنية وتكثيف التدريب يشكّلان ركيزة للتحوّل الرقمي حتى بموارد محدودة، بينما كشف العراق أنَّ ضخّ التمويل دون قاعدة بيانات وتشريعات واضحة أدى إلى فشل معظم المبادرات. وفي المقابل، بيّنت تجربة جورجيا أنَّ إصلاح البيئة التشريعية يمكن أن يعوّض النقص في البنية التحتية ويؤسس لثقة مجتمعية جديدة. هذه التجارب تبرز أنَّ سورية بحاجة إلى استراتيجية هجينة تجمع بين معالجة القصور التشريعي، والإداري، وتوظيف أدوات رقمية مرنة منخفضة الكلفة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إنَّ التحديات الاقتصادية والإدارية في سورية متداخلة ومتشابكة، ولا يمكن معالجتها بصورة منفصلة. وضعف التمويل يزيد من أثر غياب التدريب، وغياب قاعدة البيانات

يضعف أنظمة التقييم، فيما تحوّل الانقطاعات التكنولوجية دون أي استثمار فعّال. ولذلك فإنّ السياسات المقترحة يجب أن تتحرّك على مسارات متوازنة تشمل: تأسيس صندوق وطني للتحوّل الرقمي بآليات شفافة، إصدار قوانين جديدة لحماية البيانات، وتعزيز الحوكمة الرقمية، وبناء منصة بيانات وطنية موحدة مدعومة ببرامج تدريب إلزامية تربط الأداء المؤسسي، والفردية بمؤشرات كمية قابلة للقياس.

الخلاصة:

تكشف نتائج الدراسة أنّ الإدارة العامة في سورية بعد عام 2024 تواجه مزيجاً متشابكاً من التحدّيات الاقتصادية والإدارية التي تعيق انتقالها من التخطيط التقليدي إلى الإدارة الذكية المستندة إلى البيانات. فقد بلغ المتوسط العام للاستبانة (4.36)، مع تفوّق التحدّيات الاقتصادية (4.41) على التحدّيات الإدارية (4.31). وتصدّر بند صعوبات التمويل (4.52) والتأثير السلبي لانقطاعات الكهرباء والإنترنت (4.45) قائمة العوائق الاقتصادية، في حين برز غياب نظم تقييم الأداء الرقمية (4.36) وضعف التنسيق الداخلي (4.28) كأهم المعوقات الإدارية.

هذه النتائج تنسجم مع الأدبيات التي تؤكد دور البيئة التشريعية والبنية الرقمية في إنجاح التحوّلات المؤسسية، لكنها في الوقت ذاته تُبرز خصوصية الحالة السورية حيث تتقاطع القيود الداخلية مع آثار النزاع الممتد.

فمن الناحية العملية، تقدّم الدراسة مؤشرات كمية يمكن البناء عليها لصياغة سياسات إصلاحية ذات أولويات واضحة، تشمل تعزيز التمويل المخصّص للتحوّل الرقمي، وإنشاء قواعد بيانات وطنية موحدة، واعتماد نظم تقييم أداء قائمة على مؤشرات قابلة للقياس، إلى جانب إطلاق برامج تدريب مستمرة للكوادر الإدارية والفنية. ويُفهم من ذلك أنّ مستقبل الإدارة العامة في سورية لن يُحسم بوفرة الموارد وحدها، بل بقدرة المؤسسات على بناء ثقة مجتمعية تستند إلى نظم رقمية شفافة ومرنة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تُقرأ في ضوء حدود الدراسة، حيث إنّ المدة الزمنية المحدودة، وطبيعة العينة وحجمها (75 مشاركاً بطريقة عشوائية استرشادية)، والاعتماد على أداة استبانة مغلقة، جميعها عوامل تضع قيوداً على صلاحية التعميم المطلق للنتائج. ولذلك، تبقى هذه الدراسة إطاراً استرشادياً أولاً، يحتاج إلى بحوث لاحقة بعينات أكبر، وأكثر تنوعاً، مع مقارنات قطاعية وزمنية لتعميق اختبار الفرضيات. كما توصي الدراسة ببحوث تستكشف، بصورة أدق، أثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ودور الثقافة التنظيمية في تسريع تبني الإدارة الذكية، وتعزيز استدامتها في بيئات ما بعد النزاع.

التوصيات:

تشير نتائج الدراسة إلى ضرورة وضع سياسات إصلاحية عاجلة تركز على معالجة التحدّيات الاقتصادية والإدارية التي تعيق مسار التحوّل الرقمي في الإدارة العامة السورية. ويأتي في مقدمة هذه التوصيات:

1. تعزيز التمويل المخصّص للتحوّل الرقمي عبر استحداث صناديق وطنية ودولية موجّهة لمشروعات الرقمنة وتحديث الإدارة العامة، مع تحديد هدف رفع نسبة الإنفاق المخصّص للتحوّل الرقمي إلى 5% من إجمالي الموازنة العامة خلال ثلاث سنوات.

2. تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال الاستثمار في شبكات الاتصالات والكهرباء وضمان استقرارها في جميع المحافظات، مع قياس الأثر عبر تقليص الانقطاعات في الكهرباء والإنترنت بنسبة 30% بحلول عام 2027.

3. إطلاق برامج تدريب وتأهيل مستمر للكوادر الإدارية والفنية، تركّز على مهارات التحليل الرقمي والتخطيط القائم على البيانات، مع استهداف تدريب ما لا يقل عن 1000 موظف حكومي سنوياً حتى عام 2028.

4. إعادة هيكلة نظم تقييم الأداء بحيث تستند إلى مؤشرات كمية ورقمية قابلة للقياس، مثل ربط 70% من تقييمات الموظفين بمؤشرات أداء رقمية خلال عامين، بما يعزّز الشفافية والمساءلة.

5. تحسين التنسيق المؤسسي بين الوحدات الإدارية عبر إنشاء منصات رقمية موحدة لتبادل المعلومات والبيانات على نحو لحظي، مع اعتماد منصة وطنية مركزية واحدة بحلول نهاية عام 2026.

6. تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، مع إقرار قانون لحماية البيانات الحكومية والشخصية قبل عام 2027، وتضمين آليات مساءلة رقمية علنية.

وتُقرأ التوصيات السابقة في ضوء حدود الدراسة، إذ إنّ النتائج مستندة إلى عينة استرشادية حجمها خمسة وسبعون مشاركاً اعتمدت على استبانة مغلقة. وعليه، فإنّ ما يرد هنا يُعدّ إطاراً أولياً قابلاً للتطوير عبر دراسات لاحقة بعينات أكبر، وأكثر تنوعاً.

مقترحات البحوث المستقبلية:

تكشف نتائج الدراسة عن مجموعة من المسارات البحثية التي تستحقّ التوسّع مستقبلاً، لما لها من دور في استكمال الصورة حول متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العامة السورية. ومن أبرز هذه المسارات دراسة أثر تطبيق نظم تقييم الأداء الرقمية على كفاءة المؤسسات الحكومية، باعتبار أنّ ضعف نظم التقييم كان أحد التحديات المركزية التي أظهرتها النتائج. كما يبرز مجال تحليل دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تمويل التحول الرقمي الحكومي، خاصة في ظلّ محدودية الموارد المالية المحلية. وإلى جانب ذلك، فإنّ ما توصّلت إليه هذه الدراسة تُظهر مدى ضرورة إجراء دراسات مقارنة مع دول أخرى نجحت في تطبيق الإدارة الذكية في بيئات ما بعد النزاع، بهدف استخلاص دروس أكثر ثرائاً في الحالة السورية. كما يمكن أن يسهم قياس أثر التحول الرقمي على رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية في توفير مؤشرات عملية حول فعالية السياسات الرقمية. وأخيراً، يظلّ من المهمّ التعمّق في بحث العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على تقبل الكوادر الإدارية للتحول الرقمي، إذ يمثل البعد البشري والثقافي أحد محدّدات نجاح أي إصلاح إداري أو تعثّره في السياق السوري.

المراجع

- المراجع الأجنبية

- Al-Hujran, O., Al-Debei, M., Al-Adwan, A., Alarabiat, A., & Altarawneh, N. (2022). Examining the antecedents and outcomes of smart government

usage: An integrated model. *Government Information Quarterly*, 40(1), Article 101783. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101783>

- Brinkerhoff, D. W. (2020). Public administration in fragile and conflict-affected states. *Public Administration and Development*, 40(2), 63–76. <https://doi.org/10.1002/pad.1884>
- Douedari, Y., & Howard, N. (2019). Perspectives on rebuilding health system governance in opposition-controlled Syria: A qualitative study. *International Journal of Health Policy and Management*, 8(4), 233–244. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.132>
- Dwivedi, Y. K., Kayyali, M., & Tapan, M. G. (2025). Digital transformation in public sector management: Global review and perspectives. In *Enhancing public sector accountability and services through digital innovation*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9251-5.ch009>
- Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). (2022). Mechanisms of exploitation: Economic and social changes in Syria during the conflict[Special analytical report]. FES Beirut. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/19603-20221017.pdf>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2021). Introduction: Digital government and public management research—Finding the crossroads. In *Digital government and public management* (pp. 1–14). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56093-1_1
- Hillman, B. (2013). Public administration reform in post-conflict societies: Lessons from Aceh, Indonesia. *Public Administration and Development*, 33(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/pad.1643>
- Ibrahim, B., & Maya, R. (2022). Towards a spatial polycentric approach for sustainable land administration in Syria: Social and economic

recovery and post-conflict reconstruction strategies [Research project report]. UN-Habitat.

- Keseljevic, A., & Spruk, R. (2022). Estimating the effects of Syrian civil war. arXiv preprint, arXiv:2209.03046. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.03046>
- Levant24. (2025). Syria's digital transformation. Levant24 News. <https://levant24.com/news/2025/06/syrias-digital-transformation/>
- Meijer, A. J., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2010). Progress in public management in the Middle East and North Africa: Case studies on policy reform. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264082076-en>
- United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (UNESCWA), & Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). National digital transformation strategy for Syria [Joint report]. UNESCWA & OECD.
- Zayoud, B., & Asaad, B. (2024). The role of digital management in improving organizational innovation in Syrian companies: Field study on Syriatel. Journal of Damascus University for Economic and Political Sciences, 41(3).

- المراجع العربية

- الحربي، تهاني دبيان. (2025). التقنيات الرقمية والحكومة الرقمية في السعودية: دراسة حالة. Journal of Information Studies & Technology (JIST). QScience. <https://doi.org/10.5339/jist.2025.xx>

- الرضا، عقبة كامل. (2025). دور تقنية سلاسل الكتل في دعم التحوّل الرقمي للنظام الضريبي في سورية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 41(2)، ص. xx-xx. <http://journal.damascusuniversity.edu.sy>
- رستم، علي فارس؛ صفور. (2024). أثر التحوّل الرقمي في الأداء المستدام: دراسة على الشركة السورية للاتصالات. مجلة جامعة دمشق.
- هاشم، محمّد حسني عبد المجيد. (2024). التحوّل الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، مصر.