

## رقمنة البيروقراطية: حين تسرع التكنولوجيا الخلل المؤسسي بدل إصلاحه

في كل مرحلة تاريخية كبرى تعيد الدول تعريف أدوات الحكم والإدارة بما يتناسب مع تحولات العصر، واليوم، يقف العالم أمام تحول عميق تقوده البيانات والتكنولوجيا الرقمية، وهو تحول لا يقتصر على تطوير الأدوات الإدارية، بل يمتد ليعيد صياغة منطق الدولة ذاته، غير أن هذا التحول يطرح مفارقة لافتة؛ فالتكنولوجيا التي يُفترض أن تُبسِّط الإدارة العامة قد تتحول -في غياب الرؤية المؤسسية- إلى وسيلة أكثر كفاءة لإعادة إنتاج البيروقراطية ذاتها، ومن هنا يظهر ما يمكن تسميته بـ«رقمنة البيروقراطية»، أي نقل الإجراءات التقليدية المعقدة إلى بيئة إلكترونية أسرع، من دون إعادة النظر في منطقها أو تفكيك بنيتها المؤسسية.

لقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز عنوانات الإصلاح الإداري في العالم، مدفوعاً بوعود مرفع الكفاءة، وتقليل الفساد، وتعزيز الشفافية، غير أن الخبرة الدولية تُظهر بوضوح أن المشكلة لا تكمن في التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في طبيعة الرؤية التي تُوظف في إطارها، فحينما تُطبَّق الرقمنة بمعزل عن إعادة هندسة العمليات، وإعادة تعريف وظائف الدولة، فإنها لا تُبسِّط الإدارة بقدر ما تُرسِّخ تعقيدها ضمن أنظمة أكثر صلابة وأقل مرونة، ومن هنا يتضح أن التحول الرقمي ليس مشروعاً تقنياً فحسب، بل مشروع قيادة استراتيجي يعيد صياغة العلاقة بين الدولة والمؤسسة والمواطن.

وفي هذا السياق يبرز التمييز الحاسم بين ثلاثة مستويات متمايزة من التحول الرقمي، يمثل المستوى الأول في الأتمتة الإجرائية التي تقتصر على تسريع الإجراءات القائمة من دون المساس ببنيتها، أما المستوى الثاني فهو الرقمنة الشكلية التي تنقل العمليات إلى منصات إلكترونية، لكنها تبقى على منطقها البيروقراطي ذاته، بينما يمثل المستوى الثالث التحول البنوي الذي يعيد تصميم الدولة ووظائفها استناداً إلى احتياجات المجتمع وإمكانات التكنولوجيا، ولا يقف المسار عند هذا الحد، بل يتجاوزها إلى مرحلة أكثر تقدماً تتمثل في بناء «الدولة الذكية» القائمة على تكامل البيانات، واتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتقديم خدمات استباقية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

تشير تقارير المؤسسات الدولية، مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى أن الدول التي نجحت في التحول الرقمي لم تبدأ بالتكنولوجيا، بل بإعادة تصميم الإجراءات والمؤسسات، ففي تجارب مثل إستونيا

وسنغافورة، جرى أولاً تقليل عدد الخطوات الإدارية وتبسيطها قبل مرقمتها، واعتماد مبدأ «مرة واحدة فقط» في إدخال البيانات، بحيث لا يُطلب من المواطن تقديم المعلومات ذاتها لأكثر من جهة حكومية، كما جرى ربط قواعد البيانات الحكومية ضمن بنية مرقمية موحدة تسمح بتبادل البيانات بين المؤسسات بصورة آمنة ومنظمة، الأمر الذي ألغى الأزدواجية، ورفع كفاءة القرار والخدمة معاً.

وتعد تجربة إستونيا مثلاً دالاً على هذا التحول البنوي، فبعد استقلالها، لم تعامل القيادة السياسية مع الرقمنة بوصفها مشروعاً تقنياً محدوداً، بل بوصفها مشروع دولة يعيد بناء المؤسسات على أساس البيانات، وقد جرى تطوير بنية مرقمية متكاملة لربط قواعد البيانات الحكومية، وإطلاق هوية مرقمية وطنية تتيح الوصول الموحد إلى الخدمات، واعتماد منصات لتبادل البيانات بين المؤسسات، ولم تكن النتيجة مجرد تسريع الإجراءات، بل بناء أنموذج إداري جديد قائم على الترابط المؤسسي والقرار المبني على المعرفة، والأهم من ذلك أن هذا التحول لم يكن تقنياً بقدر ما كان قيادياً؛ إذ ارتبط بإرادة سياسية واضحة ومرؤية استراتيجية أعادت تعريف دور الدولة في الاقتصاد والمجتمع.

في المقابل، تكشف تجارب عديدة أن مرقمنة الإجراءات المعقدة من دون تبسيطها تقود إلى نتائج عكسية؛ فبينما تنخفض كلفة المعاملة زمنياً بفضل التكنولوجيا، تبقى كلفتها المؤسسية مرتفعة، ويستمر العبء البيروقراطي على المواطن، وتشير تقارير الحوكمة الرقمية إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التحول الرقمي في الدول النامية لا تحقق أهدافها بسبب غياب إعادة هندسة العمليات، وضعف التكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية.

وفي السياق العراقي، تتجلى هذه الإشكالية بوضوح، فعلى الرغم من إطلاق مبادرات مرقمية في مجالات الخدمات الحكومية والجباية والإدارة، ما تزال الممارسات الإدارية تعاني من ازدواجية بين النظامين الورقي والإلكتروني، واستمرار تعدد الموافقات، وضعف تكامل البيانات بين المؤسسات، وهو ما يجعل الرقمنة -في كثير من الأحيان- طبقة إضافية فوق نظام إداري تقليدي بدل أن تكون مدخلاً لإعادة بنائه.

ولا يرتبط هذا التعثر بالتكنولوجيا بقدر ما يرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة داخل الجهاز الحكومي، فالتحول الرقمي، بما يفرضه من شفافية وإعادة توزيع للمعرفة، قد يواجه بمقاومة صامتة تابعة من الخوف من فقدان النفوذ أو المكانة أو الأدوار التقليدية، ومن هنا يصبح التحول الرقمي مشروعاً لإدارة التغيير الثقافي بقدر ما هو مشروع تقني، حيث يتوقف نجاحه على قدرة القيادة الاستراتيجية على إعادة تشكيل القيم المؤسسية، وربط الحوافز بمنطق الأداء، وتحويل الخوف من التغيير إلى دافعية للتعلم والابتكار.

ومن منظور القيادة الاستراتيجية، لا يمكن تحقيق تحول رقمي فعال من دون إعادة تعريف وظيفة الدولة من جهاز إداري إلى منصة خدمية قائمة على البيانات، ويتطلب ذلك الانتقال من منطق الإجراءات إلى منطق النتائج، وتحويل البيانات إلى أداة لصناعة القرار، وإخضاع الأداء لمنظومات قياس آنية تتيح المتابعة المستمرة والمساءلة.

كما يمثل التحول الرقمي فرصة استراتيجية لتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع، من خلال تقليل الاحتكاك البشري المولد للفساد، وتسريع تقديم الخدمات، وإتاحة المعلومات بشفافية، غير أن هذه الفرصة قد تتحول إلى مصدر لتآكل الثقة إذا لم تُدمر ضمن إطار حوكمة رقمية مرشدة تضمن حماية البيانات، وتوازن بين الابتكار والحقوق، وتؤسس لمساءلة مؤسسية واضحة.

وتؤكد التجارب الدولية أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرته القيادة على إدارة التغيير المؤسسي، لا بمجرد توفير التكنولوجيا، فالدول التي حققت قفزات نوعية في هذا المجال تعاملت مع الرقمنة بوصفها مشروع دولة يبدأ بتبسيط الإجراءات، ويمتد إلى توحيد البيانات، وينتهي بإعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمواطن.

وعليه، فإن التحدي الذي يواجه العراق لا يتمثل في إدخال الأنظمة الرقمية، بل في توظيفها ضمن رؤية إصلاحية شاملة تعيد تصميم الدولة على أسس الكفاءة والشفافية، فالرقمنة إما أن تكون أداة لتفكيك البيروقراطية، أو وسيلة لإعادة إنتاجها بصيغة أكثر سرعة وأشد إحكاماً.

إن جوهر التحول الرقمي لا يتمثل في رقمنة الإجراءات، بل في إعادة تعريفها؛ ولا في أتمتة التعقيد، بل في تفكيكه؛ ولا في تسريع المعاملات، بل في إعادة بناء منطق الدولة ذاته، فالدولة الذكية لا تُقاس بتطور منصاتها التقنية، بل بقدرتها على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، وتقديم خدمة استباقية، وبناء ثقة مستدامة مع مواطنيها.

وهنا يتحدد جوهر المسألة، فالتكنولوجيا لا تُصلح الدولة بذاتها، بل القيادة هي التي تحدد ما إذا كانت الرقمنة ستصبح أداة لتفكيك البيروقراطية، أو وسيلة لإعادة إنتاجها، وبين هذين المسارين يتحدد مستقبل الإدارة العامة، إما إصلاح مؤسسي حقيقي يعيد بناء الدولة على أسس حديثة، أو تحديث شكلي يضيف طبقة رقمية فوق واقع إداري مأزوم.

أ.د. عبد الكريم كاظم عجيل

رئيس التحرير