

التقارير

حالة الادارة الحكومية العربية: الإيجابية في العصر الرقمي

2025

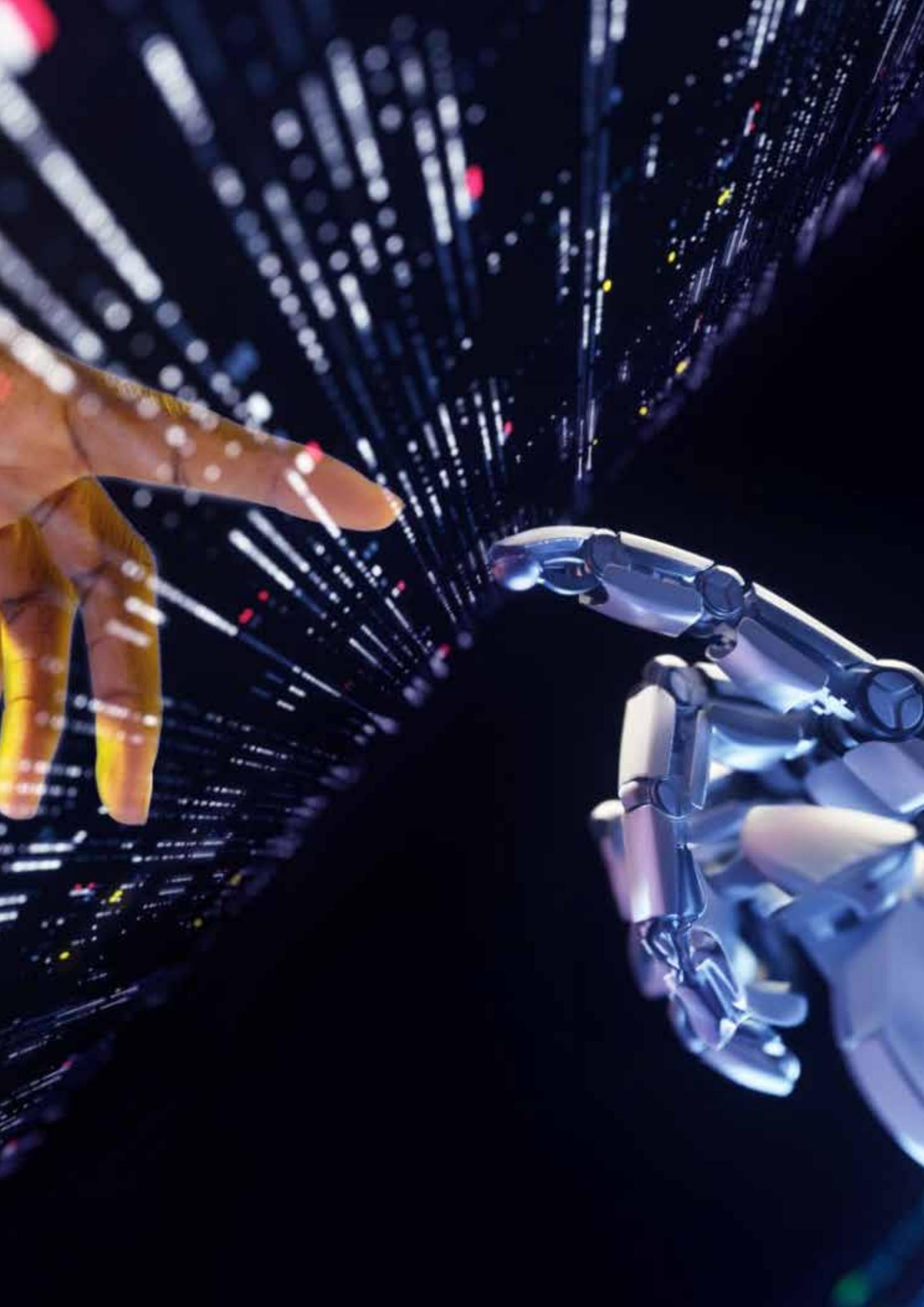


أن نكون مصدراً لإلهام وتمكين للجيل الجديد من الحكومات

تبرز القمة العالمية للحكومات باعتبارها منصة تُعني برسم مستقبل الحكومات في كافة ربوء العالم. وما من عام ينقضي إلا وتنولى القمة إعداد جدول الأعمال للجيل الجديد من الحكومات، مع التركيز على سبل تسخير التقنية والابتكار بغية طرح الحلول لما تواجهه البشرية من تحديات عالمية.

يشار بالبنان إلى القمة العالمية للحكومات، فهي مركز لتبادل المعرف، ذلك أنها نقطة التقاء جمع الحكومات، والتوجهات المستقبلية، والتقنية والابتكار. تأتي هذه القمة بمثابة منصة لقيادات الفكرية ومركز للتواصل بين رسمى السياسات، والخبراء، والرواد على صعيد التنمية البشرية.

إنها بوابة المستقبل، ذلك أنها منصة تُعني بتحليل الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها البشرية، وهي أيضاً ساحة لعرض الابتكارات، وأفضل الممارسات، وأذكي الحلول حتى تكون مصدراً لإلهام والإبداع في معالجة ما يحمله المستقبل من تحديات.



المحتويات

06	نموذج جديد للقيادة في القطاع الحكومي
08	السياق العالمي المتغير: نحو قطاع حكومي أكثر إنتاجية وابتكاراً
10	الاتجاهات الرئيسية الدافعة للتحول الرقمي في الحكومات
10	التحول الرقمي للخدمات
10	أتمتة العمليات بشكل كامل باستخدام الروبوتات
11	اتخاذ القرارات المبنية على البيانات
13	الذكاء الاصطناعي وإنتاجية الحكومات
14	وجهة نظر الحكومات العربية: من الطموحات إلى التنفيذ
16	استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية في العالم العربي
18	التحديات التي تواجه التحول للإنتاجية
20	صوت الحكومات العربية: استطلاع آراء الموظفين الحكوميين
20	المنهجية
22	التوجهات الرئيسية في الإدارة الحكومية
22	التوجهات التقنية
23	التوجهات غير التقنية
24	فجوات أداء إدارة القطاع الحكومي
25	الذكاء الاصطناعي
26	التقنية والبيانات
26	الموظفوون الحكوميون
28	الإنتاجية في العمل الحكومي
28	الإنتاجية الفردية
28	تأثير الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا على الإنتاجية واتخاذ القرار
29	احتياجات التدريب والمعرفة
29	تقييم الأداء والكافأة
31	الإنتاجية التنظيمية
31	تأثير الأدوات الرقمية والتكنولوجيا على التعاون والتنسيق
32	الاحتياجات التدريبية والمعرفة
32	الإنتاجية في العمليات الحكومية
35	استراتيجية إنتاجية ومراقبة
40	أدوات الإدارة الحكومية
44	مستوى الرضا عن الأدوات
45	الفهم السلوكي
48	خارطة طريق: سبع نقاط لتعزيز إنتاجية الحكومات العربية
54	الملحق: المشاركون في التقرير

نحوذج جديد للقيادة في القطاع الحكومي

عالمياً، تواجه الحكومات تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية تحقيق المزيد بموارد أقل في عصر تزايد فيه التحديات.

يتكامل العالم الرقمي مع البنية التحتية المادية، يصبح تحقيق هذه الأهداف تحدياً كبيراً. لذلك، ينبغي على الحكومات مواكبة هذا التحول لتعزيز النمو المستدام وبناء مجتمعات أكثر مرونة واستدامة.

يسلط هذا التقرير الضوء على الدور المحوري للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة في تعزيز الإناتجية الحكومية. ومن خلال التركيز على الفرص والتحديات الفريدة في المنطقة العربية، لا يكتفي باستعراض التطورات العالمية، بل يرسم أيضاً خارطة طريق للنجاح على المستوى المحلي. يدعو "تقرير حالة الإدارة الحكومية العربية" 2025 القارئ إلى تصور مستقبل توظيف فيه الحكومات التكنولوجيا، ليس فقط لتحقيق الكفاءة، بل أيضاً لإطلاق العنان لإمكانات جديدة عبر حلول مبتكرة وغير تقليدية.

إن التوسع الحضري السريع، وارتفاع توقعات المواطنين، والتحديات المالية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة لا تتطلب حلولاً فحسب، بل تستدعي نهجاً جديداً يتجاوز الأساليب التقليدية. وفي هذا السياق، يشكل الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة أدوات فعالة تتيح للحكومات إعادة تشكيل طرق عملها، وتعزيز الابتكار، وخلق قيمة عامة جديدة.

يتطلب هذا العصر قيادة حكومية طموحة تمثل رؤية استراتيجية. لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة، عينت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، أحد أبرز رواد قطاع التكنولوجيا، إيلون ماسك، لإدارة وزارة جديدة تُعنى بإنتاجية الحكومة. تعكس هذه الخطوة إجماعاً عالماً متزايداً على أن دمج الابتكار التكنولوجي مع الخبرة المقدمة من القطاع الخاص يمكن أن يكون مفتاحاً لإحداث تحول جذري في الإدارة الحكومية، ما يمكن الحكومات من تحقيق قفزات نوعية في الإناتجية وجودة الخدمات الحكومية.

لكن الإناتجية في القطاع الحكومي تتجاوز المقاييس الاقتصادية التقليدية، إذ تعكس مدى قدرة الحكومات على تحويل الموارد—سواء البشرية أو المالية أو التكنولوجية—إلى فوائد ملموسة، مثل تحسين الخدمات الحكومية، وتعزيز جودة حياة المجتمع، وزيادة رضا المواطنين. وفي ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث





السياق العالمي المتغير:
نحو قطاع دعومي
أكثر إنتاجية وابتكاراً

تواجه الحكومات في جميع أنحاء العالم مرحلة تحول جذري حيث ترافق النماذج البيروقراطية التقليدية التي كانت تُعرف بعدم مرونتها، لتحول محلها أنظمة أكثر تطوراً تعتمد على التكنولوجيا، وتسجيب لاحتياجات المواطنين. ويتسارع هذا التحول بفضل اندماج الذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة، التي تمتلك القدرة على إعادة تعريف مفهوم الحكومة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان عدالة أكبر في توزيع الخدمات.

ونُعد إنتاجية القطاع الحكومي حجر الأساس في هذه المرحلة نحو التحول الرقمي، حيث تعتمد على مدى قدرة الحكومات على تحويل مواردها إلى خدمات ذات قيمة مضافة وفعالية عالية.



الاتجاهات الرئيسية الدافعة للتحول الرقمي في الحكومات

أتمتة العمليات بشكل كامل باستخدام الروبوتات

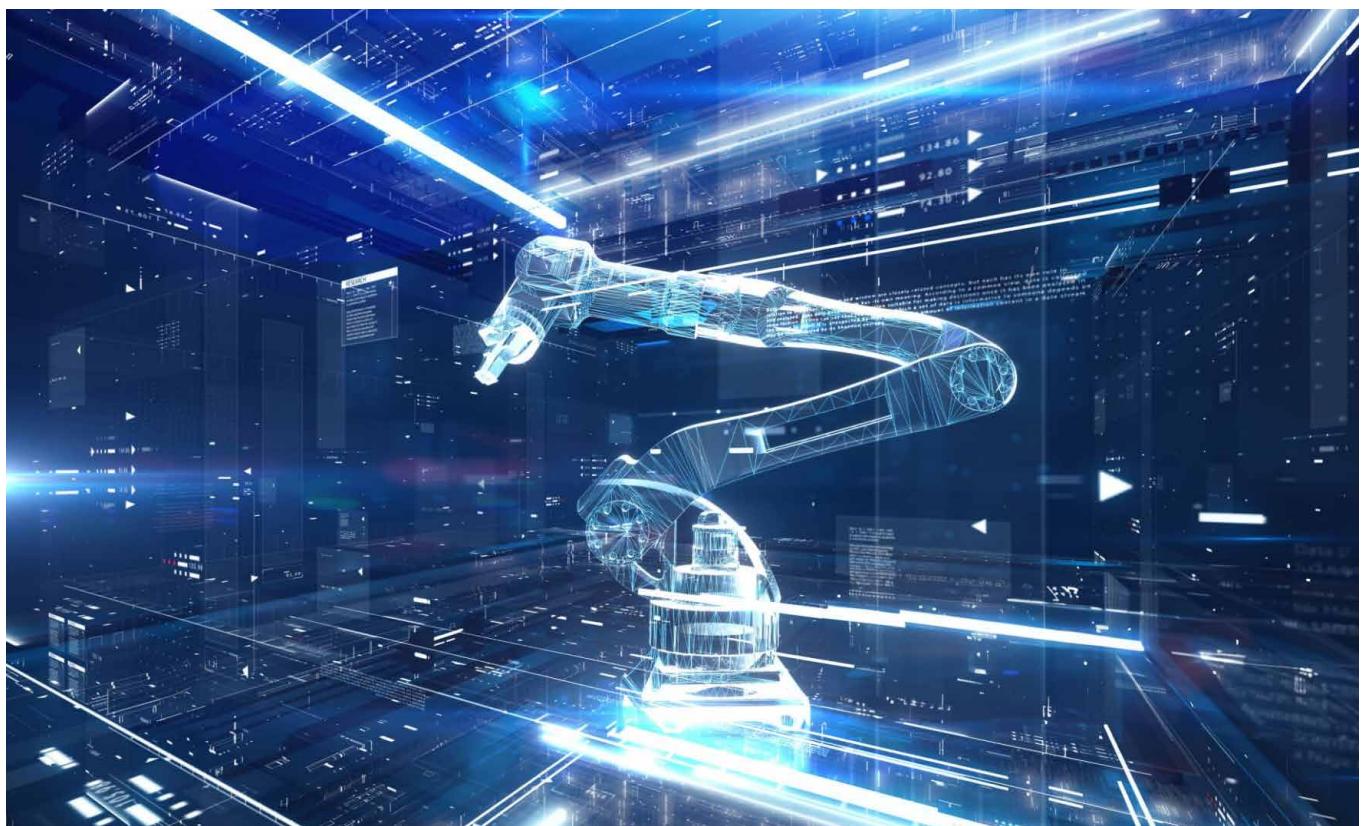
تُحدث الأتمتة ثورة في سير العمل الحكومي عن طريق تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. أصبحت أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) نقطة تحول في المملكة المتحدة، حيث أحدثت تغييراً كبيراً في الإدارة الحكومية. على سبيل المثال، ساعدت الأتمتة في معالجة طلبات التقاعد في التخلص من تراكم 30,000 حالة في أسبوعين فقط، وهو ما كان يستغرق شهوراً إذا تم يدوياً.

بما أن القطاع الحكومي يشكل 16% من إجمالي التوظيف العالمي، ونحو 27% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، فإن الزيادة في الإنتاجية ولو كانت طفيفة من خلال الأتمتة يمكن أن توفر موارد ضخمة. كما أظهرت كندا إمكانيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز المساءلة، حيث تستخدم وكالة الإيرادات الكندية

التحول الرقمي للخدمات

أصبح التحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية ركيزة أساسية للحكومات الحديثة، حيث يتيح مستويات غير مسبوقة من الإنتاجية والشفافية. وتبرز إستونيا كنموذج رائد من خلال منصتها الإلكترونية "إستونيا الرقمية"، التي تتيح 99% من الخدمات الحكومية عبر الإنترنت. لا يساهم هذا التحول في تسريع الإجراءات فحسب، بل يعزز أيضاً جودة الخدمات الحكومية بشكل كبير، ما يحقق ترابطًاوثيقاً بين الكفاءة المحسنة وزيادة الإنتاجية. وفي الواقع، يوفر هذا النظام على الدولة أكثر من 2% من ناتجها المحلي الإجمالي سنوياً.

أما في سنغافورة، فتجسد مبادرة "الأمة الذكية" نموذجاً بارزاً لقوة الأنظمة الرقمية المتكاملة. فمن خلال أدوات مثل "SingPass"، وهي منصة هوية رقمية موحدة، يمكن للمواطنين الوصول إلى أكثر من 200 خدمة حكومية بسهولة وسرعة. وقد حقق هذا النظام نسبة رضا بلغت 85%， ما يعكس نجاحه في تحسين تجربة المستخدمين.

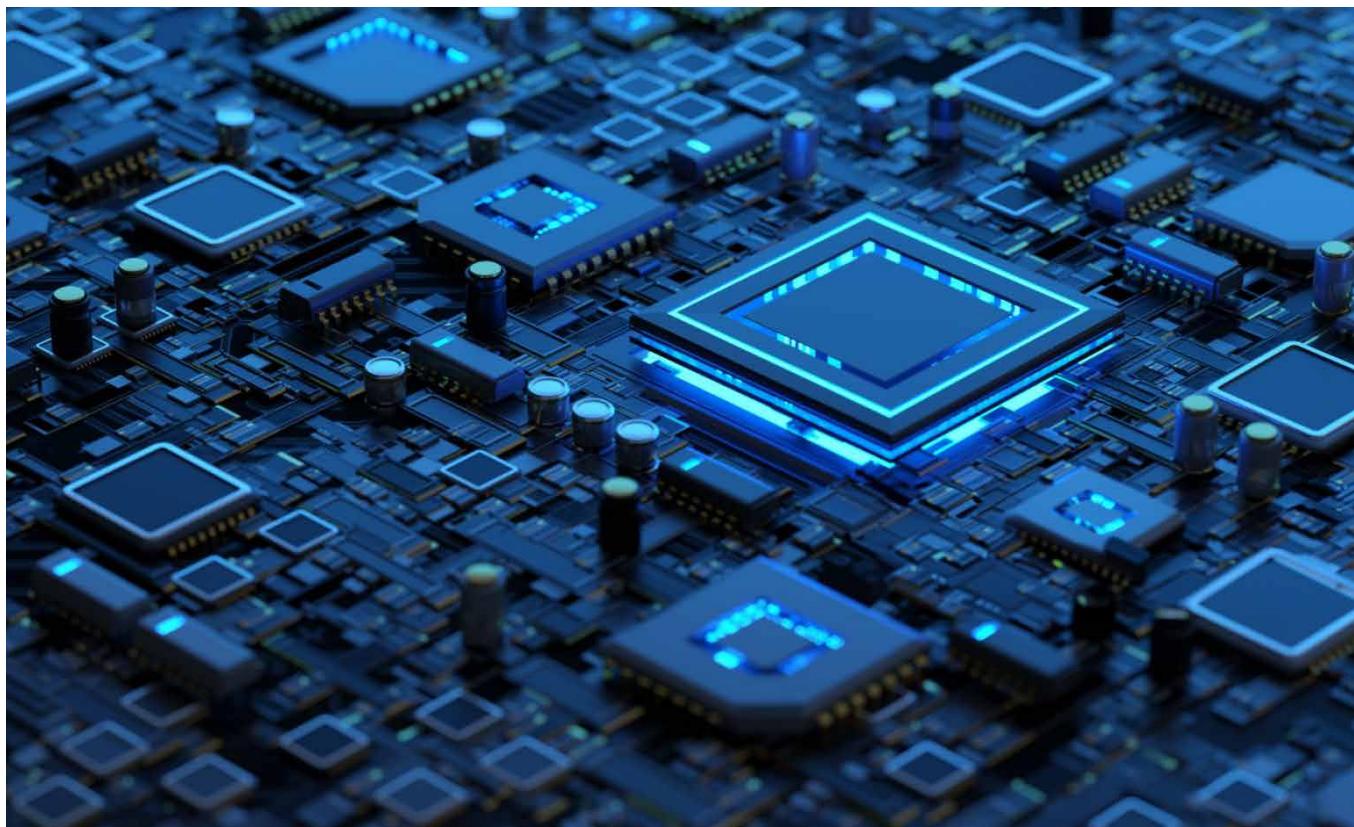


على الرعاية الصحية. تستخدم الحكومات في جميع أنحاء العالم التحليلات لمعالجة تحديات التخطيط الحضري، والتكيف مع المناخ، وتوزيع الموارد. على سبيل المثال، تستفيد مبادرات المدن الذكية في الإمارات العربية المتحدة من الذكاء الاصطناعي والبيانات لتحسين إدارة المرور واستهلاك الطاقة، ما يقلل من الازدحام، ويعزز الاستدامة.

(CRA) أدوات الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الاحتيال في الإقرارات الضريبية، ما يزيد من الامثل، ويسترجع ملايين الدولارات من الإيرادات المفقودة سنويًا. وبالمثل، فإن استخدام البرازيل للذكاء الاصطناعي في تدقيق العقود الحكومية قد كشف عن مخالفات لم تتمكن العمليات اليدوية من اكتشافها، ما يبرز التأثير التحويلي للأتمتة في الحد من الفساد وزيادة الشفافية.

اتخاذ القرارات المبنية على البيانات

يعيد تحليل البيانات تشكيل طريقة اتخاذ الحكومات للقرارات، وتحصيص الموارد، ومعالجة التحديات المجتمعية. من خلال اعتماد هذا التحليل، تصبح الحكومات أكثر استباقية في تطبيق السياسات، ما يساهم في تعزيز الدولة الفعالة والعادلة. في كوريا الجنوبية، أصبحت منصات التحليل الفوري للبيانات ذات قيمة كبيرة في إدارة الصحة العامة. تساعد هذه الأنظمة في تحليل الاتجاهات والتنبؤ بتفشي الأمراض، مما يمكن المسؤولين من استباق الأحداث وتوزيع الموارد بشكل أكثر فاعلية. اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات لا يقتصر فقط



الذكاء الاصطناعي وإنتجية الحكومات

يبز الذكاء الاصطناعي كقوة تحولية قادرة على تحقيق مكاسب إنتاجية كبيرة، وتعزيز النمو الاقتصادي، ورفع مستويات الدخل عالمياً. غالباً ما يقارن بالاختلافات التاريخية تقنية الأغراض العامة (GPT). وقد أثبتت أدوات مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، بما في ذلك النماذج اللغوية الضخمة، قدرتها على تحسين أداء العاملين بشكل كبير في مجالات مثل خدمة المتعاملين، واستشارات الأعمال وتطوير البرمجيات. أدى هذا إلى تسلیط الضوء على الذكاء الاصطناعي كعامل رئيسي في معالجة تباطؤ نمو الإنتاجية الاقتصادية.

تشير دراسة حديثة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يضيف ما بين 0.25 إلى 0.6 نقطة مئوية إلى معدل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP) في الولايات المتحدة سنوياً خلال العقد المقبل، وما بين 0.4 إلى 0.9 نقطة مئوية إلى معدل نمو إنتاجية العمل السنوي. تمثل هذه الأرقام تحسيناً ملحوظاً مقارنة بمعدلات النمو الضعيفة التي تراوحت بين 1% إلى 1.5% في دول المنظمة خلال العقود الماضية. ومع ذلك، تؤكد الدراسة أن الفوائد الاقتصادية الكلية للذكاء الاصطناعي ستعتمد بشكل كبير على مدى سرعة اعتماده عبر مختلف القطاعات ومدى قدرته على التأثير في الصناعات المتنوعة. ولا تزال معدلات تبنيه الحالية منخفضة، حيث تتراوح بين 5% إلى 15%， ما يبرز الحاجة إلى توسيع قدرات الذكاء الاصطناعي وتسريع عملية اندماجه في مختلف المجالات.

في العالم العربي، يحمل الذكاء الاصطناعي إمكانات اقتصادية هائلة، إذ تتوقع دراسة لشركة برايس ووترهاوس كوبرز "PwC" أن يضيف 320 مليار دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة بحلول عام 2030، مع دور رئيسي للحكومات في هذا التوقيع.

تلعب الحكومات دوراً أساسياً في تحقيق أقصى استفادة من إمكانات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإنتاجية. فمن خلال معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالمساءلة، وتعزيز بيئة الابتكار التناهبية، ودعم تأهيل القوى العاملة، يمكن لصنع السياسات تمهد الطريق أمام استغلال الذكاء الاصطناعي بشكل أكثر فاعلية. وعلى الرغم من التحديات التي تواجه انتشار الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع، فإن قدرته على تغيير آليات الإنتاجية يجعله أداة لا غنى عنها للاقتصادات التي تسعى إلى مواجهة تحديات القرن الـ21.

غالباً ما تعتبر الحكومات بطئئة في تبني الابتكار، لكنها بدأت الآن بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي لإحداث ثورة في الإدارة الحكومية، وتحسين تقديم الخدمات، وتعزيز الإنتاجية بشكل عام. ومع إمكاناته في تبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتحسين اتخاذ القرار، يعتبر الذكاء الاصطناعي فرصة جوهرية للحكومات في جميع أنحاء العالم لمعالجة أوجه القصور المزمنة وتلبية التوقعات المتزايدة لمواطنيها.

وفي إمارة دبي، بدولة الإمارات، يقدم مساعد الذكاء الاصطناعي للحكومة "راشد" دعماً على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع للمقيمين والشركات، حيث يجيب على الاستفسارات المتعلقة بالتأشيرات والتاريخ والخدمات الحكومية الأخرى. تعمل مثل هذه الأدوات على تقليل العبء الإداري على موظفي الخدمة الحكومية، مع تحسين أوقات الاستجابة وإمكانية الوصول للمواطنين.

على الرغم من إمكانيات الذكاء الاصطناعي، فإن تبني هذه التكنولوجيا في الحكومات لا يخلو من تحديات. تظل قضايا خصوصية البيانات والأمن من أهم التحديات، خاصة مع تعامل الحكومات مع معلومات المواطنين الحساسة. إن ضمان تطبيق تدابير فعالة للأمن السيبراني وتحديد إطار المساءلة بوضوح أمر بالغ الأهمية لحفظ الثقة العامة.

بالإضافة إلى ذلك، يشكل استعداد القوى العاملة تحدياً كبيراً. يجب أن يمتلك موظفو الخدمة الحكومية المهارات اللازمة لإدارة وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي بكفاءة. تعد برامج التدريب والمبادرات التي تهدف إلى تحسين المهارات، مثل برنامج "مهارات المستقبل" في سنغافورة، أمراً أساسياً لسد هذه الفجوة وضمان أن يكمل الذكاء الاصطناعي العمل البشري بدلاً من استبداله.

من ناحية أخرى، يجب تحديث الأطر التنظيمية لتواكب التطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي. على الحكومات أن توازن بين تشجيع الابتكار والحفاظ على الأمان، والحد من المخاطر مثل التحيزات الخوارزمية والتأثيرات السلبية على المجتمع. ولذلك، تحتاج هذه العملية إلى جهود تعاونية تشمل صناع السياسات، وخبراء التكنولوجيا، والمجتمع المدني لتطوير أساس حوكمة أخلاقية وشاملة للذكاء الاصطناعي.

على الصعيد الاقتصادي، يتوقع أن يسهم سوق الذكاء الاصطناعي العالمي بقدر 13 تريليون دولار في الاقتصاد العالمي بحلول عام 2030، مع جزء كبير من هذه القيمة يعود إلى زيادة الإنتاجية في القطاع الحكومي. في الولايات المتحدة، يمكن أن يوفر تحسين كفاءة الحكومة ما يصل إلى 765 مليار دولار سنوياً، وهو ما يعادل أكثر من 2000 دولار لكل مواطن. كما أن زيادة الإنتاجية في القطاع الحكومي بنسبة 5% في المملكة المتحدة قد توفر نحو 20 مليار جنيه إسترليني. ومع بدء الدول العربية في التوجه نحو التحول الرقمي، تقدم هذه الدروس العالمية إرشادات استراتيجية قابلة للتنفيذ لتجاوز التحديات واستكشاف الفرص في عالم متراوطي نحو متزايد.



وجهة نظر الحكومات العربية: من الطموحات إلى التنفيذ

يمر العالم العربي بلحظة تحول حاسمة

حيث أصبحت معالجة التحديات المستمرة في الإنتاجية أمراً ضرورياً لكي تتمكن الحكومات من تحقيق أهدافها التنموية. تواجه الدول ديناميكيات هيكلية فريدة، بما في ذلك حجم التوظيف في القطاع الحكومي، الذي يشكل في بعض الدول ما يصل إلى 20% من إجمالي التوظيف، متبايناً المعدلات العالمية. ومع أن هذا الأمر يوفر استقراراً اقتصادياً للكثيرين، إلا أنه يفرض ضغوطاً كبيرة على الميزانيات الحكومية، ما يهدى من الموارد اللازمة للابتكار وتحسين العمليات.

كما أصبحت المشاركة والشمولية من الممواضيع الأساسية في إصلاحات الإدارة الحكومية. غالباً ما تتبع تحديات الحكومة من ضعف مشاركة المواطنين وغياب آليات صنع القرار التشاركي. ومع ذلك، بدأت المبادرات التي تهدف إلى تعزيز المشاركة المجتمعية في تشكيل واقع جديد. على سبيل المثال، مكن نموذج الميزانية التشاركية في المملكة المغربية المجتمعات المحلية من المشاركة في تحديد كيفية تخصيص الأموال الحكومية، ما أدى إلى تعزيز الشفافية وبناء الثقة في الحكومات المحلية. هذه الجهود تؤكد أن تعزيز المشاركة المدنية ليس فقط ممكناً، بل هو أساسى لبناء الثقة العامة وضمان استجابة الحكومة لاحتياجات المجتمع وطموحاته.

شهد تطوير القوى العاملة وبناء القدرات ترکيزاً متزايداً كجزء أساسي من تحديث الإدارة الحكومية. فلا يقتصر التحديث على الإصلاحات الهيكلية فحسب، بل يتطلب أيضاً تغييرًا جوهرياً في أساليب التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالكفاءات في القطاع الحكومي. وقد أطلقت دول مثل الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عُمان وقطر والمملكة العربية السعودية مبادرات متقدمة لتحسين مهارات موظفيها في القطاع الحكومي، مع التركيز على محور الأممية الرقمية، والابتكار، وحل المشكلات. ومع ذلك، لا تزال العديد من الدول في المنطقة تعاني من ممارسات التوظيف التقليدية التي تعتمد على المحسوبية، ما يضعف بناء جهاز حكومي قائم على الكفاءة والجدران. لذا، فإن معايير هذه الممارسات أمر ضروري لضمان جاهزية الإدارة الحكومية لمواجهة تحديات العصر المتتسارع. أصبحت الشفافية والمساءلة محورين أساسيين في نقاشات الإدارة الحكومية في المنطقة العربية. وتهدف مبادرات الحكومة المفتوحة، إلى تعزيز الشفافية من خلال استراتيجيات البيانات المفتوحة وإشراك المواطنين.

إن رحلة الدول العربية في إصلاح الإدارة الحكومية لم تنته بعد. بل يبدو أن هذه الرحلة راكرة في بعض البلدان، أو تتجه إلى الوراء (بالنسبة للاقتصادات الناشئة الأخرى). إنها قصة طموحات لم تتحقق. ورغم تعقيد التحديات، فإن الإجراءات المتخذة اليوم ستؤثر بشكل مباشر في مستقبل الحكومة. ومن خلال التركيز على الشفافية، وتعزيز مشاركة المواطنين، وإعادة تأهيل القوى العاملة، والاستفادة من التكنولوجيا، تستطيع الحكومات العربية بناء إدارات أكثر كفاءة وعدالة، ووضع أسس لمستقبل أكثر استدامة ونماءً.

في جميع أنحاء المنطقة، أصبحت الحكومات تدرك على نحو متزايد أن الإدارة الحكومية الفعالة، القابلة للمساعدة، والشاملة ليست مجرد حاجة تقنية بل هي أساس لتحقيق التنمية المستدامة. من معالجة التحديات العميقية في الحكومة في الدول الأقل حظاً والمتاثرة بالنزاعات إلى استغلال إمكانيات التحول الرقمي، تعكس قصة الإدارة الحكومية في الدول العربية في السنوات الأخيرة تداخلاً معقداً بين الطموحات، القيود، والمرونة.

اليوم، ومع استثناء بعض الدول، وخاصة في مجلس التعاون الخليجي (GCC)، تواجه المنطقة بعضاً من أكبر التحديات في الحكومة على المستوى العالمي. فقد أظهرت مؤشرات من منظمات دولية مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، مثل فعالية الحكومة، وجودة التنظيم، ومكافحة الفساد، أظهرت باستمرار وجود ضعف حاد في هذه المجالات. الدول الأقل حظاً في المنطقة على وجه الخصوص تعاني من ضعف القدرات الإدارية، وعدم الاستقرار السياسي، وضعف الأطر المؤسسية. تزداد هذه التحديات بسبب القيود على الموارد، والفساد، وعدم التنسيق بين مستويات الحكومة.

على الرغم من هذه التحديات، كانت هناك جهود منسقة لإصلاح الإدارة الحكومية في جميع أنحاء المنطقة. عملت العديد من الدول على إدراج تحديث الحكومة ضمن استراتيجياتها الوطنية للتنمية. في دول مجلس التعاون الخليجي، على سبيل المثال، استهدفت إصلاحات الإدارة الحكومية تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين جودة الخدمات الحكومية. وقد حققت هذه الدول أداءً متفوقاً في مؤشرات الحكومة، حيث أظهرت جودة تنظيمية إدارية أعلى مقارنة بالدول الأخرى في المنطقة.

أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى تحولات كبيرة في إدارة الشؤون الحكومية في المنطقة هو تبني التقنيات الرقمية. كانت دول مثل الإمارات والمملكة العربية السعودية وقطر من أوائل الدول التي أطلقت مبادرات الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، مستفيدة من التكنولوجيا لتحسين العمليات، وزيادة الشفافية، وتقديم خدمات تركز على احتياجات المواطنين.

ومع ذلك، تظل إمكانيات التحول الرقمي غير متساوية في المنطقة. لا تزال العديد من الدول تواجه تحديات مثل الفجوات الرقمية الواسعة، البنية التحتية الضعيفة، وانخفاض مستوى المهارات الرقمية، ما يعيق الجهود الرامية للاستفادة الكاملة من الفرص التكنولوجية المتاحة.

استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية في العالم العربي

تخطيط المدن الذكية في دبي، وتحصيص التعليم من خلال منصات التعلم التكيفية، وتحسين الرعاية الصحية عبر التحليلات التنبؤية. تهدف استراتيجية إمارات الذكاء الاصطناعي 2031 إلى جعل الدولة رائدة عالمياً في هذا المجال من خلال دمج هذه التقنيات في الحكومة والصناعة.

في المملكة العربية السعودية، يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في رؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. تعتمد المشاريع الكبرى مثل نيوم، المدينة الذكية التي تبلغ قيمتها 500 مليار دولار، بشكل كبير على الذكاء الاصطناعي لتطوير البنية التحتية الذكية، وأنظمة النقل المستقلة، وال تصاميم الحضرية المستدامة. يقود المركز الوطني للذكاء الاصطناعي في المملكة الجهود الرامية إلى دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات الحكومية، مع التركيز على تعزيز الكفاءة وتمكين اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات. تسهم مبادرات مثل برنامج "يسير" في استخدام الذكاء الاصطناعي لمراقبة وتبسيط العمليات الحكومية، ما يقلل من أوقات تنفيذ المشاريع بنسبة 30%. علاوة على ذلك، تعمل منصات

يستعد الشرق الأوسط لتحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية هائلة من خلال دمج الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية. وفقاً لدراسة PwC التي ذكرت سابقاً، يمكن أن يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز اقتصاد المنطقة بمقدار يصل إلى 320 مليار دولار بحلول عام 2030، مع إمكانات لتغيير قطاعات مثل الخدمات الحكومية والتعليم والصحة. ورغم أن هذا التحول قد بدأ، إلا أنه يسير بوتيرة بطيئة وغير متوازنة.

تصدر العديد من الدول العربية المبادرات التي تهدف إلى الاستفادة من إمكانيات الذكاء الاصطناعي ودفع عجلة التحول التكنولوجي. كانت الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في اعتماد هذه التقنية، ففي عام 2017، كانت الإمارات أول من يعين وزيردولة للذكاء الاصطناعي في العالم، ما يرمي إلى التزامها الوطني بتطبيق الذكاء الاصطناعي عبر القطاعات الرئيسية. وقد نفذت الإمارات حلواناً معتمدة على الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة. وفي هيئة كهرباء ومياه دبي، تعامل المساعد الافتراضي "رماس" مع أكثر من 6.8 مليون استفسار، ما سهل تقديم الخدمات الحكومية. كما يساهم الذكاء الاصطناعي في



منصات رقمية تهدف إلى تقليل البيروقراطية وتحسين الوصول إلى الخدمات الحكومية، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة المدنية. هذه الجهود تؤكد الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الحكومة وتمكين المواطنين من التفاعل مع حكوماتهم بشكل أكثر فعالية.

تعد جمهورية مصر العربية لاعباً رئيسياً آخر في تبني الذكاء الاصطناعي في المنطقة. وفي عام 2021، أطلقت الدولة استراتيجيةها الوطنية للذكاء الاصطناعي، مع التركيز على دمج هذه التكنولوجيا في قطاعات التعليم، والرعاية الصحية، والتنمية الحضرية. وتعد مشاريع مثل منصة الحكومة الرقمية الموحدة المدعومة بالذكاء الاصطناعي مثالاً رائعاً على كيفية توفير الوصول السلس للمواطنين إلى الخدمات الأساسية. علاوة على ذلك، فإن تعاون مصر مع شركات التكنولوجيا العالمية الرائدة لتطوير قدراتها في الذكاء الاصطناعي يضعها في طليعة الدول الإقليمية التي تستفيد من هذه التكنولوجيا لتعزيز التنمية.

تضع الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة في عُمان تركيزها على تطوير مهارات القوى العاملة وتطبيق الذكاء الاصطناعي في مجالات حيوية مثل إدارة الطاقة والخدمات اللوجستية. تعكس هذه المبادرات المنسقة رؤية مشتركة تهدف إلى تعزيز كفاءة القطاع الحكومي ودعم المرونة الاقتصادية.

ومن خلال دمج الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية في الحكومة، تعمل الدول العربية على سد الفجوات المستمرة في الأداء، وتعزيز الشفافية، وتحقيق تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات.

ال دردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي على تحسين تفاعل المواطنين مع الخدمات الحكومية، ما يعكس طموح المملكة في أن تصبح مركزاً عالمياً للابتكار الرقمي.

بينما تواصل العديد من الدول العربية تعزيز استراتيجياتها للتحول الرقمي، تبرز المملكة الأردنية كمثال رائد في هذا الاتجاه. فقد بنت الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية لإعادة صياغة مفاهيم الحكومة. من خلال خدمة الجمارك الشاملة، تتم أتمتها العمليات الجمركية بشكل يساهم في تقليل أوقات التخلص وتعزيز الشفافية. في الوقت ذاته، تقدم منصة "بخدمتكم" الإلكترونية، وهي منصة تستقبل تعليقات ولاحظات المواطنين، خدمات حكومية أكثر استجابة وفعالية، ما يعزز التواصل المباشر بين الحكومة والمواطنين. هذه المبادرات توضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون حلقة وصل مثالية بين أهداف الحكومة وطموحات المواطنين، لتقديم خدمات حكومية مبتكرة وفعالة.

في شمال أفريقيا، تبني دول مثل المغرب وتونس التحول الرقمي لتعزيز الحكومة ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وفي المغرب، تبرز منصة Data.gov.ma، التي تضم أكثر من 3000 مجموعة بيانات، ما يعزز الشفافية، ويسعج الابتكار في القطاعين الحكومي والخاص. ومع رؤية طموحة لخارطة طريق الذكاء الاصطناعي، تتطلع البلاد إلى تطبيق هذه التكنولوجيا في مجالات الزراعة، والرعاية الصحية، والخدمات اللوجستية، ما يعكس التزامها بتحقيق التنمية الاقتصادية عبر الحلول الرقمية. وفي تونس، تم تنفيذ

التحديات التي تواجه التحول للإنovation

كبيرة. حيث تفتقر العديد من الدول العربية إلى الأطر القانونية الشاملة التي توجه استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ما يثير مخاوف تتعلق بخصوصية البيانات، والتحيز، والمساءلة.

القيود المالية تُفَاقِم من تعقيد هذه القضايا. ففي العديد من الدول، تشكل تكاليف موظفي القطاع الحكومي نسبة كبيرة من الميزانيات الوطنية، ما يترك موارد محدودة للاستثمار في البنية التحتية، والتدريب، والابتكار. ويحد هذا العبء المالي من قدرة الحكومات على تبني وتوسيع تقنيات تعزيز الإنovation. إن موازنة المسؤوليات المالية مع الحاجة إلى تحديث العمليات ستكون أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تحسن مستدام في إنovation القطاع الحكومي.

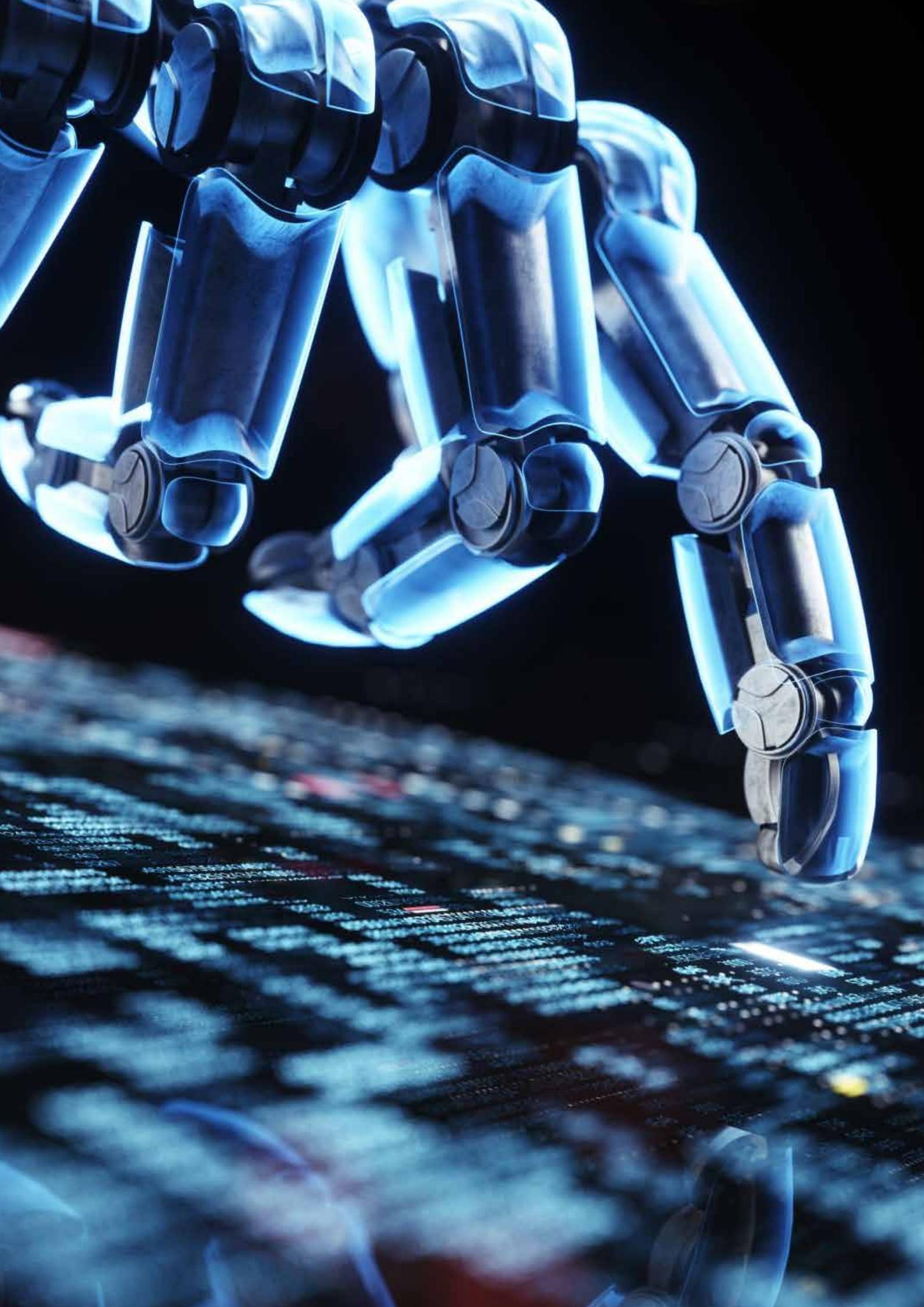
يمتلك العالم العربي وضعًا فريداً لإعادة تعريف الإنovation من خلال الابتكار في الحكومة، المدعوم بالเทคโนโลยيا والإصلاحات السياسية. من خلال دمج الذكاء الاصطناعي والأدوات الرقمية في العمليات الإدارية، يمكن للحكومات تبسيط العمليات، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز تقديم الخدمات التي تركز على المواطنين. ومع ذلك، يجب أن ترافق هذه التدابير استثمارات في رأس المال البشري، والقدرة المؤسسية، والأطر الأخلاقية لضمان أن تكون المكافآت شاملة ومستدامة.

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ، لا يزال العالم العربي يواجه تحديات كبيرة في الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لتعزيز الإنovation. ومن أبرز هذه التحديات التفاوت في البنية التحتية الرقمية عبر المنطقة. ففي حين تمتلك دول الخليج، مثل الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، أنظمة رقمية متقدمة، تفتقر العديد من المناطق الريفية في الدول الأقل نمواً إلى أبسط مقومات الاتصال بالإنترنت. ولا يعيق هذا التفاوت الوصول إلى الخدمات الرقمية فحسب، بل يعمق الفجوة الاقتصادية والاجتماعية، ما يهدد جهود تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

تمثل فجوة المهارات عقبة رئيسية أخرى تعرقل مسيرة التحول الرقمي، فدمج الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية يتطلب قوى عاملة تمتلك خبرات متقدمة في علوم البيانات، وتعلم الآلة، والحكومة الرقمية. ومع ذلك، تعاني المنطقة من نقص حاد في هذه المهارات. ورغم أن دولاً مثل السعودية ومصر أطلقت مبادرات مستهدفة، مثل المنح الدراسية في مجال الذكاء الاصطناعي وبرامج بناء القدرات، إلا أن هذه الجهود لا تزال غير كافية لمواكبة حجم التحدي. ومن دون استثمارات استراتيجية في التعليم والتدريب، سيبقى العديد من العاملين في القطاع الحكومي عاجزين عن مواكبة التطورات، ما قد يعيق قدرة المنطقة على تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام.

من جهة أخرى، يزيد القصور المؤسسي من تعقيد هذه التحديات. حيث تساهم النظم القديمة والهيكلية الحكومية المتفرقة والمقاومة للتغيير في إبطاء تبني الممارسات الحديثة والمبتكرة. كما أن البيروقراطية والنقص في التنسيق بين الهيئات الحكومية يؤديان إلى تأثر تنفيذ التدابير الفعالة التي تعزز الإنovation.

تُشكّل القضايا الأخلاقية والتنظيمية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الحكومة أيضًا تحديات



صوت الحكومات العربية: استطلاع آراء الموظفين الحكوميين

المنهجية

من أجل الحصول على رؤية متكاملة حول العوامل المؤثرة في إنتاجية الحكومات ودور التقنيات الحديثة، تم تبني منهج بحثي شامل، تضمن مراجعة دقيقة للأبحاث السابقة، والاستفادة من آراء الخبراء، وتنفيذ دراسة ومسح واسع النطاق. وقد تم تطبيق الأساليب التالية:



01

مراجعة شاملة للأدبيات: أُجريت مراجعة شاملة للدراسات السابقة لفهم مدى تأثير التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي على إنتاجية الحكومات. تضمنت المراجعة تحليلات موسعة لمجموعة من الدراسات والتقارير التي تناولت الاتجاهات العالمية والإقليمية. حيث تم تسليط الضوء على تبني الذكاء الاصطناعي والتقنيات القائمة على البيانات في العمليات الحكومية، ودوره في تعزيز الفعالية، وقدرته على دفع الابتكار في الخدمات الحكومية. يسلط هذا التقرير الضوء على الدور المتنامي للتكنولوجيا في تحسين إنتاجية الحكومات، حيث يقدم رؤى قيمة حول كيفية قيام التقنيات الحديثة بتحويل العمليات في القطاع الحكومي، وكذلك خلق فرص جديدة تُمكّن الحكومات من أن تصبح أكثر استجابة وكفاءة ورؤى مستقبلية.

02

مئيات الخبراء: تم إجراء مقابلات مع خبراء عالميين وإقليميين لدراسة العوامل التي تؤثر في الاتجاهات والممارسات المتعلقة بإنتاجية الحكومات، مع التركيز على استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة.

03

صوت الحكومات العربية: أُجريت أكثر من 1,600 مقابلة شخصية باستخدام الكمبيوتر (CAPI) مع موظفين حكوميين ذوي خبرة لا تقل عن خمس سنوات حاصلين على درجة دبلوم على الأقل. تم إجراء المقابلات مع موظفين حكوميين يشغلون وظائف بدوام كامل في وزارة أو جهة حكومية (الهيئات الحكومية المسؤولة عن التخطيط أو التنفيذ). ثم تم تنفيذ هذه الدراسة عبر سبع دول رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهي المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، الأردن، المغرب، مصر، تونس، والسودان، وتمت من خلال شركة إبسوس العالمية لأبحاث (IPSOS).

04

مراجعة خطط واستراتيجيات الحكومات: تمت مراجعة الخطط والاستراتيجيات الحكومية الحالية، مع التركيز على سبل تعزيز الإنتاجية ودور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة الأخرى في تشكيل عمليات الحكومات المستقبلية وتقديم الخدمات الحكومية.

التوجهات الرئيسية في الادارة الحكومية

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتقاد بأن حجم الحكومة يتقلص بسبب الكفاءة المعتمدة على التقنيات قد حق نمواً مستمراً بنسبة 81% في عام 2024. أما التوقعات بأن التطبيقات الرقمية ستساهم في تعزيز الشفافية وتحسين تقديم الخدمات، فقد وصلت إلى ذروتها في عام 2023 بنسبة 93%， مع 88% من المسؤولين الحكوميين في عام 2024 يتفقون على تأثيرها الإيجابي في الشفافية وتقديم الخدمات. علاوة على ذلك، استمر الشعور بزيادة الاعتماد على التقنيات السiberانية في الارتفاع، إذ ارتفعت نسبة الموافقة من 88% في عام 2020 إلى 94% في عام 2023، ولكنها شهدت انخفاضاً طفيفاً إلى 89% في عام 2024، كما هو موضح في الشكل (1).

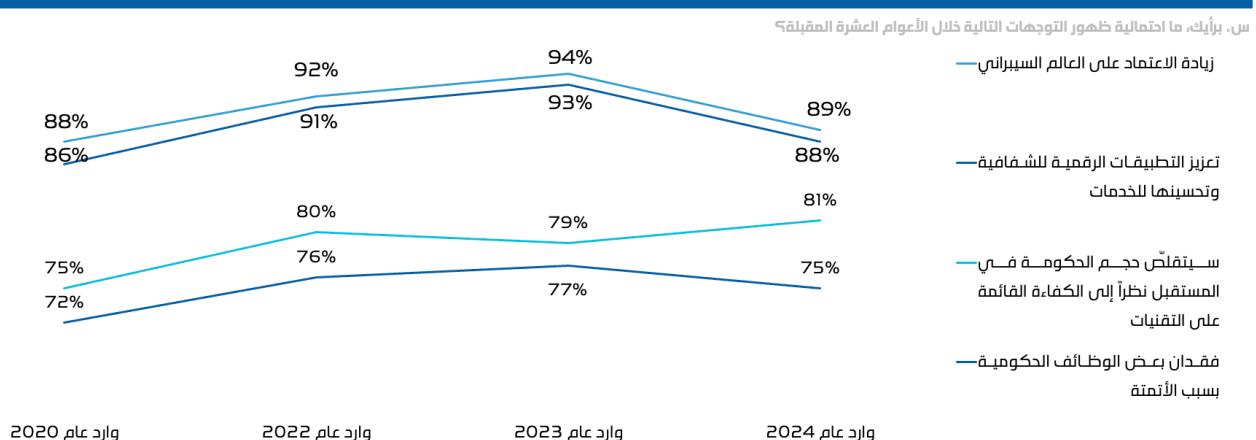
تم تصنيف التوجهات في هذا القسم بشكل عام إلى توجهات تقنية تتعلق باستخدام التكنولوجيا وتأثيره في المؤسسات الحكومية، وتوجهات أخرى لا تتعلق بالتقنية ولكنها تشمل جوانب أخرى مثل مشاركة المواطنين ومشاركة القطاع الخاص.

التوجهات التقنية

بشكل عام، ظل الأثر المتوقع للأمنة على الوظائف الحكومية خلال العقد المقبل ثابتاً إلى حد كبير، إذ تراوحت التقديرات بين 72% إلى 75%، خلال الأعوام من 2020 إلى 2024.

التوجهات ذات الصلة بالتقنيات - الوضع المنتشر

احتمالية ظهور توجهات تقنية في العقد المقبل - وفق التوجهات السائدة



التوجهات غير التقنية

الحكوميين مع هذا الاتجاه من 80 % في عام 2020 إلى 85 % في عام 2024. كما يتوقع أن تصبح جودة حياة المواطن مقياساً لأداء الحكومة، مع اتجah تصاعدي من 82 % في عام 2020 إلى 86 % في عام 2024.

وأخيراً، أصبح التوازن بين الجنسين عنصراً أساسياً في قرارات التوظيف، حيث كانت احتمالية التركيز عليه مرتفعة بشكل مستمر، وبلغت ذروتها بنسبة 92 % في عام 2022، ثم انخفضت إلى 88 % في عام 2024.

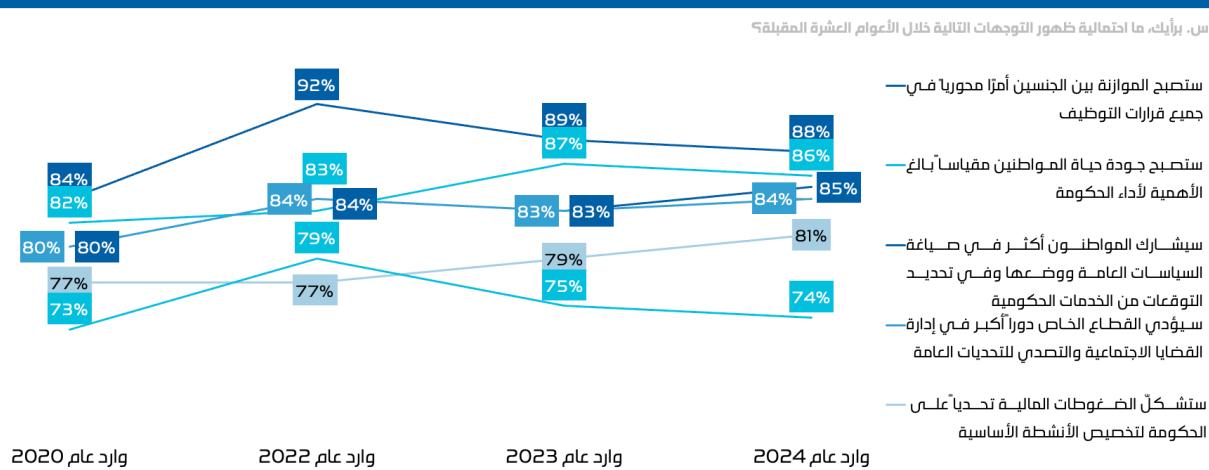
انخفضت احتمالية مواجهة الوظائف الحكومية لتحديات في جذب المواهب المستقبلية على مدار العقد المسبق من 79 % في عام 2022 إلى 74 % في عام 2024. وفي الوقت نفسه، من المتوقع أن تدفع الضغوطات المالية الحكومية نحو تخصيص الأنشطة الأساسية في المستقبل، إذ ارتفع هذا الاتجاه من 77 % في عام 2020 إلى 81 % في عام 2024.

علاوة على ذلك، من المتوقع أن ينمو دور القطاع الخاص في إدارة القضايا الاجتماعية والتصدي للتتحديات العامة في السنوات العشر المقبلة، مع زيادة احتمالية وقوعها من 80 % في عام 2020 إلى 84 % في عام 2024.

بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تزداد مشاركة المواطنين في صياغة السياسات العامة ووضع التوقعات من الخدمات الحكومية في السنوات العشر المقبلة، إذ ارتفعت احتمالية اتفاق المسؤولين

الاحتمالية العامة لظهور التوجهات غير التقنية في مجال الخدمة الحكومية - الوضع المنتشر

احتمالية ظهور توجهات الخدمة الحكومية في العقد المسبق - وفق التوجهات السائدة



فجوات أداء إدارة القطاع الحكومي

الجوانب المهمة في إدارة القطاع الحكومي، مع التركيز على المجالات الحيوية التي تضمن دوكلمة فعالة وتقديم خدمات عالية الجودة. كل هيكل يتضمن مجموعة من العبارات التي تمثل معايير الأداء المختلفة، ما يسهم في فهم منهجي لحالة الإدارة الحكومية في المنطقة.

في هذا الجزء من التقرير، نستعرض نتائج استبيان إدارة القطاع الحكومي في الدول العربية لعام 2025، حيث نقدم البيانات الرئيسية التي تكشف التحديات التي تواجه الحكومات العربية وأثرها على فجوات الأداء. لتوفير تحليل دقيق، تم تنظيم البيانات ضمن ثلاثة هيكل أساسية. تم تصميم هذه الهياكل لمعالجة

إطار فجوات الأداء في الإدارة الحكومية



فيما يلي نظرة عامة على نتائج الاستبيان، إلى جانب رؤى من المقابلات التي أجريت مع خبراء عالميين في الإدارة الحكومية العربية تعكس هذه النتائج (انظر الملحق قائمة الخبراء المشاركين).

الذكاء الاصطناعي

ذلك، يتفق 45% من المسؤولين على أن حكوماتهم تملك إطاراً تشريعياً مناسباً للتعامل مع المسائل المتعلقة بالتقنيات والذكاء الاصطناعي، كما هو موضح في الشكل (4).

بشكل عام، يتفق 41% من الموظفين الحكوميين في المنطقة على أن الذكاء الاصطناعي سيتسبب في ظهور تحديات ومعضلات أمنية إضافية للجهات الإدارية، بينما يختلف 15% منهم مع هذه الفكرة. ومع

إطار عمل الذكاء الاصطناعي - إجمالاً

فجوات الأداء في الإدارة الحكومية - الذكاء الاصطناعي

س، على مقياس من 1 إلى 10، حيث يشير الرقم 1 إلى أنك تختلف بشدة ويشير الرقم 10 إلى أنك تتفق بشدة، إلى أي مدى تتفق أنَّ العبارات التالية تعكس الوضع الحالي لحكومتك.

تسند حكومتي في عطلها إلى إطار تشريعي مناسب للتعامل مع التقنيات والذكاء الاصطناعي في المستقبل

14%

42%

45%

سينتاج عن الذكاء الاصطناعي تحديات ومشكلات أمنية جديدة سُتُّفرض على حكومتي

15%

44%

41%

أوافق (10-9) مطابق (8-6) لا أتفق (5-1)

التقنية والبيانات

للخدمات الحكومية، ووضع سياسات قائمة على الأدلة، في حين أقر 43% من الموظفين أنهم يعتمدون سياسة البيانات المفتوحة.

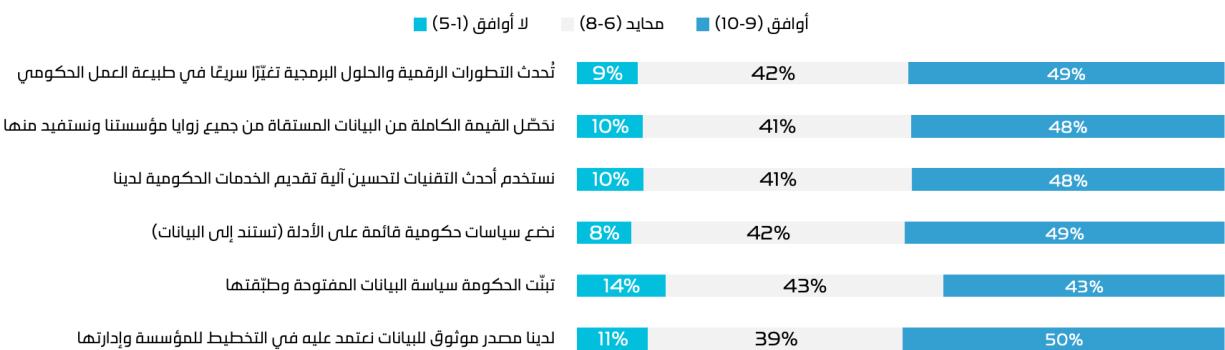
بالإضافة إلى ذلك، يؤكد 50% من موظفي الحكومة موثوقية مصادر البيانات في التخطيط التنظيمي، مما يعكس الثقة في البنية التقنية للبيانات. كما هو موضح في الشكل (5).

بالانتقال إلى الحلول الرقمية واستخدام البيانات في الحكومات، يسود اعتقاد إيجابي عموماً بين الموظفين الحكوميين فيما يتعلق بدمج هذه التقنيات في العمليات التشغيلية الحكومية. وبهذا الخصوص، يوافق ما يقرب من نصف المسؤولين على أن التطورات الرقمية والحلول البرمجية تحول بشكل كبير من طرق عمل الحكومة، ويعتقدون أن مؤسساتهم قادرة على تسخير قيمة البيانات بفعالية، وتطبيق أحدث التقنيات

الเทคโนโลยيا والبيانات - إجمالاً

فحوات الأداء في الادارة الحكومية - التقنية والبيانات

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث يشير الرقم 1 إلى آنك تختلف بشدة ويشير الرقم 10 إلى أنك تتفق بشدة. إلى أي مدى تتفق بشدة أن العبارات التالية تعكس الواقع الحالي لدىكم؟



الموظفون الحكوميون

النجاح في العقد المقبل، في حين يوافق 47% منهم على وجود استراتيجية مخصصة لاستقطاب أو تطوير أو استبقاء موظفي الخدمة الحكومية من أصحاب المهارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات العربية.

بالنسبة لمجموعة مهارات الموظفين الحكوميين، يتفق 46% من المسؤولين الحكوميين على أن الموظفين في مؤسساتهم يمتلكون المهارات المتقدمة في التحليل البياني ويستخدمون هذه المهارات في أعمالهم اليومية. من جهة أخرى، يشعر 49% من الموظفين بأنهم يمتلكون المهارات الالزمة لتحقيق

إطار عمل الذكاء الاصطناعي - إجمالاً

فجوات الأداء في الإدارة الحكومية - الموظفون الحكوميون

رس. على مقاييس من 1 إلى 10، حيث يشير الرقم 1 إلى أنك تختلف بشدة ويشير الرقم 10 إلى أنك تتفق أن العبارات التالية تعكس الواقع الحالي لحكومتك.

■ لا أتفق (1-5) ■ ملابس (6-8) ■ أتفق (9-10)

ينتزع الموظفون في مؤسستنا للمهارات المتقدمة اللازمة لتحليل البيانات ويسخدمون هذه المهارات في عملنا اليومي



أشعر أني أمتلك المهارات الفنية المناسبة لتحقيق النجاح في العقد المقبل في الحكومة
لدينا استراتيجية مخصصة لاستقطاب أو تطوير أو استبقاء موظفي الخدمة الحكومية من أصحاب المهارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات في القطاع الحكومي



الإِنْتَاجِيَّةُ فِي الْعَمَلِ الْحَكُومِيِّ

الإنجاحية الفردية

تأثير الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا على الإنتاجية واتخاذ القرار

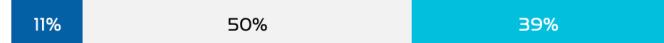
من الوعود الكبيرة للذكاء الاصطناعي، فإن أربعة فقط من كل 10 مسؤولين يرون أنه يعزز دقة اتخاذ القرارات أو يرفع إنتاجيتهم ما يعكس شكوكاً حول فوائده العملية في السياقات الحكومية الحالية، كما هو موضح في الشكل أدناه.

يعتقد 48% من المسؤولين الحكوميين أن التقنيات الحديثة في مجالات عملهم تقلل من الوقت اللازم لإنجاز المهام، بينما يعارض ذلك 7% فقط. كما يتفق 46% على أن الذكاء الاصطناعي سيحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، وعلى الرغم

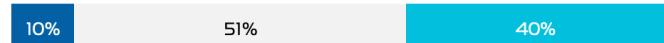
الإنجاحية الفردية - أثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات على الإنتاجية واتخاذ القرارات

٦. عمان يقياس من ١ إلى ٥، حيث ١ يدل على غير صحيحة على أصله في حين صحيحة جداً، مما يدل على صحة العبارات النابية بالنسبة لك شخصياً

أشعر أن استخدام الذكاء الاصطناعي يزيد من إنتاجيتي الشخصية.



يساعدني الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات أكثر دقة.



يدرس الذكاء الاصطناعي من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.



تسهم التقنيات الجديدة المستخدمة في عملي في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الفردية



احتياجات التدريب والمعرفة

حاجة إلى تدريب إضافي لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفعالية. تكشف هذه الأرقام أن الحاجة الفعلية للتدريب تتجاوز بكثير ما يتم الإقرار به.

يتفق 36% من المسؤولين على أنهم يمتلكون المعرفة الأساسية حول التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات، بينما يرى 41% أن هناك

الإِنْتَاجِيَّةُ الْفُرْدِيَّةُ - احْتِياجَاتُ التَّدْرِيبِ وَالْمَعْرِفَةِ

الإِنْتَاجِيَّةُ الْفُرْدِيَّةُ - احْتِياجَاتُ التَّدْرِيبِ وَالْمَعْرِفَةِ

٦. على مقياس من ١ إلى ١٥، حيث ١ يعني غير صحيحة على الإطلاق و ١٥ يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لك شخصيًّا؟

لدي معرفة أساسية بالتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات.

13%

51%

36%

أشعر بأنني بحاجة إلى تلقى تدريبات إضافية لأنّي ممكّن من استخدام الذكاء الاصطناعي بكفاءة.

9%

51%

41%

■ أُوافق (٥-١) ■ محايد (٨-٦) ■ أُوافق (١٠-٩)

تَقْيِيمُ الْأَدَاءِ وَالْكَفَاءَةِ

واضحة لقياس إنتاجيتهم. من جهة أخرى، يرى 40% من المسؤولين بأن هناك مجالات يمكن للحكومة أن تكون أكثر كفاءة فيها، كما هو موضح في الشكل أدناه.

بالانتقال إلى تقييم الأداء والكفاءة، يوافق 37% من الموظفين الحكوميين على أنهم يتلقون ملاحظات دورية بشأن إنتاجيتهم بناءً على نتائج قابلة لقياس، في حين يُشير 38% منهم إلى أن مدیرهم لديه معايير

الإِنْتَاجِيَّةُ الْفُرْدِيَّةُ - تَقْيِيمُ الْأَدَاءِ وَالْكَفَاءَةِ

الإِنْتَاجِيَّةُ الْفُرْدِيَّةُ - تَقْيِيمُ الْأَدَاءِ وَالْكَفَاءَةِ

٦. على مقياس من ١ إلى ١٥، حيث ١ يعني غير صحيحة على الإطلاق و ١٥ يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لك شخصيًّا؟

أتلقى ملاحظات منتظمة بشأن إنتاجيتي بناءً على المخرجات القابلة لقياس.

12%

51%

37%

وضع مدبرى مقاييس محددة لقياس إنتاجيتي.

10%

52%

38%

أشعر أن هناك مجالات يمكننا كحوكومة أن نحقق فيها المزيد بموارد أقل (أي أننا ننفق أموالاً أكثر منها ينفعها).

9%

51%

40%

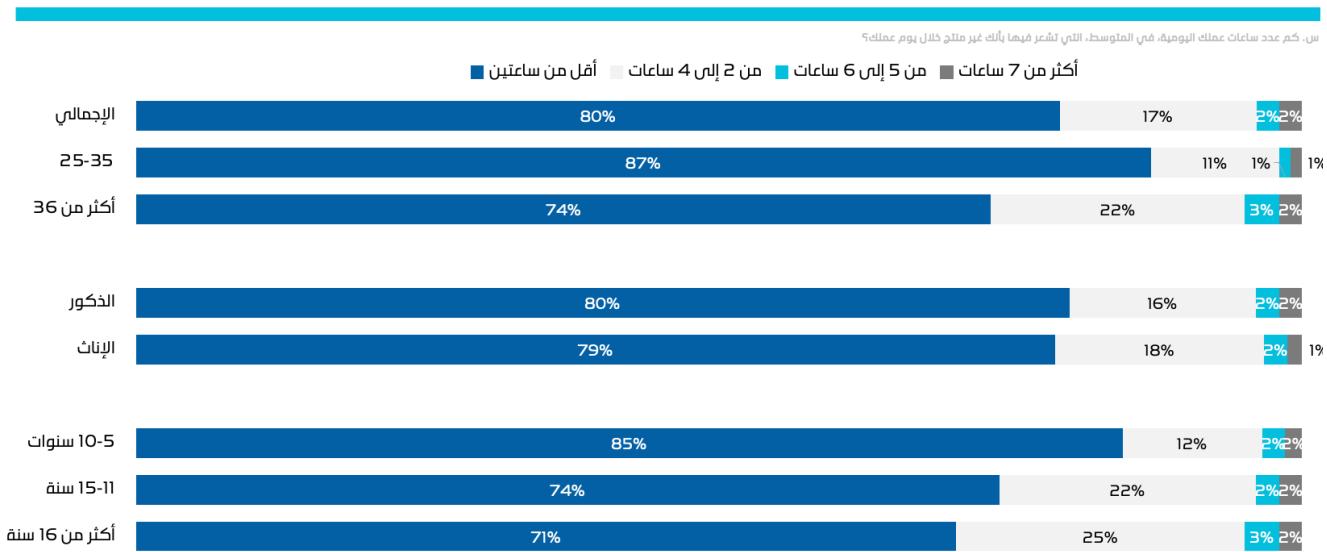
■ أُوافق (٥-١) ■ محايد (٨-٦) ■ أُوافق (١٠-٩)

تقديرات الإنتاجية تنخفض مع زيادة سنوات الخبرة، حيث يرى المسؤولون الأكثر خبرة أنهم يستخدمون وقتهم بكفاءة أقل.

على المستوى الشخصي، يقدر 80% من المسؤولين أن ساعات عدم الإنتاجية لا تتجاوز ساعتين يوميًّا (أي ما يعادل 25% من وقت العمل). ومع ذلك، يلاحظ أن

ساعات العمل غير المنتجة - حسب الخصائص الديموغرافية

الساعات غير المنتجة - حسب الخصائص الديموغرافية



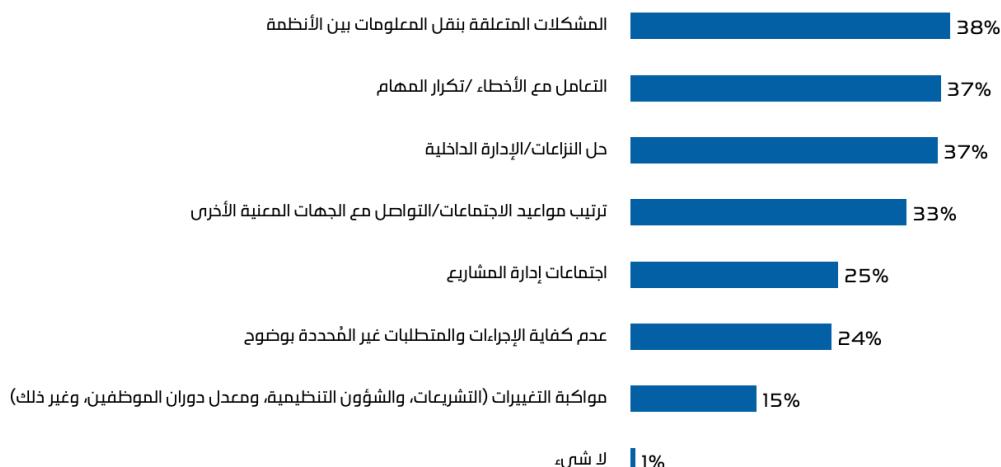
مع الأخطاء وإعادة العمل يعد من أبرز العوامل التي تستهلك وقتهم، بينما أكد 37% آخرون أن حل النزاعات والإدارة الداخلية يمثلان أحد العوامل الأساسية التي تعيق إنتاجيتهم.

أفاد 38% من المسؤولين الحكوميين بأن السبب الرئيسي لضياع الوقت غير المنتج في يوم العمل يعود إلى المشكلات المتعلقة بنقل المعلومات بين الأنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أشار 37% إلى أن التعامل

أسباب الافتقار إلى الإنتاجية

أسباب الافتقار إلى الإنتاجية

ن. أي من الأسباب التالية تُعد أصلًا إنتاجية من حيث تؤثّر في جهاز عملك؟



الإنتاجية التنظيمية

تأثير الأدوات الرقمية والتكنولوجيا على التعاون والتنسيق

التعاون تحسن من التعاون بين الزملاء. بالإضافة إلى ذلك، يوافق 53% من الموظفين الحكوميين على أن التقنيات الجديدة تقلل من الوقت اللازم لإنتمام المهام، كما هو موضح في الشكل أدناه.

فيما يتعلق بتأثير الأدوات الرقمية والتكنولوجيا على التعاون والتنسيق بين الفرق، يوافق 47% على أن الذكاء الاصطناعي يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة، في حين يختلف 8% فقط. بينما يذكر 51% أن الأدوات الرقمية مثل أدوات العمل عن بعد وبرامج

الإنتاجية التنظيمية

الإنتاجية التنظيمية – أثر الأدوات الرقمية والتقنيات على التعاون والتنسيق

٦٠ على مقياس من ١ إلى ٥، حيث ١ يعني غير صحيحة على الإطلاق و ٥ يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لممدوبي

■ لا أتفق (٥-١) ■ محايد (٨-٦) ■ أتفق (١٠-٩) ■ لا أعلم

يعمل الذكاء الاصطناعي على تعزيز جهود التنسيق بين الإدارات المختلفة.



تسهم الأدوات الرقمية، مثل أدوات العمل عن بعد، وبرامج التعاون في تحسين التعاون بين الزملاء.



تسهم التقنيات الجديدة في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.



الاحتياجات التدريبية والمعرفة

الحديثة بكفاءة، كما هو موضح في الشكل أدناه.

يشعر 47% من المسؤولين الحكوميين بضرورة توفير تدريب إضافي لفريقهم من أجل استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الإنتاجية التنظيمية - احتياجات التدريب والمعرفة

٦٠ على مقياس من ١ إلى ٥، حيث ١ يعني غير صحيحة على الإطلاق و ٥ يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لممدوبي

أشعر بأن فريقنا يحتاج إلى تلقى تدريبات إضافية ليتمكن من استخدام التقنيات الجديدة بكفاءة.



الكفاءة والإنتاجية والبيروقراطية

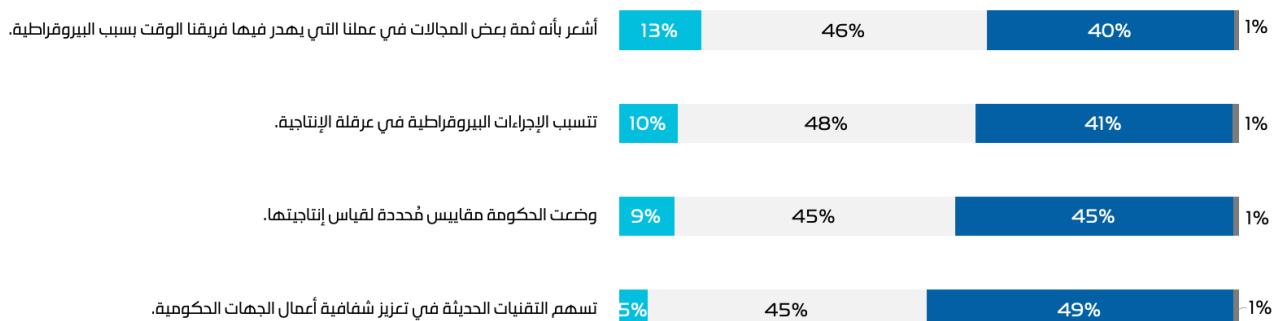
الموظفين الحكوميين إلى أن الوقت غير المنتج في يوم عملهم يستهلك بشكل رئيسي بسبب التعامل مع مشكلات نقل المعلومات بين الأنظمة. كما هو موضح في الشكل أدناه

يعتقد 49% من المسؤولين أن التكنولوجيا الحديثة تعزز الشفافية في العمل الحكومي. ومع ذلك، يرى فقط 45% من الحكومة تعتمد معايير واضحة لقياس الإنتاجية، بينما يؤكد 40% من المسؤولين أن العمليات البيروقراطية تعيق الإنتاجية، حيث أشار 38% من

الإنتاجية التنظيمية - الكفاءة والإنتاجية والبيروقراطية

س. على مقاييس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و 10 يعني صحيحة جدًا. ما هي صحة العمليات التالية بالنسبة لمجموعتكم؟

■ لا أتفق (5-1) ■ محايد (6-8) ■ أتفق (9-10) ■ لا أعلم



الإنتاجية في العمليات الحكومية

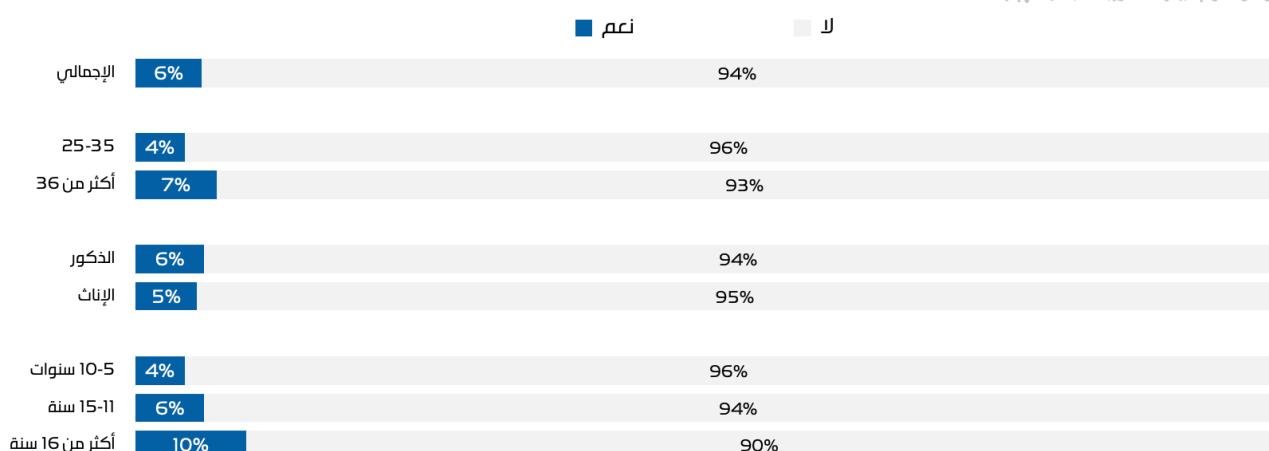
إنتاجية واضحة. فعلياً، الإنتاجية لا تُقاس من قبل الحكومات في المنطقة!

66% فقط من المسؤولين أفادوا بأن إنتاجية العمل تُقاس وتوثق فعلياً في إداراتهم، ما يكشف عن فجوة

قياس الإنتاجية - حسب الخصائص الديموغرافية

قياس الإنتاجية - حسب الخصائص الديموغرافية

س. هل أهلاس الإنتاجية وأداء التأثير بشأنها بفعالية ملحوظة؟

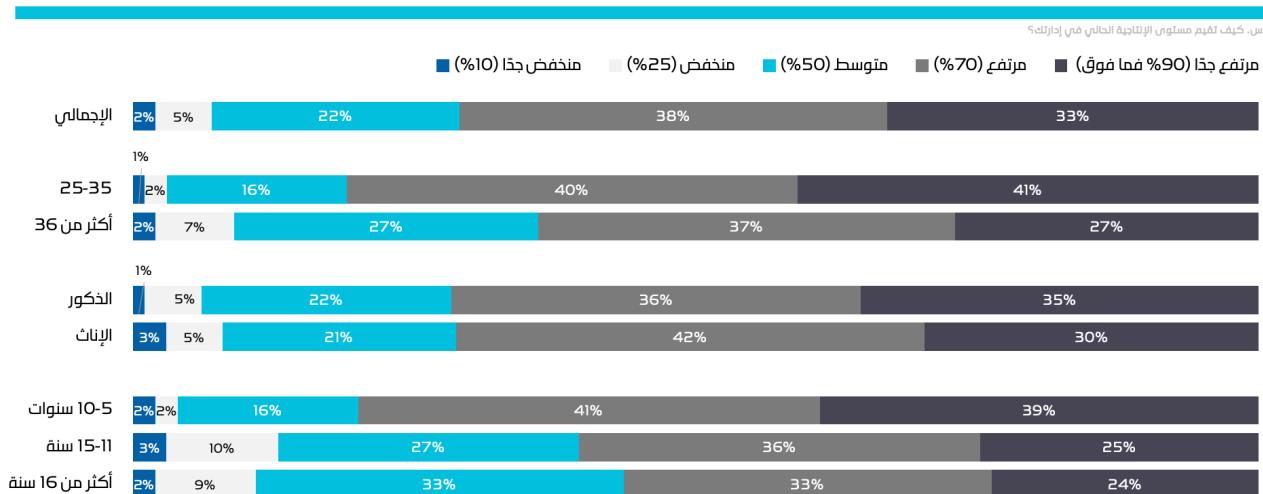


بأنها مرتفعة. ومع ذلك، تظل هذه تصورات شخصية، حيث تم التأكيد على غياب معايير واضحة ومحددة لقياس الإنتاجية بشكل رسمي.

عند تقييم الإنتاجية على المستوى الفردي، صنّف 33% من المسؤولين مستويات الإنتاجية الحالية في أقسامهم على أنها مرتفعة جداً، بينما وصفها 38%

مستويات الإنتاجية في الإدارات الحكومية - حسب الفئات الديموغرافية

مستويات إنتاجية الإدارة - حسب الخصائص الديموغرافية

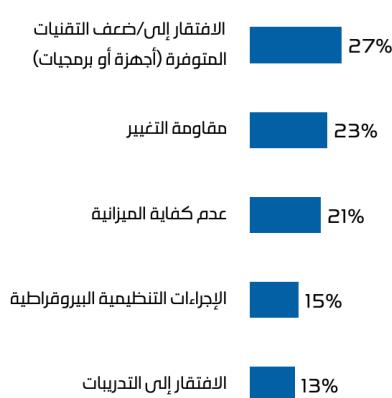


النظر في عوامل أخرى، أشار 27 % من المسؤولين إلى التكنولوجيا غير الكافية - بما في ذلك الأجهزة والبرامج - كعامل مساهם، بينما أشار 23 % إلى مقاومة التغيير.

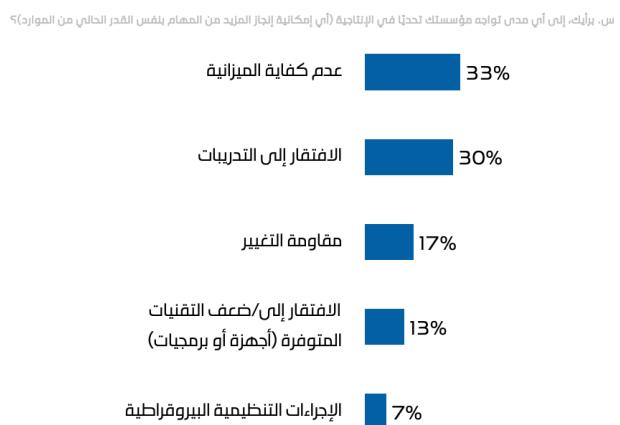
إن أي نقص في الإنتاجية ينبع في المقام الأول من عدم كفاية الميزانية، حيث أشار 33 % من المسؤولين إلى ذلك باعتباره السبب الرئيسي لنقص الإنتاجية وأشار 30 % إلى نقص التدريب. وعلاوة على ذلك، عند

أسباب انخفاض الإنتاجية

الأسباب الأخرى لانخفاض الإنتاجية



السبب الرئيسي لانخفاض الإنتاجية

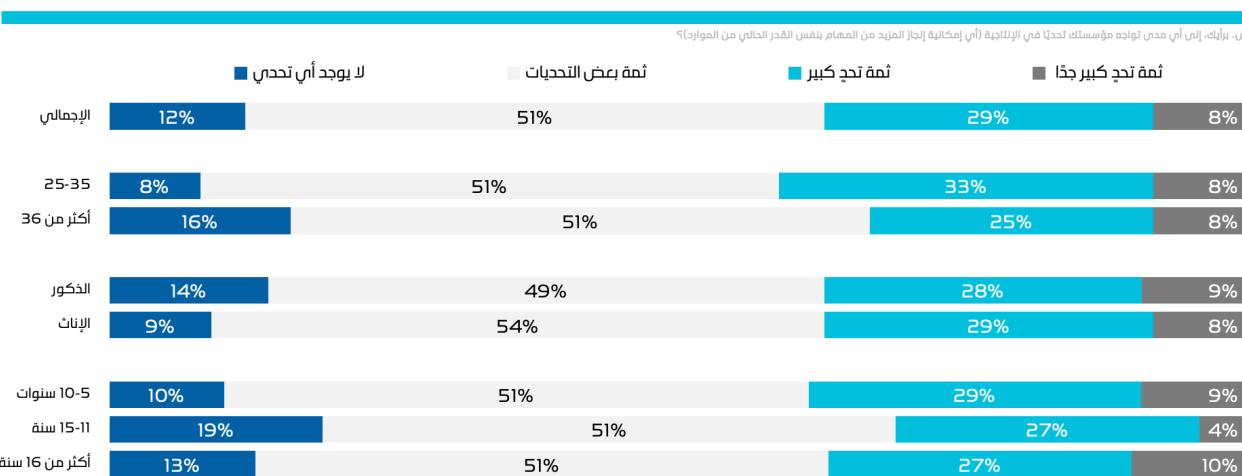


في حين أكد 51 % منهم يواجهون درجة معينة من التحديات التي تعيق كفاءة العمل.

ومع ذلك، عند الخوض في تحديات الإنتاجية التنظيمية، أشار 12 % فقط من المسؤولين الحكوميين إلى أن مؤسساتهم لا تواجه أي مشكلات تتعلق بالإنتاجية،

تحديات الإنتاجية التنظيمية - حسب التركيبة السكانية

تحديات الإنتاجية التنظيمية - حسب الخصائص الديموغرافية

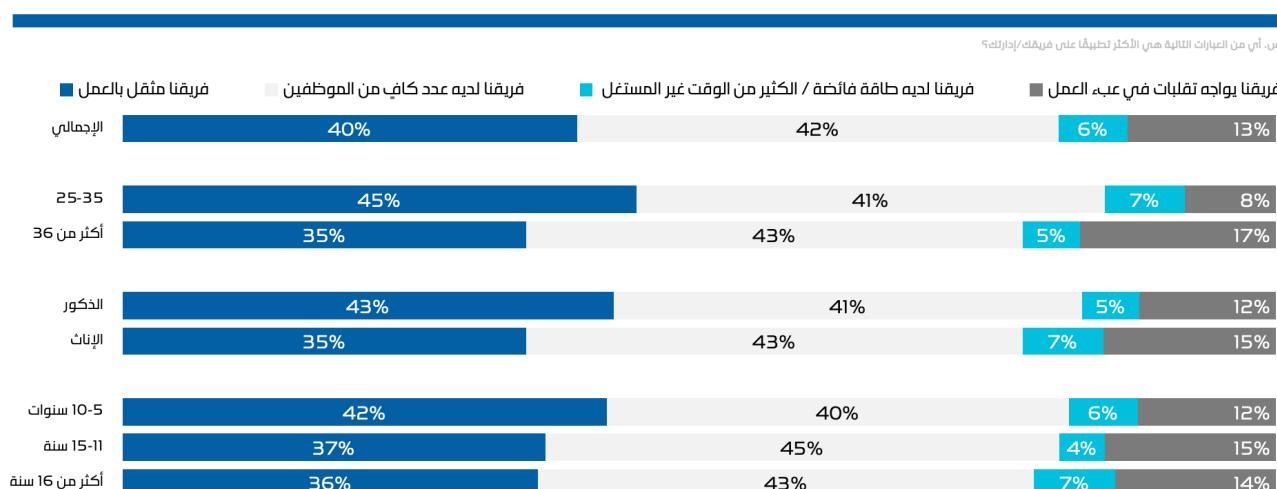


والذكور، وأصحاب الخبرات الأقل هم الأكثر ميلاً للبلاغ عن ضغط العمل الزائد داخل فرقهم، كما يوضح الشكل أدناه. وهذا يتناقض بوضوح مع العديد من التقارير التي تشير إلى ظاهرة التضخم الوظيفي في الحكومات الإقليمية، ما يعكس فجوة واضحة بين التصورات الشخصية والبيانات الفعلية في المنطقة.

عند تقييم الوضع الحالي لفرقهم أو الإدارات، أفاد 40% من المسؤولين بأن فرقهم تعاني من ضغط العمل الزائد، بينما يرى 42% أن فرقهم تضم العدد الكافي من الموظفين. في المقابل، وأشار 13% إلى أن أعباء العمل لديهم متذبذبة وغير مستقرة. ومن الجدير باللاحظة أن الموظفين الأصغر سنًا،

تقييم الفرق - حسب الفئات الديموغرافية

تقييم الفرق - حسب الخصائص الديموغرافية



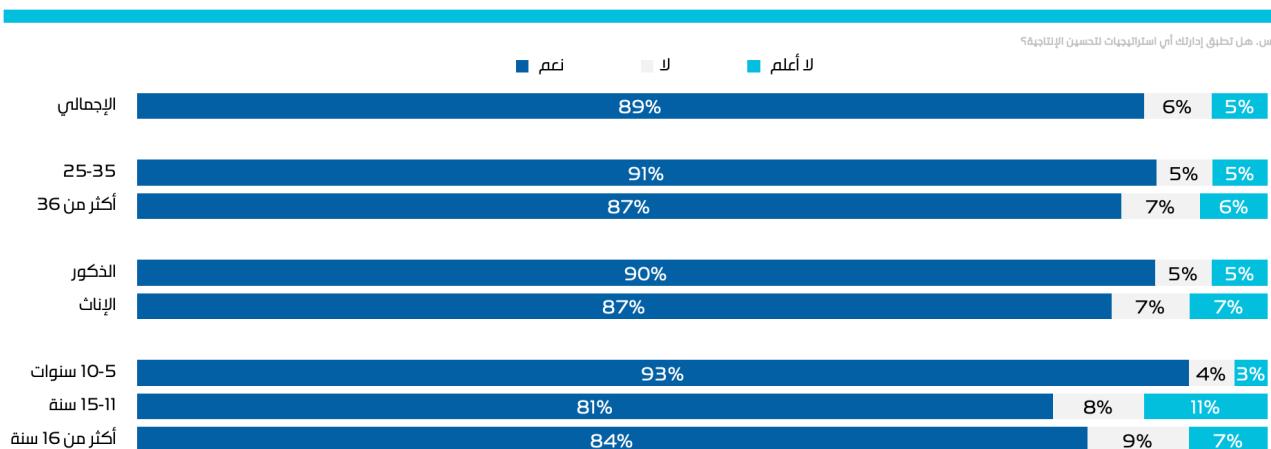
استراتيجية الإنتاجية والمراقبة

الإنتاجية فعلياً. تعكس هذه المفارقة فجوة واضحة في القدرات التقنية.

أفاد 89% من المسؤولين الحكوميين بأن إدارتهم تمتلك استراتيجية لتحسين الإنتاجية، ولكن المثير للدهشة أن 6% فقط يعتقدون أن جهازهم تقيس

استراتيجية تحسين الإنتاجية - حسب الفئات الديموغرافية

استراتيجية تحسين الإنتاجية - حسب الخصائص الديموغرافية

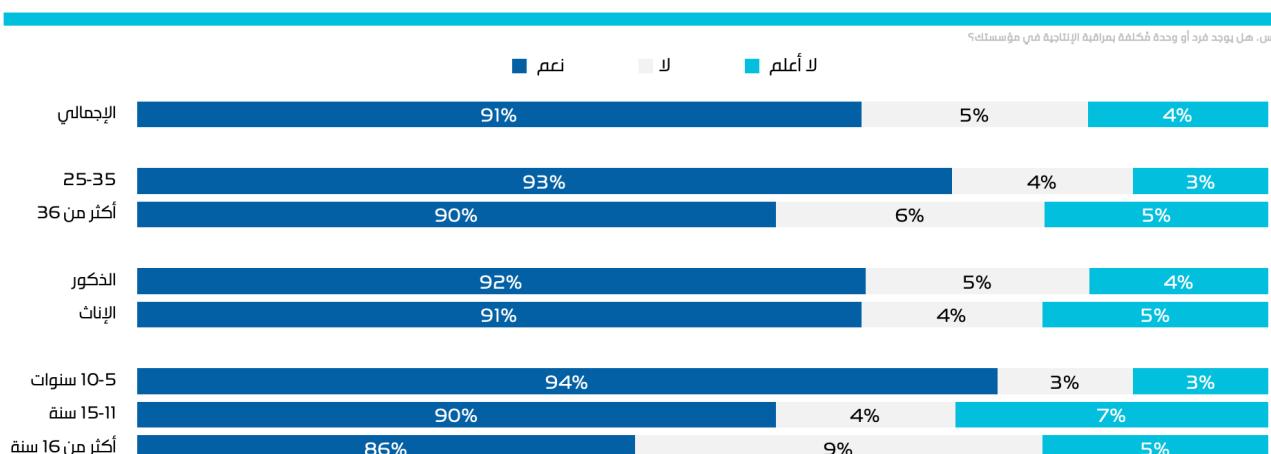


المسؤولين الحكوميين توفر مثل هذه الجهة.

أما فيما يتعلق بوجود جهة أو شخص مخصص لمراقبة الإنتاجية داخل المؤسسة، فقد أكد 91% من

مدى توفر شخص /وحدة لمراقبة الإنتاجية في المؤسسة - حسب الخصائص الديموغرافية

مدى توفر شخص /وحدة لمراقبة الإنتاجية في المؤسسة - حسب الخصائص الديموغرافية



التكنولوجيا والإنتاجية

القضية الرئيسية وذكراها 36% من بين تحديات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، أفاد 17% من المسؤولين الحكوميين بأن الافتقار إلى الخبرة أو المهارات الفنية يشكل تحدياً أساسياً. وعلاوة على ذلك، ذكر 31% من المسؤولين صعوبة قياس التأثير والائد على الاستثمار كجزء من التحديات الأخرى التي يواجهونها.

أشار 37% من المسؤولين الحكوميين إلى أن تطبيق تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدى، وبرمجيات العمل عن بعد، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) يُشكل تحدياً طفيفاً، بينما يرى 36% أنه تحدٍ متوسط الصعوبة.

ويبدو أن التحدي الأكثر أهمية يتمثل في ارتفاع تكاليف التنفيذ، حيث أشار 26% إلى هذه المشكلة باعتبارها

تحديات تبني اعتماد التقنيات

أبرز التحديات الأخرى

س. ما التحديات أو الشواغل الأخرى المرتبطة بتنفيذ تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات في إدارتك /وكالتكم

أبرز التحديات

ارتفاع تكاليف التنفيذ

36%

صعوبة قياس الأثر والائد على الاستثمار

31%

عدم وضوح الواجح تنظيمية والمهادن
التوجيهية أو نقصها

30%

مقاومة الموظفين للتغيير

30%

شواغل تتعلق بخصوصية وأمن البيانات

29%

شواغل تتعلق بفقدان الوظائف أو تقليل
حجم القوى العاملة

24%

الافتقار إلى الخبرة والمهارات الفنية

24%

ارتفاع تكاليف التنفيذ

26%

الافتقار إلى الخبرة والمهارات الفنية

17%

شواغل تتعلق بخصوصية وأمن البيانات

17%

مقاومة الموظفين للتغيير

16%

عدم وضوح الواجح تنظيمية والمهادن
التوجيهية أو نقصها

11%

شواغل تتعلق بفقدان الوظائف أو تقليل
حجم القوى العاملة

6%

صعوبة قياس الأثر والائد على الاستثمار

5%

تحديات تبني التقنيات

س. ما مدى صعوبة تطبيق التقنيات الجديدة في إدارتك؟
يجدر تقديم أمثلة على التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدى وبرامج العمل

عن بعد وتخطيط الموارد المؤسسية، وغيرها

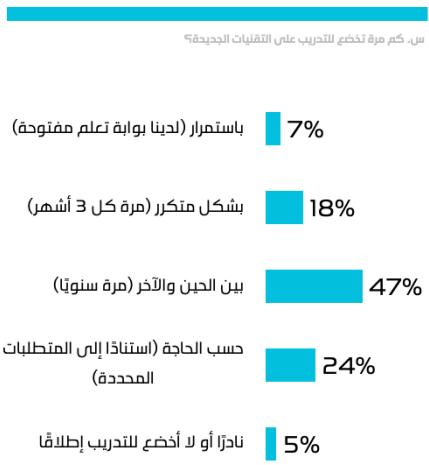
وفيما يتعلق بمراجعة وتحديث الأنظمة والعمليات الداخلية، أفاد 58% من المسؤولين الحكوميين بأن مؤسساتهم أجرت تحديات ومراجعات منذ عام واحد، في حين ذكر 16% أن ذلك تم في الشهر الماضي فقط.

بالإضافة إلى ذلك، أشار 47% من المسؤولين إلى أنهم يتلقون تدريباً على التقنيات الجديدة من حين إلى آخر.

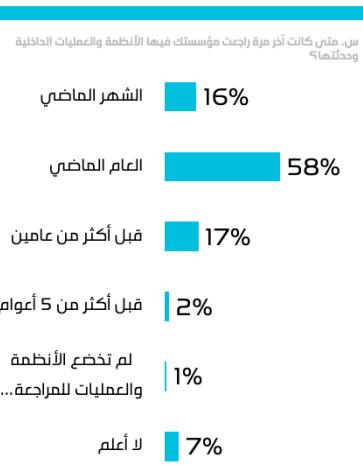
عند النظر في الإجراءات التينفذتها المؤسسات لتحسين الإنتاجية خلال الأشهر الـ12 الماضية، أفاد 42% من المسؤولين الحكوميين بأنه تم تنفيذ برنامج تدريب وتطوير مهني شاملة. بالإضافة إلى ذلك، أشار 37% إلى أن مؤسساتهم طبقت إجراءات لإعادة هيكلة الفرق وتنظيم سير العمل، في حين ذكر 34% أن مؤسساتهم اعتمدت استراتيجيات التوظيف الاستراتيجي لشغل المناصب الأساسية (أي توظيف المتخصصين).

المقاييس والأنظمة الداخلية

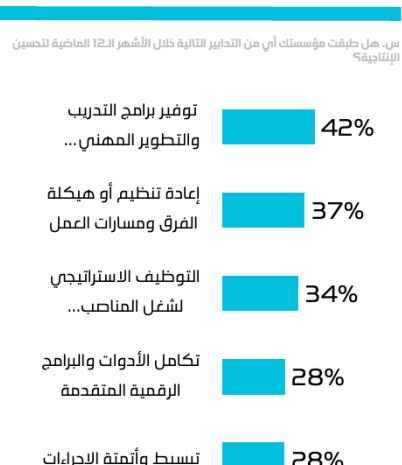
وتيرة البرامج التدريبية



أحدث مراجعة وتحديث



وضع أبرز 5 مقاييس



تدوّلاً جزئياً في العمليات الحكومية وخدماتها.

عند الحديث عن المستقبل، يرى 70% من المسؤولين الحكوميين أن التكنولوجيا ستعزز الإنتاجية وستحدث

توقعات الإنتاجية المستقبلية

التوقعات المستقبلية



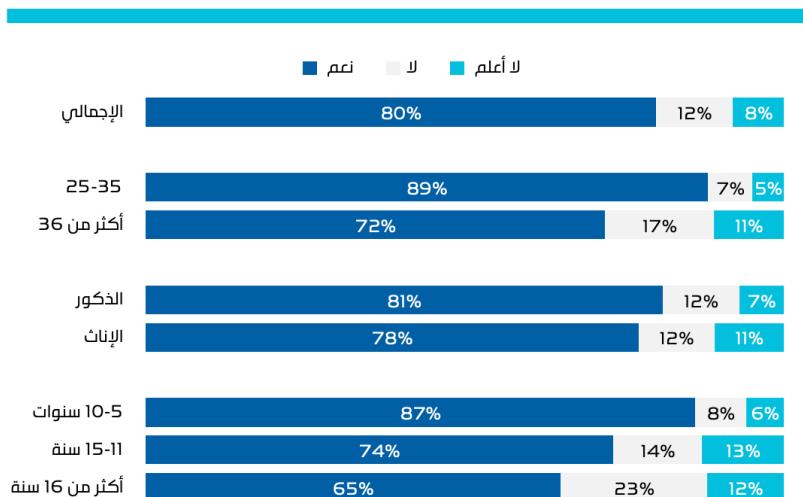
المهارات التقنية

في الكفاءات التقنية. الجدير بالذكر أن الموظفين الأصغر سنًا والذكور هم أكثر احتمالاً للإشارة إلى توفر هذه المهارات.

أفاد 80% من المسؤولين الحكوميين بأن الحكومة تمتلك جميع المهارات التكنولوجية الالزمة، مثل مهندسي الشبكات، والمبرمجين، وعلماء البيانات. إلا أن هذا يتناقض مع نتائج أخرى تشير إلى وجود فجوات

الموهاب التقنية لفريق العمل

الموهاب التقنية بشكل عام - حسب الخصائص الديموغرافية



الإجمالي

س. هل تتوفر لدى الحكومة جميع الموهاب والكفاءات التقنية الالزمة (مثل مهندسي الشبكات، والمبرمجين، وعلماء البيانات، والذكاء الاصطناعي، وما إلى ذلك)



80%

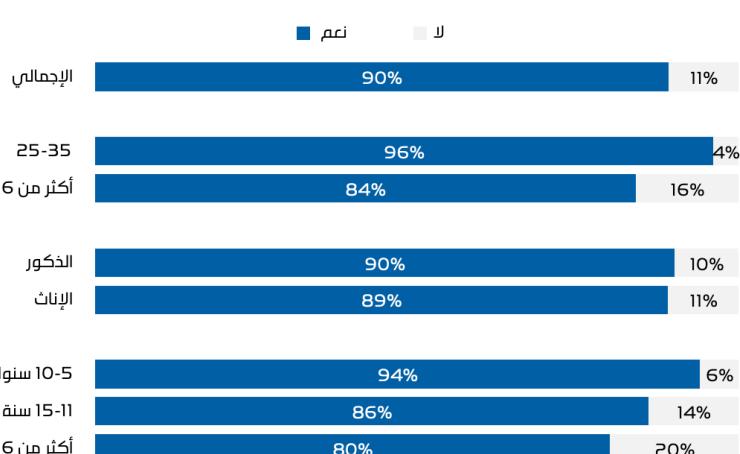
نسبة الذين أفادوا بأن الحكومة لديها جميع الموهاب والكفاءات التقنية الالزمة

المسؤولين الشباب (25-35 عاماً). إلا أن هذه الثقة تنخفض بشكل كبير بين كبار الموظفين، ما يعكس فجوة بين الأجيال في الاستعداد الرقمي.

وأكد 90% من المسؤولين الحكوميين أن زملاءهم يمتلكون المهارات الرقمية الالزمة للنجاح في المستقبل، وترتفع هذه النسبة إلى 96% بين

المهارات التقنية

الموهاب التقنية بشكل عام - حسب الخصائص الديموغرافية



النسبة تنخفض مع زيادة عدد سنوات الخبرة، كما يظهر في الشكل أدناه.

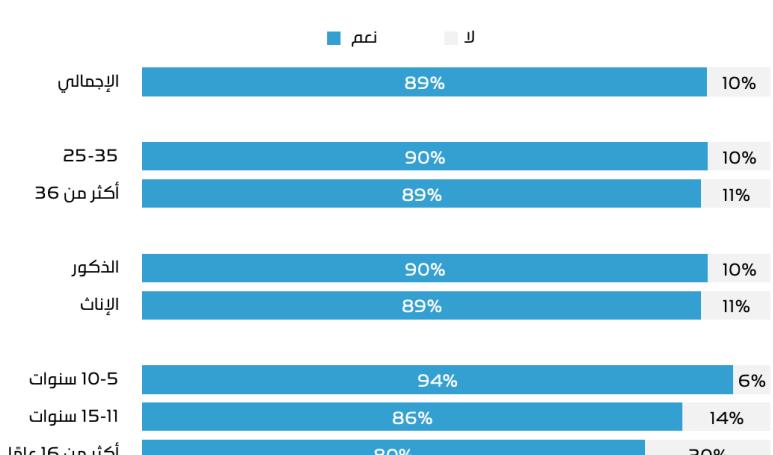
أما من حيث المهارات الرقمية الشخصية، فإن 89% من المسؤولين الحكوميين يعتقدون أنهم يمتلكون المهارات الالزمة للنجاح في المستقبل، إلا أن هذه



نسبة الذين أفادوا بأن زملاءهم يمتهنون بالمهارات الرقمية المناسبة للنجاح في المستقبل

المهارات الرقمية الشخصية

الموهاب التقنية الفردية - حسب الخصائص الديموغرافية



89%

نسبة الذين أفادوا بأنهم يمتهنون بالمهارات الرقمية المناسبة للنجاح في المستقبل

أدوات الإدارة الحكومية

تم تحليل 18 أداة وآلية خلال الدراسة لفهم مدىوعي الموظفين الحكوميين بها واستخدامها. وتم تصنيف الأدوات ضمن المجموعات التالية:



فئات أدوات الإدارة الحكومية



التقنيات



التحول الرقمي



الابتكار وعلاقات
المواطنين



الخطيط وإدارة
الموارد

مدى تبني التكنولوجيا في الحكومة: التفريقي بين الوعي، والاستجابات الطموحة، والتطبيق الفعلي.

النتائج تدفعنا للتساؤل: كيف يمكن للحكومات سد الفجوة بين الحماس للابتكار والتطبيق الفعلي للتكنولوجيا؟ كيف يمكن تحويل المعرفة السطحية إلى تكامل حقيقي في الأدوات الرقمية في الإدارة الحكومية؟ هذه الأسئلة ليست ضرورية فقط لفهم حالة التكنولوجيا في الحكومة، بل لصياغة استراتيجيات تعزز فاعلية استخدامها.

تؤكد هذه البيانات الحاجة إلى بذل جهود أعمق لبناء القدرات ووضع إطار أكثر وضوحاً لتقدير ليس فقط اعتماد أدوات الإدارة الحكومية ولكن أيضاً تأثيرها في العالم الحقيقي. لا يكشف المسح عما يحدث في الإدارة الحكومية العربية فحسب - بل إنه يندهانا لإعادة التفكير في كيفية تفسيرنا لهذه الأفكار والعمل بناءً عليها في عالم سريع التغير.

تكشف نتائج الدراسة رؤية مثيرة للاهتمام حول الأدوات والتقنيات المؤثرة في الحكومة بالمنطقة. حيث يُظهر المسؤولون إقبالاً واسعاً على الابتكار، يليه إدارة المعرفة وإنترنت الأشياء. ومن اللافت إفاده 90% من الموظفين الحكوميين أنهم يستخدمون أدوات الابتكار، بينما أكد 88% منهم يستخدمون أدوات إدارة المعرفة.

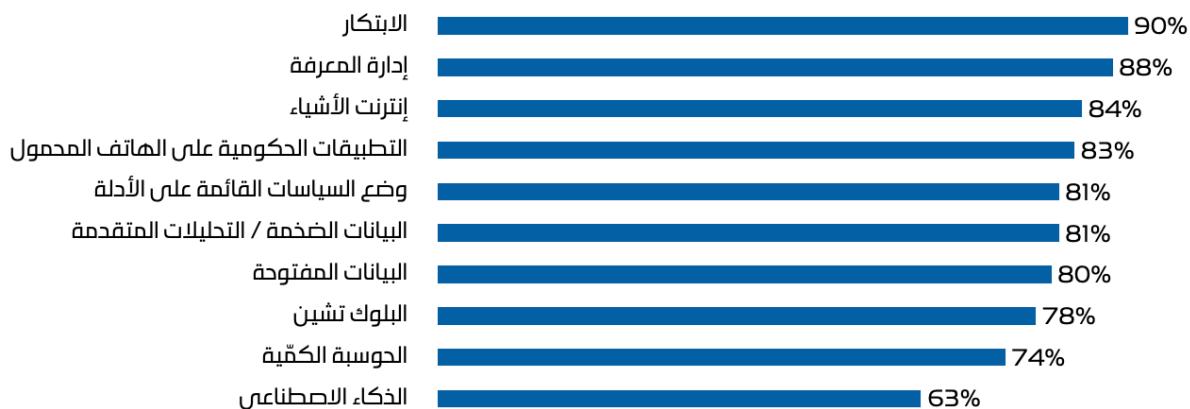
ولكن عند التعمق أكثر، تظهر تناقضات مثيرة للجدل، أبرزها أن 74% من المشاركين أفادوا باستخدام الحوسبة الكمية في عملهم. ورغم أن هذا الرقم قد يبدو دليلاً على تقدم تكنولوجي ملحوظ، إلا أنه يثير تساؤلات عميقية. الحوسبة الكمية لا تزال تقنية ناشئة متخصصة، حتى في القطاع الخاص عالمياً، ما يجعل انتشارها الواسع في الحكومات الإقليمية أمراً مسبعداً.

هذا التناقض يعكس فجوة جوهيرية في فهم التقنيات في القطاع الحكومي، وقد يبالغ المسؤولون في الإبلاغ عن استخدامهم لأدوات متقدمة دون إدراك كامل لطبيعتها. هذه الظاهرة تؤكد التحدي الرئيسي في تقييم

الأدوات الـ 10 الأكثر استخداماً في الحكومات

الأدوات الـ 10 الأكثر استخداماً - إجمالاً

س. برجس تحديد ما إذا كنت أنت أو زملاؤك تستخدمون أي من الأدوات حالياً، وما إذا كنتم تستخدمونها منهجياً في عملكم بسبب وجود سياسة تنظيمية تنص على ذلك؟



الأدوات المتعلقة بالتخطيط وإدارة الموارد

بأدوات صنع السياسات القائمة على الأدلة، فإن 31% من المسؤولين على دراية بهذه الأدوات، و32% يستخدمونها شخصياً، وذكر 32% أن شخصاً آخر في مؤسساتهم يستخدمها.

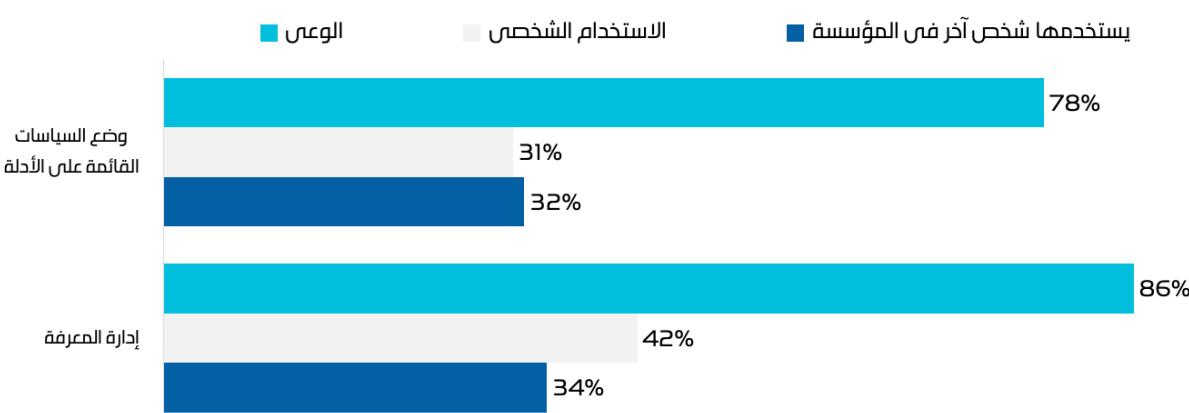
أفاد 86% من المسؤولين الحكوميين بأنهم على دراية بأدوات إدارة المعرفة، في حين يستخدمها 42% شخصياً، وأشار 34% منهم إلى أنهم يعرفون شخصاً على الأقل في مؤسساتهم يستخدمها. وفيما يتعلق

لمحة عامة عن الأدوات المرتبطة بالتخطيط وإدارة الموارد

الخطط وإدارة الموارد - الأدوات ذات الصلة - إجمالاً

* من إجمالي دمج العملة

س. أي من الأدوات الإدارية الآتية سبق وأن سمعت بها؟
برجس تحديد ما إذا كنت أنت أو زملاؤك تستخدمون أي من الأدوات حالياً، وما إذا كنتم تستخدمونها منهجياً في عملكم بسبب وجود سياسة تنظيمية تنص على ذلك؟



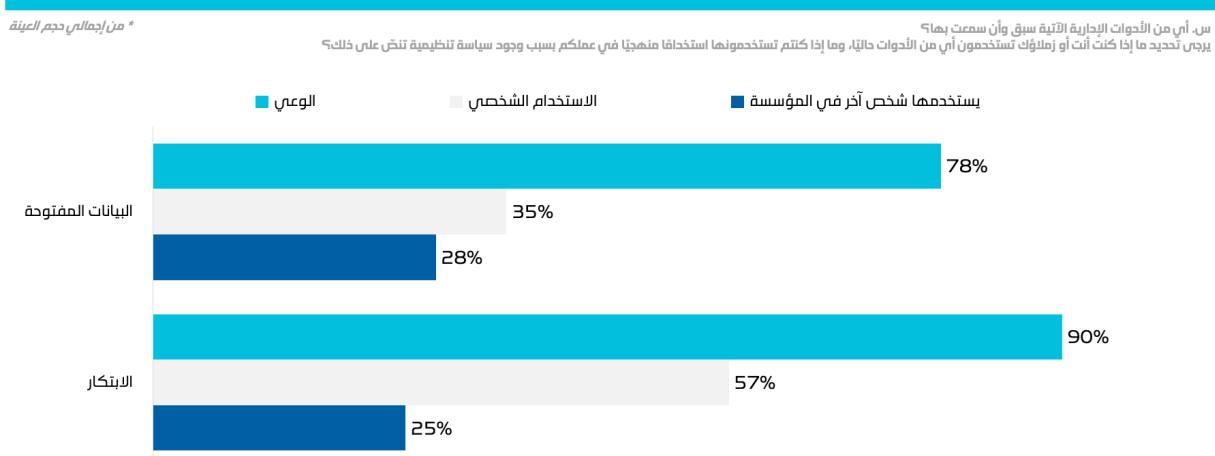
الابتكار وعلاقة الحكومة بالمواطنين

فذكر 78% أنهم على دراية بها، بينما يستخدمها 35% شخصياً.

أكَدَ 90% من المسؤولين الحكوميين معرفتهم بأدوات الابتكار وعلاقة الحكومة بالمواطنين، في حين يستخدمها 57% شخصياً. أما أدوات البيانات المفتوحة،

لمحة عامة عن أدوات الابتكار والعلاقة مع المواطنين

أدوات الابتكار والعلاقة مع المواطنين (المتعاملين) - إجمالاً



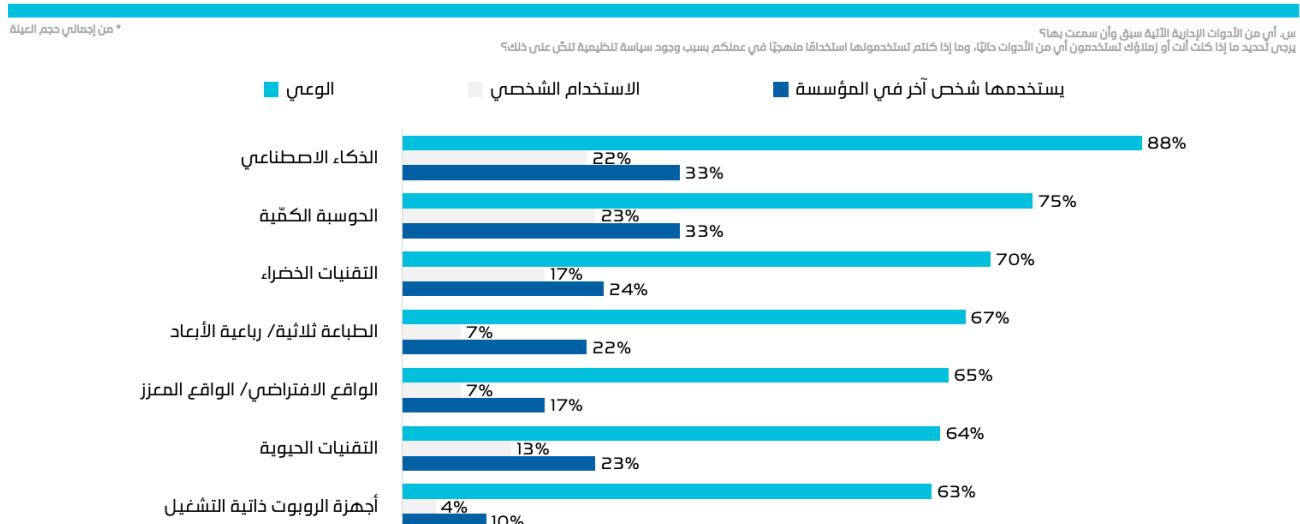
أدوات التقنية

الكمومية. أما بالنسبة للاستخدام، فيذكر 22% من المسؤولين الحكوميين أنهم يستخدمون الذكاء الاصطناعي شخصياً ويذكر 33% أنهم يعرفون شخصاً يستخدمه في مؤسساتهم، كما هو موضح في الشكل أدناه.

تتمتع أدوات الذكاء الاصطناعي بأعلى مستويات الوعي تليها الحوسنة الكمية والتكنولوجيا الخضراء على التوالي. حيث تشير الدراسة إلى أن 88% من المسؤولين الحكوميين يدركون بأدوات الذكاء الاصطناعي. وتشمل التحديات الرئيسية تكاليف التنفيذ المرتفعة ونقص الخبرة الفنية. بالإضافة إلى ذلك، يدرك 75% بالحوسبة

نظرة عامة على أدوات التكنولوجيا

التقنيات - الأدوات ذات الصلة - إجمالاً



أدوات التحول الرقمي

مستويات الوعي، فإن تطبيقات الحكومة المحمولة تمتلك أيضاً أعلى معدلات الاستخدام.

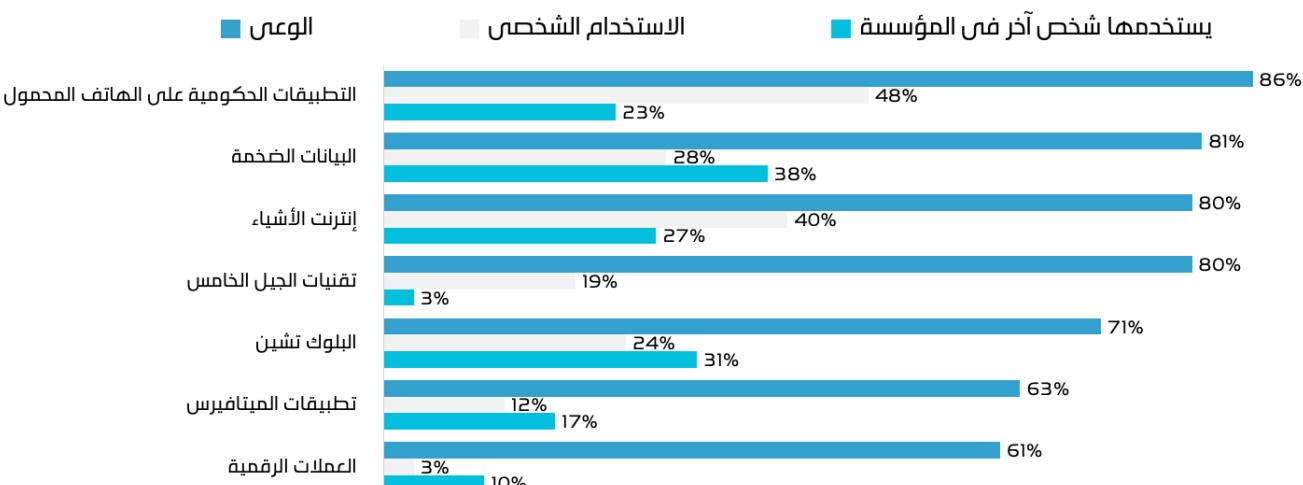
تحقق التطبيقات الحكومية عبر الأجهزة المحمولة أعلى مستويات الوعي بين المسؤولين الحكوميين، تليها البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء. وبالتالي مع

لمحة عامة عن أدوات التحول الرقمي

التحول الرقمي - الأدوات ذات الصلة - إجمالاً

* من إجمالي حجم العينة

سـ، أيـ منـ الـأـدـوـاتـ الـإـلـيـاهـ سـقـ وـأـنـ سـعـتـ بـهـاـ



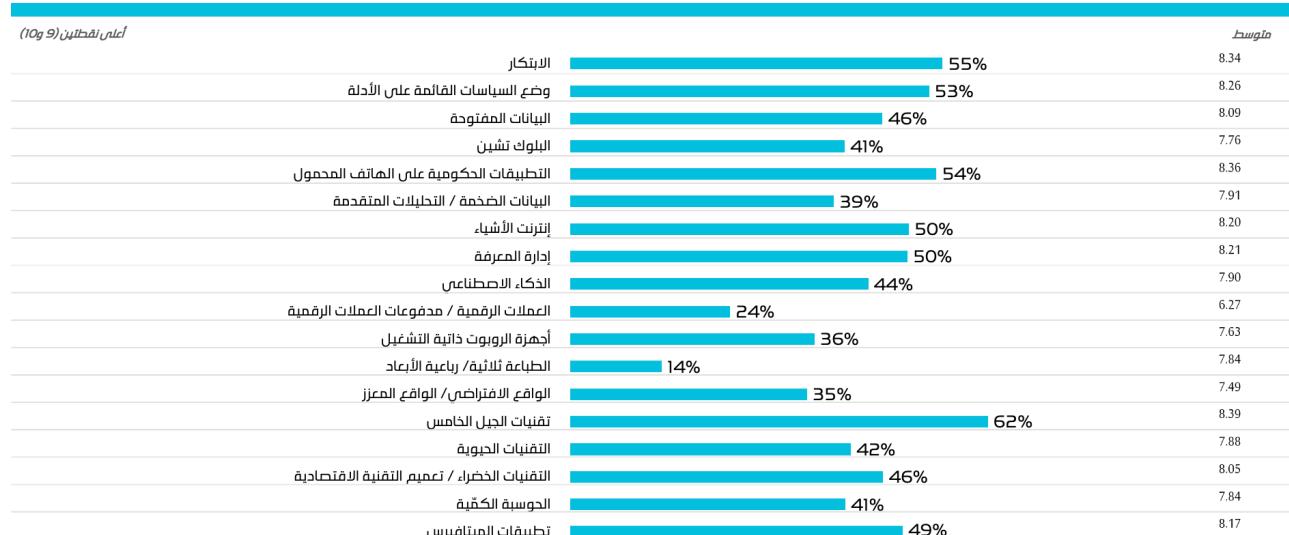
مستوى الرضا عن الأدوات

نقاطاً. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستخدمي أدوات الابتكار أظهروا متوسط مستوى رضا بلغ 8.34 نقطة.

تحقق تقنية الجيل الخامس (5G) أعلى مستويات الرضا، حيث أفاد 62% من المستخدمين بأنهم راضون جداً، بمتوسط درجة رضا تصل إلى 8.39 نقطة من أصل 10

مستوى الرضا عن الأدوات

مستوى الرضا عن الأدوات



الفهم السلوكى

خبرة تراوح بين خمس إلى عشر سنوات يظهرن مستويات رضا وظيفي أعلى.

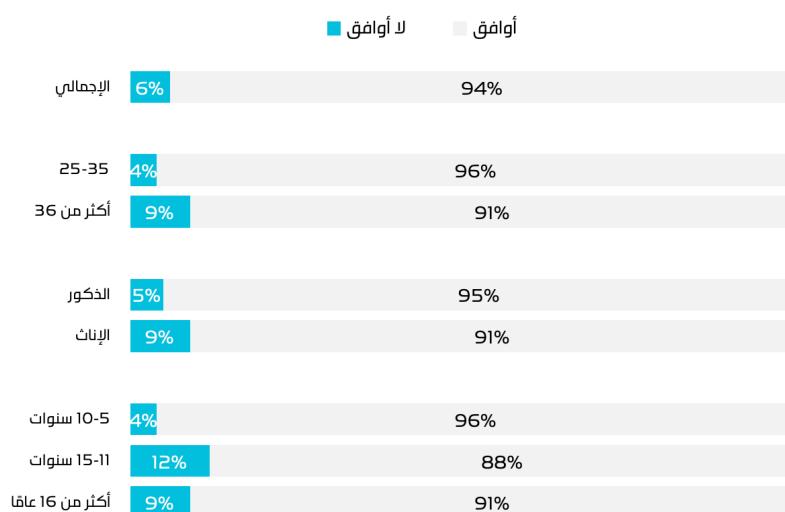
أفاد 94% من المسؤولين الحكوميين بأنهم راضون عن وظائفهم الحالية في الحكومة. ومع ذلك، فإن المسؤولين الأصغر سنًا، الذكور، وأولئك الذين يمتلكون

مستوى الرضا عن الوظيفة

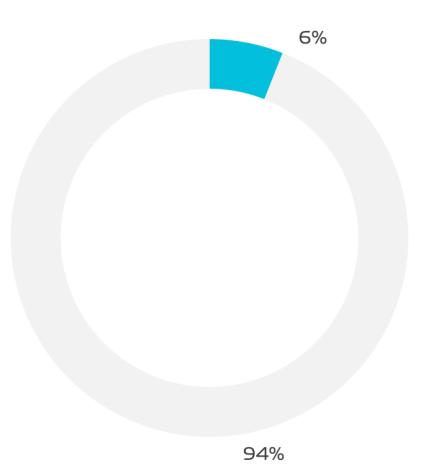
مستوى الرضا عن الوظيفة - حسب الخصائص الديموغرافية

الإجمالي

بس.الى أي درجة تتفق مع كل من العبارات التالية؟ "أنا سعيد وراض عن وظيفتي في الحكومة الحالية"



الإجمالي

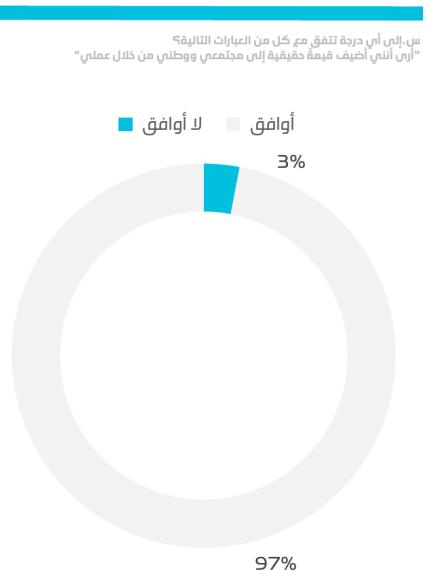
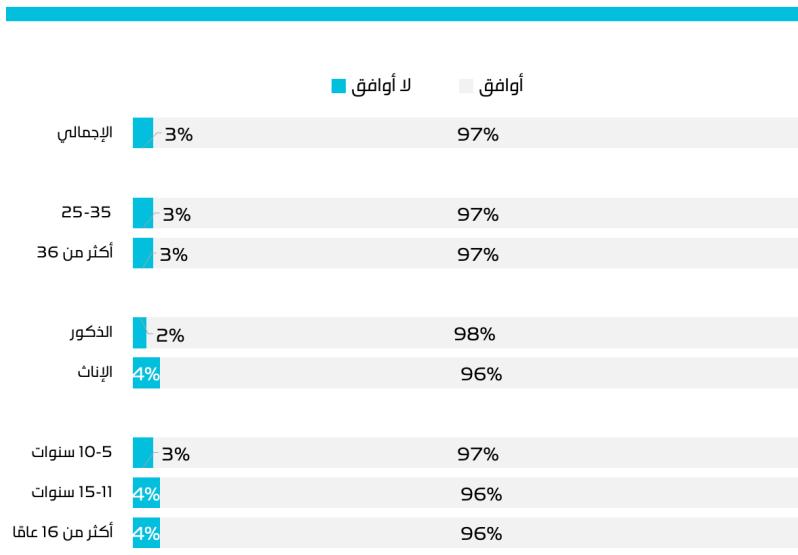


كما يعتقد 97% من المسؤولين الحكوميين أنهم يساهمون في خدمة مجتمعهم وبلدهم من خلال عملهم الحكومي.

المساهمة وإضافة القيمة إلى المجتمع

إضافة القيمة إلى المجتمع - حسب الخصائص الديموغرافية

الإجمالي



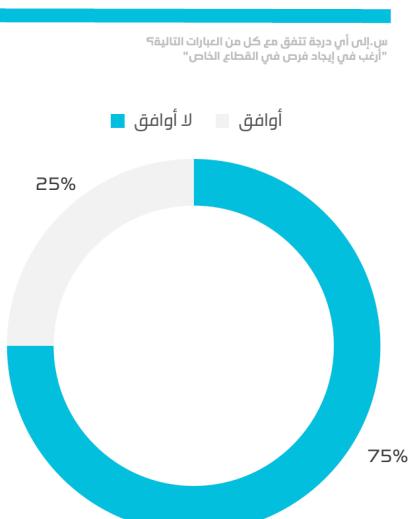
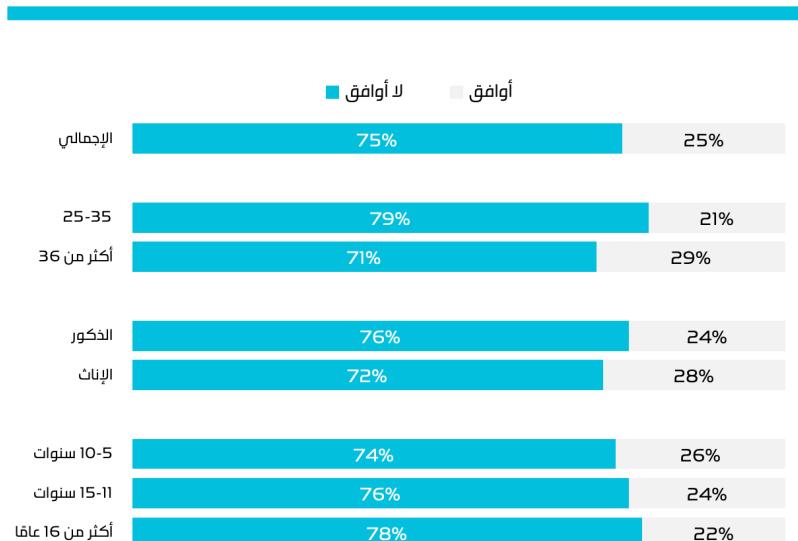
إلى القطاع الخاص. وتتركز هذه النسبة بين الفئات العمرية الأصغر سنـاً من الذكور، وأولئـك الذين لديـهم خـبرـة تمـتد إـلـى أـكـثـر مـن 16 عـاـماـ.

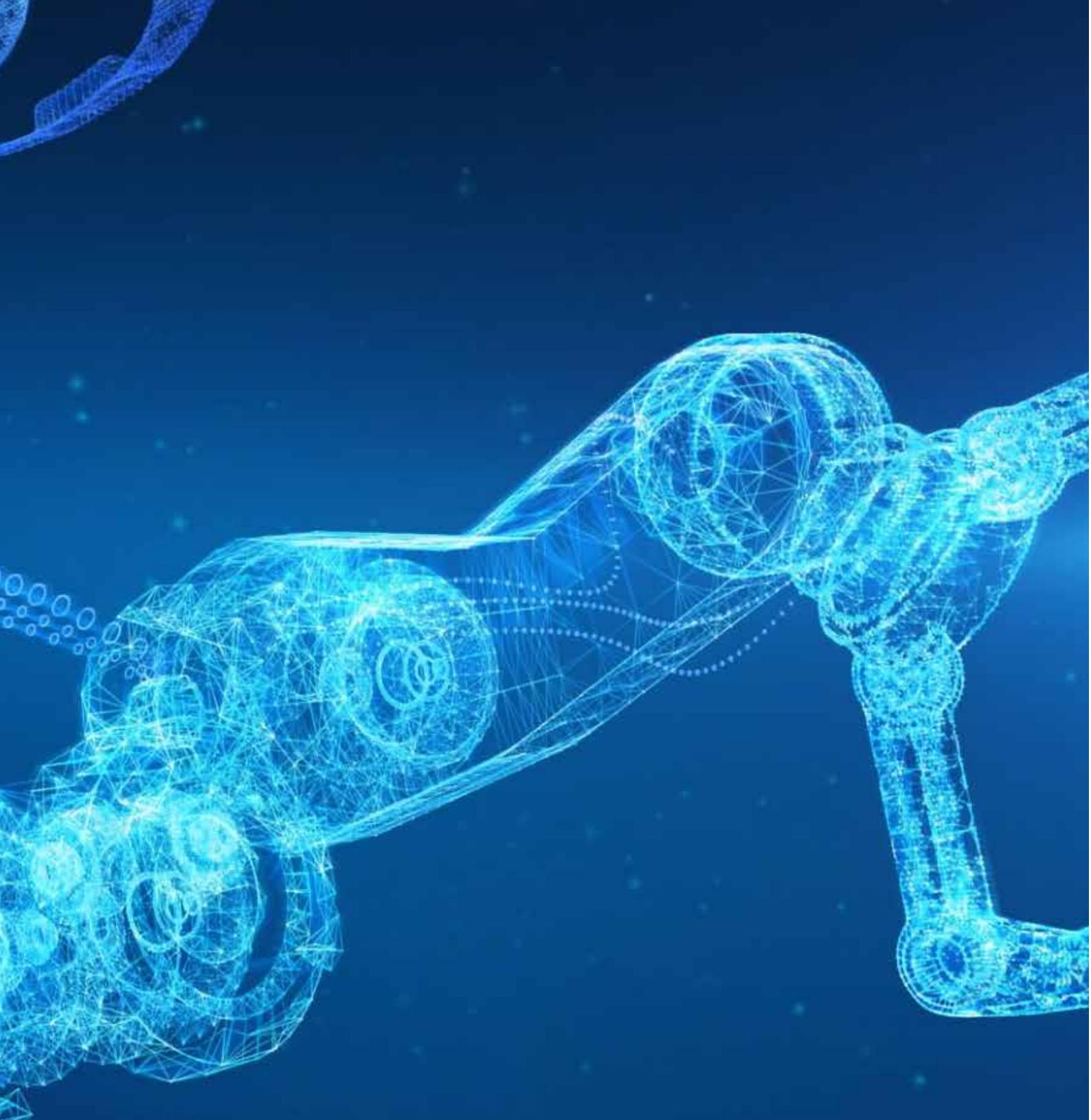
ورغم ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن معظم المسؤولين يشعرون بأنهم يضيفون قيمة للمجتمع، فإن 25% من المسؤولين يفكرون في الانتقال

الانتقال إلى القطاع الخاص

الانتقال إلى القطاع الخاص - حسب الخصائص الديموغرافية

الإجمالي







خارطة طريق: سبع نقاط لتعزيز إنتاجية الحكومات العربية

لتحقيق أقصى استفادة من إنتاجية القطاع الحكومي

يجب على الحكومات العربية تبني حلول تحويلية تتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة، والاستفادة من الرؤى المبنية على الأدلة، والتقدم التكنولوجي. تتناول التوصيات التالية المجالات الأساسية التي تم تدوينها في هذا الاستطلاع، وتُعرض خريطة طريق تحويل القطاع الحكومي في المنطقة، وضمان قدرة الحكومات على مواكبة التوقعات المتزايدة، وتلبية الاحتياجات المتزايدة، وتعظيم الاستفادة من الموارد في ظل التطور التكنولوجي السريع.



١. البيانات أولاً: إعادة تعريف الحكومة في العالم العربي

بالذكاء الاصطناعي على دمج البيانات بشكل متكامل، وأتمتة عمليات التحليل، واستخلاص رؤى عملية قابلة للتنفيذ، مع إعطاء الأولوية للقطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم.

يجب على الحكومات العربية تبني استراتيجية "البيانات أولاً"، التي تركز على توحيد السياسات، وترسيخ معايير الحكومة، وتعزيز تبادل البيانات بين المؤسسات الحكومية. يجب أن تعمل مراكز البيانات المدعومة

- تحسين وتطوير بوابات البيانات المفتوحة: تحويل المنصات الحالية إلى أنظمة متقدمة تضم لوحات تحكم رقمية تعرض البيانات في الوقت الفعلي، وتتوفر تحليلات تنبؤية وأدوات تفاعلية للمواطنين، ما يعزز الشفافية ويشجع على الإبداع.
- إطلاق أكاديمية وطنية للبيانات: تقديم برامج تدريبية وشهادات متخصصة للموظفين الحكوميين، تستند إلى دراسات حالة إقليمية ودورات عملية لبناء مهارات متقدمة في مجال البيانات.
- تأسيس تحالف إقليمي للبيانات: وضع إطار عمل مشترك يهدف إلى توحيد البيانات وتبادلها، وتعزيز التعاون بين الدول في مواجهة تحديات كبرى مثل إدارة المياه، تعزيز التجارة، وتعزيز مرونة المناخ.
- إلزام اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات: التأكيد على ضرورة اعتماد جميع الجهات الحكومية على مؤشرات الأداء الرئيسية والتحليلات المستندة إلى البيانات من خلال لوحة متابعة الأداء، مع نشر تقارير دورية تعزز مبدأ المساءلة.

٢. تحويل القيود البيروقراطية إلى أنظمة مرنّة

تقديم الخدمات الحكومية من خلال رقمنة الإجراءات، القضاء على التكرار، والاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية. تشمل الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق هذا الهدف:

اجعل عام 2025 عاماً ثالياً من البيروقراطية. ينبغي على الحكومات تحديث الآليات التقليدية لتقديم عمليات مرنة تضع المواطن في مركز الاهتمام. كما يجب إطلاق مبادرة "تبسيط الحكومة 2.0" لإعادة تصور

- إطلاق مقياس البيروقراطية: إصدار تقرير سنوي يقيس زمن تقديم الخدمات، معدلات الأخطاء، ومستوى رضا المواطنين، لتعزيز الشفافية وتحفيز تقديم عمليات التبسيط.
- تطوير منصات "حكومة شاملة": اعتماد الذكاء الاصطناعي لإنشاء منصات توفر خدمات تنبؤية يدعم لغات متعددة.
- تطبيق أدوات تحليل العمليات: استخدام تقنيات تحليل البيانات لتحديد التغيرات وتعزيز الإنتاجية.
- تبادل الخبرات بين الحكومات: إنشاء منصة مخصصة لتبادل الاستراتيجيات الناجحة في إصلاح البيروقراطية على مستوى الدول العربية.

٣. تعزيز قدرات الموظفين عبر استثمارات فعالة في تطوير المواهب

متخصصة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، لتمكين الموظفين من اكتساب مهارات متقدمة تعزز من إنتاجيتهم وأدائهم. وتشمل الإجراءات الرئيسية لتحقيق ذلك:

لضمان قطاع حكومي أكثر إنتاجية وابتكاراً، يجب اعتماد مفهوم "الخدمة الحكومية المستقبلية". يتطلب ذلك إجراء تدقيق وطني شامل لتحديد فجوات المهارات في القوى العاملة، إلى جانب تقديم برامج تدريبية

- إطلاق معسكرات تقنية متقدمة: توفير تدريبات مكثفة وعملية في التقنيات الناشئة لتحسين كفاءة تقديم الخدمات وتسريع سير العمل.
- تقديم منح لإعادة التأهيل الوظيفي: دعم الموظفين في منتصف حياتهم المهنية لاكتساب مهارات جديدة في المجالات الديجيتالية، ما يسهل انتقالهم إلى أدوار قيادية في التحول الرقمي.
- إنشاء شبكات إقليمية للمواهب: تعزيز التعاون بين الدول العربية لتكوين فرق ابتكارية تجمع بين الخبرات المحلية والدولية.
- إطلاق برنامج زمالة للتحول الرقمي: تدريب المسؤولين الحكوميين على استخدام أدوات وتقنيات رقمية متقدمة لتحسين العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية.
- تأسيس برامج تبادل المواهب بين القطاعين الحكومي والخاص: استضافة قادة وخبراء من القطاع الخاص داخل الإدارات الحكومية لفترات محددة، ما يتيح تبادل الخبرات وتطبيق حلول مبتكرة من خلال برامج الإعارة والتوجيه المتبادل.

٤. عامل الإنتاجية X: تدويل الشكوك حول الذكاء الاصطناعي إلى قصص ناجحة

الأزمات، يمكن للمشاريع التجريبية الموجهة أن تثبت كيف يعزز الذكاء الاصطناعي الدقة، ويسرع عملية اتخاذ القرار، ويوفر التكاليف بطرق ملموسة وفعالة. تشمل الأمثلة التالية الإجراءات الرئيسية لتحقيق هذه الرؤية:

مع انتشار الشكوك حول فوائد الذكاء الاصطناعي، يجب أن تركز الحكومات على مبادرات "الذكاء الاصطناعي من أجلصالح العام" لإظهار تأثيرها الواقعي والإيجابي. من التخطيط الحضري إلى إدارة

- إنشاء بीئات اختبار سياسات الذكاء الاصطناعي: تطوير مختبرات تجريبية آمنة ومحكمة لاختبار حلول الذكاء الاصطناعي قبل تنفيذها على نطاق واسع. هذه البيئات توفر فرصة فهم التأثير المحتمل وتحديد نقاط التحسين.
- الشراكة مع الأوساط الأكademية: التعاون مع الجامعات والمرکزات البحثية لإعداد إطار عمل تعزز الإنتاجية باستخدام الذكاء الاصطناعي، مع معالجة تحديات مثل أمان البيانات والعدالة في الخوارزميات.
- إطلاق برامج إرشاد في الذكاء الاصطناعي: تصميم برامج تربط بين المسؤولين الشباب الذين يتمتعون بمهارات رقمية وصناعة القرار ذوي الخبرة، ما يساعد في تقليل الفجوة بين الأجيال وتعزيز الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

5. تقليل الفجوة الرقمية لتعزيز التواصل والابتكار بين الأجيال

الأكبر سناً على استخدام التقنيات الحديثة، مع منح الشباب أدواراً قيادية في تنفيذ الابتكارات الرقمية في المؤسسات الحكومية. تشمل بعض الأمثلة من الإجراءات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف:

لتعزيز التكامل الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، يمكن إطلاق مبادرة "التقارب الرقمي بين الأجيال"، التي تسعى إلى سد الفجوة الرقمية بين الموظفين عبر تمكين الأجيال المختلفة من التعاون في قيادة التحول الرقمي. تهدف هذه المبادرة إلى تدريب المسؤولين

- تنظيم ورش عمل رقمية بين الأجيال: إنشاء جلسات تعاونية تجمع بين الموظفين الأكبر سناً والأصغر سناً لتبادل الخبرات والمعرفة، ما يعزز الكفاءة الرقمية ويخلق بيئة عمل أكثر تكاملاً.
- تقديم برنامج إرشاد رقمي فردي: تخصيص برنامج توجيهي للمسؤولين الكبار لتطوير ثقتهم ومهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، ما يسهم في تعزيز مساهمتهم في التحول الرقمي.
- إطلاق جائزة الشراكة الرقمية: تكريم المؤسسات الحكومية التي تنجح في بناء بيئة رقمية شاملة تركز على التعاون بين الأجيال، ما يعزز روح الابتكار والتميز المؤسسي.

6. القياس: بناء ثقافة المسائلة باستخدام المقاييس

الإطار على ترسیخ مبدأ الشفافية وتحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية لضمان تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

يهدف إطار العمل "الحكومة المبنية على النتائج أولاً" إلى تعزيز الإنتاجية الحكومية من خلال قياس الأداء ومكافأة إنجازات بناءً على التأثير الفعلي. يركّز هذا

تشمل الإجراءات الرئيسية ضمن هذا الإطار

- تطوير لوحات بيانات الأداء: إنشاء منصات رقمية تفاعلية لقياس معدلات الإنتاجية على المستويين الفردي والجماعي في الأقسام الحكومية. تساعده هذه اللوحات في تتبع التقدم وتحديد نقاط التحسين لتعزيز الكفاءة العامة.
- نشر تقارير سنوية لتقييم الأداء العام: إصدار تقارير دورية تسلط الضوء على إنجازات الإدارات الحكومية وتقييم إنتاجيتها. تساهم هذه التقارير في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين المؤسسات والمواطنيين.
- تطبيق نماذج حواجز الأداء المؤسسي: التعاون مع القطاع الخاص لتطوير أنظمة حواجز تربط بين الأداء المؤسسي والابتكار. هذا النموذج يشجع على تبني أفضل الممارسات وتعزيز الكفاءة

٧. الوصول إلى توازن بين التشريعات والتكنولوجيا في العصر الرقمي

مرنة وشاملة تستوعب التطورات المستقبلية في التكنولوجيا. تشمل بعض الأمثلة لإجراءات أساسية ضمن هذا الإطار:

ينبغي على الحكومات استباق التحديات القانونية التي تفرضها التقنيات الحديثة ومعالجتها من خلال إطلاق مبادرة تُعنى بتطوير إطار تشريعي داعم للذكاء الاصطناعي. تهدف هذه المبادرة إلى وضع سياسات

- تأسيس فرق عمل قانونية متخصصة في التكنولوجيا: تكوين فرق قانونية تعمل على صياغة سياسات تنظيمية مرنة تأخذ في الحسبان التغيرات السريعة في مجالات الذكاء الاصطناعي والเทคโนโลยيا الناشئة.
- استضافة مختبرات سياسات تجريبية: تطوير بيئات خاضعة للاختبار لتجربة اللوائح المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وغيرها من التقنيات الحديثة قبل تطبيقها على نطاق واسع.
- إنشاء وحدات متخصصة في إدارة المخاطر الرقمية: تصميم وحدات تهدف إلى تحليل وتقليل التهديدات الناتجة عن التطورات التكنولوجية الجديدة، بما يعزز الأمان الرقمي ويحمي البنية التحتية.

الملحق: المشاركون في التقرير

- د. يسار جرار، الشريك التنفيذي في GovCampus وبروفيسور في جامعة هالت لإدارة الأعمال الدولية، الإمارات العربية المتحدة.
 - حلا حتملة، مديرية البحث في GovCampus، الإمارات العربية المتحدة.
-

وكلما نود أيضًا أن نشكر الباحثين والخبراء التاليه أسماؤهم على وقتهم وأفكارهم في المقابلات الفردية التي أجريت:

- معالي سعيد محمد الطاير، العضو المنتدب الرئيس التنفيذي، هيئة كهرباء ومياه دبي (DEWA)، الإمارات العربية المتحدة.
- معالي أمين سلام، وزير الاقتصاد والتجارة، الجمهورية اللبنانية.
- معالي عبد الرحمن صالح آل صالح، المدير العام، دائرة المالية بحكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- سعادة عبد الله بن زايد الفلاسي، المدير العام، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- سعادة د. فاطمة المقرب، عضو في المجلس الاستشاري لإمارة الشارقة ومديرة العلاقات الدولية في غرفة تجارة وصناعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- د. حسن دياب، رئيس مجموعة الإدارة الاستراتيجية والجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ARADO، جمهورية مصر العربية.
- سعادة د. علي بن قاسم بن جواد اللواتي رئيس الأكاديمية السلطانية للإدارة، سلطنة عُمان.
- سعادة مروان بن غليطة، مدير عام دائرة الأراضي والأملاك في دبي ومدير عام بلدية دبي بالإنابة، الإمارات العربية المتحدة.

- ندى العولقي، مديرية برامج البحث والتطوير والابتكار، مجلس قطر للبحث والتطوير والابتكار (QRDI)، إمارة قطر.
- شكري عيد، المدير العام لشركة IBM في الخليج والمشرق العربي وباكستان.
- د. منذر دحالة، أستاذ في الهندسة الكهربائية وعلوم الكمبيوتر ومدير سابق لمعهد البيانات والأنظمة والمجتمع، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- د. إبراهيم خضرة، عميد ونائب رئيس جامعة سترياثكلاند - البحرين ورئيس عالمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - المملكة المتحدة.
- د. فتحية بنت عبدالله الراشدية، نائب الرئيس لشؤون البرامج بالأكاديمية السلطانية للإدارة، سلطنة عُمان.
- سليمة الأبي، مديرة البرامج، GovCampus، الإمارات العربية المتحدة.

القمة العالمية للحوكمة



كن جزءاً من الحديث

 @WorldGovSummit
www.worldgovernmentssummit.org