

حالة الإدارة الحكومية العربية: الإنتاجية في العصر الرقمي

2025

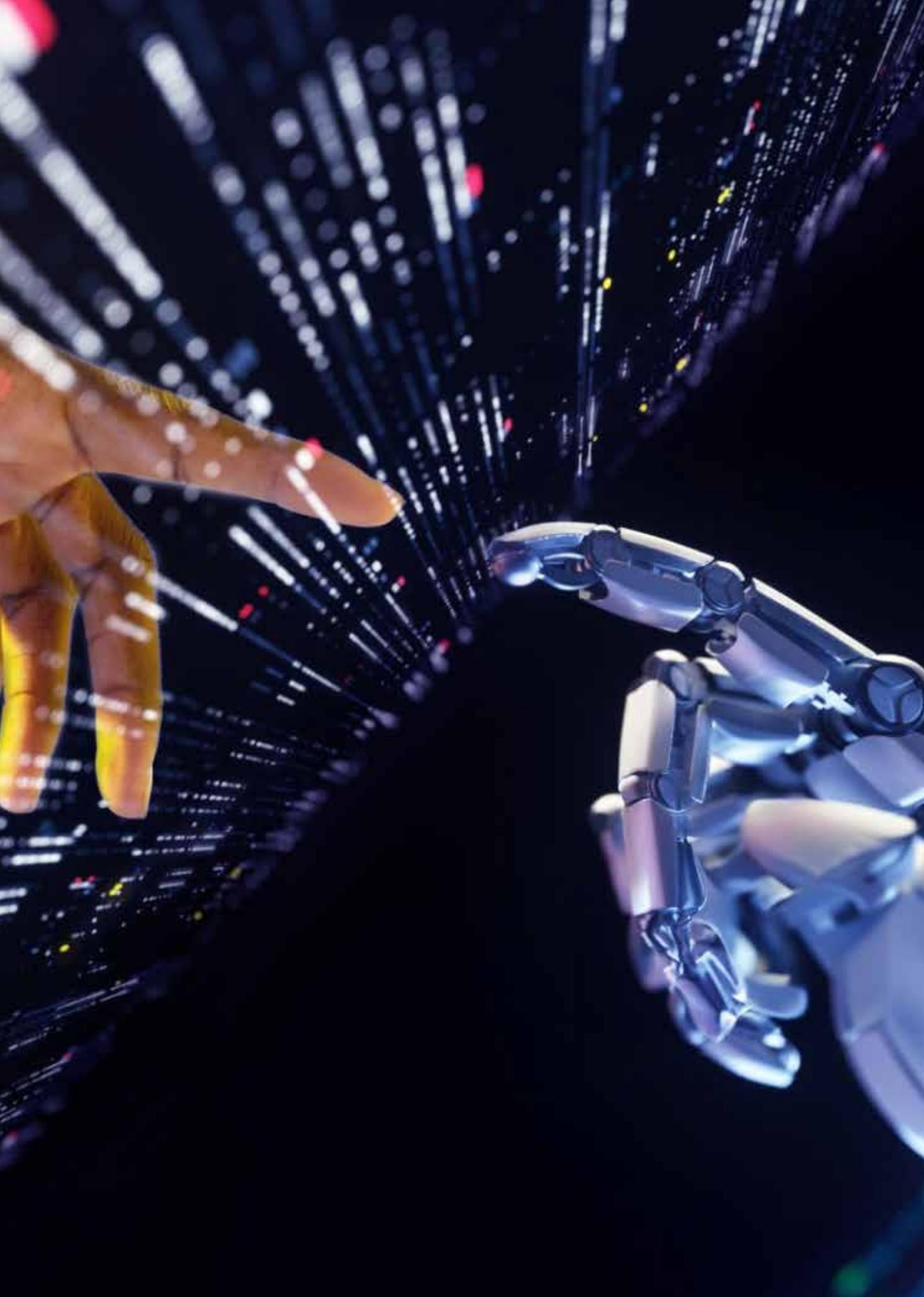


أن نكون مصدر إلهام وتمكين للجيل الجديد من الحكومات

تبرز القمة العالمية للحكومات باعتبارها منصة تُعنى برسم مستقبل الحكومات في كافة ربوع العالم. وما من عام ينقضي إلا وتتولى 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 المعارف، ذلك أنها نقطة التقاء تجمع الحكومات، والتوجهات المستقبلية، والتقنية والابتكار. تأتي هذه القمة بمثابة منصة للقيادات الفكرية ومركز للتواصل بين راسمي السياسات، والخبراء، والرواد على صعيد التنمية البشرية.

إنها بوابة المستقبل، ذلك أنها منصة تُعنى بتحليل الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها البشرية، وهي أيضا ساحة لعرض الابتكارات، وأفضل الممارسات، وأدكى الحلول حتى تكون مصدرا للإلهام 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 للتحويل الرقمي في الحكومات
10	التحول الرقمي للخدمات
10	أتمتة العمليات بشكل كامل باستخدام الروبوتات
11	اتخاذ القرارات المبينة 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 التحويل 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	الموظفون 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 والكفاءة
31	الإنتاجية التنظيمية
31	تأثير الأدوات الرقمية والتكنولوجيا على التعاون والتنسيق
32	الاحتياجات التدريبية والمعرفة
32	الإنتاجية في العمليات الحكومية
35	استراتيجية الإنتاجية والمراقبة
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

نموذج جديد للقيادة في القطاع الحكومي

عالمياً، تواجه الحكومات تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية تحقيق المزيد بموارد أقل في عصر تتزايد 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 الإنتاجية 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 توظف 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 طولاً فحسب، بل تستدعي نهجاً جديداً يتجاوز الأساليب التقليدية. وفي هذا السياق، يشكل الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة أدوات فعّالة تتيح للحكومات إعادة تشكيل طرق عملها، وتعزيز الابتكار، وخلق قيمة عامة جديدة.

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

لكن الإنتاجية 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 حكومي
أكثر إنتاجية وابتكاراً

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

وتُعدّ إنتاجية القطاع الحكومي حجر الأساس في هذه الرحلة 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

التحول الرقمي للخدمات

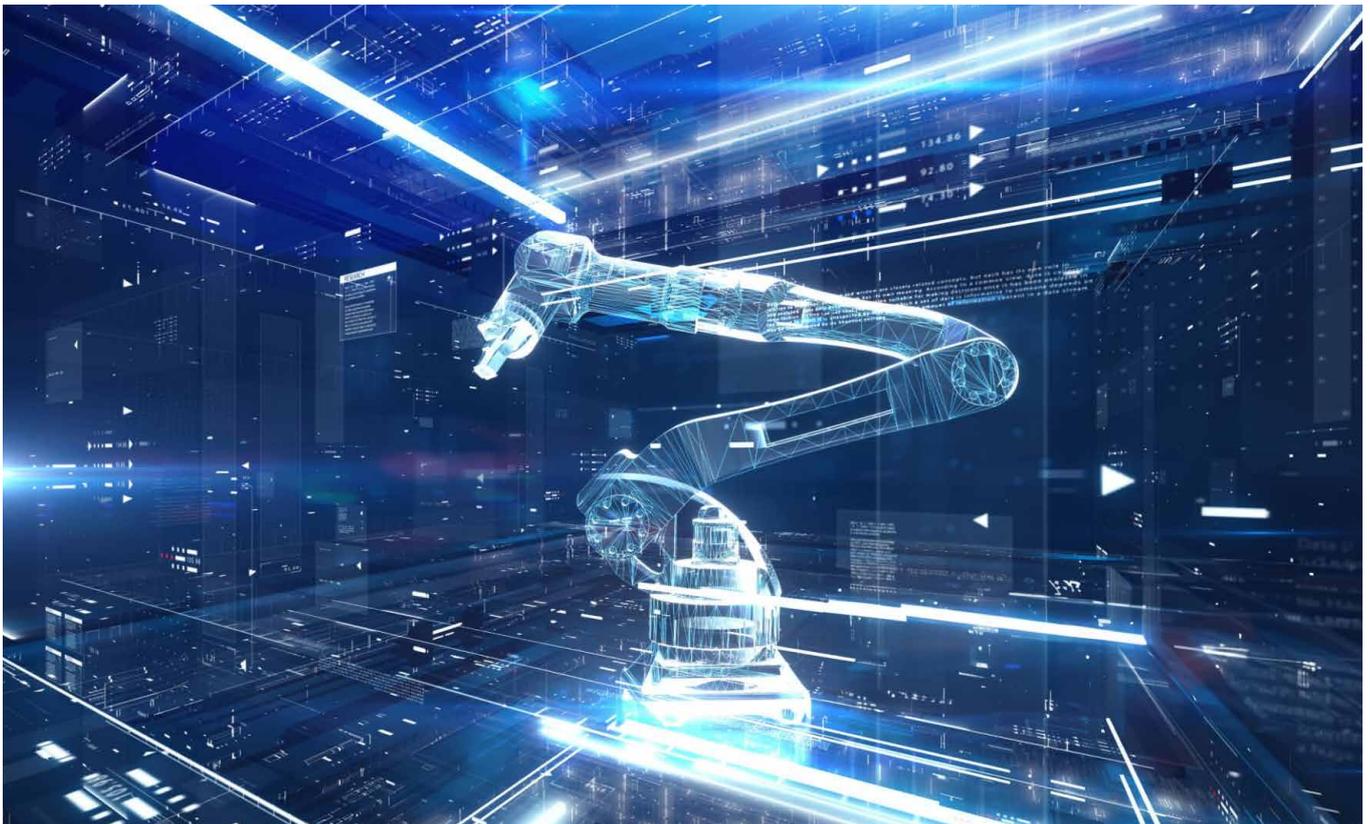
أصبح التحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية ركيزة أساسية للحكومات الحديثة، حيث يتيح مستويات غير مسبوقة من الإنتاجية والشفافية. وتبرز إستونيا كنموذج رائد من خلال منصتها الإلكترونية "إستونيا الرقمية"، التي تتيح 99% من الخدمات الحكومية عبر الإنترنت. لا يساهم هذا التحول في تسريع الإجراءات فحسب، بل يعزز أيضاً جودة الخدمات الحكومية بشكل كبير، ما يحقق ترابطاً وثيقاً 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 "الامة 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.

أتمتة العمليات بشكل كامل باستخدام الروبوتات

تحدث 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

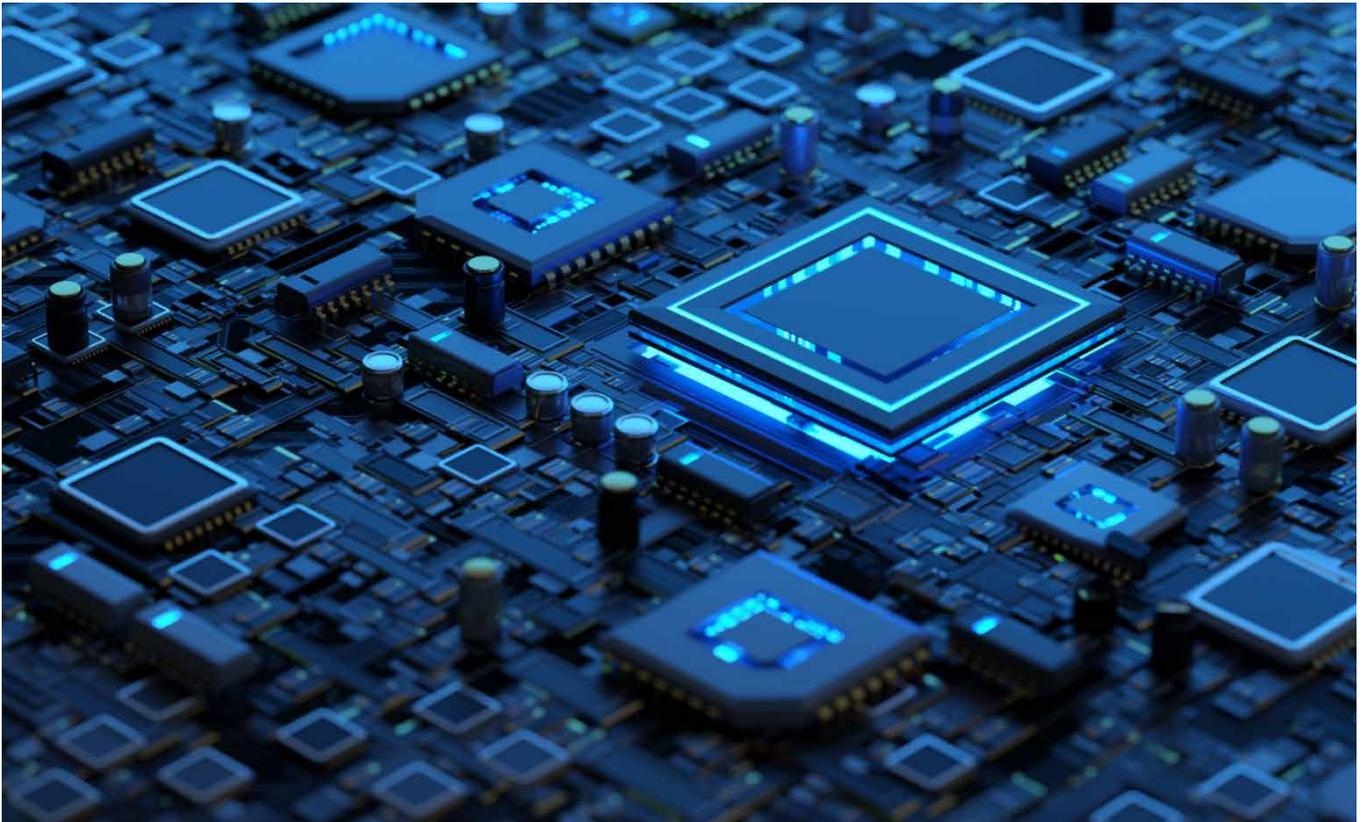


على الرعاية الصحية. تستخدم الحكومات في جميع أنحاء العالم التحليلات لمعالجة تحديات التخطيط الحضري، والتكيف مع المناخ، وتوزيع الموارد. على سبيل المثال، تستفيد مبادرات المدن الذكية في الإمارات العربية المتحدة من الذكاء الاصطناعي والبيانات لتحسين إدارة المرور واستهلاك الطاقة، ما يقلل من الازدحام، ويعزز الاستدامة.

(CRA) أدوات الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الاحتيال في الإقرارات الضريبية، ما يزيد من الامتثال، ويسترجع ملايين الدولارات من الإيرادات المفقودة سنوياً. 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، وتخصيص الموارد، ومعالجة التحديات المجتمعية. من خلال اعتماد هذا التحليل، تصبح الحكومات أكثر استباقية في تطبيق السياسات، ما يساهم في تعزيز الحوكمة الفعّالة 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، ما يمكن المسؤولين من استباق الأحداث وتوزيع الموارد بشكل أكثر فاعلية. اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات لا يقتصر فقط



الذكاء الاصطناعي وإنتاجية الحكومات

يبرز الذكاء الاصطناعي كقوة تحوُّلية قادرة على تحقيق مكاسب إنتاجية كبيرة، وتعزيز النمو الاقتصادي، ورفع مستويات الدخل عالمياً. وغالباً ما يُقارن بالاختراقات 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 تسليط 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 تحسناً 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 التحول.

تلعب الحكومات دوراً أساسياً في تحقيق أقصى استفادة من إمكانات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإنتاجية. فمن خلال معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالمساءلة، وتعزيز بيئات الابتكار التنافسية، ودعم تأهيل القوى العاملة، يمكن لصناع السياسات تمهيد 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 تجعله أداة لا غنى عنها للاقتصادات التي تسعى إلى مواجهة تحديات القرن 21.

غالباً ما تُعتبر الحكومات بطيئة 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، يُعتبر 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 يجب على الاستفسارات المتعلقة بالتأشيرات والتصاريح 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 أطر المساءلة بوضوح أمر بالغ الأهمية للحفاظ على 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 أسس حوكمة أخلاقية وشاملة للذكاء الاصطناعي.

على الصعيد الاقتصادي، يُتوقع أن يسهم سوق الذكاء الاصطناعي 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 مترابط على 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 يشكّل في بعض الدول ما يصل إلى 20% من إجمالي التوظيف، متجاوزاً المعدلات العالمية. ومع أن هذا الأمر يوفر استقراراً اقتصادياً للكثيرين، إلا أنه يفرض ضغوطاً كبيرة على الميزانيات الحكومية، ما يحد من الموارد اللازمة للابتكار وتحسين العمليات.

في جميع أنحاء المنطقة، أصبحت الحكومات تدرك على نحو متزايد أن الإدارة الحكومية الفعّالة، القابلة للمساءلة، والشاملة ليست مجرد حاجة تقنية بل هي أساس لتحقيق التنمية المستدامة. من معالجة التحديات العميقة في الحوكمة في الدول الأقل حظاً والمتأثرة 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 الحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة، حيث أظهرت جودة تنظيمية وفعالية 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.

كما أصبحت المشاركة والشمولية من المواضيع الأساسية في إصلاحات الإدارة الحكومية. غالباً ما تتبع تحديات الحوكمة 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، مكّن 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 أساسي لبناء الثقة العامة وضمن استجابة الحكومة لاحتياجات المجتمع وطموحاته.

شهد تطوير القوى العاملة وبناء القدرات تركيزاً متزايداً كجزء أساسي من تحديث الإدارة الحكومية. فلا يقتصر التحديث على الإصلاحات الهيكلية فحسب، بل يتطلب أيضاً تغييراً 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 محو الأمية 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 والجدارة. لذا، فإن معالجة هذه الممارسات أمر ضروري لضمان جاهزية الإدارة الحكومية لمواجهة تحديات العصر المتسارع. أصبحت الشفافية والمساءلة محورين أساسيين في نقاشات الإدارة الحكومية في المنطقة العربية. وتهدف مبادرات الحكومة المفتوحة، مثل التزامات الأردن ضمن شراكة 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 راكدة 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 الحوكمة. 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.

استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية في العالم العربي

تخطيط المدن الذكية في دبي، وتخصيص التعليم من خلال منصات التعلم التكيفية، وتحسين الرعاية الصحية عبر التحليلات التنبؤية. تهدف استراتيجية الإمارات للذكاء 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، والتصاميم 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 "يسر" 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 ذُكرت 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.

تتصدر 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 وزير دولة للذكاء الاصطناعي في العالم، ما يرمز إلى التزامها الوطني بتطبيق الذكاء الاصطناعي عبر القطاعات الرئيسية. وقد نفذت الإمارات طويلاً معتمدة على الذكاء الاصطناعي في مجالات متنوعة. 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



الدردشة 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 تبنت الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية لإعادة صياغة مفاهيم الحوكمة. من خلال خدمة الجمارك الشاملة، تتم أتمتة العمليات الجمركية بشكل يساهم في تقليل أوقات التخليص وتعزيز الشفافية. في الوقت ذاته، تقدم منصة "بخدمتكم" الإلكترونية، وهي منصة تستقبل تعليقات وملاحظات المواطنين، خدمات حكومية أكثر استجابة وفاعلية، 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 وفعّالة.

في شمال أفريقيا، تتبنى دول مثل المغرب وتونس التحول الرقمي لتعزيز الحوكمة ورفع كفاءة الأداء الحكومي. ففي المغرب، تبرز منصة Data.gov.ma التي تضم أكثر من 3000 مجموعة بيانات، ما يعزز الشفافية، ويشجع 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

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

تعد جمهورية مصر العربية لاعباً رئيسياً آخر في تبني الذكاء الاصطناعي في المنطقة. ففي عام 2021، أطلقت الدولة استراتيجيتها 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 مثلاً 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 الحوكمة، تعمل الدول العربية على سد الفجوات المستمرة في الأداء، وتعزيز الشفافية، وتحقيق تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات.

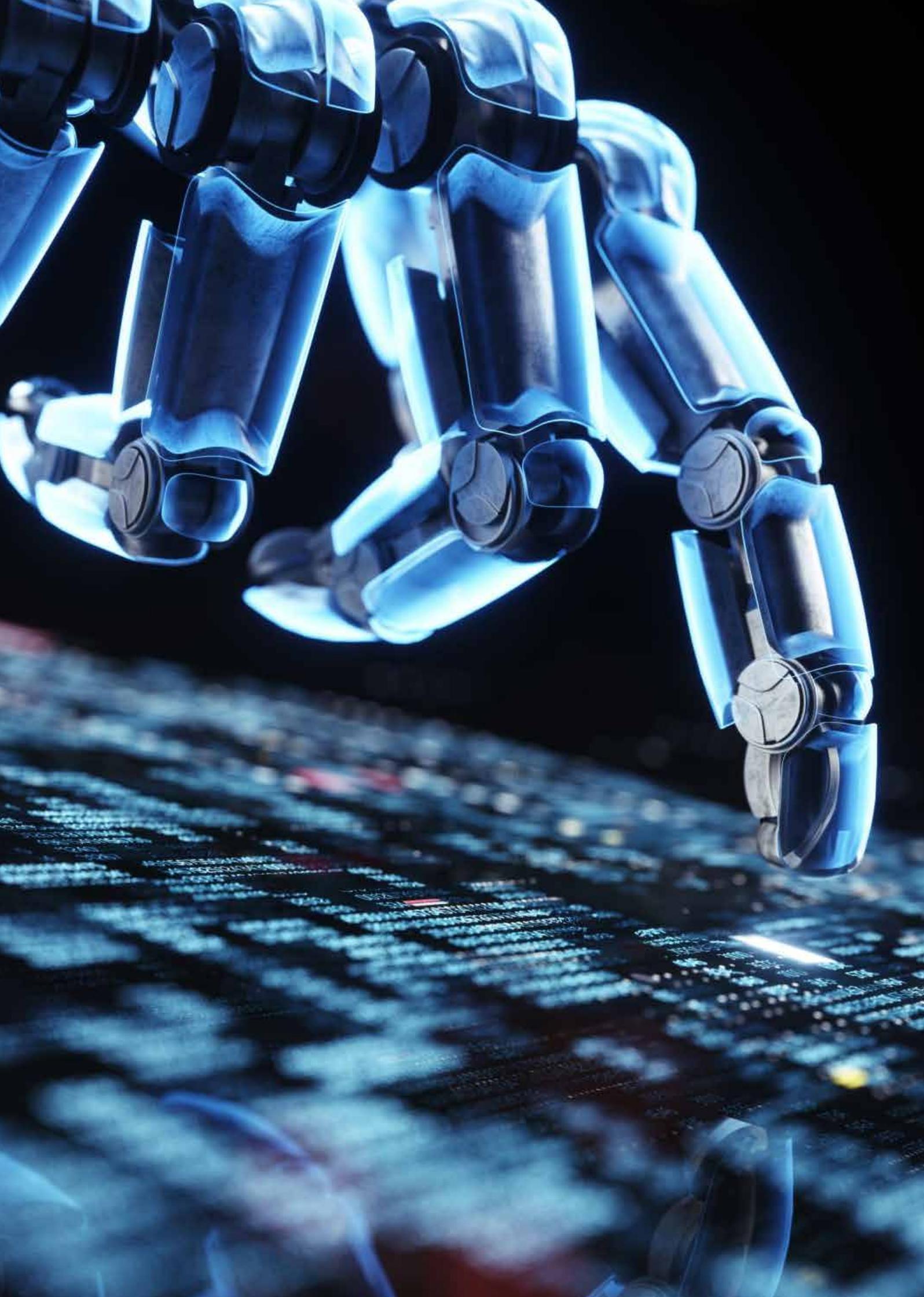
التحديات التي تواجه التحول للإنتاجية

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 تُفاقم 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 الإنتاجية. إن موازنة المسؤوليات المالية مع الحاجة إلى تحديث العمليات ستكون أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تحسن مستدام في إنتاجية القطاع الحكومي. يمتلك العالم العربي وضعاً فريداً لإعادة تعريف الإنتاجية من خلال الابتكار في الحوكمة، المدعوم بالتكنولوجيا 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 المكاسب شاملة ومستدامة.

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ، لا يزال العالم العربي يواجه تحديات كبيرة في الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لتعزيز الإنتاجية. 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 متطورة، 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، والحوكمة 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 لمواجهة حجم التحدي. ومن دون استثمارات استراتيجية في التعليم والتدريب، سيبقى العديد من العاملين في القطاع الحكومي عاجزين عن مواكبة التطورات، ما قد يُعيق قدرة المنطقة على تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام.

من جهة أخرى، يزيد القصور المؤسسي من تعقيد هذه التحديات. حيث تساهم النظم القديمة والهياكل الحكومية المتفرقة والمقاومة للتغيير في إبطاء تبني الممارسات الحديثة والمبتكرة. كما أن البيروقراطية والنقص في التنسيق بين الهيئات الحكومية يؤديان إلى تأخر تنفيذ التدابير الفعالة التي تعزز الإنتاجية. تُشكل القضايا الأخلاقية والتنظيمية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الحوكمة أيضاً 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، تضمّن 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 قيّمة حول كيفية قيام التقنيات الحديثة بتحويل العمليات في القطاع الحكومي، وكذلك خلق فرص جديدة تُمكن الحكومات من أن تصبح أكثر استجابة وكفاءة ورؤية مستقبلية.

02

مرثيات 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). 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 إيسوس 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 الإدارة الحكومية

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتقاد بأن حجم الحكومة يتقلص بسبب الكفاءة المعتمدة على التقنيات قد حقق 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 السيبرانية في الارتفاع، إذ ارتفعت نسبة الموافقة من 88% في عام 2020 إلى 94% في عام 2023، ولكنها شهدت انخفاصاً طفيفاً إلى 89% في عام 2024، كما هو موضح في الشكل (1).

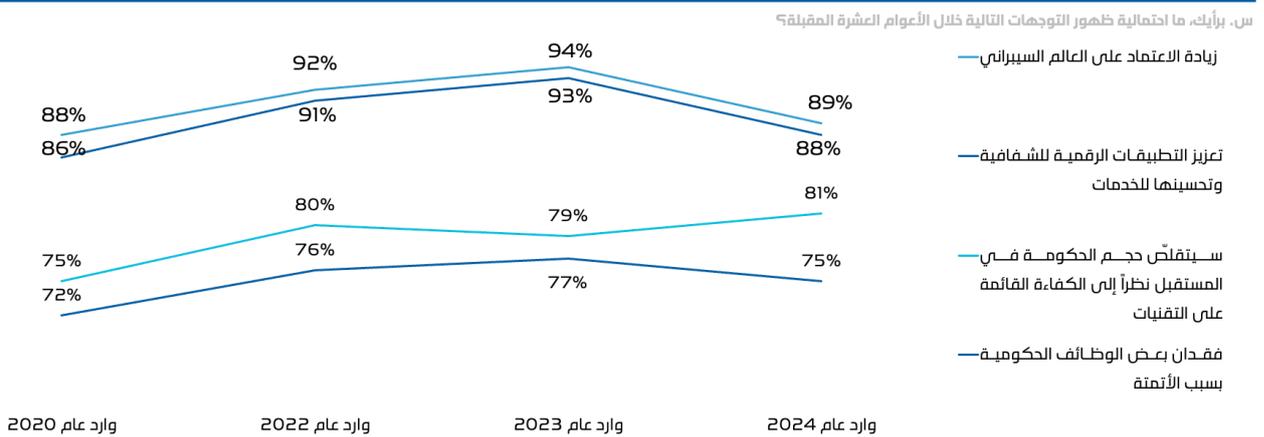
تم تصنيف التوجهات في هذا القسم بشكل عام إلى توجهات تقنية تتعلق باستخدام التقدم التكنولوجي وتأثيره في المؤسسات الحكومية، وتوجهات أخرى لا تتعلق بالتقنية ولكنها تشمل جوانب أخرى مثل مشاركة المواطنين ومشاركة القطاع الخاص.

التوجهات التقنية

بشكل عام، ظل الأثر المتوقع للأتمتة 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 يُتوقع أن تصبح جودة حياة المواطن مقياساً حاسماً لأداء الحكومة، مع اتجاه 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.

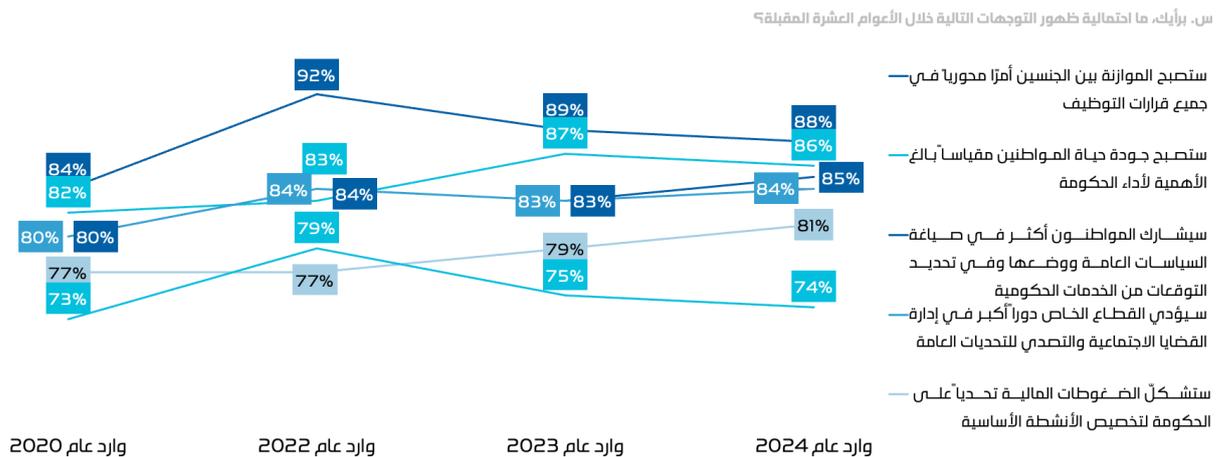
انخفضت احتمالية مواجهة الوظائف الحكومية لتحديات في جذب المواهب المستقبلية على مدار العقد المقبل من 79% في عام 2022 إلى 74% في عام 2024. وفي الوقت نفسه، من المتوقع أن تدفع الضغوطات المالية الحكومات نحو تخصيص الأنشطة الأساسية في المستقبل، إذ ارتفع هذا الاتجاه من 77% في عام 2020 إلى 81% في عام 2024.

علاوة على ذلك، من المتوقع أن ينمو دور القطاع الخاص في إدارة القضايا الاجتماعية والتصدي للتحديات 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 المقبل – وفق التوجهات السائدة



فجوات أداء إدارة القطاع الحكومي

الجوانب المهمة في إدارة القطاع الحكومي، مع التركيز على المجالات الحيوية التي تضمن حوكمة 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 هياكل أساسية. تم تصميم هذه الهياكل لمعالجة

إطار فجوات الأداء في الإدارة الحكومية

1



الذكاء
الاصطناعي

2



التقنية
والبيانات

3



الموظفون
الحكوميون

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 أن العبارات التالية تعكس الوضع الحالي لحكومتك؟

تستند حكومتي في عملها إلى إطار تشريعي مناسب للتعامل مع التقنيات والذكاء الاصطناعي في المستقبل

14% 42% 45%

سينتج عن الذكاء الاصطناعي تحديات ومشكلات أمنية جديدة ستُفرض على حكومتي

15% 44% 41%

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

التقنية والبيانات

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

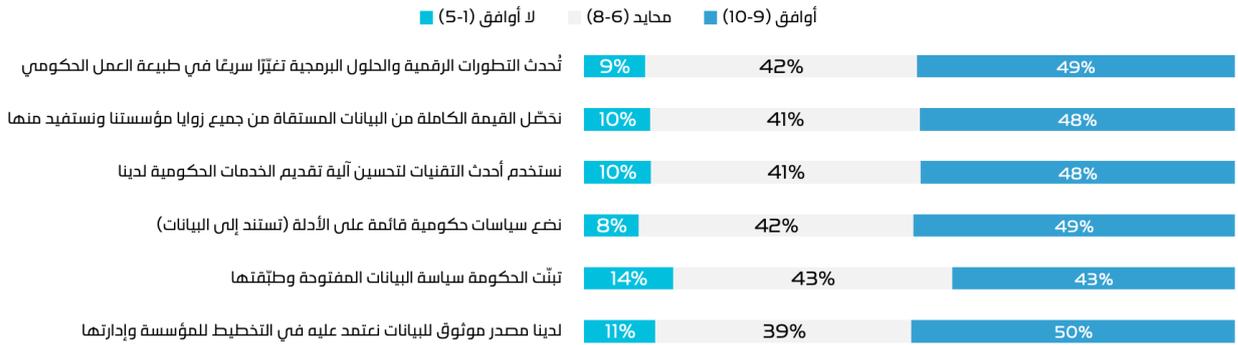
بالإضافة إلى ذلك، يؤكد 50% من موظفي الحكومة موثوقية مصادر البيانات في التخطيط التنظيمي، ما يعكس الثقة في البنية التحتية للبيانات. كما هو موضح في الشكل (5).

بالانتقال إلى الطول 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

التكنولوجيا والبيانات - إجمالاً

فجوات الأداء في الإدارة الحكومية - التقنية والبيانات

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 أن العبارات التالية تعكس الوضع الحالي لحكومتك؟



الموظفون الحكوميون

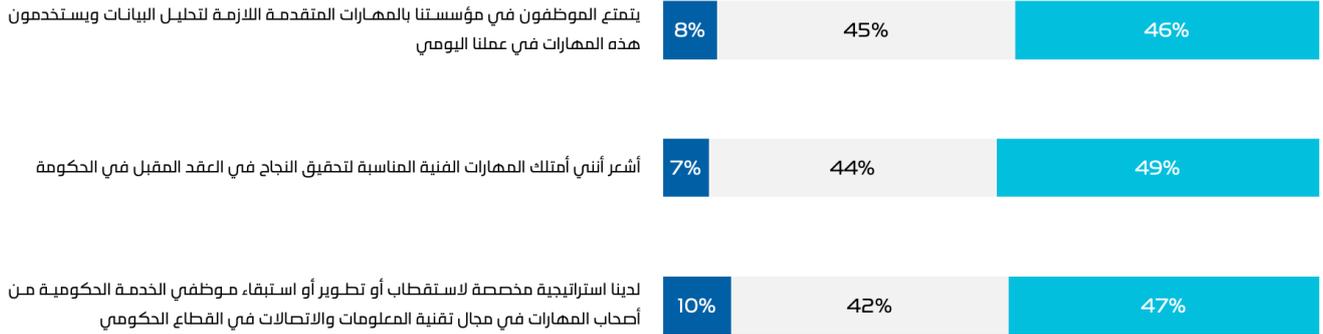
النجاح في العقد المقبل، في حين يوافق 47% منهم على وجود استراتيجية مخصصة لاستقطاب أو تطوير أو استبقاء موظفي الخدمة الحكومية من أصحاب المهارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات العربية.

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 اللازمة لتحقيق

فجوات الأداء في الإدارة الحكومية - الموظفون الحكوميون

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 أن العبارات التالية تعكس الوضع الحالي لحكومتك؟

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



الإنتاجية في العمل الحكومي

الإنتاجية الفردية

تأثير الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا على الإنتاجية واتخاذ القرار

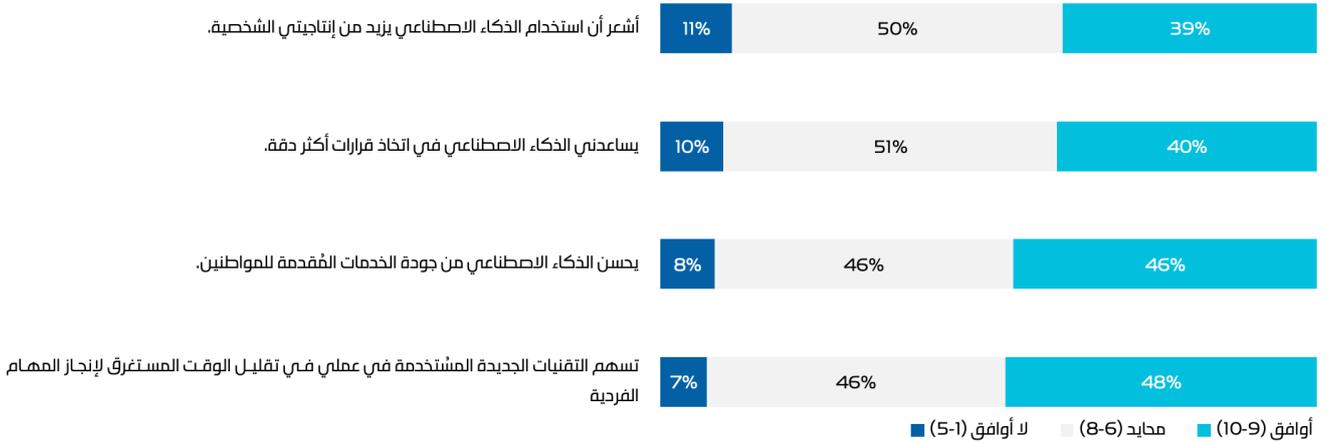
من الوعود الكبيرة للذكاء الاصطناعي، فإن أربعة فقط من كل 10 مسؤولين يرون أنه يعزز دقة اتخاذ القرارات أو يرفع إنتاجيتهم ما يعكس شكوكاً حول فوائده العملية في السياقات الحكومية الحالية، كما هو موضح في الشكل أدناه.

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

الإنتاجية الفردية - أثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات على الإنتاجية واتخاذ القرارات

الإنتاجية الفردية - أثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات على الإنتاجية واتخاذ القرارات

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و10 يعني صحيحة جداً، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لك شخصياً؟



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

الإنتاجية الفردية - احتياجات التدريب والمعرفة

الإنتاجية الفردية - احتياجات التدريب والمعرفة

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و10 يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لك شخصيًا؟

لدي معرفة أساسية بالتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات.

13%

51%

36%

أشعر بأني بحاجة إلى تلقي تدريبات إضافية لأتمكن من استخدام الذكاء الاصطناعي بكفاءة.

9%

51%

41%

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

تقييم الأداء والكفاءة

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 للقياس، في حين يشير 38% منهم إلى أن مديريهم لديه معايير

الإنتاجية الفردية - تقييم الأداء والكفاءة

الإنتاجية الفردية - تقييم الأداء والكفاءة

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و10 يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لك شخصيًا؟

أتلقي ملاحظات منتظمة بشأن إنتاجيتي بناءً على المخرجات القابلة للقياس.

12%

51%

37%

وضع مديري مقاييس محددة لقياس إنتاجيتي.

10%

52%

38%

أشعر أن هناك مجالات يمكننا كحكومة أن نحقق فيها المزيد بموارد أقل (أي أننا ننفق أموالاً أكثر مما ينبغي).

9%

51%

40%

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

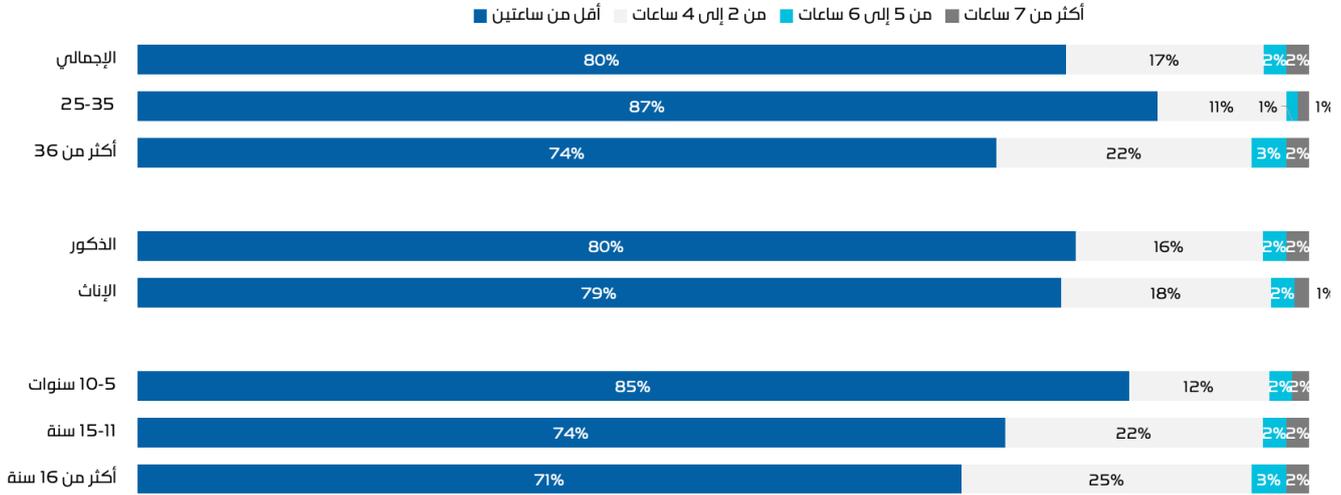
تقديرات الإنتاجية تنخفض مع زيادة سنوات الخبرة، حيث يرى المسؤولون الأكثر خبرة أنهم يستخدمون وقتهم بكفاءة أقل.

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

ساعات العمل غير المنتجة – حسب الخصائص الديموغرافية

الساعات غير المنتجة – حسب الخصائص الديموغرافية

س. كم عدد ساعات عملك اليومية، في المتوسط، التي تشعر فيها أنك غير منتج خلال يوم عملك؟



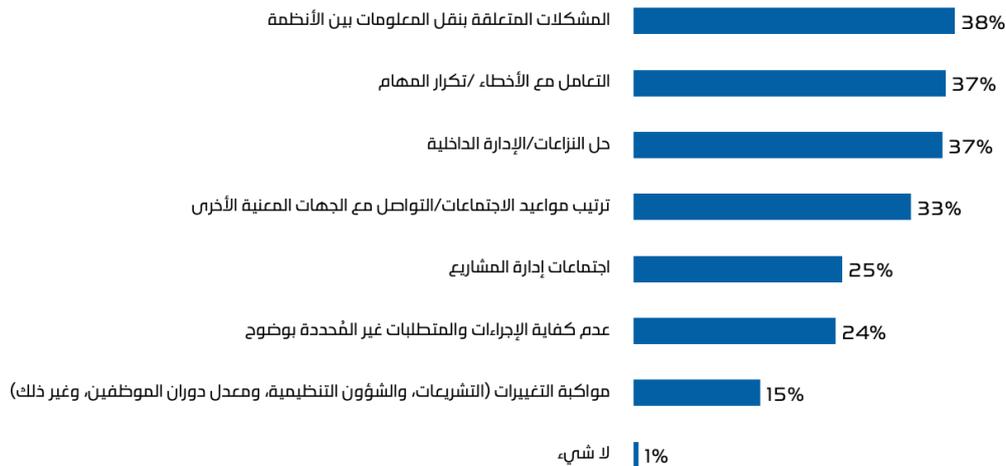
مع الأخطاء وإعادة العمل يعد من أبرز العوامل التي تستهلك وقتهم، بينما أكد 37% آخرون أن حل النزاعات والإدارة الداخلية يمثلان أحد العوامل الأساسية التي تعيق إنتاجيتهم.

أفاد 38% من المسؤولين الحكوميين بأن السبب الرئيسي لضيق 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 للإنتاجية

س. أي من الخيارات التالية تعد أقل إنتاجية من حيث الوقت في مجال عملك؟



الإنتاجية التنظيمية

تأثير الأدوات الرقمية والتكنولوجيا على التعاون والتنسيق

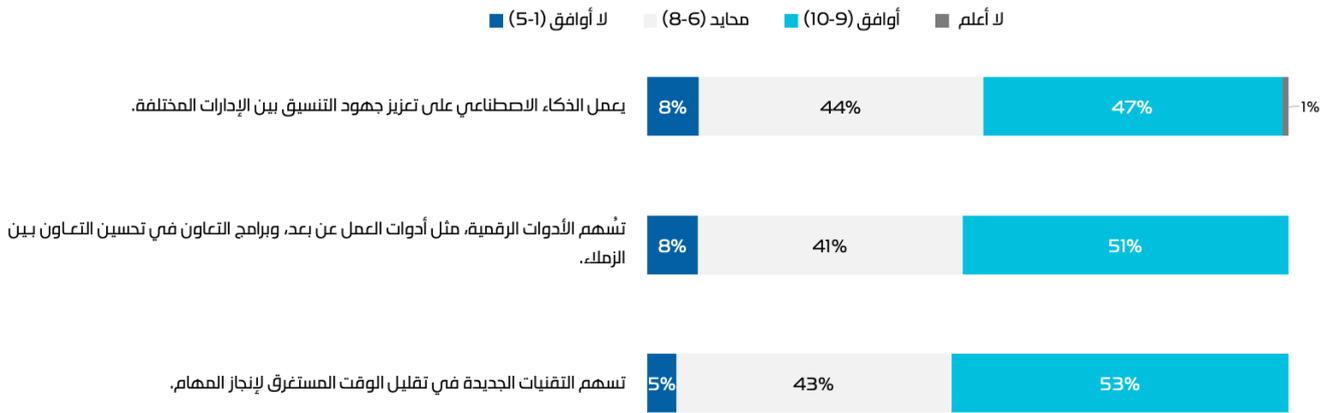
التعاون تحسن من التعاون بين الزملاء. بالإضافة إلى ذلك، يوافق 53% من الموظفين الحكوميين على أن التقنيات الجديدة تقلل من الوقت اللازم لإتمام المهام، كما هو موضح في الشكل أدناه.

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 بُعد وبرامج

الإنتاجية التنظيمية

الإنتاجية التنظيمية – أثر الأدوات الرقمية والتقنيات على التعاون والتنسيق

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و10 يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لمؤسستك؟



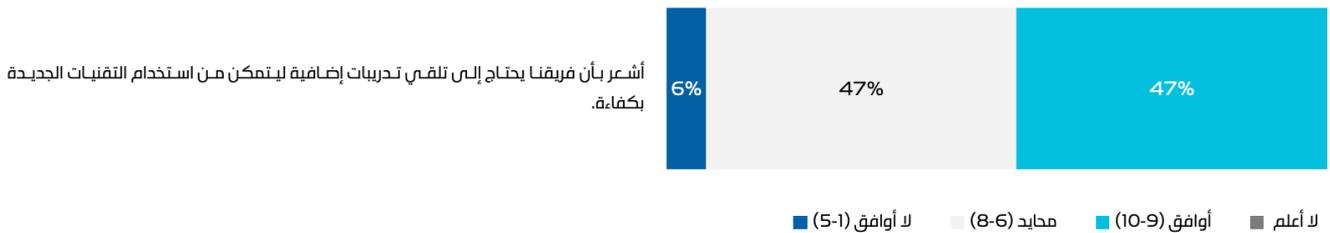
الاحتياجات التدريبية والمعرفة

الحديثة بكفاءة، كما هو موضح في الشكل أدناه.

يشعر 47% من المسؤولين الحكوميين بضرورة توفير تدريب إضافي لفريقهم من أجل استخدام التكنولوجيا

الإنتاجية التنظيمية - احتياجات التدريب والمعرفة

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و10 يعني صحيحة جدًا، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لمؤسستك؟



الكفاءة والإنتاجية والبيروقراطية

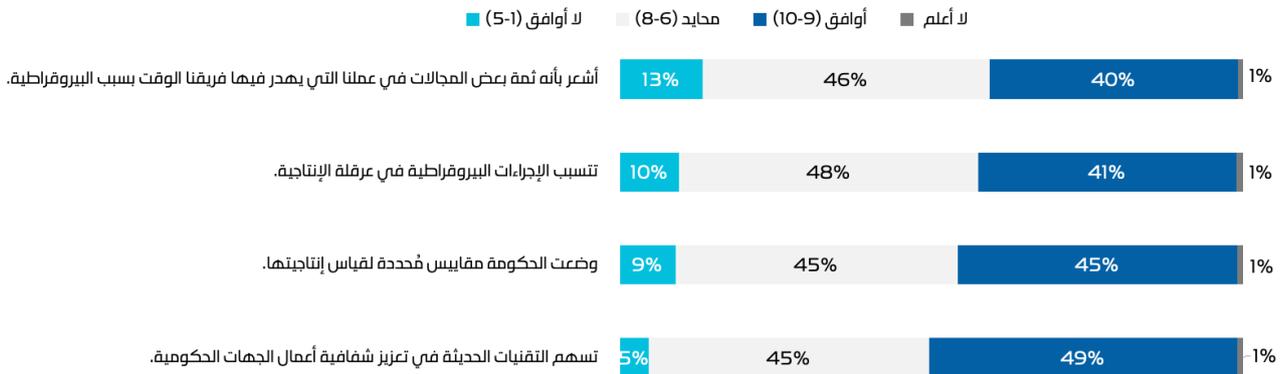
الموظفين الحكوميين إلى أن الوقت غير المنتج في يوم عملهم يُستهلك بشكل رئيسي بسبب التعامل مع مشكلات نقل المعلومات بين الأنظمة. كما هو موضح في الشكل أدناه

يعتقد 49% من المسؤولين أن التكنولوجيا الحديثة تعزز الشفافية في العمل الحكومي. ومع ذلك، يرى 45% فقط أن 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

الإنتاجية التنظيمية – الكفاءة والإنتاجية والبيروقراطية

س. على مقياس من 1 إلى 10، حيث 1 يعني غير صحيحة على الإطلاق و10 يعني صحيحة جداً، ما مدى صحة العبارات التالية بالنسبة لمؤسستك؟



الإنتاجية في العمليات الحكومية

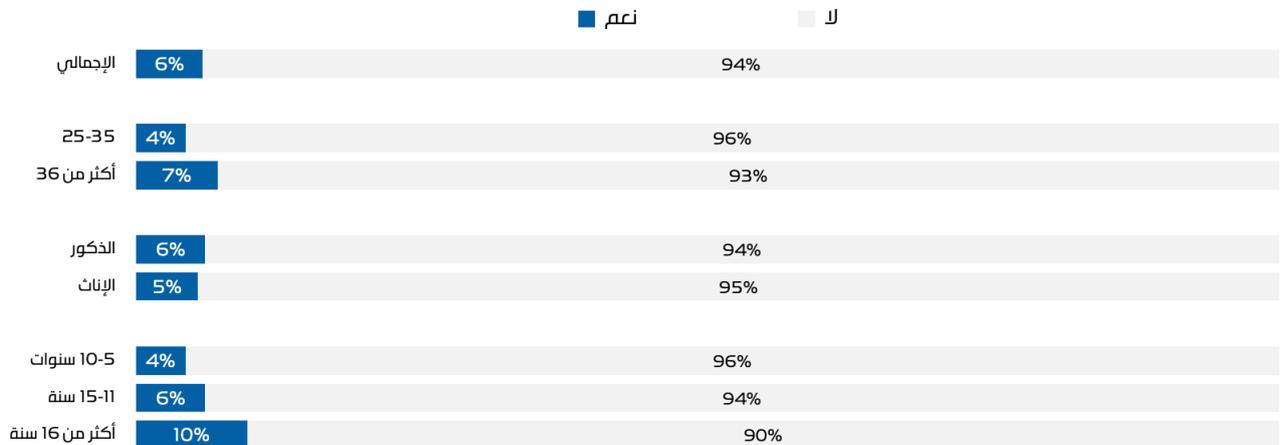
إنتاجية واضحة. فعلياً، الإنتاجية لا تُقاس من قبل الحكومات في المنطقة!

6% فقط من المسؤولين أفادوا بأن إنتاجية العمل تُقاس وتُوثق فعلياً في إداراتهم، ما يكشف عن فجوة

قياس الإنتاجية – حسب الخصائص الديموغرافية

قياس الإنتاجية - حسب الخصائص الديموغرافية

س. هل تُقاس الإنتاجية وتُوثق فعلياً بشأها بفعالية في إدارتك؟



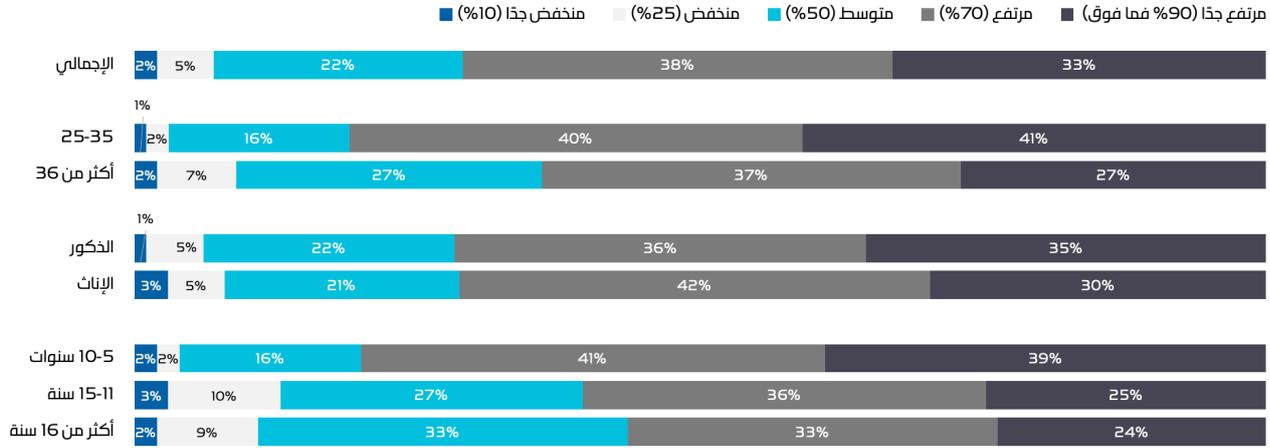
بأنها مرتفعة. ومع ذلك، تظل هذه تصورات شخصية، حيث تم التأكيد على غياب معايير واضحة ومحددة لقياس الإنتاجية بشكل رسمي.

عند تقييم الإنتاجية على المستوى الفردي، صنف 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

س. كيف لقيم مستوى الإنتاجية الحالي في إدارتك؟

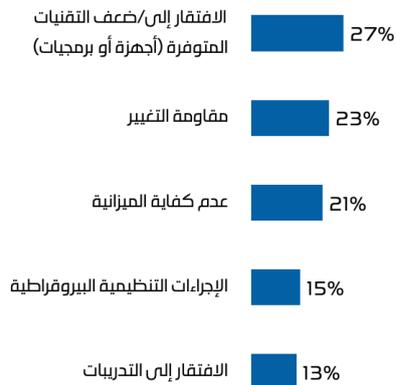


النظر في عوامل أخرى، أشار 27% من المسؤولين إلى التكنولوجيا غير الكافية - بما في ذلك الأجهزة والبرامج - كعامل مساهم، بينما أشار 23% إلى مقاومة التغيير.

إن أي نقص في الإنتاجية يبيع 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

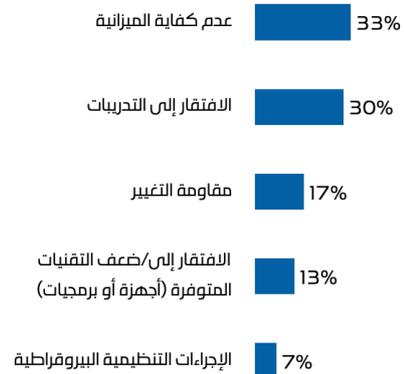
الأسباب الأخرى لانخفاض الإنتاجية



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

السبب الرئيسي لانخفاض الإنتاجية

س. برأيك، إلى أي مدى تواجه مؤسستك تحديًا في الإنتاجية (أي إمكانية إنجاز المزيد من المهام بنفس القدر الحالي من الموارد)؟

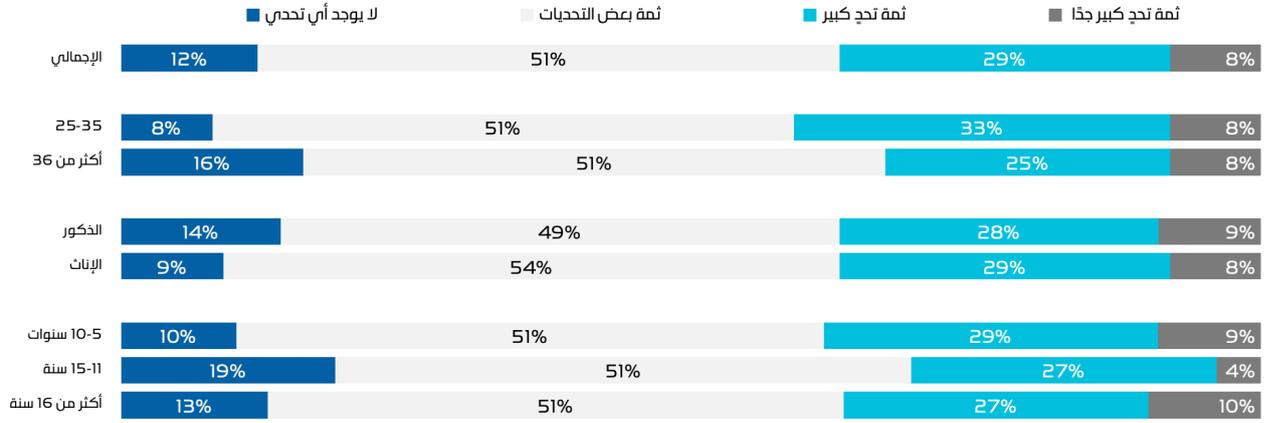


ومع ذلك، عند الخوض في تحديات الإنتاجية التنظيمية، أشار 12% فقط من المسؤولين الحكوميين إلى أن مؤسساتهم لا تواجه أي مشكلات تتعلق بالإنتاجية،

تحديات الإنتاجية التنظيمية - حسب التركيبة السكانية

تحديات الإنتاجية التنظيمية - حسب الخصائص الديموغرافية

س. برأيه، إن أي مدى تواجه مؤسستك تحديًا في الإنتاجية (أي إمكانية إنجاز المزيد من المهام بنفس القدر التالي من الموارد)؟



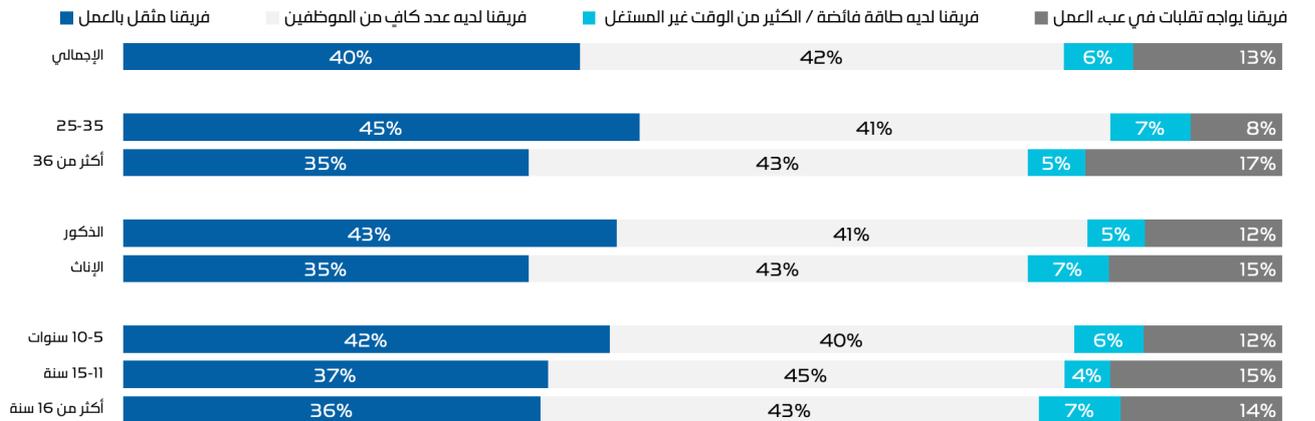
والذكور، وأصحاب الخبرات الأقل هم الأكثر ميلًا للإبلاغ عن ضغط العمل الزائد داخل فرقهم، كما يوضح الشكل أدناه. وهذا يتناقض بوضوح مع العديد من التقارير التي تشير إلى ظاهرة التضخم الوظيفي في الحكومات الإقليمية، ما يعكس فجوة واضحة بين التصورات الشخصية والبيانات الفعلية في المنطقة.

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، أشار 13% إلى أن أعباء العمل لديهم متذبذبة وغير مستقرة. ومن الجدير بالملاحظة أن الموظفين الأصغر سنًا،

تقييم الفرق - حسب الفئات الديموغرافية

تقييم الفرق - حسب الخصائص الديموغرافية

س. أي من العبارات التالية هي الأكثر تطبيقًا على فريقك/إدارتك؟



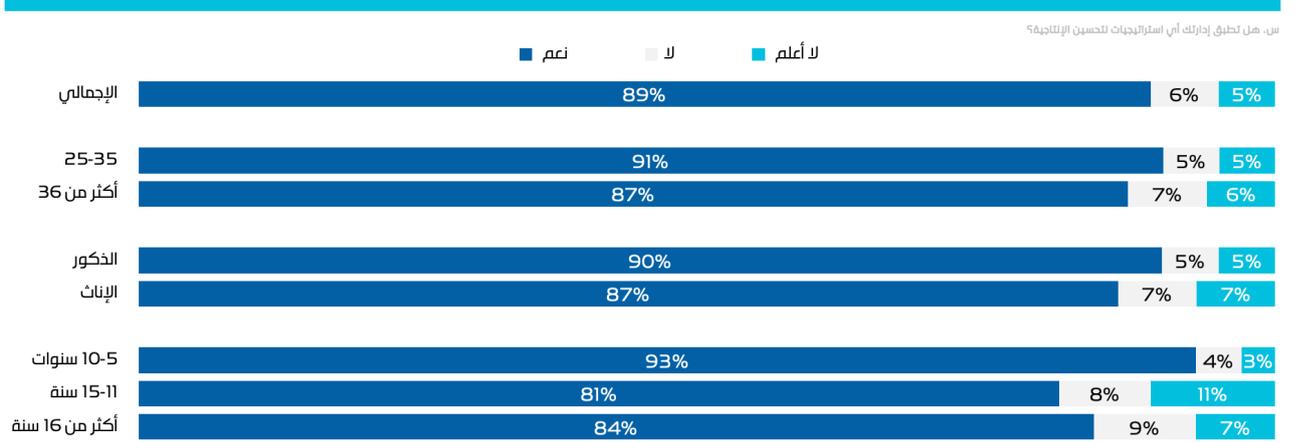
استراتيجية الإنتاجية والمراقبة

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

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

استراتيجية تحسين الإنتاجية - حسب الفئات الديموغرافية

استراتيجية تحسين الإنتاجية - حسب الخصائص الديموغرافية

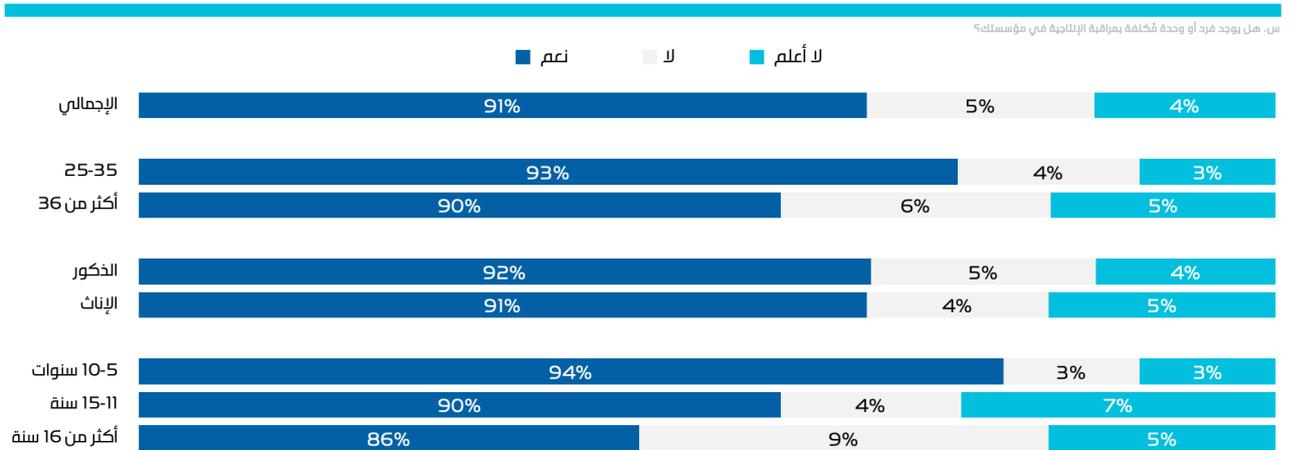


المسؤولين الحكوميين توفر مثل هذه الجهة.

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 وذكرها 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 والعائد على الاستثمار كجزء من التحديات الأخرى التي يواجهونها.

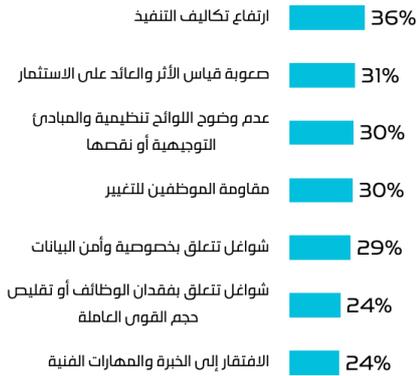
أشار 37% من المسؤولين الحكوميين إلى أن تطبيق تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، وبرمجيات العمل عن بُعد، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) يُشكل تحدياً طفيفاً، بينما يرى 36% أنه تحدٍ متوسط الصعوبة.

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

تحديات تبني اعتماد التقنيات

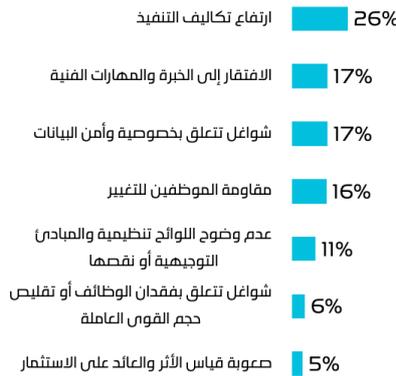
أبرز التحديات الأخرى

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



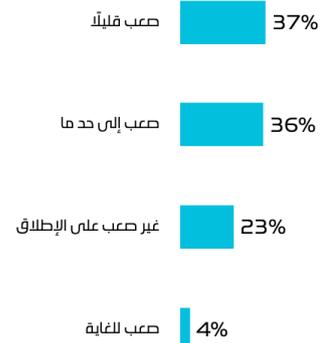
أبرز التحديات

س. ما التحديات أو الشواغل الرئيسية المرتبطة بتنفيذ تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات في إدارتك/ وكتلتك؟



تحديات تبني التقنيات

س. ما مدى صعوبة تطبيق التقنيات الجديدة في إدارتك؟ يرجى تقييم أمثلة على التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي وبرامج العمل عن بعد وتخطيط الموارد المؤسسية، وغيرها



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

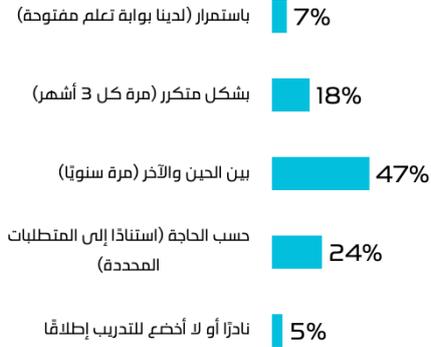
بالإضافة إلى ذلك، أشار 47% من المسؤولين إلى أنهم يتلقون تدريباً على التقنيات الجديدة من حين إلى آخر.

عند النظر في الإجراءات التي نفذتها المؤسسات لتحسين الإنتاجية خلال الأشهر الـ 12 الماضية، أفاد 42% من المسؤولين الحكوميين بأنه تم تنفيذ برامج 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

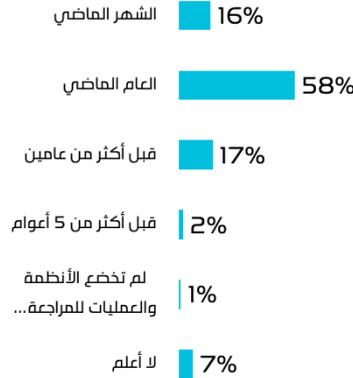
وتيرة البرامج التدريبية

س. كم مرة تخضع للتدريب على التقنيات الجديدة؟



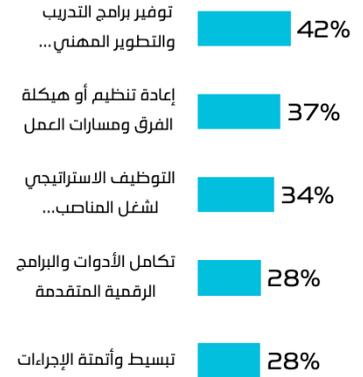
أحدث مراجعة وتحديث

س. متى كانت آخر مرة راجعت مؤسستك فيها الأنظمة والعمليات الداخلية وحدثتها؟



وضع أبرز 5 مقاييس

س. هل طرقت مؤسستك أي من التدابير التالية خلال الأشهر الـ 12 الماضية لتحسين الإنتاجية؟



تحوّلًا جذريًا في العمليات الحكومية وخدماتها.

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

توقعات الإنتاجية المستقبلية

التوقعات المستقبلية

س. ما توقعاتك حيال أثر التقنيات على الإنتاجية الحكومية على مدار السنوات الخمس المقبلة؟



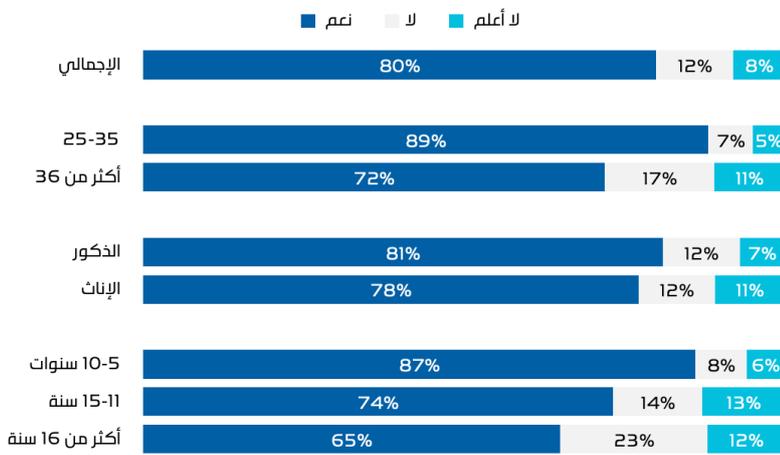
المهارات التقنية

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

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

المواهب التقنية لفريق العمل

المواهب التقنية بشكل عام - حسب الخصائص الديموغرافية



الإجمالي

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



80%

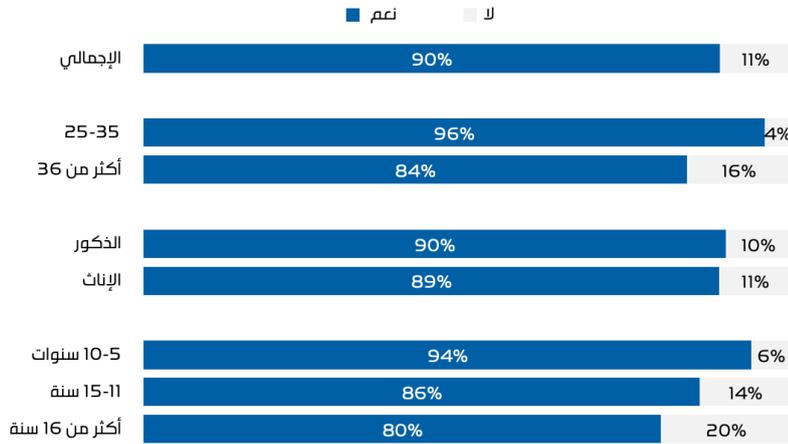
نسبة الذين أفادوا بأن الحكومة لديها جميع المواهب والكفاءات التقنية اللازمة

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 اللازمة للنجاح في المستقبل، وترتفع هذه النسبة إلى 96% بين

المهارات التقنية

المواهب التقنية بشكل عام - حسب الخصائص الديموغرافية

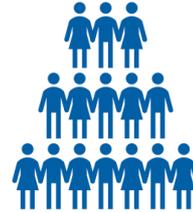


النسبة تنخفض مع زيادة عدد سنوات الخبرة، كما يظهر في الشكل أدناه.

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

الإجمالي

س. هل يمتلك زملائك جميع المهارات الرقمية اللازمة لإدارة التقنيات الجديدة التي يجري تقديمها إلى حكومتك؟

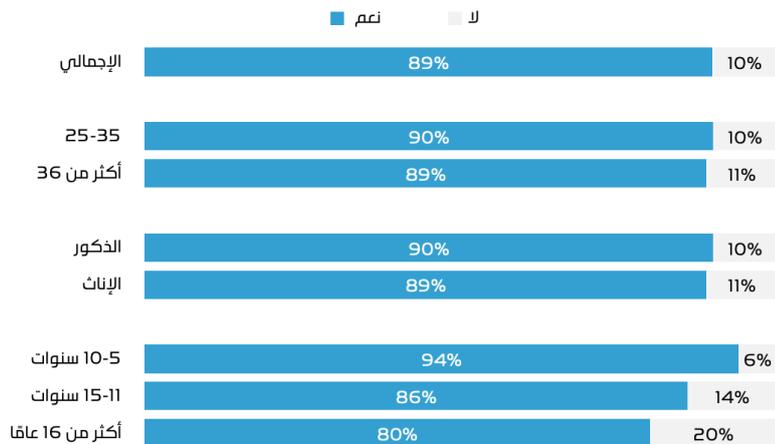


90%

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

المهارات الرقمية الشخصية

المواهب التقنية الفردية - حسب الخصائص الديموغرافية



الإجمالي

س. هل ترى أنّ لحرك المهارات الرقمية المناسبة للنجاح في المستقبل؟



89%

نسبة الذين أفادوا بأنهم يتمتعون بالمهارات الرقمية المناسبة للنجاح في المستقبل

أدوات الإدارة الحكومية

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

فئات أدوات الإدارة الحكومية



التقنيات



التحول الرقمي



الابتكار وعلاقات
المواطنين



التخطيط وإدارة
الموارد

مدى تبني التكنولوجيا في الحوكمة: التفريق 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 الحوكمة، بل لصياغة استراتيجيات تعزز فعالية استخدامها.

تؤكد هذه البيانات الحاجة إلى بذل جهود أعمق لبناء القدرات ووضع أطر أكثر وضوحاً لتقييم ليس فقط اعتماد أدوات الإدارة الحكومية ولكن أيضاً تأثيرها في العالم الحقيقي. لا يكشف المسح عما يحدث في الإدارة الحكومية العربية فحسب - بل إنه يتحدانا 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 الحوكمة بالمنطقة. حيث يُظهر المسؤولون إقبالاً واسعاً على الابتكار، يليه إدارة المعرفة وإنترنت الأشياء. ومن اللافت إفادة 90% من الموظفين الحكوميين أنهم يستخدمون أدوات الابتكار، بينما أكد 88% أنهم 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 عميقة. الحوسبة الكمية لا تزال تقنية ناشئة متخصصة، حتى في القطاع الخاص عالمياً، ما يجعل انتشارها الواسع في الحكومات الإقليمية أمراً مستبعداً.

هذا التناقض يعكس فجوة جوهرية في فهم التقنيات في القطاع الحكومي، وقد يُبالغ 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. يرجى تحديد ما إذا كنت أنت أو زملاؤك تستخدمون أي من الأدوات التالية، وما إذا كنتم تستخدمونها استخداماً منهجياً في عملكم بسبب وجود سياسة تنظيمية تلص على ذلك؟



الأدوات المتعلقة بالتخطيط وإدارة الموارد

بأدوات صنع السياسات القائمة على الأدلة، فإن 78% من المسؤولين على دراية بهذه الأدوات، و31% يستخدمونها شخصياً، وذكر 32% أن شخصاً آخر في مؤسساتهم يستخدمها.

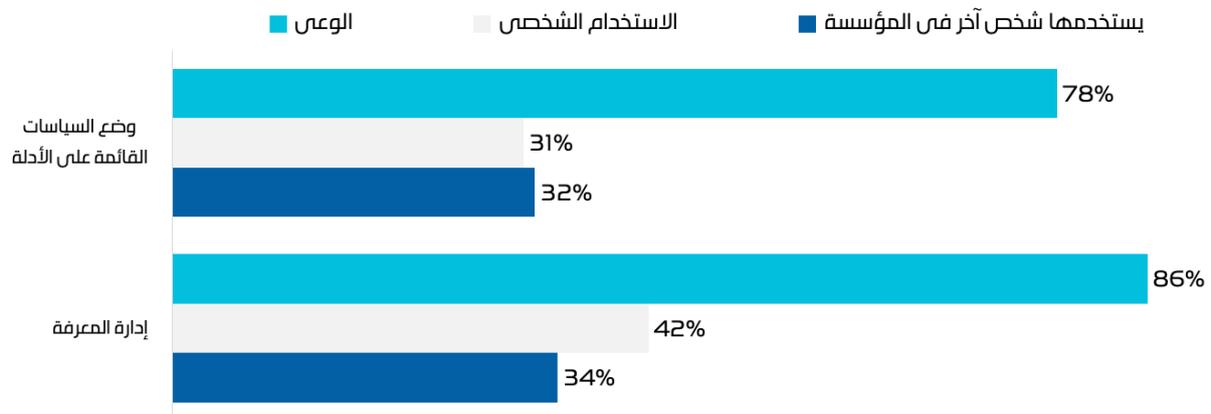
أفاد 86% من المسؤولين الحكوميين بأنهم على دراية بأدوات إدارة المعرفة، في حين يستخدمها 42% شخصياً، وأشار 34% منهم إلى أنهم يعرفون شخصاً على الأقل في مؤسساتهم يستخدمها. وفيما يتعلق

لمحة عامة عن الأدوات المرتبطة بالتخطيط وإدارة الموارد

التخطيط وإدارة الموارد - الأدوات ذات الصلة - إجمالاً

* من إجمالي حجم العينة

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



الابتكار وعلاقة الحكومة بالمواطنين

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

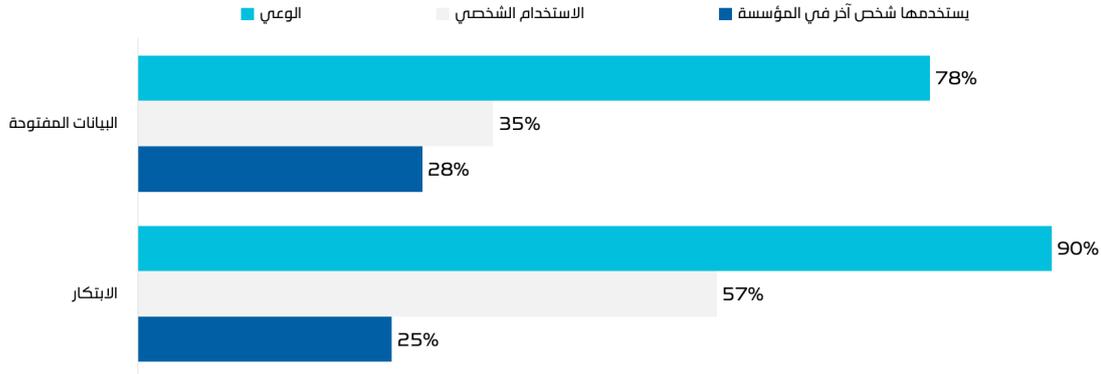
أكد 90% من المسؤولين الحكوميين معرفتهم بأدوات الابتكار وعلاقة الحكومة بالمواطنين، في حين يستخدمها 57% شخصياً. أما أدوات البيانات المفتوحة،

لمحة عامة عن أدوات الابتكار والعلاقة مع المواطنين

أدوات الابتكار والعلاقة مع المواطنين (المتعاملين) - إجمالاً

* من إجمالي حجم العينة

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



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.

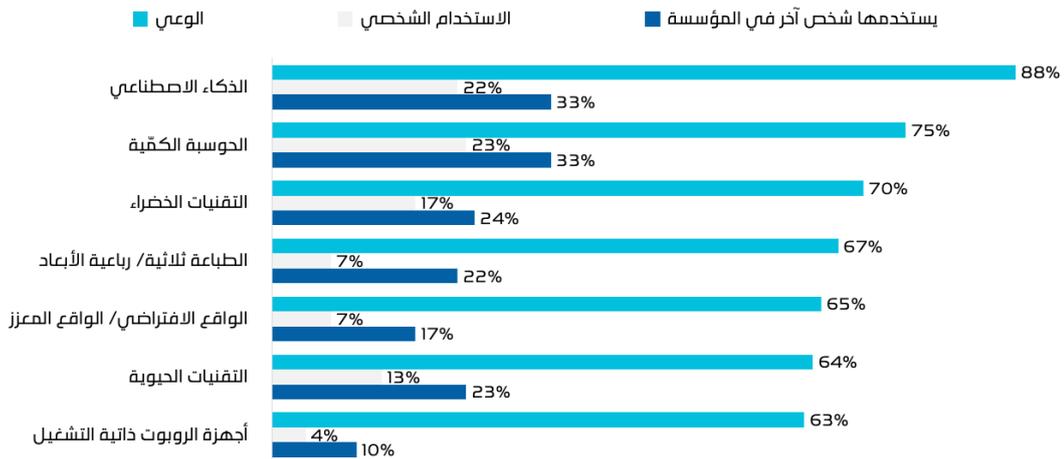
تتمتع أدوات الذكاء الاصطناعي بأعلى مستويات الوعي تليها الحوسبة الكمية والتكنولوجيا الخضراء على التوالي. حيث تشير الدراسة إلى أن 88% من المسؤولين الحكوميين يدركون أدوات الذكاء الاصطناعي. وتشمل التحديات الرئيسية تكاليف التنفيذ المرتفعة ونقص الخبرة الفنية. بالإضافة إلى ذلك، يدرك 75% بالحوسبة

نظرة عامة على أدوات التكنولوجيا

التقنيات - الأدوات ذات الصلة - إجمالاً

* من إجمالي حجم العينة

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



أدوات التحول الرقمي

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

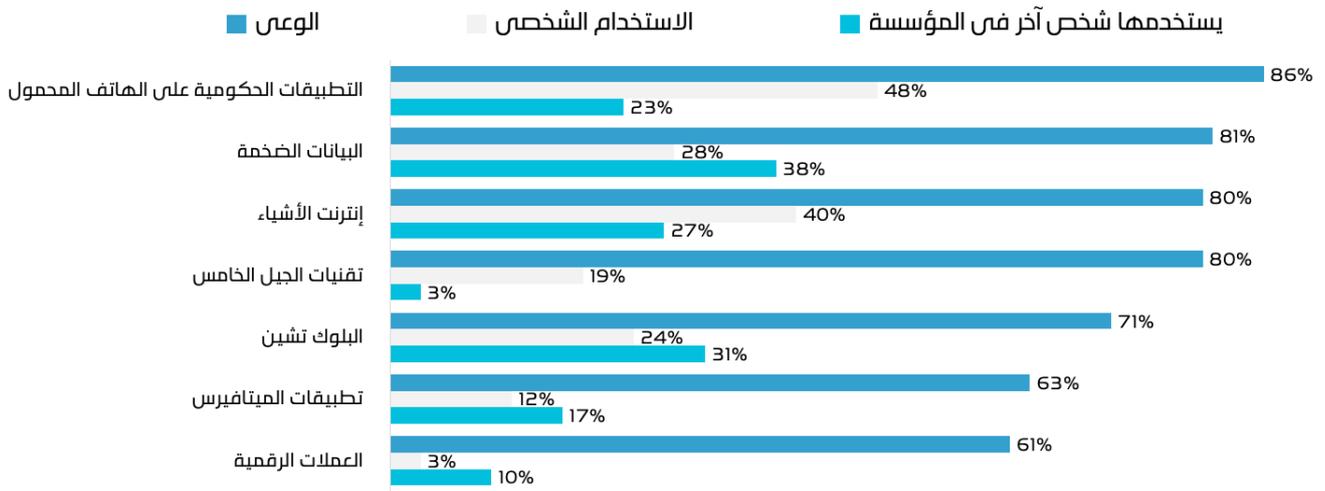
تحقق التطبيقات الحكومية عبر الأجهزة المحمولة أعلى مستويات الوعي بين المسؤولين الحكوميين، تليها البيانات الضخمة وإتترنت الأشياء. وبالتوازي مع

لمحة عامة عن أدوات التحول الرقمي

التحول الرقمي - الأدوات ذات الصلة - إجمالاً

* من إجمالي حجم العينة

س. أي من الأدوات الإدارية الآتية سبق وأن سمعت بها؟ يرجى تحديد ما إذا كنت أنت أو زملائك تستخدمون أي من الأدوات الحالية، وما إذا كنتم تستخدمونها استخدامًا منهجيًا في عملكم بسبب وجود سياسة تنظيمية لتبني ذلك؟



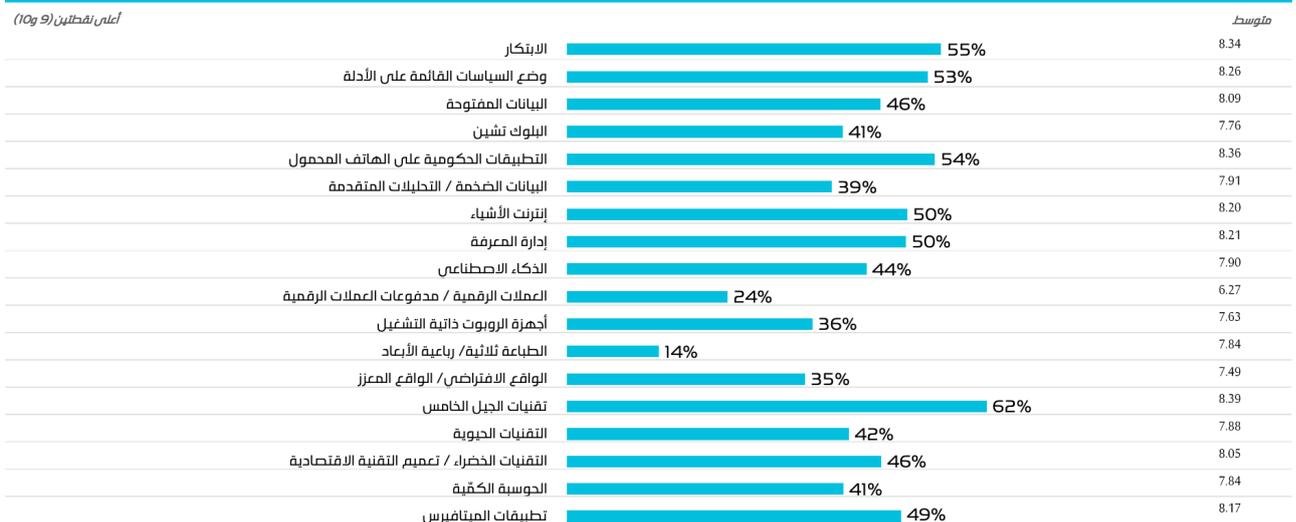
مستوى الرضا عن الأدوات

نقاط. 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



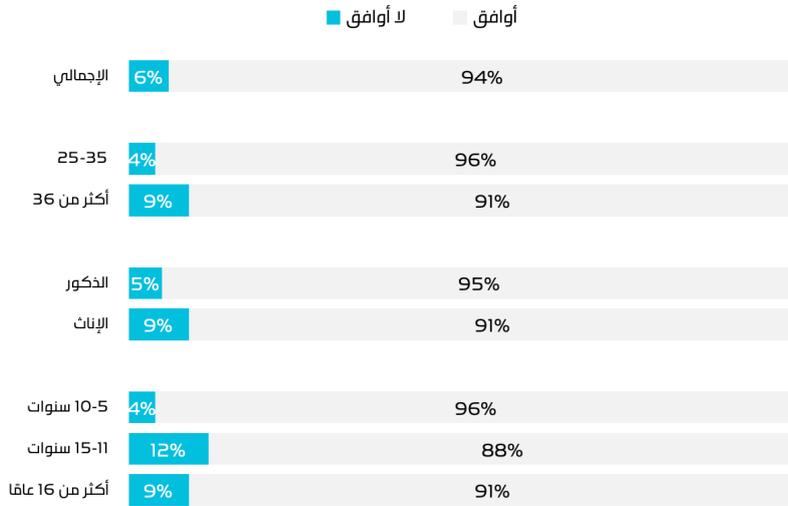
الفهم السلوكي

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

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

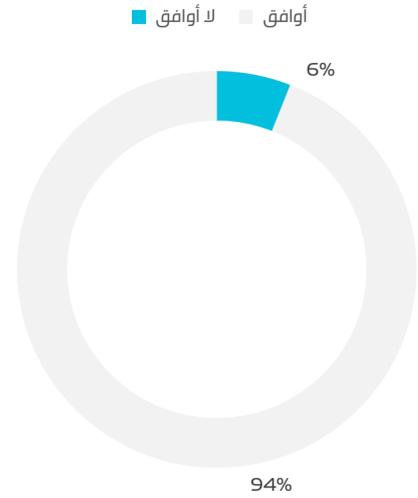
مستوى الرضا عن الوظيفة

مستوى الرضا عن الوظيفة - حسب الخصائص الديموغرافية



الإجمالي

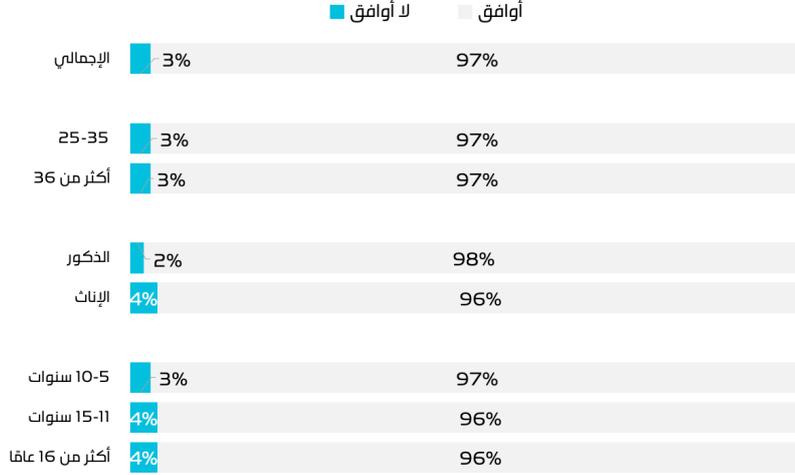
من إلى أي درجة تتفق مع كل من العبارات التالية: "أنا سعيد وراض عن وظيفتي الحكومية الحالية"



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

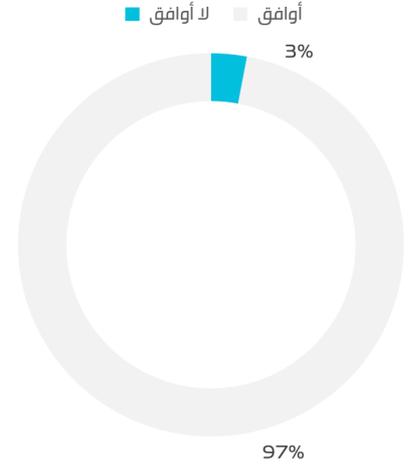
المساهمة وإضافة القيمة إلى المجتمع

إضافة القيمة إلى المجتمع - حسب الخصائص الديموغرافية



الإجمالي

سي، إلى أي درجة تتفق مع كل من العبارات التالية؟
"أرى أنني أضف قيمة حقيقية إلى مجتمعي ووطني من خلال عملي"

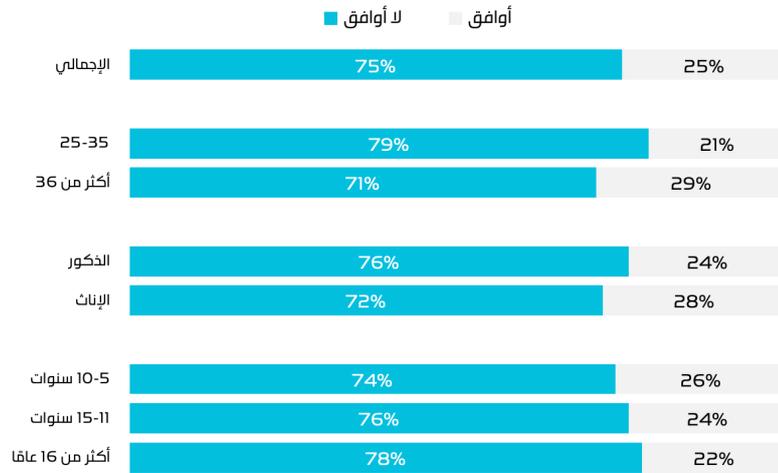


إلى القطاع الخاص. وتتركز هذه النسبة بين الفئات العمرية الأصغر سنًا من الذكور، وأولئك الذين لديهم خبرة تمتد إلى أكثر من 16 عامًا.

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

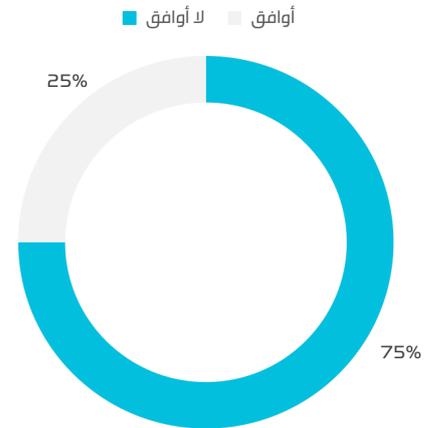
الانتقال إلى القطاع الخاص

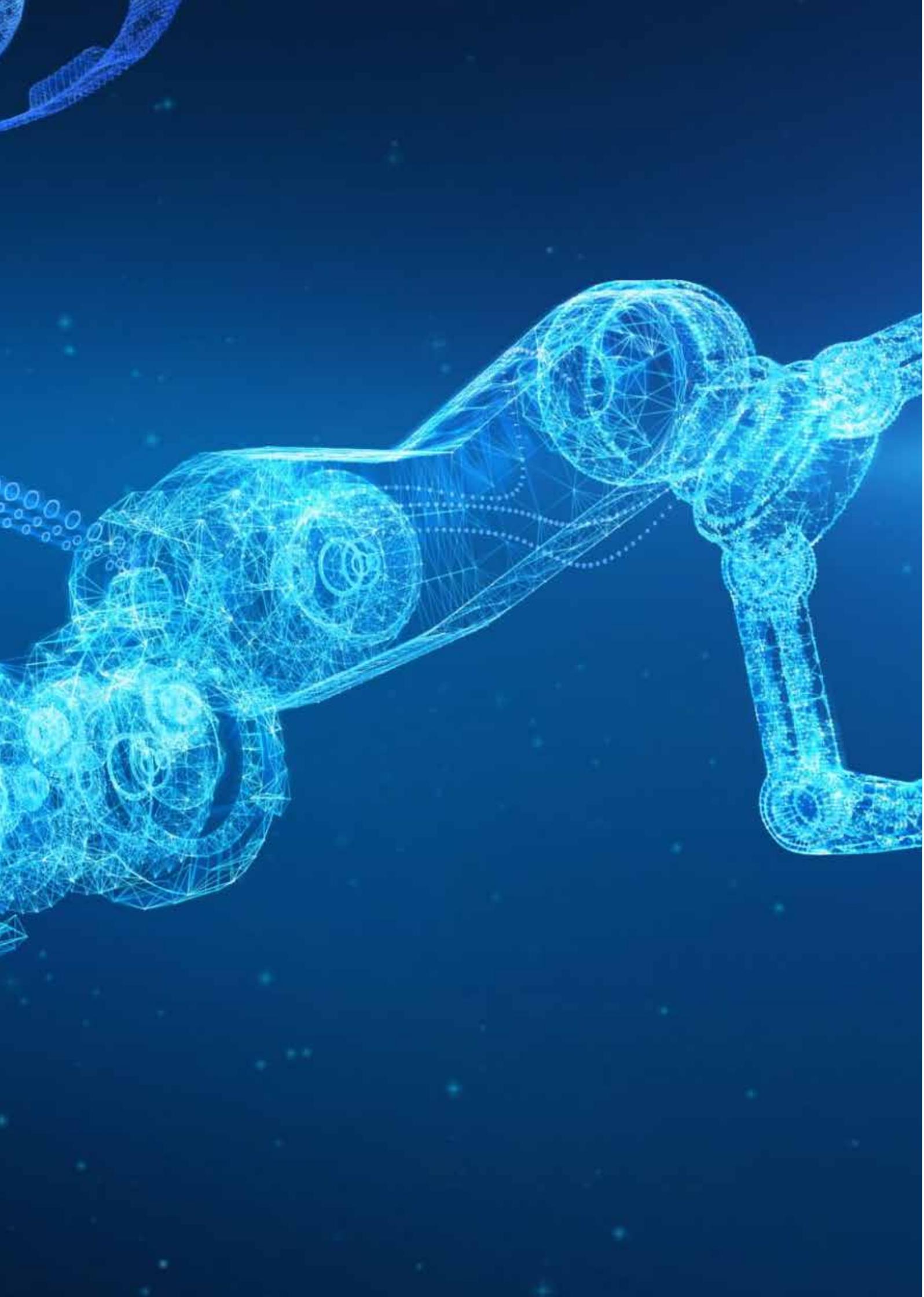
الانتقال إلى القطاع الخاص - حسب الخصائص الديموغرافية



الإجمالي

سي، إلى أي درجة تتفق مع كل من العبارات التالية؟
"أرغب في إيجاد فرص في القطاع الخاص"





خارطة طريق: سبع نقاط لتعزيز إنتاجية الحكومات العربية



لتحقيق أقصى استفادة من إنتاجية القطاع الحكومي

يجب على الحكومات العربية تبني طول تحويلية تتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة، والاستفادة من الرؤى المبنية على الأدلة، والتقدم التكنولوجي. تتناول التوصيات التالية المجالات الأساسية التي تم تحديدها في هذا الاستطلاع، وتُعرض كخريطة 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.



1. البيانات أولاً: إعادة تعريف الحوكمة 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 الحوكمة، 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، وتوفر 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، وتعزيز 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 لوحات متابعة الأداء، مع نشر تقارير دورية تعزز مبدأ المساءلة.

2. تحويل القيود البيروقراطية إلى أنظمة مرنة

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 خالياً 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 تقدم عمليات التبسيط.
- تطوير منصات "حكومة شاملة": اعتماد الذكاء الاصطناعي لإنشاء منصات توفر خدمات تنبؤية بدعم لغات متعددة.
- تطبيق أدوات تحليل العمليات: استخدام تقنيات تحليل البيانات لتحديد الثغرات وتعزيز الإنتاجية.
- تبادل الخبرات بين الحكومات: إنشاء منصة مخصصة لتبادل الاستراتيجيات الناجحة في إصلاح البيروقراطية على مستوى الدول العربية.

3. 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 الحيوية، 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.

4. عامل الإنتاجية X: تحويل الشكوك حول الذكاء الاصطناعي إلى قصص نجاح

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

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

- إنشاء بيئات اختبار سياسات الذكاء الاصطناعي: تطوير مختبرات تجريبية آمنة ومُحكّمة لاختبار طول الذكاء الاصطناعي قبل تنفيذها على نطاق واسع. هذه البيئات توفر فرصة فهم التأثير المحتمل وتحديد نقاط التحسين.
- الشراكة مع الأوساط الأكاديمية: التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية لإعداد أطر 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 وصنّاع القرار ذوي الخبرة، ما يساعد في تقليل الفجوة بين الأجيال وتعزيز الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

5. تقليص الفجوة الرقمية لتعزيز التواصل والابتكار بين الأجيال

الأكثر سنًا 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 سنًا والأصغر سنًا لتبادل الخبرات والمعرفة، ما يعزز الكفاءة الرقمية ويخلق بيئة عمل أكثر تكاملاً.
- تقديم برامج إرشاد رقمي فردية: تخصيص برامج توجيهية للمسؤولين الكبار لتطوير ثقتهم ومهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، ما يساهم 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 المساءلة باستخدام المقاييس

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

يهدف إطار العمل "الحوكمة المبنية على النتائج أولاً" إلى تعزيز الإنتاجية الحكومية من خلال قياس الأداء ومكافأة الإنجازات بناءً على التأثير الفعلي. يركز 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. تساعد 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 والمواطنين.
- تطبيق نماذج حوافز الأداء المؤسسي: التعاون مع القطاع الخاص لتطوير أنظمة حوافز تربط بين الأداء المؤسسي والابتكار. هذا النموذج يشجع على تبني أفضل الممارسات وتعزيز الكفاءة

7. 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 والتكنولوجيا 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.
- د. حاتم، مديرة البحوث في GovCampus، الإمارات العربية المتحدة.

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

- معالي سعيد محمد الطائر، 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 ومدير 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 بالإنباء، الإمارات العربية المتحدة.

- ندى العولقي، مديرة 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 دحلة، 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 ستراثكلايد - 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
للحكومات



كن جزءاً من الحدث

[in](#) [@](#) [f](#) [v](#) [x](#) [t](#) @WorldGovSummit

www.worldgovernmentssummit.org