

مستقبل تطور الحكومات:

التعامل مع التقنيات
والمنصات الرقمية

بالتعاون مع

 OliverWyman

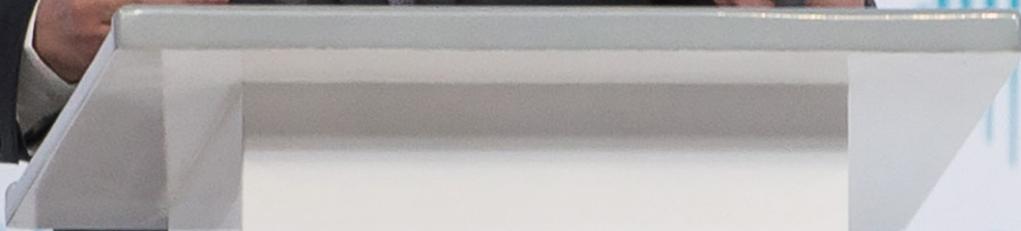
القمة
العالمية
للحكومات 2024

الإلهام الجيل القادم من الحكومات وتمكنه

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية تهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات حول العالم، حيث تحدد لدى انعقادها سنوياً برنامج عمل حكومات المستقبل مع التركيز على تسخير التكنولوجيا والابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

تبحث القمة العالمية للحكومات في نقاط الالتقاء ما بين العمل الحكومي واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار. وهي منصة لتبادل المعرفة بين قادة الفكر ومركز للتواصل بين صناعات السياسات والخبراء والرواد في سبيل تحقيق التنمية البشرية وإحداث تأثيرات إيجابية على حياة المواطنين في جميع أنحاء العالم.

وتُعتبر القمة العالمية للحكومات بوابة نحو المستقبل، إذ توفر مساحة لتحليل التوجهات والمخاوف والفرص المستقبلية، وميداناً لعرض آخر الابتكارات وأفضل الممارسات والطول الذكية التي تحدث على الإلهام وتحفز الإبداع لمواجهة التحديات المستقبلية.



القمة WORLD
العالمية GOVERNMENT
للحكومات SUMMIT



جدول المحتويات

05

مقدمة

07

تطور الحكومة منذ قَدَم نشأتها وصولاً إلى عصر التطور الرقمي

13

الحكومة كمنصة

17

التحول من المستخدمين إلى النُظُم ومن المسارات إلى المنصات "Pipelines To Platforms"

21

دوافع التطور المستقبلي للحكومات

25

كيف يُمكن تهيئة التطور المستقبلي لدور الحكومة؟

31

استنتاجات نهائية بشأن مستقبل التطور:
التحول إلى حكومة هجينة

“أفضل طريقة
للتنبؤ بالمستقبل
هي صنع ذلك
المستقبل”

أبراهام لينكولن

تطورت الحكومات عبر العصور وأصبح من بين مهامها إدارة العقود الاجتماعية، فضلاً عن دورها الأساسي التي تضطلع به في مجتمعاتنا المعاصرة. وأدت الثورة الرقمية إلى تطور العمليات الحكومية، وخاصة في أسلوب تقديم الخدمات وتنظيم إدارة الخدمات العامة.

تواجه الحكومات، خلال مسيرتها للتكيف مع العصر الرقمي وتطورات، تحديات تتعلق بانعدام المساواة الرقمية والرقابة التنظيمية والأمن السيبراني والسيادة الوطنية. وللتصدي لتلك التحديات، يجب على الحكومات إعادة النظر في دورها تجاه التعاملات العامة في الفضاءات الرقمية لضمان الوصول العادل لتلك الخدمات والمساواة في فرص إتاحتها والسلامة والأمن للجميع أثناء استخدامها. يتناول هذا التقرير شرح ثلاثة مسارات ممكنة ونموذجين للمنصات الرقمية لاستشراف التطور المستقبلي للحكومات.



القسم الاول

تطور الحكومة
منذ قِدَم نشأتها
وهوَّلاً إلى عصر
التطور الرقمي

إذا كان ثمة شيئاً واحداً مؤكداً عن دور الحكومة عبر التاريخ، فهو استمرار التطور والتغير. فمنذ بداية ظهورها، عملت الحكومة كأداة لإدارة وتنفيذ العقود الاجتماعية. وهذه العقود، التي تشمل اتفاقات بين الأفراد والمجموعات بشأن توزيع الموارد وإدارتها، تتطلب سلطة رقابة وإنفاذ، تُطلق عليها في عصرنا الحالي لفظ الحكومة.

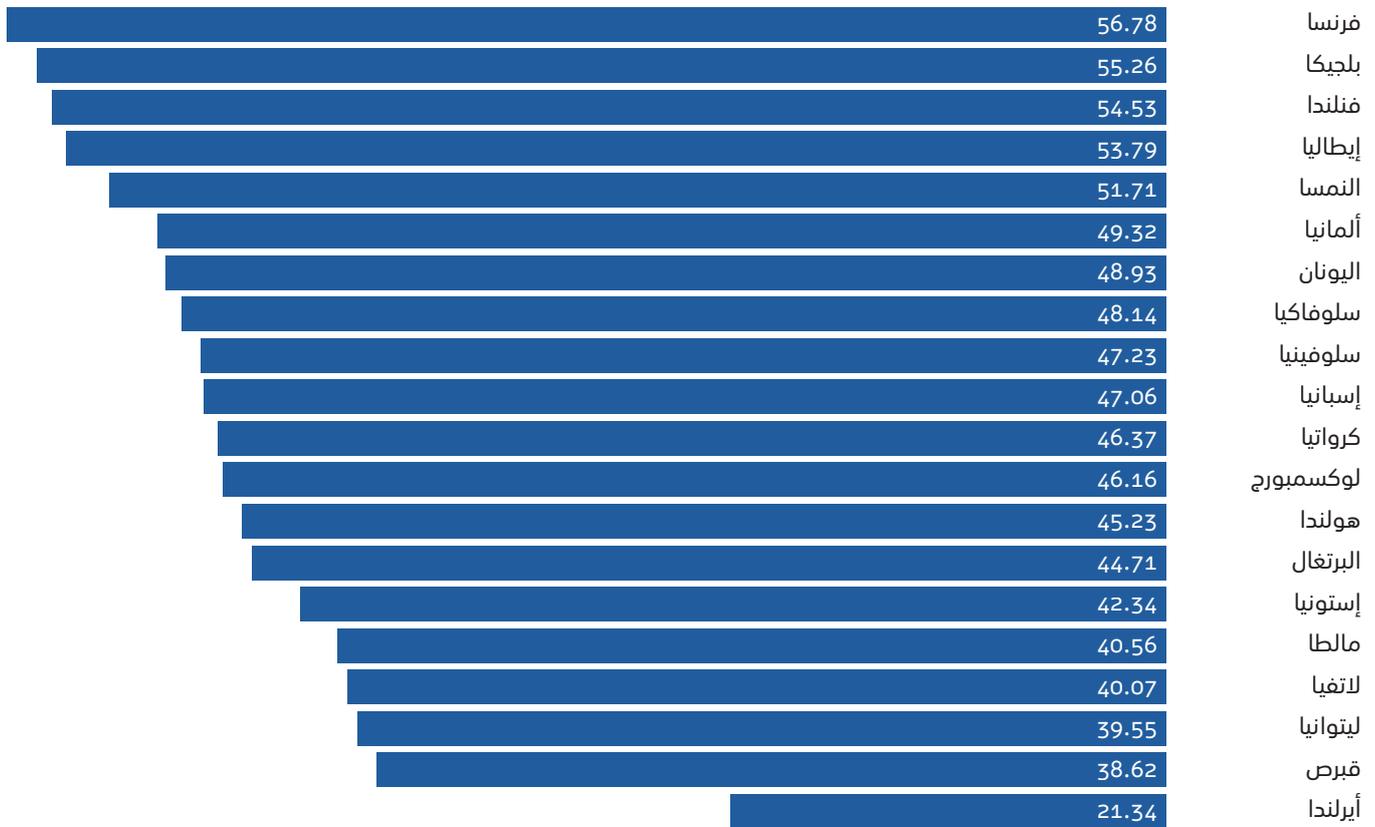
ظهر هذا التقليد منذ آلاف السنين، ويعود لحقبة السومريين (حوالي 4500-1900 قبل الميلاد) في بلاد ما بين النهرين، واستمر عبر مصر القديمة واليونان والصين. وتوسعت مهام الحكومة نظرًا للحاجة إلى إدارة مجموعة متنوعة من الموارد والأصول ومن ذلك الأراضي والغذاء والجنود والثروة الحيوانية. ومع ازدياد تنوع تلك الموارد، كان على الحكومات تكيف مسؤولياتها وتوسيعها تبعًا لذلك.

تؤدي الحكومات دورًا محوريًا في المجتمعات المعاصرة، إذا تطلعت بمجموعة من المسؤوليات التي تطورت تطورًا هائلًا عبر القرون بفعل التشابك بين الأحداث التاريخية والديناميات الثقافية والظروف الاقتصادية والبيئات الاجتماعية.

يُمثل الانفاق الحكومي في بعض الدول مثل بلجيكا وفنلندا وفرنسا وإيطاليا أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي، في حين يبلغ الإنفاق الحكومي في الدول الأقل رفاهًا أقل من 20% من الناتج المحلي الإجمالي.¹

الشكل 1

إجمالي الإنفاق الحكومي العام في دول الاتحاد الأوروبي، 2023 (% الناتج المحلي الإجمالي)



المصدر: ستاتيسستا

بغض النظر عن مقدار تنوع أدوار الحكومة، تضطلع الحكومات عالمياً بمهام أساسية يُمكن تصنيفها عمومًا إلى أربعة مسؤوليات أساسية:

1. يجب على الحكومات أولاً التركيز على الحفاظ على كيانها من خلال حماية السيادة الوطنية وضمن الاستقرار السياسي وحماية سلامة أراضيها وحفظ النظام العام، وهذا يشمل أنشطة مثل الدفاع الوطني والاستخبارات وعمليات المراقبة ومبادرات إنفاذ القانون.
2. تشمل المهمة الحيوية الثانية مراقبة النزاعات والفصل فيها. تعمل الحكومات كسلطات حاکمة منوطة بالحفاظ على القانون وحفظ النظام ووضع أطر لحل النزاعات من خلال إرساء أنظمة قضائية والاضطلاع بجهود فعالة لإنفاذ القانون. وهذا الدور لاغنى عنه في تعزيز الاستقرار والعدالة في المجتمع.
3. تتركز المسؤولية الثالثة حول تنظيم الاقتصاد. إذا تضطلع الحكومة بقيادة اقتصاد الدولة بهدف تحقيق الاستقرار والنمو والتوزيع العادل للموارد، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق سياسات مالية وتنظيم الصناعة ووضع معايير مهنية للاسترشاد بها في مزاولة الأنشطة الاقتصادية.
4. تضطلع الحكومات كذلك بمسؤولية توفير السلع وتقديم الخدمات اللازمة للسكان. وهذا يشمل تقديم الخدمات العامة الحيوية مثل الرعاية الصحية والتعليم والاستثمارات في تطوير البنية التحتية بما في ذلك الطرق والمباني العامة؛ فمن خلال الوفاء بهذه المسؤوليات، تسهم الحكومات في الرفاه العام والتنمية لمجتمعاتهم.

في الواقع، توفر 189 دولة من أصل 193 دولة عضو بالاتحاد الأوروبي خدمة إلكترونية واحدة على الأقل – ولعل من أكثر التطبيقات انتشارًا تطبيقات تسجيل شركات جديدة أو طلبات الحصول على ترخيص شركة والإعلان عن الشواغر الحكومية (توفرها 92% و 87% و 83% من دول الاتحاد الأوروبي على الترتيب).³

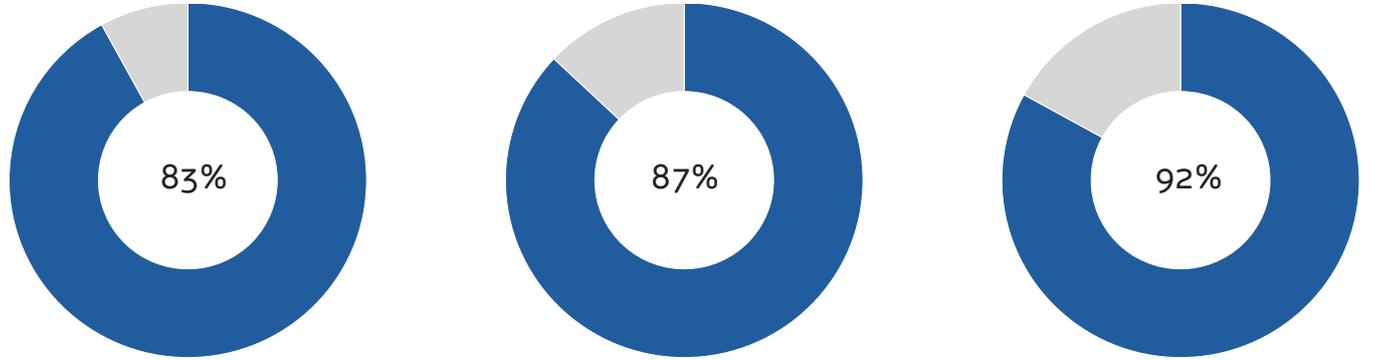
بشكل عام، أثرت الرقمنة على الحكومات أكثر من تأثير الحكومات على الرقمنة. لقد غيرت الرقمنة بالفعل من طريقة ممارسة الناس لحياتهم اليومية وكان على الحكومة التكيف مع هذا التغيير. وعلى وجه الخصوص أثرت الثورة الرقمية خلال العقود القليلة الماضية على مجالين من مجالات عمل الحكومة: إدارة الخدمات العامة وقنوات تقديم الخدمات؛ حيث مهدت التغييرات التي طرأت على هذين المجالين الطريق لتعزيز ترابط وكفاءة منظومة عمل القطاع الحكومي وتركيزه على المواطنين.

في العصر الحديث، الذي يمتاز بتطورات تكنولوجية غير مسبوقة (أبرزها الثورة الرقمية)، شرعت الحكومات حول العالم في إجراء عمليات تحول شملت إعادة تعريف أساليب وأليات أداء الأعمال وتقديم الخدمات لتلبية الاحتياجات المتطورة لمواطنيها. كما حدث تحولًا منهجيًا تجاه محورية الاهتمام بالمواطنين، مدفوعًا بتوقعات المجتمعات والتحديات الاقتصادية ووتيرة الابتكارات التقنية المتسارعة. ويتجلى هذا في النمو الهائل للمختبرات الاجتماعية ومختبرات السياسات التي تركز على العنصر البشري في جميع أنحاء العالم.²

تُحقق الحكومات حول العالم إنجازات كبيرة في مواكبة الثورة الرقمية و تتباين مستويات نجاحها في ذلك. فعلى الرغم من أن جهود التحول لم تُكَلِّم كلها بالنجاح، إلا أنه يمكن القول بأن معظم الخدمات الحكومية انتقلت إلى قنوات إلكترونية في الاقتصادات المتقدمة ومن ثم أصبحت متاحة من خلال الهواتف الذكية والتطبيقات الرقمية.

الشكل 2

أبرز الخدمات الإلكترونية التي تُقدمها الحكومات، 2022 (% دول الاتحاد الأوروبي)



تقديم طلب توظيف على الشواغر الحكومية

تقديم طلب الحصول على رخصة شركة

تسجيل شركة

المصدر: ستاتيسا

مثل الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد والمسائلة والمرونة. استطاعت الحكومات من خلال رقمنة السجلات الحكومية والتوسع في استخدام البيانات الضخمة التخطيط والعمل بطريقة أكثر كفاءة والحصول على المعلومات.

تأثر العديد من التغييرات على البنية المؤسسية الحكومية بمفاهيم عامة ظهرت منذ حقبة التسعينيات وما بعدها، مثل: "الإدارة العامة الجديدة"، "الحكومة المرنة" والجيل الثاني من الخدمات الحكومية "Government 2.0"، وهدفت هذه المفاهيم إلى استخلاص قيم من القطاع الخاص وتضمينها في أليات عمل وثقافات الحكومات،

ومن المحاور الأساسية لعمليات التحول تلك، إنشاء نُظم الهوية الرقمية مثل نظام أدهار الهندي أو نظام الهوية الذكية في إستونيا ونظام الهوية الرقمية لسنغافورة "SingPass" أو نظام الهوية الرقمية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد اكتسب هذا التوجه زخمًا كبيرًا، لا سيّما خلال جائحة فيروس كورونا، وانتشر بعدد كبير من دول العالم. ومن المبادرات البارزة في هذا المجال، مبادرة تحديد الهوية من أجل التنمية (ID4D) التابعة للبنك الدولي، وتهدف إلى مساعدة أفقر مليار نسمة في العالم على الحصول على هوية رقمية.

وعليه، أصبحت نُظم الهوية الرقمية أكثر انتشارًا ولزومًا لتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات العامة والاستفادة منها.

إن انتشار المنصات الرقمية التجارية القوية في مجالات الترفيه والثقافة والتجزئة والإعلام يؤكد الحاجة الملحة لهذه النظم- وخاصة لانحصار ملكية هذه الشركات في دول قليلة. كما أن هناك قليل من المؤسسات الفاعلة عالميًا أصبحت مسيطرة على هذا المجال ومتحكمة بالإيرادات المتدفقة منه وتؤثر على إمكانية الوصول إلى تلك المنصات فضلًا عن قدرتها على مراقبة المناقشات العامة.

هذا النفوذ غير المراقب يُشكل تهديدات كبرى على ما يلي:

- **التعامل العادل:** إتاحة فرص متكافئة في التعامل، حيث الابتكار هو العامل المُحدد للنجاح وليست الانحيازات تجاه منصة من المنصات.
- **الأمن الوطني:** حماية البنية التحتية والبيانات الحيوية من التهديدات الخارجية.
- **الخصوصية:** حماية المعلومات الشخصية والحقوق الإلكترونية للمواطنين.
- **المساواة في إتاحة الخدمات:** ضمان إتاحة الفرص للجميع للازدهار في الاقتصاد الرقمي بغض النظر عن خلفياتهم.
- **السيادة:** الحفاظ على الاستقلالية الوطنية وسلطة اتخاذ القرار في المجال الرقمي



القسم الثاني

الحكومة كمنصة

في هذا السياق، اكتسب مفهوم الحكومة كمنصة، الذي ابتكره تيم أوريلي في 2011، شعبية جارفة. كما تُدرك الحكومات، أكثر فأكثر، الحاجة إلى الانتقال من النموذج التقليدي لتقديم الخدمة إلى نموذج تقديم الخدمة من خلال منصة. يشير مصطلح الحكومة كمنصة إلى استضافة منظومة الخدمات الحكومية ضمن مركز رقمي واحد، يشمل منظومة واجهات برمجة تطبيقات ومكونات مشتركة ومعايير مفتوحة ومجموعات بيانات قياسية ومتعارف عليها وبناء الخدمات على أساسها مدعومة بإجراءات حوكمة تهدف إلى الحفاظ على سلامة المنظومة الأوسع نطاقاً ومسائلتها.

كذلك يشمل مفهوم الحكومة كمنصة إعادة تصميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء منصة رقمية مركزية لتقديم الخدمة بسلاسة من خلال مختلف الإدارات وتعزيز قابلية الاستخدام البيئي. وتهدف المنصات الحكومية المشتركة إلى تعزيز الانفتاح بين الإدارات وتوفير المال وتطوير الخدمات العامة.

استحدثت الحكومات المختلفة، في إطار تحولها إلى نموذج الحكومة كمنصة، وحدات للخدمات الرقمية (مثل الخدمات الرقمية الحكومية البريطانية ووحدة التحول الرقمي الإيطالية "eam per la Trasformazione Digitale" والخدمات الرقمية الكندية أو نظام أدهار الهندي).

وتستهدف هذه المبادرات إعادة تصميم الخدمات باستخدام مكونات وواجهات برمجة تطبيقية مشتركة ومجموعات بيانات قياسية وتعد بتحسين الكفاءة والإتاحة للمواطنين والمؤسسات.

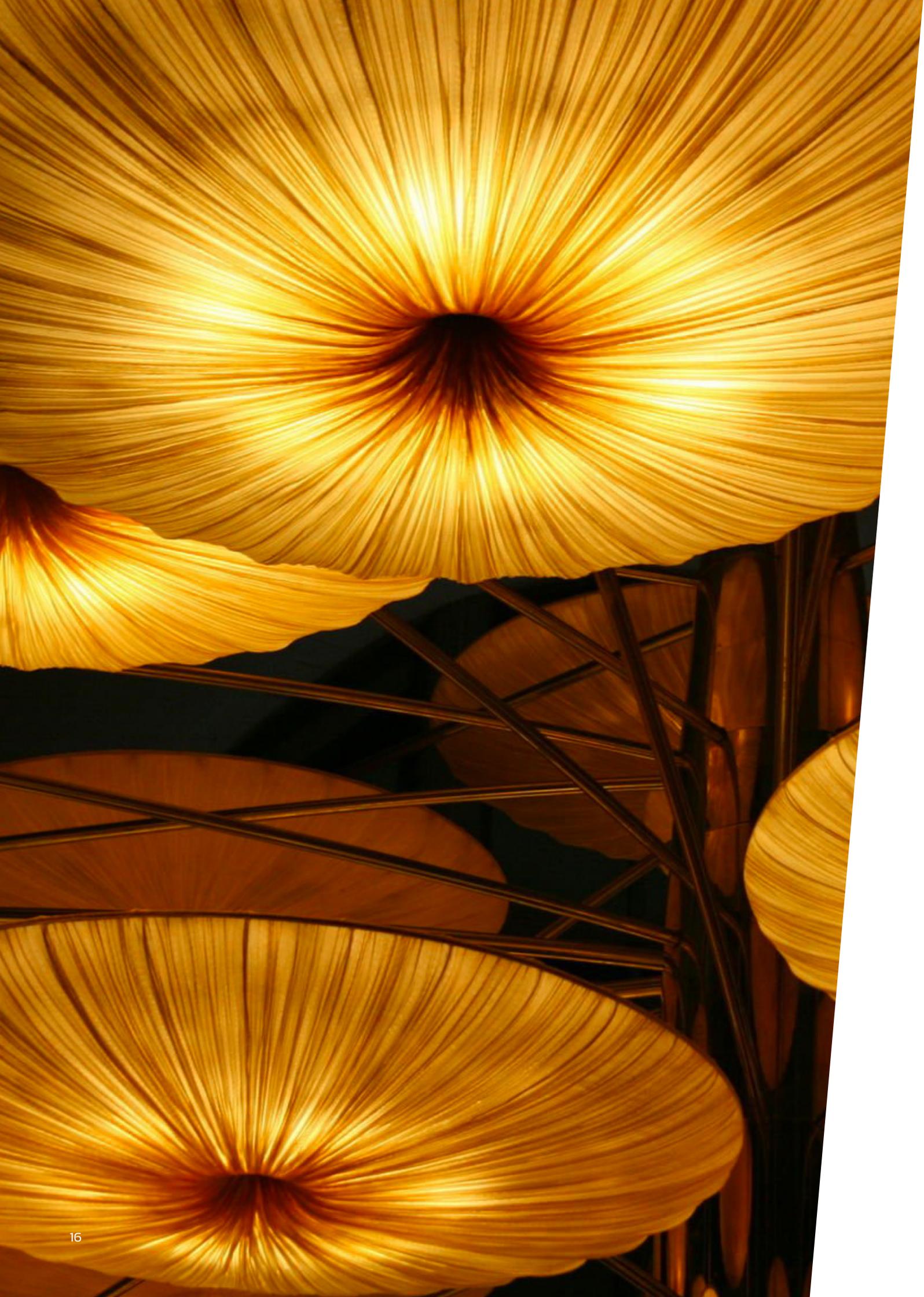
بالنظر إلى التوجهات العالمية السائدة، تُلبى المنصات الحكومية احتياجات المستخدمين من خلال ثلاث فئات مختلفة:

1. النموذج المقيد: يشمل هذا النموذج الاستخدام المقصر على فئة مُحددة من الحكومات مثل الاستخدام الحصري من قبل إحدى الولايات ضمن نظام فيدرالي أو من قبل حكومة مركزية. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية، توفر بوابة Login.gov الحكومية الأمريكية آلية تسجيل دخول أحادي للخدمات الرقمية مخصص للوكالات الفيدرالية الأمريكية ولا يمكن استخدامها على مستوى الولاية. وتوفر طريقة آمنة وسهلة الاستخدام للمواطنين للحصول على مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية باستخدام حساب أحادي. وتُمثل هذه المنصة التحول إلى منهجية أكثر تركيزاً على المستخدمين تجاه الهوية الرقمية وتهدف إلى توفير تجربة سلسة ومتسقة للمستخدمين بمختلف الجهات الحكومية.⁵

2. نموذج الخدمات الحكومية: يشمل هذا النموذج منصات تتضمن نطاق الخدمات الحكومية بالكامل وتستخدمها الهيئات المركزية والبلدية والإقليمية. على سبيل المثال، لدى المملكة المتحدة منصة حكومية تعرف باسم GOV.UK Verify، على غرار منصة Login.gov الأمريكية، ولكنها تشمل ميزات إضافية للتحقق من الهوية وأساليب متعددة يستطيع من خلال الأفراد إثبات هويتهم. تُستخدم هذه المنصة بالأساس للحكومة المركزية البريطانية وهناك محاولات لتوسع استخدامها ليشمل الحكومة المحلية. وتُعتبر هذه المنصة عن جهود الحكومة البريطانية لاتباع منهجية تركز على النظام للهوية الرقمية بالتركيز على قابلية الاستخدام البيئي والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة. وتهدف المنصة إلى توفير طريقة أكثر أماناً وموثوقية للمواطنين للحصول على الخدمات الحكومية، مع تنظيم عملية التحقق من الهوية للجهات الحكومية.⁶

3. نموذج الخدمات الشاملة: يُستخدم هذا النموذج على نطاق واسع يتجاوز التطبيقات الحكومية ويشمل الاستخدام في البنوك والمؤسسات الخارجية والمؤسسات التجارية بالإضافة إلى الاستخدام الحكومي. ومن أبرز الأمثلة على هذا النموذج منصة التحقق من الهوية الهندية "أدهار"، تتجاوز المنصة نطاق الخدمات الحكومية ويُمكن تطبيقها على الأنشطة في القطاع الخاص مثل فتح الحسابات البنكية. أدهار بمثابة نظام هوية رقمي بيومتري يوفر رقم هوية موحد لمواطني الهند، ويُستخدمه 1.39 مليار نسمة على مستوى الدولة (97% من السكان) ويُلبي مجموعة من الأغراض بما في ذلك الخدمات الحكومية والمعاملات المالية وغيرها الكثير. كما تمثل المنصة تحول من نهج منصة الخدمات الحكومية إلى نهج "الخدمات الشاملة".⁷ وهناك العديد من الأمثلة الأخرى الجيدة حول العالم ومنها منصة MyInfo السنغافورية، وهي منصة بيانات شخصية تُتيح للمستخدمين تعبئة النماذج الرقمية بشكل ألي، بدلاً من القيام بذلك بصورة متكررة لكل عملية. مثال آخر، الإقامة الإلكترونية في إستونيا، وهي بمثابة بطاقة هوية رقمية بالكامل تتيح التوقيعات الرقمية، وكذلك المصادقة الرقمية (وهذه الأخيرة، بمثابة المُكافئ القانوني للمصادقة بالوجه).

توضح هذه الأمثلة المنهجيات المتنوعة للنظم الحكومية الرقمية والتطور المستمر نحو المنهجيات المرتكزة على النظام.



القسم الثالث

التحول من
المستخدمين إلى
النظم ومن المسارات
إلى المنصات
"Pipelines To"
"Platforms"

خلال العقد الماضي أو نحو ذلك، طبقت الحكومات الرقمنة على نطاق واسع⁸، وأدى ظهور جائحة فيروس كورونا إلى تسريع وتيرة تطبيقها. وقد ركز هذا التوجه على تلبية احتياجات المستخدمين وتهيئة الخدمات العامة لتقديمها من خلال وسائل إلكترونية، في إشارة إلى التحول من المنافذ المركزية للخدمات العامة إلى نقاط أكثر انتشارًا للحصول على الخدمات العامة من خلال وسائل رقمية.

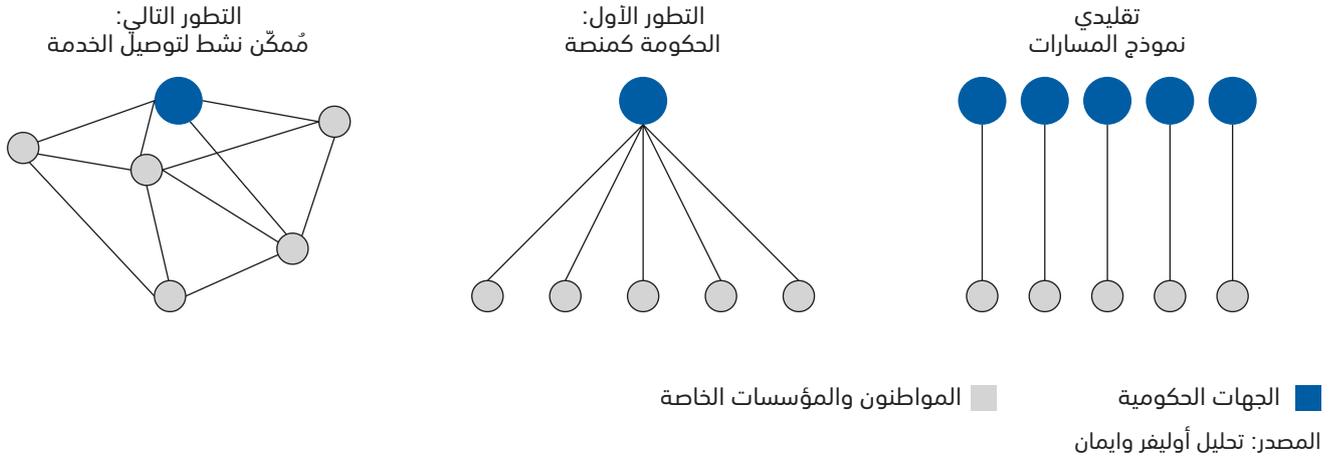
وهذا يعني أن الإدارات والجهات الحكومية قامت بتنسيق وإعادة تصميم خدماتها وقنواتها بعناية، بما يوضح سعيها الدؤوب لمواكبة اهتمامات المواطنين وتلبية احتياجاتهم متى أمكن ذلك. شهدت اقتصادات متقدمة ظهور جهات مخصصة مثل مختبرات الابتكار والمستخدمين لتحديد مسارات رحلات العملاء وفهمها وما يواجهها من مشكلات.⁹ وفي حين نجحت هذه الجهود نجاحًا ملحوظًا في تبسيط الوصول للخدمات الحكومية، إلا أن إن التركيز على محورية المستخدم قد صرف الانتباه، أحيانًا، عن المنظومة الأشمل التي تُحيط بالخدمات العامة. خلاصة القول، النموذج الذي يركز على المواطن لا يخلو من سلبيات. فالبيئة المتسعة التي يتفاعل فيها المواطنون لأداء أنشطتهم اليومية تشمل العديد من المنصات الرقمية التي تملكها وتشغلها مؤسسات خاصة (أجنبية في الغالب).

كان المخطط الشامل لعملية التحول هو نموذج المسارات وهو مسار مباشر مغلق لتقديم الخدمة ممتد بين الحكومة والمستخدمين. وحتى في نموذج الحكومة كمنصة، فإن الخدمات الحكومية مصممة باستخدام نموذج المسارات، حيث تُقدم الجهات الحكومية الخدمات في صورة مسار تكون الحكومة على أحد طرفيه والمستخدم على الطرف الأخر.



الشكل 3

تطور التفاعل بين المواطن والحكومة



يشهد دور الحكومة تطورًا من مزود الملاذ الأخير التقليدي إلى مُمكن نشط للوصول للخدمة – وهذا يشمل إنشاء فضاء رقمي يضمن الحصول على الخدمات ويضمن الموثوقية، والخصوصية، والسلامة والعدالة. كما يجب ألا يكون دور الحكومة ثانويًا بأي من مجالات المصلحة العامة الجوهرية مثل توفير الوصول إلى المنصات الرقمية المشتركة للتعاملات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

**يجب أن يتحول دور الحكومة
من مزود ملاذ أخير تقليدي إلى
مُمكن نشط للوصول للخدمة.**



القسم الرابع

دوافع وتحديات التطور المستقبلي للحكومات

في عام 2023، اشترى أو استهلك معظم المواطنين حول العالم منتجات وخدمات من خلال منصات إلكترونية لم تكن الحكومة طرفًا فيها، وسواء في آسيا أو أمريكا الشمالية أو أوروبا أو إفريقيا أو الشرق الأوسط، يقوم معظم المواطنون بإجراء معظم تعاملاتهم الرقمية من خلال منصات خاصة مثل Alibaba أو Google Amazon أو X أو Facebook.

ما تتزايد المخاوف، فيما يتعلق بهذا التطور، من تخلي الحكومات عن دورها في إدارة الفضاءات الرقمية، بما يؤدي إلى الاعتماد على الشركات الخاصة لحماية حقوق المواطنين وضمان الوصول العادل لتلك الخدمات. على سبيل المثال، كتب "المعهد الأمريكي للأبحاث السلوكية والتكنولوجيا" إذا لم تتدخل السلطات الرسمية للحد من نفوذ شركات التكنولوجيا الكبرى مثل: جوجل وفيسبوك (ميتا الآن) والشركات المماثلة التي قد تظهر خلال السنوات القادمة – حينئذ في عام 2030، لن تتغير الديمقراطية عما هي عليه الآن للمواطن العادي، ولكن لن يكون للمواطنين رأي كبير في من سينتصر في الانتخابات وكيفية إدارة الديمقراطيات".¹⁰

يتوقع العامة من الحكومات أن تضطلع بدور رقابي لضمان الوصول العادل والآمن إلى منصات وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا يتعارض كثيرًا مع الواقع الحالي للملكية والسيطرة الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، أدت الهيمنة المتزايدة للمنصات الرقمية الخاصة إلى تحويل التجارة من الأسواق التي يملكها ويديرها القطاع العام، مثل البازار الكبير في إسطنبول، إلى الأسواق الإلكترونية التي يسيطر عليها القطاع الخاص، مثل المنصات الأكثر زيارة اليوم، أمازون وإيباي.¹¹

الشكل 4

الأسواق الإلكترونية العالمية الأكثر زيارة، بالمليون زيارة شهريًا، 2023



المصدر: ستاتيسا

هذا التحول في السيطرة منح الشركات الخاصة سلطة هائلة على تدفق المعلومات والسلع والخدمات، مما أثار المخاوف بشأن المساءلة والشفافية واحتمالية إساءة استخدام السلطة. أصبحت الوسائل الرقمية ضرورية، وتنبع الحاجة الملحة إلى تطور الحكومات واضطلاعها بدور أكبر، على وجه الخصوص، من المشكلات الخمس التالية:

4. المشكلات الأمنية المتعلقة بالأخبار الكاذبة: تواجه

الحكومات مسؤوليات متزايدة لمعالجة التهديدات للأخبار الكاذبة الناشئة من المعلومات المضللة التي قد تُقوض سلامة العمليات المدنية وتؤثر على ثقة المواطنين في الخدمات العامة.

5. السيادة الوطنية: تقع غالبية المنصات الرقمية

الحالية التي تتم عبرها معظم المعاملات الاجتماعية والاقتصادية العالمية، في دولة أو دولتين، هما الولايات المتحدة الأمريكية والصين، ولذا هناك عنصر من عناصر ضعف أو فقدان السيادة الوطنية على المعاملات المحلية للدولة التي تتم على هذه المنصات. كذلك، هناك خطر كامن يتمثل في عدم إمكانية وصول المستخدمين لهذه المنصات في أي دولة من الدول وهذا قد يحدث نتيجة للتوترات الجيوسياسية.

يجب على الحكومات إعادة النظر في دورها في التعامل مع الفضاءات الرقمية العامة ووضع استراتيجيات فعالة لحفظ حقوق المواطنين وتعزيز المساواة في الوصول إليها وضمان قيام الحكومات بتسخير القدرات الهائلة للتكنولوجيا الرقمية للصالح العام. يعتمد المواطنون اعتمادًا كبيرًا على المنصات التجارية الخاصة، سواء في طلب سيارة أجرة أو سداد قيمة فاتورة، حيث يكون دور الحكومة فيها إلى حد كبير مُنظم لاحق فقط.

التركيز المتزايد للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في مجموعة قليلة من المنصات الرقمية التجارية جعل من الضروري على الحكومات توسعة وتطوير هيكلها وألياتها لمحاكاة هيكل وأليات المنصات الرقمية.

1. انعدام المساواة الرقمية: لا يزال حوالي 30%

من سكان العالم غير متصلين بالإنترنت،¹² وفي المجتمعات المتقدمة رقميًا، غالبًا ما تكون الفئات السكانية الضعيفة أكثر عرضة للخطر الرقمي؛ إذ أن انعدام المساواة الرقمية تزيد من إمكانية التعرض لأمر مثل انتشار المعلومات المضللة ومخاوف الخصوصية والتنمر السببراني والتحيز الخوارزمي.

2. مشكلات الرقابة التنظيمية والحكومة: الاعتماد

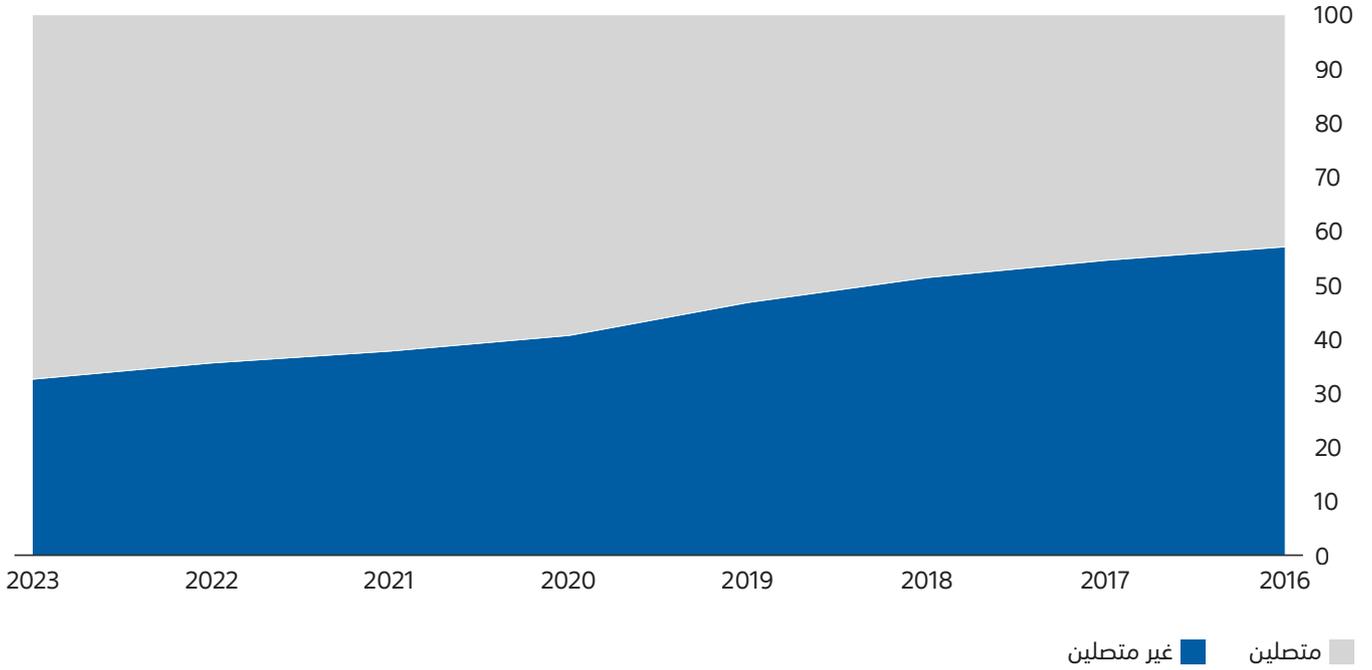
المفرط للحكومات داليًا على مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ الخدمات العامة الحرجة قد يترتب عليه تحديات تتعلق بالحكومة، فالشركات الخاصة التي دافعها الأساسي الربح قد لا تفي بالتزام القطاع العام في خدمة المصلحة العامة. وقد يعني هذا صعوبة وفاء الحكومة بالتزاماتها بالعقد الاجتماعي الرقمي الذي يشمل تأمين البنية التحتية الحرجة وسن تشريعات لمكافحة الجرائم السببرانية وتدريب وتوعية السكان بشأن المعرفة السببرانية وتنظيم عمل مزودي الخدمات الرقمية وضمان توفر موارد للاقتصاد الرقمي.

3. تهديدات ومحاور ضعف الأمن السببراني: مع تحول

المجتمع إلى العالم الرقمي، تتزايد مخاطر تهديدات الجرائم السببرانية بالعديد من العمليات، بتكلفة عالمية 7.08 تريليون دولار في 2022 (نمو بواقع 83% منذ 2019).¹³ كما أبرزت أزمة فيروس كورونا أهمية الأمن الرقمي، نظرًا لأن الناس يقضون الكثير من الوقت في استخدام الإنترنت ويعتمدون على الأدوات التكنولوجية بما يجعلهم عرضة للجرائم التي تحدث في الفضاء السببراني.

الشكل 5

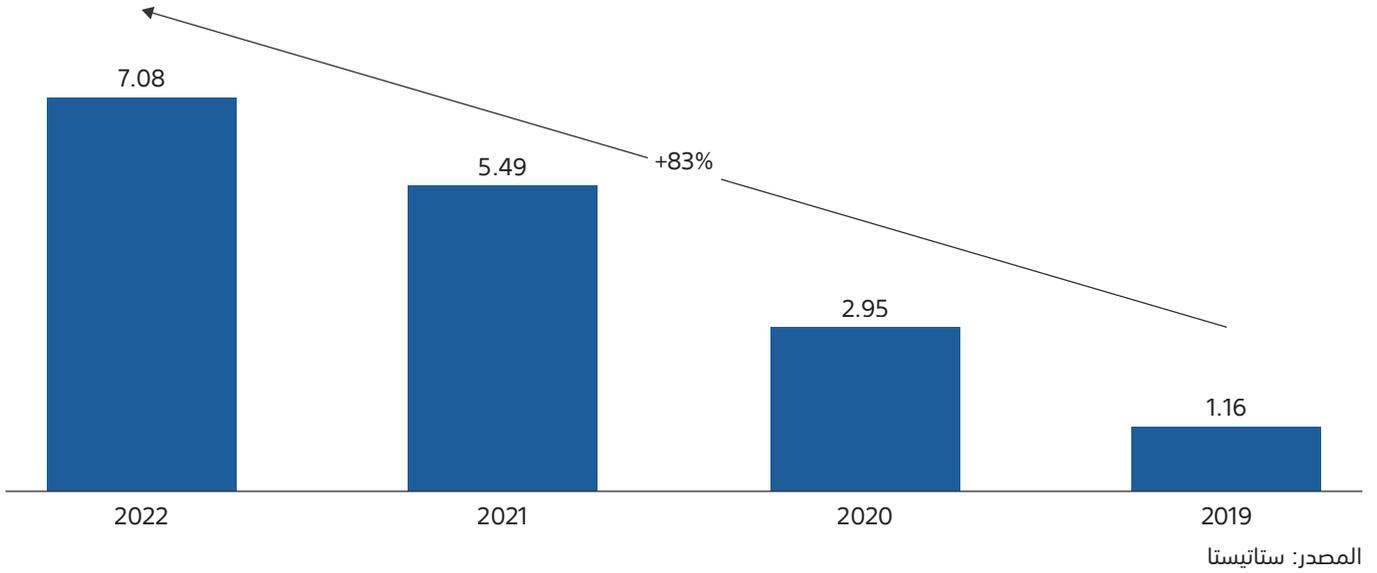
السكان المتصلين وغير المتصلين عالمياً (بالأفراد)



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات، نوفمبر 2023

الشكل 6

التكلفة العالمية للجرائم السيبرانية 2019-2022 (بالتريليون دولار)



المصدر: ستاتيستا

القسم الخامس

كيف يُمكن
تهيئة التطور
المستقبلي لدور
الحكومة؟



بطبيعة الحال، ستتطور الحكومات في اتجاهات مختلفة، وسيؤثر كل اتجاه منها بموروثاتها وتقاليدھا السياسية. ومع ذلك، نفترض أن يكون هناك ثلاث مسارات محتملة للدور المستقبلي للحكومات للتعامل مع المنصات الرقمية.

فيما يلي شرح لتلك الأدوار:

يُمكن تحقيق ذلك من خلال نموذجين للمنصات الرقمية يختلفان من حيث الملكية والسيطرة وأمن البيانات والخصوصية والخدمات المُقدمة:

1. نموذج الهيمنة: منصات رقمية تخضع للملكية أو الرقابة الكاملة للحكومة

يُمثل نموذج المنصة الرقمية التي تخضع للملكية والرقابة الكاملة من الحكومة منهجية مركزية لإدارة وتقديم الخدمات العامة إلكترونيًا. وبموجب هذا النموذج، تحتفظ الحكومة بالملكية والسيطرة الكاملة على المنصة، بما يضمن استراتيجية موحدة وشاملة في تطويرها وإطلاقها وإدارتها؛ فهذا المستوى من السيطرة يُمكن الحكومة من فرض تدابير صارمة للحفاظ على أمن البيانات وخصوصيتها، وهام للغاية في حماية البيانات الحساسة للمواطنين من الخروقات والوصول غير المصرح به إليها. كما أن الخدمات المُقدمة من خلال منصة كهذه تتنوع وتتراوح من المهام الإدارية الأساسية مثل إصدار التراخيص وتحصيل الضرائب إلى الخدمات الأكثر تعقيدًا مثل برامج الرفاه الاجتماعي وإدارة الرعاية الصحية، ويتماشى هذا النموذج، على وجه الخصوص، مع الأدوار واحد واثنين الموضحين تفصيلًا في العمود السابق. مركزية المنصة تُيسر تقديم الخدمة بطريقة منظمة وتوفر للمواطنين نقطة اتصال موحدة لمختلف الخدمات الحكومية ومن ثم تعزيز الكفاءة وتحسين تجربة المستخدم. علاوة على ذلك، يُتيح هذا النموذج التنسيق بصورة أفضل بين الإدارات الحكومية المختلفة، بما يؤدي إلى تقديم الخدمات بصورة أكثر تكاملًا وشمولية، فضلًا عن تمكين مستوى أعلى من المسائلة والشفافية عن كيفية تقديم الخدمات للجمهور، مع تعزيز الثقة في مبادرات الحكومة الرقمية.

بالرغم من توفر العديد من حالات الاستخدام لهذا النهج، مثل منصة MyGov الأسترالية أو منصة Government24 الكورية أو منصة دبي الآن، إلا أن معظم هذه المنصات موجهة بالأساس للخدمات العامة. كما أن سبب معارضة ملكية الحكومة للمنصات ذات التوجه التجاري هو أن المنصة الرقمية التي تخضع لملكية وسيطرة الحكومة بالكامل قد تواجه جمود بيروقراطي وضعف المرونة. ومن شأن هذا الجمود وعدم المرونة إعاقة سرعة الابتكار والتكيف مع التقنيات الجديدة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تراجع أو عدم كفاءة الخدمات المقدمة.

• **الدور 1 – المُسيطر:** من خلال دور المُسيطر، ستتولى الحكومة الملكية والمسؤولية التشغيلية الكاملة للمنصات الرقمية، ولن يقتصر دورها على تطويرها فحسب، بل والإشراف على صيانتها وإدارتها المستمرة. وهذه المنهجية ستتيح للحكومة مستوى عالي من الرقابة على الفضاء الرقمي وضمان وجود سلطة مركزية، إلا أنه قد يترتب على ذلك زيادة النفقات المالية واحتمالية ضعف الكفاءة نظرًا للطبيعة البيروقراطية للإجراءات الحكومية.

• **الدور 2 – المدير:** من خلال دور المدير، ستضطلع الحكومة بدور تنسيقي لدعم تيسير وتوصيل الخدمة وتنظيم العمليات التي تجري بالمنصات الرقمية التي يُشغلها القطاع الخاص. فبالاستعانة بخبرة وابتكار مؤسسات القطاع الخاص، تهدف الحكومة إلى رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمة. وهذا النموذج يعمل على التوازن بين إشراف القطاع العام ودينامية القطاع الخاص، ومن ثم تمكين الحكومة من ضبط مسار المنظومة الرقمية دون امتلاك وتشغيل منصات.

• **الدور 3 – المُنظم:** من خلال دور المُنظم، تعمل الحكومة كُميسر يجمع مختلف الأطراف المعنية للتعاون في ملكية وتشغيل المنصات الرقمية. وهذه المنهجية تهدف إلى تعزيز روح التعاون بين مختلف الجهات من القطاعين العام والخاص. فمن خلال تشجيع الملكية والتعاون المشتركين، تسعى الحكومات إلى ضمان تصميم المنصات الرقمية وتنفيذها وصيانتها بما يتمشى مع المصلحة العامة الأشمل. والتركيز على تشجيع التعاون والابتكار والاستجابة لاحتياجات الحكومة والجمهور.

2. النموذج الأرخيبي المجرأ: منصات رقمية مجرأة ذات ملكية شبه حكومية:

منصة رقمية مجرأة ذات ملكية شبه حكومية، يُمكن تشبيهها بنموذج الأرخيبي. وتعمل بموجب نظام تتقاسم فيه الحكومة الملكية والسيطرة مع مؤسسات أخرى، مثل الشركات الخاصة أو المنظمات غير الحكومية. ويُنح هذا النهج التركيز بوجه خاص على مجالات مُحددة مثل الرعاية الصحية أو التعليم أو النقل بالاستعانة بخبرات وموارد كل جهة من الجهات المشاركة.

الرقابة الحكومية تضمن التزام المنصة بأهداف السياسة العامة واشتراطاتها التنظيمية، وخاصة في مجالات مثل أمن البيانات وخصوصيتها. ولا غنى عن هذه الرقابة للموازنة بين منافع القدرات الابتكارية للشركاء من القطاع الخاص والحاجة لحماية البيانات الحساسة للمواطنين والحفاظ على ثقة المستخدمين. في هذا النموذج، تُصمم الخدمات خصيصًا بما يلائم احتياجات قطاعات أو مجتمعات مُحددة، الأمر الذي يحقق الفائدة مما يُقدمه شركاء القطاع الخاص من مرونة وابتكار مع بقائها تحت رقابة الجهات الحكومية لضمان المواءمة مع المصلحة العامة الأشمل.

ويعمل هيكل الملكية شبه الحكومية هذا على تيسير آلية تقديم خدمات أكثر دينامية واستجابة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتوقعات المواطنين المتغيرة. فمن خلال تضافر محاور القوة للشركاء من القطاعين الحكومي والخاص، يستطيع نموذج المنصات الرقمية المجرأ هذا تقديم خدمات أكثر كفاءة وأمنًا وتركيزًا على احتياجات المستخدمين في مختلف المجالات بما يُسهم في تعزيز كفاءة وتنوع المنظومة الحكومية الرقمية. ويستطيع مقدمي الخدمات من القطاع الخاص، بما في ذلك المواطنين الأفراد، في النموذج الأرخيبي المجرأ، تقديم الخدمات باستخدام المنصات التي تملكها وتشغلها الحكومات أو تملكها وتشغلها مؤسسات خاصة ولكنها تخضع لإدارة الحكومات.

فهذا النهج يخفف بعض من مشكلات نموذج الملكية الكاملة، إلا أنه لا يزال مشوب بمجموعة التحديات الخاصة به.

كما أن منصة مينيتل الحكومية الفرنسية، التي ظهرت قبل حقبة الإنترنت، هي من الأمثلة التاريخية الجيدة على عجز المنصات الخاضعة لإدارة الحكومة على مواكبة التطورات التكنولوجية الفائقة. ومن السبلات التي تعترى هذا النموذج أيضًا احتمالية محدودية الاستثمارات في التقنيات المتطورة نظرًا لقيود الميزانية وثقافة النفور من المخاطرة. كذلك قد تواجه المنصات الحكومية مشكلات من حيث إمكانية توسعها واستجابتها وصعوبة تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتنامية لقاعدة عريضة من المواطنين. على صعيد أمن البيانات، في حين تتسم الرقابة الحكومية بالصرامة، إلا أن تركز كميات هائلة من البيانات الحساسة لدى جهة واحدة يُفاقم من خطر حدوث خروقات كبيرة.

وفيما يتعلق بالتطبيقات الحالية لهذا النموذج، لا توجد أمثلة حاليًا على الرقابة الشاملة للحكومة على كل شيء، ولكن هناك بعض الأمثلة القريبة، منها تلك الأمثلة المستمدة من الإخفاقات السابقة. ومن الأمثلة على ذلك وكالة Pôle Emploi الفرنسية، وهي وكالة حكومية تدير أكبر منصة لخدمات التوظيف في فرنسا، وتُساعد الباحثين عن عمل في إيجاد وظائف وتُساعد كذلك الشركات في إيجاد وتوظيف عمال. تعتمد Pôle Emploi، في تحقيق أهدافها، على أكثر من 1000 وكالة توظيف تجارية يمكنها نشر الوظائف الشاغرة المعلن عنها مباشرة على المنصة الرقمية الحكومية. ويستطيع أصحاب العمل العثور على مرشحين لديهم المؤهلات المناسبة على الموقع، من خلال روابط لشركات فرنسية ودولية.¹⁴

إشراك العديد من الأطراف ذوي الأهداف المختلفة قد يؤدي إلى تعارض الأولويات والحوكمة وتخصيص الموارد.

ومن الأمثلة المناسبة على ذلك الشبكة المفتوحة للتجارة الرقمية (ONDC) في بنغالورو، الهند. إذ سعت الحكومة، من خلال هذه المبادرة، إلى مساعدة صغار تجار التجزئة وتوفير بديل للشركات العالمية العملاقة المسيطرة على المجال مثل أمازون وول مارت.

قد يواجه هذا النموذج صعوبة في الحفاظ على ثبات مستوى تجربة المستخدمين وتوحيد المعايير بمختلف الفئات التخصصية، بما يؤدي إلى الالتباس وضعف الكفاءة للمستخدمين. كما أن تنسيق وتكامل البيانات بين الفئات التخصصية قد يكون معقدًا، ومن المحتمل أن يؤثر على سلامة البيانات وإمكانية الاستخدام البيئي لها.

كذلك، في حين يُساعد النموذج على الابتكارات من خلال مشاركة القطاع الخاص، إلا أنه يُثير مخاوف بشأن خصوصية البيانات والاستغلال التجاري لبيانات المواطنين؛ فموازنة المصلحة العامة مع دوافع تحقيق الربح لشركاء القطاع الخاص قد يكون صعبًا وقد يترتب على ذلك مزيد من التحري والشكوك لدى العامة فيما يتعلق بدوافع مؤسسات القطاع الخاص.

المشاركة في تقديم الخدمات العامة. إضافة إلى ذلك، الحفاظ على ثبات وقوة الرقابة الحكومية على مختلف الفئات قد يتطلب العديد من الموارد ويكون مشوب بالصعوبة.



استنتاجات نهائية بشأن مستقبل التطور: التحول إلى حكومة هجينة

المرونة: يجب على الحكومة مواكبة توقعات المواطنين وأن يكون لديها ما لدى القطاع الخاص من خبرات.

الشمول: على الحكومة ضمان إتاحة الخدمات الرقمية بشكل عادل لجميع الأفراد والمجتمعات، وخاصة أولئك المهمشين أو المحرومين، كما يجب على الحكومات ضمان توفر المهارات والفرص المناسبة لديهم للانخراط في العالم الرقمي.

الشفافية: يجب على الحكومة ضمان الاستخدام الشفاف والأخلاقي والآمن للتكنولوجيا والبيانات.

المساءلة: يجب على الحكومة ضمان مساءلة مزودي الخدمات والمستخدمين عن استخدام التكنولوجيا والبيانات.

الأمن: يجب على الحكومة مواصلة جهودها لحماية بيانات المواطنين من الوصول غير المصرح به إليها واختراقها.

الخصوصية: يجب على الحكومة احترام خصوصية المواطنين.

الابتكار: يجب على الحكومة تشجيع الابتكار في استخدام التكنولوجيا.

من خلال الالتزام بهذه المبادئ، سيسهم التطور المستقبلي للحكومات في إقامة مجتمع أكثر كفاءة وفاعلية وعدالة.

تنتشر المنصات الرقمية في مجتمعنا المعاصر انتشارًا واسعًا ولا يُمكن الاستغناء عنها، على الرغم من أنه وفقًا لدراسة أجرتها كلية فليتشر بجامعة تافتس، فإن حوالي نصف مستخدمي العالم فقط يثقون في الأنظمة الرقمية.¹⁵ ونتوقع أن التطور المقبل للحكومة سيكون بتوليها دورًا أكبر في إدارة المنصات الرقمية، الأمر الذي سيزيد من مستويات الثقة والمساءلة. النموذج الهجين الذي يشمل عناصر نموذجي المنصات الرقمية المركزي والمُجزأ هو الأنسب على الأرجح، وسيحتاج هذا النموذج الهجين إلى نهج تصميم مدروس لتحقيق التوازن بين ضرورات الكفاءة والأمن ومتطلبات الابتكار والمرونة.

ويمكن أن يشمل النموذج الهجين على منصة حكومية أساسية توفر الخدمات العامة الأساسية، بالإضافة إلى عدة منصات متخصصة الأخرى تطورها وتُشغلها شركات خاصة أو منظمات غير حكومية.

ستوفر هذه المنصات خدمات أكثر ابتكارًا وملائمة للاحتياجات، ولكن ستظل خاضعة لقدر معين من الرقابة الحكومية.

وقد يشمل نموذج هجين آخر شبكة من المنصات تملكها وتُشغلها الحكومة بالتعاون مع شركات خاصة لتقديم الخدمات. وهذا النموذج قد يُساعد الحكومة على الاستفادة من خبرات وموارد القطاع الخاص مع احتفاظها بالسيطرة على التوجه العام للمنصة.

وبغض النظر عن النموذج المتبع، سيتطلب التطور المقبل للحكومات الاضطلاع بأدوار محورية باتباع قواعد الإنخراط في الفضاء الرقمي:



أوليفر وايمان

أوليفر وايمان هي شركة عالمية رائدة في مجال الاستشارات الإدارية، ولديها مقرات في أكثر من 70 مدينة في 30 دولة حول العالم. وتجمع أوليفر وايمان بين المعرفة الراسخة في القطاعات مع خبراتها الواسعة في مجالات الاستراتيجية والعمليات وإدارة المخاطر وبرامج التحوّل المؤسسي. ويعمل في مكاتب الشركة أكثر من 7 آلاف مهني يساعدون العملاء على رفع كفاءة أعمالهم وعملياتهم وإدارتهم للمخاطر وتسريع أدائهم المؤسسي لاغتنام أهم الفرص الأكثر جاذبية. يُشار إلى أن أوليفر وايمان هي إحدى شركات مجموعة "مارش أند ماكلينان" (Marsh & McLennan Companies) (المدرجة في بورصة نيويورك تحت الرمز: MMC).

لمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني التالي
oliverwyman.com
يُساعدنا متابعتم على منصة
[@OliverWyman](https://www.instagram.com/OliverWyman)



المراجع

Government expenditure, percent of GDP. (2023). IMF	1
JRC Science Hub, Public Policy Labs in European Union Member States, 2016	2
UN E-Government Survey, 2022	3
A Platform Primer: What It Means for Governments. (2023, September). Government Technology	4
Digital Identity Systems Around the World. (2019). Spring Verify US	5
Digital identities. (n.d.-b). Geneva Internet Platform DigWatch	6
Aadhaar Dashboard, UIDAI (January 2024)	7
ANDERSON, J., & RAINIE, L. (2020, February). Concerns about democracy in the digital age. Pew Research	8
UN E-Government Survey, 2022	9
JRC Science Hub, Public Policy Labs in European Union Member States, 2016	10
Web Retailer. "Most visited online marketplaces worldwide as of April 2023, by monthly traffic (in million visits)." Statista	11
ITU. "Individuals using the Internet". November 2023	12
Statista. "Estimated cost of cybercrime worldwide 2017-2028 (in trillion U.S. dollars)."	13
Pôle emploi becomes France Travail. (2023). Service-Public	14
Chakravorti, Bhaskar et al., "The Digital Intelligence Index," Digital Planet, The Fletcher School at Tufts University, December 2020	15

المؤلفون

سامي محروم

مدير، أوليفر وايمان

Sami.Mahroum@oliverwyman.com

عادل الفلاسي

شريك ورئيس قطاع أعمال الشركة في دولة الإمارات،
أوليفر وايمان

Adel.Alfalasi@oliverwyman.com

يتقدم المؤلفون بالشكر إلى جاد وهبه،
يانوش شيفر، سارة الحمادي، وماريا مادييري لمشاركتهم في إعداد هذا التقرير.

القمة
العالمية
للحكومات



JOIN THE CONVERSATION

 @WorldGovSummit
www.worldgovernmentssummit.org