

# منتدى الخدمات الحكومية

## حوار حول مستقبل الخدمات الحكومية

### القمة العالمية للحكومات 2024

منتدى الخدمات  
الحكومية  
القمة العالمية للحكومات



فبراير 2024  
تقرير الدورة السادسة

شريك المعرفة:



Building a better  
working world

# فهرس المحتويات:

4	<b>استهلال</b>
6	<b>مقدمة</b>
8	الكلمات الافتتاحية <b>معالي آنا برناييتش</b> رئيسة الوزراء، حكومة جمهورية صربيا
10	<b>معالي الدكتور ديفيد م. سنجيه</b> رئيس الوزراء وكبير مسؤولي الابتكار، سيراليون
14	الكلمة الرئيسية <b>الإنسان والخوارزميات:</b> الخدمات الحكومية في عصر الذكاء الاصطناعي
16	جلسة حوارية <b>تصميم خدمات محورها الإنسان</b>
24	جلسة حوارية <b>تمكين الأفراد رقمياً:</b> عصر جديد من الخدمات
30	جلسة حوارية <b>الخدمات الحكومية المدعومة بالذكاء الاصطناعي:</b> الفرص والتحديات والتوجهات المستقبلية
38	جلسة حوارية <b>التحدي المستمر للحكومات:</b> التنافس مع آخر تجربة رقمية للمتعاملين
44	جلسة حوارية <b>التحول الرقمي الحكومي:</b> نظرة مستقبلية
50	الكلمة الرئيسية <b>هل نحن في أمان؟</b>
52	<b>خاتمة</b>

إنّ المواطنين اليوم معتادون على التفاعلات السريعة والموثوقة والسلسة مع مؤسسات القطاع الخاص التي يتعاملون معها. لذلك، قد لا يكون مفاجئاً أن يتوقّعا أن تُقدّم مؤسسات القطاع العام التجربة ذاتها ومستوى الخدمة عينه. إلا أنّ مواكبة الاحتياجات المتنامية لمجموعات سكانية متنوّعة، والتقدّم التكنولوجي السريع، وتوقّعات المواطنين العالية، قد شكّل مهمّة صعبة، لا سيّما وأنّ حكومات عديدة في جميع أنحاء العالم تواجه تحديات مالية واقتصادية واجتماعية كبيرة، وتخضع لتدقيق متزايد. وعلى الرغم من كلّ هذه الضغوط، يطالب المواطنون بالتغيير ويتوقّعون من الحكومات مواكبة التطوّرات كافّة.

ومما لا شكّ فيه اليوم أنّنا نسير على الطريق المؤدّي بشكل حتمي إلى التبنّي الرقمي الذي لا رجوع عنه. ففي جميع أنحاء العالم، يعتمد المواطنون بشكل متزايد على التكنولوجيا في حياتهم اليومية، ومن المتوقّع أن يستفيدوا منها بشكل أكبر في المستقبل. لكنّ الأهمّ من ذلك يكمن في التقنيّات الناشئة، على غرار الذكاء الاصطناعي والواقع المعزّز والواقع الافتراضي وغيرها، والتي تقدّم للحكومات فرصة فريدة لإعادة تصوّر الخدمات التي تقدّمها - أي خدمات عامّة بديهيّة واستباقية ومشخصنة وسهلة، قادرة على تأمين نتائج استثنائية للمواطنين. ومع استمرار الحكومات في الاستثمار في طرق جديدة لتقديم الخدمات، من الجوهرى أن تبقى هياكل القطاع العام متمسكة بالمبادئ الأخلاقية الرئيسة، مثل العدالة والثقة والشمولية والتعاطف. فبخلاف ذلك، ستقتصر النتيجة على تنفير المواطنين الذين تسعى الحكومات جاهدة للتواصل معهم.

هذا ويكمن التقدّم المستقبلي أيضاً في إبرام الشراكات الاستراتيجية وإنشاء نماذج ومفاهيم أعمال مبتكرة. ولا تقلّ هذه العناصر أهميّة عما سبق إذ إنّها تتناسب مع اهتمام الحكومات في مواجهة التحديات المجتمعية المعقّدة الراهنة، وفي تقديم خدمات تتماشى مع الملاءمة والكفاءة اللتين تسعى المؤسسات إلى تحقيقهما. علاوة على ذلك، من الضروري أن تبذل الحكومات جهداً لبناء قوى عاملة كفؤة ومتمكّنة ومتحمّسة، وأنّ يشكّل الموظفون والمواطنون محور جهود التصميم والتطوير كافّة.

في فبراير 2019، بدأنا في القمة العالمية للحكومات، التي عُقدت في دبي، حواراً حول مستقبل الخدمات الحكومية، وقد اجتمع 16 قائداً من 9 دول مختلفة في منتدى الخدمات الحكومية الافتتاحي الذي أقيم تحت رعاية برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميّزة. ومن ثمّ واصلنا التزامنا في كلية جولدمان للسياسة العامة بجامعة كاليفورنيا في بيركلي، وفي "جيتكس دبي" (GITEX DUBAI) في عام 2020، وفي "إكسبو دبي" (EXPO DUBAI) في عام 2022، وفي القمة العالمية للحكومات في عام 2023.

وقد افتتح رئيس وزراء صربيا ورئيس وزراء جمهورية سيراليون الدورة الحالية للمنتدى، وهو الأكبر والأكثر تميّزاً حتى الآن. وتلت الافتتاحية 5 جلسات نقاش وجلساتان قياديتان، ضمّت مجموعة من 20 قائداً من 12 دولة مختلفة، بمن فيهم 4 قادة من دولة الإمارات العربية المتّحدة. وركّزت الجلسات، بشكل عام، على التواصل وتبادل الخبرات ومناقشة العديد من المواضيع المهمة بهدف استكشاف كيفية تقديم خدمات ونتائج حكومية محسّنة وإيجابية للمواطنين، اليوم وفي المستقبل.

وفي ختام منتدى هذا العام، أجمع المشاركون على أهميّة مواصلة هذا الحوار عبر منصة "التجربة الحكومية" (GX) الأوسع للتمكّن من مواصلة التعاون الفعّال وإعادة تصوّر طريقة تصميم الحكومات للخدمات وتقديمها للمواطنين.

أطلّع إلى استضافة الدورة القادمة من المنتدى، ودورات كثيرة قادمة، بينما نواصل العمل على تمهيد الطريق لمستقبل أكثر إشراقاً وازدهاراً، وتعزيز حياة المواطنين والمجتمعات التي نعتلها.

## محمّد بن طليعة

رئيس الخدمات الحكومية،  
حكومة دولة الإمارات العربية المتّحدة



وفي سبيل تحسين الخدمات الحكومية وتحقيق نتائج مجتمعية محسنة للمواطنين والمجتمعات على مستوى العالم، تناول المنتدى هذا العام العديد من المواضيع الرئيسية، بما في ذلك:

## التعاطف والتمحور حول الإنسان

ويعالج هذا الموضوع الدور المهم للتعاطف والتمحور حول الإنسان في عملية تصميم الخدمات الهادفة وتقديمها للمواطنين.

## التطبيقات الشاملة

ويعالج هذا الموضوع ظهور التطبيقات الشاملة التي توفر للمواطنين بوابة موحدة للعديد من الخدمات، مقدّمة بذلك عصرًا جديدًا من الملاءمة، مع مناقشة تحديات تطوير تلك التطبيقات.

## الذكاء الاصطناعي

ويعالج هذا الموضوع الإمكانيات الهائلة التي يحملها الذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمات الحكومية والنتائج المجتمعية، والتحديات الأساسية المرتبطة به، مثل خصوصية البيانات، ومشاركة البيانات، والتحيز المحتمل، وقابلية التفسير.

## الارتقاء بالخدمات الرقمية العامة

ويعالج هذا الموضوع الاستراتيجيات التي تبنتها الحكومات والتحديات التي واجهتها والنجاحات التي أحرزتها خلال عملية تصميم الخدمات وتقديمها لتلبية الاحتياجات والتوقعات المتطورة للسكان الذين تزداد معرفتهم في مجال التكنولوجيا بشكل مستمر، ويتوقعون بالتالي أن يحصلوا على خدمات حكومية على قدم المساواة مع تلك التي يقدمها القطاع الخاص.

## الطريق إلى التحول الرقمي

ويعالج هذا الموضوع رحلة التحول التي قامت - وتقوم - بها جهات حكومية عديدة، والتحديات التي واجهتها، في محاولة لتقديم خدمات أفضل من حيث الإتاحة والكفاءة والسلاسة.

بحيث تتم معالجة الإقرارات في دقائق معدودة؟ وماذا لو أُتيح للطلاب أن يستمتعوا بطرق متعدّدة للتعلم، مصمّمة خصيصًا لإبراز أفضل ما لديهم؟ وماذا لو شعر الأطفال الأقل حظًا وعائلاتهم بأنّ أنظمة الرعاية تفهم احتياجاتهم الفريدة وتستجيب وفقًا لها؟

صحيح أنّ آفاق التقدم غير محدودة، إلا أنّ سبل تحقيقها قد تكون معقّدة ومليئة بالتحديات. في هذا الصدد، لا تزال محادثات عديدة تتمحور حول قوّة التكنولوجيا وإمكاناتها، وفقًا لما أبرزته نتائج المنتدى، إلا أنّ هناك حاجة ملحة تتمثل في مواصلة الحكومات عالميًا العمل على معالجة العناصر التأسيسية التي تلعب دورًا محوريًا في نجاح أيّ جهود مبذولة لتحقيق التحوّل المرجوّ. ويتضمّن ذلك مواصلة العمل على عوامل معيّنة كالمساواة والإتاحة والشموليّة والتعاطف والثقة والتمحور حول الإنسان.

تجهد الحكومات في جميع أنحاء العالم لتقديم خدمات سلسة واستباقية ومشخصنة وشاملة وفعّالة. غير أنّ الحكومات تريد، فوق كلّ شيء، بناء مستقبل أفضل للمؤسسات التي تخدمها، فتحتّها على العمل لاكتشاف حلول لبعض التحديات المجتمعية الأكثر إلحاحًا. وفي الوقت عينه، يعمل اليوم عدد كبير من الحكومات حول العالم في بيئة متزايدة التعقيد، حيث يواجه العديد منها تحديات مالية واقتصادية وبيئية واجتماعية ملحوظة. ولكن على الرغم من هذه العقبات، من الضروري أن تواكب الحكومات التغيّر الناتج بغالبية عن متطلبات المواطنين وتطلّعاتهم المتزايدة، فضلًا عن التقدّم الذي يتمّ إدارته في مجال التكنولوجيا.

لا شكّ في أنّ التكنولوجيا اليوم تواصل تحويل طرق العيش والعمل والترفيه، وتتمتّع بالقدرة على تقديم نتائج أفضل للمواطنين والمجتمعات. فماذا لو كان إيداع الضرائب أمرًا سهلًا مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت،

## معالي آنا برنايتش

رئيسة الوزراء،  
حكومة جمهورية صربيا

تمثل دولة الإمارات العربية المتحدة عاصمة العالم من ناحية توفير المناقشات المتعلقة بالخدمات الحكومية وتطويرها، وبنوع خاص الحكومة الإلكترونية. ولذلك يشرفني أن أتناول موضوع الخدمات الحكومية في القمة العالمية للحكومات لهذا العام المنعقدة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

في عام 2016، كانت جميع وثائقنا الخاصة بالمواطنين في صربيا ورقية، ولم نكن نملك قاعدة بيانات واحدة أو وثيقة واحدة في شكل إلكتروني. منذ ذلك الحين، أي بعد مرور نحو ثماني سنوات، قمنا برقمنة غالبية خدماتنا. ومع ذلك، نبقي بحاجة دائمة إلى إحداه تحسينات جديدة، حيث أننا، كدولة قائمة، لا ننفك نتعلم ونتكيف ونغير، بغية التمكن من تقديم خدمات للمواطنين والشركات والمستثمرين على قدم المساواة مع تلك المقدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. غير أن هذه الرحلة قد تكون صعبة.

باختصار، أعتقد أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة يمكننا أخذها بعين الاعتبار عند مناقشة تقديم الخدمات الحكومية في القرن الحادي والعشرين، ومن الضروري وضعها نصب أعيننا لتقديم خدمات محسنة.

وتضم هذه العوامل ما يلي:

## 1. التكنولوجيا

تتيح التكنولوجيا اليوم تقديم الخدمات للمواطنين والشركات والمستثمرين على مدار 24 ساعة في اليوم، و365 يومًا في السنة؛ وهذا أمر غير مسبوق. ولم تتمكن أي حكومة من تحقيقه في الماضي. عليه، ومع ما تقدّمه التكنولوجيا اليوم، يتعين على الحكومات أن تسعى جاهدة لجعل الخدمات متاحة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

## 2. الشراكة

لا تستطيع الحكومات مواكبة وتيرة التطور في البيئة السريعة التغير التي نعيش فيها. ولذلك، فقد أصبح من الضروري أن تيرم الحكومات شراكات جديدة أكثر من أي وقت مضى، وأن تتعلم بعضها من بعض، مع التشديد على أهمية عقد مؤتمرات على غرار القمة العالمية للحكومات. وفي الوقت نفسه، تحتاج الحكومات إلى التعاون مع "التكنولوجيا الحكومية" (GOVTECH) والكيانات المبتكرة للمساعدة في تسليط الضوء على المشكلات التي ربما لم نعلم بوجودها، وحلّها.

## 3. الاستماع والتعلم

يتعين على الحكومات أن تستمع وتشاهد وتتعلّم وتتكيّف أكثر من أي وقت مضى، إذا أرادت أن تكون مسؤولة ومتمحورة حول المواطن.

## معالي الدكتور ديفيد م. سنجيه

رئيس وزراء جمهورية سيراليون

في عام 2018، كان التحوّل الرقمي والتكنولوجيا غائبين عن طريقة تقديم خدماتنا للمواطنين. لكن، وبعد إطلاق استراتيجيتنا الوطنية للابتكار والرقمية على مدى 10 سنوات في عام 2018، شرعنا في تنفيذ العديد من الحلول الرقمية التي كوّلت المبادرات الأخرى الجاري تنفيذها. وقد شمل ذلك إنجاز بعض الحلول الرقمية في قطاع التعليم، على سبيل المثال، والتي تمّ استخدام بعضها ملايين المرّات من قبل كلّ أسرة في الدولة تقريبًا. والأهم من ذلك أنّنا، بحلول عام 2019، أثبتنا أنّ التكنولوجيا، عند استخدامها على النحو المناسب، تجاوزت دورها كمدفّر في عمليّة تقديم الخدمات، لتصبح مصدرًا للصالح العامّ وأداة عظيمة لتحقيق التنمية.

## أمثلة على الحلول الرقمية المنفّذة في قطاع التعليم

### قاموس "يو إس إس دي" (USSD DICTIONARY)

هو تطبيق هاتف محمول مبتكر يضع، مجّانًا، قاموسًا في يد كلّ سيراليوني لدعم التثقيف العلمي لدى المتعلّمين والمواطنين في جميع أنحاء البلاد. فعند استخدام هذا الجهاز، يمكن لأيّ مواطن أن يتلقّى رسالة نصيّة تحتوي على معنى أيّ كلمة يبحث عنها، وذلك بضغطه زرّ واحدة على أيّ نوع من الهواتف المحمولة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح هذا التطبيق للمواطن أيضًا فرصة الاشتراك في خدمة "كلمة اليوم" التي يتلقّى بواسطتها رسالة نصيّة يومية على هاتفه تحتوي على كلمة عشوائية جديدة من القاموس مع تعريفها.

### مدقّق النتائج عبر الرسائل النصيّة القصيرة

يتيح مدقّق النتائج عبر الرسائل النصيّة القصيرة للتلاميذ و/أو أولياء أمورهم إمكانية التحقق من نتائج امتحاناتهم مجّانًا، وذلك عن طريق توجيه رسالة نصيّة من أيّ هاتف محمول على الإطلاق. وقد تمّ استخدامه حوالي 5 ملايين مرّة حتّى الآن من قبل كلّ أسرة في الدولة تقريبًا، وكان لذلك تأثيران رئيسان:

- تقليص عبء التكلفة على الآباء الذين اضطرّوا في الماضي إلى تسديد كلفة معيّنة لقاء الحصول على نتائج أولادهم.
- تمكين الفتيات اللواتي يعشن في قرى نائية، حيث يمكن أن يستغرق الأمر أسابيع لمعرفة مصيرهنّ، من الوصول إلى نتائجهنّ بسرعة أكبر، الأمر الذي يحدث في بعض الحالات فرقًا بين مواصَلتهنّ التعليم أو انتقالهنّ إلى الزواج المبكر.

### برنامج الدردشة الآلي المحمول المزوّد بالذكاء الاصطناعي

تمّ تمكين برنامج الدردشة الآلي المحمول المزوّد بالذكاء الاصطناعي بواسطة (ChatGPT) بهدف مساعدة المتعلّمين على تقديم محتوى أفضل للطلّاب في الفصل الدراسي. باختصار، يمكن توجيه المتعلّمين حول كيفية تدريس طلّابهم المواضيع الأكثر تعقيدًا، وذلك من خلال توجيه رسالة نصيّة عبر "واتساب" (WHATSAPP).

اليوم، نادرًا ما أسمع المواطنين يتمتمون: "لماذا التكنولوجيا؟". في الواقع، إنهم يصرخون: "لماذا لا نلجأ إلى التكنولوجيا؟" لحلّ بعض أكبر مشاكلنا. ولهذا السبب، سواء أكان الأمر يتعلّق بكيفية تحصيل الضرائب والإيرادات، أو الحدّ من الفساد والبيروقراطية، أو تسجيل الأعمال التجاريّة وخدمات الشركات، فقد شرعنا في رحلة التحوّل الرقمي التي تهدف إلى جعل الخدمات العامّة أكثر كفاءة ومعقولة للجميع. ولكنّ الأهمّ من ذلك هو إدراكنا أنّ الحلول الرقمية من شأنها توسيع نشاطنا الاقتصادي في جميع أنحاء البلاد، وتحسين حياة أصحاب الأعمال الصغيرة، وتقديم الدعم لبعض أفقر أفراد مجتمعنا.

في هذا الإطار، وتخطيطًا للسنوات السبع المقبلة، حدّد فخامة الرئيس جوليوس مادا بيو خمسة مجالات ذات أولويّة كبيرة ستشكّل، على الأرجح، نقلة نوعيّة في مسارنا التنموي. ومن بين هذه المجالات نذكر البنية التحتيّة والرقمنة؛ فنحن على يقين أنّ استخدام الرقمنة كعامل تمكين أساسي للتنمية الوطنيّة هو أمر ضروري لنتمكّن من المنافسة عالميًا، مع ضمان حصول موظّينا على الخدمات بسرعة، ونتيجة لذلك، أطلقنا العديد من البرامج الرئيسية، مثل برنامج "فيد سالون" (FEED SALONE).

### برنامج "فيد سالون" (FEED SALONE)

"فيد سالون" (FEED SALONE) هو برنامج قيادي تمّ إطلاقه في أكتوبر 2023، ويركّز على تعزيز الإنتاجيّة الزراعيّة لدعم النموّ الشامل، وزيادة إنتاج الغذاء المحلي، وتقليل اعتماد سيراليون على الواردات الغذائيّة، وذلك في سبيل الحدّ من الجوع، ونموّ إيرادات التصدير، وخلق فرص عمل، وبناء نظام غذائيّ مرّن.

ولتسريع نجاح هذا المبادرة، باشرت وزارة الزراعة والأمن الغذائيّ برقمنة الخدمات الزراعيّة، بحيث توفّر للمزارعين إمكانية الوصول إلى المعلومات المهمّة، وبيانات السوق، والتنبؤات الجويّة، وأفضل الممارسات الزراعيّة، وذلك مباشرة عبر هواتفهم وبلغات يفهمونها.

## الأهداف الرئيسية

■ تمكين المزارعين من اتخاذ قرارات مدروسة.

■ تحسين الإنتاجية.

■ تعزيز الممارسات الزراعية المستدامة لإطعام سيراليون في النهاية.

وبينما نواصل رحلتنا، فإننا ملتزمون بالاستثمار في تنمية القوى العاملة، ونستلهم من ابتكارات الحكومات الأخرى وسياساتها، ومنها سياسة "طلب البيانات مرة واحدة" (ASK ONCE POLICY) الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومنصة "إيرمبو" (IREMBO) الخاصة بدولة رواندا. ومع ذلك، وكجزء من جهودنا لتجديد هيكل القطاع العام لدينا وتحسين تقديم الخدمات العامة في سيراليون، سنعتمد على الأدوات الرقمية ونروج لسياسة "حكومة واحدة" (ONE GOVERNMENT) التي نسعى من خلالها إلى إزالة الازدواجية وأوجه القصور، مع تبسيط العمليات التي تزيد كفاءة الخدمات العامة وسهولة وصولها للمواطنين.

في الختام، تقضي مهمتنا كقادة بنشر حلول مطوّرة تقربنا بعضنا من بعض، لا العكس. وفي الوقت عينه، من الضروري أن نعمل على تطوير حلول تعزز الشمولية وسهولة الوصول للخدمات، وخصوصاً بين المجموعات التي عادة تكون مهمشة، فضلاً عن مواصلة توظيف الرقمنة لصالح التغيير في بلداننا. وإذا كان من الممكن جعل هذه التكنولوجيات التحويلية منافع عامة رقمية في خدمة البشرية، فإننا نضمن نتيجة واحدة، ألا وهي تحويل عالمنا إلى مكان أفضل وأكثر أماناً وثراءً.

## الإنسان والخوارزميات: الخدمات الحكومية في عصر الذكاء الاصطناعي

### محمد جودت

مؤلف من الأكثر مبيعًا، ومضيف  
البودكاست، ورائد الأعمال المتسلسل،  
ومؤسس "وان بليون هابي"  
(ONE BILLION HAPPY)

إنّ فكرة الذكاء الاصطناعي ليست جديدة، بل  
ظهرت منذ عام 1956، وفي حين سمع الناس  
بمصطلح الذكاء الاصطناعي، إلا أنّ الكثير منهم  
لا يفهمون تمامًا معناه. وبما أنّ هدفه يكمن  
في التأثير على كلّ مواطن في كلّ دولة حول  
العالم، فمن الضروري أن تفهم الحكومات  
بشكل كامل الفرص والمخاطر المرتبطة بالذكاء  
الاصطناعي، والمسؤولية التي تقع على عاتقها  
في موضوعه.

### البداية من تطوّر الذكاء الاصطناعي

في الماضي، كان البشر يحلّون مشكلة معيّنة  
باستخدام الذكاء البشري، ثمّ يبرمجون جهاز  
كمبيوتر لتمكينه من حل المشكلة نفسها،  
بشكل متكرّر وبوتيرة أسرع بكثير. بحلول مطلع  
القرن، ظهر التعلّم العميق كنتيجة لوجود ما  
يكفي من قوّة حاسوبية وبيانات في العالم  
بفضل الإنترنت. وفي عام 2016، أسهم التعلّم  
المعزّز في تحديث الذكاء الاصطناعي بالكامل،  
مما أدّى إلى خلق أدوات الذكاء الاصطناعي  
التوليدية مثل (CHAT GPT). ومن الجدير بالذكر  
أنّ هذا الشكل الجديد من البرمجة يزوّد أجهزة  
الكمبيوتر بمعلومات كافية تمكّنها من إيجاد  
ذكاؤها الخاص.

### الموضوع في نصابه: ماذا يعني ذلك حقًا؟

يعمل (ChatGPT) اليوم (ChatGPT 4.5) بمستوى  
ذكاء يبلغ 155 ومن المتوقع أن يتضاعف ذكاؤه كل  
5.7 أشهر تقريبًا ليبلغ، في غضون سنوات قليلة،  
مستوى ذكاء يتراوح بين 1500 و2000 تقريبًا؛ أي ما  
يتجاوز 10 أضعاف مستوى أكثر الأشخاص ذكاءً الذين  
نعرفهم اليوم. وعندما تصل أجهزة الكمبيوتر إلى هذا  
المستوى من الذكاء، فلن نكون على دراية بما تفعله.  
ولكن على الرغم من هذا التقدّم، تبقى بعض عناصر  
الذكاء الاصطناعي قيد التطوير، وخصوصًا على صعيد  
التفكير العميق والرياضيات المعقّدة والأتمتة المتعدّدة  
الطبقات.

### إذن، ماذا يعني كلّ ذلك بالنسبة للقادة الحكوميين؟

في سياق الذكاء الاصطناعي، يحتاج القادة الحكوميين  
اليوم، في جميع أنحاء العالم، إلى التفكير بعناية في  
ثلاثة عوامل رئيسة:

### الفرص التي يقدّمها الذكاء الاصطناعي

غالبًا ما ترتبط فرص عديدة في القطاعات المختلفة  
بالذكاء الاصطناعي، بما في ذلك، على سبيل المثال لا  
الحصر:

زيادة الوفرة، وخفض التكلفة، وتحسين تخطيط الموارد،  
ورفع مستوى الذكاء، وتعزيز التواصل البشري عبر تمكين  
الأشخاص من التواصل على نطاق واسع.

### التحديات التي يطرحها الذكاء الاصطناعي

غالبًا ما ترتبط تحديات عديدة بالذكاء الاصطناعي، نذكر  
منها ما يلي:

**تركيز السلطة** بيد أولئك الذين يطوِّرون حلول الذكاء  
الاصطناعي ويستثمرون فيها ويتمكنون من نشرها.  
فالذكاء الاصطناعي يمكّن هذه الدول/الكيانات من  
توليد المزيد من المخرجات، وبالتالي تجميع المزيد من  
الثروات، ممّا يؤثر سلبيًا على الدول أو الشركات الأقل  
تقدّمًا.

**إدارة التناقض** من حيث تحقيق التوازن الصحيح بين تعزيز  
الابتكار والنموّ، مع الحفاظ على سلامة المواطنين  
وأمنهم.

**نهاية الحقيقة** حيث أصبح التزييف العميق أكثر شيوعًا  
وانتشارًا بشكل يؤثّر على الشفافية والثقة، وكلاهما  
جوهرى للمواطنين.

**الأمن الوظيفي** حيث يمكن للذكاء الاصطناعي أن  
يؤدّي بعض الوظائف بشكل أفضل من الإنسان، ومن  
المتوقّع أن يحل محل ملايين الوظائف في المستقبل

القريب، ممّا يعني أنّ الحكومات ستحتاج إلى النظر  
بعناية في كيفية إعادة تدريب الموظفين وتحسين  
مهاراتهم، وربّما اعتماد آليات جديدة على غرار الدخل  
الأساسي الشامل.

### مسؤوليات الحكومات تجاه الذكاء الاصطناعي والمواطنين والمجتمعات التي تخدمها:

عند اعتماد الذكاء الاصطناعي، يتعيّن على الحكومات  
أن تأخذ في الاعتبار العوامل الرئيسية التالية بعناية فائقة:

**الأخلاقيات:** مع أنّ الذكاء الاصطناعي لا يشكّل خطرًا  
وجوديًا، غير أنّ البعض قد يستخدمه بطريقة غير  
أخلاقية. وبالتالي، فإنّ الأسئلة الأساسية التي تُطرح  
هي: فيم ستستخدم البشرية الذكاء الاصطناعي؟  
هل سيتم استخدامه لخلق الوفرة، أم لخلق المزيد  
من المنافسة، وتركيز السلطة، والتهديدات الأمنية،  
وغيرها؟ وعليه، من الضروري استخدام الذكاء  
الاصطناعي بشكل أخلاقي في المراحل القادمة.

**الانحياز المحتمل:** إنّ خطر انحياز الخوارزميات وارد، بحيث  
تغدو النتائج التي يولدها الذكاء الاصطناعي غير قابلة  
للتفسير ولها عواقب غير مقصودة. والطريقة الوحيدة  
التي يمكن من خلالها تمثيل دولة ما بشكل مناسب  
هي توافر المعرفة الكافية حول دولة معيّنة ليتعلّم  
الذكاء الاصطناعي منها. ومن الجدير ذكره أنّ، في  
عام 2023، تمّ إنشاء مستندات ورموز برمجية بواسطة  
الذكاء الاصطناعي أكثر منه بواسطة البشر. وبالتالي،  
يمكن لهذا الانحياز أن يتسارع فيدفع الحكومات إلى  
السعي لتحقيق التمثيل الثقافي أكثر من أيّ وقت  
مضى.

**التنظيم:** من الضروري أن يتمّ ضبط الأشخاص الذين  
يستخدمون الذكاء الاصطناعي في المرحلة القادمة.  
فعلى سبيل المثال، يجب على الحكومات إصدار مرسوم  
يجرّم استخدام مقاطع الفيديو التي لا تعلن أنّها من  
إنتاج الذكاء الاصطناعي. وهذا أمر أساسي وسيساعد  
في تنظيم كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي.

**الضمان الاجتماعي:** يتعيّن على الحكومات، في المرحلة  
القادمة، النظر في احتمال تطبيق هيكل ضريبي  
مختلف، في حال تمّ استبدال 70 في المائة من القوى  
العاملة نتيجة للذكاء الاصطناعي، وذلك بهدف تمكين  
الأشخاص من الحصول على التدريب المناسب و/أو  
تحسين مهاراتهم؛ فضلًا عن النظر في احتمال تقديم  
أيّ تعويض للأشخاص الذين سيصبحون عاطلين عن  
العمل.

**“هذا العام هو عام حاسم في  
تاريخ البشرية. لم نشهد نسبة  
اضطرابات مماثلة قبلاً.”**

## تصميم خدمات محورها الإنسان

نعيش في عصر تهيمن فيه الواجهات الرقمية، بشكل متزايد، على تفاعلات المواطنين الذين يتوقعون الحصول على خدمات حكومية على قدم المساواة مع تلك التي تقدمها مؤسسات القطاع الخاص، مثل "أمازون" (AMAZON) و"أبل" (APPLE) و"أوبر" (UBER) - على سبيل المثال لا الحصر. في هذا الصدد، وبالترزامن مع احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم المتطورة، والانتشار السريع للتكنولوجيا الرقمية، تحرك الحكومات اليوم أن هناك حاجة أساسية إلى فهم متعمق للمواطنين الذين تخدمهم، إذا أرادت تقديم خدمات هادفة وشاملة ومتكاملة. غير أن هذه المهمة تبدو معقدة بعض الشيء، نظراً للتنوع الديموغرافي للمواطنين الذين تخدمهم الحكومات، مما يدفع منظمات عديدة على مستوى العالم إلى تبني نهج متمحور حول الإنسان بغية التطوير في تصميم الخدمات وتقديمها.

### التصميم المتمحور حول الإنسان: تلبية احتياجات المستخدمين، ومقدمي الخدمات، والمجتمع

إن التصميم المتمحور حول الإنسان (HCD) هو نهج يركّز على راحة الأشخاص، واكتفائهم، وسهولة وصولهم، واستخدامهم حين يستخدمون خدمة أو منتجاً ما. بعبارة أخرى، يهدف التصميم إلى تمكين الأشخاص من استخدام الخدمة أو المنتج بسهولة وأمان، مع ضمان عدم تأثيره سلباً على صحتهم أو أدائهم.

ولتحقيق ذلك، يجب على المصممين أولاً أن يفهموا احتياجات المستخدم وتجاربه من خلال وضع أنفسهم في مكانه. ويمكنهم بعد ذلك توليد الأفكار ومشاركة النتائج التي توصلوا إليها قبل تطوير حلّ جديد، للتأكد من أنه يلبي احتياجات المستخدم.

وفي السياق المحدد للخدمات الحكومية، يجب أن تأخذ عمليّة التصميم ثلاثة مستفيدين في عين الاعتبار، وهم: المستخدمون، ومقدمو الخدمات، والمجتمع.

■ يجب أن يكون المستخدمون قادرين على الحصول على الخدمة بأقلّ جهد ووقت ممكنين، مع معرفة ما هو متوقع منهم. كما يجب أن يحظوا بدعم مخصّص، إذا لزم الأمر.

■ يجب أن يكون مقدمو الخدمة قادرين على تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، من دون المساس باحتياجات مستخدمي الخدمة.

■ وأخيراً، ينبغي أن تفيّد الخدمات المجتمع بشكل عام، وليس المستخدمين الأفراد وحسب.

## القمة العالمية للحكومات WORLD GOVERNMENTS SUMMIT

القمة العالمية للحكومات 2024

WORLD GOVERNMENTS SUMMIT 2024

القمة العالمية للحكومات 2024

WORLD GOVERNMENTS SUMMIT 2024

القمة العالمية للحكومات 2024

WORLD GOVERNMENTS SUMMIT 2024

WORLD GOVERNMENTS SUMMIT 2024

القمة العالمية للحكومات 2024

SRZENTIC

## أعضاء الجلسة الحوارية



### إيمان السويدي

مدير مركز نموذج دبي في المجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة



### المُحاور

### كايل راغورامان

شريك، المستشار الرئيسي في التحول الرقمي والابتكار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، EY CONSULTING



### تمارا سرزنتيك

نائبة مدير مكتب الخدمات الرقمية في حكومة ولاية كاليفورنيا، وزيرة الرقمنة في الحكومة رقم 42 الجبل الأسود



### شون ميهان

بروفيسور في التسويق والإدارة وعميد في كلية IMD

واليوم، يُقدَّر أنّ حوالي 60 في المائة من الحكومات في العالم قد قامت بدمج تقنيّات التصميم المتمحورة حول الإنسان في عمليّة تصميم الخدمات الرقميّة الخاصّة بها. وهذا أمر طبيعي، بحيث ستستمرّ هذه النسبة في الارتفاع خلال الأشهر والسنوات المقبلة، خصوصًا وأنّ الحكومات تتطلّع إلى تقديم الخدمات في مجالات جديدة مثل "ميٹافيرس" (METAVERSE) وتسعى إلى استغلال التقنيّات الناشئة ودمجها لتقديم خدمات محسّنة. ومن الآن فصاعدًا، ستعتمد التجارب والخدمات الناجحة أكثر من أيّ وقت مضى على الفهم الحقيقي والعميق لسلوكيّات المتعاملين وتوقعاتهم، الحاليّة منها والناشئة. وبخلاف ذلك، ستكون الحكومات معرضة لخطر تقديم خدمات دون المستوى، ممّا قد يؤثّر سلبيًا على ثقة المستخدمين وعلى استيعابهم للخدمات المقدّمة، إلى جانب توسيع الفجوة الرقميّة القائمة فعليًا في أنحاء عدّة من العالم.

**"إنّ التعاطف يدور حول الاستماع والإصغاء والاهتمام والحماسة وامتلاك النية الصحيحة لإحداث فرق حقيقي."**

# مأسسة التصميم المتمحور حول الإنسان في الحكومة من خلال الأدوات، وأطر العمل، وحلقات التغذية الراجعة

بهدف تقديم خدمات متمحورة حول الإنسان، تحدّد الجهات الحكوميّة المتقدّمة التي تركّز على المتعاملين عادةً نهجًا وإطارًا محدّدين لتوجيه عمليّة التصميم المتمحورة حول الإنسان. وتكون أطر العمل هذه عادةً مدعومة بمجموعة من الأدوات والآليات، ويمكن أن تشمل هذه الأدوات البحث الإثنوغرافي، وتطوير الشخصيّة المظهرية، ومقابلات المستخدمين، والتعاطف، ورسم خرائط رحلة المتعامل – على سبيل المثال لا الحصر.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم العديد من الجهات بتحليل البيانات والعمل على إيجاد تواصل مستمرّ مع المستخدمين النهائيين لاختبار الافتراضات التي تم العمل على أساسها والتحقّق من صحتها وتجميع الآراء والتعليقات، ممّا يسمح بمواجهة أيّ أفكار مسبقة وتطوير حلول شاملة تلبي الاحتياجات المتنوّعة.

# العوائق أمام الخدمات الحكوميّة المتمحورة حول الإنسان: القدرة، والاستيعاب، والتكنولوجيا القديمة

في حين أنّ الفوائد المرتبطة باعتماد نهج متمحور حول الإنسان يمكن أن تكون كبيرة، إلا أنّ هيئات حكوميّة عديدة تعاني اليوم من نقص في عدد الموظفين ومحدوديّة في الميزانيّة. وفي الوقت نفسه، تواصل حكومات عدّة التركيز على تعزيز تجربة المواطن من منظور العمليّات الحكوميّة، وطريقة تنظيمها، والقدرات التي تتمتع بها، بدلًا من التركيز على احتياجات المتعاملين. وأخيرًا، لا يزال الكثيرون يعانون من تراكمات التكنولوجيا المنعزلة والقديمة، ونقص مشاركة البيانات، وعدم تحفيز الأفراد لدعم المبادرات المتعدّدة الوظائف، الأمر الذي يؤدّي إلى خدمات رقميّة منعزلة بعضها عن بعض، تصعب الاستفادة منها مرهقة للمواطن.

باختصار، من الضروري أن تتبنّى الحكومات في المرحلة القادمة نهج التحوّل "من الخارج إلى الداخل"، وتسهم في تطوير الخدمات المستقبلية بالشراكة مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحصل الحكومات على تأييد جميع أصحاب المصلحة الأساسيين وأن تتبع نهجًا يشمل

الحكومة بأكملها لتصميم الخدمات وتقديمها، فضلًا عن معالجة أيّ فجوة معرفيّة محتملة، وذلك من خلال ضمان امتلاك الأعمال التجاريّة ومخصّصي تكنولوجيا المعلومات معرفة أساسيّة بالتصميم المتمحور حول الإنسان والتقنيّات المرتبطة به؛ ويمكن تحقيق ذلك بطرق عدّة.

فعلى سبيل المثال، توّفر حكومات عديدة لموظّفيها إمكانيّة الحصول على برامج وورش عمل تدريبيّة محدّدة ومصمّمة خصيصًا لهم. ومن ناحية أخرى، أنشأت بعض الحكومات مركزًا للتميّز مكلّفًا ببناء قدرات التصميم المتمحورة حول الإنسان و/أو قيادة جهود التصميم، ممّا يتيح الوصول إلى الموارد الحاليّة للممارسين ذوي الخبرة للمساعدة في (إعادة) تصميم الخدمات. وفي بعض الحالات الأخرى، انضمّ البعض إلى جماعات ممارسة قائمة، أو منتديات محدّدة تتطلّع إلى نشر المعلومات حول ممارسات التصميم المتمحورة حول الإنسان و/أو تقديم الدعم لإعادة تصميم الخدمة.

مثال

## "منصة 04 التفاعلية الموحّدة" (04 Unified Interactive Platform)



"إنّ تحسين الخدمة هو رحلة وليس وجهة، وبالتالي، يتطلّب ثقافة الابتكار المستمرّ."

"يجب النظر إلى الخدمات من جميع الزوايا. ويشمل ذلك كفيّة تقديمها، ووقت تقديمها، ومكان تقديمها، ومن تقدّم لهم، وشعور المواطن عند استفادته من خدمة ما."

أطلقت دولة الإمارات العربيّة المتّحدة مؤخرًا "المنصة 04 التفاعلية الموحّدة" (UNIFIED INTERACTIVE 04 PLATFORM)، وهي منصة تفاعليّة تربط حكومة دبي مع متعاملها من خلال تمكين المواطنين من تقديم الاقتراحات والتعليقات والشكاوي في ثلاث خطوات بسيطة عبر تجربة شاملة – واحةً بذلك المتعامل في صلب عمليّة تطوير الخدمات الحكوميّة.

وبالإضافة إلى الحصول على ردود فعل المتعاملين، تقوم الجهات الحكوميّة الأكثر تقدّمًا أيضًا بقياس نجاحها من خلال تتبّع التدابير الرئيسيّة، وإجراء تحليلات مفصّلة على البيانات لفهم المتعاملين الذين تقدم لهم الخدمات بشكل أفضل. لكنّ الأهمّ هو أن تكون الحكومات متشجّعة بما فيه الكفاية وأن يكون لديها النيّة الصحيحة لتقديم خدمة ملائمة.

مثال

## "مصمّمو خدمات 360" (360 Service Designers)

لتقديم خدمات محدّثة وتعزيز النهج الحكومي الشامل الذي يجب اتّباعه لتقديم خدمات سلسلة، تنتهج دولة الإمارات العربيّة المتّحدة حاليًا برنامج "مصمّمي خدمات 360" (Service Designers 360). كجزء من هذا البرنامج، يُطلب من مصمّمي الخدمات حل تحديات الحياة الواقعيّة خارج منطقة الراحة الخاصّة بهم لتمكينهم من حل المشكلات عبر مختلف القطاعات ومجالات الخدمة بمجرد إتمامهم البرنامج. وقد أسهمت هذه المبادرة، حتّى تاريخه، في صقل مهارات أكثر من 1000 مصمّم خدمات من مختلف أنحاء القطاع العامّ.



"إنّ الحكومات الناجحة هي تلك التي تستثمر في فرق العمل الجيدة وليس في المشاريع أو المنتجات."

"لتقديم خدمات ممتازة، يتحمّم عليك تمكين موظّفيك في القطاع الحكومي، فهم يدركون بالفعل كفيّة اختراق البيروقراطيّة والتخلّص من الروتين. كما أنّه من المهمّ أن تمنحهم الأدوات، ولكنّ الأهمّ هو إعطاؤهم المساحة اللازمة لتقديم الخدمات."

# نظرة إلى المستقبل: وجهة نظر المحاضرين

## إيمان السويدي

“أعتقد أنّ الذكاء الاصطناعي سيلعب دورًا رئيسًا في تقديم الخدمات في المستقبل. ومع ذلك، وفي ضوء التقدم التكنولوجي الذي يتم إحرازه، سنحتاج إلى بذل جهد كبير في العنصر البشري والتعاطف مع المواطنين الذين نخدمهم لمواصلة تقديم خدمات استثنائية.

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون توقعات المواطنين أعلى من أي وقت مضى، وستستمر في التزايد.

وفي المستقبل، ستصل الخدمات إلى متعاملينا أينما كانوا”

## تعارا سر زينتيك

“خلال المرحلة القادمة، لا بدّ لنا من أن نلهم العالم برؤية كبيرة لا يمكن تصوّرها وأهداف جريئة وقيادة نموذجية متجذّرة في الفرص والإمكانيات والفضول.

ومع ذلك، أعتقد بأنّ الحكومات الناجحة هي تلك التي تستثمر في فرق العمل الجيدة لا في المشاريع والمنتجات. لذلك، من الضروري أن ندعم زملائنا بالأدوات/ التقنيات ومن خلال التفكير السليم والثقافة الصحية، ونمنح الأشخاص المساحة للمشاركة في إنشاء خدمات وحلول جديدة.

ففي النهاية، إن لم نتعمّن من تحديد المشكلة التي نحاول حلّها من خلال الإصغاء والتعاطف، فلن نتعمّن بالفعل من حلّها.

وأخيرًا، أشجّع الجميع على مشاركة ما يعملون عليه مع العالم: افتحوا المصادر لإبداعاتكم ومواقعكم وأدواتكم، فالعالم متشوّق ومتعطّش لمعرفة المزيد”

## البروفسور شون ميهان

“أنا متفائل جدًا. في المستقبل، يمكننا أن نتوقع، - وسنختبر - أنّ الخدمات الحكومية ستصبح استباقية وسريعة وصحيحة ومتكاملة، ممّا سيسهم في تحسين حياة المواطنين، سبيلًا إلى ارتفاع مستوى ثقتهم بالحكومة.

ولكن للمضيّ قدمًا، يجب أن تستخدم الحكومات البيانات لتوقع احتياجات المواطنين بذكاء على المستوى الفردي بهدف تسهيل حياتهم، الأمر الذي سيؤدّي بدوره إلى تحوّل المواطنين إلى شركاء”

## الاستنتاجات الرئيسية

- تحديد رؤية واضحة والعمل على تنفيذها والتحلّي بالحماسة والعزم بغية إحداث فرق لدى المواطنين الذين تقدم لهم الخدمات .
- النظر إلى المواطنين كشركاء عند تصميم الخدمات وتقديمها وليس كعملاء فحسب، والاستمرار في إشراك مجموعة متنوّعة من أصحاب المصلحة (كالقطاع الخاصّ والهيئات الحكومية، والأوساط الأكاديمية) لتقديم خدمات هادفة ومتكافئة.
- الاستفادة من البيانات المتاحة والتي تم توليدها مع أهميّة التركيز، لا على البيانات بحدّ ذاتها وحسب، إنّما على من هم وراءها أيضًا.
- بناء ثقافة تركّز على تقديم خدمات تتمحور حول الإنسان، وتزويد الأشخاص الذين يقدّمون الخدمات للمتعاملين بالأدوات والأساليب والإرشادات المناسبة، وإشراك المتعاملين بشكل فعلي خلال هذه المسيرة.
- يختبر المواطنون الخدمات من خلال طريقة تقديمها؛ وبالتالي، يجب التركيز على كيفية تقديم الخدمات .
- تُعدّ عمليّة تقديم خدمات ممتازة للمواطنين رحلة وليس وجهة؛ وعليه، يجب التركيز على الابتكار والتطوير المستمرّ.

## تمكين الأفراد رقمياً: عصر جديد من الخدمات

قوة التطبيقات الشاملة: إمكانية الوصول، والملاءمة، وتحسين التواصل والمشاركة، والمرئيات المستخلصة من تحليل البيانات

التحديات في عملية تطوير تطبيقات فائقة: التوافق مع أصحاب المصلحة، والتنوع الديمغرافي، والتكنولوجيا القديمة، وأمن البيانات

إن مفهوم التطبيقات الشاملة ليس بجديد؛ فقد ظهر بسرعة على مدى الأعوام الـ 10 - 15 الماضية وجذب اهتمام الحكومات في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الصين وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة والهند، على سبيل المثال لا الحصر، - وجميعها يبحث عن طريقة لتوفير بوابة واحدة للعديد من الخدمات - مع قيام بعضها بتوفير آلاف الخدمات لمئات الملايين من المستخدمين.

وتشكل عملية تصميم وتطوير التطبيقات الشاملة عادةً جزءاً من جهود التحوّل الرقمي الواسعة التي تبذلها الحكومة والتي تهدف إلى تحديث الخدمات الحكومية. وقد تمّ تطوير التطبيقات الشاملة أساساً لتحسين إمكانية الوصول والملاءمة. وفي الوقت نفسه، توفّر التطبيقات الشاملة للحكومات منصة يمكن من خلالها المشاركة والتواصل مع المواطنين، باعتبار أنّ التطبيقات الفائقة توفّر آلية فريدة وموحّدة تستطيع من خلالها مشاركة المعلومات وجمع التعليقات، والتواصل مع المواطنين. علاوة على ذلك، توفر التطبيقات الشاملة رؤية أفضل عن طرق استخدام المتعاملين للتطبيق مما يمكن الحكومات من الاستفادة منها لتقديم خدمات محسّنة للمواطنين، إلى جانب توفيرها للملاءمة.

لتحقيق الفوائد التي يمكن للتطبيقات الفائقة تقديمها، لا بدّ من التنسيق بشكل واسع واتباع نهج يشمل الحكومة بأكملها. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري التنسيق والمشاركة مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين عبر المنظومة، إلّا أنّه نظراً لاستمرار الكثير من الجهات الحكومية على مستوى العالم بالعمل بشكل منعزل، وامتلاكها لأنظمة تكنولوجيا قديمة ومتباينة، وتركيزها على أجندتها وأولوياتها الخاصة، قد يكون تطوير التطبيق الفائق وإطلاقه أمراً صعباً للغاية. وقد دفع هذا الأمر بعض الحكومات إلى عدم الشروع في هذه المسيرة على الإطلاق، وبعضها الآخر إلى الاستسلام في منتصف الطريق؛ علماً أنّ مفتاح النجاح وبناء الزخم يقترن بالحصول على دعم قيادي قوي والتواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على نحو منظم وبأساليب مبتكرة.



## أعضاء الجلسة الحوارية



**سعادة د. محمد العسكر**

مدير عام "تم"،  
دائرة التمكين الحكومي، أبوظبي  
الإمارات العربية المتحدة



**الفحاور**

**توم أوركهارت**

مقدم برنامج،  
"THE BUSINESS BREAKFAST"،  
DUBAI EYE



**خليفة الفورة**

الرئيس التنفيذي،  
e& الحياة



**سعادة مطر الحميري**

الرئيس التنفيذي، مؤسسة حكومة  
دبي الرقمية، دبي الرقمية،  
الإمارات العربية المتحدة

**"إن ضمان سلاسة الخدمات وتكاملها وأمانها عبر منصة واحدة موحدة يبدو وكأنه مبدأ بسيط نسبيًا. ومع ذلك، فقد تكون المسيرة معقدة للغاية وهي تشكل أحد أكبر جهود التحوّل التي قد تضطلع بها أي حكومة."**

**"للمضي قدمًا، نسعى إلى مضاعفة جهودنا لضمان إتاحة الخدمات لجميع المواطنين."**

**"سيشكّل الذكاء الاصطناعي موضوعًا مثيرًا للاهتمام اليوم وغدًا وفي الأعوام المقبلة، ولكن من الضروري أن نفهم طريقة نظر الحكومة ومواطنيها إليه، وبعبارة أخرى: هل ينظرون إليه كأداة تنافسية أم تعاونية؟"**

وبالإضافة إلى التنسيق مع أصحاب المصلحة عبر مختلف جهات المنظومة، تحتاج الحكومات إلى فهم المواطنين بصورة حقيقية وعميقة للتمكن من تطوير تجربة متعامل سلسة وهادفة وبيديهية تلبي احتياجات مجموعة سكانية متنوّعة تتمتع، على الأرجح، بدرجات متفاوتة من المعرفة الرقمية. ولدعم هذه الخطوة، اتخذت الحكومات في جميع أنحاء العالم مبادرات عدّة تضمنت تجميع آراء المتعاملين، وإشراك المستخدمين النهائيين في جهود التصميم والتطوير، وتحليل المرئيات التي تمّ التحصل عليها من خلال الحجم الضخم للبيانات التي يجمعونها بواسطة التطبيقات الشاملة. ففي دولة الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال، اتّبعّت حكومة دبي نهج إنشاء "القبائل الرقمية"، وهي فرق تتكوّن من مختلف الهيئات الحكومية والمصمّمين ومطلّبي الأعمال وفرق التطوير لتصميم الخدمات التي ستظهر في التطبيق الفائق وتقديمها.

من الناحية التقنية، من الضروري أيضًا تأسيس بنية تحتية تكنولوجية صلبة إذا أردنا تقديم خدمات مريحة وسريعة الأداء إلى عدد كبير من المستخدمين، حيث تجتذب بعض التطبيقات الشاملة مئات الآلاف من المواطنين يوميًا، وحتى الملايين منهم في بعض الحالات. علاوة على ذلك، يجب أن تحمي التطبيقات الشاملة الحجم الضخم لبيانات المواطنين الحساسة التي تخزنها عند استضافة هذا الحجم الهائل من الخدمات. ويبقى هذا الأمر في مقدّمة اهتمامات الحكومات في جميع أنحاء العالم؛ وفي الكثير من البلدان، يُطلب من الحكومات الالتزام بأطر خصوصية البيانات وتشريعاتها الصارمة. وبخلاف ذلك، فإنّ الحكومات تخاطر بإضعاف درجة ثقة المواطنين فيها، الأمر الذي قد يؤثر بدوره سلبيًا على تبنيهم الخدمات الرقمية.

وأخيرًا، ونظرًا لوتيرة التقدّم التكنولوجي، من المهمّ أن تتطلّع الحكومات باستمرار إلى الابتكار وأن تحرك كيفية الاستفادة من التقنيات الناشئة، على غرار الذكاء الاصطناعي، لتقديم خدمات أكثر شخصية وكفاءة وسلاسة.

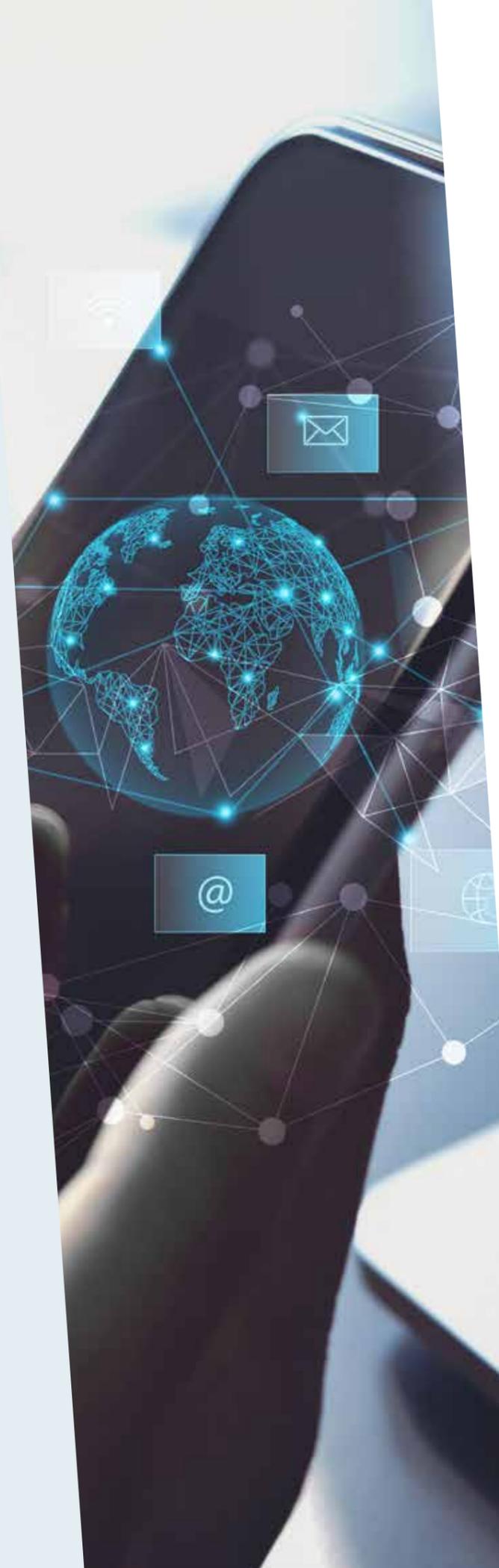


# نظرة عن قرب إلى تطبيقات شاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة: "تم" (TAMM) و"دبي الآن" (DUBAINOW) و"إي آند لايف" (E& LIFE)

"في السابق، كنا نركّز على تقديم تطبيقات شاملة. أما اليوم، فينصب تركيزنا على تقديم 'تجربة فائقة' متعدّدة القنوات."

## الاستنتاجات الرئيسية

- أتباع مبدأ "المتعامل أوّلاً"، فهذا جوهر أيّ مسعى لتحويل تجربة المتعامل.
- التعقّق في فهم قاعدة المتعاملين والقيام بتصنيفهم بهدف تقديم خدمات مفيدة لفئات مختلفة من السكّان. ويمكن اللجوء إلى أدوات داعمة على غرار البيانات والتحليلات، والتحليل العاطفي، فضلاً عن استوديو تصميم تجربة المستخدم وتصميم واجهة المستخدم.
- أتباع نهج يشمل الحكومة بأكملها واعتماد طرق مبتكرة لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين من مختلف الهيئات الحكومية، فضلاً عن التأكد من توافر آليات الحوكمة والدعم القيادي المناسبة لدعم الجهود المبذولة وتعزيزها.
- العمل بمرونة لتفعيل اعتماد التقنيّات الجديدة مع ضمان الاهتمام بالعوامل الحيويّة مثل خصوصيّة البيانات وأمنها. وهذا أمر ضروري للحفاظ على ثقة الناس في الخدمات الحكومية الرقمية.
- اعتماد حلقة من الابتكار المستمرّ واستكشاف الإمكانيات التي توفرها التقنيّات الناشئة بهدف تقديم خدمات مفيدة.



## "إي آند لايف" (E& LIFE)

هي شركة تكنولوجيا عالمية تعمل في 16 دولة وتتواصل مع نحو 164 مليون عميل يوميًا، وتمثّل مهتمّها في وضع العالم الرقمي الديناميكي في متناول المستهلكين باستخدام أحدث التقنيّات.

وانطلاقًا من النجاح الذي حقّقته شركة "اتصالات" (ETISALAT) في قطاع الاتّصالات، تتفاعل "إي آند" (E&) اليوم مع نحو 13 مليون مستخدم في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة وهدّتها، ومع مستخدمين من جميع فئات المجتمع على اختلافها.

## المستقبل

"سنشهد مستقبلًا زيادة في مستوى التعاون بين القطاعين العام والخاص. كما سيتمّ التركيز بشكل أكبر على الشموليّة والابتكار المستمرّ من أجل تقديم خدمات مفيدة."

خليفة الفورية  
الرئيس التنفيذي،  
E& الحياة

## "تم" (TAMM)

يمثّل تطبيق "تم"، المُتّاح لمواطني إمارة أبو ظبي والمقيمين فيها والشركات والزوّار، والذي يستفيد منه اليوم نحو 2.4 مليون مستخدم، منصّة متكاملة متوافرة على شكل موقع إلكتروني وتطبيق، وتتيح وصولًا مباشرًا لما يزيد عن حوالي 700 خدمة حكوميّة وخاصّة تقدّمها حكومة أبو ظبي.

إنّ منصّة "تم" الرفيعة المستوى والتي بدأت مسيرتها منذ 18 عامًا، تمكّن الأفراد من التقدّم بطلب للحصول على الخدمات عبر الإنترنت، والتفاعل مع قسم خدمات المتعاملين، وتتبع حالة الطلبات (الطلبات).

بشكل أكثر دقة فإن مبادرة "تم" قد نجحت، مع مرور الوقت، في تحويل:

- 140 موقعًا إلكترونيًا إلى موقع إلكتروني واحد؛
- و80 تطبيقًا إلى تطبيق واحد؛
- و120 مركز خدمة إلى 20 مركزًا؛
- و30 مركز اتّصالات إلى مركز اتّصالات واحد.

## المستقبل

"سينصبّ تركيزنا في المستقبل على جعل الخدمات سهلة، وتحويل 'تم' إلى تطبيق للحياة اليوميّة، ودمج التقنيّات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، في الخدمات المقدّمة لتوفير تجربة محسّنة وأكثر إنسانيّة للمتعاملين."

سعادة الدكتور محمّد العسكر  
مدير عام "تم"،  
دائرة التمكين الحكومي، أبوظبي  
الإمارات العربيّة المتّحدة

## "دبي الآن" (DUBAINOW)

من دفع الفواتير، إلى تسوية المخالفات المروريّة، إلى تجديد تسجيل السيارة، يمثّل تطبيق "DubaiNow" منصّة متكاملة، والتطبيق الأوّل والوحيد لحكومة دبي الذي يوفرّ للمواطنين والمقيمين والزوّار إمكانيّة الوصول إلى أكثر من 170 خدمة حكوميّة وخاصّة من أكثر من 35 كيانًا.

في عام 2013، تمّ وضع الإطار التصميمي للتطبيق وربطه برؤية الحكومة لتمكين المواطنين من الاستفادة من جميع الخدمات من خلال تطبيق الهاتف المحمول وتقديم تجربة موحّدة، واليوم، يستفيد 1.5 مليون مستخدم من تطبيق "دبي الآن"، وقد تمّت من خلاله عمليات حكوميّة بأكثر من 13.8 مليار درهم إماراتي عن طريق مستخدمي التطبيق.

## المستقبل

"خلال المرحلة القادمة، ستحوّل مبادرة 'دبي الآن' من رقمنة الخدمات الفرديّة لتركّز أكثر على رقمنة الحياة في دبي وتجربة المدينة الشاملة."

سعادة مطر خليفة الحميري  
الرئيس التنفيذي لمؤسّسة حكومة دبي الرقميّة، الإمارات العربيّة المتّحدة

## الخدمات الحكومية المدعومة بالذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات والتوجهات المستقبلية

“تلعب الحكومات العديد من الأدوار المختلفة حين يتعلّق الأمر بالذكاء الاصطناعي، فهي نموذج يُحتذى به ومشجع يشجّع الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في الاقتصاد، وممول يستثمر في الابتكار للكشف عن إمكانات الذكاء الاصطناعي لتحقيق الصالح العام، ومستخدم للذكاء الاصطناعي يسعى لتعزيز عمليّة تقديم الخدمات وقيادة عمليّات أكثر كفاءة، ومعلم يمكن المواطنين وموظفي الحكومة استعدادًا للمستقبل.”

### الذكاء الاصطناعي، قوّة محتملة لتحقيق الصالح العام

على الرغم من التحدّيات التي تعمل الحكومات على تجاوزها، إلا أنّ المؤسّسات حول العالم تقوم بتجربة الذكاء الاصطناعي واستخدامه لأتمتة المهام، واتّخاذ قرارات أفضل، وتحسين تجربة المتعاملين. وممّا لا شكّ فيه أنّ الذكاء الاصطناعي يمتلك القدرة على تغيير حياة المواطنين، والعمل كمحفّز لتسريع وتيرة الاستجابة للتحدّيات الطبيعيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة المعقّدة من خلال زيادة قدرة الناس على التعلّم والتحليل والابتكار والتنبؤ واتّخاذ القرارات بشأن الموضوعات الرئيسيّة.

إنّ مفهوم الذكاء الاصطناعي ليس بجديد. غير أنّنا لم نشهد، على مدى الأعوام القليلة الماضية، أيّ تكنولوجيا تجتاح العالم كما فعل الذكاء الاصطناعي. فقد تحدّرت موضوع التطوّر السريع للذكاء الاصطناعي كنتيجة للنموّ الهائل لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليديّة، مثل برنامج (GPT-4)، عناوين الأخبار العالميّة، وانتشرت مقاطع فيديو تستعرض قدراته على نطاق واسع على وسائل التواصل الاجتماعي. ونظرًا إلى الإمكانيات التحويلية التي يتمتّع بها الذكاء الاصطناعي، فإنّ آلاف المؤسّسات على مستوى العالم، وعبر القطاعين العام والخاص، تواصل المنافسة من أجل فهم الذكاء الاصطناعي بشكل أفضل، ومعرفة استخداماته المحتملة، وتحديد كميّة دمجها بشكل أكبر في عمليّاتها.

وعلى الرغم من الإمكانيات الهائلة التي يتمتّع بها الذكاء الاصطناعي وما يعد به من تعزيز لتجارب المتعاملين والمؤسّسات، وتبسيط للعمليّات، وزيادة في سرعة الخدمات، من بين فوائد أخرى، تبقى تحديّات رئيسة عديدة مرتبطة به، وتشمل هذه الأخيرة، بشكل أساسي، المخاوف المتعلّقة بخصوصيّة البيانات، والتحيّز المحتمل في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانعدام الشفافيّة، وغياب القوانين المتعلّقة باستخدام الذكاء الاصطناعي وتطويره ونشره. ولتوضيح المخاوف القائمة، تكشف بيانات استطلاعات الرأي الأخيرة أنّ نسبة 52 في المائة من الأفراد البالغين في الولايات المتّحدة يدون قلقهم أكثر من حماسهم بشأن دور الذكاء الاصطناعي في الحياة اليوميّة، في حين يعتقد 72 في المائة من الأشخاص من 10 دول أوروبيّة والولايات المتّحدة بأنّ إدارة الذكاء الاصطناعي يجب أن تتمّ بعناية.



## أعضاء الجلسة الحوارية



الفحاور

### والتر باسكوارييلي

خبير في سياسات الذكاء الاصطناعي



### أنطونيو دي بالاس

نائب الرئيس لتطوير السوق العالمية، القطاع العام العالمي، مايكروسوفت



### توماس برامويتدام

الرئيس التنفيذي PRESIGHT، شركة تابعة لشركة G42



### د. كارلوس ساتيسو

رئيس قسم الحكومة الرقمية والمبتكرة والحكومة العامة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



### جيانلوكا ميسوراكا

المدير التنفيذي، AI4GOV، جامعة البوليتكنيك بمدريد وميلانو

## في ما يلي بعض الأمثلة على كيفية استخدام الحكومات للذكاء الاصطناعي لتحقيق الصالح العام.

### القطاع الصحي

نشر تطبيق خاص بالقطاع الصحي مدعوم بالذكاء الاصطناعي لتزويد المرضى بإمكانية الوصول إلى سجلاتهم الطبية والقدرة على حجز المواعيد لمراجعة الأطباء.

### القطاع التربوي

تطوير تطبيق مدعوم بالذكاء الاصطناعي يوفّر للطلاب إمكانية الحصول على التوجيه بعد مرحلة المدرسة؛ وبالتالي، يقدم لهم دعماً مخصصاً.

### النظام القضائي

استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية مراجعة القضايا من ناحية اختصار وقت المراجعة، وطريقة إصدار القضاة للأحكام، وتقليص أوقات انتظار المواطنين.

بشكل عام، يتمتع الذكاء الاصطناعي، كما ذكر أحد أعضاء الجلسة، بالقدرة على التأثير على الخدمات الحكومية بأربع طرق:

1. تحسين كفاءة الحكومة وعملها الداخلي: على سبيل المثال، من خلال جعل الحكومة أكثر مرونة وديناميكية؛
2. تعزيز فعالية السياسات العامة: على سبيل المثال، من خلال توجيه مستحقات الرعاية الاجتماعية إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها ولكن قد لا يطالبون بها؛
3. تعزيز استجابة الخدمات العامة وموثوقيتها: على سبيل المثال، من خلال تقديم خدمات مخصصة واستباقية، وتلبية احتياجات المواطنين قبل الطلب؛
4. تعزيز الشفافية والمساءلة: على سبيل المثال، من خلال تسليط الضوء على خطر الفساد، والحالات غير المعتادة، والمخاطر، والكشف عن عمليات الاحتيال.

“لا يقتصر استخدام الذكاء الاصطناعي على العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات وحسب، بل إن استخدامه شائع ومتكامل وطويل الأمد، وله تأثير كبير على الناس والاقتصاد والمجتمع والدولة والجغرافيا السياسية.”

“إن التطبيقين المدعومين بالذكاء الاصطناعي اللذين يتم تقديمهما في دولة الإمارات العربية المتحدة ويتمحوران حول صحة الإنسان وتعليمه يمسان أجسادنا وعقولنا. وما هو أهم من الصحة والتعليم؟ هذا وحده يظهر إمكانيات الذكاء الاصطناعي وقدرته على أن يكون قوة لتحقيق الصالح العام.”

## الاستفادة من إمكانيات الذكاء الاصطناعي: التحديات الرئيسية التي يجب التغلب عليها

على الرغم من العدد الهائل للمزايا التي يستطيع الذكاء الاصطناعي توفيرها، إلا أن الاستفادة الكاملة تتطلب إرادة وتخطيطًا مناسبين. كما يحتاج إلى امتلاك الحكومات رؤية واستراتيجية واضحة وواضحتين لدمج الذكاء الاصطناعي في عملياتها، وفق ما ورد خلال المنتدى. وفي الوقت عينه، يتطلب الأمر قيادة مسؤولة من جانب القطاع الذي يعمل على تطوير هذه الإمكانيات، والشركات التي تنشرها، والسياسة التي تحكمها في حال كُنّا نرغب في معالجة المخاطر والفرص التي تفرزها هذه التكنولوجيا بشكل فعال – ولعلّ هذه الحاجة هي الأكثر أهمية.

وبحسب ما أبرزت اللجنة، فإنّه نظرًا لوتيرة التقدّم التكنولوجي، يجب مضاعفة التركيز على ضمان عدم توسعة الفجوة الرقمية القائمة فعليًا في أنحاء كثيرة من العالم. ولتجنّب حصول ذلك، ستحتاج الحكومات على مستوي العالم إلى تركيز جهودها على المبادرات التي تتطلّع إلى تحسين إمكانية الوصول والمعرفة الرقمية لدى سكّانها. بالتوازي، ونظرًا للتركيز الكبير على عامل الاستدامة، ستحتاج المؤسسات عالميًا إلى معالجة الجوانب المتعلقة بالطاقة والموارد والبنية التحتية نتيجة الاستخدام المكثف للذكاء الاصطناعي لضمان أخذ الاستدامة البيئية في الاعتبار.

علاوة على ذلك، ولكي تستمدّ الحكومات قيمة حقيقية من الذكاء الاصطناعي، لا بدّ من أن تمتلك الهيئات العامة رؤية واحدة لبيانات المواطنين. ومع ذلك، لا تزال البيانات مجزأة في أنحاء كثيرة من العالم، ولا يزال عدد كبير من المواطنين على مستوى العالم يفتقر إلى الثقة في الحكومة، ما يجعلهم متردّين في تقديم بياناتهم الشخصية ومشاركتها. وفي الوقت الذي تُعدّ فيه الحكومات الجهة المؤتمنة على الحفاظ على كمّيات ضخمة من البيانات، فمن الضروري أن تكون البيانات موثوقة وعالية الجودة؛ وإلا قد تصبح الخوارزميات متحيّزة ونتائج الذكاء الاصطناعي غير قابلة للتفسير ولها عواقب غير مقصودة يُحتمل أن تؤثر أو تلحق الضرر بأفراد المجتمع الأكثر حرمانًا. وللتغلب على هذه المشكلة، قامت الحكومات بصياغة التشريعات والأطر

التي تتيح اعتماد الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع وتتطلّع إلى التخفيف من مخاطر سوء استخدامه، مع دعم وتمكين الابتكار، في الوقت عينه. وقد تمّ التأكيد على ضرورة الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي خلال المنتدى، وهو موضوع يتصدّر المنتديات الرئيسية في العالم، بما في ذلك قمة مجموعة السبع. ولدعم هذه المسألة، نجد أنّ المؤسسات تتصرّف طبقًا لمبادئ الذكاء الاصطناعي المسؤولة من خلال آليات الحوكمة، والسياسات التي يتمّ تطويرها، والأبحاث التي يتمّ إجراؤها.

**“قد يؤثر الذكاء الاصطناعي على الحكومات أكثر مما نعتقد، ولكن ربما أقلّ مما نأمل. أكثر مما نعتقد بفعل الأخطاء وإساءة الاستخدام المحتملة التي نحتاج أن نتعلم منها كي نتكّن من التخفيف من المخاطر، وأقلّ مما نأمل لأنّ الخوف من سوء الاستخدام قد يؤدي بنا إلى تفويت بعض الفرص.”**

**“في حال أخطأنا في الأمر، فإننا نخطر بالتأثير على حياة الناس بشكل كبير، ويُحتمل أن يطال هذا التأثير الأشخاص الأكثر ضعفًا في المجتمع، نتيجة الحسابات الخاطئة للخوارزميات التي لم يتمّ تدريبها بواسطة البيانات الجيدة.”**

وأخيرًا، بينما يمتلك الذكاء الاصطناعي القدرة على تحويل تجربة المتعاملين والمؤسسات، وتبسيط العمليات، وزيادة سرعة تقديم الخدمات، فإنّ ظهوره يهدّد بإزاحة مئات الملايين من الوظائف المحتملة مع تطوّر إمكانياته ليكون قادرًا على أداء المهامّ الرئيسية بشكل أسرع وبجودة أعلى من البشر. لتوضيح هذه المسألة، فإنّ ما يقرب من 46 في المائة من القوى العاملة الحالية في الولايات المتحدة وحدها سوف تتأثر بالاضطرابات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، وفقًا لمجلة “فوربس”. في المقابل، يعتبر البعض أنّ إدخال الذكاء الاصطناعي في القوى العاملة يوفر فرصة هائلة للمؤسسات، حيث يمكن اليوم استخدام المواهب لتقديم أنشطة ذات قيمة أعلى وفائدة أكبر.

وللانتقال إلى عصر الذكاء الاصطناعي والاستعداد له، تتخذ المؤسسات، بما في ذلك هيئات القطاع العام، عددًا من الإجراءات التي تشمل بناء مسارات وظيفية جديدة للموظفين “المهدّدين” بخسارة وظائفهم، وتنفيذ برامج مخصصة لتحسين المهارات تهدف إلى بناء مجموعات مهارات مقاومة للذكاء الاصطناعي، وتغيير معايير التوظيف للمرشّحين الجدد. والأهمّ من ذلك، ستحتاج الهيئات إلى التفكير مليًا في كيفية الاستفادة من الإمكانيات التحويّلية للذكاء الاصطناعي بالتزامن مع خلق تجربة خدمة مديّنة إيجابية.



## أمثلة على كيفية استعداد دولة الإمارات العربية المتحدة لتقديم الخدمات الحكومية المدعومة بالذكاء الاصطناعي

في عام 2023، أنشأت دبي مركز دبي لاستخدامات الذكاء الاصطناعي (DCAI) لدعم الجهات الحكومية في تطبيق التقنيات المتطورة عبر القطاعات الرئيسية. ويهدف هذا المركز إلى:

- تدريب 1000 موظف حكومي من أكثر من 30 جهة حكومية على تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي؛
- الشروع في عدد من المشاريع التجريبية؛
- تحسين الخدمات الحكومية؛
- زيادة إنتاجية الموظفين الحكوميين؛
- دعم ما يزيد عن 20 شركة ناشئة محلية وعالمية في مجال التكنولوجيا المتقدمة.

“تستخدم نحو 65 في المائة من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة والعمليات الداخلية، بينما تستخدم 30 في المائة منها فقط الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات محسنة للمواطنين أو محتوى الخدمات العامة! أمامنا طريق طويل لنقطعه.”

“إنَّ الإمكانيات هائلة، ولكن ثمة عوامل مهمة يجب معالجتها، مثل الثقة والشمولية والأمن وتحسين المهارات. يجدر بنا التنبيه المستمر لمواجهة هذه التحديات بالطريقة الصحيحة.”

### النتائج الرئيسية

- يتطلب تحقيق الإمكانيات الكاملة للذكاء الاصطناعي وجود النية والإرادة، فضلاً عن رؤية واضحة واستراتيجية تحدد كيفية دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات. كما يجب أن يتوافق استخدام الذكاء الاصطناعي مع تطلعات الحكومة على المدى الطويل.
- يتطلب ضمان أن يشكّل الذكاء الاصطناعي قوة لتحقيق الصالح العام قيادة مسؤولة من القطاع الذي يقوم بتطويره، والشركات التي تنشره، والسياسة التي تحكمه. كذلك، تُعدّ التشريعات والأطر الداعمة أمراً ضرورياً.
- يجب أن يُثبت تطوّر الذكاء الاصطناعي ونشره مساهمته في الاستدامة البيئية وتركيزه على القيم الإنسانية.

- يُعدّ الذكاء الاصطناعي عامل تمكين وهو قادر على تعزيز عملية الوصول إلى البيانات والمرئيات، ليمنح بذلك الأفراد إمكانيات مضاعفة تدعم وتيرة حصول المواطنين على نتائج أفضل. غير أنّ الأهمّ من ذلك يكمن في مواصلة الحكومات العمل على تعزيز الثقة وسدّ الفجوة الرقمية.

## التحدي المستمر للحكومات: التنافس مع آخر تجربة رقمية للمتعاملين

في العصر الرقمي الراهن، تواجه الحكومات عالمياً التحدي المتمثل في تحديث بنيتها التحتية وخدماتها الرقمية لتلبية احتياجات السكّان وتطلّعاتهم حيث أصبحوا يارعين في مجال التكنولوجيا أكثر من أيّ وقت مضى، ويتوقعون من حكوماتهم اليوم تقديم مستويات من الجودة والسرعة والراحة تتساوى مع تلك التي يقدمها القطاع الخاص، وتحديداً العلامات التجارية المتعدّدة الجنسيات التي يستمتع بها المواطنون في حياتهم اليومية. ومع ذلك، لا تزال حكومات كثيرة تواجه تحدياً كبيراً لتحقيق هذا الهدف لأسباب عدّة، منها الأنظمة القديمة والمتباينة، والافتقار إلى الموارد والمهارات اللازمة، ونقص التمويل، والتحديات المتعلقة بالمعرفة الرقمية. ولكن على الرغم من هذه التحديات، تقوم التكنولوجيا بتطوير طريقة عيشنا بشكل جذري، ما يسهم في دفع عجلة النمو الاقتصادي ويعيد تشكيل طريقة عمل المجتمع. كما أنّ دور الحكومات يتمثل في التكيف مع احتياجات المواطنين وتطلّعاتهم المتغيرة، وتقديم خدمات محسّنة، وتحقيق نتائج إيجابية في المجتمع.

### مبادئ التصميم التي توجّه عملية تصميم الخدمات الحكومية الرقمية وتقديمها

في محاولة لتقديم خدمات محسّنة وتحقيق نتائج إيجابية للمواطنين، حدّدت حكومات عديدة من مختلف أنحاء العالم مجموعة من "مبادئ التصميم" التي تشكّل مرجعاً لها، وذلك بهدف تصميم وتوجيه عملية تنفيذ الخدمات ونشرها، فتكون هذه المبادئ بمثابة بوصلة ودليل.

تتضمّن مبادئ التصميم التي ركّز عليها أعضاء الجلسة من رومانيا وصربيا خلال المنتدى ما يلي:

- **قابليّة التشغيل البيئي بشكل تلقائي:** يشير هذا المبدأ إلى قابليّة الأنظمة على التواصل وتبادل البيانات فيما بينها للسماح بتقديم الخدمات بسلاسة.
- **طلب البيانات مرة واحدة:** يشير هذا المبدأ إلى قيام المواطن بتقديم معلومات معيّنة مرّة واحدة فقط بغية تمكين الخدمات الحكومية المختلفة، وتقليل العبء الإداري على المواطنين، وزيادة الكفاءة، وتحسين تجربة المستخدم.
- **سرعة الاستجابة والإتاحة والسلاسة:** يشير هذا المبدأ إلى ضمان أن تكون الخدمات الرقمية سريعة الاستجابة وكفوءة وسلسة ومتاحة لجميع المواطنين، من دون استثناء.
- **التركيز على الإنسان:** يشير هذا المبدأ إلى تصميم الخدمات وتقديمها من منظور المواطن لا الموظّف الحكومي.
- **الابتكار:** يشير هذا المبدأ إلى اعتماد تقنيّات ولغة برمجة وقواعد بيانات مستحدثة، وتطبيقات سحابية ومحلّية، وواجهات برمجة التطبيقات التي تتيح إمكانيّة التشغيل البيئي، فضلاً عن إقامة شراكات ونماذج أعمال جديدة للكشف عن أفكار وحلول مبتكرة والمشاركة في إنشائها بهدف مواجهة التحديات الأكثر إلحاحاً في المجتمع.



# التحديات الرئيسية الإضافية التي يجب معالجتها لتعزيز الخدمات الحكومية الرقمية

يتوجب على الحكومات، إلى جانب امتلاكها مجموعة من مبادئ التصميم المحددة التي تمّت مناقشتها خلال المنتدى، تسريع وتيرة تحوّل القوى العاملة لديها في حال أرادت تعزيز مستوى الخدمات التي تقدّمها. فنظراً لوتيرة التغيّر الحاصل، يجب أن تواصل الحكومات تقييم القدرات التي تحتاجها والطريقة التي تمكّنها من الحصول على هذه المهارات، إذ من المرجّح أن نشهد انتفاءً للحاجة إلى الوظائف القديمة في ظل استمرار ظهور وظائف جديدة.

لكنّ الأهمّ من ذلك هو أنّ بيئة العمل الجديدة المشتركة بين الإنسان والآلة يتطلّب مزيجاً من الكفاءة الفنيّة والمهارات الناعمة، مثل التعاطف والفضول وحلّ المشكلات، لدى القوى العاملة بأكملها. وفي حين سيبقى التدريب حاجة دائمة، ستحتاج المؤسسات أيضاً إلى تنمية ثقافة الابتكار والإصرار والشموليّة والتعلّم مدى الحياة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون التخطيط للقوى العاملة أكثر ديناميكية في ظل بروز تحديات جديدة واستمرار نموّ الطلب على الخدمات، كما سيتعيّن على المؤسسات نشر الموارد بمرونة أكبر لتلبية الاحتياجات والظروف المتغيّرة.

**“نقوم في رومانيا بتنفيذ برنامج لتطوير المهارات لها يزيد عن 32 ألف موظّف حكومي بهدف تحسين مهاراتهم الرقمية. باختصار، ولتعزيز المعرفة الرقمية، نقوم أيضاً بتطوير منهج يستهدف ثلاث شرائح رئيسة تقتصر على موظفي الحكومة، والمدارس، والمواطنين.”**

في الوقت عينه، ومن أجل رفع مستوى تقديم الخدمات، تحتاج الهيئات الحكومية إلى تقديم خدمات تركّز على الإنسان، والالتزام بتنفيذ عدد من المبادرات لزيادة اعتماد الخدمات الرقمية أو تبنيها؛ وهذا الأمر مهمّ في البلدان النامية بشكل خاصّ. إلا أنّ إحداث التغيير على المستوى الوطني قد يشكّل مهمة في غاية الصعوبة نظراً للتنوّع الديموغرافي الذي تخدّمه الحكومات. ودعماً لهذه الخطوة، تنفّذ الحكومات حول العالم العديد من المبادرات المبتكرة. ففي صربيا، مثلاً، أجرت الحكومة في الماضي جولات رقمية في جميع أنحاء البلاد بهدف تبادل المعرفة الرقمية مع المواطنين.

**“إنّ المعرفة الفنيّة موجودة في القطاعين العام والخاص. ويُعدّ التعاون أمراً أساسياً لتمكين الحكومات من تقديم خدمات محسّنة وتحقيق نتائج إيجابية للمواطنين.”**

## أعضاء الجلسة الحوارية



**معالي ميهايو جوفانوفيتش**

وزير المعلومات والاتصالات، صربيا



**سعادة إدوارد ميتيتيلو**

وزير دولة، وزارة البحث والابتكار والرقمنة، رومانيا



**الفحاور**

**كاثرين فرايدي**

شريك، رئيس الاستشارات العالمية للحكومة والقطاع العام، EY



# أمثلة على كيفية قيام صربيا ورومانيا بدمج الذكاء الاصطناعي في عملية تقديم خدماتهما



## صربيا

تخطط لنشر برامج دردشة آليّة عبر جميع البوابات الحكوميّة. باختصار، يمكن لروبوتات الدردشة هذه التواصل مع المستخدمين بأكثر من 90 لغة، وسيتمّ خلق شخصيّة افتراضيّة تتقن لغة الإشارة لتسهيل التواصل مع الأشخاص الصمّ والبكم.



## رومانيا

تخطط لإطلاق برنامج دردشة آلي يّزز قدرات الذكاء الاصطناعي ويعمل كموظّف عامّ، ويمكنه الإجابة على العديد من الأسئلة، مثل: كيف يمكنني أن أجد بطاقة هويّتي؟ كم تكلفة تجديد جواز سفري؟ ما هي الإجراءات اللازمة للحصول على تصريح معيّن؟

## النتائج الرئيسيّة

- استكشاف البنية التحتيّة والتقنيّات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، واعتمادها لدعم تقديم الخدمات المحسّنة.
- تقديم خدمات تركّز على الإنسان، ووضع المواطنين في صلب عمليّة تصميم الخدمات وتقديمها.
- التأكّد من تمتّع موظّفي الحكومة بالمهارات والقدرات المناسبة، ومن وجود ممارسات واستراتيجيّات ديناميكيّة للتخطيط للقوى العاملة.
- إقامة شراكات جديدة والتعاون مع عدد من المؤسّسات، بما في ذلك الشركات الناشئة، بهدف دعم عمليّة تصميم خدمات رقميّة أكثر ابتكارًا وتوفيرها لضمان تقديم نتائج محسّنة للمواطنين.

## التحوّل الرقمي الحكومي: نظرة مستقبلية

توفّر التقنيّات الرقمية فرصًا هائلة للحكومات ومؤسسات القطاع العامّ لتتيح لها تحويل أسلوب عملها وتحسين الخدمات وتعزيز الأثر المجتمعي للخدمات. إلا أنّ المسار المتّبع في سبيل تحقيق الإمكانيات التي يمكن أن توفّرها التكنولوجيا قد يكون معقّدًا ومليئًا بالتحديات. وفي هذا الإطار، كشف استطلاع عالمي أجري حديثًا أنّه رغم تقدير القادة الحكوميين للإمكانيات الهائلة التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، إلا أنّ 7 في المائة فقط ممّن شملهم الاستطلاع والبالغ عددهم 150 أكدوا أنّ مؤسساتهم حققت أهداف التحوّل الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت المخاطر الحالية كبيرة، لا سيّما فيما يتعلّق بالفجوة الرقمية بين التجربة الرقمية التي يقدمها القطاع العامّ وتلك التي تقدّمها الشركات المتحدّورة حول الإنسان، والتي يُرغم في كثير من الأحيان أنّها ستتّسع ما لم تسارع الحكومات إلى معالجة بعض التحديات الأساسية التي تواجهها.

### أمثلة على مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحسين النتائج المجتمعية

تنتشر الخدمات المدعومة رقميًا والتي تسهم في تحسين النتائج المجتمعية في جميع أنحاء العالم، وتشمل، على سبيل المثال،

- **التطبيب عن بُعد:** يتيح للمواطنين إمكانيّة التواصل مع أطباء، وممرّضين، وغيرهم من المتخصّصين في الرعاية الصحيّة، في الوقت الفعلي، ومن أيّ مكان، بواسطة استشارات عبر الفيديو – ممّا يقلّل الحاجة إلى الزيارات الشخصيّة ويعزّز الحصول على الرعاية الصحيّة، وبخاصّة لسكّان المناطق الريفية و/أو المحرومة.
- **أنظمة إدارة حركة المرور:** تزوّد المواطنين بإمكانية الوصول إلى تحديثات حركة المرور وتنبؤاتها في الوقت الفعلي – ممّا يساعدهم على التخطيط لرحلتهم وتقديم طرق بديلة لتجنّب مناطق حركة المرور الكثيفة، وبالتالي تخفيف الازدحام والتنقّل في أوقات الذروة.
- **التعلّم عن بُعد:** يزوّد المواطنين بمنصّات التعلّم عن بُعد والفصول الدراسية الافتراضية – ممّا يوفّر لهم خيارات تعلّمية مرنة ويعزّز حصول الجميع على الخدمات التعليمية المتاحة، من دون استثناء.
- **البيانات في الوقت الفعلي:** تزوّد المواطنين بتحديثات آنية حول القضايا الفائقة الأهمية، كالسلامة العامة، والتنبيهات الصحيّة، والتنبيهات المتعلّقة بالأحوال الجوية، ممّا يتيح لهم الاطلاع على آخر المستجدّات واتّخاذ قرارات مستنيرة.



## التحديات والحلول الرئيسة المرتبطة بالتحول الرقمي: القدرات، والإمكانيات، وخصوصية البيانات، والهجمات الإلكترونية، والفجوة الرقمية

لا تزال هيئات حكومية عديدة في العالم مقيدة بجملة من التحديات التي تعيق قدرتها على تحقيق أهداف التحول الرقمي الخاصة بها. وتشمل هذه التحديات ندرة الموارد، والافتقار إلى قادة يتمتعون بوعي رقمي، ونقص الموارد التي تتطلب مهارات رقمية وتضم خبراء في البيانات، وثقافة تنظيمية غالباً ما تكون تفاعلية وبيروقراطية بطبيعتها، الأمر الذي يعيق تقدم العديد من الهيئات إلى ما هو أبعد من الوضع الراهن.

وللتغلب على هذه التحديات، ينبغي على الحكومات تطوير رؤية طويلة الأمد لفهم الاحتياجات والقدرات والإمكانيات، ووضع استراتيجيات استباقية للوصول إلى هذه المهارات. وفي الوقت عينه، ينبغي تحسين/ صقل مهارات الموظفين الحاليين، واستقطاب مواهب جديدة، ووضع برامج لاستبقائها، والتركيز على طرح وظائف هادفة تجعل القطاع العام أكثر جاذبية وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الهيئات الحكومية أن تعمل على تعزيز قدرات القادة الملمين بالتقنيات الرقمية، والقادرين على تغيير الوضع الراهن، لتوفير قيمة طويلة الأجل للمواطنين. فإلاستفادة من الجهود المبذولة عالمياً، أنشأت الحكومة الكورية، عام 2023، صندوقاً استثمارياً بقيمة 367 مليون دولار لرعاية مليون خبير رقمي وتعزيز قدراتهم على قيادة العصر الرقمي بحلول العام 2026، وذلك في إطار مبادرة "الخطة الشاملة لرعاية المواهب الرقمية" والتي تسعى، في نهاية المطاف، إلى تطوير قوى عاملة جاهزة رقمياً.

وبالإضافة إلى بناء القدرات، ستحتاج الهيئات الحكومية، من الآن فصاعداً، إلى إيلاء اهتمام أكبر إلى الابتكار بهدف إيجاد حلول لبعض التحديات الأكثر إلحاحاً التي يواجهها المجتمع. وفي الوقت عينه، وكما أوضح المشاركون في المنتدى، ستحتاج الحكومات إلى إبرام شراكات جديدة واعتماد نماذج أعمال مستحدثة. فإن التحول الرقمي يسعى متعدد الأوجه يتطلب مساهمات ومشاركة من مجموعة واسعة ومتنوعة من أصحاب المصلحة، أي من الهيئات الحكومية الدولية والسلطات المحلية وشركاء القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والأهم من ذلك، المواطنين أنفسهم. هذا وتضطلع كل جهة بدور محوري في رسم معالم المشهد الرقمي للأمة بأكملها.

من ناحية أخرى، تستضيف الحكومات اليوم البيانات بأدجاء هائلة عند تقديم المزيد من الخدمات عبر القنوات الرقمية، حيث تُعدّ معظمها دقيقة وعالية الحساسية، الأمر الذي يعرض الحكومات في العالم لخطر الهجمات الإلكترونية بشكل متزايد. وللحؤول دون ذلك، قامت الحكومات على مستوى العالم بوضع تدابير أمنية صارمة. وفي الوقت عينه، واصلت الهيئات العامة تطوير السياسات والأطر التنظيمية لتمكين جهود التحول الرقمي وتسريع تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار حماية بيانات المواطنين، وتعدّ هذه المساعي ضرورية لتعزيز ثقة الأفراد والتأكد من أنّ التحولات الرقمية مستدامة وعادلة وآمنة. لكنّ الأهم من ذلك هو أنّ الحكومات الاستشرافية تعمل باستمرار على تكييف السياسات الحالية أو إنشاء سياسات جديدة بغية مواكبة التطور السريع للتكنولوجيا. ويُعتبر مخرير التشريعات المتواجد في دولة الإمارات العربية المتحدة أحد الأمثلة على ذلك في العالم.

وأخيراً، وفيما يتمّ تحقيق التقدم الرقمي بوتيرة سريعة، من الضروري أن تعمل الهيئات الحكومية بنشاط لمنع اتّسع الفجوة الرقمية القائمة في العديد من البلدان. ويعني ذلك، وفق ما أكّده المشاركون في المنتدى، سدّ فجوة نطاق التغطية ونطاق الاستخدام. لو لم تعمل الحكومات على ذلك سوف تكون في خطر فقدان التواصل مع نسبة غير بسيطة من شعوبها.

## أعضاء الجلسة الحوارية



المُحاور

### أرنولد برتراند

شريك، رئيس الاستشارات العالمية للحكومة والقطاع العام، EY



### معالني أوتشرال نيام أوسور

وزير التنمية الرقمية والاتصالات، منغوليا



### د. جون كوه

رئيس اللجنة الرئاسية المعنية بالمنصة الرقمية الحكومية، كوريا



### معالني بولا اينغاييري

وزير تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار، رواندا



### معالني هاوريسيو ليزكانو

وزير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كولومبيا





## أمثلة على المبادرات التي تعمل عليها كولومبيا لتحسين المعرفة الرقمية

- **مجتمعات الاتصال:** وهو مخطط توفّر الحكومة بموجبه التكنولوجيا والمعدّات لمجموعة تقوم بدورها بتنظيم ذاتي لتصبح مزوّدًا لخدمة الإنترنت – ويمتلك حاليًا المعدّات ويفرض رسومًا على الخدمة. واليوم، يقدّم حوالي 20,000 مجتمع اتّصال خدماته في المناطق الريفية لتعزيز إمكانية حصول جميع الأفراد على خدمة الإنترنت، من دون استثناء.
- **حاسوب محمول لكلّ طفل:** وهي عبارة عن مبادرة حكوميّة تهدف إلى توزيع الحواسيب على الأطفال في المدارس لسدّ الفجوة القائمة بين الفقراء والأغنياء، وبين المناطق الريفية والمدن الرئيسية. وفي مبادرة إضافية، ستقوم الحكومة الكولومبية أيضًا بتزويد الجميع بخدمات الإنترنت بحلول نهاية العام 2026.

## الآفاق المستقبلية: ما هو مقياس النجاح خلال السنتين أو السنوات الثلاث القادمة؟



### منغوليا

“تزويد المواطنين بحلول رقمية متمحورة حول الإنسان”



### كوريا الجنوبية

“جعل المنصة الحكومية الإلكترونية تبدو كمررّج البحث الخاص بـ ‘جوجل’ (GOOGLE) أو كمررّج المحادثة في ‘شات جي بي تي’ (CHAT GPT). أعتقد أنّه من الممكن تحقيق هذا الهدف خلال السنتين أو الثلاث سنوات المقبلة”



### رواندا

“تعزيز معرفة السكّان الرقمية.”



### كولومبيا

“جعل الذكاء الاصطناعي متاحًا للجميع. هدفنا أن نصبح مركزًا رائدًا في أمريكا اللاتينية”

### الاستنتاجات الرئيسية

“جميعنا يدرك معنى عبارة ‘لا تغفل عن أحد’. وما يعنيه ذلك حقًا هو أنّ مبادرات التحوّل الرقمي يجب أن تكون محدّدة السياق وشاملة ومُتاحة بأسعار معقولة.”

“إن لم يتحقّق الأمن الرقمي، فلن نتمكّن من تحقيق تحوّل فعلي.”

“تعدّ الشراكات المبرمة مع الحكومات الأخرى والقطاع الخاص ضرورةً لتحقيق التحوّل الرقمي. فالشراكات تمكّننا من التقدّم بوتيرة أسرع وتتيح لنا تحقيق أهدافنا الطموحة.”

“إن حجم البيانات ومستوى التحليلات اليوم يشرّعان آفاقًا جديدة تمكّن الحكومة من إدارة السياسات العامة وتطويرها وتقييمها بشكل أفضل.”

■ تطوير خطة سليمة وطويلة الأجل للقوى العاملة للعمل على تأمين ذات المهارات والقدرات المناسبة بهدف دعم جهود التحوّل الرقمي الحالية والمستقبلية.

■ تطبيق مفهوم “التصميم الشامل” على جميع الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التحوّل الرقمي. وبالتالي، ينبغي الحفاظ على تقديم الخدمات من خلال قنوات خدمة مختلفة بينما العمل جارٍ لسدّ الفجوة الرقمية، فضلًا عن معالجة الوصول الرقمي المحدود والقدرة على تحمّل التكاليف. كما ينبغي إعطاء الأولوية القصوى لمعالجة المستوي المتدني من المعرفة الرقمية.

■ استخدام الطول التقنيّة عند تطبيق معايير الأمن السيبراني، وسياسات حماية البيانات والخصوصية الشاملة للحفاظ على ثقة المواطنين.

■ تحديد النتيجة (النتائج) المرجوة. تحتاج عملية التخطيط للتحوّل الرقمي إلى مواءمة أصحاب المصلحة حول أهداف النجاح ومعاييرها، والتي يمكن إعادة النظر فيها وتقييمها طوال فترة التنفيذ. نوايا التحوّل ومستهدفاته لابد وأن يتم مشاركتها على جميع المستويات من أعلى الهرم إلى قاعدته. إبرام شراكات جديدة والانخراط في نماذج أعمال مستحدثة لدعم الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التحوّل الرقمي.

■ الاستفادة من البيانات والقدرة التحليل لإدارة السياسات العاقبة وتطويرها وتقييمها بشكل أفضل بهدف تحسين الخدمات المقدّمة وتحقيق نتائج مجتمعية إيجابية.

تطرح هذه الجلسة مفهوم "الشهير المستنير" في عالم التكنولوجيا، حيث يعتبر التفكير كالشهير أمرًا أساسيًا للحماية من إساءة استخدام التكنولوجيا. إنه يؤكد على حاجة الأفراد الطموحين والأذكياء إلى توقع كيفية استغلال تقنيات مثل BLOCKCHAIN والذكاء الاصطناعي والميتافيرس لإحداث الضرر. ومن خلال تبني عقلية "الشهير الرقمي"، يمكننا تحديد المخاطر وتخفيفها، مما يضمن التأثير الإيجابي للتكنولوجيا. تشجع هذه المحاضرة على التفكير التخريبي والبناء لتطوير عالم رقمي أفضل وأكثر أمانًا، مع تسليط الضوء على أهمية فهم نقاط الضعف المحتملة في التكنولوجيا للعمل كحراس فعالين في العصر الرقمي.

عندما ننظر إلى الخدمات الرقمية، فإننا نرى - ولابد أن نرى - الجوانب الإيجابية: الطرق التي لا تعد ولا تحصى والمثيرة التي يمكن بها لهذه الخدمات أن تجعل الوصول إلى الحكومة أكثر سهولة، وأكثر كفاءة، وأكثر فعالية. وعلى الرغم من أن التقدم أمر مثير وتحولي، إلا أن هناك جوانب سلبية غالبًا ما تكون مخفية، والتي تظهر عادةً بعد فوات الأوان. والنتيجة هي التوقف عن العمل والبيانات التالفة أو المعرضة للخطر وفقدان كبير لثقة المتعاملين في كل من المبادرات الفردية وفعالية المشروع الحكومي ككل.

من حسن حظنا أن ليس علينا انتظار ظهور هذه السلبيات الخفية حتى نستعد لها. والسر يكمن في النظر إلى التكنولوجيات الجديدة والناشئة كما يفعل أولئك الذين يرغبون في استغلالها: أو بعبارة أخرى، التفكير مثل "الأشرار" ومحاولة كسر تكنولوجياتنا قبل أن يتمكنوا من ذلك.

**"يعتقد الناس أن أجهزة الكمبيوتر عبارة عن آلات، مما يعني أنها تنفذ كل ما يطلبونه منها. الحقيقة أن أجهزة الكمبيوتر آلات مما يعني أنها تقوم بما يطلبه منها أي شخص كان."**

ليس من العملي، بل قد يكون مستحيلًا، بناء برمجيات لا تحتوي أي أخطاء أو نقاط ضعف يمكن لجهات مسيئة استغلالها. وقد قال عالم الكمبيوتر البريطاني السير روشارد هور: "ثمة طريقتان لبناء البرمجيات. الأولى تقضي بجعل البرنامج بسيطًا لدرجة يستحيل معها احتواؤه أي أخطاء، والثانية تقضي بجعله معقدًا لدرجة يستحيل معها احتواؤه أي أخطاء واضحة" لقد تجاوزنا منذ زمن بعيد كتابة البرامج البسيطة، والواقع أن برامج الكمبيوتر حاليًا من التعقيد بحيث لا يستطيع شخص واحد فهم الكود المصدري الكامل لمشروع معين سطرًا بسطر. وما لا يمكن فهمه قد تعتبره أخطاء - أدخلت إليه عن قصد أو عن طريق الخطأ - يمكن استغلالها.

وبالتالي، يتعين على المسؤولين في الحكومة أن يحاولوا اختراق برمجياتنا - وبخاصة تلك التي لم تنتجها - لأن الجهات المسيئة في مختلف أنحاء العالم سوف تحاول جاهدة أن تفعل الشيء نفسه. إن طرق القيام بذلك في ما يخص تقنيات أكثر رسوخًا مفهومة جيدًا: إذا كنت تعمل مع "بلوكشين"، على سبيل المثال، فأنت تعلم أن المعلومات المضافة إليه لا يمكن حذفها أو تغييرها، لذلك يجب عليك التأكد من أن أي شيء يحدث أن يكون غير قانوني أو تشهيريًا يجب أن يراجع برمجياً أو حتى يدويًا، بحيث لا تتم إضافته أبدًا إلى أنظمتك بشكل لا يمكن محوه.

ولكن ماذا عن التكنولوجيات الناشئة حقًا والتي لم يتم فهم محدودياتها بشكل كامل بعد؟ إذا ما أخذنا الذكاء الاصطناعي كمثال، سنرى أن فيه ثغرة كبيرة في شكل بيانات التدريب. إذ يتم إنشاء نماذج الذكاء الاصطناعي عن طريق مسح كميات هائلة من البيانات، تؤخذ عادة بالجملة من الإنترنت، وتستخدم كأساس للنموذج التوليدي. لكن الإنترنت نظام يمكن لأي شخص إضافة معلومات إليه، فماذا لو تمكنت جهة مسيئة من تسميم بيانات التدريب، بحيث تضمن أن يستجيب نظامك بمخرجات غير متوقعة عندما يُعطى مدخلات سرّية؟

**"يبدو هذا ضربًا من الخيال العلمي، لكن التكنولوجيا هذه موجودة ومعروفة منذ عام 2022 على الأقل."**

إن هجوميًا من هذا النوع ممكن لأننا نفترض أن بيانات التدريب آمنة، وبالتالي لا تتم مراجعتها بدقة، مما يترك في أي نظام ذكاء اصطناعي بابًا خلفيًا لا يمكن اكتشافه ويمكن لأي شخص استخدامه. إذا أردنا بناء أنظمة آمنة، فلا يمكننا أن نثق بالبايعين الذين يزعمون أن أنظمتهم آمنة، فقد يعتقدون صادقين - ولكن عن غير حق - أنها كذلك، إذ إنهم لم يأخذوا في الاعتبار ناقل الهجوم هذا. بدلًا من ذلك، يتعين علينا التأكد من أنها آمنة من خلال إثبات مستويات معينة من قابلية المساءلة عند البائعين. وإذا كان استخدام بيانات الإنترنت لتدريب نموذج ما غير آمن، فهذا لا يعني أنه لا يمكن بناء ذكاء اصطناعي، بل يعني أنه يجب بناؤه بشكل أكثر تكلفة - من خلال مراجعة بيانات التدريب، أو عن طريق الدفع للمؤلفين لكتابة بيانات مخصصة يتم استخدامها عوضًا عن تلك المستقاة من الإنترنت. وهذا ليس رخيصًا، فالأمان مكلف، ولكنه دائمًا يستحق التكلفة.

**"من خلال التفكير مثل الجهة المسيئة التي لا نريد مقابلتها أبدًا، يمكننا ضمان أننا لن نضطر أبدًا إلى مقابلتها."**

خلاصة الموضوع أن الطريقة الوحيدة للسيطرة على التكنولوجيا الناشئة هي فهمها، والطريقة الوحيدة لفهم التكنولوجيا بشكل كامل هي معرفة كيف يمكن تفكيكها، واستغلالها، وإعادة تجميعها مرة أخرى. ولن يتسنى لنا أن نصبح أفضل ما لدينا، فنطرح أفضل الأدوات، ونبنى عالمًا أفضل للجميع، إلا إن نجحنا ليس فقط في التفكير مثل الجهات المسيئة التي نريد تجنبها، بل في أن نصبح هي بمعنى ما.

في ختام منتدى هذا العام، نستنتج أنّ العالم من حولنا يشهد تغييرات بوتيرة جدّ سريعة. ومن هذا المنطلق، تُحدث التطوّرات التكنولوجيّة تقدّمًا هائلًا، وتزداد احتياجات المواطنين وتتطور توقّعاتهم باستمرار، حتّى أنّهم أصبحوا يطمحون إلى الحصول على خدمات حكوميّة عالية الجودة كخدمات القطاع الخاصّ. وفي الوقت عينه، تواجه الحكومات على مستوى العالم تحديات اقتصاديّة وبيئيّة واجتماعيّة كبيرة، الأمر الذي يدفع العديد منها إلى العمل بدقّة عالية في ظلّ ضغوط متزايدة وتمويل محدود.

لكن رغم هذه التحديات، لا يزال المواطنون يطالبون بالتغيير؛ فالأيدي المكتوفة، بالنسبة لهم، ليست حلًا ولا حتّى خيارًا. ولذلك، فالحكومات القادرة على تحقيق التوازن الفعّال، والتصدي للتحديات التي تواجهها، واستكشاف الفرص المتاحة، هي وحدها قادرة على تحقيق مستوى جديد من النضج وتقديم خدمات استثنائيّة للمواطنين ونتائج مجتمعيّة إيجابيّة.

وكما أوضح المشاركون في منتدى هذا العام، أنّ بينما لا يمكن إغفال أنه يتمّ إحرار تقدّم على المستوى العالمي، إلا أنّ الحكومات ستحتاج إلى التركيز بشكل أكبر على استكشاف الإمكانيات التي توفرها التقنيّات الجديدة. وبالتوازي، سيتعيّن عليها المضي قدماً في دفع عجلة الابتكار، والسعي لإقامة شراكات جديدة للكشف عن حلول مستدامة لبعض التحديات الأكثر إلحاحًا التي يواجهها المجتمع.

وأخيرًا، فقد أكّد منتدى هذا العام على أنّ الخدمات المتمحورة حول الإنسان تبقى أساسيّة، لا سيّما مع اعتماد التقنيّات الناشئة. والأهمّ من ذلك، فقد تمّ تسليط الضوء على ضرورة معالجة العديد من الحكومات لبعض التحديات الأساسيّة والتغلّب عليها، من ضمنها الثقة والمعرفة الرقميّة والإتاحة والشموليّة – ما يحتمّ على تلك الحكومات تمهيد الطريق نحو مستقبل مشرق وبالتالى تحسين حياة مواطنينا ومجتمعاتنا.



برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة  
Emirates Government Service Excellence Program

# القمة العالمية للحكومات 2024

منتدى الخدمات  
الحكومية  
القمة العالمية للحكومات



@WorldGovSummit



#WorldGovSummit

Join the conversation  
worldgovernmentsummit.org