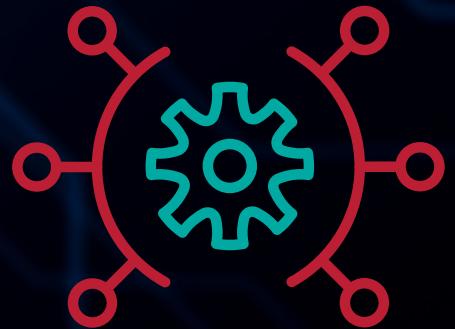


AUSIM  
beyond digital



الكتاب الأبيض  
الإدارة  
الرقمية  
بالمغرب  
أكتوبر 2023





الكتاب الأبيض  
الإدارة  
الرقمية  
بالمغرب



1  
افتتاحية

2  
مقدمة

3  
شكر خاص

4  
ملخص تنفيذي

5  
مفاهيم وعوامل النجاح الرئيسية

6  
لمحة عامة عن التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة الرقمية بالمغرب

7  
استبيان AUSIM : استخدام الخدمات العمومية الرقمية من قبل الشركات بالمغرب

8  
نبذة عن التجارب الدولية الناجحة في مجال الإدارة الرقمية

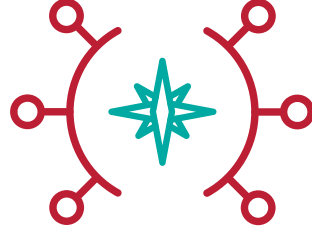
9  
الذكاء الاصطناعي الإنتاجي في خدمة التحول الرقمي للإدارة

10  
شهادات

11  
التوصيات العشرة لجمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب

# 1 افتتاحية

السيد هشام شيكر، رئيس جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب




الأمة الرقمية، لنحرر الطاقات

إن العالم يتغير وبات يواجه تحديات كبيرة، حيث إن الحكومات في حيرة من أمرها: إما الاستثمار في مشاريع هيكلية جديدة أو التعامل مع الأضرار التي خلفتها الأزمة الصحية والحرب في أوكرانيا والكوارث الطبيعية... كما أن الاتجاهات التي يرسمها المحللون متشائمة: ستواجه البشرية أزمات صحية أخرى وسينقسم العالم إلى اثنين أو ثلاثة أقطاب وقوى، مما سيؤدي إلى أزمات أخرى.

نذكر هذه المقدمة لتحديد موقع المغرب عند مفترق الطرق. فنحن نواجه عدة تحديات وتهديدات يجب علينا التعامل معها بأفضل الطرق الممكنة، وهذا يدفعنا إلى اختيار المجالات التي يجب التركيز عليها لمواجهة هذه التحديات بشكل ذكي.

وفي هذا الإطار يبرز مجال رقمنة الخدمات العمومية ويطرح بخصوصه السؤال التالي: هل هذا المجال ضرورة حيوية أم مجرد خيار جيد؟



الإجابة على هذا السؤال بديهية، خاصة بالنسبة لجمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب، التي تدافع بقوة عن حقيقة أنه كلما سارعنا نحو التحول إلى أمة رقمية، كلما زادت القيمة التي نخلقها للشركات وللمواطنين.

إنما هو سؤال يمكن طرحه على الحكومة الحالية. ففي ظل كل هذه التحديات، ما هي الإرادة وأية أولوية تم تخصيصها من أجل الوصول إلى حكومة رقمية؟

من خلال هذا الكتاب الأبيض أردنا طرح هذه الأسئلة على مجتمع جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب، والتحدث بصدق بشأن هذا الموضوع. كما أردنا تسليط الضوء على تجارب دول أخرى في هذا المجال وذلك في نفس سياق ما جاء في النسخة السادسة من مؤتمر «Assises de l'AUSIM»، الذي نظم في سنة 2022 تحت شعار «الأمة الرقمية، لنحرر الطاقات»، حيث خصصنا جلسة نقاشية حول موضوع الحكومة الرقمية واستعرضنا خلالها أمثلة عملية لعدد من الدول التي شارك تجربتها مع الحضور خلال هذا اللقاء المهم.

وتعود جمعية AUSIM لدراسة أشمل لهذا الموضوع من خلال هذا الكتاب الأبيض وذلك لفهم الوضع الحالي والتحديات والمقارنة مع دول أخرى، ويتم عبره أيضا إصدار مجموعة من التوصيات من أجل مساعدة السلطة التنفيذية على معالجة هذه الأسئلة بشكل أفضل، والأهم من ذلك عدم الاختلاف في تحديد الأولويات التي يتوقعها المواطنون والشركات.

هذا وتموقع جمعية AUSIM كمدافعة عن مستخدمي التكنولوجيات الناشئة لصالح أنظمتنا الإلكترونية. حيث سنواصل الترويج بقوة وصوت عالٍ للمواضيع التي تهم مستقبل وتطور المغرب لرفع مرتبته في تصنيف الدول الرائدة في مجال الرقمنة. وبالفعل، لقد فاتتنا في الماضي منعرجات تكنولوجية، لذلك نتحرى اليوم عدم تفويت عصر الذكاء الاصطناعي الإنتاجي والثورة الصناعية الرابعة، أو ما يطلق عليه بالصناعة الرقمية.

وهو ما يقودنا إلى المقولة الشهيرة للأديب العالمي وليام شكسبير: «من يتغلب على الصعاب يصل إلى النجاح».

ويمكن القول أيضا إنه الوقت المثالي من أجل تحرير طاقاتنا وإحداث التغيير.

## 2 مقدمة

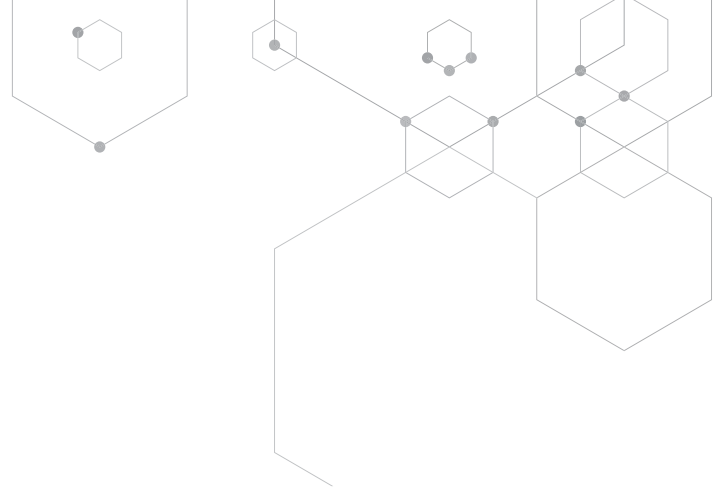
محمد السعيدي، نائب رئيس جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية  
بالمغرب



نحن متيقنون بأن هذا الكتاب الأبيض سوف يلقي الضوء على رؤيتنا للإدارة  
الرقمية.

وكما يقال: «وعد الحر دين عليه».  
لقد حظيت بشرف تأطير جلسة نقاشية، خلال النسخة السادسة لمؤتمر «Assises  
de l'AUSIM»، حول موضوع الحكومة الرقمية، والتي ركزت على التجارب الدولية  
الناجحة في التحول الرقمي للإدارات العمومية. وفي نهاية هذا اللقاء، تعهدنا  
أمام مجتمعنا وكذلك السلطات العامة بإصدار كتاب أبيض حول هذا الموضوع  
الاستراتيجي بالنسبة لبلادنا، وكذلك اقتراح توصيات من شأنها أن تساعد على نجاح  
مشروع التحول الرقمي الذي تعتمده الحكومة المغربية تنفيذه.

نستهل هذا الكتاب الأبيض بالملخص التنفيذي الذي يقدم ملخصا مختصرا و موجزا للنقاط  
الرئيسية التي تم مناقشتها فيه، ثم ننتقل بعد ذلك لتقييم الوضع الراهن للخدمات الرقمية  
العمومية وتسليط الضوء على التقدم المحرز حتى الآن، وذلك من خلال تحديد المجالات التي  
تحتاج إلى تحسينات لتقديم خدمات أكثر ابتكارا وفعالية للشركات.



ومن أجل مقارنة أكثر واقعية، تركز على واقع الميدان، سنعرض عليكم نتائج استطلاع شمل حوالي مئة شركة مغربية. إن تجاربهم وتوقعاتهم سوف ترشدنا نحو حلول مناسبة وموجهة نحو الاحتياجات الحقيقية لنسيجنا الاقتصادي.

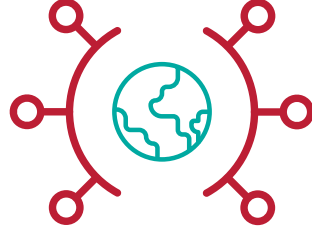
وستسمح شهادات الخبراء في المجال من إثراء طريقة تفكيرنا. فبفضل رؤيتهم المستنيرة والمستندة إلى تجارب متنوعة، سنتمكن من فهم أفضل للقضايا المعقدة والفرص الواعدة للتحويل الرقمي للإدارات العمومية.

كما سنرى أيضا مجموعة من الأمثلة الدولية في هذا المجال لاكتشاف تجاربهم الناجحة، لاسيما إستونيا، المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، مصر ورواندا. فمن خلال الاستفادة من أفضل الممارسات التي يتم تنفيذها في أماكن أخرى، سنتمكن من تعزيز استراتيجيتنا الخاصة وتسريع خطواتنا نحو التميز.

وأخيرا، سنختتم هذه الكتاب الأبيض بتقديم توصيات ملموسة وعملية، تنبع من الدروس المستفادة من دراستنا المتعمقة والأمثلة الملهمة التي تم رصدها في الساحة العالمية. ونحن على يقين بأن هذا الكتاب الأبيض سيلقي الضوء على الرؤية التي نحملها لإدارة رقمية قادرة على المساهمة بفعالية في عملية التحول التي تشهدها بلادنا.



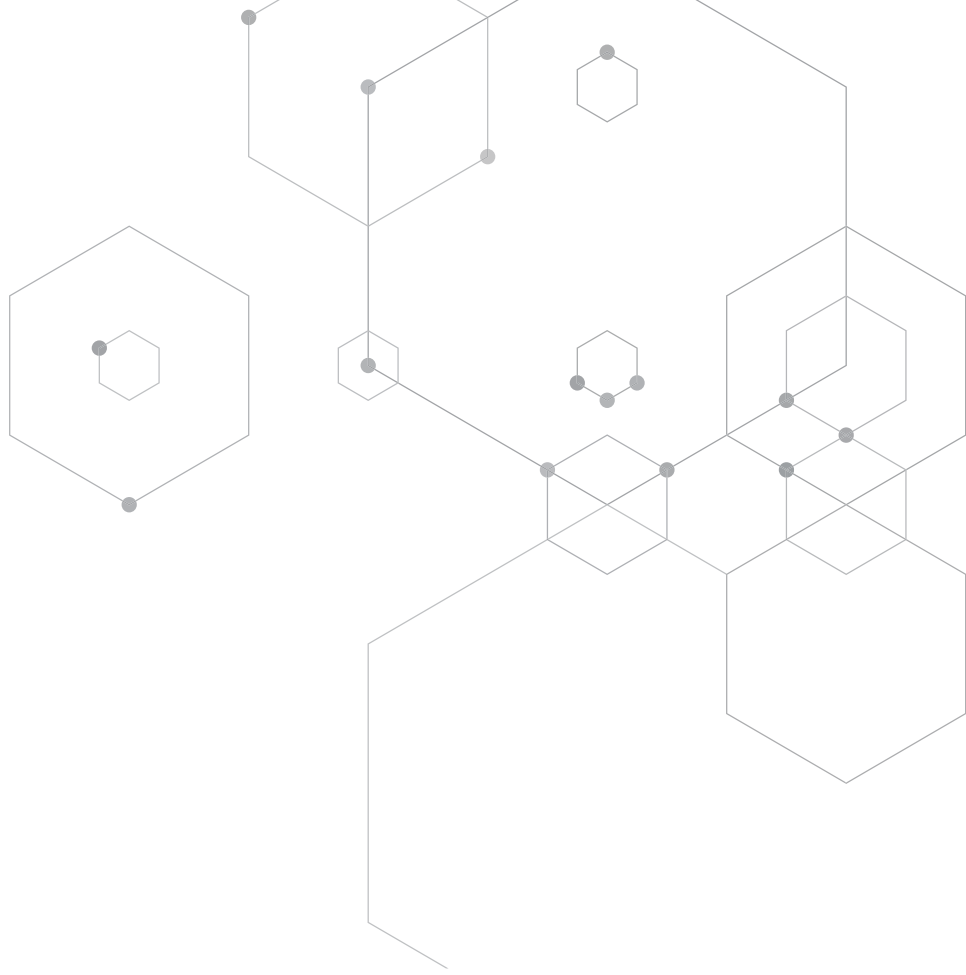
## 3 مقدمة شكر خاص



نود أن نعرب عن امتناننا العميق لكل من ساهم في إنتاج هذا الكتاب الأبيض، وبالتحديد:

مكتب McKinsey المغرب، في شخص مديرها السيد ياسين السقاط، لمساهمته العلمية خاصة فيما يتعلق بالمقارنة الدولية

السيد صلاح باينة، أستاذ باحث ومحفز للتحول، وكذلك السيد زهير لخديسي، المدير العام لشركة Dial Technologies ومستشار في قضايا التحول الرقمي، لمشاركتهم القيمة في إعداد هذا الكتاب الأبيض.

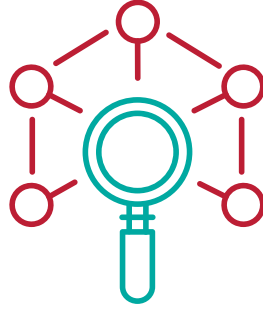


الشكر موصول أيضا إلى كافة مديرو النظم المعلوماتية (DSI), أعضاء وشركاء جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب, الذين وافقوا على المشاركة في هذا الاستبيان المتعلق بالنضج الرقمي للخدمات العمومية الموجهة للشركات.

وإلى الأشخاص الذين أدلوا بشهاداتهم:

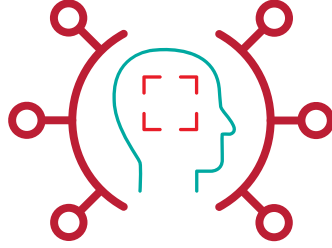
- السيد أحوزي يوسف, المدير العام لشركة Portnet
- السيد طارق دهب, المدير العام للفرع المغربي لشركة الاستشارات Leyton
- السيد رضوان مبشور, المدير العام لشركة Webhelp بالمغرب
- السيدة ناهد الهمتامي, مدير الوكالة الحضرية بالقنيطرة - سيدي قاسم - سيدي سليمان

## 4 ملخص تنفيذي



تشير الإدارة الرقمية أو الحكومة الرقمية (e-Gov) إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) لتحسين إنجاز الخدمات العمومية وتعزيز الحوكمة وتسهيل التفاعل بين الحكومة والمواطنين والشركات

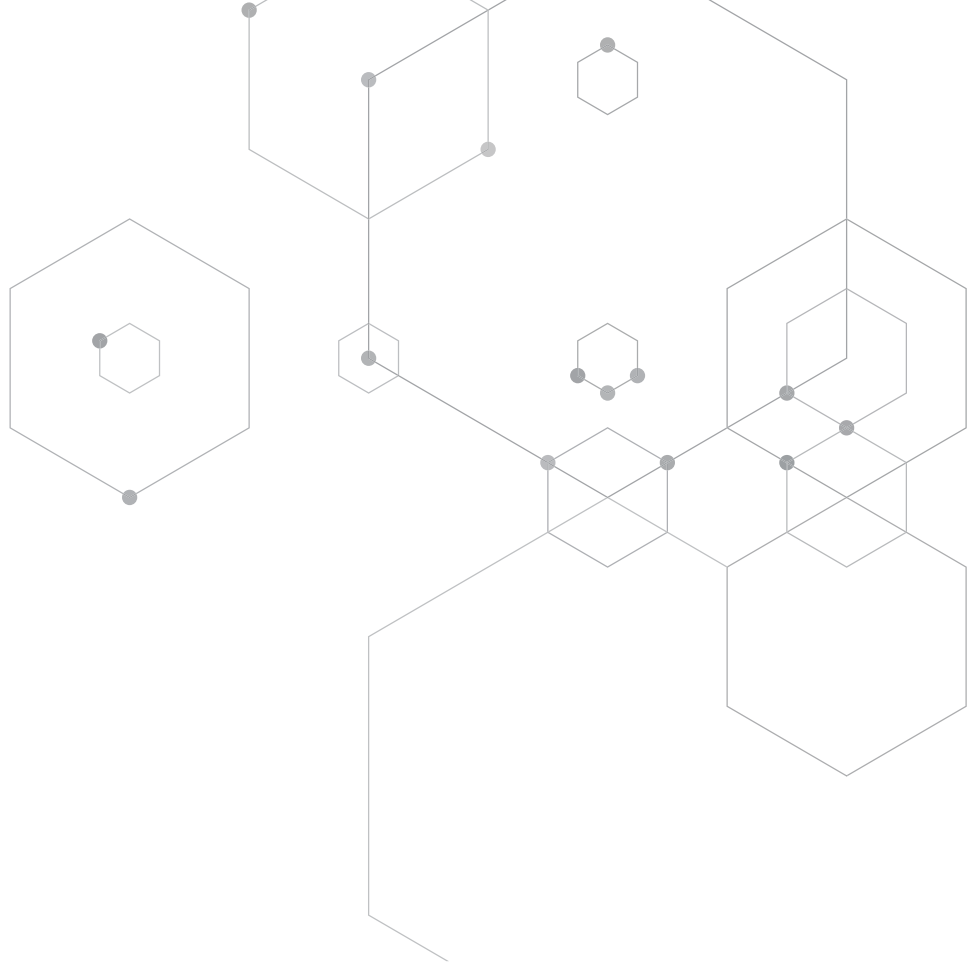
بالنسبة للمغرب، تمثل رقمنة الخدمات العمومية محفزا حقيقيا للتنمية في سائر أرجاء البلاد، والتي يمكن أن تفيد جميع الفاعلين، بما فيهم المواطنون والشركات والإدارة. ولقد أكد على أهميتها جلالة الملك خلال خطابه سنة 2016، والذي جاء فيه: « يتعين تعميم الإدارة الإلكترونية بطريقة مندمجة، تتيح الولوج المشترك للمعلومات بين مختلف القطاعات والمرافق.»



وبطبيعة الحال، هذا لا يستبعد الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة من خلال مبادرات رائدة ذات نهج يتمحور حول المواطن «citizen centric». والواقع أنه في الخمس عشر سنوات الأخيرة، جلب عدد معين من الخدمات الرقمية قيمة مضافة حقيقية للمستخدمين. ومن بين هذه الخدمات، نذكر خدمات المديرية العامة للضرائب (DGI) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNSS)، وكذلك تلك المتعلقة بشواهد كوفيد وتوزيع المساعدات خلال الفترة البوابة والتسجيل في اللوائح الانتخابية، ناهيك عن منصة CRI INVEST وبعض إجراءات الاستيراد والتصدير (Portnet)، وكذلك منصة رخص وأيضاً منصة الربط البيئي بين الإدارات التي أطلقتها وكالة التنمية الرقمية.

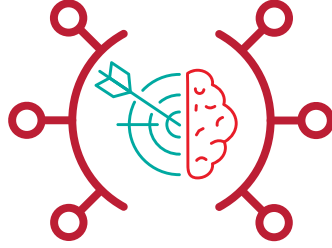
ووفاء منها لمبدأ المساهمة في تطوير الرقمنة بالمغرب، تقترح جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب، من خلال هذا الكتاب الأبيض، معالجة موضوع الإدارة الرقمية من دون تكرار ما قيل عدة مرات خلال العشر سنوات الأخيرة، في تقارير المجلس الأعلى للحسابات والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وغيره.

وإخلاصاً لمبدأ المساهمة في تطوير الرقمنة بالمغرب، تقترح جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب، من خلال هذا الكتاب الأبيض، معالجة موضوع الإدارة الرقمية. ولا ترغب الجمعية في قرع الأبواب المفتوحة وتكرار ما قيل عدة مرات، فيما يتعلق بالإدارة الرقمية، خلال العشر سنوات الأخيرة، أو ما تم إضفاء الطابع الرسمي عليه في تقارير المجلس الأعلى للحسابات والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وغيره.



يهدف هذا الكتاب الأبيض أيضا إلى التذكير بأهمية الإدارة الرقمية ومستواها في عام 2023، بالإضافة إلى تقديم ما يبدو لجمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب، أنها الأسباب الرئيسية للتحديات التي يتم مواجهتها.

ولقد أطلقت جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب في إطار هذا الكتاب الأبيض دراسة استقصائية بين الشركات لمعرفة رأيهم حول رقمنة الخدمات العمومية ومستوى رضاهم على هذه الخدمات، والجدير بالذكر أن هذا الاستطلاع لا يهدف إلى تقديم نظرة ميدانية حول رأي واحتياجات الشركات فحسب، بل أن يكون كذلك مصدرا للتوصيات بخصوص ما تطلبه الشركات وما تود من الدولة أن تتخذ كإجراءات لتسريع رقمنة الخدمات العمومية.



وتقدم الجمعية من خلال هذا الكتاب الأبيض رؤية دولية من خلال تحليل تجارب خمس دول، اثنتان منها تتمتعان بنفس مستوى التنمية بالمغرب، والتي نجحت في مهمة التحول الرقمي لخدماتها العمومية. وستسلط الجمعية أيضا الضوء على العوامل التي ساهمت في إقلاعها، كما ستختتم مع أربع شهادات تقدم قراءة عن الخدمات العمومية بالمغرب.

وسيتم اختتام هذا الكتاب الأبيض بعشر توصيات تنبثق عن هذا العمل المتنوع، والتي تعتقد الجمعية أنها ضرورية من أجل تسريع حقيقي للخدمات العمومية بالمغرب.

## 5 مفاهيم وعوامل النجاح الرئيسية

إن الهدف الرئيسي للحكومة الإلكترونية هو تبسيط العمليات الإدارية وزيادة كفاءة الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية والمساءلة وتسهيل مشاركة المواطنين وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**Digital Government refers to the use of digital technologies as an integral part of governments' strategies**

### Defining Digital Government >



Digital government refers to the **use of digital technologies** as an integral part of **governments strategies**. It relies on a digital government system to support the **production of services and content and data access** through **interaction and integration between government agencies** according to a set of principles and dimensions.

### Digital Government has evolved through key stages<sup>1</sup>

Gov't services have evolved through key stages, with the latest focus emphasizing on citizen-centric personalized digital service experiences requiring development of smart policies.



لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بصياغة 8 مبادئ تأسيسية لتحسين الخدمات العمومية الرقمية، استناداً إلى خبرتها، وهي:

**القيادة القوية والالتزام السياسي:** يتطلب التنفيذ الفعال للحكومة الرقمية قيادة قوية على أعلى مستوى في الدولة وإرادة سياسية لدفع الإصلاحات اللازمة والتغلب على العقبات. وينبغي للحكومات أن تعطي الأولوية للحكومة الرقمية وأن تخصص موارد كافية لتنفيذها.

**مقاربة تركز على المواطنين:** ينبغي للحكومات أن تركز على تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والشركات. وينبغي لمبادرات الحكومة الرقمية أن تتراجع عن الإجراءات الحالية المنبثقة عن النصوص العامة وأن تهدف إلى تحسين الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية وتيسير مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار.

**الإطار القانوني والتنظيمي:** ينبغي للحكومات أن تضع إطاراً قانونياً وتنظيماً مناسباً لدعم مبادرات الحكومة الرقمية. وينبغي أن يتناول هذا الإطار مسائل مثل حماية البيانات والخصوصية والأمن والتوثيق الإلكتروني.





**الربط البيئي ومشاركة البيانات:** يجب على الحكومات تعزيز الربط البيئي ومشاركة البيانات بين مختلف الوكالات والهيئات الحكومية لتمكين تقديم خدمات شفافة. وينطوي ذلك على اعتماد معايير وهياكل بيانات مشتركة لتيسير تبادل المعلومات.

**المهارات الرقمية وتعزيز القدرات:** ينبغي للحكومات أن تستثمر في تنمية المهارات والقدرات الرقمية لدى الموظفين، ويجب تقديم برامج تدريبية من أجل تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة للاستخدام الفعال لأدوات وتكنولوجيات الحكومة الرقمية.

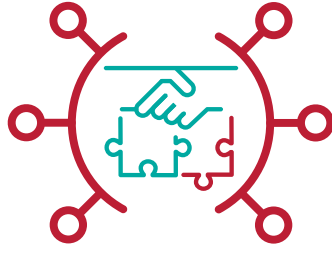
**إمكانية الوصول والشمولية:** ينبغي تصميم خدمات الحكومة الرقمية بحيث تكون في متناول جميع المواطنين، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة أو ذوي المهارات الرقمية المحدودة. وينبغي للحكومات أن تضمن توافر البنية التحتية الرقمية وبأسعار معقولة للجميع، لسد الفجوة الرقمية.

**التعاون والشراكات:** ينبغي للحكومات أن تعزز التعاون والشراكات مع الجهات الفاعلة الأخرى، مثل منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمنظمات الدولية. ويمكن لهذه الشراكات أن تتيح الاستفادة من الخبرة والموارد وتبادل المعرفة.

**التقييم والتحسين المستمر:** ينبغي للحكومات أن تقيّم بانتظام فعالية مبادرات الحكومة الرقمية.



## 6 وضعية التحول الرقمي للخدمات العمومية بالمغرب



تسمح رقمنة الخدمات العمومية بتحسين الحياة اليومية للمواطنين وإعادة بناء ثقتهم في الإدارة عبر إحساسهم بالاهتمام وبأن صوتهم أصبح مسموعاً أكثر. أما بالنسبة للمقاولات، فستكون وسيلة حقيقية لزيادة الإنتاجية وتعزيز الاستثمار، وأخيراً بالنسبة للإدارة، يعتبر التحول الرقمي بشكل أساسي مصدرًا للكفاءة، مما يسمح بتلبية متطلبات المواطنين والشركات بشكل أفضل والتركيز على المهام ذات القيمة المضافة العالية.

ولتقييم مستوى تطور الإدارة الرقمية، نعتقد أن الخطوة الأولى يجب أن تتضمن تقييم خارطة طريق الخدمات الرقمية المتاحة أو التي لم يتم رقيمتها بعد، مع قياس مدى استخدامها وجودة التجربة المقترحة حيث يقال عادة: «ما لا يتم قياسه لا يمكن تحسينه».

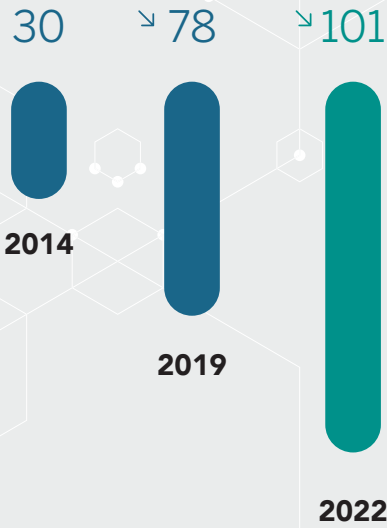
غير أن ما يتضح من أول وهلة فيما يتعلق برقمنة الخدمات العمومية، هو غياب البيانات الضرورية التي من شأنها قياس الإنجازات وتحديد النجاحات التي يمكن تكرارها والنقاط التي يجب تحسينها. ومن المؤسف حقاً أن نلاحظ عدم توافر معلومات سنوية عامة محدثة (آخرها كانت من إصدار وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة سنة 2019)، تسمح بتصنيف الخدمات الرقمية وقياس مدى تبنيتها وتحديد مستوى استخدامها وبالتالي التعرف على الخدمات التي يجب تطويرها. ويمكن اعتبار هذا الإجراء كأول توصية موجهة للإدارة.

ومع ذلك، تشير التقارير الدولية - مثل تقرير الأمم المتحدة الصادر سنة 2022 حول الحكومة الإلكترونية (المرجع الدولي) - بالإضافة إلى التقارير الوطنية من مجلس الحسابات والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إلى أربع حقائق خاصة حول تطوير الخدمات العمومية الرقمية بالمغرب، إذ تؤكد على تراجع المغرب على الصعيد الدولي، والعدد المحدود من الخدمات التفاعلية، وبعض النجاحات البارزة التي يجب تكرارها، وضرورة تسريع استخدام البيانات.

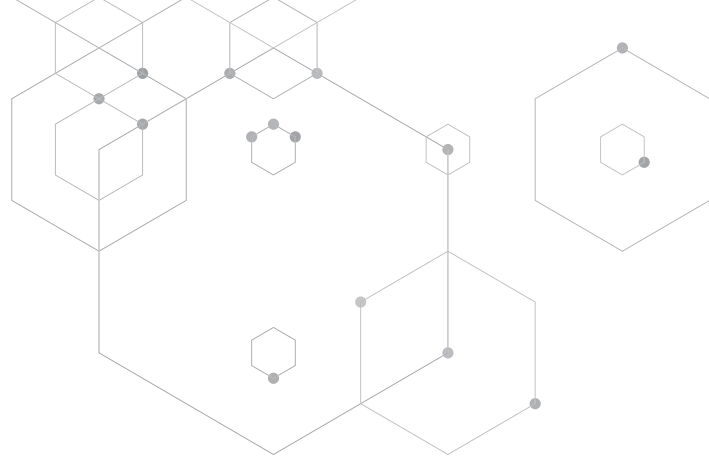


1 - تراجع المغرب في تصنيف الخدمات عبر الإنترنت. على الرغم من أن هذه المؤشرات والتصنيفات يجب التعامل معها بحذر كبير، حيث لا تعكس بشكل كامل مستوى التحول الرقمي للخدمات العمومية، إلا أنه يجب أن نلاحظ أن المغرب تراجع تدريجيًا بالمقارنة مع باقي الدول في العالم، حيث تراجع من المرتبة 30 سنة 2014 إلى 78 في سنة 2019 وصولاً إلى 101 في 2022، وذلك من أصل 193 دولة.

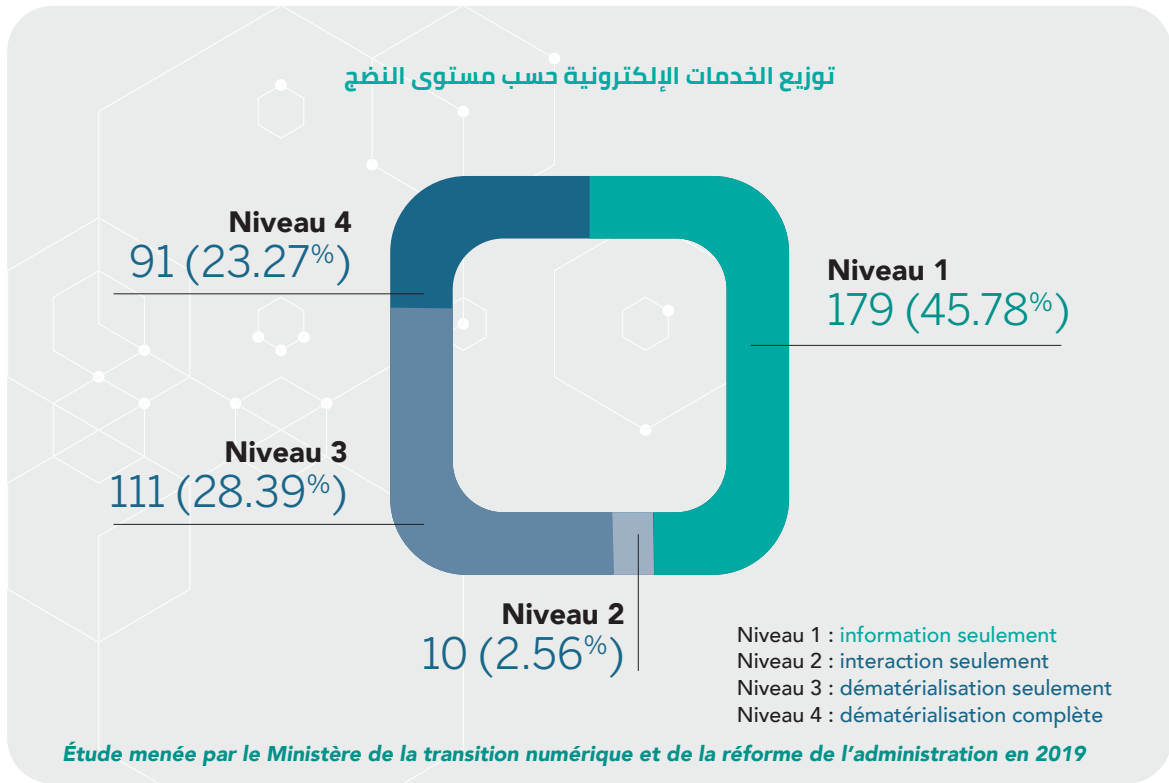
#### تطور تصنيف المغرب خلال سنة 2022 حسب المؤشر الدولي UN E GOVERNMENT



<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>



2 - لا يزال مستوى نضج وجودة الخدمات الرقمية منخفضا. رغم الزيادة المستمرة في عدد الخدمات التي تتضمن عناصر رقمية بالمغرب، يجب أن نلاحظ أن مستوى نضج وجودة الخدمات الرقمية لا يزال منخفضا بشكل عام، حيث تعتبر فقط 23% منها (وفقا للتصور الخرائطي لسنة 2019) مرقمنة بشكل فعلي، بينما تقتصر البقية (77%) على الخدمات المعلوماتية أو الخدمات التي تقدم رقمنة جزئية فقط، مما يعيق تقديم خدمة عالية الجودة للمواطنين والمقاولات.





**3 - استغلال الإدارة لإمكانات البيانات ما زال محدودًا للغاية.** تمتلك الإدارة كمية كبيرة من البيانات (في شكل ورقي يجب رقمته أو جاهز بالفعل للاستخدام)، التي يمكن أن يساعد استخدامها بشكل ملحوظ الأفراد والمقاولات والإدارة نفسها. وفي هذا الجانب، أشار مجلس الحسابات إلى غياب إطار مرجعي بشأن الاستراتيجية في هذا المجال، بإمكانه تحديد المعايير، البيانات التي يجب نشرها، التنسيقات المستخدمة أو التراخيص التي يجب تطبيقها. كما أن فتح البيانات العمومية (Open Data) يعاني أيضًا من تأخر كبير مقارنة بما تفرضه المعايير الدولية.

وحسب أشغالنا المختلفة والمقارنات التي قمنا بها فيما يتعلق بأفضل الممارسات، تظهر أربعة أسباب رئيسية لهذا التأخر في رقمنة الخدمات العمومية، وهي:

**1. الحاجة إلى رؤية تحدد الأولويات وهيكلية تنفيذية لتعبئة الموارد ونشر حوكمة المتابعة.** نذكر بأن طبيعة تنفيذ استراتيجية الإدارة الرقمية هو أمر معقد للغاية. وهو ينطوي على رقمنة آلاف الخدمات (أكثر من 3000 خدمة بالمغرب)، والتي هي في معظمها خدمات متعددة الوظائف (تشارك في تنفيذها عدة إدارات من البداية إلى النهاية). ويتطلب الأمر دافعا إداريا حقيقيا لتغيير العادات المتركمة. وهو اختبار معقد لأن كل إدارة لديها رؤية وطريقة مختلفة للعمل ونطاق وأنظمة معلومات مختلفة. وكل هذا التعقيد يزيد من أهمية مفهوم الرؤية المشتركة التي ستعتمدها الإدارة.

**2. الحاجة إلى حوكمة قوية قادرة على تحديد مسار العمل، واتخاذ قرارات حقيقية، ومتابعة تقدم خارطة الطريق على أعلى مستويات الإدارة.** لطالما تم طرح هذا الموضوع ولكنه لم يحل أبدا، لدى ينبغي أن تتمتع مثل هذه الهيئة بامتيازات تمنحها القدرة الحقيقية

على اتخاذ القرارات وتعبئة الموارد والتحكم. وستكون هذه الهيئة مسؤولة عن التحديد المشترك لرؤية وبنية الإدارة الرقمية وتعبئة الموارد المالية لتطبيقها، وكذلك متابعة تنفيذها واتخاذ القرارات اللازمة عند الضرورة.

**3. الحاجة الماسة لزيادة الميزانيات والموارد المالية المتاحة للإدارة لتحقيق تحولها الرقمي** إن الميزانية المخصصة لأنظمة المعلومات والرقمنة من قبل الإدارة في المغرب ضعيفة مرتين مقارنة بالبلدان الأخرى، إذا ما تمت مقارنتها مع الناتج المحلي الإجمالي. وإن كانت المملكة تسعى لتحقيق تحول رقمي حقيقي للإدارة، فإنه من الضروري اليوم مضاعفة الموارد المالية المخصصة لهذا التحول.

**4. الإمكانيات المحدودة للإدارات فيما يتعلق بالبيانات الرقمية وأنظمة المعلومات الداخلية.** يتطلب تنفيذ الإدارة الرقمية في المغرب أن تتمكن الإدارات من معالجة البيانات وتبادلها فيما بينها. ومع ذلك، فإن وجود العديد من الإجراءات الورقية حتى الآن، وعدم لجوء العديد من الإدارات إلى نظم المعلومات سيجعل تحولها الرقمي صعبًا للغاية. ويبدو لنا أن الخطوة الرئيسية تتمثل في قيام مختلف الإدارات، بطريقة قائمة بذاتها، بتجهيز نفسها بنظم معلومات داخلية تسمح بتجريد إجراءاتها وبياناتها من الطابع المادي.

## 7 استبيان AUSIM: استخدام الخدمات العمومية الرقمية من قبل الشركات بالمغرب

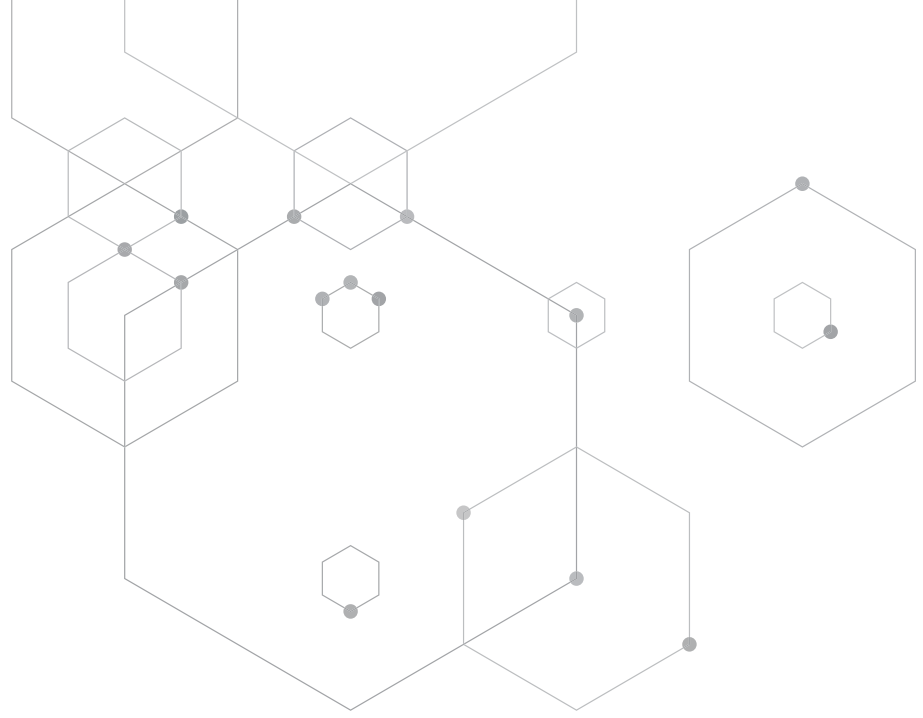
أجرت جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب (AUSIM), في إطار هذا الكتاب الأبيض, استطلاعاً شمل عينة من الشركات بالمغرب. وذلك بهدف معرفة رأيهم حول التحول الرقمي للخدمات العمومية, وكذا مستوى رضاهم وتوصياتهم. وتم إجراء هذا الاستطلاع خلال النصف الأول من عام 2023, شمل ما يقرب مئة شركة متنوعة تستهدف مختلف القطاعات, حيث غطى الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة, وكذلك المؤسسات العمومية والخاصة.

وبشكل إجمالي يوضح هذا الاستطلاع ما يلي:

1 - غالباً ما تستخدم الشركات المغربية الخدمات العمومية الرقمية (51% من الشركات) خاصة للضرائب (24% من الاستخدام), وإدارة الموارد البشرية (23% من الاستخدام), والإجراءات المتعلقة بالصفقات العمومية (20% من الاستخدام).

2 - ومع ذلك, وعلى الرغم من وجود تحسينات, تعبر الشركات عمومًا عن رضا منخفض اتجاه الخدمات العمومية الرقمية (85% من الشركات غير راضية). وترتبط الأسباب الرئيسية لعدم





الرضا بجودة هذه الخدمات الرقمية، التي لازالت تتطلب التنقل الشخصي ولا تمنح إمكانية تتبع تقدم المعاملات (مما يفسر 62% من عدم الرضا).

3 - تتطلع الشركات المغربية إلى المزيد من الخدمات العمومية الرقمية (أكثر من 85% من الشركات)، وخاصة في مجالات الاستثمار (21% من الطلبات) والدعم الحكومي (13% من الطلبات) والعدالة (14% من الطلبات).

4 - ترى الشركات أن التحول الرقمي للخدمات العمومية يمكن أن يكون له تأثير كبير على أنشطتها (99% من الشركات التي شملها استطلاع الرأي)، كما توصي بأن تقوم الإدارة بإنشاء حكمة إدارية قوية للتنفيذ (65% من التوصيات) وتحت على إشراك القطاع الخاص (14% من التوصيات).

تستخدم الشركات المغربية اليوم بشكل متكرر الخدمات العمومية الرقمية، خاصة تلك المتعلقة بالمستخدمين (CNSS) ودفع الضرائب (DGI).

يؤكد ما يقرب من 94% من الشركات المستجوبة، استخدام الخدمات العمومية عبر الإنترنت، بل إن نصفها يقول إنه يستخدم هذه الخدمات بشكل متكرر للغاية، مما يثبت فائدة وقيمة هذه الخدمات بالنسبة للإدارة.

كم مرة تستخدم خدمات الإدارة الرقمية؟

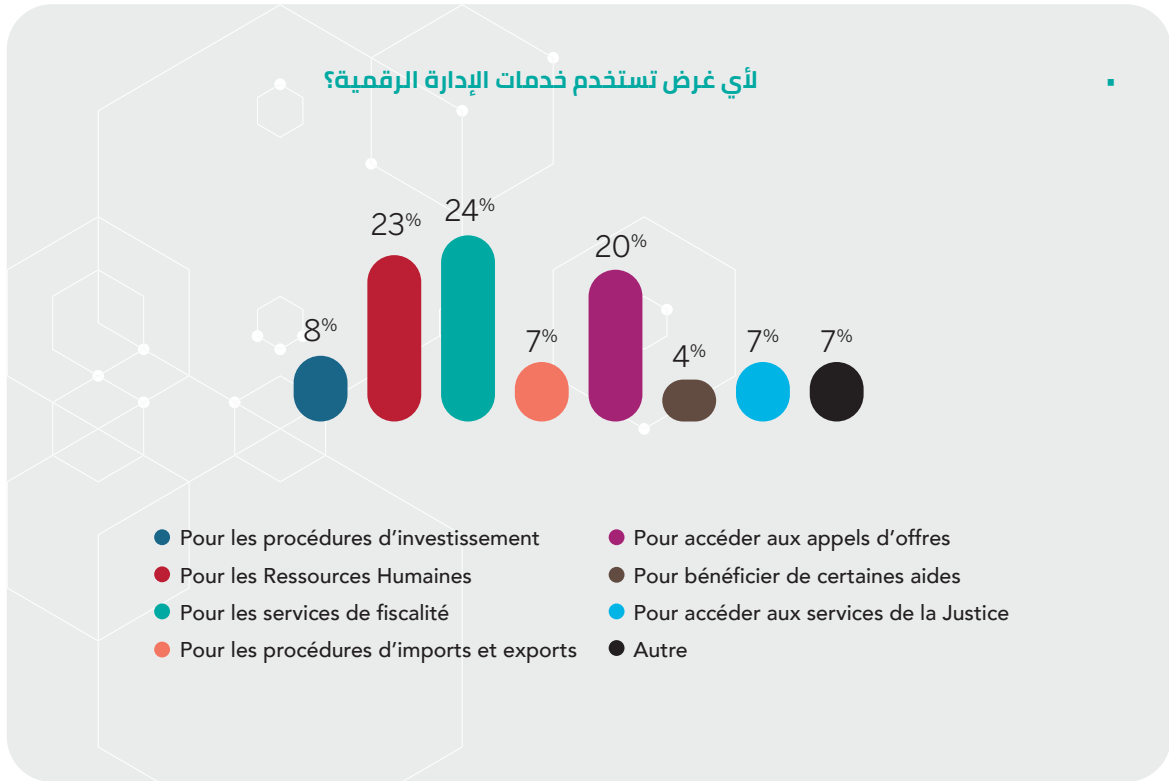
Très fréquemment  
51%

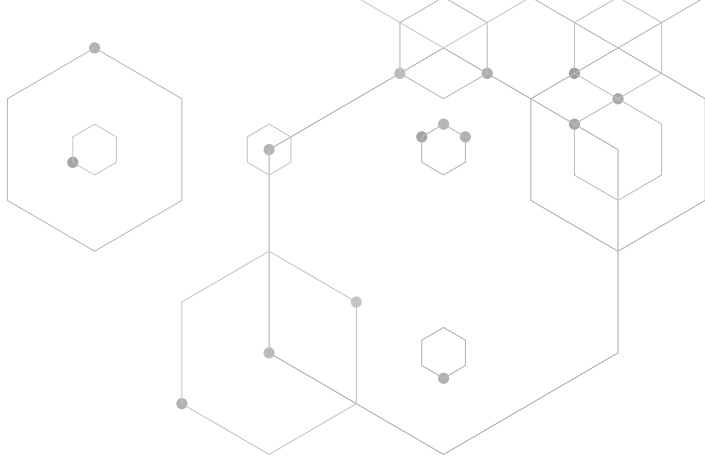
Jamais  
6%

Rarement  
43%

تستخدم الشركات الخدمات العمومية بشكل أساسي لثلاثة أنواع من الاستخدامات، وهي:

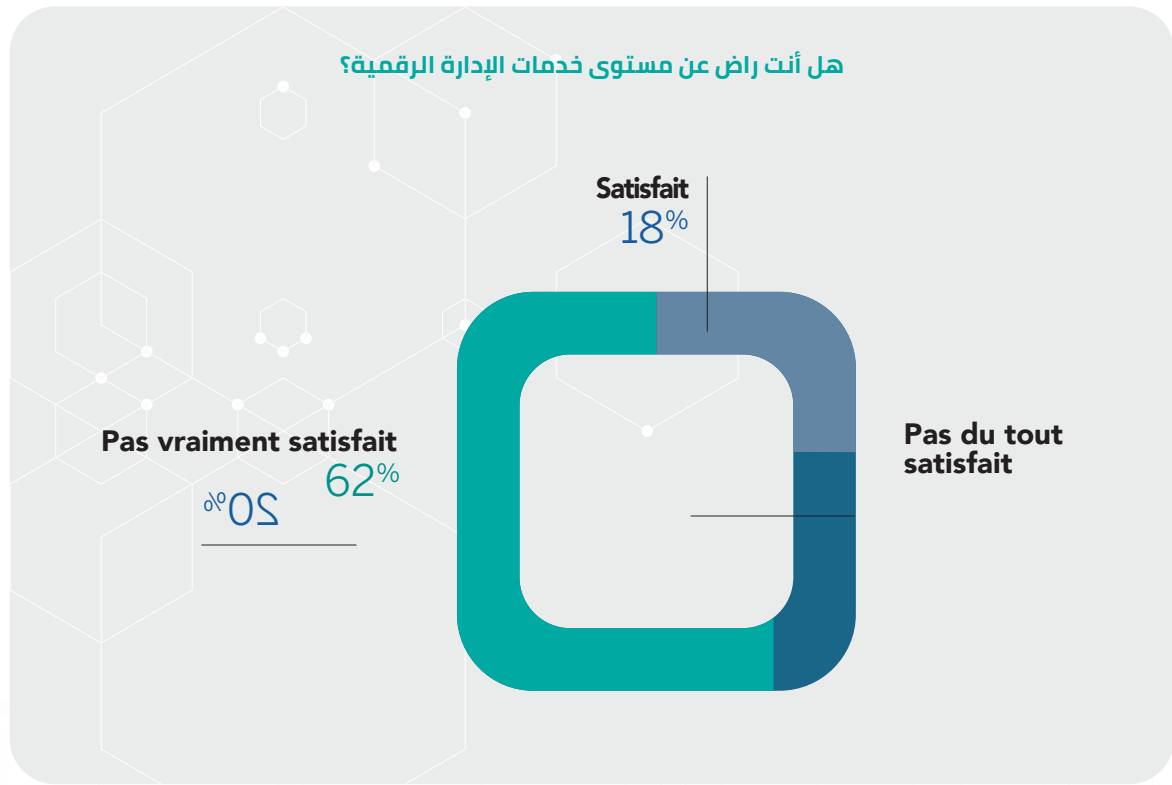
1. خدمات الضرائب (24% من الاستخدام)، خاصة لدفع الضرائب والرسوم
2. خدمات الموارد البشرية، خاصة خدمات التغطية الصحية (CNSS)، وذلك بما يقارب 23% من الاستخدام
3. استخدام أساسي في إجراءات الصفقات العمومية (20% من الاستخدام). وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستخدامات تتعلق بالإدارات التي استثمرت بشكل خاص خلال العقد الأخير في تحسين وتعزيز عروضها الرقمية. ويمكن أن يكون ذلك دليلاً على أن الخدمات التي تم رقمنتها بشكل جيد تقدم تأثيراً إيجابياً ينعكس على الإدارة والمستخدمين على حد سواء.





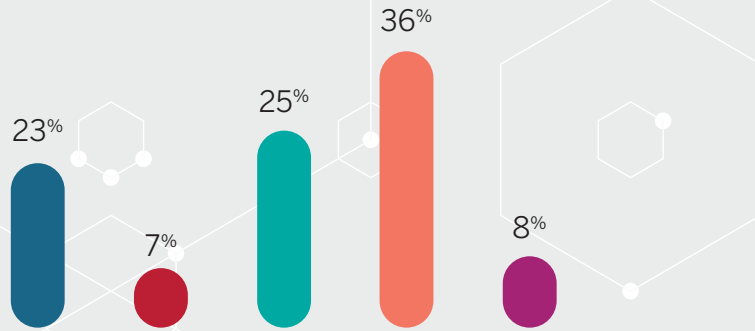
على الرغم من التحسينات، إلا أن الشركات المغربية بشكل عام غير راضية عن الخدمات العمومية عبر الإنترنت.

الشركات المغربية غير راضية عن الخدمات العمومية (حوالي 82% من الشركات التي شملتها الدراسة)، حيث إن 20% من الشركات غير راضية على الإطلاق.



ترتبط الأسباب الرئيسية لعدم رضا الشركات بغياب الخدمات المطلوبة وجودتها. حيث إن 25% من أسباب عدم الرضا مرتبطة بغياب الخدمات الرقمية التي يرغب المرتفق استخدامها و62% بجودة الخدمة نفسها (والتي يقولون إنها غالبًا ما تكون منخفضة أو ضعيفة الرقمنة لأنها تتطلب عددًا من الخطوات المادية).

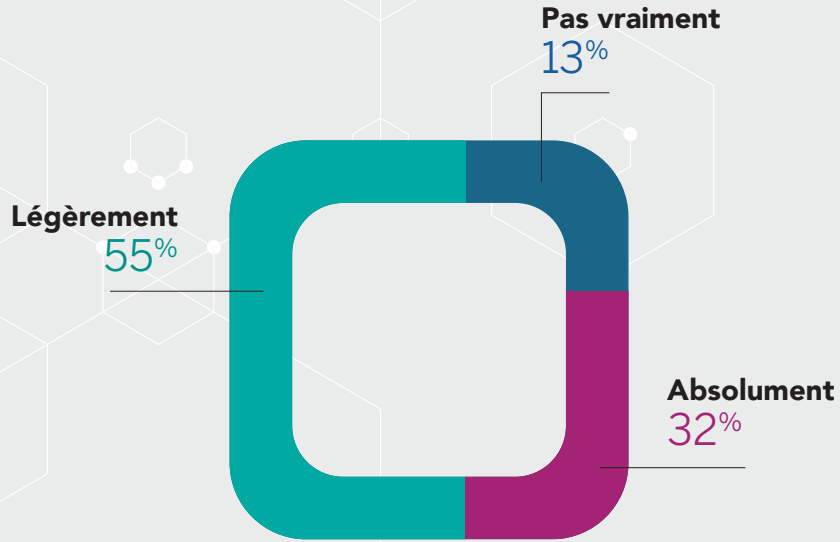
### ما هو السبب الرئيسي لعدم رضاك عن خدمات الحكومة الرقمية؟



- Les services que je souhaite ne sont pas proposés en ligne
- Les informations sur les services en ligne que je souhaite ne sont pas disponibles
- Les services proposés sont souvent en panne
- Les services proposés nécessitent malgré tout un déplacement physique
- Les services proposés en ligne sont satisfaisants

تجدد الإشارة أخيرا، إلى أن الشركات المغربية شهدت تحسنا كبيرا في الخدمات العمومية منذ الأزمة الصحية لكوفيد-19 - (87% من الشركات التي شملها الاستطلاع).

هل تظن أن خدمات الحكومة الرقمية قد تحسنت منذ الأزمة الصحية؟





## تتطلع الشركات المغربية إلى المزيد من الخدمات العمومية الرقمية، وخاصة تلك المتعلقة بالاستثمار والدعم العمومي والعدالة

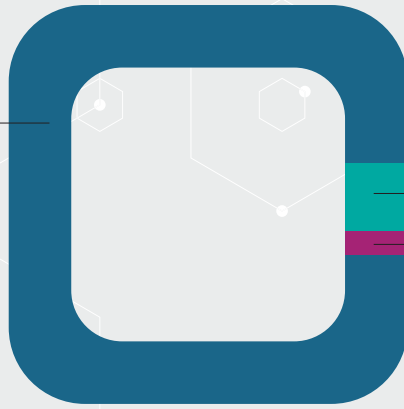
تظهر غالبية الشركات اهتمامًا قويًا باستخدام الخدمات العمومية الرقمية، حيث إن 91% منها تقول إنها ستستخدم الخدمات العمومية الرقمية بشكل أكثر إذا كانت متاحة.

هل ستهتم باستخدام خدمات الحكومة الرقمية إذا كانت متاحة وذات جودة عالية؟

Absolument  
91%

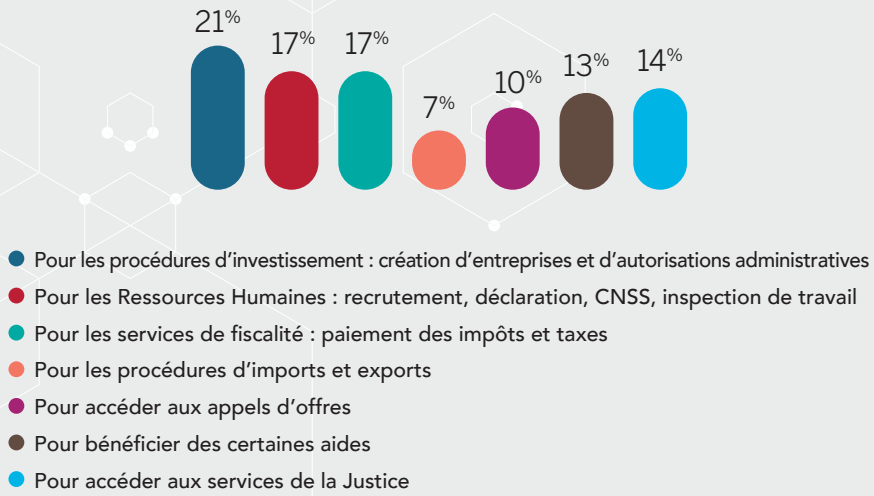
Pourquoi pas  
8%

Pas vraiment  
1%



عندما نسأل الشركات عن الخدمات الرقمية العمومية التي يرغبون في رؤيتها، بالإضافة إلى تلك التي تمت رقمنتها من قبل، تبرز على وجه الخصوص: الخدمات التي تتعلق بالاستثمار والتراخيص بـ21% من الطلبات والموارد البشرية بـ17.3% والضرائب بـ17.4% ومنح المساعدات العمومية بـ13% والعدالة بـ14%.

#### ما هي الخدمات الثلاث ذات الأولوية التي ترغب في رؤيتها على الإنترنت من قبل الإدارة؟

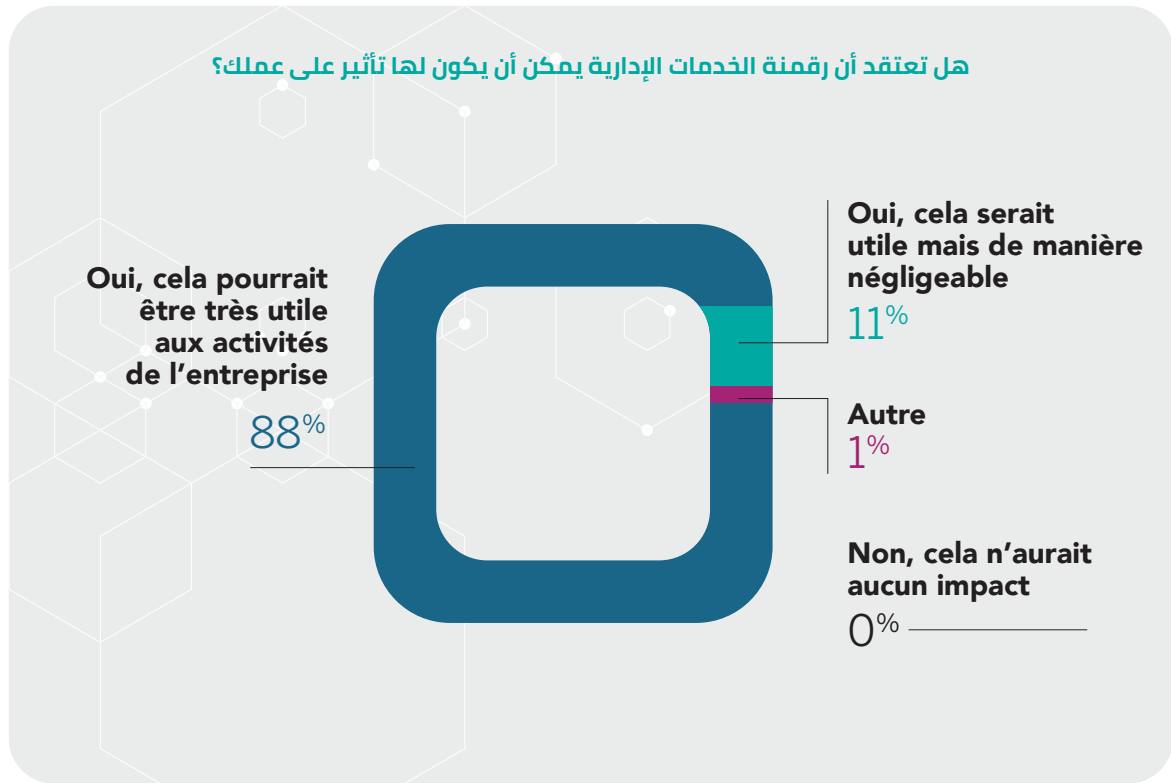




ومن الجدير بالملاحظة أن هذه الخدمات الثلاث تبدو متوافقة مع الأولويات الحالية للإدارة، مثل المبادرات المرتبطة بالمراكز الجهوية للاستثمار (CRI) والسجل الاجتماعي الموحد (RSU) وتحديث الخدمات القضائية.

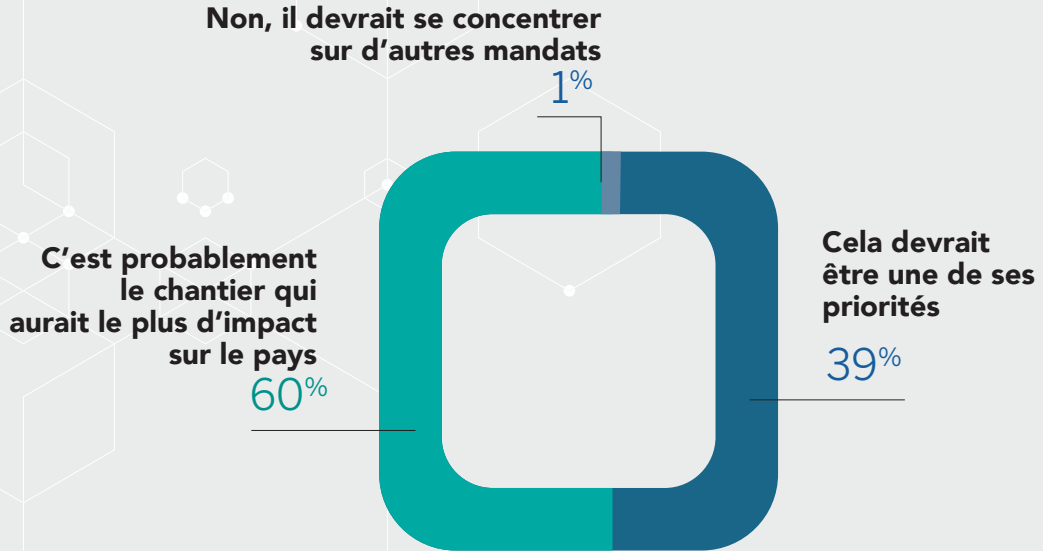
### تطلب الشركات المغربية من الإدارة تسريع جهود الرقمنة

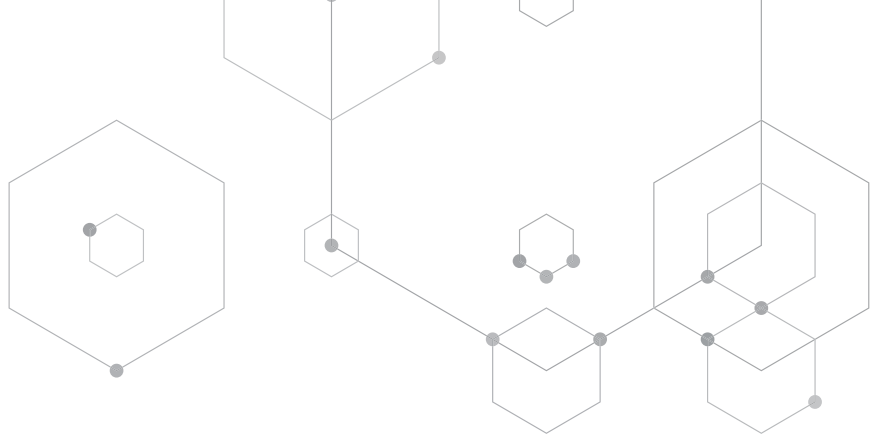
بالإجماع تقريبًا، تعتقد الشركات المغربية أن رقمنة الخدمات العامة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أعمالها (99%).



وربما بالنظر إلى هذا التأثير، فإن المستجوبين يعتقدون أن رقمنة الخدمات العامة يجب أن تكون إحدى أولويات هذه الحكومة، ويعتقد 60% منهم أنها يجب أن تكون الأولوية المطلقة لهذه الحكومة.

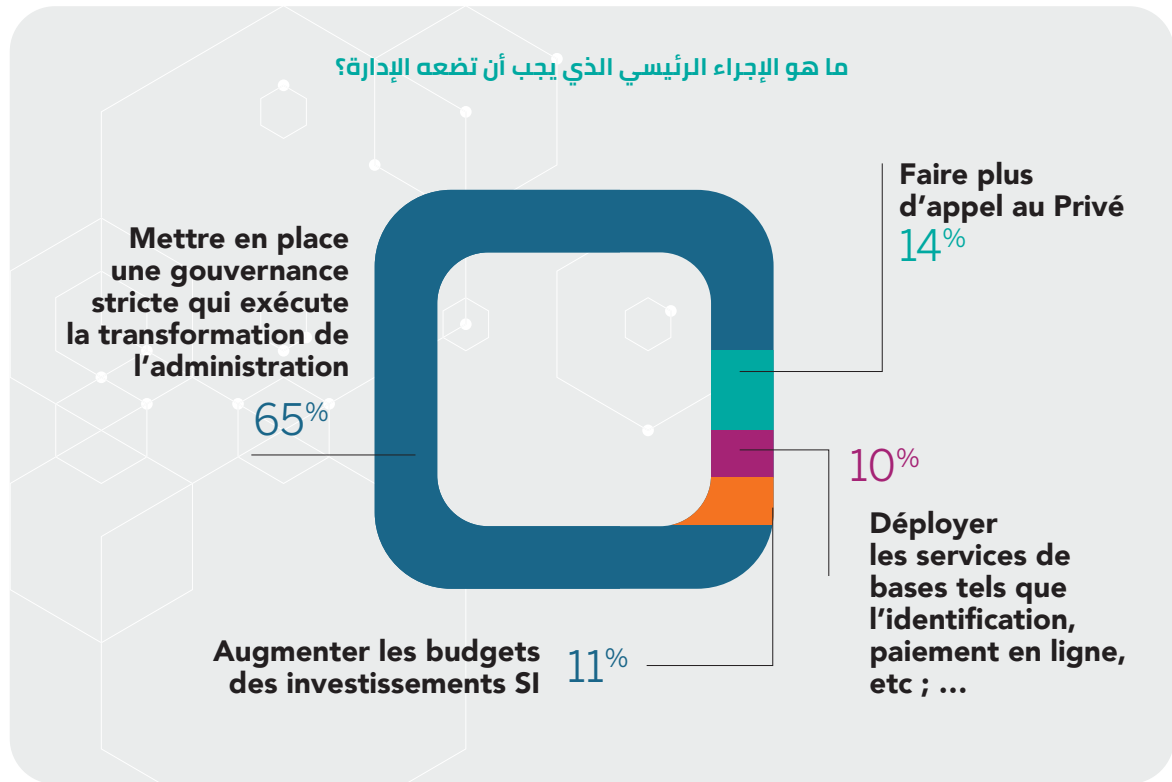
هل تعتقد أن الحكومة يجب أن تضع الرقمنة ضمن أولوياتها؟





## وتوصي الشركات المغربية الإدارة بأن تضع حوكمة حقيقية للتنفيذ ومشاركة أقوى من جانب القطاع الخاص.

من بين أكثر التدابير التي أوصت بها الشركات بقوة، نجد تنفيذ حكامه قوية (65% من التوصيات)، يليه طلب مشاركة أقوى من القطاع الخاص.



## 8 نبذة عن تجارب دولية ناجحة في مجال الإدارة الرقمية

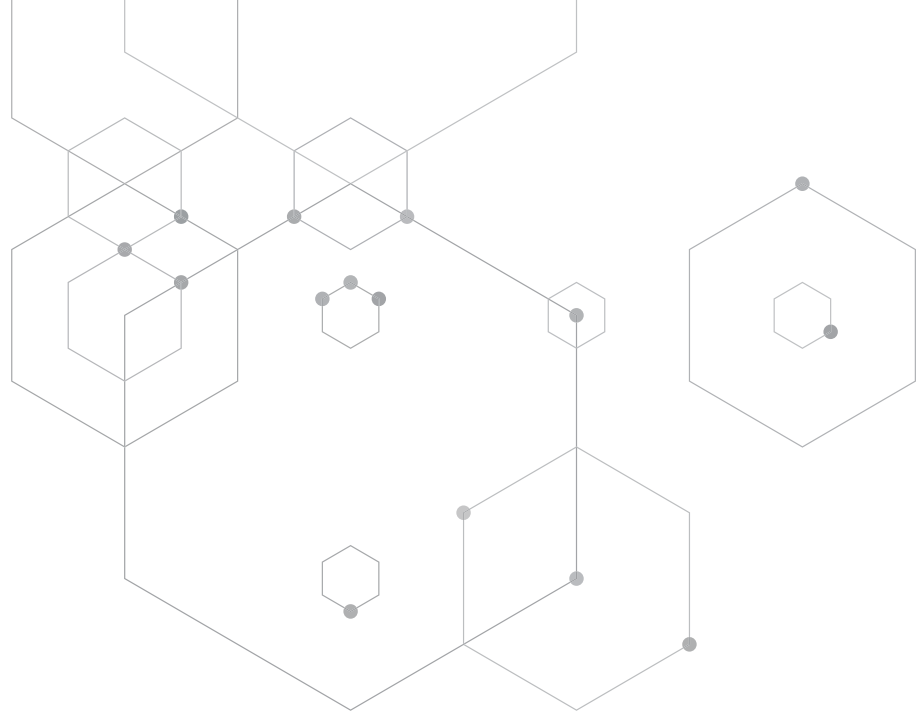
### نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة

تشتهر دبي بالتزامها في تطوير الحكومة الرقمية، حيث تمكنت من إحراز تقدم كبير في هذا المجال، تلعب القيادة والرؤية دوراً رئيسياً في التحول الرقمي لإدارة دبي.

وتبنت حكومة دبي رؤية واضحة وطموحة لتصبح مدينة «ذكية رائدة» عالمياً. وتعززت هذه الرؤية من خلال مبادرات كبرى، مثل إستراتيجية «حكومة دبي الذكية» وبرنامج «دبي للمعاملات اللامركزية»، الذي يهدف إلى القضاء على استخدام الورق في المعاملات الحكومية.

ولعبت القيادة دوراً رئيسياً في تعزيز الإدارة الرقمية في دبي من خلال وضع سياسات وتنظيمات موثوقة. وأنشأت الحكومة هيئات مخصصة مثل مكتب دبي الذكية ومؤسسة بيانات دبي، وذلك من أجل الإشراف على جهود الرقمنة الحكومية وتنسيقها.





أدت الإدارة الرقمية في دبي إلى تبسيط الخدمات الحكومية، وتقليل مدة معالجة الطلبات، وتعزيز الشفافية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار، فضلاً عن الاعتراف الدولي. وتعكس هذه النتائج التزام دبي بأن تصبح معياراً عالمياً في مجال الإدارة الرقمية و«مدينة ذكية».

ونفذت دبي مبادرات مختلفة لتعزيز الإدارة الرقمية، مثل البوابة الحكومية عبر الإنترنت «Du» و«bai.ae»، والتي توفر وصولاً مركزياً إلى مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية. ويمكن للمواطنين والشركات التعامل عبر الإنترنت والوصول إلى المعلومات والاستفادة من الخدمات العمومية الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك، تبنت دبي تقنيات ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي و Blockchain وإنترنت الأشياء لتحسين الخدمات الحكومية. وتم إطلاق مشاريع تجريبية لاستكشاف الإمكانيات التي توفرها هذه التكنولوجيات مثل نظام جوازات السفر البيومترية الذكية وشبكة التوصيل بالطائرات بدون طيار.

Chapter Topic

DEFINE AND DEVELOP JOURNEYS

## Sous la direction de l'Emir, les 1600 services administratifs de Dubai ont été coordonnés autour de ~70 parcours...

Click to add subtitle

~1,600 disconnected services into ~70 integrated journeys for citizens and businesses

“Dubai government will issue its last paper transaction in 2021, we have instructed Smart Dubai Office to oversee this goal.”

His Highness Sheikh Hamdan Bin Mohammed Al Maktoum during Smart Dubai's Future Now Event, April 16 2017

### ...parcours digitalisés de bout-en-bout grâce à une application dédiée

Click to add subtitle

#### The DubaiNow App

- Unified **one-stop-shop** for all government interactions
- Currently offers access to **120+ public and private services**
- Services from **30+ entities**
- 500,000+ registered users**  
**2.8mn transactions** in 2020
- Launch **2015**

#### Features

- Life event navigation**  
Services organized based on life events
- Alerts**  
Direct government communication with citizens
- Digital Locker**  
Personal locker for data and documents
- Dashboard**  
Overview of government interactions
- Digital Payment**  
Central tracking of all invoices and payments

#### Related solutions

- Digital ID**  
UAE Pass as authentication provider



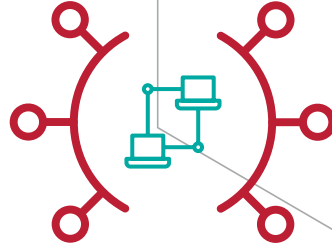
## نموذج رواندا

لقد أحرزت رواندا تقدما كبيرا في ميدان الإدارة الرقمية وهي معترف بها كبلد رائد في أفريقيا في هذا المجال، حيث أنشأت الدولة بنية تحتية تكنولوجية قوية ومنصة رقمية متكاملة، كما تقدم مجموعة واسعة من الخدمات العامة عبر الإنترنت. ويُظهر الالتزام بالإدماج الرقمي واستكشاف التقنيات الناشئة استعداد رواندا لمواصلة إحراز تقدم في التحول الرقمي لإدارتها.

وأنشأت الحكومة منصة رقمية متكاملة تسمى «Irembo»، والتي توفر شباكا وحيدا للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن للمواطنين الوصول إلى مجموعة من الخدمات، مثل تسجيل الشركات ودفع الضرائب وطلب وثائق الهوية وإدارة الخدمات العقارية، عبر هذه البوابة.

وتم تقديم منصة Irembo في رواندا في عام 2015 كمنصة رقمية متكاملة للخدمات الحكومية عبر الإنترنت. حيث شهدت، منذ إطلاقها، انتشارا متزايدا وكان لها تأثير إيجابي على الإدارة والمواطنين الروانديين. ومن بين التأثيرات الملحوظة لهذه المنصة، نذكر ما يلي:

1. تحسين الكفاءة وسهولة الوصول: سمحت منصة Irembo بتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل مدة معالجة الطلبات.



2. الحد من البيروقراطية والفساد: ساهم Irembo, من خلال توفير عمليات شفافة وموحدة للخدمات الحكومية, في تقليل البيروقراطية وإمكانيات الفساد وتفشي الرشوة, إذ تسمح المعاملات عبر الإنترنت بتقليل التفاعلات الشخصية والاتصالات مع الموظفين, مما يقلل من فرص الاحتيال وسوء الاستخدام.

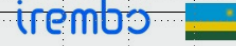
3. تسهيل عمليات الدفع عبر الإنترنت: تقدم منصة Irembo حلاً لعمليات الدفع عبر الإنترنت بالنسبة للخدمات الحكومية.

4. جمع البيانات وتحسين السياسات العامة: يسمح استخدام منصة Irembo بجمع بيانات قيمة عن طلبات الخدمات الحكومية. ويمكن استخدام هذه البيانات لتحليل الاتجاهات وتحديد المشاكل المشتركة وتحسين السياسات العامة على أساس الاحتياجات الحقيقية للمواطنين.

وركزت رواندا أيضًا على الإدماج الرقمي من خلال ضمان حصول المواطنين في المناطق القروية والفئات المهمشة على الخدمات الرقمية. ووضعت برامج لتدريب المواطنين على المهارات الرقمية الأساسية وتوفير مراكز عامة للوصول إلى الإنترنت في المناطق النائية.

وتبنت الحكومة الرواندية رؤية واضحة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وأخذت في الاعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC).

## Grâce à un PPP le Rwanda a pu développer sa plateforme de services publics – IREMBO - rapidement avec un niveau de service best in class



### Description du projet

Irembo est une plateforme e-gouvernementale qui permet l'accès et la réalisation de services gouvernementaux (liés aux événements de la vie (naissance, mariage et décès), à la gestion des terres, aux permis de conduire, aux licences d'exploitation, à la circulation routière et à l'inspection des véhicules à moteur) au Rwanda. Le portail est conçu pour améliorer le mode de vie des citoyens en rendant l'accès aux services gouvernementaux plus facile, plus rapide et moins coûteux.

### Modalités de partenariat

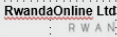


Le partenaire privé (ROL) reçoit un accord BOT (Build, Operate, and Transfer) pour la plateforme IREMBO qui est perçue comme un guichet unique pour les transactions électroniques G2C et G2B au Rwanda. Selon l'accord BOT, la société ROL devrait investir dans la plateforme IREMBO, la construire et l'exploiter pendant 25 ans. Dans ce PPP, conformément à l'accord BOT, le gouvernement espère tirer profit de la capacité du partenaire privé à concevoir, financer, acquérir, construire et entretenir la plate-forme.

### Business model

La société ROL rémunérée par une commission, un pourcentage prélevé sur les frais de service payés par les citoyens lorsqu'ils effectuent des transactions via IREMBO

### Réalisations et impact

- Plus de 68 services proposés
- Plus de 150,000 Transactions par mois
- Plus de 90,000 utilisateurs par mois

Principaux partenaires	Type d'acteur	Description de l'acteur	Contribution au projet
 RwandaOnline Ltd	Acteur Privé	Fournisseur de solutions technologiques	• Maintien et gestion de la plateforme
 The Government of Rwanda	Acteur Public		• Initiateur du projet • Coordination et gestion du projet
 CrimsonLogic	Acteur Privé	Société de conseil en gestion technologiques	• Construction de la technologie pour Irembo

## تأسيس شركة مكلفة برقمنة الإدارة بمصر

تأسست شركة eFinance سنة 2005، وأصبحت، في سنة 2021، شركة رائدة في مجال التكنولوجيا المالية في مصر، بل كذلك الجهة الوحيدة المصرح لها بمعالجة وتسوية المعاملات المالية وتحصيل أموال الإدارة، وشريك الحكومة الرقمي المفضل.

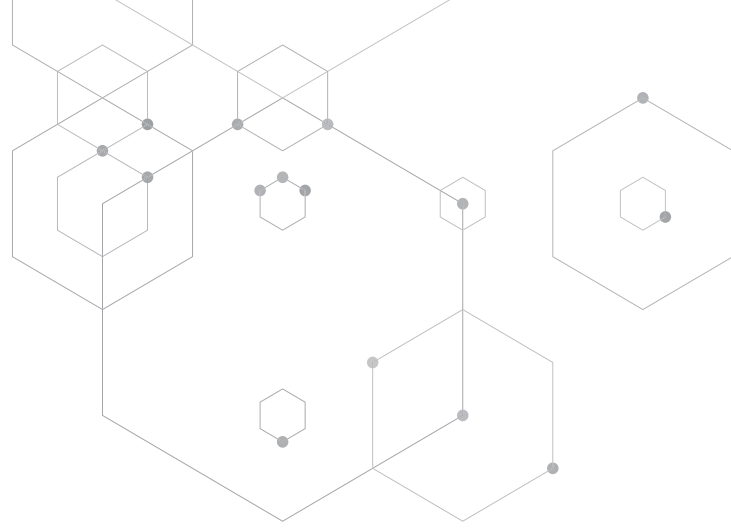
ومنذ ذلك الحين، استفادت شركة eFinance من أصولها وتطورت في قطاعات مجاورة رئيسية، بما في ذلك إصدار البطاقات والحلول الذكية وتجميع ودفع الفواتير والأسواق الإلكترونية وتكنولوجيا الصحة والتأمين ورقمنة الضرائب.

وعلى مدى السنوات الخمس عشر الماضية، طورت شركة eFinance أصولاً مميزة في مجالات التكنولوجيا والمنصات والشراكات والخبرة والمواهب والبيانات.

بهذه الطريقة، حصلت مصر ليس فقط على كيان خاص فعال قادر على رقمنة خدماتها فحسب، بل كذلك محركاً للابتكار والعمالة والمساهمة المالية (باعث الدولة المصرية جزءاً من الشركة لمستثمرين أجانب، مما يساهم في تدفق كبير للعملاء الأجنبية).

### Le groupe a mis en place une multitude de services qui sont aujourd'hui rentables et sources de revenus pour l'État

finance Investment Group				
finance	cards	khaless	aswaaq	NBFS
<b>E-health platform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establish a dedicated operation focusing on national health insurance through digitalized channels</li> </ul>	<b>Smart Transportation and e-Gates Solution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion through Cairo Transportation Authority and monorail payments</li> <li>Expand e-Gates automated access controls solutions</li> </ul>	<b>Payment platform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extend Khaless' digital payment platform with a seamless digital processing service to grow market penetration within the digital payment value chain</li> </ul>	<b>E-Farming platform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establish an e-farming platform with Internet of Things services for agri-technology to provide better resource optimization</li> </ul>	<b>Microfinance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expand into microfinance services</li> </ul>
<b>Platforms</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expand the Group's digital proposition building new platforms and solutions through new technologies to serve market needs in several sectors</li> </ul>	<b>Identity management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creating a User Identity Network &amp; Biometric Authentication</li> </ul>	<b>Digital services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expand merchant digital services and value-added service products by rolling out mobile accepting devices to increase the digital channels proposition</li> </ul>	<b>Digital marketplaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expand e-aswaaq's specialized e-commerce platforms, including the trading, industrial and tourism platforms</li> </ul>	<b>Consumer finance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establish consumer finance digital services through a JV with a strategic partner</li> </ul>
<b>Digital Bank and Cloud Platform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establish a Digital Bank and expand cloud platform services utilizing e-finance reach to broaden customer base, utilizing existing skillset, know-how, standards and certifications, among others</li> </ul>				<b>Microinsurance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expand into microinsurance services</li> </ul>
				<b>Consumer saving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establish nano/micro saving and banking products through partnerships with top vendors</li> </ul>



## نموذج المملكة العربية السعودية

حققت المملكة العربية السعودية تقدماً كبيراً في مجال الحكومة الإلكترونية، حيث تمكنت من فرض نفسها بين البلدان الرائدة في مجال التحول الرقمي للخدمات العمومية. وقد حققت ذلك من خلال مبادرات استراتيجية وجهود حكومية مستدامة ورؤية واضحة تركز على الابتكار وتلبية حاجيات المواطنين.

وأحرزت المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً في التصنيف الدولي للحكومة الإلكترونية، حيث أصبحت بين أفضل 30 دولة وفق تصنيف «UN eGovernment Surve». وبقِيَم هذا الترتيب أداء البلدان في توفير الخدمات الرقمية ومشاركة المواطنين واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية. وتدل المكانة الرفيعة التي تتمتع بها المملكة العربية السعودية على التزامها بالتحسين المستمر لخدماتها الحكومية وتبني أفضل الممارسات العالمية.

كان تحسين الحكامة عنصراً أساسياً في نجاح الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، حيث أنشأت الوكالة الوطنية للحكومة الإلكترونية (Yesser)، والتي لعبت دوراً مهماً في تنسيق وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي. وعملت الوكالة بشكل وثيق مع الإدارات والوكالات الحكومية لتعزيز رقمنة العمليات وتبسيط الخدمات وتعزيز التعاون الحكومي الدولي.

ولقد أنشأت، في الآونة الأخيرة، المديرية العامة للإدارة الرقمية (DGA)، التي تلعب دورًا رئيسيًا في تنسيق مبادرات الحكومة الرقمية عبر مختلف الوزارات والهيئات، وبالتالي ضمان اتباع نهج متسق وتعاون فعال.

وأدركت المملكة العربية السعودية أهمية البيانات في الخدمات الحكومية. فلتعزيز الاستخدام الاستراتيجي للبيانات، قامت بإنشاء الوكالة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)، والتي تلعب دورًا مهمًا في حكمة البيانات وبناء بنية تحتية قوية للبيانات وتعزيز خصوصية البيانات وأمنها، وكذلك في استغلال الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين الخدمات العمومية.

**And to ensure relevance and focus, five key sectors were identified as priority sectors for Data & AI adoption in KSA, based on Vision 2030 and VRP strategies, KSA's GDP and budget reports and AI thought leadership reports.**



**EDUCATION:** Integrating Data & AI in education to align the education system with labor market needs and improve the student's journey



**GOVERNMENT:** Assimilating Data & AI in Government to create a smarter and more efficient public sector



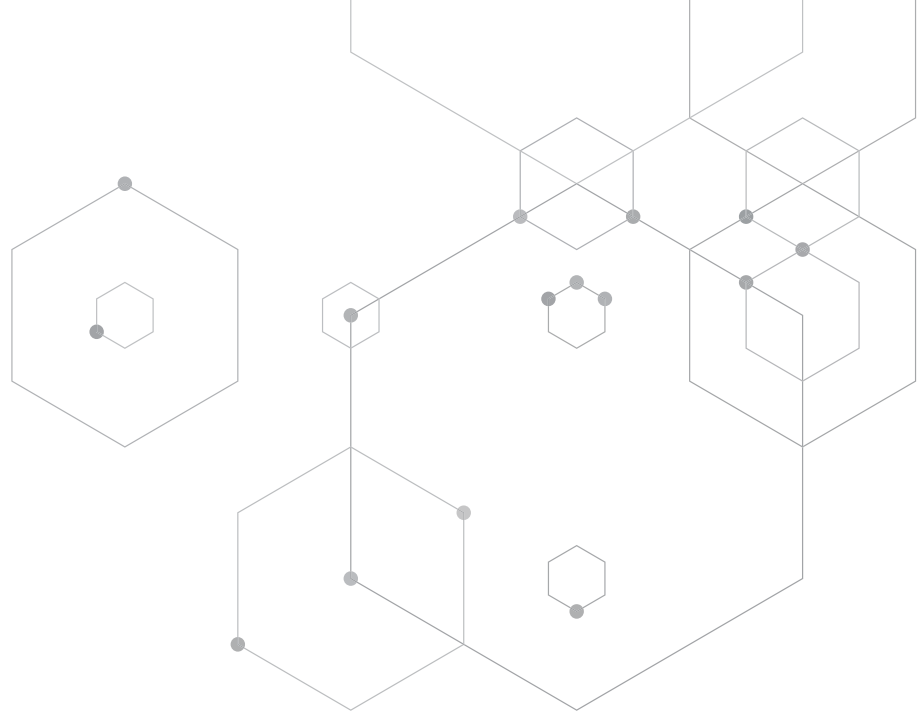
**HEALTHCARE:** Integrating Data & AI into healthcare to increase access, enhance preventative care, and accommodate growing demand



**ENERGY:** Integrating Data & AI into Energy to increase capacity, enhance efficiency, and develop adjacent industries



**MOBILITY:** Incorporating Data & AI in Mobility to build a regional hub, create smart city Mobility technology, and enhance traffic safety in cities



## نموذج استونيا

اشتهرت استونيا على نطاق واسع بأنها واحدة من البلدان الرائدة في مجال تطوير الحكومة الرقمية، حيث حقق هذا البلاد تقدماً هائلاً في رقمنة الخدمات العمومية. واعتبر قصة نجاح في مجال الحكومة الرقمية. وفيما يلي بعض العناصر الرئيسية لمستوى تطور الحكومة الرقمية في استونيا:

- الهوية الرقمية: يستفيد المواطنون الإستونيون من بطاقة الهوية الإلكترونية (e-ID)، التي تتيح لهم الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية عبر الإنترنت بطريقة آمنة. إذ تم إطلاق نظام تحديد الهوية الوطني عالي التقنية في عام 2002، وتعزيزه بالتوقيعات الرقمية التي يستخدمها المواطنون باستونيا لدفع الضرائب والتصويت وإجراء الخدمات البنكية عبر الإنترنت والوصول إلى سجلاتهم الطبية.
- نظام X-Road: طورت إستونيا نظاماً آمناً لتبادل البيانات يسمى X-Road. إنها منصة مركزية تسمح لمختلف الوكالات الحكومية والقطاعات الخاصة بتبادل البيانات بشكل آمن. وهذا يسهل توفير الخدمات الحكومية المتكاملة ويقلل من ازدواجية المعلومات.



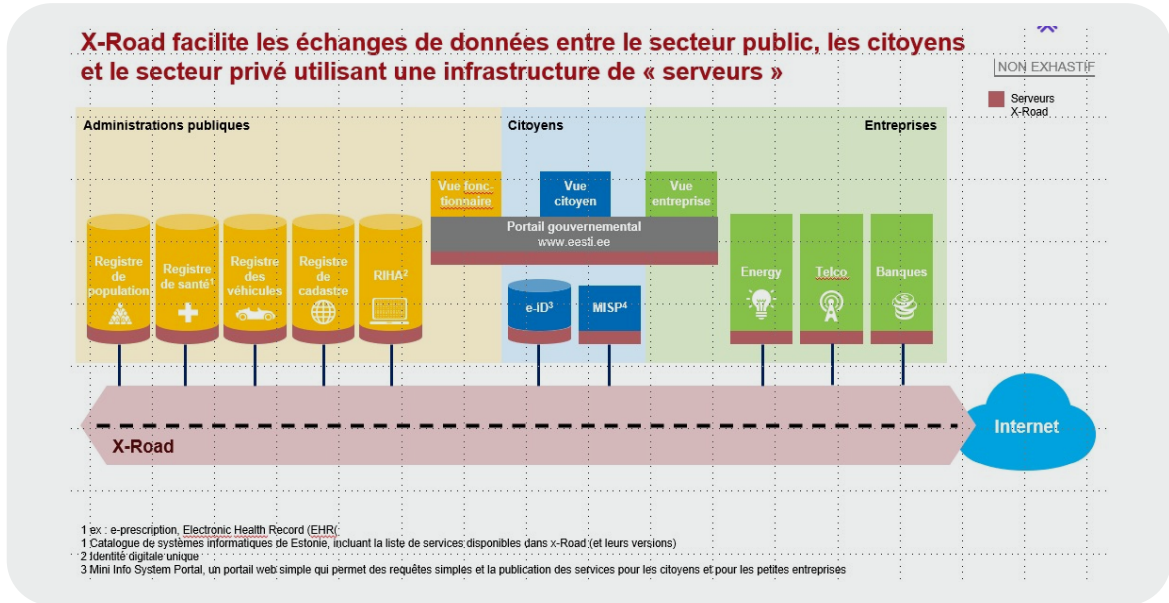
▪ التصويت الإلكتروني (E-Voting): تعتبر استونيا رائدة في مجال التصويت الإلكتروني، حيث تمكن المواطنون الإستونيون منذ سنة 2005 من إمكانية التصويت عبر الإنترنت في الانتخابات التشريعية والبلدية. هذا النهج المبتكر ساهم في زيادة المشاركة الانتخابية وتبسيط عملية التصويت.

▪ الإقامة الإلكترونية (E-Residency): تعد الإقامة الإلكترونية واحدة من أبرز مبادرات الحكومة الرقمية في إستونيا، حيث تتيح للمواطنين الأجانب إنشاء وجود رقمي في إستونيا والوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت مثل إنشاء الشركات وإدارة الحسابات المصرفية والتوقيع الإلكتروني. وهذا يعزز الاستثمار الأجنبي ويعزز صورة إستونيا كمركز رقمي.

▪ البلوكشين والأمن الإلكتروني: تستخدم استونيا تكنولوجيا «البلوكشين» من أجل ضمان أمان ونزاهة البيانات وسلامتها، حيث تتم حماية معلومات المواطنين بواسطة أنظمة أمن سبراني متقدمة، وتتم وضع آليات صارمة للتحقق والرقابة لحماية البيانات الشخصية.



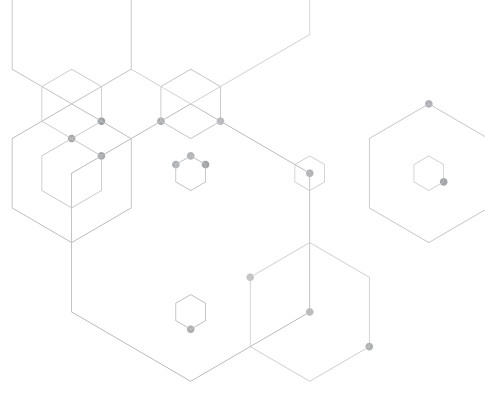
التعاون ومشاركة المواطنين: تشجع إستونيا التعاون بين القطاعين العام والخاص ومشاركة المواطنين. ويمكن للمواطنين المساهمة في اتخاذ القرارات السياسية من خلال برامج المشاركة عبر الإنترنت، مما يعزز الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار.



## 9 الذكاء الاصطناعي الإنتاجي في خدمة التحول الرقمي للإدارة

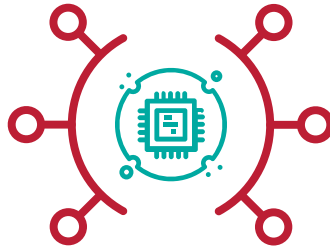
### سؤال 1: كيف يمكن للذكاء الاصطناعي الإنتاجي إحداث تحول في الخدمات الحكومية؟

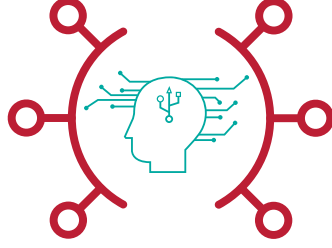
يتمتع الذكاء الاصطناعي الإنتاجي بإمكانية إحداث ثورة في الخدمات الحكومية من خلال تقديم مجموعة واسعة من التطبيقات، يمكنه تحسين الكتابة الإبداعية والتصميم الجرافيكي وإنشاء عروض تقديمية احترافية عالية الجودة والمساعدة في تعلم اللغات وحتى إنتاج أكواد عالية الجودة لتطبيقات الويب أو الهاتف المحمول. ولقد بدأت الحكومات في جميع أنحاء العالم بشكل فعلي في اعتماد هذه الاستخدامات، فعلى سبيل المثال تستخدم الإمارات العربية المتحدة الدردشة الآلية (Chatbot) لتقديم معلومات حول الخدمات الحكومية، بينما تستخدم سنغافورة تطبيقًا لمساعدة الموظفين في كتابة التقارير والخطابات. كما استخدم اليابان والهند الذكاء الاصطناعي الإنتاجي لتبسيط الوثائق الرسمية والرد على مختلف الأسئلة حول المبادرات الحكومية. لهذا وجب على الحكومات أن تفكر في اعتماد هذه التقنيات لتحسين خدماتها وزيادة كفاءتها.



## سؤال 2: ما هي العوامل التي تشجع على اعتماد الاصطناعي الإنتاجي بالقطاع العام؟

تواجه عملية اعتماد الذكاء الاصطناعي الإنتاجي في القطاع العام مجموعة من التحديات. ويشمل ذلك إعداد البيانات وتوافر المواهب وموارد تكنولوجيا المعلومات. إذ يجب على الحكومات التأكد من وجود البيانات المناسبة لتدريب النماذج الذكية، والوصول إلى هذه البيانات، والحصول على الإذن القانوني لاستخدامها، فضلا عن ضرورة وجود بيانات عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يعد جذب واستبقاء المواهب في نمذجة اللغة ومعالجة اللغة الطبيعية (NLP) والذكاء الاصطناعي أمرا بالغ الأهمية. وقد وضعت حكومات كثيرة برامج ومبادرات لتطوير الخبرات في هذه المجالات. وأخيرا، من الضروري توفير موارد حاسوبية مناسبة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي الإنتاجي. وتحتاج الحكومات إلى التعاون مع مقدمي التكنولوجيا والاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات عالية الأداء للتغلب على هذه العوائق والدفع نحو اعتمادها.





### سؤال 3: كيف يجب على الحكومات النظر في نماذج LLM التي تدعم اللغات المحلية؟

يجب على الحكومات أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية نماذج اللغة الكبيرة (LLM)، التي تدعم اللغات المحلية لعدد من الأسباب. أولاً، يتيح بناء نماذج LLM السيادة اللغوية من خلال تمكين إعداد إجابات تتماشى مع السياق والثقافة والتاريخ والقيم المحلية. ثانياً، يدعم تطوير نماذج LLM البحث والابتكار من خلال الشركات الناشئة المحلية، مما يعزز التقدم التكنولوجي داخل البلاد. وأخيراً، يعزز ذلك من إمكانية الوصول للسكان الذين لا يتحدثون الإنجليزية أو غيرها من اللغات الأخرى المعترف بها عالمياً، مما يضمن لهم القدرة على استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الصناعي الإنتاجي بكل فعالية. ويمكن للحكومات التعاون مع الجهات الدولية والاستثمار في المواهب والبنية التحتية المحلية والمشاركة في مبادرات مفتوحة المصدر لتطوير نماذج LLM تلبى الاحتياجات الخاصة باللغات المحلية.

#### سؤال 4: كيف يجب للحكومات التفكير في إنشاء نماذج LLM الخاصة بها للغات المحلية أو الشراكة مع الفاعلين الدوليين؟

تحتاج الحكومات إلى التفكير مليًا فيما إذا كان ينبغي عليها إنشاء نماذج LLM الخاصة بها للغات المحلية أو ما إذا كان ينبغي عليها الشراكة مع الفاعلين الدوليين. ويتطلب إنشاء نماذج محلية من الصفر مهارات كبيرة وميزانية وبنية تحتية. في المقابل يمكن من السيادة على البيانات وخصوصيتها. ولقد طورت دول مثل الصين والسويد والإمارات العربية المتحدة نماذجها الخاصة، مما يدل على قدرتها على التنافس مع الفاعلين الدوليين. ومن ناحية أخرى، تعتقد بعض الحكومات أنه من العملي أكثر الشراكة مع الجهات الفاعلة القائمة، لأنه يسمح لها بالاستفادة من النماذج الحالية والبيانات المرتبطة بها مع ضمان حماية البيانات. ويتيح التعاون مع شركات مثل OpenAI و Microsoft الاستفادة المحلية والتخصيص مع الاستفادة من خبرات وموارد الجهات الفاعلة العالمية. ويجب أن يستند القرار إلى الظروف المحددة لبلد ما وأهدافه من حيث الدقة والجودة والابتكار وسيادة البيانات.

## 10 شهادات

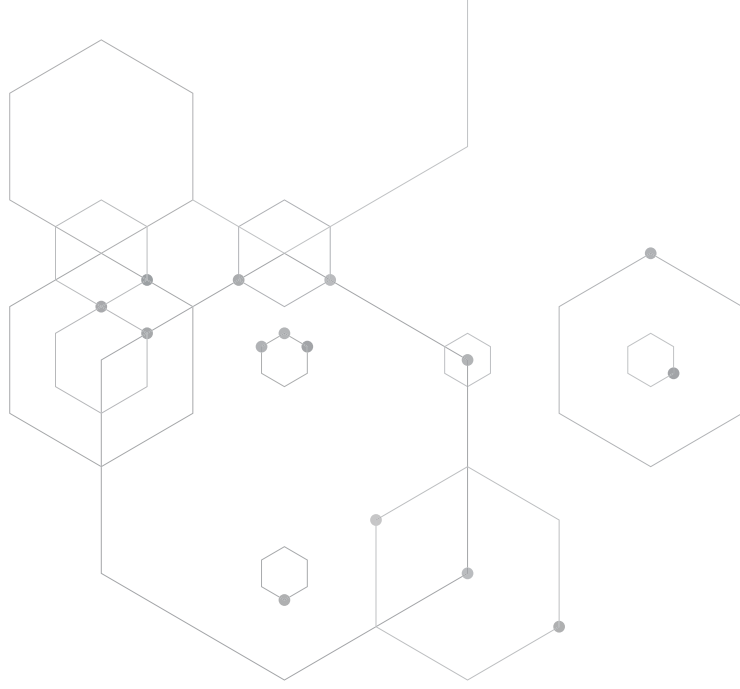


السيد أحوزي يوسف، المدير العام لشركة Portnet

### ما هو رأيك في المستوى الحالي لرقمنة الخدمات العامة في المغرب؟

لقد نفذ المغرب بعض المبادرات الرامية إلى رقمنة الخدمات العمومية، مما يدل على الرغبة في تحسين إمكانية الوصول إلى الإجراءات الإدارية وكفاءتها. وتشمل هذه المبادرات إنشاء بوابات إلكترونية مثل «Service-Public.ma» و«MarchePublic.ma»، الذي يتيح للمواطنين والشركات الحصول على خدمات إدارية معينة. وبالإضافة إلى ذلك، تم إدخال نظام الهوية الإلكترونية (بطاقة الهوية الإلكترونية الوطنية CNIE)، وذلك لتسهيل المعاملات وعمليات التوثيق عبر الإنترنت.

ومن الأمثلة على النجاح في رقمنة الخدمات العامة في المغرب هو الشباك الواحد لبورتنت، على الرغم من مشاركة العديد من الشركاء، فقد اعتبر هذا المشروع ناجحًا بفضل العمل التعاوني الحالي من العيوب والمشاركة العامة. وقد مكن بورتنت من تبسيط الإجراءات الجمركية واللوجستية من خلال تقديم نظام متكامل لعمليات الاستيراد والتصدير والعبور. ويمكن للجهات الفاعلة في مجال التجارة الخارجية تنفيذ إجراءاتها عبر الإنترنت، مما ساعد على تقليل التأخير والتكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية.



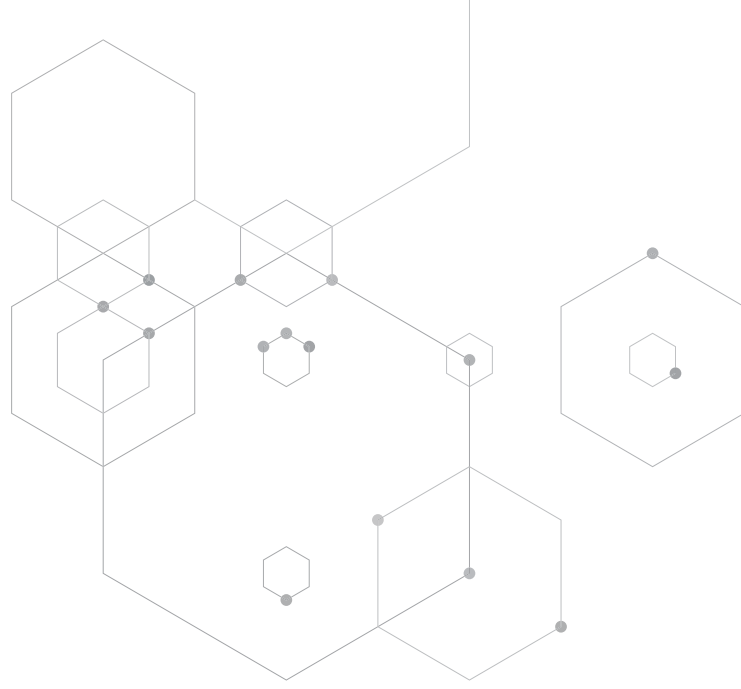
ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التقدم، لا بد من التأكيد على أن مبادرات الرقمنة الحالية لا تزال غير كافية، مما يسبب صعوبات مستمرة للمواطنين أثناء إجراءاتهم الإدارية. فلا تزال بعض الخدمات الأساسية، مثل الحصول على المستندات الرسمية أو دفع الفواتير، تتطلب زيارات فعلية إلى الإدارات، مما يؤدي إلى تقييد الوقت والتكلفة على المواطنين. وبالإضافة إلى ذلك، قد تكون بعض العمليات عبر الإنترنت معقدة أو غير بديهية أو تعاني من نقص الشفافية، مما يجعل من الصعب على المستخدمين تنفيذ الإجراءات الإدارية. ولذلك، من الضروري مواصلة جهود الرقمنة، من خلال زيادة تبسيط الإجراءات، وتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية، وضمان أفضل تجربة للمستخدمين حتى يتمكن المواطنون من إكمال إجراءاتهم الإدارية بسهولة أكبر.

## ما هي برأيك الأسباب الرئيسية للوضع الحالي لهذا المستوى من الرقمنة؟

تفسر عدة أسباب الوضع الحالي لرقمنة الخدمات العمومية في المغرب. أولاً، غالباً ما يلاحظ أن الوكالات الحكومية تركز أكثر على تسهيل مهامها الخاصة بدلاً من التركيز على مصالح المواطن. ويمكن أن يؤدي هذا النهج المرتكز على الإدارة إلى نقص التنسيق وتجزئة الخدمات عبر الإنترنت، مما يجعل من الصعب على المواطنين الوصول إلى شبك واحد لعملياتهم الإدارية.

علاوة على ذلك، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي، يتم طلب العديد من الوثائق بشكل متكرر من طرف هيئات مختلفة، مما يخلق نوعاً من الإزعاج لدى المواطنين. ولهذا فإن تحسين الربط البيئي بين الهيئات الحكومية والعمل الجماعي سيمكن من تبادل المعلومات والبيانات الضرورية بشكل أكثر كفاءة، وبالتالي تجنب تكرار طلبات الوثائق وتبسيط الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين.

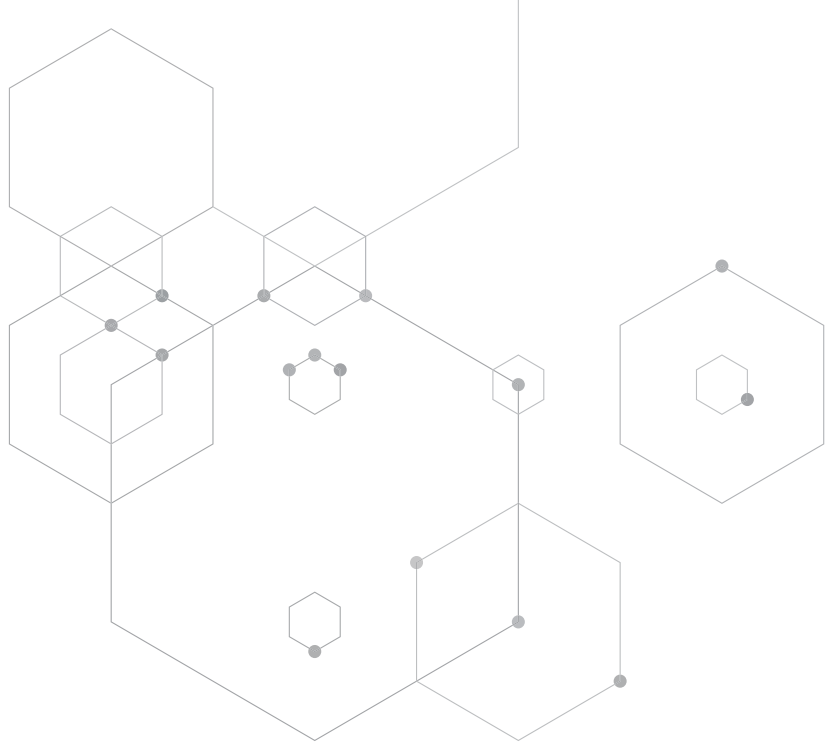
هذا ومن الضروري تعزيز نهج تعاوني يركز على المواطنين لرقمنة الخدمات العمومية في المغرب. وينطوي ذلك على توثيق التنسيق والتعاون بين مختلف الهيئات الحكومية، فضلاً عن تنفيذ حلول متكاملة تيسر الإجراءات الإدارية للمواطنين. إن تعزيز تواصل الأنظمة والعمل المشترك سيمكن الهيئات الحكومية من تقديم تجربة مستخدم أكثر سلاسة، وتقليل الروتين غير الضروري وتحسين الكفاءة الإجمالية للخدمات العامة الرقمية.



في السنوات العشر الأخيرة، كانت هناك مبادرات ناجحة لرقمنة الخدمات العمومية، وربما قامت مؤسستك أو غيرها بتنفيذها بشكل كامل. هل يمكن أن نخبرنا عن هذه المبادرات التي يمكن أن تكون مرجعا؟

من الأمثلة البارزة على المبادرات الناجحة في مجال رقمنة الخدمات العمومية في المغرب «بورتنيت»، الشبكة الوحيد للتجارة الخارجية. فبفضل العمل المجتمعي واتحاد الفاعلين المعنيين، أحرز «بورتنيت» تقدما كبيرا من خلال رقمنة جميع معاملات إجراءات التجارة الدولية تقريبا. وقد سمح هذا النظام المتكامل لمشغلي التجارة الخارجية بإدارة معاملاتهم عبر الإنترنت، وبالتالي تقليل التأخير والتكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية.

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا النجاح، يتبقى الكثير من العمل لتحسين النظام. ويلزم بذل جهودا إضافية لتحسين تصميم وسهولة استخدام وشفافية PortNet، بالإضافة إلى حل أي مشاكل فنية قد تطرأ. والهدف النهائي هو توفير تجربة مستخدم مثالية وزيادة تبسيط إجراءات التجارة الخارجية، مما يتطلب التعاون المستمر بين الأطراف المعنية والالتزام المستمر بتطوير «بورتنيت» وتحسينه في السنوات القادمة.



## ما الذي يميز هذه المبادرات ومن ساهم في نجاحها؟ كيف يمكننا تكرار هذه العوامل لتسريع رقمنة الخدمات العمومية في المغرب؟

يمكن تكرار العديد من عوامل نجاح تجربة PortNet في المغرب لتعزيز رقمنة الخدمات العمومية في مجالات أخرى. أولاً وقبل كل شيء، من الضروري التعاون الوثيق بين مختلف الأطراف المعنية، حيث يعود نجاح شبكة بورت نت إلى مشاركة وتعاون الجهات الفاعلة في التجارة الخارجية وسلطات الجمارك ومشغلي الخدمات اللوجستية وغيرهم من الكيانات المعنية. ويتيح هذا التعاون تحديد الاحتياجات الخاصة وجمع المهارات والموارد اللازمة، وضمان التنفيذ السلس للنظام.

عامل آخر رئيسي للنجاح هو التزام الأطراف المعنية، إذ يجب أن يكون المشاركون في رقمنة الخدمات العمومية متحمسين ومصممين على إحداث تغيير إيجابي. يجب عليهم أن يدركوا الفوائد المحتملة للتحويل الرقمي، مثل زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، وتحسين تجربة المستخدمين. ويتربح هذا الالتزام إلى الرغبة في التغلب على العقبات والعمل معاً لتحقيق الأهداف المحددة.

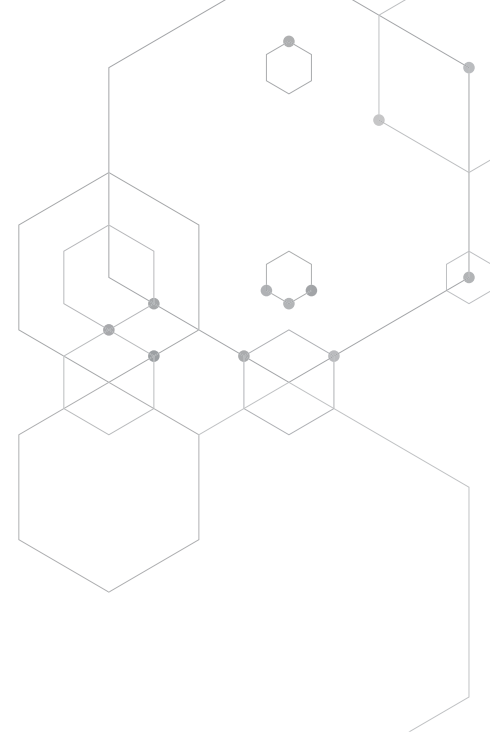
كما أن الشفافية والاتصال الفعال عاملان حاسمان. وينبغي إبلاغ الأطراف المعنية بانتظام بالتقدم المحرز وتحديثات النظام والتغييرات الممكنة. تعزز الشفافية الثقة بين الأطراف وتسهل قبول واعتماد حلول رقمية جديدة.

وأخيرا، من المهم التأكيد على أهمية قابلية التوسع والمرونة في أنظمة الرقمنة، لأن الخدمات العمومية تتطور باستمرار ومن المرجح أن تتغير احتياجات المواطنين كذلك. وبالتالي، يجب تصميم الحلول الرقمية بحيث تتكيف مع التطورات التكنولوجية والمتطلبات الجديدة. إذ تتيح المرونة إمكانية دمج وظائف جديدة وتلبية احتياجات المستخدم الخاصة وضمان تجربة مستخدم مثالية.

وباختصار، فإن تكرار عوامل النجاح في تجربة PortNet ينطوي على تعاون وثيق بين الجهات المعنية والمشاركة النشطة والشفافية والاتصال الفعال، بالإضافة إلى تصميم حلول مرنة وقابلة للتطوير. وباعتماد هذه المبادئ، يمكن للمبادرات الأخرى الرامية إلى رقمنة الخدمات العمومية أن تأمل في تحقيق نتائج إيجابية مماثلة.

### ما هي توصياتكم لتسريع رقمنة الخدمات العمومية في المغرب؟

من أجل تسريع رقمنة الخدمات العمومية، من الضروري أن تعتمد الإدارة بعض التوصيات الرئيسية. أولاً، من الضروري أن تدعم القوانين بالكامل هذا الانتقال الرقمي. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وضع مواعيد نهائية واضحة ابتداء منها يجب أن تكون جميع الإجراءات الإدارية رقمية بالكامل. إن اتباع نهج تدريجي مع جداول زمنية محددة من شأنه أن يشجع الهيئات العمومية على تنفيذ حلول رقمية فعالة وتعزيز اعتماد الخدمات الرقمية.



علاوة على ذلك، لضمان نجاح الرقمنة، من الضروري وضع المواطن في مركز الاهتمام. ويجب على الإدارة أن تضع أنظمة لتسهيل الوصول إلى الخدمات الرقمية وتقديم المساعدة الكافية للمستخدمين غير المعتادين على الأدوات الرقمية، حيث يجب إيلاء اهتمام خاص بتصميم الخدمات وسهولة استخدام المنصات الرقمية من أجل جعل الخدمات العمومية الرقمية في متناول جميع المواطنين.

جانب آخر يعتبر حاسماً هو مشاركة المعلومات بين الهيئات الحكومية لتفادي التكرار وتعزيز التعاون، حيث من الضروري السماح، بقوة القانون، بتسهيل مشاركة البيانات بشكل آمن بين الإدارات المختلفة. سيسمح ذلك بتحسين تكامل الأنظمة وتقليل الإجراءات للمواطنين، وتحسين الكفاءة الشاملة للخدمات العمومية. وفي الوقت نفسه، ستكون زيادة الشفافية في إدارة البيانات العامة والإجراءات الإدارية مفيدة في تعزيز ثقة المواطنين وتعزيز المساءلة بشكل أفضل.



السيد طارق دهب، المدير العام للفرع المغربي لشركة الاستشارات Leyton

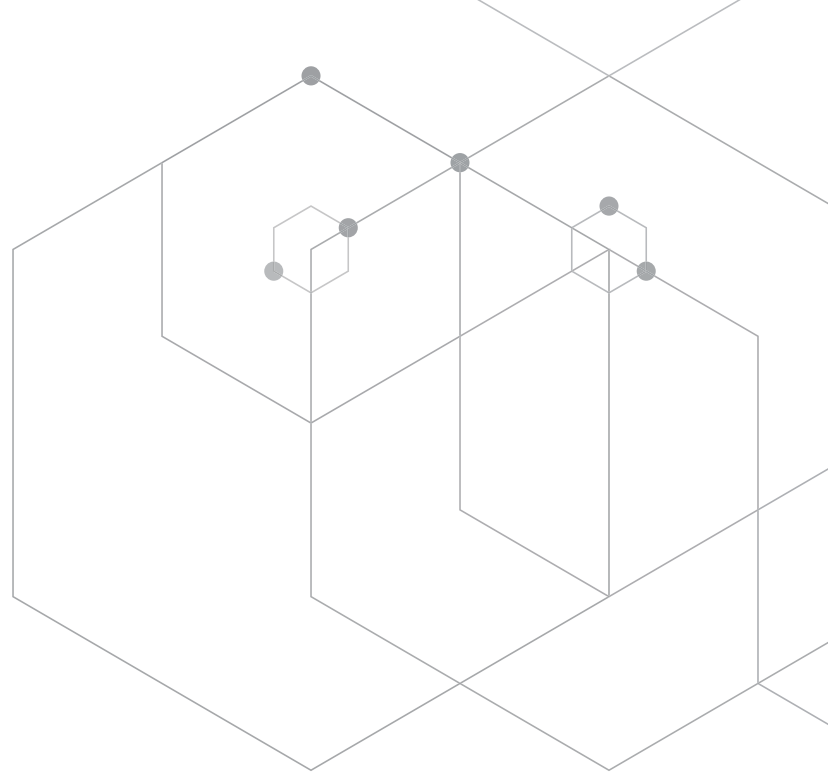
## ما هو رأيك في المستوى الحالي لرقمنة الخدمات العمومية في المغرب؟

يعرف المستوى الحالي لرقمنة الخدمات العمومية في المغرب تطورات مهمة تستحق التهنئة والتشجيع، حيث قد أحرزت البلاد تقدماً في إنشاء خدمات إدارية عبر الإنترنت، مع عشرات الخدمات التي تم رقمنتها بالكامل.

وهذا لا يعني أن رقمنة الخدمات العامة قد أنجزت بالكامل أو أنه لا توجد صعوبات. في الواقع، لا تزال هناك مشاريع مهمة يتعين تنفيذها في هذا المجال، مثل تبسيط الإجراءات الإدارية أو تحسين تصميم المواقع الإدارية الرسمية.

وعلى مدى العقود الماضية، أحرز المغرب تقدماً كبيراً في مجال التحول الرقمي، مما أدى إلى زيادة كبيرة في مؤشر EGD (مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية). ومع ذلك، في السنوات الأخيرة، شهدنا تباطؤاً في تقدم هذا المؤشر، على الرغم من التقدم الهائل في الأدوات الرقمية. وقد يؤدي هذا الوضع إلى رفع التوقعات بين المواطنين والشركات، الذين يأملون في رؤية مستوى الرقمنة يصل إلى مستوى أعلى.

وفي حين شهدت العديد من البلدان نمواً سريعاً في خدماتها الرقمية، يبدو أن المغرب يتقدم بوتيرة أبطأ. ولذلك من الضروري اتخاذ تدابير لتسريع تطوير الرقمنة في البلاد وتلبية التوقعات المتزايدة للمواطنين والشركات، والارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من التحول الرقمي.



## في رأيك، ما هي الأسباب الرئيسية للوضع الحالي لهذا المستوى من الرقمنة؟

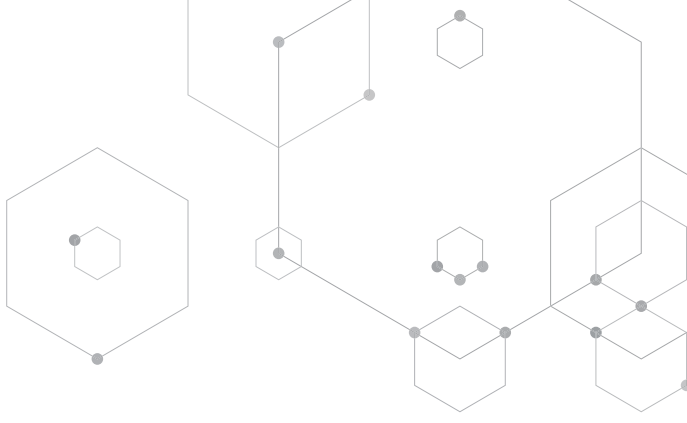
لقد ساهمت عدة عوامل في الوضع الحالي لرقمنة الخدمات العمومية في المغرب. أولاً وقبل كل شيء، كانت هناك إرادة سياسية واضحة لجعل التحول الرقمي أولوية لتحسين كفاءة الخدمات العامة وإمكانية الوصول إليها. ومع ذلك، من المهم التأكيد على أن تنفيذ التحول الرقمي، بشكل كامل، يتطلب موارد مالية مناسبة.

إن الحوكمة هي أيضاً عامل رئيسي، حيث يعد التنسيق الفعال بين مختلف الجهات الحكومية، وكذلك التعاون القوي بين القطاعين العام والخاص، أمراً ضرورياً لضمان نجاح رقمنة الخدمات العمومية.

ولكن في السنوات العشر الأخيرة، كانت هناك مبادرات ناجحة لرقمنة الخدمات العمومية، وربما قامت مؤسستك أو غيرها بتنفيذها بشكل كامل. هل يمكن أن نخبرنا عن هذه المبادرات التي يمكن أن تكون مرجعا؟

خلال العقد الماضي، شهدنا ظهور العديد من المبادرات الناجحة لرقمنة الخدمات العمومية في المغرب. إحدى هذه المبادرات هي «المغرب الرقمي 2020»، الذي يهدف إلى دمج مختلف الخدمات العمومية عبر الإنترنت وتحسين الكفاءة الإدارية. وقد أتاحت هذه المنصة رقمنة عدد كبير من الخدمات، مثل الإقرارات الضريبية ودفع الضرائب وإقرارات الضمان الاجتماعي. ويتم استخدام جميع هذه الخدمات من قبل شركتنا بشكل يومي كجهة فاعلة خاصة من أجل تسهيل الإدارة الإدارية.

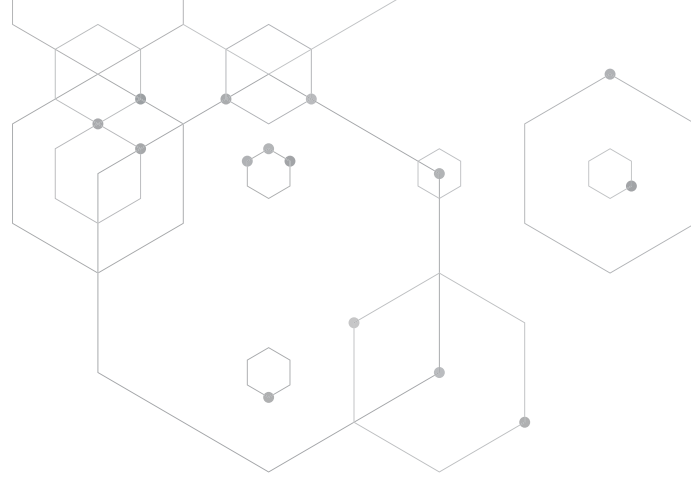
وقد أتاح تكامل هذه الأدوات الحكومية لمركز الابتكار الداخلي لدينا «المختبر التكنولوجي» هيكلية بياناتنا بشكل فعال وربطها بشكل متناغم مع الموارد التي توفرها الدولة. لقد أدى هذا التعاون إلى تبسيط عملياتنا الداخلية وسمح لنا برقمنة سلسلة القيمة الخاصة بنا بطريقة مثالية، وقمنا بتبسيط تدفقات المعلومات، وشجعنا التعاون بين الفرق وتحسين عملية اتخاذ القرار. لقد أتاحت لنا أتمتة المهام ومركزية البيانات على تحسين كفاءتنا وتقليل الأخطاء وتعزيز مكانتنا كفاعل تكنولوجي مبتكر في السوق.



ومن المثير للاهتمام أيضا النظر في المبادرات الناجحة خارج المغرب. وفي هذا الصدد، كثيرا ما يعتبر مثال إستونيا نموذجا مرجعيا لرقمنة الخدمات العمومية. ويرجع الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مبادرة «الإقامة الإلكترونية» التي سمحت لرواد الأعمال الذين ليس لديهم جنسية إستونية بالاستفادة من الهوية الرقمية التي تسمح لهم بالوصول إلى خدمات إنشاء الأعمال أو الخدمات المصرفية أو الإبلاغ الضريبي، الخ. ويتلقى المقيم الإلكتروني بطاقة ذكية تسمح له بالتوقيع الإلكتروني على المستندات والوصول إلى خدمات آمنة وتنفيذ المعاملات بشكل آمن، حتى لو لم يكن يقيم في إستونيا.

### ما الذي كان مميّزا في هذه المبادرات، ومن ساهم في نجاحها؟ كيف يمكننا تكرار هذه العوامل لتسريع رقمنة الخدمات العامة في المغرب؟

ويشكل التعاون بين مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، عنصرا أساسيا في نجاح هذه المبادرات. ومن خلال تعزيز الحوار البناء وتشجيع مشاركة جميع هذه الجهات، يمكننا إنشاء نظام بيئي يسمح برقمنة الخدمات العمومية.



## ما هي توصياتكم لتسريع رقمنة الخدمات العامة في المغرب؟

ومن بين المبادرات الرئيسية، هناك رقمنة الإجراءات الإدارية المتعلقة بالشركات. وهذا يشمل تبسيط عمليات إحداث الشركات، وتسريع التراخيص، وإنشاء منصات عبر الإنترنت لتسهيل التفاعلات بين الشركات والإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على رقمنة الخدمات الصحية، وتسهيل الوصول إلى السجلات الطبية الإلكترونية وتطوير حلول رقمية لجدولة المواعيد عن بُعد والاستشارة. وهذا من شأنه أن يحسن كفاءة النظام الصحي ويسر حصول المواطنين على الرعاية.

ويمكن لهذه المبادرات الرئيسية، مقترنة بالحوكمة القوية والتعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص والموارد الكافية، أن تعجل إلى حد كبير برقمنة الخدمات العمومية في المغرب وتحسن تجربة المواطنين والشركات.



السيد رضوان مبشور، المدير العام لشركة Webhelp بالمغرب

## ما رأيك في المستوى الحالي لرقمنة الخدمات العامة في المغرب؟

لقد شهدت الخدمات العمومية في المغرب تغييرات عميقة في السنوات الأخيرة، مع الهدف المعلن المتمثل في تقديم تجربة خدمة أفضل لمستخدميها، مروراً بمزيد من القرب والتحديث الحقيقي للتفاعلات عبر الرقمنة. علاوة على ذلك، هناك العديد من الخدمات العمومية المتاحة الآن على الإنترنت.

وهذا التحول جارٍ وقد نم تنفيذ عدد كبير من المبادرات من قبل مختلف الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص، ولكن يمكننا أن نذهب إلى أبعد من ذلك في تحسين العلاقة بين الإدارة والمرتفقين.

## هل تعتقد أن المواطنين والشركات راضون عن مستوى الخدمات العمومية الرقمية؟

الرقمية هي محور رئيسي للتحول والتحسين، والتي يجب أن تجيب على الانتقادات الرئيسية التي تتم صياغتها اليوم: الاستجابة، والتوافر، وجودة الخدمة أيضاً، ولكنها تثير أيضاً مخاوف مشروعة من كل من العاملين في الخدمة العامة ومواطنينا، لأن الفجوة الرقمية حقيقة واقعة.

ويجب مرافقة هذا التحول بطريقة استباقية، ويجب تدريب الموظفين، والأهم من ذلك وضع المواطنين في المركز من خلال مرافقتهم طوال تجربتهم من أجل تزويدهم بخدمة بسيطة ومتسقة ويسهل الوصول إليها.

## هل تعتقد أننا على المسار الصحيح؟

نحن بالفعل على المسار الصحيح ولكن لكي نسير بشكل أسرع وأبعد، فإننا ندعو إلى إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص، وهي مفتاح لمزيد من الكفاءة. وفي Webhelp، نحن مقتنعون بأن الاستعانة بمصادر خارجية هي تسريع حقيقي لهذا التحول، من خلال توفير الدعم في تصميم وإدارة علاقة المستخدم.

## ما هي برأيك الأسباب الرئيسية للحالة الحالية لهذا المستوى من الرقمنة؟

لا تزال رقمنة الخدمات العمومية في المملكة في منتصف الطريق بسبب التحول الكبير الذي ينطوي عليه ذلك.

- تؤدي الرقمنة إلى تحول حقيقي في ظروف عمل الموظفين العموميين: من الضروري مصابحتهم وتدريبهم على الأدوات/الخدمات الجديدة.
- التبسيط بفضل الرقمنة لا يُدرك تمامًا من قبل المستخدمين الذين يشعرون بالقلق إزاء الإجراءات عبر الإنترنت (التعود على استعمال التكنولوجيا)
- لا تتاح لقسم كبير من السكان إمكانية الوصول إلى الإنترنت أو الوصول إليها بشكل محدود.

لا أعتقد أن هذه مسألة تحوز على الأولوية.

ومن الضروري، انطلاقًا من منطق الكفاءة والأداء، وضع مؤشرات تلائم أهداف المؤسسات وتوقعات المرتفقين.

## أمثلة على المبادرات الناجحة؟

أطلق المغرب العديد من المنصات الإلكترونية التي توضح جهود المملكة لرقمنة الخدمات العمومية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

في عام 2020، خلال أزمة كوفيد-19 الصحية، كان لا بد من رقمنة عدد كبير من الخدمات بشكل عاجل للاستجابة للمواطنين المغاربة. كفاعل رئيسي، ساعد Webhelp بالمغرب في إطلاق بعض هذه المبادرات.

وتم تقديم خدمات إدارية رقمية أخرى لجميع للمغاربة المقيمين في الخارج لتلبية الطلب المتزايد على الإجراءات الإدارية.

## ما الذي يميز هذه المبادرات ومن ساهم في نجاحها؟ كيف يمكننا تكرار هذه العوامل لتسريع رقمنة الخدمات العامة في المغرب؟

وأكدت هذه المبادرات على مرونتنا، خاصة مع التقارب بين الشريك العمومي والشريك الخاص الذي مكن من الاستجابة بسرعة كبيرة لاحتياجات مواطنينا وإدارة ذروة النشاط هذه في أوقات الأزمات.

وكان لدى Webhelp بالفعل فرق من المستشارين الذين تم تدريبهم بسرعة كبيرة وكان تحت تصرفهم كل الأدوات اللازمة لتقديم معلومات وتوصيات مفيدة في وقت قياسي.

إن الاستعانة بشريك خارجي مثل Webhelp، وهو خبير في علاقات الزبناء والمستخدمين، من شأنه أن يؤدي إلى تسريع رقمنة الخدمات العامة لأن Webhelp ستوفر:

- معايير إنتاج المرافق العمومية لتحسين الأداء والتحسين المستمر
- الابتكار لتعزيز خبرة المستخدم وظروف عمل الوكلاء
- دعم إعادة تركيز الوكلاء على أعمالهم وخبراتهم الأساسية وكل هذا بتكلفة أقل.

ما هي توصياتكم للإدارة لتسريع رقمنة الخدمات العمومية؟ وعلى وجه الخصوص، ما هي توصياتكم بشأن المواضيع التي عادة ما يتم تقديمها على أنها حاسمة: الحوكمة، ومشاركة القطاع الخاص، ومستوى الموارد المخصصة لهذه المبادرات. ما هي المبادرات الرئيسية التي كنت ستدفعها كأولوية؟

ستجيب الرقمنة بطريقة سريعة لحالات عدم الرضا الرئيسية لمستخدمي الخدمات العمومية، والتي تتجلى في الابتكار، والرقمنة، والاستجابة، والتوافر. يمكن تحسين جميع هذه النقاط من خلال تفويض الخدمات إلى مزود خدمة خارجي مثل We-bhelp مما سيمنح توفير خبرة حقيقية في تطوير الاستخدامات الجديدة وتسريع رقمنة الخدمات وتحسين جودة الخدمات العمومية في سياق شراكة متكاملة. إن تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وتحسين أوقات الاستجابة، وتوجيه الأشخاص إلى الخدمات المناسبة، بالمعلومات الصحيحة، سيجعل من الممكن إعادة إنشاء الرابط بين المستخدمين والخدمات العمومية، وتعزيز جودة التفاعلات بين الإدارة والمستخدمين: المزيد من الوقت، المزيد من الجودة، والمزيد من الرضا المشترك.



**السيدة ناهد الهمامي،  
مدير الوكالة الحضرية بالقيطنة - سيدي قاسم - سيدي سليمان**

## ما رأيك في المستوى الحالي لرقمنة الخدمات العامة في المغرب؟

لقد ظل المغرب ملتزماً بقوة برقمنة خدماته العمومية منذ عدة سنوات في ظل القيادة السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله بفضل استراتيجية المغرب الرقمي 2013، التي تم إطلاقها سنة 2009. وتم تعزيز وتسريع الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي في المغرب مع تنفيذ استراتيجية "المغرب الرقمي 2020" عقب الخطاب التاريخي الذي ألقاه صاحب الجلالة الملك يوم 14 أكتوبر 2016 أمام أعضاء مجلس البرلمان 2016، بمناسبة افتتاح الدورة الأولى للسنة التشريعية الأولى للبرلمان العاشر. وقد أدت هذه الرؤية الملكية إلى دفع ديناميكية إيجابية نحو تحديث الخدمات العامة وتعزيز الاقتصاد الرقمي في البلاد.

مقتطف من الخطاب الملكي المذكور: «وفضلاً عن ذلك، يجب تعميم الإدارة الإلكترونية باستخدام نهج متكامل يسمح لمختلف الإدارات ومختلف الخدمات بالوصول المشترك إلى المعلومات».

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى أهداف طموحة. في المقام الأول، يهدف إلى تعزيز رقمنة الاقتصاد، ثم جعل المغرب مركزا رقميا إقليميا، وأخيرا تحسين الظروف الإطارية اللازمة. ولتحقيق هذه الأهداف، يلتزم المغرب بتنفيذ سياسة الحكومة الإلكترونية (e-gov) الموكلة إلى وكالة التنمية الرقمية (ADD). وتهدف هذه السياسة إلى تسريع رقمنة الخدمات الإدارية، وتعبئة جميع الأطراف المعنية حول المبادرات العمومية في المجال الرقمي، وتسهيل التقارب وقابلية التشغيل البيئي لأنظمة المعلومات العمومية.

وقد تحققت إنجازات هامة، أثرت على جميع الوزارات والإدارات العامة، وكان لها تأثير كبير على حياة المغاربة وعلى ظروف الاستثمار ووفرة الأعمال التجارية. ومع ذلك، على الرغم من السياق الإيجابي لوباء كوفيد-19- لتسريع الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية، فإن النتائج المحققة أقل من التوقعات. في الواقع، صنف استطلاع الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة في عام 2022 المملكة في المرتبة 101 من أصل 193 دولة.

ولذلك من الضروري مضاعفة الجهود لسد هذه الفجوة في التحول الرقمي للدولة. ويتطلب ذلك تطوير استراتيجية جديدة طويلة الأجل تدمج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والإنترنت والكلود وإدارة البيانات الضخمة، مع ضمان جودة الاتصال. وسيدفع هذا النهج المغرب نحو عصر حوكمة رقمية أكثر تقدماً تفيده المجتمع ككل.

## ما هي برأيك الأسباب الرئيسية للحالة الحالية لهذا المستوى من الرقمنة؟

إن مشروع رقمنة الخدمات العمومية في المغرب هو تحت رعاية السلطات العليا للبلاد، حيث حدد جلالة الملك، التحول الرقمي كرافعة حقيقية للتغيير داخل الإدارة العمومية. ومع ذلك، لاستخلاص الدروس اللازمة من استراتيجيات التحول الرقمي السابقة للمملكة، يجب إجراء تقييمات لفهم الاختلالات والعقبات التي حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة. ويجب إدماج هذه الدروس في الاستراتيجية الجديدة التي يجري وضعها حالياً.

ومن الجدير بالذكر أيضاً ضعف الاتصالات، فضلاً عن التفاوت في تغطية الإنترنت بين المناطق الريفية والحضرية. ويمثل هذا التفاوت تحدياً يتعين التغلب عليه من أجل ضمان الرقمنة العادلة في جميع أنحاء المغرب.

علاوة على ذلك، من المهم تسليط الضوء على استمرار ارتفاع معدل الأمية، خاصة في المناطق الريفية، وكذلك الأمية الوظيفية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) داخل إدارتنا. وهو الواقع الذي يعقد تنفيذ التحول الرقمي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن عدم وجود التزام قوي في إدارة مشروع الرقمنة هذا والصعوبات المرتبطة بالانتقال إلى أسلوب إدارة أكثر مرونة، مستوحاة من الشركات الناشئة، تشكل تحديات إضافية يتعين مواجهتها.

ولتجاوز هذه الحواجز، من الضروري اتخاذ إجراءات محددة الهدف. ويشمل ذلك تحسين الربط الشبكي وتغطية الإنترنت في المناطق الريفية، فضلاً عن برامج للحد من الأمية الوظيفية وتعزيز المهارات الرقمية داخل الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى زيادة الوعي وتعبئة الإدارات العليا للهيئات العمومية لتعزيز ثقافة التحول الرقمي والتشجيع على اعتماد أساليب عمل أكثر مرونة وابتكاراً.

سيتوقف نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في المغرب على القدرة على التغلب على هذه التحديات واعتماد نهج شامل، يدمج الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية لهذا التحول.



## هل هناك أمثلة على مبادرات ناجحة؟

كجزء من استراتيجية وزارة التخطيط المكاني الوطني والتخطيط العمراني والإسكان وسياسة المدينة، لا سيما فيما يتعلق بتعميم رقمنة إجراءات التخطيط الحضري، أطلقت الوكالة الحضرية للقنيطرة سيدي قاسم سيدي سليمان استراتيجية طموحة بعنوان «الوكالة الحضرية الرقمية بحلول عام 2021» وذلك سنة 2018. وقد مكنت هذه الاستراتيجية من رقمنة جميع أعمال الوكالة وعمليات دعمها..

## البوابة الإلكترونية للبحث العلني لوثائق التعمير

أحد الإنجازات الرئيسية لهذه الاستراتيجية هو منصة Digital Public Inquiry، التي تم إطلاقها في 24 يوليو 2020. تم استخدام هذه المنصة لمرافقة البحث العام في خطة تطوير منطقة صفصاف في ولاية سيدي قاسم، وذلك بعد رفع تدابير الأزمة الصحية. ومنذ ذلك الحين، استفادت من هذه المنصة ست مخططات للتنمية أخرى وخطة إنمائية إقليمية. تستند هذه المنصة المبتكرة، التي تم تقديمها في GITEX AFRICA في مراكش في 31 مايو 2023، على مبادئ الوصول إلى المعلومات والشفافية والمصداقية والمساءلة والثقة وتوحيد رقمنة إجراءات التخطيط الحضري..



### منصة MENARA

ومن المبادرات الرائعة الأخرى منصة منارة، التي تم إطلاقها في يونيو الماضي في إطار رؤية «الوكالة الحضرية المفتوحة» الجديدة للوكالة الحضرية للقنيطرة-سيدي قاسم-سيدي سليمان. تتيح هذه المنصة، الأولى من نوعها على المستوى الوطني، الوصول إلى بيانات التخطيط الترابي والحضري المرتبطة بأنشطة الوكالة. كما أنها توفر واجهة للمساعدة عبر الإنترنت والدعم التقني والتنظيمي لشركاء الوكالة.



### البوابة الإلكترونية للبحث العلني لوثائق التعمير

أحد الإنجازات الرئيسية لهذه الاستراتيجية هو منصة Digital Pu-blic Inquiry, التي تم إطلاقها في 24 يوليو 2020. تم استخدام هذه المنصة لمرافقة البحث العام في خطة تطوير منطقة صفصاف في ولاية سيدي قاسم، بعد رفع تدابير الأزمة الصحية. ومنذ ذلك الحين، استفادت من هذه المنصة ست خطط إنمائية أخرى وخطة إنمائية إقليمية. تستند هذه المنصة المبتكرة، التي تم تقديمها في GITEX AFRICA في مراكش في 31 مايو 2023، إلى مبادئ الوصول إلى المعلومات والشفافية والمصداقية والمساءلة والثقة وتوحيد رقمنة إجراءات التخطيط الحضري.



## المنصة الوطنية UrbamRE (urbavan.ma)

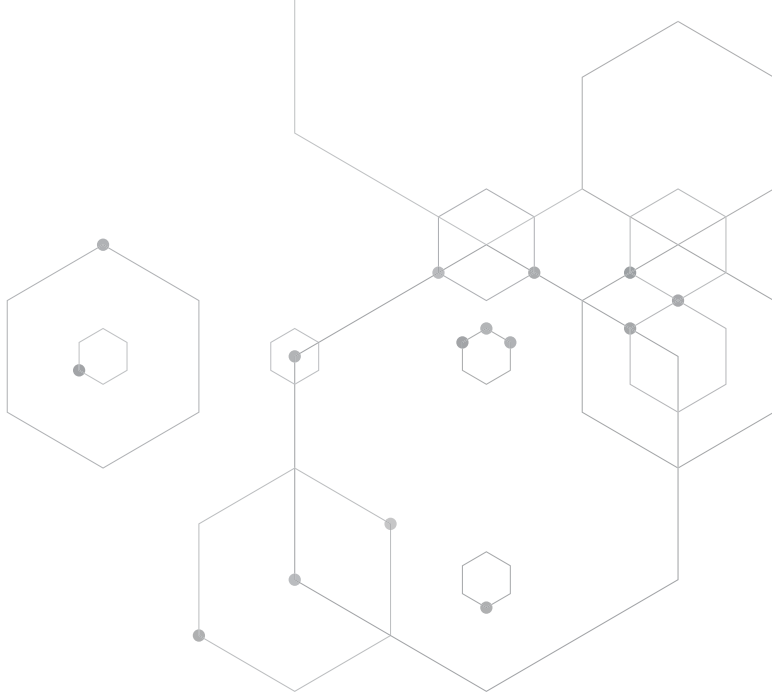
استجابة للتوجيهات الملكية السامية الرامية إلى تسهيل ودعم المغاربة عبر العالم، وخاصة بعد عامين من القيود المرتبطة بجائحة كوفيد 19، عبأت وزارة الإشراف وكالاتها الحضرية للاستجابة لطلبات هذه الفئة من المواطنين. وهكذا، قامت الوكالة الحضرية للقنيطرة سيدي قاسم سيدي سليمان بتطوير ونشر المنصة الرقمية الوطنية UrbamRE، والتي تتيح للمغاربة في جميع أنحاء العالم تقديم طلباتهم وأسئلتهم، والوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت للوكالات الحضرية و التعرف على عروض الاستثمار الإقليمي المخطط لها.



## المنصة الوطنية Urbavan (urbavan.ma)

في إطار مجهودات الرقمنة التي تقوم بها هيئات الوزارة المشرفة، بما فيها الوكالات الحضرية، ساهمت الوكالة الحضرية للقنيطرة-سيدي قاسم-سيدي سليمان في تطوير ونشر المنصة الرقمية الوطنية Urbavan.

وتبرهن هذه المبادرات الناجحة على التزام المغرب برقمنة الخدمات العمومية، خاصة في مجال التخطيط الحضري، واعتماد حلول مبتكرة لتحسين الولوج والشفافية وكفاءة الإجراءات الإدارية.



## هل هناك عوامل نجاح يجب تكرارها؟

الطول الإلكترونية الجديدة التي نفذتها الوكالة الحضرية للقنيطرة سيدي قاسم سيدي سليمان هي نتيجة التزام قوي ورؤية استراتيجية تركز على التحول الرقمي لأعمالها. ويتمثل الهدف الرئيسي في توفير خدمات جيدة لشركائها ومستخدميها.

بالإضافة إلى ذلك، كان هناك تحول نموذجي في طريقة إدارة الوكالة، حيث اعتمد نهجًا عامًا لبدء التشغيل يركز على الابتكار. يشجع هذا النهج الجديد الموظفين والشركاء الداخليين على تبني عقلية تعترف بإمكانات الرقمنة كرافعة للتغيير داخل الإدارة. ويقع الابتكار في قلب هذا التحول، حيث يلهم الجميع لاحتضان هذا التطور والاستغلال الكامل للإمكانيات التي توفرها الرقمنة.

## ما هي توصياتك للإدارة لتسريع رقمنة الخدمات العامة؟

لرفع تحدي القيام بتقديم نوعي في رقمنة الإدارة، يوصى باتخاذ التدابير التالية:

- جعل التحول الرقمي محورياً استراتيجياً ورافعة للتغيير والأداء داخل الإدارة.
- تبني نموذج إداري جديد يركز على دور الرقمنة وأهمية الابتكار، وينطوي ذلك على الاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة.
- تشجيع الشراكة مع الجامعات من خلال استقطاب البحث العلمي والخبرات الخاصة، وسيتيح هذا التعاون الاستفادة من أحدث المعارف المتخصصة والتقدم التكنولوجي. و بالتالي ستتمكن الإدارة من تعزيز قدرتها على تطوير وتنفيذ حلول مبتكرة.

ومن خلال اتباع هذه التوصيات، ستتمكن الإدارة من تسريع رقمنة الخدمات العمومية بشكل فعال والاستفادة منها

# 11 التوصيات العشرة لجمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب

انطلاقاً من هذا التشخيص، والاستطلاع، وشهادات الخبراء المغاربة والمراجع الدولية، تصدر جمعية مستعملي الأنظمة المعلوماتية بالمغرب 10 توصيات للإدارة من شأنها تسريع رقمنة الخدمات العمومية.

## 1. المواطن والشركات في المركز.

وضع المستخدم في مركز الاستراتيجيات الرقمية. حيث يدفع هذا إلى تكييف العمليات لتتوافق مع توقعات ومتطلبات المواطنين والشركات، الذين هم المستهلكون النهائيون للخدمات العمومية.

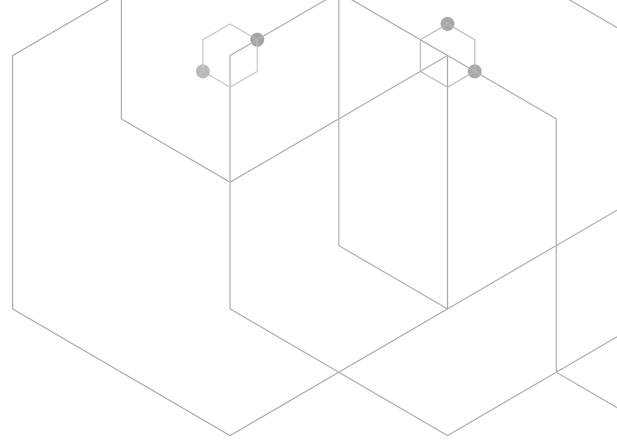
**2. تنفيذ مقياس وطني سنوي لقياس مستوى رقمنة الخدمات العمومية.** وسيكون هذا النظام على وجه الخصوص مسؤولاً عن قياس مستوى رقمنة جميع الخدمات العامة سنوياً بالاسم حسب الإدارة والخدمة، وقياس ونشر مستوى استخدامها.

**3. تنفيذ خارطة طريق تشغيلية حقيقية لرقمنة الخدمات العمومية وخطة رئيسية توضح بنيتها وأولوياتها.** تنفيذ خارطة طريق عملية لرقمنة الخدمات العمومية وخطة استراتيجية توضح بنية التحول الرقمي وأولوياته. ستوضح الخطة الاستراتيجية، بشكل شمولي، بنية بنية التحول الرقمي وستنظم طرق تبادل البيانات بين الإدارات، وستحدد الوحدات البرمجية المشتركة الرئيسية مثل تلك الخاصة بتحديد الدفع عبر الإنترنت.

**4. تنفيذ حوكمة حقيقية على أعلى مستوى للإشراف على رقمنة الخدمات العمومية.**  
هذه الحوكمة التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ خارطة الطريق ويجب أن تتمتع بالقدرة على التحكيم والبت في القضايا المعقدة وأن يكون لها ميزانية خاصة مباشرة أو غير مباشرة.

**5. تعزيز كبير للميزانية العمومية لرقمنة الإدارة المغربية بما يتماشى مع الأهمية.**  
بالمقارنة مع بعض البلدان المرجعية، يظهر المؤشر أن الإدارة في المغرب تستثمر نصف المبلغ (الاستثمار مقارنة بمستوى الناتج المحلي الإجمالي) مقارنة ببعض البلدان في رقمنة خدماتها العمومية. وإذا كانت المملكة تطمح إلى تحول حقيقي للإدارة من خلال التقنية الرقمية، فإنه يبدو من الضروري الآن مضاعفة الموارد المالية المخصصة لهذا التحول.

**6. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص والنظم الإيكولوجية.** ولا يمكن للإدارة وحدها أن تكفل جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق تحول ناجح. التعاون هو المفتاح! سواء كان ذلك بالتعاون مع العالم الأكاديمي أو مع العالم الجمعي، وبالطبع مع القطاع الخاص. وفي هذا السياق، من الضروري وضع الإطار التنفيذي لتنفيذ المشاريع التعاونية مع الشركاء من القطاعين العام والخاص. ويمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن توفر إجابات عملية لبعض القيود المتصلة بمشاريع التحول في القطاع العام. بيد أنه من الضروري توضيح مسؤوليات كل من الأطراف المعنية فيما يتعلق بدعم المشاريع لضمان سيادة البنية التحتية والتطبيقات والبيانات فضلا عن شفافية النماذج الاقتصادية إزاء الجهات الفاعلة.

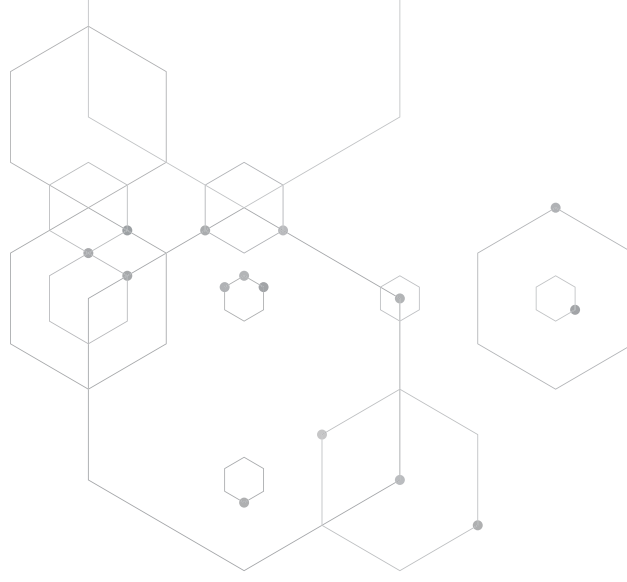


**7. دعم الإدارات في الاستخدام المنهجي لأنظمة المعلومات ورقمنة بياناتها.** ويتطلب هذا التحول أن تكون الإدارات قادرة على معالجة البيانات وتبادلها فيما بينها. حيث إن وجود العديد من الإجراءات الورقية حتى الآن وعدم استخدام العديد من الإدارات لأنظمة المعلومات سيجعل تحولها الرقمي صعباً للغاية. ولذلك يبدو لنا أن الخطوة الرئيسية تتمثل في قيام مختلف الإدارات، على أساس مستقل، بتجهيز نفسها بأنظمة معلومات تسمح لها برقمنة إجراءاتها وبياناتها داخلياً

**8. تنفيذ سياسة محددة للموارد البشرية للمهن الرقمية ونظم البيانات والمعلومات.** ومن الواضح أنه من المستحيل النجاح في التحول الرقمي للإدارة دون التمكن من استقطاب مجموعة أساسية من المواهب المسؤولة عن تنفيذ هذا التحول. ومع ذلك، فإن الفرص المهنية التي توفرها الإدارة حالياً لا تجذب المواهب بسبب مستويات الأجور وإجراءات التوظيف وفرص التطوير. ويبدو الآن أنه من الأهمية بمكان أن نكون قادرين على تقديم عرض خاص للموارد البشرية (من حيث شروط الرواتب وفرص التطوير) يتجاوز المسارات التقليدية من أجل جذب هذه المواهب وتطويرها.

**9. تثقيف الموارد البشرية.** قبل أن يكون التحول الرقمي في القطاع العام مسألة تكنولوجية، فهو أولاً وقبل كل شيء قصة تحول في المهارات والحالة الذهنية العامة في إدارات الدولة. ومن المهم غرس الرسائل الصحيحة في منظماتنا:

- لا يمكن للقطاع العام، مثله مثل جميع القطاعات الأخرى، أن يتطور دون دعم التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن توفر له الإتاحة والأمن والسلاسة اللازمة لجعله خدمة تلي توقعات المواطنين والشركاء.
- يجب أن يعكس القطاع العام صورة المرونة والابتكار وخلق القيمة، وهذه هي الإشارات القوية للقطاع العام المنفتح على مستقبله والمستعد لتحمل تحوله.

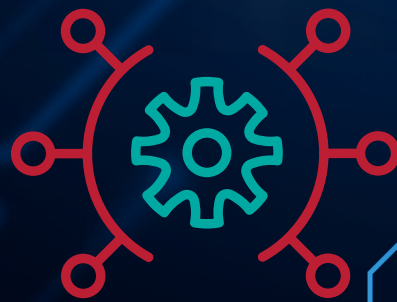


- ومن أجل نقل هذه الحالة الذهنية إلى الواقع, سيكون من الضروري اتخاذ العديد من الإجراءات في مجال الموارد البشرية, يمكننا أن نذكر على سبيل المثال:
- تثقيف الموارد البشرية: الارتقاء بجميع الموارد البشرية إلى الثقافة الرقمية.
  - توظيف المواهب: توظيف مواهب رقمية والاحتفاظ بها قادرة, داخليًا, على دعم الاحتياجات من حيث الرقمنة وتحويل الخدمات.

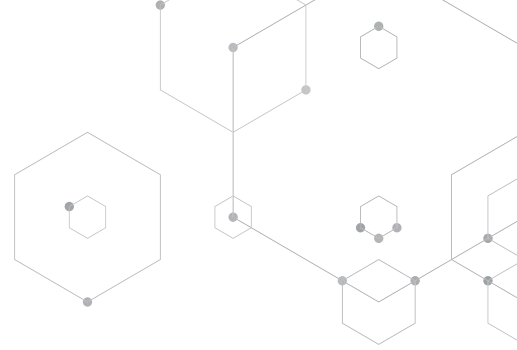
**10. استخدام الذكاء الاصطناعي الإنتاجي لتسريع جهود الرقمنة التي تبذلها الإدارة.** تفتح أحدث التطورات فيما يتعلق بجيل الذكاء الاصطناعي العديد من التطبيقات لرقمنة الخدمات العمومية. وعلى غرار البلدان الأخرى (سنغافورة, قطر, الإمارات العربية المتحدة أو اليابان), ينبغي للمغرب أن يطلق مبادرة وطنية التي يمكن أن تساعد في دعم الموظفين في تنفيذ مهامهم, وتوحيد وجمع النصوص العامة وتشكل نقطة واحدة للتواصل مع المواطنين من خلال دعمهم في عملياتهم الإدارية أو مساعدة متخذي القرار في اتخاذ قراراتهم.



AUSIM  
beyond digital



الكتاب الأبيض  
الإدارة  
الرقمية  
بالمغرب



Livre Blanc disponible en version numérique sur :  
[www.ausimaroc.com](http://www.ausimaroc.com)







**AUSIM**  
beyond digital

الكتاب الأبيض  
الإدارة  
الرقمية  
بالمغرب



أكتوبر 2023