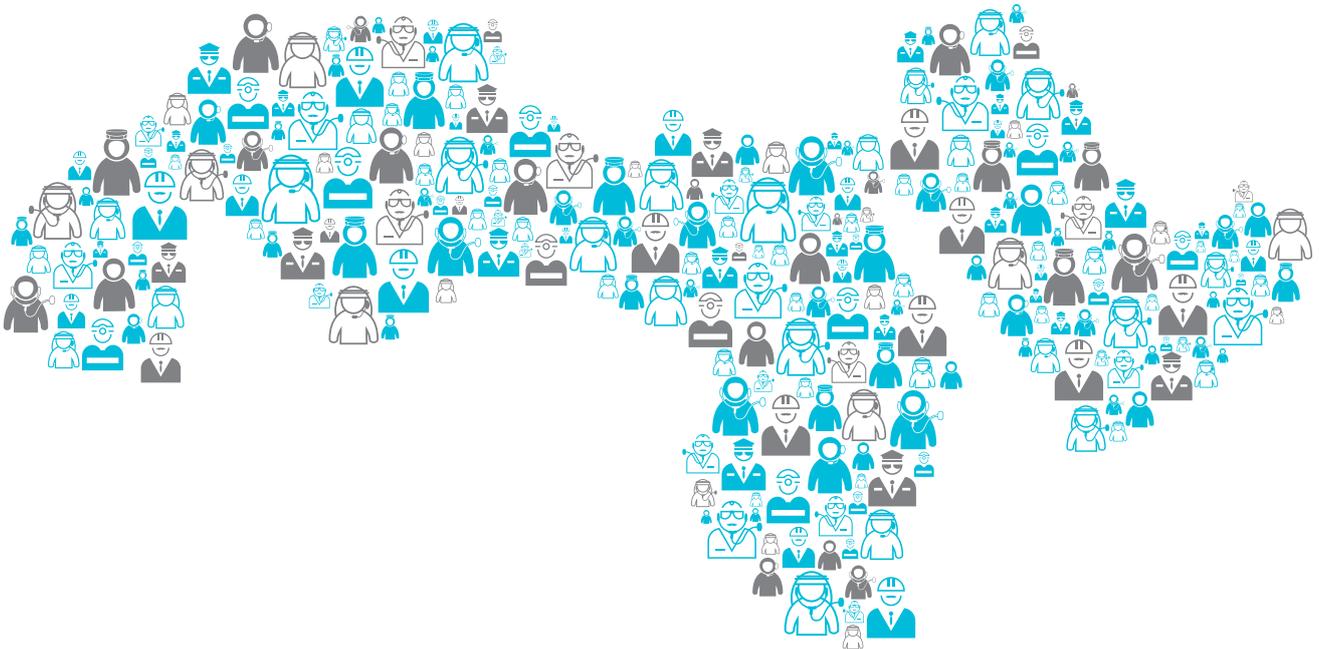




القمة الحكومية  
THE GOVERNMENT SUMMIT

سلسلة بحوث القمة الحكومية

## آفاق الخدمات الحكومية في العالم العربي ٢٠١٤



بالتعاون مع



إعداد

كلية محمد بن راشد  
للإدارة الحكومية  
MOHAMMED BIN RASHID  
SCHOOL OF GOVERNMENT



فبراير ٢٠١٤

# المحتوى

إخلاء المسؤولية: محتوى هذا التقرير ووجهات النظر الواردة فيه تعود للمؤلف (مؤلفين) فقط. محتوى التقرير لا يعكس أو يمثل بالضرورة وجهة نظر حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة أو توجهاً لها و/أو الجهة المنظمة للخدمة الحكومية.

مقدمة	٤
ما ينبغي أن تعرفه الحكومات العربية عن الخدمات العامة	٥
ماذا أخبرتنا الحكومات عن الخدمات الحكومية	٦
ماذا أخبرنا المتعاملون عن الخدمات الحكومية	٨
شكر وتقدير	٢٢
الملحق (I): منهجية البحث: استطلاعات المواطنين والحكومة	٢٤
الملحق (II): التقسيمات الديموغرافية	٢٨
المصادر	٣٠

## مقدمة

تتقاسم البلدان العربية ملامح متعددة، أما على صعيد توفير الخدمات، فالتحديات التي تواجهها والفرص السانحة أمامها تمتاز بتنوع واضح في سياقات بيئية متعددة تؤثر على القطاع العام. تؤثر، مثلاً، عوامل من قبيل الثروة وعدد السكان والجغرافيا والظروف الاجتماعية على توفير الخدمات في هذه البلدان على نحو مختلف. ولذلك، فقد استعصنا عن تحليل النتائج إقليمياً بتحليل نتائج الاستطلاع ضمن ثلاث مجموعات، باستخدام تصنيفات إجمالية الناتج القومي التي يستخدمها البنك الدولي<sup>(2)(3)</sup>:

- البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الأدنى: السودان وسورية وفلسطين ومصر والمغرب وموريتانيا واليمن
- البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الأعلى: الأردن وتونس الجزائر والعراق ولبنان وليبيا
- البلدان مرتفعة الدخل: الإمارات والبحرين والسعودية وعمان وقطر والكويت

في ظل توقعات المواطنين المتنامية، باتت خدمات القطاع العام التي تلبى احتياجاتهم بكفاءة وجودة، «المنتجات» الحكومية الرئيسية التي يطلبها «المتعاملون» مع الخدمات العامة. ويتطلب تعزيز جودة وكفاءة خدمات القطاع العام في العالم العربي، وإمكانية الوصول إليها، أن تعتمد المؤسسات الحكومية منهجيات مبتكرة في عمليات تصميم الخدمات وتوفيرها. إن من شأن تعزيز ثقافة التركيز على المواطن في تصميم الخدمات العامة وتوفيرها في العالم العربي أن تخرج المؤسسات الحكومية بحلول جديدة تلائم الظروف المحلية، وتتصدى للتحديات التي تواجه الخدمات العامة، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المتصلة بالتعليم، والبطالة، والشؤون الاجتماعية، وغيرها من القطاعات.

ثمة إقرار واسع النطاق بأن العالم العربي يحتاج إلى خدمات معززة، إلا أن الجهود المبدولة لفهم ما يكتنف تطوير الخدمات العامة من تحديات ما زالت محدودة، لا سيما على المستوى الإقليمي. ولهذا السبب، عمد برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية إلى إجراء بحث إقليمي لدراسة حالة الخدمات العامة في العالم العربي. يرمي هذا التقرير إلى تحسين مستوى فهمنا لتوفير الخدمات العامة في المنطقة العربية، من خلال نظرة موسعة عن بيئات ومخرجات توفير الخدمات والعوامل المهمة المساعدة على توفيرها؛ بالإضافة إلى التحديات الإقليمية ونقاط القوة والجودة الإجمالية للخدمات العامة في العالم العربي.

يتألف هذا التقرير من جزئين رئيسيين<sup>1</sup>:

- أ. نتائج استبيان عن جهات حكومية رسمية رئيسية في العالم العربي، يركز على الأنشطة الداخلية المتعلقة بتوفير الخدمات في الجهات الحكومية.
- ب. نتائج استطلاع عن رضا «المتعاملين» في المنطقة العربية، يركز على تجارب المتعاملين ورضاهم عن الخدمات العامة.

<sup>1</sup> بالتوازي مع هذه الدراسة تم نشر تقرير آخر يعرض حالات دراسية نموذجية مختارة حول الابتكارات في تصميم الخدمات الحكومية في أنحاء العالم العربي. لمزيد من المعلومات حول ذلك التقرير يرجى الاطلاع على: «ابتكارات من أنحاء العالم العربي: نحو حكومة «أذكي» وروتين أقل وشراكات قيّمة»، القمة الحكومية 2014، برنامج الحوكمة والابتكار، كلية دبي للإدارة الحكومية، دبي.

<sup>2</sup> استخدمت تصنيفات البنك الدولي لأنها من أكثر تصنيفات الدخل التي يستشهد بها في دراسات التنمية والدوائر البحثية والمؤسسات الدولية. وتتوفر معلومات أكثر عن تصنيفات البنك الدولي على الرابط التالي: (<http://data.worldbank.org/about/country-classifications>).

<sup>3</sup> لا تشمل هذه الدراسة البلدان متدنية الدخل في العالم العربي حسب تصنيف البنك الدولي (جزر القمر وجيبوتي والصومال) بسبب انخفاض معدل التجاوب مع الاستطلاع في تلك البلدان.

# ما ينبغي أن تعرفه الحكومات العربية عن الخدمات العامة

قطاعات الخدمات الحكومية التي تحتاج إلى التحسين كأولوية

- البلدان مرتفعة الدخل: النقل العام والخدمات الثقافية والتعليم
- البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الأعلى: النقل العام والأشغال العامة والخدمات الثقافية
- البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الأدنى: الرعاية الصحية العامة والأشغال العامة والنقل العام.

## 1. تعدد الخدمات المصممة باستخدام مدخلات المتعاملين وملاحظاتهم، خدمات أعلى جودة وأكثر ملاءمة للاحتياجات

أشار أفراد عينة الاستطلاع العام إلى مستويات أعلى من الرضا عن الخدمات التي طلب منهم تقديم ملاحظاتهم وملاحظاتهم بشأنها. وعلى الرغم من الارتباط الوثيق المتبادل بين الرضا عن الخدمات ومدخلات المتعاملين، فقد كشف الاستطلاع عن فجوة في مبادرات تقييم الاحتياجات الحكومية. ومن بين المتعاملين مع الخدمات العامة، في البلدان مرتفعة الدخل، لم تزد نسبة الذين قالوا إن مدخلاتهم قد طلبت منهم أثناء تصميم الخدمات أو توفيرها عن 25%. وتخفض هذه النسبة إلى أقل من 15% في البلدان متوسطة الدخل. ولكن مستوى رضا الذين طلبت منهم الحكومة ملاحظاتهم ومدخلاتهم بشأن عملية توفير وتصميم الخدمات، كان أعلى بصورة ملحوظة.

## 2. أثر اعتماد الخدمات الإلكترونية في العالم العربي إيجاباً على إمكانية الوصول إلى الخدمات، وعلى كفاءتها وجودتها. ولكن أكثر الحكومات العربية ما زالت بانتظار التحول إلى خدمات الأجهزة النقلة، ما حد حتى الآن من جني الفوائد المرتقبة

تقوم الحكومات العربية بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير الخدمات بمعدلات متفاوتة. وبينما قدمت كافة بلدان العالم العربي حدًا أدنى على الأقل من خدمات الحكومة الإلكترونية، إلا أنها لم تدمج استخدام تطبيقات الهواتف المتحركة وقنوات الإعلام الاجتماعي بكامل إمكاناتها لتوفير الخدمات. ورغم شروع البلدان مرتفعة الدخل باعتماد منصات الشبكات الاجتماعية وتطبيقات الهواتف المتحركة في الخدمات العامة بمعدل أعلى من نظيراتها متوسطة الدخل، فإن مجال النمو أمامها ما زال كبيراً.

## 3. ما زال توفير الخدمات العامة بفعالية وكفاءة يمثل تحدياً لحكومات المنطقة

ثمة عدد من المبادرات لتطوير وسائل مبتكرة لمعالجة هذه القضايا والتحديات. لكن يعد مستوى الرضا عن الخدمات العامة في العالم العربي منخفضاً إجمالاً، حيث تشير إجابات الحكومات على الاستطلاع إلى أنها تبذل جهوداً منسقة لمواجهة هذه التحديات الملحة. ولوحظ وجود اختلافات في الاستجابات تبعاً لتصنيفات البلدان، إذ أبدى سكان البلدان مرتفعة الدخل مستويات رضا أعلى قياساً بسكان البلدان متوسطة الدخل.

## 4. برزت «الأشغال العامة» و«النقل العام» كقطاعات تحظى بالأولوية على صعيد الحاجة للتحسينات لدى الحكومات العربية

كشفت نتائج الاستطلاع عن بعض القطاعات التي تحتاج إلى التحسين والاستثمار حاجة ماسة. وبرز النقل العام كمجال يحظى بالأولوية على صعيد التحسين في تصنيفات البلدان الثلاث جميعها، بالإضافة إلى بروز الخدمات الثقافية والتعليم كمجالات تحظى بالأولوية في البلدان مرتفعة الدخل، والرعاية الصحية العامة في البلدان التي تنتمي إلى الشريحة الأدنى من البلدان متوسطة الدخل.

# ماذا أخبرتنا الحكومات عن الخدمات الحكومية

المتعاملين أولوية رئيسية في المنطقة العربية بأكملها. كما تمثل نقص ثقافة تقبل الجهات الحكومية لإشراك المتعاملين نقطة أخرى تحظى بالأولوية. ومثلت الموارد المالية نقطة اختلاف بين البلدان مرتفعة الدخل ومتوسطة الدخل، حيث اعتبرته الأخيرة تحدياً، في حين رأت فيه الأولى نقطة قوة في جهودها لإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات وتوفيرها.

وأفادت إجابات رسمية قدمتها بلدان من مجموعتي الدخل أن الخوف من ملاحظات ناقدة أو أثار تضرر بسمعة الجهات الحكومية كان من العوامل الأخرى التي تحد من إشراك المواطنين على صعيد الخدمات العامة. وفي بعض الحالات، تعتقد الجهات الحكومية بوجود مجالات أولى باستثمار التمويل والموارد الحكومية فيها.

## 3. الأهداف المرجوة من توفير الخدمات واضحة بين الحكومات في المنطقة العربية بأكملها، ولكن الفوائد التي يمكن جنيها من تقييم توفير الخدمات لا تتسم بالوضوح

أشارت جميع الحكومات العربية المجيبة إلى وجود جهات مركزية مفوضة بمراقبة وتقييم الخدمات العامة. بالإضافة إلى ذلك، يتم توصيل أهداف ومعايير توفير الخدمات بوضوح إلى الجهات الحكومية المختلفة في هذه البلدان العربية.

وعلى الرغم من هذا، يواجه تحسين توفير الخدمات في المنطقة العربية عدة تحديات في مجالات الرصد والتقييم. وحدد الاستطلاع عقبة رئيسية تتمثل في غموض فوائد رصد وتقييم تصميم الخدمات العامة وتوفيرها لدى الجهات الحكومية في المنطقة العربية. كما أشارت حكومات البلدان متوسطة الدخل إلى افتقار الجهات الحكومية إلى إرشادات رسمية تمنح تفويضاً بالرصد والتقييم.

وتواجه الحكومات في البلدان العربية تحدياً رئيسياً آخر يتمثل في نقص الموظفين الحكوميين المؤهلين في مجال الرصد والتقييم. وبترافق هذا مع تدني انتشار ثقافة التقييم لدى الحكومات. وعلى قدم المساواة مع المجالات الأخرى لتوفير الخدمات، لا يمثل نقص التمويل المخصص لرصد وتقييم توفير الخدمة قضية ذات شأن إلا للحكومات العربية في البلدان متوسط الدخل.

رصد وتقييم توفير الخدمات العامة في العالم العربي

- توجد جهات مركزية مفوضة برصد أو تقييم الخدمات العامة في كافة الحكومات العربية المشاركة في الاستطلاع
- تعدّ الجوانب التالية أكثر جوانب الخدمات العامة التي تقوم الجهات الحكومية في العالم العربي بتقييمها عادة:
  - « كفاءة الخدمات العامة
  - « تجربة المتعاملين ورضاهم

## 1. يعدّ بناء قدرات الموظفين الحكوميين أمراً رئيسياً وأولوية مشتركة بين جميع الحكومات في المنطقة

طلب من الحكومات العربية المجيبة عن الاستطلاع تحديد التحديات التي تواجهها ومجالات التركيز التي تحظى بالأولوية للمضي قدماً. وفي حين وجدت فوارق بشأن توفر الموارد المالية، سلط المجيبون الضوء على محدودية قدرات ومهارات الموظفين الحكوميين في مجال تصميم الخدمات العامة وتوفيرها باعتباره تحدٍ رئيسي ومجال تركيز.

بالتعمن بالتحديات التي تواجه توفير برامج ملائمة للتدريب وبناء القدرات، أشارت الحكومات العربية إلى البيروقراطية المستشرية والأنظمة والقوانين الداخلية المُقيّدة التي تقيّد عموماً تقديم التدريب للموظفين الحكوميين. كما اعتبر نقص أطر العمل الخاصة بتقييم تأثير برامج بناء القدرات حجرة عثرة في سبيل تطبيقها.

وأشارت الحكومات العربية في البلدان مرتفعة الدخل إلى أنها تخصص تمويلًا كافيًا لمختلف عمليات تصميم الخدمات وتوفيرها، أي لتقييم احتياجات المواطنين وتقييم الخدمات والاستثمار في مبادرات ابتكار الخدمات، أو شراء واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تصميم الخدمات وتوفيرها. وأبرزت الحكومات المجيبة، في البلدان متوسطة الدخل، مسألة نقص تمويل هذه العمليات باعتباره تحدٍ رئيسي يعرقل تحسين الخدمات العامة.

## 2. تعدّ الجهود التي تبذلها الحكومات العربية لتعزيز وتحسين مشاركة المواطنين في تصميم الخدمات وتوفيرها محدودة بسبب القدرة التقنية والثقافة السائدة في المؤسسات الحكومية

يعدّ تقييم احتياجات المتعاملين الخطوة الأولى الهامة في تصميم خدمات حكومية ناجحة. ويكتسي تقييم الاحتياجات أهمية كبيرة من أجل تحقيق أهداف التركيز على المواطن ومن أجل تخطي تحديات توفير الخدمات. وتحظى الخدمات التي صُممت من خلال دمج آراء المتعاملين بفرصة أعلى لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

وتتبنى الحكومات العربية أكثر فأكثر أدوات وطرقاً متعددة لإشراك مواطنيها، ومنها استطلاعات المتعاملين، وإعلام المواطنين بالتحسينات التي طرأت على الخدمات وبالتصاميم الجديدة، ودعوتهم إلى إبداء ملاحظاتهم على تصميم الخدمة، وإدارة «مجموعات تركيز» على تصميم الخدمات أو توفيرها. بالإضافة إلى هذه الطرق في إشراك المواطنين، أشارت الحكومات العربية أيضاً إلى توفر الموارد التقنية واستخدامها لتقييم احتياجات المواطنين على صعيد توفير الخدمات العامة، واعتبارها نقطة قوة رئيسية في جهودها لإشراك المواطنين ودعوتهم لإبداء ملاحظاتهم.

على الرغم من توافر قاعدة لإشراك المواطنين، كما أشارت الحكومات التي أجابت على الاستطلاع، تبقى مستويات إشراك المواطنين بهدف تقييم احتياجات الخدمات العامة منخفضة نسبياً. وأقرّت الحكومات العربية التي أجابت على الاستطلاع بذلك من خلال تحديد المجالات التي تحظى بأولوية التحسين. كما اعتبر الموظفون الحكوميون غير المؤهلين في مجالات إشراك

#### 4. تدعم القيادة الابتكار في الخدمات العامة، ولكن تشكل ثقافتها العزوف عن المخاطرة والعمل في «صوامع» منعزلة السائدتين في الجهات الحكومية عقبات رئيسية

تقدم القيادة والتطبيق الفعال للتقنيات المساعدة في الحكومات العربية المشاركة في الاستطلاع دعماً كبيراً للابتكار في تصميم الخدمات العامة وتوفيرها، من زاوية ابتكار خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الموجودة حالياً. كما أكدت الحكومات العربية في البلدان مرتفعة الدخل أن امتلاك موارد مالية وتقنية كافية للابتكار في تصميم الخدمات وتوفيرها يعدّ عاملاً مساعداً كبيراً. ومن جهة أخرى، أبرزت الحكومات العربية في البلدان متوسطة الدخل أهمية توفر أطر العمل التنظيمية الملائمة لرعاية الابتكار في تصميم الخدمات وتوفيرها في الحكومة.

وأشارت الحكومات العربية المشاركة في الاستطلاع إلى إحراز تحسينات في جوانب متعددة من دورة توفير الخدمات العامة في الأعوام الخمسة الماضية، بما يشمل وسائل التفاعل مع المواطنين، وهياكل الخدمات المؤسسية، وقنوات توفير الخدمات العامة، بالإضافة إلى أنشطة الدعم.

ولكن الحكومات في البلدان العربية، وبالرغم من التحسينات التي تحققت، تواجه عدة عقبات تعترض سبيل توفير خدمات عامة أكثر إبداعاً، وعلاوة على غياب المهارات والمؤهلات ذات الصلة، وهي قضية ضاغطة على الحكومات في المنطقة بأكملها، أشارت حكومات البلدان مرتفعة الدخل إلى أن طريقة العمل السائدة التي تتمثل في العمل في «صوامع» منعزلة عوضاً عن العمل التعاوني، تعترض سبيل الابتكار في الجهات الحكومية؛ وهو عرض متكرر في بيئات الخدمات العامة شديدة المنافسة<sup>4</sup>. بينما أبرزت حكومات البلدان المتوسطة الدخل ثقافة العزوف عن المخاطرة في الجهات الحكومية التي تعيق الابتكار والتعاون في توفير الخدمات العامة.

#### الابتكار في توفير الخدمات العامة

- أحرزت الجهات الحكومية في العالم العربي في غضون السنوات الخمس الماضية أفضل تحسن في الجوانب التالية من جوانب توفير الخدمات العامة:
  - « طرق التفاعل مع المتعاملين
  - « طرق توفير الخدمات

#### 5. يجري إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر فأكثر في أطر عمل الخدمات العامة التي تقدمها الحكومات العربية، ولكن نقص القدرات وأطر العمل التنظيمية الملائمة تشكل عقبات تواجهها هذه المبادرات

يعدّ دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تمكينية في تصميم الخدمات العامة جزءاً جوهرياً من مفهوم الخدمات المرتكزة على المواطن بغرض تعزيز الوصول إلى الخدمات بسهولة وراحة وفي الوقت المناسب، حيث يخفف اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكلفة توفير الخدمات، ويحسن الوصول إلى المعلومات، ويقلل الزمن اللازم لتوفير الخدمات، ويزيد من إمكانية الوصول إليها، ويحسن الإدارة العامة، ويسهل مشاركة المتعاملين. كما يكتسي اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية بالغة لتوفير الخدمات عبر قنوات متعددة، الذي بدوره يلعب دوراً رئيسياً في الخدمات المرتكزة على المواطن، وإمكانية وصول المتعاملين المهمشين تقليدياً إلى الخدمات.

تتمتع الحكومات العربية بوجود تفويض حكومي واضح لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير الخدمات العامة. علاوة على ذلك، وفي المنطقة بأكملها، كانت مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتماشى مع أطر العمل الإجمالية للحكومة في مجال الخدمات العامة. وتخصص حكومات البلدان ذات مرتفعة الدخل تحديداً تمويلاً ضخماً لشراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تصميم الخدمات وتوفيرها وتحسينها. وتعدّ حكومات البلدان متوسطة الدخل نضج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمراً رئيسياً لدمجها في تصميم وتوفير الخدمات العامة.

وجرى تسليط الضوء على وضع أطر عمل تنظيمية للخدمات الممكنة بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتباره من المجالات التي توليها الحكومات في البلدان العربية الأولوية، عندما يتعلق الأمر بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم الخدمات العامة وتوفيرها. وعلى قدم المساواة مع مجالات أخرى من تصميم الخدمات وتوفيرها، يعاني اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من نقص المهارات ذات الصلة لدى الموظفين في الجهات الحكومية.

# ماذا أخبرنا المتعاملون عن الخدمات الحكومية

بغض النظر عن تصنيفات الدخل، كانت معدلات إشراك المواطنين بغرض تقييم الاحتياجات منخفضة في العالم العربي بأكمله. وحتى لدى البلدان مرتفعة الدخل، حيث كان إشراك المتعاملين أكثر تكراراً بصورة نسبية، أشار أقل من 25٪ من أفراد العينة إلى أن حكوماتهم تدعوهم لإبداء ملاحظاتهم حول الخدمات العامة. وفي البلدان متوسطة الدخل، قال 15٪ أو أقل من أفراد العينة إنهم يشاركون بانتظام في تقديم ملاحظاتهم بشأن الخدمات (الشكل 2). وإذا علمنا أن الاستطلاع قد أجري في المقام الأول في أوساط السكان الذين يملكون إمكانية الوصول إلى الإنترنت<sup>(5)</sup>، فمن الأمن استنتاج أن المعدلات الفعلية أدنى بكثير في أوساط السكان الأخرى التي تقتصر على الوصول إلى قنوات المشاركة الممكنة بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

توجهات إقليمية:

إشراك المتعاملين، والحكومة الإلكترونية، والقطاعات ذات الأولوية

شعر المتعاملون، الذين طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم ومدخلاتهم بشأن الخدمات الحكومية، برضا أكبر عن جودة وكفاءة الخدمات وإمكانية الوصول إليها. وتوجد فائدة كبيرة مرتقبة من تشارك الحكومات العربية والمتعاملين في تحديد احتياجات المواطن من الخدمات العامة.

• لقد أتاحت الحكومة الإلكترونية توفير خدمات تمتاز بإمكانية وصول أفضل، وبجودة وكفاءة أعلى. وشعر المتعاملون، الذين استخدموا المواقع الإلكترونية الحكومية للوصول إلى الخدمات العامة، برضا أكبر عن الخدمات الحكومية، من المتعاملين، الذين لم تتح لهم فرصة الوصول إليها، إلا عبر الوسائل التقليدية.

• وبرزت أولويتان لقطاعات الخدمات الحكومية التي تحتاج إلى تحسين: النقل العام والأشغال العامة. بالإضافة إلى ذلك، حددت البلدان متوسطة الدخل الرعاية الصحية العامة باعتبارها قطاعاً يحتاج إلى تحسين.

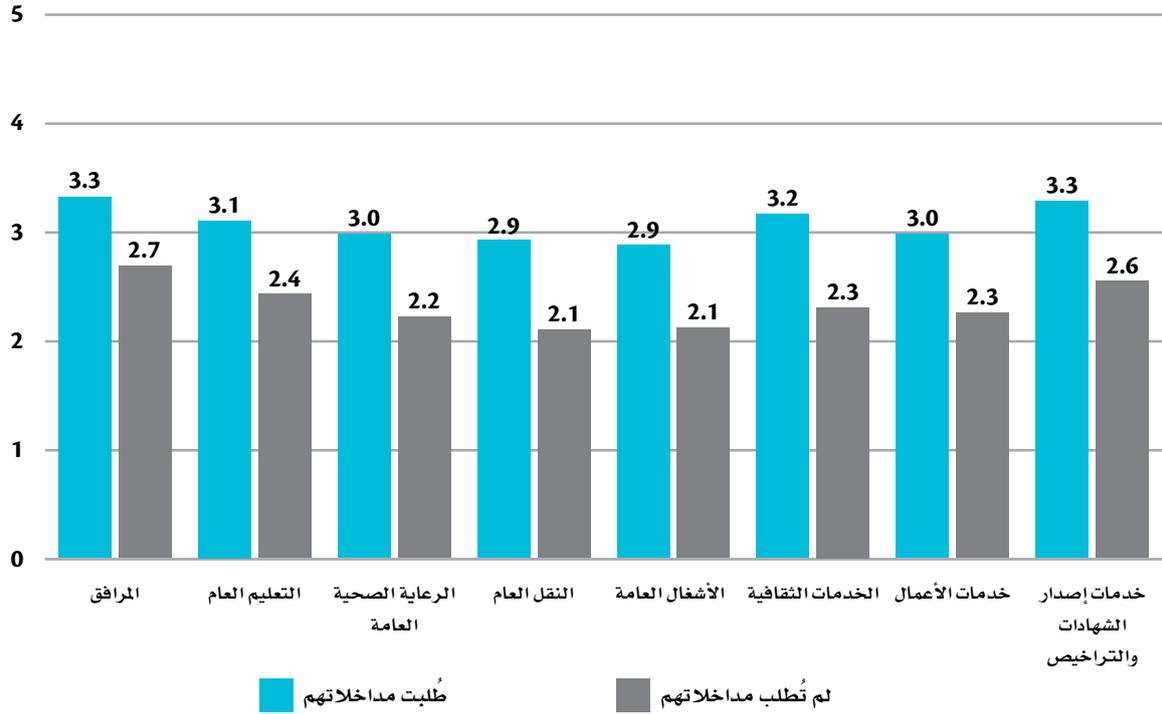
## 1. ثمة مجال واسع كي تشارك الحكومات العربية مع المتعاملين في تحديد احتياجات الخدمات والتوقعات منها

كان تقييم احتياجات المتعاملين في العالم العربي أكثر انتشاراً في البلدان مرتفعة الدخل قياساً بالبلدان متوسطة الدخل. كما لوحظ وجود تفاوت كبير في طرق إشراك المواطنين في كل شريحة من شرائح الدخل الثلاث. وبينما استخدمت الحكومات في كافة البلدان من جميع الشرائح وسائل الإعلام التقليدية لنشر معلومات عن الخدمات، اختلفت الطرق المستخدمة لدعوة المواطنين لإبداء ملاحظاتهم. إجمالاً، كان التواصل بين الحكومات ومتعاملين منخفضاً نسبياً، مما يستدعي الحاجة إلى تعزيز الوعي بالخدمات الحكومية وقنوات التواصل بشأن تصميمها وتوفيرها. ويكتسي هذا أهمية خاصة في ضوء الارتباط الوثيق المتبادل، الذي برهن عليه الاستطلاع، بين إشراك المتعاملين بشأن الخدمات والرضا عن توفيرها. وكانت تقييمات الخدمات، التي قدمها المتعاملون، الذين قالوا إن الحكومات حرصت بانتظام على التماس مقترحاتهم ومدخلاتهم بشأن عملية تصميم الخدمات، أفضل بصورة ملحوظة من التقييمات التي قدمها نظراؤهم الذين قالوا إن الحكومات لم تطلب منهم أبداً أية مدخلات (الشكل 1).

<sup>5</sup> يقدر عدد مستخدمي الإنترنت في العالم العربي بنحو 125 مليون في 2013. المصدر: «العالم العربي على الإنترنت: اتجاهات استخدام الإنترنت في المنطقة العربية» (2013). برنامج الحوكمة والابتكار. كلية دبي للإدارة الحكومية، دبي

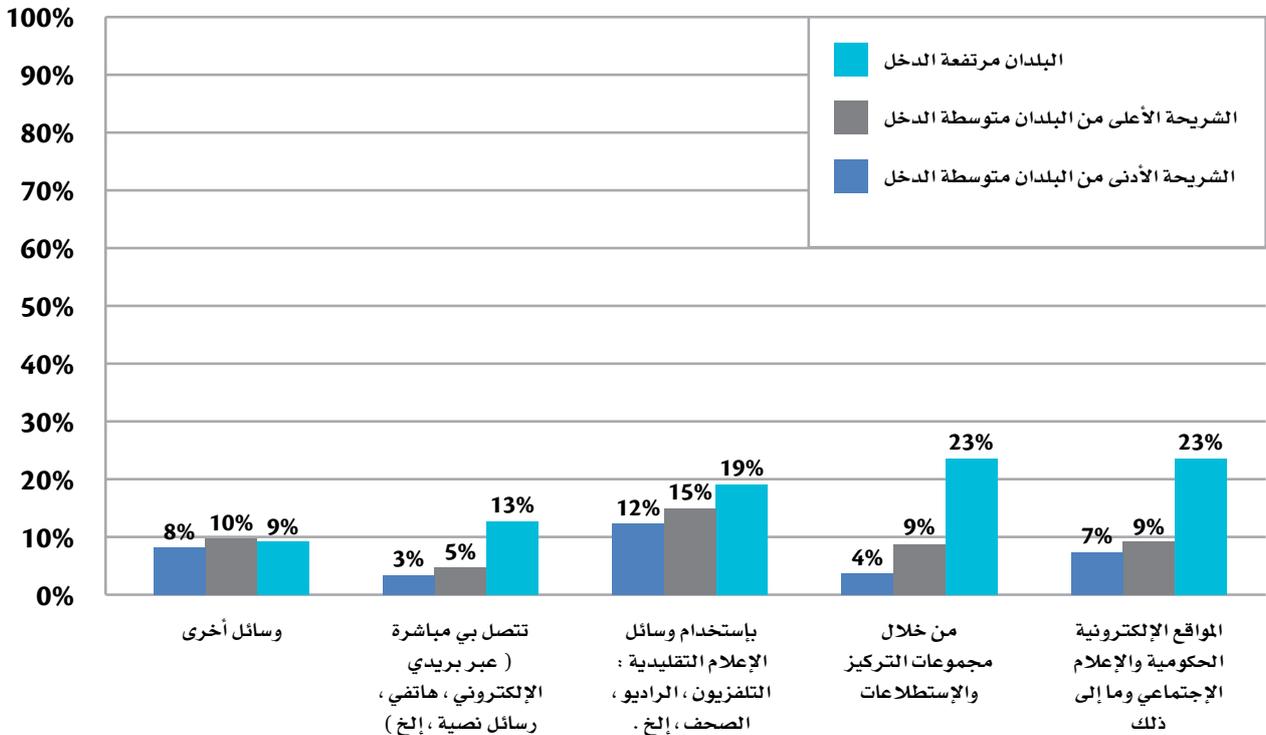
الشكل رقم (1)

كيف يؤثر الأخذ «بأفكار واقتراحات المتعاملين» على مستوى الرضا عن الخدمات الحكومية؟



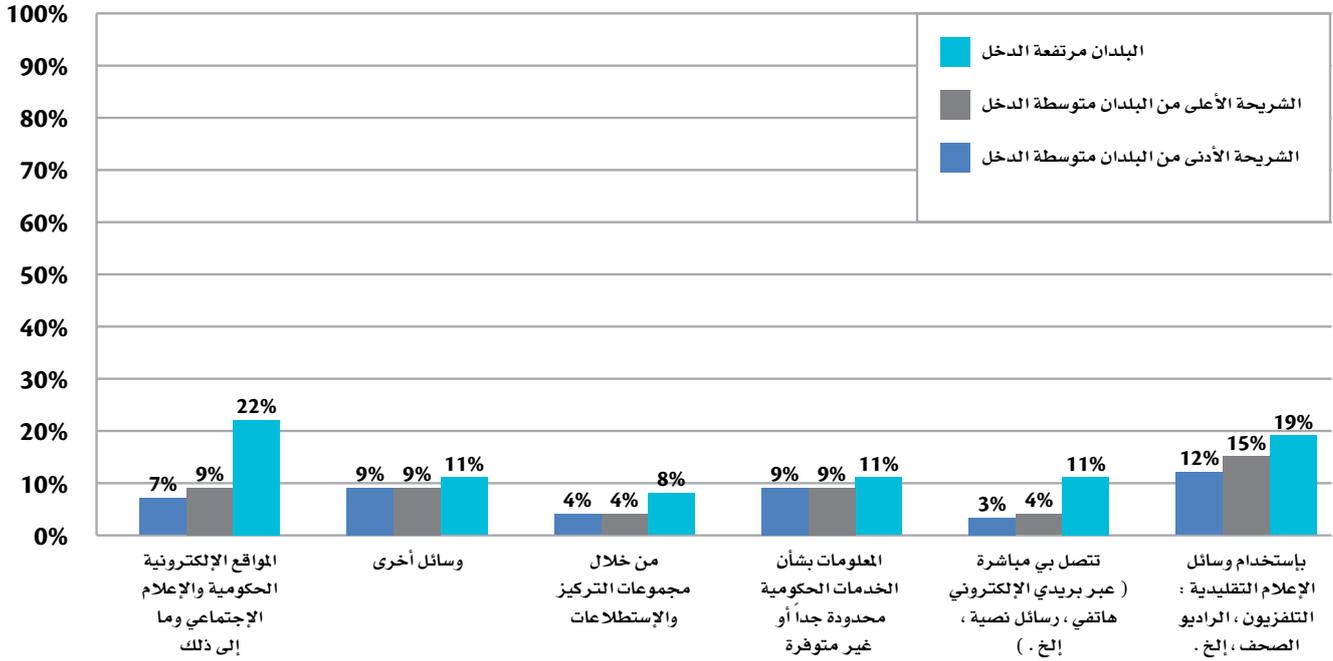
الشكل رقم (2)

الحكومة تدعو بانتظام إلى إبداء الملاحظات بشأن الخدمات عبر..



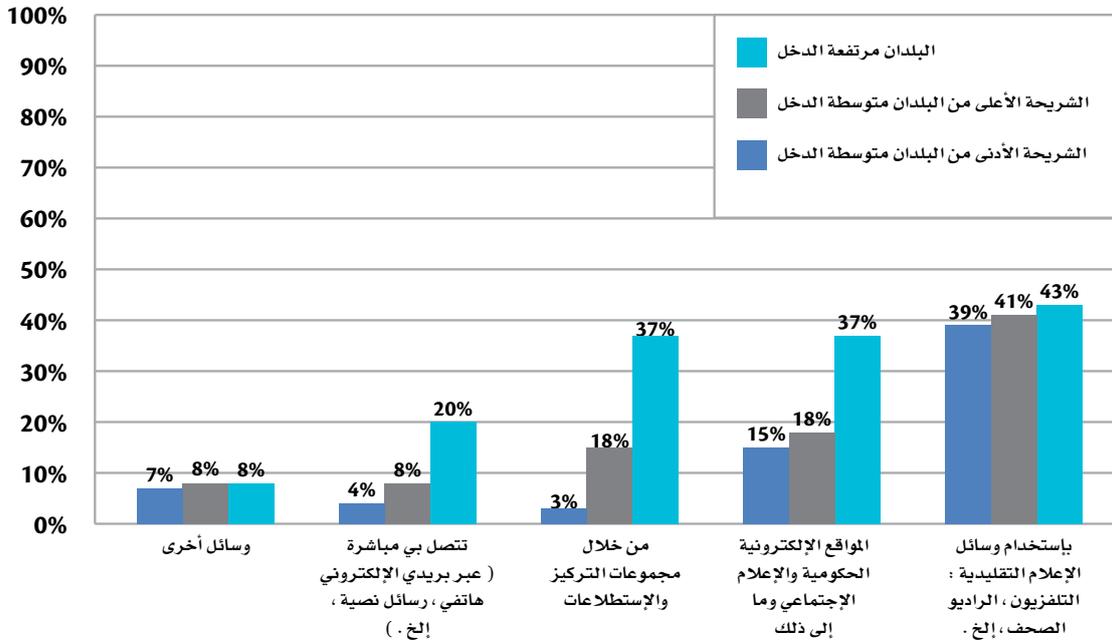
الشكل رقم (3)

حكومتي تدعو بانتظام إلى تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن تقديم الخدمات..



الشكل رقم (4)

حكومتي تعلن بانتظام عن المعلومات المتعلقة بالخدمات..



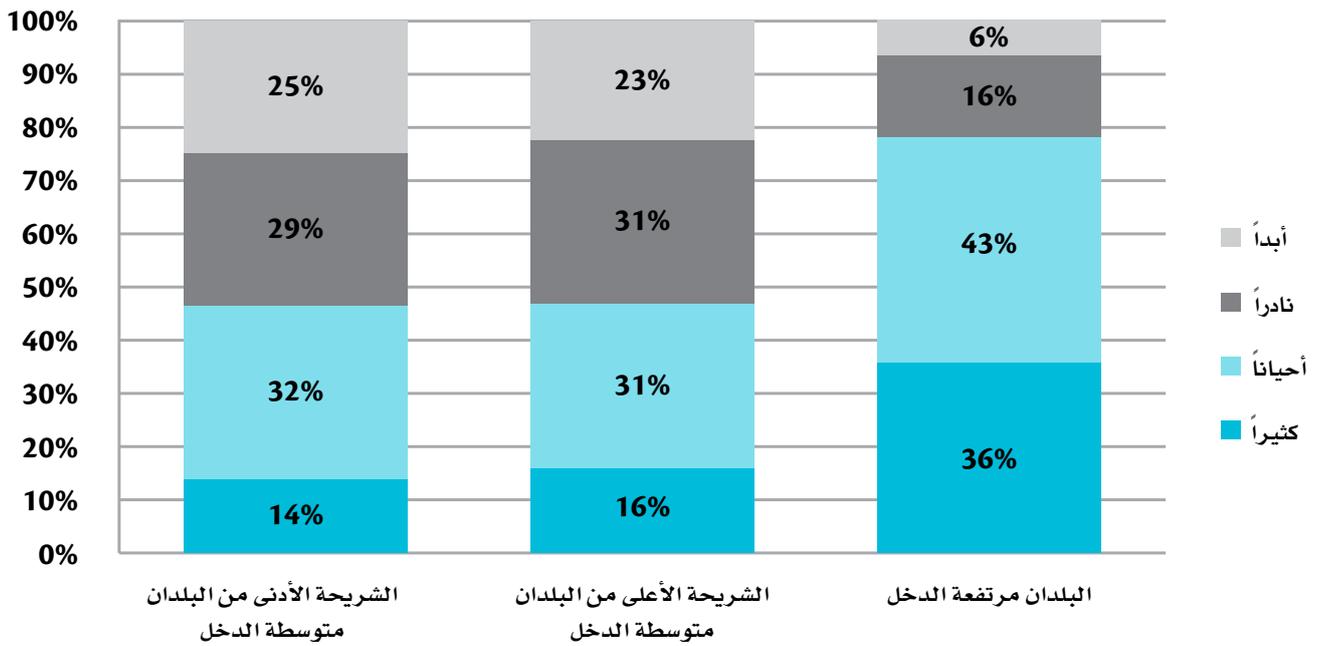
متوسطة الدخل. وأعرب 22% و23% من المتعاملين في البلدان من شريحتي الدخل المتوسط الأدنى والأعلى عن رضاهم عن المواقع الحكومية الإلكترونية، في حين أعرب 56% من المتعاملين في البلدان مرتفعة الدخل عن الشيء نفسه (الشكل 6). وينسجم هذا مع نضوج الحكومة الإلكترونية في تصنيفات هذه البلدان، حيث تُصنف البلدان من شريحتي الدخل المتوسط الأدنى والأعلى بمرتبة أدنى على مؤشر الأمم المتحدة الخاص بالحكومة الإلكترونية<sup>(7)</sup>.

## 2. لقد أتاحت التكنولوجيا في المنطقة بأكملها، إمكانية وصول أفضل وكفاءة وجودة خدمات حكومية أعلى

تفاوت مستوى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير الخدمات العامة في البلدان العربية بين البلدان من مختلف شرائح الدخل. وكانت نسبة أفراد العينة الذين قالوا إنهم يستخدمون المواقع الحكومية بصورة متكررة أعلى بكثير في البلدان مرتفعة الدخل. ويمكن تفسير ذلك بتوفر وجاهزية خدمات الحكومة الإلكترونية في هذه البلدان بالإضافة إلى ارتفاع معدلات انتشار الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(6)</sup>. وكان 36% من المتعاملين في البلدان مرتفعة الدخل يستخدمون المواقع الحكومية، في حين لم يستخدمها سوى 16% من المتعاملين في الشريحة الأدنى من البلدان متوسطة الدخل و14% فقط من المتعاملين في الشريحة الأعلى من البلدان متوسطة الدخل (الشكل 5). وكان الرضا عن هذه الخدمات أكبر أيضاً في البلدان مرتفعة الدخل مقارنة بالبلدان

الشكل رقم (5)

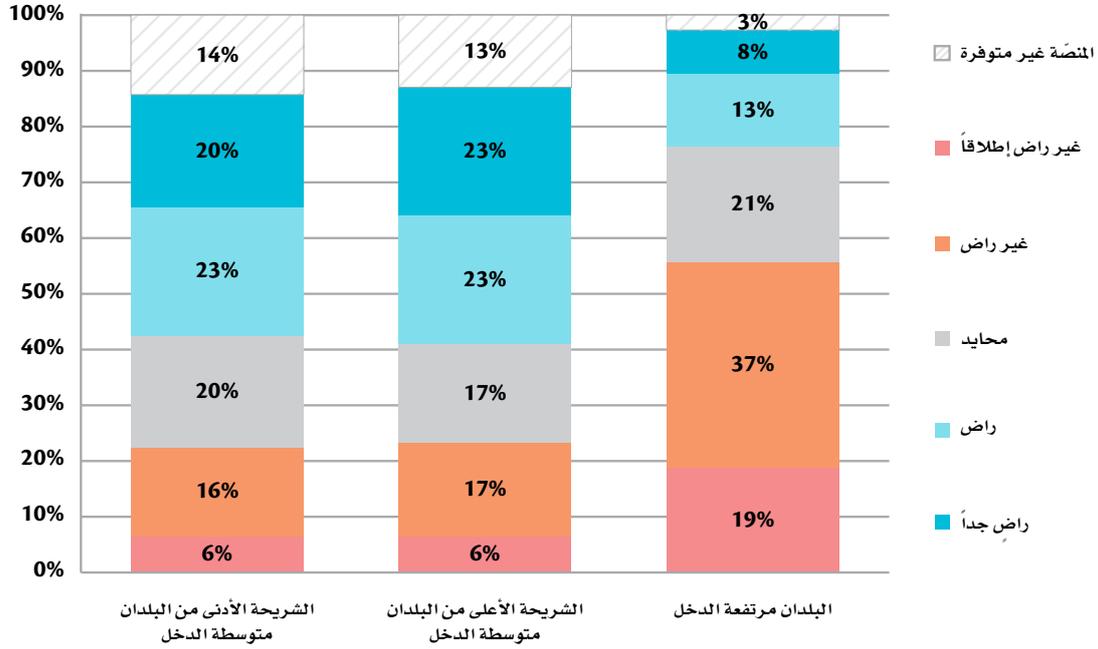
هل تستخدم أيّاً من منصات الحكومة الإلكترونية التالية للوصول إلى الخدمات الحكومية؟  
المواقع الإلكترونية الحكومية.



<sup>6</sup> إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة (UNDESA). استطلاع الحكومة الإلكترونية 2012: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة، 2012. برنت.  
<sup>7</sup> المصدر السابق نفسه.

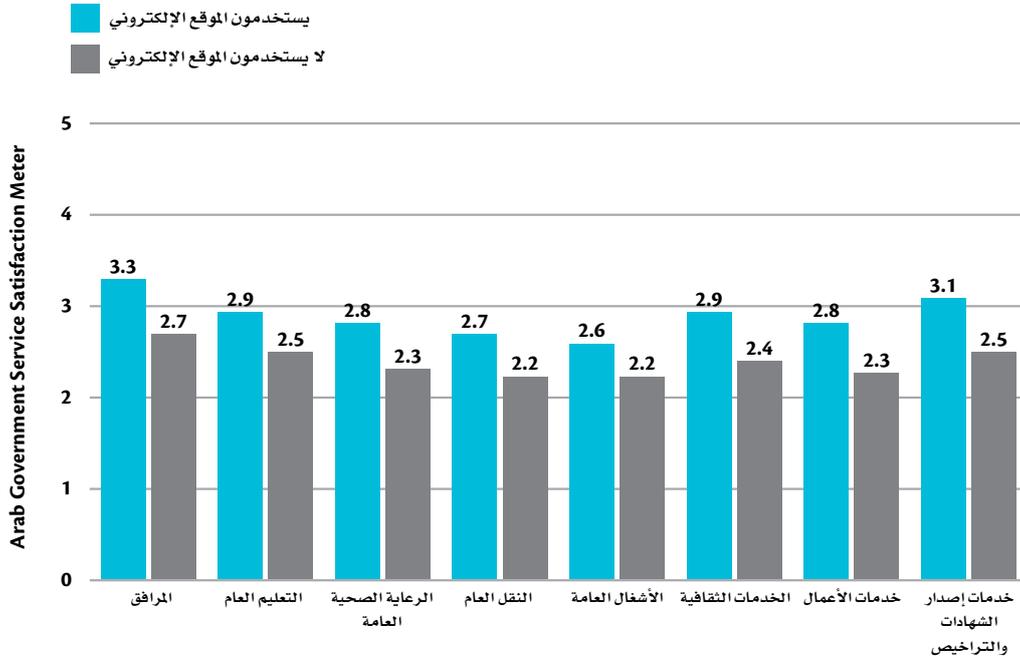
الشكل رقم (6)

مستوى الرضا عن المواقع الإلكترونية الحكومية لتقديم الخدمات



الشكل رقم (7)

تأثير الحكومة الإلكترونية على مستويات الرضا عن الخدمات الحكومية



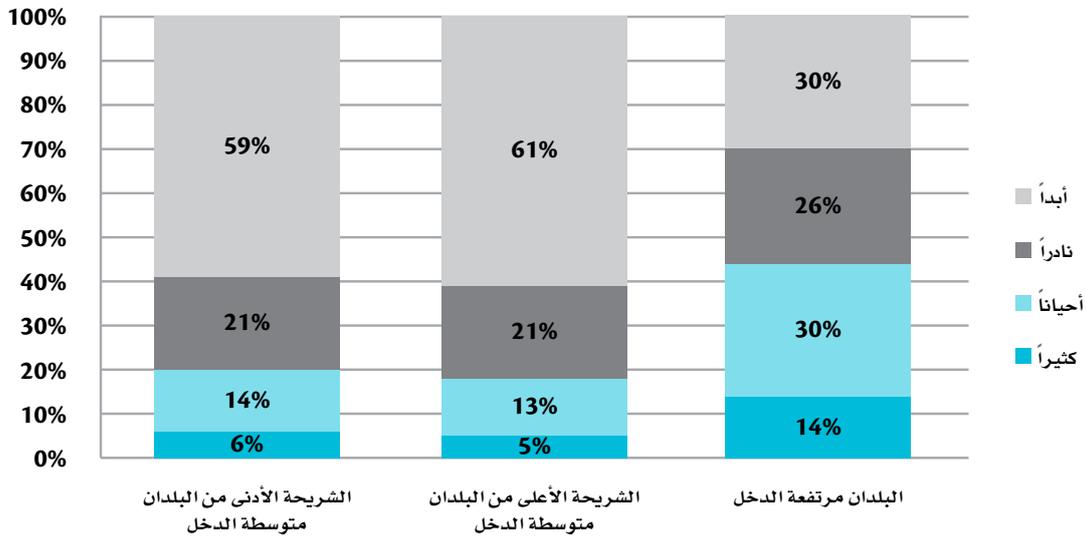
الشكل 7: إجمالاً، كان ثمة تفاوت واضح في الرضا بين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذين لا يستخدمونها. وفي جميع البلدان، قِيم أفراد العينة الخدمات بمعدل وسطي يزيد بـ 0,4 نقطة، إذا كانوا قد استخدموا المواقع الإلكترونية الحكومية. ويمكن ملاحظة فروقات لا يستهان بها في بعض أكثر القطاعات أهمية من قبيل الرعاية الصحية العامة والنقل العام والتعليم العام والأشغال العامة.

ورغم استخدام حسابات الإعلام الاجتماعي أكثر من استخدام تطبيقات الهواتف النقالة للوصول إلى الخدمات العامة في العالم العربي، ولكنها لم تستخدم بصورة كافية لتوفير الخدمات، مع 14% فقط يستخدمونها بصورة متكررة في البلدان مرتفعة الدخل و11% و9% في البلدان من شريحتي الدخل المتوسط الأعلى والأدنى (الشكل 10). بصورة ملفتة للنظر، وفي البلدان متوسطة الدخل، تزيد نسبة (60% وسطياً) الذين قالوا إنهم لا يستخدمون الخدمات النقالة قط للوصول إلى الخدمات الحكومية عن الذين قالوا إنهم لم يستخدموا خدمات الإعلام الاجتماعي قط للوصول إلى الخدمات الحكومية (40%) (الشكل 8 والشكل 11).

وبينما كان الإقبال على خدمات الحكومة عبر الأجهزة النقالة منخفضاً نسبياً في جميع البلدان، استخدم المتعاملون في البلدان مرتفعة الدخل، تطبيقات الحكومة عبر الأجهزة النقالة بتواتر أكبر، كما أعربوا عن رضا أكبر عنها، وذلك بصورة مشابهة لاستخدامهم المواقع الإلكترونية. ولم يستخدم سوى 14% من المتعاملين في البلدان مرتفعة الدخل التطبيقات النقالة «بصورة متكررة»، في حين أن 5% و6% فقط استخدموها في البلدان من شريحتي الدخل المتوسط الأعلى والأدنى على الترتيب (الشكل 8). بصورة مشابهة، كان 12% و11% فقط من البلدان من شريحتي الدخل المتوسط الأدنى والأعلى يشعرون بالرضا عن تطبيقات الحكومة عبر الأجهزة النقالة، وأعرب 36% من المتعاملين في البلدان مرتفعة الدخل عن الشيء نفسه (الشكل 9). ووفقاً لأفراد عينة الاستطلاع،

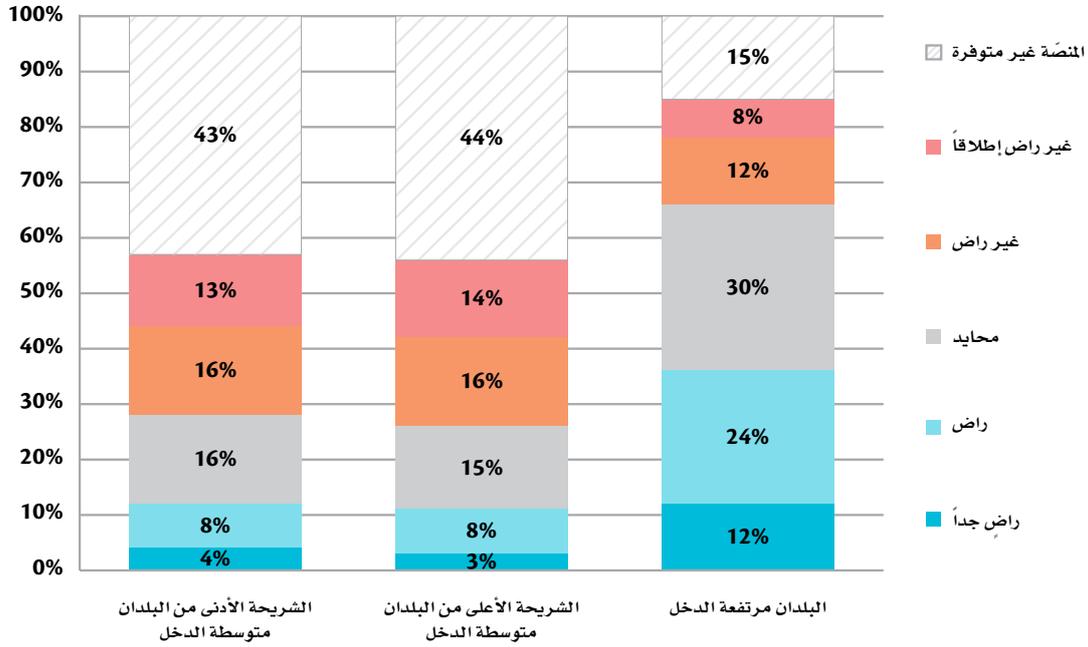
الشكل رقم (8)

### هل تستخدم المنصات التالية للوصول إلى الخدمات الحكومية؟ التطبيقات الحكومية عبر الأجهزة النقالة



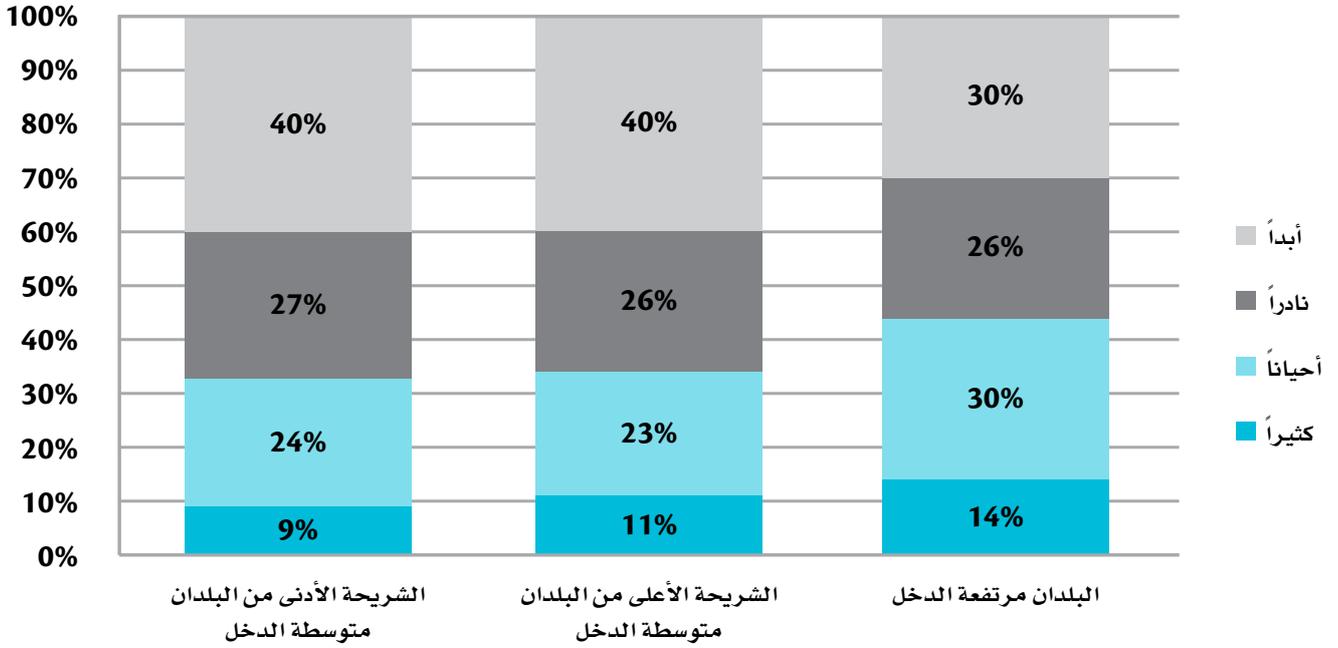
الشكل رقم (9)

مستوى الرضا عن المواقع الإلكترونية الحكومية لتقديم الخدمات



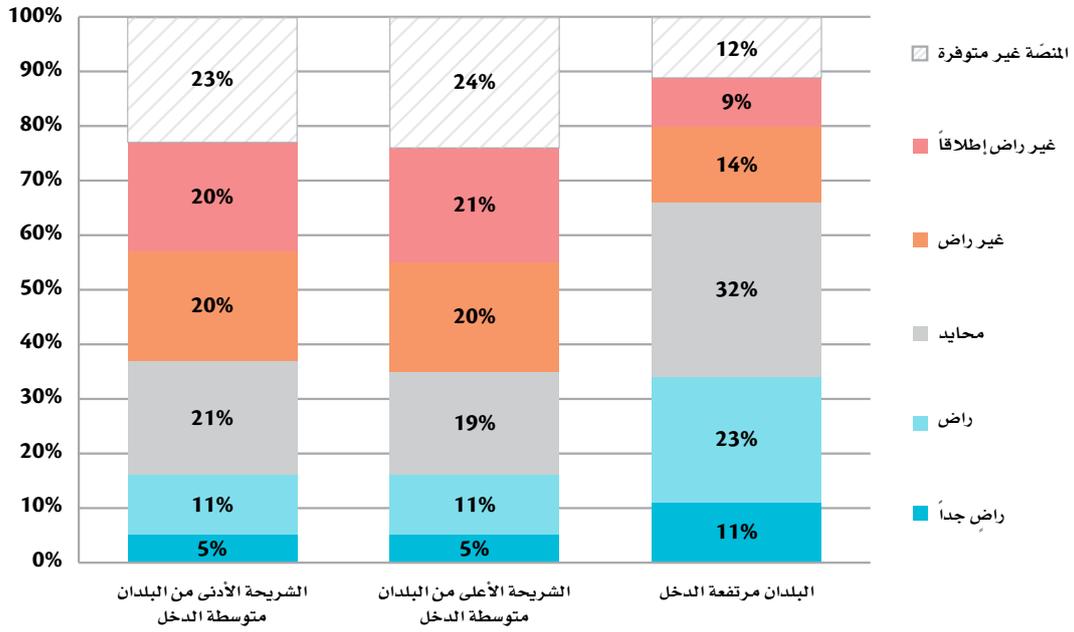
الشكل رقم (10)

هل تستخدم المنصات التالية للوصول إلى الخدمات الحكومية؟  
الصفحات والحسابات الحكومية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي



الشكل رقم (11)

مستوى الرضا عن الصفحات والحسابات الحكومية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي لتقديم الخدمات العامة



وسطياً (الشكل 12).

ضمن شرائح إجمالي الناتج القومي الثلاث، وهي «المتوسط الأدنى» و«المتوسط الأعلى» و«المرتفع»، المستخدمة لأغراض تحليل الاستطلاع، أشار أفراد العينة في المغرب وتونس والإمارات العربية المتحدة إلى أعلى مستويات الرضا في كل من هذه المجموعات على التوالي.

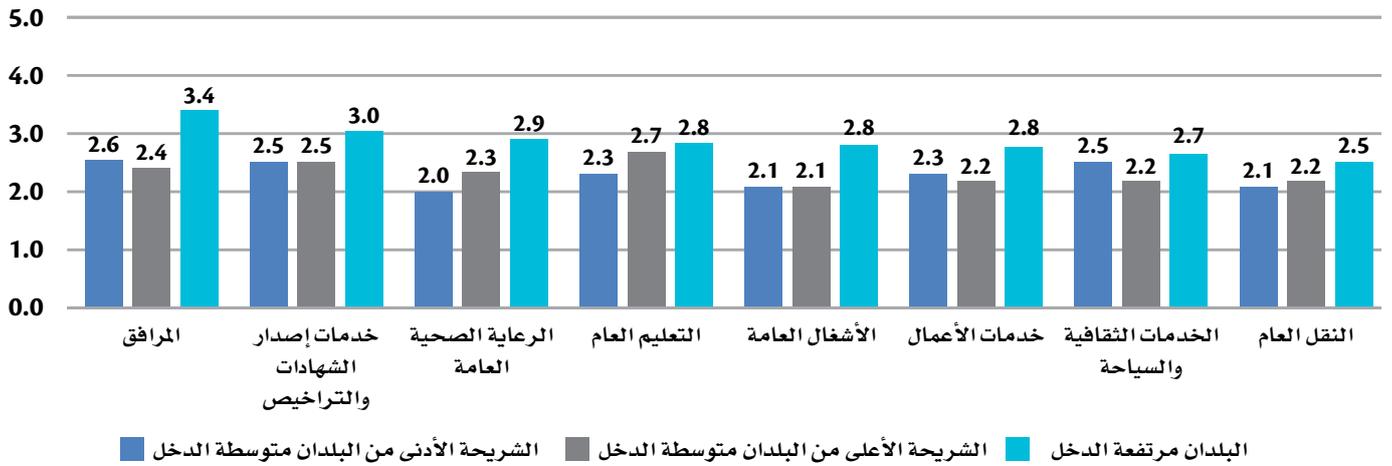
3. يمثل توفير الخدمات تحدياً رئيسياً للحكومات العربية، مع وجود بعض القطاعات التي يتوجب جعلها من الأولويات

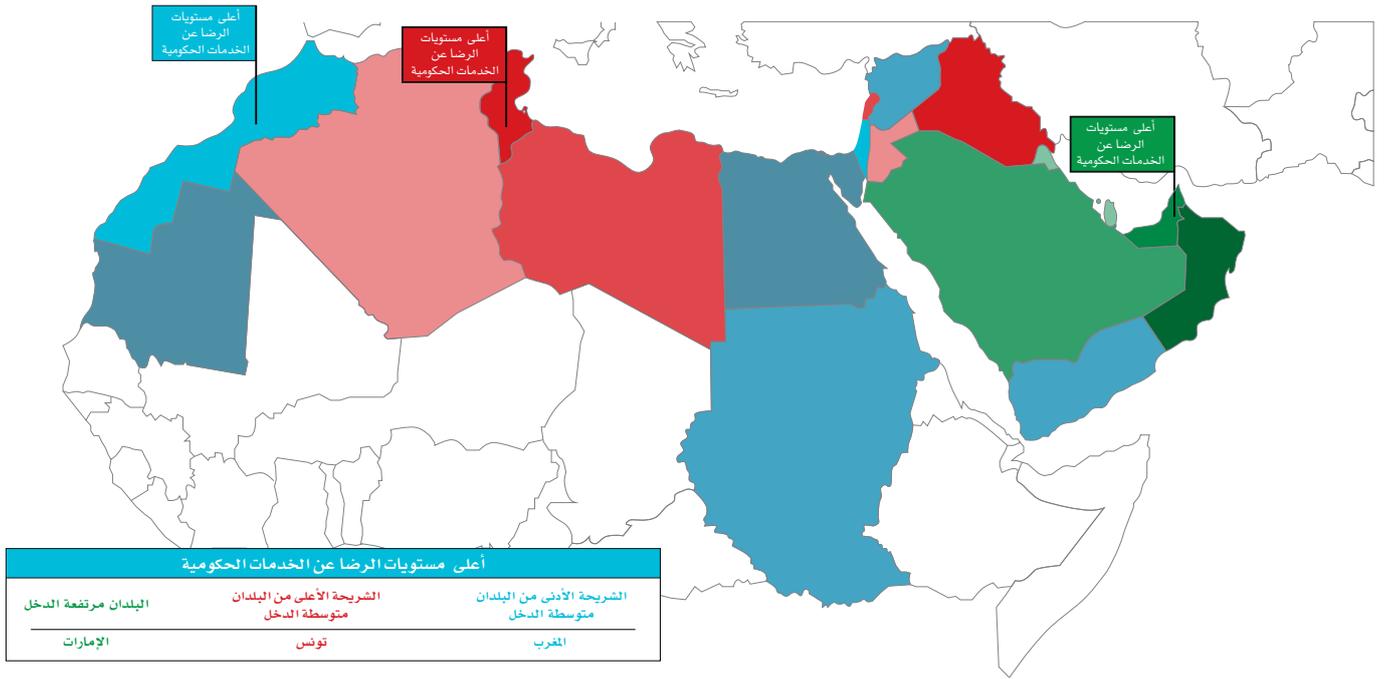
ما يزال توفير الخدمات الحكومية التي تمتاز بالفعالية والكفاءة يمثل تحدياً للحكومات في المنطقة بأكملها. وعلى مقياس من 1 (الأدنى) إلى 5 (الأعلى)، حصلت كافة قطاعات الخدمات العامة على تقييمات متدنية تبلغ 2,3 من 5

الشكل رقم (12)

مستوى الرضا عن الخدمات الحكومية في العالم العربي

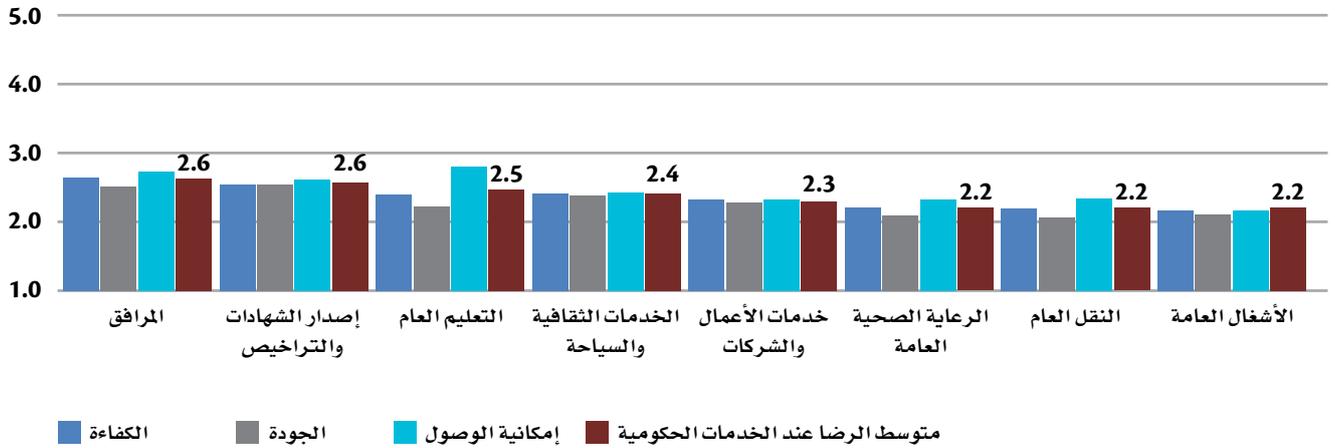
مرتبة وفق البلدان مرتفعة الدخل





الشكل رقم (13)

### مستوى كفاءة وجودة وإمكانية الوصول إلى الخدمات الحكومية العربية

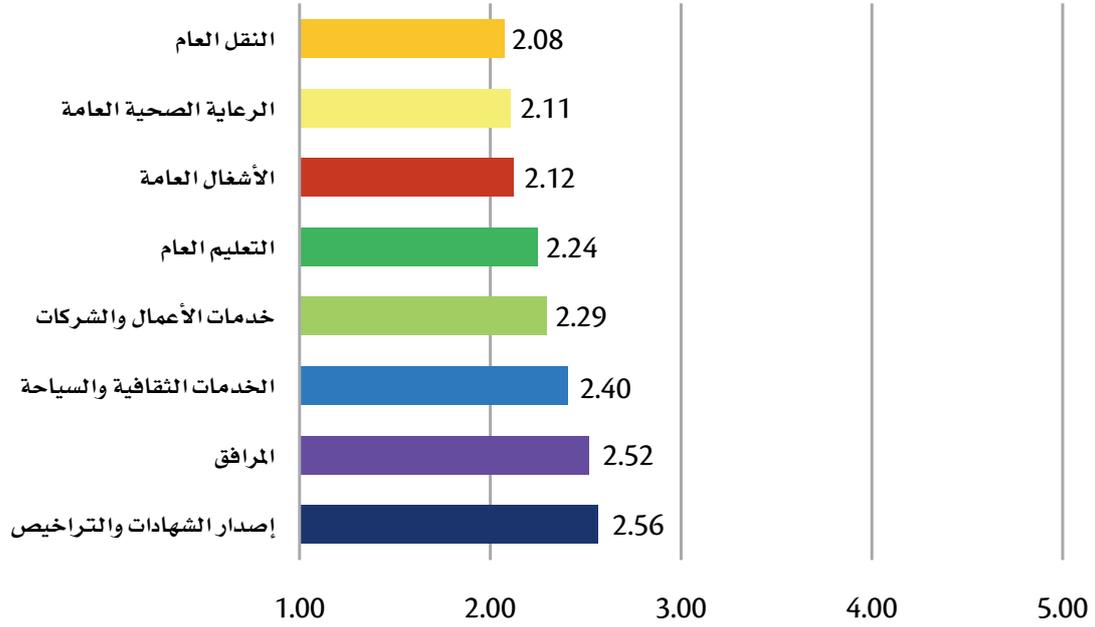


مجانتي عموماً في أكثر البلدان العربية، ولكن تصنيفه ما يزال منخفضاً جداً على صعيد الجودة والكفاءة. وانسجمت آراء كثير من أفراد العينة مع هذه النتائج، وأشاروا إلى تدني جودة خدمات الرعاية الصحية العامة والتعليم العام، رغم سهولة الوصول إليها. ويمكن مشاهدة الاتجاه نفسه في خدمات أخرى نالت تقييماً مرتفعاً على صعيد الكفاءة أو الجودة، ولكن تقييماً إمكانية الوصول إليها كانت متدنية.

في المنطقة بأكملها، كشف الاستطلاع، أن «المرافق» حصلت على التصنيف الأعلى بين جميع قطاعات الخدمات (الشكل 13). بمعايير الجودة، حصلت خدمات «إصدار الشهادات والتراخيص» على التصنيف الأعلى، في حين حصل «التعليم العام» على التصنيف الأعلى من حيث إمكانية الوصول؛ وفي النهاية، ومن حيث الكفاءة، حصلت «المرافق» على التصنيف الأعلى أيضاً (الأشكال 14 و15 و16). ويتضح من هذه النتائج أن الخدمات قد لا تكون عالية الجودة، حتى لو كانت فعالة أو يمكن الوصول إليها. وجرى تقييم التعليم العام، كمثال واضح، باعتباره الخدمة الأفضل من حيث إمكانية الوصول إليها، علماً أن التعليم العام

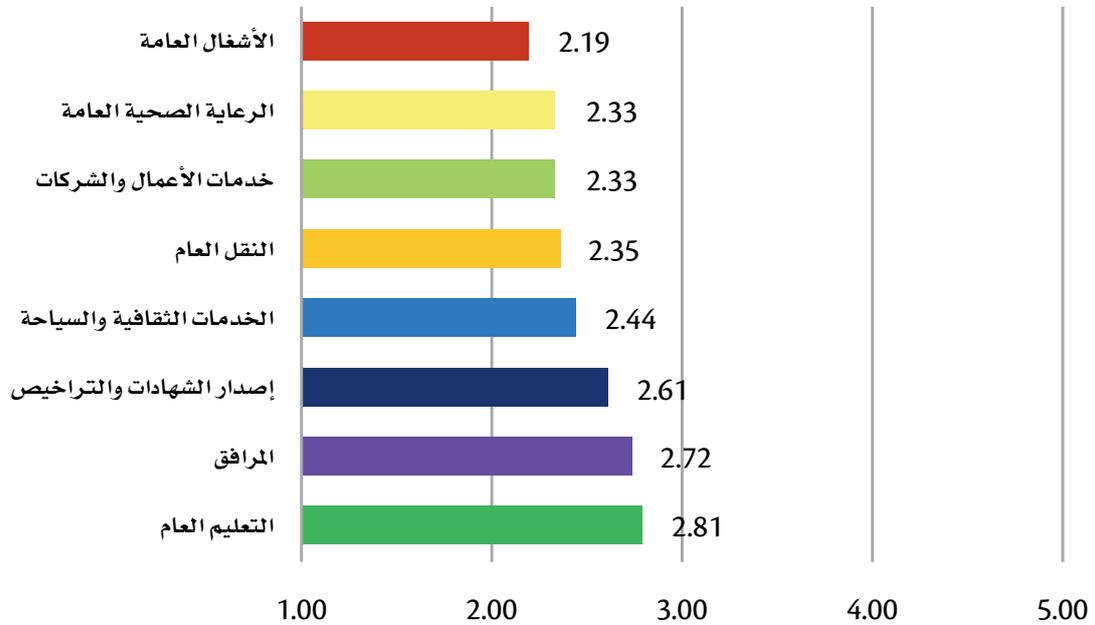
الشكل رقم (14)

متوسط مستوى «جودة الخدمات» في القطاعات الحكومية في المنطقة العربية



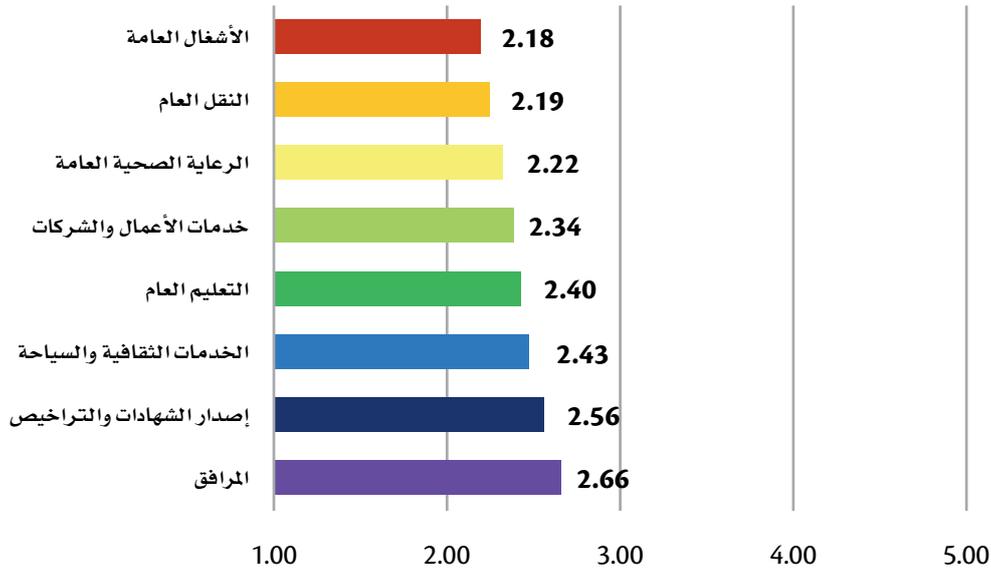
الشكل رقم (15)

متوسط مستوى «إمكانية الوصول للخدمات» في القطاعات الحكومية في المنطقة العربية



الشكل رقم (16)

متوسط مستوى «كفاءة الخدمات» في القطاعات الخدمية الحكومية في المنطقة العربية



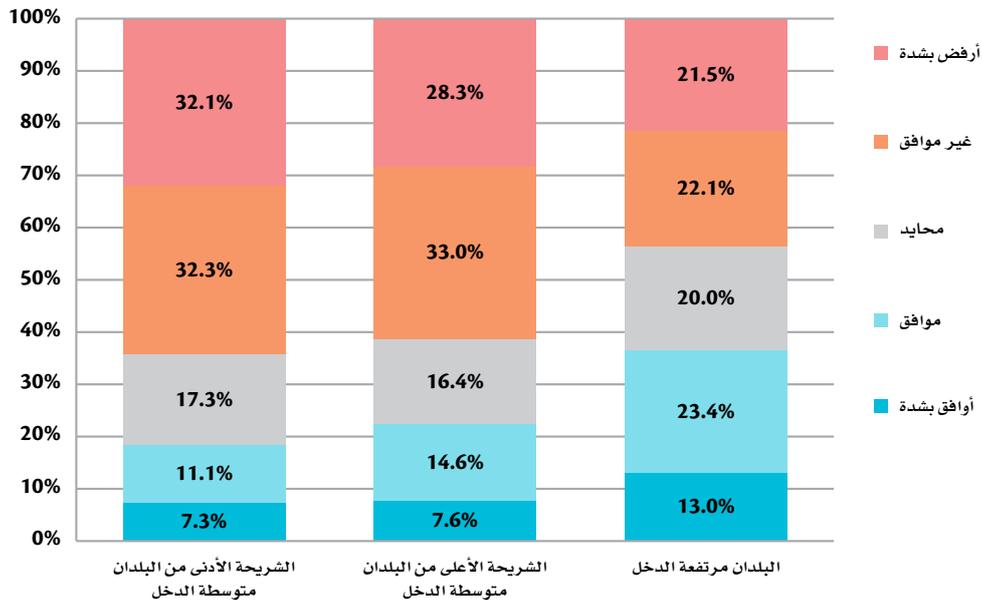
بلاءً أفضل، ولكنها لم تصل بعد إلى رضا أكثرية المتعاملين، مع إعراب 36% من أفراد عينة البلدان مرتفعة الدخل عن رضاهم عن خدمة المتعاملين مع الحكومة (الشكل 17). وانعكس ذلك في تعليقات أفراد من العينة حيث تحدث مئات منهم من البلدان متوسطة ومرتفعة الدخل عن خدمة متعاملين عادية في المراكز المخصصة للمتعاملين مع الحكومة. إجمالاً، كانت العمليات البيروقراطية المبالغ فيها بالإضافة إلى تدني جودة خدمة المتعاملين من أكثر الملاحظات التي أبدتها أفراد العينة تكراراً.

4. يُعدّ تطوير ثقافة مرتكزة على المتعامل لدى موظفي المكاتب الأمامية أولوية لتعزيز تجربة المتعاملين في المؤسسات الحكومية

حول الاتجاه المتنامي لإنشاء مراكز خدمات حكومية، كشف الاستطلاع وجود مجال كبير لتحسين جودة الخدمات وكفاءة توفيرها، في ظل التقليل الجيد لهذا المفهوم. ووافق 18% فقط من أفراد العينة في الشريحة الأدنى من البلدان متوسطة الدخل على أن المتعاملين يلقون الاحترام اللازم والتعاطف في المكاتب الحكومية، ووافق على الأمر نفسه 22% فقط من أفراد العينة في الشريحة الأعلى من البلدان متوسطة الدخل. وأبلى البلدان مرتفعة الدخل

الشكل رقم (17)

«خدمة المتعاملين في المراكز والمكاتب الحكومية جيدة، وتعامل الزبائن بما يلزم من احترام واهتمام»



## ”تعاني جميع الخدمات من البيروقراطية المتجذرة، مما يعرقل توفير خدمات عالية الجودة للجميع“

”بالنسبة لخدمات المعاملات وإصدار التراخيص، يوجد مقدار من البيروقراطية يجعل المعاملة شديدة البطء، فضلاً عن وجود عدم إلمام بالأنظمة والمعايير الملائمة“

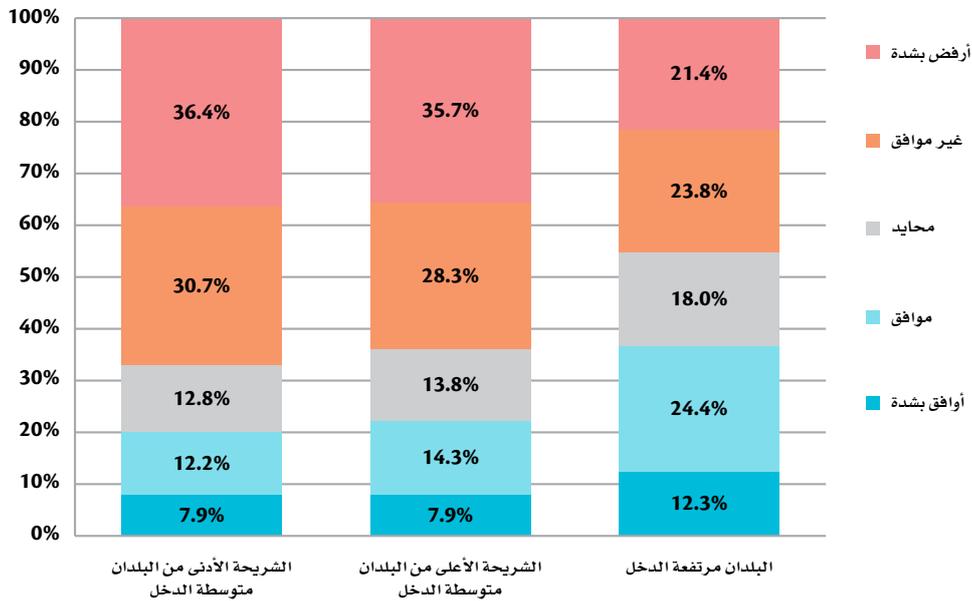
قطاع «المرافق» أيضاً أكثر قطاعات الخدمات كفاءة، كما احتل قطاع «الرعاية الصحية العامة» المرتبة الأخيرة في الشريحة الأدنى من البلدان متوسطة الدخل. وكانت البيروقراطية الموضوع الذي برز عندما تناول أفراد العينة كفاءة الخدمات. وأشار مئات من أفراد العينة من العالم العربي بأكمله إلى أعباء العمل الورقي الزائد، والعمليات الحكومية غير الضرورية وتكرار الجهود. وأعرب أكثر المتعاملين في البلدان العربية، نتيجة عدم كفاءة توفير الخدمات، عن أن تلقي الخدمات الحكومية في بلادهم غير ملائم ويتعارض مع حياتهم اليومية.

## 5. تؤدي البيروقراطية والروتين إلى عدم الكفاءة وإلى الهدر الحكومي، مما يؤثر كثيراً على أهمية وملاءمة الخدمات التي توفرها الحكومة للمواطنين.

تؤثر السياسات والإجراءات البطيئة كثيراً على تجربة المتعاملين، وتحدّ من قدرة موظفي المكاتب الأمامية على توفير الخدمات على نحو فعال ووديّ. وبلغ تقييم الكفاءة في قطاعات الخدمات جميعها، باستثناء «المرافق»، 3 (من 5) أو أدنى من ذلك، مما يشير إلى ضرورة إيلاء انتباه كبير لهذا الأمر. كما كان قطاع «المرافق» أيضاً أكثر قطاعات الخدمات كفاءة في البلدان مرتفعة الدخل، في حين احتل «النقل العام» المرتبة الدنيا. وفي البلدان التي تنتمي إلى الشريحة الأعلى من البلدان المتوسطة الدخل، كان قطاع «إصدار الشهادات والتراخيص» هو القطاع الأكثر كفاءة وقطاع «الأشغال العامة» الأقل كفاءة. وكان

الشكل رقم (18)

«إجراء المعاملات الحكومية، عملية مريحة، لا تتطلب وقتاً طويلاً، ولا تتعارض مع أعمالهم اليومية»



”يستغرق تلقي الخدمات الحكومية وقتاً طويلاً، ويجري باستمرار تحويلك من شخص لآخر، دون أن يستطيع أياً منهم مساعدتك“

## 6. لقد حدّ تركّز الخدمات في العاصمة والمراكز الحضرية من إمكانية وصول سكان المناطق الريفية إلى الخدمات والقطاعات الرئيسية.

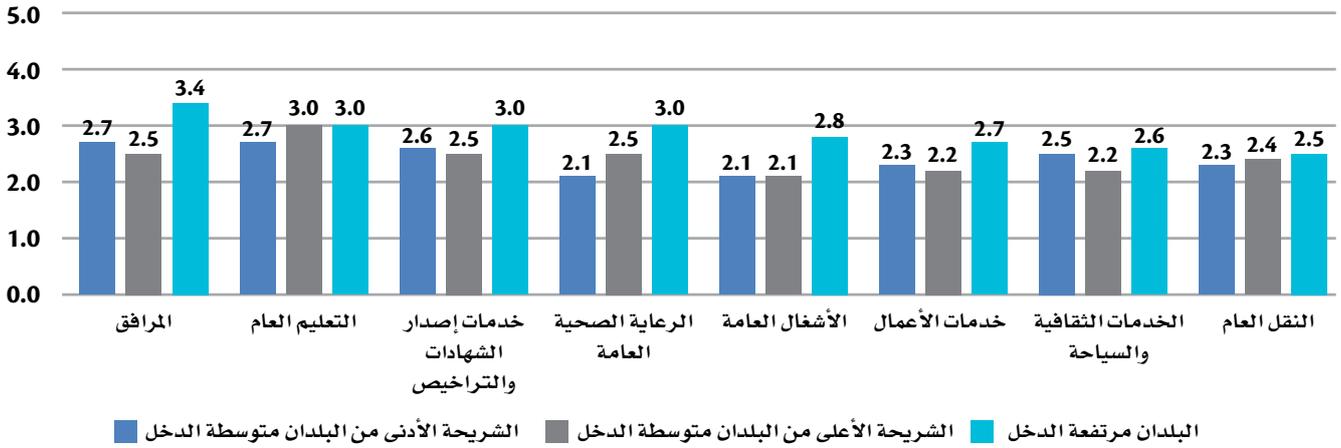
إجمالاً، تعدّ إمكانية الوصول إلى الخدمات محدودة، وتتطلب انتباهاً كبيراً في العالم العربي بأكمله. وفي هذا الخصوص، وبينما أبلت البلدان مرتفعة الدخل بلاءً أفضل من البلدان متوسطة الدخل، لم يحصل سوى قطاع خدمات واحد فقط على تقييم يزيد عن 3 من أصل 5.

ضمن البلدان، تفاوتت أيضاً إمكانية الوصول إلى الخدمات بين المجموعات الديموغرافية، وتحديدًا بين سكان المناطق الحضرية والريفية وأصحاب الدخل المرتفع والمتدني. وبينما لم تكن أحجام عينات سكان المناطق الريفية وأصحاب الدخل المتدني كبيرة بدرجة كافية للتعميم، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن البيانات جمعت على الإنترنت، كان ثمة تناقض ملحوظ من حيث جودة الخدمات وكفاءتها وإمكانية الوصول إليها، بين تجارب ذوي الدخل المحدود في المناطق الحضرية وأقرانهم من ذوي الدخل المحدود في المناطق الريفية من جهة، وتجارب سكان المناطق الريفية الأغنياء وسكان المناطق الحضرية الأغنياء من الجهة الأخرى. وليس هذا بالأمر المفاجئ، لأن الفقر في أكثر

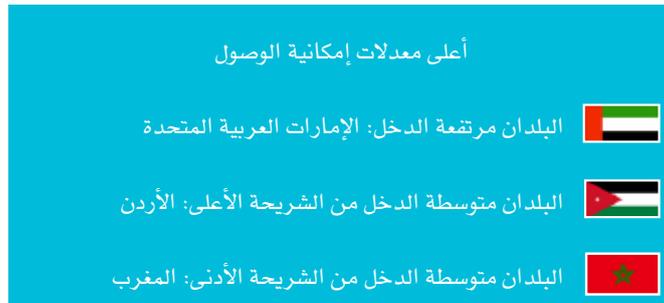
البلدان النامية، ومنها كثير من البلدان العربية، ينتشر بسرعة في المناطق الحضرية وسيواصل انتشاره حسب عديد من الدراسات<sup>(8)</sup>. وفي الوقت نفسه، يبقى الفقر في المناطق الريفية أشد وطأة، ولكن طبيعته مختلفة عن طبيعة الفقر في المدن والعواصم الضخمة. وتستمر المناطق الريفية تحديداً في مواجهة مشاكل على صعيد إمكانية الوصول إلى البنية التحتية والخدمات، وبينما تعاني المدن من الزحف العمراني، فإنها ستستفيد من تخصيص حصة أكبر من الموارد وإمكانية وصول أكبر للسلع والخدمات. وتعني الفجوة المتنامية بين أغنياء المدن وفقراء المناطق الريفية عدم تمتع جميع المتعاملين بإمكانية الوصول نفسها إلى نوعية الخدمات الحكومية نفسها حتى في المناطق الحضرية<sup>(9)</sup>. لهذه الأسباب، ليس مفاجئاً ظهور فروقات واضحة في مستويات الوصول إلى الخدمات في عينة الاستطلاع الأصغر الخاصة بسكان المناطق الريفية وأصحاب الدخل المتدني. وتدعم تعليقات أفراد العينة هذه المزاعم، لأن كثيراً منهم، حتى الذين يعيشون في البلدان مرتفعة الدخل، لاحظوا أن تركّز موارد توفير الخدمات في العواصم الأكبر، وأن كثيراً من مناطق بلادهم ما تزال تفتقر إلى إمكانية الوصول إلى البنية التحتية والخدمات الجيدة.

الشكل رقم (19)

### متوسط مستوى إمكانية الوصول إلى القطاعات الخدمية في المنطقة العربية مرتبة وفق البلدان مرتفعة الدخل



”قد تكون الخدمات الحكومية جيدة في المدن الضخمة... ولكنك يمكن أن تموت قبل أن تصل إلى المستشفى، إن كنت تعيش في قرية وأصابك المرض“



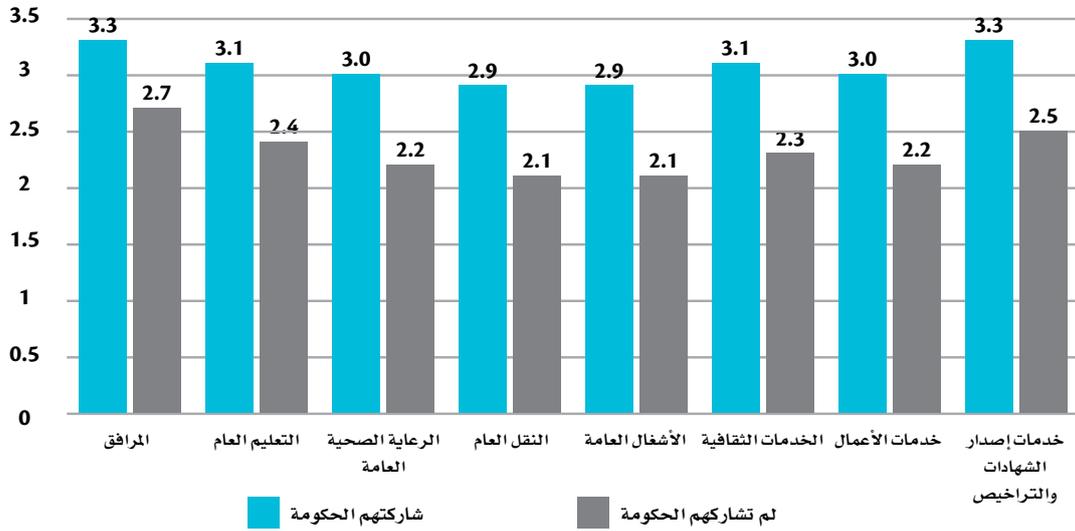
\* فري سيلين، فرانسيسكو إتش. جي. فيريريا وبيتر لانجو. «هل يوجد انحياز للمدن؟ العلاقة بين الفقر وحجم المدن في اختيار البلدان النامية». «المراجعة الاقتصادية للبنك الدولي» 3، 26 (2012): (351-82). برنت. المصدر السابق نفسه.

## 7. يكتسي تقييم أداء الخدمات أهمية كبيرة لتحسين الخدمات الحكومية، ويؤدي إلى تجربة أفضل للعملاء.

في المنطقة بأكملها، أبدى المتعاملون الذين طلب منهم إبداء ملاحظاتهم بشأن توفير الخدمات العامة معدلات أعلى نسبياً من الرضا عن الخدمات العامة. وسطياً، قام المتعاملون الذين طلب منه إبداء ملاحظاتهم بشأن الخدمات بتقييمها بمرتبة أعلى بـ 1,0 نقطة من نظرائهم الذين لم يطلب منهم ذلك. ولا يعتبر إنشاء ثقافة تدمج فيها ملاحظات المتعاملين في عملية تقييم الخدمات العامة مهماً لخدمات عامة محسنة وأكثر ابتكاراً فحسب، بل هو مهم أيضاً لضمان رضا المتعاملين ومنحهم إحساساً بالمشاركة في المنطقة العربية.

الشكل رقم (20)

كيف يؤثر الأخذ «بملاحظات وردود فعل» المتعاملين حول الخدمات الحكومية على مستوى الرضا عن تلك الخدمات؟



## شكر وتقدير

وينوّه المؤلفون بالجهود القيمة التي بذلها الزملاء التالية أسماؤهم، تقديراً لمساهماتهم الجوهرية، ومدخلاتهم، ومساعدتهم في إنجاز هذا التقرير ومواده ذات الصلة:

- نسرين حليمة
- ربيعة حق كرمانى
- أطرف شهاب
- سليم إدة
- نديم جارودي
- عمر العلماء
- حورية محمد
- هبة شعبان

أصدر هذا التقرير برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وهو من تأليف سارة الشاعر ورشا مرتضى وفادي سالم:

- فادي سالم مدير برنامج الحوكمة والابتكار وزميل في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- رشا مرتضى باحثة مشاركة في برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- سارة الشاعر باحثة في برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

للاتصال مع برنامج الحوكمة والابتكار يرجى التراسل الإلكتروني مباشرة مع: [Fadi.Salem@dsg.ac.ae](mailto:Fadi.Salem@dsg.ac.ae)

الآراء الواردة في هذا التقرير هي آراء المؤلفين، ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر الأمناء والمسؤولين وغيرهم من موظفي كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، أو مكتب رئاسة مجلس الوزراء في الإمارات العربية المتحدة، أو شركة SAP MENA.

يطيب للمؤلفين، بالنيابة عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، أن يعربوا عن تقديرهم لفريق مكتب رئاسة مجلس الوزراء في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولشركة ساب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لدعمهم هذا الجهد التعاوني. كما يودّ المؤلفون أن يشكروا فريق كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية لجهودهم المبذولة في إنتاج هذا البحث. وبشكل خاص، يود المؤلفون شكر الجهات الحكومية العربية التي ساهمت بتقديم المعلومات والبيانات في هذا الاستبيان الممثلين بالأشخاص المذكورين أدناه:

- المهندس أحمد كمال
- السيد على عطايا
- السيد عاطف مرعي
- معالي عبداللطيف السريع
- معالي الدكتور سالم الرزيقي
- السيد محمد الراوي
- معالي المهندس علي بن صالح آل صمع

## برنامج الحوكمة والابتكار

يقوم برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية بإجراء الدراسات البحثية والأنشطة المبرمجة التي تركز على السياسات لتشجيع الابتكار الحكومي والتنمية في الدول العربية، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات. وتتسجم أهداف البرنامج مع الأهداف الإقليمية في مجال تعزيز ثقافة الابتكار في المجتمع، والسعي نحو نموذج تشاركي في الحوكمة يعتمد على الشفافية المعلوماتية وإشراك المجتمع. كما تساعد على تحقيق نماذج حوكمة سريعة الاستجابة للتغيرات وذات فعالية أعلى، وذلك من خلال التبنّي الفعال لتكنولوجيا المعلومات، كمبادرات الحكومة الذكية والحكومة الإلكترونية.

ويعمل البرنامج على ثلاثة محاور:

1. بحوث السياسات والبحوث الأكاديمية: تركز البحوث على السياسات الحكومية والتغيرات المجتمعية الناتجة عن الابتكارات التكنولوجية في المنطقة العربية.
2. تقديم المشورات حول السياسات: أحد الأهداف الرئيسية للبرنامج هو تقديم النصح والمشورة لصناع القرار العرب الحاليين والمستقبليين في تقييم أثر التغيرات الجارية على مجتمعاتهم وحكوماتهم، والمساعدة في تطوير سياسات ملائمة للبيئة المحلية لمبادرات الحوكمة المستقبلية.
3. الأنشطة التنموية الإقليمية: يجمع البرنامج شبكة من الخبراء الممارسين والأكاديميين العاملين في القطاعات المتعلقة بمجال عمل البرنامج، وذلك من خلال نشاطات عملية وتعليمية تهدف إلى تشجيع التبادل الفعال للمعرفة، وجسر الهوة بين البحوث والسياسات التطبيقية.

## كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية تركز على السياسات العامة في العالم العربي. تأسست الكلية عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي. تهدف الكلية إلى تعزيز الإدارة الحكومية عن طريق زيادة قدرات المنطقة على اعتماد سياسات عامة فعالة.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية أيضاً مع مؤسسات عالمية وإقليمية في تقديم البحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لتشجيع تبادل الأفكار والنقاش حول السياسات العامة في العالم العربي.

تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناع السياسات في الوطن العربي. ومن أجل تحقيق هذه الرسالة، تُكرس الكلية جهودها لدعم برامج البحوث والتعليم بما فيها:

1. بحوث تطبيقية في السياسات العامة والإدارة العامة
2. ماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة
3. تعليم تنفيذي لكبار المسؤولين والمديرين
4. منتديات المعرفة للباحثين وصناع السياسات

# الملحق (أ): منهجية البحث: استطلاعات المواطنين والحكومة

## الجودة

- هل تلبى الخدمات الحكومية توقعات المتعاملين؟
- هل يجد المتعاملون الخدمات الحكومية موثوقة؟
- هل يشعر المتعاملون بالرضا عن العلاقات بينهم وبين الجهات الحكومية؟
- هل تتجاوب الحكومة مع ملاحظات المتعاملين وشكاواهم واستعلاماتهم؟

## سهولة الوصول

- هل يستطيع جميع المتعاملين الوصول إلى الخدمات الحكومية؟
- هل صُممت الخدمات بما يلبي احتياجات راحة كافة المتعاملين؟
- هل يوجد تكامل مع الخدمات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجعل الوصول إليها أكثر سهولة؟
- هل صُممت الخدمات على نحو يتيح الوصول إليها بسهولة من قبل السكان الذي يواجهون تقليدياً صعوبات في الوصول إليها كسكان المناطق الريفية والفقراء والمعجزة وكبار السن؟

## الكفاءة

- هل يتطلب توفير الخدمات الحكومية وقتاً طويلاً؟
- هل يشعر المتعاملون بالرضا عن كفاءة الخدمات الحكومية؟

يختلف مفهوم «خدمات عامة جديدة» عن منهجيات الخدمات العامة التقليدية من حيث تركيزها على المواطن وعلى تعزيز الصالح العام من خلال تصميم الخدمات وتوفيرها بصورة شاملة. ويغدو التركيز على كفاءة الخدمات وخدمة المتعاملين والابتكار معياراً مقبولاً في العالم العربي، بهدف توفير خدمات أفضل. وبات المواطن يلقي تقديراً أكبر بصورة متزايدة باعتباره المتعامل الذي يعد رضاه وملاحظاته أمراً جوهرياً لعمل الحكومة. لقد ابتعد مفهوم الخدمات العامة الجديد عن الخدمات المركزة ذات العمليات البيروقراطية البطيئة إلى خدمات مبسطة سريعة، يمكن بسهولة الوصول إليها<sup>(10)</sup>. لقد فتحت هذه المنهجيات الجديدة في الإدارة العامة، منذ وقت قريب، الطريق أمام الكثير من أساليب الحكومة في «الحقبة الرقمية» في توفير الخدمات العامة، وبصورة أولية في استخدام ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير خدمات أكثر كفاءة وشمولاً وأقل تكلفة<sup>(11)</sup>. وفي الأعوام الأخيرة، جرى تبني هذه الاتجاهات على نطاق واسع في المنطقة العربية مع تزايد مبادرات الحكومة الإلكترونية الوطنية والخدمات الحكومية عبر الأجهزة النقالة والحكومة الذكية في المنطقة بأكملها.

ويأخذ هذا التقرير هذا المفهوم بعين الاعتبار، ويحلل رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية استناداً إلى أربعة ركائز هامة للخدمات الحكومية: التركيز على المواطن والتميز في جودة الخدمة والكفاءة وسهولة الوصول إلى الخدمة. وقيم استطلاعنا هذه المزايا من خلال اختبار الخواص الفردية التي يجب أن توجد حتى تُعدّ الخدمات تركز على المواطن وذات جودة عالية وفعالة ويمكن الوصول إليها بسهولة.

## الخدمات المرتكزة على المواطن

- هل جرى تقييم احتياجات المواطنين بغرض تصميم الخدمات الحكومية؟
- هل تعزز الخدمات تجربة المتعاملين وتلبي تفضيلاتهم وتوقعاتهم من خلال التفاعلات والمعاملات؟
- هل يملك المواطنون إمكانية الاختيار بين قنوات توفير الخدمات؟
- هل يتم تلقي الخدمات الحكومية بشكل مناسب/مريح؟ وهل يتعارض تلقي الخدمات الحكومية بصورة كبيرة مع حياة المتعاملين؟

<sup>10</sup> دينهاردت، جانيت فينرانت وروبرت بي. دينهاردت. الخدمات العامة الجديدة: الخدمة لا التوجيه. أرمونك، نيويورك: إم. إي. شارب، 2007. برنت.

<sup>11</sup> مارغريت وهيلين وباتريك دونليفي. «الموجة الثانية من حوكمة الحقبة الرقمية: نموذج تقريبي للحكومة على الإنترنت». المعاملات الفلسفية للجمعية الملكية (Philosophical Transactions of the Royal Society A): العلوم الرياضية والفيزيائية والهندسية 371. 1987 (371 Mathematical, Physical and Engineering Sciences) (2013).

## المنهجية :

## التثقيف - استطلاع المواطنين

بالنسبة للاستطلاع العام تحديداً، وأخذين بعين الاعتبار توزيع العينة وفقاً لعوامل ديموغرافية محددة، طبقت الأوزان على النتائج الإحصائية<sup>13</sup> وفقاً لخطة التثقيف التالية:

في تحليل نتائج الاستطلاع، وجد أن العينة النهائية تمثل جميع الجوانب الديموغرافية الرئيسية، باستثناء:

النوع الاجتماعي:

بلغت النسبة المئوية للإناث من أفراد العينة على مستوى الاستطلاع الإقليمي 21٪، قياساً بالمعدل الوسطي الإقليمي الذي يبلغ 50٪ في العالم العربي<sup>14</sup>.

على مستوى البلدان، تفاوتت النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة من الإناث بين 11٪ في اليمن على الطرف المنخفض من الطيف، و30٪ في الإمارات العربية المتحدة على الطرف الأعلى من الطيف.

عدد السكان:

كانت بعض البلدان ممثلة بأعلى أو أدنى من المستوى المطلوب من زاوية قياس عينتهم كنسبة مئوية من قياس عينة الاستطلاع الإجمالية، كما هو مبين في الجدول أدناه. ويمثل الجدول أدناه عدد سكان البلدان في العالم العربي كنسبة من إجمالي عدد سكان المنطقة العربية، بالمقارنة مع قياس عينة البلد ضمن الاستطلاع كنسبة مئوية من قياس عينة الاستطلاع الإجمالية.

أجري استطلاعان منفصلان يستهدفان مجموعتين من الأفراد كجزء من هذه الدراسة. واستهدف الاستطلاع الأول المقيمين في البلدان العربية الـ 22 جميعها («الجمهور»)، وأجري في الفترة الواقعة بين نوفمبر وديسمبر 2013 بين عينة مكونة من 21,158 فرداً راشداً يقيمون في البلدان العربية الـ 22<sup>(12)</sup>. وأكمل الاستطلاع على الإنترنت وجرت هيكلته على شكل استبيان. واختيرت العينات لأغراض هذا الاستطلاع باستخدام تقنية «اختيار العينات العشوائية البسيطة».

جرى توزيع الاستطلاع «العام» أو استطلاع المواطن باستخدام عدة قواعد بيانات للمقيمين في البلدان العربية، جمعها وصنّفها برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وأيضاً من خلال شبكات الإعلام الاجتماعي وقاعدة اتصالات لطرف ثالث. وجرى بعد ذلك تصفية الإجابات على هذا الاستطلاع لتشمل الإجابات من البلدان العربية فقط. وجرى تبرير هذه التقنية استناداً إلى متطلبات الاستطلاع لقياس عادات وآراء المواطنين وأفراد الجمهور المقيمين في البلدان العربية، بالإضافة إلى مسؤولين وموظفين حكوميين.

وهيمن الذكور على عينة الاستطلاع، ولم تشكل الإناث سوى 21٪ من العينة، وتألّفت العينة بصورة رئيسية ممن تتراوح أعمارهم بين 22 و39 عاماً، والذين شكلوا 77٪ من العينة.

استهدف استطلاع «الحكومات» الثاني جهة حكومية رسمية واحدة في كل من البلدان العربية، وجرى توزيعه وإكماله من قبل ممثلين رسميين حكوميين (وفقاً لمعلوماتهم وخبرتهم) ليعكس المواقف والممارسات الرسمية للجهات الحكومية عموماً ضمن ذلك البلد. وأكمل المجيبون هذا الاستطلاع على الإنترنت. وأجريت عمليات متابعة مع جميع الهيئات المستهدفة على شكل مكالمات هاتفية ورسائل إلكترونية ومراسلات بالفاكس.

تعكس جميع النتائج الموصوفة في هذا التقرير المعلومات التي جمعت من الاستطلاعين. وأعطى المجيبون على الاستطلاع العام خيار إكمال الاستطلاعات باللغة العربية والانكليزية، بينما مُنحت الاستطلاعات الحكومية باللغة العربية فقط.

<sup>12</sup> استبعدت ثلاث بلدان بسبب صغر عيناتها، كما هو مفصل في خطة التثقيف

<sup>13</sup> تستند المخططات التي تربط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمشاركة فيها مع الرضا عن الخدمات إلى بيانات غير متقلة.

<sup>14</sup> باستثناء الإمارات العربية المتحدة التي تميل فيها نسبة النوع الاجتماعي نحو الرجال، حيث تؤلف النساء 33٪ من السكان. وتعود النسبة الأكبر للرجال بصورة كبيرة إلى قوة العمل الأجنبية الكبيرة الموجودة في الإمارات العربية المتحدة، والتي لا يجب أن تشكل جزءاً كبيراً من أفراد العينة في هذا الاستطلاع تحديداً، لأنه أجري حصرياً بين السكان الذين لديهم وصول إلى الإنترنت.

البلد	عدد السكان <sup>(15)</sup>	% من إجمالي عدد سكان البلدان العربية
الجزائر	36,983,902	9.74%
البحرين	1,377,273	0.36%
جزر القمر	792,913	0.21%
جيبوتي	940,090	0.25%
مصر	85,378,440	22.49%
العراق	34,776,200	9.16%
الأردن	6,572,903	1.73%
الكويت	2,959,015	0.78%
لبنان	4,324,060	1.14%
ليبيا	6,506,095	1.71%
موريتانيا	3,704,414	0.98%
المغرب	32,925,550	8.67%
عمان	2,957,333	0.78%
فلسطين	4,393,572	1.16%
قطر	1,976,840	0.52%
المملكة العربية السعودية	29,319,400	7.72%
الصومال	10,052,840	2.65%
السودان	46,822,880	12.33%
سوريا	21,468,960	5.66%
تونس	10,813,680	2.85%
الإمارات العربية المتحدة	8,207,940	2.16%
اليمن	26,358,020	6.94%

يمكن، في مثل هذه الحالات، استخدام الأوزان لجعل استطلاع ما أكثر تمثيلاً،

على أن نراعي قيوداً محددة بشأن ملائمة تطبيق الأوزان المذكورة. على سبيل المثال، إذا كانت الأوزان ضخمة جداً أو صغيرة جداً، يمكنها أن تؤدي إلى تخفيض استقرار الاستطلاع وزيادة هامش الأخطاء عند استنتاج إجابات على أنها تمثيلية لمينة الاستطلاع<sup>(16)</sup>.

- تطبيق الأوزان من أجل:
  - عدد السكان (وزن أحادي البعد)
  - النوع الاجتماعي (وزن أحادي البعد)
  - النوع الاجتماعي - عدد السكان (وزن ثنائي الأبعاد)
- في ضوء ذلك، وبغية تحديد أفضل منهجية لجعل البيانات تمثيلية ومستقرة قدر الإمكان، أجريت اختبارات على مجموعات بيانات الاستطلاع لتقييم أثر تطوير

<sup>15</sup> منظمة العمل الدولية، تقديرات 2013: (<http://laborsta.ilo.org/>)

<sup>16</sup> جونسون، دي. (2008). استخدام الأوزان في تحليل بيانات الاستطلاع. مركز أبحاث السكان في جامعة ولاية بنسلفانيا.

## مقياس الرضا عن الخدمات

صُمم مقياس الرضا عن خدمات الحكومات العربية، وهو مقياس مركب، ليعطي نظرة شاملة عن رضا الجمهور عن الخدمات الحكومية في العالم العربي. ويستفيد هذا المقياس في صياغته من مؤشرات تطوير معترف بها عالمياً من قبيل مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية في الأمم المتحدة، وهو يحسب من خلال حساب متوسط تقييمات الأبعاد الثلاثة للرضا عن الخدمات الحكومية: إمكانية الوصول والكفاءة والجودة. كما يمكن حساب وتقييم كل من هذه الأبعاد أو المؤشرات بصورة مستقلة<sup>19</sup>.

المعادلة هي التالية:

مقياس الرضا عن الخدمات الحكومية العربية = (ثلاث متوسط تقييم الكفاءة) + (ثلاث متوسط تقييم الجودة) + (ثلاث متوسط تقييم إمكانية الوصول)

أدى التثقيف على بعدين (النوع الاجتماعي - عدد السكان) إلى تطبيق أوزان ضخمة، (حتى 16 في بعض الحالات)، مما سيخلق حالة من عدم الاستقرار وي طرح أخطاء كبيرة في الاستطلاع. وتعدّ الأوزان التي تصل حتى 8 مقبولة عموماً، ولا تؤدي إلى انحراف النتائج كثيراً أو إلى زيادة هامش الخطأ<sup>17</sup>.

أدى التثقيف بعد واحد (النوع الاجتماعي أو عدد السكان) إلى أوزان أصغر ومقبولة أكثر، وهكذا يمكن تطبيق أحد هذه الأوزان فقط. وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن نتائج الاستطلاع سيجري تحليلها على المستوى الإقليمي وعلى مستوى البلد (أو مجموعة البلدان)، وسيجري اعتبار الإجابات على أنها تمثيلية لعدد السكان الموافق، سيجعل التثقيف لعدد السكان الاستطلاع أكثر تمثيلاً.

إذا أخذنا بعين الاعتبار أن نتائج الاستطلاع لن تُحلل على مستوى النوع الاجتماعي، فلا يجب تطبيق التثقيف بالنسبة للنوع الاجتماعي. وسيشار إلى نسبة النوع الاجتماعي بوضوح في تحليل نتائج الاستطلاع، التي ستقدم، إذا دعت الضرورة ذلك، على شكل وصف لردود أفعال الرجال والنساء المستلمة في سياق الاستطلاع عوضاً عن وضعها على شكل ردود تمثيلية.

اختيرت البلدان (ذات اللون الرمادي في الجدول أعلاه<sup>18</sup>) التي كانت قياسات عيناتها صغيرة جداً (>15) بغرض استبعادها من الاستطلاع ككل، لأنها لم تكن تمثيلية، كما أن قياس عيناتها الصغير سيزيد من هامش الخطأ في هذا الاستطلاع. وجرى استكشاف خيارين قبل اتخاذ القرار باستبعاد البلدان المذكورة.

يستدعي الخيار الأول إضافتها في التثقيف، مما يتطلب تطبيق أوزان ضخمة جداً، مما يؤدي بالتالي إلى عدم الاستقرار.

ويستدعي الخيار الثاني «تقليم» الأوزان بالنسبة لهذا البلدان وتخفيضها إلى 1، والتسبب بالتالي بظهور «أثر الأوزان غير المتساوية» ضمن العينة (4، 6، قياساً بالمجال المقبول من 1 إلى 2). وأدى استبعاد هذه البلدان إلى تخفيض أثر التثقيف غير المتوازن إلى مستوى مقبول يبلغ 2,01، مما يجعل العينة أكثر استقراراً.

## استنتاجات:

- استناداً إلى التحليل الوارد أعلاه، لن يطبق على بيانات الاستطلاع إلا أوزان عدد السكان.
- بالإضافة إلى ذلك، استبعدت البلدان التي كان عدد أفراد عينة الاستطلاع فيها صغيراً (>15) من التحليل الإقليمي (وهذه البلدان هي: جزر القمر وجيبوتي والصومال). وبالتالي، يبلغ قياس العينة المستخدم في تحليل نتائج العينة: (N=20,702).

<sup>17</sup> كيش، ليزلي (1965) أخذ عينات الاستبيانات. نيويورك، وايلي

<sup>18</sup> جزر القمر وجيبوتي والصومال.

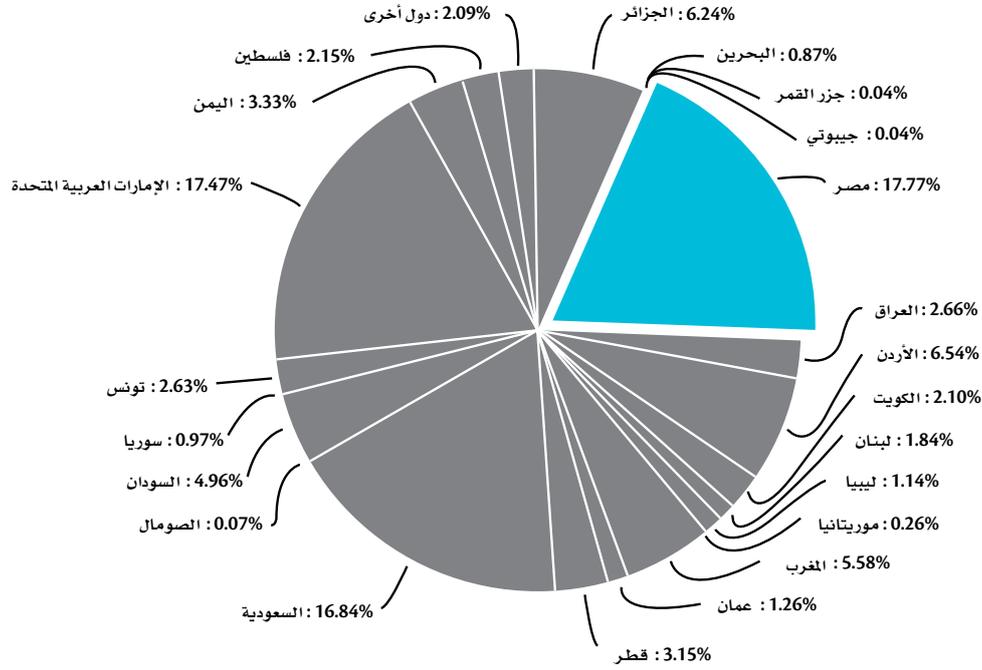
<sup>19</sup> جرى حساب متوسط تقييمات الكفاءة والجودة وإمكانية الوصول كما يلي:

$$\frac{(n5+n4+n3+n2+n1)}{(n5 \times w5) + (n4 \times w4) + (n3 \times w3) + (n2 \times w2) + (n1 \times w1)}$$

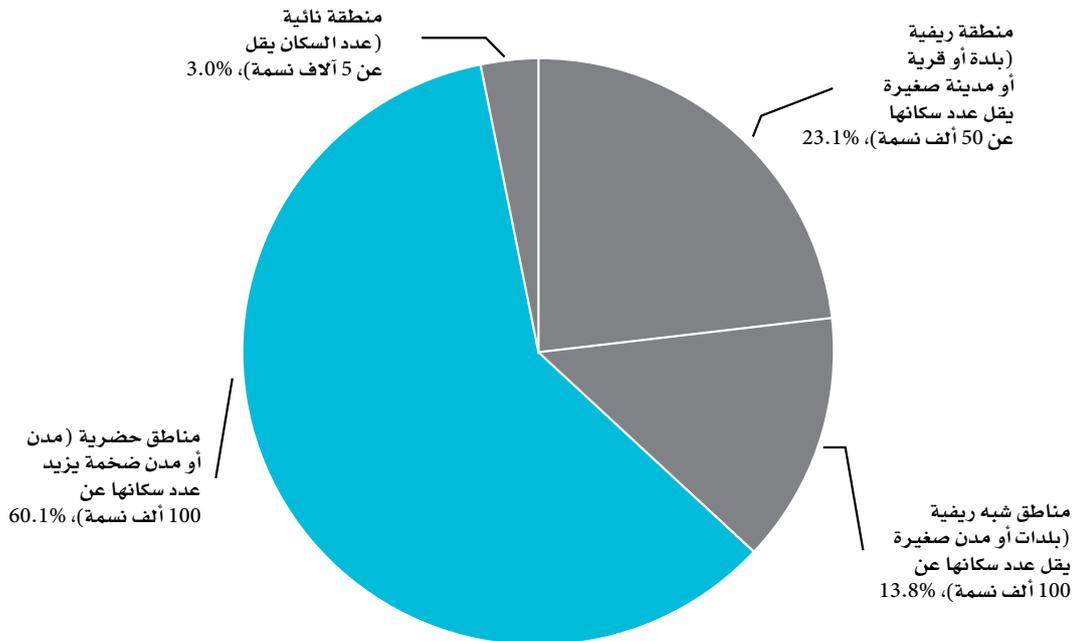
حيث (w(x) هي التقييم المحدد (5-1=x)، و(w(x) هي عدد أفراد العينة المختارة الذين اختاروا هذا التقييم.

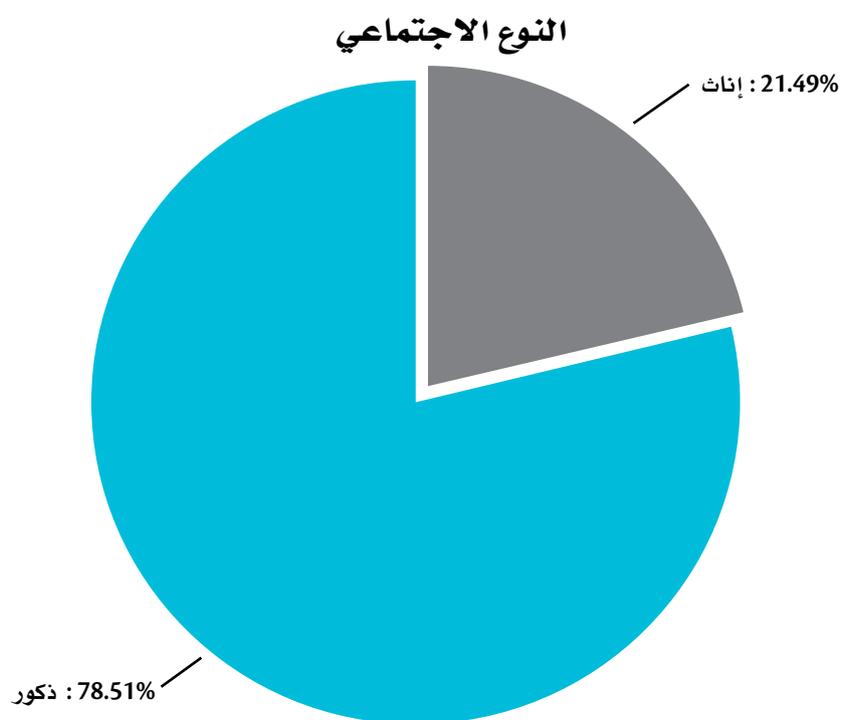
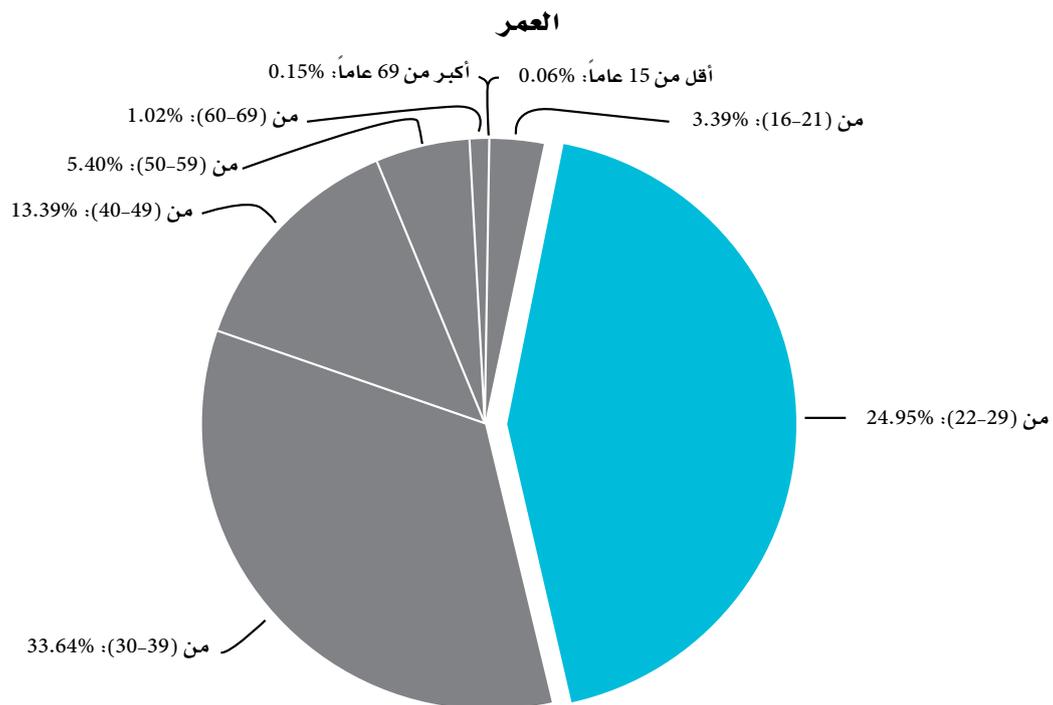
## الملحق (II) : التقسيمات الديموغرافية

### بلد الإقامة



### المنطقة التي تقطن فيها





- Abel, Charles F., and Arthur Jay Sementelli. Justice and Public Administration. Tuscaloosa: University of Alabama, 2007. Print.
- ALSHAER, S. & SALEM, F. 2013. The Arab World Online: Trends in Internet Usage in the Arab Region. Governance and Innovation Program. Dubai School of Government
- Alvarez-Antolinez, Carlos. Leadership, Structures and Accountability in the Public Service: Priorities for the next Phase of Reform. Dublin: IPA, 2007. Print.
- AVGEROU, C., CIBORRA, C., CORDELLA, A., KALLINIKOS, J. & SMITH, M. "The Role of Information and Communication Technology in Building Trust in Governance: Toward Effectiveness and Results." Washington, D.C., Inter-American Development Bank. 2005
- Borins, Sandford F. Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication. Washington, D.C.: Brookings Institution, 2008. Print.
- BYRNE, E., NICHOLSON, B. & SALEM, F. (Eds) Assessing the Contribution of ICT to Development Goals. 10th International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries - International Federation for Information Processing, Dubai School of Government, 2009
- Collins, Paul. Applying Public Administration in Development: Guideposts to the Future. Chichester, England: Wiley, 2000. Print.
- Curristine, Teresa, Zsuzsanna Lonti, and Isabelle Joumard. «Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities.» OECD Journal on Budgeting 2007) 7.1). Print
- Denhardt, Janet Vinzant., and Robert B. Denhardt. The New Public Service: Serving, Not Steering. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2007. Print.
- DUNLEAVY, P. & HOOD, C. From old public administration to new public management. Public Money & Management, 1994 .16-9 ,14
- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., BASTOW, S. & TINKLER, J. New Public Management Is Dead--Long Live Digital-Era Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 2006 .494-467 ,16b
- EIU. Best Cities Ranking and Report. London: Economist Intelligence Unit, 2012. Print.
- Ferré, Céline, Francisco H.G. Ferreira, and Peter Lanjouw. «Is There a Metropolitan Bias? The Relationship between Poverty and City Size in a Selection of Developing Countries.» The World Bank Economic Review 82-351 :(2012) 26.3. Print.
- GERAY, O. & SALEM, F. "Dubai eGovernment - a Decade later: Reinventing Government through Innovative Public Services." In: BESCHEL, R., YOUSEF, T. & ALYAHYA, K. (eds.) Public Sector Reform in the Middle East & North Africa: Lessons of Experience for a Region in Transition. The World Bank. 2012

- Halima, N., "Results-Based Government in Arab States: Drivers, Barriers and Tensions". Policy Brief, Dubai School of Government. Dubai, 2008
- Hannum, Kelly, and Jennifer Martineau. Evaluating the Impact of Leadership Development. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. Print.
- ILO. United Nations International Labor Organization, <http://laborsta.ilo.org/>, Last Accessed: November 2013
- Johnson, D., Using weights in the analysis of survey data. Population Research Center, Pennsylvania State University. 2008.
- Julnes, Patria De Lancer., and Marc Holzer. Performance Measurement: Building Theory, Improving Practice. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.
- Kish, Leslie. Survey sampling. New York: Wiley. Print. 1965.
- Margetts, Helen, and Patrick Dunleavy. « The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web.» *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences* 2013) 371.1987).
- MAYER-SCHÖNBERGER, V. & LAZER, D. Governance and Information Technology: From Electronic Government to Information Government, Cambridge, Massachusetts, MIT Press. (2007). Print.
- Mintzberg, Henry, John P. Kotter, Abraham Zaleznik, Joseph L. Badaracco, Jr., Charles M. Farkas, Suzie Wetlaufer, Thomas Teal, Ronald A. Heifetz, Nitin Nohria, and James D. Berkley. Harvard Business Review on Leadership. Boston, MA: Harvard Business School, 1998. Print.
- Mulgan, Geoff. The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good. Oxford ; New York: Oxford UP, 2009. Print.
- Northouse, Peter G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010. Print.
- MOURTADA, R. & SALEM, F. The Role of ICT in Cultivating Innovation: The Case of the UAE. In: JANOWSKI, T. & DAVIES, J., eds. 4th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV2010). ACM Press, 2010 , .376-375
- MOURTADA, R., SALEM, F. & ALSHAER, S. "The Arab Social Media Report" 3,1. Governance and Innovation Program, Dubai School of Government. 2013.
- OECD. Citizens as Partners OECD, 2001. Print.
- OECD. E-Government for Better Government: OECD, 2005. Print.
- OECD. Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services: OECD, 2009. Print.

- OECD. Together for Better Public Services 2011. Print.
- OECD & DSG. "Measuring and Evaluating e-Government in Arab Countries". Governance for Development in Arab Countries Initiative: 3rd WG2 Conference on e-Government and Administrative Simplification Dubai. OECD. 2007
- O'Toole, Barry J. The Ideal of Public Service: Reflections on the Higher Civil Service in Britain. London: Routledge, 2006. Print.
- Parasuraman, A., et al. Servqual, a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. Report (Marketing Science Institute). Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1986. Print.
- Perry, James L. The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. Print.
- Poister, Theodore H. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. Print.
- Porter, Michael E. What Is Strategy? Boston, MA: Harvard Business School, 1996. Print.
- PwC. Future of Government: PwC, 2013. Print.
- PwC. The Road Ahead For Public Service: PwC, 2007. Print.
- PwC. Transforming the Customer Experience. Australia: PwC, 2012. Print.
- Ringold, Dena, Alaka Holla, and Margaret Koziol. Citizens and Service Delivery Assessing the Use of Social Accountability Approaches in Human Development Sectors. 2012. Directions in Development. <<http://elibrary.worldbank.org/doi/book/5-8980-8213-0-978/10.1596>>.
- SALEM, F. "Benchmarking the e-government bulldozer: beyond measuring the tread marks". Measuring Business Excellence, 2007 .22-9 ,11
- SALEM, F. & JARRAR, Y. "Government 2.0? Technology, Trust and Collaboration in the UAE Public Sector". Policy and Internet Journal, 2010 .34 ,2.
- SALEM, F. & JARRAR, Y. "Learning from Failure: Braving the Multifaceted Challenges to E-Government Development". Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications (4 Vol). 2012
- SALEM, F. & JARRAR, Y. (eds.) "Future of Government Services: Lessons from Global Experiences", Dubai: The 1st Government Summit. 2013.
- SALEM, F. & ALSHAER, S. 2013. "New Frontiers for Citizens Engagement: Impact of Social Media on Government Services in the UAE" Dubai: The Government Summit 2013.

- UNDESA. E-Government Survey 2012: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2012. Print.
- WEF. Future of Government. Geneva: World Economic Forum, 2011. Print.
- WEF. Global Competitiveness Report. Geneva, Switzerland: WEF, 2013. Print.
- WEF. Human Capital Report. Geneva, Switzerland: WEF, 2013. Print.
- WHO et al. The World Health Report : Research for Universal Coverage. Geneva: World Health Organization, 2013. Print.



تُساعد SAP، الشركة الرائدة في برمجيات الأعمال، الحكومات والمؤسسات باختلاف أحجامها وقطاعاتها على إدارة أعمالها بالشكل الأمثل. وتُمكن إبداعات SAP التقنية الهيئات الحكومية من تطوير خدمات ترضح احتياجات وراحة المواطن نصب أعينها. كما تدعم حلول SAP العمليات في مجموعة واسعة من الأقسام الحكومية، سواء من أقسام المحاسبة والمشتريات، لإدارة الحالات والخدمات الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الحكومات المركزية والمحلية، والتعليم، والرعاية الصحية ووكالات والأمن والدفاع.

وتدعم SAP الحكومات والأفراد والمؤسسات على العمل بكفاءة والاستفادة من تحليل المعلومات بفعالية أكبر للبقاء في صدارة المنافسة. تطبيقات وخدمات SAP تُمكن أكثر من 253 ألف من عملائها، بما فيها 60 بالمائة من الحكومات، حول العالم من تعزيز خدماتها والتأقلم باستمرار، وتقديم خدمات مبتكرة تأخذ احتياجات المواطنين في عين الاعتبار. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة [www.sap.com](http://www.sap.com).



هذا المنتج مصنوع من ورق معاد التدوير بنسبة 100% بشهادة مجلس حماية الغابات ومحايد للكربون