

# دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023

رضا المتعاملين  
وأفضل الممارسات

## القمة العالمية للخدمات 2023

بالتعاون مع



مرجع عالمي حول رؤى الخدمات الحكومية المتميزة



# إلهام الجيل القادم من الحكومات وتمكنينه

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

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

وتعتبر القمة العالمية للحكومات بوابة نحو المستقبل، إذ توفر مساحة لتحليل التوجّهات والمخاوف والفرص المستقبلية، وميداناً لعرض آخر الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكيّة التي تحث على الإلهام وتحقّق الإبداع من أجل مواجهة التحدّيات المستقبلية.



# جدول المحتويات

8

1. الملخص التنفيذي

12

2. السياق

14

أ. الهدف من هذا الدليل وأسلوبه

15

ب. الخدمات الحكومية مقابل الجهات الحكومية

18

ج. من هم متعاملو الخدمات الحكومية؟

19

د. كيف تتطور الخدمات الحكومية؟

22

3. معايير الرضا عن الخدمات الحكومية

23

أ. منهجية الاستطلاع العالمي وملخص الرؤى

24

ب. مستوى الرضا عن الخدمات الحكومية

26

ج. الرضا عن معايير تجربة الخدمات الحكومية

28

د. عدم الرضا عن الخدمات الحكومية

29

هـ. التحسينات المطلوبة لتجاوز التوقعات

32

4. تحديد أفضل الممارسات في الدول المختارة

48

5. اتجاهات الخدمات الحكومية في المستقبل

49

أ. ما الذي يقود عملية إصلاح الخدمات الحكومية؟

52

ب. أحدث الاتجاهات التقنية المتعلقة بالخدمات الحكومية

57

ج. كيف ستكون الخدمات الحكومية في المستقبل؟

68

6. التوصيات الإستراتيجية

70

أ. رطة نضج التميز في الخدمات الحكومية

74

ب. مجالات التطوير

76

ج. نظرة عامة على التوصيات الاستراتيجية

98

د. قائمة مراجعة تنفيذ الاستراتيجية

106

7. الملحق

105

أ. قائمة المصطلحات

109

ب. منهجية استطلاع الرأي

110

ج. شكر وتقدير

112

د. المراجع

## إخلاء المسؤولية

يُعتقد أن بيانات هذا التقرير صحيحة وقت نشرها ولكن لا يمكن ضمان صحتها على الدوام. ويرجى ملاحظة أن النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي قدمتها التجربة الحكومية ودينار ستاندرد تستند إلى المعلومات التي تم جمعها بحسن نية من المصادر الأولية والثانوية، والتي لا يمكننا دائماً ضمان دقتها. كما لا تعكس النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذا التقرير بالضرورة وجهات نظر التجربة الحكومية ودينار ستاندرد. وعلى هذا النحو، فإن المعلومات الواردة في هذا التقرير تهدف إلى توفير معلومات عامة فقط، ولا ينبغي اعتبارها مشورة قانونية أو مهنية أو بديلاً عن المشورة التي تتضمن أي موقف محدد.

لا تتحمل التجربة الحكومية ودينار ستاندرد أي وجميع المسؤوليات الناشئة عن أي اعتماد على هذه المواد. ولا تقدم التجربة الحكومية ودينار ستاندرد أي تعهدات أو ضمانات من أي نوع، صريحة أو ضمنية، حول اكتمال أو دقة أو موثوقية أو ملاءمة هذه المواد لأغراضك.

## حقوق النشر

جميع الحقوق محفوظة للتجربة الحكومية (GX) 2023.

© جميع الحقوق محفوظة لمكتب رئاسة مجلس الوزراء بوزارة شؤون مجلس الوزراء بموجب التشريعات الاتحادية في شأن حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وقوانين حماية الملكية الفكرية.

Info@pmo.gov.ae

تخضع المواد الواردة في هذا التقرير لحقوق التأليف والنشر. ونظراً لأن التجربة الحكومية تشجع على نشر هذا التقرير، يمكن إعادة إنتاج هذا العمل، كلياً أو جزئياً، لأغراض غير تجارية طالما تم الإشارة إلى هذا العمل. ويجب أن تذكر الإشارة بوضوح أن التقرير تم إنتاجه بواسطة التجربة الحكومية بالشراكة مع دينار ستاندرد.



غالباً ما يرتبط مصطلح “الخدمة الحكومية” في أذهان المتعاملين بتجارب أو مشاعر لا تبعث على الارتياح. إذ لا يُنظر إلى الحكومات عند تقديم بعض الخدمات الأساسية والضرورية لمواطنيها على أنها جهات تحقق السعادة للمتعاملين، كما هو الحال مع شركات التكنولوجيا الحالية مثل آبل أو أمازون أو نتفلكس أو تسلا، وقد تم إعداد هذا التقرير لمساعدة الحكومات على امتلاك كل المقومات التي تمكنها من الارتقاء بتجربة المتعاملين وتغيير الصورة النمطية المرتبطة في أذهانهم.

يستهدف دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023 تزويد مسؤولي الخدمات الحكومية بأفضل مرجع عالمي بشأن تجربة الخدمة الحكومية للمواطنين والمقيمين وأفضل الممارسات لتطوير استراتيجيات تجربة الخدمة الحكومية في المستقبل. ويتضمن التقرير بعض الأمثلة الرائدة التي تساعد على رسم أولويات الخدمة الحكومية في السنوات القادمة.

**أجري استطلاع رأي يعدّ الأول من نوعه لمستويات رضا المواطنين والمقيمين عن الخدمات الحكومية في 29 دولة متقدمة ونامية، حيث ذكر 56% من المشاركين في الاستطلاع عن “رضاهم” أو “رضاهم التام” عن الخدمات الحكومية (15 خدمة حكومية إجمالاً). ويأتي على رأس قائمة الرضا عن الخدمات الحكومية “تقديم طلبات مستندات الهوية وسجلات الأحوال المدنية، في حين جاء في قمة عدم الرضا عن الخدمات الحكومية (ضمن 9 أنواع من عدم الرضا) أن “العملية تستغرق وقتاً طويلاً”. وعلى الجانب الآخر، أراد المشاركون من الحكومات تلبية التوقعات وتجاوزها في “إنجاز الإجراء في 15 دقيقة أو أقل”.**

في الوقت الذي يتجاوز فيه مستوى الرضا عن الخدمة الحكومية 50%، فإنه يعكس الوضع الحالي في الدول التسعة والعشرين الرائدة والنامية والتي تمتلك في حد ذاتها فرصاً كبيرة للتحسن. ويسلط الاستطلاع الضوء على العديد من فرص تطوير في معايير تجربة الخدمات والتحسينات اللازمة لتجاوز التوقعات.

تم تصنيف الدول العشر ذات الممارسات الأفضل بناء على مقابلات الخبراء في التقرير وغيرها من التحليل البحثية لفهم ممارسات تميز الخدمات الحكومية لبعض الدول ذات الأداء المرتفع في الخدمات الحكومية، وهذه الدول المصنفة (دون ترتيب معين) هي سنغافورة، والدنمارك، وإستونيا، ونيوزيلندا، وكوريا الجنوبية، والإمارات العربية المتحدة، والبرازيل، وكندا، جنوب أفريقيا والمملكة المتحدة.

توجد خمسة محفزات رئيسية لتمكين إصلاح الخدمات الحكومية وتعزيز رضا المتعاملين فيما يتعلق بالتميز في الخدمات الحكومية، والارتقاء بالحكومات لتبني ثقافة تركز على المتعامل، ورفع مستوى توقعات المتعاملين وصولاً إلى تميز الخدمة مثل الخدمات المقدمة عن طريق القطاع الخاص والمنصات الرقمية مثل أمازون، وفيسبوك، ووي تشات، وسواها، والتطورات التقنية، والقيود المالية الحكومية، وتفاقم أزمة الثقة بين المواطن والحكومة، و جائحة كوفيد-19.

يقدم التقرير وجهة نظر حول مستقبل الخدمات الحكومية (للسنوات الخمسة أو العشرة القادمة). من المتوقع أن تتميز الخدمات الحكومية المستقبلية بالسرعة والملاءمة والاستباقية والشمول والأمان والسهولة في الاستخدام، ويوضح التقرير كل واحدة من هذه المواصفات.

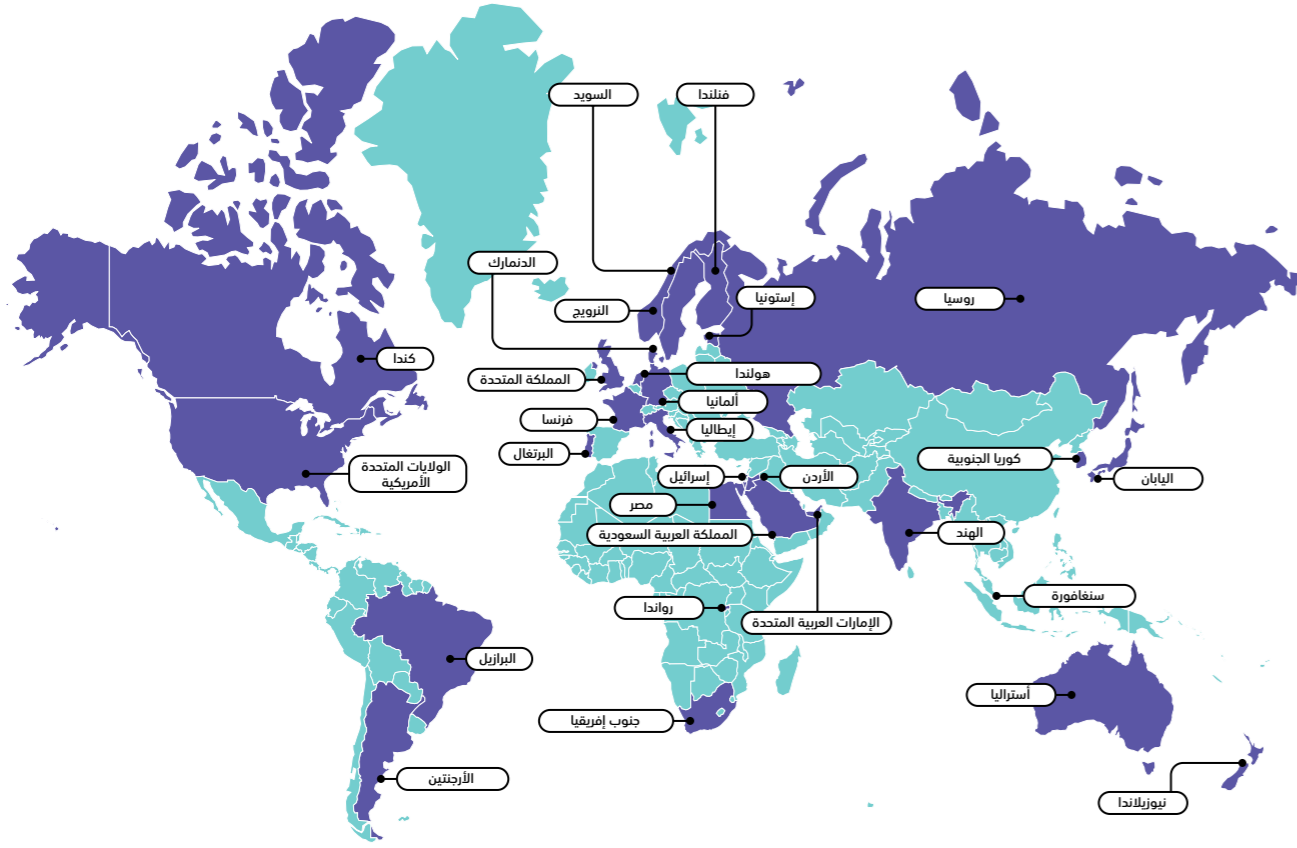
للتغلب على فجوة غياب خارطة الطريق للمسؤولين الحكوميين حول دفع عجلة التميز في الخدمات الحكومية، يستعرض التقرير مجالات التطوير ويضع خارطة طريق واضحة بناءً على إطار نضج التميز في الخدمات الحكومية، والذي يتألف بدوره من أربع مراحل محددة من نضج الخدمات الحكومية، انطلاقاً من ترتيب أولويات إصلاح الخدمات الحكومية، ومن ثم بناء تحول هيكلي من الداخل والخارج، وصولاً إلى إرضاء المتعاملين، وانتهاءً بإسعادهم. تسلط كل مرحلة الضوء على الفرص الرئيسية والثانوية التي تحتل قمة الأولويات في مجالات التعامل المباشر مع المتعامل والأقسام الداخلية لرفع مستوى رضا المتعامل عند استخدامه للخدمات الحكومية. وتتضمن خارطة الطريق 14 توصية إلى جانب قائمة من الإجراءات التنفيذية.

يمثل دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023 محاولة أولى للتعامل مع فجوة معروفة في مجال التميز في الخدمات الحكومية والمساعدة على رسم أولويات الخدمات الحكومية في السنوات القادمة، فربما تصبح الحكومات في وقت قريب نقطة مرجعية يعود إليها القطاع الخاص لمعرفة أفضل الممارسات في إسعاد المتعاملين.

# لمحة عامة على دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023

## تغطية استطلاع الرأي العالمية

الدول المشاركة في استطلاع الرأي



### المنهجية

استطلاع عالمي للمواطنين من 29 دولة متقدمة، ومقابلات مع 15 خبيراً، وأطر الابتكار الخاصة (الفصل الثاني).  
المصدر: التجربة الحكومية

### التعريف

الخدمات الحكومية هي الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية إلى جميع "متعلميها" (من مواطنين، ومقيمين، ومؤسسات ضمن المناطق التابعة لها وفق "شرائح المتعلمين" الخمسة التي سيلي ذكرها).

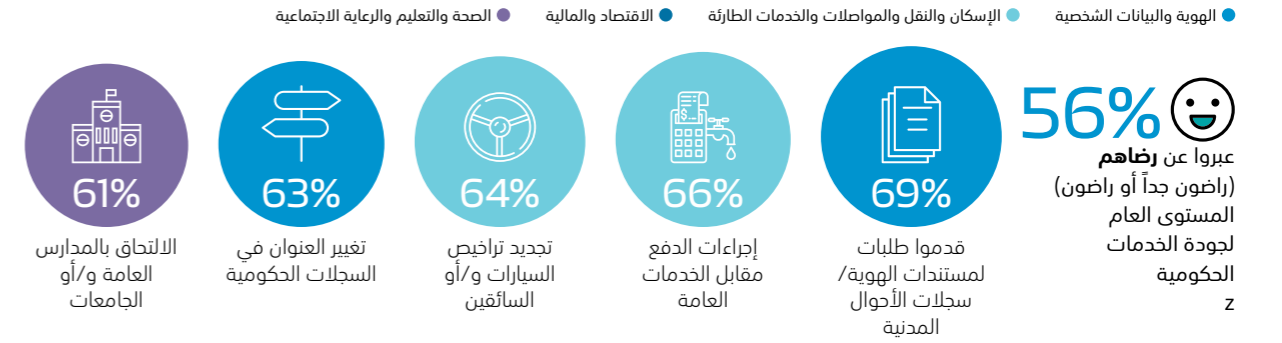
### الغرض

تزويد مسؤولي الخدمات الحكومية بأفضل الممارسات والمعايير العالمية لإعداد الاستراتيجيات المستقبلية.

## صوت المواطنين: استطلاع رأي عالمي حصري

### الرضا عن الخدمات الحكومية

أنواع الخدمات الحكومية الأكثر رضا من بين 15 نوع خدمة:



56% عبروا عن رضاهم (راضون جداً أو راضون) المستوى العام لجودة الخدمات الحكومية

## التوصيات الاستراتيجية

يتضمن نموذج نضج التميز في الخدمات الحكومية 14 توصية إلى جانب قائمة من الإجراءات التنفيذية.

الفرصة الرئيسية ومجال التركيز الأساسي ● الفرص ● المحافظة على المجتمع ● (انظر الفصل السادس)

| مرحلة   | مرحلة | مرحلة   | الإنجاز                | المرحلة   |
|---------|-------|---------|------------------------|---|
| التأسيس | الرضا | الإسعاد |                        |   |
| ●       | ●     | ●       | 1 مدة الإنجاز          | سرعة إنجاز الإجراء  |
| ●       | ●     | ●       | 2 سهولة الإنجاز        | مدى تعقيد أو بساطة العملية  |
| ●       | ●     | ●       | 3 كيفية التنفيذ        | سهولة معرفة الوجهة المقصودة والإجراء التالي   |
| ●       | ●     | ●       | 4 خدمة المتعلمين       | تجربة مرضية مع الموظفين الحكوميين سواء في الزيارات الشخصية أو من خلال القنوات الرقمية |
| ●       | ●     | ●       | 5 تقديم الخدمة         | سهولة وجود سبل مختلفة لإنجاز الخدمة الحكومية  |
| ●       | ●     | ●       | 6 شمول شرائح المتعلمين | استهداف جميع شرائح المتعلمين والانتشار الرقمي   |

### الخدمات الحكومية المستقبلية:

- سريعة
- ملائمة
- سهلة الاستخدام
- آمنة
- استباقية
- شاملة

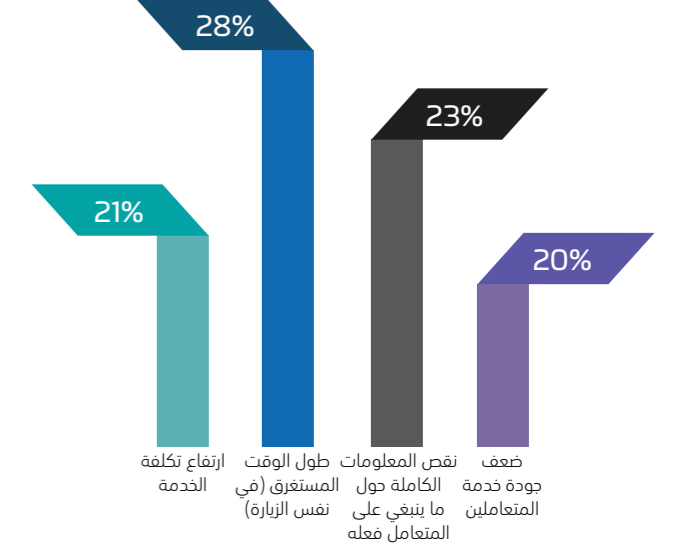
### التحسينات الرئيسية اللازمة لتجاوز التوقعات

تم تقييم 8 مجالات للتحسن.



### حالات عدم الرضا الرئيسية

حالات عدم الرضا الرئيسية من بين 9 أنواع.



## السياق

## أ. الهدف من هذا الدليل وأسلوبه مرحباً بكم في دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023

في الوقت الحاضر، يملك الراغبون في إصلاح وتطوير "الخدمات" الحكومية القليل من الموارد لتقييم الممارسات الحالية. وبعد مراجعة المعطيات الموجودة والأدوات المتاحة، وكذلك المدخلات من خبراء الخدمات الحكومية، تبين أن الموارد محدودة والتوجيهات قليلة التي تركز على "تميز الخدمات الحكومية". فضلاً عن ذلك، لا يوجد مرجع قياس عالمي حول رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية في الوقت الحاضر، ولذلك يسعى التقرير للتعامل مع هذه الفجوة.

يتمثل **هدف** دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023 في تزويد مسؤولي الخدمات الحكومية بأفضل الممارسات والمعايير العالمية حول تجربة الخدمات الحكومية بالنسبة للمقيمين والمواطنين وإعداد استراتيجيات مستقبلية ضمن إدارة التجربة الحكومية.

**وتعتبر التجربة الحكومية (GX)** (التي أعدت هذا التقرير) منصة عالمية لتبادل المعرفة وتعزيز التفاعل وتطوير الأفكار في مجال تقديم الخدمات الحكومية، ويعمل بها خبراء عالميون في مجال الخدمات الحكومية تحت قيادة إدارة التجربة الحكومية وبدعم من برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة. أنشئت منصة التجربة الحكومية للمساعدة على تحسين الخدمات الحكومية من خلال مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات والبيانات العالمية مما يساعد الدول على البدء بالارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية.

تم إعداد دليل الخدمات الحكومية العالمية 2023 كمرجع عالمي بالإشراكة مع مجموعة من الخبراء من جميع أنحاء العالم، وأنتج بصورة مستقلة من الجهة الشريكة "دينار ستاندرد" وهي شركة استشارات عالمية في مجال الابتكار الحكومي.

استدعت **المنهجية** التركيز على معايير رضا المتعاملين أولاً، نظراً لأن مستوى رضا المتعاملين يمثل الهدف الأسمى من استراتيجيات الخدمة الحكومية وتنفيذها. فضلاً عن ذلك، جُمعت الأفكار من خبراء الخدمات الحكومية العالميين، إلى جانب التجارب والملاحظات من عدة استراتيجيات ومبادرات بهدف تحسين نضج تميز الخدمات في الجهات الحكومية على مستوى العالم. وجمعت كذلك أفضل الممارسات في الخدمات الحكومية من الدول المتقدمة لتشجيع التعاون بين الدول للارتقاء بالخدمات الحكومية وتحسين رضا المتعاملين. بالنظر إلى المنهجية المذكورة، يتناول **التقرير الأهداف** الرئيسية التالية:

1. وضع تعريف موحد للخدمات الحكومية وأشكالها وأنواعها وتغطيتها لضمان اتساقها خلال النقاشات.
2. تعريف ملفات "المتعاملين" ذات الصلة لدى جهات الخدمات الحكومية لتحسين مستوى الاستراتيجيات المحددة.

3. تسليط الضوء على أفضل مجالات أداء الخدمات، وقنوات الخدمة المفضلة، وحالات عدم الرضا الرئيسية عن طريق استطلاع رأي عالمي فريد حول رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية.

4. التعريف بالدول ذات الممارسات الأفضل من بين الحكومات الرائدة.

5. عرض محفزات إصلاح وتطوير الخدمة الحكومية واتجاهات الخدمة الحكومية في المستقبل.

6. مشاركة التوصيات بناءً على نموذج نضج تميز الخدمات الحكومية بناءً على تحاليل الخبراء والتوجهات الرئيسية.

**تم تطبيق منهجية** البحث والتحليل على المدخلات الثلاثة الرئيسية:

### 1. استطلاع رضا المتعاملين على مستوى العالم:

أجري استطلاع رضا المتعاملين على مستوى العالم على عينة من 2,900 شخص من مزيج سكاني متنوع، وركز الاستطلاع على 29 دولة في جميع القارات تم تحديدها على أنها حكومات رائدة بناءً على مقاييس متعددة (انظر الملحق للحصول على المنهجية الكاملة).

### 2. قاعدة بيانات الابتكار الحكومي وأطر التحليل:

قدّمت التجربة الحكومية مجموعة واسعة من دراسات الحالة حول الابتكار الحكومي، إلى جانب أطر استراتيجية التحليل والبحث من شركة دينار ستاندرد (شركاء إنتاج هذا التقرير) لتطوير سياق الاتجاه الكلي للتقارير والأطر التحليلية، بما يشمل تتبع توجهات الابتكار الحكومي، ودراسات حالة لأفضل الممارسات، والنصائح الاستراتيجية خلال السنوات الأربع الماضية.

### 3. مقابلات مع خبراء المجال:

قدّم 15 خبيراً من دول مختلفة ومجالات متنوعة أفكاراً ووجهات نظر قيمة حول إصلاح الخدمات الحكومية وأفضل الممارسات والاتجاهات المستقبلية والتحديات الماثلة وبعض التوصيات لإدارة التغيير.

أجريت بعض المقابلات المصورة في الفترة بين 2021 و2022 مع قادة الحكومات والابتكار الرقمي وخبراء المجال من مختلف أنحاء العالم:

## ب. الخدمات الحكومية مقابل الجهات الحكومية

قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقرير تصنيف وظائف الحكومة، والذي تم إعداد نسخته الحالية عام 1999 وصدر عن شعبة الإحصاء في الأمم المتحدة لاستخدامه كمقياس لتصنيف أغراض الأنشطة الحكومية. وبحسب التقرير، تُصنف وظائف الحكومة وفق ما يلي: الخدمات العمومية، والدفاع، والنظام العام والسلامة العامة، والشؤون الاقتصادية، وحماية البيئة، والإسكان ومرافق المجتمع، والصحة، والترفيه والثقافة والدين، والتعليم، والرعاية الاجتماعية.

وقد صُنفت الخدمات الحكومية إلى أربع فئات لأغراض هذا التقرير، بما في ذلك استطلاع رأي المواطنين العالمي: الهوية والبيانات الشخصية، وخدمات الإسكان والنقل والمواصلات والخدمات الطارئة، والاقتصاد والمالية، والصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية. أما في استطلاع الرأي، قُيِّمت الخدمات الخمس عشرة التالية ضمن الفئات الأربعة المذكورة:

الخدمة الحكومية هي خدمة إدارية تقدمها جهة حكومية إلى جميع متعاملها (المواطنون أو المقيمون أو الشركات) ضمن نطاق صلاحياتها الفعلي أو الافتراضي. ويتوقع المتعاملون أن تتسم الخدمات الحكومية بالكفاءة والإتقان والسهولة وبالإجراءات الخالية من التعقيد. وتُقدم الخدمات عادةً بشكل مباشر عن طريق الجهات الحكومية أو الشركاء مع القطاع الخاص أو المتعهدين أو أطراف أخرى، بشكل شخصي أو عن طريق أكشاك الخدمات أو عبر الإنترنت أو من خلال موقع إلكتروني أو منصة رقمية.

وتشمل الخدمات الحكومية على سبيل المثال طلبات بطاقات الهوية، أو التقدم بطلب التأمين ضد التعطل عن العمل أو المعاش التقاعدي. وتتضمن الكلمات الرئيسية المستخدمة للخدمات الحكومية: الخدمات العامة، خدمات المواطنين، تقديم الخدمات، خدمات الإدارة العامة. ولا تقدم جميع الجهات خدمات حكومية، لأن بعضها جهات حكومية-حكومية وبعضها الآخر يؤدي أعمالاً داخلية فقط.

| فئة الخدمة                                 | الخدمات  |
|--|--|
| الهوية والبيانات الشخصية                   | 1. تقديم طلبات مستندات الهوية/ سجلات الأحوال المدنية (مثل بطاقات الهوية الشخصية، وجواز السفر، شهادة الولادة، شهادة الوفاة)<br>2. تغيير العنوان في السجلات الحكومية<br>3. تقديم شكوى حول خدمة حكومية عامة   |
| الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية         | 4. تقديم طلبات البرنامج الصحي الحكومي<br>5. تقديم طلبات للدفعات الحكومية مثل إعانة البطالة والإسكان الميسر، ودعم دفع قيمة الاحتياجات اليومية<br>6. الالتحاق بالمدارس العامة و/أو الجامعات<br>7. تقديم طلبات لخدمات دعم الأطفال والنساء والأقليات |
| الاقتصاد والخدمات المالية                  | 8. تقديم طلبات التصاريح (مثل الأبنية تصاريح البناء وتأسيس الشركات والتفتيش وتقسيم المناطق)<br>9. تقديم طلبات الضرائب على دخل الأفراد<br>10. تسجيل شركة<br>11. دفع الرسوم أو الغرامات الحكومية (مثل غرامات الركن المخالف للسيارة)                 |
| الإسكان والنقل والمواصلات والخدمات الطارئة | 12. تجديد تراخيص السيارات و/أو السائقين<br>13. إرسال الأوراق لاستئجار عقار أو بيعه أو شرائه<br>14. الدفع مقابل الخدمات العامة (مثل المياه والطاقة)<br>15. استدعاء الشرطة و/أو الإسعاف في حالات الطوارئ   |

المصدر: تحليل التجربة الحكومية

ويرى المتعاملون أنهم يتعاملون مع الخدمات الحكومية على المستويات المحلية والإقليمية والاتحادية، حيث تقدم الدول عادة ما يصل إلى 3,000 خدمة حكومية (صغيرة وكبيرة، بسيطة ومعقدة). وعلى الرغم من تكرار استخدام 200 خدمة، فإنها غالباً ما تكون موزعة على العديد من الجهات الحكومية، حيث تتحمل الجهات مسؤولية تقديم الخدمات الحكومية ضمن القطاعات التابعة لها.



**تشان شيو هوي**  
الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا الرقمية  
سغافورة



**سيم سيكوت**  
الرئيس التنفيذي السابق لتقنية المعلومات  
جمهورية إستونيا



**محمد بن طليعة**  
رئيس الخدمات الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة



**أشوك كومار سيثارامان**  
متخصص في الحكومة الرقمية  
سغافورة



**جوناثان ريتشتال**  
مؤسسة "هيومان فيوتشر"، أستاذ جامعي ومؤلف، والمسؤول التنفيذي للمعلومات السابق في مدينة بالو ألتو الولايات المتحدة الأمريكية



**ستيفانو كوينتاريلي**  
خبير رفيع المستوى  
إيطاليا



**إيان خان**  
خبير تكنولوجي ومخرج أفلام  
كندا



**مارلوس بومب**  
خبيرة في مجال البلوك تشين والذكاء الاصطناعي  
هولندا



**كارولين ستاتس**  
مديرة الابتكار والمعلومات والتكنولوجيا، مقاطعة سونوما، كاليفورنيا  
الولايات المتحدة الأمريكية



**تيم أنوين**  
رئيس كرسي اليونسكو لدي مركز تقنية المعلومات والاتصالات للتنمية "ICT4D"، وأستاذ الجغرافيا الفخري في كلية رويال هولواي، جامعة لندن  
المملكة المتحدة



**جين وايزمان**  
الرئيسة التنفيذية لمعهد التميز الحكومي، زميلة في كلية هارفارد كينيدي  
الولايات المتحدة الأمريكية



**كارلوس سانتيسو**  
رئيس قسم - الحكومة الرقمية والابتكار الحكومي - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية  
كولومبيا



**دانيال تشينوك**  
الرئيس التنفيذي لمركز آي بي إم للأعمال الحكومية  
الولايات المتحدة الأمريكية



**كيمو روسكو**  
الأمين العام للوكالة الرقمية الفنلندية  
فنلندا



**شارلوت فان أوين\***  
مديرة مساعدة بوحدة الحكومة والبيانات الرقمية، مجلس لشبونة، محللة سابقة لسياسة الحكومة الرقمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية  
بلجيكا

\*تمثل الآراء المطروحة وجهات نظر شخصية للخبير ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر مجلس لشبونة أو أي من موظفيه.



# ما هي الخدمات الحكومية؟

## الخدمات الحكومية الشائعة

● الهوية والبيانات الشخصية ● الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية  
● الاقتصاد والمالية ● الإسكان والنقل والمواصلات والخدمات الطارئة



## ما هي قنوات تقديم الخدمات الحكومية؟



## الجهات الحكومية المعنية

- التعليم
- الخدمات العامة
- سجل الزواج والطلاق
- الرعاية الصحية
- الخدمات الطارئة
- والحماية العامة
- حماية البيئة
- فرص العمل والتدريب
- المحاكم
- الضرائب
- إدارة النفايات
- النقل والمواصلات
- الرعاية الاجتماعية
- سجلات الهوية
- خدمات الأطفال
- الاتصالات
- الإغاثة في حالات الكوارث
- هيئة التأشيرات

## ج. من هم متعاملو الخدمات الحكومية؟

أو من الحكومة إلى الشركات. يرجى العلم أنه لم يتم التطرق إلى الخدمات من الحكومة إلى الحكومة أو من الحكومة إلى المنظمات غير الربحية في هذا التقرير بهدف التركيز أولاً على الجمهور الأساسي للحكومات. ويمكن أخذ هذه الشرائح الإضافية من المتعاملين في الدراسات المستقبلية.

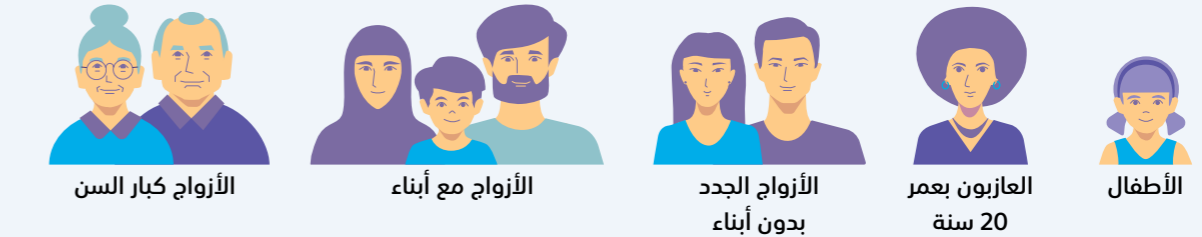
يشير مصطلح "متعاملي الخدمات الحكومية" إلى المواطنين والمقيمين والمؤسسات التي تشكل جزءاً نطاق الصلاحيات الفعلي أو الافتراضي التابع لحكومة محددة، ويحتاجون إلى تنفيذ خدمة حكومية ضرورية. تُلبّي متطلبات هؤلاء المتعاملين في الوقت الحاضر من خلال جهات حكومية موجودة وتُقدم على شكل خدمات تمت الإشارة إليها في القسم السابق. ويركز هذا التقرير على الخدمات من الحكومة إلى المواطنين والمقيمين

## من هم المتعاملون؟

يعني المتعاملون المواطنين والمقيمين والشركات الموجودة ضمن نطاق صلاحيات معين.

عينة عن شرائح المتعاملين

الأفراد: المواطنون والمقيمون  
التصنيف بناءً على الفئة العمرية



| التصنيف بناءً على المتطلبات الخاصة  | التصنيف بناءً على الوضع الاقتصادي-الاجتماعي                                 | التصنيف بناءً على المتطلبات الطارئة  | التصنيف بناءً على التوافق   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>أصحاب الهمم (الذين يعانون من إعاقات جسدية أو عقلية)</li> <li>الأقليات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>المشردون</li> <li>الفقراء</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضحايا الكوارث الطبيعية</li> <li>ضحايا/مصاوب الحروب</li> <li>اللاجئون</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>التوافق الديني</li> <li>مستويات تبني التقنيات الرقمية</li> </ul> |



### التصنيف بناءً على القطاع

- الأغذية/الزراعة
- الصحة
- السياحة

### المؤسسات\*

- الشركات من كل الأحجام
- المنظمات غير الربحية
- المؤسسات الحكومية الأخرى بما في ذلك المنظمات الدولية

\* لا يشمل هذا التقرير خدمات الحكومة إلى الحكومة أو الحكومة إلى المنظمات غير الربحية.

يعانون من إعاقات جسدية أو عقلية) ووضع القاصرين غير المصحوبين بذويهم وغيرها.

**التصنيف بناءً على الوضع الاقتصادي-الاجتماعي والتوزيع السكاني:** تتناول متطلبات مستويات دخل المتعاملين وجنسهم وغيرها من المتطلبات الفريدة القائمة على الوضع

**التصنيف بناءً على المتطلبات الطارئة:** تتناول احتياجات المتعاملين التي تتعلق بالأزمات مثل الفيضانات أو العواصف الثلجية أو الزلازل أو المجاعات أو غيرها من الكوارث الطبيعية الأخرى.

**التصنيف بناءً على التوافق:** مثل التوافق الديني ومستويات تبني التقنيات الرقمية وغيرها.

في سبيل موازنة البحث مع متطلبات المتعاملين والوصول إلى المستحقين بصورة أفضل، كان من المهم فهم شرائح المتعاملين من جهة، وحقيقة أن الخدمات الحكومية تُنظم عادة بناءً على تقسيمات متعددة للمتعاملين من جهة أخرى. تم تصنيف الخدمات الحكومية الدول ذات الممارسات الأفضل الخاضعة للدراسة باستخدام الطرق الخمسة الرئيسية التالية:

**التصنيف بناءً على الفئة العمرية:** تتناول متطلبات المتعاملين ضمن فئة عمرية محددة من الولادة إلى الشيخوخة والوفاء، مثل تسجيل شهادات الولادة، ورعاية كبار السن، وتسجيل الزواج، وقروض طلاب الجامعات وغيرها.

**التصنيف بناءً على المتطلبات الخاصة:** تتناول احتياجات الفئات الفرعية للمتطلبات الخاصة مثل أصحاب الهمم (الذين

## د. كيف تتطور الخدمات الحكومية؟

ففي إيطاليا، يمكن الدخول إلى الخدمة الحكومية عن طريق تسجيل الدخول الموحد باستخدام الهوية الرقمية، أو اختيار إنجاز الخدمة الحكومية عن طريق البريد الإلكتروني المسجل، والذي يكون ملزماً بموجب القانون طالما أُرْفقت الرسالة الإلكترونية بإثبات الهوية.

وفي الإمارات العربية المتحدة، يمكن الدخول إلى تطبيق "Dubai Now" "دبي الآن" لتجديد رخصة أو تأشيرة، ودفع فواتير الخدمات أو دفع بعض فواتير القطاع الخاص. يتطلب تجهيز المهام بصورة صحيحة جهوداً هائلة لمشاركة البيانات بين الجهات الحكومية وتقديم الخدمات الحكومية من خلال عدة قنوات.

في عام 2019، قادت النمسا وبلجيكا وجمهورية التشيك وفرنسا وأيسلندا وإيطاليا واليابان وكوريا الجنوبية وهولندا والنرويج وإسبانيا الجهود الرامية إلى استخدام مجموعة من الأطر والبنية التحتية المشتركة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وأنظمة للهوية الرقمية، ودعم استخدام البرمجيات مفتوحة المصدر، وأنظمة هيكلية البيانات المشتركة لإتاحة الفرصة أمام تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة عالية.

في إطار تحديد معايير الخدمات الحكومية وتحليل الفجوات، من المهم أيضاً فهم التطورات المتغيرة في الخدمات الحكومية. تتعامل مع ثلاثة مجالات تطوير محددة هي اتجاهات تقديم الخدمة واتجاهات رقمنة الخدمات وأساليب واتجاهات تعزيز مشاركة المتعاملين ومستوياتها.

### تقديم الخدمة

كان من المعتاد إنجاز أي خدمة حكومية فقط من خلال زيارة مكتب جهة حكومية أو عبر الهاتف. أما اليوم، فقد تنوعت الخيارات أو القنوات أمام المتعاملين للاختيار منها، مما يجعلها أكثر ملاءمة وسهولة. تتراوح هذه الخيارات بين الهاتف والبريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة، إلى إكمال خدمة على موقع إلكتروني أو بوابة حكومية إلكترونية. تُستخدم أيضاً تطبيقات الهاتف المتحرك الحكومية الشاملة حتى يتفاعل معها المتعاملون فوراً مع الخدمات الحكومية المتعددة من مختلف القطاعات في وقت واحد (لدفع غرامة الركن المخالف للسيارات، أو تقديم شكوى بشأن جمع النفايات في الشارع).

## طرق تقديم الخدمات



المصدر: التجربة الحكومية



## رقمنة الخدمات

أجبرت التطورات التقنية على مستوى العالم والجاثة الأخيرة العديد منا للانتقال من نموذج الخدمات التقليدية المرتكزة على الحكومة إلى نموذج الخدمات القائمة على المتعاملين تحت اسم "الجيل الثاني من الخدمات الحكومية".

يشير مصطلح "الجيل الثاني من الخدمات الحكومية" إلى المرحلة التالية من الخدمات الحكومية التي تتميز بالبساطة والسرعة وسهولة الاستخدام والكفاءة والاستباقية وتكون مؤتمتة في بعض الأحيان. وُصّمت هذه الخدمات الحكومية بهدف زيادة مستوى رضا المتعاملين سواء قُدمت شخصياً أو رقمياً.

تُستخدم الحكومة الإلكترونية (أو الحكومة الرقمية) بصورة تفاعلية مع الخدمات الحكومية. وتشير الحكومة الرقمية إلى استخدام تقنية المعلومات (مثل الإنترنت أو التطبيقات أو الأشكال الرقمية الأخرى) لتقديم الخدمات الحكومية بينما تتضمن الأولى كلاً من الخدمات الرقمية والخدمات الشخصية.

## تحفيز مشاركة المتعاملين

كان مستوى مشاركة المتعاملين في تطور مستمر، ويتضمن ذلك اتصالاً فعالاً بين الطرفين، إلا أن هذا التطور يتباين من دولة إلى أخرى، في حين توجد الكثير من أساليب المشاركة كما يتضح من خلال النموذج الموجود في الصفحة التالية.

لطالما كانت مشاركة الحكومة مع المتعاملين تتوقف عند مستوى "الإبلاغ" (انظر نموذج إطار مشاركة الأطراف المعنية)، وذلك من خلال التعاميم أو اللقاءات العامة أو التعليمات المنشورة على الموقع الإلكتروني. تنتقل الكثير من الحكومات نحو مستوى "الاستشارة"، مما يتيح لها التواصل مع المتعاملين بطريقة أكثر جاذبية، أو استخدام استطلاعات الرأي، أو آراء رضا المتعاملين الآتية، أو تحليل البيانات الضخمة مباشرة من خلال أجهزة الاستشعار، أو من مجموعات التركيز التي تخضع للدراسة أو صفحات التواصل الاجتماعي لتقليل الحالات الرئيسية لعدم رضا المتعاملين.

ففي المملكة المتحدة وأيسلندا، جرت العادة أن يُستطلع رأي المتعاملين الحكوميين حول مسودات القوانين في المراحل الأولى والأخيرة منها، سواء عن طريق الموقع الإلكتروني أو عبر البريد الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي. ولكن للأسف، لا تتصرف الكثير من الدول بهذه الطريقة الاستباقية، وتستطلع رأي متعاملها بدرجة أقل خلال المراحل الأولية.

ووفقاً لمجلس لشبونة، الذي نشر نتائجه في تقرير حالة التصميم المشترك لأوروبا لعام 2021، فإن أكثر من 80% من الإدارات العامة في أوروبا تعمل على مشاريع مهمة وجبوبة للتصميم المشترك في الوقت الحاضر. وأطلقت 11 دولة أوروبية في الاتحاد الأوروبي مبادرات للتصميم المشترك في الاستراتيجيات والخطط الرقمية الوطنية.

تعدّ إستونيا أحد أكثر الدول طموحاً، حيث تسعى أجنحة الحكومة الرقمية "إلى دعم تطوير الخدمات وتصميمها بالاشتراك مع المتعاملين". وتعتبر إستونيا هي الدولة الوحيدة من بين 28 دولة أوروبية التي تعمل على تعزيز التصميم المشترك في جميع مشاريع ابتكار الخدمات الرقمية على مستوى الأجنحة الرقمية الوطنية.

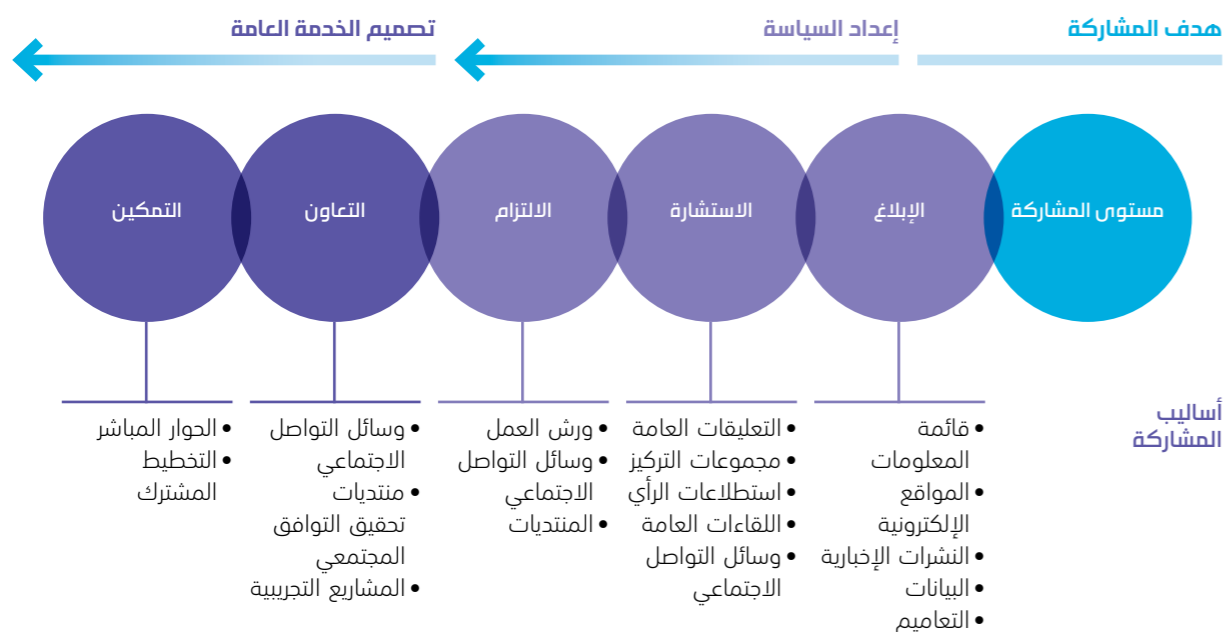
يمثل التصميم المشترك ركيزة أساسية في الجهود الفرنسية لتطوير التحول الرقمي (بقيادة المديرية العامة لجميع الوزارات) ويتضمن منصة بيانات تعاونية مفتوحة. ويُسْتدعى المواطنون لتقديم الاستشارات للإدارة المركزية التي تعزز رقمنة خدماتها.

عند تبني التصميم المشترك، تستخدم معظم الحكومات الأساليب التقليدية مثل المقابلات مع المواطنين، أو دراسات بيانات السكان، أو جلسات العصف الذهني، في حين ما تزال الأساليب المتقدمة مثل "التفكير التصميمي" أو "وضع النماذج الأولية" أو إنشاء "فرق التحول الرقمي" استثناءً، وتصل إلى النصف تقريباً من بين جميع مشاريع التصميم المشترك الموجودة.

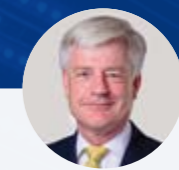
## الكلمات المفتاحية المستخدمة في مناقشات "الجيل الثاني من الخدمات الحكومية"

- الخدمات التي تركز على المتعاملين
- الخدمات العامة الرقمية
- الخدمات المرقمنة
- التحول الرقمي
- التصميم الذي يركز على الإنسان
- التصميم الذي يركز على المستخدم
- التصميم الذي يركز على المتعامل
- الخدمات الشخصية
- الخدمات القائمة على البيانات
- الحكومة الإلكترونية
- الحكومة الرقمية
- المشاركة المدنية
- الارتباط المدني

## نموذج إطار مشاركة الأطراف المعنية



المصدر: القمة العالمية للحكومات، تقرير "الحكومات نحو عام 2071"



"يجب تحفيز المتعاملين على المشاركة من البداية، وليس الاكتفاء بالإدلاء برأيهم بعد إنجاز تصميم الخدمة".

تيم أنون

رئيس كرسي اليونسكو لدى مركز تقنية المعلومات والاتصالات للتنمية "ICT4D"، وأستاذ الجغرافيا الفخرية في كلية رويال هولواي، جامعة لندن المملكة المتحدة

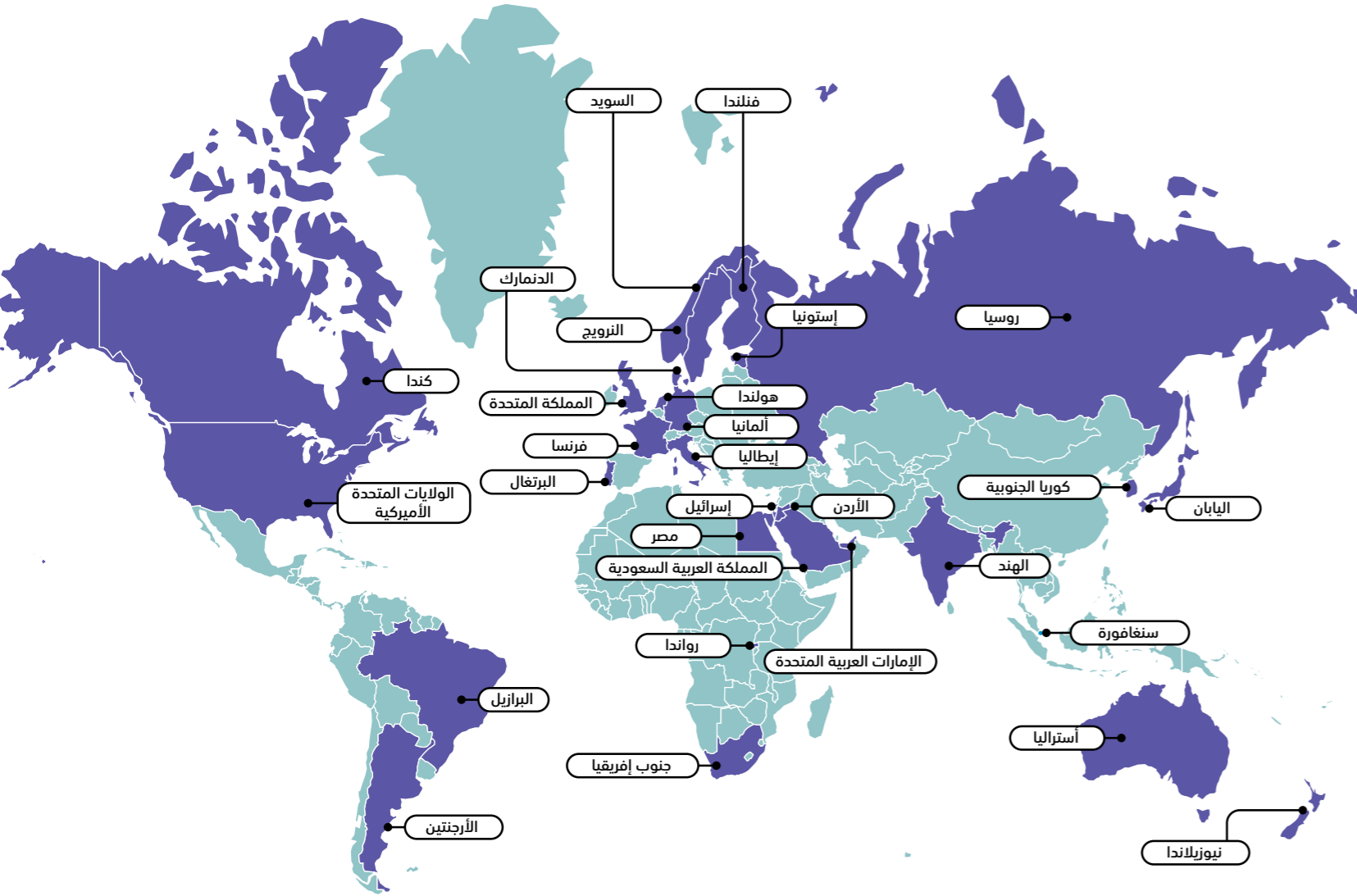
## معايير الرضا عن الخدمات الحكومية

### أ. منهجية الاستطلاع العالمي وملخص الرؤى

أجري استطلاع رأي يعدّ الأول من نوعه لمستويات الرضا عن الخدمات الحكومية بناءً على التفاعل مع هذه الخدمات خلال السنة الماضية. وشمل الاستطلاع المواطنين والمقيمين من **29 دولة متقدمة ونامية**، تم اختيارهم بناءً على عدة تصنيفات عالمية، بالإضافة إلى أفضل وأحدث ممارسات تقديم الخدمات (انظر الملحق لمعرفة حجم عينة المشاركين في استطلاع الرأي ومنهجية اختيارها).

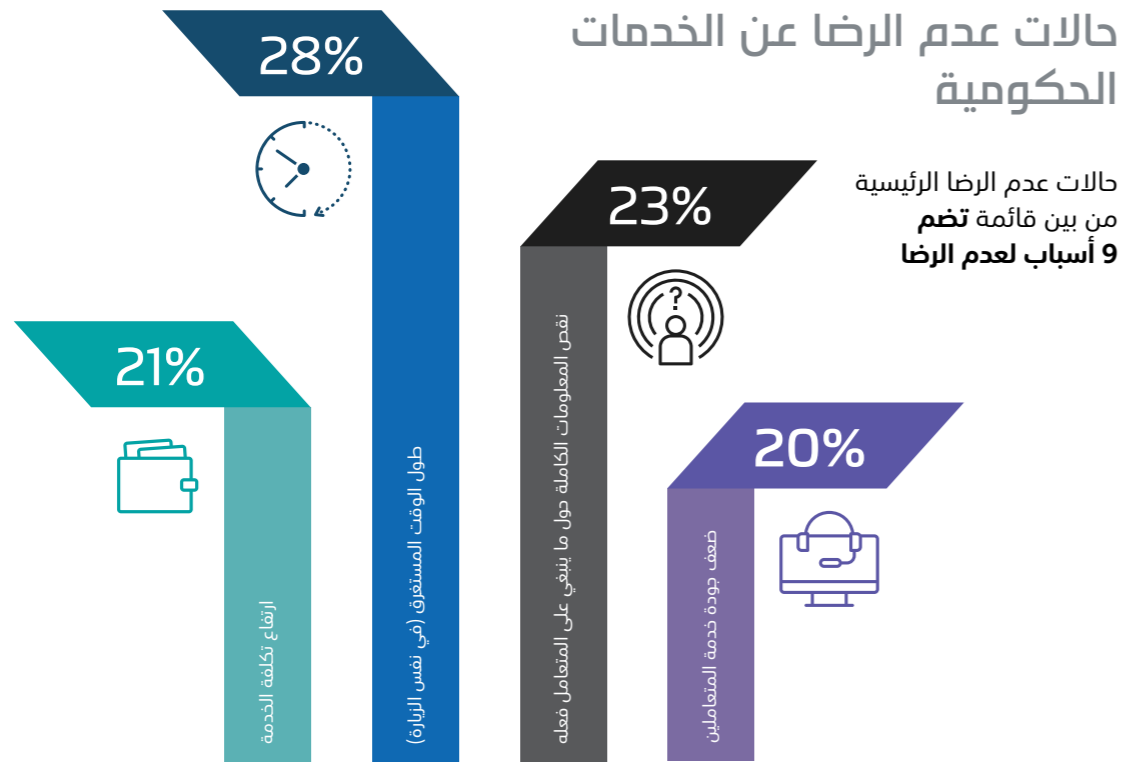
### تغطية استطلاع الرأي عالمياً

● الدول المشاركة في استطلاع الرأي





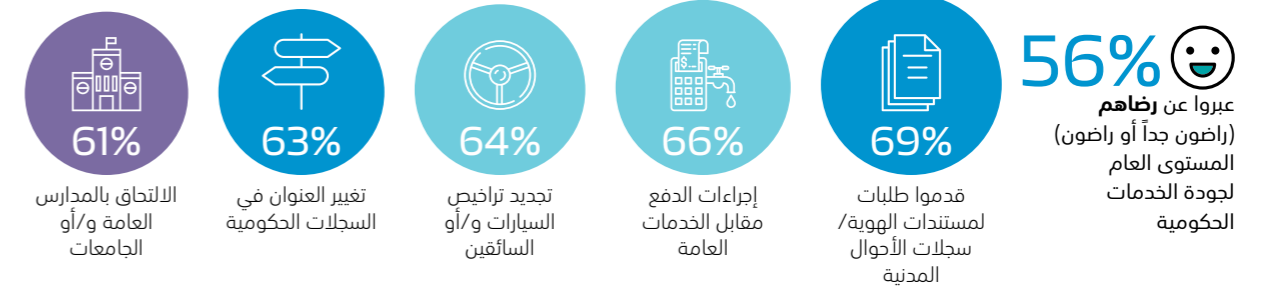
# صوت المواطنين: لمحة عامة على نتائج استطلاع الرأي العالمي الحصري



## الرضا عن الخدمات الحكومية

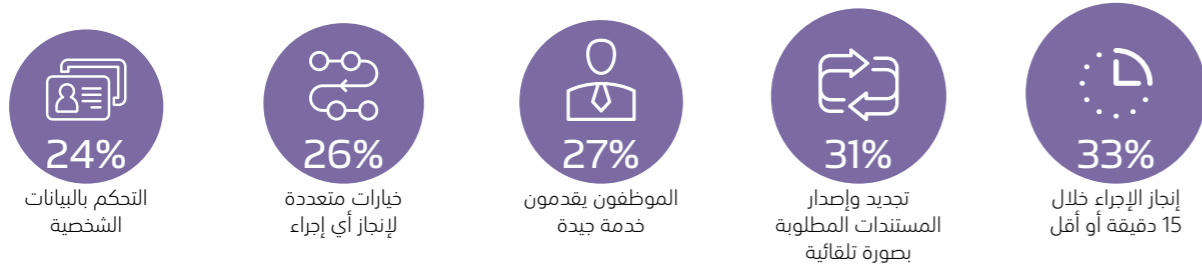
تم إجراء استطلاع للرأي حول 15 نوعاً من الخدمات الحكومية تندرج تحت فئات الخدمات الأربعة التالية:

الهوية والبيانات الشخصية • الإسكان والنقل والمواصلات والخدمات الطارئة • الاقتصاد والمالية • الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية



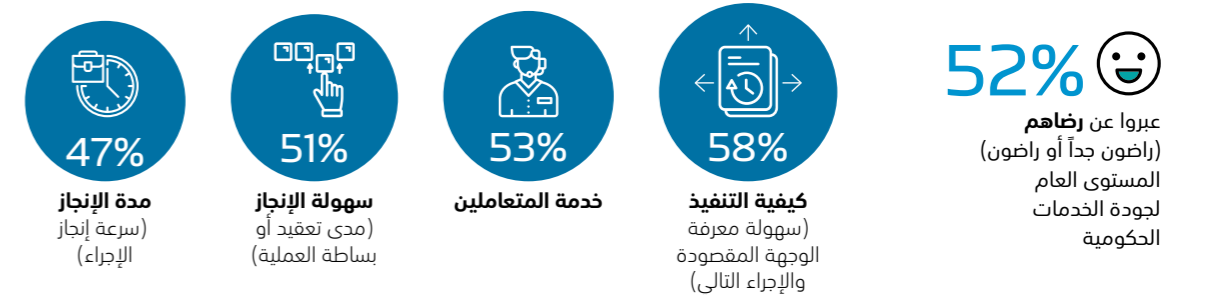
## التحسينات الرئيسية اللازمة لتجاوز التوقعات

تم تقييم 8 مجالات للتحسن كي تتجاوز الخدمات الحكومية التوقعات



## الرضا عن معايير تجربة الخدمات الحكومية

تم تقييم 4 معايير لتجربة الخدمة: كيفية التنفيذ (سهولة معرفة الوجهة المقصودة والإجراء التالي)، وخدمة المتعاملين، ومدة الإنجاز (سرعة إنجاز الإجراء)، وسهولة الإنجاز (مدى تعقيد أو بساطة العملية).



## نتائج الملخص

في حين أن مستوى الرضا عن الخدمات الحكومية يتجاوز 50%، إلا أنه يمثل عينة من 29 دولة متقدمة ونامية مختارة، وما تزال هناك فرص كبيرة للتحسن.

## ب. مستوى الرضا عن الخدمات الحكومية

طلب من المشاركين في استطلاع الرأي تقييم مستويات الرضا عن 15 نوعاً من الخدمات الحكومية التي تدرج تحت أربع فئات، وهي:

(1) الهوية والبيانات الشخصية، و(2) الإسكان والنقل والموصلات وخدمات الطوارئ، و(3) الاقتصاد والمالية، و(4) الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية، حيث توجد تحت مظلة كل فئة قائمة خدمات محددة تم تقييمها من جانب المشاركين في الاستطلاع باستخدام مقياس مكون من 5 نقاط، أعلاها "راضٍ جداً" وأدناها "غير راضٍ على الإطلاق" عن الخدمات التي استخدموها خلال العام الماضي.

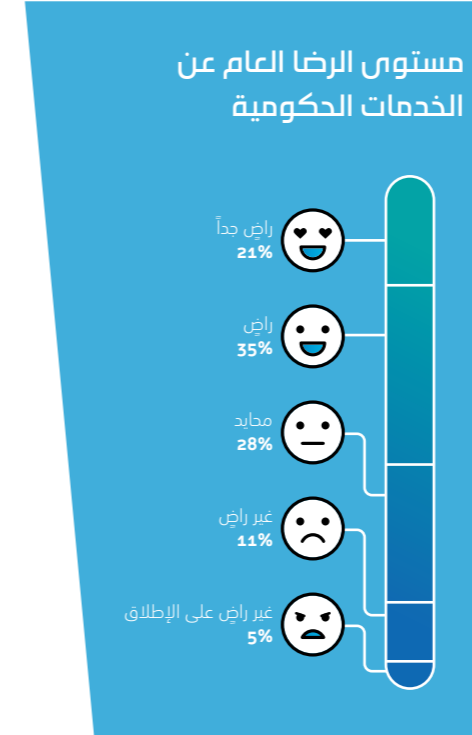
**في مجموعة من 29 دولة شملها استطلاع الرأي على مستوى العالم، كان 56% من المشاركين "راضين/راضين جداً" عن مستوى الخدمات الحكومية (متوسط الرضا العام عن الخدمات الحكومية الخمسة عشرة التي خضعت للتقييم)، فيما كان 28% "محايدين"، وصوّت 16% بأنهم "غير راضين/ غير راضين على الإطلاق".**

تصدّرت خدمة "التقدم بطلب للحصول على وثائق الهوية وسجلات الأحوال المدنية" (الفئة: الهوية والبيانات الشخصية) قائمة الخدمات الحكومية الأكثر استحساناً مع تصويت 69% من المشاركين بأنهم راضون، بينما كان 66% منهم راضين عن "عملية الدفع مقابل الخدمات العامة، وصوّت 64% بأنهم راضون عن خدمة "تجديد تراخيص السيارات أو السائقين" (وكلاهما في فئة: الإسكان والنقل والموصلات وخدمات الطوارئ).

وتدّلت خدمة "تقديم شكوى بشأن خدمة حكومية" (الفئة: الهوية والبيانات الشخصية) قائمة الخدمات الحكومية التي نالت أقل مستوى من الرضا، حيث صوّت 45% فقط من المشاركين بأنهم "راضون/ راضون جداً"، تلتها خدمة "التقدم بطلب للحصول على تصريح" مع تصويت 46% فقط من المشاركين بأنهم "راضون/ راضون جداً".

**النتائج:** بينما تجاوز متوسط الرضا العالمي عن الخدمات الحكومية 50% من نسبة المتعاملين في 29 دولة متقدمة ونامية شملها الاستطلاع، كان 46% الآخرين "محايدين" أو "غير راضين/ غير راضين على الإطلاق"، ويعني هذا أنّ: (1) هناك خدمات حكومية يتم تلقيها بمستوى من الرضا، ولا سيّما في مناطق وأقاليم معينة قد تكون مصادر جيدة لأفضل الممارسات والدروس المستفادة، و(2) في الوقت نفسه، ما يزال مستوى الخدمات الحكومية غير مرضٍ لجزء كبير من السكان، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العمل للارتقاء بمستوى هذه الخدمات.

وفي تقارير مستقبلية، سيكون من المهم تعميق الدراسات حول الفئات أو الشرائح السكانية الأقل استحساناً للخدمات (لم تتم تغطيتها في تحليل هذا العام)، كما تسلط هذه النتيجة الضوء كذلك على الخدمة الحكومية التي تحتاج مزيداً من الاهتمام من الخدمات الحكومية الخمسة عشرة، كما تساعد تلك الحكومات التي تعاني من تدني مستوى أهم الخدمات لزيادة التركيز على تقييم هذه الخدمات وتحسينها.

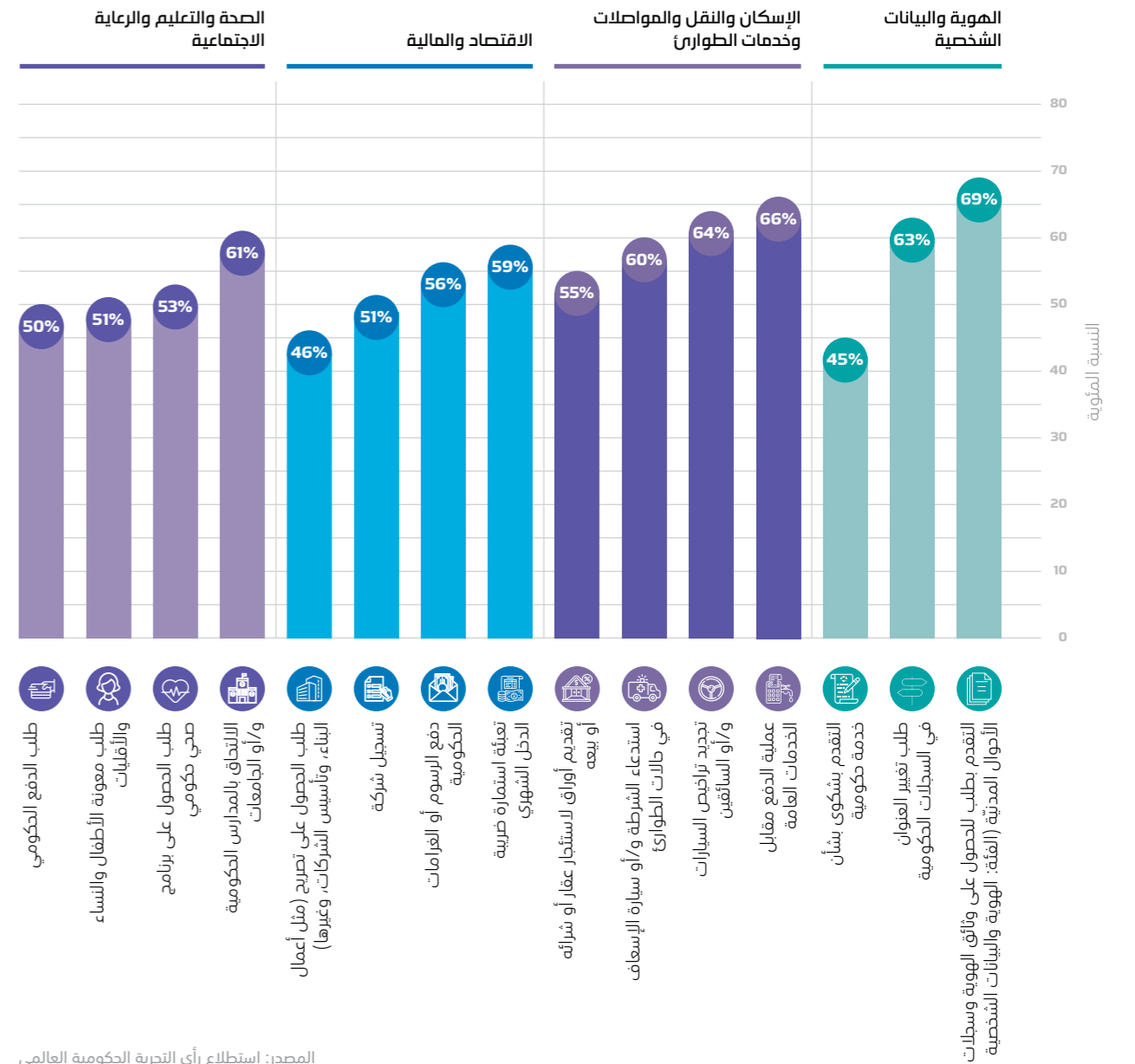


56%

عبروا عن رضاهم (راضٍ جداً أو راضٍ) عن المستوى العام لجودة الخدمات الحكومية.



## الرضا عن الخدمات الحكومية



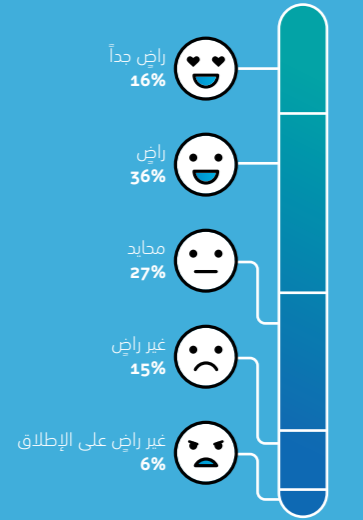
المصدر: استطلاع رأي التجربة الحكومية العالمي

## ج. مستوى الرضا عن الخدمات الحكومية

تجربتهم مع الخدمات الحكومية وفقاً لكل معيار باستخدام مقياس مكون من 5 مستويات، أعلاها "راض جداً، وأدناها "غير راض على الإطلاق" عن الخدمات التي تلقوها خلال العام الماضي.

طلب من المشاركين في استطلاع الرأي تقييم تجربتهم عند التعامل مع الحكومة وفقاً لأربعة معايير: جودة التنفيذ (سهولة معرفة الوجهة المقصودة والإجراء التالي)، وخدمة المتعاملين، ومدة الإنجاز (سرعة إنجاز الإجراء)، وسهولة الإنجاز (مدى تعقيد أو بساطة العملية)، حيث قيّم المشاركون

## مستوى الرضا العام عن الخدمات الحكومية



52%

عبروا عن رضاهم (راض جداً أو راض) عن المستوى العام لجودة الخدمات الحكومية.

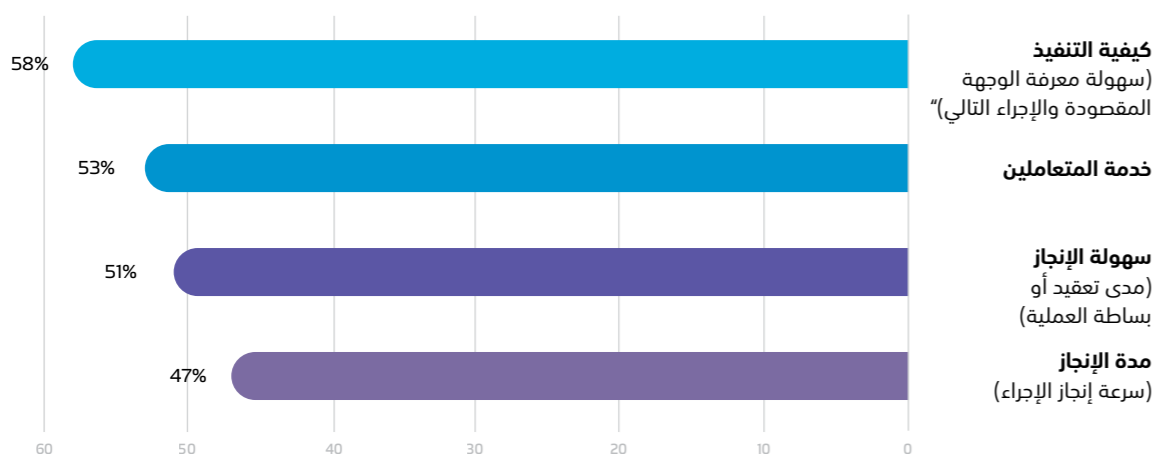
في المجمل، أعرب 52% من المشاركين بالاستطلاع عن أنهم "راضون / راضون جداً" عن كل معيار من معايير تجربتهم مع الخدمات الحكومية (مدة الإنجاز، وسهولة الإنجاز، والإرشادات حول كيفية التنفيذ، وغيرها)، بينما كان 27% منهم "محايدين"، و21% "غير راضين / غير راضين على الإطلاق".

وتصدّر معيار "جودة التنفيذ (سهولة معرفة الوجهة المقصودة والإجراء التالي)" قائمة معايير الرضا عن تجربة الخدمات الحكومية، حيث أعرب 58% من المشاركين عن رضاهم، بينما تذيّل معيار "مدة الإنجاز (سرعة إنجاز الإجراء)" قائمة معايير الرضا عن تجربة الخدمات الحكومية.

**النتائج:** بينما تجاوز متوسط الرضا العالمي عن الخدمات الحكومية 50% من نسبة المتعاملين في 29 دولة متقدمة ونامية شملها استطلاع الرأي، كان 48% الآخرين "محايدين" أو "غير راضين / غير راضين على الإطلاق"، مما يعني أنّ 1) معظم معايير تجربة الخدمات الحكومية تم تلقيها بمستوى من الرضا، ولا سيّما في مناطق معينة قد تكون مصادر جيدة لأفضل الممارسات والدروس المستفادة، و2) في الوقت نفسه، ما يزال مستوى معايير تجربة الخدمات الحكومية غير مرضٍ لجزء كبير من السكان، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العمل للارتقاء بمستوى هذه المعايير، ولا سيّما معيار "مدة الإنجاز (سرعة إنجاز الإجراء)" الذي يحتاج مزيداً من الاهتمام.

وفي تقارير مستقبلية، سيكون من المهم تعميق الدراسات حول الفئات أو الشرائح السكانية الأقل استحقاقاً للخدمات (لم تتم تغطيتها في تحليل هذا العام)، كما تسلط هذه النتيجة الضوء كذلك على المعيار الذي يحتاج إلى مزيداً من الاهتمام من بين معايير تجربة الخدمات الحكومية الأربعة، كما تساعد تلك الحكومات التي تعاني من تدني مستوى أهم الخدمات لزيادة التركيز على تقييم هذه الخدمات وتحسينها

## الرضا عن معايير تجربة الخدمات الحكومية





## د. عدم الرضا عن الخدمات الحكومية

طُلب من المشاركين باستطلاع الرأي الوارد في هذا التقرير الاختيار من قائمة لأسباب عدم الرضا، وعلى وجه التحديد، أكثر سببين لعدم رضاهم من بين تسعة خيارات لكل فئة من فئات الخدمات الأربعة.

وكما يوضح الرسم البياني، فإن أكبر أسباب عدم الرضا عالمياً على مستوى الخدمات الحكومية هو "العملية تستغرق وقتاً طويلاً (في نفس الزيارة)"، حيث اختاره 24-32% من المشاركين كواحد من أكثر أسباب عدم رضاهم عبر فئات الخدمة الأربع (28% للهوية والبيانات الشخصية، و25% للإسكان والنقل والمواصلات وخدمات الطوارئ، و24% للاقتصاد والمالية و32% لخدمات الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية).

وكانت ثاني أكبر أسباب عدم الرضا عن مستوى الخدمات هو "عدم اكتمال المعلومات حول ما ينبغي على المتعامل فعله"، حيث اختاره 22-24% من المشاركين كواحد من أكثر أسباب عدم الرضا عبر فئات الخدمة الأربع، تلاه مباشرة "ارتفاع تكلفة الخدمة"، حيث اختاره 18-23% من المشاركين من بين فئات الخدمة الأربع.

**النتائج:** تشير هذه النتائج إلى أن "مدة إنجاز الخدمة" و"عدم اكتمال المعلومات حول ما ينبغي على المتعامل فعله" هما مصدرا عدم الرضا الرئيسيين لمتعاملي الخدمات الحكومية، وفي إطار فئات خدمية محددة، يوجد أيضاً نسب أكبر من عدم الرضا (فمثلاً كانت نسب عدم الرضا مرتفعة في فئة "الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية" و"زيارة جهات حكومية متعددة للحصول على نفس الخدمة" بنسبة 23%)، ولكن يمكن التعامل مع حالات عدم الرضا من خلال زيادة كفاءة الإجراءات وتعزيز التمكين الرقمي.

## هـ. التحسينات المطلوبة لتجاوز التوقعات

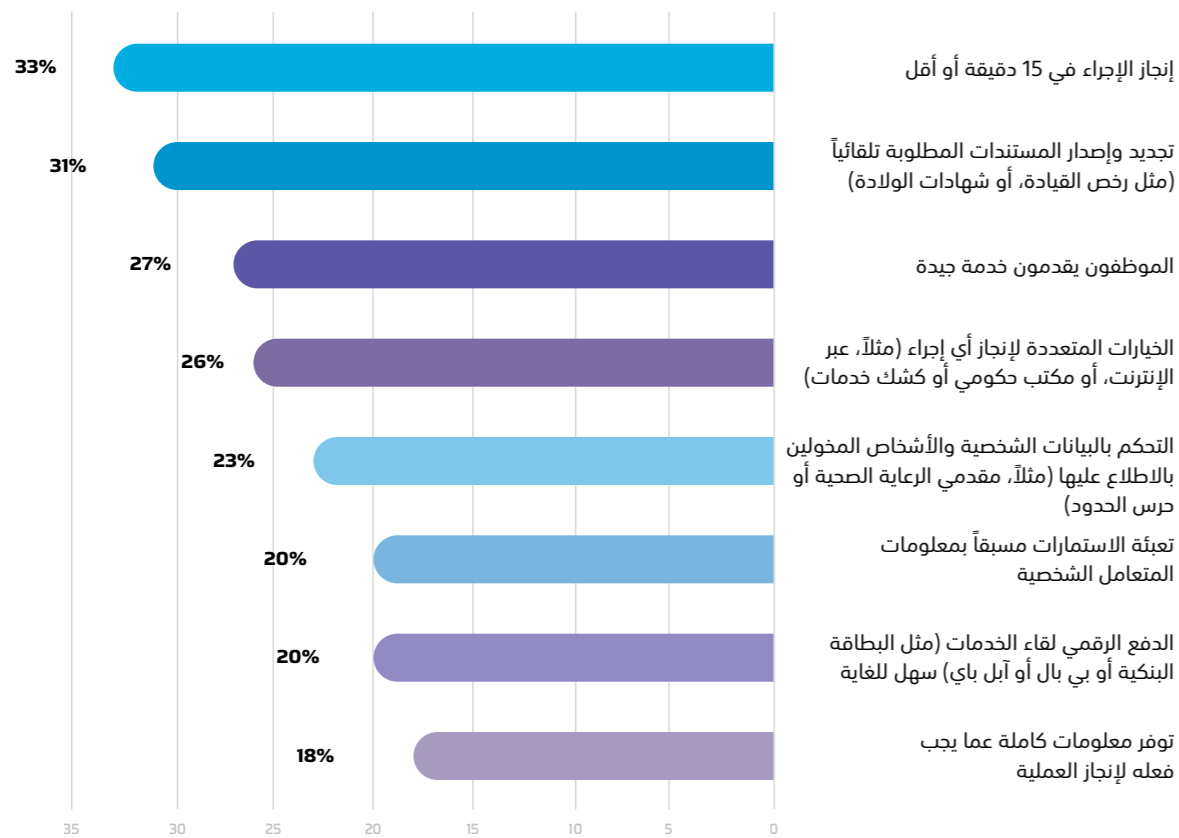
طُلب من المشاركين باستطلاع الرأي الوارد في هذا التقرير الاختيار من قائمة من ثمانية تحسينات لازمة للخدمات الحكومية لكي تتجاوز توقعاتهم.

وكما يوضح الرسم البياني، تصدّر معيار "إنجاز الإجراء في 15 دقيقة أو أقل" (33.2% من المشاركين)، قائمة متطلبات المشاركين في استطلاع الرأي من الحكومات من أجل تجاوز التوقعات، وتلاه مباشرة معيار "تجديد المستندات المطلوبة تلقائياً" (30.5%)، وفي الوقت نفسه، تذيّل معيار "الحصول على معلومات كاملة لاستكمال العملية" القائمة، حيث اختاره 18%.

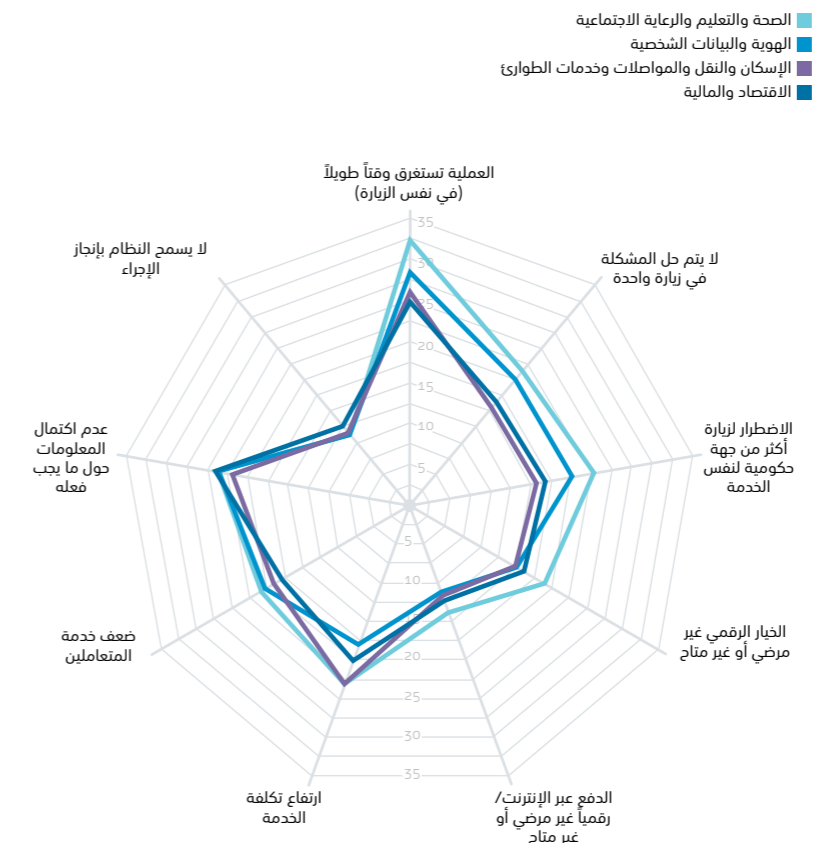
**النتائج:** تتماشى النتائج التي تتطلب تحسين "الوقت المستغرق في إنجاز المعاملة" من أجل تجاوز التوقعات مع النتائج السابقة التي ذكرت أن مدة إنجاز الخدمة من أهم أسباب عدم الرضا، مما يسلط الضوء مرة أخرى على أهمية كفاءة عملية تقديم الخدمات الحكومية. في الوقت نفسه، رغم اختيار "الحصول على معلومات كاملة" كثاني أكبر أسباب عدم الرضا، فإنها ليس معياراً لتجاوز الخدمات الحكومية للتوقعات، بل هو أحد التوقعات الأساسية في عملية تقديم الخدمات الحكومية.



## التحسينات المطلوبة لتجاوز التوقعات



## عدم الرضا عن الخدمات الحكومية



تم اختيار "لم يتم حل المشكلة في زيارة واحدة" و"الاضطرار لزيارة أكثر من جهة حكومية لنفس الخدمة" كأسباب رئيسية لعدم الرضا عن "خدمات الهوية والبيانات الشخصية" (23% و21% من المشاركين على التوالي)، وكذلك في فئة "خدمات الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية" (20% من المشاركين لكليهما)، مقارنةً بفئتي "الاقتصاد والمالية" و"الإسكان والنقل والمواصلات وخدمات الطوارئ" (16% لكلتا الفئتين).

وبشكل عام، كانت نسبة المشاركين الذين أظهروا عدم رضاهم عن فئة خدمات "الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية" أعلى قليلاً، حيث وصلت النسبة إلى 32% فيما يتعلق بأكثر أسباب لعدم الرضا في هذه الفئة، وتلتها فئة "الهوية والبيانات الشخصية" التي حصل أكبر أسباب عدم الرضا فيها على 28%، وهو أمر مفهوم في ضوء حقيقة أنهما أكثر مجالين يتعامل معهما المواطنون على نحو متكرر.



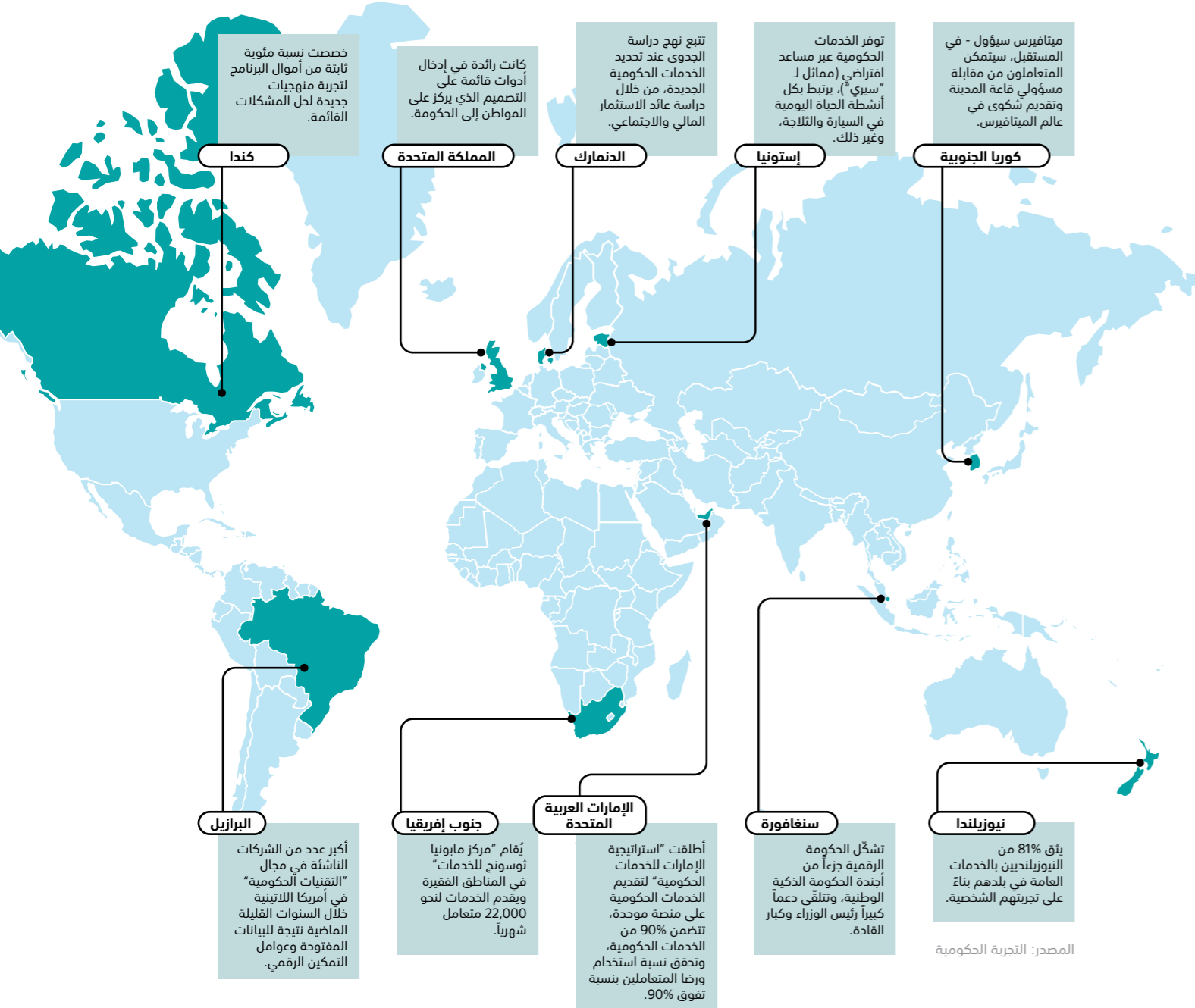
# تحديد أفضل الممارسات في الدول المختارة

ويتناول هذا الفصل أفضل الممارسات في الدول المختارة، مع تسليط الضوء على التطورات التي تشهدها على صعيد التميز في الخدمات الحكومية، والتي تم ربطها بالمرحلة ذات الصلة في نموذج نضج التميز (يرجى الرجوع إلى رحلة نضج التميز في الخدمات الحكومية، الصفحة 68).

استعرض الاستطلاع الذي ورد في الفصل السابق رؤى رئيسية من "متعاملين" موجودين في 29 دولة متقدمة ونامية، تم اختيارها بناءً على مجموعة من معايير الأداء الواردة في قسم منهجية استطلاع الرأي. ولا يهدف استطلاع الرأي إلى تصنيف الدول، بل التركيز التعريف بتجربة "الخدمات" في الدول المتقدمة، بينما سعت المقابلات مع بعض الخبراء الواردة في التقرير والتحليلات الأخرى القائمة على الأبحاث إلى تحديد الدول التي تتمتع بخدمات حكومية رائدة لفهم ممارساتها لتحقيق التميز في الخدمات الحكومية.

## أفضل الممارسات للدول المختارة

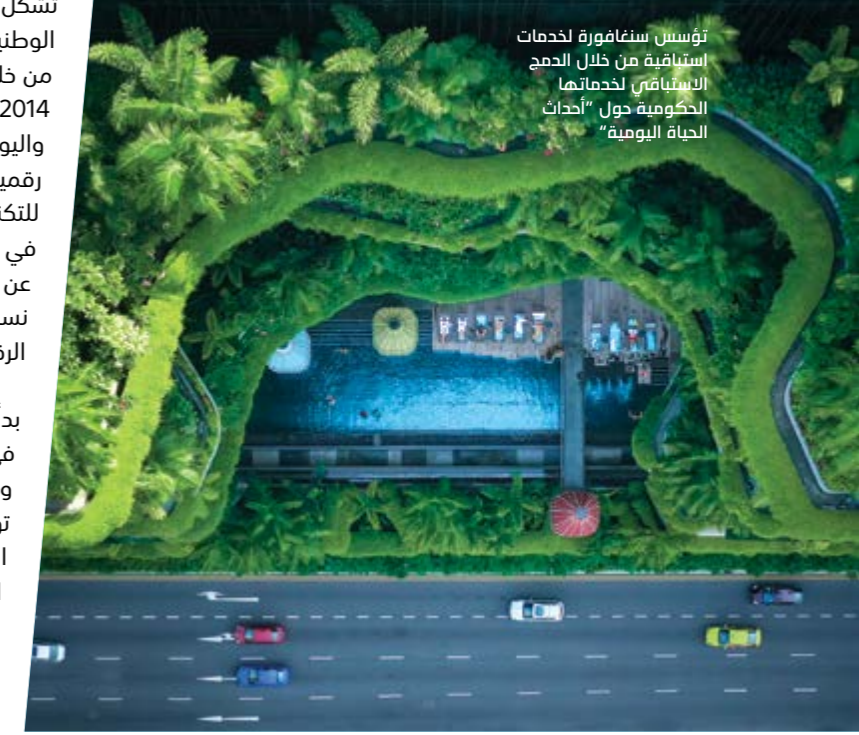
● لمحة عن الدول المختارة



## سنغافورة

تشكل الحكومة الرقمية جزءاً من أجندة الحكومة الذكية الوطنية، وتتلقى دعماً كبيراً من رئيس الوزراء وكبار القادة من خلال المشاركة المباشرة وإعداد التقارير. وفي عام 2014، تعاون القطاعان الحكومي والخاص لتنفيذ ذلك، واليوم، أصبحت أكثر من 90% من خدماتها الحكومية رقمية من البداية إلى النهاية، وبحسب هيئة سنغافورة للتكنولوجيا الرقمية، الذراع التنفيذي للإستراتيجية الرقمية في سنغافورة، فقد أعرب 99% من المتعاملين عن رضاهم عن الجودة الشاملة للخدمات الحكومية الرقمية، مع نسبة 85% من الراضين جداً، و97% راضون جداً عن الحلول الرقمية استجابةً لاجتحة كوفيد-19.

بدأت سنغافورة في تأسيس قواعد الخدمات الحكومية في التسعينيات، بما في ذلك بنيتها التحتية الرقمية والبيانات المفتوحة وتحولها إلى ثقافة مبتكرة. واليوم، تؤسس سنغافورة لخدمات استباقية من خلال الدمج الاستباقي لخدماتها الحكومية حول "أحداث الحياة اليومية" وتوفير تسجيل دخول موحد آمن باستخدام "Singpass" - وهو المعرف الرقمي الوطني لكل متعامل.



تؤسس سنغافورة لخدمات استباقية من خلال الدمج الاستباقي لخدماتها الحكومية حول "أحداث الحياة اليومية"

Meric Dagli/Unsplash



### أبرز مراحل تطور نخج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجية الوطنية، والمشاركة التنفيذية، وإعادة الهيكلة الرسمية، وتخصيص الميزانية).
- **مرحلة التأسيس:** الموارد البشرية (المواهب والمهارات) والبنية التحتية الرقمية (بيانات المتعاملين وتحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة).
- **مرحلة الرضا:** العملية التي تركز على المتعامل، والتحول الثقافي التنظيمي (مشاركة البيانات)، والبنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات).
- **مرحلة السعادة:** التعاون، وشعور المواطن برضا كبير جداً.

"ساعدنا هذان الأمران على المخزي قدماً بسرعة كبيرة. أولاً: بدأت سنغافورة في تأسيس قواعد الخدمات الحكومية منذ 30 عاماً، بدءاً من الهوية الرقمية الوطنية وصولاً إلى استخدام الحوسبة السحابية وبنية البيانات الخاصة بنا، ومن دون هذه العناصر التأسيسية، كان من الصعب للغاية إحراز أي تقدم، نظراً لأنه كان دائماً ما يُقابل كل خطوة إلى الأمام خطوتين للخلف. ثانياً: يمثل التحول الرقمي حركة وطنية تحظى بدعم كبير من كبار مسؤولينا، بمن فيهم رئيس وزرائنا، نظراً لأهمية الحكومة الرقمية في الأجندة الوطنية. وقد ساعدنا هذان العاملان على التحرك بسرعة كبيرة، وفي عام 2014، أعلن رئيس وزرائنا أن سنغافورة ستصبح "دولة ذكية"، فتعاون القطاعان الحكومي والخاص لتحويل سنغافورة إلى بيئة رقمية، وتم تفويض وكالة التقنيات الحكومية بتقديم التقارير إلى رئيس الوزراء مباشرة بدلاً من الوزارات الأخرى. واليوم، يمكن إنجاز 95% من خدماتنا الحكومية رقمياً من البداية إلى النهاية".

تشان شيو هوي، الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا الرقمية في سنغافورة

## الدنمارك

تعتبر الدنمارك من أفضل دول الاتحاد الأوروبي من حيث الرقمنة، حيث تقدّمت إلى المركز الأول في مؤشر الاقتصاد الرقمي والمجتمع لعام 2021. وتمتلك الدولة بوابة مركزية للمتعاملين لإنجاز الخدمات الحكومية ([www.borger.dk](http://www.borger.dk)), والتي يتم تنظيمها وفقاً "لأحداث الحياة اليومية" لسهولة التنقل. وقررت الدنمارك في وقت مبكر أن تستثمر في جمع البيانات الصحية من مواطنيها وشركائها وربط هذه البيانات بالخدمات الحكومية المختلفة، مما خفّف العبء على مواطنيها، حيث تم وضع السياسات والقوانين الداعمة لهذه الجهود، كما ساعد ذلك أيضاً على تجنب التناقضات الناشئة



*يجد المواطنون صعوبة في معرفة الوجهة الصحيحة للحصول على الخدمة التي يحتاجون إليها: إلى أين عليهم الذهاب؟ إلى أي جهة؟ أي موقع إلكتروني أو أي تطبيق؟ فمثلاً توجد في الدنمارك بوابة واحدة تذهب إليها، وهي: borger.dk، حيث يمكنك بسهولة العثور على الخدمة التي تحتاجها، قبل توجيهك إلى المكان المناسب لإنجاز المعاملة".*

شارلوت فان أوين مديرة مساعدة بوحدة الحكومة والبيانات الرقمية، مجلس لشبونة، محللة سابقة لسياسة الحكومة الرقمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بلجيكا

عن وجود بيانات متضاربة للمتعاملين، مثل تمكين التوافق بين بيانات البطالة وبيانات المعلومات الضريبية وما شابه ذلك. وتتبع الدنمارك نهج دراسة الجدوى عند تحديد الخدمات الحكومية الجديدة، ودراسة العائد على الاستثمار مالياً وكذلك القيمة الاجتماعية للمتعاملين. فعلى سبيل المثال، تستخدم الحكومة أنواع مختلفة من تحليل البيانات لتقييم وإزالة مخاطر الاحتيال أو الخطأ الناجمة من مزايا الرعاية الاجتماعية، فعند اكتشاف ذلك في وقت مبكر، تعود الفائدة على المواطنين حتى لا يضطروا إلى إعادة مبالغ طائلة للدولة.

### أبرز مراحل تطور نخج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (تخصيص الميزانية).
- **مرحلة التأسيس:** البنية التحتية الرقمية (بيانات المتعاملين).
- **مرحلة الرضا:** التحول الثقافي التنظيمي، والبنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات)، وتحديث القوانين القديمة.
- **مرحلة السعادة:** التعاون.

Febiyun/Unsplash

تتبع الدنمارك نهج دراسة الجدوى عند تحديد الخدمات الحكومية الجديدة.





تعتبر إستونيا واحدة من أسرع البلدان نمواً في مجال التحول الرقمي، وتفتخر بإنشاء مركز واحد للمعلومات الحكومية والخدمات الرقمية (Eesti.ee)، مما يتيح للمواطنين الحصول على أي خدمة تقريباً عبر الإنترنت، ومن ذلك على سبيل المثال، إثبات شخصيتهم وتقديم القضايا عبر النظام القضائي الإلكتروني في الدولة. وتعد واحدة من أوائل الحكومات التي تعمل على توفير مساعد افتراضي من الجيل التالي، Bürokratt، والذي سيُتيح لأي شخص الحصول على كل ما يحتاجه باستخدام جهاز واحد وقناة واحدة لتقديم الخدمة وفي جلسة واحدة من خلال تقنية التفاعل الصوتي. كما يمكن في المستقبل ربط هذا المساعد بهاتفك وسيارتك وتلاجتك وما شابه ذلك، بحيث يتم التخلص من أي متطلبات للتفاعل، مثل الكتابة أو استخدام جهاز يمكن ارتداؤه أو استخدام قارة الكمبيوتر.

ترتبط منصة تبادل البيانات X-Road في إستونيا بين العديد من أنظمة المعلومات المختلفة، وتقدم أكثر من 3,000 خدمة إلكترونية، وتضم 52,000 مؤسسة، و1,5 مليار معاملة سنوياً. وتوفر المنصة برنامج الإقامة الإلكترونية الخاص بالدولة، فضلاً عن الخدمات العابرة للحدود وتبادل البيانات، للمتعاملين الذين يتنقلون ذهاباً وإياباً بين الدول. ويتم توقيع جميع البيانات الصادرة رقمياً وتشغيلها، إضافة إلى توثيق كافة البيانات الواردة وتسجيلها. وتعمل فنلندا وفيرغيزستان وجزر فارو



وأيسلندا واليابان والعديد من الدول الأخرى على تنفيذ نفس البرنامج حالياً.

وتعزيزاً لجهودهم التعاونية، يستخدم نموذج Testbed Digital Framework الجديد في إستونيا لمساعدة جميع الأطراف على تطوير تقنيات المعلومات بدون وجود قواعد معقدة، مما يمكّن الفرق التقنية من تقديم خدمات مبتكرة والتأكد من صحة الأفكار بشكل أسرع. كما تعمل إستونيا على إنشاء خدماتها الاستباقية، مثل نظام تقنية المعلومات الآلي الخاص بها، والذي يجمع تلقائياً بيانات الولادة من قواعد بيانات السكان الحكومية. ففي العام 2019، تم إرسال طلب بالتسجيل لوالدين مؤهلين للحصول على مساعدة العائلة، ولم يستغرق تأكيد التسجيل سوى دقيقة واحدة، مع تحويل الأموال تلقائياً إلى الحساب المصرفي للعائلة.

### أبرز مراحل تطور نخج النموذج

- **مرحلة الرضا:** البنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات).
- **مرحلة السعادة:** طرق جديدة لتقديم الخدمات متعددة القنوات، والتعاون العابر للحدود، والتعاون بين الجهات المختلفة، وتعزيز سعادة المتعامل.

*“لا يتعلق الأمر بالموارد، ولا بكون الدولة غنية أم لا، بل يتعلق ببذل الجهد والالتزام بالعمل من أجل مصلحة المتعامل عند تقديم الخدمات الحكومية، والتركيز على هذه المهمة وتحقيقها. كما يتميز تقديم الخدمات الحكومية بأنه جهد مشترك يكون أسهل عندما تمنحه القيادة العليا الأولوية. وبعد ذلك تساعد الموارد في توفير الأموال والشراكات والتعلم والمواهب وغيرها. ويأتي بعد ذلك كله إصلاح الحوكمة فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات واستخدام الموارد”.*

سيم سيكوت • الرئيس التنفيذي السابق لتقنية المعلومات • جمهورية إستونيا



تعتبر إستونيا من بين أفضل البلدان في تقديم الخدمات الرقمية، مما يمكن المواطنين من فعل أي شيء تقريباً عبر الإنترنت

تواصل نيوزيلندا، الدولة الرائدة في أوقيانوسيا، تميزها في تقديم الخدمات الحكومية. ووفقاً لدراسة وطنية تقيس ثقة النيوزيلنديين في الخدمات العامة، أشار 69% من النيوزيلنديين إلى ثقتهم في الخدمات العامة، مقارنة بنسبة 51% في العام السابق، وأكد 81% منهم ثقتهم في الخدمات العامة في نيوزيلندا بناءً على تجاربهم الشخصية. كما تتبوأ الخدمات العامة النيوزيلندية مرتبة متقدمة في العالم من حيث الأداء الأفضل في مكافحة كوفيد-19، حيث تم بنجاح تلقيح 93% من النيوزيلنديين الذين تبلغ أعمارهم 12 عاماً أو أكثر.

نشرت الحكومة النيوزيلندية استراتيجية الخدمة العامة الرقمية في العام 2019، والتي حددت عدداً من المجالات الرئيسية التي يجب تحديث طرق تقديم الخدمات العامة فيها لصالح الشعب. وتمتلك الحكومة النيوزيلندية أساساً قوياً للقيادة والبنية التحتية للبيانات وإطار الحوكمة للحكومة الإلكترونية. وتعمل نيوزيلندا حالياً على دمج مواقعها الثلاثة الرئيسية للحكومة الإلكترونية (govt.nz و ict.govt.nz) لتعزيز سهولة حصول السكان على الخدمات. كما تم تعيين وزير للخدمات الرقمية الحكومية، ومسؤول حكومي رئيسي للخدمات الرقمية، ومسؤول حكومي رئيسي للبيانات، ومسؤول حكومي رئيسي لأمن المعلومات، بالإضافة إلى الشراكة الحكومية الرقمية ومجلس رقمي لـ “أوتياروا نيوزيلندا”. وأصدرت حكومتها أيضاً في العام 2022 أحدث ممارساتها في مجال الأمن السيبراني واستثمرت 52 مليون دولار أمريكي لتعزيز الأمن السيبراني في أنظمة الصحة والإعاقة.

يمكّن هذا الأساس القوي نيوزيلندا من بذل جهود فعالة في تعزيز السياسة والاستثمار الاجتماعي، فعلى سبيل المثال، لم يعد المواطنون بحاجة إلى التقدم بطلب للحصول على المساعدات الاجتماعية، مما يوفر ساعات طويلة لكل من المتعاملين وموظفي الخدمات العامة. وفي العام 2018، أطلقت الحكومة أداة SmartStart التي تتيح للأبوين الجدد الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية باستخدام موقع إلكتروني واحد. إضافة إلى ذلك، عقدت نيوزيلندا العديد من الشراكات مع القطاع الخاص وتشارك في الكثير من منتديات الأطراف المعنية المتعددة المخصصة لتطوير الحكومة الإلكترونية، بما في ذلك المجموعة الاستشارية الوزارية للاقتصاد والشمول الرقمي ولجنة الخبراء الاستشارية للشراكات الحكومية المفتوحة. وتولي الحكومة أهمية كبيرة لدمج الأطراف المعنية غير الحكومية في المناقشات حول مستقبل الاقتصاد والشمولية الرقمية.

تحل الخدمات العامة النيوزيلندية مرتبة متقدمة في العالم من حيث الأداء الأفضل في مكافحة كوفيد-19.



Dan Freeman/Unsplash

### أبرز مراحل تطور نخج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجية الوطنية، وإعادة الهيكلة الرسمية، والمشاركة التنفيذية).
- **مرحلة التأسيس:** البنية التحتية الرقمية (البيانات وأمانها وهيكل الحوكمة).
- **مرحلة الرضا:** البنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات).
- **مرحلة السعادة:** المستويات العالية من رضا المتعاملين، والتعاون بين القطاعين الحكومي والخاص.



## الإمارات العربية المتحدة

تتخذ الإمارات العربية المتحدة خطوات واسعة وسريعة لتحقيق رؤيتها بأن تكون أفضل حكومة في العالم في الخدمات الحكومية. وتهدف حكومتها إلى رفع تنافسية الدولة في تقديم الخدمات مع التركيز على رؤيتها للخمسين عاماً القادمة (مئوية الإمارات 2071). وقد عينت رئيساً للخدمات الحكومية، وأطلقت "استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية" لتقديم الخدمات الحكومية على منصة موحدة، تتضمن 90% من الخدمات الحكومية، وتحقق نسبة استخدام ورضا المتعاملين بنسبة تفوق 90%. وتعتمد هذه الاستراتيجية على ثلاثة محاور رئيسية هي التصميم الذي يركز على المتعامل، والكفاءة من خلال التعاون الحكومي لتقليل تكرار الجهود، والاستفادة من التقنيات المتطورة لخدمة المتعاملين بشكل استباقي (على سبيل المثال، استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031، واستراتيجية الإمارات للثورة الصناعية الرابعة، واستراتيجية الإمارات للتعاملات الرقمية).

طرحت دولة الإمارات العربية المتحدة "نبض المتعامل" عبر المنصات الرقمية ومراكز الخدمة لرصد انطباعات المتعاملين ورضاهم بصورة فورية عند تقديم الخدمات الحكومية في أماكن مختلفة.

كما يتيح المقياس للمتعاملين مشاركة ملاحظاتهم عن الخدمات الحكومية، وتقييم رحلة الحصول على الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم ربط نبض المتعامل بـ 32 جهة حكومية اتحادية وأكثر من 1400 خدمة إلكترونية و 300 مركز خدمة و 25 تطبيق ذكي.

يتم استلام ما يقارب 5 ملايين تقييم بشكل سنوي من جميع قنوات تقديم الخدمة حيث تساهم القراءات في تحديد مجالات التحسين التي تحتاج الحكومة إلى التركيز عليها.

كما طورت الإمارات هوية رقمية وطنية للمقيمين (UAE PASS)، والتي يمكن استخدامها للخدمات الحكومية للتصويت في انتخابات المجلس الوطني الاتحادي، ولل سفر داخل دول مجلس التعاون الخليجي، ولإنجاز الإجراءات بسرعة في مطارات الإمارات. ومن خلال الهوية الرقمية (UAE Pass)، التي تعمل بتقنية التعرف على الوجه وبطاقة الهوية الإماراتية، يمكن للمقيمين استخدام الهاتف الذكي بسهولة للوصول إلى أكثر من 6,000 خدمة حكومية وخاصة حتى الآن (على سبيل المثال، الهيئات الحكومية والبنوك وشركات الاتصالات). وتتيح الهوية الرقمية للمستخدم التوقيع رقمياً على المستندات والمعاملات، كما توفر ميزة المخزن الرقمي الذي يتيح للمستخدمين طلب بيانات الاعتماد والمستندات الصادرة عن الحكومة وتخزينها ومشاركتها للمعاملات المتكررة. وتسجل حكومات دول الخليج، بما في ذلك الإمارات العربية المتحدة، زيادة اعتماد المقيمين على الخدمات المتاحة عبر الإنترنت بنسبة 30% مقارنة بالمتوسط العالمي.



"اجتازنا مراحل التخطيط وخطط التطوير طويلة المدى.. أصبحت النظرة اليوم للحكومة مختلفة وأصبح تفاعلنا مع المتعامل بشكل فوري وسريع.. وبإطلاقنا نبض المتعامل أصبحنا نستشعر مواطن التحسين والتطوير للخدمات ونعمل بشكل فوري لصناعة طول مبتكرة تسهل حياة الإنسان".

محمد بن طليعة • رئيس الخدمات الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة

## كوريا الجنوبية

تعتبر جمهورية كوريا إحدى الدول الرائدة في مجال تقديم الخدمات عبر الإنترنت، حيث يتم تحديث استراتيجيات الحكومة الرقمية الوطنية الكورية كل خمس سنوات، من خلال خطط متعددة مثل الخطة الرئيسية للحكومة الإلكترونية 2020 لضمان اعتماد السياسة على العلوم الحديثة والأدلة البحثية الجديدة، وكذلك الخطة الرئيسية للحكومة الذكية والبيانات وخطة التيسير الاقتصادي للذكاء الاصطناعي من أجل استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات في الخدمات الحكومية التي تركز على المستخدمين، إضافة إلى الخطة الرئيسية لتطوير قطاع البلوك تشين، واستراتيجية تنفيذ المدينة الذكية، وخارطة الطريق الجديدة للقطاع الصناعي والتكنولوجي.

مكّنت هذه الاستراتيجيات حكومة كوريا الجنوبية من توفير منصات إلكترونية للمشاركة (e-People: epeople.) والبيانات المفتوحة (go.kr) والمشتريات الإلكترونية (KONEPS)

بالإضافة إلى حماية بيانات المتعاملين الشخصية والأمان الرقمي والهوية الرقمية من خلال إطار قانوني. وأطلقت الحكومة مؤخراً "ميثافيرس سيؤول" (Metaverse Seoul)، وهي منصات افتراضية يمكن للمتعامل مقابلة الشخصيات الرمزية لمسؤولي مجلس المدينة وتقديم الشكاوى في عالم الميثافيرس. كما أشير إلى أن الحكومة ستوفر "العديد من الخدمات للفئات الخاصة، بما في ذلك أصحاب الهمم، وسيتم تدريب المواطنين الأكبر سناً على استخدام خدمات العالم الافتراضي".

يتم تحديث استراتيجيات الحكومة الرقمية الوطنية الكورية كل خمس سنوات.

Clement/Unsplash

## أبرز مراحل تطور نخج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجية الوطنية)
- **مرحلة الرضا:** البنية التحتية الرقمية (الأمان الرقمي)
- **مرحلة السعادة:** نسب مشاركة عالية للمواطنين عبر المنصات الإلكترونية، وطرق جديدة لتقديم الخدمات متعددة القنوات



## كندا

والخارجية. وهناك مبادرة حكومية أخرى هي مبادرة Impact Canada. تقدم هذه المبادرة الجوائز والتمويل مثل سندات التأثير الاجتماعي أو آليات الدفع مقابل النجاح لمكافأة أولئك الذين يجدون طولاً أكثر فعالية لمشكلة محددة.

على الصعيد الداخلي، فإن استراتيجية الحكومة الرقمية الكندية، التي نُشرت تحت عنوان "بناء كندا المستقبلية اليوم"، تسير على قدم وساق، وتركز على أربعة أهداف لضمان أمان الخدمات الحكومية وسهولة الوصول إليها وسهولة استخدامها من أي جهاز: (1) تحديث طريقة استبدال أنظمة تقنية المعلومات الرئيسية عبر الجهات ومناهج بنائها وإدارتها، والتي يمكن أن تكون عملية معقدة للغاية، (2) توفير الخدمات للمستخدمين أينما ومتى يحتاجون إليها، (3) اتباع نهج منسق للعمليات الرقمية، مما يتيح تعاوناً أفضل بين الجهات الحكومية وعلى الصعيد الدولي، (4) تغيير طريقة عمل الخدمات الحكومية، ليس فقط على مستوى تقنية المعلومات، ولكن أيضاً بإحداث تغيير ثقافي على المستوى الداخلي. ونفذت الحكومة استثمارات كبيرة على مدار السنوات الأخيرة، تضمنت إيقاف تشغيل مراكز البيانات القديمة المكلفة، وتطبيق حلول تقنية المعلومات المتطورة في الجهات الحكومية، ومساعدة الجهات الحكومية على تحديث أنظمة تقنية المعلومات وتطبيقاتها. وتمثلت الخدمات الأكثر طلباً من قبل الموظفين الحكوميين في تطبيق المعايير الرقمية، والتواقيع الإلكترونية، ونظام تصميم موقع Canada.ca، والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي (على سبيل المثال، أصدرت الحكومة الكندية أيضاً توجيهاً بشأن اتخاذ القرارات الآلية عبر الذكاء الاصطناعي)، واستراتيجية تبني السحابة، وإدارة البريد الإلكتروني للموظفين.

كان الهدف من إنشاء موقع الخدمات الكندية الإلكتروني هو خفض تكلفة العمليات الحكومية.

توفر هيئة الخدمات الكندية (www.canada.ca) للكنديين منصة موحدة تتضمن مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية عبر الوزارات المختلفة. وتشمل هذه المنصة البرامج الأكبر والأكثر استخداماً مثل رقم التأمين الاجتماعي (الذي تحتاجه للحصول على عمل)، وبرنامج التأمين على العمل، وبرنامج ضمان الشيخوخة، وخطة المعاشات التقاعدية الكندية، وطلبات الحصول على جوازات السفر الكندية من خلال مراكز الخدمة الخاصة بها. وتتوفر أداة Benefits Finder المفيدة أيضاً على موقع canada.ca لتساعد المواطنين في العثور على فرص عمل أو بدء مشروع تجاري أو البرامج الصحية أو الصحة النفسية أو العائلية أو الإسكان التي قد يكونون مؤهلين للحصول عليها. كان الهدف من إنشاء هذا الموقع الإلكتروني هو خفض تكلفة العمليات الحكومية من خلال بناء شبكة للخدمات تستهدف توفير 3 مليارات دولار على مدى خمس سنوات. ومع زيادة الكفاءات، تمكنت الحكومة من التخلص من 4,000 وظيفة تساعد في معالجة الخدمات. وتتوفر مواقع خدمات موحدة مماثلة على مستوى المقاطعات، مثل Service New Brunswick (خدمات نيو برونزويك "Service New Brunswick" وخدمات أونتااريو "Service Ontario".

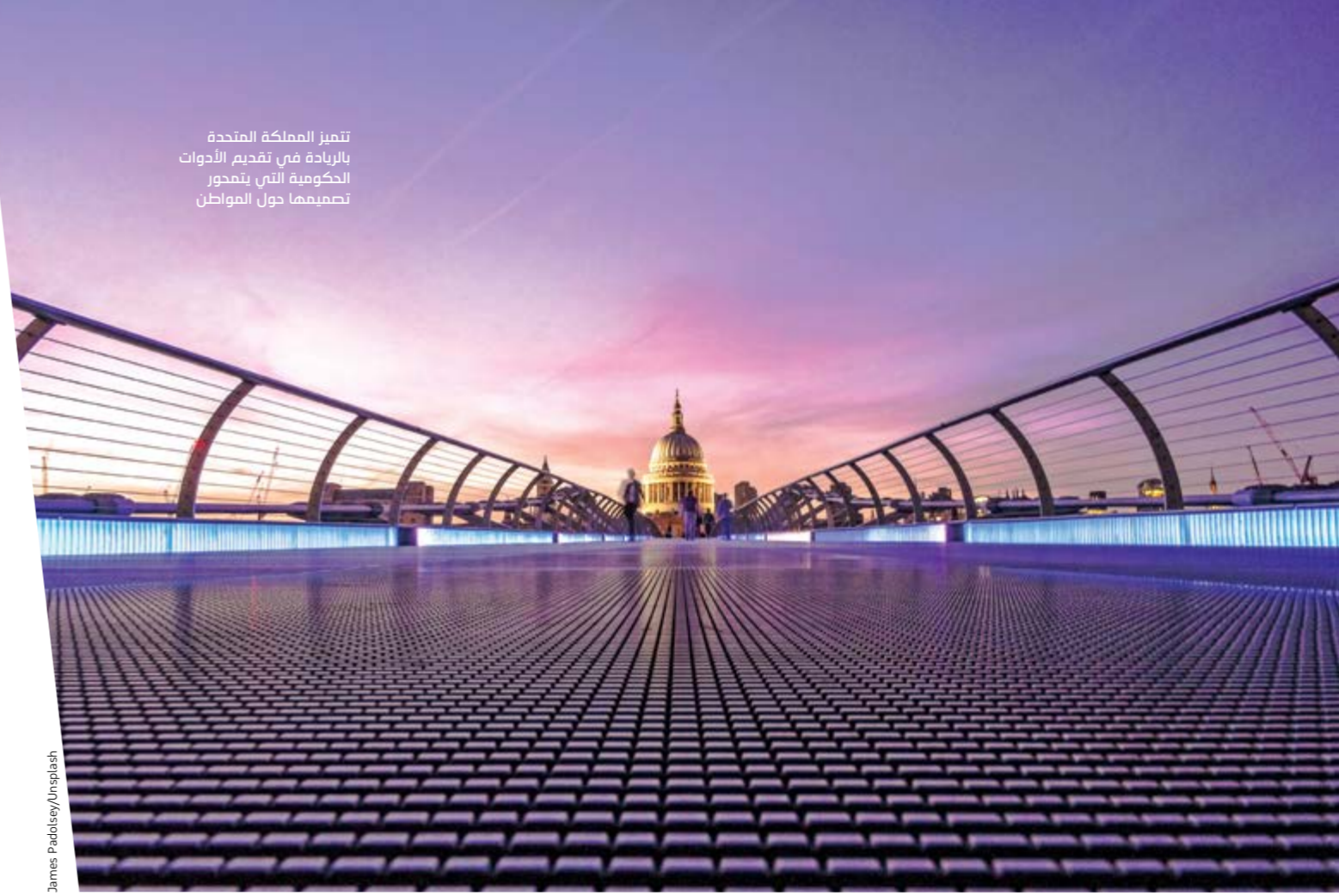
وتتضمن ابتكارات الخدمة العامة في كندا مبادرة "Experimentation Works" للحلول التجريبية، حيث كرست الحكومة الكندية نسبة ثابتة من أموال البرنامج لتجربة مناهج جديدة لحل المشاكل الحالية وكيفية الالتزام بتنفيذها. وتقدم هذه المبادرة تجارب صغيرة الحجم، وتشجع الموظفين الحكوميين على دمج التجريب في مهاراتهم وممارستهم لتصميم المحتوى، وتصميم البرامج، والتصميم المرئي، وتصميم الرسائل. كما تستخدم منصتي GConnex و GCollab الحكوميتين للتواصل ومشاركة المعلومات والتعاون في مجموعة من الأمور مع الأطراف المعنية الداخلية

### أبرز مراحل تطور نهج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجيات الوطنية، المشاركة التنفيذية، تخصيص الميزانية)
- **مرحلة التأسيس:** عملية تركز على التعامل، وتطوير الموارد البشرية، والبنية التحتية الرقمية (تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة)
- **مرحلة الرضا:** التحول الثقافي التنظيمي، والبنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات)
- **مرحلة السعادة:** التعاون بين الجهات، والتعاون بين القطاعين الحكومي والخاص

Lukas Kloeppel/Pexels

تتميز المملكة المتحدة بالريادة في تقديم الأدوات الحكومية التي يتمحور تصميمها حول المواطن



James Padolsey/Unsplash

## المملكة المتحدة

وإدارة 750,000 متطوع في معاهد الصحة الوطنية للمساعدة في توفير الرعاية الأساسية للأشخاص الذين يعيشون في العزل المنزلي بسبب جائحة كوفيد-19. ويستخدم المواطنون موقع parliament.uk لتقديم الطلبات عبر الإنترنت.

### أبرز مراحل تطور نهج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجية الوطنية)
- **مرحلة الرضا:** العملية التي تركز على التعامل، والبنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات)
- **مرحلة السعادة:** التعاون بين الجهات الحكومية، ومشاركة المواطنين عبر المنصات الإلكترونية، وطرق جديدة لتقديم الخدمات متعددة القنوات

تمثل الخدمات الرقمية الحكومية أحد الركائز الأساسية للاستراتيجية الرقمية في المملكة المتحدة وأحد محاور التركيز في الدولة. وتتميز المملكة المتحدة بالريادة في تقديم الأدوات الحكومية التي يتمحور تصميمها حول المواطن، في الجهات الحكومية داخل المملكة المتحدة وعلى الصعيد الدولي أيضاً. ويعمل مجتمع التصميم الحكومي المكون من 800 شخص على تصميم تجربة المستخدم التي تركز على الإنسان. كما تعد حكومة المملكة المتحدة رائدة في استخدام الرؤى السلوكية والاستفادة من التحفيز لتغيير سلوك المواطنين. وقامت حكومة المملكة المتحدة أيضاً بتبسيط الخدمات لتمكين المواطنين من العثور على المعلومات بطرق أبسط وأوضح وأسرع من خلال منصة واحدة، www.gov.uk، مما قلل عدد المواقع الحكومية الإلكترونية من 300 موقع إلكتروني إلى موقع واحد فقط، ما تطلب من 312 جهة ومؤسسة حكومية نقل مواقعها الإلكترونية إلى المنصة الجديدة. وأطلقت حكومة المملكة المتحدة مفهوم "الرقمية هي الأساس" الذي يتطلب أن تكون المنصات الرقمية سهلة الاستخدام ومريحة بحيث تكون قناة التفاعل الأساسية مع معظم المتعاملين. وفي العام 2019، نشرت حكومة المملكة المتحدة إرشادات حول استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام. فعلى سبيل المثال، يساعد روبوت الدردشة Amelia في المملكة المتحدة المقيمين في تعبئة نماذج الطلبات والتنقل بين مواقع المجالس المحلية. إضافة إلى ذلك، ركزت المملكة المتحدة على الاستفادة من مزايا الذكاء الجماعي، فمثلاً تم إنشاء منصة عالمية لتوظيف





Rogério Trilha/Pevels

تخدم شبكة النطاق العريض ذات الأسعار المعقولة التي يبلغ طولها 25,000 كيلومتر المدن البرازيلية الأقل نمواً.

## البرازيل

البرازيلية للإدارة العامة "ENAP" اليوم أيضاً دورات عبر الإنترنت للحكومة في مجالات الابتكار والقيادة والحكومة الرقمية والتفكير المرن في المشاريع وإنشاء الحلول واختبارها والحكومة المفتوحة.

في العام 2019، أصدرت البرازيل لائحة تشريعية للحد من البيروقراطية وتصنيف الجهات الحكومية وفقاً للشكاوى ومستويات رضا المستخدمين. وتم إطلاق منصة "Simplifique" للتغلب على التحديات البيروقراطية. وتتيح هذه المنصة الرقمية المفتوحة لأي فرد من الشعب تقديم شكاوى بشأن العمليات البيروقراطية. وتتلقى الحكومة الطلبات مركزياً ثم تنقلها إلى الجهة المناسبة لتقييمها واتخاذ القرارات. وتتاح للجهة الاتحادية مهلة من 30 إلى 60 يوماً للرد رسمياً، مع توضيح إجراءات التبسيط التي تعتمدهم الحكومة اتخاذها. ويتم نشر جميع الشكاوى علناً، ويمكن لمقدمي الشكاوى تتبع التقدم الذي تحرزه شكاوهم. وبفضل هذه المنصة، تم ربط أنظمة المعلومات بشكل أفضل مما أدى إلى تقليل المستندات المطلوبة للحصول على جوازات السفر بشكل كبير.

### أبرز مراحل تطور نضج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجية الوطنية)
- **مرحلة التأسيس:** عملية تركز على المتعامل، والموارد البشرية (المواهب والمهارات)، والبنية التحتية الرقمية (الاتصال بالإنترنت والتقنيات الحكومية)
- **مرحلة الرضا:** البنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات)
- **مرحلة السعادة:** المشاركة الإلكترونية

تنفيذاً لاستراتيجية الحكومة الرقمية، أطلقت البرازيل مؤخراً بوابة الخدمات الرقمية (www.brazil.gov.br)، مع تحسين الوصول إلى البيانات والمعلومات العامة. وعلى الرغم من أن العديد من دول المنطقة لا تزال تفتقر إلى الاتصال عريض النطاق، فقد نفذت البرازيل خطة Plano Nacional de Banda Larga لإنشاء شبكة عريضة النطاق ذات أسعار معقولة تمتد بطول 25,000 كيلومتر إلى مختلف المدن الأقل نمواً. وفي السنوات القليلة الماضية، شهدت البرازيل تأسيس أكبر عدد من الشركات الناشئة في مجال التقنيات الحكومية في أمريكا اللاتينية، مما يوفر بنية تحتية واعدة للشركات الناشئة من خلال إتاحة البيانات المفتوحة وعوامل التمكين التقني.

وعلى الصعيد الداخلي، طرحت الحكومة والخدمات العامة في البرازيل مبادرات مختلفة لدعم أو تشجيع أو تسهيل الابتكار في القطاع الحكومي، مثل جوائز الابتكار، وشبكات الابتكار، وفعاليات ومختبرات الابتكار، والتدريب، وتطوير القادة، والتشريعات الجديدة. كانت البرازيل من أوائل الدول التي أنشأت جائزة وطنية للابتكار في القطاع الحكومي وأدخلت نظام التصويت الإلكتروني. وتسعى البرازيل حالياً بجهود كبيرة لضمان أمان وشفافية النظام وتعزيز إمكانية التحقق من ذلك من خلال إضافة تقنيات التعرف على الوجه والبيصمة لتحديد هوية الناخبين، على سبيل المثال. وتستعد الدولة لإجراء اختبارات ميدانية ومحاكاة للعملية الانتخابية في جميع المدن وكذلك للمواطنين البرازيليين في الخارج والمكفوفين والصم بمشاركة الجامعات ومكتب الادعاء العام ووكالة الاستخبارات البرازيلية الوطنية. وهناك ابتكار آخر يشمل التدريب الموحد عبر الإنترنت للموظفين الحكوميين، والتحول الرقمي للخدمات الحكومية. وتساعد الأدوات البرمجية في رقمنة الخدمات، وطول تسجيل الدخول الموحد، وإعداد نموذج تكاليف وفوائد الرقمنة، وتوفير أدوات لمساعدة الجهات على تبسيط خدماتها ورقمنتها، مثل التفكير التصميمي. وتقدم المدرسة الوطنية

ويستطيع سكان جنوب إفريقيا أيضاً الوصول إلى الخدمات الإلكترونية الحكومية مباشرة من خلال بوابة الحكومة الإلكترونية. gov.za، بعد التسجيل على الموقع باستخدام رقم الهوية أو رقم جواز السفر. وتشمل الخدمات الإلكترونية طلبات معالجة المنتجات الزراعية، وشكاوى المستهلكين من الممارسات الاحتياطية أو غير العادلة، وتصاريح العمل عبر الحدود، وترخيص الشركات الصغيرة وتمويلها، وتصاريح البيئة و/أو استخدام الأراضي، وخدمات التعليم العالي.

وعلى المستوى الداخلي، يتم تفعيل مبدأ "الناس أولاً" (Batho Pele)، الذي أدخلته إدارة مانديلا لأول مرة في العام 1997 لدعم تقديم أفضل المنتجات والخدمات للجمهور. وتعيد الخطة الاستراتيجية -2020 2025 المنقحة من قبل وزارة الخدمات العامة والإدارة توجيه جهودها نحو تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة والتواصل مع المتعاملين، وتبني مبدأ "الناس أولاً". ويشمل الإطار الاستراتيجي متوسط المدى لهذه الخطة تعزيز الثقة في تقديم الخدمات العامة والحكومة من خلال مشاركة المواطنين والتعاون في تحديد معايير الحوكمة، وتحديث عمليات تقديم الخدمات لصالح المواطنين، وتبني مبدأ "الناس أولاً"، وتطوير المؤسسات التي تقدم خدمات فائقة الجودة، ومحاربة الفساد.

يمثل "مركز مابونيا ثوسونج للخدمات" إحدى المبادرات الرئيسية في جنوب إفريقيا، حيث يُقام بشكل عام في المناطق الفقيرة التي تعاني من مستويات عالية للغاية من البطالة، وتهدف إلى منح المجتمعات الفقيرة والأقل حظاً إمكانية الوصول إلى المعلومات عن الخدمات الحكومية. ويزور ما يقرب من 22,000 متعاملاً شهرياً هذا المركز للحصول على الخدمات الحكومية، التي تتضمن تقديم طلبات وثائق الهوية ومعلومات رواد الأعمال وفرص العمل.

### أبرز مراحل تطور نضج النموذج

- **مرحلة تحديد الأولويات:** الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي (الاستراتيجية الوطنية، الهيكل الرسمي، تخصيص الميزانية)
- **مرحلة التأسيس:** عملية تركز على المتعامل، والموارد البشرية (المواهب والمهارات)
- **مرحلة الرضا:** البنية التحتية الرقمية (المنصة الحكومية المتكاملة لجميع الخدمات)
- **مرحلة السعادة:** التعاون في وضع إطار الحوكمة، ومشاركة المواطنين



يمكن لمواطني جنوب إفريقيا تقديم طلب للحصول على بطاقة هوية ذكية أو تسجيل شركة عبر الإنترنت.

Kylefromthenorth/Unsplash

## جنوب إفريقيا

يمكن لمواطني جنوب إفريقيا التعرف بسهولة على كيفية إكمال خطوات الحصول على العديد من الخدمات الحكومية على الموقع الإلكتروني المركزي للدولة www.gov.za/services، حيث عمدت الحكومة على تفصيل إجراءات العديد من الخدمات الحكومية بطريقة سهلة الفهم، بما في ذلك التعليم، والقيادة، وترتيبات المعيشة، وتصدير البضائع واستيرادها. ويمكن إنجاز بعض المعاملات الحكومية عبر الإنترنت، مثل حجز اختبار الحصول على رخص القيادة، والتقدم بطلب للحصول على بطاقة هوية ذكية، وتقديم الإقرارات الضريبية إلكترونياً، والتعرف على نتائج الامتحانات المدرسية، وتقديم تقرير المساواة في التوظيف، وتسجيل الشركة. كما يمكن الاطلاع على أحدث الأخبار والبيانات الحكومية المحلية والإقليمية والوطنية على موقع واحد www.gov.za/newsroom، ويمكن البحث فيها وفقاً للغة والمنطقة.



# أهم 10 مميزات للدول التي تقدم مستويات استثنائية من الخدمات الحكومية

حققت الدول التي تنفذ أفضل الممارسات إنجازات كبيرة خلال رحلة التحول الرقمي. وفيما يلي أهم 10 إجراءات مميزة تنفذها هذه الدول عند تقديم خدمات حكومية استثنائية.



01

## 1. تضع رضا المتعاملين على رأس الأولويات

تدرك الدول التي تنفذ أفضل الممارسات أن المتعاملين يتوقعون بشكل متزايد (ويطلبون بشكل متكرر) تجربة شبيهة بتجربة متميزة كتجربة أمازون. لذلك، أصبح التحول في الخدمات الحكومية أولوية وطنية لجميع القطاعات والجهات، مع التركيز على رضا المتعاملين.



02

## 2. تسعى لتسهيل تجربة التعامل وتقليل وقت إنجاز المعاملة

تدرك هذه الدول أن رضا المتعاملين يتجاوز مجرد رقمنة الخدمات الحالية، بل يجب دراسة كل خدمة حكومية وتحولها بالكامل، بحيث يكون الهدف هو تقليل وقت إنجاز المعاملات بشكل كبير وتحسين سهولة الإجراءات، مما يقلل من الشعور بالإحباط لدى المتعاملين.



03

## 3. تُنشئ منصة واحدة تقدم معظم الخدمات الحكومية أو جميعها للمتاملين

يرغب العديد من المتعاملين في أن تتحول الخدمات الحكومية إلى مهمة يمكن إنجازها في غضون بضع دقائق، مما يعني غالباً الرغبة في وجود العديد من الخدمات الحكومية في مكان واحد، وتصميم موحد وتجربة مستخدم ثابتة يسهل التعامل معها. ويريد المتعاملون العثور بسرعة على الخدمة المناسبة مع إرشادات وتجربة واضحة وبسيطة في زيارة واحدة.

عادةً ما تنشئ هذه الدول منصة موحدة تمكن المتعاملين من الحصول على العديد من الخدمات الحكومية أو جميعها من خلالها، مثل تجديد تراخيص السائقين أو التقديم بطلب للحصول على بطاقة صحية حكومية أو تقديم الإقرارات الضريبية الخاصة بالدخل أو التقديم بطلب للحصول على تصريح. وربما تكون هذه المنصة تطبيقاً إلكترونياً حكومياً أو موقعاً إلكترونياً أو مركزاً للخدمة، وتتطلب هذه المنصة تنسيقاً مكثفاً بين الجهات الحكومية لمزامنة المعلومات الشخصية للمتاملين وأنظمة تقنية المعلومات والموظفين.



#### 4. تحصل على الدعم داخلياً من القيادة التنفيذية لها

تحصل هذه الدول على الدعم المناسب من المراحل المبكرة، غالباً من الرئيس أو رئيس الوزراء أو فريق القيادة التنفيذية. وتضع استراتيجيات وطنية للخدمات الحكومية وتصمم هياكل قانونية رسمية ومخصصات في الميزانية للخدمات الحكومية. إضافة إلى ذلك، تقدم بعض الدول تقارير منتظمة عن التقدم الذي تحرزه إلى القيادة التنفيذية أو رئيس الوزراء مباشرة.



#### 5. تعمل على تغيير ثقافة الجهات الحكومية في وقت مبكر وتعزز جذب المواهب والمهارات الجديدة

تمنح الدول الأولوية للتحويل الثقافي والانتقال من الثقافة التي تركز على الحكومة إلى ثقافة تركز على المتعاملين منذ البداية. كما تخلق ثقافة تعزز التعاون والابتكار وتقبل الفشل كخطوة أولى للابتكار وتغير العمليات لتصبح أكثر تركيزاً على المتعاملين. وبدأت فرق العمل والهيكل التنظيمية في الاندماج بشكل أفضل بحيث تتيح للمواهب العمل عبر الهيئات الحكومية والأطراف الخارجية، مما يوفر قيمة كبيرة ويسد فجوات المواهب. ويمكن أن يشمل ذلك: مزودي الخدمات وخبراء التكنولوجيا وتقنية المعلومات، والمتعاملين، ورجال الأعمال، والقطاع الخاص، والمستشارين، والمؤسسات، والأوساط الأكاديمية.

يجب على الدول إجراء التغيير الثقافي وإضافة المواهب التي تمتلك معرفة بالمهام الوظيفية وتصميم وثقافة خدمة المتعاملين، وكذلك بالمهارات التقنية ذات الصلة (على سبيل المثال، الذكاء الاصطناعي، واجهات برمجة التطبيقات، البلوك تشين، الحوسبة السحابية) والمهارات الشخصية (على سبيل المثال، مهارات العمل ضمن فريق تشاركي عالي الأداء مثل حل المشكلات والتفكير التحليلي).

#### 6. تتعاون مع الهيئات الأخرى لتحسين تجربة المتعاملين وتوقع متطلباتهم

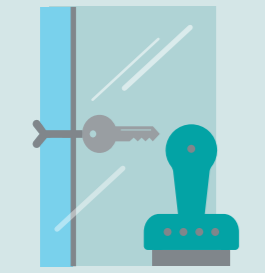
تتعاون فرق العمل في هذه الدول مع فرق العمل الأخرى في نفس الهيئة أو عبر القطاعات المختلفة في نفس المدينة أو الدولة. كما يمكنها مشاركة أفضل الممارسات، وبيانات المتعاملين المحدثة (على سبيل المثال، الحالة الاجتماعية، العنوان، الدخل)، والمنصة الرقمية و/أو الموقع الإلكتروني، و/أو مركز الخدمة الذي يتوجه إليه المتعاملون لإنجاز الخدمات الحكومية المتعددة في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال، في الفترة التي تلي الولادة، يمكن للمستخدم تقديم طلب للحصول على شهادة الولادة، وطلب للحصول على بطاقة التأمين الصحي، وكذلك طلب للحصول على الإعفاء الضريبي للطفل. وأثناء التقدم بطلب للحصول على هذه الخدمات مجتمعة، ربما يتعين على المتعامل تعبئة معلوماته الشخصية مرة واحدة، مثل العنوان والدخل، أو ربما يوافق على تعبئة هذه الحقول مسبقاً بشكل أوتوماتيكي.

وهناك بعض الدول التي تسعى لتقديم المستوى التالي من الخدمات، حيث تشارك مع جهات أخرى لتوقع متطلبات المتعاملين. فعلى سبيل المثال، يمكن تسجيل المواطن تلقائياً في برامج الرعاية الاجتماعية في وقت الأحداث الرئيسية في حياته، مثل خدمات دعم الطفل، مرفقاً برسالة توضح بالتفصيل المزايا الحكومية المتاحة.



#### 7. تحرك حاجتها لجمع بيانات المتعاملين بشكل صحيح عبر الجهات

تمتلك هذه الدول بنية تحتية قوية للبيانات، تبدأ بالتأكد من امتلاك كل جهة حكومية لأحدث بيانات المتعاملين (على سبيل المثال، العنوان). وتحدد الدولة الجهة الحكومية التي ستجمع هذه "البيانات الحقيقية" مع ضمان قدرة الجهات الأخرى على استعراض البيانات واستخدامها من خلال واجهة برمجة التطبيقات التي تربط بين أنظمة تقنية المعلومات الخاصة بهم. كما تسعى لتأمين بيانات المتعاملين والحصول على موافقة المتعامل على مشاركة المعلومات الشخصية مع الجهات الأخرى لتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.



#### 8. بدأت هذه الدول تغيير القوانين القديمة واستبدال أنظمة تقنية المعلومات التي عفا عليها الزمن

ليست القوانين الحالية مناسبة بالضرورة للعالم الرقمي، فعادة ما تكون القوانين القديمة مناسبة للقرن الماضي، ولكن تغييرها ربما يكون صعباً للغاية. ويمكن أن تكون عائقاً أمام تقليل وقت إنجاز الخدمة الحكومية أو تعزيز سهولة إجراءاتها. وتسعى الدول التي تنفذ أفضل الممارسات إلى إيجاد طرق للتغلب على هذه المشكلة أو إنشاء إطار قانوني رسمي يوفر للجهة الحكومية الوقت والميزانية والسلطة اللازمة لتحديث هذه القوانين القديمة واحداً تلو الآخر.

إضافة إلى ذلك، رغم أن تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة يمكن أن يكون مكلفاً للغاية، فقد وجدت الدول المتقدمة طرقاً لتحديث الأنظمة أو استبدالها تدريجياً أو مشاركة البيانات مع الجهات الأخرى عند الحاجة لذلك.

#### 9. تقيس رضا المتعاملين بانتظام

تمتلك هذه الدول نظاماً قائماً لجمع بيانات رضا المتعاملين بشكل مستمر، إما بصورة فورية أو سنوية. ويمكن أن تشمل طرق التقييم استطلاعات الرأي أو الاستبيانات أو مراقبة الحركة عبر أجهزة الاستشعار أو مراقبة تعليقات المتعاملين على وسائل التواصل الاجتماعي أو جمع الآراء والتعليقات عبر الإنترنت. وتتمثل المؤشرات الرئيسية التي يتم قياسها في: وقت إنجاز المعاملة، وسهولة الإجراءات، وكيفية إجراء المعاملة (سهولة معرفة إلى أين توجه أو الخطوات التي يجب تنفيذها)، وخدمة المتعاملين. وتعتمد هذه الدول إلى نشر هذه النتائج علناً وتقديمها للقيادة التنفيذية للدولة.



#### 10. تبحث عن أفضل الممارسات في كل مكان وتنفيذ الناجح منها

السرعة والمرونة تحققان الأهداف، وتخلت هذه الدول عن عملية إعادة ابتكار الممارسات لأنها باهظة التكلفة وبطيئة للغاية. تتواصل هذه الدول باستمرار مع الجهات الحكومية الأخرى داخلياً وخارجياً في الدول التي أحرزت تقدماً كبيراً في رحلة التحول الرقمي ولديها مستوى عالي للغاية من رضا المتعاملين. ويبحثون عما يمكنهم تعلمه، وما يمكنهم تنفيذه، والعقبات التي يمكنهم تجنبها، وكيف يمكن تخصيص الأفكار وفقاً للظروف المحلية. كما تتواصل هذه الدول مع المؤسسات التجارية والشركات والمنظمات غير الحكومية والخبراء الذين نجحوا في هذا المجال وتوسعوا للتعليم منهم، مثل باي بال وأوبر.



## اتجاهات الخدمات الحكومية المستقبل

### أ. ما الذي يقود عملية إصلاح الخدمات الحكومية؟



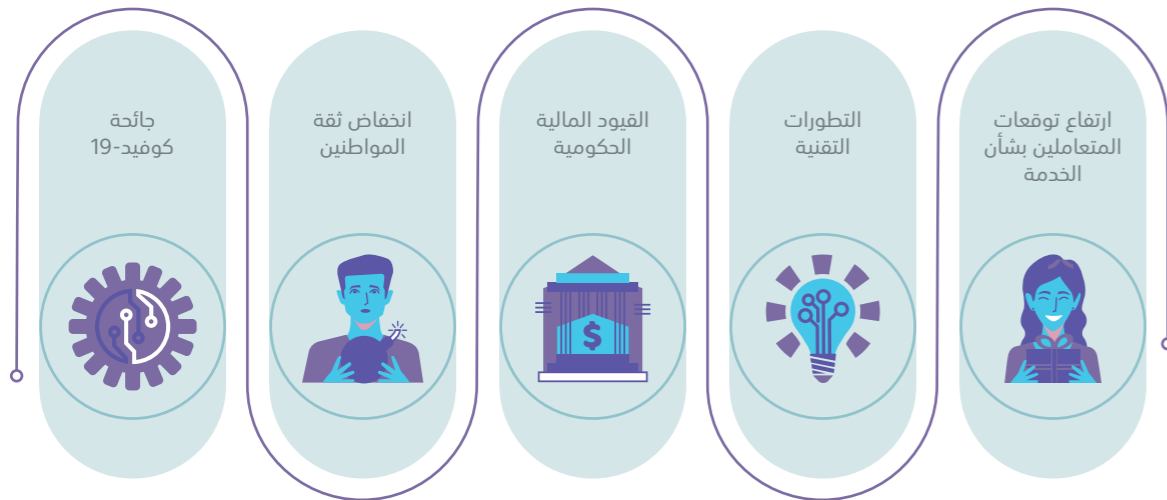
“يرغب الكثير من المتعاملين في تجربة شبيهة بتجربة أمازون، ويتوقعون ألا تختلف تجربة الخدمة الحكومية عن تغيير القنوات على نتفليكس. من السهل القيام بذلك، ولكن الرقمنة ليست كافية. فماذا لو تم تحويل نموذج يدوي إلى رقمي ولكن ظل بطول 10 صفحات؟ يجب أن تكون الإجراءات سهلة وسريعة وسلسة بالنسبة للمتعامل”.

إيان خان • خبير تكنولوجياي ومخرج أفلام • كندا

استناداً إلى تحليل الاتجاهات العالمية ومقابلات الخبراء، يحدد هذا التقرير خمسة محركات رئيسية لتمكين إصلاح الخدمات الحكومية. تساعد هذه المحركات الخمسة على تمكين الاستعداد عالمياً لمنح الأولوية لرضا المتعاملين عبر الخدمات الحكومية وإحداث تغيير جذري في الحكومات لتبني ثقافة تركز على المتعاملين، حتى في ظل وجود مخاطر العوائق البيروقراطية الداخلية التي يجب التغلب عليها.

تمثل رقمنة الخدمات الركيزة الأساسية التي تستند إليها بقية هذه المحركات. ويستفيد المتعاملون من تجارب التحول الرقمي التي تفوقها القدرة التنافسية للقطاع الخاص والتقنيات المتطورة في العديد من الجوانب المختلفة من حياة المتعاملين، بدءاً من سياراتهم وهواتفهم إلى خدمات البيع والخدمات المالية، مما يؤدي إلى ارتفاع سقف توقعات ومطالب المتعاملين من حكوماتهم. كما أدت جائحة كوفيد-19 إلى تسريع هذا التحول.

### فيما يلي المحركات الرئيسية وراء إصلاح الخدمات الحكومية



المصدر: التجربة الحكومية

## انخفاض ثقة المواطنين في الخدمات الحكومية بشكل عام

هناك تحدٍ آخر تواجهه الحكومات يتمثل في انخفاض ثقة المواطنين في الخدمات الحكومية. ويعتبر بناء الثقة في المؤسسات الحكومية أمراً لا غنى عنه، لأنه يساعد في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية. وتعد الثقة في المؤسسات الحكومية ركناً من أركان الاستقرار الوطني، بل تعمل على دفع تطور العملية السياسية. ويمكن زيادة الثقة بشكل عام من خلال استشارة المواطنين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. وعلى الرغم من أن رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية جيد بشكل عام، فإن الثقة في الحكومات الوطنية والمحلية أقل بكثير (33% و36% على التوالي)، وتتراوح بين 63% في الهند و46% في أستراليا، و29% في فرنسا و27% في المملكة المتحدة و26% في الولايات المتحدة، وصولاً إلى 19% فقط في جنوب إفريقيا و18% في المكسيك.

يجب أن تزداد ثقة المتعاملين من خلال معرفة مدى أمان بياناتهم الشخصية ومعرفة الجهات والأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى بياناتهم، مما سيعزز الشفافية والمساءلة. ولكن ذلك سيتطلب تطوير سياسات ومعايير جديدة. إضافة إلى ذلك، يساعد التعاون والمشاركة مع المتعاملين على اكتساب الثقة أيضاً.

## تسببت جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي

ساعدت جائحة كوفيد-19 كثيراً في تسريع رقمنة الخدمات الحكومية، كما أدت إلى رفع توقعات المتعاملين بشأن تقديم الخدمات الرقمية بشكل كبير. وبينما نفذت العديد من الشركات الخاصة التحول الرقمي لتلبية هذه التوقعات، لا تزال الحكومات تتمسك بالمعايير القديمة نفسها أكثر من السابق. وعلى غرار التسوق عبر الإنترنت والتعليم عبر الإنترنت ونظام العمل والهجين وعن بُعد، يريد المواطنون الآن الحصول على الخدمات بمستوى كفاءة أعلى من مستوى تقديمها في السابق.



*”ساعدت جائحة كورونا في تسريع تبني الأدوات الرقمية، وأصبح الكثير من الناس مقتنعين حالياً بهذا الاتجاه، مما يوفر فرصاً كبيرة للذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والحوسبة السحابية في أوروبا. وهناك الكثير من الأموال المتوفرة حالياً لتطوير هذه التقنيات، كما تعزز الدول الأوروبية الأصغر، مثل هولندا، قدراتها من خلال التحالفات الأوروبية، مما يمكنها من إحراز التقدم بشكل أسرع مما لو كانت بمفردها.“*

مارلوس بومب • خبيرة في مجال البلوك تشين والذكاء الاصطناعي • هولندا



*”خلال فترة الجائحة، كان هناك تحول سريع من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، وحقق المبتكرون الحكوميون المجتهدون عملاً يستغرق ست سنوات في ستة أسابيع.“*

جين وايزمان • الرئيسة التنفيذية لمعهد التميز الحكومي، زميلة في كلية هارفارد كينيدي • الولايات المتحدة الأمريكية

## التطورات التقنية

من المتوقع أن تواصل التكنولوجيا تحسين طرق إدارة المستهلكين لمختلف جوانب حياتهم، بما في ذلك طريقة تعاملهم مع البنوك والتسوق والعمل والدراسة وتنظيم مواعيد الفحوص الصحية والتواصل الاجتماعي.

وتسعى نماذج العمل الجديدة القائمة على التقنيات، والتي يقودها القطاع الخاص مثل التعهيد الجماعي والخدمات التشاركية من خلال “المنصات” مثل أوبر وروبوتات الذكاء الاصطناعي والميتافيرس، إلى أن تقدم ابتكارات ثورية في طرق تقديم الخدمات للمتعاملين. وتؤدي هذه الابتكارات الثورية السريعة أيضاً إلى إجبار الخدمات الحكومية على التطور لتلبية توقعات المتعاملين مع توفير فرص لخفض تكاليف تقديم الخدمة وتعزيز جودتها.

## القيود العالية للحكومة

تجد العديد من الهيئات الحكومية نفسها مضطرة إلى تقديم مجموعة واسعة من الخدمات بموارد أقل. وتسببت جائحة كوفيد-19 بزيادة الضغوط المالية مع تقديم الدول لحوافز مالية تُقدر بنحو 9 تريليون دولار لمساعدة الأفراد والشركات على تجاوز الأزمة. وهناك العديد من الأولويات والمهام التي يجب إكمالها ولا يوجد ما يكفي من الموارد البشرية أو المالية المناسبة لتنفيذ هذه الأهداف والمبادرات، مما أدى إلى زيادة أوجه الصرف من الميزانيات وعدم وجود ما يكفي لإكمال هذه الأولويات بنجاح.



*”لا تختلف توقعات المتعاملين الخاصة من الخدمات الحكومية عن توقعاتهم الخاصة بالتقنيات المتطورة في جوانب حياتهم الأخرى، فهم لا يقولون: ”حسناً، هذه تقنية حكومية، ويجب أن تكون توقعاتنا أقل.“*

كارولين ستاتس • مديرة الابتكار والمعلومات والتكنولوجيا في مقاطعة سونوما بكاليفورنيا • الولايات المتحدة الأمريكية



Photo: Arthead/Shutterstock

## ارتفاع توقعات المتعاملين بشأن الخدمات

ارتقت شركات مثل أمازون وفيسبوك ووي شات ونتفليكس بمعايير تجربة المتعاملين. ولم يعد المتعاملون يتوقعون من الحكومات مواكبة تلك الشركات فحسب، بل يطالبون بذلك. ويتوقعون من الحكومات توفير طرق بسيطة وسهلة الاستخدام وفعالة ورقمية في كثير من الأحيان للحصول على الخدمة. ولا يرى العديد من المتعاملين لماذا يجب أن تكون الخدمات الحكومية أكثر تعقيداً من تجربتهم على الإنترنت.

يرغب العديد من المتعاملين في تحويل الخدمات الحكومية إلى مهمة يمكنهم إنجازها في غضون بضع دقائق، ما يعني أنه في كثير من الأحيان يجب أن توجد العديد من الخدمات الحكومية في مكان واحد، تحت نظام موحد وتجربة مستخدم متسقة يسهل التعامل معها، كما يريدون العثور بسرعة على الخدمة المطلوبة بلمحة واضحة وبسيطة وإنجازها في زيارة واحدة.

وفي ظل وجود تجربة رائعة من أمازون والشركات المماثلة، يتساءل المتعاملون عن السبب الذي يجعل الحصول على الخدمات الحكومية أمراً مؤلماً ومحبطاً.



## التقنيات التي تدفع إلى تحقيق التميز في الخدمات الحكومية



المصدر: تحليل التجربة الحكومية

الإشارات غير اللفظية في هذه العملية، ولكن بعد الجائحة، بدأ القاصي في استخدام هذه الطريقة الجديدة وأدرك مدى توفيرها للوقت والمال في كثير من الحالات.

بينما كان بعض الموظفين الحكوميين يقاومون تقديم الخدمات الرقمية في الماضي، فإن الجائحة جعلتهم مستعدين لهذا التحول، وسيكون المتعاملون أكثر استعداداً لتبني هذه الأساليب الرقمية. فعلى سبيل المثال، ربما لم يكن القاصي على استعداد في السابق لاستخدام برنامج الاتصال المرئي عبر الإنترنت للتحدث مع المدعى عليه، لأنه قد لا يتلقى بعض

## ب. أحدث الاتجاهات التقنية المتعلقة بالخدمات الحكومية

إسعاد المتعاملين ويمكن أن تقلل من الإحباط بشكل كبير. يتضمن هذا التقرير تسع تقنيات رئيسية تحفز التميز في جميع جوانب الخدمات الحكومية.

نظراً لأن التكنولوجيا تؤدي دوراً رئيسياً في تمكين الخدمات الحكومية عالية الكفاءة، فإننا نقدم تحليلاً للتقنيات الرئيسية وتطبيقها على التميز في الخدمات الحكومية. ورغم أن مبدأ "الخدمات الرقمية أولاً" ليس الحل الوحيد لإرضاء المتعاملين وإسعادهم، أصبحت الخدمات الرقمية جزءاً رئيسياً من منهج

## كيف يمكن للتقنيات تحويل الخدمات الحكومية؟

| البلوك تشين | الذكاء الاصطناعي | المنصات السحابية | واجهة برمجة التطبيقات (API) | إنترنت الأشياء | إدارة البيانات الضخمة | الواقع المعزز | الواقع الافتراضي | شبكات الجيل الخامس والسادس |
|-------------|------------------|------------------|-----------------------------|----------------|-----------------------|---------------|------------------|----------------------------|
| ●           |                  |                  |                             |                |                       |               |                  |                            |
|             | ●                |                  |                             |                |                       |               |                  |                            |
|             |                  | ●                |                             |                |                       |               |                  |                            |
|             |                  |                  | ●                           |                |                       |               |                  |                            |
|             |                  |                  |                             | ●              |                       |               |                  |                            |
|             |                  |                  |                             |                | ●                     |               |                  |                            |
|             |                  |                  |                             |                |                       | ●             |                  |                            |
|             |                  |                  |                             |                |                       |               | ●                |                            |
|             |                  |                  |                             |                |                       |               |                  | ●                          |

المصدر: تحليل التجربة الحكومية

في السنوات القادمة، ستؤدي التقنيات الرئيسية التي تقودها منظومة الذكاء الاصطناعي الناضجة، واستخدامات البلوك تشين، خاصة إدارة العقود/المستندات، وكذلك إنترنت الأشياء لتمكين التعرف على الهوية عبر أجهزة الاستشعار والعديد من أنواع مشاركة المتعاملين الأخرى دوراً محورياً في تحقيق التميز في الخدمات الحكومية.

وستحتاج الحكومات إلى زيادة الاستثمار في هذه التقنيات من أجل الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين تجربة المتعاملين وتقليل الإحباط. كما سيكون ضمان **الاتصال السريع بالإنترنت أو بيانات الهاتف المتحرك** بأسعار معقولة لجميع المستخدمين أمراً أساسياً.

على مدار السنوات العشر القادمة، من المحتمل حدوث تطور كبير أو ثوري في تطبيقات **الواقع الافتراضي والواقع المعزز**. وتتنافس الشركات حالياً على ريادة عالم الميتافيرس، أو الواقع الافتراضي، حيث يمتلك القدرة على أن يصبح "الإنترنت الجديد" أو المستوى المطور من وسائل التواصل الاجتماعي. وتخطط شركة ميتا (فيسبوك سابقاً) لتوظيف 10,000 شخص في الاتحاد الأوروبي لبناء **عالم الميتافيرس**، كما تجمع شركتنا علي بابا وتينسينت الاستثمارات لدخول عالم الميتافيرس (أطلقت على بابا معرض الميتافيرس للفنون).

أصبحت هذه القناة بالفعل وسيلة للخدمات الحكومية، حيث أعلنت مدينة سيؤول وجزيرة باربادوس دخولهما عالم الميتافيرس لتقديم الخدمات الإدارية والقنصلية على التوالي. وعندما تصبح هذه التقنية أكثر انتشاراً، ربما تحذو المدن والدول الأخرى حذوهما. وإضافة إلى القدرة على مقابلة الصور الرمزية لمسؤولي مجلس المدينة وتقديم الشكاوى، يشير عالم ميتافيرس سيول إلى أنه سيوفر "العديد من الخدمات للفئات الضعيفة، بما في ذلك المعوقين (أصحاب الهمم) والمواطنين كبار السن، وسيتم تدريبهم على التنقل في هذا العالم الافتراضي".

ومن المتطلبات الأساسية للاستفادة من التقنيات المتطورة في إصلاح الخدمات الحكومية جمع البيانات واستخدامها ومشاركتها. تجمع العديد من الحكومات كمية هائلة من البيانات، لكنها لا تستطيع الاستفادة منها بالكامل. وهناك اتجاه واضح نحو جمع البيانات الصحيحة ثم استخدامها لإجراء تحليل متطورة.

وتؤدي مجموعات البيانات الجيدة دوراً كبيراً في تطوير الخدمات الحكومية ويمكن استخدامها للتخلص من العقبات من خلال:

- **تحليل تفضيلات المتعاملين والتنبؤ بها:** التعرف على تفضيلات المتعاملين والحصول على أفكار حول أسباب إصابة المتعاملين بالإحباط.
- **تقليل الوقت المستغرق في تقديم الطلبات:** تقليل الوقت الذي يستغرقه تعبئة البيانات في الطلب، من خلال البيانات المعبأة مسبقاً والبيانات المشتركة عبر الجهات الحكومية (بموافقة المتعامل).
- **تقديم الخدمات الاستباقية:** مشاركة البيانات عبر الجهات الحكومية لتقديم مجموعة من الخدمات مرتبطة "بحدث معين في الحياة".
- **التفعيل التلقائي للخدمات:** تقديم خدمة غير مرئية للمتعامل من خلال تفعيل عملية محددة تلقائياً (على سبيل المثال، شهادة الولادة، أو خدمات إعانة البطالة المؤقتة للأشخاص الذين أصبحوا عاطلين عن العمل مؤخراً).

يتطلب ذلك كميات ضخمة من البيانات المتدفقة عالية الجودة عند مشاركتها عبر الهيئات الحكومية. ولكن لم تحرز المؤسسات تقدماً كبيراً في هذا المجال إلا قليلاً، منها "البوابة الأوروبية الرسمية للبيانات" و "المؤشر العالمي للبيانات المفتوحة" و "التقرير العالمي لرصد قانون حماية البيانات والخصوصية" الصادر عن UNCTAD.

بدأ ظهور العديد من مراكز وبرامج **التقنيات الحكومية** في جميع أنحاء العالم، مما يساهم في تطوير منظومة شاملة. وتمتلك بولندا برنامج "GovTech Polska"، وأنشأت المملكة المتحدة برنامج "GovTech Catalyst"، وبدأ ظهور مراكز مماثلة في ليتوانيا والدنمارك. كما نشرت أمريكا اللاتينية مؤشر التقنيات الحكومية الخاص بها لمراقبة تطور هذه المنظومة في المنطقة، ويتضمن الشركات الناشئة والحكومة والمستثمرين.

في **الختام**، يجب على الحكومات أن تدرس مدى تأثير تبني أي اتجاه تقني، والعائد المتوقع على الاستثمار فيه، وكذلك مدى استعدادها لتبني هذا الاتجاه. وعلى الرغم من أن تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة مكلف، فإنه سيكون جزءاً من الحل الواقعي للعديد من الحكومات من أجل دمج التقنيات الرائدة في منظومتها.



## ج. كيف ستكون الخدمات الحكومية في المستقبل؟

### الخدمات الحكومية في السنوات الخمس إلى العشر القادمة

يساعد تعزيز رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية على زيادة ثقة المواطنين في الحكومة بشكل عام. ومن المتوقع أن تتميز الخدمات الحكومية المستقبلية بالسرعة والملاءمة والاستباقية والشمولية والأمان وسهولة الاستخدام، مما يزيد من رضا المتعاملين.

### في غضون 10 سنوات، نتوقع أن نرى ما يلي في الخدمات الحكومية:

- تعزيز الأمن السيبراني: انتشار المنصات الآمنة وحماية عمليات تسجيل الدخول والبيانات الخاصة وزيادة عمليات الدفع الرقمية.
- إجراء تحليل متطور للبيانات من أجل تحسين تجربة المتعاملين.
- طرق جديدة لتقديم الخدمات، على سبيل المثال، الجيل الثاني من المساعدين الرقميين، وعالم الميتافيرس، والواقع المعزز.
- اتخاذ خطوات كبيرة نحو تعزيز ثقة المواطن من خلال الخدمات الحكومية.
- الخدمات الحكومية الشاملة التي تحتوي جميع شرائح المتعاملين والمتطلبات الرقمية.

### وعلى المستوى الداخلي:

- التحول من الجهات الحكومية المنعزلة إلى الجهات الحكومية المتعاونة.
- نشر ثقافة الابتكار.
- تعزيز ثقافة خدمة المتعاملين.
- تعزيز المرونة على مستوى إدارة المشاريع والمستوى التنفيذي.

يشير مستقبل الحكومة إلى اتباع مسار سريع سيغير طريقة تقديم الخدمات الحكومية. وفيما يلي سنتناول كيفية حدوث ذلك من خلال النهج المستدام المتطور.

## آراء الخبراء



”يمكن للشركات الخاصة إنشاء خدمات وطول تتكامل مع الخدمات الحكومية باستخدام واجهات برمجة التطبيقات، على سبيل المثال للجامعات الحكومية والرعاية الصحية والضرائب والنفقات“.

ستيفانو كويتارييلي • خبير رفيع المستوى • إيطاليا



”تجمع الحكومة الكثير من البيانات، لكن هل هي صحيحة؟ ربما يكون هناك 25 عنواناً مختلفاً للمتعامل، فأين منها العنوان الصحيح؟ يعتبر إصلاح هذه البيانات ركيزة أساسية. ويجب تحديد الجهة التي تمتلك ”الحقيقة الوحيدة“ لكل معلومة من البيانات (على سبيل المثال، العنوان والحالة الاجتماعية)، ثم ينبغي إنشاء واجهة برمجة التطبيقات من أجل الجهات الأخرى/الشركات الخاصة المعتمدة للوصول إلى تلك البيانات. على سبيل المثال، يمكنك فتح حساب مصرفي عن بُعد، وسيتم سؤالك عما إذا كنت ترغب في أن يحصل البنك على بياناتك من هويتك الرقمية الوطنية وفتح حساب مصرفي على الفور“.

”ربما يربى الكثيرون وجوب استخدام أحدث التقنيات (مثل البلوك تشين والذكاء الاصطناعي)، ولكنهم يتمسكون بالتقنية نفسها. على سبيل المثال، قد يسألنا البعض: ”هل يمكنكم تنفيذ مشروع ذكاء اصطناعي لنا؟“ فنسأل، ”ما هي المشكلة التي تحاول حلها؟“. فإذا كانت المشكلة تتطلب تعلم الآلة، فعندئذ سننفذ المشروع. أحياناً ينسى الناس أن أهم جزء هو حل المشكلة، ومن الأفضل استخدام تقنية موجودة ومثبتة النتائج بطريقة مبتكرة بدلاً من مجرد استخدام التقنية الأحدث“.

تشان شيو هوي • الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا الرقمية الحكومية • سنغافورة



ستحتاج المنصات الحكومية إلى واجهات آمنة لحماية خصوصية البيانات، من خلال الأنظمة الأمنية والمصادقة متعدد الطبقات، وجدوان الحماية، ومراقبة حركة البيانات داخلياً وخارجياً، وتعزيز الأمان على مستوى البيانات، والتأكد من أن الشخص الذي قام بتسجيل الدخول مخول بالفعل لذلك، وتقليل عدد الجهات التي تسيء استخدام البيانات، وتساعد البلوك تشين في توفير الأدلة، ورفض الانتهاكات في عمليات الإرسال والحد من نقل البيانات، كما تم إضافة العديد من الخطوات إلى عمليات تقديم الخدمات لمنع الاحتيال والكذب والفساد، ويساعد الذكاء الاصطناعي في الحد من هذه العقبات“.

دانيال تشينوك • الرئيس التنفيذي لمركز آي بي إم للأعمال الحكومية • الولايات المتحدة الأمريكية



”في الاجتماعات عبر تطبيق Zoom، لن نتحدث مع موظف حكومي، ولكن ستحدث مع شخص يشبهه، حيث سيحلل الواقع الافتراضي محل اجتماعات Zoom في النهاية. وسيطلب ذلك كميات ضخمة من البيانات ومجموعات البيانات غير المنظمة التي يجب إضافتها بسرعة“.

”عند التقدم للحصول على تصريح، نسأل أولاً مساعداً رقمياً (سيكون اسمه، على سبيل المثال، واطسون)، ثم ”نتجول“ في الواقع المعزز مع مفتشنا الذي يوضح لنا موقعاً في رسومات المهندس المعماري للواقع المعزز يحتاج إلى إصلاح قبل أن تتمكن من الحصول على الموافقة، حيث يرصد الذكاء الاصطناعي المشكلة الموجودة في الرسومات وتؤكد تقنية البلوك تشين أننا نمتلك المبنى فعلياً“.

كارولين ستانس • مديرة الابتكار والمعلومات والتكنولوجيا في مقاطعة سونوما بكاليفورنيا • الولايات المتحدة الأمريكية

# ستتميز الخدمات الحكومية في المستقبل

- بالسرعة
- الملاءمة
- سهولة الاستخدام
- الأمان
- الاستباقية
- الشمولية

## السرعة والملاءمة

يجب أن يتم إنجاز الخدمة الحكومية بشكل سريع وملائم، فلا يستغرق سوى دقائق معدودة دون أن يؤثر على أعمالي اليومية الأخرى.

### تغيير في خطوات الإجراء

- اتساع خيارات الرقمنة
- تسير عمليات الدفع الرقمي
- الطرق الحالية لتقديم الخدمات + الجيل الثاني من المساعدين الرقميين + الواقع الافتراضي والواقع المعزز

### التقنيات

- الاتصال بالإنترنت
- الحوسبة السحابية
- بلوك تشين
- واجهات برمجة التطبيقات
- الأمن السيبراني
- الذكاء الاصطناعي
- الواقع الافتراضي
- تقنية الجيل الخامس
- إنترنت الأشياء
- الواقع المعزز
- تقنية الجيل السادس

### تغيير في البنية الهيكلية

- الحقوق الرقمية ومعاييرها
- تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة

## الاستباقية

لا ينبغي إزعاج المتعامل إلا في حالات الاضطرار، , وعندما يتحتم تواصل الموظف مع المتعامل، يجب أن يسعى لمساعدته وإساعده وإيجاد الحلول بشكل مباشر.

### تغيير في خطوات الإجراء

- توفير الخدمات الاستباقية
- توفير الخدمات المساعدة في الخلفية
- إصلاح شامل في التدريب والحوافز واستقطاب المواهب

### التقنيات

- البيانات الضخمة
- البيانات المفتوحة
- البيانات الحكومية
- واجهات برمجة التطبيقات
- أتمتة العمليات الروبوتية

### تغيير في البنية الهيكلية

- التعاون المشترك فيما بين الجهات الحكومية
- إعادة هيكلة الجهاز الحكومي

## سهولة الاستخدام والأمان

ينبغي أن يكون إنجاز الخدمة الحكومية سهلاً وبسيطاً، كالتسوق السريع عبر الإنترنت.

### تغيير في خطوات الإجراء

- تصميم يركز على المتعامل وثقافة الابتكار
- إصلاح شامل في التدريب والحوافز واستقطاب المواهب
- إنشاء منصة حكومية شاملة لجميع الخدمات

### التقنيات

- الذكاء الاصطناعي
- البيانات الضخمة
- البيانات المفتوحة
- البيانات الحكومية
- تحليل البيانات واستشراف المتطلبات
- الحوسبة السحابية
- بلوك تشين
- واجهات برمجة التطبيقات
- الأمن السيبراني

### تغيير في البنية الهيكلية

- تحديث القوانين والسياسات واللوائح التنظيمية القديمة
- تعزيز إجراءات الأمن السيبراني والارتقاء بالبنية التحتية

## الشمولية

لن يستخدم جميع المتعاملين القنوات الرقمية، لذلك يجب توفير القنوات البديلة لتشمل الخدمة الحكومية جميع أنواع المتعاملين.

### تغيير في خطوات الإجراء

- تصميم يركز على المتعامل وثقافة الابتكار
- التدريب على خدمة المتعاملين

### التقنيات

- الذكاء الاصطناعي



## السرعة والملاءمة

لم يعد إنجاز الخدمة يستغرق سوى بضع دقائق؛ وليس ساعات أو أياماً كما كان من قبل. وربما تنتقل الخدمات الحكومية إلى مكان المتعامل، ولا يكون المتعامل مضطراً للذهاب بنفسه إلى مركز الخدمة. ومن المرجح أن تساعد هذه السرعة والراحة في الحفاظ على وقت المتعاملين وعدم إرباك نظام حياتهم اليومي. كما لم يعد المتعامل بحاجة إلى أخذ إجازة من العمل للحصول على الخدمة في مركز الخدمة، حيث يمكن للمتعاملين الوصول إلى الخدمات الحكومية المطلوبة وهم في محل عملهم دون مغادرته، أو من أي مكان اجتماعي بكل سلاسة، عبر المنصات الرقمية أو التقنيات المألوفة لديهم بالفعل (مثل: واتساب، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية القصيرة) أو عبر تقنيات سيستخدمونها في المستقبل القريب، كالمساعد الرقمي، والواقع الافتراضي والواقع المعزز.

## سهولة الاستخدام والأمان

يتوقع الخبراء أن تصبح واجهات التعامل المباشر مع المتعاملين أسهل استخداماً وأكثر اتساقاً، حيث يجري حالياً التفكير جيداً في تحسين عملية تنقل المستخدم داخل النظام الرقمي المتطور وتجري دراستها بنائية فائقة على يد فرق التصميم (قديماً كان قسم تقنية المعلومات هو من يتولى هذه المهمة، وربما لا يتولاه أي فريق من الأساس)، وربما تصبح عملية التنقل داخل المنصة الرقمية سهلة للغاية كاللتسوق عبر الإنترنت. وربما تكون واجهة تقديم طلب استخراج تصريح عبر الموقع الحكومي مطابقة أو مشابهة لواجهة تقديم الإقرار الضريبي.

أما حالياً يتطلب الأمر جهداً كبيراً للعثور على موقع الإنترنت أو البوابة الإلكترونية أو التطبيق المختص بإنجاز الطلب المراد، وقد لا يسمح النظام بتقديم الطلب بسبب تعقيدات تقنية، ويواجه المستخدمون مشكلة أخرى سببها إعادة تحميل صفحة الإنترنت ثم فقدان البيانات، وقد يتعذر على المتعاملين متابعة الطلب دون استكمال جميع الحقول ذات الصلة، رغم أنه لا توجد إشارة إلى الحقول غير المكتملة، مثل كل هذه المشكلات سيتم حلها مستقبلاً بلا شك.

سوف يتم أيضاً تعبئة حقول النموذج مسبقاً ببيانات المتعامل الشخصية، بعد أخذ إذنه وموافقته (باستخدام "نموذج الموافقة")، والمجموعة من المستندات الموجودة لدى الجهات الحكومية (كالحالة الاجتماعية والمستندات الضريبية). ستتطلب الخدمات سهولة الاستخدام كلاً من التصميم الذي يركز على المتعامل وثقافة الابتكار، فضلاً عن إدخال إصلاحات شاملة على نظام تدريب الموظفين ووضع الحوافز لهم واستقطاب المواهب والكفاءات.

علاوة على ذلك، أشارت الاتجاهات إلى انتشار استخدام المنصات الحكومية الشاملة؛ حيث يمكن للمتعاملين استخدام موقع واحد آمن عبر الإنترنت أو الذهاب إلى مركز خدمة موحد لإنجاز مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية في وقت واحد. ولكن سيتطلب ذلك وجود رقم تعريف رقمي خاص لكل متعامل، وربما تخطو بعض الدول خطوات أكبر وتعتمد المعرف الرقمي للهوية الوطنية، وهو نسخة متقدمة من جواز السفر أو رقم الضمان الاجتماعي.

ولكن هناك تحدٍ آخر يتمثل في إيجاد توازن بين الأمان عند مصادقة تسجيل الدخول الموحد وبين سهولة استخدام المتعامل للخدمة. فلا شك أن أي حكومة ترغب في حماية مواطنيها من سرقة هويتهم، دون اضطراب المواطن إلى تنفيذ عملية تسجيل دخول متعبة كل مرة، ما سيتطلب تعزيز عمليات إنشاء الواجهات الآمنة للحفاظ على خصوصية البيانات وإنشاء أكثر من طبقة واحدة من طبقات المصادقة، وتقليل الجهات التي تسيء استخدام البيانات. كما سيكون من المهم تحديد معايير ملكية البيانات (وتحديث قواعد البيانات المذكورة).



*"تعلم الحكومة ما إذا كان المتعامل متزوجاً أم لا وعدد أطفاله، فلماذا تسأل كل مرة عما إذا كان متزوجاً ثم تطلب إدراج معلومات الأطفال في نموذج الخدمة المطلوبة؟ لماذا يتعين علينا جمع عدة مستندات لدفع الضرائب في حين أن الحكومة لديها بالفعل كل هذه المعلومات؟ أليس من الممكن أن تتم تعبئتها مسبقاً مرة واحدة، بعد الحصول على موافقة المتعامل، بحيث لا يحتاج فيما بعد إلا أن يقول "نعم" أو "لا"."*

جوناثان ريتشنتال • مؤسس "هيومان فيوتشر"، أستاذ جامعي ومؤلف، والمسؤول التنفيذي للمعلومات السابق في مدينة بالو ألتو • الولايات المتحدة الأمريكية



*"آمل في غضون 10 سنوات أن يكون لدى معظم مواطنينا أجهزة أكثر أماناً، تلك الأجهزة التي تفهم اللغة الفنلندية بشكل أفضل لتتعرف على الأوامر الصوتية، وأحدث شاشات العرض، وخدمات الواقع الافتراضي والمعزز".*

كيمو روسكو • الأمين العام للوكالة الرقمية الفنلندية • فنلندا

## الاستباقية

يقصد بها أن تصل الجهات الحكومية إلى مستوى جديد بأن تتوقع متطلبات المتعاملين، حيث تتعاون الجهات بشكل استباقي لتقديم مجموعة من الخدمات الحكومية تتوافق مع أحداث الحياة، مثل الميلاد والزواج والوفاة، بغض النظر عن الجهة الأصلية التي تقدم هذه الخدمات. كما سيتم تسجيل المواطنين تلقائياً في برامج الرعاية الاجتماعية عند إصابتهم أو حدوث مكروه لهم، مثل خدمات دعم الأطفال، على أن تكون مصحوبة بخطاب يوضح المزاي الحكومية المتاحة لكل فئة بالتفصيل.

في كثير من الأحيان، تحدث الخدمات المساعدة التلقائية (خدمات غير ظاهرة) فلا يكون المتعامل على علم بها، حيث سيعاد النظر في تقليل الخدمات القديمة (عند الحاجة مثلاً إلى تجديد تصاريح أو تراخيص أو اضطراب المتعاملين إلى زيارة مركز الخدمة كل شهر أو عام). وشيئاً فشيئاً ستنمو الرغبة في عدم الإثقال على المتعامل ويصبح عدم إزعاجه هو الأصل، إلا عند الضرورة القصوى.

الحل الأمثل لتقديم خدمات استباقية تُنفذ في الخلفية هو جمع الجهات الحكومية المنفصلة، فتوقعات المتعاملين عالية جداً وتدفعنا إلى المضي قدماً إلى إنجاز هذا التغيير. لكن هذا سيتطلب جهداً كبيراً من التعاون الجاد المشترك بين الجهات الحكومية، فمثلاً قد تكون إعادة هيكلة وترتيب هذه الجهات المنفصلة أمراً صعباً بسبب ثقافة العمل القديمة السائدة وبسبب التمويل الحكومي لكل جهة بشكل منفصل عن بقية الجهات. كما أن العديد من أنظمة الجهات الحكومية لا تعمل بشكل تعاوني وثيق مع الجهات الحكومية الأخرى. ومن ثم سيكون من المكلف استبدال بعض الأنظمة القديمة، مما يستدعي حدوث التغيير تدريجياً بسبب هذه الأنظمة القديمة.

## الشمولية

من المرجح أن تبذل الحكومات جهوداً متزايدة لخدمة جميع شرائح المتعاملين بخدمات حكومية عالية الجودة، بما فيهم الفئات السكانية المهمشة مثل: أصحاب الهمم (المعاقين جسدياً) وكبار السن؛ الذين يتم استبعادهم عادةً في رحلات التحول الرقمي بسبب افتقارهم إلى الخبرة الرقمية، وكذلك المواطنين الذين يعيشون خارج المدن الكبرى أو في المناطق النائية، والمتعاملين الذين لا يزالون يفضلون إجراء الخدمات الحكومية بالتعامل وجهاً لوجه، أو الذين لا يحبون التعاملات الرقمية.



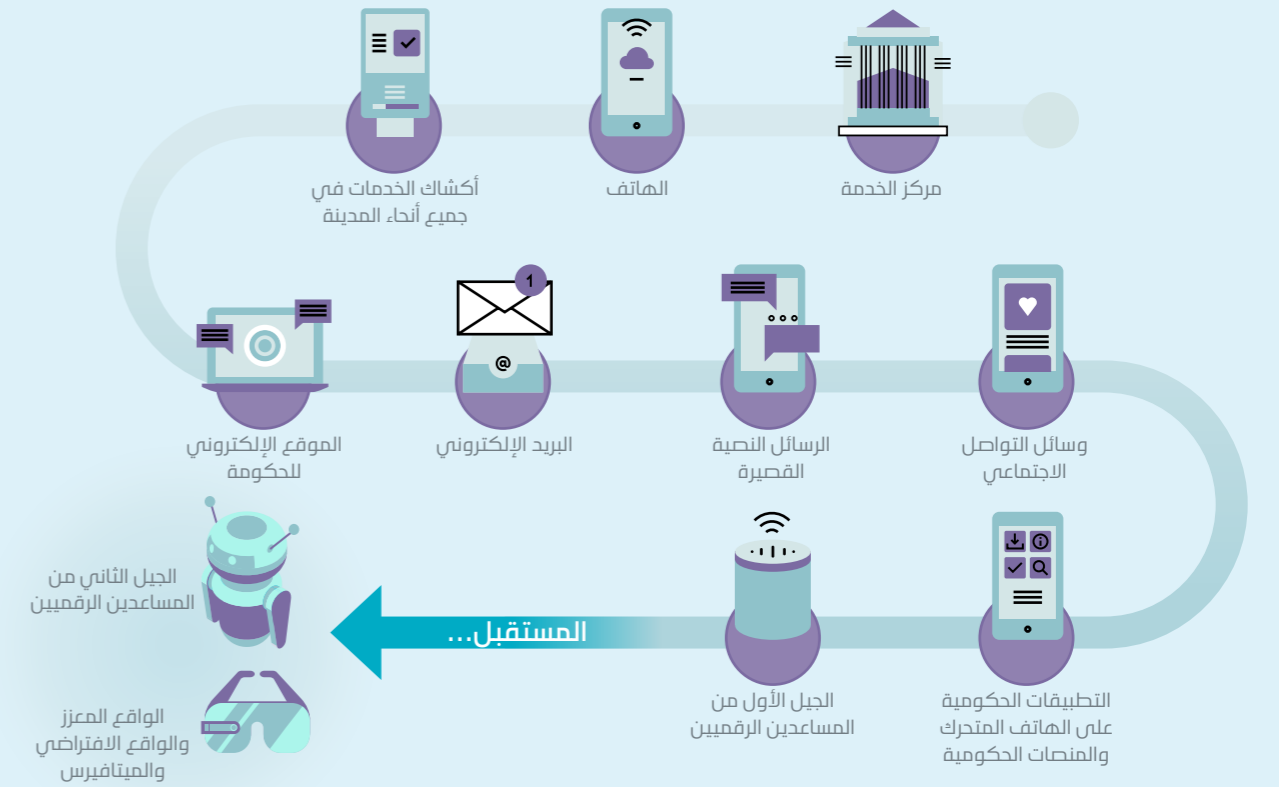
*"حكومة تعمل في الخلفية: الحكومة موجودة لكن تقدم الخدمات بطريقة غير ظاهرة للمواطن. على سبيل المثال، في سنغافورة، عند الزواج تقدم الحكومة دعماً مالياً لشراء منزل وتشجع على العيش بالقرب من الوالدين من أجل التماسك الاجتماعي، لذا عند تسجيل يوم الزفاف، لماذا لا يمنحونهم جميع خيارات السكن بالقرب من منزل والدي العريس ومنزل والدي العروس؟ يجب منح الخيار للمتعامل. وهنا تظهر الحاجة إلى مجموعات المهارات المناسبة في الفريق لتحقيق ذلك (مثل متخصصي التقنيات والمصممين والخبراء الاجتماعيين وأخصائيي السلوك)".*

أشوك كومار سينثارامان • متخصص في الحكومة الرقمية • سنغافورة



## طرق تقديم الخدمة الجديدة

المصدر: التجربة الحكومية



يعد تخطيط رحلة التحول الرقمي التي تركز على المتعاملين والمصممة خصيصاً لهم أمراً أساسياً في إيجاد الحلول المخصصة بما يلائم الطابع الشخصي لكل متعامل. بالإضافة إلى ذلك، ومع تطور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرائدة، ستحتاج الحكومات بشكل متزايد إلى التفكير في إيجاد حلول لحالات التحيز في النظام، وكيفية ضمان تلقي جميع المتعاملين معاملة نزيهة ومنصفة.

ستواصل الجهات الحكومية تحسين طرق تقديم الخدمات الحالية، مثل: مراكز الخدمة، والمواقع الإلكترونية الحكومية، والرسائل النصية القصيرة، ووسائل التواصل الاجتماعي (مثل واتساب، وتيك توك، ولينكدان)، والتطبيقات الحكومية عبر الهواتف المتحركة، للوصول إلى المجتمعات المختلفة في دولهم حتى يتم التواصل بنجاح.

يتجاوز مستقبل تقديم الخدمات، عموماً، مجرد استعمال المواقع الإلكترونية والتطبيقات البرمجية؛ بل هو مستقبل يخطط للجيل التالي الجديد من المساعدين الرقميين و/أو الذكاء الاصطناعي الشخصي و/أو الروبوتات ("الجيل الثاني من المساعدين الرقميين")، مثل: الجيل الجديد من "سيربي" أو "أليكسا"، فهذه التقنيات تتطور بسرعة كبيرة، وستكون الخدمات الحكومية أكثر ملاءمة للوصول إليها وإنجازها، وسيتمكن المساعد الرقمي من الإجابة عن أسئلة أكثر تعقيداً وإرشاد المتعاملين خلال خطوات الخدمة الحكومية بأكملها. ولأن تنشيطها يتم صوتياً، فقد يرتبط الصوت بالهاتف أو السيارة أو الثلاجة، بحيث يتم التغلب على العوائق أو العقبات الرقمية (كاللحاجة إلى النقر بالماوس أو الكتابة على لوحة المفاتيح أو ارتداء سماعة الرأس).

سوف نرى في المستقبل كذلك مشاريع حكومية رائدة تقدم الخدمات الحكومية في عالم الميتافيرس (مثل تقديم الخدمات العقارية)، وسيشمل ذلك تقديم خدمات حكومية كاملة باستخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز.

لا شك أن العقد المقبل سوف يشكل السبيل التي تمضي بها الحكومات في إصلاح طرق تقديم خدماتها، ومن خلال تقديم خدمات مبسطة في مختلف الجهات الحكومية، سيستعد المواطنون لخوض تجربة أسرع وأكثر شمولاً، حيث من المرجح أن يؤدي دمج تقنية المساعد الرقمي والتقنيات الجديدة إلى زيادة مستويات مشاركة المواطنين وتعزيز الشمول، لا سيما المجتمعات المهمشة.

بمساعدة الوسائط الرقمية (كالفيديو وإنستغرام وتيك توك ولينكدان)، يمكن للحكومات أن تتوقع زيادة طرق تقديم الخدمات مع تحسين تجربتها، مما يتيح وصولاً أسهل وأكثر اتساعاً واستهداف أسواق متعددة على مستوى العالم.



"على سبيل المثال، يمكن ببساطة القول: "مرحباً جوجل، متى تنتهي صلاحية رخصة قيادتي؟ هل يمكنك إنشاء تذكير لي بوقت التجديد؟ ومن ثم لن تكون هناك حاجة لرسالة بريد إلكتروني أو الكتابة على لوحة مفاتيح".

إيان خان • خبير تكنولوجي ومخرج أفلام • كندا



"الصوت مهم ومفيد حتى على المستوى الداخلي، على سبيل المثال، تُجري أقسام الشرطة مقاربات مع كثير من الأشخاص، فيحتاجون شيئاً سريعاً مثل البحث الصوتي من جوجل بدلاً من الاضطرار دوماً إلى كتابة الملاحظات يدوياً. كما يمكنهم البحث عن كلمة ما في التسجيل الصوتي وستظهر أمامهم فوراً".

"في غضون خمس سنوات، سنقوم بتجربة مشاريع تجريبية للخدمات الحكومية في مجال الميتافيرس، وفي غضون 10 سنوات ستكون قادرين على إنشائها وفق أحدث المعايير المطلوبة. على سبيل المثال، يمكن لهولندا اختبار خدمات العقارات في الواقع الافتراضي للأشخاص الذين يفضلون الواقع الافتراضي، ولا مانع من إبقاء الخدمات العقارية متاحة كما هي عبر الإنترنت لأولئك الذين يفضلون الإنترنت".

مارلوس بومب • خبيرة في مجال البلوك تشين و الذكاء الاصطناعي • هولندا

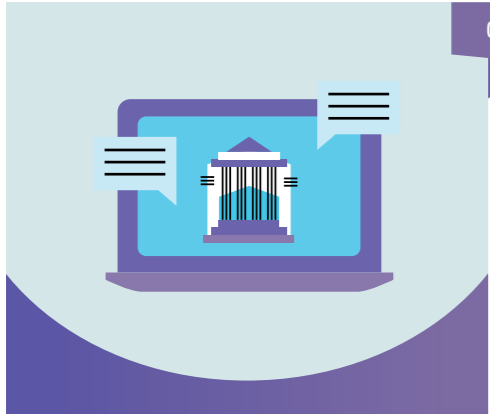


# أهم 9 اتجاهات للخدمات الحكومية لعام 2023

ستصبح إعادة هيكلة وبناء الخدمات الحكومية مكوناً قوياً في تنوع الخدمات الحكومية، فلا شك أن استخدام تقنية المساعد الرقمي، والمنصة الإلكترونية المتكاملة التي تقدم كل الخدمات، وتعزيز الأمن سيؤدي دوراً حاسماً في إعادة استغلال الكمّ الهائل من الفرص الثمينة التي تنتظرنا.

فيما يلي أهم اتجاهات الخدمات الحكومية التي من المتوقع أن تظهر في عام 2023 وما بعده.

01



## 1. الحكومة كمنصة منصة رقمية واحدة يمكن للمتعاملين من خلالها الحصول على معظم أو كل الخدمات الحكومية

تتجه الجهات الحكومية نحو توفير واجهة واحدة آمنة حيث يمكن للمتعاملين إنجاز جميع الخدمات الحكومية في مكان واحد (مثل تطبيق إلكتروني أو لوحة معلومات أو مركز خدمة موحد به كل الخدمات)، وقد تستخدم أيضاً هذه المنصة تسجيل الدخول الرقمي الموحد أو تسجيل الدخول بالمعرف الوطني. وتتميز هذه الواجهة بأنها منصة تشاركية مفتوحة قائمة على بنية تحتية رقمية حديثة، كالحوسبة السحابية وواجهات برمجة التطبيقات، وتتيح للجهات الحكومية والمواطنين والمقيمين والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية استخدام وتوفير **الجيل الثاني من الخدمات الحكومية** وطولها، التي تكون بسيطة وسريعة وسهلة الاستخدام وفعالة واستباقية ومؤتمتة في معظم الأحيان.

02



## 2. الأمن الرقمي والمعايير الرقمية

**الأمن الشامل على المنصات الرقمية وتسجيل الدخول والبيانات** تعتبر الجهات الحكومية التي تؤسس عمليات تسجيل دخول آمنة إلى منصتها الرقمية، وتنشئ واجهات آمنة، وبيانات آمنة خطوة كبيرة في اتجاه توفير مزيد من السهولة والراحة، مع بناء ثقة أقوى بين المواطنين. فالمرحلة التالية من الأمن الرقمي تحتاج توفير الأمن للبيانات التي تتيحها وتنظمها الجهة الحكومية. وقد بدأت بالفعل بعض الحكومات في تقديم خدمات بطرق تتيح للمتعامل التحكم في الجهات التي يمكنها الاطلاع على بياناته الشخصية، مع وضع معايير لأمان البيانات والحقوق الرقمية والانتهاكات. على سبيل المثال، يمكن للمتعاملين رفع دعوى قانونية عند انتهاك حقوقهم الرقمية أو سرقة **الأصول الرقمية** (مثل العملات المشفرة والعقارات والملابس والرسومات المتاحة بشكل رقمي) وسيكون لدى المسؤولين فترة من الوقت لمعالجتها. ويعد وضع معايير واضحة حول البيانات أمراً بالغ الأهمية للمشاركة الفعالة والدقيقة للمعلومات، لا سيما وأن الأتمتة الذكية قائمة في الأساس على البيانات، حيث تتضمن معايير البيانات كيفية تنسيق البيانات وتخزينها واستخدامها والوصول إليها ومشاركتها.

03



## 3. الخدمات الاستباقية

يتم تجميع الخدمات الحكومية حول أحداث حياة المواطن

تتجه الجهات الحكومية نحو تجميع الخدمات ذات الصلة بأحداث الحياة، حيث يتم توقع نوع الخدمة الحكومية التي ستكون مطلوبة خلال حدث معين في الحياة، مثل الولادة أو الزواج أو الوفاة وبناء تجربة المتعاملين حولها. نتيجة لذلك، تجتمع العديد من الجهات الحكومية معاً لتوفير عملية واحدة متماسكة بطريقة ملائمة للمتعامل.

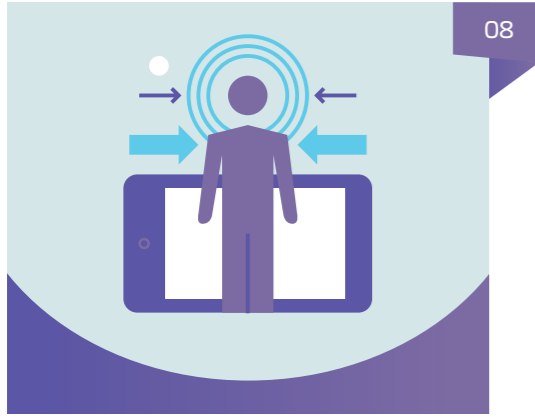
04



## 4. خدمات غير ظاهرة، أو استشارية فقط

إنجاز الخدمات الحكومية في الخلفية دون إزعاج المتعامل

يجب عدم إزعاج المتعامل مطلقاً، فيمكن للحكومات العمل نيابة عن المتعامل مباشرة بتوفير خدمات حكومية محددة ثم إخطار المتعامل أن الخدمة قد اكتملت عبر البريد الإلكتروني، على سبيل المثال، تجديد رخصة القيادة أو التصريح، وأيضاً بدأت بعض الحكومات في إزالة الخدمات الحكومية غير الضرورية أو القديمة، فلم تعد هناك حاجة مثلاً إلى أن يقوم المتعامل بإجراء فحص نظر ما دام وافق المتعامل على إعطاء جهة الخدمة الحكومية حق الوصول إلى بياناته ولم يعد بحاجة لتعبئة نموذج في مركز الخدمة لتجديد رخصة القيادة ما دام يمكن تجديدها تلقائياً.

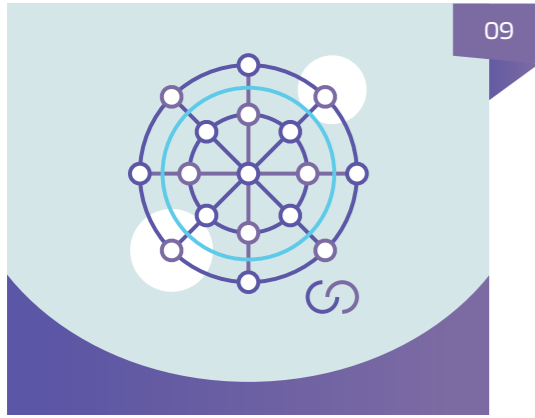


08

## 7. طرق تقديم الخدمة الجديدة

### إضافة المساعد الرقمي

بالإضافة إلى طرق التواصل الحالية مثل الهاتف والبريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الأجهزة المتحركة، تراقب الجهات الحكومية الأساليب الحديثة الناشئة، كالجيل التالي من تقنية المساعد الرقمي أو روبوتات الدردشة ("الجيل الثاني من المساعد الرقمي") مثل الجيل الجديد من "سيرى" أو "أليكسا". وستكون الأجيال الجديدة من المساعد الرقمي قادرة على الإجابة عن أعقد الأسئلة وتوجيه المتعاملين خلال خطوات إجراء الخدمة الحكومية بأكملها. وفي المستقبل القريب، من المرجح أن تتطور تقنية المساعد الرقمي لتشمل الواقع الافتراضي و/أو الواقع المعزز (مثل الشخصيات الرمزية "الأفاتار" للموظف الحكومي)، أو استخدام تقنية إنترنت الأشياء (مثل اتصال مساعد "جوجل" أو "سيرى" الرقمي بالهاتف أو السيارة أو التلاجة).



09

## 8. الشمولية الرقمي

### ضمان عدم تخلف السكان المهمشين عن الركب

نحتاج إلى التأكد من عدم ترك أي شريحة من المتعاملين أو المواطنين ووصول الخدمات للجميع. وتتطلع الحكومات إلى تقديم عدة قنوات عالية الكفاءة لتقديم الخدمات، و/أو تقديم الخدمات بطريقة تتوافق مع مستويات تبني التقنيات الرقمية لدى جميع شرائح المتعاملين (مثل كبار السن، وأصحاب الهمم، والمشردين). وربما تعمل الحكومة على تعزيز معرفة المتعاملين بفوائد الطرق الجديدة لتقديم الخدمات، وتوجيه المتعاملين أو تحفيزهم لاتخاذ أول خطواتهم في العالم الرقمي.

## 9. الهياكل التنظيمية للخدمات الحكومية الرسمية وميزانيته

### جهة حكومية رسمية منفصلة مخصصة للخدمات الحكومية

رغم أن مثل هذه الجهات لا تزال في مراحلها الأولى، فإن بعض الحكومات قد بدأت بالفعل في التفكير فيها.

1. كيف يمكن للجهات الحكومية المختلفة العمل معاً "كحكومة واحدة" عند تقديم خدماتها للمتعاملين؟

2. أو فصل مسؤولية تقديم الخدمات الحكومية عن الجهات الحكومية القائمة تماماً (مثل وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم). ويتضمن هذا النموذج نقل مسؤولية تقديم الخدمات الحكومية إلى هيكل تنظيمي مستقل له قائده وسلطته القانونية وميزانيته (مثل وزارة الخدمات الحكومية).

باختصار، فإن الاتجاه المحوري نحو زيادة الاتصال الرقمي لرضا المتعاملين سيُمكن من الشمول المجتمعي الأفضل، وزيادة الإنتاجية داخلياً، والسعي نحو زيادة الكفاءة، مما يحد من آثار البيروقراطية التي لا تُمحي بسهولة.

علاوة على ذلك، من خلال تقديم ودمج مزيد من الأمن الرقمي والخدمات الشاملة على المنصات الرقمية، ستشهد العديد من شرائح المتعاملين تجربة خدمات حكومية فريدة.

## 5. التعاون المفتوح

### الابتعاد عن الجهات المنفصلة لفتح أوجه التعاون

بدأت الجهات الحكومية داخلياً تبتعد عن الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، الذي يعمل في جهات منفصلة، وبدأت تتجه نحو الانفتاح والتعاون مع داخلياً، ومع الجهات الأخرى، ومع أفراد من خارج الحكومة، من أجل استقطاب المواهب والمهارات وجلب البيانات المطلوبة لتحسين الخدمات الحكومية. وقد اشتملت الاتجاهات الجديدة التعاون المفتوح، وفرق العمل المتعددة، والتفكير الجماعي، والمعرفة والبيانات المشتركة (بشروط تعزيز أمنها)، و**واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة**، مما يتيح لتطبيقين التحدث معاً.

## 6. إصلاحات في المواهب والحوافز

### مهارات وحوافز جديدة ومزيج جديد من فرق العمل

تتجه فرق العمل نحو تحسين مهارات موظفيها داخلياً من خلال إيجاد مزيج جديد من المهارات والتدريبات اللازمة لتحقيق الإصلاحات المنشودة، وقد يشمل ذلك ما يلي:

- إيجاد تخصصات جديدة في الجهة الحكومية
- تصميم الخدمات بالتركيز على المتعامل
- خدمة المتعامل
- الارتقاء بالتقنيات الرائدة لإحداث التحول الرقمي
- تقنية المعلومات لتخزين البيانات واسترجاعها وإرسالها
- الأمن السيبراني والأمن الرقمي
- المهارات التعاونية
- المهارات الشخصية

يمكن أن يكون هناك أيضاً نهج مختلط لتشكيل فرق العمل، مع جمع أعضاء الفريق من داخل وخارج الحكومة. يمكن أن يشمل ذلك:

- الموظفين الحكوميين من الجهات المختلفة
- متخصصي تقنية المعلومات
- متخصصي التقنيات
- علماء البيانات
- مصممي تجربة المستخدم/الخدمات
- خبراء السلوك
- رواد الأعمال
- الاستشاريين
- الموردين
- المتعاملين
- المنظمات غير الحكومية
- فرق العمل والمستشارين الدوليين

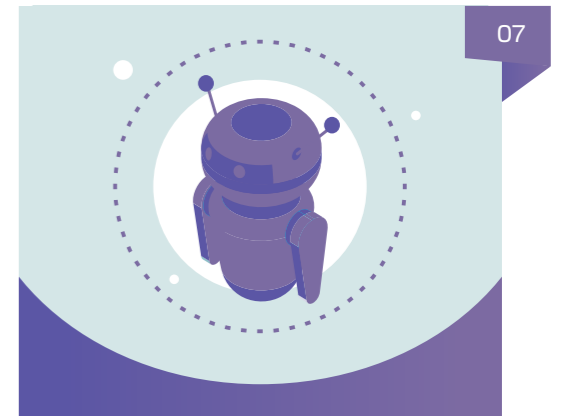
بالإضافة إلى ذلك، تدرك الجهات الحكومية في أنحاء العالم أن الحوافز الداخلية والخارجية بحاجة إلى إعادة هيكلة ما دما نشهد استقطاب المواهب اللازمة للإصلاح. تشمل الأمثلة المكافآت والعروض الترويجية المرتبطة **بمؤشرات الأداء الرئيسية**، بالإضافة إلى الحوافز الداخلية، مثل نظام العمل المرن والعمل من المنزل ليومين أو ثلاثة أيام كل أسبوع. ونتوقع أن نرى مزيداً من الحكومات تُجري إصلاحات على نظام الحوافز لإيجاد بيئة مبتكرة تقوم على ثقافة تركز على المتعامل.



05



06



07



## القسم السادس

# التوصيات الإستراتيجية

ليست مهمة تقديم الخدمات الحكومية التي تركز على التعامل بالسهولة، ففي حين تمتلك شركات القطاع الخاص ميزانية ضخمة إلى جانب فريق موهوب ومدرب، لا تستطيع الحكومات في كثير من الأحيان الوصول إلى هذه الموارد بما فيها الخبرات. كما يمكن أن يكون تقديم خدمات حكومية تركز على التعامل إلى فئات متنوعة من المتعاملين مرهقاً إلى حد ما. فهناك العديد من القيود المرتبطة بالميزانية والمواهب والمهارات والهيكل التنظيمية المنفصلة والعدد الهائل من الخدمات الحكومية، مما يجعل التأكد من رضا كل متعامل أمراً أكثر تعقيداً.

من أين يجب أن تبدأ الدول وماذا يجب أن تفعل؟

من المتطلبات الرئيسية التي تم تحديدها خلال المقابلات التي أجريت أثناء استطلاع الرأي ضرورة وجود خارطة طريق منظمة أو قائمة مراجعة الأداء للمسؤولين الحكوميين، ولتلبية هذا المطلب، تم تصميم إطار العمل الاستراتيجي، "نموذج نضج التميز في الخدمات الحكومية" لهيكل التوصيات بناءً عليه. وبلاستفادة من نموذج النضج هذا ومقابلات الخبراء والرؤى المستلهمة من النتائج الرئيسية لاستطلاع رضا المتعاملين، تم تحديد مجموعة ذات أولوية من مجالات تطوير "الخدمات الحكومية" وتقديم 14 توصية، إضافة إلى وضع قائمة لمراجعة خطوات التنفيذ.

## أ. رحلة نضج التميز في الخدمات الحكومية

يقدم نموذج نضج التميز في الخدمات الحكومية إطاراً للحكومات لتحديد رحلة التميز في خدمة المتعاملين، حيث يحدد مراحل النضج والخطوات الموصى بها للوصول إلى رضا المتعاملين الكامل عن الخدمات الحكومية، ويتكون من أربع مراحل رئيسية هي: مرحلة تحديد الأولويات، ومرحلة التأسيس، ومرحلة الرضا، ومرحلة السعادة، بإجمالي 14 ركيزة.



### مرحلة إسعاد المتعاملين

- العملية التي تركز على التعامل
- التعاون
- إعادة الهيكلة بشكل رسمي

يشعر المتعاملون في الدولة بالسعادة تجاه معظم الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها



### مرحلة إرضاء المتعاملين

- العملية التي تركز على التعامل
- إحداث نقلة في الثقافة التنظيمية
- البنية التحتية الرقمية
- القوانين والسياسات واللوائح التنظيمية

يشعر المتعاملون في الدولة بالرضا عن معظم الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها



### مرحلة التأسيس

- التحول الهيكلي الداخلي والخارجي
- العملية التي تركز على التعامل
- الموارد البشرية: المواهب والفرق والحوافز
- إحداث نقلة في الثقافة التنظيمية
- البنية التحتية الرقمية
- تدليل العقبات الداخلية

تنفذ الدولة خطوات حاسمة وقد بدأت في التغلب على التحديات والعقبات الرئيسية



### مرحلة تحديد الأولويات

إصلاح الخدمة الحكومية

- الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي
- إعادة الهيكلة بشكل رسمي

تمنح الدولة الأولوية لإصلاح الخدمات الحكومية



## مرحلة تحديد الأولويات

يجب على الدولة في مرحلة "تحديد الأولويات" خلال رحلة التحول الرقمي أن تبدأ إصلاح الخدمات الحكومية، من أجل وضع الأساس اللازم لتحقيق التميز في الخدمات الحكومية.

على قادة الحكومة في الدولة أن يقرروا الشكل الذي يجب أن يبدو عليه الإصلاح المنشود ويمنحوا الأولوية لعمليات الإصلاح.

بعد ذلك يقوم القادة في الجيل الثاني من الخدمات الحكومية على وضع استراتيجية وطنية، وتخصيص ميزانيات منفصلة لها، وتكليف القادة أو الجهات أو اللجان بتنفيذ تلك الاستراتيجية.

ستعلن القيادة الحكومية عن هيكل قانوني/جهة منفصلة مسؤول عن تحقيق التميز في الخدمة الحكومية مع استراتيجية تزيد عن 10 سنوات تستند إلى استشراف المستقبل والميزانية المرصودة وتفعيل المساءلة. وستعمل هذه الجهة بعد ذلك على التركيز حصرياً على التميز في الخدمة الحكومية لكل جهة حكومية منفصلة.

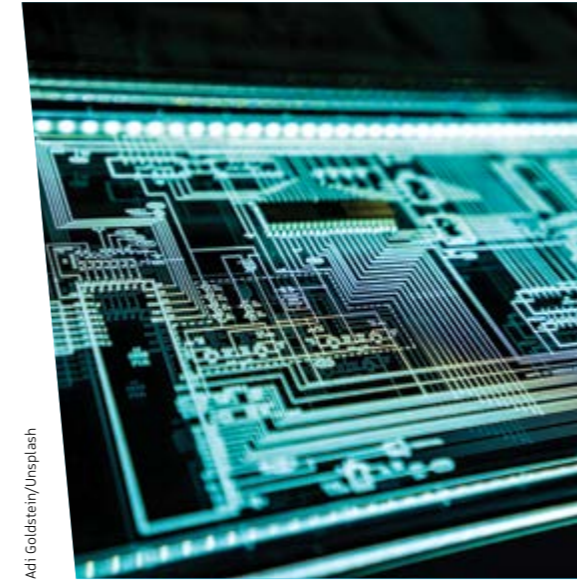
## مرحلة التأسيس

تبدأ الدول في مرحلة "التأسيس" في تنفيذ البرامج والمبادرات المنصوص عليها في مرحلة "تحديد الأولويات"، حيث تقوم بتجهيز وإعداد فرق العمل والثقافة والبنية التحتية للإصلاح ثم يبدؤون ببطء في إزالة الحواجز الداخلية.

سيتم إنجاز كثير من الأعمال الشاقة خلال مرحلة "التأسيس"، وستبدأ الحكومات في إعادة تصميم خدماتها، والانتقال إلى إنشاء خدمات تركز على المتعاملين من خلال تحليل الأسباب التي تسبب شعور المتعاملين بالإحباط.

وستنشئ بنية تحتية رقمية تعمل من أجل المستقبل، فالحكومات لديها استراتيجيات واضحة لإدارة البيانات، والأمن السبراني، والأجهزة المتحركة والحوسبة السحابية، مع استراتيجية تقنية للتنفيذ، وتوسع الحكومة للتأكد من تأسيس البنية التحتية المناسبة في الجهات المنفصلة.

كما تستعد لإحداث تحولات داخلية في المواهب والثقافة.



هناك نقص عالمي في خبراء الأمن السيبراني.

**1. إحداث نقلة في المواهب:** بالإضافة إلى المعرفة الوظيفية، يجب أن تكون المواهب الآن على دراية بتصميم تجربة المتعاملين وثقافة خدمة المتعاملين، حيث يتطلب ذلك المهارات التقنية ذات الصلة (مثل الذكاء الاصطناعي، واجهات برمجة التطبيقات، تقنية البلوك تشين، الحوسبة السحابية) والمهارات الشخصية (على سبيل المثال مهارات الفريق التعاونية عالية الأداء مثل حل المشكلات والتفكير التحليلي).

*مهارات الجهة + مهارات تصميم تجربة المتعاملين + خدمة المتعاملين والمهارات التعاونية والشخصية + المهارات التقنية*

**2. النقلة الثقافية:** يجب أن تكون هناك ثقافة تعاونية ومبتكرة تسمح بقبول الفشل كأولى خطوات الابتكار وتصبح أكثر تركيزاً على التخصيص. فيجب تجميع فرق العمل والهياكل الإدارية للسماح للمواهب بالعمل في مختلف الجهات الحكومية، بالإضافة إلى الأطراف الخارجية التي يمكن أن توفر قيمة جديدة، ولسد فجوة نقص المواهب. يشمل ذلك كلاً من: مزودي الخدمات، وخبراء التكنولوجيا وتقنية المعلومات، والمتعاملين، ورجال الأعمال، والقطاع الخاص، والمستشارين، والمؤسسات، والأوساط الأكاديمية.

*التركيز على المتعامل + التعلم التشاركي + التكرار + قبول الفشل*

خلال هذه المرحلة، بدأت الحكومات في إيجاد طرق لرفع الحواجز التي لا يمكن التغلب عليها أو المناورة حول هذه الحواجز. وتشمل: الدعم التنفيذي والتأييد، والتحول السياسي والثقافي، والمواهب والحوافز، والتمويل المنفصل، والبيروقراطية واللوائح التنظيمية، والعوائق المفروضة قبل أنظمة تقنية المعلومات والتكنولوجيا.

## مرحلة الرضا

بالنسبة للدول التي تمر بمرحلة "إرضاء المتعامل"، يكون المتعاملون راضين عن معظم الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها. وهناك أيضاً جهد منسق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وربما مع الدول الأخرى لتقديم خدمات شاملة و"استباقية" للمتعاملين تشمل إيجاد نقاط اتصال دولية للمتعاملين أيضاً، مثل السفر أو العمل في بلد أجنبي.

في هذه المرحلة، يوجد عدد كبير من الخيارات الرقمية القوية متاحة أمام مختلف الخدمات الحكومية، مما يتيح نهجاً أكثر انسيابية للمتعاملين الذين يرغبون في استخدامها. فقد أصبح بإمكان الحكومات توفير معايير رقمية ومنصة متكاملة للمتعاملين للوصول إلى الخدمات المتعددة باستخدام عمليات تسجيل دخول رقمية موحدة آمنة أو معرفات رقمية وطنية. وخلال هذه المرحلة، ستعمل الحكومات عادةً على بناء هذه المنصات، لإضافة مزيد من الخدمات الحكومية الرقمية أو التي نجح تحولها رقمياً، والعمل على سد الثغرات التي قد توجد داخل النظام، بناءً على الملاحظات التي يُدبرها المتعاملون.

تقوم الحكومات أيضاً بإعادة النظر في القوانين والسياسات واللوائح القديمة، أثناء تحديث أو تغيير السياسات من أجل تلبية المتطلبات المتطورة للمجتمع.

## مرحلة السعادة

خلال مرحلة "السعادة"، يكون المتعاملون راضين جداً عن غالبية الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها. تتجاوز الدولة توقعات المتعاملين باتجاهات جديدة وسهلة، وهناك تعاون بين الجهات الحكومية والدول الأخرى لضمان سهولة تدفق البيانات.

تبدأ الحكومات في مرحلة "السعادة" في تجاوز توقعات المتعاملين، فهم يأخذون بعين الاعتبار شرائح المتعاملين المختلفة ووجود رغبة حقيقية لديهم للتحول الرقمي الشامل في جميع أنحاء بلدهم، بالإضافة إلى النظر في متطلبات المتعاملين لطرق تقديم الخدمات بأشكال متعددة. وبشكل عام، يشعر المتعاملون بالرضا عن مستوى المشاركة والخدمة من الموظفين الحكوميين الذين يتعاملون معهم.

في هذه المرحلة، تتمتع الفرق بثقافة التعلم والتجريب المستمر، فهم مستعدون للتحرّك بسرعة والتكيف مع الاتجاهات والتقنيات المتطورة، بما في ذلك الأزمات العالمية (مثل الجوائح والأوبئة)، من خلال الاستفادة من أساليب الإدارة المرنة (تقليل الهدر)، على مستوى إدارة المشروع وعلى مستويات القيادة.

هنا يمكن للقيادة الحكومية أن تنظر في كيفية إعادة ترتيب الهياكل التنظيمية القائمة بنجاح والتي تتسبب في عوائق رئيسية أمام التنفيذ.

Governments can remove pain points and delight customers via government services

الفرص المتاحة لتحسين العملية التي تركز على المتعامل

● الفرصة الرئيسية ومحور التركيز الرئيسي ● الفرص المتاحة ● الحفاظ على المجتمع

| مرحلة السعادة | مرحلة الرضا | مرحلة التأسيس | مرحلة تحديد الأولويات | مدة إنجاز الإجراء | سرعة إنجاز الإجراء   |
|---------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------|--|
| ●             | ●           | ●             |                       | 1                 | سرعة إنجاز الإجراء   |
| ●             | ●           | ●             |                       | 2                 | سهولة إنجاز الإجراء مدى تعقيد أو بساطة الإجراء                               |
| ●             | ●           |               |                       | 3                 | سهولة معرفة الوجهة المقصودة والإجراء التالي                                  |
| ●             |             |               |                       | 4                 | خوض تجربة سعيدة مع الموظفين الحكوميين سواء رقمياً أو بالتوجه إلى مركز الخدمة |
| ●             | ●           | ●             |                       | 5                 | وجود قناة شاملة لتقديم الخدمة  |
| ●             | ●           |               |                       | 6                 | شمول شرائح المتعاملين الرقمي استهداف جميع شرائح المتعاملين والانتشار الرقمي  |

المصدر: التجربة الحكومية

مجالات التحسن المتاحة المرتبطة بالجاهزية الداخلية

| مرحلة السعادة | مرحلة الرضا | مرحلة التأسيس | مرحلة تحديد الأولويات | الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي |
|---------------|-------------|---------------|-----------------------|--------------------------------------|
| ●             | ●           | ●             | ●                     | 1                                    |
| ●             | ●           | ●             |                       | 2                                    |
| ●             | ●           | ●             |                       | 3                                    |
| ●             | ●           | ●             |                       | 4                                    |
| ●             | ●           | ●             |                       | 5                                    |
| ●             | ●           | ●             |                       | 6                                    |
| ●             | ●           |               |                       | 7                                    |
| ●             |             |               | ●                     | 8                                    |

المصدر: التجربة الحكومية

من اليسير على أي حكومة الحد من المتاعب التي تواجه المتعامل عند إنجاز الخدمة الحكومية بشكل كبير، لإرضائه وإساعده، وذلك باستغلال فرص تحسين الخدمات الحكومية مع المتعامل، وفرص التحسين داخلياً. أما النوع الأول من التحسين فيركز على ما يستطيع موظفو الخدمات الحكومية تحسينه خلال العملية التي تركز على المتعامل، وبالتالي يتحقق رضا المتعامل وسعاده. وأما النوع الثاني فيسلط الضوء على الإصلاحات والتحسينات الشاملة التي يسهل على الحكومات إدخالها في الأقسام الداخلية.

يوضح هذا المخطط مجالات التطوير الرئيسية والثانوية مع المتعاملين وفرص تحسين الأقسام الداخلية، والتي تهدف إلى زيادة رضا المتعامل أثناء إنجاز الخدمة الحكومية.



## ج. نظرة عامة على التوصيات الاستراتيجية

ينبغي إجراء تغيير جذري في الجهات الحكومية مستقبلاً، ليس فقط لعلاج بعض الثغرات الظاهرة فحسب، بل أيضاً لمجاراة توقعات المتعاملين من هذه الجهات، لأن توقعاتهم سريعة التغير والتطور بطبيعتها. ورغم اختلاف رؤية كل دولة فيما يتعلق بالنهج المناسب، فإنه من المهم التفكير في مدى قدرة الدول على تعزيز رضا المتعاملين مع الخدمات الحكومية خلال العام المقبل.

يوصي هذا التقرير بإعادة تشكيل طريقة تقديم الخدمات الحكومية من منظور المتعامل. ويتضمن هذا القسم 138 توصية رئيسية مجمعة حسب المراحل الأربع لنموذج نضج التميز في الخدمات الحكومية والركائز المرتبطة بها، وكيف يمكن تنفيذها بأسلوب مباشر.



”تحديد الأولويات: هل تتوفر استراتيجية محدثة للبيانات؟ وهل تتوفر بعد ذلك استراتيجية لحوكمة البيانات، والأمن السيبراني، والخدمات السحابية على الأجهزة المتحركة؟ يجب أن نضع تدريب الموظفين على رأس الأولويات، ولا بد من امتلاك أدوات قوية تقيس الأداء مثل مؤشرات الأداء الرئيسية والتقييمات“.

د. جوناثان ريتشنتال • مؤسس “هيومان فيوتشر”، أستاذ جامعي ومؤلف، والمسؤول التنفيذي للمعلومات السابق في مدينة بالو ألتو • الولايات المتحدة الأمريكية

### الركيزة الأساسية: إعادة هيكلة الأجهزة الرسمية

| المجال الرئيسي المستهدف       | التوصية   | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور |
|-------------------------------|---|--|----------------------------|
| <b>الهيكل القانوني الرسمي</b> | إنشاء هيكل رسمي على المستوى الوطني للخدمات الحكومية.                              | تصميم هيكل حكومي قانوني رسمي منفصل يركز على تنفيذ استراتيجية التحول إلى الجيل الثاني من الخدمات الحكومية.<br>• تحديد هيكل القيادة وهيكل الفريق<br>• تشمل المسؤوليات الرئيسية:<br>• التحول إلى الجيل الثاني من الخدمات الحكومية.<br>• إحداث تحول رقمي في الخدمات والبنية التحتية.<br>• تعديل القوانين القديمة.<br>• تحديد رواد تغيير العقلية الثقافية.<br>• تحقيق المعايير المفتوحة في الجهاز الحكومي ومشاركة البيانات والأمن.<br>• الارتقاء بالتقنيات الرائدة لتحسين الإجراءات للمتعاملين وبناء أنظمة معلومات متطورة | القيادات التنفيذية بالدولة |
| <b>تخصيص الميزانية</b>        | تخصيص ميزانية منفصلة للهيكل الحكومي الجديد تفوق ميزانية الجهات الحكومية المنفصلة. | • يجب الحذر من الأمور التي لا تتسم بالأولوية التي قد تتسبب في تفتيت الميزانية، كما يجب تحديد الأمور التي ليست لها أولوية منذ البداية.  | القيادات التنفيذية بالدولة |



”يجب وضع إطار قانوني فعال لتمكين الموظفين الحكوميين من إحداث التحول الرقمي في الجهات الحكومية بأسرع شكل ممكن، فمثلًا أوضح المرسوم الرئاسي في كولومبيا لعام 2018 (الذي وضع سياسة الحكومة الرقمية الوطنية هناك) ضرورة مشاركة كل جهة حكومية وكل موظف حكومي في إحداث التحول الرقمي المنشود في كل أنحاء الدولة. كما مهد الطريق أمام تبادل البيانات بين الجهات الحكومية، فلم يعد المتعامل بحاجة إلى تقديم طلب في كل مرة“.

شارلوت فان أوين • مديرة مساعدة بوحدة الحكومة والبيانات الرقمية التابعة لمجلس لشبونة. محللة سابقة لسياسات الحكومة الرقمية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية • بلجيكا

### المرحلة الأولى: تحديد الأولويات



ترتيب أولويات تحسين الخدمات الحكومية على الصعيد الوطني

### الركيزة الأساسية: الدعم والمشاركة على المستوي التنفيذي

| المجال الرئيسي المستهدف     | التوصية  | الوصف   | الجهة المنوط بها هذا الدور |
|-----------------------------|--|---|----------------------------|
| <b>الاستراتيجية الوطنية</b> | وضع استراتيجية وطنية لفترة تزيد عن 10 سنوات.   | وضع خطة استراتيجية للجيل الثاني من الخدمات الحكومية لمدة 10-20 عاماً مع توفير التمويل المناسب واستعمال مؤشرات الأداء الرئيسية.<br>• إجراء أبحاث تتعلق باستشراف المستقبل من منظور أحدث الاتجاهات المجتمعية والتقنية والحكومية.<br>• وضع الرؤية والاستراتيجية الواضحة وتحديد الأولويات والأهداف وحالات عائد الاستثمار والأساليب التكتيكية والتمويل والموارد ومؤشرات الأداء الرئيسية والجدول الزمنية.<br>• تصميم هيكل حوكمة مضمون نجاحه وموصى به، يضمن تحولاً ناجحاً وإن تعاقبت عليه حكومات أو جدت عليه أولويات. ويعتبر تبني هذا الهيكل من قبل كبار القادة المنتخبين والموظفين الحكوميين أمراً مهماً.<br>• التشارك في تحديد الأمور التي لا تمثل أولويات رئيسية.<br>• وضع استراتيجيات حوكمة واضحة للبيانات، والأمن السيبراني، والخدمات السحابية للأجهزة المتحركة، واستراتيجية تقنية، إما حالياً أو لاحقاً.<br>مراجعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها كل فترة 1-3 سنوات. | القيادات التنفيذية بالدولة |
| <b>المشاركة التنفيذية</b>   | تقديم التقارير إلى القيادات التنفيذية بالدولة. | عمل قائد تنفيذ استراتيجية الخدمات الحكومية بشكل مباشر تحت إشراف أحد كبار المسؤولين (ك رئيس الوزراء أو كبار الوزراء).<br>ملاحظة - ستكون تلك الخطوة أساسية في مرحلة التأسيس بهدف:<br>• الحصول على دعم قادة المؤسسات الحكومية والوزراء بالإضافة إلى الموظفين الحكوميين.<br>• إدخال إصلاحات شاملة على الثقافة التنظيمية.<br>• التخلص من الإجراءات الروتينية والعوائق الداخلية والقوانين القديمة فيما يتعلق بطريقة تنفيذ الاستراتيجية.   | القيادات التنفيذية بالدولة |

يُقصد بهذه المرحلة وضع خطوات الإصلاح المهمة التي ستحتاج الجهة إلى البناء عليها في مراحل لاحقة أثناء رحلة التغيير المنشود.

الركيزة الأساسية: العملية التي تركز على المتعامل

| المجال الرئيسي المستهدف              | التوصية  | الوصف   | الجهة المنوط بها هذا الدور                       |
|--------------------------------------|--|---|--|
| <b>مدة إنجاز الخدمة</b>              | تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمة أو الطلب الحكومي لأدنى وقت ممكن.<br>أكد 24% إلى 32% من المشاركين في استطلاع الرأي أن هذا السبب كان أكبر مصدر إحباط لهم من بين فئات الخدمات الأربع.  | استخدام الأدوات لمعرفة أفضل الفرص المتاحة لتقليل مدة إنجاز الخدمات الحكومية لدى الجهة الحكومية.<br>• استخدام أدوات تركز على المتعامل (تجربة المتعامل في إنجاز الخدمة).<br>• اكتشاف أهم أسباب إحباط المتعاملين.<br>• استخدام الأدوات التقنية لتحليل مجالات تحسين الإجراءات الحكومية التي تتسبب في إهدار الوقت، والعمل على تحسينها.   | مدير إدارة الخدمات الحكومية<br>الوزراء الحكوميون |
| <b>سهولة إنجاز الخدمة</b>            | يجب أن تتميز إجراء الخدمة الحكومية بسهولة الفهم والبساطة وسرعة الإنجاز بأقل خطوات.<br>أشار 16% إلى 20% من المشاركين في الاستطلاع إلى أن الاضطرار لزيارة عدة جهات حكومية لإنجاز خدمة واحدة كان واحداً من أكبر أسباب شعورهم بالإحباط.                      | ينبغي العمل على تبسيط الإجراءات أمام المتعامل قدر الإمكان.<br>• تمكين إنجاز الخدمات الحكومية في زيارة واحدة.<br>• لا يتعين على المتعامل زيارة عدة جهات حكومية وتجميع المستندات من كل جهة.<br>• تقليل الخطوات المتكررة مثل تكرار تقديم نموذج الطلب.<br>• تبسيط اللغة المستخدمة في نماذج الطلبات وفي الإجراءات.<br>• تجنب تحويل عمليات تقديم البيانات كتابياً إلى مجرد تقديمها رقمياً، بل ينبغي استهداف تحقيق التحول الرقمي الشامل في كل خطوات الإجراء الحكومي.               | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون         |
| <b>تقديم الخدمة عبر قنوات متعددة</b> | ينبغي توفير مجموعة متنوعة من قنوات تقديم الخدمات الرئيسية لتلبية تفضيلات المتعاملين.<br>أظهر استطلاع الرأي أن المشاركين فضلوا إنجاز الخدمات عبر الإنترنت ومن خلال القنوات الرقمية، حيث ذكر 46% منهم أنهم يفضلون اللجوء إلى المواقع الإلكترونية الحكومية. | يجب تلبية متطلبات المتعاملين عبر أي قناة يفضلونها، مع توفير مجموعة متنوعة من طرق تقديم الخدمات (مثل مراكز الخدمة، أكشاك الخدمات في أنحاء المدينة، الموقع الإلكتروني، التطبيقات الحكومية على الأجهزة الذكية، الهاتف، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية القصيرة، مواقع التواصل الاجتماعي).<br>• يجب توفير الخيارات الرقمية (كالمواقع الإلكترونية الحكومية أو التطبيقات الحكومية على الأجهزة الذكية)، بجانب الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات عبر التفاعل الشخصي مع المتعامل. | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون         |



“الإجراءات الحكومية معقدة للغاية، ويجد المتعامل صعوبة شديدة في إنجاز خدمة حكومية واحدة، يبدو أن من صمم هذه الخدمات الحكومية لا يعرف شيئاً عن علم النفس البشري، بل أظن أن من قام بتصميمها، في أحسن الأحوال، متخصصون في تقنية المعلومات، فمثلاً عند القيام بالدفع مقابل الخدمات الحكومية على الموقع الإلكتروني الحكومي، لماذا يوجه الموقع المتعامل إلى موقع آخر للحصول منه على رقم مرجعي، ثم يجبره على العودة إلى الموقع الحكومي الأول كي يُدخّل عليه هذا الرقم المرجعي؟“



“رغم أن اللغة المستخدمة في نموذج الطلب دقيقة من ناحية الصياغة القانونية، لكنها ليست لغة حياتنا العادية التي يتحدث بها الناس يومياً، مما يؤدي إلى مزيد من الارتباك والخطأ“.

ستيفانو كوينتاريلي • خبير رفيع المستوى • إيطاليا

د. جوناثان ريتشنتال • مؤسس “هيومان فيوتشر”، أستاذ جامعي ومؤلف، والمسؤول التنفيذي للمعلومات السابق في مدينة بالو ألتو • الولايات المتحدة الأمريكية

الركيزة الأساسية: إحداث نقلة في الثقافة التنظيمية

| المجال الرئيسي المستهدف        | التوصية  | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور               |
|--------------------------------|--|--|--|
| <b>ثقافة تركز على المتعامل</b> | يجب بدء التحول من الثقافة التي تركز على الحكومة إلى الثقافة التي تركز على المتعامل | فيما يلي النواحي التي ينبغي البدء منها لإحداث التحول:<br>• إعادة تصميم الخدمات الحكومية بحيث تركز على متطلبات المتعاملين.<br>• توفير المعرفة المفتوحة، و فريق العمل والمهارات والتدريب اللازم.<br>• مشاركة بيانات المتعاملين.<br>• التعاون مع فرق العمل والجهات الحكومية الأخرى.<br>• التكرار والتجريب، وقبول الفشل في البداية، والتعلم من الفشل، للوصول إلى النتيجة النهائية المرجوة. | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون |



“عند الانتقال إلى ثقافة تركز على الابتكار، ينبغي العلم أن الموظفين هم أغلى ثروة لدى أي جهة، ينبغي تكوين قوة حماسية دافعة، مع التأني دون عجلة، وينبغي أيضاً البدء على نطاق صغير، ثم ضم بعض المتحمسين للعمل في أول خطوة في المشروع الصغير (ينبغي الحصول على موافقة انضمامهم من رؤسائهم في العمل)، ويجب تحقيق تقدم سريع، فالجميع يفضل الفريق صاحب الإنجازات، وينبغي اكتشاف شيء مشترك يهتم به جميع أعضاء الفريق و يرونه نافعاً ولكن لا يجب إطالة العمل عليه، والبدء بالتفكير من أجل الابتكار ثم تكوين الإطار المناسب للفكرة ثم وضع المعايير ثم التنفيذ. وعند مواجهة تحديات كبيرة، ينبغي طرح السؤال: ما الموضوع الذي يمكننا إحراز تقدم فيه بسيط ولكن سريع؟ كما ينبغي السؤال عمّا إذا كان من الممكن إنشاء نظام بعيداً عن الجهات المنفصلة، ما دام انفصالها يمثل مشكلة كبيرة“.

كارولين ستاتس • مديرة الابتكار والمعلومات والتكنولوجيا في مقاطعة سونوما في كاليفورنيا • الولايات المتحدة الأمريكية



“قد يقول أحد المتعاملين: يجب عليّ أن أذهب إلى ست جهات مختلفة لمجرد الحصول على ترخيص واحد، وكل جهة تتطلب خمس خطوات لإنجاز الخدمة وذلك باستخدام منصة مختلفة في كل مرة. فلماذا لا يوفرنا الخدمة بإجراء واحد وعلى منصة واحدة ليتسنى لي إنجاز الخدمة في زيارة واحدة؟“

دانيال تشينوك • الرئيس التنفيذي لمركز آي بي إم للأعمال الحكومية • الولايات المتحدة الأمريكية





“ليست التكنولوجيا ما يمثل أكبر تحدٍ يواجهنا، بل المشكلات البشرية، فلا شك أن تغيير العقلية والثقافة يستغرق زمناً طويلاً. في القطاع الخاص، يستثمر 99% من الشركات الواردة في قائمة فورتن 1000 في البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، ولكن لم يحقق النجاح منها إلا 27% فقط.”

جين وايزمان • الرئيسة التنفيذية لمعهد التميز الحكومي، زميلة في كلية هارفارد كينيدي • الولايات المتحدة الأمريكية

#### الركيزة الأساسية: الموارد البشرية – استقطاب المواهب وبناء فرق العمل ووضع الحوافز

| المجال الرئيسي المستهدف                     | التوصية  | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور               |
|---|--|--|--|
| برامج الارتقاء بالمهارات والبرامج التدريبية | يجب وضع تدريب الموظفين على رأس الأولويات.                                | ينبغي العمل على إنشاء نظام تدريب متطور للموظفين، ويمكن ربطه بتقييمات الأداء والحوافز، ويشتمل على ما يلي:<br>• ملف تدريب شخصي لكل موظف يحوي شهادات اجتياز الدورات التدريبية التي يكملها.<br>• تمويل مخصص للدورات التدريبية الموجهة للموظفين<br>• توفير خيارات تتيح للموظفين اختيار نوع الدورة التدريبية بناءً على تفضيلاتهم واهتماماتهم.<br>• موقع افتراضي مركزي يُدرج الدورات التدريبية المتاحة في شتى الموضوعات التي تغطي تصميم الإجراءات الحكومية للمتعاملين، وخدمة المتعاملين، والمهارات الشخصية (من تفكير تعاوني وتفكير نقدي وتحليلي وحل المشكلات ووضع الاستراتيجيات ومهارات التواصل الفعال مع الآخرين)، مع تحديث أنظمة تقنية المعلومات، والأمن السيبراني، والتأمين الرقمي.  | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون |
| التوصل لمزيج جديد من المواهب والمهارات      | ينبغي استقطاب مواهب جديدة تمتلك المهارات المطلوبة إلى فرق العمل الحالية. | يجب تحديد الفجوات الموجودة في المهارات، والمزيج اللازم لسد هذه الفجوات.<br>• تحديد الموظفين المطلوبين وغير المطلوبين والذين يمكن الاستعانة بهم من الجهات الأخرى؟<br>• الاستثمار في تحسين مهارات الموظفين الحاليين<br>التأكد من وجود حوافز خارجية وداخلية جذابة لاستقطاب المواهب المطلوبة.<br>• توفير خيارات عمل مرنة<br>• القدرة على إحداث تأثير (زيادة القدرة التنافسية وتحسين جودة الحياة في الدولة)<br>• توفير نماذج توزيع مرنة (كإعطاء إجازات طويلة للتفرغ إما لتعلم مهارات جديدة أو للحصول على درجة جامعية أو دراسات عليا، وإعطاء إجازة ستة أشهر لرعاية أحد أفراد العائلة، أو للانتقال إلى العمل لدى جهة أخرى بشكل مؤقت)<br>• الارتقاء بالطرق غير التقليدية لاستقطاب المواهب المطلوبة، مثل: تبادل المواهب التقنية | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون |

| إدخال إصلاحات على نظام الحوافز   | ينبغي العمل على تحسين الحوافز المقدمة للعاملين. | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون |
|--|---|--|
| يجب تقييم العقبات الموجودة وتذليلها، لأنها تمنع الموظفين حالياً من التحول إلى ثقافة جديدة تركز على المتعاملين<br>• الراتب المنخفض<br>• عدم وجود مكافآت على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية<br>• الإرهاق الناتج عن تعدد الأولويات<br>• عدم وجود مبدأ الثواب والعقاب عند عدم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية<br>• عدم وجود تقييم للأداء<br>• عدم تخصيص وقت كافٍ لأخذ دورات تدريبية خلال ساعات العمل<br>ينبغي إضافة حوافز خارجية وداخلية تشجع الموظفين الذين ينجحون في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية ومكافأتهم<br>• منح أعضاء الفريق مكافأة عند تحقيق هدف أساسي من أهداف إرضاء المتعاملين (كإعطاء وقت للقيام بالخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل العثور على الخدمة، وتحسين خدمة المتعاملين، وتحسين طرق تقديم الخدمة)<br>• وضع الحوافز الداخلية في الاعتبار، مثل: إعطاء إجازة إضافية، والترقيات ونظام التقدير المهني الوظيفي. |   |  |



“حالة الإنهاك الكبير: بعد جائحة كوفيد-19، حدث ما يشبه الاستنزاف لدى الموظفين الحكوميين نظراً لسرعة وتيرة التغيير (بما يشبه خوض سباق ماراتون كبير أسبوعياً). أما اليوم فنتوقع من موظفينا إعادة ابتكار خدمات حكومية مع عدم ترك الوقت لالتقاط الأنفاس واستعادة الموظف لحاقته، وبدون تدريب إضافي.”

“ينبغي إعادة هيكلة عملية التوظيف، وعدم التركيز كثيراً على الشهادات والمؤهلات (كاشتراط الحصول على درجة البكالوريوس) بل ينبغي التركيز أكثر على المهارات (مثل التفكير التحليلي لحل المشكلات، وخدمة المتعاملين، وحل المشكلات، ومهارات التعامل مع الآخرين). فبسبب ذلك لا يتم توظيف الكثير من الأشخاص، رغم امتلاكهم المهارات الوظيفية والشخصية اللازمة.”

جين وايزمان • الرئيسة التنفيذية لمعهد التميز الحكومي  
• زميلة في كلية هارفارد كينيدي • الولايات المتحدة الأمريكية



“يجب دفع مبلغ معين كتعويض معيشي، لكن يجب أيضاً توظيف أشخاص شغوفين لتحقيق الهدف المنشود، ويرغبون في إبراز الفوائد للمتعاملين. كما ينبغي توظيف أشخاص قادرين على حل المشكلات المستعصية. ومن جانب آخر، تحتاج الحكومة إلى تطوير ثقافة تتيح لمثل هؤلاء الموظفين النجاح والتقدم في أعمالهم، أما في حال وجود كثير من الإجراءات البيروقراطية والروتينية، فلن تتمكن الحكومة من توظيف هؤلاء الأشخاص. ينبغي بناء ثقافة في الحكومة تشبه إلى حد كبير ثقافة الشركات الخاصة، والتخلص من التسلسل الهرمي والبيروقراطية لجذب واستقطاب المواهب الجديدة.”

تشان شيو هوي • الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا الرقمية  
• سنغافورة

| المجال الرئيسي المستهدف             | التوصية   | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور   |
|-------------------------------------|---|--|--|
| الاتصال بالإنترنت                   | يجب توفير إمكانية الاتصال بالإنترنت بتكلفة ميسورة.      | تأكد من حصول المتعاملين، بما في ذلك الذين يعيشون في المناطق النائية، على اتصال سريع بالإنترنت بأسعار معقولة، مع توفير الاتصال عبر بيانات الهاتف الذكي أيضاً.   | القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية                      |
| تيسير عمليات الدفع الرقمي           | ينبغي توفير خيارات دفع رقمية فعالة وسلسلة وأمنة.        | توفير خيارات دفع رقمية فعالة وسلسلة وأمنة للمتعاملين لجميع الخدمات الحكومية.<br>• التأكد من أن الإجراءات الحكومية بسيطة وسلسلة ويستطيع المتعاملون إنجازها دون ارتكاب أخطاء.<br>توفير خيارات الدفع المفضلة المتاحة بالعملة المحلية.<br>• بطاقة الائتمان، باي بال، أبل باي، وي شات باي | القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية                      |
| تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة | يجب تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة كلما تطلب الأمر | تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة ودمج التقنيات الرائدة لتعزيز سهولة الإجراءات   | القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء الحكوميون |



“لدينا كثير من أنظمة تقنية المعلومات التقليدية، وعلينا العمل على تطويرها على نحو متواز وربطها بالأنظمة الموجودة حالياً. وهناك كثيراً من الشركات والأفراد والعقود المبرمة والمعايير القائمة بالفعل، ولولا وجودها لكان التغيير أسهل. هناك بعض الدول حققت تحولاً سريعاً والكثير من النجاحات لأنه لم يكن لديها أنظمة قديمة”.

مارلوس بومب • خبيرة في مجال البلوك تشين و الذكاء الاصطناعي • هولندا



Max Van Den Oetelaar/Unsplash

| المجال الرئيسي المستهدف                   | التوصية  | الوصف   | الجهة المنوط بها هذا الدور |
|---|--|---|----------------------------|
| الدعم التنفيذي وعوائق الحصول على الموافقة | ينبغي التخلي بكثير من الوضوح عند وضع الرؤية الوطنية والاستراتيجيات.                | لا توجد استراتيجية وطنية واضحة طويلة المدى للخدمات الحكومية.<br>عدم وجود الدعم القوي من القيادات التنفيذية وعلى مختلف المستويات بما فيهم الوزراء والمدراء والموظفون<br><b>التخفيف من حدة التغيير</b><br>• يتيح الوضوح الفائق في الرؤية الحصول على دعم الجهات الحكومية والأطراف المعنية بشكل أسهل مع الحصول على تمويل أفضل.<br>• يمكن إضفاء الطابع الاجتماعي على الرؤية والاستراتيجية الوطنية مع الأطراف المعنية الرئيسية قبل التنفيذ وتعزيز مشاركتها في عملية التنفيذ.<br>• مشاركة الأطراف المعنية دون إثقال كاهلهم بمسؤوليات كبيرة.  | القيادات التنفيذية بالدولة |
| العوائق السياسية                          | ينبغي فصل الاعتبارات السياسية عن اعتبارات تحسين الخدمات الحكومية على المدى الطويل. | يتوقف تحديد أولويات الخدمات الحكومية وإعداد الميزانية على أولويات الانتخابات السياسية.<br>حدوث تغييرات كبيرة على المستوى السياسي يمنع وضع خطط لأكثر من 10 سنوات.<br>لا يتم انتخاب السياسيين بسبب مهارتهم الرقمية ولا برامج استشراف المستقبل، فلا تكون لهذه الأشياء أولوية على المدى الطويل.<br><b>التخفيف من حدة التغيير</b><br>• سياسات منفصلة عن أهداف تحسين وإصلاح الخدمات الحكومية وإعداد الميزانيات.<br>• عدم تسييس الخدمات الحكومية، أي: منع السياسيين والموظفين الحكوميين من إقحام السياسة في الخدمات الحكومية.<br>• البدء بالاستشراف وتخطيط السيناريوهات لمدة تزيد عن 10 سنوات قادمة. | القيادات التنفيذية بالدولة |



“تعمل أنظمة الجهات الحكومية بشكل منفصل (كوزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم)، فضلاً عن أن أنظمة بعض الدول التي بدأت رحلة التحول الرقمي مبكراً قديمة للغاية ويتطلب تحديثها تكاليف باهظة، مما يتطلب إجراء التغييرات تدريجياً خطوة بخطوة”.

إبان خان • خبير تكنولوجي ومخرج أفلام • كندا



“يجب بناء قدرات قوية جداً. على سبيل المثال: يوجد في سنغافورة ما يقرب من 1000 مهندس (في الحكومة الرقمية) يغطون مجالات تطبيقات البرامج وعلوم البيانات والأمن السيبراني والبنية التحتية وأجهزة الاستشعار، بدلاً من الاعتماد على مزودي الخدمات الخارجيين، ونعتمد على الموارد الداخلية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وفي بعض المشاريع، نتعاون مع مزودي الخدمات الخارجيين بحيث تعمل فرق عملنا الداخلية مع فرق من شركات أخرى، لكننا نواصل الإمساك بزمام الأمور. وأحياناً، نستعين بالأطراف الخارجية بشكل كامل. ولكن يجب وجود بعض الكفاءات داخل الجهة الحكومية”.

تشان شيو هوي • الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا الرقمية • سنغافورة



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>رئيس الجهة الحكومية<br/>الوزراء في الجهاز الحكومي</p>  | <p>عدد المواهب محدود للأسف، ومسألة الرواتب مهمة إلى حد ما. هناك انخفاض في أعداد الموهوبين، وبشكل خاص في الحكومة المحلية، وكذلك في المدن الصغيرة. لا يستقبل الأشخاص بسبب الرواتب لكن لأنهم لا يحظون بالاحترام أو التقدير أو التحفيز الكافي.</p> <p><b>التخفيف من حدة التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الوقت المناسب لاتخاذ قرار توظيف الجُدد، أو تعيين موظفين بعقود مؤقتة، أو الاستعانة بجهات خارجية بالكامل.</li> <li>• تعزيز مهارات فرق العمل الحالية ببرامج تدريب رسمية.</li> <li>• التحول إلى ثقافة تنظيمية مبتكرة مع وضع حوافز داخلية وخارجية متوافقة مع الأهداف المنشودة.</li> <li>• إزالة العوائق البيروقراطية المحبطة.</li> <li>• البحث عن المواهب المتحمسة والمتمرسه لإحداث تغيير في القدرة التنافسية والمستوى المعيشي في الدولة.</li> </ul> | <p>يجب إنشاء بيئة قادرة على استقطاب المواهب الفذة المطلوبة، مع الارتقاء بمهارات الموظفين الحاليين.</p> | <p><b>عوائق أمام المواهب والحوافز</b></p>           |
| <p>القيادات التنفيذية بالدولة</p>                         | <p>يمكن إنشاء هيكل تنظيمي رسمي واحد يجمع كل الجهات مع تخصيص تمويل مستقل لكل جهة.</p> <p>يتسبب التمويل بشكل منفصل وإنشاء هيكل منفصلة للجهات الحكومية في الحد من التعاون بين الجهات.</p> <p>الميزانية محدودة، وهناك الكثير من الأولويات التي يجب تقسيم الميزانية عليها.</p> <p><b>التخفيف من حدة التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي إنشاء هيكل قانوني رسمي واحد منفصل بميزانية مخصصة لتحسين الخدمات الحكومية بحيث تتجاوز الجهات المنفصلة.</li> <li>• تحديد ما له أولوية متقدمة وما هو خارج الأولويات منذ البداية.</li> </ul>   | <p>يمكن إنشاء هيكل تنظيمي رسمي واحد يجمع كل الجهات مع تخصيص تمويل مستقل لكل جهة.</p>                   | <p><b>عوائق أمام تمويل الجهات المنفصلة</b></p>      |
| <p>القيادات التنفيذية بالدولة<br/>رئيس الجهة الحكومية</p> | <p>في كثير من الأحيان نسمع من الموظفين: "حاولنا التغيير وتطوير الخدمات من قبل مرات عديدة، وللأسف دوماً هناك أشياء تمنعنا، يبدو التحسين مستحيلًا".</p> <p>القوانين واللوائح والأنظمة القديمة تعيق التقدم والتطوير.</p> <p>فرض تعقيدات على التعاون مع الجهات الخارجية (مثلاً، تحظر قوانين المشتريات على الموظف التعامل مع أشخاص من خارج حكومته).</p> <p>أحياناً توضع سياسات يصعب تنفيذها.</p> <p><b>التخفيف من حدة التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي وضع هيكل تنظيمي قانوني رسمي له سلطة تحديث القوانين القديمة.</li> <li>• استقطاب المعارضين للتطوير للحصول على تأييدهم منذ البداية (مثل مسؤولي المشتريات، وواضعي الاستراتيجيات، وواضعي السياسات)</li> </ul>   | <p>يجب وضع هيكل تنظيمي قانوني رسمي له سلطة تحديث القوانين القديمة.</p>                                 | <p><b>عوائق البيروقراطية واللوائح التنظيمية</b></p> |

| الجهة المنوط بها هذا الدور                               | الوصف  | التوصية  | المجال الرئيسي المستهدف                    |
|--|--|--|--|
| <p>رئيس الجهة الحكومية<br/>الوزراء في الجهاز الحكومي</p> | <p>لا شك أن تغيير الثقافة التنظيمية أمر غير يسير ويحدث ببطء، فمقاومة التغيير أمر طبيعي لدى الكثيرين.</p> <p>تتمثل العقلية الثقافية الحالية في خدمة المواطنين للدولة، وليس خدمة الحكومات للمواطنين.</p> <p>الخوف من أن يؤدي الفشل إلى الطرد من العمل أو عدم الترقية. توجد فجوة كبيرة بين الأجيال في العقلية الثقافية.</p> <p>الإيمان بأن التكنولوجيا هي الحل الوحيد.</p> <p><b>التخفيف من حدة التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عند اختيار رئيس وحدة خدمات حكومية تخدم المتعاملين، ينبغي توظيف الرئيس الودود ذي الشخصية الجذابة؛ حيث يكون منوطاً به رفع التقارير إلى الوزير، وعلى رئيس وحدة الخدمات أن يكون من المؤيدين لتحسين الخدمات لتيسر وصول المتعامل إليها، وأن يحشد جهود من حوله صوب تحقيق الهدف المنشود.</li> <li>• التأكيد على المنافع التي ستعود على الموظفين.</li> <li>• توفير مزيد من وقت الموظفين عن طريق أتمتة المهام</li> <li>• تقليل شعور المتعاملين بالإحباط بالعمل على زيادة رضا المتعاملين عن المؤسسة الخدمية</li> <li>• زيادة الثقة في الحكومة بشكل عام</li> <li>• تحسين المستوى المعيشي في الدولة</li> <li>• الاحتفال بكل مكسب يتحقق صغيراً كان أو كبيراً؛ لبناء قوة تغيير دافعة، فكل تقدم على الطريق ولو خطوة هو مكسب عظيم.</li> <li>• ولذلك ينبغي في فترة أول 6 أشهر إلى عام أن يكون هناك احتفال وتجمع لكل أعضاء فريق العمل احتفالاً بما تم إجزاؤه من تقدم.</li> <li>• ثم على المدى الطويل، ينبغي الاحتفال بفرق العمل التي ساندت عملية التحول ومكافأته على نطاق واسع أمام الآخرين بمكافآت واضحة على ما أحرزته من تقدم ملموس.</li> <li>• تنفيذ المشروعات التدريبية واختبارها، والتعلم منها، ثم اختبارها مرة أخرى قبل طرحها بشكل نهائي للمواطنين. ويجب العمل على تسهيل تحقيق النجاح للموظفين من خلال المشروعات التدريبية الصغيرة الناجحة التي تحفز المزيد من الأشخاص على هذا العمل.</li> <li>• العمل على سد الفجوة بين الأجيال: يمكن لجيل أوائل الثمانينيات الربط بين الجيلين السابق والتالي، وكذلك تقديم أنواع مختلفة من المواهب.</li> <li>• العمل على بناء ثقافة تقبل الفشل. ففي مرحلة التجريب، تخلص من المعنى السلبي لكلمة "الفشل"، بل اجعل الفشل أول خطوات النجاح. يحتاج المدراء والقادة إلى تبني ثقافة تعيد تعريف الفشل.</li> <li>• ينبغي منح فرق العمل مزيداً من الحرية الإبداعية للتفكير في حلول مبتكرة للمشكلات التي تقع في المشروعات التدريبية، وقبول تعرض التجربة للفشل، خاصة مع أبناء جيل الألفية الذين يرغبون في إحداث تغيير.</li> <li>• ينبغي الموازنة بين الحوافز والأهداف المنشودة لتحسين رضا المتعاملين وتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية.</li> <li>• ينبغي استخدام رسالة وشعارات قصيرة وقوية لكنها بسيطة لتوصيل الاستراتيجية الوطنية، مثل هذا الشعار: "الإمارات: دولة في قلب حديقة".</li> <li>• ينبغي إشراك قيادات الدولة في مثل هذه الأمور وتذليل العقبات والعوائق الداخلية مما يساعد الموظفين على قبول التحول في ثقافة العمل بشكل أسرع.</li> </ul> | <p>ينبغي توجيه الطلب إلى قيادات الدولة لإعطاء أولوية لثقافة التحول الرقمي الجديدة، والتأكيد على المنافع التي ستعود على الموظفين، والبدء بالمشروعات التجريبية، والمواءمة بين الحوافز والأهداف المنشودة.</p> | <p><b>عوائق أمام إحداث نقلة ثقافية</b></p> |

| الجهة المنوط بها هذا الدور                       | الوصف   | التوصية  | المجال الرئيسي المستهدف                      |
|--|---|--|--|
| رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء في الجهاز الحكومي | عدم فعالية البنية التحتية الرقمية بالشكل المطلوب أو عدم وجودها من الأساس.<br>غياب التوثيق القوي للهوية الرقمية و/أو المنصات الرقمية الآمنة.<br>عدم تمكن بعض المتعاملين من الاتصال السريع بالإنترنت أو استخدام الاتصال عبر بيانات الهاتف المتحرك بأسعار معقولة.<br>تعاني أنظمة تقنية المعلومات القديمة من التآكل عن الركب وتختلف من جهة إلى أخرى. فلا يمكن للجهات التواصل معاً أو مشاركة البيانات. كما أن تحديث الأنظمة مكلف للغاية. | ينبغي استثمار والتمويل في إنشاء الهيكل الرقمي الأساسي المطلوب قبل التحول إلي تلبية اتجاهات أخرى. | <b>عوائق أمام نظم المعلومات والتكنولوجيا</b> |
|  | <b>التخفيف من حدة التغيير</b><br>• يمكن استثمار الوقت والتمويل لصالح الاستراتيجية الموضوعة من أجل تجهيز نقاط الانطلاق الأساسية، كتحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة في مختلف الجهات الحكومية، ووضع المعايير الرقمية والأمنية المطلوبة، وتوفير خدمة الوصول إلى الإنترنت على نطاق واسع. وينبغي عدم الميل إلى تبني الاتجاهات الجديدة أو التسرع إلى مرحلة "سعادة المتعاملين" إذا تعذر دعمها من دون اتخاذ الخطوات الأساسية.             |  |  |



"من الاستراتيجيات الجيدة للتغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين أن نبدأ بالموظفين الحكوميين الذين يبدون مقتنعين بالتغييرات المطلوبة ثم نطوّر مشروعات تجريبية معهم لإثبات قيمة ذلك للآخرين. تلك أفضل طريقة لإظهار الفائدة المرجوة. على سبيل المثال، في الدنمارك يتم استخدام تحليل لكشف الاحتيال في مجال الرعاية الاجتماعية، وهو تحليل يقدر نسبة الاحتيال أو الخطأ البشري مبكراً، وكانت تجربة ملهمة للدول الأخرى، حيث تمكنت من رؤية الفوائد المالية والاجتماعية التي ستعود على مواطنيها".

**شارلوت فان أوين** • مديرة مساعدة بوحدة الحكومة والبيانات الرقمية التابعة لمجلس لشبوتة، محللة سابقة لسياسات الحكومة الرقمية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية • **بلجيكا**



"ليس هناك عدم اهتمام من الموظفين الحكوميين، بل كل ما في الأمر أن الحكومات لديها العديد من الأولويات، مع وجود أشخاص محددين وميزانيات محدودة. فالخدمات الحكومية مهمة ولكنها ليست على رأس أولويات الحكومات".

**د. جوناثان ريتشنتال** • مؤسس "هيومان فيوتشر"، أستاذ جامعي ومؤلف، والمسؤول التنفيذي للمعلومات السابق في مدينة بالو ألتو • **الولايات المتحدة الأمريكية**



"(في الولايات المتحدة الأمريكية) قد يستغرق الأمر ما يصل إلى ست سنوات قبل أن تتمكن من التنفيذ (من 2-3 سنوات للحصول على التمويل ومن 2-3 سنوات لتأمين عقود التوريد). يساعد التمويل المبتكر في زيادة رأس مال القطاع الخاص من خلال الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص (على سبيل المثال: حصول صندوق تحديث التكنولوجيا "Tech Modernization Fund" على مبلغ 2 مليار دولار أمريكي) حيث يتقاضى القطاع الخاص المال لاحقاً".

**دانيال تشينوك** • الرئيس التنفيذي لمركز آي بي إم للأعمال الحكومية • **الولايات المتحدة الأمريكية**



## المرحلة الثالثة: إرضاء المتعاملين



يقع ضمان رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها في صميم النهج الذي يركز على المتعاملين في الخدمات الحكومية.

### الركيزة الأساسية: العملية التي تركز على المتعامل

| المجال الرئيسي المستهدف   | التوصية  | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور                       |
|---|--|--|--|
| <b>كيفية التنفيذ</b>  | تعريف المتعاملين بالجهة التي ينبغي التوجه إليها لإنجاز الخدمة الحكومية المنشودة.<br>أشار 52% من المشاركين في استطلاع الرأي إلى رضاهم عن هذا العنصر من تجربة الخدمة الحكومية. | يمكن إنشاء منصة حكومية متكاملة يعرفها المتعاملون ويستخدمونها لإنجاز العديد من الخدمات الحكومية.<br>بمجرد دخول المنصة الحكومية، يجب أن يكون العثور على الخدمة الحكومية التي يحتاج المتعاملون إلى إنجازها سهلاً.<br>• على سبيل المثال: قائمة مدرج بها الخدمات المرتبطة بأحداث الحياة اليومية للمتعاملين أو الروتين اليومي.<br>ينبغي التخلص من أخطاء النظام أو الأخطاء الفنية التي تمنع المتعاملين من إنجاز الخدمة الحكومية.<br>ينبغي تعريف المتعاملين بخطوات طلب الخدمة بالتفصيل وأفضل طريقة تمكّنهم من التحقق بسهولة من حالة طلباتهم. | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء في الجهاز الحكومي |
| <b>تحسين المقاييس السابقة: مدة إنجاز الخدمة، وتعقيد النظام، وطريقة تقديم الخدمة</b> | ينبغي الاستفادة من آراء المتعاملين وتحليل البيانات.  | يجب الاستفادة من آراء المتعاملين والتكنولوجيا لتحليل وتوقع النقاط الأساسية التي تسبب شعور المتعاملين بالإحباط، ومعرفة تفضيلات المتعاملين التي تريحهم، والطرق المفضلة لهم لتلقي الخدمة.<br>يجب تحسين الإجراءات لجعل تجربة التعامل أسرع وأكثر وراحة وأماناً وسهولة في الاستخدام.<br>التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى حتى يتجنب المتعاملون الاضطرار إلى جمع مستندات متعددة و/أو الذهاب إلى الجهات الحكومية في أكثر من زيارة لإنجاز خدمة حكومية واحدة.  | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء في الجهاز الحكومي |



"في بعض الجهات الحكومية، يتقاضى الموظف راتبه مهما حدث في مجريات العمل. ليس المقصود أنهم موظفون كسالى، أو غير مهالين، أو ينتظرون التقاعد بفارغ الصبر. كل ما في الأمر أن هناك بعض العوائق والأمور التنظيمية تحول دون إجازة تقدم ملموس. ويمتلك الموظفون قناعة بأنهم أجروا محاولات عديدة للتغيير ولم تفلح حتى وصلنا إلى مرحلة أن التغيير مستحيل، وهم بحاجة إلى قوة دافعة للتغيير لتبين لهم أنه ممكن. يريد هؤلاء الموظفين فعل شيء ويريدون أن يكونوا في فريق يحرز تقدماً على طريق التغيير. لأن النجاح شيء ممكن وكذلك مساندة الناس من حولنا بشكل ملموس بتقديم خدمات عصرية. على القادة إظهار أنه يمكننا القيام بذلك. فالحماس ينتقل إلى الآخرين سريعاً. هناك اعتقاد سائد بأنه يتعين علينا القيام بذلك بهذه الطريقة وبهذه الطريقة فقط. حسناً، دعنا نجرب طريقة مختلفة، رغم أنها صعبة حقاً وغير تقليدية. يجب التحدث إلى العديد من الموظفين فوحد فقط من كل خمسة موظفين سوف يرغب في الانضمام إلى مشروع التغيير".

كارولين ستاتس • مديرة الابتكار والمعلومات والتكنولوجيا في مقاطعة سونوما في كاليفورنيا والولايات المتحدة الأمريكية



"قد تتمتع المدن الكبرى بخدمات حكومية جيدة، لكن المدن الصغيرة لديها مواهب محلية محدودة، وهو ما يؤدي إلى تفاوت أكيد في مدى جودة الخدمة المقدمة".

كارلوس سانتيسو • رئيس قسم - الحكومة الرقمية والابتكار الحكومي - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية • كولومبيا



"لم تُصمم القوانين يومٌ ضُمت في الماضي لتواكب التنفيذ الرقمي المعاصر، بل كانت تستند بطبيعتها إلى خصائص العالم الفعلي قبل الإنترنت، ومن ثم لم تعد مناسبة للقرن الذي نعيشه. وبعد استمرار تبني هذه القوانين مع محاولة تغييرها أمراً صعباً جداً لأنها قوانين تنمك بنقاط صارمة يجب الوفاء بها، ولم تعد متوافقة مع الحاضر، مما يستدعي إنشاء لجنة رسمية في البرلمان (يمكن تسميتها مثلاً "لجنة التحول الرقمي") للحصول على السلطة والتمويل والوقت لتعديل القوانين القديمة ووضع قوانين رقمية ذكية".

ستيفانو كوينتارييلي • خبير رفيع المستوى • إيطاليا

يوجد في سنغافورة ما يقرب من ألف مهندس تابع للحكومة الرقمية بدلاً من الاعتماد على مهندسين من جهات خارجية





“الجهات الحكومية لها هويتها الخاصة، ولا يمكن دفعها وأنظمتها للتعاون معاً بسهولة. لا بد من توضيح الفائدة التي ستعود على الجهات الحكومية جراء هذا التعاون، ويتطلب ذلك الكثير من الجهد والعمل، وإلا فسوف يسألون لماذا يجب عليهم فعل ذلك. يجب التغلب على مقاومة التغيير من خلال إظهار القيمة التي ستعود عليهم”.

تشان شيو هوي • الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا الرقمية الحكومية • سنغافورة



“هل يمكننا الوثوق بشركات خاصة لنقل بياناتنا أو لنقل طولنا التقنية للخدمات الحكومية؟ نعم، على سبيل المثال، تنفق مايكروسوفت 3 مليارات دولار أمريكي سنوياً على تأمين تلك البيانات وتعتمد سمعتها على مدى جودة تأمينها للبيانات. والأجدر أننا يجب أن نخاف من قيام الحكومات بهذه المهمة بميزانية أقصاها 500 ألف دولار ومع وجود نقص في المواهب. أما شركات التقنية فتمتلك أفضل المواهب، ورواتب مرتفعة، وأفضل تقنية للتعامل مع هذا الأمر”.

د. جوناثان ريتشنتال • مؤسس “هيومان فيوتشر”، أستاذ جامعي ومؤلف، والمسؤول التنفيذي للمعلومات السابق في مدينة بالو ألتو • الولايات المتحدة الأمريكية

#### الركيزة الأساسية: القوانين، والسياسات، واللوائح التنظيمية

| المجال الرئيسي المستهدف                | التوصية  | الوصف   | الجهة المنوط بها هذا الدور                        |
|--|--|---|---|
| <b>المعايير الرقمية</b>                | ينبغي وضع معايير رقمية شاملة وحديثة.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع معايير رقمية لتخزين البيانات، ومشاركتها، والحقوق الرقمية.</li> <li>تحديد طريقة تنسيق البيانات وتخزينها، واستخدامها، والوصول إليها، ومشاركتها.</li> <li>توفير نماذج الموافقة للسماح للمتعاملين بالتحكم في الجهات والأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع على بياناتهم الشخصية، وطلب موافقة المتعاملين على استخدام بياناتهم وشرح السبب، مع السماح للمتعاملين بإلغاء وصول الجهات للبيانات، وتوضيح ما سيحدث عند انتهاك الحقوق الرقمية أو سرقة الأصول الرقمية؟</li> <li>التركيز على بناء ثقة المتعاملين من خلال حماية البيانات، والأمن السيبراني، وخصوصية البيانات، والحوكمة الصحية.</li> </ul> | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء في الجهاز الحكومي  |
| <b>تحديث القوانين القديمة</b>          | ينبغي تحديث القوانين القديمة التي عفا عليها الزمن.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث القوانين والسياسات واللوائح التنظيمية القديمة التي تحول دون تقديم الخدمات الحكومية بنجاح أو إعادة تصميمها.</li> <li>وضع تشريعات ومعايير وأخلاقيات ولوائح تنظيمية تسير القرن الحادي والعشرين من خلال منهج يركز على المتعامل، وتقديم الخدمات رقمياً، وحفظ حقوق البيانات الرقمية، واعتماد التقنيات الرائدة.</li> </ul>  | القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية |
| <b>ضوابط السلطة الرقمية والتوازنات</b> | إنشاء سلطة للإشراف على الجهات المسموح لها باستخدام بيانات المتعاملين واتخاذ الخطوات القانونية بشأن هذه البيانات. | إنشاء هيكل حوكمة مع ضوابط وتوازنات فيما يتعلق بالسلطة والمساءلة والشفافية للجهات التي لديها إمكانية الوصول إلى بيانات المتعاملين واتخاذ الإجراءات القانونية في حالات انتهاك الخصوصية.   | القيادات التنفيذية بالدولة                        |

| المجال الرئيسي المستهدف         | التوصية   | الوصف   | الجهة المنوط بها هذا الدور                       |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>فرق العمل المفتوحة</b>       | يمكن وضع فكرة ضم أعضاء إلى الفريق من داخل الجهات الحكومية الأخرى أو خارجها في الاعتبار. | يجب أن يكون الفريق منفتحاً ومتقبلاً لفكرة ضم أعضاء من الجهات الحكومية الأخرى ومن خارج الحكومة. <ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن يشمل أعضاء الفريق: رواد الأعمال والتقنيين وعلماء البيانات والمصممين وخبراء السلوكيات والخبراء الاستشاريين ومزودي الخدمات والمتعاملين والمنظمات غير الحكومية والجهات الحكومية الأخرى في مختلف الدول.</li> </ul>  | رئيس الجهة الحكومية                              |
| <b>مشاركة بيانات المتعاملين</b> | ينبغي مشاركة بيانات المتعاملين بين الجهات الحكومية.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>يجب مشاركة بيانات المتعاملين بين الجهات الحكومية بطريقة آمنة وخاضعة للرقابة.</li> <li>التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى لمشاركة بيانات المتعاملين، بدءاً من البيانات الديموغرافية (مثل الاسم الأول واسم العائلة والعنوان والحالة الاجتماعية ومستوى الدخل).</li> <li>تحديد المؤسسة الحكومية التي ستمثل “المالك” المسؤول عن بيانات المتعامل مع إبقائها محدثة، والجهات التي يمكنها الوصول إلى هذه البيانات.</li> <li>زيادة الثقة باستخدام نماذج موافقة المتعامل خلال إجراءات الحصول على الخدمة الحكومية للسماح للمتعاملين بالموافقة على قيام الجهة الحكومية بالاطلاع على بياناتهم الشخصية.</li> <li>تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة في مختلف الجهات الحكومية من أجل تنفيذ المزايا المذكورة أعلاه، وكذلك لربط الأنظمة معاً.</li> </ul> | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء في الجهاز الحكومي |

#### الركيزة الأساسية: البنية التحتية الرقمية

| المجال الرئيسي المستهدف                  | التوصية   | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور                       |
|--|---|--|--|
| <b>منصة حكومية متكاملة لجميع الخدمات</b> | يمكن بناء واجهة واحدة يتسنى من خلالها للمتعاملين إنجاز جميع الخدمات الحكومية في مكان واحد.  | تصميم منصة إلكترونية متكاملة لجميع الخدمات تتميز بالأمان الفائق أو إنشاء مقر حكومي لإنجاز الخدمات بحضور المتعامل شخصياً، أو تطبيق الطريقتين معاً لتوفير تجربة خدمة حكومية شاملة.   | رئيس الجهة الحكومية<br>الوزراء في الجهاز الحكومي |
|  | اعتبر 21% من المشاركين في استطلاع الرأي أن الذهاب إلى أكثر من جهة حكومية للحصول على نفس الخدمة هو أحد أكبر مصادر الإحباط بالنسبة لهم. | <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء معرّف رقمي لتسجيل الدخول الموحد أو المعرّف الرقمي الوطني.</li> <li>توفير عمليات تسجيل الدخول بأمان إلى المنصة، وتعزيز أمان الواجهات والبيانات.</li> <li>تقديم عمليات الدفع الرقمي الفعالة، ومشاركة بيانات المتعاملين، وواجهات برمجة التطبيقات المفتوحة التي تتيح للشركات بناء حلول للمنصة الحالية.</li> </ul> |  |



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية | تمكين الموظفين الحكوميين الذين يتعاملون مع المتعاملين من خلال:<br>• مجموعة واسعة من الخبرات الفنية (التدريب الفعال).<br>• سلطة كسر الروتين الحكومي وحل مشاكل المتعاملين المعقدة خلال نفس الزيارة.<br>• إزالة العقبات البيروقراطية (الروتين الحكومي).<br>أتمتة المهام التي تجري في البنية التحتية لقواعد البيانات من أجل توفير مزيد من الوقت للموظفين الحكوميين لاستخدامه في مساعدة المتعاملين في حل المشكلات المعقدة.                             | ينبغي أن يكون تعامل الموظفين الحكوميين مع المتعاملين تجربة ودودة وممتعة.<br>أشار 27% من المشاركين في استطلاع الرأي إلى أن تحسين خدمة المتعاملين أحد معايير التفوق على توقعاتهم. | <b>خدمة المتعاملين</b>                                |
| القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية | الاستفادة من التقنيات المتطورة لإضافة طرق جديدة مفضلة لتقديم الخدمات عبر قناة شاملة<br>• على سبيل المثال، الجيل الثاني من المساعدين الرقميين ("سيري" و"أليكسا 2.0") والشخصيات الرمزية الحكومية "أفاتار" في عالم الميتافيرس التي يمكنها الإجابة عن الأسئلة الأكثر تعقيداً وتوجيه المتعاملين خلال الإجراءات.  | إضافة طرق جديدة مفضلة لتقديم الخدمة.  | <b>تقديم الخدمة عبر قنوات متعددة</b>                  |
| القيادات التنفيذية بالدولة<br>رئيس الجهة الحكومية | تحسين تجربة المتعامل لجميع شرائح المتعاملين، بما في ذلك الفئات المهمشة.<br>• على سبيل المثال، كبار السن، وأصحاب الهمم، والمشردين.<br>تحسين تجربة المتعامل للمجتمعات التي تعيش خارج المدن الكبرى أو في المناطق النائية.<br>• تحسين تجربة المتعامل الرقمية لتلبية متطلبات جميع الشرائح أو العمل بشكل رسمي لتحفيز المواطنين على تبني الخدمات الرقمية. (على سبيل المثال، غير الراغبين في استخدام القنوات الرقمية، أو غير الواثقين في القنوات الرقمية) | ضمان إرضاء جميع شرائح المتعاملين وتلبية المتطلبات الرقمية.  | <b>استهداف جميع شرائح المتعاملين والانتشار الرقمي</b> |



"الشمول الرقمي: لا يمكن تجاهل بعض الفئات، مثل كبار السن الذين لا يملكون الخبرة التقنية الكافية، فينبغي السؤال: كيف يمكن تعزيز مشاركتهم؟ ويجب البحث عن طرق إبداعية لتعزيزها. ففي سنغافورة، في عطلة نهاية الأسبوع، تفتح المدارس أبوابها للأجداد والأحفاد، إذ يقوم الأجداد (في المرحلة الابتدائية 6-1) بتعليم أجدادهم كيفية استخدام التقنيات المتطورة مجاناً في معامل الكمبيوتر المفتوحة، مما يزيد من مستوى الثقة ويعزز التماسك الاجتماعي، وهذا بدلاً من أخذ دورات "التعلم الإلكتروني" التي سيتمنع كبار السن عن حضورها".

"ربما يقول المتعاملون: "لماذا أحتاج إلى الذهاب إلى مكتب حكومي وتقديم طلب للحصول على جرعة أخرى من اللقاح؟ فأنا بلغت من العمر 60 سنة، أليس لدي حكومتي كل بياناتي بالفعل".

أشوك كومار سيثارامان • متخصص في الحكومة الرقمية • سنغافورة



"نستخدم نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لأننا لا نمتلك الخبرة. وعلينا شراء الخدمات ومهارات البرمجة من الشركات. أما على الصعيد العالمي، فهناك نقص كبير في خبراء الأمن الرقمي وهذا يحول دون سرعة تطوير هذه الخدمات الجديدة".

كيمو روسكو • الأمين العام للوكالة الرقمية الفنلندية • فنلندا



"على سبيل المثال، في إيطاليا، يكون بريد المتعامل الإلكتروني المسجل صالحاً من الناحية القانونية، لذلك عند إرسال بريد إلكتروني إلى مسؤول حكومي، لا بد من إرفاق بطاقة الهوية لإثبات الهوية، أما الآن، فقد صار لدينا نظام الهوية الرقمية العامة، وهي بطاقة هوية رقمية قانونية، فأصبحت هذه الإجراءات غير مزعجة وغير ضرورية. نحتاج إلى تغيير هذا القانون، لكن من الصعب جداً تغييره، فليست له أولوية قصوى. لدينا كثير من الأولويات الأهم، لذلك لا يزال يتعين على أكثر من 29 مليون شخص إرفاق بطاقة هويتهم ببريدهم الإلكتروني حتى في وجود نظام الهوية الرقمية العامة".

"تمثل مخاطر الهوية الرقمية المركزية في أن الحكومة تعرف كل مكان يتم استخدامها فيه، على سبيل المثال، عند زيارة المتعامل طبيب الأسنان، ثم المعالج، وشراء سيارة، ودفع الرهن العقاري، ثم تحديث الإقامة. نعم تعرف كل من شركتي أبلي وجوجل تاريخ المتعامل أيضاً لكن لا يمكنهما إلقاء القبض عليه، بينما يمكن للحكومة أن تعتقله أو تنكر حقوقه، أو تضعه مثلاً على قائمة حظر السفر، فيما يمثل تركيزاً مفرطاً للسلطة مع رقابة محدودة، لذلك نحن بحاجة إلى إطار قانوني جديد يتضمن مستويات أعلى من الضوابط والتوازنات والشفافية والرقابة".

ستيفانو كوينتاريلي • خبير رفيع المستوى • إيطاليا

## المرحلة الرابعة: إسعاد المتعاملين

يشعر معظم المتعاملين بالرضا التام عن الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها.

الركيزة الأساسية: العملية التي تركز على المتعامل

| المجال الرئيسي المستهدف | التوصية   | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور                         |
|-------------------------|---|--|--|
| <b>كيفية التنفيذ</b>    | الاستفادة من الاتجاهات الجديدة لزيادة سهولة الإجراءات وتعزيز معرفة المتعاملين بالجهة التي يجب الذهاب إليها والإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة، حيث يمثل ذلك عنصراً مهماً لإسعاد المتعاملين.<br>أشار 31% من المشاركين في استطلاع الرأي إلى أن إصدار الوثائق المطلوبة وتجديدها بشكل تلقائي أحد المعايير الضرورية للتفوق على توقعاتهم. | الاستفادة من الاتجاهات الجديدة التي تسمح للحكومات بأتمتة الخدمات نيابة عن المتعامل:<br>• الخدمات الاستباقية: تجميع الخدمات بشكل استباقي وربطها بأحداث الحياة لتوفير تجربة شاملة يتم تفعيلها تلقائياً بمجرد وقوع الحدث (يتطلب هذا الأمر التعاون وتبادل بيانات المتعاملين بين مختلف الجهات الحكومية).<br>• الخدمات المساعدة التي تنجز في الخلفية ولا تكون ظاهرة أو الخدمات الاستشارية فقط: إنجاز الخدمات الحكومية تلقائياً في البنية التحتية لقواعد البيانات نيابة عن المتعامل عندما يكون ذلك ممكناً (على سبيل المثال، تجديد التصاريح أو رخص القيادة)، مع عدم إزعاج المتعامل ما لم يكن ذلك ضرورياً. كما يجب العمل على إزالة الخدمات التي تصبح زائدة عن الحاجة. | القيادات التنفيذية بالدولة،<br>رئيس الجهة الحكومية |

## الركيزة الأساسية: إعادة هيكلة الأجهزة الرسمية

| المجال الرئيسي المستهدف           | التوصية  | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور |
|-----------------------------------|--|--|----------------------------|
| <b>هيكل جديدة للجهات الحكومية</b> | يجب أن يوضع في الاعتبار طرح هيكل رسمي جديد للجهات الحكومية.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>إذا لزم الأمر، ينبغي التفكير في تجديد الهياكل التنظيمية الحالية التي تتسبب في عوائق كبيرة واستبدالها بهياكل جديدة تساعد على تحسين تجربة المتعاملين وتفاعلهم مع الخدمات الحكومية.</li> <li>كيف يمكن للجهات الحكومية أن تعمل "كحكومة واحدة" عندما تتعامل مع المتعاملين؟</li> <li>على سبيل المثال، فصل الخدمات الحكومية عن الوزارات الحكومية.</li> </ul> | القيادات التنفيذية بالدولة |
| <b>تبنى الأنظمة المرنة</b>        | يجب توفر القدرة على التصرف بسرعة في مواجهة الأزمات العالمية، والاتجاهات الجديدة، والتقنيات المتطورة. | <ul style="list-style-type: none"> <li>ينبغي استخدام هيكل مرّن لفرق إدارة المشروع وعلى مستوى القيادة التنفيذية.</li> <li>التحرك والتكيف بسرعة مع الاتجاهات الجديدة، والأزمات العالمية (مثل الأوبئة)، والتقنيات الناشئة أو التقنيات الرائدة لتحسين تجارب المتعاملين.</li> <li>وجود النظام والبنية التحتية المناسبين لاتخاذ القرارات بسرعة.</li> </ul>   | القيادات التنفيذية بالدولة |



"يمثل الفساد عائقاً أمام المرونة المنشودة لأن هناك حاجة إلى 3-4 طبقات من المفتشين والمراجعين. ويعتبر ذلك جيد لإجراء المراجعات والفحص، ولكن النظام يحتاج إلى تحديث. فعلى سبيل المثال، تمر المدفوعات الرقمية بوسطاء غير ضروريين، وتتحرك بعض دول أمريكا اللاتينية قدماً نحو إصلاح هذا الأمر".

**كارلوس سانتيسو** • رئيس قسم - الحكومة الرقمية والابتكار الحكومي - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية • **كولومبيا**



"إعادة الهيكلة: إما جمع الخدمات في وحدة واحدة، أو جعل الجهات الحكومية تعمل معاً بطريقة ما، بحيث لا يتعين على كل جهة حكومية تقديم الخدمات، بل يمكن لبعض الجهات التركيز فقط على الحصول على أحدث البيانات (على سبيل المثال، بيانات السكان، وبيانات السجلات الطبية) أو التركيز أيضاً على وظائف القطاع (مثل الرعاية الصحية)، ويمكن فصل الخدمات الحكومية وإنشاء جهة منفصلة لتقديم الخدمات، على سبيل المثال، تطبيق حكومي شامل لجميع الخدمات".

"تعاني العديد من الحكومات من أمرين: كيفية تحقيق التميز في الخدمات الحكومية، وكيفية تحسينها بالسرعة الكافية (المرونة، والسرعة). كيف نحصل على المواهب المناسبة، والثقافة الصحيحة، والحوافز والأدوات والمنصات والموارد والشراكات اللازمة لبناء خدمات جيدة، بدءاً من التصميم وصولاً إلى التنفيذ؟ وكما من الوقت يستغرق اتخاذ القرارات من الجانب السياسي أو القانوني، أو ما هو الوقت الذي تستغرقه لاستقطاب المواهب المناسبة ومساعدتها على العمل بسرعة كبيرة؟"

**سيم سيكوت** • الرئيس التنفيذي السابق لتقنية المعلومات • **جمهورية إستونيا**



"يجب التعاون والعمل مع الدول الأخرى نظراً لأن لدينا تحديات عالمية. على سبيل المثال، أطلقت فنلندا وإستونيا معاً مشروع XRoad - لتسهيل مشاركة البيانات دولياً بصورة آمنة. وأيضاً إذا كان لدينا 10 آلاف خدمة تحتاج للحماية، فالأكثر فعالية من حيث التكلفة تقليل عدد الخدمات وزيادة الإنفاق على جعلها أكثر أماناً. كما يمكننا إضفاء المركزية على مزيد من الخدمات على المستوى الوطني".

**كيمو روسكو** • الأمين العام للوكالة الرقمية الفنلندية • **فنلندا**

## الركيزة الأساسية: التعاون

| المجال الرئيسي المستهدف            | التوصية                                       | الوصف  | الجهة المنوط بها هذا الدور                      |
|------------------------------------|---|--|---|
| <b>التعاون بين الجهات الحكومية</b> | التعاون للاستفادة من الاتجاهات الجديدة        | ينبغي التعاون مع الحكومات الإقليمية والمحلية، وكذلك التعاون مع القطاع الخاص (على سبيل المثال، شركات المنصات الإلكترونية الكبيرة وشركات التقنية) والمنظمات غير الحكومية من أجل: <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من الاتجاهات الجديدة</li> <li>المشاركة في تصميم</li> <li>مشاركة المواهب والبرامج التدريبية</li> <li>تنسيق الوصول إلى بيانات المتعاملين المشتركة</li> </ul> | القيادات التنفيذية بالدولة، رئيس الجهة الحكومية |
| <b>التعاون مع المتعاملين</b>       | التعاون لتعزيز المشاركة في تصميم الخدمات      | التعاون مع المتعاملين للتعرف على آرائهم وتعليقاتهم، وتعزيز مشاركتهم في إدخال تحسينات على طرق إنجاز الخدمة الحكومية.  | القيادات التنفيذية بالدولة، رئيس الجهة الحكومية |
| <b>التعاون مع الدول الأخرى</b>     | التعاون لمشاركة أفضل الممارسات وتصميم الخدمات | ينبغي توفير الوقت والموارد بالتعاون مع الدول الأخرى لمشاركة أفضل الممارسات التي يمكن تخصيصها وفقاً لظروف كل دولة و/أو للمشاركة في إنشاء خدمات حكومية عابرة لحدود الدول.  | القيادات التنفيذية بالدولة، رئيس الجهة الحكومية |



"هناك كثير من الجهود المهدرة في الجهات الحكومية بسبب البحث عن الحلول الموجودة بالفعل، ولكننا لا نأخذ الحلول من الجهات أو الحكومات الأخرى ونطبق الدروس التي تعلموها ينبغي أن نأخذ منهم الممارسات والحلول الناجحة".

**سيم سيكوت** • الرئيس التنفيذي السابق لتقنية المعلومات • **جمهورية إستونيا**



"في ظل تقدم التقنيات الرائدة بسرعة كبيرة، لا يمكن لشخص واحد أن يمتلك كل المعرفة، كما أننا جميعاً دوماً مشغولون. برغب الخبراء في الانضمام إلى الآخرين في مجالهم وتبادل الخبرات. ويمكننا توفير كثير من الوقت بإنشاء فرق العمل المشتركة وتبادل أفضل الممارسات".

**مارلوس بومب** • خبيرة في مجال البلوك تشين والذكاء الاصطناعي • **هولندا**





“إننا بحاجة إلى استجابة أكثر ديناميكية لمتطلبات مواطنينا، وتمثل الديناميكية ما هو أكثر من المرونة. تتعلق المرونة بسرعة الإنجاز باستخدام مجموعة الأدوات. أما الديناميكية فهي مستوى أعلى، فهي موجودة حتى على مستوى القيادة أيضاً، حيث تساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وتمكين الموظفين، وخلق ثقافة المخاطرة والابتكار والانفتاح. ولا يمكن أن تتميز الخدمات بالمرونة إلا إذا كانت الأدوات مرنة، ولذلك تحتاج إلى أنظمة مرنة (تتبع منهج تقليل المهدر)، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة، ومجموعات من الأدوات والسياسات، إضافة إلى منصة (على سبيل المثال، منصة SAS)، والبنية التحتية القوية، والهيكل التنظيمي المتوازن. ويمكن للدول التي تتبنى مشاركة البيانات أن تتحرك بشكل أسرع لأنها تستثمر بالفعل في أمان السحابة.”

كارولين ستاتس • مديرة الابتكار والمعلومات والتكنولوجيا في مقاطعة سونوما في كاليفورنيا • الولايات المتحدة الأمريكية



David Dvoracek/Unsplash

تمر المدفوعات الرقمية عبر وسطاء غير ضروريين

### ملاحظة حول اجتياز المراحل بخطى واسعة وسريعة

**الأسئلة الشائعة:** هل يمكن لدولة أن تعمل على ركيزة ضمن إحدى المراحل الأكثر تقدماً وهي لا تزال في مرحلة أبكر منها؟ على سبيل المثال، هل يمكن لدولة ما أن تعمل على شيء مدرج في مرحلة “إسعاد المتعاملين” بينما هي في الأساس ما زالت في مرحلة التأسيس؟ نعم، هذا ممكن، إلى حد معين. ربما تواجه الدولة بعض التحديات إذا كانت هذه الركيزة تعتمد على خطوة تأسيسية من مرحلة سابقة. على سبيل المثال، إذا كنت ترغب في إعداد خدمات استباقية قبل توحيد أنظمة تقنية المعلومات بين الجهات الحكومية لتتمكن من مشاركة بيانات المتعاملين. سيكون هذا أمراً صعباً للغاية إذا لم تتمكن أنظمة تقنية المعلومات في مختلف الجهات الحكومية من التواصل بعضها مع بعض.

### الأسئلة الشائعة: هل يمكن لدولة أن تتجاوز المراحل بخطى أوسع وأسرع من دولة قد بدأت في إصلاح الخدمات الحكومية منذ سنوات قبلها؟

نعم، يمكن أن يكون هذا ممكناً عند توفر العناصر التأسيسية الجوهرية (على سبيل المثال، القيادة التنفيذية القوية والمشاركة، والالتزام القوي) وعند عدم الاضطرار لمواجهة العوائق الداخلية الكبرى: على سبيل المثال، البيروقراطية المحيطة بتحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة، وتحديث القوانين القديمة، أو إذا كانت ثقافة الجهة الحكومية مبتكرة بالفعل ومنفتحة وتركز على المتعاملين.



## د. قائمة مراجعة تنفيذ الاستراتيجية

### المرحلة الأولى: تحديد الأولويات



هل تضع الدولة إصلاح الخدمات الحكومية على رأس الأولويات؟

الركيزة الأساسية: الدعم والمشاركة على المستوى التنفيذي

| المجال الرئيسي المستهدف       | قائمة مراجعة الأداء   |
|-------------------------------|---|
| الاستراتيجية الوطنية          | <input type="checkbox"/> هل تحظى الدولة برؤية واستراتيجية واضحة وطويلة الأجل (5 أو 10 أو 15 أو 20 عاماً) للخدمات الحكومية الوطنية، مما يشير إلى التحول من الخدمات التي تركز على الحكومة إلى الخدمات التي تركز على المتعاملين؟<br><input type="checkbox"/> هل تماشى الاستراتيجية بشكل فعال مع الأولويات والأهداف والمنهجيات والتمويل والموارد والتغلب على العوائق بشكل صحيح؟<br><input type="checkbox"/> هل تمتلك الدولة استراتيجية واضحة لحكومة البيانات، والأمن السيبراني، والأجهزة المتنقلة والسحابة، والأنظمة التقنية؟<br><input type="checkbox"/> هل تراجع الدولة هذه الاستراتيجية وتحديثها كل سنة إلى 3 سنوات على الأقل؟ |
| المشاركة على المستوى التنفيذي | <input type="checkbox"/> هل القائد (القادة) المعين لإصلاح الخدمات الحكومية، يقدم تقاريره مباشرة إلى أعلى مستويات الحكومة في الدولة (على سبيل المثال، رئيس الوزراء، أو كبار الوزراء)؟ أم أن قادة الدولة يراقبون عن كثب التقدم المحرز في إصلاح الخدمات الحكومية؟  |

الركيزة الأساسية: إعادة هيكلة الأجهزة الرسمية

| المجال الرئيسي المستهدف | قائمة مراجعة الأداء  |
|-------------------------|--|
| الهيكل القانوني الرسمي  | <input type="checkbox"/> هل خصصت الدولة قائداً مسؤولاً عن استراتيجية أو جهة أو هيكل جديد للخدمات الحكومية؟<br><input type="checkbox"/> أو هل أعادت الدولة تنظيم هيكلها لمنح الأولوية لإصلاح الخدمات الحكومية وتقليل العقبات الداخلية في العملية؟ |
| تخصيص الميزانية         | <input type="checkbox"/> هل خصصت الدولة ميزانية محددة للخدمات الحكومية؟  |

### المرحلة الثانية: التأسيس

ما مدى نجاح الدولة في تحديد المراحل اللازمة لإصلاح الخدمات الحكومية؟

الركيزة الأساسية: العملية التي تركز على المتعامل

| المجال الرئيسي المستهدف    | قائمة مراجعة الأداء   |
|----------------------------|---|
| الوقت اللازم لإنجاز الخدمة | <input type="checkbox"/> بشكل عام، هل الجهات الحكومية في الدولة تصمم خدمات حكومية تتمحور حول متطلبات المتعاملين ورغباتهم، على سبيل المثال، التجربة الكاملة للمتعاملين، والتصميم الذي يركز على المتعاملين؟<br><input type="checkbox"/> هل توجد هياكل معمول بها تمكّن المتعاملين من تقديم تعليقاتهم وآرائهم أو جمع البيانات عن الأمور التي تزجح المتعاملين؟<br><input type="checkbox"/> هل يتم الاستفادة من التقنيات الرائدة، عند الحاجة، بشكل فعال لإنشاء خدمات سلسلة؟ |

### سهولة إنجاز الخدمة

- هل يمكن إنجاز الخدمة الحكومية في زيارة واحدة؟
- هل يجب على المتعامل زيارة جهات حكومية متعددة لإنجاز خدمة حكومية واحدة؟
- هل نموذج الطلب موجزة؟
- هل اللغة المستخدمة في نموذج الطلب بسيطة بما يكفي بحيث يمكن لمعظم المتعاملين تعيّنهُ دون طلب المساعدة؟
- هل يتم تجنب مجرد رقمنة الخدمات واستهداف التحول الرقمي للإجراءات المتعلقة التي تركز على متطلبات المتعاملين؟
- هل يتم الاستفادة من التقنيات الرائدة، عند الحاجة، بشكل فعال لإنشاء خدمات سلسلة؟

### تقديم الخدمة عبر قنوات متعددة

- هل يتم توفير مجموعة من القنوات المفضلة لدى المتعاملين لتقديم الخدمات؟
- هل يتم توفير خيار قنوات تقديم الخدمات رقمياً لمن يريدونها؟

الركيزة الأساسية: إحداث نقلة في الثقافة التنظيمية

| المجال الرئيسي المستهدف                        | قائمة مراجعة الأداء  |
|--|--|
| تقديم الخدمات وتصميمها بالتركيز على المتعاملين | <input type="checkbox"/> هل تتكيف الفرق مع الثقافة التي تركز على المتعامل في روتين الحياة اليومي؟ (على سبيل المثال، وضع المتعاملين في المرتبة الأولى عند تصميم الخدمات الحكومية، وزيادة المهارات والتدريب، ووضع خطوات لمشاركة البيانات بين الفرق والجهات، والتعاون مع الفرق والجهات الأخرى، وإقامة مشاريع تجريبية جديدة، وقبول الإخفاق في تجاربهم وإخفاق زملائهم في الفريق). |

الركيزة الأساسية: الموارد البشرية - المواهب وفرق العمل والحوافز

| المجال الرئيسي المستهدف             | قائمة مراجعة الأداء  |
|-------------------------------------|--|
| برامج تطوير المهارات والتدريب       | <input type="checkbox"/> هل لدى الفرق نظام رسمي لتدريب الموظفين ونظام لمراجعة الأداء يمكن للموظفين الاستفادة منه عبر جميع جهات تقديم الخدمات الحكومية؟ |
| مجموعة من المواهب والمهارات الجديدة | <input type="checkbox"/> هل تمتلك الفرق المجموعة المناسبة من المواهب والمهارات اللازمة لإصلاح الخدمات الحكومية؟  |
| إصلاح الحوافز                       | <input type="checkbox"/> هل الحوافز الخارجية والداخلية تعزز استقطاب المواهب الجديدة وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية بنجاح؟ هل زالت أسباب ابتعاد المواهب؟   |

الركيزة الأساسية: البنية التحتية الرقمية

| المجال الرئيسي المستهدف             | قائمة مراجعة الأداء  |
|-------------------------------------|--|
| الاتصال بالإنترنت                   | <input type="checkbox"/> هل يتوفر اتصال سريع بالإنترنت، وعبر الهواتف الذكية بأسعار معقولة للمتعاملين؟  |
| تيسير عمليات الدفع الرقمي           | <input type="checkbox"/> هل يتوفر للمتعاملين خيارات دفع رقمية بالعملة المحلية عبر جميع الخدمات الحكومية؟<br><input type="checkbox"/> هل خيارات الدفع الرقمية المفضلة متوفرة بالعملة المحلية؟<br><input type="checkbox"/> هل خيارات الدفع الرقمية سهلة الاستخدام ولا توجد بها أخطاء فنية؟<br><input type="checkbox"/> هل تؤمن خيارات الدفع الرقمية بيانات المتعاملين من مجرمي الإنترنت وتمنح المتعاملين خيار الموافقة على البيانات التي تمت مشاركتها؟ |
| تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة | <input type="checkbox"/> عندما يتم استخدام التقنيات المتطورة لتحسين إجراءات الحصول على الخدمة، هل يتم استبدال أنظمة تقنية المعلومات القديمة، أم يتم إنشاء هياكل جديدة لتقنية المعلومات فوق أنظمة تقنية المعلومات الحالية إذا لزم الأمر؟  |



## المرحلة الثالثة: إرضاء المتعاملين



ما مدى رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها؟

الركيزة الأساسية: العملية التي تركز على المتعامل

| المجال الرئيسي المستهدف  | قائمة مراجعة الأداء  |
|--|--|
| كيفية التنفيذ  | <input type="checkbox"/> كم عدد المتعاملين الذين يعرفون إلى أين يتجهون لإنجاز الخدمة الحكومية؟<br><input type="checkbox"/> هل يمكن للمتعاملين إنجاز الخدمة الحكومية فعلاً دون مواجهة أخطاء فنية تمنعهم من ذلك؟<br><input type="checkbox"/> هل يعرف المتعاملون كيفية التحقق من حالة طلباتهم؟ وما هي الإجراءات اللازمة ليحصلوا على الخدمة؟ |
| تحسين المقاييس السابقة: مدة إنجاز الخدمة، وتعقيد النظام، وطريقة تقديم الخدمة | <input type="checkbox"/> بشكل عام، هل يشعر المتعاملون في أجزاء كثيرة من الدولة بالرضا عن الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها؟  |

الركيزة الأساسية: إحداث تحول في الثقافة التنظيمية (نحو تعاون أكبر)

| المجال الرئيسي المستهدف    | قائمة مراجعة الأداء  |
|----------------------------|--|
| فرق العمل المفتوحة         | <input type="checkbox"/> هل تمتلك الفرق المجموعة المناسبة من المواهب والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية، بما في ذلك العمل مع الجهات الحكومية الأخرى والجهات الخارجية؟   |
| بيانات المتعاملين المشتركة | <input type="checkbox"/> هل الجهات الحكومية قادرة على مشاركة واستخدام بيانات المتعاملين المحدثة من الجهات الأخرى؟<br><input type="checkbox"/> هل يمكن للمتعاملين التحكم والموافقة على الجهات التي تطلع على بياناتهم الشخصية واستخدامها؟<br><input type="checkbox"/> هل يتم تحديث أنظمة تقنية المعلومات القديمة حسب الحاجة؟ هل يمكن لأنظمة تقنية المعلومات في الجهات الحكومية التواصل بعضها مع بعض؟ |

الركيزة الأساسية: البنية التحتية الرقمية

| المجال الرئيسي المستهدف           | قائمة مراجعة الأداء   |
|-----------------------------------|---|
| منصة حكومية متكاملة لجميع الخدمات | <input type="checkbox"/> هل توجد منصات حكومية يمكن إنجاز العديد من الخدمات الحكومية فيها بطريقة بسيطة وسريعة وآمنة وسهلة؟<br><input type="checkbox"/> هل بيانات المتعامل الشخصية خاصة ومؤمنة بشكل فعال؟<br><input type="checkbox"/> هل توجد قنوات عالية الكفاءة للمدفوعات الرقمية (تتميز بالسلاسة وعدم التنقل بين المنصات)؟<br><input type="checkbox"/> هل تتوفر واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة والمنصات المفتوحة للفرق والشركات لبناء طول تسهم في تقديم الخدمات الحكومية بطريقة أفضل؟ |

| المجال الرئيسي المستهدف            | قائمة مراجعة الأداء   |
|------------------------------------|---|
| الدعم التنفيذي وعوائق الحصول عليه  | <input type="checkbox"/> هل الرؤية والاستراتيجية الوطنية للدولة واضحة المعالم؟<br><input type="checkbox"/> هل تحصل على دعم ومشاركة من كبار قادة الدولة؟   |
| العوائق السياسية                   | <input type="checkbox"/> هل تم فصل السياسة عن تخصيص ميزانية الخدمات الحكومية واستراتيجيات الخدمات الحكومية الوطنية طويلة المدى؟   |
| عوائق أمام النقلة الثقافية         | <input type="checkbox"/> هل أعطت قيادة الدولة الأولوية للتحول الثقافي الجديد؟<br><input type="checkbox"/> هل تشرح فرق العمل فوائد الثقافة الجديدة لموظفيها؟<br><input type="checkbox"/> هل تبدأ فرق العمل بمشاريع تجريبية صغيرة يمكن أن تحقق فوائد سريعة؟<br><input type="checkbox"/> هل تتوافق الحوافز مع التحول الثقافي الجديد؟ هل مجموعة حوافز الموظفين فعالة (الأجور، والمكافآت، والترقيات، والعمل المرن، ونماذج توزيع الموظفين المرنة، والشغف، ومشاركة المعرفة، والتعاون داخل الحكومة وخارجها، والإجازات) وتحفز المواهب باستمرار للنجاح في تنفيذ التصميم والتقديم الخدمات بطريقة تركز على المتعاملين؟<br><input type="checkbox"/> هل تحولت الثقافة التنظيمية الداخلية من خدمة المواطنين للحكومة إلى خدمة المتعاملين (الحكومة تخدم المواطنين)؟<br><input type="checkbox"/> هل تحولت الثقافة التنظيمية الداخلية بين الموظفين والمدراء من الابتعاد عن المخاطرة، وقتل الابتكار، والتركيز على الحكومة إلى بيئة تتسم بقدر أكبر من المخاطرة، وتشجيع الابتكار، وزيادة التركيز على المتعاملين؟ (بيئة مفتوحة تشجع المشاركة والتعاون بين الفرق والجهات المنفصلة والجهات الخارجية، وتتميز بالتجريب واختبار المشاريع الجديدة، وتقبل الإخفاق وثقافة التعلم). |
| عقبات المواهب والحوافز             | <input type="checkbox"/> هل رسخت الدولة البيئة المناسبة لجذب المواهب اللازمة؟<br><input type="checkbox"/> هل لدى الفرق برامج تدريب رسمية واستراتيجية لتحسين مهارات الموظفين الحاليين؟ هل هناك هيكل رسمي قائم لملف التطوير المهني والشهادات لتدريب الموظفين وتقييمهم بانتظام؟<br><input type="checkbox"/> هل تمتلك الفرق المجموعة المناسبة من المواهب، والشركاء، والمستشارين والخبراء اللازمين (داخل الحكومة وخارجها) للنجاح في تصميم وتقديم الخدمات بطريقة تركز على المتعاملين؟<br><input type="checkbox"/> هل تم تطوير الفرق لتصبح فرقاً عالية الأداء في حل المشكلات؟  |
| عقبات تمويل الجهات المنفصلة        | <input type="checkbox"/> هل أنشأت الدولة هيكلًا رسمياً مع تخصيص تمويل منفصل لإعادة تشكيل الخدمات الحكومية؟<br><input type="checkbox"/> إذا كانت هيكل التمويل تقف عائقاً أمام تقديم الخدمات، فهل تجد الفرق طرقاً لتجاوز هذا العائق، أم هل تعمل الحكومة على تغيير هيكل التمويل القديمة؟   |
| العقبات البيروقراطية والتنظيمية    | <input type="checkbox"/> هل أنشأت الدولة هيكلًا قانونياً رسمياً يمتلك سلطة تحديث القوانين القديمة؟<br><input type="checkbox"/> إذا كان هناك عدم توافق بين صانعي السياسات الذين يضعون الأهداف ويوزعون التمويل والأشخاص الذين يقدمون الخدمات، فهل تجد الفرق طرقاً لتجاوز هذا الأمر أو للتعاون مع صانعي السياسات؟ هل يتم تحفيز مشاركة القادة والمدراء والمعارضين (على سبيل المثال، مدراء المشتريات والموظفين) في وضع السياسات من البداية للحصول على دعمهم؟   |
| عقبات تقنية المعلومات والتكنولوجيا | <input type="checkbox"/> هل استثمرت الدولة الوقت والمال لإنشاء الهيكل الرقمي التأسيسي اللازم قبل التحول إلى الاتجاهات الجديدة؟  |

| المجال الرئيسي المستهدف                | قائمة مراجعة الأداء   |
|--|---|
| <b>المعايير الرقمية</b>                | <input type="checkbox"/> هل تم وضع معايير رقمية، بما في ذلك معايير للحقوق الرقمية والأمان، وخصوصية البيانات؟  |
| <b>تحديث القوانين القديمة</b>          | <input type="checkbox"/> هل يتم تغيير القوانين واللوائح القديمة للتغلب على العقبات التي تحول دون تقديم الخدمات التي تركز على المتعامل؟<br><input type="checkbox"/> هل يتم وضع تشريعات وقوانين ومعايير وأخلاقيات ولوائح تنظيمية تسير القرن الحادي والعشرين من خلال منح يركز على المتعامل، وتقديم الخدمات رقمياً، وحفظ حقوق البيانات الرقمية، واعتماد التقنيات الرائدة؟ |
| <b>ضوابط السلطة الرقمية والتوازنات</b> | <input type="checkbox"/> هل يوجد هيكل حوكمة يفضّل الضوابط والتوازنات الخاصة بالإشراف والمساءلة القانونية والشفافية للجهات المسموح لها بالوصول إلى بيانات المتعاملين ويمكنه اتخاذ الإجراءات القانونية في حالات انتهاك الضوابط؟   |



Markus Krisetya/Unsplash

### الركيزة الأساسية: التعاون

| المجال الرئيسي المستهدف           | قائمة مراجعة الأداء  |
|-----------------------------------|--|
| <b>التعاون مع الجهات الحكومية</b> | <input type="checkbox"/> هل تتعاون الفرق مع الجهات الحكومية الأخرى حيث يكون من المنطقي الاستفادة من الاتجاهات الجديدة، والمشاركة في إنشاء خدمات جديدة، ومشاركة المواهب والتدريب، وتنسيق الوصول إلى بيانات المتعاملين المشتركة؟ |
| <b>التعاون مع المتعاملين</b>      | <input type="checkbox"/> بشكل عام، ما هو مستوى المشاركة الذي تتيحه الجهات الحكومية للمتعاملين (على سبيل المثال، الإبلاغ، الاستشارة، جمع الآراء، المشاركة في التصميم)؟ هل تشعر جميع شرائح المتعاملين بالرضا؟                    |
| <b>التعاون مع الدول الأخرى</b>    | <input type="checkbox"/> هل تتعاون فرق الخدمات الحكومية في الدولة مع الدول الأخرى فيما يتعلق بمشاركة أفضل الممارسات و/أو المشاركة في إنشاء خدمات حكومية عابرة للحدود؟  |

### الركيزة الأساسية: إعادة هيكلة الأجهزة الرسمية

| المجال الرئيسي المستهدف          | قائمة مراجعة الأداء   |
|----------------------------------|---|
| <b>هيكل جديد للجهات الحكومية</b> | <input type="checkbox"/> إذا لزم الأمر، فهل تفكر الحكومات في تجديد الهياكل التنظيمية القائمة بشكل رسمي والتي تسبب عوائق رئيسية أمام تحسين الخدمات الحكومية؟   |
| <b>استخدام الأنظمة المرنة</b>    | <input type="checkbox"/> على المستوى الداخلي، هل الفرق الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات مرنة؟ هل تمتلك أنظمة قائمة تتسم بالمرونة، سواء على مستوى إدارة المشروع أو القيادة، من أجل التحرك بسرعة في مواجهة الأزمات العالمية (مثل الأوبئة)، وتبني التقنيات والاتجاهات الجديدة والمتطورة؟<br><input type="checkbox"/> هل هناك نظام قائم لاتخاذ القرارات بسرعة، سواء على مستوى إدارة المشروع أو على مستوى القيادة التنفيذية؟ |

### المرحلة الرابعة: إسعاد المتعاملين

ما مدى رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها؟

### الركيزة الأساسية: العملية التي تركز على المتعامل

| المجال الرئيسي المستهدف                               | قائمة مراجعة الأداء   |
|---|---|
| <b>كيفية التنفيذ</b>                                  | <input type="checkbox"/> هل يشعر المتعاملون في أغلب أجزاء الدولة بالرضا التام عن الخدمات الحكومية التي يتفاعلون معها؟ هل تشير جميع شرائح المتعاملين إلى رضاهم التام؟<br><input type="checkbox"/> هل يتم اعتماد اتجاهات جديدة عندما يكون عائد الاستثمار مقبول؟ على سبيل المثال، الخدمات الاستباقية، والخدمات المساعدة غير الظاهرة.<br><input type="checkbox"/> إلى أي مدى توجد عقلية التعلم المستمر، والتجريب، والاستفادة من طول التقنيات الرائدة؟ ما مدى تركيز الفرق وطولها على المستقبل؟ |
| <b>خدمة المتعاملين</b>                                | <input type="checkbox"/> بشكل عام، هل يشعر المتعاملون في أغلب أجزاء الدولة بالرضا عن موظفي خدمة المتعاملين الذين يتعاملون معهم مباشرة؟<br><input type="checkbox"/> بشكل عام، هل تُظهر مراكز الخدمة الحكومية مؤشرات على أنها تعطي الأولوية لخدمة المتعاملين من خلال اتخاذ خطوات لتمكين الموظفين الذين يقدمون الخدمات للمتعاملين وتقليل الروتين الحكومي؟<br><input type="checkbox"/> هل يتم توفير وقت الموظف من خلال أتمتة المهام غير الظاهرة؟  |
| <b>تقديم الخدمة عبر قنوات متعددة</b>                  | <input type="checkbox"/> بشكل عام، هل تتوفر طرق تقديم الخدمات المفضلة لدى جميع شرائح المتعاملين وتؤدي وظيفتها بكفاءة؟<br><input type="checkbox"/> هل يشعر المتعاملون في أغلب أجزاء الدولة بالرضا عن طرق تقديم الخدمات الحكومية؟ هل تشعر جميع شرائح المتعاملين بالرضا؟<br><input type="checkbox"/> هل يتم التفكير في تنفيذ طرق تقديم الخدمات المستقبلية التي تعتمد على المنصات والتقنيات الجديدة والاستعداد لها؟   |
| <b>استهداف جميع شرائح المتعاملين والانتشار الرقمي</b> | <input type="checkbox"/> هل تناسب طرق تقديم الخدمات الحكومية جميع شرائح المتعاملين والراغبين في الاعتماد على الطرق الرقمية؟ أو هل هناك جهود لتحفيز المواطنين غير المحبين للطرق الرقمية أو مساعدتهم في التوجه نحو اعتماد هذه الطرق الرقمية؟  |



## أ. قائمة المصطلحات

|  |  |
|--|--|
| الخدمات الاستباقية                         | استشراف الحاجة إلى الخدمات الحكومية بمجرد وقوع حدث في حياة المتعامل، وبالتالي تجميع الخدمات التي سيتم تقديمها معاً بمجرد وقوع حدث الحياة المذكور، على سبيل المثال، الولادة والزواج والوفاة.  |
| واجهة برمجة التطبيقات                      | واجهة برمجة التطبيقات التي تسمح لتطبيقات برمجيين بالاتصال أحدهما بالآخر.   |
| ال سجلات الأساسية                          | مصدر موثوق وقانوني للمعلومات تحتفظ به جهة عامة أو مؤسسة معينة من قبل الحكومة.  |
| الإنشاء المشترك أو التصميم المشترك للخدمات | <i>(تستخدم أيضاً كمرادف لمصطلحات التصميم التعاوني أو التصميم المشترك)</i><br>مشاركة المتعاملين الذين يستخدمون الخدمات الحكومية في عملية التصميم.   |
| نماذج الموافقة                             | السماح للمتعاملين بالتحكم في الجهات التي تطلع على بياناتهم الشخصية. يجب على هذه الجهات الراغبة في الوصول إلى هذه البيانات أن يطلبوا موافقة/إذن المتعامل ويجب عليها أيضاً توضيح سبب رغبتها في الوصول إلى البيانات. لإضافة إلى ذلك، تتيح النماذج أيضاً خيار إلغاء وصول الجهات للبيانات.  |
| المتعامل                                   | يشير هذا المصطلح إلى المواطنين والمقيمين والشركات التي تشكل جزءاً من الولاية القضائية المادية أو الافتراضية.   |
| تصميم يركز على المتعامل                    | <i>(يُعرف أيضاً باسم التصميم الذي يركز على المواطن)</i><br>منهج تصميمي يضع المواطن أو المتعامل في قلب عملية التصميم من أجل توفير تجربة محسنة عند إنجاز الخدمة الحكومية، أي تصميم الخدمة من وجهة نظر المتعامل.  |
| خدمة تركز على المتعامل                     | <i>(تُعرف أيضاً باسم الخدمة التي تركز على المواطن)</i><br>الخدمات المصممة لتعزيز رضا المتعاملين وإسعادهم.  |
| تحليل البيانات                             | عملية تحليل مجموعات البيانات للتعرف على الاتجاهات الحالية والقدرة على استخلاص النتائج من المعلومات التي تم جمعها باستخدام الأنظمة والبرامج المتخصصة.   |
| الأصول الرقمية                             | أي نوع من المواد الرقمية المملوكة لمؤسسة أو فرد، بما في ذلك النصوص، والرسومات، والصوت، والفيديو، والرسوم المتحركة (مثل العملات الرقمية، والعقارات الرقمية، والملابس الرقمية).  |
| تقنية المساعد الرقمي                       | <i>(تُعرف أيضاً باسم المساعد الافتراضي، أو روبوت الدردشة التنبؤي، أو المساعد المتنقل، أو المساعد الصوتي، أو المساعد الرقمي الافتراضي)</i><br>البرامج التي يتم تفعيلها بالأوامر الصوتية، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي و/أو الروبوتات، المصممة لمساعدة المستخدم من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة أو أداء المهام الإلكترونية (مثل أليكسا وسيري وما إلى ذلك). |
| الرقمية هي الأساس                          | عندما تكون القنوات الرقمية هي القنوات الافتراضية لتقديم الخدمات الحكومية. ويتعين على المتعاملين طلب الخدمات عبر القنوات الشخصية أو التفاعلات البشرية.  |
| الحكومة الرقمية                            | انظر <b>الحكومة الإلكترونية</b> .  |
| الشمول الرقمي                              | تقديم الخدمات الحكومية بأساليب مختلفة لاستيعاب جميع شرائح المتعاملين ورغبات الاعتماد الرقمي. على سبيل المثال، تقديم خدمة بصورة شخصية لأولئك الذين ليسوا على دراية بالتقنية، أو خدمة متخصصة للأشخاص أصحاب الهمم.  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>الأمن الرقمي</b>              | ضمان عدم سرقة بياناتك الشخصية أو اطلاع أشخاص غير مسموح لهم عليها.  |
| <b>الخدمة المرقمنة</b>           | خدمة حكومية كانت تُقدم في السابق في شكل ورقي ويتم تقديمها الآن في شكل رقمي. على سبيل المثال، نموذج طلب من 10 صفحات كان يجب تعبئته يدوياً في السابق وأصبح الآن نموذج إلكتروني بتنسيق PDF أو يمكن تعبئته عبر موقع إلكتروني. وربما يستغرق تعبئة النموذج ما يصل إلى 45 دقيقة.  |
| <b>الخدمة الرقمية</b>            | على عكس الخدمة المرقمنة، يتضمن التحول الرقمي للخدمات الحكومية إعادة تصميمها من البداية إلى النهاية لزيادة كفاءتها ونيل رضا المتعاملين وإسعادهم. على سبيل المثال، كانت الخدمة الحكومية سابقاً تتضمن تعبئة نموذج PDF معقد يستغرق ما يصل إلى 45 دقيقة، أما الآن فتحول إلى نموذج بسيط من نصف صفحة على منصة تطبيق حكومي شامل لا يستغرق تعبئته سوى 7 دقائق ثم يتم الدفع مباشرة عبر التطبيق.  |
| <b>الحكومة الإلكترونية</b>       | <i>(مصطلح يُستعمل كمرادف لـ "الحكومة الرقمية")</i><br>يشير مصطلح "الحكومة الإلكترونية" إلى استخدام تقنية المعلومات (عبر الإنترنت مثلاً أو باستخدام التطبيقات الإلكترونية) كوسيلة لتقديم الخدمات الحكومية للمتعاملين، بعدما كان السائد في الماضي تقديم نفس الخدمات بحضور المتعامل نفسه إلى المكتب الحكومي، في جهات حكومية متفرقة في مواقع شتى، وكان الشكل الغالب استعمال النماذج الورقية. وبفضل الخدمات الرقمية، يمكن للحكومات تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين في أي وقت، وفي أي مكان، وعلى أي منصة أو جهاز.   |
| <b>الخدمة الرقمية الشاملة</b>    | خدمة حكومية يمكن إنجازها رقمياً من البداية إلى النهاية.  |
| <b>أنظمة تخطيط موارد المؤسسة</b> | نوع من البرامج تستخدمه المؤسسات لإدارة أنشطتها التجارية اليومية (مثل المحاسبة، والمشتريات، وإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر والامتثال، وعمليات سلاسل الإمداد)، حيث تقوم أنظمة تخطيط موارد المؤسسة بربط العديد من عمليات تسيير الأعمال معاً، مما يسهل تدفق البيانات بينها بسلاسة.  |
| <b>التقنيات الرائدة</b>          | تقنيات تشمل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والبلوك تشين، والحوسبة السحابية، وشبكات الجيل الخامس والسادس، وأتمتة العمليات الروبوتية، والواقع المعزز، والواقع الافتراضي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات، وطائرات الدرون (طائرات بدون طيار)، التنقيح الجيني (تقنيات التعديل الجيني)، وتكنولوجيا النانو (الجزيئات متناهية الصغر)، والطاقة المتجددة.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• بلوك تشين: سجل مالي رقمي للمعاملات موزع عبر العديد من أجهزة الكمبيوتر، مما يجعل من الصعب أو المستحيل اختراق النظام أو تحريفه أو خداعه؛ مثل تأمين معاملات البيتكوين.</li> <li>• الذكاء الاصطناعي: مجموعة من الخوارزميات والبيانات الضخمة المستخدمة لتحاكي الوظائف المعرفية للعقل البشري، مثل كشف الاحتيال، وروبوت المحادثة الذي يجيب عن أسئلة معقدة.</li> <li>• الحوسبة السحابية: تخزين البيانات والبرامج والوصول إليها عبر الإنترنت بدلاً من وضعها على القرص الصلب داخل الكمبيوتر؛ مثل منصة جوجل السحابية.</li> <li>• واجهات برمجة التطبيقات: برنامج وسيط يتيح لتطبيقات التحدث معاً؛ مثل برنامج معرفة الطقس على الهاتف، وإرسال رسائل فورية عبر فيسبوك.</li> <li>• البيانات الضخمة: مجموعات بيانات كبيرة جداً يمكن تحليلها حسابياً للكشف عن علاقة بين الأنماط والاتجاهات والارتباطات، لا سيما فيما يتعلق بأنماط السلوك البشري والتفاعلات بين الأشخاص.</li> <li>• أتمتة العمليات الروبوتية: أو التشغيل الروبوتي للعمليات. نوع من البرامج يحاكي عمليات العقل البشري البسيطة لأتمتة مهام العمل المتكررة؛ مثل تحريك مؤشر ما، أو الضغط فوق زر ما.</li> <li>• إنترنت الأشياء: ربط الأجهزة التي نستخدمها في حياتنا العادية معاً عبر الإنترنت؛ مثل منظم الحرارة، والثلاجة، أجهزة الاستشعار، الكاميرات، السيارة، الهاتف.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <b>الحكومة كمنصة</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الواقع المعزز: تقنية عرض الأشياء الافتراضية في عالمنا الفعلي. مثال: عرض الرسم المعماري ثلاثي الأبعاد الخاص بتجديد المنزل.</li> <li>• الواقع الافتراضي: تقنية تعمل على إنشاء بيئة افتراضية ثلاثية الأبعاد تحاكي الواقع؛ مثل استخدامها في التعليم والاجتماعات والأحداث التي تتطلب التفاعل الشخصي.</li> <li>• الإنترنت عبر شبكات الجيل الخامس والسادس: الجيل الخامس والسادس من شبكات الهاتف المتحرك، وهي واحدة من أسرع التقنيات اللاسلكية التي تم التوصل إليها حتى اليوم.</li> </ul>  |
| <b>الخدمة الحكومية</b>                   | <i>(مصطلح يُستعمل كمرادف لكل ما يلي: الخدمات العامة، وخدمات المواطنين، وتقديم الخدمات الحكومية، وخدمات الإدارة العامة)</i><br>هي خدمة إدارية تقدمها جهة حكومية لجميع متعاملها (مواطنين، أو مقيمين، أو شركات) ضمن نطاق صلاحياتها الفعلي أو الافتراضي، ويُستعمل كمرادف لما يلي: الخدمات العامة، وخدمات المواطنين، وتقديم الخدمات الحكومية، والتفاعلات الحكومية.   |
| <b>الجيل الثاني من الخدمات الحكومية</b>  | <i>(مصطلح يُستعمل كمرادف لكل من: الخدمات التي تركز على المواطن، الخدمات العامة الرقمية، الخدمات الرقمية، التحول الرقمي، الخدمات المخصصة، الخدمات المدعومة بالبيانات، الحكومة الإلكترونية، الحكومة الرقمية، المشاركة المدنية)</i><br>يشير إلى المرحلة التالية من الخدمات الحكومية التي تم إعادة تصميمها لمواكبة مستجدات توقعات المتعاملين ولتسريع اعتماد التقنيات الرائدة. ويركز تصميم هذه الخدمات الحكومية على زيادة رضا المتعاملين، سواء كان تقديمها يتم بحضور المتعامل إلى المكتب الحكومي أو رقمياً عبر الإنترنت. وتتميز هذه الخدمات بالسرعة والملاءمة والاستباقية والشمول والأمان وسهولة الاستخدام، وربما تكون مؤتمتة في أكثر الأحيان. |
| <b>الرقمنة الشاملة</b>                   | يقصد به توفير خيارات رقمية لكافة شرائح المتعاملين، حتى أولئك الذين لا يزالون يرغبون في إنجاز الخدمة من خلال التفاعل المباشر مع الموظف الحكومي.  |
| <b>التفاعل البشري هو الأساس</b>          | عندما تكون طريقة تقديم الخدمات الحكومية من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين هي الأساس، يتعين على الناس طلب استخدام الخيارات الرقمية.  |
| <b>قابلية التشغيل التبادلي</b>           | هي التقنية التي تحدد قدرة الأنظمة والمؤسسات المتنوعة على العمل معاً (تشغيل تفاعلي تبادلي)، مما يتيح لمختلف مكونات النظام العمل معاً بتناغم وانسجام.   |
| <b>خدمات غير ظاهرة أو غير مرئية</b>      | خدمات حكومية محددة يمكن إنجازها من قبل الحكومات نيابة عن المتعامل، ومباشرة عبر البنية التحتية، ولا يتم إزعاج المتعامل بشيء سوى إخطاره بإنجاز الخدمة عبر رسالة بريد إلكتروني (كتجديد التراخيص أو التصاريح).  |
| <b>مؤشرات الأداء الرئيسية</b>            | مجموعة من الأدوات تستخدم لقياس أداء الشركة ومدى نجاحها الكلي على المدى الطويل، فهي مؤشرات تحدد الإنجازات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية للشركة عند مقارنتها بشركات أخرى داخل القطاع نفسه.   |
| <b>الإدارة المرنة (منهج تقليل الهدر)</b> | منهج أو طريقة أو تقنية إدارية تدعم التحسين المستمر لإنتاج القيمة المرجوة لصالح المتعامل من خلال تحسين الموارد ووضع نظام ثابت لسير العمل متوافق مع متطلبات المتعاملين. وتهدف إلى تقليل أي هدر في الوقت أو الجهد أو المال، بتحليل كل خطوة في عملية إنجاز الأعمال، ثم تحسين هذه العملية باستبعاد الخطوات الزائدة التي لا تؤدي إلى نتائج فعلية.   |



|  |  |
|--|--|
| <b>القوانين القديمة أو الموروثة</b>  | هي القوانين التي لم تُصمم لتواكب التنفيذ الرقمي المعاصر، بل كانت تستند بطبيعتها إلى خصائص العالم الفعلي قبل الإنترنت، ومن ثم لم تعد ملائمة لتساير القرن الذي نعيشه.  |
| <b>ميتافيرس</b>  | عالم أو بيئة من الواقع الافتراضي أو المعزز تمتلك القدرة على أن تصبح "الإنترنت الجديد" في المستقبل أو تمثل مستوى متطوراً من وسائل التواصل الاجتماعي حيث يمكن للمستخدمين التفاعل مع بيئة افتراضية بنسئها مستخدمون آخرون أو جهاز الكمبيوتر.   |
| <b>تقديم الخدمة عبر قنوات متعددة</b>   | مجموعة من الخيارات والقنوات المتاحة لتقديم الخدمات إلى المتعاملين حسب تفضيل كل منهم، بحيث يختار المتعامل طريقة تقديم الخدمة بالشكل المناسب له (مثل مقر المكاتب الحكومية أو أكشاك الخدمات المنتشرة في أنحاء المدينة أو عبر المواقع الإلكترونية، أو التطبيقات الإلكترونية، أو الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية القصيرة، أو وسائل التواصل الاجتماعي).  |
| <b>البيانات المفتوحة</b>   | بيانات متاحة بشكل كامل مجاناً؛ يمكن لأي شخص الوصول إليها لاستخدامها أول مرة ثم إعادة استخدامها أكثر من مرة أو إعادة توزيعها على من يريد.   |
| <b>الحكومة المفتوحة</b>  | (يُستعمل كمرادف لـ "البيانات المفتوحة" أحياناً)<br>فكرة أن الحكومات والمؤسسات تعمل بأفضل شكل ممكن لصالح المتعامل حين تتعاون المؤسسات والجهات الحكومية مع المتعاملين، ويتشاركون البيانات ويتبادلون المعارف والخبرات، حين يتسمون بالشفافية وتحمل المسؤولية. من الأمثلة على ذلك البيانات المفتوحة، وهاكاثون الابتكار المفتوح، والمشاركة في إعداد الميزانية، وعقد اللقاءات المفتوحة (بين الساسة والمواطنين).     |
| <b>المشاركة في إعداد الميزانية</b>   | طريقة لصنع القرار الديمقراطي يكون المشاركون فيها قادرين على المشاركة في النقاشات والتفاوض على كيفية تخصيص الموارد أو الميزانيات العامة وكيفية توزيعها.   |
| <b>خصوصية البيانات الشخصية</b>   | يُقصَد بها التحكم في مَن يطلع على المعلومات والبيانات الشخصية، مثل الاسم والعنوان والعمر ولون العين ورقم الضمان الاجتماعي واسم الزوجة وعدد الأطفال.  |
| <b>الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص</b>                                    | شراكة تعاقدية طويلة الأجل بين الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص للتعاون في المشاريع أو الخدمات باستخدام الموارد والخبرات والطلول التي يقدمها القطاع الخاص بغرض تنفيذها.   |
| <b>الأمان مع منصة نظام التحليل الإحصائي (SAS) وسحابة نظام التحليل الإحصائي</b> | نظام التحليل الإحصائي (SAS) - مجموعة برمجيات إحصائية تُستخدم لتحليل البيانات الإحصائية وتصويرها بشكل رسومي، باستخدام تقنيات وعمليات عالية الجودة لتحسين إنتاجية الموظفين والعمليات التجارية.<br>سحابة نظام التحليل الإحصائي - بيئة سحابية خاصة تمكّن المتعاملين من الاشتراك في أدوات "سحابة نظام التحليل الإحصائي" وتقنياتها لسرعة الوصول إلى أدوات التحليل الإحصائي عبر خدمات تعمل بمبدأ "أخدم نفسك بنفسك". |
| <b>الجهة المنفصلة</b>  | مؤسسة ذات تدرج هرمي تضم عدة جهات حكومية منفصلة، لكنها تعمل على زيادة التعاون الرأسي ضمن الهيكل الهرمي إلى أقصى حد على حساب التعاون الأفقي؛ ومن أمثلتها في الحكومة تلك الوزارات التي تعمل بشكل مستقل كوزارة الصحة، ووزارة التجارة، ووزارة التربية والتعليم.   |

## ب. منهجية استطلاع الرأي

تم إجراء "استطلاع الرأي العالمي لقياس رضا المتعاملين" في الفترة من 17 يناير إلى 18 مارس 2022، إذ تم جمع البيانات بطريقتين: إما باستخدام الاستطلاع عبر الإنترنت أو بإجراء مقابلات هاتفية بمساعدة الكمبيوتر. في الطريقة الأولى، تم اختيار مشاركين من معظم الدول عبر لوحات تفاعلية على الإنترنت. أما الطريقة الثانية، فقد تم اللجوء إليها بشكل رئيسي لمنطقة الشرق الأوسط، حيث أجريت مقابلات هاتفية بمساعدة الكمبيوتر.

أهداف استطلاع الرأي:

- قياس مستوى رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية على مستوى العالم.

- توفير مرجع عالمي لمستويات رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية، لا سيما لقياس المستويات العالمية لرضا المواطنين وتبسيط الضوء عليها.

| المنطقة         | الدول  |
|-----------------|--|
| أفريقيا         | رواندا، جنوب أفريقيا   |
| آسيا            | الهند، اليابان، روسيا، سنغافورة، كوريا الجنوبية  |
| أستراليا        | أستراليا، نيوزيلندا  |
| أوروبا          | الدنمارك، إستونيا، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، هولندا، النرويج، البرتغال، السويد، المملكة المتحدة |
| الشرق الأوسط    | الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية، مصر، الأردن، إسرائيل                               |
| أمريكا الشمالية | كندا، الولايات المتحدة   |
| أمريكا الجنوبية | الأرجنتين، البرازيل  |

عموماً لا تزال هناك بعض القيود التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند النظر في نتائج هذه الدراسة، منها التغطية الجغرافية من حيث الدول المشمولة وحجم عينة المشاركين من كل دولة. وأيضاً من القيود التي ينبغي وضعها في الحسبان كون جودة الخدمات الحكومية تختلف في أنحاء الدولة الواحدة تفاوتاً كبيراً، فهناك تفاوت في جودة الخدمات الحكومية على المستوى الاتحادي وعلى مستوى البلديات وعلى مستوى الخدمات الإقليمية، حيث تتميز المدن الحضرية الكبيرة بأحسن خدمات حكومية بعدما حظيت بأكبر حصة من الميزانية، واستقطبت أكبر مجموعة من الموظفين الحكوميين والمواهب المتميزة، وحظيت ببنية تحتية رقمية أفضل. ونهدف في الإصدارات القادمة من هذا الاستطلاع على إيجاد حلول لمشكلات قيود التعميم هذه؛ من خلال العمل على زيادة عدد الدول وزيادة حجم عينة المشاركين.

تم اختيار هذه الدول بناءً على عدد من المعايير، شملت درجات هذه الدول على مؤشرين للأمم المتحدة؛ هما: مؤشر الأمم المتحدة للخدمات عبر الإنترنت لعامي 2018 و2020 ومؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعامي 2018 و2020، وبناءً على مقابلات الخبراء وجهود ومبادرات الدول في مجال الخدمات الحكومية عبر الإنترنت ومجال الخدمات الحكومية الفعلية بناءً على بحث ثانوي (شمل بيانات من مؤشر الحكومة الرقمية للعام 2019 التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). وقد تم تضمين عدد من الدول الرائدة إلى جانب عدد قليل من الدول الناشئة بناءً على المعايير.



### هذا التقرير من إعداد:

التجربة الحكومية (GX)، التي أطلقها برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، التابع لمكتب رئاسة مجلس الوزراء بدولة الإمارات، وهي منصة عالمية لتبادل المعارف وتمكين التفاعل وتنشيط الأفكار حول الخدمات الحكومية. التجربة الحكومية هي إطار عمل عالمي ينطلق من دولة الإمارات العربية المتحدة بهدف تحقيق التميز في الخدمات الحكومية، تسعى من خلاله إلى تحسين الخدمات الحكومية وتزويد المتعاملين بتجربة استباقية، وذكية، ومُرضية.

<http://gx.ae>

## DinarStandard

### بالشراكة مع:

”دينار ستاندرد“، شركة استشارات وأبحاث تجري أبحاثها في استراتيجيات نمو المؤسسات وإدارة تنفيذ النمو، حيث تعمل على تمكين المؤسسات من تحقيق تأثير عالمي مريح ومسؤول. وتتخصص دينار ستاندرد في مجال الابتكار الحكومي والاقتصاد العالمي الحلال / المستند إلى معايير أخلاقية، ومجال التأثير الاجتماعي. استطاعت شركة ”دينار ستاندرد“ منذ عام 2008 دعم نجاح أكثر من 30 جهة حكومية ومؤسسة استثمارية، والكثير من رواد الصناعات والشركات متعددة الأطراف في أكثر من 12 دولة على مستوى العالم، بفضل طريقتها الخاصة في عرض القيمة من خلال تقديم الحقائق الناصعة الأصلية، ومن خلال استشرافها للأثر تلك الحقائق على عملاتها، استناداً إلى تميز مهني عالٍ وأخلاقيات عمل فريدة.

[dinarstandard.com](http://dinarstandard.com)

Report Design Ángel Monroy @theangelmonroy

نود أيضاً أن نشكر جميع قادة الحكومات الدولية وقادة الابتكار الرقمي والخبراء الذين أجريت معهم مقابلات خلال إعداد هذا التقرير، كما هو مشار إليه في قسم المنهجية.

© جميع الحقوق محفوظة لمكتب رئاسة مجلس الوزراء بوزارة شؤون مجلس الوزراء بموجب التشريعات الاتحادية في شأن حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وقوانين حماية الملكية الفكرية.

[Info@pmo.gov.ae](mailto:Info@pmo.gov.ae)



Louise Stokes. Building the Future of Government Service Delivery. Digital Leaders. April 27, 2017. Digital Leaders website .57

Improving Outcomes in Government Through Data and Intelligent Automation. (n.d.). Partnership For Public Service website .58

Adhele Tuulas. Case Study: Estonia and Finland launch automated data exchange between population registers. X-Road. 2022 .59

.Scientific Publications. Co-VAL. 2022 .60

Craig Stedman. Data Analytics (DA). TechTarget. September, 2020 .61

.What are Digital Assets?. MediaValet. 2022 .62

What is a digital assistant? Definition and examples. Market Business News. 2022 .63

.What Is Digital Government Service?. Granicus. 2022 .64

.What is ERP?. Oracle. 2022 .65

Alexandra Twin. Key Performance Indicators (KPIs). Investopedia. July 06, 2021 .66

Emily McLaughlin. Lean Management. TechTarget. 2022 .67

.What is Open Data?. Open Data Handbook. 2022 .68

Open Government: The Global Context and the Way Forward. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2016 .69

Patrick L Scully & Participedia Team. Participatory Budgeting. Participedia. June 16, 2021 .70

About PPPLRC and PPPs. Public Private Partnership .World Bank. 2020 .71

Daniel Johnson. SAS Tutorial for Beginners: What is & Programming Example. Guru99. March 08, 2022 .72

.SAS and Cloud Computing. SAS Institute Inc. 2013 .73

Ian Scott & Ting Gong. Coordinating government silos: challenges and opportunities. Global Public Policy and Governance. 2021 .74

Service Delivery Trend Outlook. United Nations High Commissioner for Refugees. 2022 .39

United Nations E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. July 10, 2022 .40

Bryn Battersby, W. Raphael Lam, Elif Ture. Tracking the \$9 Trillion Global Fiscal Support to Fight COVID-19. IMFBlog. May 20, 2020 .41

Service Delivery Trend Outlook. The Government Summit & Deloitte. February, 2015 .42

Anna Bjerde & Asli Demirguc-Kunt. Digitalization and Data Can Vastly Improve Public Service Delivery for Citizens. World Bank Blogs. March 30, 2021 .43

Catherine Friday. How Deliberate Design Can Help Close the Digital Divide. Govtech Review. April 15, 2021 .44

Facebook Plans to Hire 10,000 In EU to Build Metaverse. Reuters. October 18, 2021 .45

Huileng Tan. It's not just Facebook - China's big tech firms like Alibaba and Tencent are also piling into the metaverse. Business Insider. Oct 21, 2021 .46

Zheing Huang. In the Metaverse, It Could Be Meta VS Tencent. Bloomberg. November 02, 2021 .47

Tian Tian. Alibaba Launches Metaverse For China's Black Friday. Radium. November 03, 2021 .48

Rina Chandran. Analysis: Seoul, Barbados Check into Metaverse As Government Eye Virtual Presence. Reuters. November 25, 2021 .49

Hugh Miller. Modern Government Service Delivery-2018 Public Policy Essay Competition Winner. Actuaries Digital. May 21, 2018 .50

The Official Portal for European Data. Data Europa. 2022 .51

Tracking the State of Open Government Data. Global Open Data Index. 2022 .52

Data Protection and Privacy Legislation Worldwide. United Nations Conference on Trade and Development. 2022 .53

The Govtech Index 2020 Unlocking the Potential of Govtech Ecosystems in Latin America, Spain And Portugal. Scioteca. 2022 .54

Tech Trends 2022: A Government Perspective. Deloitte. 2022 .55

Pia Andrews. The Future of Service Delivery Isn't in Websites or Apps-Planning for Personal AIs. The Mandarin. October 22, 2019 .56

.Government Trends 2021. Deloitte. 2021 .20

United Nations E-Government Survey 2020. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2020 .21

The UAE Strategy for Government Service. The Official Portal of the UAE Government. October 12, 2021 .22

UAE Strategy for Artificial Intelligence. The Official Portal of the UAE Government. February 21, 2022 .23

Emirates Blockchain Strategy 2021. The Official Portal of the UAE Government. October 12, 2021 .24

GX Talks Leadership Dialogues Session Summary. Emirates Government Service Excellence Program. 2022 .25

.Happiness Meter. Digital Dubai. 2022 .26

GX Case Study Happiness Meter. The Official Portal of the UAE Government. 2022 .27

Matthias Daub, Axel Domeyer, Abdulkader Lamaa & Frauke Renz. Digital Public Services: How to Achieve Fast Transformation at Scale. Mc Kinsey & Company. 2022 .28

Emirates ID. The Official Portal of the UAE Government. December 29, 2021 .29

The 25 most noteworthy innovations in UAE's government sector. Conculancy-me.com. March 16, 2021 .30

The UAE Pass app. The Official Portal of the UAE Government. February 11, 2022 .31

.DubaiNow App. Digital Dubai. 2020 .32

Dubai Now Provides an Option to Book the COVID 19 Vaccine Via WhatsApp. Government of Dubai. May 31, 2021 .33

Rami Mourtada, Lars Littig & Miguel Carrasco. Digital Government in the GCC: Accelerating Citizen Trust. BCG. June 14, 2021 .34

UK Digital Strategy. Government of UK. March 01, 2017 .35

Kelly Duggan, Isobel Roberts & Sonja Dahl. Designing for Public Services: A Practical Guide. Nesta. 2022 .36

Louise Downe. 6 ways we're helping to make government services better in 2018. Government of UK. January 25, 2018 .37

Mark Hazelby. 300+ Website to Just 1 In 15 Months. December 19, 2014 .38

Messy Landscape, Institute for Government UK, 2015 .1

United Nations E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2018 .2

.What Is E-Government. IGI Global. 2022 .3

.Government at A Glance. OECD. July 09, 2021 .4

.Data Government Singapore. Data Gov SG. 2022 .5

.National Digital Identity. Smart Nation. March 09, 2022 .6

Denmark Is the EU's Digital Champion in New Survey. Agency for Digitisation. 2022 .7

United Nations E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. July 10, 2022 .8

Seamless service delivery: Personalized, frictionless, and anticipatory. Deloitte Insights. March 4, 2021. Bürokratt. Artificial Intelligence for Estonia Website .9

Ott Velsberg. Bürokratt. Overview and Roadmap for 2021-2022 Interoperability services. e-Estonia Website .10

e-Estonia: Using Data to Deliver Trusted Services. Microsoft Website .11

Seamless service delivery: Personalized, frictionless, and anticipatory. Deloitte Insights. March 4, 2021 .12

Trust and confidence in the Public Service at an all-time high. Public Service Commission New Zealand. February 23, 2021 .13

Beth Howell. The Countries Who've Handled Coronavirus the Best - and Worst. MoveHub. February 03, 2022 .14

Alyssa Leng & Hervé Lemahieu. Covid Performance Index. Lowi Institute. March 13, 2021 .15

United Nations E-Government Survey 2020. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2020 .16

United Nations E-Government Survey 2020. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2020 .17

Jerome Siacor. New Zealand Government Releases Latest Best Practices in Cyber Security. Open Gov Asia. March 18, 2022 .18

Jerome Siacor. Over NZ\$ 75 Million in Cybersecurity for Health and Disability Sector. Open Gov Asia. March 18, 2022 .19

القمة  
العالمية  
للحكومات



@WorldGovSummit



#WorldGovSummit

شارك في النقاش

[worldgovernmentsummit.org](http://worldgovernmentsummit.org)