وحدة:
التحول الرقمي في المؤسسات الحكومة

دكتور/ عبد الكريم درويش

جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

تقديم المدرب د. عبد الكريم درويش



- الدكتور عبد الكريم درويش استشاري تطوير الأداء المؤسسي.
- حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة إلينوي بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، تخصص السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالإدارة العامة.
- محكم بالمجلة الدولية للإدارة العامة **International Journal of Public Administration IJPA** - 16فبراير 2022م حتى الآن.
- الحائز على جائزة أفضل محكم بالمجلة الدولية للإدارة العامة في يناير 2023.
- مقيم دولي معتمد من المؤسسة الدولية لإدارة الجودة **EFQM**.
- خبير معتمد لتدريب المدربين من مؤسسة **LJL Seminars USA**.
- خبير معتمد لتدريب المدربين في مجال التفكير الابتكاري والإبداع من مؤسسة دي بونو العالمية.
- قام بتقديم العديد من الاستشارات وبرامج التطوير والتحول المؤسسي في المؤسسات العربية في مجالات عديدة.
- ألف العديد من الكتب العلمية المنشورة في مجالات الإدارة والتخطيط والتميز.

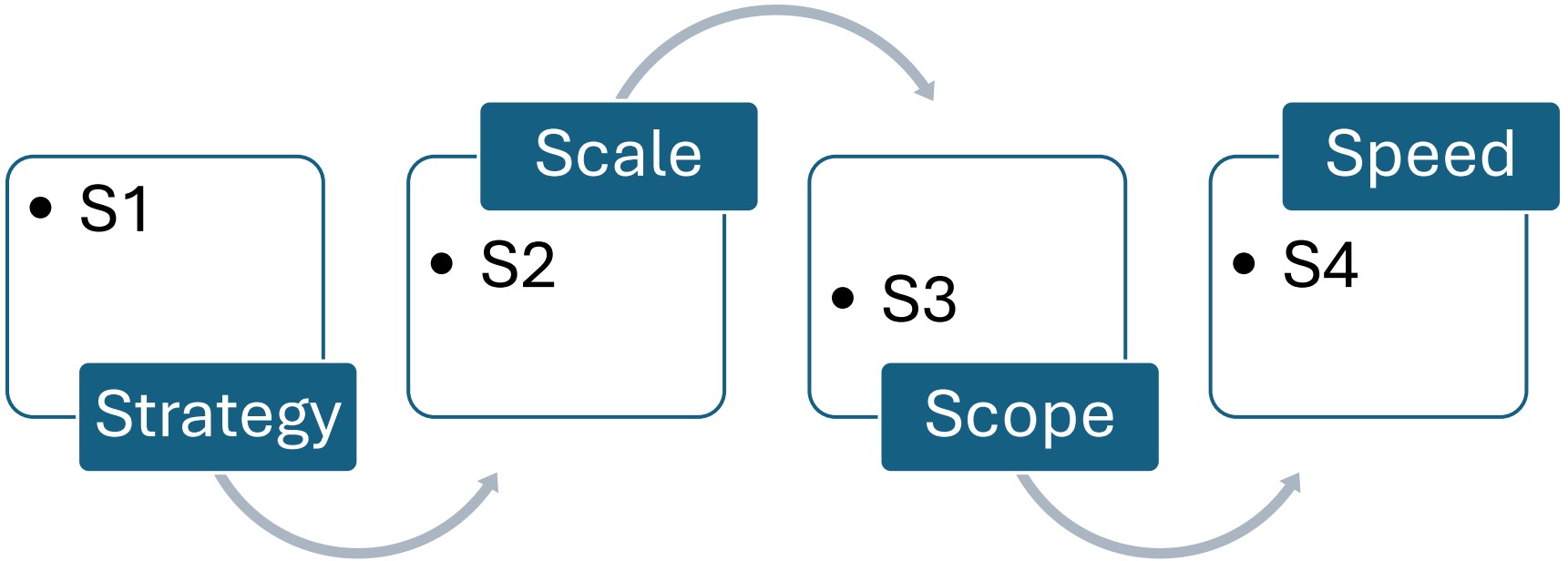
مقدمة

تسير المجتمعات في مسيرة النمو والتطور والممارسات والأنشطة ومنها الزراعي والصناعي والتجاري والتكنولوجي والمعرفي وينظر إليها من عدة مناظير مثل الاجتماعي والاقتصادي والبيئي والسياسي وغيرها، وكما تدرس ممارسات الماضي والحاضر وبغرض الاستفادة منها للمستقبل، كل هذا قد أدى إلى تكوين معارف بصورة تراكمية للبشرية والتي تساهم بدورها في خلق وتكوين معارف جديدة بصورة مستمرة، وهذ ما يتطلب منا العمل على الاستفادة منها وتعظيم عوائدها للمجتمعات والمؤسسات والأفراد ودعم الحكومات للعمل بفعالية أكبر وكفاءة أعلى.

التساؤلات والهدف العام للتحول الرقمي الحكومي

يثور التساؤل حول لماذا يتم التمكن من تبني وتطبيق برامج للتحول الرقمي بصورة ناجحة، وما هي العوامل التي تكمن وراء ذلك، وما هي أهم الدروس المستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال الحيوي والهام للابداع والابتكار في طرح الخدمات الجديدة، أو تصميم ما هو قائم منها بصورة استباقية وإبداعية وتنفيذه وتشغيليه بصورة ابتكارية، وما هي أهم الدروس المستفادة في هذا المجال الهام والتوصيات المتعلقة بذلك لتعميم الاستفادة منها.

نموذج 4 أس
للأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي



نموذج ال 4S للأهداف الرئيسية لاستراتيجية التحول الرقمي الحكومي

- وتساهم استراتيجية (Strategy) التحول الحكومي الرقمي في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهى كالتالي:
- 1- الحجم (Scale) القدرة على زيادة حجم أي زيادة عدد مرات تقديم الخدمة الواحدة وهو ما يطلق بالقدرة الاستيعابية للخدمة.
- 2- النطاق (Scope) القدرة على زيادة عدد الخدمات (أى تنوع الخدمات).
- 3- السرعة (Speed) القدرة على تحقيق ما تريد بسرعة، مثل زيادة حجم الخدمة الواحدة (زيادة القدرة الاستيعابية للخدمة)، وكذلك زيادة عدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الجهة.

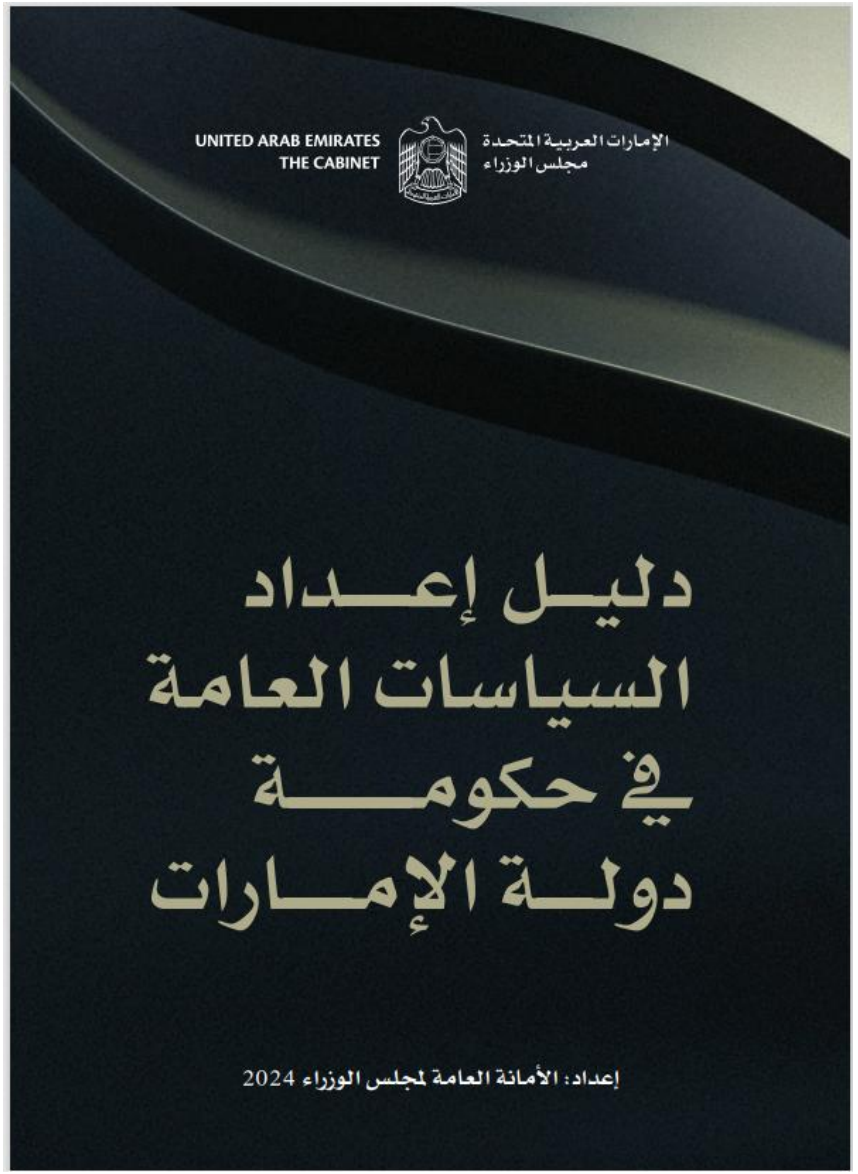
استكمال.. نموذج ال 4S للأهداف الرئيسية لاستراتيجية التحول الرقمي الحكومي

- ويمكن هنا إضافة عنصرا يتمثل في البساطة (Simple) والذي يتمثل في القدرة على تبسيط المفاهيم والأفكار والعمليات والإجراءات والعمل على تكاملها ورؤيتها بشكل واضح لكافة المعنيين بالتحول الحكومي الرقمي.
- ويرتبط التحول الرقمي بالعمليات التي تقوم بها المؤسسات بصورة مستمرة للتفاعل مع الابتكار الرقمي لتطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة.

أهم المفاهيم والتعريفات

تعريف الاستراتيجية

- الاستراتيجية هي مجموعة متكاملة من الخيارات التي تضعك للعمل في المجال الذي تختاره بالطريقة التي تجعلك تفوز.”
- روجر مارتن


UNITED ARAB EMIRATES
THE CABINET
الإمارات العربية المتحدة
مجلس الوزراء
دليل إعداد
السياسات العامة
في حكومة
دولة الإمارات
إعداد: الأمانة العامة لمجلس الوزراء 2024

تعريف السياسة

تعرّف السياسة العامة في حكومة دولة الإمارات بأنها مجموعة من الأولويات والأهداف والمبادئ التوجيهية التي تضعها الحكومة لإدارة الملفات الوطنية والتعامل مع احتياجات الفئات المعنية بما يعزز من الرفاهية العامة، والتي بناءً عليها يتم اقتراح وإصدار مجموعة من التشريعات والضوابط والمبادرات لتنظيم القطاعات المختلفة في الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، حيث تهدف السياسة العامة بشكل رئيسي إلى إنشاء إطار يحكم السلوك، ويخصص الموارد، لتحقيق النتائج المرجوة والتعامل مع التحديات.

المصدر: دليل إعداد السياسات العامة في حكومة دولة الإمارات، عداد: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2024م ، صفحة 5.

صياغة السياسة

تتم صياغة السياسة العامة من خلال عملية متكاملة تتضمن تحليل الوضع الراهن الداعي لإعداد السياسة، ودراسة الخيارات والسيناريوهات البديلة (ومنها إصدار السياسة)، ومن ثم صياغة وثيقة السياسة بمكوناتها المختلفة، وتحديد أهم مخرجاتها، واستشارة الجهات المعنية، وتنفيذ السياسة، ومن ثم تقييمها.

المصدر: دليـل إعـــداد السياسات العامة في حكومـــــة دولـــة الإمـــارات، عداد: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2024م ، صفحة 5.

نطاق تطبيق السياسة

يمكن تحديد نطاق تطبيق السياسة العامة على مستويات مختلفة بما في ذلك على مستوى الحكومة (سواءً الحكومة الاتحادية أو الحكومات المحلية)، أو على مستوى نطاق جغرافي أشمل كالمستوى الإقليمي أو الدولي، بالتنسيق مع المنظمات والجهات الدولية المعنية، إن وجدت، ويمكن أن تغطي السياسة مجموعة مختلفة من القطاعات التنموية كقطاعات الرعاية الصحية والتعليم وحماية البيئة والتنمية الاقتصادية والرعاية الاجتماعية.

المصدر: دليل إعداد السياسات العامة في حكومة دولة الإمارات، عداد: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2024م ، صفحة 5.

التعريف بالتحول الرقمي ومؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية:

- يقصد بالرقمية -في هذه الوحدة- استخدام تكنولوجيا الانترنت لتحسين الخدمات للناس والأعمال. ويقصد بها أيضا استخدام البيانات والتكنولوجيا لإعادة تصميم كيفية عمل الحكومة، وبالتالي تستخدم علم البيانات والتكنولوجيا(مثل الذكاء الاصطناعي وأنترنت الأشياء...) لإعادة التفكير والتصميم في كيفية تقديم القيمة المضافة للجمهور، وكيفية القيام بالتشغيل الحكومي، وكيف يمكن تقوية الثقافة التنظيمية، فمن خلال تحول نموذج الأعمال الحكومي، وسيصبح التعامل مع الخدمات الحكومية أكثر سهولة، كما سيتم بناء الخدمات الحكومية بما يعبر عن حاجة المتعامل مع خدماتها، وبالتالي تظهر الخدمات الحكومية القدرة الرقمية والقدرة على الاستجابة بصورة مستمرة.

استكمال... التعريف بالتحول الرقمي ومؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية:

- وتناول تقرير الأمم المتحدة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية حيث أشار إلى أنه «يستخدم **مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية** كمرجع مقارنة للتزويد بالتصنيف العددي لتنمية الحكومة الإلكترونية للدول الأعضاء بالأمم المتحدة.»

إطار السياسة الحكومية الرقمية

- وفى إطار دعم الدول لتبني استراتيجيات لزيادة فعالية وكفاءة الأداء الحكومي، وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطار السياسة الحكومية الرقمية يعتمد على مجموعة من النقاط من أهمها:
- 1- رقمية حسب التصميم.
- 2- قطاع عام يعتمد على البيانات.
- 3- الحكومة كمنصة رقمية.
- 4- مستوحاة من المستخدم.
- 5- استباقية.

استكمال... إطار السياسة الحكومية الرقمية

- **1- رقمية حسب التصميم:**

يقصد بمفهوم الرقمية بحسب التصميم، أنه يأخذ بتبني الفكر التصميمي عند التفكير في تصميم الخدمات الحكومية ووضع توجه واحد وتحت قيادة تنظيمية واضحة، مع آليات فعالة للتنسيق والتنفيذ، والتقييم والتحسين والتطوير. وبالتالي يأخذ بتضمين مفهوم "الرقمنة" عند وضع كافة السياسات والعمليات والإجراءات وجعل ذلك كعنصر أساسي وإلزامي في التحول الرقمي الحكومي.

استكمال... إطار السياسة الحكومية الرقمية

- **2- قطاع عام يعتمد على البيانات:**

- تقوم البيانات بدور حيوي وهام عند تصميم وتقديم الخدمات الحكومية ولذلك "يعد المدخل الاستراتيجي من أفضل المداخل الناجحة والمؤثرة في أداء المؤسسات وتحقيق النتائج الإيجابية، وهذا عجل بظهور ما يعرف بالاستراتيجية المبنية على البيانات Data Driven Strategy".
- وتعتبر البيانات كأصل إستراتيجي رئيسي في الحكومة الرقمية، والتي تعمل على توليد القيمة العامة وتطبيقها في تخطيط السياسات العامة وتقديمها ومراقبتها؛ كما تعتمد الحكومة الرقمية القواعد والمبادئ الأخلاقية لإعادة استخدام البيانات بشكل موثوق وآمن.
-

استكمال... إطار السياسة الحكومية الرقمية

- **3- الحكومة كمنصة رقمية:**

- تتكون الحكومات من جهات متعددة حسب نظامها ، فنجد أن هناك الوزارات، والجهات التابعة لها في النظام المركزي ، كما نجد الجهات الاتحادية والأجهزة المحلية في الأنظمة اللامركزية، ولكن في النهاية يجب أن تعمل الحكومة على تنسيق الجهات التابعة لها لتقديم خدمات حكومية تعبر عن مفهوم الحكومة الواحدة وكيفية التواصل معها من خلال منصة رقمية تزيل التعقيد البيروقراطي الذى يرتبط في كثير من الأحوال بتعدد الجهات والعمليات والإجراءات التي تقوم بها ومستويات تمثيلها مما يظهر العبء الإداري والتنظيمي على الحكومة وعلى متعامليها وبالتالي يضعف من كفاءتها.

استكمال... إطار السياسة الحكومية الرقمية

- **4- مستوحاة من المستخدم:**

- يجب أن تبنى استراتيجية الحكومة الرقمية وأهدافها لخدمة المستخدم، وأن تجعل احتياجات المستخدمين وراحتهم البعد الرئيسي عند تصميم الاستراتيجيات المؤسسية، والسياسات والعمليات والخدمات، وتعتمد آليات شاملة ومتكاملة لذلك تضمن اشراك المستخدم في جميع مراحل تحديد الاحتياجات وتصميم وتحسين وتطوير السياسات والخدمات.

استكمال... إطار السياسة الحكومية الرقمية

- **5- الاستباقية:**

- يهدف هذا البعد إلى بناء قدرة الحكومات وموظفي الخدمة بها على التنبؤ باحتياجات الجهور، والعمل على الاستجابة لها بالسرعة الكافية، بحيث لا يضطر المستخدم إلى القيام بالعمل المضني والمرهق للحصول على الأوراق الثبوتية وتقديم البيانات وتعبئة الاستمارات للحصول على الخدمات الحكومية، فهنا ، تسعى الحكومة إلى تقديم خدماتها للمتعامـل قبـل القيام بطلبها وفـي الوقـت المناسـب له وبالطريقة التي تناسب احتياجاته وتفضيلاته.

- وتم تصنيف المحاور الست السابقة إلى مستويين، حيث يتمثل المستوى الأول في الأساس، والذي يضم الأربعة المحاور الأولى (رقمية حسب التصميم، وقطاع عام يعتمد على البيانات، والحكومة كمنصة رقمية، والمفتوحة من الإساس- ملحوظة: يقصد هنا بالبيانات المفتوحة تلك البيانات التي تقوم الجهات بإتاحتها للجمهور)، ويتمثل المستوى الثاني في التحول والذى يضم المحوران الخامس والسادس (مستوحاة من المستخدم، واستباقية.

أبعاد الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية لدولة الإمارات



ما يلي أبعاد استراتيجية الحكومة الرقمية:

1. عدم ترك أحد يتخلف عن الركب (تعزيز الشمولية).
2. مرنة وقابلة للتكيف.
3. تتناسب مع العصر الرقمي.
4. تركز على احتياجات المستخدم.
5. رقمية حسب التصميم.
6. قطاع عام يعتمد على البيانات.
7. تعزز مبدأ الحكومة المفتوحة.
8. استباقية.

استكمال.... أبعاد الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية لدولة الإمارات

- **وصف موجز لهذه الأبعاد**

1- عدم ترك أحد خلف الركب (تعزيز الشمولية)

يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- 1-1- اعتماد عمليات مفتوحة وشاملة، وسهولة الوصول والشفافية والمساءلة بين الأهداف الرئيسية لاستراتيجيات الحكومة الرقمية لدولة الإمارات
- 1-2- الشمول، والتغلب على أي فجوات رقمية قد تنشأ مع التركيز، بشكل خاص، على كبار المواطنين، وأصحاب الهمم، والنساء ، والأطفال، والفئات المستضعفة.

2- المرونة والقابلية للتكيف

- الاستفادة من التقنيات الناشئة لبناء القدرات، لتكون قادرة على الاستجابة للكوارث المتوقعة بشكل استباقي. وتبني نهج عمليات حكومية و قدرات أساسية ذات مرونة.

استكمال.... أبعاد الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية لدولة الإمارات

3- متناسبة مع العصر الرقمي:

تعزيز التنسيق والتعاون بين القطاعات والوزارات، وتحديد الأولويات الوطنية وإشراك المعنيين من أصحاب المصلحة في متابعة الأجندة الرقمية لدولة الإمارات.

4- تركز على احتياجات المستخدم:

يجب أن تتمحور الحكومة الرقمية حول المستخدم، وأن تجعل احتياجات المستخدمين وراحتهم المحور الرئيسي عند تصميم العمليات والخدمات والسياسات، وتعتمد آليات شاملة لذلك تضمن اشراك المستخدم في جميع مراحل تصميم وتطوير الخدمات والسياسات

5- رقمية حسب التصميم:

إنشاء قيادة تنظيمية واضحة، مع آليات فعالة للتنسيق والتنفيذ. ويجب تضمين مصطلح "الرقمية " في كافة عمليات السياسة كعنصر أساسي وإلزامي في التحول الرقمي. وجود قيادة تنظيمية واضحة، وتنسيق فعّال، وآليات تنفيذ مبتكرة لتعزيز "الرقمية" كعنصر تحويلي إلزامي في مختلف العمليات و السياسات و العمل على التجارب المستمرة في هذا الجانب من خلال تيسير إنشاء بيئات اختبار مضبوطة ومرنة لاتاحة المجال للجهات التنظيمية والقطاع الخاص والمبتكرين وقادة الأعمال على التعاون في إنشاء التشريعات التي تواكب متطلبات الاستدامة وتوائم بين سرعة التشريع وسرعة الابتكار من خلال مختبرات تجربة وتنظيم التقنيات.

استكمال.... أبعاد الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية لدولة الإمارات

6- قطاع عام يعتمد على البيانات:

تعتبر البيانات أصل إستراتيجي رئيسي في الحكومة الرقمية، كما تعتمد الحكومة الرقمية القواعد والمبادئ الأخلاقية لإعادة استخدام البيانات بشكل موثوق وآمن.

7- تعزيز مبدأ الحكومة المفتوحة:

- تتيح الحكومة المفتوحة للجمهور البيانات الحكومية وعمليات صنع السياسات (بما في ذلك الخوارزميات).

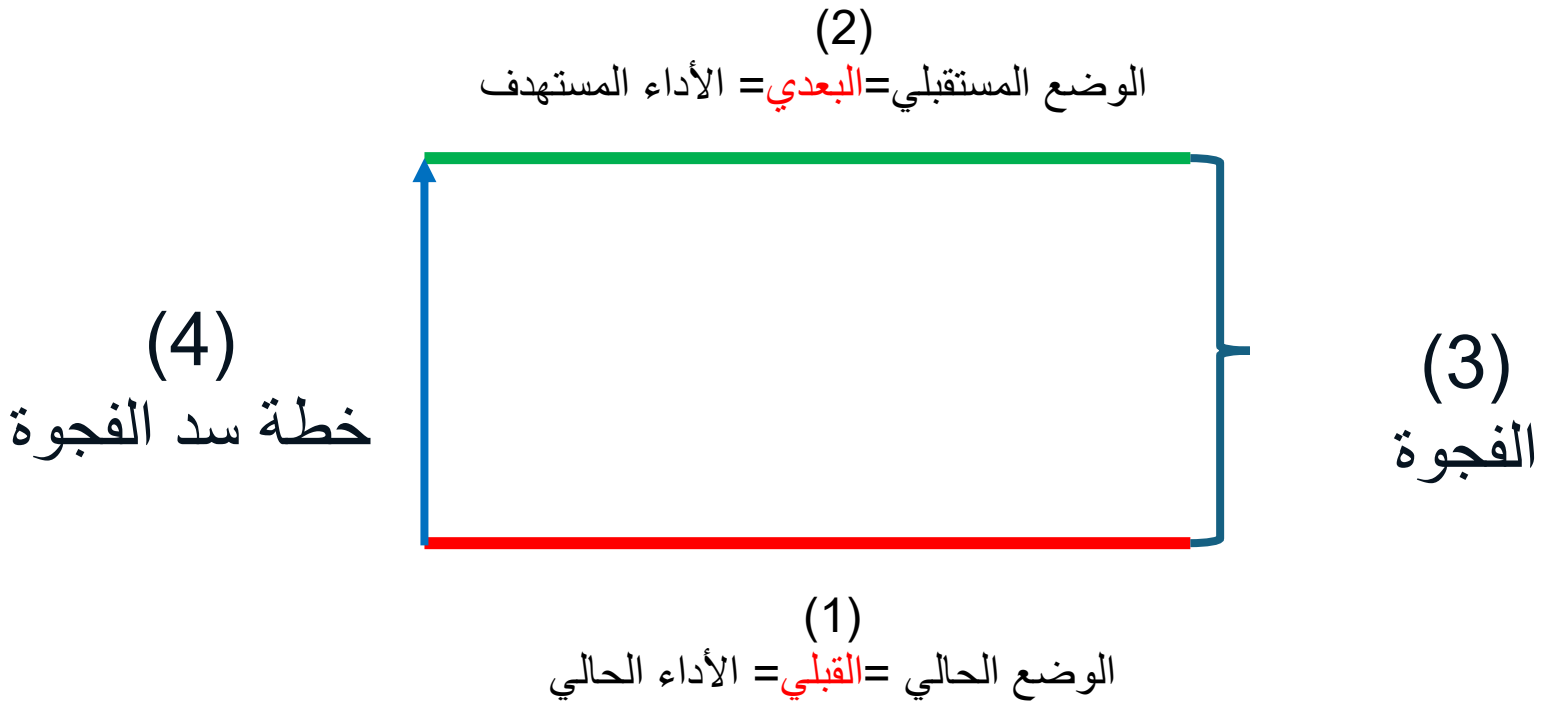
8- استباقية:

يقصد بهذا البعد قدرة الحكومات على التنبؤ باحتياجات الجهور، والاستجابة لها بسرعة كافية، بحيث لا يضطر المستخدم إلى تقديم بيانات وتنفيذ خدمات أخرى؛ كما يقصد به حكومة تقدم خدماتها للمتعامل قبل أن يطلبها وفي الوقت المناسب وبالطريقة التي تناسب احتياجاته وتفضيلاته. و يتم ذلك من خلال استخدام الهوية الرقمية الموحدة وتبني منهج مراحل الحياة و"سياسة المرة الواحدة في تصميم الخدمات والذي يهدف الى تحسين تجربة المتعامل وتبسيط آلية تقديم الخدمات للمتعامل.

النموذج الرباعي لإدارة الخدمات الحكومية الرقمية

- يمكن التعريف بخطوات إدارة الأداء الحكومي في مجال تقديم الخدمات من خلال أربع خطوات كما هو موضح بالشكل رقم (1)، حيث تتمثل الخطوة الأولى في التعريف بالوضع الحالي، وقد يطلق عليه أيضا بالوضع القبلي أي قبل التدخل الحكومي بصورة جديدة لتصميم وتحسين وتطوير خدماتها وهو الأمر الذى يعبر عنه بالأداء الحالي من حيث تقييم الأداء الحكومي الحالي، وإذا ما تم تحديد سنة معينة، فإنه يمكن أن نطلق عليها سنة الأساس عند التخطيط لتطوير الخدمات الحكومية، فعلي سبيل المثال يمثل عام 2018 سنة الأساس لاستراتيجية الحكومة الآسترالية للتحول الرقمي، وتتمثل الخطوة الثانية في الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه وهو ما يطلق عليه أيضا بالوضع البعدي أي بعد تدخل الحكومة بالصورة الجديدة لتصميم وتحسين وتطوير الخدمات، ويطلق عليه بالأداء المستهدف للوصول إليه، فعلي سبيل المثال تمثل سنة 2025 سنة نهاية الاستراتيجية بالنسبة لاستراتيجية الحكومة الاسترالية للتحول الرقمي الحالية، وتتمثل الخطوة الثالثة والتي يطلق عليها تحديد الفجوة، والتي تمثل الفرق بين الوضع الحالي (المحدد في الخطوة الأولى) ، والوضع المستقبلي (المحدد في الخطوة الثانية) والتي يجب استهدافها وغلقها من خلال مبادرات ومشروعات التحول الرقمي، و تتمثل الخطوة الرابعة في خطوة سد الفجوة أي الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي والارتقاء بالخدمات الحكومية من خلال مبادرات ومشاريع التحول الرقمي للحكومة.

(الشكل رقم 1)
النموذج الرباعي لإدارة الخدمات الحكومية الرقمية

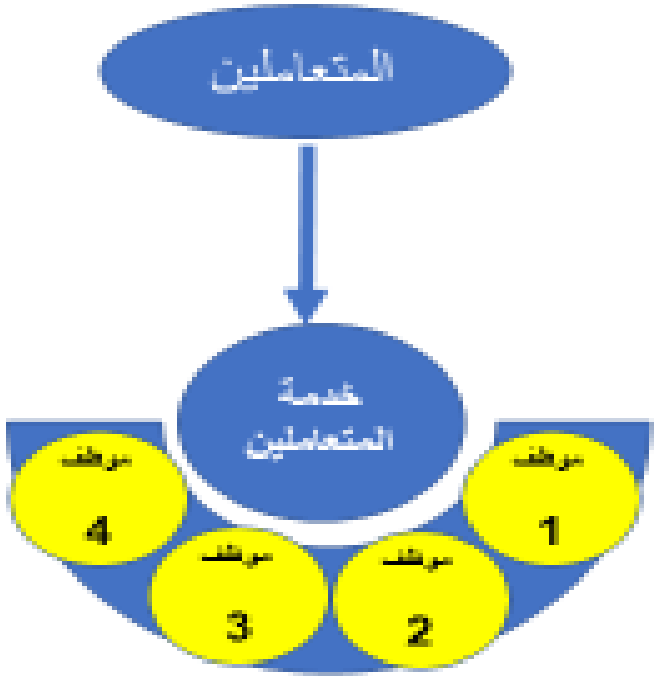


مثال تطبيقي لتصميم مكاتب الخدمة

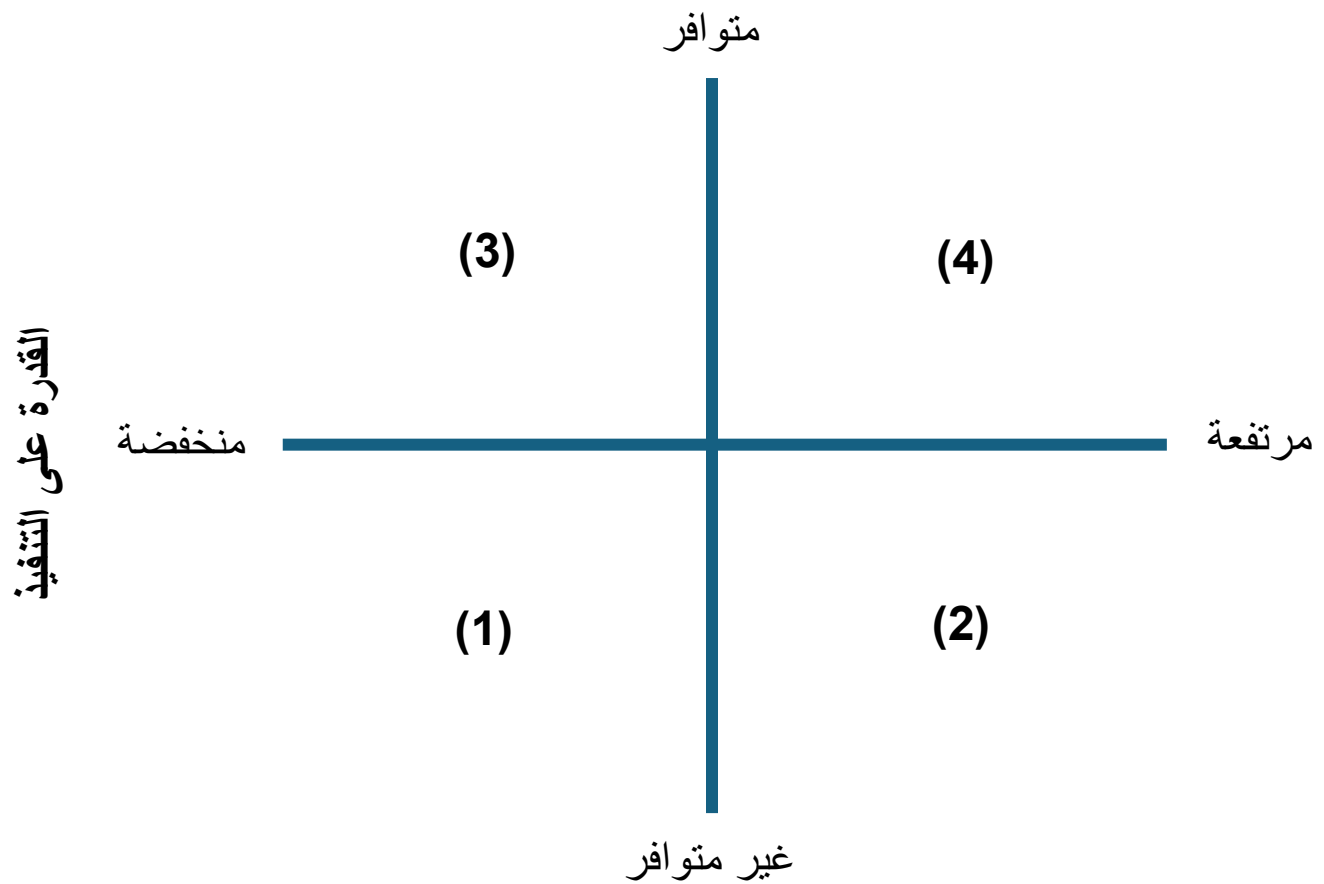
- يوضح الشكل رقم (2) أن المتعاملين يتعاملون مع مكتب خدمة المتعاملين والذى يمكن أن نطلق عليه هنا مكتب الواجهة الأمامية، ولكن الدوائر الأربعة المعنونة بالموظف رقم 1 والموظف رقم 2 والموظف رقم 3 والموظف رقم 4 فهي –في هذا المثال- تمثل اربع جهات حكومية مختلفة ويطلق عليها هنا المكتب الخلفي للخدمة والذى لا يراه المتعاملون عند التعامل مع موظفي الواجهة الأمامية، ويأتي من كل جهة حكومية موظف واحد للمشاركة في فريق الخدمة المشتركة والتي تقدم بصورة واحدة من قبل موظف الواجهة الأمامية، وهذا ما يمثل ويدعم أيضا توجه الحكومة للعمل بشعار "الحكومة الواحدة" عندما تمثل الحكومة من خلال جهة واحدة لتقديم الخدمة للمتعامل وليس التعامل مع عدة جهات لتقديم نفس الخدمة

استكمال... مثال تطبيقي لتصميم مكاتب **الخدمة**

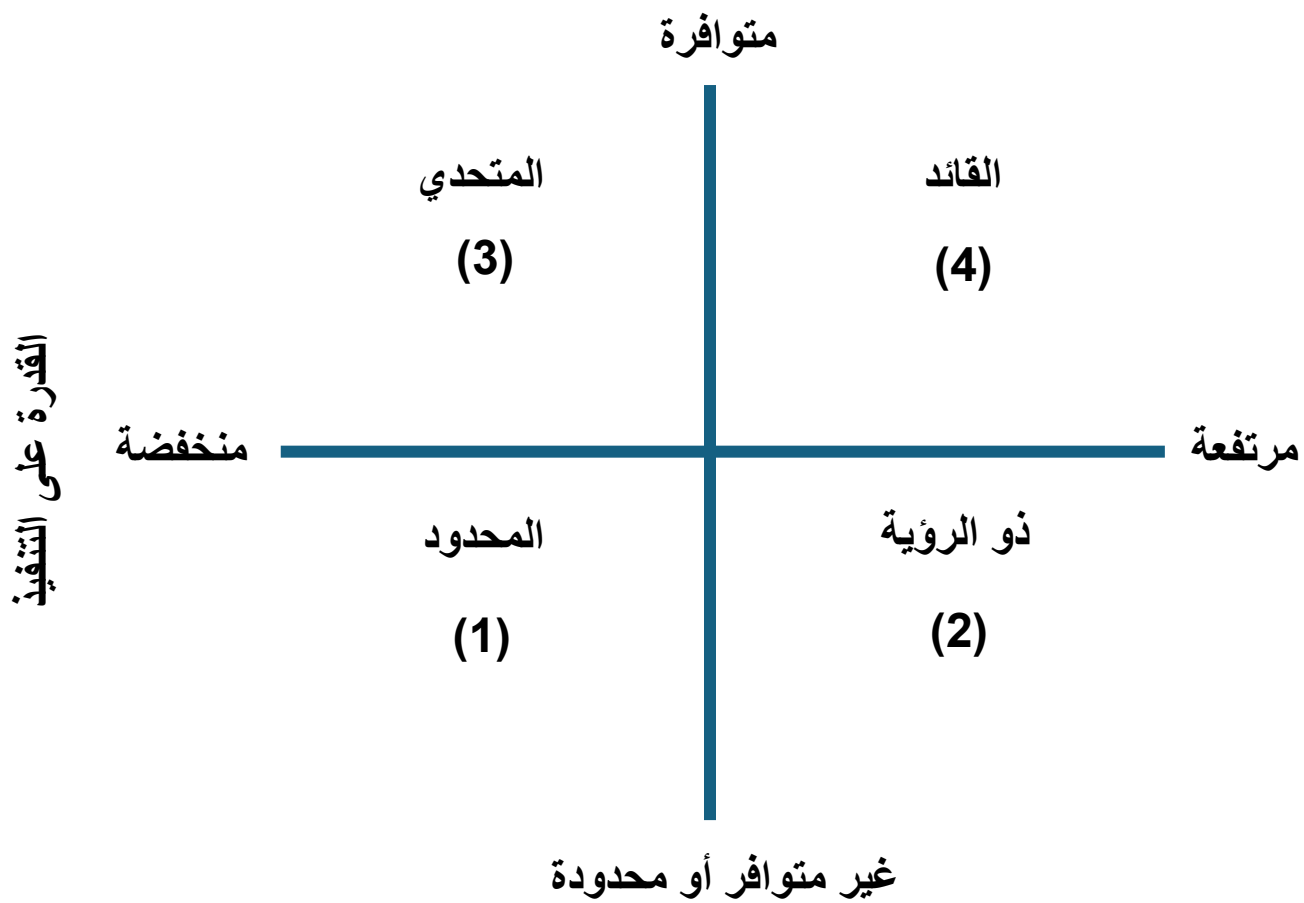
الشكل رقم 2



نموذج
القدرة على التجسيد الاستراتيجي



نموذج
القدرة على التجسيد الاستراتيجي



أمثلة على تجارب الدول الناجحة في مجال التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

أهم الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة:

- تشير تجارب الدول للتحول الرقمي إلي أنه توجد هناك علامات فارقة ومحاور رئيسية تؤثر في بداية واستمرار مسيرة الدول نحو التحول الرقمي، مثل قيادة وتصميم وتنسيق التحول الرقمي، والتطور التكنولوجي وبناء القدرات الضرورية، وفريق العمل والمنصة الواحدة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- **1- الرؤية والقيادة وتصميم وتنسيق التحول الرقمي:**

- يعد التحول الرقمي الشامل والمتكامل من الأمور الاستراتيجية الهامة على مستوى الدولة، والتي تحتاج إلى رؤية واضحة تحت قيادة موحدة تساهم بصورة جوهرية فالتحول الرقمي الناجح على المديين القريب والبعيد، لأنه عندما يتم القيام بتصميم مشروع التحول الرقمي فأنه يجب أن يأخذ في الاعتبار التنسيق بين المستويات المختلفة للأعمال، والعمليات والإجراءات، والخدمات المرتبطة بها على مستوى الحكومة والمجتمع ككل، لأنه عند تصميم الأساس والبنية التحتية للتحول الرقمي فإنه يكون من الأسهل الأخذ في الاعتبار كافة المتطلبات والعمل على تكاملها والتنسيق فيما بينها عند بداية العمل فيها مقارنة بمدى الصعوبة التي تنشأ نتيجة التحول الرقمي المنفرد لبعض الجهات و/أو القطاعات والخدمات المرتبطة بها.

استكمال.. أهم الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة:

- **2- التطور التكنولوجي والقدرات الضرورية:**

- يحتاج التحول الرقمي إلى ترسيخ ثقافة تصميم الرقمنة والتي تقوم على الاقتناع التام والدراية الكاملة بالفرص التي تواكب التحول الرقمي لتحسين الأداء الحكومي وتوفير القيمة بصورة أفضل، كما تحتاج الحكومة إلى توليد القدرة على مواجهة التحديات ومواكبة التطور السريع وفى بعض الأحوال التحول المفاجئ في التكنولوجيا والمدى التي تسير عليه في العديد من المجالات من التعليم إلى الدفاع، ومن الصحة إلى العدالة والحماية الاجتماعية، وهذا ما يتطلب العمل بصورة متكاملة من حيث تناغم السياسات وتجاوز عقبات السياسات المنفردة والأداء الحكومي الجزئي ، وبتالي فأنه يجب اتباع معايير واحدة لتوافق وتكامل العمل وتناغمه عبر الجهود للجهات والقطاعات الحكومية المختلفة، ولتفادي الازدواجية والتكرار والتداخل ولتسريع وتيرة العمل الجماعي المشترك تحت مفهوم الحكومة الواحدة.

- ولهذا يحتاج التحول الرقمي الحكومي إلى قيادة عليا واعية ولديها الدراية بالتحولات التكنولوجية المفاجئة والتي قد تحدث بسبب ظهور التكنولوجيات الجديدة القائمة على الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين وكيفية العمل على احتوائها وتبنيها والاستفادة منها في دعم الأعمال والخدمات الحكومية والاستفادة من المعلومات وإدارة المعرفة المرتبطة بها.

استكمال.. أهم الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة:

- **3- فريق العمل والمنصة الموحدة:**

- يعتبر توفير الكادر البشري القادر على إدارة البيانات والمعلومات والمعارف لخدمة توجهات الحكومة من أهم محاور العمل نحو التحول الرقمي الحكومي، و لذلك يصبح كلا من المسئول عن المعلومات والمدير المسئول عن البيانات من المناصب الإدارية الدارجة مع التحول الرقمي والتكنولوجيا المرتبطة بها في مجال القطاع العام والخدمات الحكومية الداعمة للأفراد والمجتمع، وكما أن يجب جذب ودعم العاملين في مجال نظم المعلومات والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بصورة مستمرة مع ترسيخ ثقافة الممارسات المتميزة والاستخدام الرقمي من قبل كافة العاملين في الحكومة وخاصة الفئات القيادية لتقديم المثل والتشجيع على الممارسات الرقمية وإدارة المبادرات والمشاريع والمشاركة في دعمها من كافة العاملين في الحكومية.

الخلاصة:

• يمكن للوحدة الحكومية أن تتحول بنجاح إلى مؤسسة رقمية، حيث تتضمن العملية تحديد أهداف واضحة، والاستثمار في التكنولوجيا، وتحسين مهارات الموظفين، وأتمتة العمليات، وإشراك المواطنين. وبمرور الوقت، لن تؤدي الوحدة الحكومية الرقمية بالكامل إلى تعزيز الكفاءة الداخلية فحسب، بل ستقدم أيضا خدمات أفضل وأكثر سهولة للمواطنين، مما يؤدي إلى زيادة رضا الجمهور وتحسين الحوكمة. التحول الرقمي هو رحلة مستمرة، والحفاظ على التكيف والابتكار هو مفتاح النجاح على المدى الطويل.

شكرا