

## كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية<sup>1</sup> مراجعة أ. د. محمد ماجد خشبة<sup>2</sup>

### مقدمة

يمكن إدراك أهمية الكتاب من مراجعة التقرير الأخير للبنك الدولي عام 2024 حول التقدم الرقمي واتجاهاته في العالم لعام 2023<sup>(3)</sup>، والذي سلط الأضواء على دور القطاع الرقمي كمحرك للابتكار والنمو في العالم، وأن البلدان النامية أو منخفضة الدخل لم تستغل بعد قدرات هذا القطاع في تحسين الإنتاجية خاصة وأن أكثر من ثلثي سكان العالم (نحو 5.3 مليار نسمة) يستخدمون الشبكة الدولية للمعلومات-الإنترنت. في هذا الإطار يحظى (التحول الرقمي) وأبعاده وتأثيراته المختلفة على المستوى العالمي / الإقليمي / الوطني أو المؤسسي باهتمامات واسعة من جانب الجماعات العلمية والمنظمات الدولية ومراكز الفكر عبر العالم، كذا من جانب القيادات الرقمية الحكومية، ومن بينهم مؤلف هذا الكتاب.

نعرض فيما يأتي لخلفيات حول منهجية الكتاب والقيادات الرقمية المبحوثة التي تمثل خبراتها المستخلصة محور هذا الكتاب كما نقدم ما يطلق عليه الكتاب الوصايا الرقمية العشر لتفعيل دور القطاعات الرقمية الحكومية عبر العالم. وتنتهي المراجعة ببعض الملاحظات النقدية حول منهجية الكتاب وخلصاته، وتقديم لمحة سريعة عن التجربة الرقمية المصرية.

### أولاً: خلفيات حول منهجية الكتاب والقيادات الرقمية المبحوثة

يراهن المؤلف على أن (التميز الرقمي) خاصة في القطاع الحكومي يمكن أن يشكل رافعة للتقدم في دول العالم المختلفة من خلال بلورة رؤى استراتيجية تسعى لتوظيف التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات العامة، وتفعيل دور الاستراتيجيات الحكومية الرقمية في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

وقد سلك المؤلف دربا فير مألوف في إعداد الكتاب من خلال الاعتماد بصورة مباشرة على استخلاص خبرات من عدد 20 من قيادات حكومية رقمية في دول متقدمة ونامية، والتي يوضحها الجدول رقم (1).

<sup>1</sup> Siim Sikkut, Digital Government Excellence: Lessons from Effective Digital Leaders, Wiley, 2022.

-الكتاب متاح بمكتبة معهد التخطيط القومي.

<sup>2</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي- مركز التخطيط والتنمية الصناعية - معهد التخطيط القومي- مصر.

<sup>3</sup>(World Bank(2024), Digital Progress and Trends Report, 2023.

كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

جدول رقم (1): الدول المختارة والقيادات الرقمية المستجوبة

الدولة	القيادة الرقمية الحكومية
دولة الإمارات	• المديرية العامة والمؤسسة لدائرة دبي الذكية 2015-2020
كندا	• كبير مسؤولي المعلومات في كندا سابقاً
فنلندا	• مدير عام بوزارة المالية، مسؤول عن الرقمنة والأمن الرقمي بالقطاع الحكومي
أيرلندا	• كبير مسؤولي المعلومات بالحكومة سابقاً - مسؤول عن برنامج التحول الرقمي للدولة
منغوليا	• وزيرة دولة سابقة لوزارة جديدة للتنمية الرقمية تأسست عام 2022
سنغافورا	• كبير مسؤولي التكنولوجيا الرقمية بالحكومة منذ عام 2014، ومكتب الأمة الذكية
الأرجنتين	• استشاري رقمي - ومسؤول سابق عن الحكومة الإلكترونية لمدينة بوينس آيرس
إيطاليا	• مسؤول سابق في المفاوضات الحكومية للتحول الرقمي في إيطاليا
كندا - أونتاريو	• كبيرة مسؤولي الرقمنة والبيانات بولاية أونتاريو - ونائب وزير الخدمات الرقمية بالولاية
رواندا	• مسؤول تنفيذي رقمي رفيع ومسؤول عن هيئة مجتمع المعلومات برواندا عام 2017
أرجواي	• المدير التنفيذي لوكالة مجتمع المعلومات والحكومة الإلكترونية بالدولة.
الدنمارك	• سكرتير دائم لوزارة المناخ والطاقة، ومدير سابق لوكالة الرقمنة الدنماركية
البرازيل	• وزير الحكومة الرقمية في البرازيل بين عامي 2018-2021 مسؤول التحول الرقمي
بريطانيا	• ومدير تنفيذي سابق لمشروع رقمنة حكومة المملكة المتحدة - استشاري تحول رقمي
البرتغال	• مسؤول تنفيذي سابق عن هيئة التحديث الإداري والتحول الرقمي للخدمات العامة
أستراليا	• كبير مسؤولين سابق بهيئة التحول الرقمي، ونائب سابق لمكتب الإحصاء الوطني
إسرائيل	• مديرة عامة بوزارة الابتكار والعلوم والتكنولوجيا، ورئيسة مبادرة إسرائيل الرقمية
إستونيا	• كبير مسؤولي تكنولوجيا المعلومات بالدولة من 2013-2017
نيوزيلندا	• كبير مسؤولي التكنولوجيا والرقمنة في الحكومة والفريق الحكومي للتحول الرقمي

المكسيك	• مسؤولة سابقة عن استراتيجية التحول الرقمي للدولة، ووحدة التحول الرقمي الحكومي
---------	--

وقد ركز المؤلف في المقابلات الشخصية مع القيادات الرقمية المبحوثة على محاور محددة شملت: الخلفية الشخصية للقيادة الرقمية، الموقع الرقمي الحكومي الذي يشغله أو شغله، البدايات الأولى للمسيرة المهنية، الرؤية والاستراتيجية، نموذج القيادة والإدارة والنجاحات والإخفاقات، والتوصيات المقترحة. وقد عزز هذا النهج الذي سلكه المؤلف، أن المؤلف نفسه SIIM SIKKUT كان يعمل كبير مسؤولي المعلومات الحكومي السابق في دولة إستونيا، حيث قاد لفترة السياسة الرقمية الوطنية واستراتيجية الحكومة الرقمية وتنفيذها، كما ترأس أيضًا فريق عمل متخصص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لكبار المسؤولين الحكوميين الرقميين.

وعلى الرغم من تضمن الكتاب الكثير من الإفادات والآراء تعد من قبيل المعارف العامة، إلا أن قيمة مراجعة الكتاب تتعاضد في ضوء حقيقة أن الخبرات والتقدم فيها يتفاوت عبر الزمن وعبر الدول مما يعطي للكتاب تميزًا خاصًا بين الكتب المعنية بالتحول الرقمي عبر العالم.

وقد حرص المؤلف على التأكيد على مجموعة من الاعتبارات الآتية:

- 1- أهمية المقابلات واللقاءات المتبادلة للنظر الرقميين على مستويات مختلفة وطنية وإقليمية ودولية، والتي تمثل، من وجهة نظر الكاتب، أفضل وسيلة للتعلم واكتساب الخبرات لتطوير نماذج الأعمال الرقمية عبر العالم.
- 2- القيادات الرقمية موضع المقابلات الشخصية تتقاسم مجموعة متميزة من الخبرات المشتركة، بعضها يمكن نقله والإفادة منه حرفيًا، وبعضها الآخر يقدم إلهامًا أو تطرح إضاءات تفتح الطريق الى تلمس بدائل أو حلول لبعض التحديات الرقمية في دول العالم المختلفة.
- 3- صعوبة بلورة قواسم مشتركة بين خبرات المبحوثين، حيث تزخر كل خبرة نوعية، وفي كل دولة بعينها، بالعديد من التفاصيل الخاصة بها في كل جهة حكومية أو موقع حكومي شغلته تلك القيادات.
- 4- الخلاصات المستفادة في نهاية الكتاب ليست بالضرورة قابلة للتطبيق العملي، سواء في كل الأجهزة الحكومية أو في كل الدول، حيث تعتمد الإفادة منها على أطر الحوكمة السائدة، والنظام السياسي، والنضج القيمي والمؤسسي، ونوعية قوة العمل ورأس المال البشري، والثقافات السائدة، والنظم البيئية.

كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

كما سعى المؤلف من خلال مقابلاته الشخصية مع عشرين من القيادات الرقمية الحكومية ( Digital Government Leaders) من عدة دول بالعالم الى تحقيق العديد من الأهداف للكتاب، هي:

1- التعرف على الرؤى الاستراتيجية للمبجوثين، خاصة حول أفضل السبل لدمج التكنولوجيا الرقمية في الخدمات العامة، واستخلاص أفضل الخبرات والنصائح العملية حول تمهيد الطريق للإصلاحات الرقمية الرائدة، وتنمية أدوار فرق العمل التنفيذية لإنجاز التحول الرقمي المرغوب.

2- تمحيص السبل والبدائل المناسبة لتحول الحكومات إلى الرقمنة، بما في ذلك طبيعة الخطوات الأولى اللازمة في هذا الخصوص، وما بعدها، خاصة في ظل تفاوت أو تباين الظروف والمتغيرات المؤثرة بين دول العالم المختلفة التي ينتمي إليها القادة الرقميون.

3- تسليط الأضواء على طبيعة التحديات اليومية التي تواجه قادة التحول الرقمي في القطاع الحكومي، سواء داخل المؤسسات المعنية أو في البيئات المحيطة في التعامل مع القيادات السياسية، أو أصحاب المصلحة والأطراف المجتمعية المعنية خلال رحلة البحث عن التنفيذ الفعال والدائم للاستراتيجيات والإصلاحات الرقمية التي يؤمل أن تحظى بقبول سياسي ومجتمعي ومؤسسي على حد سواء.

4- سبل تهيئة القائد الرقمي المؤثر مجال التحول الرقمي في الحكومة وخارجها، حيث يقدم الكتاب خبرات متنوعة ومتعددة لكبار المسؤولين الرقميين/المعلومات/التكنولوجيا أو قادة الوكالات الرقمية العاملة في القطاع الحكومي ومجال الخدمات العامة.

5- سبل تهيئة فرق التحول الرقمي، سواء على المستوى الاحترافي المهني، أو على مستوى المهارات الشخصية / الاجتماعية اللازمة لإدارة فريق فعال، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي وممارساته تجاه تحقيق أهداف منشودة للتحول الرقمي.

ثانيًا: الوصايا الرقمية العشر للكتاب

ينتهي الكتاب بما يمكن أن يطلق عليه الوصايا العشر التي استخلصها المؤلف، ويقدمها الى قادة التحول الرقمي في القطاع الحكومي في دول العالم المختلفة، وكافة الأطراف المعنية بنجاح التحول الرقمي في دول العالم سواء أكانت قيادات سياسية أم منظمات أعمال أم منظمات دولية وإقليمية معنية، أم الباحثين في مجالات التحول الرقمي المختلفة عبر العالم.

1. الإتاحة-الإتاحة-الإتاحة

تمثل الإتاحة (Delivery) التركيز الأكبر للقيادات الرقمية المبحوثة، وهي الغاية التي يبذل فيها الجهد الأكبر منذ الأيام الأولى لشغلهم مناصبهم، ومهما تغيرت السياسات أو المنتجات الرقمية محل الاهتمام تظل الإتاحة للخدمات الرقمية الهاجس الأكبر. ويلاحظ من جانب آخر، أن الساسة أو القادة السياسيين والمواطنين ينتظرون النتائج، أو بالأحرى النتائج الأسرع (Quick wins). فإذا تم توفيرها يحظى القائد الرقمي بالمصداقية والثقة في إمكانية المضي قدماً. وهذا يتطلب تعاوناً من جانب أصحاب المصلحة والشركاء والجهات الحكومية الأخرى.

وفي الواقع العملي، تشير تجربة سنغافورا مثلاً الى أن المواطنين كانوا ينتظرون الكثير من التطوير الرقمي في القطاع الحكومي وأن تكون نتائج هذا التطوير في مستوى نتائج التحول الرقمي في تجارب عالمية رائدة. وقد قدمت التجربة نموذجاً متميزاً في رقمنة خدمات الدفاع المدني السنغافوري، خاصة خدمات الاستجابة السريعة المقدمة لكبار السن. وتمت الاستعانة بمتطوعين ذوي خلفية طبية يغطون كافة المناطق. كما تمت تغطية إعلامية لحالات إنقاذ حياة متعددة بما ساهم في تكريس مصداقية الرقمنة الحكومية.

في المقابل، فإن التحدي في التجربة الأرجنتينية كان في توفير السهولة واليسر في تعامل المواطن مع الأجهزة الحكومية من خلال توفير منصة وطنية رقمية جامعة (My Argentina)، بخلاف منصات ومواقع أخرى للمعاملات الخارجية عبر العالم.

في ذات السياق، يشير المدير الرقمي في التجربة الإيطالية الى سعيه لغرس ثقافة (المواطن نقطة البداية والنهاية) لدى فريق العمل الرقمي، والتأكيد على أن مهمة الفريق ليست تطبيق القوانين واللوائح بقدر ما هي تسهيل وتبسيط حياة المواطنين والشركات، وأن الفريق الرقمي ذاته هو جزء من هؤلاء المواطنين.

وهكذا فإن الإتاحة هي الدليل العملي الملموس على أن التنمية الرقمية أو التطوير أو الرقمي يتحقق عملياً في أرض الواقع من خلال الإدارة الفعالة للإتاحة. ويشير المؤلف الى بعض الشروط أو الممكنات اللازمة لتحقيق تلك الإتاحة، وعلى رأسها توافر استراتيجية وسياسة رقمية، وهيكل تنظيمي مناسب، وعمليات متسقة، وفريق عمل، وثقافة، وقيم مؤسسية بناءة، مع الحرص على الحفاظ على زخم المضي قدماً دون تراجع. فالعبرة ليست في البدايات الجيدة، ولكن في الاستمرارية والتعلم وعدم التوقف. فإذا أردت أن تكون قائداً رقمياً حكومياً ناجحاً لا بد أن تهين نفسك وقدراتك ومهاراتك لتكون مسئولاً تنفيذياً محترفاً لإتاحة الخدمات والمنتجات.

كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

## 2. الإستراتيجية هي وظيفتك، وهي فرصتك للنجاح في ذات الوقت

يرى المؤلف أن السياسيين لن يعطوا الفرص الواسعة للقيادات الرقمية، وسوف يطلبون منها على الدوام أن تهيكّل عملها وفق تصور استراتيجي واضح يأخذ بلادهم إلى الأمام والتقدم. وعلى ذلك فإن المدير الرقمي مطالب أن يبيلور رؤية واستراتيجية واضحة، وأن يصمم أيضًا الإطار العملي المناسب لتحويل تلك الرؤية إلى واقع عملي ملموس على أرض الواقع.

وتتفاوت الخبرات التطبيقية المستفادة في هذا الخصوص. فقد وضعت الإستراتيجية الرقمية لنيوزيلندا في أفق زمني 4 سنوات تحسبًا لظهور تكنولوجيات جديدة تتطلب إعادة هيكلة. كما تم الحرص على المرونة الإستراتيجية من خلال النص على مراجعة الإستراتيجية في منتصف الطريق. في حين كان الأفق الزمني لخطة التحول الرقمي الإيطالية 3 سنوات، مع الحرص على أن تكون هذه الخطة تفصيلية إلى أبعد الحدود.

كما قدمت التجربة المكسيكية بعدًا آخر، حيث تم مراجعة كافة التجارب الوطنية الرقمية السابقة وتقييم مؤشرات الأداء الخاصة بها، ومراجعة أفضل الخبرات العالمية، وهو الأمر الذي كفل للاستراتيجية الرقمية المكسيكية أن تعد بمثابة عبور بالدولة إلى حقبة رقمية حقيقية. في المقابل واجهت الإستراتيجية تحديات متعددة في تجربة الأرجنتين، نتيجة نقص الموارد، ضعف التنسيق أو غيابه، وعدم وجود توافق رقمي حكومي، حيث تملك كل جهة حكومية رؤيتها الخاصة للرقمنة بمعزل عن الجهات الحكومية الأخرى.

وفي العادة تكون الإستراتيجية أحد أهم شواغل الإدارة العليا. لكن المؤلف يراها أكثر أهمية للمدير الرقمي باعتبار أنه مسئول عن النتائج على مستوى الحكومة ككل أو على مستوى الوطن. ومن المهم أن تكون الإستراتيجية الموضوعية أساسًا لإدارة التغيير المستدام. وهو ما يتطلب على التوازي أطرًا للحوكمة الفعالة، وبنية تحتية، ومنصات فاعلة. وهي متطلبات لا تتحقق عادة في وقت قصير، وتتطلب الإعداد المبكر، مع ضمان توافر الدعم والتأييد، والموارد المالية المناسبة.

يؤكد المؤلف على أن توافر الرؤية والإستراتيجية وخطة العمل التنفيذية تجعل الإتاحة أكثر يسرًا لأنها توفر التمكين والقوة لفريق العمل، خاصة إذا توافر نموذج إدارة إبداعي، وعمليات جيدة، ودعم من الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة. كما يشير المؤلف إلى عوامل أخرى تؤثر على النجاح مثل: طبيعة المشكلات التي تتعامل معها الإستراتيجية، ومدى توافر الموارد المتاحة وحجمها، وحالة البنية الرقمية ذاتها. وهو يشدد أيضًا على أهمية التحسب للظروف والمستجدات غير المتوقعة، حيث غيرت جائحة كوفيد 19 على سبيل المثال كل الخطط

والاستراتيجيات التي وضعها مديرو الرقمنة في كافة التجارب التي يعرضها الكتاب، والذين استغلوا ظرف الجائحة لتأكيد دور الرقمنة والتحول الرقمي في التعامل مع تداعياتها.

وينتهي المؤلف بالتأكيد على ضرورة أن تكون الاستراتيجيات واقعية في حدود الموارد المتاحة، وأن تسعى دوماً لتنمية تلك الموارد والقدرات الداعمة واستدامة الحلفاء والشركاء. كما ينصح القارئ الرقمي بالسعي لتطوير قدراته كمسئول استراتيجي، أو مسئول تخطيطي.

### 3. صعوبة النجاح في غياب الدعم السياسي

أشار الكثير من القيادات الرقمية الحكومية في الكتاب إلى أن الدعم السياسي ومن أعلى المستويات في الدولة يعد عنصراً محورياً في التحول الرقمي. ومع ذلك فإن بعضهم قد غامر في رحلته الرقمية في غياب أو في ظل نقص هذا الدعم.

وقد تجلّى هذا الدعم السياسي الصريح في تجربة دبي الذكية، حيث تم توفير الدعم المطلوب من حاكم دبي لتعزيز التنافسية الاقتصادية للإمارة كمقصد سياحي عالمي. كما توفر هذا الدعم في التجربة الرواندية، حيث تم تكليف المسئول التنفيذي عن هيئة مجتمع المعلومات من جانب رئيس الدولة بصورة شخصية، وهو رئيس يملك رؤية واضحة عن أهمية التحول الرقمي في مستقبل رواندا، إذ إنه يعتبر أن الرقمنة ليست خياراً، بل ضرورة حتمية وأحد الممكنات الأساسية لكافة قطاعات التنمية في الدولة. كما تابع رئيس الدولة في المكسيك بصورة شخصية مراحل إعداد الإستراتيجية الرقمية للدولة وجهود الفريق الرقمي في إعداد الإستراتيجية المذكورة. في ذات السياق، توافر للمسئول عن التجربة الأرجنتينية قنوات للتواصل المباشر مع رئيس الدولة والمسؤولين في مكتب الرئيس. كما كانت هناك لقاءات بصورة شهرية من جانب رئيس الدولة مع فريق التطوير الرقمي الحكومي. ولم يختلف الأمر كثيراً في الدول المتقدمة، فقد حرص رئيس الوزراء الإيطالي بصوره شخصية على الاستعانة بخبير إيطالي في وادي السليكون بالولايات المتحدة الأمريكية لقيادة الفريق الحكومي للتحول الرقمي في إيطاليا، مع دعم حكومي إضافي من وزيرة الإدارة العامة.

في كل الأحوال، يكون هذا الدعم مهماً وحيوياً لتحقيق النجاح المطلوب حيث إن بناء حكومة رقمية يعني التحول في أشياء كثيرة، منها التحول في نموذج عمل ومفهوم وآليات تسيير الحكومة، وسبل ونماذج تقديم الخدمات العامة للمواطنين-وهو الأمر الذي قد لا يخلو من معارضة أو مقاومه للتغيير أو نقاط اختناق تحول دون تحقيق أهداف القارئ الرقمي المخططة أو إبطاء خطته للتحول أو الإتاحة. وبالتالي يتعين عليه البحث طوال الوقت عن

## كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

سبل لاستدامة هذا الدعم؛ فالإنجاز الأسرع يتطلب دعماً أكبر. ويشير المؤلف إلى أن الدعم السياسي المطلوب يجب أن يترجم في صورة عملية من خلال تعزيز التنسيق والتكامل المؤسسي، وإزالة التناقضات وحرص صفوف أصحاب المصلحة، وغيرها من التدخلات الإيجابية حيث توفر تلك التدخلات الكثير من الجهد والطاقة.

في المقابل، يؤكد المؤلف على أن هذا الدعم السياسي ليس مجانيًا، حيث إن جودة الإتاحة الرقمية والأثر الناجم عنها يضمنان توافر هذا الدعم السياسي وفعاليتيه. كما يجب على القائد الرقمي أن يتابع تنفيذ مستهدفاته أولاً بأول لضمان ديمومة الدعم. ويمكن أن يكون القائد الرقمي ذاته- كما حدث لبعض المبحوثين فعلاً- جزءاً من هذا الدعم إذا تقلد منصباً حكومياً سياسياً. قصارى القول هو: لكي تتجح كقائد رقمي فعال عليك أن تتمتع بخصال المسئول السياسي الفعال.

### 4. هي وظيفة شبكية، وهي في الوقت ذاته وظيفة للتشبيك الفعال

يشير المؤلف إلى أن أغلبية القيادات الرقمية الحكومية المبحوثة نوهت إلى أن المدير الرقمي الحكومي يعد في واقع الحال مديرًا للإدارة الفعالة لمصالح أصحاب المصلحة الرقمية في الدولة بالدرجة الأولى. ويمثل هذا الجانب أحد الأبعاد المهمة في عمل المدير الرقمي، والذي يدعم دوره في تحقيق الإتاحة الفعالة للخدمات الرقمية، وإدارة الموارد المتاحة لديه بما يحقق رضا أصحاب المصلحة، وعلى الأخص المواطن.

وتشير الخبرة الإستونية إلى أن التجربة الرقمية في الحكومة سلطت الأضواء بصورة مباشرة على أهمية قطاع التعليم فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطبيعة المخرجات في هذا الخصوص في ضوء الحاجة إلى أعداد كبيرة من المهندسين المتخصصين. كما تشير الخبرة النيوزيلندية الرقمية إلى أن التحدي الذي واجه المدير الرقمي قد تمثل في جعل الكيانات الحكومية المختلفة تعمل وتفكر بصورة كلية أو شمولية معتمدة على بعضها وليس كجزر منعزلة، لا سيما أن العديد من تلك الأجهزة تعتمد جميعها على بعض التسهيلات الشبكية المشتركة مثل البنى التحتية الرقمية والمنصات الرقمية وغيرها. كما أن الفريق الحكومي للتحويل الرقمي كان مسئولاً عن وضع المعايير الرقمية لكافة الأجهزة الحكومية في الدولة، ويتابع مدى الالتزام والكفاءة في تطبيقها. كما قدمت التجربة المكسيكية الرقمية نموذجاً فعالاً في الانفتاح الكبير على كافة الأطراف الفاعلة في المجال الحيوي (Ecosystem) لنشاط الرقمنة الحكومي- الأمر الذي وفر تفهماً وقبولاً وثقة أكبر في المبادرات الرقمية الحكومية من كافة أصحاب المصلحة.

ويربط الكتاب الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة والتعاون والتشبيك الفعال معهم من جانب المدير الرقمي بتوافر الدعم السياسي والمناخ الديموقراطي في الدولة، وهو الدعم الذي يصعب توفيره في ظل أجواء غير ديموقراطية وفي

ظل غياب ممارسات ديموقراطية وحياة سياسية سليمة. وفي هذا السياق يشير الكتاب الى أن المدير الرقمي يحتاج بصورة ملحة الى تهيئة بيئات مواتية وتحالفات فعالة ومحفزة وفق قاعدة الاستفادة المشتركة (Win Win Deal)، بالإضافة إلى العلاقات الشخصية والشراكات متعددة المستويات لتسهيل ونجاح تسويق وإتاحة الخدمات الرقمية. كما نوه الكتاب الى ممارسات وجهود العديد من القيادات الرقمية لتعزيز التواصل والشراكات مع أصحاب المصلحة على الأجلين القصير والطويل. ويلاحظ المؤلف أن التشبيك الفعال لا يرتبط فقط بشخصية المدير/ القائد الرقمي ولكنه يرتبط بنفس القدر من الأهمية بالسعي الى غرس ثقافات التشبيك والشراكات الفعالة والتواصل مع أصحاب المصلحة لدى الفريق الرقمي الحكومي بأكمله. ولذا فإن المدير الرقمي يحتاج الى أن يتسلح بمهارات وخبرات العلاقات العامة والتشبيك الفعال مع أصحاب المصلحة

### 5. التواصل الفعال يمنح القائد الرقمي مزيداً من القوة

فقد أشار العديد من القيادات الرقمية إلى حاجتهم إلى المزيد من بذل الجهد في الاتصالات الفعالة، وأن هناك الكثير من الإنجازات التي تحققت في أعمالهم الرقمية جراء الاتصالات الفعالة التي حققت نتائج عملية فاعلة، خاصة في ضمان وتوافر الدعم العام على مستويات متعددة، وتعزيز ولاء أصحاب المصلحة، وتوفير الدعم السياسي، بالإضافة الى توظيف المواهب، وغيرها. كما تشير خبرات القيادات الرقمية في الكتاب إلى أدوات متعددة يمكن أن يتم من خلالها الاتصال الفعال خاصة من خلال وسائط التواصل الاجتماعي، وأنشطة العلاقات العامة الفعالة، وأنشطة التسويق المختلفة بما فيها التسويق الإلكتروني. وتؤكد تلك الخبرات على أمرين مهمين. الأول: أن جهود الاتصال الفعال تعد مكوناً حيوياً وحاكماً في تحقيق الإتاحة الفعالة للخدمات الرقمية. والثاني: أن جهود الاتصال الفعال ليست -ولا يجب- أن تكون مسئولية الكوادر المتخصصة في الاتصال فقط، ولكنها تعد أيضاً من الواجبات والمهام الرئيسة للمدير الرقمي.

وقد أكدت التجربة البريطانية في التحول الرقمي على أهمية بناء اتصالات فعالة لنجاح مشروع التحول الرقمي في الدولة، حيث قام المدير التنفيذي لمشروع الرقمنة الحكومية بالتواصل مع سكرتارية مجلس الوزراء البريطاني لترتيب لقاءات مع كافة رؤساء الأجهزة الحكومية المعنية لتوضيح التوجهات الرئيسة لمشروع الرقمنة الحكومية، والتأكيد على أهمية غرس الثقافة الرقمية في القطاع الحكومي لنجاح المشروع. وقد أكدت التجربة الأسترالية على المضامين ذاتها، حيث أكد المسئول عن هيئة التحول الرقمي على أولوية التواصل مع كافة المسؤولين عن تقديم الخدمات العامة الرئيسة في الدولة وصولاً إلى مستوى الوزراء المعنيين للتعرف على توقعاتهم المأمولة من مشروعات

كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

الرقمنة الحكومية، والحرص على ترجمة تلك التوقعات إلى أثر إيجابي رقمي في الواقع الفعلي يلبي التوقعات المشار إليها.

## 6. الفريق الرقمي يحدد إلى أي مدى وبأي سرعه يمكن أن يتحقق الإنجاز الرقمي

بخلاف أهمية أدوار المدير الرقمي، يسلط الكتاب الأضواء على أهمية الفريق الرقمي، ويؤكد في ضوء الخبرات المستفادة من القيادات الرقمية العالمية على ضرورة سعي المدير الرقمي إلى تكوين فريق رقمي فعال يدعم رؤيته الإستراتيجية وخطته التنفيذية.

وقد أشار المسئول الرقمي في التجربة الرواندية إلى أن تشكيل الفريق الرقمي كان من أصعب التحديات التي واجهته، وقد ساعده في التغلب عليها إدراك العديد من الخبراء والأخصائيين الرقميين الوطنيين لأهمية التحول الرقمي في الحكومة لدعم التنمية ورؤية الدولة. ويسلط المسئول الرقمي في تجربة إستونيا الأضواء على جانب آخر من الصعوبة في تشكيل الفريق الرقمي الحكومي، حيث يتم ترجمة الإنجاز والابتكار الرقمي في القطاع الخاص إلى عوائد مالية. ولما كان هذا الأمر غير متوفر في القطاع الحكومي، فإن المدير الرقمي يضطر إلى البحث عن محفزات أخرى غير مالية. ويلاحظ أيضًا أن المدير الرقمي لديه محددات في تعيين واستقطاب أفضل الخبراء. وهذا هو التحدي نفسه الذي واجهه تجربة الأرجنتين، حيث عمد المدير الرقمي إلى الاعتماد على جلب الموارد البشرية المتخصصة من الجهات الحكومية المختلفة لنقص الموارد المالية اللازمة لتوظيف كوادر رقمية محترفة من خارج القطاع الحكومي. وفي المقابل، توفرت الفرصة للمدير الرقمي في التجربة الإيطالية للاستعانة بكوادر من خارج القطاع الحكومي حيث وفر القطاع الحكومي نحو 10-15 % فقط من الوظائف المطلوبة للفريق الرقمي. وتقدم تجربة سنغافورا أبعادًا أخرى في تشكيل الفريق الرقمي، حيث عمد المدير الرقمي إلى اختيار مجموعة محدودة في البداية (7 أفراد) لديهم الاستعداد والفهم الكافي لطبيعة المهام الرقمية في الحكومة، وقد تم توسيع الفريق على مراحل مع تطور مشروعات الرقمنة في الدولة.

يحتاج المدير الرقمي طوال الوقت إلى بث روح الثقة والقوة والتمكين والتحفيز لدى الفريق الرقمي، والسعي لغرس ونشر القيم المحفزة والثقافات الإيجابية لدى أعضاء الفريق، وتهيئة الظروف لإطلاق الطاقات والمهارات والقدرات والمواهب لدى أعضاء الفريق.

## 7. العمل من أجل تحقيق تغيير مستدام كل يوم

يركز الكتاب على دور التحول الرقمي في الحكومة في تعزيز جهود إدارة التغيير في القطاعات الحكومية أو قطاعات الخدمة المدنية في دول العالم، ويركز على دور المدير الرقمي في العمل على استدامة هذا التغيير. كما يؤكد على أن إدارة التغيير المنشود ليست مهمة يسيرة، بل يمكن أن تكون عسيرة، لا سيما أن الكثير من الجهات الحكومية قد تكون رافضة للتغيير المستهدف.

وتشير خبرات التجربة الإيطالية في هذا الخصوص إلى تبني المدير الرقمي مداخل متعددة لإدارة واستدامة التغيير المنشود من المنظور الكلي. منها صياغة خطة تفصيلية، وتقوية البنية التحتية، والتنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام المختلفة، وغرس مفاهيم وممارسات إدارة المشروعات في القطاع الحكومي. ويذكر المسئول الرقمي في التجربة الإستونية أن آفاق التغيير الرقمي المنشود لم تقتصر على القطاع الحكومي وآليات عمله، بل إنها اشتملت على تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطني، وتنمية ريادات الأعمال الرقمية، وزيادة أعداد المتخصصين المحترفين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها في ظل تحديات كبيرة ترتبط بتعقيدات العمل الحكومي، وتحديات نقص التمويل. وتؤكد تجربة وزيرة الدولة للتنمية الرقمية في منغوليا على جانب آخر للتحويل الرقمي الحكومي، ألا وهو أنه يمثل رافعةً ومدخلًا أساسيًا لتمكين التنمية الرقمية والاقتصاد الرقمي في الدولة، وهو الأمر الذي يمكن أن يساهم في تغيير شكل المجتمع والاقتصاد وتنافسية الدولة.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن حصول المستخدم وأصحاب المصلحة على فائدة ملموسة من الأدوات والمنصات الرقمية سوف يشكل القوة الدافعة الحقيقية لاستدامة الخدمات الرقمية، وتراجع مبررات الرفض أو المقاومة لتلك الخدمات. ومن ثم فإن المدير الرقمي يتحول بالضرورة إلى مدير للاستدامة وإدارة التغيير.

## 8. الوظيفة صعبة، فكن مستعدًا

تؤكد خبرات القيادات الرقمية في الكتاب على أن مهمة هذه القيادات ثقيلة وشديدة الوطأة، وأنها قد تقود القيادات الرقمية في الكثير من الأحوال إلى دائرة يشعرون فيها بالوحدة خاصة في بداية أو مستهل المسيرة الرقمية. وينوه الكتاب إلى أن القيادات الرقمية عليها أن تتحمل بعض الصعاب، وأن تدفع ضريبة الاستمرارية إذا كانت ترغب في ترك الأثر الجيد والبصمة الرقمية الإيجابية في مجتمعاتهم. كما أن عليهم تحمل مشاق نقص أو غياب الدعم السياسي في بعض الأحوال، أو نقص مساندة أصحاب المصلحة.

## كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

وتسلط مديرة الرقمنة في التجربة الفنلندية الأضواء على بعض جوانب تلك الصعوبة، حيث تشير إلى أن الثقة المفقودة في الجهود والخطط الرقمية الحكومية كانت التحدي الأكبر في إنجاز التحول الرقمي. وعلى ذلك فإن إعادة ترتيب بدائل الأولويات الرقمية بالتنسيق والتكامل مع كافة أصحاب المصلحة، وضمان الدعم السياسي، والواقعية والعمل الجماعي، شكلت مداخل رئيسة لاسترداد الثقة المفقودة والتطلع للتغيير الرقمي المنشود. كما تشير الخبرات العملية المعروضة في الكتاب، إلى أن نوعية الخبرات السابقة لبعض القادة الرقميين يمكن أن تساهم في تعزيز فرص التكيف والاستمرارية في العمل الرقمي الحكومي للمدير الرقمي. وهذا ما تؤكد عليه تجربة وزيرة الدولة للتنمية الرقمية في منغوليا التي تمتعت بخبرات عملية سابقة في القطاع الحكومي في دول متعددة عبر العالم، وذلك بالإضافة إلى خبرة مهنية سابقة في البنك الدولي. في المقابل يمثل التحدي الذي واجه مسئول التحول الرقمي في حكومة سنغافورا في أنه قضى معظم حياته العملية في القطاع الخاص خارج دواليب العمل الحكومي. وقد جاء الحافز الأكبر له من اعتقاده أن وظيفته الحكومية الرقمية الجديدة يمكن أن تترك أثراً إيجابياً على حياة المواطن السنغافوري، وهو حافز وهدف نبيل بلا شك.

ويقدم الكتاب العديد من النصائح المهمة للتغلب على المصاعب السابق الإشارة إليها من واقع خبرات القيادات الرقمية. منها أهمية تركيز القيادات الرقمية على الصحة الذهنية والجسمانية، والحرص على بناء حياة أسرية ناجحة، وعلاقات جيدة خارج العمل تحقق التوازن الفعال بين الحياة والعمل.

### 9. وضع المستخدمين نصب عينيك، وركز على أثر عملك الرقمي على المواطن وعلى مجال الأعمال

للتعامل مع المصاعب والإحباطات التي سبق ذكرها يجب على المدير أن يذكر نفسه دائماً بالصورة الكبيرة والرؤية والمهمة النبيلة التي يقوم بها شاملة المستخدمين والمواطنين والأثر الذي يتركه على حياتهم، وكيف للخدمات الرقمية أن تحسن من أداء قطاعات الأعمال.

في الواقع العملي، تتبعب صعوبة الوظيفة من تعامل المدير الرقمي مع توقعات على مستوى الوطن والمواطن، لا على مستوى مؤسسة أو شريحة عملاء. وقد ظهر هذا الهاجس بوضوح لدى المسئولة الرقمية عن التجربة الفنلندية التي كانت تفكر في المشروعات الرقمية من منظور تأثيرها على حياة المواطنين ومكانة فنلندا. كما أشار المسئول الرقمي عن تجربة إيرلندا إلى أن الأولوية الأولى طوال مسيرته المهنية الرقمية تمحورت حول أن تلبى المشروعات والخدمات الرقمية توجهات وسياسات الحكومة وتطلعات المواطن بصورة ملموسة وعملية. وفي السياق ذاته أكد المسئول الرقمي الأرجنتيني عن ترحيبه بالمسئولية عن تقديم خدمات رقمية موثوقة ونافعة لكافة مواطني الدولة بعد

فترة عمله كمسئول رقمي لمدينة بوينس آيرس وحدها. وهو ذات الحافز الوطني المطروح في تجارب رواندا وكندا وإستونيا والبرتغال، وغيرها من التجارب التي يعرضها الكتاب.

إن تذكر الصورة الكبرى يعيد شحذ الطاقة والهمة لدى المدير الرقمي ويجدد حيويته وحيوية وحافزية الفريق الذي يعمل معه. كما أنه مما يعزز الشعور بالرضا لدى المدير والفريق أن الإنسان / المستخدم هو محور الاهتمام، وأن الإتاحة ليست لمجرد الإتاحة لكنها وسيلة لخلق وتعظيم الأثر على حياة الوطن والمواطن.

### 10. كفاءتك في متناول يدك

يخاطب المؤلف القيادات الرقمية عبر العالم في نهاية الكتب بالإشارة إلى أنه إذا كانت الوصايا السابقة تجعلهم أكثر قدرة على أداء وظائفهم الرقمية بصورة جيدة فلا مشكلة هناك. ومع ذلك يجب النظر الى أمرين مهمين:

الأول: هو أن كل أدوار المدير الرقمي المتعلقة بالمعارف أو المهارات يمكن تعلمها مره أخرى، حيث إن الكفاءة تأتي من تطوير الذات والتعلم من البيئة المحيطة، ولا تأتي تلقائياً. والملاحظ أن معظم القيادات الرقمية المبحوثة اكتسبوا المهارات وتعلموا عبر المسيرة المهنية والدراسة، ومن خلال الخبرات العملية، ومن التجربة والخطأ، وبالتعلم من الخبرات المناظرة عبر العالم، مع الحرص على استمرار التعلم، وفرز ومراكمة الخبرات. والقائد الرقمي الذي يملك مهارات ريادة الأعمال عليه أن يوجه مزيداً من الاهتمام للتعرف على طبيعة العمل الحكومي وأساليبه. كما أن القائد الرقمي الذي يملك قدرات تكنولوجية رقمية راقية عليه تنمية قدرات ومهارات الإدارة والتشبيك الفعال. وفي كل الأحوال ينبغي توكيد أهمية اللمسة الشخصية، وعدم التردد في التعامل مع التحديات والمخاطر، والانفتاح والوسطية في التعامل مع الآخرين.

أما الأمر الثاني فهو أنه ليس هناك سلك مهني أو منهاج تعلم ينتج عنه مدير رقمي حكومي كفاء. فعلى الرغم من أن معظم المبحوثين لديهم خلفية تكنولوجية، لكنها ليست بالضرورة شرطاً للنجاح. فهناك الكثير المطلوب أيضاً من الاستعداد والفهم بشأن كيف يمكن للرقمنة أن تغير حياة الناس والأوطان؟ وهذا ما يمكن تعلمه عبر الرحلة وليس في أولها. المهم أن يكون لدى القيادات الرقمية النية والإرادة للتعلم واكتساب المهارات بأقصى ما تستطيع طوال الوقت، وأن تتحلى بالصبر والشجاعة، حيث إن الذهنية الشخصية والمداخل العملية، والبصمة الذاتية هي ما تصنع الفارق-وهي أمور يتم صقلها وتطويرها عبر الرحلة المهنية.

كيف يمكن تحقيق التميز الرقمي الحكومي: دروس مستفادة من خبرات قيادات رقمية حكومية عالمية

### ثالثاً: ملاحظات نقدية حول منهجية الكتاب وخلصاته

يلاحظ غياب توصيف للمشهد الرقمي العالمي أو بالدول محل الدراسة. حيث ركز الكتاب كل الجهد للتعرف على وجهات نظر القيادات الرقمية المبحوثة في قضايا بعينها دون تقديم نظرة أشمل حول الأوضاع الرقمية في العالم بوجه عام وموقع الدول التي تنتمي إليها القيادات في المشهد الرقمي العالمي على الخصوص.

كما يلاحظ تهميش قضية المعلومات المضللة والأمن الرقمي السيبراني التي ترتبط بتعاظم دور الذكاء الاصطناعي في توليد المعلومات المضللة والكاذبة من جهة، وتزايد مخاطر الهجمات السيبرانية من جهة أخرى. وهى القضايا التي تصدرت -ضمن قضايا أخرى- قائمة المهددات العالمية في تقرير المخاطر العالمية لعام 2024 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF). وهى مخاطر ومهددات يمكن أن تقوض الثقة في وسائط المعلومات الحكومية كمصادر للمعلومات والأخبار من جهة، كما يمكن أن تترك تأثيرات سلبية للغاية على حالة السلم والأمن والاستقرار الاجتماعي في المجتمعات من جهة أخرى.

وثمة غياب للخصوصية الوطنية للخبرات المرصودة في الكتاب. فعلى الرغم من تعدد انتماءات القيادات الرقمية المبحوثة، وشمولها لدول متقدمة ونامية، فإن الخصوصيات المميزة لهذه الخبرات لم تظهر في الوصايا العشر للكتاب. وهذا أمر مهم في تحديد قابلية الخبرات المرصودة للتطبيق في دول أخرى. على سبيل المثال الخبرات المستفادة من تجربة رواندا كدولة أفريقية نامية قد تختلف عن الخبرات المستخلصة من التجارب الكندية والبريطانية، وتختلف معها القابلية لتطبيق أي منها في دولة مثل مصر، والتي سنقدم إطلالة سريعة على خبرتها الرقمية في القسم التالي.

### رابعاً: التجربة الرقمية المصرية والخبرات المستفادة

شهدت التجربة الرقمية المصرية العديد من التطورات المهمة في السنوات الأخيرة على مستويات متعددة من أهمها ما يأتي:

- المستوى التخطيطي والسياسات. فقد صدرت إستراتيجية للأمن السيبراني 2023-2027، وسبقها في عام 2021 إطلاق الإستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي عن المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي، والذي أطلق أيضاً عام 2023 "الميثاق المصري للذكاء الاصطناعي المسئول". كما تم إصدار الإستراتيجية

الوطنية للملكية الفكرية عام 2022. ويلاحظ في هذا الخصوص أن مصر ليست لديها إستراتيجية أو سياسة وطنية للتنمية الرقمية بمفهومها الشامل. فالحاصل هو التركيز على توجهات وسياسات ومبادرات لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مجالات التحول الرقمي، أو بناء مصر الرقمية، وغيرها.

- مستوى التشريعات ذات الصلة. فقد صدر القانون رقم 175 لسنة 2018 بشأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات، والقانون رقم 151 لسنة 2020 بشأن حماية البيانات الشخصية-وهو القانون الذي لم تصدر لائحته التنفيذية حتى الآن. كما أدخلت في عام 2020 بعض التعديلات على قانون الملكية الفكرية الصادر عام 2002.

- مستوى المبادرات الرقمية. وتقوم عليها بالدرجة الأولى هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات (ITIDA)، بهدف تعزيز مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي، وتنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات لدى الشباب من خلال عدد من المبادرات مثل مبادرة رواد تكنولوجيا المستقبل، ومبادرة الحاضنات التكنولوجية الرقمية، ومبادرات أخرى للتعليم الرقمي.

وقد أكدت الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة-رؤية مصر 2030 المحدثّة على أهمية التحول الرقمي في مصر سواء في تقديم الخدمات العامة، أو في تطوير نماذج الأعمال التجارية. كما أكدت على دور هذا التحول في دعم الابتكار في المجتمع وحوكمة المؤسسات وتعزيز الشفافية، وكسب ثقة المواطن. ونوهت هذه الوثيقة عن كثير من الإنجازات الرقمية، كما أشارت إلى تحديات رقمية قائمة، من أبرزها: الفجوة الرقمية الجغرافية بين مناطق الدولة، وبين فئات المجتمع، والفجوات في الوعي الإلكتروني والتعامل مع ضوابط الخصوصية على الشبكة الدولية- الإنترنت، واستمرار التعاملات الورقية في العديد من الأجهزة الحكومية، وتواضع استراتيجيات إدارة البيانات، وعدم تفعيل التشريعات الخاصة بها، ونقص الكوادر الوطنية الرقمية، والتحديات المتعددة في التعامل مع النفايات الإلكترونية وفق المعايير البيئية ومعايير الاستدامة.

وتلقي هذه التحديات بمهام كبيرة على عاتق المسؤولين الرقميين في الحكومة المصرية على مستوى توفير الدعم السياسي اللازم، وعلى مستوى التخطيط والسياسات، وعلى مستوى التشريعات المحفزة والقواعد الناظمة، وعلى مستوى تطوير البنى التحتية ورأس المال البشري اللازم لدفع التحول الرقمي في مصر. وفي كل ذلك ثمة مجال للإفادة من خبرات القيادات الرقمية التي عرضها الكتاب.