



Building the future of public sector digital services The invisible government



CONTACT US

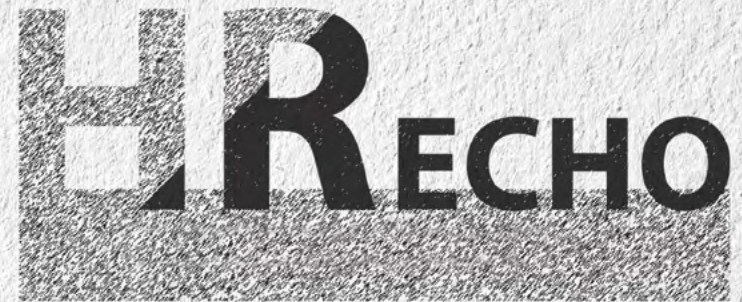
Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National
Media Council (License No. 306) and registered
as a trademark with the Ministry of Economy
of the United Arab Emirates

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524



Copyright © 2022 The Federal Authority for Government Human Resources (FAHR)
All rights reserved.

No part of this manual may be used, reproduced, or transmitted in any form or media or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or any information storage and retrieval system) without the prior written permission of the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), except as provided in the terms and conditions related to the usage of the Authority's publications.

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the
Federal Authority for Government human
Resources (FAHR), in partnership with leading
institutions in the field of human resources.

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter & Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Facebook

FAHRGOV

Editor in Chief

Laila Al Suwaidi

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi

Ibrahim Fikri

Mahmood Al Marzooqi

Moaza Al Serkal

Asia Al Balooshi

Omar Al Balooshi

Mohammed Abu Bakr

Mohammed Al Nemer

Zainab Hassan



A hand holding a tablet with a digital network overlay. The overlay features a central globe with a grid of lines and dots, surrounded by various circular icons representing different digital services: a video player, a Wi-Fi signal, a credit card, a shopping cart, a megaphone, a smartphone with a shopping cart, a document, a cloud, a house, a headset, and a globe. The background is a blurred cityscape.

Building the future of public sector digital services

The invisible government

Strategy &
Jad Hajj, Hani Zein
Abu Dhabi Digital Authority
Mohamed Abdelhameed Al Askar, Aisha Al Marzooqi

EXECUTIVE SUMMARY

The proliferation of digital applications has revolutionized customer service. Customers need personalized service with minimal interactions. That need puts service providers, both public and private, under pressure to change their business models through digital transformation. Such changes offer major opportunities and challenges for government entities in Gulf Cooperation Council (GCC)1 countries. What these entities must aim for is the ambitious goal of “invisible government,” proactively providing services in a seamless manner that

allows government to act as an enabler. Such invisible government customer service will make constituents’ lives easier and allow these entities to operate more efficiently. This is a vital step as governments must now compete with each other to attract constituents and businesses as the world becomes more global and interconnected.

To achieve this transformation, government entities need strategies to intensify their efforts to digitize services. In particular, they must progress beyond the “one-stop-shop” service delivery concept. Instead, they need invisible government so that customers do not have to request a service. Rather, they benefit automatically from the services for which they are eligible, without additional interaction. For example, private companies would receive clearances and approvals while



performing their daily business without filing a request. To provide such a service, government entities should build their knowledge of their customers through facilitating data exchange among themselves.

Successful transformation also requires the government to change how it develops services. It must enhance the digital platforms that enable service delivery, gradually, cumulatively, and in coordination with all government entities. In particular, all government entities must adopt new practices across the value chain of service delivery from planning to implementation. They must rapidly conceptualize and develop new, integrated services for customers. On the technology front, they must introduce platforms that allow digital services to be expanded efficiently.

A SERVICE REVOLUTION

Governments throughout the world are competing to encourage businesses to open in their countries. The ease and convenience of interaction with the relevant government is one of the crucial factors for companies in deciding where to be located. If governments wish to succeed in this contest, they should adopt the invisible government approach to providing services.

Take, for example, the GCC region where interaction with the government can be time- consuming and frustrating, deterring many companies from setting up operations. In response, government entities in the region have made great efforts in recent years to modernize and digitize their services. For example, the government of Abu Dhabi has established a one-stop- shop for all government





services. It is referred to as “TAMM” and is the home of Abu Dhabi Government Services across its digital, contact, and services centers. TAMM is built on an entire ecosystem of digital capabilities and offers a growing portfolio of more than 500 digital services.

Around 98 percent of the Abu Dhabi government’s citizen services are now carried out through digital channels, such as mobile apps or online. The vast majority of government service fees, some 85 percent in some jurisdictions, are also collected electronically, such as through online payment. These developments will have a positive impact for all businesses, citizens, residents, and even visitors to Abu Dhabi.

However, customers are still looking for more personalization and for governments to be more proactive. This desire from constituents should push governments to be ambitious and do more. According to a recent survey in one GCC country, around 30 percent of customers are “dissatisfied” with the complexity of the information on official websites and the amount they were required to provide. Customers seek services that are intuitive and convenient. Investors want clarity on the registration process and requirements and on investment opportunities, while drivers are looking for online training and speedier license processing and delivery.

To improve the customer experience, governments have been building unified service delivery platforms. In this more centralized model, the list of services and offerings are simplified, thus contributing to enhanced customer experience (see Exhibit 1).

EXHIBIT 1

Integrated customer journeys lead to improved service

- 
TRANSPORT
 Apply for a driver’s license, pay traffic fines, search for and buy a car, get financing and insurance, etc.
- 
HEALTH
 Apply for a driver’s license, pay traffic fines, search for and buy a car, get financing and insurance, etc.
- 
EDUCATION
 Search for and apply to schools, request attested documents, track students’ performance, etc.
- 
COMMUNITY
 Search and apply for social and financial support services offered by all government entities
- 
HOUSING AND UTILITIES
 Conduct geo-search for facilities nearby a house, subscribe to utilities and parking, and pay fines
- 
EMPLOYMENT
 Search for jobs, get career advice, post job vacancies (employers), intelligent matching, etc.
- 
BUSINESS
 Start a new business including setting up and registering a new company
- 
TOURISM
 Promote local events sponsored by different entities, provide a consolidated calendar and booking features

Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&

However, governments need to move away from legacy bureaucracy to deal with service requests. Instead, the new vision of invisible government involves integration between various services to limit unnecessary duplication of application processes for the customer or business. It also calls for a digital engine that automatically assesses customers' eligibility for services, together with predictive analytics to analyze customer consumption of services and suggest potential services. The predictive analytics would be based on efficient data monitoring, control, and sharing within the unified government platform. Rather than the constituent requesting a service from a government entity, the government entity would provide the service to the constituent proactively.

Such a system of invisible government creates significant benefits. Customers would enjoy an improved experience as they would benefit from government services without submitting any information. They might not even notice that a necessary government service was triggered

in the background to complete a private sector service. The need for fewer manual eligibility checks reduces the administrative burden on the government. All the while, the government would accumulate data about its customers to enable automatic processes and proactive suggestions. The TAMM platform has already captured a significant amount of customer data, and is steadily deepening this secure reservoir of information, enabling the analytics and insights unit to derive meaningful conclusions. The end result is a more responsive and caring government that provides customers with a seamless experience, while fostering a business-friendly environment.



Customers would enjoy an improved experience as they would benefit from government services without submitting any information. They might not even notice that a necessary government service was triggered in the background to complete a private sector service.

THE INVISIBLE GOVERNMENT

There are many areas in which the invisible government can provide a service to an individual or business based on certain life events without that individual or business needing to supply additional information. Several governments are applying reforms to achieve closer cooperation among government entities, and using the once-only principle for customer data entry to offer

services proactively. The government can also provide these services through a partnership with private companies.

Estonia is a pioneer of invisible government initiatives. When entrepreneurs set up a new business, they already face a significant number of daily and strategic concerns, without constantly having to worry about financial statements, monthly tax declarations, and tax payments. In an example of an invisible government partnership, businesspeople can open an account with a bank that would

automatically transfer information on income and expenses to the tax authorities. The authorities can then make their tax calculations, without the business being weighed down by onerous form filling.

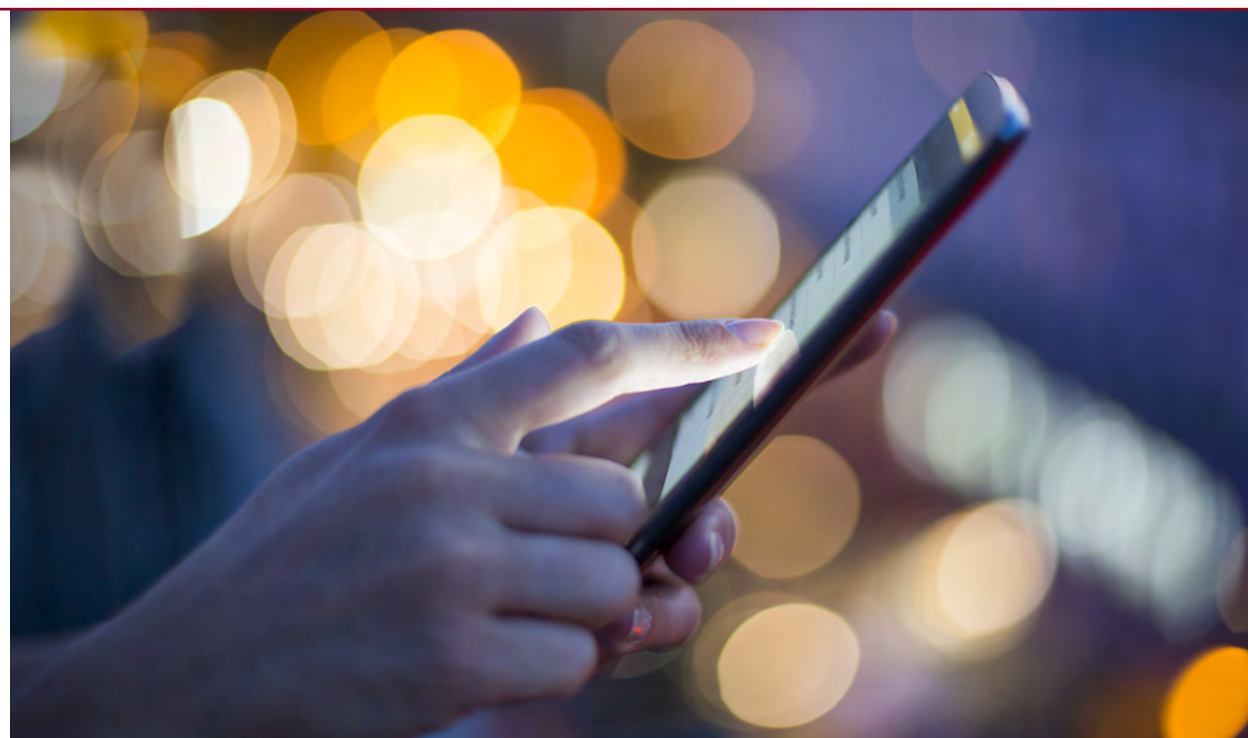
Another example involves the automatic payment of child or maternity benefits. When a parent registers a birth and the baby's details with the relevant government entity, the system informs the social security authorities automatically. The social security authorities then dispense the benefits, eliminating the need for further time-consuming applications.

The sale of a vehicle, and the registration of the change of its ownership, normally involve two separate submissions. To unify these processes and streamline the system, the buyer and seller would confirm the details of the transaction in a government portal that will also enact the change in the entity's vehicle registry. Again, burdensome processes are eliminated, boosting customer satisfaction with government services.

In the GCC, there have been moves towards invisible government. In Abu Dhabi, automatic exemptions and actions are becoming more common when customers change status or request certain services. For example, a person diagnosed with a certain disability at a medical facility

is proactively registered to benefit from a range of government services and privileges. This enables the government to better reach people of determination, the official term for those with special needs, and reduce the application burden and waiting times.

Partnership with the private sector can either eliminate the complexity of government services, or conceal those services from customers altogether.



Joint government-business initiatives that offer services seamlessly to private customers or businesses are already under way.

One government partnership with a private-sector company plans to remove employees' obligation to justify sickness absence through the submission of medical reports issued by health authorities. By means of integration with government infrastructure, the company will be able to look up their medical report status electronically. This planned change promises to alleviate the burden of manually checking thousands of sickness absence notifications from employees every year.

Along with the services themselves, the technical support offered to users can also become more proactive, which is already happening in Abu Dhabi. For example, if digital platform customers receive an error message or are stuck at a particular stage, they are now contacted by a digital assistant or a well-trained support officer.

ENABLING THE TECHNOLOGY ECOSYSTEM

The appropriate legal framework, capabilities, and governance must support the essential technology to realize the ambition of invisible government.

Governments throughout the world are moving to a new level of digital maturity, with sophisticated mobile applications at the core of this development. One

government in the region has already made all government services available in a single mobile application.

The current target of governments in the region is to build an online one-stop shop. This aim should also include establishing an invisible government that provides automatic services to customers, based on the principle of once-only data sharing across government entities. When individuals and businesses submit an item of public information to any government entity, or when a government entity produces a piece of public information pertinent to any customer, other entities should make use of it.

The Abu Dhabi government aims to transfer a significant proportion of its services into “zero burden services.” Services will not have any requirements (zero requirements), will be easy to apply for (zero steps), and can be accessed from anywhere.

To achieve this vision, governments should build the necessary foundations to facilitate the exchange, interpretation, and reusability of non-sensitive public data.

Implementing the once-only principle at scale is challenging. Governments must develop digital platforms that are interoperable. They also should build a broad range of technological capabilities from the center (see Exhibit 2). These include:

1. **Unified channels:** All government services should be offered in one place and deliver an omnichannel experience for customers. Channels should include the most efficient footprint of physical service centers operating under one government brand, a single portal, and a single mobile application.
2. **Configuration and experience management:** tools developed centrally for managing customer experience and the content on the unified channels, as well as for managing flexible customer journeys. These tools are a series of interconnected services fulfilled through the best experience to deliver an outcome to customers.
3. **Customer analytics:** advanced customer experience management tools that monitor customer perception, while identifying and predicting customer needs through machine learning algorithms and performance visualization.
4. **Open government platforms:** standardized interfaces and partnership management tools that facilitate open access to government services and co-creation of services with private- sector partners.
5. **Interoperability platforms:** a central data catalog that stores government and user data registries to ensure reusability and eliminates requesting the same data from customers; a business events engine that allows for the flexible administration and amendment of service rules by government





entities as the laws change; and a central service catalog that incorporates all the government services and their description, and their performance indicators and process steps.

- 6. **Digital enablement platforms:** a set of digital platforms that government services can utilize to improve accessibility and experience. These involve several common components, including a document locker or a meta-data store of all customer information in one place, digital identity management, a digital wallet for the government, a notification engine, and a central maps component.
- 7. **Data exchange infrastructure:** a single data exchange that mutually connects all systems of government entities, built on a whole-of-government secure network infrastructure.
- 8. **Service and information registers:** store the back-end workflows, government data, and user information data.
- 9. **Transformation enablers:** change management and agile delivery methodologies to facilitate the promotion of digital design across the government.



EXHIBIT 2
Unified channels require a range of capabilities

Unified channels	<div>Application</div> <div>Website</div> <div>Contact center</div> <div>Service center</div> <div>Interactive channels</div>	Transformation enablers
Central management tools	<div>Configuration and experience management</div> <div>Content management</div> <div>Journey development</div> <div>Experience management</div> <div>Customer analytics</div> <div>Data management</div> <div>AI/machine learning</div> <div>Business intelligence</div>	<div>Strategy and policies</div> <div>Agile delivery playbook</div>
Platforms	<div>Open government platforms</div> <div>Interface gateway</div> <div>Partnership management</div> <div>Interoperability platforms</div> <div>Data catalog</div> <div>Events engine</div> <div>Service information catalog</div> <div>Digital enablement platforms</div> <div>Document locker</div> <div>Maps</div> <div>Digital wallet</div> <div>Alerts</div> <div>Digital-ID</div> <div>Other</div>	<div>Change management</div>
Data exchange infrastructure	<div>Single data exchange bus</div> <div>Secure networks</div>	<div>Operations</div>
Service and information registers	<div>Government service system</div> <div>Government information registers</div> <div>User information registers</div>	<div>Security</div>

Source: Strategy&

Rigorous governance will facilitate the development of technological capabilities. Supporting policies need to be defined and promoted across government. The identification and classification of data from all entities throughout the entire government platform should be closely monitored. Legislation should be machine-readable, which means that laws need to be written in a way that digital services can automatically access and understand them whenever there is an update. Strict application of data privacy and security laws is also essential.

The right organizational structure, culture, and change management are necessary for governance to work effectively, thereby smoothing the transition to a once-only system. It will be important

to closely engage government leaders, and key stakeholders. Sponsorship from the top-level leadership team, such as through a digital board, is vital for accelerating the transition toward invisible government. Explicit definition of when escalation is necessary, and utilization of service- level agreements, will ensure fast decision-making processes and efficient conflict resolution. To maintain accountability for compliance, all responsibilities should be clearly allocated.

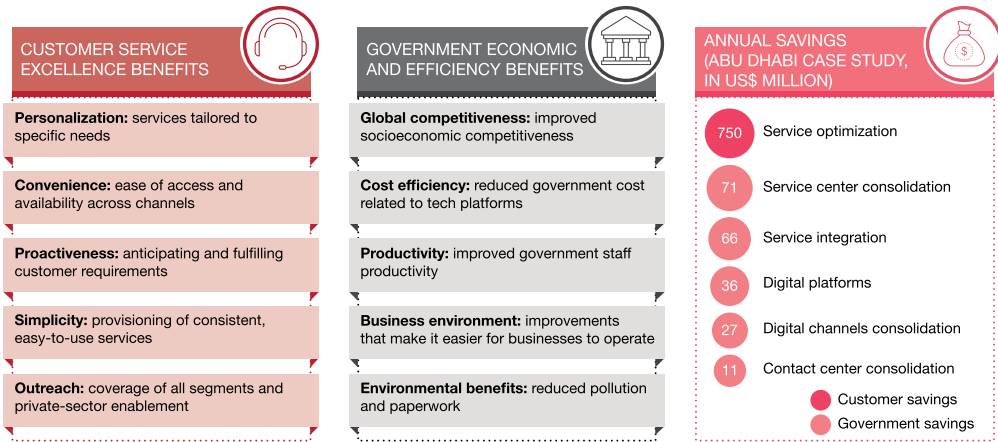
The longer-term advantages of the investment in capabilities makes the



substantial expenditure worthwhile. There will be direct and indirect benefits for customers and the government.

Customers will benefit from personalized services and a reduction in form-filling, while governments will gain from improved economic competitiveness, higher employee productivity, and technology synergies generated by the consolidation of digital channels and digital enablement platforms. Abu Dhabi has managed to generate benefits to customers estimated at around AED2.7 billion (US\$750 million) and benefits to the government itself of around AED750 million (\$204 million) (see Exhibit 3).

EXHIBIT 3
Customer and government benefits

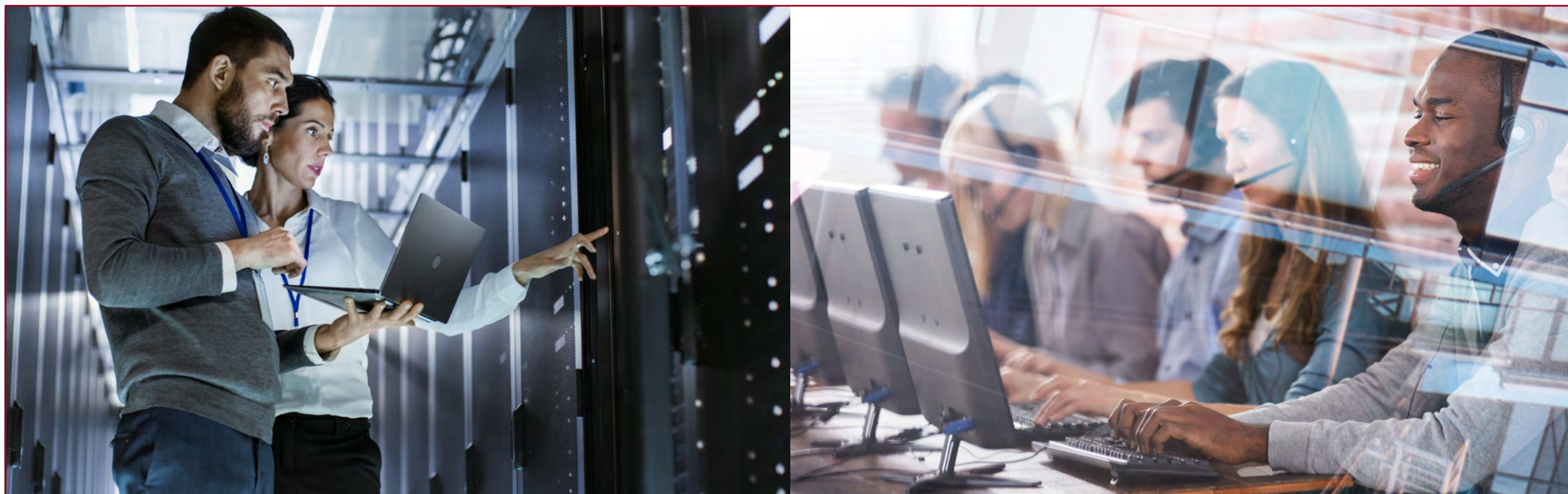


Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&

Keeping the operating model relevant

To achieve the transformation, governments need to change the way they work. They need to adopt new practices right across their operating model, including strategy development and execution, product development, technology, planning and performance, and organization.

Managers have in the past tended to create fixed plans, containing long-term milestones but no room for adjustment. In the digital world, customer feedback can be obtained easily and economically, so assumptions can be regularly tested to ensure strategic viability and success. Governments that are implementing digital transformations should therefore introduce flexibility through short cycles of planning development, testing, calibration, and execution.



Product development capabilities should be developed centrally. Linear and rigid processes for product development in IT shared services should be replaced with more agile models that use the principles of “design thinking.”

These agile models typically include ideation, agile requirements gathering, implementation sprints, and reviews. During the ideation phase, design thinking teams should involve all stakeholders, including customers, in defining a customer journey and other concepts. Teams then make use of the remaining process stages to turn short-listed ideas into prototypes that are launched and tested with the customers.

New product features need to be launched continually, enabling market feedback to be collected and products to be adjusted early on in the process. In 2020, the Abu Dhabi government launched a central innovation hub to institutionalize digital development for all government services and journeys. The center is equipped with high-quality digital development and delivery tools and practices to allow all government and private-sector entities to devise concepts for new services.

Changes to management capabilities and customer channels

Management capabilities for customer care and experience must also change. Governments have already had success in centralizing contact centers across their entities. One government in the region managed to develop its central knowledge management repositories. Issues are now resolved after the first call at a rate of 90 percent.

Customer channels should be complemented by chatbots and predictive customer experience analytics. Customer experience management and data analytics technologies should enable analysis of customer sentiment and usage across channels so that the experience can be improved. It is important that governments use artificial intelligence to track service delays and failures before clients raise these issues.

Technology and architecture

The technological component of the operating model must also be updated. This element is separate from technological capabilities. The development and operations of front-end channels and related applications should be centralized. They should be separated from complex back-end systems.



Legacy architectures with monolithic systems should change into microservice architectures, discrete units of software with a specific business purpose such as service recommendations and online payments. These should include application programming interfaces (APIs) and data that is digitally decoupled from now-outdated systems. Numerous government entities currently have traditional technology architectures with monolithic single-purpose applications that rest on large and complicated code bases. In these environments, making even trivial adjustments to business processes entails complex and time-consuming work on numerous applications. Advanced digital architectures are built around microservices.

The Abu Dhabi government designed a central platform for the development and operations of government front-end channels founded on such a microservice architecture. The platform

promises to generate technology-related savings for the government as a result of synergies and efficiencies. The cost of operating the platform centrally would be around \$75,000 to develop a website and \$40,000 to maintain annually. On the other hand, it costs on average \$150,000 to develop for each separate entity, and \$70,000 to operate separately each year.

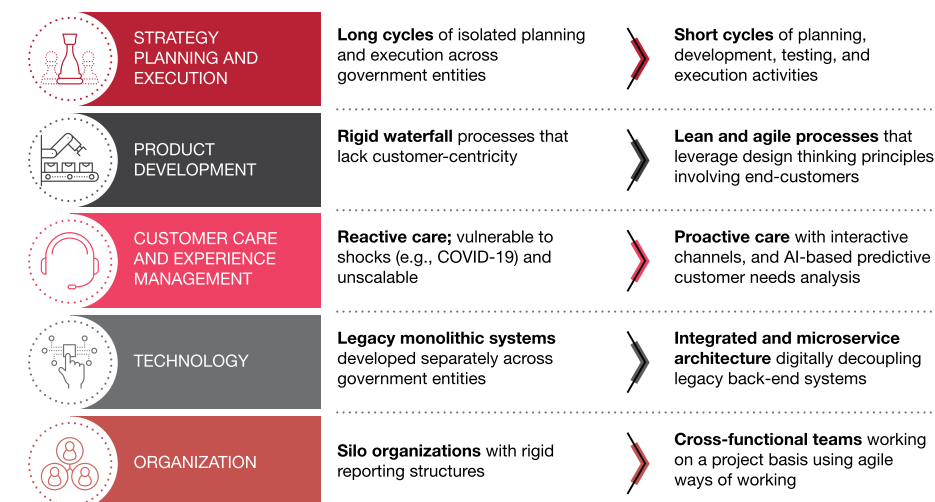
Organizational changes

On the organizational side, rigid silos should be replaced with cross-functional teams from different entities working on a project basis. While the central

innovation hub is responsible for conducting this cross-functional exercise, government entities continue to be the business owners of the new services and journeys specific to their sectors (see Exhibit 4)

EXHIBIT 4

Operating model shift



Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&

An effective cross-functional team would include, for example, a representative from the government entity, a product manager, business analysts, an experience designer, solution and system architects, project managers, developers, and testers. Such a team would undertake one project at a time, and work in an agile and iterative manner. The team would focus on one or a few products to build expertise and develop specialization, thus boosting efficiency in their tasks and projects.

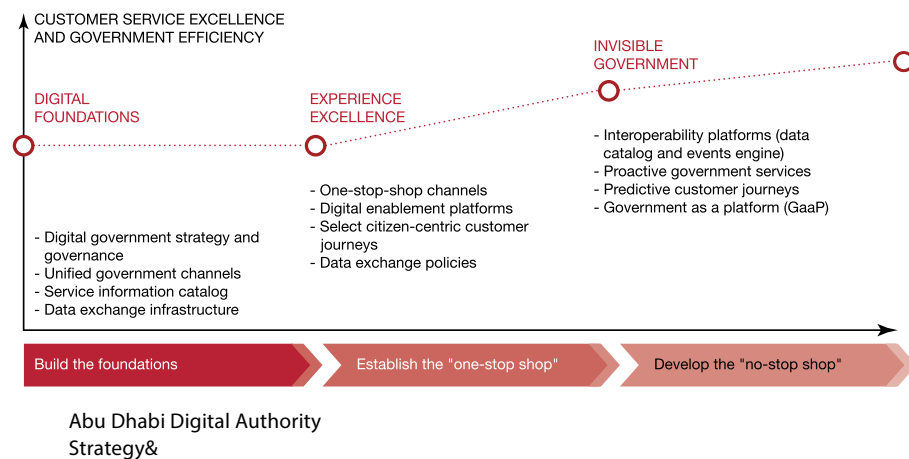
The transition toward the new operating model can take three to five years. Incremental successes along the journey are vital in maintaining commitment to the transformation and the new governance structure.

THE ROAD MAP: TAKING STEPS TO PROGRESS

The process toward invisible government begins by laying the foundations, which include creating a nationwide digital government strategy and infrastructure for data exchange. Document digitization should be expedited, and selected customer-centric journeys should be launched on the unified government digital channels to create momentum (see Exhibit 5).

EXHIBIT 5

The road map to better service



After building the foundations, governments should incorporate the most-used government services into the new system in order to bolster the unified channels. Services need to be bundled around customer journeys or life events. Designing services around life events has proved to be the most effective way of reducing customer touchpoints in government services.

Introducing invisible government involves mature data interoperability, which follows the once- only principle and uses data analytics to offer proactive government services and predictive and dynamic journeys. Ultimately, governments would be able to open the platform to private- sector companies and government entities to develop their own integrated services by using government services through an open API cloud platform.



CONCLUSION

The invisible government is an ambitious, attainable, and necessary. Governments should transform their services toward invisible government by taking advantage of advances in digital technology. They must strengthen their digital service platforms in a coordinated, incremental manner; start new practices across the value chain of service delivery from planning to implementation; and quickly conceptualize and develop new, integrated services. They must also introduce platforms that lead to the cost-efficient scaling up of digital services. By taking these steps, governments can provide quality services in a manner that enables their customers and attracts international business and investment to their country.



مُعدّي

الموارد البشرية

مقال نصف سنوي متخصص بالموارد البشرية
يصدر عن الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية
بالتعاون مع مؤسسات عالمية
يوليو 2022
العدد (14)

بناء مستقبل الخدمات الرقمية في القطاع الحكومي



للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب. 2350
هاتف: +97124036000
ديبي، ص.ب. 5002
هاتف: +97142319000

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

المجلة مخصصة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306،
ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة
الإمارات العربية المتحدة



Your Success Is Strength

SGP Capital Holding Ag is a dynamic organization that provide a comprehensive and competitive variety of 1st class services to SME's, listed companies and individuals.

www.sgpholding.com



The Future in Motion



Make a Bold statement.

GERMAN TECHNOLOGY

TOLL FREE: 800-CONTI (26684)



SportContact 6™ SportContact 7™

20% OFF

ON CONTINENTAL TYRES

- Present this voucher to avail 20% discount on Continental tyres including FREE Fitting / Balancing / Nitrogen / Alignment Check.
- Offer only valid at Emirates for Universal Tyres and Best Drive in Abu Dhabi and Dubai branches.
- Offer valid until 30th June 2023.
- Terms & conditions apply.

ضد

الموارد البشرية

المشرف العام
ليلي السويدي

أسرة التحرير
عائشة السويدي
إبراهيم فكري
محمود المرزوقي
موزة السركال
اسيا البلوشي
عمر البلوشي
محمد أبوبكر
محمد النمر
زينب حسن

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب 2350
هاتف: +97124036000
ديبي، ص.ب: 5002
هاتف: +97142319000

حقوق الطبع © 2022 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrehcho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE

مركز الاتصال المجيد: 600525524



بناء مستقبل الخدمات الرقمية في القطاع الحكومي

Strategy &
Jad Hajj, Hani Zein
Abu Dhabi Digital Authority
Mohamed Abdelhameed Al Askar, Aisha Al Marzooqi



يتطلب التحول الناجح أيضًا من الحكومة تغيير آلية تطويرها للخدمات؛ لغايات تعزيز المنصات الرقمية التي تمكن من تقديم الخدمة بشكل تدريجي وتراكمي، وذلك بالتنسيق مع جميع الجهات الحكومية وبصفة خاصة، يتعين على جميع الجهات الحكومية اعتماد ممارسات جديدة عبر سلسلة القيمة لتقديم الخدمة بدءاً من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ. إذ يجب على هذه الجهات الإسراع في وضع تصور وتقديم خدمات جديدة ومتكاملة للمتعاملين. وعلى صعيد التكنولوجيا، يتعين عليها تقديم منصات تسمح بتوسيع الخدمات الرقمية بفعالية.

ثورة الخدمات

تتنافس الحكومات في جميع أنحاء العالم لتشجيع الشركات على إقامة المشاريع في بلدانها، حيث تعد سهولة التفاعلات وملاءمتها مع الحكومات إحدى العوامل الحاسمة للشركات في تحديد مقرها. وفي حال رغبت الحكومات في تعزيز جاذبيتها لشركات القطاع الخاص، فإنه يتعين عليها اعتماد نهج الحكومة غير المرئية لتقديم الخدمات.

ومن الأمثلة على ذلك، منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يمكن أن تكون التفاعلات مع الحكومة مرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً، مما يمنع العديد من الشركات من إقامة مشاريعها في منطقة الخليج العربية. واستجابةً لذلك، بذلت الجهات الحكومية في المنطقة جهوداً حثيثة خلال السنوات الأخيرة من أجل تحديث ورقمنة خدماتها. فعلى سبيل المثال، أنشأت حكومة أبوظبي نقطة الخدمات الموحدة لتقديم جميع الخدمات الحكومية. ويشار إليها بمنصة «تم»؛ وهي منصة ذكية تقدم كافة خدمات حكومة أبوظبي، حيث تضم أكثر من 500 خدمة رقمية.

أدى انتشار التطبيقات الذكية إلى إحداث ثورة في مجال خدمة المتعاملين، حيث يحتاج المتعاملون إلى خدمات متخصصة مع أدنى قدر من التفاعلات. إذ تفرض هذه الحاجة على مقدمي الخدمات، في القطاعين العام والخاص، ضغوطاً تجاه تغيير نماذج أعمالهم عبر التحول الرقمي. وتقدم هذه التغييرات فرصاً كبيرة وتحديات رئيسية أمام الجهات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي. ما يجب أن تهدف هذه الجهات المتمثل إلى تبني مفهوم «الحكومة غير المرئية»، التي تقدم خدمات استباقية بطريقة سلسلة تسمح للحكومة بالعمل بوصفها عامل تمكين. فمن شأن خدمة المتعاملين التي تقدمها الجهات الحكومية (غير المرئية) أن تسهل حياة الفئات المستهدفة، وتسمح لهذه الجهات بالعمل بشكل أكثر كفاءة. وتعد هذه خطوة ذات أهمية حيوية، حيث يتعين على الحكومات في الوقت الراهن التنافس مع بعضها البعض لجذب الفئات المستهدفة والشركات؛ نظراً لأن العالم بات أكثر عولمة وترابطاً.

بغية تحقيق هذا التحول، تحتاج الجهات الحكومية إلى وضع الاستراتيجيات الرامية إلى تكثيف جهودها لرقمنة الخدمات. وعلى وجه الخصوص، يتعين على هذه الجهات تجاوز مفهوم تقديم الخدمة التي يُطلق عليها «مركز الخدمات الموحدة». بدلاً من ذلك، تحتاج الجهات إلى تأسيس حكومة غير مرئية، حتى لا يضطر المتعاملون إلى طلب الخدمات. بل يستفيد المتعاملون تلقائياً من الخدمات التي يحق لهم الحصول عليها، دون الحاجة لتفاعل إضافي. فعلى سبيل المثال، ستحصل شركات القطاع الخاص على التصاريح والموافقات أثناء أداء معاملاتهم اليومية دون تقديم طلب. وبغية تقديم مثل هذه الخدمات، يتعين على الجهات الحكومية بناء معرفتها بشأن المتعاملين عبر تسهيل تبادل البيانات فيما بينها.





(الشكل التوضيحي رقم 1)

تؤدي رحلات المتعاملين المتكاملة إلى تحسين مستوى الخدمات

النقل

التقدم بطلب للحصول على رخصة قيادة، ودفع المخالفات المرورية، والبحث عن سيارة وشراؤها، والحصول على تمويل لشراء السيارة وتأمين السيارة، وما إلى ذلك.

الصحة

البحث عن طبيب أو مستشفى، وحجز موعد طبي، والتحقق من الأدوية، ومقارنة وثائق التأمين، وما إلى ذلك.

التعليم

البحث عن المدارس والتقدم بطلب الالتحاق إليها، وطلب وثائق مصدقة، وتتبع أداء الطلاب، وما إلى ذلك.

المجتمع

البحث عن خدمات الدعم الاجتماعي التي تقدمها جميع الجهات الحكومية والتقدم بطلب للحصول عليها.

الإسكان والمرافق

إجراء بحث جغرافي عن المرافق القريبة من المنزل، والاشتراك في المرافق وساحات انتظار السيارات، ودفع الغرامات.

التوظيف

البحث عن وظائف، والحصول على المشورة المهنية، ونشر إعلانات الوظائف الشاغرة (لأصحاب العمل)، وما إلى ذلك.

تأسيس شركة

بدء مشروع تجاري جديد بما في ذلك تأسيس شركة جديدة وتسجيلها.

السياحة

الترويج للفعاليات المحلية التي ترعاها جهات مختلفة، وتقديم تفويض موحد وميزات الحجز.

Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&

وفي الوقت الراهن فقد تم أتمتة 98% من خدمات حكومة أبوظبي، كما يتم تحصيل 85% من رسوم خدمات حكومة أبوظبي عبر قنوات الدفع الإلكترونية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يرفع مستويات رضا المواطنين والمقيمين والزوار عن خدمات حكومة أبوظبي.

وبالرغم من ذلك، لا يزال المتعاملون يبحثون عن المزيد من الخدمات المتخصصة، وأن تكون الحكومات أكثر استباقية. وينبغي لهذه الرغبة من جانب الفئات المستهدفة أن تدفع الحكومات إلى أن تكون طموحة مع بذل المزيد من الجهود. ووفقاً لاستبيان أجري مؤخراً في إحدى دول مجلس التعاون الخليجي، فإن قرابة 30% من المتعاملين "غير راضين" عن تعقيد المعلومات المقدمة على المواقع الإلكترونية الرسمية، ورسوم الخدمات، إذ يسعى المتعاملون للحصول على خدمات أكثر سهولة وملاءمة. ويرغب المستثمرون في توضيح عملية التسجيل والمتطلبات وفرص الاستثمار، بينما يبحث السائقون عن التدريب عبر الإنترنت وإجراءات التراخيص وتسليمها بشكل أسرع.

أطلقت الحكومة منصات موحدة لتقديم الخدمات، وذلك بغية تحسين تجربة المتعاملين. وفي هذا النموذج الأكثر مركزية، قائمة الخدمات والعروض مبسطة، مما يساهم في تحسين تجربة المتعاملين (انظر الشكل التوضيحي رقم 1).



**تنطوي الرؤية
الجديدة للحكومة غير
المرئية على التكامل
بين الخدمات المختلفة
للحد من الازدواجية
غير الضرورية في
عمليات تقديم
الطلبات للمتعاملين**

بالرغم من ذلك، تحتاج الحكومات إلى التحول بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية التقليدية في التعامل مع طلبات الخدمة. وبدلاً من ذلك، تنطوي الرؤية الجديدة للحكومة غير المرئية على التكامل بين الخدمات المختلفة للحد من الازدواجية غير الضرورية في عمليات تقديم الطلبات للمتعاملين أو الشركات. كما تتطلب أيضاً محركاً رقمياً يقيم تلقائياً اشتراطات المتعاملين للحصول على الخدمات، بجانب إجراء التحليلات التنبؤية لتحليل استهلاك المتعاملين للخدمات، واقتراح الخدمات المحتملة. وتعتمد التحليلات التنبؤية على كفاءة رصد البيانات، ومراقبتها، ومشاركتها داخل المنصة الحكومية الموحدة. وبدلاً من أن تطلب الفئات المستهدفة الخدمات من جهة حكومية، فإن الجهة الحكومية تستبق في تقديم هذه الخدمات لجمهور المتعاملين.

يؤدي وضع هذا النظام من الحكومة غير المرئية إلى تحقيق مزايا هائلة، حيث يستمتع المتعاملون بتجربة محسنة، نظراً لأنهم يستفيدون من الخدمات الحكومية دون الحاجة إلى تقديم أي معلومات، وهذا يقلل العبء الإداري على الحكومة، نظراً لانخفاض الحاجة إلى إجراء التحقق من الاشتراطات بصورة يدوية. وفي هذه الأثناء، تتولى الحكومة عملية جمع البيانات بشأن المتعاملين لتمكين العمليات المؤتمتة والاقتراحات الاستباقية.

لقد سجلت منصة «تم» بالفعل قدراً كبيراً من بيانات المتعاملين، وهو ما يتيح لوحدة التحليلات استخلاص استنتاجات مجدية. وتتمثل النتيجة النهائية في إقامة حكومة أكثر استجابة لمتطلبات المتعاملين، وتوقعاتهم، بما يوفر تجربة سلسلة لهم، ويعزز جاذبية الإمارة للأعمال التجارية والشركات الخاصة.



الحكومة غير المرئية

ثمة الكثير من المجالات التي يمكن للحكومة غير المرئية توفير خدمات للأفراد أو الشركات بناءً على أحداث معينة في الحياة دون الحاجة إلى تقديم هؤلاء الأفراد أو الشركات لمعلومات إضافية. فيما تطبق العديد من الحكومات إصلاحات رامية إلى تحقيق تعاون أوثق بين الجهات الحكومية، بالاستعانة بمبدأ «مرة واحدة فقط» لإدخال بيانات المتعاملين لتقديم خدمات استباقية. كما يمكن للحكومة أيضاً تقديم هذه الخدمات عبر إقامة شراكة مع الشركات الخاصة.

تعد دولة إستونيا إحدى الدول الرائدة في مجال إطلاق مبادرات الحكومة غير المرئية. فعندما يؤسس رواد الأعمال هناك مشروعاً جديداً، فإنهم لن يكونوا قلقين بشأن توفير البيانات المالية، والإقرارات الضريبية الشهرية ومدفوعات الضرائب. وفي مثال على إقامة شراكة مع الحكومة غير المرئية، يمكن لرجال الأعمال فتح حساب بنكي في أحد البنوك التي تنقل تلقائياً المعلومات المتعلقة بالدخل والمصروفات إلى السلطات الضريبية، ويمكن لهذه السلطات بعد ذلك إجراء حساباتها الضريبية، دون أن ترهق الشركة بإجراءات ملء الاستمارات.

ومن الأمثلة الأخرى على الدفع الآلي لاستحقاقات الأطفال أو الأمومة؛ عندما يسجل أحد الوالدين ولادة الطفل وبياناته لدى الجهة الحكومية ذات الصلة، ثم يبلغ النظام سلطات الضمان الاجتماعي تلقائياً. وحينها توزع سلطات الضمان الاجتماعي الاستحقاقات اللازمة، مما يغني عن الحاجة إلى إجراء مزيد من الطلبات التي تستغرق وقتاً طويلاً.



وبجانب تقديم الخدمات ذاتها، يمكن أن يصبح الدعم الفني المقدم للمستخدمين أكثر استباقية، وهو ما يحدث بالفعل في حكومة أبوظبي. فعلى سبيل المثال، إذا تلقى المتعاملون في المنصة الرقمية رسالة بوجود خطأ في المعاملة الإلكترونية، فحينها سيتواصل معهم مساعد رقمي أو مسؤول دعم مدرب جيداً.

تمكين النظام البيئي التكنولوجي

يتعين على الإطار القانوني المناسب والقدرات والحكومة دعم التكنولوجيا الأساسية لتحقيق طموح الحكومة غير المرئية.

حيث تنتقل الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى مستوى جديد من النضج الرقمي، مع توفر تطبيقات الهاتف الجوال المتطورة في صميم هذا التطور. فقد أتاحت إحدى الحكومات في المنطقة بالفعل جميع الخدمات الحكومية عبر تطبيق واحد للهاتف المحمول.

ويتجسد الهدف الحالي لحكومات المنطقة في تأسيس منصة موحدة عبر الإنترنت. ويتعين أن يتضمن هذا الهدف أيضاً إقامة حكومة غير مرئية تقدم خدمات آلية للمتعاملين، بالاستعانة بمبدأ مشاركة البيانات «مرة واحدة فقط» عبر الجهات الحكومية. فعندما يقدم الأفراد والشركات معلومة من المعلومات العامة إلى أي جهة حكومية، أو عندما تقدم جهة حكومية معلومة عامة ذات صلة بأي من المتعاملين، يتعين على الجهات الأخرى الاستفادة منها.

تهدف حكومة أبوظبي إلى تحويل نسبة كبيرة من خدماتها إلى «خدمات بدون عبء». حيث لا تحتاج الخدمات إلى أي متطلبات، وسيصبح من السهل تقديم الطلب (بدون خطوات)، بجانب إمكانية الوصول إلى الخدمة من أي مكان وفي أي زمان.

عادةً ما تشتمل عملية بيع السيارة وتسجيل تغيير ملكيتها على تقديم طلبين منفصلين. وبغرض توحيد هذه العمليات وتبسيط النظام، يؤكد البائع والمشتري على تفاصيل المعاملة في بوابة إلكترونية حكومية من شأنها أيضاً تفعيل التغيير في سجل مركبات الجهة. وهو ما يقود مجدداً إلى إلغاء الحاجة إلى الإجراءات المرهقة، مما يعزز رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية.

في دول مجلس التعاون الخليجي، كانت هناك تحركات نحو إقامة حكومة غير مرئية. وفي إمارة أبوظبي، أصبحت الإجراءات والإعفاءات الآلية أكثر شيوعاً عندما يغير المتعاملون حالتهم أو يطلبون خدمات معينة. فعلى سبيل المثال، يُسجل الشخص من ذوي الهمم في مرفق طبي بصورة استباقية، وذلك للاستفادة من مجموعة من الخدمات والامتيازات الحكومية، مما يتيح للحكومة الوصول بشكل أفضل إلى أصحاب الهمم؛ بجانب تقليل أعباء طلبات التقديم وأوقات الانتظار.

تساهم إقامة الشراكة مع القطاع الخاص في القضاء على تعقيد الخدمات الحكومية، أو حجب تلك الخدمات عن المتعاملين تماماً. ويتم بالفعل تنفيذ المبادرات المشتركة بين الحكومة والشركات التي تقدم الخدمات بسلاسة للمتعاملين من القطاع الخاص.

وتخطط إحدى الشركات الحكومية القائمة في أبوظبي مع شركة من القطاع الخاص إلى إعفاء الموظفين من الالتزام بتبرير الغياب المرضي من خلال تقديم تقارير طبية صادرة عن السلطات الصحية. ومن خلال التكامل مع البنية التحتية الحكومية، ستتمكن الشركة من البحث عن حالة التقرير الطبي إلكترونياً. إذ يُعد هذا التغيير المخطط له بالتخفيف من عبء التحقق بشكل يدوي من آلاف تقارير الإجازات المرضية التي يقدمها الموظفون سنوياً.



وبغية تحقيق هذه الرؤية، يتعين على الحكومات إقامة الأسس اللازمة لتسهيل تبادل البيانات العامة غير الحساسة وتفسيرها وإعادة استخدامها.

يمثل تبني مفهوم «مرة واحدة فقط» على نطاق واسع تحديًا، لذا يتعين على الحكومات تطوير منصات رقمية قابلة للتشغيل البيني. كما يتعين عليها أيضًا بناء مجموعة واسعة من القدرات التكنولوجية من المركز (انظر الشكل التوضيحي رقم 2)، ويتضمن ذلك ما يلي:

- 1 **القنوات الموحدة:** يتعين توفير جميع الخدمات الحكومية عبر منصة موحدة وتقديم تجربة متعددة القنوات للمتفاعلين، حيث يتعين على هذه القنوات أن تتضمن البصمة الأكثر كفاءة لمراكز الخدمة الفعلية التي تعمل في إطار علامة حكومية موحدة، وبوابة إلكترونية موحدة، وتطبيق موحد للهاتف الجوال.
- 2 **إدارة تجربة المتعامل:** أدوات متطورة مركزيًا لإدارة تجربة المتفاعلين والمحتوى على القنوات الموحدة، وكذلك لإدارة رحلات المتفاعلين المرنة، وتتألف هذه الأدوات من سلسلة من الخدمات المترابطة التي أنجزت من خلال أفضل تجربة لتقديم نتيجة للمتفاعلين.
- 3 **تحليلات المتفاعلين:** أدوات متقدمة تهدف إلى رصد تصور المتفاعلين، مع تحديد احتياجات المتفاعلين والتنبؤ بها من خلال خوارزميات التعلم الآلي وتصور الأداء.
- 4 **المنصات الحكومية المفتوحة:** واجهات موحدة وأدوات لإدارة الشراكة تسهل الوصول للخدمات الحكومية والمشاركة في إنشاء الخدمات مع شركاء القطاع الخاص.

5 **منصات التشغيل البيني:** إصدار دليل بيانات مركزي يخزن سجلات بيانات الحكومة والمستخدمين؛ لضمان إعادة الاستخدام، ويلغي طلب البيانات المكررة من المتفاعلين، ومحرك فعاليات الشركات الذي يسمح بالإدارة المرنة، وتعديل قواعد الخدمة من جانب الجهات الحكومية كلما تغيرت القوانين، وإصدار دليل للخدمات المركزية يتضمن جميع الخدمات الحكومية، ووصفها ومؤشرات أدائها وخطوات العملية.

6 **منصات التمكين الرقمية:** مجموعة من المنصات الرقمية التي يمكن للخدمات الحكومية الاستفادة منها في تحسين إمكانية الوصول ورحلة المتفاعلين. ويتضمن ذلك العديد من المكونات الشائعة، بما في ذلك أداة قفل المستندات أو سجلات بيانات التعريف لجميع معلومات المتفاعلين في منصة موحدة، وإدارة الهوية الرقمية، والمحفظة الرقمية للحكومة، ومحرك الإشعارات، ومكون الخرائط المركزي.

7 **البنية التحتية لتبادل البيانات:** تبادل بيانات موحد يربط بشكل متبادل جميع أنظمة الجهات الحكومية، استنادًا إلى بنية تحتية آمنة للشبكة الحكومية بأكملها.

8 **سجلات الخدمات والمعلومات:** تخزين مسارات العمل الخفية، والبيانات الحكومية، وبيانات معلومات المستخدم.

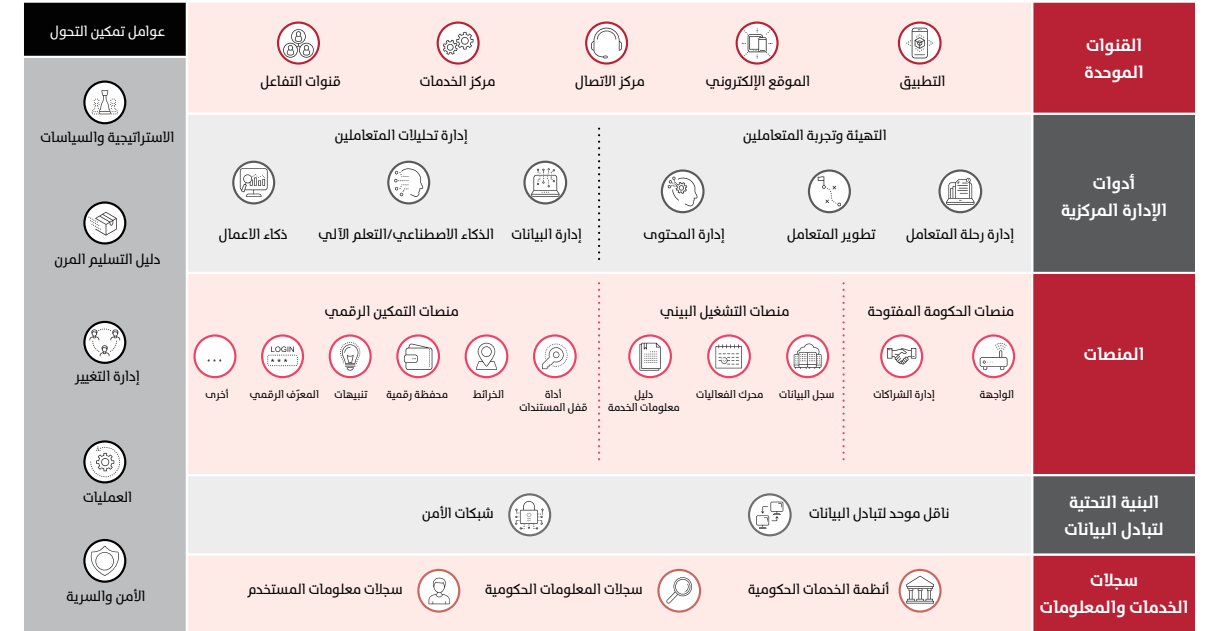
9 **عوامل تمكين التحول:** إدارة التغيير ومنهجيات التسليم السريع لتسهيل الترويج للتصميم الرقمي على نطاق الحكومة.





(الشكل التوضيحي رقم 2)

تتطلب القنوات الموحدة مجموعة من القدرات



Abu Dhabi Digital Authority Strategy&

تساهم الحوكمة الصارمة في تسهيل عملية وضع القدرات التكنولوجية، كما يتعين تحديد السياسات الداعمة وتعزيزها في نطاق الحكومة. ويتعين كذلك الرصد الدقيق لعملية تحديد وتصنيف البيانات الواردة من جميع الجهات في المنصة الحكومية بأكملها. ويتعين أن تكون التشريعات مقروءة آلياً، مما يعني أنه يجب كتابة القوانين بطريقة يمكن للخدمات الرقمية الوصول إليها وفهمها تلقائياً كلما كان هناك تحديث. ويمثل التطبيق الصارم لقوانين خصوصية وأمن البيانات أمراً ضرورياً.

ويعد الهيكل التنظيمي المناسب، والثقافة، وإدارة التغيير من العناصر الضرورية للحوكمة من أجل العمل بفاعلية، وبالتالي تسهيل الانتقال إلى نظام «المرّة الواحدة فقط». لذا سيكون من الأهمية بمكان إشراك القادة الحكوميين وأصحاب المصلحة الرئيسيين عن كثب. وتعتبر الرعاية من الفريق القيادي رفيع المستوى، على سبيل المثال مجلس الإدارة الرقمية، أمراً حيوياً لتسريع الانتقال نحو حكومة غير مرئية. كما يُعد التحديد الواضح لموعد التصعيد أمر ضرورياً، بينما سيضمن استخدام اتفاقيات مستوى الخدمة سرعة اتخاذ القرارات وتسوية النزاعات بكفاءة. إذ يتعين توزيع جميع المسؤوليات بدقة، وذلك بغرض الحفاظ على المساءلة فيما يتعلق بالامتثال.

إنّ المزايا طويلة الأمد للاستثمار في القدرات تجعل النفقات الكبيرة جديرة بالاهتمام، كما ستكون هناك مزايا مباشرة وغير مباشرة للمتعاملين والحكومة. حيث سيستفيد المتعاملون من الخدمات المتخصصة والحد من تعبئة الاستمارات،



الحفاظ على النموذج التشغيلي المناسب

تحتاج الحكومات إلى تغيير آلية عملها لتحقيق التحول المطلوب، وهي بحاجة إلى اعتماد ممارسات جديدة في إطار النموذج التشغيلي الخاص بها، يتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وتطوير المنتجات، والتكنولوجيا، والتخطيط والأداء، والتنظيم.

في الماضي كان المدراء يلجأون إلى وضع خطط ثابتة تتضمن مراحل طويلة الأمد، ولكن لم يكن هناك مجال لإدخال تعديلات عليها. بينما في العالم الرقمي، يمكن الحصول على تعليقات المتعاملين ومبرئاتهم بسهولة وبصورة اقتصادية، لذلك يمكن اختبار الافتراضات بانتظام لضمان تحقيق الجدوى الاستراتيجية والنجاح، ويتعين على الحكومات التي تنفذ التحولات الرقمية أن توفر المرونة من خلال تقديم دورات قصيرة لتطوير التخطيط والاختبار والمعايرة والتنفيذ.

يتعين تطوير قدرات تطوير المنتج مركزيًا، حيث يجب استبدال العمليات الخطية والثابتة لتطوير المنتجات في الخدمات المشتركة لتكنولوجيا المعلومات بنماذج أكثر مرونة تستخدم مبادئ «التفكير التصميمي».



بينما ستستفيد الحكومات من تحسين القدرة التنافسية الاقتصادية، وزيادة إنتاجية الموظفين، والتأثر التكنولوجيا الناتج عن دمج القنوات الرقمية ومنصات التمكين الرقمية. فقد تمكنت حكومة أبوظبي من تحقيق فوائد للمتعاملين تُقدر بحوالي 2.7 مليار درهم إماراتي (750 مليون دولار أمريكي)، وفوائد للحكومة نفسها تُقدر بحوالي 750 مليون درهم إماراتي (204 مليون دولار أمريكي) (انظر الشكل التوضيحي رقم 3).

(الشكل التوضيحي رقم 3)

مزايا للمتعاملين والحكومة



Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&



يتعين استكمال قنوات المتعاملين عبر Chatbot، بجانب إجراء تحليلات تنبؤية لتجربة المتعاملين. وينبغي أن تتيح تقنيات تحليل البيانات وإدارة تجربة المتعاملين تحليل آراء المتعاملين واستخدامهم عبر القنوات بما يمكن تحسين التجربة. ومن الضروري الاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في تتبع تأخير الخدمة، ومعرفة أسباب إخفاؤها قبل إثارة المتعاملين لهذه المشكلات.

التكنولوجيا والبنية

يجب أيضاً تحديث العنصر التكنولوجي للنموذج التشغيلي، ويُعد هذا العنصر منفصلاً عن القدرات التكنولوجية. وينبغي أن يكون تطوير وتشغيل القنوات الأمامية والتطبيقات ذات الصلة مركزياً، لذا يجب فصلها عن الأنظمة الخلفية المعقدة.

يتعين أن تتغير البنى التقليدية ذات الأنظمة المتجانسة إلى بنى الخدمات المصغرة، والوحدات المنفصلة من البرامج ذات الأغراض المحددة، مثل توصيات الخدمة، والمدفوعات عبر الإنترنت. كما يجب أن تشمل على واجهات برمجة التطبيقات والبيانات المنفصلة رقمياً عن الأنظمة التقليدية. تمتلك العديد من الجهات الحكومية حالياً هياكل تقنية تقليدية مزودة بتطبيقات أحادية الغرض تعتمد على قواعد رموز كبيرة ومعقدة. وفي هذه البيئات، فإن إجراء تعديلات بسيطة على العمليات يستلزم عملاً معقداً ويستغرق وقتاً طويلاً في العديد من التطبيقات. إن البنى الرقمية المتقدمة تتمحور حول الخدمات المصغرة.

تحسين تجربة
المتعاملين يتطلب
من المؤسسات
استخدام التقنيات
الحديثة لتحليل
بيانات المتعاملين
وآرائهم حول الخدمات
المقدمة لهم

إذ تتضمن هذه النماذج المرنة عادةً على تكوين الأفكار، وجمع المتطلبات المرنة، وعمليات التنفيذ السريعة، والمراجعات. أثناء مرحلة تكوين الأفكار، يتعين على فرق التفكير إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المتعاملين، في تحديد رحلة المتعاملين ووضع المفاهيم الأخرى. كما تستفيد الفرق بعد ذلك من مراحل العملية المتبقية لتحويل الأفكار المدرجة في القائمة المختصرة إلى نماذج أولية يتم إطلاقها واختبارها مع المتعاملين.

ينبغي إطلاق ميزات المنتج الجديدة باستمرار، مما يتيح جمع تعليقات السوق وتعديل المنتجات خلال وقت مبكر من العملية. وفي العام 2020، أطلقت حكومة أبوظبي مركزاً للابتكار لإضفاء الطابع المؤسسي على التنمية الرقمية لجميع الخدمات والرحلات الحكومية، وهذا المركز مجهز بأدوات وممارسات عالية الجودة للتطوير والتسليم الرقمي، للسماح لجميع الجهات الحكومية والقطاع الخاص بوضع مفاهيم للخدمات الجديدة.

التغييرات في القدرات الإدارية وقنوات المتعاملين

يتعين أيضاً تغيير القدرات الإدارية لرعاية وتجربة المتعاملين. فقد نجحت الحكومات بالفعل في جعل مراكز الاتصال مركزية في نطاق جهاتها. كما تمكنت إحدى الحكومات في المنطقة من تطوير مستودعاتها المركزية لإدارة المعرفة. ويجدر الذكر أن نسبة المشكلات التي تمت تسويتها حتى الآن بعد تلقي المكالمات الأولى بلغت 90%.



(الشكل التوضيحي رقم 4)

تحول النموذج التشغيلي

دورات طويلة من التخطيط والتنفيذ المنعزلين عبر الجهات الحكومية	دورات قصيرة الأمد من أنشطة التخطيط والتطوير والاختبار والتنفيذ	الاستراتيجية والتخطيط والتنفيذ
عمليات إسقاط ثابتة تفتقر إلى التمحور حول المتعاملين	عمليات سلسلة ومرنة تستفيد من مبادئ التفكير التصميمي التي تشمل المتعاملين النهائيين	تطوير المنتج
تفاعلية؛ عرضة للصدات (على سبيل المثال، جائحة فيروس كورونا المستجد) وغير قابلة للقياس	استباقية مع قنوات تفاعلية وتحليل التنبؤية للاحتياجات المتعاملين المستندة إلى تحليلات تقنيات الذكاء الاصطناعي	رعاية المتعاملين وإدارة تجربة المتعاملين
أنظمة متجانسة تقليدية طُورت بشكل منفصل في نطاق الجهات الحكومية	بنية الخدمات المصغرة والمتكاملة تفصل رقميًا بين الأنظمة الخلفية التقليدية	التكنولوجيا
المؤسسات التي تتبع عقلية فرق العمل المستقلة ذات هياكل الإبلاغ الثابتة	فرق متعددة الوظائف تعمل على أساس المشروع باستخدام طرق عمل مرنة	المؤسسات

Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&

قد يضم الفريق الفعال متعدد الوظائف، على سبيل المثال، ممثلًا عن الجهة الحكومية، ومدير المنتج، ومحللي الأعمال، ومصمم تجربة المتعاملين، ومهندسي الحلول والأنظمة، ومديري المشروعات، والمطورين، والمختبرين.

سيتولى هذا الفريق تنفيذ مشروع واحد في كل مرة، والعمل بطريقة مرنة ومتكررة. وسيركز الفريق على منتج واحد أو عدة منتجات لبناء الخبرة وتطوير التخصص، وبالتالي تعزيز الكفاءة في مهامه ومشاريعه.

يمكن أن يستغرق الانتقال نحو النموذج التشغيلي الجديد من ثلاث إلى خمس سنوات. وتعتبر النجاحات التدريجية على طول الرحلة أمرًا حيويًا في الحفاظ على الالتزام بالتحول وهيكلة الحوكمة الجديد.

لقد صممت حكومة أبوظبي منصة مركزية لتطوير وتشغيل القنوات الحكومية الأمامية القائمة على بنية الخدمات المصغرة تلك، وتسهم هذه المنصة في تحقيق عوائد مالية كبيرة؛ نظراً لفاعليتها وكفاءتها، فيما تبلغ تكلفة تشغيل المنصة المركزية حوالي 75 ألف دولار أمريكي لتطوير موقع إلكتروني، و40 ألف دولار أمريكي للحفاظ عليه سنوياً. ومن ناحية أخرى، فإن تكلفة التطوير لكل جهة منفصلة تبلغ في المتوسط 150 ألف دولار أمريكي، و700 ألف دولار أمريكي للعمل بشكل منفصل كل عام.

التغييرات التنظيمية

على الجانب التنظيمي، يتعين استبدال الفرق التي تعمل بشكل منفصل بفرق متعددة الوظائف تضم جهات مختلفة، وتعمل على أساس كل مشروع على حدة. في حين أن مركز الابتكار المركزي هو الجهة المسؤولة عن إجراء هذه العملية متعددة الوظائف، فلا تزال الجهات الحكومية هي الجهة المالكة للأعمال المتعلقة بالخدمات والرحلات الجديدة الخاصة بقطاعاتها (انظر الشكل التوضيحي رقم 4).

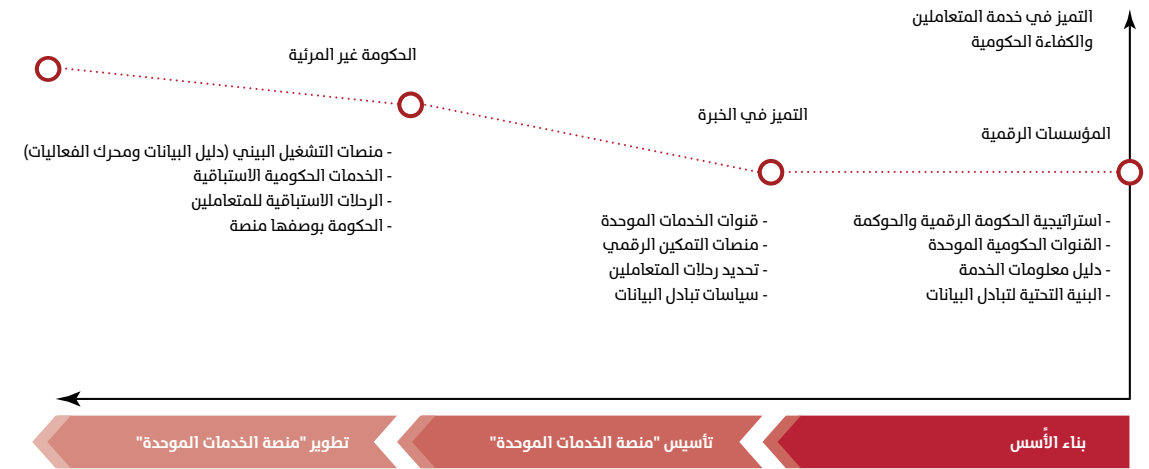


خارطة الطريق: اتخاذ خطوات لإحراز التقدم

تبدأ رحلة إنشاء حكومة غير مرئية ببناء الأسس، والتي تشمل وضع استراتيجية حكومية رقمية وطنية وإقامة بنية تحتية لتبادل البيانات. ويتعين التسريع برقمنة المستندات، مع إطلاق رحلات محددة متمحورة حول المتعاملين عبر القنوات الرقمية الحكومية الموحدة لإيجاد الزخم اللازم (انظر الشكل التوضيحي رقم 5).

(الشكل التوضيحي رقم 5)

خارطة الطريق لخدمة أفضل



Abu Dhabi Digital Authority
Strategy&

عقب مرحلة بناء الأسس، يتعين على الحكومات دمج الخدمات الحكومية الأكثر استخدامًا في النظام الجديد بهدف تعزيز القنوات الموحدة، كما يتعين تجميع الخدمات حول رحلات المتعاملين. لقد تبين أن تصميم الخدمات حول رحلات المتعاملين هو الآلية الأكثر فعالية لتقليل نقاط اتصال المتعاملين في الخدمات الحكومية.

يتضمن اعتماد الحكومة غير المرئية على قابلية التشغيل البيئي للبيانات الناضجة، والتي تتبع مبدأ «مرة واحدة فقط» وتستخدم تحليلات البيانات لتقديم خدمات حكومية استباقية ورحلات استباقية وديناميكية للمتعاملين. وفي نهاية الأمر، ستتمكن الحكومات من فتح المنصة أمام شركات القطاع الخاص والجهات الحكومية لتطوير خدماتها المتكاملة الخاصة باستخدام الخدمات الحكومية عبر منصة سحابة مفتوحة لمواجهة برمجة التطبيقات.

الخاتمة

تُوصف الحكومة غير المرئية بأنها حكومة طموحة وضرورية وقابلة للتحقيق، لذا يتعين على الحكومات تحويل خدماتها إلى منهج الحكومة غير المرئية من خلال الاستفادة من التطورات في مجال التكنولوجيا الرقمية. كما يتعين على الحكومات تعزيز منصات الخدمة الرقمية الخاصة بها بطريقة منسقة وتدرجية، وبدء ممارسات جديدة عبر سلسلة القيمة لتقديم الخدمات من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، وسرعة تصور وتطوير خدمات جديدة ومتكاملة. كما يتعين على الحكومات أيضًا تقديم منصات تهدف إلى زيادة فاعلية التكلفة والارتقاء بمستوى الخدمات الرقمية، ومن خلال اتخاذ الحكومات لهذه الخطوات، يمكنها تقديم خدمات عالية الجودة بطريقة تمكن المتعاملين وتجذب الأعمال التجارية والاستثمارات الدولية إلى بلادها.

على الدول الرغبة
في تبني مفهوم
الحكومة غير المرئية
الاستفادة من تقنيات
الذكاء الاصطناعي
والتكنولوجيا الرقمية



**MORE
TO LOVE**
for less.

SS '22

babyshop



centrepunkt