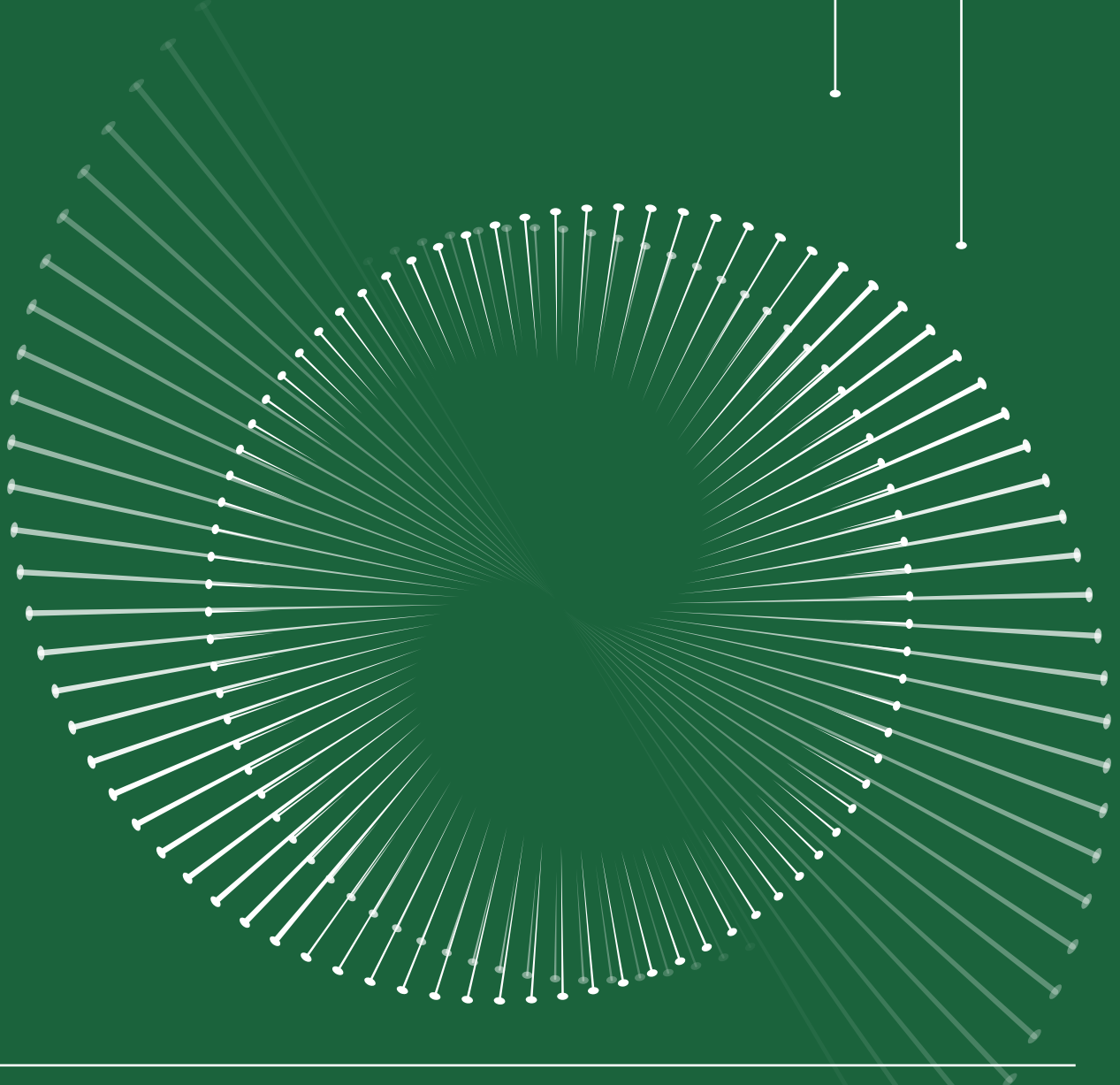


دولة الإمارات العربية المتحدة

إطار عمل نموذج نضج
الحكومة الرقمية

(UAEDGMM)



1. نظرة عامة

1.1 ما هو نموذج النضج الرقمي؟

إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية (DGMMF) هو مجموعة من المحاور التي تشكل العوامل الرئيسية لتحديد مستوى أداء إستراتيجية الحكومة الرقمية، ولا يُعد الإطار المرجعي لهذا النموذج بمثابة مبادرة حكومية رقمية محددة فحسب؛ مثل "بوابة الإمارات الإلكترونية"، وإنما يقيس قدرة الحكومة الموسعة على خلق حكومة ناشجة رقمياً والحفاظ على استدامتها.

يهدف تقييم نضج الحكومة الرقمية (DGMA) إلى تيسير قياس وفهم مستوى نضج الحكومة الرقمية لكل من الوزارات/الهيئات الإماراتية العشرة المختارة، كما يهدف إلى الاسترشاد بهذا الفهم الجديد باعتباره ركيزة للجهود المتواصلة التي تبذلها دولة الإمارات العربية المتحدة في سعيها الرامي إلى تحقيق الابتكار والريادة والتنافسية العالمية في مجال الحكومة الرقمية. ولا يقصد بذلك استخدام "تقييم نضج الحكومة الرقمية" بوصفه سجلًا لقياس أداء جميع الوزارات/الهيئات الإماراتية، بل يتعين استخدامه بغرض تطوير فهم المستوى الحالي للنضج الرقمي، وإتاحة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن المواضيع التي تتطلب استثمارات لتعزيز قدرة جميع الوزارات/الهيئات الإماراتية على تحقيق الابتكار في الحكومة الرقمية. فقد تميل المجالس الإدارية في جميع الوزارات/الهيئات الإماراتية إلى اتباع مناهج مختلفة لتحقيق التحول الرقمي، وذلك حسب وظائفها وفئاتها المستهدفة.

لطالما استرشدت المؤسسات بنماذج المراحل، التي يطلق عليها أحياناً نماذج النضج، للمساعدة في تحقيق الشفافية فيما يتعلق بمستوى القدرات وكذلك توجيه الاستثمارات في القدرات الجديدة، حيث أفضت مجموعة متنوعة من التصاميم ونظريات التغيير الأساسية إلى وجود عدد من النماذج للعديد من الأنواع المختلفة. فقد استعرض فريق تطوير "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" العديد من هذه النماذج (أكثر من 25 نموذج) لتحديد أفضل عناصر النماذج ذات الصلة بالحكومة الرقمية بغرض استخدامها في إعداد إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية فريد من نوعه. إذ تختلف النماذج التي جرى استعراضها في العديد من الجوانب بما في ذلك تصنيف مراحل "النضج" وإبراز مدى أهميتها القصوى لهذا التقييم، على نطاق النموذج. فعلى سبيل المثال، يركز نموذج الأمم المتحدة على أفضل ممارسات الحكومة الإلكترونية من منظور عالمي، ويركز نموذج لي وكواك على الحكومة المفتوحة والمشاركة الإلكترونية، بينما يركز نموذج جارتنر على التقنيات الناشئة، في حين يركز نموذج ماكينزي على الخدمات الحكومية والعمليات التنظيمية.

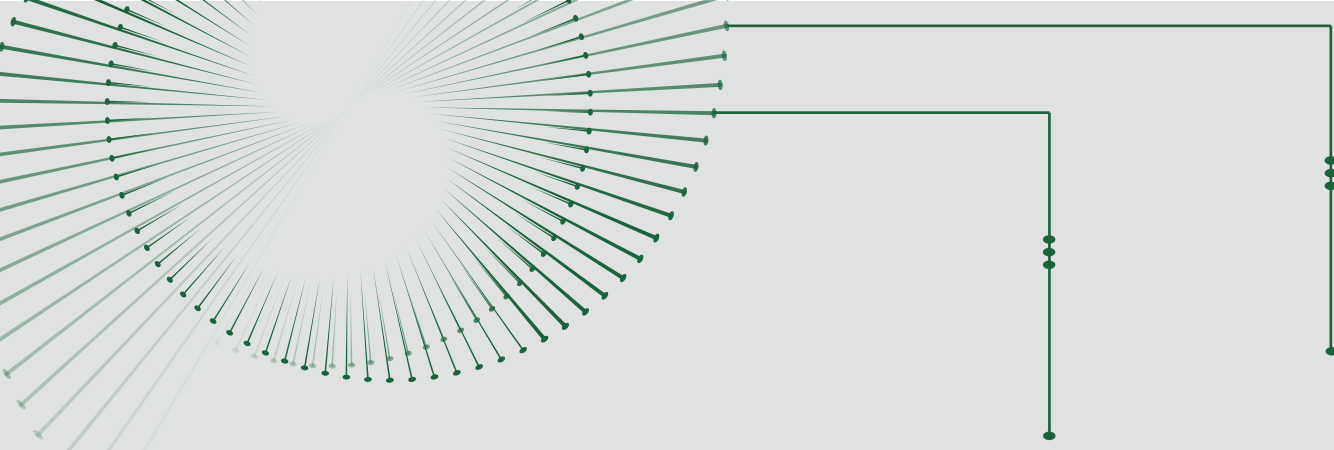
¹ لي، ج. وكواك، ي. ه. (2012). نموذج نضج الحكومة مفتوح للمشاركة العامة القائمة على وسائل التواصل الاجتماعي.



وبعد إجراء استعراض شامل للنماذج المختارة، اتخذ قرار بتركيز "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" على الممكنات، بدلاً من التركيز على المراحل أو النتائج. حيث يتناول "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" القدرات الأساسية ومجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتقنيات الناشئة والاتجاهات الجديدة. ونظراً لهذا التركيز "التمكيني"، تمثل جميع محاور "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" نظرية التغيير المتعلقة بالممكنات الرئيسية من حيث القدرات التي تساهم في تشكيل حكومة ناشئة رقمياً.

يتألف "إطار عمل نموذج الإمارات لنضج الحكومة الرقمية" من ثلاثة أبعاد و تسعة محاور رئيسية: (1) القيادة، (2) الاستراتيجية، (3) الحوكمة، (4) القانون، (5) التكنولوجيا، (6) الأمن السيبراني، (7) النظام المتكامل لمواجهة برمجة التطبيقات (8)، (API) التقنيات المحددة والاتجاهات الجديدة، (13) وزارة/هيئة محددة. يتكون كل محور رئيسي من مجموعة من المحاور الفرعية التي تساهم في توجيه الإجراءات التمكينية التي قد تتخذها كل وزارة/هيئة إماراتية لزيادة مستوى نضجها وفقاً لكل محور رئيسي. كما يتكوّن كل محور فرعي من مجموعة من العناصر المحددة التي يتعين على جميع الوزارات/الهيئات الإماراتية استخدامها لتحديد مستوى "النضج" لكل محور فرعي ومحور رئيسي. تتراوح المستويات الخمسة للنضج في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" بدايةً من المستوى الأول الذي يمثل مستوى نضج متدني جداً، إلى المستوى الخامس الذي يمثل مستوى نضج مرتفع جداً (انظر الجدول رقم 1). توفر نتائج التقييم خارطة طريق لتعزيز التحول الناجح نحو حكومة رقمية. ويمكن إدراج العناصر المحددة بكل وزارة/هيئة في التقييم الشامل أو اعتبارها ملحقاً لكل وزارة/هيئة لتحقيق مستوى فهم أفضل لكيفية استخدامها للتقنيات في بعض وظائفها وخدماتها المحددة.

الجدول رقم (1) مستويات النضج في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"	
التعريف	المستوى
مستوى نضج متدني جداً	1
مستوى نضج متدني	2
مستوى نضج متوسط	3
مستوى نضج مرتفع	4
مستوى نضج مرتفع جداً	5



1.2 محاور ومستويات تقييم نضج الحكومة الرقمية

تساهم الممكنات في تنظيم "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"، حيث تمثل الممكنات، مثل نظريات التغيير، ما يلزم لتحسين مستوى القدرات التنظيمية للحكومة الرقمية، إذ تشكل نظرية التغيير نموذجاً لتفسير كيف سيؤدي التدخل إلى تحسين الأداء ضمن نطاق معين، وهو ما يحدد التوجيه (الأداء أو النتيجة المنشودة)، كما يتضمن المدخلات والأنشطة اللازمة لتحقيق التوجيه المطلوب. تجيب نظرية التغيير على سؤال "كيف يمكن أن تقود النقطة (أ) إلى النقطة (ب)؟" كل نظرية من نظريات التغيير، التي تسند إلى الممكنات في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"، تعتمد على أحدث المؤلفات ذات الصلة واستعراض الممارسات الحالية وأفضل الممارسات. يرد فيما يلي أحد الأمثلة على دور القيادة:

"يتعين على القادة تحديد الأولويات، ثم التأكد من توفر الكفاءات المناسبة في الجهات مع تعزيز دور الابتكار وخوض المخاطر".

تستند محاور "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" إلى استعراض ميداني مكثف لمجموعة مختارة من نماذج النضج ذات الصلة. لا سيما وأن "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" هو تجميع لما يلي (1) نموذج جارتنر لنضج الحكومة الرقمية، (2) نموذج ماكينزي الرقمي الافتراضي، (3) أداة قياس وتقييم جاهزية الحكومة الإلكترونية "2" التابعة للأمم المتحدة، (4) إطار عمل القدرات التابع لمركز التكنولوجيا في الحكومة، (5) مجموعة من المؤلفات تستعرض تجميع 26 نموذج من نماذج النضج المعدّة خلال العشرين عاماً الأخيرة، (6) استعراض الممارسات الحالية وأفضل الممارسات.

الجدول رقم (2):

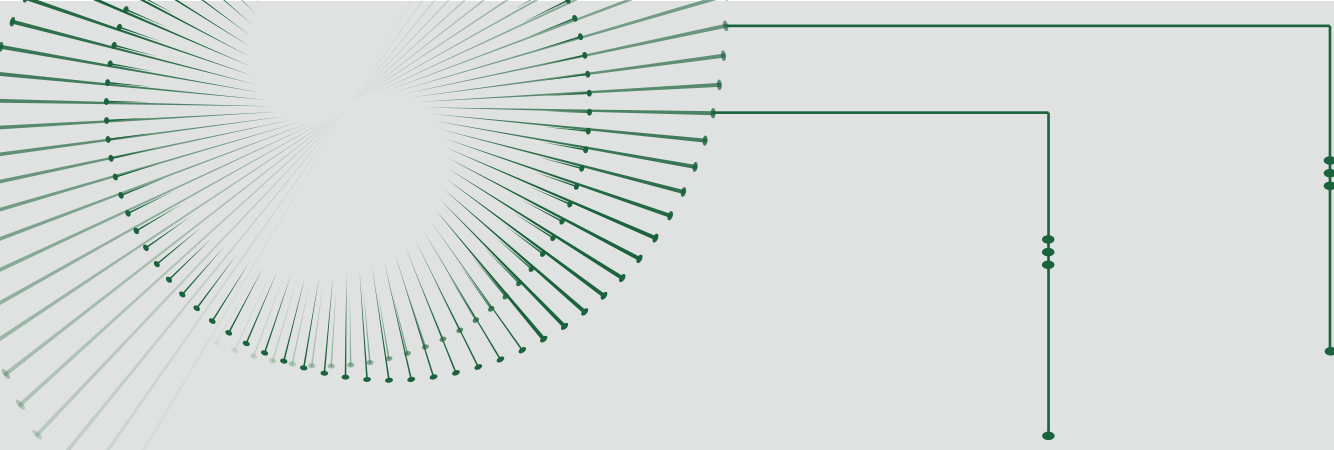
3 مسارات و 9 محاور رئيسية لإطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية

المحور	التعريف
المحور 1: (القيادة والسياسات)	
القيادة	القادة هم المشرفون على جهود التحول الرقمي، حيث يتعين عليهم المشاركة والتحفيز وتحقيق الالتزام وحشد الموارد اللازمة بغرض إنجاز تنفيذ الإستراتيجية الرقمية. كما يتعين على القادة وضع الخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن التواصل مع الجهات المعنية ورصد مدى التقدم المحرز.



الجدول رقم (2):
3 مسارات و 9 محاور رئيسية لإطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية

المحور	التعريف
المحور 1: (القيادة والسياسات)	
الاستراتيجية	تساهم الخطط الاستراتيجية في تنفيذ جدول أعمال التحول. وتتضمن استراتيجية التحول الرقمي الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
الحكومة	طُورت القدرات التنظيمية وقواعد اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية بغرض التغلب على العقبات المحتملة في تنفيذ الإستراتيجية الرقمية عبر الجهات والإدارات. ويتعين مواءمة الحكومة الرشيدة مع الأهداف الإستراتيجية، فضلاً عن الأطر القانونية.
القانون	التشريعات واللوائح الإدارية والإرشادات والمعايير الواجب على الإدارة أو الهيئة الالتزام بها لتعزيز التحول نحو الخدمات الرقمية.
المحور 2: (المسرّع التكنولوجي)	
التكنولوجيا	التقنيات التي تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تقديم البرامج والخدمات عبر المنصات الرقمية.
الأمن السيبراني	يكتسب الأمن السيبراني أهمية متزايدة لدى الحكومة الرقمية. ونظراً لتوفر المزيد من الخدمات على الإنترنت، فقد ظهرت الحاجة إلى تعزيز الآليات الأمنية لضمان حماية المعلومات الحساسة، بما في ذلك المعلومات الشخصية للمواطنين.
التقنيات المحددة والاتجاهات الجديدة	توفر التقنيات الناشئة والاتجاهات الجديدة فرصاً واعدة للحكومات لتحويل خدماتها الرقمية وتحقيق قفزات كبيرة من حيث مستوى سعادة المواطنين.



الجدول رقم (2):

(3 مسارات و 9 محاور رئيسية لإطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية)

المحور	التعريف
المحور 3: (المنظمات والبيانات)	
وزارة/هيئة محددة	توجد عناصر محددة بكل وزارة/هيئة، حيث تعكس هذه العناصر العديد من الوظائف الأساسية فضلاً عن أهم المعلومات والخدمات المقدمة رقمياً.
النظام المتكامل لواجهة برمجة التطبيقات (API)	العناصر الفنية والتنظيمية والقانونية للنظام المتكامل للخدمات والأصول الرقمية للمؤسسة من خلال واجهات برمجة التطبيقات (API).

إن جميع الممكنات أو المحاور الرئيسية الخاصة بـ "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"، باستثناء الأمن السيبراني والنظام المتكامل لواجهة برمجة التطبيقات (API)، لديها محاور فرعية تركز الاهتمام على إجراءات محددة يمكن اتخاذها لتعزيز مستوى النضج لجميع المحاور، إذ تحتوي جميع المحاور الفرعية على مجموعة من البيانات أو العناصر المستخدمة في عملية التصنيف. ويسرد الجدول رقم (3) المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية، فضلاً عن عدد العناصر لكل محور فرعي. مجموع عدد العناصر في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" يساوي 527 عنصراً. من المهم التأكيد على أنه سيتم استخدام العناصر ذات الصلة بكل وزارة أو هيئة فقط من مجموعة البنود المحددة للوزارة/الهيئة، وهو حوالي 15 عنصراً، وبالتالي فإن عدد العناصر المطبقة على وزارة أو سلطة معينة هو 194 (انظر الجدول أ).



**الجدول رقم (3):
المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية وعدد العناصر
في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"**

عدد العناصر	المحور الفرعي	المحور
المحور 1: (القيادة والسياسات)		
9	الرؤية	القيادة
6	السياسات	
6	البيانات	
24	أحكام عامة	الاستراتيجية
19	التكامل والتوافقية	
8	البيانات	
10	أحكام عامة	الحكومة
16	المواطنون والشركات	
9	الشراكة	
6	البيانات	
11	المؤسسة	
10	القوانين والتشريعات المنظمة	القانون
26	السياسات والإجراءات	
8	البيانات	
10	المشتريات	



الجدول رقم (3):
المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية وعدد العناصر
في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"

عدد العناصر	المحور الفرعي	المحور
المحور 2: (المسرّع التكنولوجي)		
10	أحكام عامة	التكنولوجيا
16	المواطنون والشركات	
9	موظفو الحكومة الاتحادية	
6	التدريب	
43	الأمن السيبراني	الأمن السيبراني
20	التقنيات المحددة - المشروعات المنفذة/الحالية	التقنيات المحددة والاتجاهات الجديدة
11	التقنيات المحددة - الاستكشاف	
36	العمل من المنزل / العمل عن بُعد	
35	التعليم عبر الإنترنت وتطوير القوى العاملة	

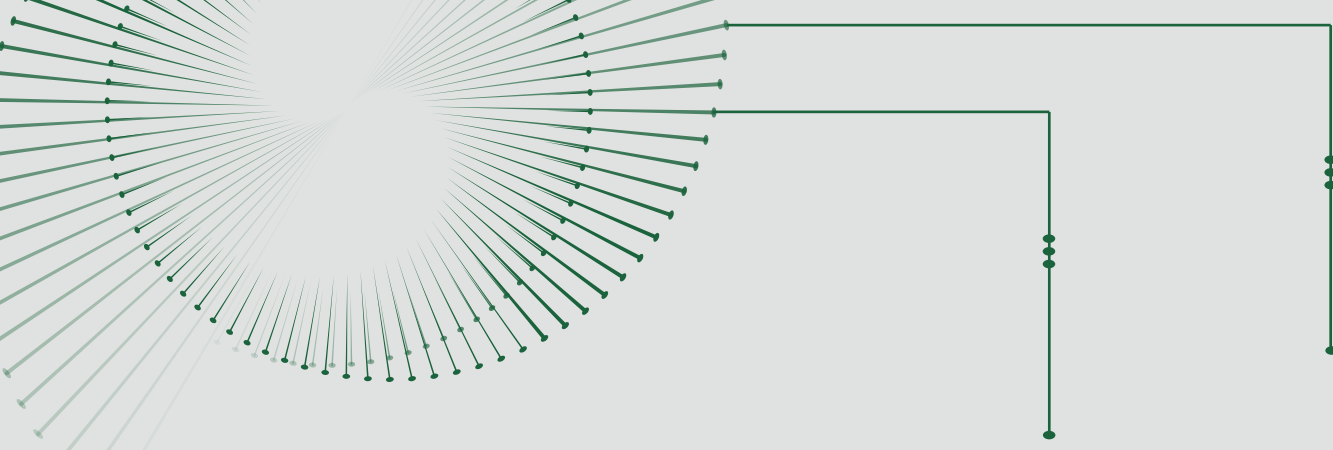


الجدول رقم (3):
المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية وعدد العناصر
في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"

عدد العناصر	المحور الفرعي	المحور
-------------	---------------	--------

المحور 3: المنظمات والبيانات

14	وزارة الصحة ووقاية المجتمع الإماراتية (MOHAP)	وزارة / هيئة محددة
15	وزارة الطاقة والبنية التحتية (MOEI)	
14	وكالة الإمارات للفضاء (UAESA)	
15	وزارة التربية والتعليم (MOE)	
15	مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي (CBUAE)	
16	وزارة الاقتصاد (MOE)	
15	الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات (TRA)	
15	وزارة التغير المناخي والبيئة (MOCCA)	
15	وزارة الموارد البشرية والتوطين (MOHRE)	
15	وزارة المالية	
15	وزارة تنمية المجتمع	
15	المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء	



الجدول رقم (3):
المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية وعدد العناصر
في "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"

عدد العناصر	المحور الفرعي	المحور
المحور 3: المنظمات والبيانات		
12	القيادة	النظام المتكامل لواجهة برمجة التطبيقات (API)
24	الاستراتيجية	
17	الحكومة	
6	القانون	
11	التكنولوجيا	

تظهر جميع عناصر "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" وعددها 660 عنصر كما هو موضح في الشكل التوضيحي رقم (1). حيث يوجد في الجانب الأيسر الرمز التعريفي لكل عنصر. على سبيل المثال، يرمز LEA01 إلى العنصر الأول في محور "القيادة". بينما العمود في وسط الجدول يوضح بيان العنصر. كما يرد بالتفصيل في دليل المستخدم الخاص بـ "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية" أن عملية التقييم تتضمن النظر في البيانات وتقرير مدى موافقة المشاركين في الاستبيان أو عدم موافقتهم على تمثيل البيان للوضع القائم في الوزارات/الهيئات التابعين لها، في حين يعرض العمود الأيمن مقياس الدرجات (مقياس مكون من 5 نقاط).

5 - أوافق بشدة 4 - أوافق 3 - لا أوافق ولا أعارض 2 - أعارض 1 - أعارض بشدة	تتضمن القيادة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في الوزارة/الهيئة الإماراتية منصين على الأقل؛ المنصب الأول لمسؤول كبير يتمتع بخبرة إدارية ولديه مسؤوليات تشغيلية، بينما المنصب الثاني لمسؤول يتمتع بخبرة في مجال التكنولوجيا ولديه مسؤوليات رقمية.	LEA01
--	---	--------------

الشكل التوضيحي رقم 1 . مثال على عنصر "إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية"



إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية نظرة عامة على المحاور الرئيسية والفرعية

تعرض الجداول التالية المحاور التسعة الرئيسية لإطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية (DGMMF). تعرض الجداول من رقم (1) إلى رقم (9) العناصر المدرجة في كل محور رئيسي أو محور فرعي، ويقدم الجدول رقم (أ) نظرة عامة على المحاور الرئيسية والفرعية، بالإضافة إلى عدد العناصر في كل محور فرعي ونسبة نموذج النضج التي يمثلها كل من المحاور التسعة.

الجدول (أ)

إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية

المحور الرئيسي 1: القيادة والسياسات 35%

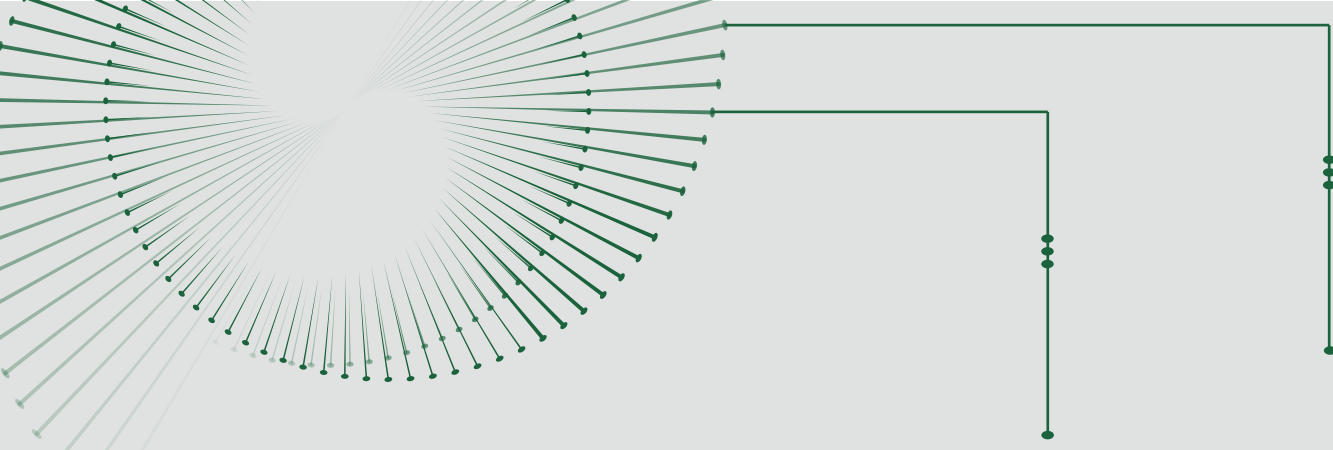
الوزن	المحور رقم (1) القيادة	
	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
5%	10	الرؤية
	5	السياسات
	6	البيانات

المجموع الفرعي: 21

المحور رقم (2) الإستراتيجية

الوزن	المحور رقم (2) الإستراتيجية	
	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
10%	24	أحكام عامة
	19	التكامل والتوافقية
	8	البيانات

المجموع الفرعي: 51

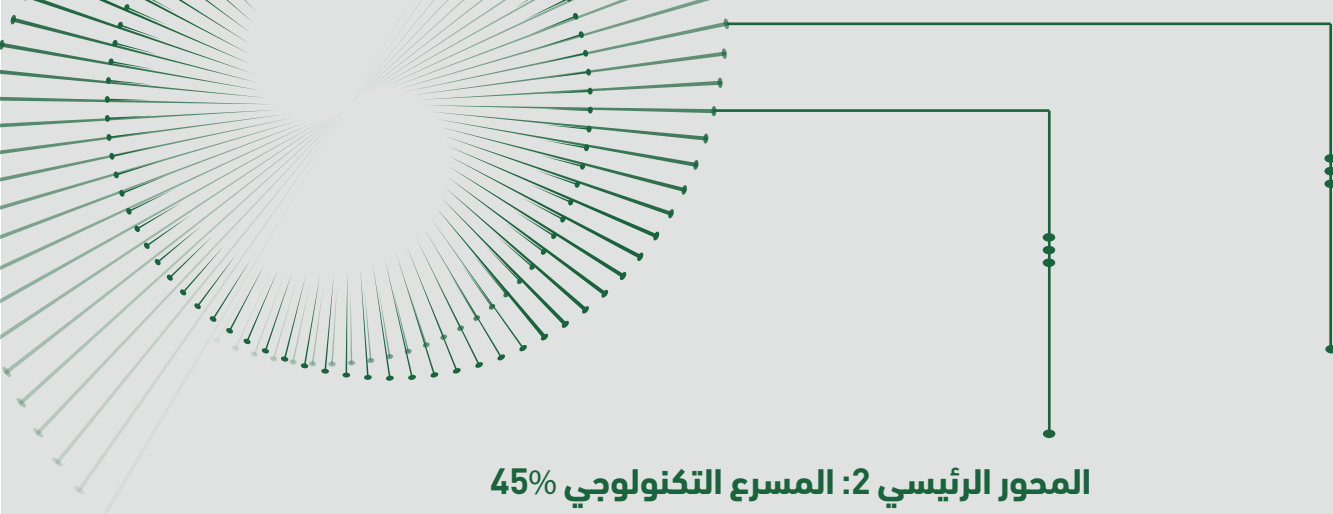


الجدول (أ)
إطار عمل نموذج نضج الحكومة الرقمية

المحور الرئيسي 1: القيادة والسياسات 35%

الوزن	المحور رقم (3) الحوكمة
10%	عدد الأسئلة
	المحاور الفرعية
	أحكام عامة
	مع المواطنين والشركات
	الشراكة
	البيانات
11	المؤسسة
المجموع الفرعي: 52	

الوزن	المحور رقم (4) القانون
10%	عدد الأسئلة
	المحاور الفرعية
	القوانين والتشريعات
	السياسات والإجراءات
	البيانات
10	المشتريات
المجموع الفرعي: 54	



المحور الرئيسي 2: المسرع التكنولوجي 45%

المحور رقم (1) التكنولوجيا

	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
10%	10	أحكام عامة
	16	التكامل والتوافقية
	9	البيانات
	6	

المجموع الفرعي: 30

Dimension 2. Cybersecurity

المحور رقم (2) الأمن السيبراني

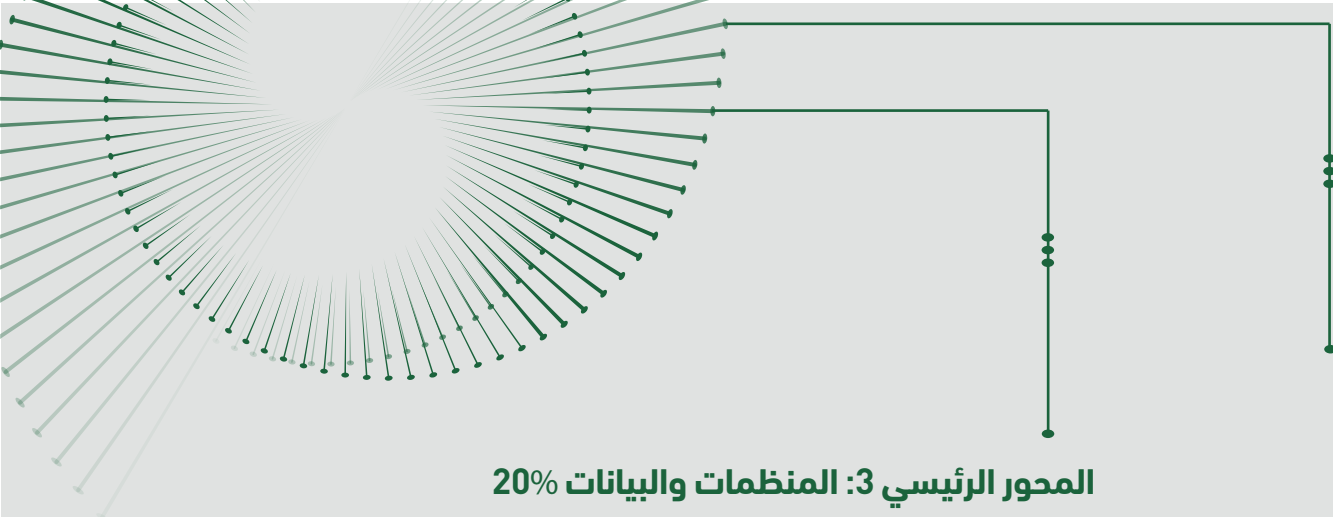
	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
10%	43	الأمن السيبراني

المجموع الفرعي: 43

المحور رقم (3) التقنيات المحددة والاتجاهات الجديدة

	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
25%	20	التقنيات المحددة - المشروعات المنفذة/الحالية
	11	التقنيات المحددة - الاستكشاف
	36	العمل من المنزل/العمل عن بُعد
	35	التعليم عبر الإنترنت وتطوير القوى العاملة

المجموع الفرعي: 102



المحور الرئيسي 3: المنظمات والبيانات 20%

المحور رقم (1) وزارة/هيئة محددة

	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
10%	تقريباً = 15*	15 جهة حكومية
	197	

Dimension 2. API Ecosystem

	عدد الأسئلة	المحاور الفرعية
10%	12	القيادة
	24	الاستراتيجية
	17	الحكومة
	6	القانون
	11	التكنولوجيا
المجموع الفرعي: 70		
100%	438	المجموع