

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الإجراءات والرقمنة

ماذا نريد؟ (ملخص التوجهات التطويرية)

- الوصول إلى حكومة واحدة متكاملة ومتناغمة، ممكنة رقمياً، محورها المواطن ومحركها (جوهرها) البيانات، وشعارها الانفتاح والشفافية والتشاركية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع الفعالية للجهاز الحكومي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتقنيات الحديثة وصولاً لبيئة عمل تدعم وتسهل جهود التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
- تعزيز التواصل والثقة المتبادلة بين الجهات الحكومية، وزيادة نسبة الشفافية، وتبادل البيانات التي بحوزة الحكومة للمستفيدين لتعزيز الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تحقيق مبدأ الحكومة المنفتحة (الشفافة) من خلال تعزيز التعاون والتشارك داخلياً بين الجهات الحكومية، وخارجياً مع الشركاء لتطوير نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحديث الإجراءات وتعزيز المساءلة.

مقدمة

وفي الوقت الحالي، تعاني الجهات الحكومية من تباين في الإجراءات والمنهجيات المطبقة للمهمة نفسها، ومن ضعف وتعدد نماذج العمل المستخدمة في إدارتها لبرامجها ومشاريعها وطرق إدارتها وتقييم أدائها مع تعدد الجهات المكلفة بإدارة المشاريع الحكومية. بالإضافة إلى وجود اختلاف في مستوى النضج الرقمي للجهات الحكومية والكفاءات العاملة في هذه الجهات عدا عن وجود تفاوت في مستوى المهارات الرقمية لدى فريق القيادة الحكومي مع غياب المساءلة عن مدى التقدم في الرقمنة أو في التحول الرقمي للخدمات.

كما وجد أيضاً ضعف بما يُدعى "الثقة الرقمية" في الإجراءات الحكومية من حيث الإجراءات الداخلية للتعامل مع بيانات المواطنين الشخصية من حيث تبادلها ومشاركتها وحفظها وتخزينها وغيره وقدرة الحكومة على تحقيق متطلبات الأمن السيبراني للبيئة التحتية الرقمية للحكومة، إضافة إلى قدرة الحكومة على حماية قنوات الدفع الرقمية وإدارتها. الأمر الذي سيسهم في تقديم خدمات حكومية للمواطنين متكاملة ومتراصة وسريعة وأمنة وسهلة الإجراءات ذات أداء عالي المستوى وفقاً لما ورد من توصيات في محور الخدمات.

يركز التحول الرقمي على التطبيق الفعال للتكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء الحكومي، وبالتالي ضمان تلبية توقعات المواطن. وعليه، تحرص الحكومة على تطبيق التحول الرقمي بمختلف الأصعدة، سعياً منها لتقديم الخدمات والبرامج الحكومية بطريقة أكثر كفاءة وشفافية وفاعلية. إلا أن ذلك لن يتحقق إلا بوجود إجراءات وطرق داخلية بين الجهات الحكومية وبينها وبين شركائها ممكنة رقمياً، وكذلك وجود بنية تحتية رقمية مطورة يقودها فريق قيادة رقمي متميز. كما أن التغيير المطلوب لتجويد الخدمات الحكومية بحسب التوجهات الملكية السامية يرافقه تغيير كبير في عملية التحول الرقمي ويتطلب تغييراً في الجهات الحكومية من حيث طرق العمل الروتينية وإجراءاته وثقافة الأفراد بالإضافة إلى التغيير في المفاهيم والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي المطلوب وعلى جميع المستويات الإدارية: القيادة والموظفين. كما يتطلب، وبالمستوى نفسه، الاهتمام بالعلاقة مع المواطنين وتسهيلها اهتماماً بتطوير أداء الجهات الحكومية ورقمنتها داخلياً وبين بعضها مع بعض وفي علاقاتها مع شركائها من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمواطنين وغيره.

إنَّ مسؤولية إدارة التغيير المتعلقة بالتحول الرقمي هي مسؤولية مشتركة بين الجهات الحكومية، لذا لا بدَّ من تبني نموذج حديث لإدارة التغيير لدى الجهات الحكومية وأفراد المجتمع المدني يهدف إلى تحسين نسبة تبني التغييرات من المواطن وكوادر الجهات الحكومية والجهات المشاركة الأخرى، وتقليل حجم المقاومة المتوقعة من خلال وضع خطة عملية لمعالجة المسببات المحتملة بالإضافة إلى تعزيز التغيير حتى لا يعود الأفراد إلى الأساليب والإجراءات القديمة وزيادة نسبة نجاح المشاريع بتوجيهات فريق قيادة رقمي قادر على إحداث التغيير المطلوب وفقاً لما ورد من توصيات في محور القيادة والثقافة المؤسسية.

وللتعامل مع هذه التحديات، لا بدَّ من وضع خطة ممنهجة وواضحة للتغيير على المستوى البيئي للجهات الحكومية ومع الشركاء تتعلق ببناء نموذج عمل تشغيلي يحقق مبادئ مهمة تعدَّ من أساسيات الرقمنة للقطاع الحكومي وتحديث القطاع العام وهي: الحكومة الواحدة وطلب المعلومات لمرة واحدة والاستناد على البيانات والمعلومات، والانفتاح والحوكمة والأخلاقيات. الأمر الذي يتطلب رفع كفاءة الموظفين رقمياً وتحسين مستوى النضج الرقمي وتناغمه بين الجهات الحكومية مع إعداد قيادات ممكنة رقمياً، ووجود بطاقات للخدمات الشمولية، وتطوير منظومة حوكمة متكاملة لإدارة الأداء للتحويل الرقمي.

مسببات التغيير

لماذا نحتاج إلى تطوير الإجراءات الحكومية ورقمنتها؟

لتنفيذ عملية الشراء، مما يؤدي إلى عدم رغبة الموردين في التعامل مع الجهات الحكومية.

5. تدني مستوى استعداد الجهات الحكومية لمتطلبات التحول الرقمي التي تشمل الأمور المتعلقة بالأمن السيبراني والخصوصية وحماية البيانات الشخصية.

6. عدم استكمال تفعيل منظومة التوقيع الإلكتروني على المعاملات الحكومية بشكل كامل، بين الجهات الحكومية بسبب تفاوت مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية لديها والسياسات ذات العلاقة والتطبيقات الداعمة للتوقيع الإلكتروني.

7. ضعف إجراءات الربط مع الخدمات المشتركة التي تقدمها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة والداعمة للتحول الرقمي مثل الربط على منصة الحوسبة السحابية، ونظام إدارة المراسلات الحكومية، ومنظومة البنية التحتية للمفتاح العام، ونظام الربط البيئي الحكومي، وتفعيل الهوية الرقمية والتوقيع الرقمي للأعمال وغيرها. بالإضافة إلى عدم توافر السياسات الإلزامية للاستفادة من الخدمات المشتركة المتوافرة وتفاوت مستوى الجاهزية في البنية التحتية الرقمية لدى الجهات الحكومية مع عدم توافر الموارد البشرية الكافية والمؤهلة لتقديم الخدمات المشتركة.

يواجه التحول الرقمي في القطاع العام مجموعة من التحديات والمعوقات التي يمكن هيكلتها في مجالات تتعلق بالحوكمة، والبيئة التشريعية والتنظيمية، ونموذج العمل، والبنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية والمهارات الرقمية لدى قيادة القطاع العام وموظفيه والمتابعة والتقييم والثقة الرقمية ومن أبرزها:

1. عدم الاستدامة في تنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بتطوير إجراءات القطاع العام والتحول الرقمي في القطاع العام، مع عدم وجود نموذج حوكمة مستقر يحدد المسؤوليات والصلاحيات تحديداً واضحاً، مما يعيق عملية التحسين والتطوير المستمرين على الإجراءات الحكومية وبالتالي التحول الرقمي للحكومة.
2. تضارب اللوائح والتشريعات المتعلقة بالتحول الرقمي، ووجود صعوبات في تطبيق التشريعات المتعلقة بالمعاملات الرقمية، والهوية الرقمية، ووجود عقبات في التشريعات الخاصة بالشراء والتوظيف بالإضافة إلى الإجراءات الحكومية البيروقراطية والطويلة.
3. عدم وجود نماذج عمل محدثة تؤطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص مدعمة بتشريعات مرنة ورشيقة تحكم ذلك.
4. محدودية المشاركة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ورواد الأعمال، وحصر مشاركتهم في تطوير بعض الخدمات ومشاريع البنية التحتية. عدا عن طول المدة الزمنية

8. عدم وجود معايير موحدة لمعمارية التحول الرقمي للحكومة - معايير تكنولوجيا التحول الرقمي - Enterprise Architecture، لضمان قابلية التشغيل البيئي بين جميع الجهات في القطاع العام. التي تتضمن أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والأجهزة والتطبيقات والبرمجيات والخدمات وإجراءات العمل وتجربة المستخدم وهيكلية البيانات والأمن والحماية والخصوصية وغيرها.
9. صعوبة الوصول والاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة لدى الجهات الحكومية، بسبب تبعثر البيانات والمعلومات بين جهات عديدة وهيكلتها وأداء كل جهة حكومية ملكيتها للبيانات والمعلومات التي بحوزتها مع عدم إقرار قانون حماية البيانات الشخصية لحكومتها.
10. وجود تفاوت في مستوى المهارات الرقمية لدى فريق القيادة الحكومي لدعم برنامج التحول الرقمي في داخل كل وزارة وجهة حكومية.

11. نقص أو عدم توافر المهارات الرقمية المطلوبة لموظفي الخدمة المدنية وعدم توافر الكفايات الوظيفية للعاملين في تقنية المعلومات في الجهات الحكومية وعدم القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات المختصة في التحول الرقمي المتوافرة في القطاع العام بسبب محدودات التوظيف والرواتب والعلاوات في القطاع العام وعدم كفاية الوعي الرقمي بين موظفي القطاع العام.
12. عدم وجود منظومة قياس واضحة تعتمد على نظام المؤشرات الوطنية لقياس التقدم في التحول الرقمي وتحديد الأهداف بشكل دوري، والمتابعة والتقييم مع عدم وجود جهة أو وحدة تُعنى بإدارة هذا الدور الأساسي والمهم.

إطار العمل

وكفاءة الإنفاق" من خلال الأهداف الإستراتيجية للسنوات القادمة:

1. إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشيحها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها.
2. رقمنة العمليات الحكومية لتعزيز عمل إدارة القطاع العام كوحدة واحدة تخدم المواطن بشمولية وتكاملية من النافذة المتاحة له.

ولتحقيق هذه الأهداف بوضع المبادرات التنفيذية الملائمة. تم الاستناد على المبادئ الرئيسة التالية في مجال الإجراءات والرقمنة:

- حكومة واحدة: تقديم الخدمات المترابطة التي تشترك بتقديمها أكثر من جهة حكومية بصورة سلسلة ومبسطة ومن خلال مراجعة جهة واحدة. يتم ذلك بضمان المزيد من التعاون والتنسيق عبر حدود الجهات الحكومية للقضاء على الازدواجية، وتحسين الموارد، وتقديم

لغايات تحليل واقع الحال والتوجهات التطويرية، وتحقيقاً لمبادرات رؤية التحديث الاقتصادي ذات العلاقة بالتحول الرقمي، تم مراجعة الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والخطة التنفيذية للإستراتيجية 2021-2025 وبلاستعانة ببيت خبرة دولي في مجال الرقمنة مع دراسة تقارير مشاريع الجهات المانحة تتعلق بمستوى النضج في التحول الرقمي، وتحليل المؤشرات العالمية ذات العلاقة، مثل: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الصادر عن منظمة الأمم المتحدة ومؤشر الأمن السيبراني والمؤشر العالمي للبيانات ومؤشر المشاركة الإلكترونية وأثرها على الحكومة. وتم عقد عدد من المقارنات المعيارية الدولية، وعقد اجتماعات داخلية مع الموظفين ومجموعات تركيز مع ممثلين من القطاع العام والقطاع الخاص والأكاديميين والمجتمع المدني والمواطنين. كما تم قياس مستوى النضج للتحول الرقمي باستخدام ثمانية معايير معتمدة عالمياً في هذا المجال سترد لاحقاً. ونتيجة لذلك، تم تحديد محركات التغيير الرئيسة (التحديات)، واقتراح الحلول المناسبة للتعامل مع المعوقات وتحديد الطموح "إجراءات حكومية رشيقة ومتناسقة ومؤتمتة، تحقق التكامل وتسرع الرقمنة وتدعم الإدارة الذكية

بإمكانية تحقيق النجاحات وبناء الشراكات وتعزيز فرص التعاون وتطوير الإجراءات الداخلية والاستفادة من الإنجازات التي تحقّقها الجهات الرائدة في هذا المجال.

■ **الحوكمة والأخلاقيات:** تشمل الالتزام بالسلوكيات والمنهجيات الأخلاقية في عمليات التحول الرقمي وإجراءات تطبيقه، الأمر الذي يساهم في ضمان الشفافية والنزاهة وحماية الخصوصية وتصميم الخدمات بطريقة منصفة تضمن حماية الخدمات المقدمة من التلاعب أو إساءة الاستخدام أو الممارسات غير المشروعة.

وعليه، يجب فهم احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم والتكيف معها والاستجابة لها، من الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية، كما يجب الاعتماد على معايير وسياسات مشتركة ومتطورة وبنية معمارية مؤسسية موحدة وواضحة لجميع الشركاء، وتطوير الإطار الهيكلي المرجعي للمؤسسة Enterprise Architecture Framework بما يضمن الانسجام والتكامل بين جميع الجهات الحكومية وفيما يعرف المواءمة الفنية (Interoperability)، لتكون داعمة للتحول الرقمي والتقنيات الجديدة.

خدمات سلسلة للمواطنين والشركات. يعتمد تحقيق ذلك على تمكين الخدمات الحكومية المشتركة وخدمات الحكومة للحكومة (G2G) كأساس لتقديم خدمات المستخدمين إلكترونياً بشكل مبسّط ومتكامل عبر جميع القنوات. كما يتم تحقيق ذلك من خلال الربط مع التوجهات الإستراتيجية الواردة في محور الخدمات.

■ **طلب المعلومات لمرة واحدة:** تمكين المواطنين والمؤسسات من توفير المعلومات التعريفية بشكل آمن ولمرة واحدة فقط عند التعامل مع القطاعين العام والخاص.

■ **الاستناد على البيانات:** استخدام البيانات وتوظيفها لفهم احتياجات المستخدمين وتوقعها بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى تصميم الخدمات وتقديمها بشكل مدروس ومبني على البيانات المجمعة بناء على التغذية الراجعة من المواطنين وأنماط الاستخدام للخدمات الحكومية الرقمية.

■ **الانفتاح:** اعتماد الحكومة عقلية منفتحة ضمن نهجها المتبع في تطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى ثقتها

الطموح والأهداف الإستراتيجية والمبادرات

الطموح الإستراتيجي

"إجراءات حكومية رشيقة ومتناسقة ومؤتمتة، تحقق التكامل وتسرع الرقمنة وتدعم الإدارة الذكية وكفاءة الإنفاق"

إن تمكين الحكومة من تقديم خدماتها للمواطنين للعمل بسرعة تواكب سرعة العالم الرقمي، يتطلب إعادة التفكير في العمليات والإجراءات الحكومية الحالية، والقوانين والتشريعات النافذة، ونماذج التشغيل المطبقة لتقديم الخدمات وطرق العمل وغير ذلك، بطريقة ممكنة لكل المواطنين. وبالإضافة إلى ذلك، هناك ضرورة لتطوير النماذج التشغيلية لضمان إطلاق الخدمات الحكومية الرقمية بطريقة رشيقة تضمن المرونة والقدرة على مواكبة سرعة التغيير في بيئة الأعمال مع توحيد الإجراءات للخدمات المتماثلة. لتطوير الأداء الحكومي. وسيتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على ما يأتي:

لتحقيق الطموح الإستراتيجي وتطبيق المبادئ التي يستند عليها التحول الرقمي، فقد تم تحديد هدفين إستراتيجيين وعدد من المبادرات الإستراتيجية وفقاً لخطة التحول الرقمي (2021-2025) وتعديلاتها، هما:

1. إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشيقيها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها.
2. رقمنة العمليات الحكومية لتعزيز عمل إدارة القطاع العام كوحدة واحدة تخدم المواطن بشمولية وتكاملية من النافذة المتاحة له.

1. الهدف الإستراتيجي الأول: إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشيقيها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها.

- كتالوج خدمات سند إطلاق كتالوج للخدمات الرقمية والتقليدية على تطبيق سند لتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع معدل التبني لهذه الخدمات، من خلال الرسوم التوضيحية حول طبيعة الخدمة، وميزاتها، والخيارات المتاحة، ورسومها.

- إضفاء الطابع الشخصي على ميزات سند. استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات والتقنيات المتقدمة لتقديم ميزات مخصصة على تطبيق سند استناداً إلى الأنماط السابقة عن استخدام الخدمات من المواطنين وتوفير الوسائل التيسيرية لذوي الإعاقات وكبار السن وبغض النظر عن الفئات العمرية والسكنية والجنس والمهنة. سيؤدي هذا الإجراء الاستباقي إلى زيادة وعي المواطنين بالخطوات التي يتعين عليهم القيام بها، وفقاً

- مراجعة الإجراءات الحكومية وإعادة هندستها مراجعة بنية المؤسسات الحكومية الحالية، الذي يحدد هيكل الحكومة وعملياتها، لتقييم الوضع الحالي وتحديد الثغرات ووضع خطة عمل للتنفيذ.

- تطوير الموارد البشرية والمهارات الرقمية لدى موظفي القطاع العام.

تطوير بوابة التعلم الإلكتروني لموظفي الحكومة لتقديم الشهادات المتخصصة والدورات والبرامج التدريبية الإلكترونية والمواد التعليمية بما في ذلك المهارات الشخصية والتقنية واللغوية مع تصميم برنامج يسهل نقل المعرفة عبر الحكومة بدعم من الجهات الحكومية الناضجة رقمياً.

لأحداث حياتهم والأنماط أو المعاملات السابقة، مما سيؤدي في النهاية إلى زيادة رضاهم ونسبة تبني الخدمات الرقمية.

للحكومة، ومؤشرات الأنشطة والعمليات، والمؤشرات التشغيلية ومؤشرات أداء الخدمات الرقمية

• بناء منظومة إدارة أداء التحول الرقمي.

إنشاء منصة موحدة لمتابعة التحول الرقمي وتقييمه وضمان تنفيذ جميع خططها وخدماتها بكفاءة وفعالية. سيحتوي النظام على أربعة مستويات من المؤشرات، هي: المؤشرات الوطنية؛ لقياس أثر تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي على ترتيب المملكة في التقارير الدولية المرتبطة بالتحول الرقمي بمختلف محاوره، والمؤشرات الإستراتيجية؛ لقياس نتائج تنفيذ مشاريع ومبادرات التحول الرقمي

المرتبطة بالتحول الرقمي لضمان التنفيذ الناجح وبناء الثقة في الحكومة الرقمية والإجراءات الرقمية والخدمات الإلكترونية الرقمية.

• حماية البيانات الشخصية داخل الإجراءات الحكومية

إنشاء إطار عمل لحماية البيانات الشخصية للإجراءات داخل الحكومة، بحيث يغطي الإطار السياسات واللوائح والأدوار والمسؤوليات والاستخدام الأخلاقي للبيانات لرفع مستوى النضج بين المؤسسات الحكومية لجين إصدار القانون، وعند إصداره تتم المواءمة ويكون مستوى النضج لدى المؤسسات الحكومية أفضل من الوضع الحالي.

• تفعيل المراقبة والتقييم لرصد أداء التحول الرقمي وتقديمه.

تفعيل وظيفة مراقبة وتقييم لرصد أداء التحول الرقمي وتقديمه وإنفاذه هذه المهمة لوحدة متخصصة حسب ما ورد في رؤية التحديث الاقتصادي، وستكون مسؤولة عن وضع السياسات واللوائح ذات الصلة، وتحديد البيانات المطلوبة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة ومعايير القياس الخاصة بها، ومراقبة أداء التحول الرقمي والإبلاغ عنه.

• تفعيل نموذج الحوكمة لاستدامة التحول الرقمي

تفعيل نموذج الحوكمة المتكامل لضمان استمرارية واستدامة إستراتيجية التحول الرقمي وخارطة الطريق، مع مسؤوليات واضحة تتعلق بإدارة الأداء والمراقبة والتقييم والتشغيل والتنفيذ والمساءلة وتحديث الإستراتيجية.

• تقييم وتطوير الأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم وتمكّن وتسهل التحول الرقمي

تقييم وتطوير الأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم التحول الرقمي وتمكّنه وتسهله، ويشمل ذلك تطوير السياسات التي تخفف من المخاطر

الهدف الإستراتيجي الثاني: رقمنة العمليات الحكومية لتعزيز عمل إدارة القطاع العام كوحدة واحدة تخدم المواطن بشمولية وتكاملية من النافذة المتاحة له.

توفير منصة تسهل عمل الباحثين لنشر الاستطلاعات والاستشارات وجمع الردود من المواطنين، كما أنها ستشجع المواطنين على الرد على أطروحات الاستطلاعات من خلال تقديم المكافآت لهم لتعزيز نسب المشاركة. تقوم المنصة بتخزين نتائج الاستطلاعات للاستفادة منها والبناء عليها في الدراسات المستقبلية.

• تطوير البنية التحتية الرقمية في القطاع العام من خلال:

- ترقية الهويات الرقمية.

ترقية الهويات الرقمية أو المعارف الإلكترونية للمواطنين، مع مراعاة الأمن والخصوصية وتقييم إمكانية تقديم خدمات التعرف إلى المتعاملين.

يهدف تحقيق مبدأ الحكومة الواحدة، يجب تنفيذ عدد من المشاريع الرقمية التي تدعم تقديم الخدمات الحكومية وتدعم تبادل مشاركة الحكومة البيانات فيما بينها بين الجهات الحكومية دون طلبها مرة أخرى من المستخدم. إضافة إلى ذلك، تطوير الأنظمة التقنية المساندة والبنية التحتية الرقمية للتحول الرقمي بهدف فهم المستخدمين والتفاعل معهم وإدارة العلاقات والحفاظ عليها وتتبع الطلبات والحركات على الخدمات الحكومية. مما سيساعد الجهات الحكومية على بناء أفضل ملفاتهم الشخصية، والتركيب السكانية والاحتياجات، وتقييم الفعالية واستكمال إنشاء نظام البيانات الوطني وإدارته.

• المنصة الوطنية للمسح الإلكتروني.

دفع متعددة بما في ذلك e-FAWATEERCOM والحسابات المصرفية أو البطاقات والمحافظ الإلكترونية.

- استكمال نظام إدارة المراسلات الحكومية وتعزيزه. استكمال نظام إدارة المراسلات الحكومية وتعزيزه ليشمل جميع الجهات الحكومية بطريقة تمكنها من تبادل وإدارة المعلومات والطلبات والتوثيق والتتبع السهل لها وتعيين اتفاقيات مستوى الخدمة للتشغيل.

- نظام مركزي لإدارة / تخطيط موارد الحكومة. اعتماد نظام موحد ومتكامل مركزي لإدارة موارد الحكومة. سيشمل النظام عددًا من الأنظمة والأدوات الرقمية، مثل نظام الموارد البشرية والتطوير الإداري، ونظام شؤون الموظفين، ونظام الرواتب، والديوان الإلكتروني، ونظام تتبع المركبات، ونظام متابعة سير العمل، ونظام إدارة الموارد المالية، ونظام المشتريات الحكومية الإلكترونية بهدف أتمتة سير العمل وزيادة الكفاءة.

• تعزيز الثقة الرقمية (Digital Trust) وتبني أولوية السرعة الرقمية (Digital Speed) من خلال:

- إنشاء لوحات قياس الأداء للحكومة. تطوير أداة متقدمة ومنهجية لمراقبة الأداء بناء على منظومة إدارة أداء التحول الرقمي تتضمن لوحة معلومات واضحة وحقيقية لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسة وقياس الأداء الحكومي. ستوفر لوحات المعلومات المباشرة رؤى حول الأداء من أجل التحكم في المخاطر وتخفيفها بمجرد حدوثها. بالإضافة إلى ذلك، إتاحة بعض لوحات المعلومات للمواطنين من أجل تعزيز الشفافية وتحسين المساءلة.

- تقييم أمان الشبكة الحكومية الآمنة وموثوقيتها. تقييم مستوى نضج الشبكة الحكومية الآمنة من حيث مستوى الأمان والاستمرارية والموثوقية وإمكانية الوصول ووضع خط الأساس وتحديد الأهداف. بالإضافة إلى تمكين الحكومة من وضع إستراتيجية وخارطة طريق من شأنها أن تدفع الحكومة إلى تحقيق أهدافها من حيث الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال (التوافر) ولتحديد نموذج الصيانة الأكثر ملاءمة وتطويره.

- استكمال برنامج شبكة الألياف الضوئية الوطني.

استكمال برنامج شبكة الألياف الضوئية الوطني (NBN) لتوفير شبكة عالية السرعة باستخدام كوابل الألياف الضوئية في جميع أنحاء المملكة لتشمل جميع المؤسسات التعليمية والصحية والحكومية.

- تقييم البنية التحتية للمفتاح العام وتحديثها.

تقييم البنية التحتية للمفتاح العام (PKI) وتحديثها لإدارة المفتاح العام وتشفيره وتوفير الدعم الحكومي اللازم للخدمات بما في ذلك التوقيع الرقمي والشهادات الرقمية. بما يتماشى مع مخطط مراجعة الإجراءات الحكومية المنقح.

- تقييم منظومة المعاملات الإلكترونية وتطويرها.

تقييم النظام البيئي للمعاملات الإلكترونية وتطويره، ويشمل ذلك تحديد الثغرات ونقاط التحسين لدعم أنظمة الدفع الإلكتروني والشيكات الإلكترونية، والتوقيع الرقمي والهويات الرقمية ودمجها. بالإضافة إلى تقييم الحاجة إلى وحدة للمعاملات الإلكترونية وإعداد خطة عمل للحصول على الاعتماد الدولي.

- تطوير إطار للحوسبة السحابية.

تطوير إطار عمل الحوسبة السحابية لتسهيل إنشاء الحلول السحابية ونشرها وإدارتها. سيشمل الإطار تطوير سياسة وإستراتيجية وإرشادات وبرامج توعية وتقييم للأمن السيبراني للاستفادة منها في دعم تقديم التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.

- تقييم نظام الربط البيئي الحكومي وترقيته.

تقييم نظام الربط البيئي الحكومي الحالي (GSB) وتحديثه ليشمل الجهات الحكومية المختلفة وتمكينها من التكامل والترابط وكذلك تبادل البيانات، بما يتماشى مع مخطط مراجعة الإجراءات الحكومية المنقح.

- تطوير بوابة دفع رقمية.

تطوير بوابة دفع رقمية من شأنها تطوير مفهوم الحكومة الواحدة والنظام الخلفي للمدفوعات الرقمية من أجل إحداث التكامل مع الجهات الحكومية المختلفة ومقدمي خدمات الدفع الرقمي مما سيتيح للمواطنين دفع رسوم الخدمة بسلسلة مع توفير خيارات

• استكمال إنشاء نظام المعلومات الوطني وإدارته من خلال:

- إنشاء جهة معنية لإدارة نظام المعلومات لتكون مسؤولة عن توفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها والمساعدة في صنع القرار.

إنشاء جهة وطنية مستقلة لإدارة المعلومات تكون مسؤولة عن إدارة المعلومات الوطنية وتطوير إستراتيجية البيانات الوطنية وتحديثها، وتطوير نموذج الحوكمة، وهياكل البيانات، وضمان جودتها، وتوافرها، وإمكانية الوصول إليها، والتنظيم والحماية عبر الحكومة، وتوظيف البيانات لدعم صناعة القرار، ستكون الإدارة / الوحدة مسؤولة أيضاً عن تطوير السياسات والمعايير والأطر للمساعدة في دفع الحكومة الأردنية إلى أن تصبح حكومة تعتمد على البيانات.

- تطوير نموذج لحوكمة البيانات.

بناء نموذج لحوكمة البيانات بشكل يوفر تكاملية العمل بين جميع الأطر التشريعية والتنظيمية المرتبطة بإدارة البيانات والإجراءات المرتبطة بذلك، بحيث يحدد إطار العمل المبادئ التوجيهية وقواعد مشاركة البيانات لاستكمال العمليات والإجراءات الحكومية بالإضافة إلى القطاع الخاص، ويشمل تطوير قواعد البيانات، والأدوار، ونموذج الحوكمة لواجهات برمجة التطبيقات المفتوحة (Open APIs) وسياسة تسهيل البيانات (Data Monetization)، والآليات والأدوات.

- تطوير إستراتيجية البيانات الوطنية وإعداد خارطة الطريق

يشمل تقييم نضج مجموعات البيانات الحكومية المختلفة لدى الجهات الحكومية لتحديد الحالات الحالية والمستقبلية المرغوبة، وتطوير إستراتيجية بيانات وخارطة طريق بناءً على مستوى النضج الحالي.

- تحويل البيانات الورقية إلى قاعدة بيانات

تحويل البيانات الورقية الحالية إلى قواعد بيانات رقمية من خلال تطبيق التكنولوجيا من أجل تكامل الحكومة بحيث يشمل الأنظمة لتمكين الحكومة والجهات الحكومية من استرداد البيانات المطلوبة، وتسجيل الأصول والبيانات إلكترونياً حسب الحاجة.

- برنامج البيانات الحكومية المفتوحة.

إنشاء برنامج البيانات الحكومية المفتوحة الذي سيقدم جاهزية البيانات، ويطور سياسات البيانات المفتوحة وأنظمتها، ويضع الأساس لإنشاء بوابة البيانات الحكومية المفتوحة وتفعيلها.

- جودة البيانات.

تقييم جودة بيانات الحكومة وتحديد مدى توافرها وتوافقها مع مبدأ الحكومة الواحدة، فضلاً عن اتساق البيانات ودقتها.

- ترحيل البيانات

ترحيل البيانات من مراكز البيانات الفردية وقواعد البيانات إلى مستودع البيانات المركزي القائم على السحابة (باستخدام ETL أو ELT)، لتمكين الجهات الحكومية المختلفة من الوصول إلى البيانات من مصدر بيانات واحد. يجب أن يتضمن ترحيل البيانات عمليات إدارة البيانات القياسية، مثل تنقية البيانات والتحقق منها وضمان جودتها.

- نظام المعلومات الجغرافية الوطني (GIS)

تقييم إستراتيجية نظم المعلومات الجغرافية الحالية ومراجعتها، وتطوير خارطة طريق وقوانين ولوائح لدعم الإستراتيجية المنقحة وإنفاذها، وتقييم نظام المعلومات الجغرافية الوطني الحالي للتأكد من أنه يستوعب التطورات التكنولوجية الجديدة وترحيل البيانات من الأنظمة القديمة إلى النظام الجديد بناءً على نتائج التقييم.

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	
استكمال تنفيذ إجراءات الرقمنة وفقاً لاستراتيجية التحول الرقمي.	أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية بما نسبته 60% عن طريق تطبيق أنظمة إلكترونية لأتمتة العمليات بين الجهات الحكومية وداخلها حسب الأسس الموضوعية واستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2021-2025 وأي تعديلات تطرأ عليها مستقبلاً.	أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية بما نسبته 40% عن طريق تطبيق أنظمة إلكترونية لأتمتة العمليات بين الجهات الحكومية وداخلها حسب الأسس الموضوعية واستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2021-2025 وأي تعديلات تطرأ عليها مستقبلاً.	وضع خطة لإنشاء بنية الأنظمة التكنولوجية الخاصة بالعمليات التشغيلية والمساندة	المخرجات المتوقعة
			أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية بما نسبته 20% عن طريق تطبيق أنظمة إلكترونية لأتمتة العمليات بين الجهات الحكومية وداخلها حسب الأسس الموضوعية واستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2021-2025 وأي تعديلات تطرأ عليها مستقبلاً.	

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الإجراءات والرقمنة
تطوير الخدمات المشتركة

ماذا نريد؟ (ملخص التوجهات التطويرية)

- الخدمات المشتركة القائمة ممكنة تتميز بالمرونة وتحقق مستوى عالياً من الجودة وكفاءة الإنفاق ورضا المتعاملين.
- خدمات حكومية مشتركة جديدة تحقق قيمة لمعاملها وتمتاز بالمرونة وتوحد الإجراءات وتقلل التكاليف.

مقدمة

للمواطنين.

مع التغييرات الكبيرة التي يمر بها العالم، وانعكاساتها على الدول كالتغييرات الناجمة عن آثار جائحة كوفيد-19، وما تبعها من إستراتيجيات للحكومات من أجل ترشيد النفقات، وتحقيق رضا المواطنين والموظفين وتلبية احتياجاتهم، أصبح لازماً إجراء البحث والتحليل لتطوير الخدمات الحكومية وما ارتبط بها من إجراءات وعمليات مساندة داخلية. والنظر أيضاً في توظيف نماذج عمل جديدة كالتحول إلى الخدمات المشتركة، أو إشراك القطاع الخاص في تقديمها من خلال عدة طرق مختلفة ك شراء الخدمات مثلا (أن يتم إسناد عدد من الخدمات المشتركة إلى جهة مختصة في تقديم الخدمة).

تهدف الحكومة، كجزء من خطة تحديث القطاع العام، إلى الوصول إلى إجراءات حكومية رشيقة ومتناسقة تحقق التكامل وكفاءة الإنفاق؛ وذلك من أجل رفع كفاءة العمليات والخدمات وتقليل التكاليف المترتبة عليها، إلى جانب الاستفادة من الموارد المتاحة على أكمل وجه. ولما كبة التطورات العالمية في مجال تطوير القطاع العام، يظهر جلياً أن الدول التي دعمت التحول إلى الخدمات المشتركة، وقامت بتمكينها نجحت في تحقيق ترشيد النفقات ورفع مستوى جودة العمليات الداخلية المساندة التي تؤثر تبعاً لذلك في جودة الخدمات الحكومية التي تقدمها الحكومة

إحصاءات عالمية

- 82% مجموع مراكز الخدمة المشتركة التي تقدم ثلاث وظائف فأكثر.
- 88% تم تأسيس مركز خدمات مشتركة للمالية، و 63% للموارد البشرية، و 53% لخدمات تكنولوجيا المعلومات.
- 65% من المؤسسات تحولت إلى الخدمات المشتركة ونماذج الاستعانة بمصادر خارجية (شراء خدمات).
- 80% من المؤسسات الحكومية قد حققت تغطية لتكاليفها وزادت إيراداتها خلال ثلاث سنوات .
- 50% يتم الوصول إلى مرحلة التعادل بين الربح والخسارة خلال سنتين.

أهداف الخدمات المشتركة

- ترشيد النفقات العامة.
- تحسين مستوى الخدمة (الجودة / أوقات الاستجابة).
- تحقيق التكامل في البرمجيات / الأجهزة / العمليات.
- تحسين عملية الاتصال والاستجابة.
- توحيد الخدمات والعمليات.
- تحسين الرقابة.
- رفع كفاءة مقدمي الخدمات.



سمات الخدمات المشتركة

- مرجع واحد للحصول على الخدمة بين مختلف الجهات الحكومية.
- عمليات معيارية موحدة للخدمة تتكرر بسهولة.
- عمليات مؤتمتة بأنظمة متاحة لمعاملتها.
- ضمان الكفاءة والمهنية العالية.

لدى الحكومة الأردنية تجارب سابقة في تطبيق مبدأ الخدمات المشتركة على عدد من العمليات المساندة، مثل نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، ونظام المشتريات، ونظام إدارة المخزون، وعدد من الخدمات الخاصة بالتحول الرقمي والدعم التقني لأتمتة الخدمات الحكومية. كما نجحت في توفير الكلفة وتوحيد الإجراءات لعدد من الخدمات المشتركة مثل مركز الاتصال الوطني، والخدمات الخاصة بالسحابة الإلكترونية وغيرها.

ومما لا شك فيه أن التوسع في تطبيق الخدمات المشتركة يستدعي أن تتم دراسة واقع الحال للخدمات المشتركة القائمة، والتحديات التي تواجهها، مقابل الفوائد التي حققها، والدروس المستفادة منها. وكذلك اقتراح خدمات مشتركة جديدة يمكن التحول إليها لتوسيع نطاق التطبيق، مع الاهتمام بتوفير نموذج تصميمي لخدمات مشتركة جديدة، وفق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وبلاستفادة من التجربة الأردنية السابقة، بحيث تتم معالجة التحديات بشكل استباقي.

تعرف الخدمات المشتركة بأنها العمليات المساندة الشائعة والمتكررة بين عدة جهات، بحيث تقوم جهة مركزية واحدة بتقديمها للجميع بدلاً من توفيرها في كل جهة على حدة وفقاً لهيكلية ملائمة من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة. ويتم تقديم الخدمات المشتركة إما من خلال جهة حكومية قائمة أو من خلال جهات متخصصة تعرف بمركز الخدمات المشتركة (جهة محددة صُممت لتقديم خدمات مشتركة، يمكن أن تكون في مواقع جغرافية عدة بناءً على معايير محددة، كما يمكن تقديم خدماتها عن بُعد).

ومن المعروف، أن تبني نموذج تطبيق الخدمات المشتركة يحقق عدداً من الفوائد نذكر منها: منح الجهات الحكومية مجالاً أكبر للتركيز على الخدمات الرئيسة المكلفة بها، وترك إدارة العمليات المساندة إلى جهة/جهات أخرى قادرة على تقديمها بالجودة والوقت والكلفة المطلوبة.

تتبع الحكومة الأردنية، بشكل عام، نهج توفير العمليات المساندة بشكل لا مركزي ومكرر ضمن هيكلية الجهات الحكومية. ومثال على ذلك إدارة الرواتب والتدريب، والدعم التقني، والإعلام، وإدارة الأداء، وإدارة المركبات، وغيرها. وبناء عليه تقوم بتعيين موظفين لتقديمها وتخصيص موازنات خاصة لتحديثها ورفع جودتها وكفاءتها في معظم الجهات الحكومية. مما يعني إلقاء عبء إدارة العمليات المساندة على عاتق قيادة هذه المؤسسات، إضافة إلى الأعباء الأخرى الفنية الخاصة بإدارة الخدمات الرئيسة التي تقع ضمن المهام الرئيسة للجهات التي يديرها. وهنا تبرز ضرورة التحول إلى الخدمات المشتركة، أينما أمكن وثبت جدوى ذلك، تحقيقاً للهدف المنشود بترشيد الإنفاق على هذه العمليات والاستفادة المثلى من الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية.

مسببات التغيير

لماذا نحتاج إلى تطوير الخدمات المشتركة

وفورات الحجم Economy of Scale أو التخطيط الجيد لتطوير جودة الخدمات المشتركة وحوكمتها.

2. نقص المتطلبات الأساسية للاستخدام الأمثل من الأنظمة الإلكترونية المتوفرة للخدمات المشتركة كضعف البنية التقنية التحتية، وعدم توفر الكفاءات لدى الجهات

1. ضعف في شمولية التطبيق وتكامله، إذ أن تطبيق التشريعات المتعلقة بالخدمات المشتركة لا يتم بشكل كامل نظراً لعدم إلزاميتها، مثل عدم إلزامية استخدام الأنظمة الإلكترونية في المشتريات، أو في إدارة المخزون. مما أثر في قدرة الجهة مقدمة الخدمة من تحقيق خفض الكلفة الناتجة عن

الحكومية المستفيدة من هذه الخدمات للاستفادة منها في عمليات التخطيط والتنفيذ وتسهيل الإجراءات. الأمر الذي يؤثر في سرعة الاستجابة لتلبية متطلبات الجهات المستفيدة، ويضمن عملية المتابعة والتقييم بشكل منتظم وبما يساعد على تحسين الأداء والتطوير. وفي حال وجود الأنظمة التقنية، لا تلتزم جميع الجهات الحكومية باستخدامها بالشكل الأمثل.

3. إشراك جميع الجهات المعنية بالخدمات المشتركة، إذ إنه في

عدد من الخدمات المشتركة القائمة، لا يتم إشراك جميع الجهات المعنية بتلك الخدمات، سواء عند تصميمها أو تقييمها، مما يؤدي إلى لبس في فهم احتياجاتهم، وبالتالي تقديم خدمات مشتركة لا تلي الحاجة، ولا تحقق مستوى الجودة المطلوب من هذه الخدمات.

4. عدم كفاية الكفاءات المؤسسية والفردية لتقديم الخدمات

المشتركة على مستوى الحكومة ككل، إذ تتطلب الخدمات المشتركة توفر القدرات التقنية للتعامل مع أنظمتها، والقدرة التنسيقية بين مختلف الجهات، وفهم احتياجات الجهات الحكومية على اختلافها وتنوعها.

5. عدم الاستقرار والتغير المستمر في قيادات الجهات

الحكومية التي تقدم خدمات مشتركة، الأمر الذي أدى إلى عدم القدرة على تنفيذ الخطط الموضوعة ومأسسة الخدمات المشتركة وتحقيق أهدافها على المدى طويل الأمد.

6. الانطباع العام عن الخدمات المشتركة، إذ إن بعض متلقي

الخدمات المشتركة يعتقدون أن الخدمات المشتركة قد زادت من تعقيد ومركزية تقديمها لوجود مستوى إداري جديد بدلاً من الحصول عليها بشكل لا مركزي مبسط وسهل التواصل.

7. عدم توفر البيانات اللازمة، ويتضمن ذلك البيانات المطلوبة

لاحساب الكلف الناجمة عن تحويل الخدمات المساندة لخدمات مشتركة، والعائد من تنفيذ ذلك، مما أدى إلى عدم الثقة بقدرة الجهات الحكومية مقدمة الخدمات المشتركة على تحقيق التوازن بين المنفعة والكلفة أو ترشيد النفقات.

8. ارتفاع تكلفة الخدمات المساندة، وتفاوت مستوى الجودة

في تقديمها، إذ تقوم الجهات الحكومية بتنفيذ العمليات

نفسها بالطريقة نفسها داخلياً وبشكل مكرر مثل التدريب وإدارة الرواتب وتقنية المعلومات وغيرها مما يترتب عليه زيادة في الكلفة على موازنة هذه الجهات وموازنة الدولة ككل، وزيادة في عدد الموظفين، وتفاوت في جودة تقديم الخدمات لأسباب عدة منها: عدم وجود معايير أو مواصفات محددة تتبعها جميع الجهات الحكومية عند تقديم الخدمات، مما أثر في أداء الجهات الحكومية وعلى تعاملها. كما أن هناك اختلافاً في كفاءة الموظفين، مقدمي هذه الخدمات، والاهتمام بهم تبعاً لقيادة تلك الجهات مما يترتب عليه إحباط وانخفاض في مستوى الرضا لديهم.

9. عدم وجود ثقافة الحكومة الواحدة التي يتم من خلالها

توحيد الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل، مما حال دون التفكير بشكل مأسس، أو مخطط له، في نقل العمليات المتكررة في الجهات الحكومية إلى جهة واحدة تقدمها على شكل خدمات مشتركة، إلى جانب الخوف من فقدان بعض الصلاحيات ووجود صراع على السلطة.

10. نقص في البيانات والمعلومات اللازمة لتقديم الخدمات

المساندة على مستوى الدولة للمساعدة في التخطيط لهذا التوجه، مثل عدد المعاملات المنفذة داخلياً، أو الوقت المستغرق في تقديمها، أو عدد الموظفين القائمين على الخدمات المتكررة نفسها في الجهات الحكومية، مع عدم وجود دراسات للتجارب السابقة لتقديم الخدمات المشتركة كالمشتريات وإدارة المخزون أو المالية العامة أو تقنية المعلومات، أو وجود تحليل علمي للجدوى المتحققة من تلك الخدمات وأثرها في ترشيد النفقات أو رفع جودتها، بعد أن أصبحت مشتركة، أو حتى رفع مهارة مقدميها وغيره.

11. تشتت جهود القيادات في الجهات الحكومية وعدم

استغلال الموارد المتوفرة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إذ إن الخدمات المساندة التي تنفذها الجهات داخلياً، تتطلب مجهوداً إضافياً من القيادات عوضاً عن القيام بالتركيز على أعمالهم والمهام الرئيسة للجهات التي يديرونها. كما أن الخدمات المساندة تتطلب رصد مخصصات ضمن موازنات تلك الجهات، وتوفير الموظفين لتقديم تلك الخدمات.



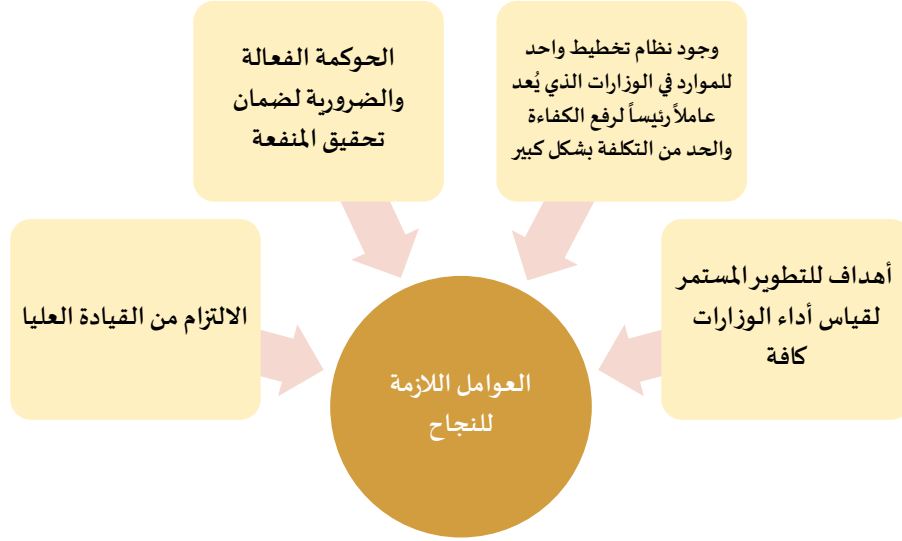
إطار العمل

المشتركة القائمة والسير قدماً في مجالات جديدة للخدمات المشتركة.

ويتضمن النموذج التشغيلي المقترح إطاراً لحكومة الخدمات المشتركة، وتحديداً لمنهج ونطاق العمل. وبناء على ذلك، تم تحديد هدفين إستراتيجيين ووضع المبادرات الواجب تطبيقها للوصول إلى هذه الأهداف. مع بيان العوامل الواجب توافرها للنجاح. وقد ركزت الأهداف الإستراتيجية المحددة على:

- تمكين الخدمات المشتركة القائمة حالياً وتعزيزها.
- تصميم خدمات مشتركة جديدة وتخطيطها، ويتم تطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة

للقوف على ما حققه الأردن في مجال الخدمات المشتركة، ومقارنتها بالتجارب الناجحة في مجال الخدمات المشتركة المطبقة في الدول المتقدمة، تمت دراسة نماذج العمل المختلفة لتقديم الخدمات المشتركة عالمياً، وعقد لقاءات مع جهات متعددة لتقييم واقع الحال للخدمات المشتركة القائمة. وبناء على ذلك، تم تحديد الخدمات المساندة الممكن تحويلها إلى خدمات مشتركة والمركزات الواجب الاستناد عليها في تصميم الخدمات المشتركة الجديدة وتنفيذها أو مراجعة الخدمات المشتركة وتطويرها، ووضع النموذج التشغيلي المقترح للخدمات المشتركة الذي يحقق الطموح بالوصول إلى "إجراءات حكومية رشيقة ومتناسقة ومؤتمتة، تحقق التكامل وتسرع الرقمنة وتدعم الإدارة الذكية وكفاءة الإنفاق". وبناء عليه، تم تحديد محركات التغيير التي تواجه الخدمات



وبناءً على ما تقدم، ولتحقيق الطموح تم تحديد هدفين إستراتيجيين لتحقيقهما على مدى أربع سنوات، هما:

1. تمكين الجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لتوفير المرونة ورفع مستوى الجودة وتحسين رضا المتعاملين وتحقيق خفض التكلفة.
2. تقديم خدمات مشتركة مساندة جديدة في القطاع العام تحقق قيمة وتمتاز بالمرونة وتوحد الإجراءات وتقلل التكاليف.



- النموذج التشغيلي للخدمات المشتركة

إن تحويل أي من الخدمات المساندة إلى خدمات مشتركة يستند على عدد من المحاور الواجب تحديدها لبناء النموذج التشغيلي لهذه الخدمات بما يتضمن النهج المتبع في التنفيذ، ونطاق العمل، والهيكل، وتحديد مستوى الخدمة، والعلاقة مع مستخدمي الخدمة المشتركة، وفيما يلي شرح لتلك المحاور:

- النهج المتبع في التنفيذ:

يمكن أن يكون النهج الذي تتبعه الحكومة في تنفيذ الخدمات المشتركة إما بدفع التنفيذ من الأعلى (Top Bottom)، أو من الأسفل (Bottom up):

دفع التنفيذ من الأسفل: بحيث تكون الاستفادة من الجهة، مقدمة الخدمة المشتركة، طوعية وغير إلزامية، وعلى قيادة الخدمات المشتركة العمل على إشراك جميع المعنيين والاتفاق معهم على تقديم الخدمات المشتركة وفقاً لاحتياجاتهم وبالرسوم المتفق عليها، الأمر الذي يتطلب تعديلاً في التشريعات وتوفير حوافز للجهات الحكومية للتعامل مع الجهة مقدمة الخدمة المشتركة، وللموظفين للانتقال والعمل مع الجهة مقدمة الخدمة المشتركة.

دفع التنفيذ من الأعلى: يكون استخدام الجهة مقدمة الخدمة المشتركة إجبارياً ويتم نقل الموظفين العاملين على الخدمات المشتركة المطلوب تحويلها، آخذين بعين الاعتبار التشريعات ذات العلاقة. ويمتاز هذا النهج بإمكانية تنفيذه على مراحل، ويكون فيه فصل واضح للأدوار والمسؤوليات. إلا أن مقاومة التغيير قد تكون عالية. هذا وقد لا تكون الجهات مستعدة لنقل المهام إلى أماكن تقديم الخدمات المشتركة.

- التصميم والتنفيذ:

تعد عملية التصميم ومن ثم التطبيق من أهم المراحل في عملية التحول إلى الخدمات المشتركة. إذ يتم في هذه المرحلة تحديد ما يأتي:

- مجال العمل- النطاق

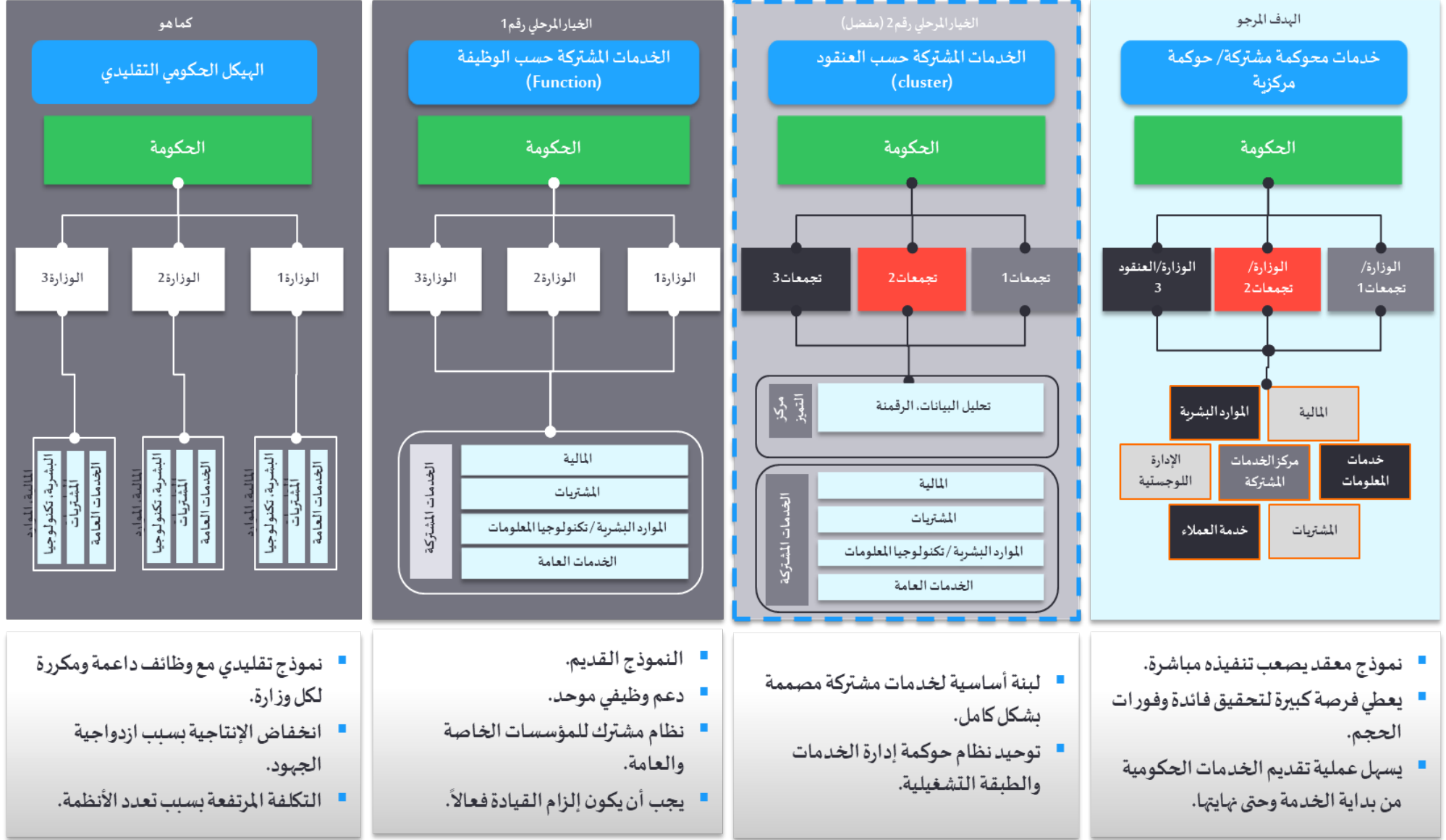
بدأت معظم مراكز الخدمة المشتركة بمواجهة مشكلات في الرواتب والمحاسبة بالإضافة إلى العديد من المشكلات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وقد كانت إدارة الأسطول والرواتب الأكثر فاعلية. كما قامت معظم الدول بإنشاء مركز خدمات مشتركة مستقل للخدمات التقنية المتخصصة. كما عمد عدد من الدول إلى إنشاء مركز خدمات مشتركة خاص بالمشتريات. ويعتمد نطاق العمل على مدى وفورات الجهد والفاعلية المتحققة من ذلك. وقد أولت المؤسسات، صغيرة الحجم أو المتوسطة، نظام الخدمات المشتركة أهمية كبيرة لما أثبتته التجربة من نتائج إيجابية متحققة من ذلك، وفقاً للتجارب العالمية. ويعتمد مجال العمل بشكل رئيس على عدد المعاملات الذي يحقق حجماً كبيراً اقتصادياً وتوفيراً في عدد الموظفين لاستغلال وقتهم بالشكل الأمثل وغيره. وفيما يلي عدد من الأمثلة الناجحة حول العالم كخدمات مشتركة:

- الشؤون المالية: الأستاذ العام، والحسابات مستحقة الدفع، وإعداد الموازنة، المحاسبة/ تنفيذ الموازنة، والإدارة المالية وإدارة الخزينة.
- الموارد البشرية: تجهيز كشوفات الرواتب، وإدارة شؤون الموظفين، والتدريب النوعي، وعملية التوظيف واختيار الموظف، والتعويض، والسجلات.
- خدمات المعلومات: إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتحليل والتصميم، وتطوير الأنظمة والتطبيقات وصيانتها، والإحصاءات، والمكتبات الرقمية والأرشيف.
- الإدارة اللوجستية: الإستراتيجية وإدارة الأصول والأسطول والمشتريات، واقتناء العقار / أسطول المركبات وبيعها وتأجيرها، والمحافظة على الممتلكات وصيانتها.
- عمليات الشراء: المحافظة على الممتلكات وصيانتها، وتوحيد المشتريات وإدارة الموردين.
- خدمة العملاء: مراكز الاتصال، حول مشكلات الخدمة بشكل نهائي، والإجابة عن الاستفسارات.

الوصف	العمليات المالية للخدمات المشتركة	 الخدمات المشتركة المركزية الجهات الحكومية
■ الأستاذ العام ■ الحسابات مستحقة الدفع ■ إعداد الموازنة	الشؤون المالية	
■ عملية التوظيف واختيار الموظف ■ التعويض ■ السجلات	الموارد البشرية	
■ إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ■ المكتبات الرقمية والأرشيف ■ التحليل والتصميم، تطوير وصيانة الأنظمة والتطبيقات	خدمات المعلومات	
■ الاستراتيجية وإدارة الأصول والأسطول والمشتريات: ■ اقتناء وبيع وتأجير العقار/ أسطول المركبات ■ المحافظة على الممتلكات وصيانتها	الإدارة اللوجستية	
■ مركزية عمليات الشراء وأتمتها ■ توحيد المشتريات وإدارة الموردين	عمليات الشراء	
■ مراكز الاتصال ■ حل مشاكل الخدمة بشكل نهائي ■ الإجابة على الاستفسارات	خدمة العملاء	

يمكن أن تصمم هيكل الخدمات المشتركة كمركز مستقل للخدمات المشتركة أو بالشراكة مع القطاع الخاص، أو وحدة داخل وزارات معينة بناء على الوظائف (وزارة المالية، وزارة النقل، إلخ). كما يمكن أن تكون هيئة أو وحدة ضمن مجموعة من الجهات الحكومية التي ترتبط معاً بهدف ما أو قطاع أو محور معين (تجمعات مثل: بيئة الأعمال أو الصحة) وذلك تبعاً لتقرير توصيات الهيكلية حسب الشكل التالي. يمكن كذلك أن تقدم الخدمات المشتركة بشكل رقمي أو بطرق تقليدية لحين تمكين الجهة مقدمة الخدمة المشتركة من قيامها بمهامها. ولتقوم الجهة مقدمة الخدمات المشتركة بالجودة المتوقعة، يجب حوكمة القرارات لديها من خلال مجلس أو لجنة توجيهية تضم ممثلين عن الجهات الحكومية من متلقي الخدمات للتواصل المباشر بشأن متطلباتهم ومعايير الخدمات المشتركة المتوقعة.

- الانتقال من النموذج التشغيلي التقليدي إلى نموذج خدمات مشتركة عصري يُوظف فيه التقييم الدقيق ويُتخذ من خلاله قرارات حكيمة تتماشى مع الإستراتيجية الكلية.



- التنفيذ

تقوم الحكومات بتنفيذ التحول إلى الخدمات المشتركة من خلال منهجين أساسيين، هما: التنفيذ التدريجي، أو التنفيذ الفوري. وفي كلا المنهجين، من المهم وجود التزام سياسي ودعم إداري دائمين للجهة مقدمة الخدمة المشتركة. يتم اختيار النهج المقصود في التنفيذ بموازنة الجوانب الإيجابية والسلبية لكل منهج، وبما يتوافق مع منهج الحكومة وتوجهاتها العامة. ويمكن تلخيص أهم أبعاد النهجين بما يأتي:

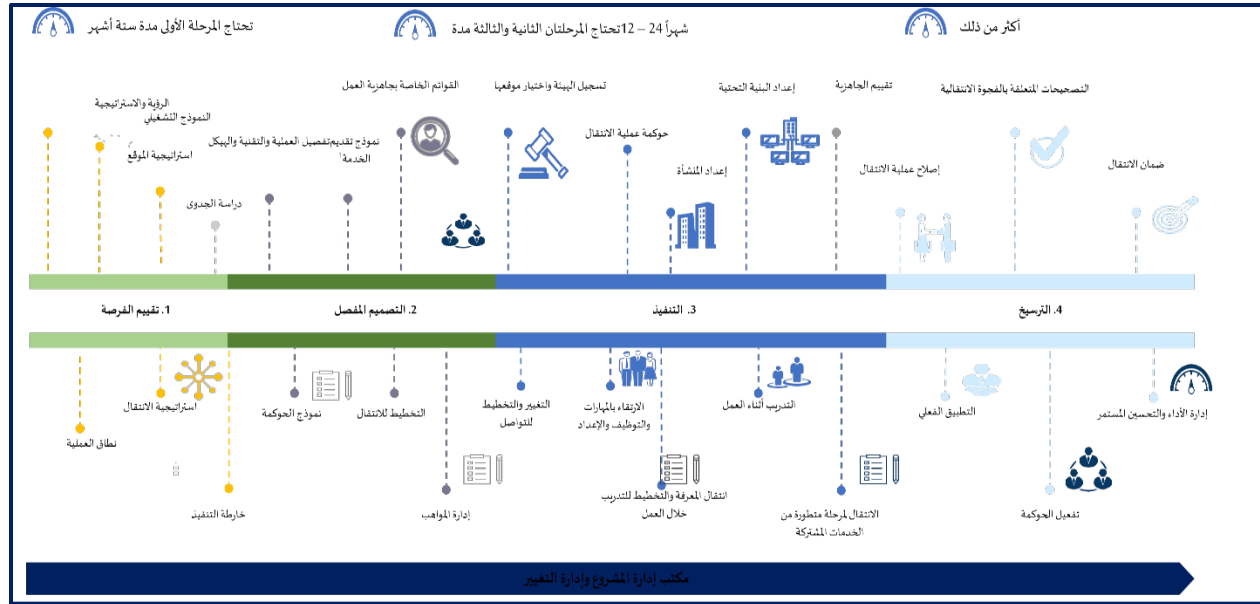
- التنفيذ التدريجي: وهو نقل الخدمات المشتركة نقلاً تدريجياً إلى الجهة مقدمة الخدمة بشكل يسمح لها بالتعلم من التطبيق، ومن ثم التحسين بناءً على الدروس المستفادة عند نقل خدمات مشتركة جديدة. ومن مميزات هذا النهج التعامل مع التحديات بسرعة والتجارب لها وتفادي الوقوع فيها في بقية الخدمات المشتركة، وإمكانية إدارة التغيير بسلاسة مع تحسين مستمر لجودة الخدمات المشتركة المقدمة. إلا أنه من المآخذ على التنفيذ التدريجي أن هناك عدة مخاطر تتعلق بعدم التزام الحكومة باستكمال نقل جميع الخدمات حسب ما هو مخطط مما يؤثر في القيمة الاقتصادية للنقل، إضافة إلى احتمالية زيادة مقاومة التغيير مع الوقت. وقد يكون تقدم عملية التنفيذ بطيئاً جداً مما يزيد من فرصة مقاومته إلى جانب احتمالية وقف عملية التغيير كلياً. وقد تؤثر التغييرات الحكومية المتكررة على التنفيذ لخارطة الطريق التدريجية.
- التنفيذ الفوري: يعني هذا النهج تطبيقاً فورياً لعملية تحويل الخدمات المساندة إلى خدمات مشتركة؛ لذا، لن

يكون هناك وقت للتغيير أو عدم التطبيق، مما يستدعي أن تتعامل الجهة مقدمة الخدمة المشتركة أو مركز الخدمة المشترك مع واقع الحال وأن تتعلم بسرعة، ويعني أيضاً أن على الموظفين تقبل الوضع الجديد كموظفي خدمات مشتركة، وعلى الجهات الحكومية التي تستخدم الخدمة التعاون للحصول على الخدمة بالجودة والوقت المطلوبين مع تحقيق كفاءة الخدمة. أما المآخذ على هذا النهج فهي مقاومة التغيير الكبيرة من البداية التي قد تعطل السير في تطبيق الخدمات المشتركة.

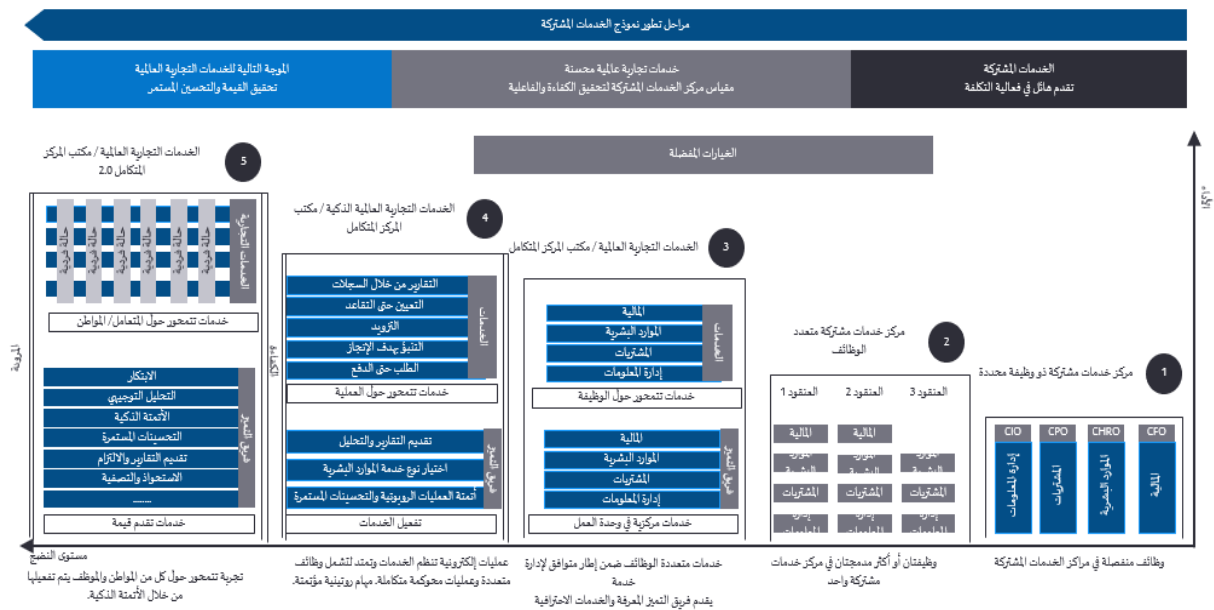
- تحديد مستوى الخدمة والعلاقة مع مستخدمي الخدمة المشتركة

على الجهات مقدمة الخدمة المشتركة تحديد مستوى الخدمة والعلاقة مع مستخدمي الخدمة المشتركة من الجهات الحكومية من خلال وضع اتفاقيات لمستويات الأداء بينها وبين الجهة مستخدمة الخدمة، وتحديد المؤشرات الكمية والنوعية لمتابعة مستوى الأداء وفقاً لهذه الاتفاقيات. كما تقوم الجهة مقدمة الخدمة المشتركة بدراسة فرص التعاون مع القطاع الخاص بأشكالها المختلفة بما يشمل إسناد (تعهد) تقديم الخدمات المشتركة مثل استئجار المركبات حسب طلب الجهات الحكومية بناءً على دراسات جدوى تفصيلية تقارن بين تقديم الخدمة المشتركة من الجهة الحكومية مقدمة الخدمة، أو من خلال شريك من القطاع الخاص مع الرقابة على مستوى الخدمات المقدمة.

ولغايات التطبيق، تم وضع خارطة طريق مفصلة تقود عملية التغيير عند اتباع ما هو موضح في الشكل أدناه



يستمر نموذج الخدمات المشتركة في التطور نحو التحول الرقمي، ويبين الشكل أدناه تطور مستوى النضج من خدمات منفصلة إلى خدمات مشتركة متعددة الوظائف تحقق الوفر في الكلفة، ومن ثم خدمات مشتركة -على مستوى عالمي- من خلال مركز خدمة مشترك متكامل يتم تصميمه حسب احتياجات المتعامل، ومن ثم الوصول إلى تقديم خدمات مشتركة متكاملة ذكية من البداية إلى النهاية؛ تحقق القيمة ويتم تحسينها باستمرار.



الطموح والأهداف الإستراتيجية والمبادرات

إجراءات حكومية رشيقة ومتناسقة ومؤتمتة، تحقق التكامل وتسرع الرقمنة
وتدعم الإدارة الذكية وكفاءة الإنفاق

الطموح الإستراتيجي

وبناءً على ما تقدم، ولتحقيق الطموح، تم تحديد هدفين إستراتيجيين لتحقيقهما على مدى أربع سنوات، هما:

1. تمكين الجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لتوفير المرونة ورفع مستوى الجودة وتحسين رضا المتعاملين وتحقيق خفض التكلفة.
2. تقديم خدمات مشتركة مساندة جديدة في القطاع العام تحقق قيمة وتمتاز بالمرونة وتوحد الإجراءات وتقلل التكاليف.

تتمثل الخطوات الرئيسية لتصميم وإدارة الخدمات المشتركة بما يأتي:

- تحديد الوظائف المشتركة القائمة والجديدة.
- تقييم الخدمات المشتركة القائمة للتعليم والتحسين المستمر.
- تمكين الخدمات المشتركة القائمة / الوظائف ذات العلاقة.
- تحديد المتطلبات (التقنية، والبنية التحتية، والإدارية والبشرية).
- استهداف مجالات محددة كبداية في الخدمات الجديدة.
- تصميم نموذج العمل.

الهدف الإستراتيجي الأول

تمكين الجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لتوفير المرونة ورفع مستوى الجودة وتحسين رضا المتعاملين وتحقيق خفض التكلفة.

والتطوير، بما يتضمن البنية التحتية والتقنية المطلوبة، وإعادة تصميم العمليات والموارد البشرية وبرامج بناء القدرات اللازمة، ومتابعة الأداء وتحسينه وتطويره وبدائل تقديم الخدمة بما يشمل التعهيد (شراء الخدمات/الإسناد) والشراكة مع القطاع الخاص واختيار الأمثل وفقاً للأهداف المرجوة. ومن الضروري أن يتمشى ذلك مع إستراتيجية التحول الرقمي، لما لأتمتة الأنظمة الإدارية والبنية التقنية التحتية من دور حيوي في توفير الخدمات المشتركة بالجودة والكفاءة والفعالية المطلوبة.

إن الخدمات المشتركة القائمة، تعد مصدراً مهماً للدروس المستفادة التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل التوسع بخدمات جديدة، ويجب أن يتم تضمين عملية التصميم لخدمات مشتركة جديدة آليات وإجراءات للتعامل مع التحديات التي ظهرت في التطبيق السابق لخدمات مشتركة قائمة، بحيث يتم تجنبها

وفقاً لتحليل الوضع القائم، والتوجهات المستقبلية بالتوسع في توفير خدمات مشتركة، فإنه من المهم العمل على تحسين الخدمات المشتركة القائمة حالياً وتطويرها، بحيث يتم التعامل مع التحديات التي تواجهها وتحول دون تقديم تلك الخدمات بالجودة والكفاءة والفعالية المطلوبة. يستلزم ذلك القيام بعدد من الخطوات الرئيسية بما يتضمن تصميم نموذج الحوكمة والنموذج التشغيلي لإدارة الخدمات المشتركة وتطويرها، ودعمها بتشريعات ملزمة تساعد على القيام بالمهام وتحقيق الأهداف المرجوة وأهمها خفض الكلفة وتبسيط الإجراءات ورفع كفاءة مقدمي الخدمات المشتركة.

ويقع على عاتق الجهة المنوط بها إدارة الخدمات المشتركة وتطويرها ودراسة النموذج التشغيلي للخدمات القائمة أعلاه، والقيام بتقييم شامل ينتج عنه خطة عمل رئيسية تبين أهم متطلبات التحسين



في هذا المجال، لتقليل أثر مقاومة التغيير، وتمهيد الطريق أمام خدمات جديدة.

ومعالجتها في مرحلة التصميم وبشكل يسبق التطبيق. إضافةً إلى ما سبق، فإنه من المهم أن يتم التعريف والإعلان عن النتائج المتحققة

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
إقرار السياسات الجديدة لتسخير تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة القائمة وتنفيذ عمليات إعادة هيكلة للجهات الحكومية والوظائف القائمة وفقاً لمتطلبات التوجهات المستقبلية في هذا المجال مع المراجعة والتقييم والتحسين المستمر بناء على نتائج تطبيق النموذج التشغيلي والسياسات والإجراءات المطبقة وأثرها على تطوير الخدمات والتعلم من الدروس المستفادة.	تقييم التكاليف والفوائد ومدى الإنجاز في الخطط التطويرية وإستراتيجية التحول الرقمي للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لضمان التطبيق الكامل الفعال التحسينات المطلوبة على الخدمات المشتركة القائمة مع إعداد سياسات جديدة لتسخير تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة القائمة ووظائف المستقبل لهذه الخدمات.	التطبيق الكامل للتشريعات والسياسات وخطط العمل التطويرية المقررة وبرامج رفع الكفاءات لتطوير الخدمات المشتركة القائمة وأي تعديلات مقترحة على الهيكلية للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة والخدمات مع توقيع اتفاقيات أداء بمعايير جودتها وتوفير البنية التحتية والموازنات اللازمة لقيامها بعملها بناء على ذلك، والبدء بتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة القائمة.	تقييم النماذج التشغيلية وتحديثها للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة وأطر حوكمتها لتعزيز قدراتها وتطوير وتفعيل التطبيق الشامل للخدمات ومعايير جودتها بالشراكة مع جميع أصحاب العلاقة من الجهات الحكومية والقطاع الخاص وغيره مع التركيز على خفض الكلفة وتبسيط الإجراءات ورفع كفاءة مقدمي الخدمات المشتركة مع اختيار البدائل المثل في تحديث تلك الخدمات وتنفيذها.	

تحديد وتصميم خدمات مشتركة جديدة في القطاع العام تحقق قيمة وتمتاز بالمرونة وتوحد الإجراءات وتقلل التكاليف

5- اقتراح آليات التنفيذ مع خارطة طريق محددة للبدء في تطبيقها.

6- البدء بكسب الدعم والتأييد.

كما يجب تحديد نموذج الحوكمة لتلك الخدمات الذي يتضمن التشريعات والسياسات التي تحكم إدارة الخدمات المشتركة وتطويرها، ومتابعة الأداء، ونموذجها التشغيلي بما يتضمن:

- بدائل تقديم الخدمة التي تشمل الشراكة مع القطاع الخاص بأشكاله المختلفة مثل التعهيد (شراء الخدمة/الإسناد) وغيره.
- معايير الأداء التي تحكم تلك الخدمات،
- الموارد المطلوبة لتقديم تلك الخدمات بكفاءة وفعالية.

ومن المهم التركيز على أن متابعة أداء الخدمات المشتركة خطوة أساسية في عملية إدارتها، وذلك يحتاج إلى متابعة الخطط التشغيلية وقياس المؤشرات وفقاً لمعايير الخدمة المتفق عليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن دعت الحاجة لذلك، لضمان أن التطبيق يحقق النتائج المرجوة.

لتقديم خدمات مشتركة جديدة، يجب التركيز على توسيع نطاق الخدمات المشتركة بزيادة المنتفعين من تلك الخدمات (زيادة عدد الجهات المشتركة في الخدمة/ زيادة القطاعات المشتركة في الخدمة) أو إضافة خدمة مشتركة جديدة. ويتطلب التوسع في الخدمات المشتركة تحديد نطاق العمل وفقاً للأولويات بالتماشي مع إستراتيجية التحول الرقمي، بحيث يتم التأكد من توفير البنية التقنية اللازمة لدعم عمل الجهات التي ستقدم الخدمة المشتركة. وكخطوة أولى، يجب تنفيذ دراسات جدوى عند اتخاذ القرار بضرورة السير في التحول إلى الخدمات المشتركة مع تحديد سيناريوهات لكيفية تنفيذها لتحقيق الكلفة مقابل المنفعة من خلال:

- 1- تحديد من ثلاث إلى خمس خدمات مساندة يتم تحويلها إلى خدمات مشتركة.
- 2- تحديد مجال عمل الخدمات المشتركة.
- 3- تحديد سيناريوهات الهيكلية الملائمة للخدمات المشتركة مع تحليل الكلفة مقابل المنفعة.
- 4- تحديد الجهات التي ستتأثر بالتغيير وتحليلها لوضع خطط إدارة التغيير.

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
تقييم مدى فعالية الإنفاق على هذه الخدمات المشتركة الجديدة المقدمة وتحديد جدواها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها مع إطلاق ثلاثة إلى خمسة مجالات عمل لخدمات مشتركة جديدة وأطر حوكمتها وجدواها ونماذجها التشغيلية مع تحديد إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة لتبني تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة الجديدة مع المراجعة والتقييم والتحسين المستمر بناء على نتائج تطبيق النماذج التشغيلية والسياسات والإجراءات المطبقة وأثرها على تطوير الخدمات والتعلم من الدروس المستفادة.	متابعة مدى تطبيق خطط العمل التشغيلية وخطط التغيير للخدمات المشتركة الجديدة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها مع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة وقياس أداء الخدمات وفقاً لاتفاقيات الأداء الموقعة.	إقرار التشريعات والسياسات للخدمات الحكومية المشتركة الجديدة وفقاً لهياكل الحوكمة والنماذج التشغيلية المقررة لكل منها وتطبيقها وفقاً للمخطط الزمني في خطط العمل التفصيلية لإدارتها وتوفير الموارد التقنية والبشرية والمالية اللازمة لتشغيلها وتوقيع اتفاقيات أدائها لخدماتها مع إطلاق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة والتعلم من الدروس المستفادة من الخدمات المشتركة القائمة مع إطلاق خطط للتغيير للتعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة المتأثرين بالخدمات المشتركة الجديدة.	تحديد الخدمات الحكومية المشتركة الجديدة في ثلاثة إلى خمسة مجالات عمل محددة (الوزارات الكبيرة، القطاعات) مع دراسات جدوى تشمل البدائل المختلفة في تصميم تلك الخدمات وتنفيذها واقتراح هياكل الحوكمة والنماذج التشغيلية لكل منها وخطط عمل تفصيلية لإدارتها مع تحديد للإدارة والتشريعات والسياسات والموارد التقنية والبشرية والمالية اللازمة لتشغيلها ومعايير أدائها وخدماتها والكفاءات اللازمة لتطويرها والمخاطر التي قد تعيق عملها وفقاً للممارسات العالمية الفضلى الملائمة.	



توصيات اللجنة لمقترحات الخدمات المشتركة على المدى القصير:

أولاً: البدء بتمكين الجهات الحكومية التي تقدم خدمات مشتركة حالياً (القائمة)، من خلال توفر الأفراد المؤهلين والإجراءات الواضحة المبسطة والمبنية على احتياجات متلقيها من الجهات الحكومية الأخرى، مع البحث بالتوازي عن فرص تقديم الخدمات المشتركة الجديدة، والتعلم من التجارب الناجحة للخدمات المشتركة القائمة بعد تقويتها وتعزيزها وتمكينها. ويمكن إطلاق مجالات ذات جدوى من الخدمات المشتركة على شكل تجمعات حسب الهيكل المقترح والمفضل الوارد أعلاه، لتحقيق الفائدة القصوى من هذا النموذج من الأعمال.

ثانياً: يمكن تطبيق مبدأ الخدمات المشتركة على الخدمات التالية لتحقيق الأهداف المرجوة:

- كشوف الرواتب: مركزية كشوف الرواتب في وزارة المالية كوحدة فرعية بعد ربط نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بنظام إدارة الموارد البشرية.
- التدريب: يمكن أن يظل معهد الإدارة العامة مستقلاً، غير أنه يجب إجراء تغيير على المعهد ليستضيف عدداً

من مراكز التدريب الخمسة عشر المتاحة داخل الحكومة، كما يمكن للمعهد أيضاً أن يبدأ في استضافة الدورات التدريبية التي تصممها الوزارات المختلفة عبر الإنترنت.

- صيانة المركبات الحكومية: دمج بعض الخدمات للوزارات والدوائر الأصغر (التي تملك أقل من 100 موظف أو تلك التي ليس لديها زيارات عمل ميدانية) مثل الصيانة.
- وسائل الإعلام/ الحراسة: توحيد الخدمات التي تقدمها الهيئات الإعلامية (محرر، مصور، إلخ)، وخدمات الحراسة.
- خدمات دعم تكنولوجيا المعلومات: دراسة إمكانية توحيد مراكز للاتصال ومكاتب للدعم الفني مع توفير أدوات تقنية متعددة للتواصل مثل CHAT POT.
- الشؤون القانونية: توسيع مجال عمل ديوان التشريع والرأي ليشمل وحدة الخدمات المشتركة للشؤون والاستشارات القانونية.