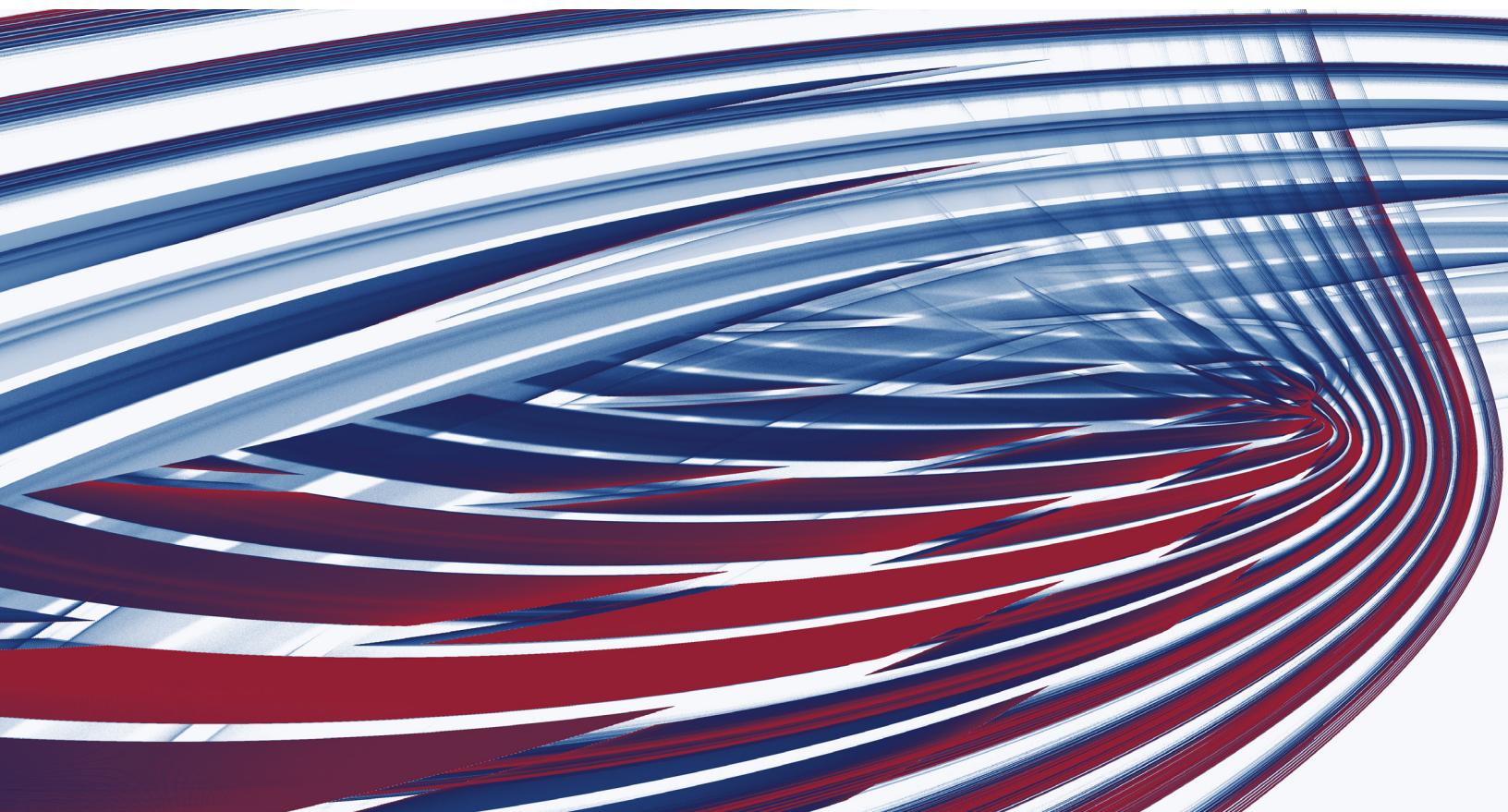


ممارسات القطاع العام والقطاع الاجتماعي

# تطبيق منهجيات أجايل في مجال تقنية المعلومات لتحسين تجارب المواطنين

تواجده الهيئات الحكومية ضخوطاً كبيرة لزيادة عدد الخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة وتحسين جودتها، وقد تسهم منهجية أجايل في إحداث تحول هائل في هذا الصدد.

بقلم جان شيلي براون، خوشبريت كور، نوفل ذان



ويعرض الشكل التوضيحي أعلاه أهم أهداف التحسين المأمول من تطبيق منهجية أجايل.

إننا لعلى ثقة بأن الهيئات الحكومية يمكنها تحقيق مكاسب مماثلة، ولكنها لا تزال تعاني لجني المزايا الكاملة لمنهجية أجايل، ويرجع ذلك لمواجهتها للعديد من التحديات من بينها على سبيل المثال جهل أصحاب المصلحة المسؤولين عن قيادة التحول بالنتائج الوعادة لتطبيق منهجية أجايل واقتصر المعرفة على رؤساء أقسام تقنية المعلومات. وفي حالات أخرى يكون انعزال الهيئات التنظيمية الحكومية والفجوات التي يتسبب بها قصور إمكانات القوى العاملة، خاصة على المستوى المحلي ومستوى الدولة، هو العائق الذي يعيق التحول إلى منهجية أجايل.

وهناك أدلة واضحة تشير إلى تحقيق منهجية أجايل لتحول هائل في إدارة الأعمال بمجرد تجاوز الهيئات الحكومية لتلك التحديات. وغير شاهد على ذلك، ما حققه للتو إحدى الجهات الفاعلة في مجال التمويل المالي، حيث نجحت في إنجاز تحول استغرق 3 سنوات، يهدف إلى تقديم طول تتمحور حول الزبائن بتطبيقها لمنهجية أجايل في إدارة

كثر الاستعانة بالجمهور في ظل العصر الرقمي الذي نعيشه لتقديم تجارب مخصصة للزبائن ويسير التعاملات بقطاع الأعمال. وبالمثل نلاحظ تزايد الضغوط على الهيئات الحكومية ومؤسسات القطاع العام لحثها على تقديم تجارب مماثلة إلى “زبائنا” من المواطنين والمقيمين الذين يعملون لأجل خدمتهم.

وخلال عملنا مع مؤسسات تنتهي للقطاعين العام والخاص، وجدنا أن تبني منهجية أجايل في إدارة الأعمال يُعد أحد أنجح الأساليب لتحقيق هذه التجارب، خاصة في أقسام تقنية المعلومات. وكانت الشركات العاملة بمجال التقنيات والبرمجيات هي أول قن روج لتبني هذه منهجية، وشاع تطبيقها بعد ذلك داخل القطاع الخاص. وتركز منهجية أجايل في تقديم المنتجات والخدمات على التعاون بين مختلف التخصصات وتطبيق منهج التعلم وتكرار التجربة. وقد تمكن المؤسسات، التي تبنّت منهجية أجايل، من النجاح في طرح منتجاتها في الأسواق بصورة أسرع بقدر 30% وإدخال تحسينات مماثلة على جسم إنتاجيتها.<sup>1</sup> وتسهم طبيعة منهجية أجايل القائمة على تعدد التخصصات وتمكن فرق العمل في تقديم حلول وخدمات أكثر تمحراً حول المستخدم.

<sup>1</sup> كيفية إنشاء مؤسسة تبني منهجية أجايل: استقصاء عالمي أجري بمعرفة “ماكنزي”，أكتوبر 2017

## الشكل التوضيحي

### التركيز على الزبائن غالباً ما يكون المحرك الأكبر لتبني منهجيات أجايل أهم أهداف التحسين من خلال تطبيق منهجية أجايل، %

47

التركيز على الزبائن  
تبليغ تزايد حاجة العمالة لتفاعلات رقمية عالية الجودة

33

الإنتاجية  
تحسين إنتاجية قطاع تقنية المعلومات كوسيلة لإدارة ضغط التكلفة بإظهار المزيد من المرونة

33

جذب الموظفين  
النجاح في تخفيف التحديات المتعلقة بتوظيف المواهب والاحتفاظ بها عن طريق تحسين تجربة الموظف

30

صناعة القرارات  
تبسيط عملية صناعة القرار عبر قطاع الأعمال وتقنية المعلومات

28

وقت التسويق  
الحفاظ على الملاءمة وعلى رضا أصحاب المصلحة من خلال تقديم طول تقنية أسرع

<sup>1</sup> يشمل المشاركون الذين وأشاروا إلى أن مؤسساتهم تشهد حالياً عملية تحول لمنهجية أجايل أو انتهت منها. المصدر: “كيفية إنشاء مؤسسة تبني منهجية أجايل: استقصاء عالمي أجري بمعرفة ”ماكنزي“

### **نقص المواهب والكفاءات**

يفتقر القطاع العام، عادة، إلى بعض المهارات الحيوية لتطبيق منهجيات أجيال، مثل التصميم الذي يجعل المستخدم محور الاهتمام، وإدارة المنتجات وهندسة الأتمتة، هذا بالإضافة إلى ما تعانيه أقسام تقنية المعلومات بالقطاع العام حتى تتمكن من توظيف المواهب التي تتمتع بالكفاءة في المجال الرقمي، نظراً لقيود التي تفرضها الميزانية، والحد الأقصى للرواتب، وبعض السياسات المفروضة (مثل اقتصار التوظيف على المبتدئين فقط). كما تعاني مؤسسات القطاع العام من التصور الشائع لدى الكثيرين، لا سيما أفضل المواهب في القطاع التقني، بأن الوظائف الحكومية تتسم بيئة عمل خانقة وفرض محدودة لتطوير المهارات وتحقيق النمو الوظيفي.

### **تقادم الاستراتيجيات المؤسسية**

يتطلب الانتقال إلى العمل بمنهجيات أجيال نوعاً مختلفاً من المؤسسات، تلك التي تمتاز بأداء أمراً عصباً، الفريق الواحد لمهمات متعددة والتركيز على التطوير من البداية وحتى النهاية. إلا أن تحقيق ذلك داخل مؤسسات القطاع العام يعد أمراً صعباً، حيث تلجم تلك المؤسسات إلى فصل الفريق التقني بعيداً عن فرق الأعمال التي تتولى تصميم الخدمات وتقديمها للمواطنين. وتتضمن المهام التقنية صواعق إضافية، تمثل في المراحل المختلفة لتطوير البرامج والتطبيقات والمشاريع. ونجد على سبيل المثال تبعية فرق التطوير لعدة أنظمة متمثلة في التطوير والاختبار والبنية التحتية، وقد ينتج عن كل ذلك تشتت هذه التحسينات وبطء تقديمها، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تراجع رضا المواطن عن تجربته. وعلى الرغم من ملاحظة وجود تلك الصواعق في القطاع الخاص، فإن هدمها والتغلب عليها أكثر صعوبة في القطاع العام.

### **تعقيد إجراءات الشراء والشراكة**

تتولى فرق العمل، داخل المؤسسات التي تبني منهجية أجيال، تحديد احتياجات الشراء الخاصة بها ذاتياً بدلاً من الاعتماد على إدارة مشتريات مركزية. ربما يصعب محاكاة هذا النموذج داخل مؤسسات القطاع العام التي تتلزم بالحصول على مواردها من خلال إدارة مركزية وهو ما يستلزم استيفاء العديد

أعمالها. وبدأت المؤسسة بإعادة هيكلة فرق تقنية المعلومات للإطاحة بالصواعق المؤسسية المنعزلة وحث الجميع على إظهار المزيد من التعاون وإعادة توجيه مسارات تطوير حلولها التقنية لجعلها تدور حول احتياجات المستخدم النهائي. وبهذا، تمكنت الهيئة من تحسين معدلات رضا المواطنين وكذلك تحسين زمن تقديم الخدمات. وفي الوقت ذاته، بدأت هيئات مثل "إدارة الضمان الاجتماعي الأمريكية" في تكريس المزيد من الوقت والاهتمام لفهم احتياجات المشتركين باستخدام التفكير التصميمي، وأساليب أجيال التطوير من أجل تقديم خدمات أفضل في وقت أسرع.

### **العقبات التي تواجهها منهجيات أجيال**

تشير الأبحاث والدراسات التي أجريناها إلى أن مؤسسات القطاع العام تواجه عادةً 4 عقبات في أثناء سعيها لتطبيق منهجيات أجيال لإحداث تحول تقني، وهي: ثقافة التسلسل الهرمي، ونقص المواهب والكفاءات، وقادم الاستراتيجيات المؤسسية، وتعقيد إجراءات الشراء والشراكة.

### **ثقافة التسلسل الهرمي**

تتيح منهجيات أجيال إمكانية التعلم السريع للمؤسسات والتحرك بوتيرة أسرع بكثير. ولكن حتى يتحقق ذلك، يجب تمكين فرق العمل ومنحها الصلاحيات الازمة لاتخاذ أفضل القرارات المتاحة والتركيز على المستخدم النهائي، بدلاً من الانتظار واتباع الهياكل التنظيمية والقواعد الداخلية. ثمة مبدأ آخر من مبادئ أجيال لا بد من تبنيه وهو منهجية التعلم وتكرار التجربة وعقلية التدارك السريع لأي إخفاق.<sup>2</sup> وقد يصعب تبني تلك العقليات والمنهجيات داخل القطاع العام، الذي يتضمن للأجهزة الرقابية العامة ويواجه الكثير من الضغوط السياسية والعادية. وينتج عن ذلك سيطرة ثقافة القيادة والتحكم والذوق من التعرض للإخفاق، لتجنب عواقب غير مرغوب فيها. ولهذا غالباً ما يُضطر فرق العمل داخل مؤسسات القطاع العام إلى مواجهة العقبات والقيود البيروقراطية التي تتسبّب في تعقيد حتى أبسط المهام والقرارات، وينتهي الأمر بإعاقة تهم عن تقديم الخدمات التي تدور حول المواطن في أسرع وقت ممكن.

<sup>2</sup> تقتضي فلسفة التدارك السريع لأي إخفاق، الاستفادة من التطوير والاختبار لتحديد قيمة الفكرة. تنظر هذه المنهجية إلى الفشل من منظور مختلف باعتباره عملية لصناعة المعرفة والتعلم يمكن أن تؤدي إلى النجاح.

١. البدء في أصيق نطاق: تتجه المؤسسات التي نجحت في تبني منهجية أجيال نحو البدء بتنفيذ نماذج صغيرة محدودة النطاق لتتمكن من التعلم واختبار النتائج ورصدتها، فهذا النطاق المحدود يتيح للمواطنين والموظفين والمدراء ملاحظة إمكانات منهجيات أجيال، وتخطي مخاوف الإقدام على أي مخاطرة ويولد الحماس داخل المؤسسة، كما أنه يوفر فرصة لتعلم ممارسات أجيال المناسبة لبيئة عمل المؤسسة وتحسينها. يتحقق هذا النهج أفضل النتائج حين يحظى المشروع الأولي بالاهتمام وتطلع إليه الأنظار.<sup>٣</sup> وكمثال على ذلك، ما فعلته وزارة شؤون المحاربين القدماء، حيث أشأت تطبيقاً جديداً يخص برنامج المطالبات المتعلقة بأصحاب الإعاقات بهدف تيسير عملية نقل البيانات وتيسير إجراءات تقديم المطالبات على المحاربين القدماء انظر العنوان الجانبي: "إنشاء بوابة إلكترونية جديدة لتسهيل التواصل مع المحاربين القدماء وحصولهم على مستحقاتهم". في ذلك الوقت كانت الوزارة تتلقى 65% من المطالبات الخاصة

من المراجعات والتوصيات ويستغرق الأمر فترات طويلة، فضلاً عن اعتماد هذه المؤسسات على الموردين الخارجيين أكثر من شركات القطاع الخاص، وذلك لافتقارها لإمكانات اللازمة داخلياً، لا سيما الخدمات التقنية. وقد يؤدي ذلك إلى مشكلتين، الأولى: مواجهة المؤسسات الحكومية صعوبة في إجراء تقييم عادل لاختيار أفضل الشركاء الموردين، والثانية: صعوبة واستحالة تنفيذ وتصميم نماذج شراكة تبني منهجيات أجيال ناجحة مع الموردين وصعوبة دمج مقاييس الأداء والنتائج، نظراً للقيود المفروضة على عمليات الشراء إلى جانب الافتقار إلى الخبرة.

## تطبيق منهجيات أجيال

انطلاقاً من ذكرنا السابقة، تبين لنا أنه باستطاعة الهيئات الحكومية تخطي تلك العقبات بالتركيز الوعي على 4 عناصر أساسية، ورغم الوقت الذي تستغرقه هذه التغييرات، فلا شك أن المؤسسات التي تبدأ الآن يمكنها حصد مزايا هائلة.

<sup>٣</sup> للمزيد من المعلومات عن النماذج التجريبية لمنهجيات أجيال، انظر دانيال بروسو، شيرينا إبراهيم، كريستوفر هاندكومب، وشاليل ثاكر، "الرحلة إلى صناعة مؤسسة تبني منهجية أجيال" (The journey to an agile organization) .McKinsey.com، مايو 2019.

## إنشاء بوابة إلكترونية جديدة لتسهيل التواصل مع المحاربين القدماء وحصولهم على مستحقاتهم

اعتمادوا على الحصول على قائمة بالمتطلبات، ثم إسناد المهام، ثم إنشاء منتج بعد مرور الحل بكلفة المراحل. أما في منهجية أجيال الجديدة، فيشارك أصحاب المصلحة في عملية إنشاء المنتج واختباره ويستطيعون رؤية تقدم الموقف وتطوره. وأبدى الموردون الذين يدعمون هذا الجهد ارتياحهم لطرق العمل باستخدام منهجية أجيال، واستطاع الفريق العمل مع قيادة تقنية المعلومات للتخلص من بعض أعباء التوثيق والإبلاغ التي بدأت العادة على اتباعها في مشاريع تقنية المعلومات، مما يسمح بنشر الرأي بشكل متكرر (عدة مرات يومياً).

للوزارة (VA.gov) في البحث عن سبل تواصل المحاربين القدماء وأعضاء الهيئة ومقدمي الرعاية والمستحقين للخدمات المقدمة مع الوزارة، بالإضافة إلى التحليل العميق لاستخدامات وبيانات مركز الاتصالات للتعرف على أولويات المستخدمين واحتياجاتهم، ركز الفريق جهوده على بناء أصغر مجموعة من المحتوى والقدرات الوظيفية الجديدة المتاحة التي تستطيع تلبية هذه الاحتياجات الأولية.

كان استخدام نموذج التطوير من خلال "التصميم، ثم البناء، ثم الاختبار، ثم التكرار" بمثابة صدمة ثقافية للعديد من أصحاب المصلحة المعنيين، لأنهم

عمل الموقع الإلكتروني لوزارة شؤون المحاربين القدماء الأمريكية (VA.gov) على إنشاء بوابة جديدة تسهل على المحاربين القدماء التواصل مع الوزارة وحصولهم على مستحقاتهم، وهي الخالية التي تحقق من خلال التعاون مع العديد من الفرق العاملة في الوزارة تحت إشراف "الهيئة الأمريكية للخدمات الرقمية" التابعة لوزارة شؤون المحاربين القدماء. استندت هذه الجهود على سنوات من النجاحات الصغيرة في تجربة منهجية أجيال مع مختلف شركاء أعمال وزارة شؤون المحاربين القدماء. وتمثل الحافز الرئيسي لجهود الموقع الإلكتروني

سابقاً في "وادي السيليكون" وشركات القطاع العام الرائدة، وذلك بعد أن أعادت صياغة القيم التي تبنّاها بصورة واضحة وعريضاً، وعكس ذلك صورة لأفضل الممارسات التي تبنّاها الجهات الرائدة في مجال التقنية الفائقة والتقنيات الرقمية. وأتاحت الهيئة تقديم الطلبات عبر موقعها على الإنترنت، وحدّدت مدة زمنية قصيرة تستغرق 15 يوماً منذ يوم إجراء المقابلة وحتى تلقي المؤهلين من المتقدمين لعرض العمل المشروط، واتسّمت الإجراءات بالشفافية للمتقدمين.<sup>6</sup> بالإضافة إلى ذلك تمكّنت الهيئات الحكومية من عرض وظائف مقيدة بإتمام مهام محددة وهذه ميزة لا يوفرها القطاع الخاص عادة. ونجحت "الهيئة الأمريكية للخدمات الرقمية" في اجتذاب الموظفين المحتملين من خلال إثارة شعورهم بالغرض من أداء تلك المهام بتوظيفهم في مشاريع حيوية، بما في ذلك توفير فريق الخدمة الرقمية لدعم قوامى المحاربين، ومشروع لتعزيز الأمن السيبراني في وزارة الدفاع الأمريكية.

4. تحدث نماذج مشاركة الموردين: تساهمن إجراءات الشراء المرنة في منهجية أجайл في تمكّن فرق العمل من تكوين شراكات مع الموردين بسرعة ودون الإخلال بالجودة؛ فعقود المشاريع، على سبيل المثال، في شركات القطاع الخاص التي تبني نماذج منهجية أجайл، تعتمد على التقدّم المدرّج في نهاية كل مرحلة قصيرة المدى، وليس على العمل المنجز في نهاية العقود التي تدور لسنوات. ويمكن لمؤسسات القطاع العام السعي لدمج بعض هذه المبادئ في تعاملاتها مع الموردين. فيمكنهم على سبيل المثال تبني نماذج التسويق التي تراعي التباين في المتطلبات خلال مراحل المشاريع بالاستعانة بمؤشرات أداء معروفة للجميع ومحددة سلفاً (في أثناء التعاقد وتركز على النتائج لضمان عمل الهيئة وشركائها نحو تحقيق الأهداف ذاتها. كما يمكن تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين الهيئة وشركائها لدعم

بأصحاب الإعاقات ومستحقي المعاشات عبر الطلبات الورقية أو بالفاكس. وأطلقت الإدارة نموذجاً تجريبياً بسيطاً لفهم الإجراءات التفاعلية مع الموقع وأتمتها إجراءات التقديم بالكامل لمجموعة فرعية من المحاربين القدامى. وأثبت البرنامج التجاري قدرة الإدارة على خفض الوقت والخطوات المطلوبة لتقديم المطالبات بصورة كبيرة. وفي الوقت ذاته شهدت بقية وحدات الإدارة مدى أهمية تطبيق منهجية أجайл.<sup>4</sup>

2. إعادة بناء التصور عن ثقافة العمل: تمثل القوة المدرّكة للمؤسسات التي تبني منهجية أجайл، في تمكّن فرق العمل المستقلة، وبهذا تتطلب هذه المؤسسات وجود نموذج جديد للقيادة، ولا نلاحظ في تلك المؤسسات استمرار تفوق القادة على مرؤوسיהם وفقاً لما يقتضيه التسلسل الهرمي للمؤسسة، وبدلًا من ذلك نلاحظ أنهم أقران في العمل ويتولون أمور التخطيط والتوجيه وتحفيز الأفراد. وكمثال على ذلك، ما شهدته الجيش البريطاني مؤخراً من إجراء عملية التحول من خلال الدفع بمسار تغيير العقليات في "إدارة شؤون الضباط"، ففي البداية وضعت الإدارة مجموعة من القيم التي تعكس منهجية أجайл التي تسعى المؤسسة للاتصاف بها. وفور تحديد تلك القيم، يبدأ القادة في محاسبة بعضهم على التمسك بهذه القيم ونشرها عبر مجموعات العمل التي يتولون إدارتها، وهو ما أدى في النهاية إلى تحسن الإنتاجية، وزيادة تمكّن القوى العاملة، وإظهار مرونة أكبر في التعامل مع أوضاع العمل المتغيرة.<sup>5</sup>

3. العنور على طرق جديدة لجذب أفضل المواهب: لتطبيق منهجية أجайл على نطاق واسع، لا بد من امتلاك استراتيجية واضحة للتوظيف وإدارة المواهب. ونرى مثلاً على ذلك في نجاح "الهيئة الأمريكية للخدمات الرقمية" (USDS) في اجتذاب أكثر من 400 فرد من أفضل المهندسين والمصممين ومديري المنتجات، ممن عملوا

<sup>4</sup> "تعهد واجهة برجمة التطبيقات المفتوحة الإرشادية – رسم اتجاه جديد للرعاية الصحية" .oitva.gov ، وزارة شؤون المحاربين القدامى الأمريكية، 2016.

<sup>5</sup> ديفيد تشن، جوناثان ديمسون، كريستوفر هاندسكوم، جيسر لودolf، زافير تانغ، "بناء المرونة في مقر الجيش البريطاني" .McKinsey.com، أكتوبر 2019.

<sup>6</sup> "توظيف أفضل المواهب التقنية من القطاع الخاص"، تقرير مرفوع إلى الكونغرس – ديسمبر 2016، "الهيئة الأمريكية للخدمات الرقمية" .usds.gov، 2016، US Digital Service

تواجده الهيئات الحكومية في الآونة الحالية وعلى مستوى معظم دول العالم ضغوطاً كبيرة لزيادة عدد الخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة وتحسين جودتها، بالتوازي مع تخصيص ميزانيات وموارد أقل. قد يسهّل تطبيق منهجية أجييل لإدارة الأعمال في المجال التقني والرقمي في مساعدة قادة القطاع العام في التعامل مع هذه الضغوط، في ظل تحسين تجارب المواطنين وتقديم الخدمات، ما يعزز شعورهم بالثقة والأطمئنان.

نقل المهنّارات إلى فرق عمل القطاع العام والحد من الاعتماد الزائد على المورد الشريك على المدى الطويل. واستفادت المؤسسات التي حققت أداءً جيداً من علاقتها الجيدة بالموردين لتعزيز الإبتكار والإنتاجية ونقل المهنّارات إلى الموظفين الداخليين بصورة فاعلة.

---

جان شيلي براون شريك مساعد في مكتب ماكنزي نيوجيرسي، وذوشيريت كور شريك في مكتب نيويورك، أما نوبل خان شريك رئيس في مكتب الشركة بشيكاغو.

جميع الحقوق محفوظة © شركة "ماكنزي آند كومباني"