



الزامات توسعه استعدادها و مهارت‌های  
دیجیتال در بخش عمومی  
(برگرفته از چارچوب OECD)



عنوان گزارش: الزامات توسعه استعدادها و مهارتهای دیجیتال در بخش عمومی (برگرفته از چارچوب OECD)

کلمات کلیدی: دولت دیجیتال، مهارت و استعداد دیجیتال، محیط کار، فرآیند جذب نیروی کار

تهیه کنندگان: کلثوم عباسی شاهکوه، معصومه صادقی، سوگل بابازاده، حمیرا مقدمی و علی شریفی

ناظر علمی: محمود خراط

گروه پژوهشی: خدمات و محتوای الکترونیکی

سال انتشار: ۱۴۰۲

حقوق معنوی این اثر متعلق به پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات است و استفاده از آن با ذکر ماخذ بلامانع است.

## خلاصه مدیریتی

پیشرفت سریع فناوری و پتانسیلی که داده‌ها ارائه می‌دهند، روش زندگی، یادگیری، کار و تعامل مردم را تغییر داده است. جامعه در هر حوزه‌ای (از جمله صنایع، آموزش و کسب و کار) در حال تکامل است و فناوری دیجیتال، ابزارها و داده‌ها جهت انجام بهتر عملیات‌های روزانه حوزه‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. این برهم‌زنندگی دیجیتالی برای بخش‌های دولتی که باید به فناوری، محیط کاری، مهارت‌ها و استعداد‌های مناسب مجهز شوند تا بتواند از دولت الکترونیک به دولت دیجیتال گذر کنند، نیز امری مهم است. دستیابی به نیروی کار دیجیتال جهت بکارگیری پتانسیل فناوری‌های دیجیتال و داده برای برآورده کردن بهتر نیازهای شهروندان و ایجاد اعتماد عمومی در راستای توسعه دولت دیجیتال بسیار مهم است. بحران‌های اخیر همچون همه‌گیری کووید ۱۹، تقاضای گسترده‌ای را در بخش عمومی برانگیخته است و فشار بر رهبران منابع انسانی را افزایش داده است تا اطمینان حاصل کنند که سازمان‌هایشان از مهارت‌های متناسب با قرن بیست و یکم برخوردارند و توانایی مقاومت در برابر شوک‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی را دارند.

راه‌حل ساده‌ای برای تبدیل سازمان‌های آنالوگ به دیجیتال وجود ندارد. نمی‌توان به یکباره نیروی کار موجود را با نیرویی که از نظر دیجیتالی آگاه‌تر است جایگزین کرد. بلکه، بخش‌های دولتی باید تغییراتی در فرهنگ سازمانی خود ایجاد کنند و استراتژی‌هایی اتخاذ کنند که به بازسازی محیط کار جهت انعطاف‌پذیری و سازگاری، توانمندسازی کارکنان در مهارت‌ها و فراکنشی بودن آنها و همچنین شناسایی و جذب استعدادها و مهارت‌های لازم برای یک دولت دیجیتال توانمند کمک کند.

هدف از این گزارش، ارائه راهکارهایی برای توسعه نیروی انسانی مورد نیاز دستگاه‌های دولتی در راستای توسعه دولت دیجیتال است. مبنای این گزارش، چارچوب ارائه شده توسط سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)<sup>۱</sup> با عنوان چارچوب "استعدادها و مهارت‌های دیجیتال در بخش عمومی OECD" است [۱] که یک رویکرد سه رکنی را برای هدایت دولت به سمت جذب استعداد‌های دیجیتال و تجهیز کارمندان دولتی به مهارت‌های دیجیتال ارائه می‌دهد. رکن ۱ اهمیت زمینه و بافتار را برای کسانی که روی دولت دیجیتال کار می‌کنند، پوشش می‌دهد و محیط مورد نیاز برای ترغیب به تحول دیجیتال را مورد بحث قرار می‌دهد. رکن ۲ به مهارت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال می‌پردازد که همه کارمندان عمومی، متخصصان و کسانی که نقش رهبری دارند را پوشش می‌دهد. رکن ۳ گام‌های عملی و فعالیت‌های مورد نیاز برای جذب و حفظ نیروی کار را در نظر می‌گیرد که مهارت‌های پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال را نیز شامل می‌شود.

چارچوب OECD نشان می‌دهد که نقطه شروع توسعه مهارت‌ها و استعدادها، ایجاد محیطی است که نیروی کار را تشویق می‌کند تا تحول دیجیتال را رهبری کنند. سازمان‌ها باید همه عناصری که به یک محیط کار دیجیتالی کمک می‌کنند، مانند ۱- رهبری، ۲- ساختار سازمانی، ۳- فرهنگ یادگیری و ۴- روش‌های کار را در نظر بگیرند. وقتی یک

---

<sup>۱</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development

محیط کار دیجیتالی مناسب ایجاد شد، باید با تعریف استعدادها و مهارت‌های دیجیتال تکمیل شود تا کارمندان دولتی بتوانند بلوغ دیجیتال را پیش ببرند. نقطه شروع مهارت‌های دولت دیجیتال نیز، جامعه‌ای است که کارمندان دولتی آن به مهارت‌های اصلی قرن ۲۱ مجهز باشند. علاوه بر مهارت‌های قرن ۲۱، دولت باید بر روی رویکردی جامع سرمایه‌گذاری کند که چهار حوزه مهارت "کاربری دولت دیجیتال"؛ "اجتماعی-عاطفی دولت دیجیتال"؛ "تخصصی دولت دیجیتال" و "رهبری دولت دیجیتال" را برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال پوشش می‌دهد.

دولتی که محیط کار دیجیتال مناسب فراهم می‌کند و مهارت‌های مورد نیاز دولت دیجیتال را نیز شناسایی می‌کند، باید نحوه جذب، استخدام، حفظ و توسعه نیروی کار که منجر به بلوغ بیشتر دولت دیجیتال می‌شود را نیز در نظر بگیرد. منابع انسانی بخش دولتی نیاز به استفاده از ابزارهای جدید جذب و حفظ کارکنان و همچنین توسعه مسیرهای شغلی دارند که فرهنگ یادگیری را (چه به صورت رسمی و چه به صورت غیررسمی) ترویج می‌دهد. به این ترتیب، یک حلقه بازخورد بین محیط وجود دارد که فرهنگ سازمانی و کاربرد شیوه‌ها را برای ایجاد مسیری به سمت توسعه نیروی کار دیجیتال تنظیم می‌کند. به‌طور خلاصه، این گزارش مسیرهایی را برای توسعه نیروی کار دیجیتال با مهارت‌های لازم برای دستیابی به تحول دیجیتال موفق نشان می‌دهد. اقدامات زیر برای راهنمایی دولت جهت در نظر گرفتن جنبه‌های محیطی، مهارت‌ها و مدیریت استعداد تحول دیجیتال پیشنهاد می‌شود.

- ایجاد محیط مناسب برای ترغیب به سوی تحول دیجیتال نیازمند رهبران و سازمان‌هایی با ویژگی‌های زیر است:
  - آگاهی داشتن از مهارت‌های دیجیتالی که یک نیروی کار برای همگام شدن با تحول دیجیتال نیاز دارد.
  - داشتن یک دیدگاه روشن و قابل درک از نقش دیجیتال و حمایت فعالانه از مزایای دولت دیجیتال
  - نشان دادن مشارکت خود با تأیید آشکار و مشارکت فعال در اصول ارائه/تحويل دیجیتال، کاهش لایه‌های سلسله مراتبی و تفویض اختیار تصمیم‌گیری با توانمندسازی تیم‌ها.
  - تمرکز داشتن بر تخصص‌های دیجیتال که کاربر محور هستند و اهداف و نقش‌های خاصی دارند.
  - ایجاد یک فرهنگ یادگیری که باعث تشویق و ایجاد ایمنی برای کارمندان جهت آزمایش کردن می‌شود.
  - حمایت کردن از روش‌های مختلف کار با خط مشی‌ها، ابزارها و فناوری‌های لازم.
- ایجاد مهارت‌ها برای دولت دیجیتال توانمند مستلزم:
  - یک استراتژی گسترده‌تر مهارت‌های دیجیتال برای جامعه به‌عنوان یک کل که تضمین کند همه به مهارت‌های لازم برای پیشرفت در عصر دیجیتال مجهز هستند.
  - تجهیز کارمندان دولتی به مهارت‌های کاربر دیجیتال که از بلوغ دولت دیجیتال پشتیبانی می‌کند.
  - تیم‌های متنوع و چند رشته‌ای متشکل از متخصصان دیجیتال و غیر دیجیتالی آموزش دیده که ترکیبی از مهارت‌ها و رفتارهای اجتماعی-عاطفی دولت دیجیتال را برای طراحی و ارائه خدمات قابل اعتماد و فعال با در نظر گرفتن نیازهای کاربران منعکس می‌کنند.
  - رهبرانی که مهارت‌های کاربران دولت دیجیتال را مدل‌سازی می‌کنند و به طور فعال محیط را برای ایجاد دولت دیجیتال فعال شکل می‌دهند.
- ایجاد مسیری به سمت نیروی کار دیجیتالی نیازمند موارد زیر است:

- استراتژی های استخدام فعال که بخش عمومی را به عنوان یک کارفرمای جذاب، قابل اعتماد و شفاف ارتقا می دهد.
- سیستم های پاداش خوب طراحی شده، منصفانه، قابل اعتماد و جذاب که از برنامه ریزی شغلی شفاف پشتیبانی می کنند.
- مدیرانی که بر رشد شغلی و ارتقاء تخصص از طریق تیم های چند رشته ای تاکید دارند.
- سرمایه گذاری در استعداد های دیجیتال با ارائه حلقه های بازخورد منظم و برنامه های راهنمایی و ارائه آموزش به دو روش رسمی و غیر رسمی.
- تشویق جابجایی شغلی و تنوع انتخاب های شغلی برای کارمندان دولتی

با توجه به موارد بر شمرده در بالا، جدول ۱؛ ابعاد هر رکن و ویژگی های مورد نیاز برای پشتیبانی از تحول دیجیتال را نشان می دهد و با سازمانی که آماده تحول دیجیتال نیست، مقایسه می کند.

جدول ۱: ارکان چارچوب استعدادها و مهارتهای دیجیتال به همراه ویژگی های آنها

ویژگی هایی که از تحول دیجیتال حمایت نمی کنند	ویژگیها/ قابلیتها برای حمایت از تحول دیجیتال	جنبه	رکن
چشم انداز نامشخص از تحول دیجیتال؛ دانش یا علاقه اندک قابل اثبات بخ مزایای دولت دیجیتال؛ تصمیم گیری متمرکز؛ رهبر تشریفاتی و منزوی	ایجاد یک چشم انداز روشن از نقش های دیجیتال، حمایت فعالانه از مزایای دولت دیجیتال؛ تصمیم گیری غیر متمرکز، رهبر فعالانه درگیر، قابل مشاهده و قابل دسترس	رهبری	محیط مناسب برای ترغیب به سمت دولت دیجیتال
ساختار سلسله مراتبی؛ عدم همکاری/ همراستایی خانواده های شغلی؛ شرح شغل متمرکز بر وظایف مجزا؛ تمرکز بر تخصص های ICT	کاهش لایه های سازمانی؛ خانواده های شغلی کاربرمحور، تکراری و مشارکتی؛ توصیف شغلی متمرکز بر اهداف و نقش ها؛ تمرکز بر تخصص های دیجیتال	ساختار سازمانی	
هیچ انگیزه ای برای ریسک کردن وجود ندارد؛ عدم وجود فرهنگ یادگیری در سازمان؛ عدم وجود انگیزه برای مدیران جهت ترویج یادگیری	تشویق و ایجاد ایمنی برای کارکنان جهت آزمایش؛ ایجاد فرهنگ یادگیری قوی توسط رهبران؛ پذیرش فرهنگ یادگیری در تمام سطوح سازمان	فرهنگ یادگیری	
روش های کاری سخت و محصول محور؛ نرم افزارهای مسدود شده و کامپیوترهای کند؛ فضای اداری سنتی؛ مقاومت در برابر کار از راه دور/ انعطاف پذیر	روش های کاری چابک و کاربرمحور؛ فناوریها و ابزارهای مناسب، فضای کاری انعطاف پذیر؛ سیاست های کاری انعطاف پذیر	روش کار کردن	
عدم وجود مهارتهای مناسب	سواد دیجیتال؛ سواد داده ای و اطلاعاتی؛ ارتباط و همکاری؛ تولید محتوای دیجیتال؛ ایمنی؛ حل مسئله	مهارتهای قرن ۲۱	تعریف مهارتها برای دولت دیجیتال
عدم وجود مهارتهای کافی	پتانسیل تحول دیجیتال، درک کاربران و نیازهای آنها، همکاری و مشارکت باز برای تحویل تکراری، استفاده درست از داده و فناوری، دولت داده محور	مهارتهای کاربران دولت دیجیتال	
عدم وجود مهارتهای کافی	مهارت های تعریف چشم انداز؛ تحلیل؛ دیپلماسی؛ چابکی؛ حفاظت	مهارتهای اجتماعی/عاطفی دولت دیجیتال	
عدم وجود تخصص های لازم	مهارتهای تخصص های دیجیتال مانند رشته های طراحی کاربر محور، محصول، تحویل، مالکیت خدمات و داده و فناوری مهارتهای تخصصی غیر دیجیتال مانند سیاست گذاری، حقوقی و موضوعی، راه اندازی و تدارکات، منابع انسانی، عملیات و خدمات مشتری، و جامعه شناسان و روانشناسان	مهارتهای تخصصی دولت دیجیتال	

عدم وجود مهارت‌های کافی در رهبران سازمان	مهارت‌های رهبری منعکس‌کننده ارتباطات، دانش و درک زبان خاص حوزه، مهارت‌های سازمانی، دانش موضوعی خاص، سواد دیجیتال و تفکر و تأمل است. داشتن مهارت‌های کاربران دولت دیجیتال	مهارت‌های رهبری دولت دیجیتال	
نامشخص بودن مشاغل و نقش‌های مورد نیاز سازمان؛ روش‌های استخدام بروکراسی و کند؛ عدم وجود استراتژی برندسازی؛ سوگیری‌های ناخودآگاه در استخدام؛ توجه کم به تنوع و برابری جنسیتی تیم‌ها	مشخص کردن شرح شغل و مشخصات مورد نیاز؛ استراتژی‌های استخدام فراکنشی؛ ارتقا و برندسازی بخش دولتی به عنوان یک کارفرما؛ اتخاذ اقداماتی برای کاهش تعصبات در استخدام؛ اطمینان از تنوع و برابری جنسیتی تیم‌ها	جذب استعدادها	
سیستم پاداش ابتدایی؛ ناعادلانه و غیرشفاف؛ برنامه-ریزی شغلی نامشخص؛ تمرکز روی عناوین شغلی و موقعیت در یک سلسله مراتب	سیستم پاداش خوب، منصفانه، قابل اعتماد و جذاب؛ برنامه-ریزی شغلی روشن؛ تمرکز بر رشد شغلی، تخصص و پیشرفت فردی	حفظ و نگهداشت استعدادها	مسیر حرکت به سمت نیروی کار دیجیتال
عدم وجود آموزش؛ یادگیری بر اساس فشار سازمان <sup>۱</sup> ؛ وابسته به دانش طرف سوم خارجی؛ عدم وجود وسایل غیر رسمی برای پشتیبانی با تمرکز بر دیجیتال؛ نگهداری تجربیات برای خود/ کارکردن در سیلوها/ بدون بازتاب؛ فرهنگ سیلویی کار کردن	وجود آموزش رسمی؛ یادگیری بر اساس علاقه <sup>۲</sup> ؛ مشاوره و انتقال مهارت برای تولید دانش داخلی؛ ابزار غیر رسمی پشتیبانی؛ به اشتراک گذاری تجربیات خوب و بد/ جلسات گذشته‌نگر؛ فرهنگ اشتراکی و مشارکتی	توسعه و حفظ مهارتها	
ساختار ثابت؛ تیم‌های همگن؛ تامین مالی پروژه‌ها؛ بازخورد کمی از کارکنان با تجربه؛ بدون راهنمایی و مربی	جابجایی شغلی؛ تیم‌های چند رشته‌ای؛ تامین مالی تیم‌ها؛ حلقه بازخورد منظم؛ برنامه منتورینگ	تخصیص نیروی کار	

<sup>۱</sup> Push learning

<sup>۲</sup> Pull learning

## فهرست مطالب

۱	مقدمه	۱
۱-۱	لزوم توسعه دولت دیجیتال توانمند	۱
۱-۲	سطوح مختلف مهارتها و شایستگیها در عصر دیجیتال از دیدگاه OECD	۲
۱-۲-۱	مهارت در سطح جامعه	۳
۱-۲-۲	مهارت در سطح سازمانی و بخشی	۵
۱-۲-۳	مهارت در سطح فردی و تیمی	۷
۱-۳	چارچوب استعدادها و مهارتهای دیجیتال بخش دولتی OECD	۱۰
۲	محیط مناسب برای ترغیب/ تقویت تحول دیجیتال	۱۲
۲-۱	رهبری	۱۳
۲-۲	ساختار سازمانی	۱۴
۲-۳	فرهنگ یادگیری	۱۶
۲-۴	روش های کار کردن	۱۷
۳	تعریف مهارتهای دولت دیجیتال	۱۹
۳-۱	مهارتهای قرن بیست و یکم در جامعه	۱۹
۳-۲	مهارت های کاربران دولت دیجیتال	۲۰
۳-۳	مهارت های اجتماعی-عاطفی دولت دیجیتال	۲۹
۳-۴	مهارتهای تخصصی/ حرفهای دولت دیجیتال	۳۲
۳-۵	مهارتهای رهبری دولت دیجیتال	۳۴
۴	مسیر حرکت به سمت نیروی کار دیجیتال	۳۷
۴-۱	جذب استعدادها	۳۸
۴-۱-۱	تیمهای استخدام	۳۸
۴-۱-۲	فرآیند استخدام	۳۹
۴-۱-۳	انتخاب نیروی کار	۳۹
۴-۲	حفظ استعدادها	۴۰
۴-۳	توسعه و حفظ مهارتها	۴۱
۴-۳-۱	آموزش رسمی	۴۱
۴-۳-۲	آموزش غیر رسمی	۴۳
۴-۴	تخصیص استعدادها و مهارتها	۴۴
۴-۵	اصلاح محیط	۴۶
۵	جمع بندی و پیشنهادات	۴۸
۵۲	مراجع	۵۲

## ۱ مقدمه

## ۱-۱ لزوم توسعه دولت دیجیتال توانمند

فناوری‌های دیجیتال نحوه عملکرد صنایع، از جمله ساختار آنها، نحوه تولید، گستردگی انتخاب مصرف‌کننده، ماهیت بازارهای کار و نیاز به مهارت‌های جدید را کاملاً تغییر داده‌اند. هر چقدر که دولت‌ها از فرصت‌های فناوری‌های دیجیتال و داده برای بهبود کارایی و اثربخشی آنها در پیش‌بینی، درک و پاسخگویی به نیازهای مردم استقبال کنند، ماهیت کار انجام شده توسط کارمندان دولتی نیز در حال تغییر خواهد بود. دولت‌ها، باید همگام با انتظارات شهروندان پیش بروند، فشارهای فزاینده بر بودجه‌ها را مدیریت کنند و به مسائل سیاست‌گذاری جدید پاسخ دهند تا اعتماد ایجاد نموده و آن را حفظ کنند. در تجزیه و تحلیل تأثیر بحران کووید ۱۹ بر دولت‌ها، مشخص شد که دولت‌هایی با سطح بلوغ بالاتر دولت دیجیتال «دولت‌های دیجیتال توانمند»<sup>۱</sup> آمادگی بیشتری در استفاده از فناوری‌ها و داده‌های دیجیتال برای مدیریت بحران داشتند و در نتیجه انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری نشان دادند. استقرار دولت دیجیتال به دولت‌ها این امکان را می‌دهد تا فراتر از «دولت الکترونیکی» که فقط بر فناوری جهت بهبود کارایی در پاسخ به نیازهای دولت تمرکز دارد، عمل کنند. این تحول، مستلزم فعالیت‌هایی است که بر طراحی سیاست‌ها و خدمات برای رفع نیازهای کاربران متمرکز است. این تغییر پارادایم با شاخص‌های دولت دیجیتال (DGI)<sup>۲</sup> در برابر چارچوب سیاستی دولت دیجیتال (DGPF)<sup>۳</sup> (شکل زیر) که OECD ارائه نموده، قابل اندازه‌گیری است.



شکل ۱: چارچوب سیاستی دولت دیجیتال OECD (۲۰۱۴) [۱]

همانطور که در شکل فوق مشاهده می‌شود چارچوب سیاستی دولت دیجیتال ۶ بعد را شامل می‌شود که عبارتند از [۲]:

- دیجیتال از مرحله طراحی: ایجاد رهبری سازمانی روشن، همراه با هماهنگی و مکانیزم‌های اجرایی مؤثر، به طوری که «دیجیتال» نه تنها به عنوان یک موضوع فنی، بلکه به عنوان یک عنصر تحول‌آفرین تعبیه شده

<sup>۱</sup> digitally enabled states

<sup>۲</sup> Digital Government Index

<sup>۳</sup> Digital Government Policy Framework



برای بازاندیشی و مهندسی مجدد فرآیندهای عمومی، ساده‌سازی رویه‌ها و ایجاد کانال‌های ارتباطی جدید و تعامل با ذینفعان عمومی در نظر گرفته می‌شود.

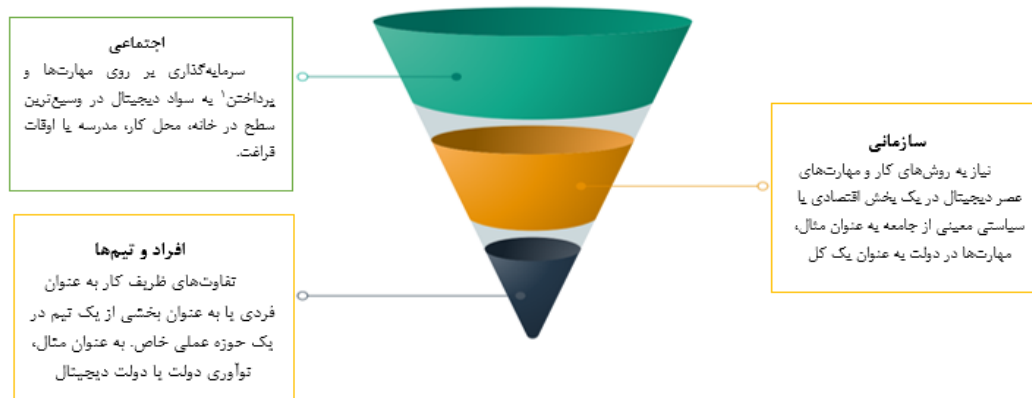
- دولت داده‌محور: شناسایی داده‌ها به عنوان یک دارایی استراتژیک و استقرار حکمرانی برای تولید ارزش عمومی از طریق برنامه‌ریزی، ارائه و نظارت بر خط مشی‌ها و خدمات عمومی و در عین حال اتخاذ قوانین و اصول اخلاقی برای دسترسی مطمئن و ایمن، اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد داده.
- دولت به‌عنوان یک پلتفرم: ایجاد اکوسیستمی از دستورالعمل‌ها، ابزارها، داده‌ها، استانداردها و مولفه‌های عمومی که تیم را جهت تمرکز بر نیازهای کاربران در طراحی و ارائه خدمات عمومی تجهیز می‌کند.
- به صورت پیش‌فرض باز بودن: در دسترس قرار دادن داده‌های دولتی و فرآیندهای سیاست‌گذاری (از جمله الگوریتم‌ها) برای عموم جهت تعامل در محدوده قوانین موجود و در تعادل با منافع ملی و عمومی.
- کاربرمحور بودن: اعطای نقش‌محوری به نیازها و راحتی مردم در شکل‌دهی فرآیندها، خدمات و سیاست‌ها؛ با اتخاذ مکانیزم‌های فراگیر برای تحقق این امر.
- فراکنشی بودن: توانایی دولت‌ها و کارمندان دولت برای پیش‌بینی نیازهای مردم و پاسخگویی سریع به آنها، به طوری که کاربران مجبور نباشند با فرآیندهای دست و پا گیر مرتبط با ارائه خدمات و داده‌ها درگیر شوند.

عصر دولت الکترونیک پیشرفت قابل توجهی در دور کردن دولت‌ها از گذشته آنالوگ و مبتنی بر کاغذ داشت و انتظارات جدیدی را برای مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) هم در نیروی کار و هم در جامعه ایجاد کرد. با این حال، گذار موفقیت‌آمیز به دولت دیجیتال مستلزم تکامل مستمر در مهارت‌ها و همچنین محیطی است که آنها در آن مستقر هستند.

راه‌حل ساده‌ای برای تبدیل سازمان‌های آنالوگ به دیجیتال وجود ندارد. نمی‌توان به یکباره نیروی کار موجود را با نیرویی که از نظر دیجیتالی آگاه‌تر است جایگزین کرد. بلکه، بخش‌های دولتی باید تغییراتی در فرهنگ سازمانی خود ایجاد کنند و استراتژی‌هایی اتخاذ کنند که به بازسازی محیط کار جهت انعطاف‌پذیری و سازگاری، توانمندسازی کارکنان در مهارت‌ها و فراکنشی بودن آنها و همچنین شناسایی و جذب استعدادها و مهارت‌های لازم برای یک دولت دیجیتال توانمند کمک کند. لذا، این گزارش بر نقش استعدادها و مهارت‌های دولت در پشتیبانی و ارتقای بلوغ بیشتر دولت دیجیتال در سطح ملی و منطقه‌ای تمرکز دارد. چارچوب ارائه‌شده OECD نشان‌دهنده مدلی است برای تغییر به سمت طرز فکر و عملکرد دولت دیجیتال، با پشتیبانی از مهارت‌های فنی، که دولت‌ها را بازتر، مشارکت‌کننده‌تر، فراگیرتر، نوآورانه‌تر و پایدارتر می‌سازد.

## ۱-۲ سطوح مختلف مهارت‌ها و شایستگی‌ها در عصر دیجیتال از دیدگاه OECD

OECD مهارت‌های مورد نیاز عصر دیجیتال را در سطوح مختلف جامعه، سازمان و در نهایت فردی/ تیمی تقسیم‌بندی نموده است و برای هر کدام چارچوب‌ها و سیاست‌های جداگانه‌ای ارائه نموده است و جایگاه مهارت‌های مورد نیاز دولت دیجیتال را نیز مشخص نموده است (مطابق شکل زیر).



شکل ۲: مهارت‌های اجتماعی، سازمانی و فردی و تیمی در عصر دیجیتال [۱]

نقطه شروع این بحث، نیازهای درون جامعه و تلاش برای درک مهارت‌ها و سواد دیجیتال در گسترده‌ترین سطح آنهاست. سپس رویکردی که در جامعه اتخاذ می‌شود، بحث‌های درون سازمان‌ها را در مورد نیاز به روش‌های کار و مهارت‌های عصر دیجیتال در چارچوب بخش اقتصادی یا سیاست‌شان شکل می‌دهد. در نهایت، در درون آن بخش‌ها و سازمان‌ها، بحث‌ها و چارچوب‌هایی وجود دارد که به تفاوت‌های ظریف در سطح فردی و تیمی در یک زمینه خاص مربوط می‌شود. چارچوب ارائه شده در این گزارش مربوط به لایه سوم از مهارت‌ها یعنی مهارت‌ها برای افراد و تیم‌هاست، که به در نظر گرفتن محیط، مهارت‌ها و شیوه‌های مورد نیاز برای اطمینان از تجهیز کشورها برای دستیابی به بلوغ دولت دیجیتال کمک می‌کند.

### ۱-۲-۱ مهارت در سطح جامعه

"مرکز مهارت‌های OECD" در پروژه "آینده آموزش و مهارت‌های ۲۰۳۰" [۲] بر روی دولت دیجیتال و داده‌ها با در نظر گرفتن سطح اجتماعی مهارت‌ها در اقتصاد گسترده‌تر کار می‌کند. این مرکز با اتخاذ رویکردی برای توسعه و اجرای سیاست‌های مهارتی که کل دولت را در بر می‌گیرد، از کشورها در دستیابی به نتایج اقتصادی و اجتماعی بهتر حمایت می‌کند. پروژه "آینده آموزش و مهارت‌های ۲۰۳۰ OECD" فرصتی برای بررسی چالش‌های بلندمدت پیش-روی آموزش و پرورش و ایجاد فرآیند طراحی و توسعه برنامه درسی شواهد محور و سیستماتیک‌تر را فراهم می‌کند. فناوری، شیوه زندگی مردم را تغییر داده است و مردم تنها با چند کلیک می‌توانند با افراد دوردست ارتباط برقرار کنند و به راحتی به اطلاعات، خدمات، آموزش و کار دسترسی داشته باشند. با پتانسیل فناوری‌های دیجیتال برای بهبود بهره‌وری و رفاه، مهارت‌های دیجیتال به یک اولویت مهم در کشورها تبدیل شده است.

با این وجود، تحول دیجیتال به طور خودکار به برابری بیشتر کمک نمی‌کند. دسترسی یا شایستگی‌ها در فناوری‌های دیجیتال می‌تواند در افراد، حرفه‌ها، بخش‌های اقتصادی، شرکت‌ها و مناطق متفاوت باشد. بنابراین، اطمینان از در دسترس بودن مهارت‌های کافی در کل جامعه برای برآوردن نیازهای شهروندان، آزادسازی پتانسیل‌های ناشی از عصر دیجیتال و اطمینان از اینکه تحول دیجیتال عادلانه و منصفانه است، بسیار مهم است. به جای منتظر

ماندن برای تأثیر فناوری بر کارگران، جامعه و اقتصاد، باید رویکردی فعال‌تر برای سرمایه‌گذاری در مهارت‌ها و آموزش جهت استفاده حداکثری از تحول دیجیتال اتخاذ شود. در واقع، آموزش با کیفیت مناسب در زمینه دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات برای کارگران کم‌مهارت، پتانسیل ایجاد "سود مضاعف" افزایش بهره‌وری و بازدهی اقتصادی و پرکردن شکاف‌های دیجیتالی و کاهش نابرابری را دارد.

تحول سریع فناوری باعث می‌شود که دانش آموزان "یاد بگیرند که چگونه یاد بگیرند"<sup>۱</sup> و این به عنوان یک ظرفیت مادام‌العمر برای پاسخگویی به دگرگونی پیرامونشان حیاتی است بخصوص زمانی که دانش‌آموزان در یادگیری خودعامل باشند. بنابراین، برای سیستم‌های آموزشی مهم است که عاملیت دانش‌آموزان را با حصول اطمینان از ایفای نقش فعال آنها در تصمیم‌گیری درباره اینکه چه چیزی و چگونه می‌خواهند یاد بگیرند را توسعه دهند. این می‌تواند از طریق ترغیب همکاری سازمانی در ایجاد محیط‌هایی که به شکل‌دهی افراد و توسعه استعدادهای آنها کمک می‌کند، مزایای گسترده‌تری داشته باشد.

به منظور تضمین یک رویکرد جامع که مهارت‌های مورد نیاز جوامع را برای پیشرفت در دنیای دیجیتال فراهم می‌کند، جدول ۲، نیازهای مهارت‌های خاص بافتار در محیط کار، جامعه و آموزش، که توسط مجموعه‌ای جامع از سیاست‌های مرتبط با مهارت‌ها پشتیبانی می‌شود، توصیه می‌کند [۴].

جدول ۲: چشم انداز مهارت ۲۰۱۹، شکوفایی / رشد در دنیای دیجیتال، OECD [۴]

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهیت بسیاری از مشاغل به واسطه فناوری در حال تغییر است.</li> <li>• کارگران کم‌مهارت در معرض خطر قرار گرفتن در یک شغل خیلی اتوماتیک (خودکار) هستند.</li> <li>• آموزش با کیفیت می‌تواند به کارگرانی که در مشاغل با ریسک بالای اتوماسیون هستند کمک کند تا به مشاغل کم‌ریسک تبدیل شوند.</li> </ul>	مهارت‌ها برای دنیای کار دیجیتال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارت‌ها به پر کردن شکاف‌های دیجیتال از نظر دسترسی به دستگاه‌های دیجیتال و استفاده از آن کمک می‌کند</li> <li>• مهارت‌های شناختی بالاتر، افراد را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های متنوع و پیچیده‌تری را به صورت برخط انجام دهند و بهتر از حریم خصوصی برخط خود محافظت کنند.</li> <li>• طیف وسیعی از مهارت‌ها برای پیمایش منابع اطلاعات و درک پیامدهای رفتارهای خطرناک بر خط ضروری است.</li> </ul>	مهارت‌ها برای جامعه دیجیتال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در مدارس، فناوری می‌تواند به توسعه مهارت‌ها برای آینده دیجیتال کمک کند.</li> <li>• منابع باز آموزشی منابع مهمی برای توسعه مهارت‌های مادام‌العمر بخصوص برای افراد ماهر است.</li> </ul>	یادگیری در محیط دیجیتال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیاست‌ها می‌توانند به تقویت یادگیری مادام‌العمر بپردازند و اطمینان حاصل شود که همه می‌توانند با محیط‌های کاری و جوامع در حال تغییر سازگار شوند.</li> <li>• سیاست‌ها می‌توانند به بُعد جغرافیایی دیجیتالی‌سازی بپردازند و اطمینان حاصل کنند که مزایای آن به طور برابر در کشورها تقسیم می‌شود.</li> <li>• اقدامات سیاستی می‌تواند بین حوزه‌ها و بازیگران، هماهنگی بهتری ایجاد کند.</li> </ul>	مجموعه جامعی از سیاست‌های مرتبط با مهارت‌ها

## ۱-۲-۲ مهارت در سطح سازمانی و بخشی

اتخاذ مجموعه جامعی از خط‌مشی‌های مرتبط با مهارت که به نیازها در سطح جامعه پاسخ می‌دهد برای پشتیبانی از تحول دیجیتال ارزشمند است. با این حال، سازمان‌ها و بخش‌ها باید در مورد پیامدهای تحول دیجیتال بر فعالیت‌ها و روش‌های کار خود فکر کنند تا گام‌های لازم را برای پیشرفت بردارند. در اینجا، لایه سازمانی و بخشی، تجربه بخش عمومی در سطوح دولتی در نظر گرفته می‌شود. کارمندان دولتی باید ارزش عمومی ایجاد کنند، به چالش‌های پیچیده رسیدگی کنند و با تغییرات در نحوه عملکرد بخش دولتی سازگار شوند. OECD چارچوبی را در این زمینه ارائه کرده که مهارت‌های لازم برای خدمات دولتی با عملکرد بالا را که ارزش عمومی ایجاد می‌کند، شناسایی می‌کند. در این چارچوب، فعالیت کارمندان دولت به ۴ حوزه تعاملی طبقه‌بندی می‌شود که هر کدام نیازمند مهارت‌های تخصصی، استراتژیک و نوآوری هستند [۵]. این ۴ حوزه تعامل عبارتند از:

- تعامل با مدیران (نیاز به مهارت‌های مشاوره‌سیاستی و تحلیلی): بهره‌گیری از فناوری و طیف رو به رشدی از بینش‌های علمی مبتنی بر شواهد (مانند اقتصاد رفتاری، علم داده، آینده‌نگری استراتژیک) و تنوع دیدگاه‌های شهروندان برای توصیه‌های به موقع و موثر سیاستی به تصمیم‌گیرندگان سیاسی.
- تعامل مستقیم با شهروندان (نیاز به مهارت‌های ارائه خدمات و مشارکت شهروندان): کار مستقیم با شهروندان و کاربران خدمات دولتی برای بهبود تجربه خدمات، مشروعیت و تأثیر با استفاده از «خرد جمعی» برای هم‌آفرینی راه‌حل‌های بهتر که نیازها و محدودیت‌های کاربران خدمات را در نظر می‌گیرد.
- تعامل و همکاری با طیف وسیعی از ذینفعان (نیاز به مهارت‌های مدیریت شبکه): همکاری با طیف وسیعی از شرکای مستقل برای رسیدگی به چالش‌های سیاست‌های پیچیده از طریق ایجاد درک مشترک از مسئله، شناسایی جمعی راه‌حل‌های بالقوه و پیاده‌سازی.
- تعامل با بخش‌های غیردولتی جهت اجرای پروژه‌ها و خدمات (نیاز به مهارت‌های تدارکات و قرارداد): طراحی و نظارت بر توافقات قراردادی مختلف (برون‌سپاری، PPP<sup>۱</sup>، قراردادهای سطح خدمات و غیره) و مدیریت پروژه‌ها از طریق سازمان‌ها (دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی) که به دلیل تخصص و/یا موقعیت محلی در بهترین وضعیت برای ارائه خدمات هستند.

لذا با توجه به توضیحات فوق و آنچه در شکل ۳ نشان داده شده، مهارت‌های خدمات عمومی در ۴ حوزه تعاملی عبارتند از:

### کار با مدیران برای سیاست‌گذاری

- استراتژیک محور: آینده‌نگاری، شواهد، تاب‌آوری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> Public-Private Partnerships

<sup>۲</sup> resilience

- قابلیت‌های نوآوری: ابزارهای جدید سیاست‌گذاری
- تخصص حرفه‌ای: قانونی، تنظیم‌گری، اقتصادی و ...

### کار با شهروندان:

- استراتژیک محور: درگیر کردن شهروندان برای بهبود خروجی‌های سیاستی
- قابلیت‌های نوآوری: جمع‌سپاری، هم‌آفرینی<sup>۱</sup>
- تخصص حرفه‌ای: خدمات، توسعه<sup>۲</sup>، ارتباطات

### مشارکت در شبکه‌ها:

- استراتژیک محور: اهداف همراستا، منابع، فعالیتها
- قابلیت‌های نوآوری: نوآوری اجتماعی، دولت به عنوان پلتفرم
- تخصص حرفه‌ای: روابط ذینفعان، توسعه همکاری

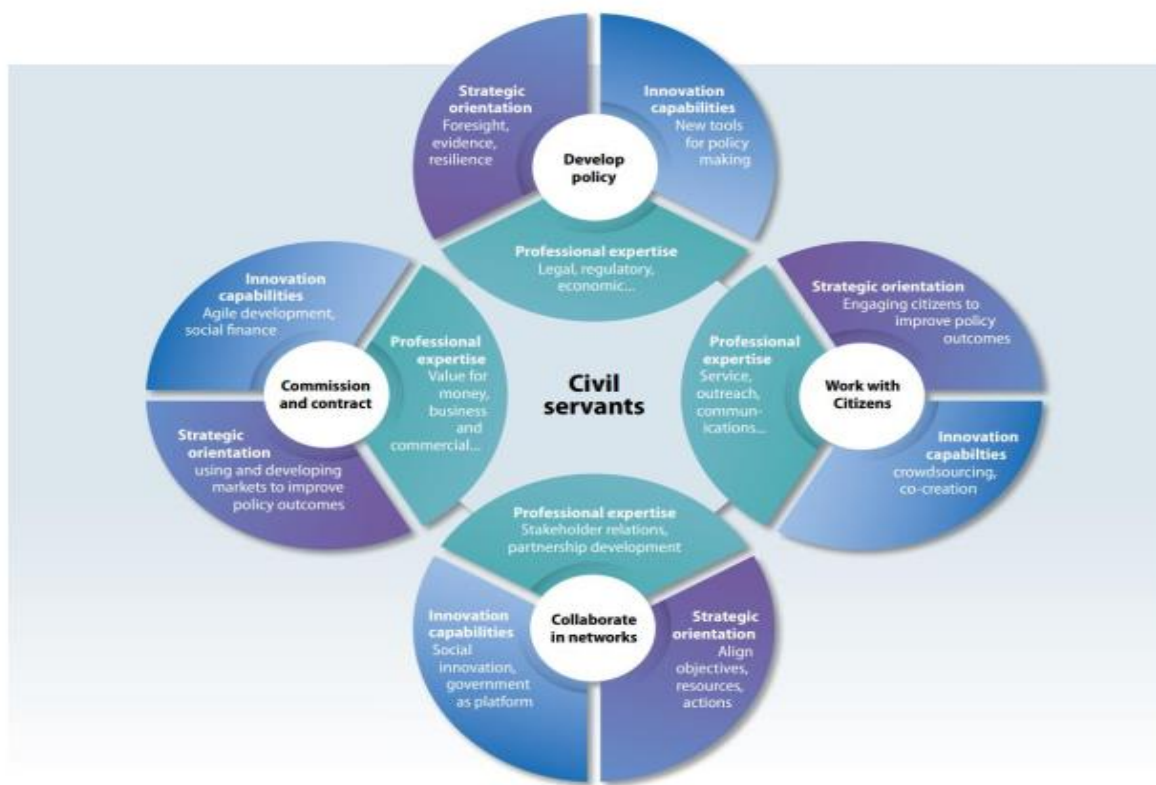
### تدارکات و قرارداد:

- استراتژیک محور: استفاده و توسعه بازار برای بهبود خروجی‌های سیاستی
- قابلیت‌های نوآوری: توسعه چابک، مالی اجتماعی
- تخصص حرفه‌ای: ارزش برای پول، کسب و کار و تجارت

این چارچوب بر مهارت‌های مورد نیاز در هر حوزه تمرکز دارد و شیوه‌هایی را به عنوان راه‌هایی برای پر کردن شکاف پیشنهاد می‌کند که شامل سرمایه‌گذاری در رویکردهای داده محور و کاربرمحور، تبدیل بخش عمومی به یک کارفرمای جذاب، حمایت از فرهنگ یادگیری موثر و ایجاد شبکه‌هایی برای به‌کارگیری مهارت‌ها است. این شیوه‌ها و این چارچوب برای ایجاد محیطی فراگیر که در آن ابزارهای دقیق‌تری برای هدایت سیاست‌های موضوعی یا حرفه‌ای خاص در سطح افراد یا تیم‌ها ایجاد شود، اهمیت حیاتی دارند.

<sup>۱</sup> co-creation

<sup>۲</sup> outreach



شکل ۳: چارچوب مهارت‌های خدمات عمومی / مدنی برای ارزش عمومی [۱]

### ۱-۲-۳ مهارت در سطح فردی و تیمی

ترجمه فرصت‌های عصر دیجیتال در سطح سازمانی و بخشی جهت بازسازی انتظارات در مورد ماهیت کار مهم است. هنگامی که خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های مهارت‌های عمومی برای بخش عمومی مشخص شد، نیاز به توسعه سیاست‌هایی در سطح فردی و تیمی وجود دارد که بر نیازهای مهارتی کارکنان دولتی هم از نظر نقش‌های روزمره آنها و همچنین شایستگی‌های گسترده‌تر آنها تمرکز کند. شایستگی‌های سطح فردی و تیمی باید بخشی از رویکردهای مهارت‌های سازمانی را تشکیل دهند تا بتوان مزایای چند جانبه گسترده‌تری را کسب نمود.

یکی از نمونه‌های آن، کار "رصدخانه نوآوری بخش عمومی OECD در مورد مهارت‌های اصلی نوآوری بخش عمومی" است [۶]. شش حوزه مهارت مطابق شکل زیر برای نشان دادن مهارت‌های مورد نیاز برای تعبیه قابلیت‌های نوآوری و توسعه قابلیت‌های افرادی که در نقش‌های متمرکز بر نوآوری به کار گرفته می‌شوند، برای سازمان‌های عمومی طراحی شده‌اند. قبل از صحبت در مورد نوآوری، نیاز به توسعه و بکارگیری نوآوران در بخش دولتی وجود دارد. در نتیجه، این چارچوب نشان می‌دهد که نوآوری از نیروی کار با مهارت‌های تفکر و رفتار نوآورانه ناشی می‌شود. همه کارمندان دولتی نیازی به تمرین روزانه آن مهارت‌ها ندارند، اما باید سطحی از آگاهی در هر شایستگی وجود داشته باشد.

مطابق شکل ۴، شش حوزه مهارتی برای نوآوری بخش عمومی ارائه شده که عبارتند از:

- ۱- تکرار: توسعه تدریجی و تجربی<sup>۱</sup> سیاست‌ها، محصولات و خدمات
- توسعه سریع و تدریجی
  - توسعه و پالایش پروتوتایپ‌ها<sup>۲</sup>
  - آزمایش و تست
- ۲- سواد داده: حصول اطمینان از اینکه تصمیمات مبتنی بر داده است.
- تصمیم‌گیری بر اساس داده و شواهد
  - ایجاد سیستمی که داده‌های درست را جمع‌آوری می‌کند.
  - ارتباط موثر داده‌ها (تحلیل مناسب داده‌ها)
- ۳- کاربر محور: خدمات عمومی باید بر ارائه خدمات و رفع نیازهای کاربران متمرکز شود.
- سیاست‌ها و خدماتی که نیازهای کاربران را برآورده می‌کند.
  - در نظر گرفتن کاربران در هر مرحله
  - در نظر گرفتن اینکه کاربران چگونه فکر می‌کنند و چگونه عمل می‌کنند.
- ۴- کنجکاوی<sup>۳</sup>: جست‌وجو و امتحان ایده‌ها یا راه‌های کار جدید
- شناسایی ایده‌ها و راه‌های جدید کار کردن
  - اتخاذ رویکردهای مورد استفاده توسط دیگران
  - چارچوب‌بندی مجدد مسایل و دیدگاه‌ها
  - یادگیری مستمر
- ۵- داستان سرایی<sup>۴</sup>: داستان‌ها حقایق، نظرات و احساسات را با انتقال تجربیات بازیگران کلیدی و دینفعان به اشتراک می‌گذارند.
- استفاده از روایات برای توضیح سفر
  - گفتن داستان‌های کاربران
  - کارکردن با رسانه‌ها و روش‌های متعدد
  - به اشتراک گذاری درس‌آموخته‌ها
- ۶- شورش / تمرد<sup>۵</sup>: به چالش کشیدن وضعیت موجود و کار با شرکای غیر معمول

---

<sup>۱</sup> incrementally and experimentally

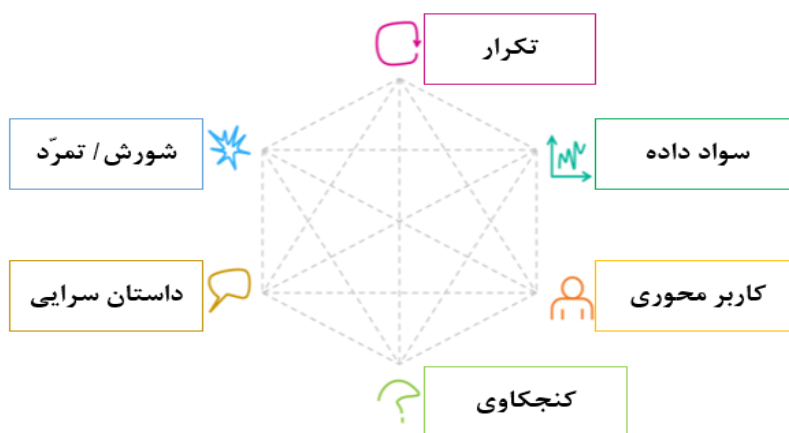
<sup>۲</sup> Prototypes

<sup>۳</sup> curiosity

<sup>۴</sup> storytelling

<sup>۵</sup> insurgency

- به چالش کشیدن وضعیت موجود
- امتحان کردن راه‌های جدید برای انجام کارها که ممکن است کارساز نباشد
- کارکردن با شرکای غیر معمول / متفاوت
- متحد شدن برای تغییر

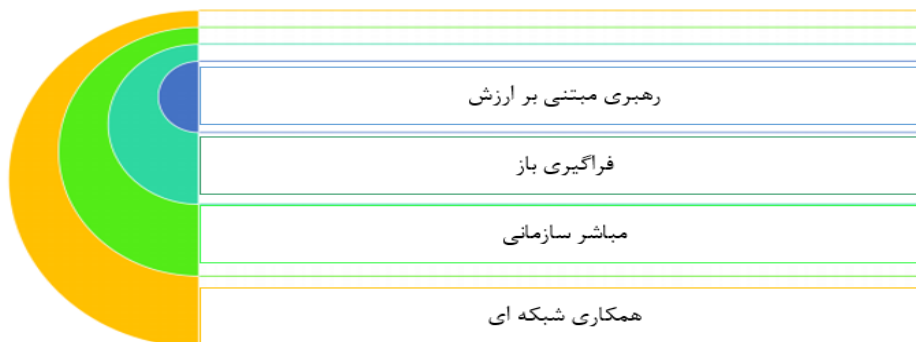


شکل ۴: شش حوزه مهارتی برای نوآوری بخش عمومی

دیدگاه دوم در سطح فردی و تیمی مرتبط با دولت دیجیتال در بحث‌های مربوط به موضوع رهبری بخش عمومی است. چارچوب رهبری برای خدمات دولتی با عملکرد بالا (شکل زیر) چهار قابلیت را مطرح می‌کند و قصد دارد به رهبران بخش عمومی کمک کند تا عملکرد خود را از نظر توانایی‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌ها درک کنند و در عین حال به آنها کمک کند تا نیروی کار خود را توسعه دهند [۷]. طبق این چارچوب رهبران باید:

- تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش داشته باشند: رهبران، ملزم به مذاکره درباره ارزش‌های متعدد و اغلب رقیب هستند که تصمیم‌گیری آنها را در جهت منافع عمومی هدایت می‌کند.
- برای چالش دیدگاه‌های دیگران، باز عمل کنند: رهبران ادراکات خود را با جست‌وجوی صداها و دیدگاه‌هایی فراتر از آن‌هایی که معمولاً از آن‌ها می‌شنوند (باز) به چالش می‌کشند و امنیت روانی این صداها برای کمک به چالش‌های رهبری (فراگیری) را تضمین می‌کنند.
- با تقویت اعتماد و حصول اطمینان از برخورداری نیروی کار از ابزارها و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف خود، به عنوان مباشران سازمانی عمل کنند و
- شبکه‌ای از همکاری با ذینفعان داخلی یا خارجی ایجاد کنند: رهبران موفق، با نگاهی فراتر از سازمان خود، در همکاری از طریق شبکه‌ها، با دیگر بازیگران دولتی و فراتر از آن مهارت دارند.





شکل ۵: چهار قابلیت رهبری

### ۱-۳ چارچوب استعدادها و مهارت‌های دیجیتال بخش دولتی OECD

چارچوب OECD به بحث در مورد مهارت‌ها در سطح فردی و تیمی می‌پردازد و منعکس‌کننده تکامل تفکر OECD در مورد نقش استعدادها و مهارت‌ها در توسعه بلوغ دولت دیجیتال است و ساختار آن حول سه رکن (شکل ۶) است که عبارتند از:

۱. زمینه برای کسانی که روی دولت دیجیتال کار می‌کنند و محیط مورد نیاز برای ترغیب به تحول دیجیتال.
۲. مهارت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال، که همه کارمندان عمومی، به ویژه متخصصان و کسانی که در نقش‌های رهبری هستند را پوشش می‌دهد.
۳. گام‌های عملی و فعالیت‌های توانمندساز مورد نیاز برای جذب و حفظ نیروی کاری که مهارت‌های پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال را در بر می‌گیرد.



شکل ۶: چارچوب OECD برای استعدادها و مهارت‌های دیجیتال بخش دولتی [۱]

مهارت‌های سطح فردی و تیمی، مواد اولیه بلوغ دولت دیجیتال را فراهم می‌کند (رکن ۲)، اما اینکه آیا تلاش‌های دولت دیجیتال شکوفا می‌شود یا خیر، با رابطه بین محیط کار (رکن ۱) و تلاش‌های مستمر برای جذب و حفظ نیروی کار دیجیتال (رکن ۳) تعیین می‌شود. این گزارش به نوبه خود هر یک از این رکن‌ها را با توصیه‌هایی برای دولت‌ها در نظر می‌گیرد زیرا آنها به دنبال توسعه بلوغ بیشتر دولت دیجیتال هستند.

لذا، در ادامه گزارش، بخش ۲ محیطی را برای تشویق تحول دیجیتال در نظر می‌گیرد (رکن ۱) و به دولت‌ها کمک می‌کند تا رهبری، ساختارهای سازمانی، فرهنگ یادگیری و روش‌های کار خود را ارزیابی کنند و مناسب بودن

محیط کار را برای شکوفایی نیروی کار دیجیتال بسنجند. بخش ۳ مهارت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال را تعریف می‌کند (رکن ۲). بخش ۴ گام‌های عملی لازم برای جذب، استخدام، حفظ و توسعه نیروی کار برای دستیابی به دولت دیجیتال پایدار و بالغ را در نظر می‌گیرد (رکن ۳). این بخش به روش‌های استخدام، برنامه‌ریزی شغلی، راهنمایی در محل کار، آموزش و نقش بخش خصوصی می‌پردازد و می‌توان فرصت‌هایی را برای بهبود رویکرد خود در زمینه‌های مختلف شناسایی کرد تا اطمینان حاصل کرد که نیروی کار به اندازه کافی دیجیتال است.

## ۲ محیط مناسب برای ترغیب / تقویت تحول دیجیتال

ایجاد محیطی که توسعه مهارت‌ها و استعدادها را برای ترغیب / تقویت تحول دیجیتال امکان‌پذیر و تسهیل کند، چالش عجیبی برای بخش دولتی نیست. ترکیبی از فناوری، نیروی کار ماهر و محیط کاری مناسب، زیربنای تحول کامل دیجیتال است و اگر به خوبی انجام شود، انتقال به یک محیط کار دیجیتال، کارمندان عمومی را توانمند و تشویق می‌کند تا ابتکار عمل داشته باشند و تغییر را به سمت یک فرهنگ دیجیتال هدایت کنند، که در دراز مدت، روابط با شهروندان را تقویت می‌کند و خدمات عمومی بهتری ارائه می‌دهد.

سازمان‌های بخش دولتی ایجاد شدند تا نیازهای اقتصادی و اجتماعی را رفع کنند. این احساس از هدف، می‌تواند یک انگیزه قوی برای افرادی باشد که زندگی حرفه‌ای خود را به خدمات عمومی اختصاص می‌دهند. این مزیت به ایجاد شور و شوق در سازمان‌های بخش دولتی برای تحول محیط‌های عملیاتی و شیوه‌های کاری جهت بهبود نتایج گسترش می‌یابد. به این ترتیب، رویکردهای دولت دیجیتال که شهروندان را در مرکز قرار می‌دهد و نزدیکی بین کارمندان عمومی و نیازهای شهروندان را افزایش می‌دهد، هم از منظر سازمانی و هم از منظر فردی مورد استقبال قرار می‌گیرد. با استقبال از تغییر الگو از دولت الکترونیک به دولت دیجیتال، کشورها در حال ایجاد شیوه‌های جدید، کشف ایده‌های جدید و پذیرش فعالیت‌های نوآورانه برای درک نیازهای جامعه و برآورده کردن بهتر نیازهای شهروندانی هستند که با فناوری و داده‌های دیجیتال امکان‌پذیر است، در حالی که یادگیری و بهبود در طول زمان انجام می‌شود.

برای استفاده مؤثر از داده‌ها و فناوری جهت پاسخگویی به نیازهای اقتصاد و جامعه، سازمان‌های بخش دولتی به نیروی کار توانمندی نیاز دارند که برای کار در سیلوهای سازمانی توانمند و مجهز باشند تا نیازهای مردم را در هسته فرآیندهای سیاست‌گذاری قرار دهند. دستیابی به این نتایج متکی به تیم‌هایی است که برای رسیدگی به مسائل حاکمیتی پیرامون همکاری یا موضوعات فنی و نظارتی در مورد دسترسی و اشتراک‌گذاری داده‌ها کار می‌کنند. بنابراین، سیاست‌ها باید بر ایجاد محیطی تمرکز کنند که در آن تیم‌های متنوع و چند رشته‌ای بتوانند با استفاده از روش‌های کار انعطاف‌پذیرتر (مانند روش ناب، روش چابک، روش اسکرام)، پیشرفت کنند. تیم‌های موفق می‌توانند عملکرد فردی را با تشویق به حس تعلق در محل کار تحریک کنند. ایجاد احساس پذیرش در میان گروهی از افراد می‌تواند به کارکنان کمک کند تا احساس کنند که در آن حضور دارند و احساس امنیت می‌کنند. برعکس، اگر یک کارمند احساس کند عضوی از یک تیم نیست، انگیزه و بهره‌وری کاهش می‌یابد و عملکرد و رفاه هم آسیب می‌بیند. عناصر محیطی که می‌توانند تیم‌ها را توانمند کرده و توانایی آن‌ها را برای رهبری تحول دیجیتال بهبود بخشند، عبارتند از: **رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ یادگیری و روش‌های کار**. این عناصر در کنار هم، می‌توانند یک محیط کار را به محیط مناسبی برای جذب نیروی کار دیجیتال و اجرای کامل استراتژی‌های دولت دیجیتال تبدیل کنند.

## ۲-۱ رهبری

برای دستیابی به دولت دیجیتال پایدار و حفظ شتاب بلوغ دولت دیجیتال، رهبری سیاسی، سازمانی و اجتماعی ضروری است. رهبری اغلب به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که از طریق آن یک فرد بر یک فرد یا گروهی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک تأثیر می‌گذارد و آنها را هدایت می‌کند. از منظر رهبری سیاسی، این شامل داشتن یک چشم انداز واضح برای نقش دیجیتال در آینده کشور و بسط آن، پیامدهای طراحی و ارائه خدمات است. مدیران/رهبران، جهت‌گیری سیاسی و چشم‌انداز سطح بالا را تعیین می‌کنند، طراحی و ارائه خدمات متعلق به خدمات مدنی<sup>۱</sup> است. این رهبری باید از همسویی داخلی اطمینان حاصل کند، و با همکاری نزدیک با رهبران بخش‌های مختلف، اهمیت طراحی و ارائه خدمات با کیفیت بالا را در کار روزمره خدمات عمومی به عنوان یک کل گنجانده باشد.

توصیه‌ها و اصول OECD، دستور کار رهبران خدمات عمومی برای ایجاد یک فرهنگ ارزش محور، تشویق کارمندان عمومی ماهر و مؤثر و فعال کردن سیستم‌های استخدام عمومی پاسخگو و سازگار را تعیین می‌کند. این شامل تأکید بر اصول نوآوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و سرپرستی سازمانی برای طراحی سازمان‌های خدمات عمومی فردا و نیروی کار آنها است.

در بافتار آن توصیه، باید انتظار داشت که افراد در سطح رهبری، دولت دیجیتال را بپذیرند و درک قوی از اصول اصلی آن از طریق فناوری و تخصص داده ایجاد کنند (مهارت‌های رهبری دیجیتال در بخش ۳). نقش رهبران ارشد در افزایش بلوغ دیجیتال و ترویج فرهنگ و طرز فکر دیجیتال به طور فزاینده‌ای به عنوان یک الزام شناخته می‌شود. رهبران و مدیران ارشد راهی ندارند جز اینکه از مفاهیم سنتی رهبری خدمات عمومی بر اساس انطباق قانونی یا مدیریت فرآیند عبور کنند تا به درستی تحول دیجیتال را پذیرفته و رهبری کنند. در واقع، ضروری است که رهبران ارشد مسئولیت توسعه مهارت‌های لازم برای پرورش، تشویق و پشتیبانی از دولت دیجیتال را بر عهده بگیرند.

بخشی از رهبری، تصمیم‌گیری است. به طور سنتی تصمیم‌گیری بر اساس یک سلسله مراتب در راس یک سازمان و بر محدود افرادی متمرکز است و اختیارات تصمیم‌گیری در سطح محصول را به دیگران تفویض نمی‌کند. اما، رهبری دیجیتال از توزیع اختیار و استقلال در سراسر یک سازمان حمایت می‌کند و اجازه می‌دهد تصمیم‌گیری در نزدیکی بیشتر هم در زمان و هم در تحویل کار در دست؛ انجام شود بدون اینکه لایه‌هایی از کنترل‌گری<sup>۲</sup> وجود داشته باشد. دور شدن از تصمیم‌گیری متمرکز می‌تواند با ترغیب به ساختارهای سازمانی مسطح‌تر که تیم‌ها را برای تصمیم‌سازی مبتنی بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز توانمند می‌سازد، به افزایش کار انعطاف‌پذیر کمک کند.

<sup>۱</sup> civil

<sup>۲</sup> gate keeper

تحقیقات نشان می‌دهد که تعاملات بین رهبران و نیروی کار یکی از بزرگترین عوامل موثر در افزایش بهره‌وری است. در سازمان‌های بزرگ، رهبران می‌توانند چهره‌های دست نیافتنی باشند که همیشه قابل مشاهده یا در دسترس نیستند، اما رهبران نمی‌توانند به سادگی چشم‌اندازی را تعیین کنند، بلکه باید به عنوان الگو عمل کنند. رهبران باید نیروی کار را از مسیر حرکت سازمان آگاه نگه دارند، فعالیتی که مسئولیت‌پذیری آنها را افزایش می‌دهد و محیطی را ایجاد می‌کند که تعهد به موقعیت و کارکنانشان را نشان می‌دهد.

مطالعات نشان می‌دهد که شنیدن اطلاعات از رهبران با ایجاد تفاوت در مشارکت سطوح نیروی کار کمک می‌کند که رهبران انسان‌تر، قابل مشاهده‌تر و دلسوزتر و حامی‌تر به نظر برسند. به جای تکیه بر مدلی از گزارش‌دهی که در آن رهبران نقش منفعلانه‌تری دارند، رهبری دولت دیجیتال توسط کسانی تقویت می‌شود که در جلسات شرکت می‌کنند و در فعالیت‌های داخلی مشارکت دارند تا به طور مؤثرتر و تعاملی با نیروی کار خود ارتباط برقرار کنند. این به ایجاد یک محیط کاری با سطح بالایی از قابلیت‌اطمینان، رویت‌پذیر و قابل اعتماد در سازمان کمک می‌کند.

علاوه بر این، رهبرانی که راه‌هایی برای فعالیت نزدیک با نیروی کار خود پیدا می‌کنند، می‌توانند نیازها و چالش‌ها را سریع‌تر شناسایی کنند و می‌توانند پشتیبانی و بودجه به موقع ارائه دهند. اقداماتی مانند ارائه‌ها و گفتگوی منظم<sup>۱</sup> می‌تواند فرصتی برای رهبران ایجاد کند تا به هم نزدیک‌تر شوند، به کارکنان خود، گوش داده و به کار فعلی واکنش نشان دهند. برای رهبران ضروری است که تعاملات منظمی با نیروی کار خود داشته باشند، به طوری که بتوانند مسائلی را که کارکنان خود با آن مواجه هستند درک و مشاهده کنند تا از لحاظ استراتژیک مداخله بهتری داشته باشند و در صورت نیاز بودجه تخصیص دهند.

## ۲-۲ ساختار سازمانی

ساختار سازمانی نحوه توزیع، سازماندهی و مدیریت فعالیت‌های عملیاتی و همچنین چگونگی ارتباط اجزاء با یکدیگر را مشخص می‌کند. این امر به نیروی کار امکان می‌دهد بفهمد چه کسی چه فرآیندهایی را مدیریت می‌کند و در مورد پویایی‌های داخلی قدرت، مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری بیاموزد. این ساختار نقش مهمی در تنظیم محیط مناسب برای تحول دیجیتال ایفا می‌کند، زیرا سازمان‌هایی که ساختارهای آن‌ها «یادگیری» را به عنوان هسته اصلی ارزش، چشم‌انداز و عملکردشان مقرر می‌دهد، تأثیر مثبتی بر نگرش‌ها و بهره‌وری نیروی کارشان دارد. از طرف دیگر، ساختار یک سازمان و مدل‌های استخدامی آن می‌تواند توسعه نیروی کار دیجیتال، ایجاد یک محیط یادگیری و اولویت‌بندی رویکرد انعطاف‌پذیرتر و مشارکتی‌تر به کار را محدود کند.

یک ساختار مسطح در مقایسه با ساختارهای سلسله‌مراتبی برای تحول دیجیتال انعطاف‌پذیرتر و مناسب‌تر است. مدل‌های سلسله‌مراتبی بیشتر بوروکراتیک هستند و به طور سنتی رویکردی از بالا به پایین برای ایجاد و تأیید

<sup>۱</sup> regular Show and Tell: جلساتی که نه تنها به تیم‌ها امکان می‌دهد پروژه‌هایی را که روی آنها کار می‌کنند و درس آموخته‌ها را به نمایش بگذارند، بلکه به کارشان اعتبار می‌دهد، که آنها را برای انجام بهتر کارها توانمند نموده و انگیزه می‌دهد

فرآیندها، تصمیم‌گیری و روش‌های کار دارند. در مقابل، ساختارهای مسطح، تصمیم‌گیری را در تیمی که مسئولیت یک کار را بر عهده دارد، توزیع می‌کند و همچنین دامنه وسیعی از کنترل را با چندین تیم که به یک نفر پاسخ می‌دهند، تشویق می‌کنند. این می‌تواند منجر به انعطاف‌پذیری در محیط‌های سریع شود و نیروی کار را برای آزمایش و ریسک‌پذیری توانمند کند. به حداقل رساندن فاصله سازمانی رهبران می‌تواند به کارکنان کمک کند که رهبران آنها در دسترس‌تر باشند و در نتیجه فشارهای مربوط به سلسله مراتب را کاهش دهد. ساختارهای مسطح بدون چالش نیستند، به عنوان مثال، زمانی که تیم‌ها با هم اختلاف نظر دارند، ممکن است هماهنگ کردن تصمیمات دشوار باشد و طراحی ابزاری برای ایجاد اجماع مهم باشد. بعلاوه، راه‌اندازی چنین ساختاری می‌تواند دشوار باشد، زیرا مستلزم آن است که صاحبان قدرت به‌طور یک‌جانبه آن را واگذار کنند، مگر اینکه توسط یک فرآیند خارجی تشویق به انجام این کار شوند.

طبقه‌بندی خانواده‌های شغلی و شرح وظایف مرتبط با آنها، عامل دیگری در ساختار سازمانی برای ترغیب به تحول دیجیتال با تعیین مشخصات و مهارت‌ها برای حمایت از چشم‌انداز سازمان است. خانواده‌های شغلی گروه‌بندی مشاغل با حرفه‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های مشابه هستند که می‌توانند مسیر شغلی، ویژگی‌های پرداخت و شرایط را تعیین کنند. به این ترتیب آنها باید به وضوح شرح وظایف، مهارت‌ها و مسئولیت‌های کلی که یک موقعیت شغلی برای انجام مأموریت خود و فعال کردن تحول دیجیتال بخش عمومی به آن نیاز دارد را مشخص کنند.

هدف بخش عمومی از خدمت به جامعه ثابت می‌ماند، اما این موضوع در مورد ابزارهایی که این کار را انجام می‌دهد صادق نیست. تحول دیجیتال انتظارات شهروندان از خدمات را بالا برده و امکان دور شدن از قرار دادن مبادلات محدود تراکنش‌های آنلاین را به سمت ارائه خدمات قابل درک از زمانی که کسی برای اولین بار تلاش می‌کند تا یک مسئله را از طریق تفکیک‌پذیری آن در تداومی بین تجربه کاربر و فرآیندهای کارکنان پشتیبان؛ و در تمام کانال‌های درگیر (همه کانال) حل کند (از انتها به انتها). بنابراین، برای طراحی و ارائه خدمات در عصر دیجیتال، بازنگری در هر نقش و قابلیت‌های موجود که همراستا با ایده‌های قبلی دولت الکترونیکی است، ضروری است. در حالی که متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباطات به قابلیت هدایت یک «محیط غنی از فناوری» نیاز دارند، متخصصان دیجیتال از نقش فناوری در خدمات برای اولویت‌بندی نیازهای کاربران مطلع می‌شوند. به عبارت دیگر، خانواده‌های شغلی و توصیف‌های مورد نیاز برای حمایت از دولت دیجیتال از فرضیه یک فناوری خاص شروع نمی‌شوند، بلکه فناوری به‌عنوان یک عامل ثانویه است که امکان تمرکز بر رفع نیاز کاربر را از طریق مهندسی مجدد و طراحی مجدد خدمات قابل دسترس فراهم می‌کند. این امر، اهمیت در نظر گرفتن تجربه کاربر از خدمات یا خط مشی‌ها را به عنوان ایده اصلی بلوغ دولت دیجیتال نشان می‌دهد.

بنابراین، خانواده‌های شغلی نیاز به بازنگری دارند تا رویکردی را منعکس کنند که در مقایسه با رویکردهای سنتی که به طور مستقل بدون همکاری یا همسویی عمل می‌کنند، کاربر محورتر، تکراری و مشارکتی است. سازمان‌ها همچنین باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا در صورت لزوم، پروفایل‌های شغلی جدید ایجاد کنند. این را می‌توان با تهیه شرح شغلی که بر اهداف و نتایج به جای جزئیات وظایف مجزا متمرکز است، پشتیبانی کرد.

### ۲-۳ فرهنگ یادگیری

با توجه به تکامل سریع فناوری دیجیتال، مهارت‌های دیجیتال باید بتوانند در طول زمان به بلوغ رسیده و پاسخ دهند. این به معنای ایجاد محیط‌هایی است که در آن کارکنان تشویق به یادگیری و رشد مستمر می‌شوند. یکی از مسئولیت‌های رهبران دیجیتال، تشویق ایجاد چنین محیطی و حمایت از ابتکارات یادگیری است. اگرچه این امر طبیعی به نظر می‌رسد، ایجاد چنین فرهنگ یادگیری مستلزم آن است که رهبران نه تنها محیط امنی را ایجاد کنند که در آن کارکنان آزاد و توانمند هستند تا بدون قضاوت آزمایش کنند، بلکه بر روی رشد و پیشرفت خود کار می‌کنند و مدیران را تشویق می‌کنند تا از این طرز فکر حمایت کنند و شیوه‌های خوب را گسترش دهند.

برای موفقیت در تحول دیجیتال، ایجاد یک محیط توانمند ضروری است. این را می‌توان از طریق شناخت و نشان دادن قدردانی از کاری که افراد انجام می‌دهند و مشارکت آنها در سازمان به دست آورد، همچنین از طریق تشویق یک فرهنگ تجربی که ارزش یادگیری از آزمایش، تکرار و شکست را تشخیص می‌دهد، تقویت کرد. ایجاد یک محل کار ایمن که در آن تکرار سریع و چندگانه به عنوان وسیله‌ای برای یادگیری مورد استقبال قرار گیرد، مسئولیت رهبران است. تبدیل آزمایش/ تجربه عملی<sup>۱</sup> به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمان‌های بخش دولتی به معنای تشویق تیم‌ها برای آموزش مهارت‌های جدید، به کارگیری دانش حاصل از تجربه و پرورش کنجکاوی است. ایجاد این طرز فکر می‌تواند به کاهش ریسک‌گریزی بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی کمک کند. زیرا کنجکاوی غالب است و شکست به عنوان فرصتی برای یادگیری نه به عنوان یک اشتباه پرهزینه تلقی می‌شود.

برای زنده نگه داشتن فرهنگ یادگیری، سازمان‌ها باید مدیران را تشویق و ترغیب کنند تا کارکنان خود را در صرف کردن زمان برای یادگیری و رشد توانمند و حمایت کنند. ابزارهای ممکن حمایتی که باعث تحریک یادگیری، آزمایش و به اشتراک‌گذاری می‌شود می‌تواند شامل راهنمایی، تمرین، اجتماعات ارائه و گفتگو و جلسات گذشته‌نگر، و همچنین انواع مختلف آموزش‌ها باشد. برنامه‌های مربیگری هم اگر به خوبی انجام شود، منتورینگ و منتورینگ معکوس باید هم برای مربی و هم برای یادگیرنده/ کارآموز مفید باشد. این نباید آموزش یک طرفه از سوی مربی باشد، بلکه باید فرصت‌های یادگیری متقابل از یکدیگر را ایجاد کند. جوامع عملی نیز از یادگیری در میان گروه‌ها حمایت می‌کنند. شرکت‌کنندگان دور هم جمع می‌شوند و درباره یک موضوع یا چالش به طور عمیق بحث می‌کنند تا سعی کنند آن را حل کنند.

علاوه بر این، چنین فرهنگ آزمایش و تجربه عملی باید به عنوان فرصتی برای همه کارمندان دولتی در نظر گرفته شود تا احساس کنند قدرت بیان و شنیده شدن را دارند. اگرچه مهم است که بدانیم کسانی هستند که کنار گذاشته می‌شوند، نیازی به تغییر را احساس نمی‌کنند، یا اهمیت یادگیری مادام‌العمر را تصدیق نمی‌کنند، رهبران باید فراگیر بودن را ترویج کنند، این فرهنگ سازمانی را همگانی کنند و به همه فرصت‌های برابر برای راه‌اندازی و یا

<sup>۱</sup> Experimentation culture

توقف آزمایش‌ها را بدهند. این به افراد این آزادی را می‌دهد تا رویکردهای جدیدی را که معتقدند مرتبط هستند اتخاذ کنند و در عین حال، دیگران می‌توانند بیاموزند، بازخورد ارائه دهند و به موقع پیشرفت کنند. این ثابت می‌کند که یک محیط دیجیتال نه تنها استقلال و همکاری در داخل، بلکه فراتر از سازمان را نیز امکان‌پذیر می‌سازد.

#### ۲-۴ روش‌های کار کردن

تغییر شیوه کار افراد، منعکس‌کننده تکامل در جامعه است. روش‌های جدید کار معرفی شده در سالهای اخیر؛ طیف وسیعی از اقدامات را در بر می‌گیرد که انعطاف‌پذیری در ساعات و محل کار را ممکن می‌سازد. همه‌گیری کووید ۱۹، جهان را وادار کرده است تا به سرعت با روش‌های مختلف کار سازگار شود و سازمان‌ها را به چالش کشیده است تا کاملاً دورکار یا ترکیبی باشند. این ممکن است منجر به پذیرش فرهنگ انعطاف‌پذیر به عنوان هنجار شود.

یافتن راهی برای کار متناسب با دیدگاه، فرهنگ و کارکنان سازمان برای دستیابی به نتایج بهتر مهم است. درک و شناسایی روش‌های کاری که تحول دیجیتال را تسهیل می‌کند می‌تواند برای توسعه مهارت‌های دیجیتال در محل کار مفید باشد. چندین روش کار می‌تواند به این هدف برسد: روش‌های کاری چابک و کاربر محور، دسترسی به فناوری و ابزار مناسب، فضای اداری انعطاف‌پذیر و همچنین سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر. رسمی کردن این روش‌های جدید کار، باید به گونه‌ای مورد بررسی قرار گیرد که کارکنان را برای رفتارهای جدید حمایت کند و به جای داشتن هرگونه احساس انطباق اجباری، بر احساس عاملیت و توانمندی افراد تأکید کند. بنابراین، باید تعادلی برای حمایت و اطمینان از پذیرش مشتاقانه روش‌های کاری که برای فعال کردن تحول دیجیتال ضروری است، پیدا شود.

نقش چابکی در دولت اغلب با روش‌های کاری کاربرمحور ترکیب می‌شود که از رویکردهای تکراری حمایت می‌کنند که فعالانه به دنبال مشارکت کاربران هستند و انتظار دارند در پاسخ به آموخته‌ها یاد بگیرند و اصلاح کنند. در شرایط امروزی، کار به شیوه‌ای چابک مستلزم گردآوری افراد، فرآیندها، ارتباطات و فناوری، زمان و مکان برای یافتن مناسب‌ترین و مؤثرترین روش کار برای انجام یک کار خاص است. این در چارچوب دستورالعمل‌ها (وظیفه‌ها) اما بدون مرز (نحوه رسیدن به آن) کار می‌کند. این شیوه کار به کارکنان آزادی انتخاب کنند جا؛ زمان و نحوه کار کردن را می‌دهد، که اغلب بهره‌وری، انگیزه و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، زیرا افراد احساس اعتماد و قدرت می‌کنند.

برای انطباق با چنین روش‌های کاری، محیط فیزیکی محل کار نیز باید به گونه‌ای طراحی شود که شامل ویژگی‌هایی مانند محل‌هایی برای طوفان فکری و جلسات گذشته‌نگر باشد. با این حال، ابزارها، منابع و نرم‌افزارهای در دسترس کارکنان یکی دیگر از جنبه‌های مهم محیط کار است که نباید از آن غافل شد. دسترسی به آنچه کارکنان در زمان مورد نیاز به آن احتیاج دارند جنبه مهمی از بهره‌وری است، به ویژه از نظر داشتن استقلال برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه چیزی به بهترین وجه از شیوه‌های کاری آنها پشتیبانی می‌کند. در دوران همه‌گیری کووید ۱۹، افزایش چشمگیر و استفاده مستمر از ابزارهایی که از جلسات راه دور و همکاری مجازی پشتیبانی می‌کنند، رخ داده است. این امر نه تنها همکاری، نوآوری و تعامل بین همکاران را تسهیل می‌کند، بلکه باعث جذب افراد جدید می‌شود.



سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر زمانی نیازهای فردی را برآورده می‌کنند، که رهبری پشتیبانی کننده وجود داشته باشد. انتخاب کارمندان در مورد ساعات کاری (زودتر شروع کردن و زودتر تمام کردن) و محل کارشان (خانه یا محل کار)، می‌تواند تعادل بین کار و زندگی را تشویق کند و در نتیجه رفاه و بهره‌وری را افزایش دهد.

## ۳ تعریف مهارت‌های دولت دیجیتال

پنج لایه از مهارت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال (شکل زیر) عبارتند از: مهارت‌های پایه‌ای قرن بیست و یکم و مهارت‌های دولت دیجیتال در چهار زمینه "مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال"، "مهارت‌های اجتماعی-عاطفی دولت دیجیتال"، "مهارت‌های تخصصی دولت دیجیتال" و "مهارت‌های رهبری دولت دیجیتال". در حالی که هر شهروند باید مهارت‌های قرن بیست و یکم پایه را داشته باشد، انتظار مشابهی برای هر کارمند دولتی وجود دارد که مهارت‌های اساسی کاربر دولت دیجیتال را صرف‌نظر از نقش یا موقعیت آنها در ساختار سازمانی یا اینکه کار مربوط به یک سطح ملی یا محلی از دولت است، داشته باشد. این یک درک اصلی در مورد پتانسیل و کاربرد تفکر و عملکرد دولت دیجیتال در سراسر دولت ایجاد می‌کند، نه فقط در میان افرادی که در تیم‌های دولت دیجیتال یا در نقش‌های دیجیتال یا ICT فعالیت می‌کنند.



شکل ۷: مهارت‌ها برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال [۱]

### ۳-۱ مهارت‌های قرن بیست و یکم در جامعه

سیاست‌های مهارتی که به خوبی؛ افراد را تجهیز به ترکیب گسترده‌ای از مهارت‌ها می‌کند، تضمین می‌کند که تحولات فناورانه زندگی همه را بهبود می‌بخشد. به ویژه مهم است که اطمینان حاصل شود که وعده تحول دیجیتال نابرابری‌های موجود را گسترش نمی‌دهد یا نابرابری‌های جدید ایجاد نمی‌کند زیرا برخی از مشاغل از بین می‌روند و برخی از مهارت‌ها قدیمی می‌شوند. بنابراین، پرداختن به شکاف مهارتی در جامعه برای جلوگیری از تشدید یا ایجاد نابرابری از نظر دسترسی به مزایای تحول دیجیتال از طریق چالش‌های اجتماعی-اقتصادی، جمعیتی، نسلی، جغرافیایی، آموزشی یا زیرساختی بسیار مهم است.

در ابتدایی‌ترین حالت، مفهوم مهارت‌های کاربر دیجیتال نشان‌دهنده توانایی استفاده از دستگاه‌های متصل به اینترنت است. مبنای آنچه که «توانایی استفاده» را تشکیل می‌دهد سیال است و بنابراین مهم است که از چارچوب-بندی‌های بیش از حد ساده پرهیز شود و در عوض عادات، اهداف و نیازهای در حال تغییر را منعکس کند. با این وجود، یافتن تعریفی که به کسب منافع واقعی از فناوری‌های دیجیتال اشاره دارد، مهم است. یک مدل برای درک و تعریف سواد دیجیتال و مهارت‌های دیجیتال در جامعه، چارچوب شایستگی دیجیتال اروپایی ۲۰۰ DigComp است

که به پنج حوزه از شایستگی‌های دیجیتال می‌پردازد [۷] که عبارتند از: سواد اطلاعاتی و داده‌ای؛ ارتباط و همکاری؛ تولید محتوای دیجیتال؛ ایمنی و محافظت و حل مسئله.

مدل‌های قبلی مهارت‌های دولت دیجیتال، این مهارت‌های کاربر را به عنوان لازمه بخش عمومی از نظر بهره‌وری در استفاده از ابزارهای دیجیتال برای پردازش کلمه یا ایمیل، گنجانده بودند. این گزارش پیشنهاد می‌کند که این مهارت‌ها باید به‌عنوان بخشی از شایستگی پایه برای جامعه به طور کلی مورد بررسی قرار گیرند. اگرچه کشورهای مختلف در سطوح مختلف بلوغ دیجیتال در جامعه و در بخش عمومی قرار دارند، رسیدن به یک استاندارد جهانی برای سواد دیجیتال در داخل کشور و خود بخش عمومی باید یک اولویت سیاستی متمایز از چالش‌های خاص دولت دیجیتال باشد.

با این حال، «سواد دیجیتال» بخشی از آنچه جوامع از نظر مهارت برای قرن بیست و یکم به آن نیاز دارند است. مدلی که در سال ۲۰۰۸ برای «مهارت‌های قرن ۲۱» توسط سازمان "The Partnership for ۲۱st Century Skills" ارائه شد [۸]، چارچوبی را پیش‌بینی کرد که اطلاعات فنی، رسانه‌ها و مهارت‌های فناوری را با مهارت‌های شناختی برای یادگیری و نوآوری و همچنین جنبه‌های اجتماعی-عاطفی زندگی و شغلی گرد هم می‌آورد. تجزیه و تحلیل جدیدتر توسط ون لار و همکاران در سال ۲۰۱۷ [۹] بر اهمیت توسعه درکی از مهارت‌های قرن بیست و یکم تأکید می‌کند که درک فنی‌تر از ابزارها را با قابلیت‌های عملی توانایی فکر کردن، کار کردن و زندگی کردن ترکیب می‌کند. وقتی صحبت از کلاس درس می‌شود، OECD Learning Compass ۲۰۳۰ [۱۰] اهمیت آماده‌سازی دانش‌آموزان برای ورود به نیروی کار با تسلط بر مهارت‌های شناختی و فراشناختی، اجتماعی و عاطفی و عملی و فیزیکی را مشخص می‌کند که در طول زمان امکان تحول در نیروی کار را ممکن می‌سازد و مهارت‌ها در سطح جامعه را سواد دیجیتال و داده و همچنین مهارت‌های شناختی و اجتماعی-عاطفی عنوان کرده است. بنابراین مهم است که درک کرد که تعریف «مهارت‌های قرن بیست و یکم» باید بیشتر از جنبه‌های فنی «سواد دیجیتال» در نظر گرفته شود تا بتواند شایستگی‌های کامل مورد نیاز برای پیشرفت جامعه در عصر دیجیتال را به‌وجود آورد.

## ۲-۳ مهارت‌های کاربران دولت دیجیتال

دستیابی به پایه‌ای از مهارت‌های قرن ۲۱ برای هر عضو جامعه یک پیش‌نیاز اساسی برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال است. حصول اطمینان از اینکه شهروندان (و در نتیجه کارمندان دولتی) به مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای پیشرفت در قرن بیست و یکم مجهز هستند، باید یک اولویت سیاستی برای کشورها باشد و به عنوان پایه‌ای برای تلاش‌های توسعه مهارت‌های مورد نیاز کاربران دولت دیجیتال برای تحقق بخشیدن به مزایای تحول دیجیتال دیده شود.

مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال باید به عنوان عنصر اصلی مهارت‌های کارمندان دولتی، صرف نظر از نقش یا سطح دولتی آن‌ها، در نظر گرفته شود تا در حمایت از یک دولت دیجیتال توانمند مؤثر باشد. این امر بسیار مهم است زیرا در حالی که موفقیت سیاست‌های مهارت‌های دیجیتال گسترده‌تر، شایستگی اساسی یک کارمند دولتی را از نظر

مهارت‌های قرن ۲۱ تعیین می‌کند، انتظار نمی‌رود که کسی با درک قوی از دولت دیجیتال به نیروی کار بخش دولتی بپیوندد. بنابراین، داشتن مهارت‌های اصلی دولت دیجیتال، صرف نظر از پیشینه شخصی یا حرفه‌ای فرد، ارزش افزوده خواهد داشت.

استفاده دولت از فناوری‌های دیجیتال، شیوه‌های دیجیتال و داده‌ها جهت بهبود زندگی مردم در کل جامعه حیاتی است. منظور از دولت دیجیتال قرار دادن آنچه بر روی کاغذ بود بر روی اینترنت نیست، بلکه مهندسی مجدد و طراحی مجدد خدمات و فرآیندها است تا در طراحی خود دیجیتالی باشند. انجام این کار به معنای دور شدن از مفروضات از بالا به پایین در مورد راه‌حل‌ها با توجه به نیازهای دولت است و در عوض رویکرد کاربر محور را باید اتخاذ کرد. با توانمندسازی تیم‌ها برای تعامل و همکاری با شهروندان، کسب‌وکارها و سایر ذینفعان، دولت می‌تواند نیازهای آن‌ها را درک کند و با پشتیبانی فناوری و داده‌ها آنها را برآورده نماید.

برای دستیابی به این نتایج، دولت‌ها به نیروی کاری نیاز دارند که بتواند این ایده‌ها را درک کرده و به کار گیرد. مهارت‌های پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال فراتر از سواد دیجیتال لازم برای استفاده از ابزار و فناوری است. آنها نیاز به درک چند وجهی از پتانسیل دیجیتال، داده و فناوری برای تغییر عملکرد دولت و پاسخگویی بهتر به نیازهای عمومی دارند. از آنجایی که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های دولت دیجیتال پایدار، دستیابی به حمایت پایدار و مداوم بین چرخه‌های سیاسی است، مهم است که درک عمیقی از دولت دیجیتال در میان همه کسانی که با طراحی و ارائه خط‌مشی و خدمات مرتبط هستند، صرف نظر از نقششان، تعبیه شود. قرار دادن این ایده‌ها در ساختار دولت از این طریق، نه تنها به تغییر فرهنگ، بلکه به فعالیت‌های دولت نیز کمک می‌کند.

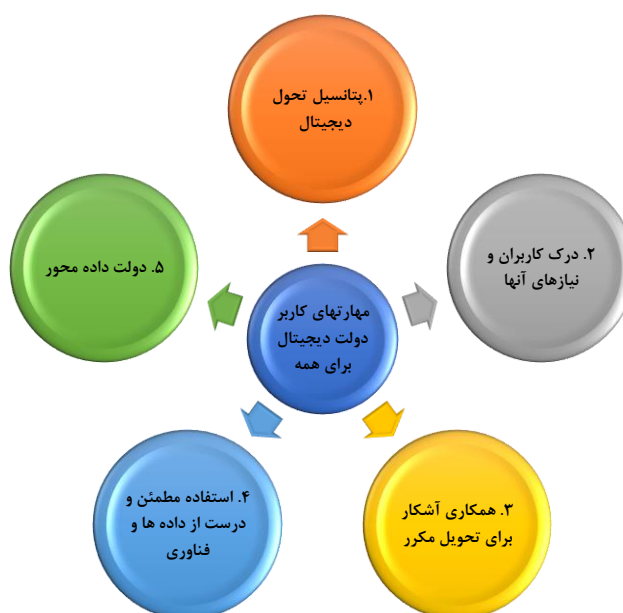
ایجاد مهارت‌های لازم برای کارمندان دولت برای اثبات موفقیت در درک و به‌کارگیری شیوه‌های دولت دیجیتال، نیازمند مدلی است که بتواند مقیاس‌پذیر باشد. توانمندسازهای زیادی برای کمک به ایجاد این فرهنگ وجود دارد، اما یکی از مؤثرترین آنها توسعه استانداردهای خدماتی بوده است که تعریف روشن و مؤثری از کیفیت ارائه می‌کند. حوزه دیگری از تفکر در سطح فردی و تیمی که به کاوش و درک مهارت‌های اساسی مورد نیاز کارمندان دولتی کمک می‌کند، مهارت‌های اصلی است که OECD برای نوآوری بخش عمومی ارائه کرده که شش دسته از مهارت‌ها را در بر می‌گیرد که عبارتند از: تکرار، سواد داده، تمرکز بر کاربر، کنجکاوی، داستان‌سرایی و شورش/تمرد (شکل ۳ در مقدمه).

#### اصول کلی طراحی و ارائه خدمات

اصول کلی پیشنهادی برای ارائه خدمات دیجیتال بر اساس تجارب کشورهای عضو OECD به شرح زیر است:

۱. کاربر محور: بهینه‌سازی خدمت با توجه به نیاز کاربران.
۲. تمرکز بر امنیت و حریم خصوصی کاربر در ارائه هر خدمت دیجیتال.
۳. اتخاذ، اجرا و توسعه استانداردهای باز.
۴. استفاده از روش‌های چابک، تکراری و کاربرمحور در توسعه و ارائه خدمات

۵. دولت به‌عنوان یک پلتفرم: امکان استفاده مجدد داده‌ها، محتوا، خدمات تراکنش‌ها و قوانین تجاری مازولار و دارای API توسط ارائه‌دهندگان خدمات دولتی و شخص ثالث.
۶. دسترسی فراگیر به خدمات برای همه افراد از جمله معلولین، افراد مسن، مردم مناطق روستایی و ...
۷. طراحی سازگار و واکنش‌گرای خدمات با استفاده از الگوهای طراحی رایج.
۸. به‌روز رسانی خدمات در یک فرآیند مشارکت مدنی.
۹. اندازه‌گیری‌های عملکردهایی همچون رضایت کاربر، نرخ تکمیل خدمات دیجیتال و هزینه هر تراکنش برای فرآیند تصمیم‌گیری بهتر.
۱۰. تشویق و ترویج استفاده از خدمات دیجیتال در طیف وسیعی از کانال‌ها، از جمله رسانه‌های اجتماعی.



شکل ۸: مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال [۱]

مطابق با شکل ۸، مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال برای همه عبارتند از: پتانسیل تحول دیجیتال، درک کاربران و نیازهای آنها، همکاری و مشارکت باز برای تحویل تکراری، استفاده درست از داده و فناوری، دولت داده‌محور.

#### ۱- شناخت پتانسیل تحول دیجیتال

نقطه شروع برای مهارت‌های کاربران دولت دیجیتال، شناخت پتانسیل دیجیتال برای تحول و در نتیجه درک ارتباط ابعاد بعدی است. برای موفقیت تلاش‌های دولت دیجیتال، یک چشم‌انداز مشترک در بخش عمومی برای فرصت فراهم شده توسط فناوری‌ها و داده‌های دیجیتال مهم است. کمک به ایجاد یک ذهنیت مشترک در میان کارمندان عمومی در استفاده از فناوری‌ها و داده‌های دیجیتال برای کمک به بازاریابی و طراحی مجدد دولت به شیوه‌هایی که به نیازهای مردم پاسخ دهد، بسیار مهم است. این منعکس‌کننده نکات (دولت به‌عنوان یک پلتفرم) و (طراحی سازگار و پاسخگو) از "اصول کلی ارائه خدمات دیجیتال" و همچنین بازتاب عناصر کنج‌کاوی، شورش/تمرد

و داستان سربازی ابعاد "مهارت‌های اصلی نوآوری بخش عمومی" است. این موضوع همچنین با ابعاد دیجیتال از مرحله طراحی، دولت به‌عنوان یک پلتفرم و فراکنشی بودن "چارچوب سیاست دولت دیجیتال" بسیار نزدیک است. همانطور که بحث شد، مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال فقط برای کسانی که در حوزه‌هایی کار می‌کنند که مستقیماً تحت تأثیر دیجیتال در دولت هستند، و همچنین برای تازه واردان نیست. بسیاری از کارمندان دولتی برای مدت طولانی در یک حوزه برنامه بوده‌اند و نمی‌دانند چه چیزی ممکن است نتیجه تحول دیجیتال باشد. این ایده‌ها برای همه کارمندان دولتی صرف نظر از نقشی که ایفا می‌کنند، مدت خدمت یا موقعیت آنها در سلسله مراتب سازمان ارزشمند است.

بنابراین، این اولین عنصر در مورد ایجاد یک چشم‌انداز مشترک برای تحول دیجیتال و نشان دادن اینکه چگونه دیجیتال و داده‌ها برای اثربخشی، کارایی یا تجربه همکاران و ذینفعان آنها در سراسر بخش دولتی خواه در توسعه سیاست، ارائه خدمات یا عملیات در حال انجام، تحول آفرین هستند، می‌باشد.

علاوه بر بهره‌مندی از تجربیات کاربران و تیم‌های تحویل در تغییر تجربه دولت، این حوزه از مهارت‌ها شامل دانش دامنه از تلاش‌های استراتژیک گسترده‌تر برای پشتیبانی از دولت دیجیتال و همچنین درک عملی خاص‌تر از ارزش و سودمندی برای توانمندسازی منابع و ابزارهای توسعه در بخش دولتی برای کمک به تسریع و افزایش سرعت تحول است. برای همه کارمندان دولتی لازم نیست که درک دقیق و دانشی از نحوه دسترسی به همه توانمندسازی‌های اشاره شده در زیر داشته باشند، اما آگاهی از آنها برای تعبیه دولت دیجیتال در کل نیروی کار بخش دولتی بسیار مهم است.

### توانمندسازی‌های پشتیبانی از تحول دیجیتال خدمات در مقیاس

- **بهترین راهنمای عملی** که خرد<sup>۱</sup> و بینش را در مورد پیاده‌سازی دولت دیجیتال (مانند دفترچه راهنمای خدمات و سایر اسناد) ارائه می‌دهد.
- **استانداردهای خدمات و فرآیندهای تضمینی** که مشخص می‌کند که چه چیزی برای کارمندان دولتی در سراسر دولت از نظر طراحی و ارائه خدمات "خوب به نظر می‌رسد".
- **تأمین مالی یا راه‌اندازی پروژه‌های دیجیتال** برای اطمینان از دانش فرآیندهای مورد کسب‌وکار، چارچوب‌های تدارکات یا استانداردهای فناوری.
- **فعالیت متمرکز بر شمول/فراگیری دیجیتالی** که حول اولویت‌دهی به سواد دیجیتال، اتصال و دسترسی انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که دولت دیجیتال هیچ «شکاف دیجیتالی» را بدتر نمی‌کند.

- **استراتژی کانال** برای جایگزینی نقاط ورودی مستقل چهل تیکه به دولت با یک مدل کانال همه کاره<sup>۱</sup>. ارائه خدمات برای اطمینان از اینکه بدون توجه به کانالی که کسی انتخاب می‌کند، آنها همیشه می‌توانند به یک سرویس ثابت، پیوسته و با کیفیت بالا دسترسی داشته باشند.
- **ابزارها و مولفه‌های عمومی** که برای رفع نیازهای مشترک کاربران (مانند الگوهای طراحی، هویت، اعلان‌ها، پرداخت‌ها یا زیرساخت وب) در دسترس هستند.
- **رویکردهای دولت داده محور** برای تبدیل شدن به یک بخش عمومی داده‌محور.
- **نحوه دسترسی به قابلیت** از نظر استعداد و مهارت تا نیازهای مربوط به استخدام، حفظ، آموزش و کار با بخش خصوصی را برطرف کند.

### درک پتانسیل تحول دیجیتال برای کارمند دولت به چه معناست؟

- توانایی شناسایی، توصیف و تجزیه و تحلیل مثال‌های عملی تحول دیجیتال
- توانایی بررسی وضعیت موجود فرآیندها و شناسایی فرصت‌های تحول دیجیتال
- داشتن یک شبکه رو به رشدی از دست اندرکاران دولت دیجیتال برای مشاوره و پرداختن به چالش
- در صورت آگاهی از فعالیت‌های جدید مرتبط با فناوری، می‌دانند و می‌توانند به چالش بکشند که آیا آن با فعالیت‌های استراتژیک گسترده‌تر سازگار است.
- اگر مسئولیت فعالیت‌های دیجیتال، داده یا فناوری جدید را بر عهده دارند، بر آن نظارت داشته و آن را به گونه‌ای توسعه می‌دهند که مکمل فعالیت‌های راهبردی گسترده‌تر باشد.
- وقتی درگیر نظارت بر فعالیت‌های دیجیتال، داده و فناوری باشند، قادر به پرسیدن سوالات مرتبط، آگاهانه و چالش برانگیز هستند تا فراتر از گزارش‌های سطحی بروند.

### ۲- درک کاربران و نیازهای آنها

دومین حوزه‌ای که باید در توسعه مهارت‌های پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال در نظر گرفت، دانش شناسایی و درک کاربران و نیازهای آنهاست. این منعکس‌کننده نکات (کاربر محور)، (دسترسی) و (طراحی سازگار و پاسخگو) از "اصول کلی پیشنهادی برای ارائه خدمات دیجیتالی" و همچنین بازتاب عناصر داستان سرایی و کاربر محوری در "مهارت‌های اصلی نوآوری بخش عمومی" است و با بعد کاربر محور "DGPF" مطابقت دارد.

<sup>۱</sup> omni-channel

برای دستیابی به تحول دیجیتال، تمرکز بر تعاملات فردی جدا از درک کل مسئله کافی نیست. برای طراحی خدماتی که به طور کامل به نیازهای کاربران پاسخ می‌دهند، انجام تحقیقات کاربر برای ترسیم و درک چشم‌انداز موجود ارائه خدمات دولتی، تعاملات و جریان داده‌ها بین مؤسسات و مشارکت مردم بسیار مهم است. این تضمین می‌کند که پاسخ‌ها منعکس‌کننده یک درک چند وجهی از مسئله است که در واقعیت آشکار می‌شود و نه توسط فرضیات مبتنی بر روی میز. پاسخ به آنچه که برای برآوردن بهتر نیازها پیدا شده است ممکن است نیاز به طراحی مجدد خدمت یا تغییرات جزئی بیشتری در نحوه عملکرد دولت برای بهبود نتایج داشته باشد.

یکی از عناصر مهم این فرآیند آگاهی از این است که بسیاری از سفرهای کاربر پیچیده و پر پیچ و خم هستند، اغلب از مرزهای سازمانی عبور می‌کنند و بین کانال‌ها و حالت‌های مختلف تحویل حرکت می‌کنند. این نشان دهنده این واقعیت است که چگونه خدمات دولتی در طول زمان با ابتکارات مختلف سیاستی و فرآیندهای داخلی مناسب‌تر، تکامل یافته‌اند. در مقابل، یک نشانگر مهم بلوغ دولت دیجیتال؛ دولت به هم پیوسته، فراکنشی و یکپارچه است و بنابراین، کارمندان عمومی باید دانش تفکر طراحی خدمات را برای شناسایی انتقال بین عناصر فیزیکی، آفلاین و دیجیتال و درک چگونگی بهبود تجربه آنها به انتها هم برای عموم و هم برای همکارانشان ایجاد کنند.

در نهایت، برای درک کاربران و نیازهای آنها، کارمندان عمومی باید با درک اهمیت و استراتژی‌های افزایش دسترسی، زیرساخت‌های اتصال و مهارت‌های قرن بیست و یکم جامعه، اطمینان حاصل کنند که خدمات برای کل جامعه در دسترس است.

### درک کاربران و نیازهای آنها برای کارمند دولت به چه معناست؟

- می‌تواند ارزش تحقیقات کاربر را توضیح دهد و به عنوان بخشی از فعالیت‌های تحقیق کاربر مشارکت کند.
- می‌تواند کاربرانی را که تحت تأثیر حوزه کاری آنها قرار گرفته‌اند شناسایی کند و نیازهای کاربر را که مطابق با کارشان است، تعریف کند.
- می‌تواند تشخیص دهد که فعالیت کاری آنها با بخش دیگری از دولت در تعامل است، از آن دریافت می‌کند، یا به آن تحویل می‌دهد و اهمیت درک کامل از سفر کاربر را تشخیص می‌دهد.
- کانال‌ها و روش‌های مختلف درگیر در ارائه یک سرویس را می‌شناسد و می‌تواند مسیر کاربر، از جمله فعالیت‌های داخلی مرتبط را ترسیم کند.
- اهمیت مقابله با شکاف دیجیتال را درک می‌کند و در نتیجه از اولویت، نقشه راه و استراتژی دسترسی، اتصال ملی و افزایش مهارت‌های قرن بیست و یکم در جامعه آگاه است.



۳- همکاری آشکار برای تحویل مکرر<sup>۱</sup>

سومین حوزه از مهارت‌ها برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال، آماده‌سازی کارمندان دولت برای مشارکت دادن مردم در طراحی و ارائه خط‌مشی‌ها و خدمات است. این منعکس‌کننده نکات (استانداردهای باز)، (روش‌های چابک) و (به‌روز رسانی فرآیند مشارکتی) از "اصول کلی پیشنهادی برای ارائه خدمات دیجیتال" و همچنین بازتاب عناصر کنجکاوی، شورش/ تمرکز، تکرار و تمرکز کاربر "مهارت‌های اصلی نوآوری بخش عمومی" است و با بعد به صورت پیش‌فرض باز بودن "DGPF" که از طریق اشکال مشارکتی مشاوره و تیم‌هایی که پیشرفت، عملکرد و مشکلات را با مردم به اشتراک می‌گذارند، همراه است.

این مهارت مبتنی بر درک اولیه طراحی کاربر محور است که از طریق "۲. درک کاربران و نیازهای آنها" برای شفافیت در مورد نقش عموم در طراحی مشترک ایجاد شده است. خدمات عمومی که به صورت دیجیتالی متحول شده‌اند، نیاز دارند تا عموم مردم را زودتر درگیر کنند و اغلب اطمینان حاصل شود که فرآیند طراحی، از ابتدا دیدگاه‌ها، نیازها و خواسته‌های آنها را منعکس می‌کند. این تبادلات، ارزش بهبودهای تدریجی، مکرر و همچنین خط‌مشی‌ها و خدمات به کاربران را به کارمندان عمومی نشان می‌دهد.

یک جنبه دیگر از همکاری باز که همه کارمندان عمومی باید درک ابتدایی از آن داشته باشند، مزایای کد منبع باز و مزایای «کار در فضای باز» است. اگرچه مهارت‌های فنی خاص بخشی از مشاغل دولت دیجیتال هستند، اما مهم است که در مورد کاربردهای مناسب کد منبع باز و در دسترس بودن استانداردها، مؤلفه‌ها و الگوهای مشترک و همچنین جوامعی که دسترسی به این توانمندسازها را تضمین می‌کنند، آگاهی داشته باشند.

ایجاد فرهنگ برآوردن نیازها مستلزم تغییر رویکردهای ارائه است. دولت برای پذیرش عدم اطمینان، پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر، کار فراتر از مرزهای سازمانی و حرفه‌ای و عملکرد بر اساس یادگیری و بهبود مستمر، به چابکی بیشتری نیاز دارد. اگرچه جزئیات متدولوژی‌هایی مانند چابک بیشتر به متخصصان دولت دیجیتال مربوط می‌شود، اما همه کارمندان عمومی از درک مدل‌های تکراری<sup>۲</sup> تحویل و شایستگی شروع کوچک برای تحقیق، نمونه‌سازی، آزمایش و یادگیری به صورت مستمر بهره‌مند می‌شوند.

در نهایت، این مهارت نشان‌دهنده اهمیت کنار هم قرار دادن خط‌مشی، تحویل و عملیات در طول چرخه عمر پیاده‌سازی برای اطمینان از یک چشم‌انداز مشترک و فرآیند توسعه هماهنگ است. خدمات تغییر یافته متکی به تیم‌های متنوع و چند رشته‌ای متشکل از طراحان، توسعه‌دهندگان، کارشناسان موضوع، مدیران خط‌مشی، و کلا، کارکنان عملیاتی، محققان کاربر و متخصصان محتوا هستند که دیدگاه‌های مختلف را گرد هم می‌آورند و متعهد به

<sup>۱</sup> دائماً محصول با توجه به نیاز کاربران در حال اصلاح و نسخه‌های مختلف آن در حال ارائه است.

<sup>۲</sup> iterative

کار در فراسوی مرزهای سازمانی هستند. یک رویکرد چند رشته‌ای که شامل افرادی از سراسر دولت می‌شود به درک بهتر نیازهای همه کاربران کمک می‌کند.

### همکاری برای تحویل مکرر برای کارمند دولت به چه معناست؟

- می‌تواند مزایای «کار در فضای باز» را توضیح دهد و به طور مثبت برای رویکرد پیش فرض باز استدلال کند.
- می‌تواند رویکردهای مشارکتی را با کاربران خود در حوزه کاری خود، چه از نظر طراحی کد یا سایر فعالیت‌های مشارکتی، پیاده‌سازی کند.
- ارزش تیم‌های متنوع و چند رشته‌ای را درک می‌کند و انتظار دارد همکاران خط مشی، تحویل و عملیاتی را درگیر کند تا از دیدگاهی کاملاً جامع در مورد یک موضوع خاص اطمینان حاصل کند.
- می‌تواند مزایای رویکرد تکرار برای تحویل را توضیح دهد. مراحل مختلف تحویل را درک می‌کند (به عنوان مثال مراحل کشف، آلفا، بتا و استفاده عمومی) و مزایای تحقیق، نمونه‌سازی، آزمایش و یادگیری مستمر برایش شفاف است.
- دارای درک درستی از کد منبع باز و فرآیندهای مبتنی بر جامعه‌ای است که از آنها پشتیبانی می‌کند.
- می‌داند که کجا می‌تواند مناسب بودن استانداردها، مولفه‌ها و الگوهای رایج را بیابد و ارزیابی کند.

#### ۴- استفاده درست و مطمئن از داده‌ها و فناوری

حوزه چهارم ماهیت اعتماد را در زمینه دولت دیجیتال در نظر می‌گیرد. این منعکس کننده نکته (مربوط به امنیت و حریم خصوصی) از "اصول کلی پیشنهادی برای ارائه خدمات دیجیتال" است. این موضوع با عنصر اعتماد عمومی در بعد بخش عمومی داده‌محور "DGPF" مطابقت دارد.

این بعد در باطن بر رفتار کارمندان دولت متمرکز است. نقطه شروع آن چیزی است که معمولاً به عنوان بخشی از سیاست‌های منابع انسانی سازمان از نظر مسئولیت کارمند در محل کار در مورد امنیت اطلاعات و بررسی یا پردازش داده‌ها و همچنین امنیت دیجیتال از نظر خط مشی‌های رمز عبور در نظر گرفته می‌شود.

در عصر دیجیتال، فرصت‌های فزاینده‌ای برای توسعه خدمات شخصی‌سازی شده وجود دارد که منعکس کننده عادات مرور اینترنت افراد هستند و می‌توانند با شرایط خاص آنها سازگار شوند. طراحی خدماتی که راحتی را افزایش می‌دهد و در عین حال اعتماد کاربران را نیز حفظ می‌کند، مهم است و کارمندان بخش دولتی به طور فزاینده‌ای خالق یا متولیان<sup>۱</sup> داده‌ها بدون توجه به نقش خود هستند. بنابراین مسئولیت شخصی در مورد نحوه انجام رفتارهای درونی افراد در محل کار، به اهمیت رفتار اخلاقی و مسئولانه در انجام مسئولیت‌های خود گسترش می‌یابد. این شامل درک الزامات قانونی از نظر حریم خصوصی برای کسانی است که به نیازهای آنها رسیدگی می‌کنند و همچنین در

<sup>۱</sup> creators, or custodians

نظر گرفتن ابعاد اخلاقی هرگونه استفاده از فناوری‌ها یا داده‌های دیجیتال است. اگرچه رهنمودها و کدهای مربوط به رفتار کارمندان دولتی احتمالاً این فعالیت را توضیح می‌دهند، چالش‌های کار در عصر دیجیتال ممکن است نیازمند زمینه‌سازی بیشتری برای ارائه بیشترین حمایت از کارمندان دولتی باشد.

بعد نهایی برای استفاده قابل اعتماد از داده‌ها و فناوری، اطمینان از عملکرد یک خدمت است. خدمات دولتی باید ۲۴ ساعت شبانه روز و ۳۶۵ روز سال در دسترس باشد. اگرچه به حداکثر رساندن زمان و سرعت پاسخگویی تمرکز متخصصان دیجیتالی متخصص‌تر است، مهم است که درک اساسی از اهمیت توانایی استقرار منظم، دسترسی به محیط‌های آزمایشی و ارائه توافقات قراردادی ایجاد کرد که ممکن است از دریافت کمک مورد نیاز کاربران در زمانی که به آن نیاز دارند جلوگیری کند.

### اعتماد کارمند دولت در استفاده از داده‌ها و فناوری به چه معناست؟

- مسئولیت‌های خود را در محل کار در مورد امنیت اطلاعات و پردازش یا پردازش داده‌ها درک می‌کند
- از نظر امنیت دیجیتال مطمئن است و در مورد سیاست‌های رمز عبور کاملاً روشن است.
- الزامات قانونی در مورد آنها را به عنوان افراد از نظر مدیریت داده‌ها برای محافظت از حریم خصوصی شهروندان درک می‌کند
- در نظر گرفتن ابعاد اخلاقی مرتبط با استفاده از فناوری‌ها یا داده‌های دیجیتال، همچون دانش هر ابزار مرتبط مانند اصول شیوه خوب<sup>۱</sup>، راحت است.
- پشتیبانی و فعالیت‌های مرتبط با حفظ یک سرویس قابل اعتماد را درک می‌کند.
- اطمینان حاصل می‌کند که قراردادهای تامین‌کنندگان شخص ثالث با دستور کار دولت دیجیتال سازگار است.

### ۵- دولت داده محور

اگرچه دانشمندان داده و سایر نقش‌های تحلیلی یک تخصص مهم در چارچوب حرفه‌های دولت دیجیتال هستند، شایستگی اصلی سواد داده وجود دارد که اگر در کل نیروی کار بخش دولتی توزیع شود، می‌تواند زمینه‌ساز آن تخصص‌های پیشرفته‌تر باشد و به اهداف و آرزوی بخش عمومی مبتنی بر داده دست یابد. این حوزه نهایی منعکس-کننده نکات (استانداردهای باز) و (اندازه‌گیری عملکرد) از "اصول کلی پیشنهادی برای ارائه خدمات دیجیتال" و همچنین عناصری از بعد سواد داده "مهارت‌های اصلی نوآوری بخش عمومی" است. این موضوع بیشتر با ابعاد بخش عمومی داده‌محور و به صورت پیش فرض باز بودن "DGPF" مطابقت دارد. این جنبه از شایستگی اصلی دولت

<sup>۱</sup> Good practice

دیجیتال، فهم و درک مزایا و فرصت‌هایی برای داده‌های باز دولت (و به طور کلی داده‌های باز) از نظر شفافیت و به عنوان منبع ارزش عمومی و محرک برای نوآوری در اقتصاد را در خود جای می‌دهد.

درک و فهم اساسی هر استاندارد مربوط به معماری داده نیز باید با کارمندان عمومی به اشتراک گذاشته شود. در حالی که فقط متخصصان دیجیتال در طراحی خدماتی که داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند مشارکت خواهند داشت، شناخت چرخه ارزش داده‌های دولتی و وجود هر استانداردی که قابل اجرا باشد، می‌تواند به تعبیه فرهنگ داده‌ای که متعهد به بهبود کیفیت و در دسترس بودن داده‌ها در داخل دولت و برای استفاده مجدد است، کمک کند.

همه کارمندان دولتی باید تشویق شوند تا توانایی خود را برای درک پتانسیل استفاده از داده‌ها در کار روزانه خود برای ایجاد ارزش عمومی از نظر طراحی، تحویل یا ارزیابی توسعه دهند. تجهیز همه کارمندان عمومی به توانایی برای منبع داده، انجام تجزیه و تحلیل، کاهش تعصب و تعریف معیارهای عملی برای اندازه‌گیری موفقیت یا نتایج و تأثیرات می‌تواند به افزایش قابل توجه ارزش عمومی کمک کند.

### دانستن دولت داده‌محور برای کارمند دولت به چه معناست؟

- آگاهی از افراد یا سازمان‌هایی که مسئول برنامه داده‌ها هستند.
- اولویت، نقشه‌راه و استراتژی برای برداشتن گام‌ها برای ایجاد بخش عمومی داده‌محور را درک می‌کند.
- با ترتیبات حاکمیتی برای دسترسی و اشتراک‌گذاری داده‌ها آشناست.
- دانش خود را در مورد استفاده قابل اعتماد از داده‌ها کسب می‌کند تا از تعهدات قانونی و اخلاقی خود برای پردازش داده‌ها اطمینان داشته باشد.
- فرصت‌هایی را تشخیص می‌دهد که چگونه قابلیت همکاری، اصل فقط یک بار و دسترسی به داده‌های تراکنش می‌تواند از طراحی بهتر خدمات پشتیبانی کند.
- رویکردی تجربی برای استفاده از داده‌ها برای ایجاد ارزش عمومی از نظر پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، تحویل، و ارزیابی و نظارت اتخاذ می‌کند.
- ارزش داده‌های باز دولت برای دولت و اکوسیستم گسترده‌تر را درک می‌کند.

## ۳-۳ مهارت‌های اجتماعی-عاطفی دولت دیجیتال

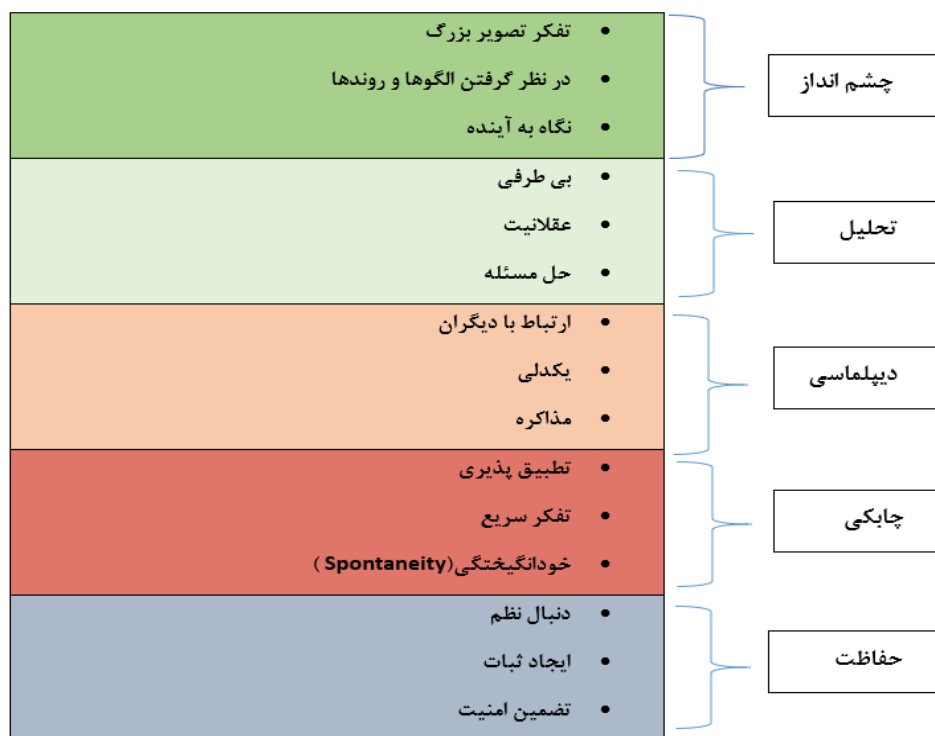
همانطور که در بخش ۲ مورد بحث قرار گرفت، محیط مشتاق به دولت دیجیتال به تیم‌های چند رشته‌ای برای ارائه دیدگاه‌های تخصصی متفاوت و همچنین حصول اطمینان از اینکه دولت منعکس‌کننده تنوع جامعه‌ای است که از نظر تجربه پس‌زمینه و مهارت‌های اجتماعی-عاطفی به آن خدمت می‌کند، ارزش قائل است. این نشان‌دهنده اهمیت توسعه سیاست‌هایی در جامعه گسترده‌تر است که ترکیبی از مهارت‌های شناختی، دیجیتالی و اجتماعی-عاطفی و رفتارهای مورد نیاز برای پیشرفت در قرن بیست و یکم را تشویق می‌کند.

مهارت‌های دولت دیجیتال که در بالا مورد بحث قرار گرفت به بلوغ دولت دیجیتال کمک می‌کند، اما جاسازی موفقیت‌آمیز تغییر در فرهنگ دولت مستلزم ایجاد تیم‌هایی است که منعکس‌کننده تنوع مهارت‌های اجتماعی-عاطفی

و رفتارهای مرتبط با آنها هستند. OECD در مورد دولت دیجیتال و داده‌ها، پنج مورد مهارت‌های اجتماعی - عاطفی و رفتارهای مرتبط با آنها که به بلوغ دولت دیجیتال کمک می‌کند را برجسته کرده است (شکل ۹). برخلاف مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال، نباید انتظار داشت که هر کارمند دولتی در همه این مهارت‌های اجتماعی-عاطفی، متخصص شود.

### ۱. چشم انداز

داشتن شخصیت‌های رویایی در تیم‌های دولت دیجیتال که در حال بازاندیشی و طراحی مجدد تجربه شهروند-دولت هستند، مهم است. با این حال، ضروری است اطمینان حاصل شود که آنهایی که این مهارت‌ها را دارند با افرادی که مهارت‌هایشان تبدیل کردن چشم‌انداز به واقعیت است، تعامل داشته باشند. این مهارت‌ها می‌توانند الهام بخش تغییر و حرکت به سمت دولت دیجیتال باشند. اولین روشی که در آن این مهارت نشان داده می‌شود، تفکر تصویری بزرگ است که نشان‌دهنده ظرفیت برای دیدن دامنه کامل یک سیستم و درک چگونگی تناسب اجزای مختلف با یکدیگر است. دومین روشی که این مجموعه مهارت ارزش افزوده دارد، شناسایی الگوها و روندها است، چه از طریق توانایی تفسیر داده‌هایی که اغلب پس از تحول دیجیتال در دسترس هستند، یا درک پتانسیل یک فناوری در حال ظهور یا روش جدید کار. حوزه‌هایی، نگاه به آینده و توانایی تصور یک ایده بزرگ و انتقال آن است تا دیگران بتوانند نقشی را که می‌توانند در دستیابی به آن ایفا کنند، تعریف کنند.



شکل ۹: مهارت‌های اجتماعی - عاطفی دولت دیجیتال و رفتارهای مرتبط مورد نیاز تیم‌ها

تجزیه و تحلیل از ظرفیت فرد برای جمع‌آوری اطلاعات، سنجش شواهد و پاسخگویی به نیازهای شناسایی شده صحبت می‌کند. افرادی که این مهارت‌ها را دارند، مکمل مهمی برای اعضای دارای ایده‌های چشم‌انداز هستند. اولین عنصر مهم تجزیه و تحلیل، بی‌طرفی است (اینکه بتوان تمایل به تصمیم‌گیری شخصی به سمت یک طرف را کنار گذاشت و بر درک همه دیدگاه‌ها تمرکز کرد). اگرچه هرگز نمی‌توان از تعصب اجتناب کرد، تلاش آگاهانه برای به رسمیت شناختن همه تجربیات بطور یکسان در توسعه درک نیازهای کاربران ارزشمند است. دوم عقلانیت یعنی کیفیت توانایی سنجش و تأمل بر شواهد، قبل از ایجاد دلیل روشنی برای توجیه یک تصمیم خاص است. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد یک مهارت مهم در بخش عمومی است و می‌تواند به طور فزاینده‌ای از افزایش دسترسی به داده‌های با کیفیت بالاتر بهره‌مند شود. سومین مهارت تحلیلی، حل مسئله است، کیفیت توانایی در شناسایی و تعریف مشکلات، پیشنهاد راه‌حل‌های جایگزین و سنجیدن آنها از عناصر مهم اتخاذ رویکرد تکراری و آزمایشی برای خدمات عمومی است.

### ۳. دیپلماسی

دیپلماسی نشان دهنده توانایی افراد برای ایجاد روابط، درک اطرافیان و ایجاد اجماع است. اولین عنصر، ارتباط با دیگران برای جست‌وجوی فعالانه دیدگاه‌های مخالف و ایجاد شبکه‌هایی در سراسر مرزهای سازمانی و تیمی است که در نتیجه کاهش تکرار و تسهیل حل مشکلات بین‌دولتی را تسهیل می‌کند. جنبه دوم همدلی برای درک نیازهای کاربر و بیان هوش هیجانی برای ایجاد ارتباط است. سوم، مذاکره که بر همدلی استوار است تا تفاوت‌های بین سازمان‌های مختلف و دیدگاه‌های تخصصی را برطرف کند. این امر به‌ویژه در زمینه فعالیت‌های چند رشته‌ای و متقابل دولتی مهم است، زیرا دیدگاه‌های متضاد اجتناب‌ناپذیر است و ایجاد اجماع و رسیدن به یک نتیجه توافق شده برای موفقیت ضروری است.

### ۴. چابکی

چابکی نشان دهنده اهمیت تداوم پرسیدن سؤالات و واکنش به محیطی است که به سرعت در حال تغییر است، چه از نظر آنچه از داده‌ها و تحقیقات آموخته می‌شود، چه در سرعت تغییرات فناورانه. اولین عنصر چابکی، سازگاری و ظرفیت فرد برای تغییر اقدامات یا رویکرد در پاسخ به اطلاعات جدید است. تغییر یک امر ثابت است و ماهیت فعالیت دولت دیجیتال ممکن است به معنای واکنش به یک موقعیت جدید و تشکیل تیم جدید بدون به خطر انداختن روابط شخصی یا زمان‌بندی تحویل باشد. جنبه دوم تفکر سریع است، کیفیتی که امکان ارائه پاسخ‌های سریع و دقیق را در مواجهه با یک موقعیت غیرمنتظره فراهم می‌کند. سوم، خودانگیختگی<sup>۱</sup> است، جنبه‌ای از خلاقیت که به افراد اجازه می‌دهد راه‌حل‌هایی برای چالش‌های موجود و چالش‌های جدید پیدا کنند.

### ۵. حفاظت

<sup>۱</sup> spontaneity

حفاظت نشان‌دهنده اهمیت پرداختن به چالش‌هایی است که تحت عنوان استفاده قابل اعتماد از داده‌ها و مهارت کاربر دیجیتال جهت ارائه تلاش‌های دولت دیجیتال مطمئن، قابل اعتماد و ایمن مورد بحث قرار گرفته است. اولین عنصر، نظم و آرامش است، یعنی توانایی حفظ آرامش در میان موقعیت‌های پیچیده یا چالش برانگیز و کمک به اطمینان از ایجاد یک راه روشن رو به جلو. عنصر دوم، ضرورت ایجاد ثبات در زمینه فشارهای مرتبط با ارائه خدمات با ویژگی‌های زیاد و مقیاس بزرگ است. سومین راه تجلی این مهارت در تضمین امنیت و توجه به جزئیات اطلاعات یا امنیت دیجیتال برای اطمینان از حفظ قابلیت اطمینان و اعتماد است.

### ۳-۴ مهارت‌های تخصصی / حرفه‌ای دولت دیجیتال

همه افراد جامعه باید حداقل مهارت‌های قرن بیست و یکم را داشته باشند، همه کارمندان دولتی نیاز به درک بنیادی از دولت دیجیتال دارند و باید ترکیبی از مهارت‌های اجتماعی-عاطفی در میان افرادی که روی دولت دیجیتال کار می‌کنند وجود داشته باشد، اما لایه چهارم مهارت‌های پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال متمرکز بر نقش دیجیتال و داده در مشاغل خاص بخش دولتی است. تیم‌های چند رشته‌ای باید از انواع تخصص‌ها استفاده کنند و آن‌ها را به رسمیت بشناسند (جدول ۳).

جدول ۳: تخصص‌های درگیر در تیم‌های چند رشته‌ای

تخصص‌های غیر دیجیتال	تخصص‌های دیجیتال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موضوعات قانونی، سیاستی و موضوعی</li> <li>• استراتژی و حکمرانی</li> <li>• راه‌اندازی و تدارکات</li> <li>• منابع انسانی</li> <li>• عملیات و خدمات مشتری</li> <li>• روانشناسان و جامعه‌شناسان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی کاربر محور</li> <li>• محصولات و تحویل</li> <li>• مالکیت خدمت</li> <li>• داده</li> <li>• فناوری‌ها</li> </ul>

متخصصان دیجیتال رشته‌های طراحی کاربر محور، محصول، تحویل، مالکیت خدمات و داده و همچنین نقش‌های فناوری عصر دیجیتال را پوشش می‌دهند. هر تخصص دولت دیجیتال به خانواده شغلی با مشخصات مهارت‌های مرتبط و پیشرفت شغلی از پایین‌ترین سطح نقش تا نقش‌های رهبری نیاز دارد. تقویت و توسعه مهارت‌های هر یک از این رشته‌ها نیازمند آموزش هدفمند و مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که قبلاً به خوبی تعریف شده باشند.

• **متخصصان طراحی کاربر محور:** شامل تخصص‌های طراحی خدمت، طراحی تعامل، طراحی محتوا و تحقیقات کاربر هستند. در بالاترین سطح، آنها شامل مدیران طراحی و تحقیق هستند که جهت‌گیری و چشم‌انداز استراتژیک و همچنین رهبری حرفه‌ای را برای این رشته‌های مختلف ارائه می‌دهند. مسئولیت آنها تعبیه یک فرهنگ کاربرمحور در بخش عمومی و تعیین اهمیت این رشته‌ها و نقش‌های وابسته به آنها است. مهارت در طراحی کاربرمحور به معنای درک نیازهای کاربران و به اشتراک گذاشتن این بینش با تیم برای اطمینان از شناخت جمعی از مشکلاتی است که باید در تغییر خدمات دولتی به آنها پرداخت.

- **متخصصان خدمات:** نقش‌های ارشدی هستند که مسئولیت تجربه کاربر در سراسر محصول، خدمات و مرزهای سازمانی را دارند. فعالیت‌های آن‌ها بر اساس معیارهای کاربرمحور و شهروندمحور و نتایج دولت سنجیده می‌شود و معمولاً با رهبران سازمان خود کار می‌کنند. این نقش مسئولیت‌پذیری برای تجربه کاربر نهایی را تضمین می‌کند و با گسترش خدمات دیجیتالی متفاوت و هزینه‌های تکراری مقابله می‌کند.
- **نقش‌های تخصصی محصول:** در تقاطع بین رشته‌های مختلف در یک تیم کار می‌کنند تا تعادل بین نیازهای درک شده کاربران، امکان‌سنجی فنی راه‌حل‌ها و زمینه سازمانی گسترده‌تر را تضمین کنند. در بالاترین سطح، مدیر محصول نگاهی به محصولات و خدمات متعدد دارد.
- **متخصصان تحویل:** با حمایت از تحویل، به موفقیت تیم‌های دولت دیجیتال از طریق فعالیت‌هایی که دیگران را در سازمان درگیر می‌کند (مانند مدیریت مالی و استخدام در تیم) کمک می‌کنند. آنها بر سلامت تیم‌ها از طریق تشویق و محافظت از آنها در برابر حواس‌پرتی خارجی متمرکز هستند. آنها اغلب از شیوه‌های چابک یا ناب استفاده می‌کنند تا به تیم کمک کنند تا ریتم ارائه و یادگیری را حفظ کنند که ارزش را تضمین می‌کند. در بالاترین سطح، یک مدیر تحویل است که اغلب مسئول پشتیبانی از همه رشته‌ها در یک سازمان برای بهبود فرهنگ تحویل آنها است.
- **نقش‌های تخصص داده‌ها:** شامل مدیر ارشد داده در بالاترین سطح است که جهت و چشم‌انداز استراتژیک را برای یک مدل حاکمیت داده مؤثر ارائه می‌کند و به جای کاهش اعتماد، استفاده از داده‌های تولید شده را تضمین می‌کند. مسئولیت آنها برای تعبیه بخش عمومی داده‌محور، شامل اذعان به اهمیت نقش‌هایی از جمله تحلیلگر داده و دانشمند داده است. فعالیت‌های عملیاتی متخصصان داده شامل مدیریت داده‌های جمع‌آوری شده از فعالیت‌های دولت، نظارت بر عملکرد خدمات عمومی و ترسیم بینش‌هایی برای اطلاع‌رسانی تحویل مستمر یا توسعه سیاست‌های جدید است.
- **متخصصان فناوری:** چندین رشته را برای تیم‌های چند رشته‌ای مؤثر مشارکت می‌دهند. بالاترین مقام، مدیر ارشد فناوری است که مسئولیت تصمیمات معماری و جهت‌گیری عملکرد فناوری در یک سازمان را بر عهده دارد. در سطح عملیاتی، نقش‌های مختلفی وجود دارد که ممکن است مورد نیاز باشد، از جمله معماران فنی و توسعه‌دهنده‌ها که قسمت front، backend و عملیات را پوشش می‌دهند. معماران فنی با تیم‌ها کار می‌کنند تا از انعطاف‌پذیری، مقیاس‌پذیری و امنیت کاری که تیم‌ها انجام می‌دهند اطمینان حاصل کنند و به تصمیم‌گیری‌های منطبق با سازمان کمک کنند. توسعه‌دهندگان برای ساختن نرم‌افزارهای قابل دسترس و همچنین حمایت از فعالیت‌های گسترده‌تر تیم از طریق مشاوره در زمینه امکان‌سنجی فنی، نگهداری و مستندسازی کد، اجرای خدمات تولید و حل مشکلات فنی مورد نیاز هستند. همانطور که قبلاً در بخش ۲ (تحت ساختار سازمانی) مورد بحث قرار گرفت، نیاز به تحول محیط به منظور منعکس کردن طیف کاملی از رشته‌های تخصصی مورد نیاز دولت دیجیتال وجود دارد. اگرچه بازنگری در نقش‌های فناوری و



اطمینان از شناخت تخصص‌های دیجیتال اهمیت دارد، تشخیص تأثیر تحول دیجیتال بر تخصص‌های غیر دیجیتال نیز مهم است.

ایده اصلی رویکردهای چند رشته‌ای این است که همه بازیگران در کنار هم جمع شوند. این بدان معناست که رشته‌های سنتی را در کنار متخصصان دیجیتال گنجانند. این رشته‌ها شامل کارشناسان سیاست‌گذاری و حقوقی، راه‌اندازی و تدارکات، منابع انسانی، عملیات و خدمات مشتری، و جامعه شناسان و روانشناسان هستند. تنها تخصص‌های دیجیتال نیستند که باید در چارچوب دولت دیجیتال فعال شوند، بلکه متخصصان غیر دیجیتال نیز تأثیر قابل توجهی بر محیط عملیاتی که دولت دیجیتال در آن انجام می‌شود دارند. برای مثال، ایجاد یک درک بالغ از دولت دیجیتال در میان متخصصان منابع انسانی بسیار مهم است تا اطمینان حاصل شود که آنها قادر به طراحی و مدیریت سیاست‌های اشتغال و نیروی کار هستند که منعکس‌کننده پتانسیل تحول‌آفرین ذهنیت افراد چابک، کاربرمحور، چند رشته‌ای برای تحقق آرمان‌ها و اهداف دولت دیجیتال است. به طور مشابه، کارکنان تدارکات که از تیم‌های دولت دیجیتال حمایت می‌کنند، باید با ایده‌های مربوط به تحویل چابک و تکراری راحت باشند، زیرا این امر متضمن رویکرد بسیار متفاوتی برای خرید سنتی است. این نشان دهنده اهمیت در نظر گرفتن این است که هر نقش تخصصی به ظرفیت‌سازی متناسب و گسسته از نظر دولت دیجیتال علاوه بر مهارت‌های پایه دولت دیجیتال که قبلاً بحث شد، نیاز دارد.

### ۳-۵ مهارت‌های رهبری دولت دیجیتال

عصر نهایی مهارت‌ها برای پشتیبانی از بلوغ دولت دیجیتال به نقش رهبران و پیامدهای خاص برای مهارت‌های آنها مربوط می‌شود. بخش ۲ نقش مهم رهبری را برای ایجاد محیطی برای تسهیل و تشویق بلوغ بیشتر دولت دیجیتال مورد بحث قرار داد. یکی از نتایج مهم آن یک سازمان توانمند است که فضایی را برای همه اعضای یک تیم ایجاد می‌کند تا در صورت لزوم رهبری خود را نشان دهند. با این وجود، زمانی که به مهارت‌های کلی دولت دیجیتال فکر می‌شود، تمرکز بر مهارت‌های مورد نیاز افرادی که دارای موقعیت‌های رهبری بخش عمومی هستند، بسیار مهم است. نقطه شروع برای در نظر گرفتن مهارت‌های رهبری دولت دیجیتال، شاخص‌های رهبری مناسب به طور کلی است تا تمرکز بر یک حوزه خاص. در سطح فردی و تیمی، چارچوب OECD برای رهبری خدمات مدنی با عملکرد بالا، توانایی، انگیزه و فرصت را با چهار شایستگی رهبری مبتنی بر ارزش، شمول باز، همراهی/مباشرت سازمانی و همکاری شبکه‌ای در نظر می‌گیرد. پیشنهاد می‌کنند که مهارت‌های رهبری در عصر دیجیتال باید منعکس‌کننده ارتباطات، دانش و درک زبان خاص حوزه، مهارت‌های سازمانی، دانش موضوعی خاص، سواد دیجیتالی و تفکر و تامل<sup>۱</sup> باشد. آنها

<sup>۱</sup> self-reflection

استدلال می‌کنند که ماهیت چنین رهبری فنی نیست، بلکه نشان‌دهنده مهارت‌های نرم است و مدیران اجرایی همدل، روشنفکر، انعطاف‌پذیر، با انگیزه و تحمل‌کننده استرس هستند.

این درک کلی از رهبری می‌تواند برای رهبری در همه زمینه‌ها از جمله دولت دیجیتال اعمال شود. با این وجود، به منظور ارائه پتانسیل دولت دیجیتال برای تغییر نتایج برای عموم، نیاز به رهبران بخش عمومی برای کسب و توسعه مهارت‌های خاص حوزه است. این مهارت‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند که نشان‌دهنده حوزه‌هایی است که قبلاً در این گزارش مورد بحث قرار گرفت.

دسته اول مربوط به مسئولیت یک رهبر برای مدلسازی و نشان دادن پنج مهارت کاربر دولت دیجیتال است که قبلاً در این بخش شناسایی شد. هیچ چیز منحصر به فردی در مورد این مهارت‌ها در زمینه رهبری وجود ندارد، بلکه مشخصات یک رهبر درک و تشویق هر یک از عناصر است حتی اگر آنها متخصص نباشند. مهارت‌های شناخت پتانسیل دیجیتال برای تحول؛ درک کاربران و نیازهای آنها؛ همکاری آشکار برای تحویل تکراری؛ استفاده قابل اعتماد از داده و فناوری؛ و دولت داده‌محور نباید به‌عنوان اختیاری، بلکه به‌عنوان یک پایه مهم برای همه کارمندان دولتی و به‌ویژه رهبران بخش عمومی در نظر گرفته شود.

دسته دوم نشان‌دهنده تعبیه رویه دولت دیجیتال در ذهنیت رهبران دولتی است زیرا آنها به دنبال ایجاد محیط مناسب و ایجاد نیروی کار دیجیتال هستند. در بکارگیری شیوه‌های مناسب برای رهبری و پشتیبانی از دولت دیجیتال، آنها به طور فعال محیط را شکل می‌دهند، ساختار یک سازمان را تغییر می‌دهند و اثربخشی آن را به روش‌هایی بهبود می‌بخشند که با گام‌های لازم برای توانمندسازی و ایجاد فضا برای نیروی کارشان برای انجام وظایفشان مطابق باشد. یک گروه بین‌المللی از کارشناسان دولت دیجیتال، هشت شایستگی عصر دیجیتال که یک رهبر خدمات عمومی عصر دیجیتال باید بداند را مشخص کردند [۱۱]. شایستگی‌ها خلاصه‌ای را ارائه می‌دهد که به خوبی به یک برنامه درسی هدفمند برای رهبران کمک می‌کند. اگرچه این هشت شایستگی مستقل از چارچوب‌های OECD توسعه یافته‌اند، اما با مهم‌ترین عناصری که رهبران باید از نظر مهارت‌های خود در نظر بگیرند همسو هستند (جدول ۴).

#### جدول ۴: شایستگی‌ها برای رهبری دولت دیجیتال

گزارش "تدریس شایستگی‌های خدمات عمومی در عصر دیجیتال"	همسویی با "چارچوب استعداد و مهارت دیجیتال"
۱. برای تجربه کاربران خدمات، ارزش قائل است و می‌تواند با متخصصان برای درک نیازهای کاربر همکاری کند، سپس راه‌حل‌های موثر طراحی، آزمایش و اتخاذ کند.	مهارت کاربر دولت دیجیتال ۲: درک کاربران و نیازهای آنها
۲. می‌تواند خطرات حریم خصوصی، امنیتی و اخلاقی را که در حکمرانی در عصر دیجیتال طبیعی است، پیش‌بینی و کاهش دهد.	مهارت کاربران دولت دیجیتال ۴: استفاده قابل اعتماد از داده و فناوری
۳. نیاز به ترکیب مهارت‌های خدمات عمومی سنتی با مهارت‌های مدرن و دیجیتال را درک می‌کند و می‌تواند به طور مؤثر در تیم‌های چند رشته‌ای کار و رهبری کند.	ایجاد محیط مشتاق به تحول دیجیتال
۴. اهمیت چرخه بازخورد سریع و تکرار را درک می‌کند و می‌تواند محیط کاری که مدام در حال یادگیری و بهبود خروجی است ایجاد می‌کند.	ایجاد محیط مشتاق به تحول دیجیتال
۵. می‌تواند فرصت‌های بهبود عملیات دولتی، ارائه خدمات یا سیاست‌گذاری را شناسایی کند و می‌تواند بر موانع ساختاری و نهادی برای تغییر غلبه کند.	ایجاد محیط مشتاق به تحول دیجیتال

مهارت کاربر دولت دیجیتال ۳: همکاری آشکار برای تحویل تکراری	۶. می‌تواند از طیف وسیعی از تکنیک‌ها و ابزارها برای بازترکردن، مشارکت و پاسخگویی بیشتر دولت استفاده کند.
مهارت کاربر دولت دیجیتال ۵: دولت داده محور	۷. نحوه استفاده از داده برای تصمیم‌گیری، طراحی و اجرای خدمات و ایجاد ارزش عمومی در داخل و خارج از دولت را می‌داند.
مهارت کاربر دولت دیجیتال ۱: شناخت پتانسیل دیجیتال برای تحول	۸. توانایی‌های فعلی و در حال تحول فناوری‌های دیجیتال را می‌داند و می‌تواند ارزیابی کند که چگونه می‌توان از آنها برای بهبود نتایج عمومی استفاده کرد.

## ۴ مسیر حرکت به سمت نیروی کار دیجیتال

پس از ایجاد محیطی که از نیروی کار دیجیتال استقبال می‌کند (بخش ۲) و تجهیز آنها به مهارت‌های لازم (بخش ۳)، گام بعدی حفظ استعداد‌های فعلی و آوردن افراد جدید با ویژگی‌های مناسب است. این بخش بر روی فعالیت‌های عملی تمرکز دارد که همراه با استخدام، توسعه و حفظ نیروی کار است که می‌تواند بلوغ دیجیتالی یک سازمان را تغییر داده و تقویت کند.

گزارش "مهارت‌های OECD برای خدمات دولتی با عملکرد بالا" [۵] نشان می‌دهد که دستیابی به خدمات مدنی با مهارت بالا مستلزم جذب و انتخاب استعدادها، توسعه مهارت‌ها از طریق آموزش و فرهنگ‌های یادگیری و استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده است. این گزارش این مدل را در زمینه دولت دیجیتال اعمال می‌کند. این بخش ابتدا به جذب استعدادها و مهارت‌ها می‌پردازد. اگرچه طرز فکر کارمندان دولتی موجود می‌تواند چالش‌هایی را از نظر مشخصات مهارت‌های مورد بحث در بخش ۳ ایجاد کند، بازنشستگی کارمندان دولتی فرصتی برای جذب نیروهای جدید است و می‌تواند مکمل تلاش‌ها برای توسعه تخصص داخلی باشد. برای انجام این کار، بخش دولتی باید خود را به عنوان یک کارفرمای جذاب معرفی کند و در فرآیندهای استخدام سرمایه‌گذاری کند که کاندیداها را برای بیان شایستگی‌های خود توانمند کند. هنگامی که استعدادها استخدام می‌شوند، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که نیروی کار آنها با انگیزه باقی می‌ماند. طراحی مسیرهای شغلی روشن و ارائه یک سیستم پاداش شفاف نه تنها نیروی کار را حفظ می‌کند و مهارت‌ها را گسترش می‌دهد، بلکه رفاه در کار را بهبود می‌بخشد و باعث کاهش جابجایی در سازمان‌ها می‌شود.

علاوه بر این، برای بخش عمومی داشتن مهارت‌های مناسب برای ایجاد و حفظ دانش در داخل مهم است تا سازمان‌ها بتوانند وابستگی خود را به طرف‌های ثالث کاهش دهند. توسعه مهارت‌ها را می‌توان به صورت رسمی و غیررسمی به شیوه‌ای منعطف و باز با تشویق نیروی کار به یادگیری به روش‌های غیررسمی و ایجاد پویایی هم‌تا به هم‌تا انجام داد. با توجه به اینکه مهارت‌های نیروی کار پایه و اساس موفقیت یک سازمان است، اطمینان از آموزش، انتقال مهارت، اجتماعات تمرین و انگیزه بالا برای ایجاد تحول دیجیتال و حفظ اشتیاق بسیار مهم است.

پس از تجهیز نیروی کار به مهارت‌های دیجیتال، تخصیص صحیح این استعدادها به وظایف چالش‌بعدی است. برای این کار، سازمان‌ها باید به کارمندان اجازه جابجایی شغلی را بدهند تا در حین ایجاد تیم‌های چند رشته‌ای، برنامه‌های راهنمایی و بازخورد منظم از مدیران برای اطمینان از تطابق مهارت‌ها و علایق کارکنان با استراتژی سازمان‌ها در زمینه‌های مورد علاقه‌شان را در بر گیرد.

همه‌گیری کووید ۱۹ باعث اتخاذ سریع روش‌های جدید کار و اصلاحات در محیط کار شد و سازمان‌ها را ملزم کرد که در نحوه انجام کار تجدیدنظر کنند، نقش دفاتر را بازنگری کنند و رویکرد خود را برای کار، اصلاح کنند. از آنجایی که این روند، روندهای اصلی کاری را بازنمایی کرده است، سازمان‌ها و رهبران باید زندگی کاری انعطاف‌پذیر و چابک را بازسازی کنند و از کارکنان خود حمایت لازم را داشته تا در یک حالت ترکیبی اما در درجه اول دیجیتالی که می‌تواند در برابر چالش‌های کنونی و هر گونه بحران آینده مقاوم باشد، احساس امنیت کنند و سازنده باشند.

با بهبود مشارکت از طریق مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیرتر و فردی، سازمان‌های دولتی می‌توانند شرایطی را برای جذب و حفظ استعدادهای مناسب برای ایجاد نیروی کار عمومی مورد نیاز در آینده و در عین حال فراگیر و متنوع ایجاد کنند.

## ۴-۱ جذب استعدادها

یافتن کاندیدای مناسب برای نقش مناسب در بخش دولتی و استخدام آنها دشوار است زیرا مطالعات نشان می‌دهد که مجموعه نیروی کار توانمند و موثر بخش دولتی در طول زمان در حال کاهش است. دلیل این امر کاهش ارزش امنیت شغلی در طول سال‌ها است.

استراتژی‌های استخدام به همان اندازه که برای بخش خصوصی مهم است، برای بخش دولتی نیز اهمیت دارد. آنها شفافیت و عدالت را در فرآیند استخدام تضمین می‌کنند، که به مدیران استخدام در انتخاب کاندید مناسب برای شغل بر اساس شایستگی کمک می‌کند. از آنجایی که تحقیقات نشان داده است که عبارات مورد استفاده در آگهی‌های شغلی می‌تواند مردان یا زنان را به طور نامحسوس جذب یک حرفه یا صنعت کند، سازمان‌ها باید آگاه باشند و از کلمات کلیشه‌ای جنسیتی که غالباً واژه‌های کلیشه‌ای مردانه هستند و برای زنان جذابیت کمتری دارند اجتناب کنند. بنابراین، استفاده از زبان عاری از جنسیت برای ایجاد توصیف روشنی از نقش و انتقال پیشنهاد گسترده‌تر یک سازمان به کارکنانش برای تلاش و اطمینان از فراگیری در شیوه‌های استخدام، حیاتی است.

### ۴-۱-۱ تیم‌های استخدام

داشتن یک سیستم استخدام "متمرکز"، که در آن یک تیم تخصصی مسئول جذب پرسنل واجد شرایط در کل بخش دولتی است، رویکردی منسجم را برای ارتقای شغلی کارمند دولتی و جذب کاندیدا از طریق رسانه‌های اجتماعی، حضور در نمایشگاه‌های مرتبط و بازدید از دانشگاه‌ها ایجاد خواهد کرد. این رویکرد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از دانش تخصصی استخدام‌کنندگان بهره ببرند و محیط جذابی را برای کاندیداها فراهم کنند.

تیم‌های استخدام همچنین می‌توانند به تشویق همه گروه‌های مرتبط برای شرکت در فرآیند استخدام کمک کنند. تیم‌های اختصاصی مسئول ارتقای بخش عمومی به عنوان یک کارفرما می‌توانند در به حداقل رساندن زمان و تلاش در جستجو، مصاحبه و استخدام کمک کنند. آنها با برقراری ارتباط مؤثر با کار معنی‌داری که انجام می‌دهند و در عین حال چشم‌اندازهای بالقوه هدفمند، به ایجاد تصویری جذاب برای بخش عمومی کمک می‌کنند.

راه دیگری که تیم‌ها می‌توانند به استخدام کمک کنند از طریق مشارکت بین دولت و دانشگاه‌ها است که فارغ التحصیلان را تشویق می‌کند تا برای بخش دولتی کار کنند. برنامه‌های معتبر<sup>۱</sup>، دولت‌ها را قادر می‌سازد تا با دانشگاه‌ها همکاری نزدیک داشته باشند و نیازهای بخش عمومی را در میان بگذارند.

<sup>۱</sup> fellowship

## ۴-۱-۲ فرآیند استخدام

فرآیندهای استخدام در بخش دولتی اغلب شامل مراحل برای تعیین مناسب بودن متقاضیان برای موقعیت‌های دیجیتال است.

برخی از بخش‌ها از روش‌های سنتی برای استخدام کمتر استفاده می‌کنند و به «علم بازی» یا «بازی‌سازی» روی آورده‌اند تا داوطلبان را قادر به نشان دادن مهارت‌ها و حل موقعیت‌های کاری کنند. مفهوم، ایجاد محیطی است که در آن افراد برای رسیدن به یک هدف با یکدیگر رقابت یا همکاری می‌کنند و از طریق این فرآیند شخصیت‌ها، نقاط قوت و ضعف، ارزش‌ها و رفتارها آشکار می‌شوند. این می‌تواند با قرار دادن کاندیدها در موقعیت‌های واقعی که می‌توانند توانایی خود را نشان دهند و با خنثی کردن برخی از سوگیری‌ها، استخدام را فراگیرتر کند. استخدام مبتنی بر بازی نه تنها می‌تواند به کاندیدها اوج پنهانی از وظایف و موقعیت‌هایی که ممکن است از آن‌ها انتظار داشته باشند را ارائه دهد، بلکه کارفرما را قادر می‌سازد تا شاهد واکنش کاندیدها باشد.

برای افزایش جذابیت بخش عمومی، مدیران استخدام باید ارزش‌های یکپارچگی بخش عمومی را تجسم بخشند و یک فرآیند پاسخگو و شفاف را ترویج دهند و همچنین از اجرای کارآمد آن اطمینان حاصل کنند. اگر استخدام بخش دولتی کند باشد، خطر از دست دادن استعدادها دیجیتال خوب برای کارفرمایان با سرعت بیشتری اتفاق می‌افتد. لذا؛ اجرای سریع انتخاب تضمین می‌کند که بهترین کاندیدها در هنگام ارائه پیشنهاد در دسترس باشند. بخش عمومی می‌تواند به دلیل محدودیت‌های خاصی که در سیاست‌های استخدام آنها وجود دارد آسیب ببیند. در برخی کشورها، استخدام برخی پروفایل‌ها نیاز به مدرک تحصیلی مرتبط دارد. به عنوان مثال، در شیلی، سیستم حقوق و دستمزد به مدیرانی که مدرک تحصیلی با بیش از ۸ ترم تحصیل داشته باشند، "پاداش حرفه‌ای" می‌دهد که می‌تواند نزدیک به ۲۵٪ حقوق باشد. این امر باعث تعصب به نفع آموزش رسمی می‌شود و به این معنی است که افرادی که معیارها را برآورده نمی‌کنند، حقوق کمتری دریافت می‌کنند و بخش دولتی را به یک کارفرمای غیرجذاب تبدیل می‌کند، به ویژه در مقایسه با بخش خصوصی بدون محدودیت‌های مشابه برای استخدام افرادی که دارای مهارت‌های دیجیتالی مورد تقاضا هستند.

## ۴-۱-۳ انتخاب نیروی کار

تیم‌های بخش عمومی باید متنوع باشند تا جامعه‌ای را که به آنها خدمت می‌کنند منعکس کنند. از آنجایی که هر فرد بر اساس پیشینه، تجربه شخصی و شخصیت خود رویکرد حل مسئله متفاوتی دارد، هر چه تیم متنوع‌تر باشد، به توانایی‌های حل مسئله مجهزتر می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که با افزودن یک "خارجی" به یک تیم، عملکرد آنها افزایش می‌یابد زیرا آنها زمان بیشتری را در مقایسه با یک تیم همگن صرف بررسی گزینه‌های دیگر می‌کنند. تیم‌های متنوع دیدگاه‌ها، جزئیات و عوامل مختلفی را پوشش می‌دهند که ممکن است تیم‌های همگن‌تر از آن غافل شوند. هوش مصنوعی ابزاری جذاب برای کاهش زمان و هزینه است، اما در استفاده از ابزارهای استخدام پیش‌بینی‌کننده برای انتخاب کاندیدای «مناسب» باید احتیاط کرد. در سال ۲۰۱۴ آمازون هوش مصنوعی را برای خودکارسازی

استخدام خود به کار گرفت، اما پس از یک سال متوجه شد که این سیستم کاندیداها را به روشی خنثی از جنسیت رتبه‌بندی نمی‌کند و در واقع علیه زنان تبعیض‌آمیز است، زیرا سیستم با داده‌هایی آموزش دیده بود که شیوه‌های استخدام تاریخی شرکت را منعکس می‌کرد، که طی آن مردان تسلط داشتند. برای به دست آوردن بهترین کاندیداها بر اساس شایستگی، مهم است که اطمینان حاصل شود که استفاده از هوش مصنوعی برای استخدام مبتنی بر پایه‌ای از عملکرد اخلاقی است و با تلاش‌های فعال برای کاهش تعصب در هر داده آموزشی و به حداقل رساندن سوگیری الگوریتم تکمیل می‌شود.

برای ایجاد تیم‌های متنوع باید مجموعه متنوعی از کاندیداهای بالقوه با مهارت‌های مناسب وجود داشته باشد. برای رقابتی ماندن، بخش دولتی باید بهترین کاندیداها را بر اساس یک رویکرد مبتنی بر شایستگی استخدام کند و هرگونه سوگیری شناختی ریشه‌دار در این فرآیند را کاهش دهد. این مسئولیت سازمان‌ها است که تلاش آگاهانه‌ای برای به حداقل رساندن سوگیری از طریق استخدام کورکورانه، طراحی محتوای آگهی‌های شغلی و انتخاب محل تبلیغات انجام دهند. مکانیزم دیگری برای کمک به تضمین فرصت‌های برابر برای همه می‌تواند ایجاد نقش‌های اختصاصی برای در نظر گرفتن تنوع و شمول باشد

## ۲-۴ حفظ استعدادها

توانایی یک سازمان برای حفظ و نگهداری کارکنان خود، یک موضوع حیاتی است. اگرچه بخش دولتی ممکن است بتواند امنیت شغلی بالایی ارائه دهد، حفظ استعدادها در دیجیتال همچنان یک چالش است زیرا بخش خصوصی می‌تواند پاداش‌های مالی بالاتری را برای همان نقش‌ها و مهارت‌ها ارائه دهد. هزینه‌های قابل توجهی در ارتباط با سطوح بالای جابجایی کارکنان نه تنها از طریق پیامدهای زمانی جذب و آموزش استعدادها جدید بلکه در از دست دادن دانش و تداوم سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، نرخ پایین حفظ کارکنان نشان‌دهنده ضعف سازمانی گسترده‌تری است که نیاز به رسیدگی دارد. این می‌تواند عملکرد سازمان را مختل کند زیرا می‌تواند دشواری در حفظ سایر استعدادها را افزایش دهد، زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که ترک کردن مسری است. تمرکز بر حفظ کارکنان در جذب و حفظ استعدادها ارزشمند، موجب کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری می‌شود.

حفظ کارکنان از استخدام شروع می‌شود. همانطور که در بخش قبل مشاهده شد، انصاف و شفافیت هر دو مفاهیم قدرتمندی هستند که می‌توانند تأثیری ماندگار بر استعدادها و حفظ آنها بگذارند. برخلاف گذشته، که کارفرمایان انتظار داشتند کارمندان در همه زمینه‌ها «عام‌گرا» و کارمندان عمومی قابل جابجا کردن باشند، با توجه به پروفایل کاندیداها و مهارت‌های خاص مورد نیاز برای انجام کارهای دیجیتال، دیگر چنین رویکرد «یک اندازه متناسب با همه» در استخدام بخش دولتی وجود ندارد. بنابراین، برای حفظ کارمندان، کارفرمایان باید بر خواسته‌های کارکنان تمرکز کنند. کاندیداها در انتخاب کارفرما و هدف ارزشی، پیشرفت حرفه‌ای، مربیگری و تعادل بین کار و زندگی سالم هنگام تصمیم‌گیری در مورد محل کار انتخاب می‌کنند.

ارائه برنامه شغلی واضح بر اساس پیشرفت مبتنی بر قابلیت، در حفظ کارکنان ضروری است. می‌توان آن را در قالب توسعه حرفه‌ای و شخصی از طریق آموزش، تنوع کار و چالش‌های جدید یا فرصت‌های منظم برای رشد شغلی به جای ارتقای سلسله مراتبی بیان کرد که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند برای آنها ارزش قائل هستند و سازمان به پیشرفت حرفه‌ای و شخصی و رفاه آنها اهمیت می‌دهد.

با توجه به اینکه در پاداش و جبران بخش دولتی همیشه به اندازه بخش خصوصی از نظر مالی سخاوتمندانه نیست، داشتن یک روش واضح، شفاف و استاندارد برای جبران استعدادهای حفظ اعتماد و انصاف مهم است.

### ۳-۴ توسعه و حفظ مهارت‌ها

پس از استخدام و حفظ نیروی کار با استعداد، برای بخش دولتی حیاتی است که به نیروی کار کمک کند تا انعطاف‌پذیری و سطوح دانش را با توسعه مهارت‌ها به دو روش رسمی و غیررسمی حفظ کند. بنابراین، ایجاد فرهنگ یادگیری بسیار مهم شد، زیرا مهم است که این امر به تمرکز بر کار هر سازمان مرکزی یا توزیع استعدادهای محدود نشود، بلکه بخش عمومی می‌تواند به مهارت‌ها به شیوه‌ای هماهنگ برخورد کند. از ایجاد سیلوها یا تلاش‌های تکراری بدون محدود کردن اختیار و استقلال کارمندان دولتی برای آزمایش و یادگیری خودداری شود.

#### ۱-۳-۴ آموزش رسمی

رسمی کردن آموزش با اجباری کردن آن برای همه کارمندان دولتی، نشانه روشنی از تعهد سازمانی برای ایجاد فرهنگ یادگیری و سرمایه‌گذاری بر روی دانش کارکنان است. اگر آموزش غیر رسمی باشد، این خطر وجود دارد که جدی گرفته نشود و در نتیجه اجرا نشود. سرمایه‌گذاری در آموزش رسمی، مهارت‌های دیجیتال را به عنوان بخشی از عملیات استاندارد برای بخش عمومی به‌طور مستمر تعبیه می‌کند و فرهنگ یادگیری پایدار را پرورش می‌دهد.

برنامه‌های آموزشی رسمی را می‌توان فراتر از کارمندان دولتی گسترش داد تا فرهنگ یادگیری را در جامعه به طور گسترده‌تر ترویج و توسعه دهد. برای فعال کردن تغییر به سمت دیجیتال در سطح کشور، سازمان‌ها باید ابتکار عمل را برای ایجاد مهارت‌های قرن بیست و یکم برای همه به کار گیرند. مدارس و دانشگاه‌ها در این فرآیند بسیار حیاتی هستند زیرا نیروی کار فردا را آموزش می‌دهند، اما بخش خصوصی نیز در برقراری ارتباط با نیازها و چالش‌های خود نقش مهمی دارند تا جوانان بتوانند به مهارت‌هایی برای مطابقت با تقاضای مجهر شوند.

هنگامی که آموزش رسمی شد، به محتوای جذاب متنوعی نیاز دارد که با استراتژی و اهداف تحول دیجیتال مطابقت داشته باشد. ارائه گزینه‌های چندگانه می‌تواند انگیزه درونی ایجاد کند و بنابراین سازمان‌ها باید بدانند که کارکنانشان چگونه ترجیح می‌دهند یاد بگیرند و همچنین محتوای مناسب و مفید تولید کنند. یادگیری مبتنی بر فشار (به این معنی که کارکنان از طریق درس/سخنرانی‌ها و برنامه‌های درسی از پیش تعیین شده یاد می‌گیرند)، به عنوان روشی بیش از حد سخت و سخت و منفعلانه مورد انتقاد قرار گرفته است زیرا نتیجه آن این است که کارکنان را درگیر توسعه حرفه‌ای خود نمی‌کند و باعث رضایت کم، نرخ بالای ترک تحصیل و شکایت از تاثیر کم این آموزش بر بهبود عملکرد دارد. یادگیرندگان امروزی به جای اینکه به آنها گفته شود چه چیزی و چه زمانی یاد بگیرند،



می‌خواهند به مطالب یادگیری کاربرپسند دسترسی داشته باشند و مهارت‌هایی را در صورت نیاز کسب کنند که به عنوان یادگیری مبتنی بر "کشش" شناخته می‌شود.

کارکنان باید ارزش آنچه را که می‌آموزند ببینند تا بتوانند به طور فعال درگیر، توانمند و با انگیزه در فرآیند یادگیری و در نتیجه ارتقاء مهارت، دستیابی به نتایج بهتر و ایجاد رضایت بیشتر نسبت به شغل و کارفرمای خود باشند. تغییر از یادگیری فشاری به کششی، به طوری که یادگیری به جای مجموعه‌ای از آموزش‌ها به یک فرآیند مستمر تبدیل شود، شامل ترویج روش‌های یادگیری جدید، پرورش ذهنیت کنجکاو، ایجاد یک حلقه بازخورد و تکرار محتوا متناسب با نیازهای فعلی باشد. برای تقویت ذهنیت رشد در سازمان‌ها، ارائه بازخورد معنادار و سازنده و همچنین پاداش دادن به کارکنانی که مهارت‌ها یا قابلیت‌های جدید را با موفقیت آموخته‌اند، بسیار مهم است، به طوری که سایر کارکنان برای پیروی از الگوی خود الهام می‌گیرند.

علاوه بر استخدام کارکنان جدید و رسمی‌سازی آموزش برای افزایش مهارت‌های افراد در یک سازمان بخش دولتی، نیاز به دسترسی به مهارت‌ها و استعدادها از راه‌های دیگر نیز وجود دارد. خدمات مشاوره، چه از طریق یک منبع داخلی و چه از طریق خارجی تهیه شده باشد، می‌تواند راهی برای حل یک مشکل خاص باشد یا شکاف مهارتی خاصی را برطرف کند. چالش این است که تأثیر این منبع اضافی طولانی مدت باشد زیرا وقتی مشاوران بروند، سازمان یا تیم به راحتی می‌توانند به روش‌های قدیمی کار خود بازگردند. یکی از راه‌های کاهش این خطر این است که اطمینان حاصل شود که هر کار مشاوره‌ای شامل ایجاد تبادل داخلی تخصص و انتقال صریح مهارت‌ها برای کاهش وابستگی به اشخاص ثالث است. استراتژی‌های دولت دیجیتال جامع نگر و رهبری دوراندیش نقش مهمی در درک چگونگی ایجاد تعادل بین مهارت‌های موجود در سازمان با منابعی که می‌تواند به دست آورد، ایفا می‌کند.

مشاوران داخلی که به عنوان منبعی از کارمندان دولتی فعالیت می‌کنند می‌توانند نقش مهمی در ارائه ظرفیت مشاوره و حمایت از مدیریت و اجرای موثر تغییر در بخش دولتی ایفا کنند. آنها با استفاده از تخصص مشاوره خود می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند، در ساختار سازمانی برای حل مسائل و اجرای راه‌حل‌های کارآمدتر کار کنند، به عنوان یک تسهیل کننده یا به عنوان یک عامل در سازمان عمل کنند.

مشاوران بخش خصوصی و خارجی می‌توانند شریک مهمی برای دولت‌ها در توسعه ظرفیت خود برای تحقق آرمانهای خود برای تحول دیجیتال، به ویژه در مراحل اولیه ایجاد شایستگی اصلی برای مهارت‌های دولت دیجیتال باشند.

به طور مشابه، انتقال مهارت این ایده است که شخصی که مهارت را منتقل می‌کند باید مهارت خاصی را بفهمد و به هم‌تایان خود توضیح و نشان دهد و با آنها تمرین کند تا زمانی که بتوانند آن را بازتولید کنند. به عنوان مثال، در اسلونی، انتقال دانش بین پیمانکاران برون‌سپاری و کارمندان دولتی به روش‌های مختلف یا از طریق شرکت در کارگاه‌های آموزشی مختلف یا همکاری در فعالیتهای مرتبط با کار به صورت روزانه انجام می‌شود. هنگام برون‌سپاری پروژه‌های خاص مانند توسعه یک سیستم اطلاعاتی جدید، یک مدل جدید یا یک ابزار دیجیتال و غیره، با پیمانکار برون‌سپاری توافق می‌شود که آموزش‌های مختلفی را برای کارکنان دولتی انجام دهند که به تازگی با این موارد

مواجه شدند. ابزارهایی را در حین انجام کار خود توسعه داده و باید قادر به استفاده از آنها باشد. این ثابت می‌کند که فردی که تدریس می‌کند نیازی نیست یک مربی حرفه‌ای باشد، بلکه می‌تواند به سادگی یک کارمند با مهارت خاصی باشد که می‌خواهد با هم‌تایان خود به اشتراک بگذارد تا شکاف مهارتی که شناسایی شده را پر کند.

## ۲-۳-۴ آموزش غیر رسمی

علاوه بر فعالیتهای رسمی، بخش عمومی باید انعطاف‌پذیر باشد و برای همکاری باز باشد. باید افراد را تشویق کرد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و ارتباطات بین هم‌تایان را برای داشتن یک سازمان ارگانیک‌تر فراهم کرد. اگرچه اجرای فعالیتهای آموزشی خاص برای تقویت دولت دیجیتال حیاتی است، سازمان‌های بخش عمومی باید به دانش ضمنی و یادگیری از تجربیات جاری اهمیت دهند. اگرچه این امر کنترل محتوای آموخته‌ها را کاهش می‌دهد و انتظارات ساختاریافته از آنچه افراد باید بیاموزند را کاهش می‌دهد، اما پویایی نرم و هم‌تا به هم‌تا را به جای پویایی سازمان به کارمند ایجاد می‌کند که معمولاً نظارت بیشتری دارد.

یکی از راه‌های کمک به حفظ استعدادهای دیجیتال، استفاده مجدد و تبادل دانشی که به دست آورده‌اند، از طریق جوامع عملی است، "گروه‌هایی از افرادی هستند که نگرانی یا اشتیاق مشترکی نسبت به کاری که انجام می‌دهند و یاد می‌گیرند که چگونه آن را بهتر انجام دهند، همانطور که به طور منظم در تعامل هستند، دارند". این رویکرد با انعکاس فرهنگ یادگیری، محیط امنی ایجاد می‌کند که در آن افراد می‌توانند رشد کنند، چیزهای جدید را آزمایش کنند و از یکدیگر و با یکدیگر بیاموزند، این فعالیت غیررسمی است. مدیریت خوب دانش اساس این کار است زیرا اشتراک دانش یک فرآیند اجتماعی است که یادگیری و جوامع را جدایی‌ناپذیر می‌کند. همچنین به سازمان‌ها برای توسعه و حفظ دانش کمک می‌کند. اعضای این جوامع مهارت‌ها و تخصص‌های خود را در کار روزانه خود به اشتراک می‌گذارند و در مورد موضوعات مفیدی که می‌توانند با هم به آن بپردازند تصمیم می‌گیرند.

به عنوان بخشی از چابک بودن، به اشتراک گذاشتن تجربیات و انعکاس درون سازمان از اقدامات مهمی هستند. همانطور که در بخش ۲ ذکر شد، ارائه کردن و گفتگو، به تیم‌ها اجازه می‌دهد موفقیت خود را بیان کنند و درس-آموخته‌ها را شناسایی کنند. یک تکنیک دیگر، گذشته‌نگر بی‌تقصیر<sup>۱</sup> (یک جلسه "بهبود" منظم که برای یافتن راه‌ها و ابزارهایی برای شناسایی مشکلات بالقوه، اشتباهات گذشته و جستجوی راه‌های جدید برای انجام بهتر برگزار می‌شود) برای تأمل در مورد آنچه موفق بوده و چه چیزی می‌تواند در آینده با ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل بهبود یابد، ارزشمند است.

یک محل کار با محیطی که به اشتراک‌گذاری تجربیات و اطلاعات را تقویت می‌کند، می‌تواند برای ایجاد تحرک بین تمرین‌کنندگان و کاهش ذهنیت‌های سیلو در سطح فردی، تیمی و سازمانی قدرتمند باشد. سازمانی که در آن

<sup>۱</sup> blameless retrospective

تیم‌ها یا افراد به دلایلی همچون ترس، جنگ قدرت، ناکارآمدی سازمانی یا فقدان مکانیزم‌های اشتراک‌گذاری و عدم تلاش برای ایجاد آنها، اطلاعات را از دیگران پنهان می‌کنند، محیط سالمی نیست. شیوه‌های سیلویی اعتماد را از بین می‌برد و ارتباطات با پیامدهای منفی برای بهره‌وری، بودجه و زمان سازمان را کاهش می‌دهد.

جایگزینی ذهنیت سیلو با ذهنیت انتظار اشتراک و همکاری در یک سازمان می‌تواند عملکرد و رفاقت را بهبود بخشد و در عین حال محیط کاری مبتنی بر اعتماد و ارتباطات را پرورش دهد. این منعکس کننده بخش‌های ۲ و ۳ است که نقش رهبران را برای تشویق به اشتراک‌گذاری شیوه‌ها، ساختارهای سازمانی برای پرورش جوامع یا گروه‌ها برای ترویج همکاری، و یادگیری مادام‌العمر برای تقویت فرهنگ کار و تصویر بخش عمومی به عنوان یک کارفرما مورد بحث قرار می‌دهد.

با این حال، چالشی که بسیاری از سازمان‌ها با آن روبرو هستند این است که چگونه افراد را تشویق کنند تا کارهایی را که می‌خواهند، انجام دهند، نه کارهایی که قبلاً بخشی از شرح وظایف آنها بوده است. با توجه به اینکه توسعه مهارت‌های غیررسمی نیازمند اقدامات، برنامه‌ریزی و انگیزه نیروی کار برای تحقق آن است، یافتن راهی که نیروی کار را به انجام داوطلبانه این تلاش‌ها ترغیب کند، بسیار مهم است.

#### ۴-۴ تخصیص استعدادها و مهارت‌ها

با توجه به تحول دیجیتالی که بر اساس عملکرد تیم‌ها ساخته می‌شود، سازمان‌ها باید ساختاری را در نظر بگیرند که بتواند بهترین‌ها را از استعدادهایی که استخدام می‌کنند به ارمغان بیاورد و آنها را برای دستیابی به عملکرد بالا توانمند کند. تخصیص کارآمد افراد با مهارت‌های مناسب به کار مناسب نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه رضایت کارکنان را نیز افزایش می‌دهد. این را می‌توان از طریق فرصت تغییر شغل در سازمان بر اساس علاقه، برنامه‌های راهنمایی، تغییر از تامین مالی پروژه‌ها به تامین مالی افراد و حلقه‌های بازخورد انجام داد.

برای توانمندسازی و ایجاد انگیزه در همه کارکنان، سازمان‌های بخش دولتی باید به کارکنان خود فرصت کار در پروژه‌های مرتبط با علایق شخصی یا حرفه‌ای خود را از طریق جابجایی شغلی درونی استعدادهای داخلی در نقش‌هایی که برای آنها مناسب‌تر است، ارائه دهند. دادن این فرصت به کارمندان دولتی می‌تواند انگیزه بالاتر و محیط کاری شادتر ایجاد کند که موجب افزایش عملکرد و بهبود حفظ کارکنان و به نفع سازمان خواهد بود. علاوه بر افزایش رضایت شغلی، جابجایی شغلی در یک سازمان می‌تواند به افراد اجازه دهد تا در پیشرفت شغلی خود احساس قدرت کنند. برنامه‌های جابجایی شغلی می‌توانند به حفظ استعدادها، ایجاد فرصت‌های رشد شغلی و ارتقای یادگیری مستمر، سازگاری و رفاه کمک کنند، اما این فرصت‌ها باید به خوبی طراحی و تخصیص داده شوند تا تأثیر واقعی بر دولت دیجیتال داشته باشند.

با توجه به این که گرد هم آوردن تخصص‌های مختلف باعث تقویت نوآوری، اشتراک دیدگاه‌ها و بهبود ارائه تیم می‌شود، تشکیل تیم‌های چند رشته‌ای باید در هنگام توزیع مهارت‌ها در اولویت باشد. تیم‌های چند رشته‌ای امکان تولید ایده‌های وسیع‌تری را فراهم می‌کنند که یادگیری با یکدیگر و از یکدیگر را تسهیل می‌کند. این تیم‌ها نه تنها

باید ترکیبی از مهارت‌های حرفه‌ای را منعکس کنند، بلکه باید ترکیبی از مهارت‌های اجتماعی-عاطفی و تنوع پیشینه را نیز منعکس کنند و باید با رویکردی استراتژیک برای خانواده‌های شغلی، توصیف‌ها و تخصیص‌هایی که در تشکیل تیم‌ها دانسته است (به جای تلقی تخصص‌های فردی به‌عنوان یک وظیفه ایزوله)، حمایت شوند.

بودجه موجود برای دولت دیجیتال یک عنصر مهم در تحول دیجیتال است. یکی از رویکردها، تامین بودجه برای پروژه‌ها است که زمانی که یک قطعه کار تمام شود، بودجه نیز پایان می‌یابد. توافق بر سر یک بودجه، یک پروژه و یک جدول زمانی استدلال می‌شود که به مردم اطمینان، توانایی پیش‌بینی و تنظیم استراتژی برای دستیابی به یک هدف را می‌دهد، در حالی که فرض شود هیچ چیز تغییر نخواهد کرد. با این حال، این می‌تواند این اطمینان کاذب را ایجاد کند که یک حوزه خاص دیگر نیازی به سرمایه‌گذاری نخواهد داشت، اما معمولاً در پایان پروژه، سرمایه‌گذاری اضافی برای حفظ و ادامه برآوردن نیازهای شناسایی شده برای خدمات، محصول و جریان ارزش مورد نیاز است.

همانطور که رویدادهای مرتبط با همه‌گیری کووید ۱۹ نشان داده‌اند، سازمان‌های بخش عمومی باید نسبت به جهان دائماً در حال تغییر که در آن همه چیز به سرعت پیش می‌رود، واکنش نشان دهند. در نتیجه، بودجه مبتنی بر پروژه ممکن است به اندازه کافی برای تطبیق با شرایط انعطاف‌پذیر نباشد. رویکرد جایگزین برای تامین مالی، تمرکز بر تامین مالی توسعه تخصصی و شخصی تیم‌ها برای حفظ خدمات، محصولات یا جریان‌های ارزش است. این روش، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا انعطاف‌پذیری بیشتری برای تنظیم اولویت‌های خود، پشتیبانی از زیرساخت‌های دیجیتال (مانند میزبانی، هویت و سایر اجزای مشترک) به‌عنوان «محصولات» و افزایش تعداد کارکنان دولتی به کار گرفته شده به جای تکیه بر پیمانکاران داشته باشند. برای ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر، سازمان‌ها می‌توانند پروژه‌ها را به آزمایش‌ها (یا آزمون‌های) مجزای کوچک‌تر تبدیل کنند که اجازه می‌دهد فرضیه‌ها با کاربران نهایی واقعی آزمایش شوند. این روش تخصیص بودجه به تیم‌ها برای کسب مهارت‌های مناسب به پذیرش بیشتر محیط کار برای تحول دیجیتال کمک می‌کند زیرا در رشد کارمندان عمومی و مشارکت آنها در درازمدت برای توسعه خدمات بهتر سرمایه‌گذاری می‌کند.

علاوه بر این، برای اطمینان از تخصیص مناسب استعدادها و مهارت‌ها، کارمندان دولتی باید بتوانند به طور مکرر با مدیران خود ملاقات کنند، اهداف قابل دستیابی را تعیین کنند و فرهنگ حلقه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را ایجاد کنند تا اطمینان حاصل شود که از حمایت لازم برخوردار هستند تا وظایف خود را با موفقیت انجام دهند. در اسلوونی، این فعالیت را با "قانون کارمندان عمومی" به قانون تبدیل کرده است که مافوق را ملزم به نظارت بر کار، صلاحیت‌های حرفه‌ای و مشاغل کارکنان دولتی با حداقل یک مصاحبه سالانه با هر یک از کارکنان دولتی می‌کند که طی آن نیاز به آموزش برای بهبود عملکرد کاری، دانش حرفه‌ای و توسعه شغلی آنها مورد بحث قرار می‌گیرد. این تلاش‌ها به مدیران کمک می‌کند تا عملکرد استعدادهای فردی را درک کنند و مسائلی را که باید به آنها توجه شود شناسایی کنند، که به طور سیستماتیک به بهبود بهره‌وری در کل سازمان کمک می‌کند.

یکی از موارد مهم افزوده شده به مدیریت عملکرد، برنامه‌های راهنمایی است که به راهنمایی کارکنان در توسعه مهارت‌های جدید و کشف فرصت‌های جدید در سازمان کمک می‌کند. برنامه‌های منتورینگ، مربیان را با کارآموزها<sup>۱</sup> مرتبط می‌کند و فرصت‌هایی را برای انتقال مهارت، دانش و تجربه بین کارکنان ایجاد می‌کند. به عنوان یک الگو، مربیان به کارآموزها کمک می‌کنند تا تجربیات یادگیری را به اشتراک بگذارند. این فرصتی را برای مربی ایجاد می‌کند تا با آموزش کارکنان و استفاده از تجربیات آنها برای موفقیت در سازمان، به سازمان پاسخ دهد. برای کارآموزان، این فرصتی است که با روال‌ها، سیاست‌ها و انتظارات محل کار آشنا شوند و شبکه خود را گسترش دهند، که به آنها امکان می‌دهد احساس مشارکت داشته باشند و حس تعلق آنها را تقویت کنند. در مورد سازمان، نیز، برنامه‌های مربیگری آموزش‌های درون سازمانی، به استخدام‌کنندگان کمک می‌کنند تا عادت‌های خوب ایجاد کنند و وفاداری را پرورش دهند.

## ۵-۴ اصلاح محیط

همه‌گیری کووید ۱۹ در زمینه تحول دیجیتال، فشار زیادی به سازمان‌ها آورده است تا در خصوص محیط کاری خود تجدید نظر کرده تا بتوانند نیروی کار دیجیتالی پرورش دهند و به موازات آن، استخدام و حفظ نیروی کار دیجیتال را برای ایجاد محیطی برای ایجاد تحول دیجیتال در اولویت قرار دهند. از آنجایی که محیط کار و نیروی کار دیجیتال باید یکدیگر را تکمیل کنند، سازمان‌هایی که در مورد خانواده‌های شغلی تجدیدنظر می‌کنند، باید مسیرهای شغلی جذابی را تضمین کنند. این مدل می‌تواند عملکرد و انتظارات را مدیریت کند، که به ایجاد معیارهای عملکرد سازگارتر و نقشه راه شغلی واضح‌تر کمک می‌کند.

ساختارهای سازمانی که فرهنگ یادگیری مادام‌العمر را ترویج می‌کنند و به نیروی کار دیجیتالی آموزش می‌دهند، انگیزه‌هایی را برای رهبری فعالیت‌های غیررسمی هم‌تا به هم‌تا، شرکت در برنامه‌های راهنمایی و درخواست بازخورد منظم ایجاد می‌کنند. این اقدامات نه تنها به اشتراک‌گذاری، همکاری و یادگیری از یکدیگر را به یک هنجار تبدیل می‌کند، بلکه محیطی را ایجاد می‌کند که به اندازه کافی امن باشد تا کارکنان به شکست‌ها اعتراف کنند. در حالی که آزمایش برای نوآوری و بهبود مستمر در یک سازمان ضروری است، همه‌گیری کووید ۱۹ نشان داد که مهارت‌ها و ظرفیت آزمایش برای یافتن بهترین راه‌ها برای کار در قالب کاملاً از راه دور یا ترکیبی چقدر مهم است.

از آنجایی که جهان به سمت روش‌هایی حرکت می‌کند که چابکی بیشتر را تشویق می‌کنند، سلسله مراتب کمتری دارند، استقلال ارائه می‌دهند و شفافیت را افزایش می‌دهند، برای سازمان‌های بخش عمومی مهم است که سیاست‌های منابع انسانی را توسعه دهند که از انعطاف‌پذیری بیشتر و پشتیبانی شرکتی برای ابزارهای نرم‌افزاری یا مواد فیزیکی لازم جهت بهبود محیط‌های کاری خانگی حمایت کند. برخی از سازمان‌ها برای پوشش هزینه‌های ناشی از کار

<sup>۱</sup> Mentees

کارکنان در خانه (میز، صندلی و رایانه) و همچنین کمک هزینه‌های معمول برای هزینه های WiFi و تلفن، حمایت مالی می‌کنند. سازمان‌های دارای قابلیت دیجیتال و انعطاف‌پذیر می‌توانند بهره‌وری و رضایت را بالا نگه دارند، تصویر یک کارفرمای جذاب را ارتقا دهند که به رفاه اهمیت می‌دهد، اعتماد ایجاد می‌کند و در نتیجه به حفظ نیروی کار خود کمک زیادی می‌کند.

از آنجایی که جهان به آینده‌ای می‌نگرد که از تجربیات کووید ۱۹ مطلع است، سازمان‌های بخش دولتی تصمیماتی در مورد بهترین مدل‌سازی محیط کار و ساختارهای شغلی خود خواهند داشت. آنها باید ارزیابی کنند که چگونه کار انجام می‌شود (اینکه آیا کار به دست نیروی کار می‌رود یا نیروی کار سر کار می‌روند) و در دفاتر و فضای کاری فیزیکی که برای روش‌های دیجیتالی کار مفید هستند، سرمایه گذاری کنند. در انجام این کار، باید اطمینان حاصل کنند که چشم‌اندازی برای توسعه نیروی کار دیجیتال دارند که قادر به ایجاد و حفظ تحول دیجیتالی است که پتانسیل دولت دیجیتال و همچنین فضایی برای ایجاد پروفایل‌های شغلی جدید که هنوز وجود ندارد را برای جذب و حفظ استعدادها و در عین حال حمایت از سیاست‌های بهتر برای زندگی بهتر ارائه می‌کند.

## ۵ جمع‌بندی و پیشنهادات

جهان به طور فزاینده‌ای دریافته است که با توجه به توسعه و استفاده از اینترنت و فناوری‌های دیجیتالی که تقریباً بر هر جنبه‌ای از زندگی مردم تأثیر می‌گذارد (از نحوه زندگی گرفته تا نحوه کارشان) دیجیتال به یک پیش‌فرض تبدیل شده است. تقریباً همه مشاغل با توجه به فراگیر شدن اینترنت و ظهور فناوری‌های دیجیتال مختلف باید با ارتقاء مهارت یا کسب مهارت‌های جدید از طریق آموزش سازگار شوند تا بتوانند نقش‌های جدید و متفاوتی را ایفا کنند. بخش عمومی نیز نیاز به تعبیه دیجیتال در هر نقشی از ساختار سازمان دارد که این کار مستلزم تحول رویکرد و دغدغه‌های اتخاذ شده برای استقرار دولت الکترونیک است. اگرچه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت بهبود دولت به کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات، صرفه جویی در زمان و افزایش اثربخشی و کارایی بخش عمومی کمک کرده است، اما رویه‌های دولت الکترونیک نیز به سمت ایجاد یک حرفه مجزا از سایر حرفه‌ها با مسئولیت پیاده‌سازی و مدیریت ICT گرایش دارد. بلوغ دولت دیجیتال مستلزم مهارت‌های متفاوت و رویکردهای فرهنگی متفاوتی است و این اولویت برای کسانی است که روی قابلیت‌ها در عصر دیجیتال کار می‌کنند تا از ایجاد سیل‌ها اجتناب کنند و اطمینان حاصل کنند که این فرصت‌ها و دانش به طور گسترده در بخش عمومی، بدون توجه به نقش یا مسئولیت، تعبیه شده است. چارچوب ارائه شده در این گزارش، به فرصت‌های فردی و تیمی در زمینه توسعه بلوغ دولت دیجیتال در قالب سه رکن پرداخته است که می‌توان از توصیه‌های ارائه شده در این چارچوب جهت توسعه مهارت‌های دیجیتال مورد نیاز در سازمان‌های دولتی برای ارتقاء و بلوغ دولت دیجیتال استفاده نمود.

### رکن ۱: محیط مناسب برای ترغیب به تحول دیجیتال

اولین رکن (بخش ۲) ویژگی‌های یک محیط توانمند دیجیتال را مشخص می‌کند که شامل رهبری قوی، ساختار سازمانی مسطح، خانواده‌های شغلی دیجیتال، فرهنگ یادگیری مادام‌العمر و روش‌های جدید کار است. رهبران باید دید روشنی از نقش دیجیتال داشته باشند و فعالانه از مزایای دولت دیجیتال حمایت کنند. این به ایجاد یک فرهنگ دیجیتال در نیروی کار و سازمان کمک می‌کند. برای این کار، نیاز به دانش و مهارت‌های قوی در مورد دارایی‌های تحول دیجیتال و انتقال موثر استراتژی برای دستیابی به آن است. آنها باید مشارکت خود را در کار سازمان نشان دهند، که نه تنها رهبران را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های فعلی خود را بهتر درک کرده و چشم‌انداز قابل دستیابی را بهتر شکل دهند، بلکه باعث ایجاد انگیزه در نیروی کار می‌شود.

رفتارهای رهبری مؤثر با کاهش لایه‌های سلسله‌مراتبی و تفویض اختیار تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌شود. با انجام این کار، رهبران اعتماد نیروی کار را تقویت می‌کنند و بهره‌وری و همچنین رضایت شغلی را افزایش می‌دهند. تیم‌های رهبری می‌توانند تصمیم‌گیری را غیرمتمرکز کنند تا نیروی کار خود را توانمند کنند و سازمان‌های مسطح‌تری ایجاد کنند که در پاسخگویی به نیازهای شهروندان انعطاف‌پذیرتر و سریع‌تر عمل کند.

یک عنصر دیگر در ترغیب به تحول دیجیتال، شناخت این نکته است که تکامل طراحی و ارائه خدمات عمومی مستلزم تمرکز بر ایجاد تخصص‌های دیجیتال با اهداف و نقش‌هایی است که کاربر محور هستند و ریشه در عملکرد دولت دیجیتال دارند. سازمان‌ها باید نسبت به پروفایل‌های شغلی که باید ایجاد شوند هوشیار باشند، خانواده‌های



شغلی خود و نحوه توصیف نقش‌های درون خود را اصلاح کنند تا تیم‌هایی ایجاد کنند که برای ارائه خدمات به موقع، قابل اعتماد، فعال و داده محور که بر درک عمیق از تجربیات کاربران خود ساخته شده، مناسب‌ترند.

برای سازمان‌ها بسیار مهم است که فرهنگ یادگیری را ایجاد کنند که کارمندان را تشویق کند و ایمنی را برای آزمایش فراهم کند. رهبران می‌توانند با تشویق و ترغیب کارکنان در همه سطوح برای صرف زمان برای یادگیری و به اشتراک گذاری، ریسک کردن و اجازه اشتباه کردن از طریق آزمایش، راهنمایی، اجتماعات تمرین، نمایش و گفتن و جلسات گذشته نگر، محیطی از اعتماد ایجاد کنند. این نه تنها نوآوری در محصولات و خدمات را ممکن می‌کند، بلکه یادگیری هم‌تایان و رشد شخصی را نیز غنی می‌کند و به رضایت شغلی کمک می‌کند.

با حمایت از روش‌های مختلف کار با سیاست‌ها، ابزارها و فناوری‌های لازم، سازمان‌ها انعطاف‌پذیرتر شده و با نیازهای استعداد خود سازگار می‌شوند. محیط‌های کاری مانند این‌ها برای حمایت از اولویت رو به رشد برای روش‌های طراحی چابک و کاربر محور در پیگیری خدمات عمومی با کیفیت حیاتی هستند. ارائه فرصت کار به استعدادهای دیجیتال به روش‌های مختلف کمک ارزشمندی به اعتماد و رضایت می‌کند.

## رکن ۲: تعریف مهارت برای دولت دیجیتال توانمند

رکن دوم (بخش ۳) تشخیص می‌دهد که برای ایجاد یک "دولت دیجیتال توانمند"، توسعه یک رویکرد جامع به مهارت‌های کارمندان دولتی مهم است که تشخیص می‌دهد دولت دیجیتال هسته اصلی آن تجربه، صرف‌نظر از نقش یا موقعیت آنها در سازمان است.

نقطه شروع برای هر نیروی کار، مهارت‌های جامعه است که مهارت‌های قرن بیست و یکم در سطح اجتماعی را به پایه‌ای حیاتی برای هر مهارتی در هر حوزه‌ای تبدیل می‌کند. مهم است که اطمینان حاصل شود که جامعه به عنوان یک کل توانایی و مجهز به مهارت‌های لازم برای پیشرفت در عصر دیجیتال است. تمام تلاش‌ها برای ایجاد یک دولت دیجیتال توانمند متکی بر مبنایی است که همه در استفاده از ابزارها و فناوری‌های دیجیتال اعتماد به نفس پایه‌ای داشته باشند.

برای کارمندان دولتی، انتظار باید فراتر از سطح اجتماعی پایه‌ای برای مهارت‌های قرن ۲۱ باشد تا مهارت‌های کاربران دولت دیجیتال را به عنوان بخش اصلی مشارکت آنها بشناسند. همه کارمندان دولتی باید به مهارت‌هایی مجهز باشند که از بلوغ دولت دیجیتال حمایت می‌کند و شامل شناخت پتانسیل دیجیتال برای تحول، درک کاربران و نیازهای آنها، همکاری آشکار برای تحویل تکراری، استفاده قابل اعتماد از داده و فناوری و دولت داده محور است. برای درک کامل مزایای تحول دیجیتال، توسعه سواد دیجیتال و داده و مهارت‌های شناختی کافی نیست، باید به مهارت‌های اجتماعی-عاطفی مرتبط با دولت دیجیتال نیز توجه شود. برخلاف مهارت‌های کاربر دولت دیجیتال، هر کارمندی نیازی به تسلط بر هر یک از مهارت‌های اجتماعی-عاطفی دولت دیجیتال و رفتارهای مرتبط با آنها ندارد، در عوض سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که هنگام طراحی و ارائه محصولات و خدمات، در سطح تیمی منعکس می‌شوند.



تنوع تیم‌ها نه تنها باید منعکس‌کننده این تنوع مهارت‌های اجتماعی-عاطفی باشد، بلکه باید رویکردی چند رشته‌ای را در بر گیرد که دیدگاه انواع تخصص‌ها (دیجیتال و غیر دیجیتال) را برای حمایت از بلوغ دولت دیجیتال تضمین کند. تخصص‌های دیجیتال شامل طراحی کاربر محور، خدمات، محصول، داده، تحویل و نقش فناوری است که هر یک از آنها دسترسی به مهارت‌های تخصص‌های دیجیتال را تضمین می‌کند.

رهبران نقش مهمی در مدل‌سازی مهارت‌های کاربران دولت دیجیتال و شکل‌دهی محیطی دارند که دولت دیجیتال توانمند را تشویق می‌کند. بسیار مهم است که سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند که رهبران‌شان مهارت‌هایی برای نظارت بر تحول دیجیتال دارند، از مزایای دیجیتالی شدن آگاه و مطلع هستند و می‌توانند هدف و چشم‌اندازی را برای ایجاد حرکت در سازمان در سفر خود به اشتراک بگذارند.

### رکن ۳: مسیر حرکت به سوی نیروی کار دیجیتال

همانطور که در سطح سازمانی مشاهده می‌شود، رکن سوم (بخش ۴) فعالیت‌های شناسایی شده توسط گزارش "مهارت‌های OECD برای خدمات مدنی با عملکرد بالا" برای ایجاد نیروی کار دیجیتال دولت دیجیتال، یعنی جذب استعدادها و مهارت‌ها، توسعه برنامه حفظ و تخصیص مهارت‌ها به صورت غیر رسمی را ارائه می‌دهد.

برای ارتقای بخش عمومی به عنوان یک کارفرمای جذاب، قابل اعتماد و شفاف، باید یک تیم و استراتژی جذب فعال وجود داشته باشد. این امر به اطلاع‌رسانی فرآیند استخدام، انتخاب نیروی کار و مزایای کار در بخش دولتی کمک می‌کند. سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که استخدام به خوبی طراحی شده است تا در وهله اول کاندیداهای مناسب را جذب کنند و رویکردی را برای آزمایش مهارت‌های لازم برای موقعیت اتخاذ کنند که مبتنی بر شایستگی، فراگیر و کمترین تاخیر باشد.

سازمان‌ها همچنین باید یک سیستم پاداش خوب طراحی شده، منصفانه، قابل اعتماد و جذاب با برنامه‌ریزی شغلی روشن برای کمک به حفظ نیروی کار خود راه‌اندازی کنند. این تکامل شغلی استعدادها را شفاف می‌کند، و با در نظر گرفتن یک هدف مشخص به آنها انگیزه می‌دهد تا رشد کنند. یکی از فرصت‌های موجود برای بخش دولتی تأکید بر ماهیت ارزش‌محور کار و انگیزه برای نیروی کارشان است، به این معنی که سیستم‌های پاداش می‌توانند بیشتر حول پاداش مالی طراحی شوند.

مدیران تشویق می‌شوند تا از طریق راه‌اندازی تیم‌های چند رشته‌ای، رشد شغلی و توسعه حرفه‌ای را در اولویت قرار دهند. کارمندان باید فرصت ارائه و رشد تخصص خود را با همکاری تیم‌های مختلف از بخش‌های مختلف داشته باشند. به این ترتیب، آنها می‌توانند دانش خود را در یک حوزه خاص با جابجایی در سازمان به منظور گسترش چشم‌انداز خود، عمیق‌تر کنند.

علاوه بر این، سازمان‌ها باید با ارائه آموزش‌های مناسب که می‌تواند ماهیت رسمی یا غیر رسمی داشته باشد و با بهره‌گیری راهنمایی‌های عمومی و سفارشی، روی استعدادهای دیجیتال سرمایه‌گذاری کنند. ضروری است که سازمان‌ها به نیازهای کارکنان توجه کنند و آنها را جهت رشد و رضایت شخصیشان حمایت و راهنمایی کنند. این را

می‌توان از طریق آموزش رسمی، یادگیری همتایان، اجتماعات عملی، و همچنین حلقه‌های بازخورد منظم و برنامه‌های راهنمایی انجام داد.

برای ارضای علاقه شخصی و حفظ نیروی کار دیجیتال، سازمان‌ها باید با ارائه انواع انتخاب‌های شغلی، جابجایی شغلی را نیز ارائه دهند. این به کارکنان فرصت می‌دهد تا موقعیت‌های دیگر را کشف کنند، دانش خود را متنوع کنند و تخصص‌های متفاوتی کسب کنند که به افزایش رفاه آنها در سازمان و در نتیجه حفظ آنها کمک می‌کند.

### پیشنهادات

در نهایت، بطور خلاصه توصیه‌های زیر در راستای توسعه نیروی انسانی مورد نیاز در سازمان‌های دولتی برای افزایش بلوغ دولت دیجیتال پیشنهاد می‌شود:

- داشتن رهبری قوی که دید روشنی از نقش دیجیتال داشته و فعالانه از توسعه دولت دیجیتال حمایت کند.
- کاهش لایه‌های سلسله مراتبی سازمانی و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به لایه‌های پایین‌تر که رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.
- توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان که کارمندان را تشویق و ترغیب به یادگیری و به اشتراک گذاری تجربیات می‌کند.
- فراهم نمودن روش‌های مختلف کار انعطاف‌پذیر و فراهم نمودن سیاستها، ابزارها و فناوریهای لازم مرتبط با آنها
- مشخص و تعریف نمودن مهارت‌های مورد نیاز دولت دیجیتال در لایه‌های مختلف به عنوان کاربر دولت دیجیتال، متخصص دولت دیجیتال، رهبر دولت دیجیتال و برنامه‌ریزی برای کسب این مهارت‌ها توسط کارکنان و افراد مرتبط سازمان‌ها
- تسهیل در جذب نیروی انسانی متخصص و با استعداد با فراهم‌سازی فرآیندهای مناسب و سریع جهت اطلاع رسانی آگهی‌های استخدام، انتخاب نیروی کار و جذب آنها
- نگهداشت نیروی انسانی با ایجاد سیستم‌های پاداش مناسب، ایجاد تیم‌های چند رشته‌ای، ارائه دوره‌های آموزشی رسمی و غیر رسمی و امکان انتخاب‌های شغلی و جابجایی شغلی که رضایت کارکنان را موجب می‌شود.

## مراجع

- [۱] OECD (GOV/PGC/EGOV (۲۰۲۰۱), The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the public sector.
- [۲] OECD (۲۰۲۰), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", OECD Public Governance Policy Papers, No. ۰۲, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.
- [۳] OECD (۲۰۱۵), OECD Future of Education and Skills ۲۰۳۰, Available at: <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- [۴] OECD (۲۰۱۹), OECD Skills Outlook ۲۰۱۹ : Thriving in a Digital World, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/df80bc12-en>
- [۵] OECD (۲۰۱۷), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- [۶] OECD (۲۰۱۷), Core Skills for Public Sector Innovation, [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI\\_core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI_core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf)
- [۷] European Commission (n.d.), The Digital Competence Framework ۲۰۰ | EU Science Hub, The Digital Competence Framework for citizens (DigComp), <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (accessed on ۱۶ December ۲۰۲۰).
- [۸] Partnership for ۲۱st Century Skills (۲۰۰۸), ۲۱st Century Skills, Education and Competitiveness: A resource and policy guide, <http://www.21stcenturyskills.org>
- [۹] van Laar, E. et al. (۲۰۱۷), "The relation between ۲۱st-century skills and digital skills: A systematic literature review", Computers in Human Behavior, Vol. ۷۲, pp. ۵۷۷-۵۸۸, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>.
- [۱۰] ECD (۲۰۱۹), OECD Future of Education and Skills ۲۰۳۰: Student Agency for ۲۰۳۰ - A Series of Concept Notes, [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/Student\\_Agency\\_for\\_2030\\_concept\\_note.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/Student_Agency_for_2030_concept_note.pdf).
- [۱۱] Teaching Public Service in the Digital Age (۲۰۲۰), *The Competencies*, <https://www.teachingpublicservice.digital/competencies>



**نشانی:** تهران، انتهای کارگر شمالی، پژوهشگاه  
ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت پژوهش و  
توسعه ارتباطات علمی

**تلفن:** ۰۲۱-۸۸۶۳۰۳۵۵

**نمابر:** ۰۲۱-۸۸۶۳۰۳۵۶