

# الرحلات الرقمية

من ميكنة التعقيد  
إلى هندسة حياة الإنسان

م. طارق جمال الدرباس

2026



# الرحلات الرقمية

من ميكنة التعقيد  
إلى هندسة حياة الإنسان

م. طارق جمال الدرباس

اسم الكتاب: الرحلات الرقمية

اسم المؤلف: م. طارق جمال الدرياس

الطبعة الأولى: 1447 هـ - فبراير 2026 م

رقم الإيداع: 2026 / 379

الترقيم الدولي: 978-9921-0-4704-2

جميع الحقوق محفوظة

## تنويه

انسجماً مع النهج الذي يتبناه هذا الكتاب في توظيف التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة وجودة المخرجات، تم الاستعانة بأدوات الذكاء الاصطناعي، مثل Gemini و ChatGPT، كشريك تقني في بعض مراحل إعداد هذا العمل.

وقد اقتصر دور هذه الأدوات على الدعم الفني، والمساهمة في تنسيق وصياغة بعض النصوص وتدقيقها لغوياً، فيما تبقى جميع الأفكار الجوهرية، والمنهجيات المطروحة، والقصص الميدانية، والرؤى الاستراتيجية الواردة في الكتاب نتاج الخبرة العملية والواقعية للمؤلف.

# الفهرس

إهداء	8
شكر وتقدير	9
المقدمة	10
لماذا كتبتُ هذا الكتاب؟	12
قبل البداية.. وهم التحوّل الرقمي	14
لماذا الرحلات الرقمية هي الخطوة التالية؟	17
<b>الفصل الأول:</b> ما هي الرحلات الرقمية	19
<b>الفصل الثاني:</b> كيف نختار الرحلة الرقمية؟	31
<b>الفصل الثالث:</b> كيف نُصمّم الرحلة الرقمية؟	43
<b>الفصل الرابع:</b> القيادة في التنفيذ	49
<b>الفصل الخامس:</b> قصص من الميدان	59
الخاتمة	72
نبذة عن المؤلف	74

## الرحلات الرقمية

ليست مفهوماً تقنياً، بل هي فلسفة جديدة في التفكير، وأسلوب مختلف في تصميم الخدمات.



Service

SOQWMIOT

PUBLIC SERVICE





## إلى والديّ العزيزين ..

منبع العطاء، ومدرستي الأولى. أطال الله في عمريكما.

## إلى رفيقة الدرب، وسندي الحقيقي ..

زوجتي الغالية / شيخة فيصل مندي

وأبنائي / جمال، وفيصل، ودلال

أنتم النور الذي يُضيء طريقي،  
والمعنى الذي يمنح الرحلة قيمتها

## إلى من آمنوا بالرؤية ودعموا المسيرة ..

معالي د. رنا عبدالله الفارس

وزير الدولة لشؤون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات السابقة

ومعالي السيد / عمر سعود العمر

وزير الدولة لشؤون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

شكرًا لثقتكما، التي كانت الوقود الحقيقي للانطلاق.

## إلى رفقاء الميدان

في اللجنة التنفيذية للإشراف على التطبيقات الحكومية  
الموحدة للخدمات الإلكترونية «سهل» و«سهل أعمال»:

العقيد / بشار إبراهيم السيد هاشم، والأستاذة / فجر أحمد الياسين،

والأستاذة / أمينة نبيل عبدالرحيم، والسيد / ناصر ماهر المطوّع.

كنتم فريقًا مؤمنًا، لم تثنه التحديات عن السعي لتحقيق الهدف.

## وإلى كل زملائي في الميدان ..

وإلى كل من آمن بأن التكنولوجيا وجدت لتخدم الإنسان، لا لتعقيد حياته،  
ولكل من يسعى لترك بصمة تحترم وقت الإنسان وتخفف عنه أعباء الحياة.

إيكم جميعًا .. أهري هذا العمل .



# شكر وتقدير

## أتقدّم بخالص الشكر والامتنان

لكل من أسهم، بفكره ووقته، في خروج هذا الكتاب إلى النور،  
ومراجعة أفكاره وصقل محتواه.

## وأخص بالشكر

الدكتور/ خالد صالح الرشيدى،  
والمهندس/ معيض مانع العجمي،  
الأستاذة/ حصة خالد الجابر

الذين كان لقراءتهما المتأنيّة وملاحظتهما الدقيقة  
أثر كبير في تجويد هذا العمل.

## كما أعبر عن تقديري

## للمصمم/ أحمد قميحة

الذي منح الكتاب هويته البصرية المميزة  
وحوّل أفكاره إلى تجربة بصرية متكاملة.

## والشكر موصول إلى

كل الزملاء والأصدقاء الذين آمنوا بقيمة هذه التجربة،  
وشاركوا بأرائه وملاحظاتهم حتى اكتملت هذه الرؤية.

## وأخيراً، شكراً لك عزيزي القارئ،

لأنك منحتني أئمن ما تملك: وقتك.

أمل أن تجد في هذه الصفحات ما يلهمك ويضيف قيمة  
حقيقية إلى رحلتك القادمة.



## المقدمة

التحول الرقّمي: "لَمْ يُحْمَلِ المواطن عبء التنسيق بين جهات كان يُفترض أن تعمل متكاملة لأجله؟" هنا تكمن قيمة الرحلات الرقمية فهي عبارة عن تجربة متكاملة، تجمع سلسلة من الإجراءات أو الخدمات المترابطة فيما بينها وتتبادل فيها البيانات، وتتكامل لتحقيق لك النتيجة المطلوبة، فتتجزع معاملتك وكأنك تتعامل مع جهة واحدة لا جهات متعددة وبتجربة رقمية سلسة وبسيطة."

لقد أصبح هذا السؤال الذي طرحته في الاجتماع هو البوصلة التي توجهني في كل مشروع، وكل نقاش، وكل خدمة نفكر بتطويرها. ومع مرور السنوات وتراكم

أذكر في يوم من الأيام، بينما كنت أشارك في اجتماع لتطوير احد الرّحلات الخاصّة بالتطبيق الحكومي الموحد للخدمات الإلكترونية "سهل" ضمّ ممثلين عن أكثر من جهة حكومية، كنا نتناقش حول تطوير خدمة بسيطة يفترض أنها محورية في حياة المواطن. وأثناء تتبع مسار الإجراءات، اكتشفنا أن المستخدم يضطر للمرور على أربع جهات مختلفة، ويرفع نفس المستند ثلاث مرات تقريبا، وكل جهة تطلب بيانات مُتحصّلة سلفا لدى جهة ثانية لكنها عاجزة عن الوصول إليها.

في تلك اللحظة، طرحنا السؤال الذي يجب أن لا يفارق ذهن أي قائد مسؤول عن



## لِمَ يُحَمَّلُ الْمَوَاطِن عَبءَ التَّنْسِيقِ بَيْنَ جِهَاتٍ كَان يُفْتَرَضُ أَنْ تَعْمَلُ مُتَكَامِلَةً لِأَجْلِهِ

من الجهات الرائدة التي تميزت في رقمنة خدماتها بشكل حقيقي، متجاوزة مرحلة الميكنة، لتقدم تجربة سلسلة للمستخدمين. تجربة يشعر فيها أن الجهة تفهم احتياجاته، وأن الخدمة صُممت لتخدمه فعلاً، لا لتزيد عليه همّةً. عند هذه النقطة بدأت أفهم أن التحول الرقمي الحقيقي لا يبدأ من التقنية، بل يبدأ من الإنسان، من فهم رحلته واحتياجاته وتجربته.

أؤمن إيماناً راسخاً بأن الحكومات والمؤسسات والشركات تستطيع تقديم خدمات تليق بطموح مجتمعاتها، لكن هذا يتطلب تغيير نقطة الاهتمام والتركيز على أن ننتقل من احتياجات الإنسان وتطلعاته.

هذا الكتاب محاولة لتقديم منهج عملي، لتبسيط هذه الفكرة وجعلها واضحة وقابلة للتطبيق. سأشارك في الصفحات القادمة قصصاً وتجارب عملية، حتى نتجنب الأخطاء التي واجهناها، ونتعلم من النجاحات التي حققناها. إنها دعوة إلى تغيير مفاهيمنا في تقديم الخدمة، أن نضع الإنسان أساساً لعملية التطوير. وعندما ننجح في ذلك، فإن النتائج تتجاوز مجرد خدمات مُحسّنة إلى ارتقاء الأثر الحكومي والمؤسسي والارتقاء بجودة حياة الجميع.

التجارب، اكتشفت أن جزءاً كبيراً مما سُمّي "تحولاً رقمياً" في منطقتنا لم يتجاوز كونه ميكنة للتعقيد؛ أي نقل دقيق لإجراءات الورق إلى الشاشة، بنفس الشكل ونفس الإجراءات.

صحيح أننا وفرنا عليه عناء الذهاب إلى الجهة، وهذا أمر إيجابي، لكن هذا وحده لا يكفي، فالحكومات اليوم تتنافس في تقديم التجربة الأفضل التي يستحقها المستخدم، تجربة تختصر الوقت والجهد، وتجعله ينجز معاملته بسهولة ووضوح، دون أن يبحث أو يسأل أو يحتار.

وفي الوقت الذي كان فيه التحول الرقمي في أغلب الجهات الحكومية يواجه تحديات ميكنة التعقيد، أبداع القطاع الخاص في مواقعه وتطبيقاته وخدماته، ونجح في تطوير تجربة المستخدم (UX) لدرجة باتت فيها السلاسة والبساطة هي المعيار الذي يقارن به المواطن أي تجربة.

هذا الارتفاع في التوقعات جعل الأداء الحكومي أمام تحدّي لمواكبة هذا التغيير السريع. ومع ذلك، لا يمكن إغفال وجود نماذج حكومية حققت هذا التميز فعلاً، حيث تُعد وزارة الداخلية وبنك الائتمان الكويتي في دولة الكويت، على سبيل المثال،

# لماذا كتبتُ هذا الكتاب



## لمن هذا الكتاب؟

هذا الكتاب كُتب لكل شخص يؤمن بأن البيروقراطية ليست قدراً، وأن التكنولوجيا وُجدت لتخدم الإنسان لا لتعقّد حياته. هو موجه للقياديين في القطاعين الحكومي والخاص الذين يتطلعون لترك أثر وبصمة إنسانية حقيقية في مسيرتهم، وللمسؤولين عن التحول الرقمي الطامحين لتحويل مؤسساتهم إلى كيانات ذكية وسلسة. كما أنه رفيق مثالي للفنيين ومصممي تجربة المستخدم الذين يبحثون عن "الإنسان" خلف الشاشة، ولكل مهتم يطمح لتعلم كيف تترابط الجهات وتتكامل البيانات لخدمة الناس باحترام وإتقان.

## ماذا ستتعلم؟

سنتناول في هذا الكتاب رحلة عملية تأخذك من عالم الأفكار والفلسفة إلى قلب التنفيذ والهندسة. ستتعلم كيف تختار "الرحلة" التي تصنع أكبر فرق في حياة الناس، وكيف تكتشف مكامن الألم في الإجراءات الحالية لتتخلص منها نهائياً. سنرسم معاً خارطة الطريق لإعادة تصميم الخدمات من جذورها، وكيفية ربط الأنظمة لتعمل بانسجام خلف الكواليس. وفي الختام، ستتعلم كيف تقيس نجاحك الحقيقي، ليس بعدد الأوراق والمعاملات، بل بحجم الوقت والجهد الذي استطعت توفيره على الإنسان.

لقد كتبتُ هذا الكتاب لأنني آمنت، بعد سنوات من العمل في العديد من مشاريع التحول الرقمي وأهمّها إشرافي الميداني على منصات وطنية محورية مثل تطبيق "سهل" و"سهل أعمال" و"المنصة الوطنية لتبادل البيانات"، أننا بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد "منصات تقنية"؛ نحن بحاجة إلى "منهجية تفكير" جديدة تضع الإنسان واحتياجاته أساس تقديم الخدمة ومحورها.

هذا الكتاب ليس مرجعاً أكاديمياً، بل هو خلاصة تجربة واقعية ودروس صعبة تعلمناها في الميدان ومن الصوت الذي لم يفارقنا، صوت المستخدم نفسه. لقد رأيتُ كيف يمكن للبيروقراطية الرقمية أن ترهق المواطن لمجرد أننا لم نصمم الخدمة بالشكل الصحيح.

لذا، كتبتُ هذا العمل ليكون جسراً بين الرؤية الإستراتيجية للقادة والواقع التنفيذي للفرق الفنية، ولأضع بين يديك خارطة طريق واضحة تتجاوز مجرد "ميكنة الإجراءات" إلى رقمنتها والارتقاء بجودة الحياة في محيطنا المحلي والخليجي، وامتداداً لرفعة العمل الحكومي العربي والإسلامي.



“  
البيروقراطية ليست  
قدرًا .. والتكنولوجيا  
وُجدت لخدمة الإنسان  
”

“

قبل البداية..

# وهم التحوّل الرقمي



DIGITAL  
TRANSFORMATION



# «التحول الحقيقي يبدأ بتحسين تجربة حياة الإنسان »

الرخصة ساعتين تقريباً.

## ثانياً: المستوى الإلكتروني

هو نقل الخدمة التقليدية إلى المنصة الإلكترونية (الموقع أو التطبيق). هنا، يتحول النموذج الورقي إلى نموذج إلكتروني، لكنه يحتفظ بنفس عدد الخطوات ونفس الآلية في المتطلبات. هذا المستوى يوفر عناء الحضور، لكنه لا يُحسّن التجربة، فمازال هناك تدخل بشري بوجود موظف خلف الشاشة يراجع ويعتمد المعاملة.

## مثال: الخدمات الإلكترونية الحكومية

بأنواعها التي تتطلب تعبئة بيانات ونماذج إلكترونية، وتزويد الجهة بالمستندات والوثائق، مثل صورة البطاقة المدنية وصورة الجواز وقد تتطلب بعض الخدمات تزويدهم بشهادات لمن يهّم الأمر، ولكن بدل تسليمها يدوياً للموظف يتم تسليمها لذات الموظف عبر الموقع أو التطبيق. هي خدمة "إلكترونية" بالفعل، لكنها ليست أبسط؛ فقد تغيّر مكان التنفيذ من الكاونتر إلى الشاشة فحسب.

قبل أن نبدأ في الحديث عن الرحلات الرقمية، علينا أن نتوقف لحظة. الكثير من مبادرات التحول الرقمي فشلت، ليس لضعف التقنية، بل لسوء الفهم. هناك خلط شائع بين الرقمنة، والتحول الرقمي، والخدمات الذكية، جعل الكثير من الجهود تدور في مكانها.

لا يمكننا تصميم رحلة رقمية ناجحة قبل تفكيك هذا الوهم، وفهم أين تقف مؤسساتنا اليوم، وما الذي يعنيه "التحول" فعلياً. وما يلي ليس تنظيراً، بل تصحيح للبوصلية قبل الانطلاق.

## ■ المستويات الأربعة لتقديم الخدمة:

بعد سنوات من العمل في تصميم وتطوير الخدمات، أصبح واضحاً أن "التحول" لا يعني وضع الخدمة على الشاشة فحسب، بل يعني تحسين تجربة حياة الإنسان بالكامل. ولفهم هذا التحول جذرياً، من الضروري التمييز بين أربعة مستويات رئيسية لتقديم الخدمة:

## أولاً: المستوى اليدوي

هو الأسلوب التقليدي للخدمة، الذي يتطلب الاعتماد الكلي على الحضور الشخصي للمستفيد وتفاعل الموظف بشكل مباشر. يعتمد على النماذج الورقية، ويحمّل المواطن عبء جلب المستندات والتنقل بين الإدارات والجهات.

**مثال:** سابقاً كان تجديد رخصة القيادة عبر زيارة مركز خدمة المواطن، وأخذ رقم انتظار، وتعبئة نموذج ورفي، ودفع الرسوم عند الكاونتر، وكانت تستغرق عملية تجديد

## ثالثاً: المستوى الرقمي

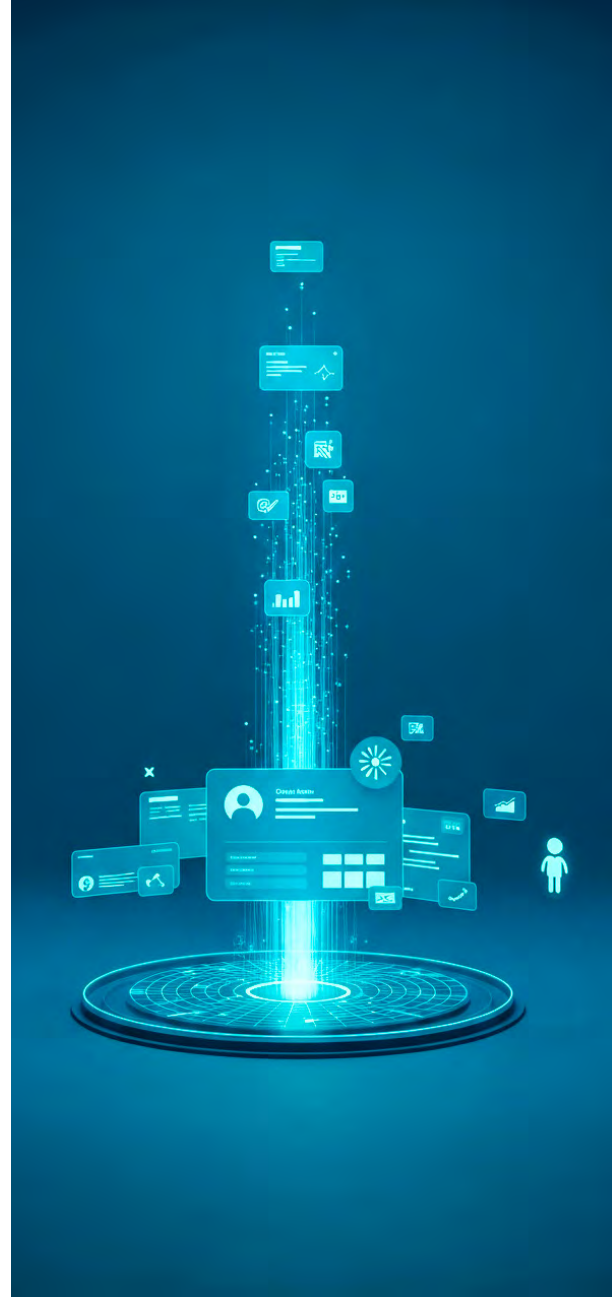
هنا يبدأ التحول الحقيقي. الخدمة الرقمية تُعاد هندستها وتصميمها من أساسها. فهي تعتمد على تبادل البيانات اللحظي بين الجهات أو بين الانظمة في نفس الجهة بدلاً من مطالبة المستخدم بالمستندات. إنها تختصر الخطوات وتُدمج الإجراءات لتقديم خدمة فورية و"بلا مجهود".

**مثال:** على سبيل المثال لا الحصر تحويل المركبات، التي كانت تتطلب الحضور الشخصي للطرفين، أصبحت اليوم تنجز فورياً دون الحاجة لرفع أي مستند، النظام يقوم بالتحقق الفوري من البيانات مباشرة من قواعد بيانات الجهات مالكة البيان، لا مستندات، ولا تكرار، بل تصميم مبني على التكامل.

## رابعاً: المستوى الاستباقي الذكي

وهي المرحلة الأكثر نضجاً وتقدماً والأكثر ذكاءً. الخدمة الاستباقية لا تنتظر المواطن ليطلبها، بل تتوقع احتياجه وتبدأ قبله اعتماداً على البيانات والذكاء الاصطناعي.

**مثال:** النظام يرسل إشعاراً قبل انتهاء الجواز أو الإقامة أو البطاقة المدنية، ويجهز طلب التجديد مسبقاً، وكل ما على المواطن دفع الرسوم. هنا، الحكومة تفهم المواطن وتستبق احتياجه.



# لماذا الرحلات الرقمية هي الخطوة التالية



الحكومات والمؤسسات اليوم لم تعد تبحث فقط عن "ميكنة" الخدمات، بل عن رفع جودة حياة الإنسان وتخفيف عبء المراجعات عنه. هذا هو جوهر الرحلات الرقمية. بل هي العمود الفقري لمستقبل الخدمات، فهي تهدف لتبسيط حياة الناس عن طريق دمج الإجراءات المعقدة عبر عدة جهات في مسار واحد واضح يتركز حول حدث حياتي مهم: (مولود جديد، انتقال إلى منزل، زواج، سفر، تأسيس شركة، أو حجز تذكرة ... إلخ).

جهات متعددة (الصحة، العدل، الداخلية، المعلومات المدنية، الخدمة المدنية، القوى العاملة، التجارة) لتوفير خدمة متكاملة للمولود من خطوة واحدة، تبدأ من تسمية المولود وتنتهي بإضافته إلى ملف التموين، بدلاً من سلسلة مراجعات مرهقة.

• **رحلة إصدار وثيقة البيت:** التي جمعت أربع جهات حكومية في مسار واحد، (بنك الائتمان - السكنية - البلدية - العدل) وتبدأ من إيصال التيار الكهربائي وتنتهي بإصدار وثيقة البيت، اختصرت إجراءات كانت تستغرق أشهراً إلى خطوات بسيطة ومتراصة.

هاتان التجريبتان "سأذكر تفاصيلهما في الفصل الخامس" أثبتتا أن الرحلات الرقمية ليست فكرة نظرية، بل نموذج عملي قابل للتطبيق عندما تتكامل البيانات وتتوحد الجهود ويتبنى المؤسسة فلسفة "الإنسان أولاً"

الرحلات الرقمية تهدف إلى أن لا يفكر المواطن بطريقة عمل "الجهات"، بل أن يفكر بطريقة "أحداث حياته". لا يفكر في الإجراءات وتسلسلها، بل في النتائج التي يرغب في تحقيقها، وعندما يتعامل مع رحلة رقمية، فهو يرى خدمة واحدة فقط، حتى لو كان خلفها خمس جهات مختلفة.

من خلال هذا الكتاب، نطمح لتقديم نموذج عملي يساهم في ريادة منطقتنا عالمياً، بما يعكس قيم الإثقان التي يحثنا عليها ديننا الحنيف في خدمة الناس.

## التجربة الكويتية مثال حي

في الكويت، بدأت ملامح هذا التحول تظهر بوضوح في رحلتين أساسيتين:

• **رحلة المولود الجديد:** حيث ارتبطت



الفصل الأول:

# ما هي الرحلات الرقمية



(وداعاً لسجون الإجراءات)

“

الرحلة الرقمية ليست إعادة  
ترتيب للأنظمة، بل إعادة  
ترتيب للأولويات حول الإنسان

”

قصة من الميدان:

# لغز تأسيس شركة

قبل أيام، خضت تجربة شخصية لتأسيس شركة متناهية الصغر (وهي شركة يمكن ترخيصها بدون وجود مقر فعلي لها) في مجال الاستشارات، وبنشاط لا يتطلب موافقات من جهات غير وزارة التجارة والصناعة. قمت بفتح تطبيق ”سهل أعمال“ وهو التطبيق الحكومي الموحد للخدمات الإلكترونية المقدمة لرواد الأعمال، ثم الدخول إلى خدمات وزارة التجارة للبدء بإجراءات تأسيس الشركة، فكانت أول مفاجأة غير متوقعة، بدلاً من استلام الإشعارات على تطبيق الأعمال، وصلتني عبر تطبيق ”سهل“ وهو التطبيق الحكومي الموحد للخدمات الإلكترونية المقدمة للأفراد.

ثم توقفت الرحلة، دون أي مقدمات، وانتظرت لثمانية أيام كاملة دون أدنى معرفة بالخطوة التالية، كنت أظن بأن الخدمة تحت المراجعة والتدقيق من قبل الوزارة، حتى اضطرت للقيام بسلسلة من الاتصالات والاستفسارات لتفكيك ”اللغز“، فتوصلت حينها إلى أن الإجراء لم ينته، وعليّ الانتقال إلى بوابة ”مركز الأعمال“ عبر الموقع الإلكتروني لوزارة التجارة والصناعة لاستكمال ما هو مطلوب. ومع كل خطوة، كنت أحتاج لاتصال وسؤال إضافي لفك شفرة الإجراء الذي يليه، حتى استخرجت الرخصة بعد عناء طويل.

العبرة هنا ليست في توفر الخدمات، فوزارة التجارة من الجهات التي تميّزت في رقمنة أغلب خدماتها، عبر الموقع الإلكتروني للوزارة. لكن المشكلة تكمن في ”تفتت الرحلة“ ونقص المعلومات. قد كانت الخدمات ”رقمية“ فعلاً لكنها ”منفصلة“ على عدّة بوابات عبر موقع إلكتروني واحد وهو موقع وزارة التجارة والصناعة، مما جعلني كمستخدم أتحوّل إلى





اجراءات ممكنة.

فحين يُرزق بمولود على سبيل المثال، فإنه لا يجد وقتاً للتفكير بتسلسل الإجراءات أبهما أولاً إصدار الرقم المدني أو إصدار شهادة الميلاد، ولا يريد التفكير بما هو مطلوب لاضافة المولود في ملف الجنسية مثلاً. ما يريده فعلاً هو التحرر من أعباء التنسيق بين وزارة الصحة والداخلية والمعلومات المدنية. يريد الحصول على الوثائق "شهادة الميلاد، وجواز السفر، والبطاقة المدنية (الهوية الوطنية)" جاهزة، وكأنها نتيجة لمسار واحد مترابط. والأمر ذاته عند الانتقال إلى منزل جديد، الاهتمام كله منصب على الحصول على وثيقة الملكية بأقل عدد من الإجراءات، دون الحاجة لمعرفة التفاصيل المُعقدة التي تجري خلف ستار الكواليس.

هذه اللحظات المحورية هي ما نطلق عليها "الأحداث الحياتية" (Life Events)، وهي في جوهرها ليست خدمة واحدة، بل هي سلسلة متداخلة من الخدمات التي تتقاطع بين إدارات أو جهات مختلفة لتُوصل المستخدم إلى غايته.

منسق إداري أطارد الإجراءات وأحل الألغاز بدلاً من أن أكون مستخدماً لرحلة سلسلة بسيطة وسهلة.

إن إعادة هندسة هذه الخدمات وربطها ببعضها، وتوفير المعلومة الواضحة في تتبع الخطوات، هي تفاصيل بسيطة تقنيا لكنها جوهرية في تجربة المستخدم. فرائد الأعمال في نهاية المطاف لا تعنيه التعقيدات الخلفية" للأنظمة، كل ما يريده هو تقديم الطلب، دفع الرسوم، واستلام الرخصة في مسار واحد واضح، أما ما يحدث خلف الستار .. فليس عمله أو همّه.

## من الخدمة إلى الرحلة

هذه التجربة ليست حالة استثنائية، بل هي انعكاس لما نعيشه في كثير من الخدمات الحكومية في ظل "ميكنة" التعقيد، فعندما يقف الإنسان على أعتاب مؤسسة حكومية أو شركة كبرى، فإنه لا يفكر إطلاقاً بالهيكل التنظيمي، ولا بأسماء الأقسام، ولا حق حدود الأنظمة التقنية المنفصلة. إن تركيزه ينصبّ بالكامل على النتيجة النهائية، على حدث يطمح أن يمرّ بسلا، وبوضوح، وبأقل

## وهنا يكمن التمييز بين المفهومين:

الرحلة الرقمية (Digital Journey)	الخدمة (Service)	الميزة
مسار متكامل يربط خطوات أو خدمات متعددة حول حدث واحد.	خطوة واحدة معزولة تُصمَّم من وجهة نظر الجهة.	نطاق التصميم
تحقيق النتيجة المرجوة للمستخدم.	الانتهاء من الإجراء والنموذج.	التركيز على
تعتمد على التكامل السلس بين الأنظمة والجهات	تعتمد على حدود نظام الإدارة الواحدة.	الاعتمادية
تُقاس بالأثر (شعور المستخدم بالسلاسة وسهولة الإنجاز).	تُقاس بالدقائق (زمن إنجاز الإجراء).	القياس



## وبصياغة جوهرية:

الرحلة الرقمية هي تجربة موحدة، مصممة من منظور الإنسان، حيث تتكفل المؤسسات بالتكامل فيما بينها، وتُقدِّم للمستخدم كأنها خدمة واحدة واضحة، سلسة، ومنسابة. هي طريقة جديدة لفهم أولويات الإنسان، وترتيب الأنظمة لتلبي احتياجاته.



# كيف نشأت «ثورة» الرحلات الرقمية عالمياً؟

لقد مثل إطلاق تطبيق "سهل" في 15 سبتمبر 2021 نقطة تحول جوهريّة في مسيرة رقمنة الخدمات الحكومية في دولة الكويت، حيث جاء ليعيد صياغة تجربة المستخدم عبر جمع شتات الخدمات الحكومية في منصة واحدة، وبنظام دخول موحد وموثوق يغني المستخدم عن تعدد الحسابات وكلمات المرور. وهي خطوة مميزة وإيجابية اختصرت الكثير من الوقت، إلّا أنّها تطوّرت وساهمت في تطوير وإطلاق الكثير من الخدمات التي سهّلت حياة الناس.

واليوم، جاءت "الرحلات الرقمية" لتأخذ هذه التجربة إلى آفاق أبعد، فهي لا تكتفي بجمع الخدمات في مكان واحد، بل تعمل على صهرها ودمجها في مسارات ذكية تتناغم مع أحداث حياة الإنسان، لتنتقل بتطبيق "سهل" من مرحلة تجميع الخدمات الحكومية إلى مرحلة هندسة الرحلات المتكاملة.

لم تولد فكرة الرحلات الرقمية نتيجة ابتكار تقني، بل نشأت نتيجة اكتشاف فجوة إستراتيجية بين توفير الخدمات الرقمية وبين تجربة المستخدم. ففي ذروة التحول الرقمي، كانت الحكومات والشركات تتباهى بجودة خدماتها الرقمية، لكن العميل لا يزال يعيش "تجربة تجميع" مشتتة وبمتطلبات تشكل عليه عبئاً، حتّى إن إنجازها بالشكل التقليدي كان أسهل من إنجازها إلكترونياً.

لقد أدركت الدول الرائدة أن الخلل ليس في جودة الخدمات، بل في غياب التناغم والتكامل بينها. ببساطة، كان الإنسان يضطر إلى القيام بعمل الجهات كلها بدلاً من أن تقوم الجهات بالتكامل فيما بينها لخدمته. ومن هذه النقطة الفاصلة، بدأ التحول الفكري العالمي، الانتقال من هدف "تحسين جودة الخدمات" إلى التركيز على تصميم التجربة من بداية تقديم الخدمة إلى وصول المستخدم لغايته بأقل عدد من الخطوات والاجراءات.

## أمازون: إعادة اختراع الشراء والتوصيل

في القطاع الخاص، كانت المنصة العالمية المعروفة "Amazon" سباقة في ملاحظة أن العميل يعيش ثلاث خطوات منفصلة (التصفح، الدفع، التوصيل) كانت كل منها مُدارة من خلال أنظمة مختلفة. فقامت المنصة بدمج التجربة بالكامل في مسار واحد، أصبح الدفع بلمسة زر واحدة (One-Click)، وتتبع الشحنة لحظي، والاسترجاع بآلية سلسة وبسيطة. لقد حولت أمازون التطبيق من مجرد سوق إلكتروني إلى تجربة تسوّق سلسة ومتراطة يشعر فيها العميل بأن المنظومة كلها مصممة لخدمته.

هذين المثالين وغيرهما يؤكّدون أن القيمة الحقيقية لا تكمن في تطوير الخدمات بمعزل عن الخدمات الأخرى، بل في ربط الإجراءات في سياق حدث حياتي واحد متناسق. ولهذا، أصبح تبني مفهوم الرحلات الرقمية هو تعبير عن الاحترام لوقت الإنسان.

## أمثلة في .. بناء التجربة المتكاملة

### إستونيا: رحلة انتقال السكن

قبل التحول إلى بناء تجربة المستخدم، كانت إستونيا من أوائل الدول في العالم في رقمنة الخدمات الحكومية، حيث أن 99% من خدماتهم أصبحت الكترونية منذ سنوات طويلة، ولكن كان المواطن الإستوني ينتقل بين مكاتب رقمية متعددة لإخبار البلدية، وتحديث سجل السكان، وإبلاغ الضرائب، والمرور.

خدمات رقمية بامتياز، لكنها مجتمعة كانت تشكل رحلة مرهقة. ومن خلال منظومة X-Road الوطنية، أعيد تصميم التجربة، وأصبح المواطن يدخل عنوانه الجديد مرة واحدة فقط، وتتولى المنصة إرسال التحديث - أوتوماتيكياً - إلى جميع الجهات المرتبطة. تحول الإجراء من «أيام من الجهد المُكرّر» إلى «دقائق من الانسيابية التلقائية».

“  
الرحلات الرقمية  
هي احترام  
لوقت الإنسان  
”





# الرحلات الرقمية .. هل هي ضرورة أم ترفُّ

اقتصاد قائم على هذا الانتباه، لم يعد هناك متسع للإجراءات الطويلة أو التجارب المرهقة. الرحلات الرقمية جاءت لتعيد تعريف التجربة التي تحترم وقت الإنسان وتحرر طاقته من مهام التنسيق غير الضرورية بين الخدمات.

## القيمة في البساطة

لقد تجاوزنا مرحلة تقديم "الخدمة الجيدة". **القيمة الحقيقية اليوم أصبحت محصلة ثلاثية: السرعة + الوضوح + البساطة.** الرحلات الرقمية هي من يعيد تصميم التجربة من جذورها لتضمن أن تكون الإجراءات مختصرة ومتناغمة وسلسة. فكلما كانت التجربة أبسط وأسهل، كان الرضا لدى المستخدم أعلى والولاء أكبر.

## الكفاءة التشغيلية

بالنسبة للقادة، فالرحلات الرقمية ليست مجرد تحسين لواجهة المستخدم. إنها تمثل آلية قوية لـ تقليل الهدر التشغيلي، توحيد البيانات ودقتها وصحتها، وزيادة الإنتاجية عبر مكنة مهام التنسيق. هذا التكامل يجعل المؤسسة حاضرة في حياة الإنسان بدلاً من أن يضيع وقته الثمين داخل التعقيدات الداخلية للمؤسسة.

لقد أصبحت الرحلات الرقمية وتطوير تجربة المستخدم اليوم حاجة ملحة لاستمرارية المؤسسات، ليست مجرد تحسين لخدمات قائمة. هذه الضرورة تفرضها التغيرات الجذرية في عالمنا:

## تسارع التوقعات

نحن نعيش في عصر تختصر فيه التطبيقات الخاصة أعقد الإجراءات إلى لحظات من الإنجاز. ففي السابق كان الشخص يستغرق وقتاً وجهداً لطلب الوجبات من المطاعم، ولكن مع انتشار التطبيقات الإلكترونية، وتطوير تجربة المستخدم، من خلال تجميع المطاعم في تطبيق واحد وحفظ التفضيلات الخاصة وسرعة إعادة الطلب السابق وغيرها من المزايا والتي سرّعت من عملية الطلب.

ففي هذا المناخ السريع والتنافس على سهولة الحصول على النتيجة المطلوبة بين التطبيقات المختلفة، لم يعد مقبولاً أن يضطر المستخدم إلى تكرار بياناته أو التنقل بين نوافذ متعددة في بيئة حكومية أو مؤسسية خاصة للوصول إلى النتيجة النهائية.

## الوقت هو العملة الأعلى

في ظل التنافس على انتباه الانسان، ووجود



باختصار، أصبحت الرحلات الرقمية مهمة لأنها تبسّط تعقيد الأنظمة، وتحولها إلى تجربة سهلة تشبه التطبيقات التي اعتاد استخدامها الناس يومياً. وهي تساعدنا على الانتقال من التركيز على ما تقدمه الجهات، إلى الاهتمام بما يحتاجه الإنسان فعلاً.

“

### ولتوضيح الفارق بين «الخدمة» و«الرحلة» من حيث البنية والقياس:

الرحلة	الخدمة	المقياس
مسار / تجربة متكاملة.	خطوة واحدة / إجراء منفرد.	التعريف الجوهري
تُصمّم من وجهة نظر المستخدم وحياته (ما هي النتيجة التي يريدونها؟).	تُصمّم من وجهة نظر الإدارة أو الجهة (كيف ننفذ الطلب؟).	نقطة البداية
تتدفق وتتحد عبر الجهات لتُطلب مرة واحدة فقط.	تُخزّن بجزر معزولة (Silos) ولا تتحدث مع بعضها.	البيانات
تعكس حقيقة التنسيق بين الجهات (فريق واحد متكامل).	لا تتأثر كثيراً ببطء جهة أخرى.	الأداء

# أمثلة واقعية لرحلات رقمية

## رحلة التسجيل للجامعة:

تطبيق واحد.

في الماضي، كانت تجربة السفر سلسلة خطوات متفرقة تبدأ من الحجز عبر الموقع الإلكتروني، ثم اختيار المقعد عبر الكاونتر في المطار، والوقوف في طابور طويل لطباعة بطاقة الصعود، ثم البحث عن بوابة الرحلة دون إشعار واضح بأي تغيير في الوقت أو البوابة.

اليوم تغَيَّر المشهد بالكامل. فمن لحظة اختيار الوجهة، يدخل المسافر في رحلة رقمية مترابطة؛ يحجز رحلته، ويختار مقعده المفضل من خريطة الطائرة، ويحدد وجبته مسبقاً، ويضيف حقيبة إضافية بضغط زر.

يتلقى إشعارات فورية بأي تغيير في موعد الرحلة أو بوابة الصعود، ويتمكّن من إنهاء إجراءات السفر إلكترونياً وإصدار بطاقة الصعود عبر الهاتف.

كل خطوة تنسجم مع التي تليها، لا حاجة لتكرار البيانات، ولا تنقل بين أنظمة منفصلة.

الفرق هنا لم يكن في تحسين خدمة واحدة، بل في إعادة تصميم تجربة كاملة تُدار بخلفية تقنية متكاملة، بينما يظهر للمستخدم مسار واحد واضح وسلس.

هكذا تحوّلت صناعة الطيران من مجموعة معاملات تشغيلية متفرقة إلى رحلة عميل متكاملة تبدأ من أول تفاعل رقمي، ولا تنتهي إلا بوصول المسافر إلى وجهته.

عند قبولي في جامعة الكويت، وتحديدًا في كلية الهندسة والبتترول، كانت تجربة التسجيل سلسلة من الإجراءات المتفرقة التي تعتمد بالكامل على الحضور الشخصي، وعلى فترات متفرّقة.

تبدأ بالتسجيل لاختبارات القدرات، ثم التقديم على الجامعة، فمراجعة المستندات، ثم تسجيل المقررات، ودفع الرسوم. كل خطوة كانت قائمة بذاتها، وكل إدارة تعمل ضمن حدودها.

ومع تطور الخدمات الرقمية، أعادت الجامعة تصميم التجربة. لم تكتف برقمنة كل إجراء على حدة، بل عملت على إنشاء منصة إلكترونية موحّدة تجمع خدمات الطالب في مسار مترابط، فأصبح بإمكان الطالب اليوم التقديم على اختبارات القبول، واستكمال إجراءات الالتحاق، وتسجيل المقررات، وسداد الرسوم، والحصول على خدماته الأكاديمية عبر قناة رقمية واحدة، دون الحاجة إلى التنقل بين الإدارات.

الفرق هنا لم يكن في التقنية وحدها، بل في الانتقال من "خدمات منفصلة" إلى "رحلة متكاملة".

## رحلة السفر العالمية:

لم تعد رحلة السفر مجرد شراء تذكرة، بل أصبحت منظومة رقمية متكاملة تُدار من

# ما وراء الشاشة: التحدي الداخلي الحقيقي للرحلات الرقمية

## أولاً:

### كسر الحواجز الإدارية:

إن أكبر عقبة أمام نجاح أي رحلة رقمية هي حدود الإدارات التنظيمية. الرحلة الرقمية بطبيعتها هي عبارة عن تعاون وتكامل الإدارات أو الجهات، لا يمكن أن تنجح رحلة "المولود" إذا كانت كل من وزارتي الصحة والداخلية والهيئة العامة للمعلومات المدنية يعملون ضمن حدودهم الإدارية فقط. إن تحقيق التناغم يتطلب:

• **فرق متكاملة:** يجب أن تُصمَّم الرحلة وتُنَفَّذ من قبل فرق تضم ممثلين من مختلف الجهات المعنية (نظم المعلومات، الإدارات التشغيلية التي تواجه الجمهور، الشؤون القانونية). هذه الفرق تكون مسؤولة عن النتيجة النهائية للرحلة، وليس عن إنجاز خطوة واحدة داخل قسم أو جهة معينة.

• **قيادة واعية:** يتطلب هذا النوع من التحول وجود قيادة عليا لديها الصلاحية والالتزام لفرض التكامل وتوجيه الفرق والكوادر البشرية نحو العمل المشترك، بدلاً من دعم الأنظمة المنفصلة.

إذا كانت الرحلات الرقمية هي التجربة السلسلة التي يراها المستخدم، فإن ما وراء الشاشة تحدٍ لا يقل تعقيداً عن أي إصلاح هيكلي، فتحويل الخدمات إلى رحلات ليس مجرد تحديث لواجهات المستخدم أو تركيب تطبيق جديد، بل هو عملية إعادة هندسة إجراءات وإعادة بناء جذرية للخدمات المترابطة. وفيما يلي أهم الخطوات الأساسية لمعالجة هذه التحديات:

## “ بساطة التجربة على الشاشة ثمرة تعقيد حُلّ خلفها ”

بالتبادل الآمن واللحظي للبيانات (مثل بنية المنصة الوطنية لتبادل البيانات GDX في دول الخليج أو الـ X-Road في إستونيا – سأطرق لها في الفصل الرابع)، تضمن أن المعلومة التي تُدخل مرة واحدة تنتقل تلقائياً لجميع الأطراف المعنية دون تدخل بشري.

• **التحول من النموذج إلى المصدر:** يجب التوقف عن الاعتماد على النماذج الورقية والإدخال اليدوي، والتحول إلى استخدام مصادر بيانات موثوقة ومحدثة مركزياً (Single Source of Truth).

نجاح الرحلات الرقمية لا يعتمد على التقنية فقط، بل على قرار واضح من القيادة، قرار يجعل الجهات الحكومية أو الإدارات المختلفة في المؤسسات الخاصة تعمل كجسد واحد، هدفها الأول تسهيل حياة الإنسان. ورغم أن هذا التحول ليس سهلاً، إلا أنه الأكثر فائدة وتأثيراً في رحلة الرقمنة.

## ثانياً:

### تغيير مقاييس الأداء من الإنتاجية إلى الأثر

إن بقاء المؤسسات على مقاييس الأداء التقليدية يُعدّ وصفاً لفشل الرحلات الرقمية. لم يعد يكفي قياس “كم خدمة أنجزت؟” ولو أنه جيّد في بعض الحالات البسيطة. ولكن يجب التحول إلى مقاييس تركز على الأثر والقيمة الحياتية للمستخدم:

• **مقاييس الجهد والكفاءة:** استخدام مؤشرات مثل Net Promoter Score (NPS) الذي يقيس ولاء المستخدم ورضاهم عن الخدمة أو التجربة، أو Customer Effort Score (CES) الذي يقيس الجهد الذي يبذله المستخدم لإنجاز الخدمة أو التجربة. فكلما كان جهد المستخدم أقل كانت التجربة أنجح.

• **قياس زمن البداية إلى النهاية:** بدلاً من قياس زمن إنجاز خدمة واحدة، يتم قياس المدة الإجمالية التي استغرقتها الرحلة بأكملها.

## ثالثاً:

### البيانات كوقود للتكامل

إن ما يُحرر الإنسان من تكرار الإجراءات هو قوة البيانات. الرحلات الرقمية لا تعمل إلا إذا تحولت البيانات من أن تكون ملكاً حصرياً لجهة إلى أصل مشترك يُمكن الوصول إليه (Data as a Shared Asset) ضمن أطر حوكمة واضحة.

• **منصات التكامل الموحدة:** يتطلب الأمر بنية تحتية وطنية أو مؤسسية تسمح



الفصل الثاني:

# كيف نختار الرحلة الرقمية



“

اختيار الرحلة الرقمية ليس  
مجرد قرار تشغيلي، إنه قرار  
معماري إستراتيجي

”

# من أين نبدأ؟

بعد أن وضعنا في الفصل الأول الأساس الفكري للرحلات الرقمية وأكدنا أنها فلسفة تتجاوز مجرد رقمنة الخدمات، نواجه السؤال الحقيقي الذي يحدد مصير أي رحلة قد تبدأ بها هو من أين نبدأ؟

إن الخطر الإستراتيجي الأكبر لا يكمن في فشل التنفيذ فحسب، بل في اختيار رحلة لا تُحدث أثراً حقيقياً. فكثير من المؤسسات التي تبدأ التحول من "الخدمة" المنفردة إلى "الرحلة" ذات الخدمات المركبة تختار عن غير قصد رحلات جانبية ليس لها أثر، أو رحلات تضم خدمات معقدة بلا قيمة مضافة، مما يُفقد المشروع زخمه ويُبدد حماس القيادة والكوادر البشرية قبل أن تظهر النتائج.

إن اختيار الرحلة هو قرار إستراتيجي بامتياز. يعكس نضج المؤسسة، وعمق رؤيتها، وقدرتها على تحقيق فوز سريع (Quick Win) يبرهن للجمهور جدوى التغيير.

لذلك، هذا الفصل هو البوصلة الإستراتيجية، وهو دليل عملي يُمكن القائد من اختيار المسار الصحيح، خطوة بخطوة، بمنهج واضح ومقاييس موضوعية.

“

ليس كل "حدث حياتي" يصلح أن يكون نقطة انطلاق. القرار يجب أن يُبنى على تقييم شامل لخمس أركان أساسية، تضمن أن الرحلة المختارة هي الأفضل من حيث القيمة والتوقيت:

1

## (5) أركان لاختبار الرحلة الرقمية المناسبة

### (أ) الأثر:

هذا هو المعيار الأهم: **والسؤال هنا هل إذا نجحت هذه الرحلة .. سيشعر الناس بالفرق؟** الأثر لا يُقاس بالتقنية، بل بالقيمة الحقيقية الملموسة للمستخدم، وينقسم إلى ثلاثة مستويات:

#### • الأثر الإنساني:

هل تزيل الرحلة مشقة حقيقية، أو تُنهي تكراراً مرهقاً، أو تختصر وقتاً ثميناً على عدد كبير من المستخدمين؟

#### • الأثر المؤسسي:

هل تقلل الرحلة من الهدر التشغيلي، أو تعالج ازدواجية في الأنظمة، أو تحرر الموظفين من مهام التنسيق الروتينية ليركزوا على المهام ذات القيمة الأعلى؟

#### • الأثر الرمزي والإعلامي:

هل تمنح الرحلة المؤسسة الزخم الإعلامي

عن تطويرها لتجربة المستخدم؟

#### ■ أمثلة لرحلات عالية الأثر:

رحلة المولود الجديد، الانتقال إلى سكن جديد، التوظيف لأول مرة أو تأسيس شركة تجارية، أو فتح حساب بنكي أو الحصول على قرض فوري وغيرها من الرحلات الرقمية الكثيرة في القطاعين الحكومي والخاص.

### (ب) الحجم والتكرار:

كم عدد الناس الذين يستخدمون هذه الرحلة، وكم مرة تتكرر سنوياً؟ كلما كان العدد أكبر، كان العائد على الاستثمار في التصميم والبرمجة أعلى.

الرحلات التي تخدم مئات الآلاف سنوياً (مثل تجديد الوثائق أو إنهاء المعاملات المتكررة) هي أفضل بكثير من رحلات صغيرة تخدم فئة قليلة، لأنها تحقق انتشاراً أوسع وتبرز الميزات المخصصة للتطوير.



### (د) عدد الجهات:

الرحلة الرقمية هي بطبيعتها عابرة للإدارات او للجهات. لكن في البداية، يجب اختيار رحلة تعتمد على عدد منطقي من الشركاء (2-4 جهات بحد أقصى).

### يجب التأكد من:

- وجود استعداد واضح للتعاون على مستوى القيادة بين هذه الجهات.
- جاهزية الخدمات أو البيانات أو سهولة توفيرها.
- أن لا تكون الإجراءات الإدارية والقانونية لتبادل البيانات معقدة.

### (هـ) الأولوية الإستراتيجية:

أي رحلة تُختار فمن الأفضل ان تقع تحت مظلة أولوية وطنية أو استراتيجية مؤسسية واضحة.

الرحلة التي تخدم خطة تنموية أو تتوافق بشكل مباشر مع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، تحظى تلقائياً بدعم قيادي، تمويل أسرع، وقدرة أكبر على تجاوز العقبات الإدارية. هذا الدعم هو الوقود اللازم لتنفيذ الرحلات الرقمية.

### (ج) التعقيد:

يمثل هذا المعيار توازناً دقيقاً بين التعقيد والبساطة. فمن المهم تجنّب الرحلات السهلة التي "لا تُحدث أثراً حقيقياً"، والتركيز بدلاً من ذلك على الرحلات القابلة للتنفيذ خلال وقت قصير، والتي تُحدث تطويراً ملموساً في تجربة المستخدم، ويُنصح بالبدء بهذه الرحلات أولاً، مع تجنّب الرحلات المُفرطة في التعقيد التي تتطلب سنوات طويلة من التكامل قبل أن ترى أثرها.

### القاعدة الإستراتيجية لأوائل الرحلات:

اختر رحلة يمكن إنجاز تصميمها وبدء تفعيلها خلال 4-6 أشهر كحد أقصى. الرحلات الضخمة جداً تُعرض المشروع لخطر فقدان الحماس والعمل قبل ظهور أول نتيجة.

“

قبل أن نبدأ في "البناء"، يجب أن نفهم "المشكلة". إن تحديد المشكلة الأساسية في تجربة المستخدم الحالية هي المرحلة التي تتحول فيها الفكرة إلى مشروع ملموس يلبي حاجة المستخدم.

المنهجية هنا هي تطبيق "خريطة الألم"، وهي أداة تشخيصية قوية تُرسم من منظورين مختلفين:

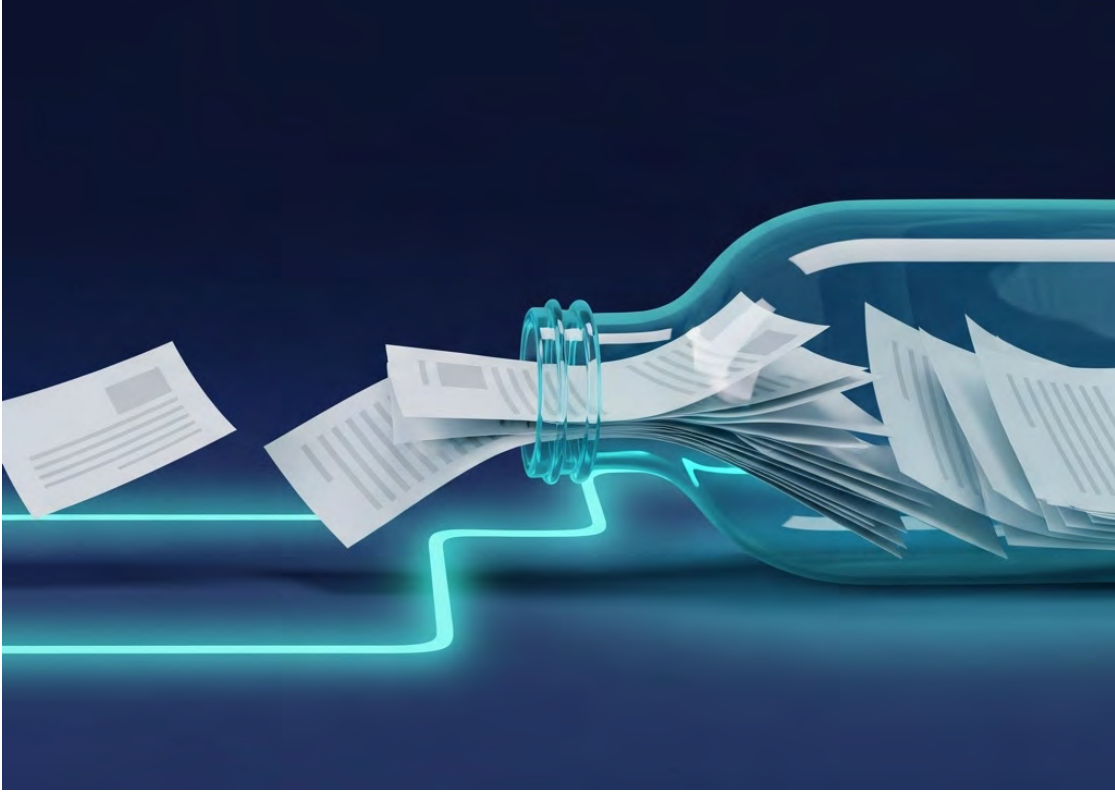
### أ) تحليل الألم من منظور المستخدم:

- ما هي أكثر الخطوات التي يشعر فيها المستخدم بالارتباك أو الإحباط؟
- أين يضطر المستخدم إلى تكرار بياناته أو التنقل بين مواقع إلكترونية مختلفة أو الحضور الشخصي؟
- ما هي نقطة المشكلة الأساسية التي لو اختفت، لحُلَّت نصف المشكلة؟
- هل هناك نقص في توفّر المعلومات لدى المستخدم؟
- تحليل الشكاوى: تحديد الإجراءات التي تتسبب في أكبر عدد من الشكاوى أو الاستفسارات، وقد تكون الخدمة أو الرحلة بسيطة وسهلة، والمشكلة الأكبر فقط في "نقص المعلومات" بكيفية إنجاز الخدمة. فتحليل الألم ضروري جداً قبل البدء بتصميم التجربة.

2

## كيف نحدد المشكلة الأساسية؟





“

## الخلاصة:

إن تحديد الألم بوضوح هو مفتاح العثور على الرحلة الصحيحة. فإذا حددنا أين يضع الجهد والوقت، نكون قد وضعنا أيدينا على المشروع الأكثر أولوية.

”

## ب) تحليل الألم من منظور المؤسسة:

- أين يتوقف سير المعاملة (Bottleneck)؟ ما هي الخطوة التي تُعطل النظام؟
- ما هي البيانات التي تنقص الجهة، وتُضطر المؤسسة لطلبها يدوياً من المستخدم؟
- أين يحدث الهدر في الموارد البشرية بسبب مهام التنسيق والإدخال اليدوي؟

# 3

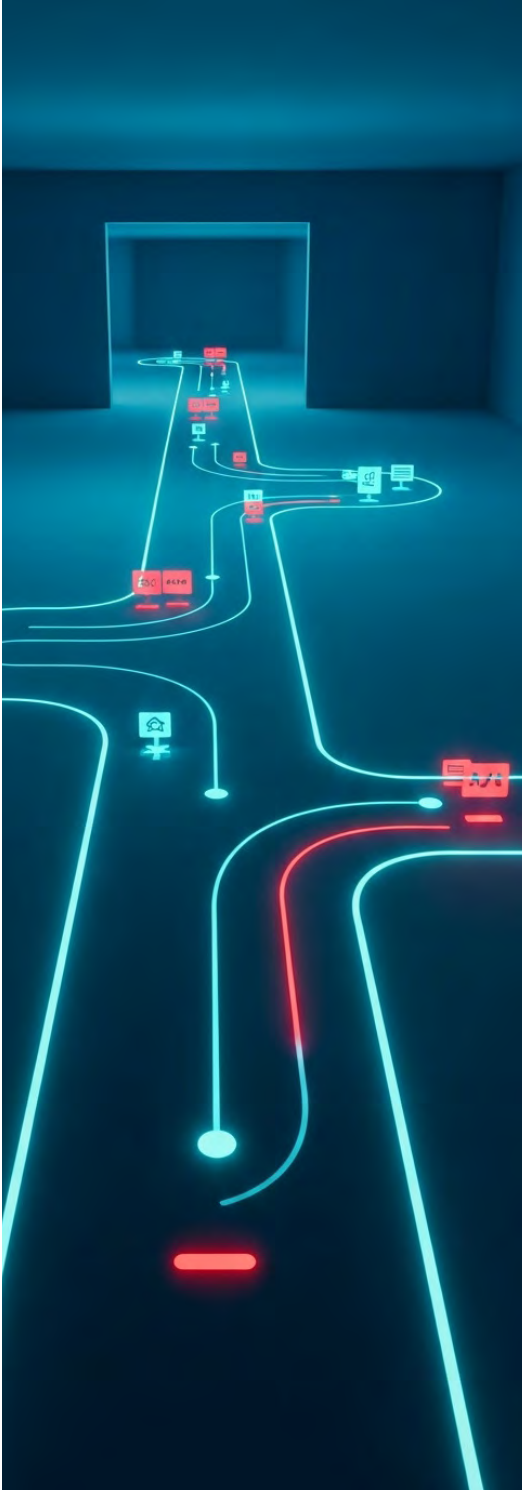
## تشرح الرحلة الحالية

بمجرد اختيار رحلة مبدئية،  
يجب أن نُشرِّح ونُقيِّم وضعها  
الحالي بعمق قبل الشروع في  
التصميم، عملية التشرح  
هذه تمر بأربع مراحل:

### 1. رسم المسار الحالي (AS-IS Journey Map):

يتم رسم الرحلة بدقة كما تُنفَّذ اليوم،  
بالتعاون مع فرق العمل الفعلية.  
هذا الرسم يكشف غالباً عن حقائق  
صادمة، على سبيل المثال:

- جود العديد من الخطوات الإجرائية التي يمكن اختصارها إلى 3 أو 4 خطوات.
- جهات مختلفة جزء من انجاز الرحلة تطلب نفس المستندات أو البيانات.
- وقت انتظار طويل وغير مبرر بسبب إجراء داخلي.



## 2. تحديد التحدّيات:

تحديد التحدّيات التي تواجه إنجاز الرحلة، وتصنيفها:

### • تحدّي البيانات:

(مثال: تكرار إدخال الاسم أو العنوان أو غيرهم).

### • تحدّي الأنظمة:

(مثال: الاضطرار للانتقال بين نظامين منفصلين لإكمال إجراء واحد).

### • تحدّي الإجراءات:

(مثال: طلب موافقة يدوية غير ضرورية).

## 4. تقييم جاهزية الجهات المشاركة:

تقييم القدرة الحقيقية للجهات المشاركة على التنفيذ:

### • جاهزية البيانات:

هل البيانات المطلوبة (مثل البيانات الشخصية، الحالة الإجتماعية، فصيلة الدم، العنوان أو الرخصة او السجل التجاري .. وغيرها من البيانات التي تحتاج إليها الرحلة) موجودة ومُحدّثة في قواعد البيانات؟

### • جاهزية التقنية:

هل الأنظمة الخلفية قادرة على تبادل البيانات؟

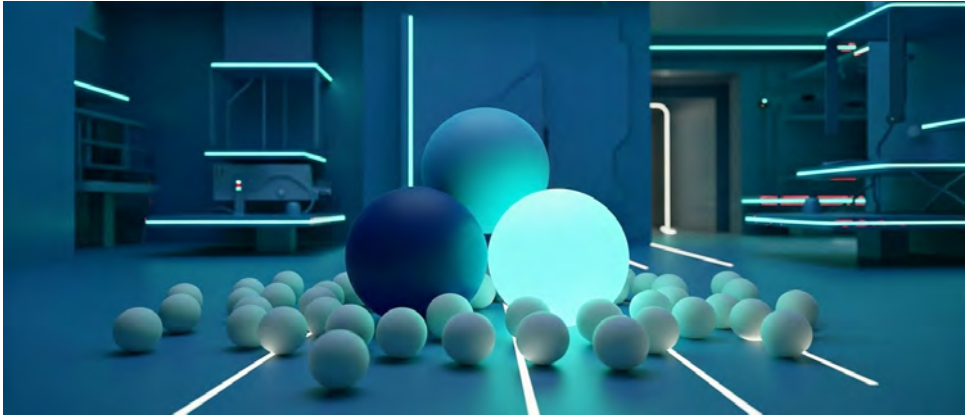
### • الجاهزية الإدارية:

ما هو القرارات التي نحتاج إليها لدعم الرحلة (إدارية - وزارية أو تشريعات قانونية جديدة) لتمكين تنفيذ الرحلة؟

**التحليل الجيد والدقيق للخطوات والاجراءات يختصر نصف الأخطاء في مرحلة التصميم والتنفيذ.**

## 3. تحليل سلوك المستخدم (User Behavior Analysis):

إجراء مقابلات مع عينة من المستخدمين لفهم تجاربهم بعمق. وتحليل سلوكهم، هذا التحليل يكشف عن اهم التحدّيات التي تواجه المستخدمين من التجربة الحالية في مراحلها المختلفة، والتي سيتم بناءً عليها تصميم وتطوير تجربة المستخدم.



# 4

## حوكمة قرار الاختيار



اختيار الرحلة الرقمية هو قرار قيادي ويتعاون عدّة أطراف، وليس قرار جهة واحدة أو قسم تقني. وأي رحلة تُختار بدون إشراك الأطراف الرئيسية مصيرها الفشل في مرحلة التنفيذ. لهذا، يجب أن تتقاطع أربع فرق عمل محورية في عملية الاختيار:

السؤال الذي يحدده	الدور المحوري	الفريق (الطرف)
ما الذي يجب أن نُنفذه الآن لنجاح الرحلة ؟	• اتخاذ القرار الإستراتيجي • إزالة العقبات • توفير الموارد • ضمان الالتزام من جميع الشركاء.	القيادة العليا
ماذا يريد المستخدم (القيمة المضافة)؟	• تحليل نقاط الألم • رسم مسار المستخدم • تمثيل صوت واحتياجات المستخدم النهائي.	خدمة المواطن
كيف يمكننا تطوير الرحلة وانجاز عملية الربط بين الجهات (الجهد والجاهزية)؟	• فحص جاهزية البيانات والبنية التحتية • تحديد تحديات التكامل • تقدير الجهد التقني.	نظم المعلومات
كيف يمكن إعادة هندسة إجراءات الخدمات (التناغم الداخلي)؟	• تحليل الإجراءات • تقديم سيناريوهات التنفيذ • الموافقة على إعادة هندسة العمليات الداخلية.	الإدارة التنفيذية



# 5

## أمثلة واقعية ترسخ المفهوم

### (أ) مثال حكومي: رحلة المولود (الكويت نموذجاً)

تُعد رحلة المولود مثلاً لاستيفاء الأركان الخمسة:

#### • أثر إنساني كبير:

تُلغى عناء التنسيق بين الوزارات (الصحة، العدل، الداخلية، المدنية، التجارة ديوان الخدمة المدنية أو القوى العاملة) على الوالدين في لحظة مهمة وحساسة.

#### • حجم كبير:

تتكرر 30-50 ألف معاملة سنوياً، مما يضمن عائداً مرتفعاً من الاستثمار.

#### • جهات متعددة:

تتطلب تكاملاً حقيقياً بين أكثر من 7 جهات، مما يضع نموذجاً للتعاون المشترك.

#### • أولوية قيادية:

تحظى بدعم حكومي لتسهيل حياة المواطنين، وضمان صحة إجراءات تسجيل المواليد، ومنع الأخطاء والحد من محاولة التزوير.

### (ب) مثال من القطاع الخاص: البنوك الرقمية

رحلة “الحصول على قرض شخصي فوري” هي النموذج الأبرز لتطبيق فلسفة الرحلات الرقمية في القطاع الخاص:

• تم إعادة تصميم الرحلة لتقليل أيام الانتظار إلى دقائق معدودة.

• يتم الاعتماد على فحص ائتماني آلي وجلب بيانات تلقائي دون مستندات، وتحويل فوري للمبلغ.

• هذه الرحلة لم تُحسن خدمة القرض فحسب، بل أحدثت تحولاً في توقعات المستخدم تجاه سرعة وكفاءة البنوك.

### (ج) مثال عالمي:

#### Amazon (من الشراء إلى التوصيل)

اختراروا رحلة “الشراء والتوصيل” لأنها: عالية الأثر، واسعة الحجم، وتمثل جوهر تجربة العميل. من خلال دمج التصفح، الدفع بـ (One-Click)، والتتبع اللحظي، حوّلوا الإجراءات المتفرقة إلى تجربة واحدة متكاملة، فأصبحت معياراً عالمياً للسلاسة.

## 6

## نموذج اختيار الرحلة

“

لتحويل هذه المعايير إلى أداة عملية، يُمكن للقادة التنفيذيين استخدام نموذج تقييم الرحلة الرقمية (5X5 Template) كنموذج (استرشادي)، حيث يتم تقييم كل معيار من 1 (ضعيف) إلى 5 (ممتاز).

المعيار	الأسئلة الرئيسية	التقدير (5-1)
الأثر	هل تصنع فرقاً حقيقياً في حياة عدد كبير من المستخدمين؟	
الحجم	كم عدد المستخدمين الذين يعبرون هذه الرحلة سنوياً؟	
التعقيد	هل يمكن تنفيذ (أو البدء بتفعيل) الرحلة خلال 6 أشهر؟	
الجهات	هل تتطلب عدداً منطقياً من الشركاء (2-4) لديهم استعداد للتعاون؟	
الأولوية	هل تخدم خطة وطنية أو استراتيجية وزارية مدعومة او تدعم رؤية واهداف المؤسسة ؟	
<b>النتيجة الإجمالية: (من 25)</b>		←

### تفسير النتيجة:

- **25-20 نقطة:** رحلة مثالية للبدء وتستحق الاستثمار الفوري.
- **19-15 نقطة:** رحلة جيدة للمرحلة الثانية، بعد تحقيق إنجازات في الرحلة الأولى.
- **أقل من 15:** رحلة يجب تأجيلها أو إعادة النظر في جدواها الإستراتيجية.

إن اختيار الرحلة الرقمية ليس مجرد قرار تشغيلي، إنه قرار معماري إستراتيجي يشبه اختيار أول حجر في حائط كبير، إذا وُضع بشكل صحيح، يستقيم كل ما بعده من تكامل وتنفيذ وأثر.

في الفصل القادم، سننتقل من مرحلة الاختيار الإستراتيجي إلى مرحلة التطبيق العملي. سندخل إلى قلب العملية لتتعلم كيف نصمّم الرحلة الرقمية فعلياً، خطوة بخطوة، من الخرائط إلى النماذج، ومن التجربة إلى التكامل، حتى تصبح الرحلة واقعاً سهلاً يعيشه المستخدم.



الفصل الثالث:

# كيف نصمّم الرحلة الرقمية



(المنهجية العلمية)

“

حين تتحول الإجراءات  
إلى تجربة .. تبدأ الرحلة  
الرقمية الحقيقية

”

## المرحلة الأولى:

# مرحلة الإعداد

بعد أن تم اختيار الرحلة استراتيجياً (الفصل الثاني) بناءً على أثرها وحجمها وجاهزيتها، ننتقل الآن إلى المرحلة التي تُحوّل الإجراءات القديمة إلى تجربة رقمية مُبهرة. الرحلة الرقمية لا تُصمّم عبر "الميكنة"، بل عبر إعادة الهندسة الجذرية للإجراءات عبر إزالة التعقيد من حياة الإنسان.

“

قبل البدء بعملية إعادة هندسة الإجراءات، يجب التأكد من وجود المخرجات التحليلية النهائية للرحلة المُختارة، وهي المخرجات التي تنتج عن مرحلة التقييم (كما ورد في الفصل الثاني):

### • تحديد النتيجة:

قبل أي تصميم أو تطوير، يجب أن نحدد بوضوح ما الذي يريد المستخدم الوصول إليه، لا ما الذي نريد نحن إنجازه كنموذج أو إجراء. هذه النتيجة هي البوصلة التي توجه كل قرارات تصميم الرحلة.

### • فهم ما هي التحدّيات:

قبل إعادة التصميم، نحتاج إلى رسم المسار الحالي كما هو (كما ورد في الفصل الثاني)، مع تحديد نقاط الألم بوضوح، أين يتأذى المستخدم، أين تُستنزف المؤسسة، وأين تعطل البيانات. هذا الفهم هو ما يحدد ما يجب إزالته، وما يجب ربطه، بدل ترقيع التعقيد القائم.

### • تحديد المصادر الموثوقة (SSOT) Single Source of Truth

تحديد مالك كل بيان أساسي، الرحلة الرقمية هي رحلة بيانات قبل أن تكون رحلة إجراءات.



## المرحلة الثانية: إعادة هندسة الإجراءات



اللحظي من البيان (مثل صلاحية الإقامة أو السجل التجاري وغيرها من البيانات بأنواعها المختلفة).

### ج) فلتر الميكنة والإخفاء:

■ يهدف لإخفاء تعقيد التنسيق عن المستخدم

- رقمنة الإجراءات وجعلها إلكترونية أو نقل الإجراءات الداخلية المعقدة التي لا يمكن ميكنتها (مثل بعض الموافقات أو التدقيق بين الإدارات) إلى الخلفية (Back Office) بحيث تُنفذ تلقائياً دون أن يراها المستخدم.

### النتائج الإستراتيجية:

مسار جديد مُعاد هندسته  
بالكامل (To-Be) يلغي  
نقاط التكرار ويقلل تفاعل  
المستخدم إلى الحد  
الأدنى.

هنا يبدأ التحول الحقيقي. يتم تطبيق عملية إعادة هندسة الإجراءات على المسار القديم، عبر ثلاثة فلاتر تهدف إلى تبسيط الاجراءات من خلال التقنية:

### أ) فلتر الحذف:

■ يهدف للتخلص من كل ما لا يضيف قيمة

- حذف أي خطوة أو نموذج أو توقيع لا يضيف قيمة حقيقية أو لا يتطلبه القانون بشكل صريح، (مع ضرورة تعديل التشريعات القديمة لتواكب التحوّل الرقمي بدلاً من الارتهاق للقوانين التي صُمّمت لزمان الورق). هذه هي النقطة التي تكمن فيها مقاومة التغيير الحقيقية داخل المؤسسات.

### ب) فلتر التكامل:

■ يهدف لإلغاء تكرار المستندات والبيانات

- تحويل طلب المستند إلى تبادل لحظي للبيانات من مصادرها. تُستخدم واجهة برمجة التطبيقات (APIs) لتحقيق التحقق



المرحلة الثالثة:

## تصميم تجربة المستخدم (UX)

الآن، يتم دمج مسار الخدمة المُعاد هندستها في تجربة موحدة. بعد أن قمنا بإزالة التعقيد في الكواليس (الخطوة السابقة)، يجب أن نضمن أن المستخدم لا يرى أي أثر لهذا التعقيد. هذا هو دور فريق تجربة المستخدم (UX).

**(أ) مبدأ "اسأل مرة واحدة" (Ask Once):** هو نقص المعلومة وعدم معرفة الخطوة لتحقيق رحلة «بلا مجهود»، يجب الالتزام الصارم بمبدأ إلغاء التكرار: يكون التصميم واضحاً في:

### • عرض حالة واضحة:

يجب أن يعرف المستخدم بالضبط في أي مرحلة من الرحلة هو الآن، وما هي الخطوة التالية.

### • التوجيه نحو النتيجة:

يجب أن تكون الرسالة الختامية هي النتيجة الحياتية (مثال: «تم إيداع مبلغ التمويل في حسابك بنجاح» أو «تم إصدار الترخيص التجاري وهو جاهز للتحميل من خلال الرابط أدناه»)، وليس فقط نجاح تقديم الطلب، وإذا كان هناك عدّة خطوات فالنتيجة أو الاشارة يجب ان يعرض بشكل واضح ما هي الخطوة التالية ضمن الرحلة.

### • الإلغاء الجذري للتكرار:

يجب أن تظهر الواجهة للمستخدم وكأنها تسأله لأول مرة، وتستخدم البيانات الموجودة لدى الجهة تلقائياً. لا يُطلب منه إدخال أي معلومة تم إدخالها مسبقاً أو موجودة لدى أي جهة أخرى.

### • الاعتماد على مصدر البيان الأساسي (SSOT):

عندما تُسحب البيانات تلقائياً من مصادرها عبر APIs، تصبح هذه العملية غير مرئية للمستخدم، وتُعزز الثقة في دقة المعلومات.

### (ب) التركيز على الوضوح والحالة:

أكبر مسبب لارتباك وضياع المستخدم

المرحلة الرابعة:

## نموذج جاهز لتصميم الرحلة

تصميم الرحلة الرقمية يتجاوز مجرد الإتيان التقني الفتي، إنه يتطلب رؤية إستراتيجية وفن هندسي لإزالة الإجراءات التي عاش معها المستخدم لسنوات طويلة. إنه الانتقال من عالم الإجراءات إلى عالم التجربة.



نموذج "خريطة الرحلة" هو الأداة البصرية التي تُحوّل التحليل إلى خطة عمل. وتتكوّن من خمس طبقات لضمان الشمولية في مرحلة التصميم:

م	الطبقة	الدور في مرحلة التصميم	النتيجة
1	الحدث الحياتي	تحديد الهدف والنتيجة المرجوة.	الهدف (مثال: فتح المتجر الإلكتروني للعمل خلال 24 ساعة).
2	تشریح ال AS-IS	وصف كل خطوة يقوم بها المستخدم اليوم بالتفصيل، بما فيها التنقل بين الجهات والأنظمة.	قائمة مفصلة بكل خطوة.
3	تحديد التحدّيات والبيانات	تحديد التحدّيات، ومالك ومصدر كل بيان مطلوب.	خارطة API وتصنيف للتحديات الجوهرية.
4	إعادة هندسة الإجراءات (To-Be)	وصف الخطوات الجديدة المختصرة، وتحديد ما سيتم إخفاؤه وميكنته عبر APIs.	قائمة بالخطوات النهائية للرحلة وللمستخدم.
5	متطلبات التنفيذ	تحديد خارطة الفتيّة والإجرائية وتجربة المستخدم المطلوبة.	خارطة الطريق لفرق العمل.

في الفصل القادم، سندخل مرحلة **الإنشاء والإطلاق**. سنتعلم كيف ننفذ الرحلة بشكل رصين (عبر مفهوم المنتج القابل للتطبيق MVP)، وكيف ندير التغيير داخل الجهات ونقيس نجاح الرحلة لضمان استدامتها، **هذه المرحلة هي نقطة التحول من التصميم إلى التنفيذ.**



الفصل الرابع:

# القيادة في التنفيذ

“

الرحلة الرقمية لا تكتمل عند التصميم، بل عندما تُقاد الرؤية لتصبح تجربة تغيّر حياة الإنسان.

”



بعد استكمال مراحل الفهم والاختيار والتصميم، ندخل إلى المرحلة الأكثر حساسية، وهي التنفيذ والإطلاق. هذه المرحلة هي التي تمنح الرحلة "روحها الحقيقية" وتحدد مصيرها، لأن الرحلة لا تُقاس بجمال تصميمها، بل بقدرتها على العمل في الواقع، وخدمة الإنسان، وتغيير تجربته فعليًا.

تنفيذ الرحلات الرقمية هو عملية بناء ثقة، وهي مزيج من القيادة الإستراتيجية، والتكامل الفني، وإدارة التغيير البشري. هذا الفصل هو خارطة طريق للقياديين الذين يريدون تحويل نموذج التصميم إلى تجربة منجزة، فعالة، لمن يريد أن تكون لهم بصمة في حياة الناس، وأثرًا لا يُنسى.

“  
من الفكرة  
↓  
إلى الواقع



## 1- المنتج القابل للتطبيق (MVP)

إن الخطر الأكبر في التنفيذ هو السعي للكمال قبل الإطلاق، مما يؤدي إلى تأخير المشروع وفقدان الزخم. المنهجية الصحيحة تبدأ بـ **المنتج القابل للتطبيق (Minimum Viable Product)**

### ما الذي يعنيه MVP في سياق الرحلات؟

المفهوم الإستراتيجي	MVP في الرحلات
يزيل الألم الأكبر والأهم للمستخدم.	80% من القيمة
التركيز على التكاملات والخدمات الأكثر جاهزية وتأثيراً.	20% من الجهد
تحقيق نجاحات صغيرة وملموسة خلال 3-6 أشهر، لزيادة ثقة الجمهور وبناء الزخم للمراحل اللاحقة.	الفوز السريع

**MVP ليست مجرد «نسخة أولية»، بل هي أبسط إصدار للرحلة**، يخدم الغرض الأساسي، ويُطلق بسرعة لتحقيق **القيمة الجوهرية** بأقل قدر من التعقيد والجهد.

البدء بـ MVP يُمكن المؤسسة من اختبار **الفرضيات** على أرض الواقع، وفهم سلوك المستخدم الفعلي، واستخدام هذه البيانات لتوجيه الاستثمار في المراحل التالية بأقل قدر من المخاطر.



نقص البيانات، الأخطاء التقنية، وليس فقط سيناريو النجاح المثالي.

### • الاستجابة للملاحظات:

فكل اختبار يكشف ملاحظات جديدة تستدعي دورة تحسين سريعة، تشمل تعديل الواجهات، تبسيط الرسائل، وإزالة أي خطوة تسببت في تعثر المستخدم أو إرباكه.

## 2- اختبار الرحلة مع المستخدمين

لا تطلق الرحلة بدون اختبار حقيقي، لأن التصميم شيء، واستخدام الناس شيء آخر تماماً. يجب أن ينتقل الفريق من تقييم "هل التصميم جميل؟" إلى "هل الرحلة سهلة الاستخدام فعلاً؟" وهذا هو الأهم، وجوهر الاختبار هو مراقبة السلوك دون توجيهه.

### • اختيار عينة واقعية:

يجب اختبار الرحلة مع 5-15 مستخدماً يمثلون فئات متنوعة، ويُتركون لمواجهة الرحلة "وحدهم" دون شرح مسبق.

### • اختبار السيناريوهات المختلفة:

يجب اختبار سيناريوهات الفشل (الرفض،

## “ الدرس الأكبر:

يجب أن يكون فريق التصميم والتنفيذ مستعداً لـ "قتل" أجزاء من التصميم الذي أحبه، إذا أثبت الاختبار الميداني أنه مُربك للمستخدم.

## 3- إدارة التغيير وتوحيد الجهود

إن نجاح الرحلات الرقمية (سواء في الحكومة أو القطاع الخاص) يعتمد بنسبة 70% على تغيير القناعات وإزالة الحواجز الداخلية بين الإدارات والجهات وفرق العمل، وليس على جودة الأكواد.

### أ) بناء فريق الرحلة المشترك

يجب أن يكون لكل رحلة فريق واحد مشترك يمثل الرحلة، ويضم التخصصات الأساسية:

• **القيادة التنفيذية:** لاتخاذ القرار وإزالة العقبات.

• **تجربة المستخدم:** العاملين مع الجمهور لنقل صوت المستخدم.

• **التقنية والبيانات:** الفريق الفني الخاص بتطوير الرحلة وربط البيانات

• **القانوني والإداري:** للتأكد من مشروعية الإجراءات بعد إعادة هندسة الإجراءات.

### • مقاومة الإدارة والقيادة:

الخوف من الفشل، أو التعرض للمساءلة. وعلاجها من خلال تقديم حالة عمل (Business Case) قوية تركز على العائد على الاستثمار، واستخدام نجاحات MVP لبناء الثقة.

### ب) معالجة مقاومة التغيير

مقاومة التغيير تأتي من مستويين:

#### • مقاومة الموظفين:

الخوف من فقدان السيطرة، أو تغيير الأدوار، ويكون علاجها من خلال إشراكهم في مرحلة التصميم، وتدريبهم، وطمأنيتهم بأن التقنية لتمكينهم من التركيز على المهام ذات القيمة الأعلى بدلاً من المهام الروتينية.

“  
التحول الرقمي ليس  
مشروعاً تقنياً.. بل  
برنامجاً لإدارة التغيير  
البشري والقيادي



• **التزام القيادة:** يجب أن يكون قرار الربط قراراً قيادياً مدعوماً من أعلى المستويات لكسر "جزر البيانات المعزولة" وإلغاء ازدواجية البيانات او الاجراءات.

### (ج) تكامل الجهات

ربط الجهات ليس مجرد وصلة، بل هو بناء منظومة تكامل تتطلب:

• **اتفاقيات حوكمة البيانات:** وثائق رسمية تحدد صلاحيات الوصول، وضمان أمن البيانات، وإجراءات التعامل مع الأعطال المشتركة.

• **منصات التكامل الموحدة:** استخدام منصات للربط وتبادل البيانات تختصر الوقت وتسرع الإنجاز وتحسّن الكفاءة، وذلك لضمان توفر بيانات لحظية متكاملة من خلال بروتوكولات موحدة وآمنة.

“ فشل التكامل  
ليس تقنياً ..  
بل قيادياً.  
”



#### 4- مؤشرات الأداء (KPIs)

هنا يظهر الاختبار الحقيقي لقيمة الرحلة إذ يتطلب الأمر إعادة تعريف مؤشرات القياس، حين تنتقل المؤسسة من الاكتفاء بقياس المخرجات، إلى قياس النتيجة النهائية والأثر الذي تتركه في تجربة المستخدم

مؤشر قياس قديم (Output)	مؤشر قياس جديد (Outcome)	التركيز الإستراتيجي
عدد الخدمات التي أنجزت إلكترونياً.	نسبة إكمال الرحلة (Completion Rate)	هل أكمل المستخدم الهدف؟
زمن إنجاز الخدمة الواحدة.	الزمن المستغرق لانجاز الرحلة.	قياس المدة الإجمالية من أول خطوة حتى النتيجة النهائية، مما يُحمّل الجهات مسؤولية التنسيق فيما بينها.
عدد المعاملات.	مؤشر جهد العميل.	قياس الجهد الذي بذله المستخدم. النجاح الحقيقي هو صفر جهد من جانبه.
عدد الشكاوى.	مؤشر صافي المروجين.	قياس ولاء المستخدم وقدرته على ترويج الرحلة للآخرين.
نسبة البيانات المدخلة.	نسبة جلب البيانات التلقائي.	قياس نجاح التكامل التقني في إلغاء التكرار.



## أ) من الطلب إلى التوقع

في النموذج الالكتروني التقليدي، ينتظر النظام أن يطلب المستخدم منه الخدمة، أما في النموذج الاستباقي، فإن النظام يتقدّم خطوة للأمام، يستبق المستخدم من خلال إرسال إشعار.

الرحلات الرقمية توفر الأساس الأهم لهذه النقلة "بيانات نظيفة ومرتبطة"، وعندما تتكامل البيانات حول أحداث الحياة، يصبح من الممكن أن:

- يتوقع النظام احتياجًا قادمًا، لا أن يتعامل مع طلب متأخر.
- يُرسل إشعارًا تذكيريًا بتطعيم الأبناء مع اقرب مركز صحي للتطعيم او قبل انتهاء وثيقة، مرفقًا بخيار جاهز للتجديد، بدل أن يترك المستخدم يكتشف او يتذكّر بنفسه.
- تتحول الخدمة من "إجراء يجب إنجازه" إلى "أمر تم الاستعداد له مسبقًا".

وهنا، لا يشعر الإنسان بذكاء النظام .. بل يشعر براحة التجربة.

## “ ما بعد الرحلة

الرحلات الرقمية ليست نهاية الطريق، بل بدايته الحقيقية.

فعندما تُصمّم الرحلة حول الإنسان، وتُدار بالبيانات، تبدأ المؤسسة بالانتقال من منطق الاستجابة إلى منطق الاستباق.

في هذه المرحلة، لا تعود الثقة شعارًا يُرفع، بل نتيجة طبيعية لتجربة يشعر فيها الإنسان أن المؤسسة تفهمه، وتعمل لأجله، لا أن تُثقله بالإجراءات.



“  
القيمة الحقيقية للذكاء  
الاصطناعي ليست في  
التقنية، بل في  
راحة الإنسان.

وأبسط، مؤسسة تعمل وتتكامل بالبيانات،  
وتُقاس نتائجها بالأثر لا بعدد المعاملات.

عندما تُدار الرحلات بهذا المنطق، فإنها  
تصبح انعكاسًا حقيقيًا لالتزام القيادة بجودة  
حياة الإنسان، وتحوّل المؤسسة من كيان  
تفاعلي إلى كيان واعي، يستجيب قبل أن  
يُطلب منه الاستجابة.

إن الرحلة لا تنتهي عند الإطلاق، بل تبدأ  
عند اللحظة التي يلمس فيها الإنسان  
الفرق الحقيقي. وحين تعمل الرحلة  
بسلسلة "تُلغي التعقيد، تزيل التكرار،  
وتختصر الوقت" عندها فقط نستطيع  
القول:

**لقد تغيّرت تجربة الإنسان ..  
وتغيرت معها ثقافة المؤسسة ..  
وتغير معها مستقبل الخدمات.**

## (ب) دور الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي في سياق الرحلات الرقمية  
ليس غاية، بل أداة لـ "فهم الأنماط وتحسين  
التوقيت واكتشاف الأخطاء"، فعندما  
يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك  
الاستخدام وتكراره، يمكن للمؤسسة أن:

- تُحسّن تصميم الرحلات باستمرار.
- تتعلّم من التجربة الفعلية لا من الافتراضات.
- تقدّم توصيات ذكية دون أن تُحمّل  
الإنسان عبء الفهم أو القرار.

**القيمة هنا ليست في "التقنية"، بل في  
الهدوء الذي يشعر به المستخدم.**

## (ج) الرؤية النهائية

الغاية القصوى من الرحلات الرقمية ليست  
خدمة أسرع، بل مؤسسة تقدّم خدمات أذكى



الفصل الخامس:

# قصص من الميدان

حكايات وتحديات  
خلف الكواليس !



## ■ الشراكة والفكرة:

بدأت الفكرة في سبتمبر 2022، الانتقال من تقديم خدمات منفصلة لسبع جهات حكومية إلى أول رحلة رقمية متكاملة، بمفهوم وثقافة جديدة على تقديم الخدمات الحكومية. كان هذا المشروع تجسيدا عمليا للفلسفة التي ناقشها في الفصل الأول.

تبدأ الرحلة بتسجيل المولود في نظام تسجيل المواليد بوزارة الصحة وتسميته عبر التطبيق، ثم إصدار الرقم المدني من الهيئة العامة للمعلومات المدنية، يعقبه إصدار شهادة الميلاد من وزارة الصحة، وإضافة المولود إلى ملف الجنسية لدى وزارة الداخلية.

وتستكمل الرحلة بإصدار البطاقة المدنية (الهوية) من الهيئة العامة للمعلومات

“  
القصة الأولى:

رحلة  
المولود  
... الجديد

صراع الـ 31 شهراً!

إن رحلة المولود الجديد في الكويت ليست مجرد مشروع تكاملي ناجح، إنها قصة صراع لمدة 31 شهرا كشفت أن العقبات الإدارية أكبر من التقنية، وأن نجاح التحول يتطلب القيادة التي تقرر، والفريق الذي يؤمن.

## قرار التحول يجب أن يتجذر في المؤسسة، لا أن يعتمد على شخص واحد

يوماً ما ولو جاء ذلك متأخراً.

### ■ جدار المقاومة وقيمة الفريق المؤمن

ما إن عادت الرحلة إلى الواجهة إلا وقد بدأت العقبة الحقيقية التي استهلكت الوقت والجهد، مقاومة الجهات للاندماج والتكامل.

فقد واجه الفريق تحديات كثيرة لإطلاق الرحلة، إلا أن هناك تحديين كانوا السبب في تأخر إطلاق الرحلة من بعض الجهات المشاركة فيها:

#### • رفض المشاركة:

عدم تعاون إحدى الجهات المشاركة والتي لم تكن ترغب في إضافة خدماتها ضمن الرحلة، والذي استغرق وقتاً وجهداً لإضمارهم.

#### • تعطيل الاختبارات:

ورغم أن الفريق قام بإجراء اختبارات شاملة لمدة تزيد عن ستة أشهر في البيئة التجريبية لضمان جودة الربط الفني، إلا أن جهة أخرى كانت غير متعاونة في إكمال حصتها من هذه الاختبارات، فكانت الاختبارات تصل إلى هذه الجهة ولا تستكمل من قبلهم.

المدنية، ثم إضافة علاوة المولود في راتب الموظف الحكومي والخاص، وأخيراً إدراج المولود ضمن ملف التموين (الدعم الغذائي).

ويتم إنجاز جميع هذه الخطوات دون أي تدخل مباشر من المستخدم، إذ تقتصر تجربته على تلقي الإشعارات عبر التطبيق، بينما تتولى الأنظمة الحكومية تنفيذ الإجراءات وتبادل البيانات فيما بينها تلقائياً. ولا يُطلب من المواطن سوى تسمية المولود في بداية الرحلة، ثم سداد رسوم إصدار البطاقة المدنية في مرحلتها النهائية.

منح مشروع الرحلة الزخم الأولي بفضل الدعم المباشر من القيادة، وتحديدًا من **الدكتورة رنا عبدالله الفارس**، التي كانت وزيرة الدولة لشئون الاتصالات آنذاك، وهي التي كانت خلف إطلاق التطبيق الحكومي الموحد "سهل". هذا الدعم القوي هو ما أشعل الشرارة الأولى لإطلاق الرحلة.

### ■ العقبة الكبرى:

بعد مغادرة الوزيرة، دخل المشروع في مرحلة "فقدان الزخم"، وتراجعت الأولويات، وتوقفت خطة العمل. هذا يُعلم القادة أن قرار التحول يجب أن يتجذر في المؤسسة، لا أن يعتمد على شخص واحد. لكن هذا التوقف لم يقتل المشروع، فعندما تولى **السيد عمر سعود العمر** مسؤولية وزارة الدولة لشئون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في 2024، وبإهتمامه المباشر بتطوير الخدمات والرحلات الرقمية أعاد الرحلة إلى الواجهة حتى إطلاقها، مؤكداً أن الرؤية الوطنية الصحيحة ستجد طريقها



على البيئة الفعلية. هذا الخلل استغرق شهرين كاملين لحله، مما يثبت أن نقص التعاون في اختبار البيئة التجريبية يؤدي حتماً إلى فشل حقيقي في البيئة الفعلية.

• **وللتحكم في هذه المخاطر** وتحقيق انتصار سريع، تم تقسيم الرحلة إلى ثلاث مراحل. لم يكن هذا التقسيم اعتباطياً، بل كان تطبيقاً لمنهجية MVP (Minimum Viable Product)، حيث كان الهدف الإستراتيجي هو تسهيل وتسريع عملية الإطلاق عبر تحقيق فوز سريع بالمرحلة الأولى، ثم استخدام الزخم الناتج للانتقال للمراحل الأكثر تعقيداً بجودة مضمونة، وها نحن حتى كتابة هذا الكتاب، فقد أطلقنا المرحلة الأولى والثانية من الرحلة، والمتبقي المرحلة الأخيرة منها.

## نقد ذاتي صريح:

وبكل أمانة، فإن اختيار رحلة المولود الجديد لتكون أول رحلة رقمية لم يكن الخيار الأنسب للإطلاق كأول رحلة رقمية حكومية، كونه من الناحية التنفيذية خياراً

## ■ العبرة الجوهرية :(الفريق والإيمان):

لم تُذلل هذه التحديات والعقبات إلا بسبب التوجه الصريح للقيادة ودعمها، ووجود فريق مؤمن بالرحلة عمل بلا كلل ولا ملل. هذا الفريق هو الذي تحمل عبء المتابعة وتذليل الصعاب، مؤمناً بأن نجاحه هو تخفيف عبء عن مستخدمي التطبيق.

## ■ الدرس الأهم:

أن الرحلة الرقمية لا تُخلق بالقرار فقط، بل بوجود فريق تنفيذي يتحول إلى سفير للإيمان بالرؤية، ويبقي شعلة المشروع مضاءة في أحلك الظروف.

## ■ ثمن التجزئة ومنهجية الإطلاق الذكي (MVP)

كان لغياب التعاون في مرحلة الاختبار ثمن تقني ملموس ظهر بعد الإطلاق:

• **فبسبب عدم مشاركة جميع الجهات بشكل كامل** في اختبارات البيئة التجريبية، ظهرت تحديات فنية حقيقية في طباعة إحدى الوثائق بعد الإطلاق التجريبي



ورغم التحديات التي صاحبت التنفيذ، يبقى من الإنصاف الإشادة بالفرق الفنية في مختلف الجهات المشاركة في رحلة المولود، لما بذلته من جهد في إطلاق أول رحلة رقمية في الكويت، واستمرار تطويرها، ومعالجة تحدياتها حتى اليوم.

عالي التعقيد. فالرحلة لا تضم عددًا كبيرًا من الجهات فقط (7 جهات حكومية)، بل تطلبت أيضًا تطوير أنظمة جديدة لم تكن موجودة سابقًا، وعلى رأسها الانتقال بعملية تسجيل المواليد من نموذج يدوي تقليدي إلى نموذج إلكتروني متكامل، وهو تحوّل نوعي عميق في جوهر الخدمة نفسها، لا في واجهتها فقط.

## ■ ماذا تعلّمنا من رحلة المولود؟

- التحول الرقمي لا يتوقف عند الفكرة الصحيحة، بل يحتاج قيادة تحمي القرار حتى في فترات فقدان الزخم.
- التقنية لا تفشل وحدها، ما يفشل غالبًا هو غياب الالتزام والتعاون، والفريق المؤمن هو من يمنع الفكرة من الموت.
- الإطلاق الذكي لا يعني التعجّل، بل تقسيم المخاطر وبناء الثقة خطوة بخطوة، وهو ما يجعل النجاح ممكنًا حتى في بيئات معقدة.

هذا التعقيد كان أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى امتداد زمن الإطلاق إلى 31 شهرًا. ولو كنا بدأنا برحلات أبسط، ذات عدد جهات أقل وتعقيد فنيّ أخف، لكان من الممكن خلال هذه الفترة إطلاق عدد أكبر من الرحلات، وبناء خبرات متنوعة، وتحقيق إنجازات متراكمة بوتيرة أسرع.

ومع ذلك، لم تكن رحلة المولود الجديد اختيارًا عشوائيًا؛ فقد حملت بعدًا استراتيجيًا عالي الأهمية، يمّس لحظة حياتية حساسة، ويؤسس لمفهوم التكامل الحقيقي بين الجهات. كانت رحلة صعبة، لكنها وضعت معيارًا عاليًا، وأعدت تعريف ما تعنيه "الرحلة الرقمية" في السياق الحكومي.



بينما كانت رحلة "المولود الجديد" قصة صراع لمدة 31 شهراً ضد المقاومة الإدارية والتقنية، فإن رحلة "إصدار وثيقة البيت" كانت قصة الإيمان والسرعة، وهي تجسد قوة تأثير الفوز السريع (Quick Win) على الثقافة المؤسسية.

### ■ الإيمان يقود التكامل (من مقاومة إلى مبادرة)

كان أكبر درس في رحلة المولود هو أن القيادة والدعم يمكن أن يفرضا التغيير. أما رحلة وثيقة البيت، فكانت الدرس المقابل:

**"الإيمان يخلق المبادرة والتعاون".**

## “ القصة الثانية: رحلة إصدار وثيقة البيت

قوة الإيمان  
والتنفيذ السريع

“

## التجربة الكاملة تبدأ .. حين تتكامل البيانات

”

في تحدٍ في وجود الـ Back Office (المكتب الخلفي)، والذي كان يستغرق وقتاً طويلاً لاعتماد الإجراءات الداخلية لتلك الجهة، ثم استكمال الرحلة. هذا يعني أن المستخدم كان ينتظر بصبر بينما كان موظفو الجهة يقومون بإجراءات يدوية معقدة خلف الكواليس لتعويض نقص الربط الفني.

ولا يمكن للابتسامة أو الحماس أن يعوّضا نقص الرّبط وتبادل البيانات. أي رحلة تعتمد على "مراجعة يدوية" أو "اعتماد داخلي" في الباك أوفيس هي رحلة لم تنجح في التصميم الجذري (الفصل الثالث)، حتى لو كانت واجهتها الأمامية (UX) جميلة. الربط والتكامل في البيانات هو الأساس الذي يقتل الحاجة للإجراءات الداخلية المعقدة، ويحقق تغيير فعلي وكامل لتجربة المستخدم.

### ■ الإطلاق الذكي وحكمة "الخروج للعلن"

استفاد فريق العمل من الدروس القاسية لرحلة المولود.

فبعد النجاح الملموس لرحلة المولود، تحمّست الجهات وأمنت بقوة أكبر لمفهوم التكامل. ونتيجة لذلك، جاءت المبادرة لإطلاق رحلة جديدة من الجهات نفسها (بنك الائتمان الكويتي والمؤسسة العامة للرعاية السكنية)، بالتعاون مع بلدية الكويت ووزارة العدل لتصبح رحلة بين أربع جهات حكومية.

فعندما أثبتت الرحلة الأولى (المولود) جدواها وتأثيرها على حياة المواطن، ساهمت بشكل كبير بفتح الأبواب المغلقة. ولم يعد هناك حاجة لفرض التكامل من الأعلى، بل أصبح دافعاً ذاتياً من الجهات ذاتها.

وسبب انطلاق الرحلة بمبادرة ذاتية من الجهات، وإيمانها المسبق بالهدف والأثر، كان العمل يسيراً وسريعاً، وتم إنجاز الرحلة بشكل أسرع بكثير من الرحلة السابقة، واكتملت في غضون أربعة أشهر فقط.

### ■ فخ البيانات والبقاء في كواليس الـ (Back Office)

على الرغم من السرعة والتعاون غير المسبوقين، كشفت الرحلة عن تحدٍ جوهري لا يمكن للتعاون البشري أن يتجاوزه بمفرده: تحدي نقص التكامل في البيانات.

فقد واجهت الرحلة نقصاً في التكامل في البيانات لدى إحدى الجهات، مما تسبب



## ■ ما الذي غيرته رحلة وثيقة البيت ؟

- عندما تنطلق الرحلة من إيمان الجهات نفسها، تصبح السرعة نتيجة طبيعية، لا هدفاً يُفرض.
- لا يكفي التعاون البشري وحده، التكامل الحقيقي يبدأ عندما تختفي الإجراءات اليدوية خلف تبادل البيانات.
- التعلم من الأخطاء السابقة حول الاختبار من خطوة شكلية إلى شرط أساسي قبل الإعلان.
- الإطلاق بالحد الأدنى لا يذفن المشروع، بل يضعه في الواقع ويجعل التطوير ضرورة مستمرة.

ففي هذه الرحلة، تم اختبار الأنظمة بشكل مكثف في البيئة التجريبية، وتم إطلاقها في البيئة الفعلية مع إجراء اختبارات كثيرة على البيئة الفعلية قبل الإعلان الرسمي، لضمان جاهزية الرحلة وتجنب أخطاء الإطلاق التي حدثت سابقاً.

أما الدرس الآخر فكان من خلال الإطلاق بـ الحد الأدنى للرحلة (MVP) هو القرار الصحيح. فتأجيل الرحلة حتى اكتمال "الكمال" قد يذفنها. إن إطلاق الرحلة للمستخدمين يضع الجهات في الواجهة ويجعل ضرورة التطوير والتكامل لاحقاً أمراً حتمياً وليس خياراً، وهو الضغط الإيجابي الذي يُبقي شعلة التطوير مشتعلة، وهذا ما حصل فعلاً أثناء إطلاق التطبيق الحكومي الموحد للخدمات الإلكترونية "سهل"، فأخذت الدكتورة رنا الفارس آنذاك على عاتقها إطلاق التطبيق بالإمكانيات والجاهزية المتاحة، على أن تضع التطبيق والجهات على الطريق الصحيح للاستمرار في التطوير، وهو أبرز وأوضح مثال للإطلاق بالحد الأدنى للتطبيق وليس الرحلة.



## نماذج من القطاع الخاص (رفع سقف التوقعات)

هذه القصص تُجيب على السؤال:  
**ما هو المعيار الذي يقارن  
به المستخدم اليوم أي  
خدمة حكومية؟**

استخدام الـ Kiosk machine لشراء  
التذاكر واستلامها.

2- الوقوف في طابور منفصل لشراء الطعام  
والانتظار حتى يتم إعداده قبل الدخول إلى  
القاعة، وقد كان سابقاً قبل أكثر من 20  
سنة يتم شراء الطعام في الاستراحة بين  
الفصل الاول والثاني، ومع الازدحام وتأخر  
الطلبات قد يفوتك الكثير من الفصل  
الثاني من الفلم. هذا التشتت يرفع من  
مستوى الإحباط في لحظة يفترض أنها  
ترفيهية.

• **الرحلة الرقمية:** دمجت شركات مثل  
Cinescape (في الكويت) الرحلتين في  
واجهة واحدة عبر التطبيق:

النموذج الأول:

### ■ شركة السينما الكويتية (Cinescape)

رحلة الطعام والتذكرة المدمجة

تُعد تجربة السينما نموذجًا واضحًا للخدمة  
السياقية (Contextual Service)، وتُظهر  
كيف تغيّرت الرحلة من تجربة مجزأة إلى  
تجربة متكاملة.

• **الخدمة القديمة:** كان من يريد الذهاب  
لمشاهدة الأفلام في السينما يخوض  
رحلتين منفصلتين ومزدحمتين:

1- الوقوف في طابور شبك التذاكر لحجز  
المقعد، ثم تطوّرت العملية من خلال



## النموذج الثاني:

### ■ الاتصالات والسفر

#### تفعيل شريحة eSIM الفورية

تُعد هذه الرحلة دليلاً على أن القيمة الحقيقية تكمن في إلغاء الحاجة للوسيط البشري في الإجراءات الروتينية.

#### • الخدمة القديمة:

كان المسافر الزائر إلى أي بلد يحتاج لقضاء بعض الوقت بعد الوصول إلى وجهته في البحث عن كشك لشركة الاتصالات في المطار، وملء نماذج ورقية أو إلكترونية، وتقديم جواز السفر والمستندات، والانتظار لإدخال الشريحة وتفعيل الخط.

#### • شراء التذكرة واختيار المقعد.

#### • ثم اختيار الطعام والمشروبات.

#### • اتمام عملية الدفع مباشرة.

#### • يقوم العميل بطلب تجهيز طلبه

قبل وصوله إلى مبنى السينما، ويتم إعداده في الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى القاعة، ليتم استلامه فوراً.

هذا التغيير الجذري في تجربة المستخدم، سهّل على الزوار الوصول إلى القاعة بكل سهولة ويسر، ودون أي انتظار في الدور، كما منح العاملين على تجهيز الطلبات القدرة على تجهيز الطلبات بشكل فوري قبل وصول العميل إلى الموقع.

## • الرحلة الرقمية:

تم إطلاق خدمة تفعيل شريحة eSIM الرقمية عبر التطبيق مباشرة من على هاتفه، وفي بعض المطارات ومناطق العبور الرئيسية في دول الخليج، تم توفير كشك آلي:

• المسافر يمسخ رمز QR أو يقوم بتصوير جواز سفره عبر التطبيق.

• يتم التحقق من الهوية (eKYC) آلياً.

• يتم تنزيل ملف eSIM على الهاتف وتفعيله فوراً.

بهذه الرحلة، انتقلت تجربة الاتصالات من إجراء يستنزف وقت المسافر عند الوصول، إلى خدمة فورية تُنجز خلال دقائق، دون تفاعل بشري أو نماذج أو انتظار. فالقيمة هنا لم تتحقق بتسريع خطوة واحدة، بل بإعادة تصميم التجربة كاملة من منظور المسافر، ليبدأ رحلته بثقة وسلاسة منذ اللحظة الأولى.

## النموذج الثالث:

### ■ الخدمات المصرفية

#### المنافسة في تقديم الأفضل

تُعد الخدمات المصرفية المثل الأعلى على أن المنافسة هي المحرك الأسرع لإنجاز الرحلات الرقمية. فبدلاً من صراع الجهات الحكومية، نرى هنا تسابق البنوك على تقليص الجهد والزمن، وتحويل البنك من "مبنى" إلى "تطبيق".

سابقاً:

## "الفرع هو البوابة الوحيدة"

كانت التجربة المصرفية التقليدية تُبنى على منطق الزيارة المادية والتقيد بساعات العمل:

### • فتح الحساب:

كان يتطلب من العميل ضبط جدول مواعيده ليناسب مواعيد الفرع، ثم حمل البطاقة المدنية، وانتظار موظف يقوم يدوياً لإدخال البيانات.

### • التحويلات المالية:

الاعتماد على أرقام الأيوان الطويلة والمعقدة، ووصول الأموال يوم عمل كامل بين البنوك.

اليوم:

## "رحلة بنك خالية من الزيارة التقليدية"

تحول المشهد بالكامل، فقد بدأ التنافس الشديد بين البنوك الرقمية والتقليدية على تقديم تجربة مستخدم أكثر سلاسة ورحلة رقمية أسهل:

### • فتح الحساب في دقائق:

تم إلغاء شرط زيارة الفرع. اليوم، يمكن فتح الحساب خلال دقائق وأنت في مكانك من خلال تطبيق البنك.

يتم ذلك عبر المصادقة الفورية باستخدام الهوية الرقمية الموحدة (مثل تطبيق "هويتي")، ليصبح العميل موثقاً بالكامل دون أي أوراق.





### • اللسة النهائية:

بعد فتح الحساب، لم يعد العميل يذهب لاستلام البطاقة؛ بل تصل البطاقة إليه في موقعه من خلال (خدمة التوصيل).

• **التحويل الفوري ("ومض"):** تم تطوير آليات مثل خدمة "ومض" (التي طورتها شركة K-Net). فأصبح التحويل يتم بين البنوك المحلية عبر رقم الهاتف النقال فقط، ويتم إيداع الأموال فوراً في ثوانٍ.

• **توسيع الرحلات الرقمية (المنتجات):** امتد التنافس ليشمل رحلات أكثر تعقيداً، حيث أصبحت القروض الشخصية، والاستثمار في الذهب، ومنتجات التمويل الجديدة تُقدم عبر التطبيق بتجربة تقديم طلب مبسطة ومختلفة بالكامل، مما يزيل التعقيد المالي عن المستخدم.

## ما تكشفه هذه النماذج بوضوح

أن المستخدم اليوم لا يقارن الخدمة الحكومية بخدمة حكومية أخرى، بل بتجاربه اليومية مع السينما، والبنك، وخدمات الاتصال.

المنافسة، والهوية الرقمية، وتقليص الزمن والجهد، وتحويل المنتجات المعقدة إلى رحلات بسيطة، لم تعد "أفضل الممارسات"، بل أصبحت الحد الأدنى المتوقع ومع ظهور الذكاء الاصطناعي ووكلاء الذكاء الاصطناعي AI Agent فالمتوقع من القادم ان يكون مبهراً فعلاً.

### وختاماً:

"التقنية هي الجزء السهل في أي رحلة، أما القيادة والتعاون وإيمان الفريق هما الجزء الذي يصنع المعجزات"

”

”

## كسر القيود .. وهندسة المستقبل

## الخاتمة

بعد هذه الرحلة، لم يعد التحول الرقمي خياراً، بل أصبح اختباراً حقيقياً لإيماننا بكرامة الإنسان واحترام وقته. لقد رأينا كيف أن "ميكنة التعقيد" ليست إلا سجنًا جديدًا بأسوار رقمية، وأن النجاح لا يُقاس بعدد الأنظمة التي نطلقها، بل بحجم العبء الذي نرفعه عن كاهل الناس.

نحن اليوم أمام لحظة حسم واضحة، فإما أن نستمر في رقمنة الماضي، أو نمتلك الشجاعة لهندسة المستقبل. شجاعة تكسر عزلة المؤسسات، وتوحد الجهود، وتجعل البيانات تتدفق بسلاسة داخل منظومة واحدة، فتختفي البيروقراطية خلف الشاشة، ويظهر الإتيقان في تفاصيل الحياة اليومية.

الرحلات الرقمية التي صممناها معًا ليست مجرد "تسهيل للإجراءات"، بل انتقال وإعٍ نحو نموذج استباقي، تفهم فيه المؤسسة احتياج الإنسان قبل أن يعبر عنه، وتصل إليه قبل أن يطلبه. فالغاية ليست بناء أنظمة أذكى لخدمات أسرع، بل بناء حياة أسهل، وأكثر، وأكثر سلاسة لكل من يعيش على هذه الأرض.

### والخلاصة التي لا يجب أن تغيب:

التكنولوجيا بلا روح إنسانية ليست تقدمًا، بل تعقيدًا إضافيًا. لنجعل بوصلتنا "الإنسان أولًا"، وحين يلمس الناس أثر أعمالنا في هدوء أيامهم ووفرة أوقاتهم، سندرك أننا لم ننجز مشروعًا فحسب، بل أسهمنا في صناعة واقع أفضل

## الآن ..



الطريق أمامنا .. والخارطة بين أيدينا  
فهل نحن مستعدون .. لأن نبدأ



## نبذة عن المؤلف



© [Al\\_Derbass](#)

✕ [Al\\_Derbass](#)

in [Tariq Al-Derbass](#)

✉ [Tariq@Al-Derbass.com](mailto:Tariq@Al-Derbass.com)

• خبير ومستشار في التحوّل الرقمي الحكومي، يتمتع بخبرة استراتيجية وتنفيذية في تطوير الخدمات الحكومية الرقمية وقيادة البرامج الوطنية ذات الأثر المباشر على حياة الناس.

• شارك في الإشراف على إطلاق وتشغيل منصات حكومية محورية في دولة الكويت، من أبرزها تطبيقاً «سهل» و «سهل أعمال»، كما أسهم في الإشراف على بناء المنصة الوطنية لتبادل البيانات بين الجهات الحكومية (GDx)، بما يعزّز التكامل بين الجهات ويحسن تجربة المستخدم.

• قاد وشارك في تصميم وتنفيذ عدد من الرحلات الرقمية الحكومية، متبنيًا نموذج الرحلات الرقمية كمدخل عملي لإعادة هندسة تقديم الخدمة الحكومية، يركّز على احتياج المستخدم بدلاً من هيكل الجهة.

• تقلّد أدوارًا استشارية لدى عدد من الوزراء والجهات الحكومية، وأسهم في إدارة ملفات وطنية متنوّعة، جامعًا بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الميداني.

• حصلت بعض المشاريع التي أشرف عليها على جوائز إقليمية ومحلية.

• يحمل درجة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية، وشهادة إدارة المشاريع الاحترافية (PMP)، ويهدف من خلال هذا الكتاب إلى نقل التجربة العملية في التحوّل الرقمي بوصف الرحلات الرقمية منهجًا تطبيقيًا لتطوير الخدمات وحياة الناس.





## هل نبني مؤسسة رقمية .. أم نكتفي بإدارة الورق بلا ورق ..

في زمن تتسابق فيه الحكومات والمؤسسات على الرقمنة،  
يطرح هذا الكتاب سؤالاً جوهرياً:

### هل نُسرِّع الإجراءات فقط، أم نُعيد تصميم التجربة كاملة من منظور الإنسان؟

يأخذك هذا الكتاب في رحلة عملية لإعادة اكتشاف مفهوم تقديم الخدمات،  
من النماذج التقليدية إلى عالم الرحلات الرقمية المتكاملة. ستتعرف على  
كيفية اختيار الرحلات ذات الأثر، وتصميمها، وتنفيذها بواقعية وجودة،  
مدعومة بقصص حقيقية وتجارب ميدانية من قلب العمل الحكومي  
والمؤسسي.

هذا ليس كتاباً تقنياً، بل دليل قيادي لكل من يعمل في زمن الرقمنة، ويطمح  
إلى تحويل التطلعات والافكار إلى أثر ملموس في حياة الناس. فالغاية ليست  
بناء أنظمة أذكى، بل صياغة واقع جديد يحترم وقت الإنسان، ويخفف عنه  
التعقيد، ويمنحه التجربة التي يستحقها.