



مركز نموذج دبي
Dubai Model Centre

المجلس التنفيذي
THE EXECUTIVE COUNCIL



المتعامل في قلب خدمات حكومة دبي

دراسة نموذجية

“

كلنا مسؤولون عن تطوير
خدمات استثنائية وإسعاد
متعاطلي حكومة دبي، هدفنا
خدمة الناس أولاً وأخيراً.

سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم،
ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي



المحتوى

4	مقدمة
4	التركيز على المتعاملين عماد المستقبل
8	مركز نموذج دبي: الريادة في الخدمات الحكومية
	مركز نموذج دبي منهجية رائدة لتحفيز المرونة الحكومية
10	التركيز على المتعاملين خلال الجائحة العالمية
10	تطوير خدمات حكومية تركز على المتعاملين:
14	إطار عمل مركز نموذج دبي
18	الحفاظ على مبدأ المتعامل أولاً
22	"راية حمدان" المحرك الرئيسي لتطوير خدمات حكومية محورها المتعامل
	تحقيق رؤية التركيز على المتعاملين
26	فهم منظور المتعامل
26	التغلب على التحديات: منح الأولوية لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم
31	نحو خدمات 360





مقدمة

التركيز على المتعاملين عماد المستقبل

شهد القطاع العام طيفاً واسعاً من الإصلاحات الرامية للارتقاء بمعايير الكفاءة في تقديم الخدمات. ونتيجة لذلك، أصبح مبدأ التركيز على المتعاملين بمثابة محور رئيسي تناوله الخبراء والمختصون في نقاشاتهم على مدار الأعوام القليلة الماضية، لاسيّما أن كفاءة تقديم الخدمات في القطاعين العام والخاص تتمحور حول هدف مشترك يتجسد في إثراء تجربة المتعاملين وسعادتهم.

من الأفراد حول العالم تعاملاتهم
مع شركة ما بسبب سوء تجربة
المتعاملين، وذلك وفقاً لبحث
جديد أجرته شركة مايكروسوفت³.

أوقف
%56



"إن المتعاملون يحكمون
على جودة الخدمات
التي يحصلون عليها في
كل تفاعل مع العلامات
التجارية المختلفة وذلك
بمقارنتها مع أفضل
تجار بهم وأحدثها. وقد
أصبحت هذه التجارب
تكتسب مزيداً من الطابع
الشخصي المباشر
والمترابط²."

ريموند جوبار،
نائب الرئيس التنفيذي في "شبكة
الخدمات العالمية"

ومما لا شك فيه، أن القدرات الرقمية
ستصبح من أبرز عوامل النجاح في ضوء
توجه الحكومات إلى تبني منهجيات
أكثر تركيزاً على المتعاملين. لكن حرص
مؤسسات القطاع العام حول العالم على
تكثيف جهودها لإحداث تحسن جذري
في كفاءة تقديم الخدمات العامة، مما
يعني أن التركيز على المتعاملين يتطلب
منهجية شاملة وواسعة النطاق.

ووفقاً لتقرير "التوجهات الحكومية
2020" الصادر عن شركة "ديلويت"، فإن

التصميم الذي يراعي الجانب البشري؛
وتصميم الخدمات؛ والتصميم الشمولي؛
وقياس تجربة المتعاملين؛ والتعاون في
تطوير الخدمات، تعد بمثابة أبرز خمسة
توجهات تدفع عجلة القيمة الثلاثية
التي تضم تعزيز رضا المتعاملين، ورفع
معدلات الكفاءة وتحسين فاعلية المهمة
المنوطة بالخدمات الحكومية حول العالم.

وبالنسبة لحكومة دبي على وجه التحديد،
فإن إطار عمل "مركز نموذج دبي"
والمنهجية التي يطبقها لإعادة تصميم
الخدمات الحكومية من شأنهما تمكين
الحكومة من الارتقاء بجودة خدماتها العامة.
ومن خلال إطار العمل هذا، يتسنى لإمارة
دبي أن تصبح "قدوة إقليمية وعالمية"
رائدة في مجال تطوير الخدمات الحكومية،
وقد دعمت جهود دولة الإمارات العربية
المتحدة لتبوء مراكز متقدمة على قائمة
أفضل 10 دول في العالم من حيث

الثقة الحكومية، والجاهزية للمستقبل
ومؤشرات الخدمات الذكية⁴، وفقاً لرؤية
صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل
مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس
الوزراء حاكم دبي "رعاه الله".

تأسس "مركز نموذج دبي" في عام 2011،
ويعمل مع الجهات الحكومية في الإمارة
للارتقاء بجودة الخدمات باستخدام
المنهجيات والأدوات المبتكرة المعتمدة
في نموذج دبي للخدمات الحكومية. وكما
يدعم إطار العمل في مركز نموذج دبي
التعاون وتبادل المعارف بين الجهات
الحكومية، ويركز أيضاً على الأبحاث
والتوثيق ومشاركة أفضل الممارسات في
مجال الخدمات العامة على المستويات
المحلية والعالمية⁵.



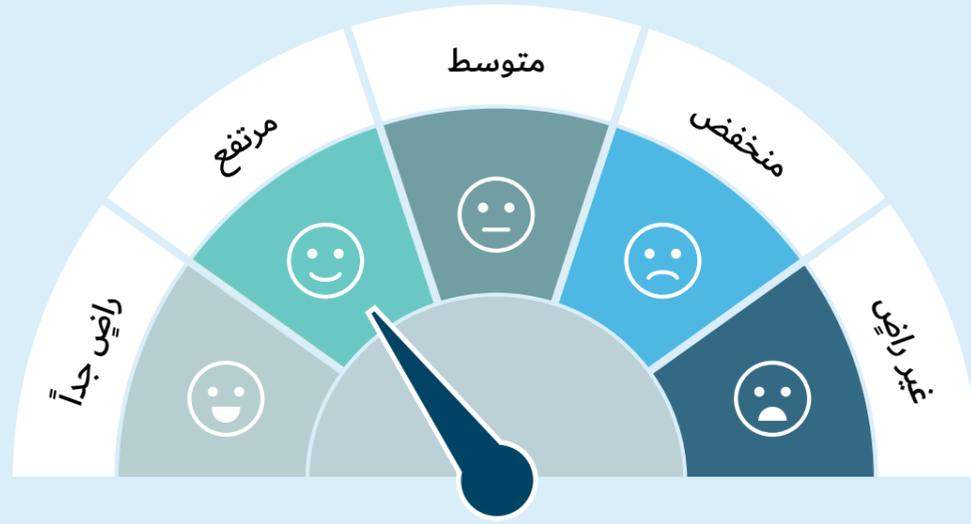
الكندية¹ و"مبادرة حكومة دبي الذكية"
التي انبثقت عنها "دبي الذكية".

وفي هذا السياق، ترى "شركة أمريكان
إكسبريس" المعروفة بنهجها المتميز
في التركيز على المتعاملين، أن مجال
الخدمة يشهد تطوراً متواصلاً يتعدى
آفاق الخدمات الرقمية.

وفي بعض بلدان العالم، أصبحت
الحكومات تتمتع بالقدرة نفسها على
تبني منصات ترتقي بجودة الخدمات، وقد
شهدنا في هذا العصر الرقمي بروز جهات
متخصصة في هذا المجال مثل "وحدة
الخدمات الرقمية الحكومية" في المملكة
المتحدة؛ و"هيئة التقنيات الحكومية"
في سنغافورة؛ و"وحدة الخدمات الرقمية

فمنذ أمدٍ بعيد، أدرك القطاع الخاص
أن التركيز على المتعاملين وتطوير
إجراءات وعمليات تراعي احتياجاتهم
وتطلعاتهم يلعب دوراً جوهرياً في
تعزيز الأداء الإجمالي. وعلى نحو
مشابه، أصبحت الحكومات في مختلف
أنحاء العالم أكثر إدراكاً لأهمية تجربة
المواطنين، ولضرورة الارتقاء بجودة
الخدمات التي تقدمها لهم.

1. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/public-sector/lu-government-trends-2020.pdf>
2. <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/12/15/american-express-customer-service-secrets-consulting-with-amex-on-what-makes-a-difference/#63b7b3b640ff>
3. <http://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CNTNT-Report-DynService-2017-global-state-customer-service-en-au.pdf>
4. <https://www.khaleejtimes.com/news/government/making-government-future-ready-is-a-priority-says-sheikh-mohammed>
5. <https://vote.dtmc.gov.ae/content/learn-more?lang=en>



ومنذ عام 2012، وجهت الجهات الحكومية في إمارة دبي جهودها نحو هدف واحد هو سعادة المتعاملين. وبدعم من مركز نموذج دبي، نجحت الإمارة بتحسين أكثر من 350 خدمة حكومية بحلول نهاية العام 2019.

700 مليون درهم
قيمة الوفورات الإجمالية بحلول نهاية 2019

90%
نسبة تحسن الخدمات الحكومية

40%
نسبة انخفاض عدد زيارات المتعاملين

ومن خلال "مركز نموذج دبي"، أسست دبي نموذجاً رائداً يجسد اليوم معياراً رفيعاً للخدمات الحكومية المتميزة، الأمر الذي يؤكد على مكانة دبي الرائدة في هذا المجال وقدرتها على مواصلة توفير التجارب الإيجابية للمتعاملين، تزامناً مع تحقيق أرقى مستويات كفاءة الخدمة.

+1,000
مبادرة مبتكرة

+50%
انخفاض المتوسط الزمني اللازم لتقديم الخدمة



دبي " بقولها: "يعتمد عمل المركز على منهجية تستند إلى ركيزتين أساسيتين لتحسين الخدمات وهما: تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية؛ وتلبية احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم، ضماناً لتوفير تجربة استثنائية للمتعاملين. ويتم ذلك عبر تطوير الأفكار والمبادرات المبتكرة التي ترتقي بجودة الخدمة وتساهم في ترسيخ مكانة دبي كأفضل مدينة في مجال الخدمات الحكومية المبتكرة".

مميزة رسمية تتغلغل في نسيج الخدمات العامة لحكومة دبي، ويواصل اليوم الإشراف على الدورة السنوية لعمليات التحسين المتواصلة للخدمات الحكومية. وبهدف تحفيز الهيئات الحكومية على ترقية خدماتها العامة بالاستفادة من المنهجيات التي يوفرها، يعمل المركز اليوم ضمن الدورة العاشرة لبرنامج، داعماً لمشاريع تحسين الخدمات التي تستهدف أكثر من 70 خدمة تقدمها 31 جهة حكومية سنوياً.

علاوة على تقديم حلول حكومية مبتكرة تركز على المتعاملين أولاً، توضح إيمان السويدي، مدير أول "مركز نموذج دبي" في أعقاب تأسيس مركز نموذج دبي، أصبح مبدأ التركيز على المتعاملين

مركز نموذج دبي: الريادة في الخدمات الحكومية

يمكن القول أن التركيز على المتعاملين لطالما كان ميزة اشتهرت بها دبي منذ نشأتها كمركز تجاري منذ حوالي 4000 عام⁶. فخور دبي الذي يعود إليه تاريخ الإمارة التجاري وتأسس بشكله الحالي في عام 1822، ما زال حتى اليوم معلماً رئيسياً للمدينة العالمية المعاصرة التي تحتضن نحو 200 جنسية من مختلف أنحاء العالم⁷.

وفي أعقاب تأسيس مركز نموذج دبي، أصبح مبدأ التركيز على المتعاملين

6. <https://gulfnews.com/entertainment/arts-culture/dubais-trade-links-date-back-4000-years-1.1866856>

7. <https://www.visitdubai.com/en/explore-dubai/about-dubai>

مركز نموذج دبي منهجية رائدة لتحفيز المرونة الحكومية

التركيز على المتعاملين خلال الجائحة العالمية

واجهت قدرة الحكومات على التحلي بالمرونة اختباراً قاسياً عند تفشي جائحة "كوفيد-19" التي أودت بالعالم إلى حالة من الشلل التام في أواخر شهر مارس 2020، واضطرت مختلف حكومات العالم للمساعدة إلى حشد جهودها لمواجهة العديد من التحديات، بما فيها الحد من تعطل الخدمات العامة.

طبقت "هيئة الصحة بدبي" نموذج العمل عن بعد لحماية المرضى والموظفين المعرضين لخطر الإصابة بعدوى "كوفيد-19". وأطلقت الهيئة أيضاً خدمة "دوائي" مجاناً، وهي خدمة تتيح توفير الوصفات الدوائية الطبية عبر الإنترنت وتوصيل الأدوية إلى المنازل تحت إشراف صيادلة مختصين بصرف الأدوية عند الطلب. وفي غضون 5 أيام عمل فقط، تمكنت الهيئة من رفع طاقتها التشغيلية إلى 30 حافلة، وتوسيع نطاق خدمات التوصيل للمواطنين والمقيمين في مختلف أرجاء دولة الإمارات العربية المتحدة، وليس فقط في إمارة دبي.



اغتنمت "هيئة الطرق والمواصلات" في دبي التحديات التي فرضتها الجائحة عبر التعاون مع الهيئات الحكومية والقطاع الخاص ومختلف فئات المجتمع، فقامت بتسخير التقنيات المتقدمة ووسائل التواصل الرقمية للتحويل إلى نموذج العمل عن بعد وضمان استمرارية خدمات المواصلات الآمنة دون انقطاع لجميع سكان الإمارة. ونتيجة لإغلاق مراكز خدمة المتعاملين وحفاظاً على الصحة والسلامة العامة، طبقت الهيئة مجموعة من المنهجيات المبتكرة لضمان استمرارية الخدمات التي تتطلب زيارة المراكز مثل معاملات بيع السيارات، فأعدت تفعيل خدمة "مركز إسعاد المتعاملين المتنقل" التي أتاحت لها مواصلة تقديم الخدمة للمتعاملين مباشرة في منازلهم.



وتأتي القدرة على تقديم مثل هذه الخدمات القيمة للمتعاملين بمثابة نتيجة مباشرة للتعاون الحثيث بين "مركز نموذج دبي" والجهات الحكومية الأخرى في سبيل إرساء بنية تحتية تأسيسية يقوم عليها العديد من الخدمات التي تركز على المتعاملين، قبل أزمة "كوفيد-19" العالمية بفترة طويلة.

عالية ساعدتها على تجنب التراجع في مستويات جودة الخدمة وتجربة المواطنين والمقيمين والزوار. وفي واقع الأمر، أشارت الدراسة إلى تحسن ملحوظ في بعض الخدمات.

ومن بعض الأمثلة على استمرارية الخدمات الحكومية خلال الجائحة، المبادرات التي أطلقتها كل من "هيئة الصحة بدبي" و"هيئة الطرق والمواصلات".

لكن إطار العمل الخدمي الذي غرسه "مركز نموذج دبي" على مدار العقد الماضي في دبي ساهم في ضمان استمرارية الخدمات التي تقدمها حكومة الإمارة.⁸

ووفقاً لتقرير "أثر جائحة كوفيد-19 في مرونة تجربة المدينة الذكية" الصادر عن "دبي الذكية" في شهر يونيو 2020⁹، أظهرت حكومة دبي مرونة

8. <https://www.khaleejtimes.com/uae/dubai/customer-service-in-dubai-remains-efficient-amid-covid-19-new-report>

9. https://www.smartdubai.ae/docs/default-source/publications/covid-19-city-experience-resilience-impact-report.pdf?sfvrsn=9a889de9_14

تطوير خدمات حكومية تركز على المتعاملين: إطار عمل مركز نموذج دبي

باعتباره كياناً حكومياً مركزياً أنشأته الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، يتولى "مركز نموذج دبي" مهمة



المنهجية

الارتقاء بالخدمات الحكومية في الإمارة إلى مستويات استثنائية عمادها الابتكار والكفاءة. ومن خلال توظيف اثنتين من منهجيات العمل الرئيسية وهما: "نموذج دبي للخدمات الحكومية" و"منهجية التصميم الإبداعي للخدمات"، يعمل المركز على تعزيز الابتكار في مجال تجربة

المتعاملين وكفاءة تقديم الخدمة عبر إحداث تغيير إيجابي يستند إلى أسس علمية.

ويتبع تنفيذ منهجية "مركز نموذج دبي" في الجهات الحكومية نهجاً تعاونياً متعدد المراحل لتحسين الخدمة:

المرحلة 1

تقييم الوضع الراهن

دراسة واقع أداء الخدمات المراد تحسينها في وضعها الحالي، وما هي توقعات المتعاملين بخصوص هذه الخدمات.

المرحلة 2

التخطيط لتحسين الخدمات

تحديد الشكل الذي ستكون عليه الخدمات بعد التحسين وكيف سيتم تحقيق ذلك.

المرحلة 3

التطبيق

تحويل خطة تحسين الخدمات التي تم إعدادها في المرحلة الثانية إلى واقع ملموس من خلال تنفيذ ما اشتملت عليه من مبادرات للتحسين.

المرحلة 4

المراقبة والمتابعة

ضمان سير تطبيق خطة التحسين في الاتجاه الصحيح وكما هو مخطط له.

المرحلة 5

التعلم المستمر

اختتام تطبيق مبادرات التحسين بما يسهل التعلم الجماعي داخل الجهة الحكومية ويضمن استمرارية التحسين.

مشاركة المتعاملين

لضمان رفع جودة الخدمات الحكومية، ينبغي تمكين المتعامل من المشاركة في تصميم وتقديم وتقييم الخدمة، وذلك من خلال الاستماع لصوته، والأخذ بوجهة نظره، وإشراكه في تقديم الخدمة، كلما أمكن، وإطلاعه على معلومات الخدمة وآخر مستجداتها.

الإبداع

لتحقيق التغيير الإيجابي المنشود في الخدمات الحكومية لا بد من النظر إلى الأمور بشكل جديد ومختلف، والتساؤل عما تقدمه الجهة الحكومية ولماذا تقدمه وكيف يمكن أن تقدمه بشكل أفضل. وهذا يستدعي تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة، وتطوير وتطبيق مبادرات رائدة وحلول متقدمة.

إطار عمل تقديم الخدمات

الترباط الحكومي

يشكل تجاوز المعوقات التنظيمية داخل الجهات الحكومية وفيما بينها عاملاً مهماً لرفع جودة الخدمات الحكومية. وهذا يتطلب العمل المشترك بين الأطراف المختلفة في الجهة الحكومية الواحدة، وبين الجهات الحكومية المختلفة، وكذلك التعاون مع الشركاء الآخرين من القطاع الحكومي الاتحادي، وشبه الحكومي والخاص، بحيث يصبح الجهاز الحكومي كياناً واحداً منسجماً ومتربطاً قادراً على تقديم خدمات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

الإنفاق المتعقل

لتقديم خدمات حكومية عالية الجودة، ينبغي تحديد أولويات الإنفاق على الخدمات بما يلبي احتياجات ومصالح المتعاملين من مختلف الفئات والشرائح، وبما يلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم.

ويعتمد "مركز نموذج دبي" منهجية مؤسسية لتطبيق المبادئ التوجيهية الموضوعية بهدف تمكين وتنفيذ إطار عمل تقديم الخدمات، والذي تم تطويره استناداً للمرحلة التجريبية الأولى الناجحة لنموذج دبي للخدمات الحكومية¹⁰. وضماناً لإبقاء المتعاملين في قلب العملية، يقوم "مركز نموذج دبي" باختيار الخدمات ذات الأولوية لتوجيه عمليات تحسين الخدمات ودعمها ضمن جهة واحدة أو عدة جهات تقدم خدمات مشتركة.

10. استندت الأسس الاستراتيجية لنموذج دبي للخدمات الحكومية إلى نموذج محدد ملائم لبيئة دبي وسياق أعمالها بعد عملية بحث وتطوير موسعة أجرتها الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي وشملت 32 نموذجاً حكومياً بما في ذلك المملكة المتحدة وسنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية وجنوب أفريقيا والهند للتميز في الخدمة وكفاءتها، إلى جانب تحليل آراء المتعاملين والموظفين بدبي.

التعاون في سبيل تحسين "رعاية
الأطفال مجهولي النسب"



UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF HEALTH & PREVENTION



النيابة العامة - دبي
PUBLIC PROSECUTION - DUBAI



وخارج مقر "بناء المدينة"، يعمل أعضاء فريق الابتكار على تجربة الخدمات بشكل مباشر واختبار رحلة المتعاملين عبر "سفاري الخدمات" للوقوف على كافة تفاصيل التحدي الذي يعترض التحسين الإجمالي للخدمة، وبالتالي الوصول إلى رؤية واضحة حول الفرص الحقيقية للتحويل الإيجابي للخدمة.

وتأتي مبادرة "رعاية الأطفال مجهولي النسب" التي تم تطبيقها بنجاح تجسيدا لحجم التحسن الذي يمكن تحقيقه على صعيد الخدمات عبر تضافر جهود الجهات الحكومية باستخدام منهجية التصميم الإبداعي للخدمات. فقد تعاونت سبع جهات حكومية لمدة عشر أيام سعياً لتحقيق هدف مشترك يتمثل في تحسين جودة الرعاية وتقليص المدة التي يقضيها الأطفال في مراكز الرعاية الحكومية، وذلك من خلال تطوير خدمات عالية الكفاءة.

وبفضل قدرتها على إزالة الحواجز بين الجهات الحكومية، تتيح منهجية التصميم الإبداعي للخدمات ومجال عملها الواسع تبني نهج جماعي وتعاوني عبر محاكاة منظور شامل يركز على المتعاملين في سياق تقديم الخدمة الحكومية.

ومن إحدى الأركان الرئيسية التي تدعم تطبيق منهجية التصميم الإبداعي للخدمات، "بيت المتعامل" الذي يمثل مساحة فعلية للالتقاء مع المتعاملين والاستماع لآرائهم حول إعادة تصميم الخدمة وتحسينها. ويتم استخدام "بيت المتعامل" في مرحلتين: أولاً دراسة واقع الخدمة الحالي بالاستماع إلى تجارب المتعاملين واقتراحاتهم؛ وثانياً الحصول على الآراء حول المبادرات الجديدة قيد الاختبار والتي تم العمل عليها من قبل مسؤولي وخبراء هندسة الخدمات في استديوهات تصميم رحلة المتعاملين.

تنقسم منهجية التصميم الإبداعي للخدمات إلى خمس مراحل:



منهجية التصميم الإبداعي للخدمات

يتولى "مركز نموذج دبي" قيادة دفة تطبيق منهجية "بناء المدينة"، منهجية التصميم الإبداعي للخدمات الرامية إلى تحسين تجربة المتعاملين للحصول على الخدمات عبر أكثر من جهة حكومية. لتحقيق هذا الهدف، تعمل فرق الابتكار في الجهات الحكومية مجتمعة على فهم منظور المتعامل والتعرف على سلوكياتهم وأهدافهم بشكل أعمق لتبليتها وتخطي توقعاتهم.

منذ إطلاقها في عام 2017، تم تخصيص مقر رئيسي "مقر بناء المدينة" والذي يتيح الدعم لتطبيق منهجية التصميم الإبداعي للخدمات وابتكار رحلات مثالية للمتعاملين لأكثر من 70 خدمة حكومية مشتركة.

تأثير "مركز نموذج دبي" على مبادرة "رعاية الأطفال مجهولي النسب"



انخفضت المدة التي يمضيها الطفل في مركز الرعاية بعد توثيق الحالة من 70 يوماً إلى يومين.



انخفض عدد خطوات الإجراءات من 35 إلى 6 خطوات.



انخفضت المدة اللازمة لاستكمال الخدمة من 94 إلى 18 يوماً.



الحكومية بمثابة خطوة إضافية لترسيخ مبدأ "المتعامل أولاً"، حيث يقوم مستخدمو الخدمات بالتصويت للمبادرات الحكومية المرشحة للفوز بـ "راية حمدان" ضمن البرنامج. وتهدف عملية التصويت إلى التفاعل مع المتعاملين، وضمان الاستمرارية في تحسين الخدمات الحكومية بما يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، والمساهمة في اختيار المبادرات الحكومية الأكثر ابتكاراً في هذا المجال.

وينظم المركز أيضاً فعالية "حلقة متعاملي ملتقى حمدان" التي تدعو المتعاملين من الجمهور المستهدف للمشاركة في جلسة أسئلة وأجوبة وحوارات جماعية مع ممثلين عن مبادرات الجهات الحكومية المرشحة لبرنامج حمدان بن محمد للخدمات الحكومية. وبهذا، تتسنى للجهات الحكومية المعنية فرصة جمع المزيد من آراء المتعاملين المعمقة ومقترحاتهم. وتأتي عملية "تصويت الجمهور" في برنامج حمدان بن محمد للخدمات

ويقوم مركز نموذج دبي أيضاً بتنظيم فعاليات ونشاطات تساعد في فهم منظور المتعاملين بصورة أشمل مثل فعالية "حديث الحكومة" و التي تمثل منصة تجمع أكثر من 30 جهة حكومية وعدداً من المتعاملين للتداول حول مبادرات التحسين وتجربة المتعاملين المتوقعة ورصد آرائهم حولها. وعلى النحو نفسه، يمكن للجهات الحكومية تبادل الدروس المكتسبة والخبرات خلال الفعالية.

يتم تجميع نتائج الاستبيانات وبيانات من مجموعات التركيز والمقابلات الشخصية المعمقة لعينة عشوائية من المتعاملين، بالإضافة إلى تقارير المتسوقين السريين لتقييم التجربة الإجمالية للخدمات ومتابعة المقاييس الرئيسية مثل مدة الانتظار والزمن اللازم لتقديم الخدمة لفهم الوضع الراهن لأداء الخدمات.

وبعد تحسين الخدمة من خلال تطبيق مبادرات تحسينية، يتم تنفيذ مرحلة ثانية من "استبيان تجربة المتعاملين" لقياس نسبة الزيادة في معدلات رضا المتعاملين ومدى فعالية المبادرات المطبقة.

خلال العام السابق بتحليل وتقييم 40 ألف اقتراح و10 آلاف شكوى، والاستفادة منها في تحديد المجالات الممكنة لتحسين خدماتها واطلاق مبادرات تلبية احتياجات وتوقعات المتعاملين.

ومنها أيضاً أداة موحدة لقياس تجربة متعامل حكومة دبي في الحصول على الخدمات "استبيان تجربة المتعاملين"، وهو يستخدم لقياس تجربة المتعاملين ومعدلات رضاهم على الخدمات ضمن الجهة الحكومية. ويشارك في هذا الاستبيان عينة ممثلة بحيث تتراوح بين 90 و300 متعامل لكل خدمة مراد تحسينها، حيث يقوم المتعاملون بتقديم انطباعاتهم حول التجارب التي خاضوها على مدار الأشهر الستة الماضية.

الحفاظ على مبدأ المتعامل أولاً

يعمل "مركز نموذج دبي" على جمع البيانات وآراء المتعاملين بشكل دوري بغرض الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الحكومية في دبي. ويتم جمع هذه البيانات والآراء بعدة أساليب، منها البيانات الكمية عبر استطلاعات آراء المتعاملين السنوية، والبيانات النوعية عبر مجموعات التركيز وفعاليات لقاء المتعاملين بالإضافة إلى الملاحظات المستقاة من الاستطلاعات والتدقيق العملي على الخدمات خلال مرحلة البحث والاستكشاف.

ويتم التعامل مع بيانات وملاحظات المتعاملين وتحليلها بغرض الاستفادة منها، إذ قامت الجهات الحكومية مثلاً

يستخدم المركز أحدث الأدوات والأنظمة لفهم منظور المتعاملين ومنها "نظام شكاوى المتعاملين الموحد لحكومة دبي" و"نظام الاقتراحات الموحد للمتعاملين والموظفين لحكومة دبي"، وكلاهما عبارة عن منصات موحدة متاحة للمتعاملين عبر المواقع الإلكترونية أو التطبيقات الذكية.





خدمة سلسلة عبر مختلف نقاط التواصل

تعتبر توقعات المتعاملين بالوصول إلى الخدمة السلسلة عبر مختلف الإدارات تحدياً يواجه الحكومة ويفرض عليها تحقيق مستويات جديدة من التعاون والتكامل في تقديم الخدمات.

ومن مبادرات الخدمات الحكومية الأخرى التي تم تطويرها استناداً إلى منهجية نموذج دبي للخدمات الحكومية، مبادرة "المنسق" التي أطلقتها جمارك دبي بهدف تقليص المدة اللازمة لتقديم الخدمة من 20 ساعة إلى 9 ثوانٍ.

تم تطوير هذه الخدمة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهي عبارة عن تطبيق ذكي يتيح للمتعاملين تلقي "بند التعرفة الجمركية" بصورة آلية لأي سلعة في العالم. وقد ساعدت هذه المبادرة في تسريع إجراءات الإفصاح عن البضائع، وتيسير سداد الرسوم الجمركية، وتسريع الإجراءات الجمركية عبر مختلف المنافذ الحدودية في إمارة دبي، بما في ذلك المطار.

من أن المنتجات أصلية وسليمة، وأصيب التجار بالإحباط بسبب عملية تقديم الطلبات البطيئة التي قد تستغرق من 6 إلى 9 أشهر.

وباستخدام منهجية نموذج دبي للخدمات الحكومية وأدواته التي تساعد على فهم أولويات المتعاملين، أطلقت بلدية دبي نظام "منتجي" المبتكر لتسجيل المنتجات، والذي يستخدم التقنيات الذكية ليوافق منصة موحدة لمراجعة المنتجات عبر الإنترنت واعتمادها لصالح التجار، إلى جانب تطبيق للهواتف الذكية يتيح للمتعاملين قبل عملية الشراء من التحقق على الفور من أن المنتجات أصلية وسليمة.

احتياجات وسلوكيات المتعاملين في رحلة التسوق وحاجتهم إلى الحماية من المنتجات المقلدة.

وكان نتيجة لذلك، توجيه الجهود الرقابية للبلدية بحيث تمكنت من ضبط أكثر من 25 مليون منتج مقلد يتم استيراده إلى دولة الإمارات سنوياً. إذ تؤدي المنتجات المقلدة، بالإضافة إلى إلحاق الضرر بالأعمال التجارية القانونية، مستويات مختلفة من الخطورة على السلامة العامة.

وفي الماضي القريب، لم يكن نظام تسجيل المنتجات السابق في بلدية دبي قادراً على حفظ حقوق المتعاملين والتجار على حد سواء. فقد عجز المتعاملون من التحقق

فهم منظور المتعامل

رغم الجهود العلمية والأدوات المستخدمة لقياس تجربة المتعاملين وضمان رضاهم، يبقى منظور المتعاملين جانباً معقداً ويحتاج الكثير من الجهد للوصول إلى الفهم الكامل لسلوكياتهم واحتياجاتهم.

فمثلاً، يعتبر فهم سلوكيات المتعاملين خلال عمليات التسوق مسألة معقدة باعتبار دبي وجهة عالمية رائدة للتسوق. حيث تستقبل دبي كميات هائلة من المنتجات الاستهلاكية التي تأتي من مختلف أرجاء العالم ويتم توصيلها مباشرة إلى متاجر التجزئة في جميع أنحاء الإمارة. وقد سعت بلدية دبي لفهم

حققت مبادرة "المنسق" نسبة قدرها 97% في رضا متعاملي جمارك دبي، ودوائر الجمارك الأخرى في دولة الإمارات، ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى، نظراً لأن التطبيق متوافق أيضاً مع التعرفة الجمركية الموحدة لدول مجلس التعاون الخليجي.

منتجي: نظام مبتكر لتسجيل المنتجات، يستخدم التقنيات الذكية ليوافق منصة موحدة لمراجعة المنتجات عبر الإنترنت واعتمادها لصالح التجار، إلى جانب تطبيق للهواتف الذكية يتيح للمتعاملين قبل عملية الشراء من التحقق على الفور من أن المنتجات أصلية وسليمة.



مبادرة المنسق من "جمارك دبي" (تطبيق ذكي لتلقي "بند التعرفة الجمركية")

97%

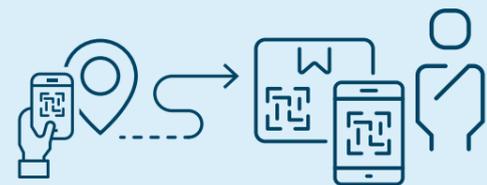
نسبة رضا المتعاملين

9 ثواني

تقليص المدة اللازمة لتقديم الخدمة من 20 ساعة إلى 9 ثوانٍ

السرعة

تسريع إجراءات الإفصاح عن البضائع



حتى 97%

زيادة في رضا المتعاملين

حتى 92%

زيادة في جودة الخدمة

المبادرة الفائزة

بـ"راية حمدان" في عام 2017



منتجي من بلدية دبي



"راية حمدان" المحرك الرئيسي لتطوير خدمات حكومية محوراً المتعامل

برنامج حمدان بن محمد للخدمات الحكومية والذي سمي تيمناً باسم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي، هو برنامج أطلقه مركز نموذج دبي بهدف التأسيس لخدمات حكومية تركز على المتعاملين عبر تطوير المنهجيات والأنظمة وتقديم الدعم اللازم للجهات الحكومية لتطبيقها. ومن خلال البرنامج يتم تقييم المبادرات المشاركة من قبل خبراء عالميين في مجال الخدمات واختيار الترشيحات النهائية للبرنامج. وفي كل عام يقوم المركز بمنح الجمهور أحقية التصويت للمبادرات المرشحة في البرنامج، وعليه يتم منح "راية حمدان" للمبادرة الحكومية الأكثر ابتكاراً.

وتقوم الجهة الحكومية الفائزة ببرنامج حمدان بن محمد للخدمات الحكومية برفع "راية حمدان" أمام مقرها الرئيسي لمدة عام كامل، لتواصل بذلك احتفالها بثقة الجمهور بخدماتها الفائزة. وتمثل "راية حمدان" أيضاً تأكيداً ملموساً على رؤية حكومة دبي للاستمرار بتحسين الخدمات العامة والتركيز على رضا المتعاملين وسعادتهم.

وتماشياً مع رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" بجعل مدينة دبي المدينة الأسعد والأذكى على وجه الأرض، تم تأسيس "ملتقى حمدان" ليكون بمثابة محفز يشجع على الابتكار والإبداع والتحول الذكي، وجميعها مقومات رئيسية اعتمدها حكومة الإمارة لضمان

تقديم الخدمات الحكومية الاستثنائية والارتقاء بجودة الحياة في إمارة دبي.

"راية حمدان" ليست مجرد جائزة وحسب، بل أصبح الفوز بها دافعاً لتكثيف الجهود في سبيل تحسين خدمة المتعاملين في مختلف الجهات الحكومية بدبي. وقد تجلّى ذلك بوضوح خلال "حلقة متعاملي ملتقى حمدان" عندما أثنى أحد أعضاء لجنة التقييم على مبادرة "راية حمدان" باعتبارها "المحرك الذي يحفز الجهات الحكومية في دبي لتكثيف الجهود الرامية لتحسين تجربة المتعاملين، في إطار جهود مشتركة هدفها إرساء معايير عالمية رائدة على مستوى مبادرات الخدمة العامة التي تركز على المتعاملين".

مبادرة الرخصة الفورية

78 ألف

معاملة لإصدار الرخص الفورية في عام 2019

1 خطوة

تأسيس الشركات بخطوة واحدة.

ومن الجهات الحكومية الفائزة بـ "راية حمدان" في عام 2019، "دائرة التنمية الاقتصادية في دبي" عن مبادرة "الرخصة الفورية" التي تتيح إصدار الرخص التجارية خلال دقائق.

98%

نسبة رضا المتعاملين

ساهمت مبادرة "الرخصة الفورية" في الارتقاء بتصنيف دبي من المركز 51 إلى 25 ضمن "مؤشر البنك الدولي لسهولة ممارسة الأعمال".

في عام 2019، تلقى "برنامج حمدان بن محمد للخدمات الحكومية" 70 مبادرة مشاركة من الجهات الحكومية بهدف تحسين 40 خدمة رئيسية في إمارة دبي.





ومن الجدير بالذكر من بعض المبادرات الأخرى والتي تعتبر بمثابة نماذج متميزة وقصص نجاح للخدمات التي تركز على المتعاملين في مختلف مجالات الحياة في أنحاء دبي، "برنامج التميز في إجراء الجراحة القلبية المتقدمة"، وهو من مبادرات خدمات الرعاية الصحية التي توفرها "هيئة الصحة بدبي" للحالات المرضية الشديدة.

وتمحورت هذه المبادرة المبتكرة حول إعادة تصميم تقنيات عمليات القلب بأدنى مستويات التدخل الجراحي. وتقوم التقنية الجديدة بترميم الصمام التاجي باستخدام الأسلاك الاصطناعية الجديدة وإلغاء الحاجة إلى استبداله، وقد تم تسجيل براءة اختراع لها في جميع أنحاء العالم. وتتصدر هيئة الصحة بدبي العالم اليوم في هذا التخصص، حيث تم اعتماد هذه التقنية بسرعة على المستوى الدولي، واستخدامها في أكثر من 97 عملية جراحية في أوروبا وحدها. كما تلقت الهيئة إشادة عالمية لهذه المبادرة في عام 2018 كأفضل ابتكار، من قبل الجمعية الدولية لجراحة القلب الصغرى.

هيئة الصحة بدبي- "برنامج التميز في إجراء الجراحة القلبية المتقدمة"



7.3 أيام

تقليص مدة إقامة المريض في المستشفى من 15 يوم إلى 7.3 أيام



100%

نسبة نجاح العمليات



2.5 مليون درهم

متوسط حجم التوفير المحقق لكل عملية



113

مريضاً تم علاجهم حتى اليوم باستخدام هذه التقنية



0.7 وحدة دم

تقليل الحاجة لنقل الدم من 3 وحدات إلى 0.7 وحدة لكل مريض



ويتيح "مركز الشرطة الذكي" للمتعاملين إمكانية الإبلاغ عن الجرائم وحوادث المرور، والوصول إلى خدمات مجتمعية أخرى بست لغات. لكن العامل الأبرز لنجاح المركز تمثل في قدرته على تحويل تجربة المتعاملين، لاسيما للنساء والعائلات، الذين يترددون عن زيارة مركز الشرطة التقليدي.

مركز الشرطة الذكي

60 خدمة

يقدمها المركز¹²

7/24

منشأة افتراضية تعمل على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع

من 64%

إلى 93%

نسبة زيادة رضا المتعاملين عن خدمات البلاغات الجنائية

رفعت القيادة العامة لشرطة دبي أيضاً "راية حمدان" بعد فوز "مركز الشرطة الذكي"¹¹ بالراية في عام 2018، وتمثل هذه المبادرة أول مركز شرطة من نوعه في العالم يعمل دون تدخل بشري، وتم توسيعه ليشمل منظومة من أجهزة الاستخدام الذاتي التفاعلية في أرجاء دبي.

11. https://www.dubaipolice.gov.ae/wps/portal/home/miscellaneouslinks/smart_police_station/smart_police_stationsps

12. <https://english.alarabiya.net/en/variety/2017/09/19/Dubai-introduces-first-ever-virtual-police-station>



تحقيق رؤية التركيز على المتعاملين

فهم منظور المتعامل

يهدف "مركز نموذج دبي" إلى تحقيق أعلى المستويات من التركيز على المتعاملين من خلال تطبيق تحسينات مستدامة على الخدمات الحكومية، آخذين بعين الاعتبار التحديات الناتجة عن فهم العوامل البشرية المختلفة وسلوكيات المتعاملين. ويكمن التحدي الناتج عن العامل البشري في فهم طريقة تفكير الأفراد ومشاعرهم وسلوكياتهم، بما يكفل مساهمة الخدمات الحكومية في تسهيل حياتهم وتعزيز راحتهم وسعادتهم. أما التحدي الناتج عن العامل المؤسسي، فيتمثل في تطوير سياسة واسعة النطاق قادرة على العمل بكفاءة في الجهة الحكومية، وإمكانية تطبيق هذا النموذج في كافة الجهات التابعة لحكومة دبي.



في دراسة أجرتها شركة "ديلويت" بعنوان "نحو نماذج خدمات تركز على المتعاملين"¹³، أكدت الشركة على أهمية تحديد وترتيب الأولويات المعنية بتحسين الإجراءات وثقافة بيئة العمل في إطار تقديم خدمة المتعاملين؛ والاستفادة من ملاحظات ومقترحات المتعاملين للمساعدة في رصد فرص التحسين؛ والاستفادة من البيانات والتحليلات لتوفير تجربة مستخدم معززة بالطابع الشخصي.

أثارت مشاركة كافة الأطراف المعنية بتصميم المبادرات التي تركز على المتعاملين عدة قضايا ينبغي وضع حلول لها



المشاركة والاستماع - التفاعل مع أفضل الأطراف المعنية

تحتاج الجهات الحكومية الساعية إلى تحسين خدماتها إلى شركاء مستعدين لتكريس الوقت والجهد لخدمة المصلحة العامة. وعلى سبيل المثال، حددت بلدية دبي مجموعة من المواطنين والمقيمين كشركاء قيمين مستعدين دوماً لإبداء رأيهم وتقديم الأفكار الجديدة والمقترحات البناءة. وعلى الرغم من ذلك، يتعين علينا عدم إهمال أولئك المتعاملين الأقل تفاعلاً والميالين للاحتفاظ برأيهم، وذلك عبر اختيار عينة عشوائية من المتعاملين الذين تواصلوا مؤخراً وإجراء مقابلات هاتفية معهم لاستطلاع آرائهم.



الشعور بعدم جدوى المشاركة

تراود الشكوك كثيراً من المتعاملين عند تشجيعهم على المشاركة، بل إن الكثيرين منهم يشعرون بعدم جدوى هذه المشاركة وعمق تأثيرها. ويمكن التصدي لهذه المشكلة عبر تعزيز تفاعلهم في المراحل الرئيسية من عمليات التصميم والتنفيذ؛ ونشر النتائج، وضمان الشفافية المطلقة في حال صعوبة تنفيذ الأفكار المقترحة. وينبغي أيضاً دعوة المشاركين لتجربة الخدمات المحسنة.

13. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-the-path-to-customer-centric-service.pdf>

التغلب على التحديات: منح الأولوية لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم

يتولى "مركز نموذج دبي" مسؤولية تنسيق ممارسات الجهات الحكومية المتعلقة بتجارب المتعاملين لفهم احتياجاتهم وأولوياتهم بصورة أفضل؛ وبالتالي تعزيز تركيز عمليات تصميم الخدمة على تجارب المتعاملين، ومواصلة الارتقاء بكفاءة تقديم الخدمات. وتعد الدراسة إحدى الأدوات الرئيسية المستخدمة لاختيار الخدمات التي يجب تحسينها سنوياً. تعكس العينة المستطلعة تنوع التركيبة السكانية العامة للمدينة عبر مشاركة أشخاص من الجنسيات العربية والآسيوية والغربية وغيرها.

وتتنوع أسئلة الاستبيان المرتبط بالدراسة ما بين دور الحكومة على مدى السنوات الخمس المقبلة (ترتيب أولوياتها مثل ضمان جودة الخدمات المقدمة للجميع، ومشاركة المتعاملين في تصميم الخدمات المقدمة) وصولاً إلى النظر بدقة في أبعاد الخدمة الأكثر أهمية للمتعاملين، بدءاً من سرعة التنفيذ وجودة الخدمة وصولاً إلى ضمان خصوصية بيانات المتعاملين. وتتطور مبادرات التحسين المختارة بمرور الوقت بناءً على نتائج دراسة "توقعات واحتياجات المتعاملين وتجربتهم"، مع توجيه المزيد من التركيز على الحكومة كمنصة تلبي حاجة المتعاملين لوجود خدمات أكثر بساطة ومقدمة عبر القنوات الرقمية.

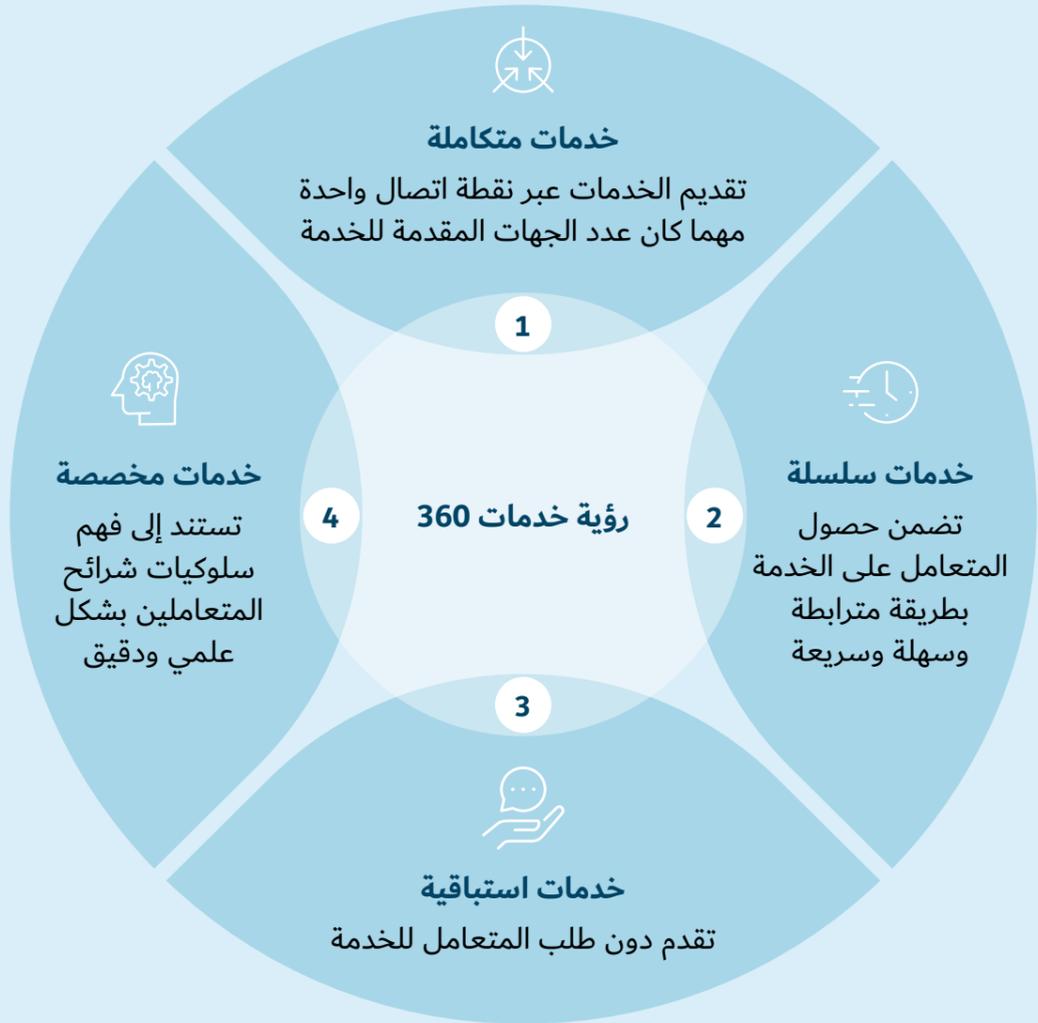
غالباً ما تأتي التحسينات التي تدخلها الحكومة المرنة على خدماتها على هيئة خدمات رقمية جديدة أو مطوّرة، لكن هذا ليس كافياً بالضرورة. فمثلاً، يفضل المواطنون الأكبر سناً إنجاز معاملاتهم وجهاً لوجه في مراكز الخدمات الحكومية. ومن هذا المنطلق، يطبق "مركز نموذج دبي" منهجية تركز على المتعاملين بصورة أكثر شمولاً. ويعني هذا أن الغرض من البيانات الكمية والنوعية المجمعة عبر الأدوات الموحدة ليس إثبات التخمينات ونقض الفرضيات، بل يشمل أيضاً التأكيد على الاستكشاف والتعاطف.



تستند عملية تحديد أولويات التحسين في الخدمات إلى دراسة "توقعات واحتياجات المتعاملين وتجربتهم"، التي يجريها المجلس التنفيذي لإمارة دبي بشكل سنوي حيث تستطلع آراء عينة يتجاوز عددها 2000 مواطن ومقيم بهدف توجيه دفعة جهود الابتكار في أكثر من 30 جهة حكومية. وتعد الدراسة إحدى الأدوات الرئيسية المستخدمة لاختيار الخدمات التي يجب تحسينها سنوياً.



توفر نتائج الدراسة لصناع القرار وراسمي السياسات بيانات قيمة حول توقعات المتعاملين على صعيد الجهات الحكومية والحكومة ككل. وتتطوي هذه الدراسة على أهمية كبيرة نظراً لدورها في تمكين استشراف الآفاق المستقبلية للحكومة فضلاً عن التقييم الدقيق لرضا المتعاملين عن الخدمات المحددة.



يسعدنا أن نعلن اليوم عن انطلاقة جديدة في مجال الخدمات الحكومية من خلال "خدمات 360"، أجندة العمل الجديدة لجميع خدمات حكومة دبي التي ستكون: متكاملة، سلسلة، مخصصة، واستباقية. هدفنا خدمة الناس أولاً وأخيراً.

سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم،
ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي



عليها، لتسهيل وصول المتعاملين إلى كافة الخدمات العامة التي يحتاجونها في مختلف الجهات الحكومية.

وستساهم رؤية "خدمات 360" في توسيع إطار عمل "مركز نموذج دبي" ليغدو نموذج دبي في تقديم الخدمات التي تركز على المتعاملين بمثابة "معيار ذهبي" عالمي يقتدى به عبر تبني أربعة أسس رئيسية.

وفي ظل تطلعات حكومة دبي الواسعة وسعيها الدائم لمواصلة تحقيق التقدم والازدهار، سيواصل "مركز نموذج دبي" بنجاح جهوده الرامية إلى تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والمقيمين والزوار على حدٍ سواء، ودعم جهود حكومة دبي في الحفاظ على معاييرها المرموقة التي نالت ثناء العالم بأكملها، بل وتخطي هذه المعايير نحو آفاق جديدة من التميز.

وعلاوة على ذلك، ستساهم مهمة "مركز نموذج دبي" التي تتمحور حول ترسيخ منهجية التركيز على المتعاملين في صميم التحول الاستراتيجي للخدمات العامة، في تمهيد الطريق لاستمرار النمو وتحول الخدمات الحكومية، من قنوات تقديم الخدمة العامة إلى مزودي الخدمات التي تتمتع بأعلى مستويات الكفاءة ويسهل على المتعاملين الاستفادة منها.

ويأتي إطلاق رؤية حكومة دبي "خدمات 360" بهدف غرس ثقافة قوية للعمل الجماعي في حكومة دبي، عبر تكامل الخدمات لضمان توفير تجربة مخصصة وأكثر سلاسة للمتعاملين. وتنطوي رؤية "خدمات 360" التي تم الإعلان عنها في مارس 2020، على أهمية كبيرة بالنسبة لمركز نموذج دبي، حيث تركز على جميع حلول الخدمة الحكومية المقدمة للأسرة، والنقل، والسكن، وتأسيس الأعمال، وجميعها مجالات ستستفيد من إعادة تصميم الخدمات وإضفاء طابع الابتكار

نحو خدمات 360

يمثل تعميم الابتكار في الجهات الحكومية عبر إطار عمل يقوم على التحسين والابتكار والتركيز على المتعاملين ركناً جوهرياً لنجاح الشراكات بين الجهات الحكومية، الأمر الذي يشكل تحولاً نوعياً لايزال عصياً على العديد من الحكومات. وتعتبر مبادرة "رعاية الأطفال مجهولي النسب" دليلاً على دور الجهود المشتركة في إطلاق العنان لإمكانيات الجهات الحكومية المترابطة، ولهذا سيواظب "مركز نموذج دبي" الذي وصفته لجنة التحكيم الدولية في "برنامج حمدان بن محمد للخدمات الحكومية" بأنه "شغوف بالتحسين"، على توفير بنية متناسقة تسهم في تحقيق رؤية دبي للتميز في تقديم الخدمات، إضافة إلى مواصلة العمل على تحقيق نتائج إيجابية في التحسينات الهائلة للخدمات العامة عبر كافة القطاعات الحكومية.



مرکز نموذج دبي
Dubai Model Centre