

تطبيق المطار المجتمعي: منظور جديد لتجربة السفر



مقدمة

”إن تحقيق سعادة المتعاملين يمثل الهدف الأسمى للعمل الحكومي“

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

رسخت دبي مكانتها الريادية في المنطقة في مجال تطوير الخدمات الحكومية، ووفرت تجربة إيجابية للمتعاملين لتحقيق سعادتهم، وخلقت نموذجاً يحتذى به في تطوير وتحسين الخدمات الحكومية.

يعكس ”مركز نموذج دبي“ الالتزام التام لحكومة دبي بتوفير مبادرات خلاقة للارتقاء بخدماتها بالتعاون مع الجهات الحكومية، وإحداث التغيير الإيجابي اللازم بما يضيف أبعاداً غير مسبوقة من التميز والريادة سواء في الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية أو الخدمات الحكومية المشتركة. كما يساهم مركز نموذج دبي بشكل بارز في تشكيل ملامح مستقبل الخدمات عبر استشراف التغيير في توقعات المتعاملين، بالإضافة إلى دعم التحول نحو تقديم خدمات استباقية تصل للمتعاملين دون طلب الخدمة بما يضمن تقديم خدمات بكفاءة وسرعة أكبر، وإسعاد كافة المواطنين والمقيمين من متعاملي الخدمات الحكومية.

تتمحور منهجية عمل مركز نموذج دبي على ركيزتين أساسيتين، هما تحسين كفاءة الخدمات الحكومية والتركيز على توقعات واحتياجات المتعاملين بما يضمن خلق تجربة استثنائية تفوق توقعاتهم، وذلك عن طريق استنباط أفكار وحلول مبتكرة تعزز جودة الخدمات، وتساهم في الحفاظ على مكانة دبي كأفضل المدن في مجال الابتكار في تقديم الخدمات الحكومية.

ولعبت الجهات الحكومية الدور الرئيسي في دفع عجلة الابتكار، ومنذ العام 2012 تم العمل مع الجهات الحكومية بروح الفريق الواحد، على تحسين أكثر من 200 خدمة حكومية انبثق عنها أكثر من 800 مبادرة مبتكرة ساهمت في رفع جودة الخدمات الحكومية إلى 88%. وقد أثمر تبني الجهات الحكومية لمنهجية نموذج دبي عن تقليل متوسط زمن تقديم الخدمات ضمن دورة التحسين لأكثر من 50%، وأسهم في تخفيض عدد زيارات المتعاملين ونقاط التواصل اللازمة للحصول على الخدمة بنسبة 40%. وفي عامي 2016 و2017 بلغت إجمالي الوفورات قرابة 400 مليون درهم نتيجة لرفع كفاءة الخدمات الحكومية.

ينطوي العمل الحكومي في دبي على الابتكار في تقديم الخدمات وترسيخ ثقافة التحسين المستمر للوصول بها إلى آفاق جديدة، وللحفاظ على مكتسباتنا والبناء عليها لدفع عجلة مسيرتنا التنموية، ودعم رؤية قيادتنا الرامية على تحقيق غاية السعادة لجميع المواطنين والمقيمين في إمارة دبي.

إيمان السويدي

مدير أول مركز نموذج دبي



الملخص التنفيذي

الدولي ومطار آل مكتوم الدولي حتى الربع الأول من عام 2019. وقد ساهم التطبيق في تحسين أداء وخدمات مؤسسة مطارات دبي، وتخفيض زمن انتظار المسافرين إلى النصف، فضلاً عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف.

وتستعرض دراسة الحالة التالية كيفية تمكّن مؤسسة مطارات دبي - عبر تطبيق منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية - من الارتقاء بمستوى أداء خدماتها، وتقديم أفضل التجارب الممكنة للمسافرين، وتحفيز الابتكار بما يساهم في خدمة المجتمع ككل؛ حيث تُساعد هذه المنهجية الجهات الحكومية على تحقيق الريادة في تقديم الخدمات - سواء المتعلقة منها بإصدار التراخيص أو الأمتعة أو مراقبة الجوازات - وبالتالي إيجاد التوازن المطلوب بين رضا المتعاملين وكفاءة الخدمات التي تقدمها.

كما تتطرق دراسة الحالة إلى دور التقنيات الذكية، والعمل الجماعي، والتركيز على المتعامل في توفير حلول ملموسة للتحديات اليومية التي تواجهها العديد من المطارات حول العالم.

يُعد تطبيق المطار المجتمعي إحدى مبادرات مؤسسة مطارات دبي، وهو منصة رقمية للتبادل الفوري للبيانات والمعلومات الخاصة بالخدمة وبعمليات المؤسسة. ويعمل التطبيق على الأجهزة الإلكترونية الشخصية ويتمتع بميزاتٍ عدة تُمكن موظفي شركاء تقديم الخدمة في مؤسسة مطارات دبي من مشاركة ومراقبة البيانات والإخطارات والمهام والحوادث بشكلٍ لحظي. كما يساعد التطبيق قادة الوحدات المسؤولة عن تقديم الخدمات في المطارات على تحسين إدارة الموارد، والاستجابة الفورية للظروف المتغيرة، وتوفير تجربة أفضل لمزودي الخدمات والمسافرين على حدٍ سواء.

وجاء تطوير تطبيق المطار المجتمعي بعد إجراء بحثٍ عميقٍ حول المعايير الدولية المعتمدة في مجال تبادل البيانات والمعلومات، حيث لمس فريق مؤسسة مطارات دبي الحاجة إلى وسيلة ملائمة وفعّالة ومنخفضة التكلفة لتطوير منصة موحّدة للمعلومات، وإحداث نقلة نوعية في هذا المجال. وبالفعل، أسفر تطبيق المطار المجتمعي عن جمع قنوات المعلومات المتعددة ضمن منصة واحدة، يستخدمها نحو 20 ألف موظف يعمل في مطار دبي

قائمة المحتويات

الملخص التنفيذي

لمحة عامة

الابتكار من خلال منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية

استكشاف التحديات

توليد الأفكار والابتكار

تحويل الفكرة إلى واقع

المراقبة والمتابعة

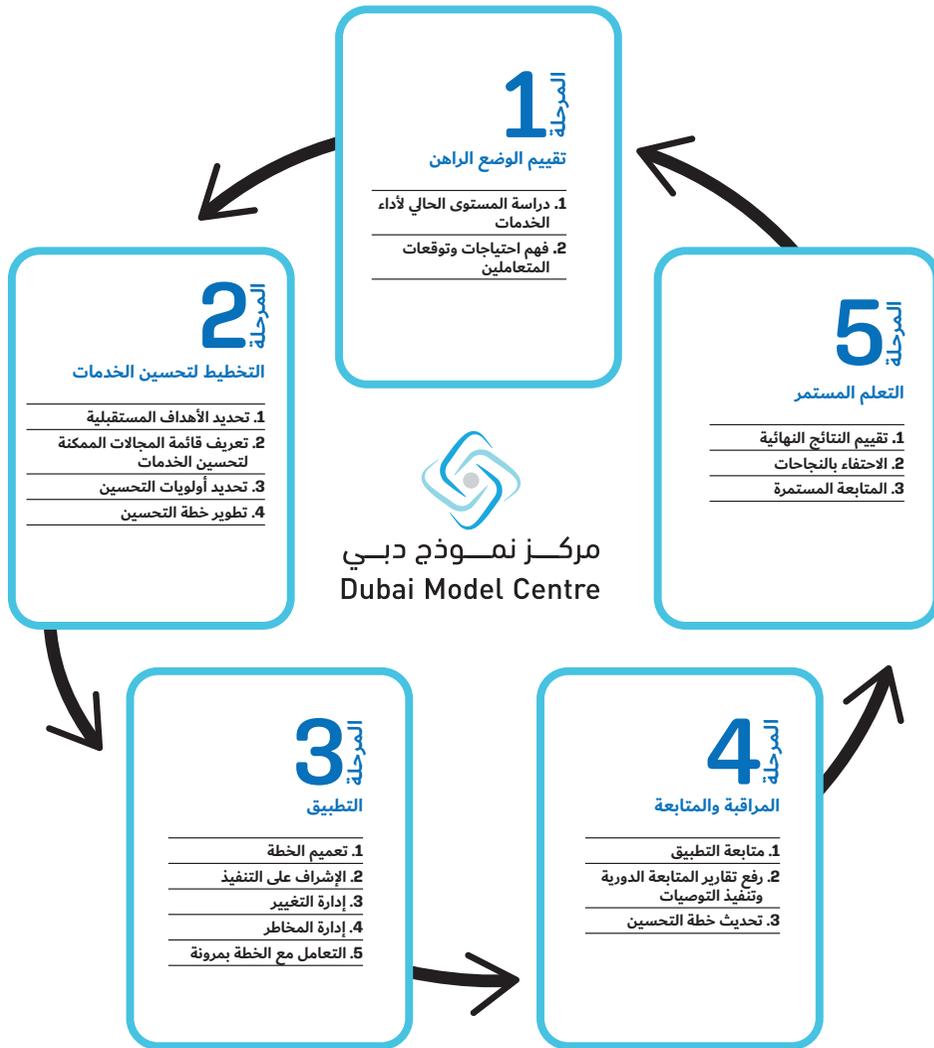
التعلّم المستمر

المرحلة المقبلة

فترة دراسة الحالة: 2017 - 2018

1 لمحة عامة

منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية



المستمر للخدمات الحكومية عبر جميع إداراتها ومؤسساتها الحكومية.

لمحة عن مركز نموذج دبي

مركز نموذج دبي هو جهة تابعة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، وقد تم تأسيسه في عام 2011 بهدف بحث وتوثيق ونشر أفضل الممارسات في مجال تنافسية الخدمات الحكومية على المستويين المحلي والعالمي. ويسعى مركز نموذج دبي إلى الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الحكومية في دبي إلى مستويات غير مسبوقة من الريادة والابتكار.

قام مركز نموذج دبي بتصميم منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية بهدف تحسين جودة الخدمات الحكومية، حيث تضع هذه المنهجية تجربة المتعاملين وكفاءة الخدمات في صميم عملية الابتكار، مع تحفيز التغيير الإيجابي بطريقة علمية مدروسة. وتتكون منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية من خمس مراحل مترابطة يتعين تنفيذها ضمن الجهات الحكومية بالترتيب حسب ما هو موضح في الشكل المجاور. وقد تمكّنت الجهات الحكومية بفضل تطبيق منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية من توفير حلول للعديد من التحديات التي تواجه المتعاملين.

حققت دبي مكانةً عالميةً مرموقة باعتبارها مركزاً رائداً للتجارة والأعمال في المنطقة، ويرتكز اقتصاد دبي على عائدات قطاعات السياحة والطيران والعقارات والخدمات المالية. وإضافةً إلى احتضانها ما يزيد على 3 ملايين شخص، تحتل دبي مرتبةً متقدمةً في تقييم الواجهة السياحية، فقد حلت في المركز الرابع عالمياً ضمن قائمة المدن الأكثر زيارةً لعام 2018. ومن المتوقع أن تستقبل المدينة حوالي 25 مليون زائر خلال عام 2020 الذي ستستضيف خلاله معرض إكسبو 2020 دبي.

”إننا لا نبني أضخم مطار في العالم وحسب، بل نحن نبني عاصمة الطيران العالمية“.

— صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي “رعاه الله“

تكرّس حكومة دبي الكثير من الوقت والاهتمام والموارد لتطوير وتحسين قطاع الضيافة والخدمات، انطلاقاً من حرصها على توفير السعادة والرخاء لزارها ومواطنيها والمقيمين على أرضها. ولذلك تسعى إلى تحقيق التميّز في تقديم الخدمات الحكومية من خلال تبني منهجيات تركز على المتعاملين، وتحسين الخدمات الحكومية بشكلٍ مستمر بما يتناسب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. وتتخذ دبي من الابتكار في العمل الحكومي نهجاً تلتزم به، حيث أطلقت العديد من المبادرات والجوائز والبرامج التي تعزز الابتكار وترفع كفاءة الخدمات الحكومية لضمان تقديم خدمات عالمية المستوى. كما تقدم حكومة دبي الأدوات والمنهجيات والبُنى التحتية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار والتحسين

مؤسسة مطارات دبي بالأرقام

90 مليون

مسافر
الطاقة الاستيعابية (مطار
دبي الدولي)

526

عدد كاوتنرات إنجاز
إجراءات السفر
(مطار دبي الدولي)

3.1 مليون

طن سنوياً
الطاقة الاستيعابية للشحن
(مطار دبي الدولي)

يقدم مطار دبي الدولي
خدماته لـ

80

شركة طيران

رحلات إلى

220

مطار
(مطار دبي الدولي)

رحلات إلى

214

مدينة
(مطار دبي الدولي)

رحلات إلى

94

دولة
(مطار دبي الدولي)

26.5 مليون

مسافر
الطاقة الاستيعابية
(مطار آل مكتوم الدولي)

7

عدد أحزمة استلام
الأمثلة
(مطار آل مكتوم الدولي)

40

عدد منافذ الجوازات للقادمين
(مطار آل مكتوم الدولي)

2,542

الطاقة الاستيعابية لمواقف
السيارات
(مطار آل مكتوم الدولي)

80

نظام مناولة الأمثلة
(مطار آل مكتوم الدولي)

لمحة عن مؤسسة مطارات دبي

تُعد مؤسسة مطارات دبي الجهة الحكومية المعنية بإدارة العمليات التشغيلية وأعمال التطوير في مطار دبي الدولي (DXB)، ومطار آل مكتوم الدولي في دبي وورلد سنترال (DWC). ومع 6,500 رحلة مباشرة أسبوعياً تربط دبي بالعالم، تواصل مؤسسة مطارات دبي نجاحها في توفير تجارب متميزة لمسافريها.

ونشرح فيما يلي كيف تمكّنت مؤسسة مطارات دبي، عن طريق تطبيق منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، من تطوير مبادرة ناجحة ساهمت برفع كفاءة الخدمة وتحسين جودتها المقدمة للمتعاملين.

تطبيق المطار المجتمعي هو منصة رقمية لتبادل

البيانات والمعلومات بين
مختلف شركاء تقديم

الخدمة في مؤسسة
مطارات دبي. ويُعد مثلاً

لقدرته دبي على الابتكار، وقد
ترشح في عام 2017 للفوز

براية حمدان بن محمد
للحكومة الذكية.

لتنفيذها. ويتم سنوياً إجراء تقييم من قبل لجنة التحكيم بالإضافة إلى تصويت الجمهور لاختيار المبادرة الحكومية الأكثر ابتكاراً لتفوز براية برنامج حمدان بن محمد للحكومة الذكية.

لمحة عن برنامج حمدان بن محمد للحكومة الذكية

يُعد برنامج حمدان بن محمد للحكومة الذكية إحدى مبادرات مركز نموذج دبي؛ ويهدف إلى وضع حجر الأساس للحكومة الذكية من خلال تطوير المنهجيات والنظم، وتوفير الدعم اللازم للجهات الحكومية

تجربة تطبيق المطار المجتمعي من وجهة نظر المسافر



تخيل أنك هبطت للتو في مطار دبي الدولي، أكثر المطارات استقبالية للمسافرين الدوليين في العالم، في ساعة متأخرة من الليل بعد رحلة دولية طويلة. ← وتتوقع أنك ستقف خلف طاور طويل من المسافرين أمام منافذ الجوازات. ← ولكن بمجرد وصولك إلى مرحلة تدقيق الجوازات، تجد بانتظارك عدداً كافياً من منافذ الجوازات يمر عبرها المسافرين بمنتهى السهولة والسلاسة.



ولأنك مرهق من ساعات السفر الطويلة، لا تتذكر أين عليك التوجه لاستلام حقائبك، فتجد موظفاً يساعدك ويحدد لك أين أصبحت الحقائب بالضبط. ← بعد أن تحضر حقيبتك من المكان الذي أرشدك إليه الموظف، تفتقر بسبب تأخر الوقت أنك ستنتظر طويلاً لتجد سيارة أجرة. ← ولكنك تخرج لتجد عدداً كافياً من سيارات الأجرة لنقل جميع الركاب إلى وجهاتهم.

ويعود الفضل في هذا التنظيم إلى منصة مشاركة المعلومات الجديدة: تطبيق المطار المجتمعي التي تم تصميمها بالاعتماد على منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية.

2 الابتكار من خلال منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية

استكشاف التحديات

المرحلة 1

تقييم الوضع الراهن

1. دراسة المستوى الحالي لأداء الخدمات

2. فهم احتياجات وتوقعات المتعاملين

تهدف المرحلة الأولى من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية إلى دراسة واقع أداء الخدمات المراد تحسينها في وضعها الحالي، وتوقعات المتعاملين بخصوص هذه الخدمات.

تعمل مؤسسة مطارات دبي وفق منظومة معقدة تجمع مئات الجهات المختلفة التي تضم عدداً كبيراً من القوى العاملة. وتعد إدارة تدفق المعلومات في مثل بيئة العمل هذه أمراً بالغ الأهمية رغم تعقيده.

تأسست مؤسسة مطارات دبي كجهة حكومية في عام 2007، وهي تدير كلاً من مطار دبي الدولي (DXB)، ومطار آل مكتوم الدولي في دبي وورلد سنترال (DWC) - واللذين دخلا حيز التشغيل في عامي 1960 و2013 على التوالي. وفي عام 2018، حلّ مطار دبي الدولي في المرتبة الأولى عالمياً كأكثر مطارات العالم اشغالاً من حيث عدد المسافرين الدوليين.

مطار دبي الدولي
يستقبل المسافر
رقم مليار

1

وصل المسافر رقم مليار إلى مطار دبي الدولي في 20 ديسمبر 2018 بعد رحلة استغرقت 14 ساعة، قادماً من أورلاندو في ولاية فلوريدا الأمريكية.

وتزداد أهمية هذا الإنجاز، في نمو مطار دبي الدولي، حيث استغرق المطار 51 عاماً للوصول للمسافر رقم 500 مليون، إلا أنه استقبل الـ 500 مليون مسافر المتبقية خلال سبع سنوات فقط.

ولإيجاد الحلول المناسبة وتحقيق الأداء الأمثل، تعاونت مؤسسة مطارات دبي مع شركاء تقديم الخدمة على تحديد التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها، وهي:

1. وتعمل مؤسسة مطارات دبي على تقديم تجربة سلسلة للمتعاملين من خلال التنسيق مع مئات الجهات التي تتعاون فيما بينها لتقديم الخدمات، وتضم قائمة شركاء تقديم الخدمة في مؤسسة مطارات دبي العديد من الجهات الحكومية مثل الإدارة العامة لأمن المطارات - شرطة دبي، والإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب، وجمارك دبي، وهيئة الطرق والمواصلات. بالإضافة إلى مؤسسات أخرى مثل طيران الإمارات، ودناتا، والسوق الحرة - دبي، وغيرها. كما تتعاون مؤسسة مطارات دبي مع العديد من شركات الطيران حول العالم، والمطاعم، وتجار التجزئة ممن يديرون متاجر في مؤسسة مطارات دبي.

وتعدّ إدارة تدفق المعلومات من التحديات الأبرز التي تواجه مؤسسة مطارات دبي، حيث أن إمام الموظفين بما يحدث وما الذي يمكن توقعه في أي وقت من الأوقات يُعتبر من المهام المعقدة جداً. فعلى سبيل المثال، يؤدي تأخير أي رحلة إلى تغيير في أرقام البوابات، ومواقف السيارات، وحزام استلام الأمتعة.

وقبل إطلاق تطبيق المطار المجتمعي، وكما هو الحال في العديد من مطارات العالم، استخدمت مؤسسة مطارات دبي أساليب التواصل التقليدية - المكالمات الهاتفية، أو الرسائل النصية، أو البريد الإلكتروني- لتزويد شركاء تقديم الخدمة بالمعلومات حول أنشطة المطار. وقد أثر ذلك على مختلف عمليات المطار، فأى خلل في إيصال المعلومات المهمة إلى الأشخاص أو الجهات

1. التأخر في الاستجابة بسبب اعتماد شركاء تقديم الخدمة على أساليب تواصل تقليدية مثل البريد الإلكتروني والهاتف.
2. عدم وضوح المعلومات خلال الأوقات الحرجة بسبب ورود معلومات قديمة وعدم وجود مصدر موحد للمعلومات الدقيقة.

3. عدم وجود تصنيف للمعلومات، وبالتالي عدم توفر المعلومات المهمة لشركاء تقديم الخدمة في بعض الأحيان.

4. اتباع الأساليب التقليدية لنقل المعلومات يؤدي إلى تأخر وصولها إلى الفرق الميدانية.

5. عدم توفر المعلومات يؤدي إلى زيادة العبء على الموارد البشرية التي يوفرها شركاء تقديم الخدمة لإدارة العمليات اليومية.

فريق الابتكار في منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية

ينبغي اختيار فريق الابتكار بعناية تامة من حيث التنوع في الكفاءة ومجالات الخبرة؛ ويجب أن يضم أشخاصاً إيجابيين قادرين على قيادة التغيير وإحداثه، ويتمتعون بتأثير إيجابي على زملائهم، ويُعرف عنهم إخلاصهم في العمل وحرصهم على إنجازه.

أداة التقييم الذاتي

يشجع مركز نموذج دبي الجهات الحكومية على استخدام مجموعة من الأدوات لتقييم أدائها عند تقديم الخدمات، ومن أبرزها أداة التقييم الذاتي التي تستوجب قياس المستوى الحالي للخدمة وتحديد الأهداف المستقبلية تبعاً للعديد من العوامل، بما في ذلك الأهداف والرؤى المستقبلية للجهة الحكومية المعنية، أو قدراتها ومواردها الداخلية وما إلى ذلك.

الأجانب، وطيران الإمارات، ودناتا، والسوق الحرة - دبي، وفرق العمليات في مؤسسة مطارات دبي. وبدورها قدمت القيادة العليا في مؤسسة مطارات دبي الدعم اللازم في جميع مراحل المبادرة.

تهدف منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية إلى توفير نظام ومنهجية مشتركة ومتكاملة لتقييم الخدمات الحكومية وتحسينها.

فريق الابتكار

يتعين على الجهة الحكومية المعنية - وفقاً لمنهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية - تشكيل فريق لتحسين الخدمات. فالمنهجية توفر إطاراً عاماً لتحسين الخدمات الحكومية؛ أما مسؤولية تنفيذ التغيير اللازم، فتقع على عاتق فرق الابتكار في الجهات الحكومية. ويبدأ تشكيل فريق الابتكار بتعيين شخصية قيادية من الجهة الحكومية لقيادة الفريق وضم أعضاء من جميع الأقسام (الإدارات) ممن لديهم وجهات نظر مختلفة لدراسة الخدمة المقدّمة وتجربة المتعاملين من جوانب متعددة. وتُسنَد إلى فريق الابتكار عدة مهام، حيث يتولى قيادة الجهود المبذولة لإجراء التحسينات ضمن الجهة الحكومية المعنية. ويرفع تقارير دورية إلى مركز نموذج دبي حول التقدم المنجز في التحسينات بما فيها آراء وملاحظات حول عملية التطبيق بشكل عام، ويشترك كذلك في الورش التدريبية للمساهمة في تحسين أدوات ومعايير مركز نموذج دبي.

ضم فريق مؤسسة مطارات دبي أكثر من 10 موظفين من مختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة (تقنية المعلومات، والعمليات، والتسويق والاتصال، .. إلخ) تعاونت جميعها على تصميم تطبيق المطار المجتمعي باتباع منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية.

عقد الفريق العديد من الاجتماعات والمناقشات لتحسين آلية التخطيط للمبادرة، كما استشار ممثلين عن شركاء تقديم الخدمة مثل الإدارة العامة لأمن المطارات - شرطة دبي، والإدارة العامة للإقامة وشؤون

ولمعالجة هذه التحديات الرئيسية، قامت مؤسسة مطارات دبي بتطبيق منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية التي يقدمها مركز نموذج دبي، وذلك بهدف تطوير حلول مبتكرة وفعّالة، وابتكار منصة رقمية متكاملة تساهم في الارتقاء بكفاءة إدارة عمليات المطار.

تسعى منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية إلى دعم الجهات الحكومية في سعيها لتحقيق التوازن بين هدفين استراتيجيين:

1. رفع كفاءة الخدمات الاستخدام الأمثل للموارد بكافة أنواعها عند تقديم الخدمات الحكومية.

2. زيادة التركيز على المتعاملين وضع المتعامل في قلب عملية تقديم الخدمات الحكومية والتركيز على احتياجاته وتوقعاته.

وتعتمد منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية على ثلاثة محاور رئيسية، وقد درستها مؤسسة مطارات دبي بشكل وافي لاعتمادها في معالجة التحديات التي تمّ التوصل إليها، وهي:

< معايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية، التي ينبغي للجهات الحكومية الالتزام بها لرفع مستوى جودة الخدمات الحكومية في مواقع تقديم الخدمات.

< الأدوات الموحّدة لتقييم الخدمات الحكومية، حيث تقدم منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية أدوات موحّدة ومعتمدة لتقييم الخدمات يمكن للجهات الحكومية استخدامها.

< منهجية تحسين الخدمات الحكومية التي تتضمن شرحاً مفصلاً وشاملاً لكيفية تحسين الخدمات، والتي يمكن لجميع الجهات الحكومية تطبيقها.

المعنية بها كان يؤثر على سرعة الاستجابة، أو يتسبب في ضياع المعلومات، أو يحدّ من توزيع الموارد بشكلٍ فعّال. وقد انعكس ذلك سلباً على تجربة المسافرين، كزيادة زمن انتظارهم.

وعندما حاولت مؤسسة مطارات دبي فهم العناصر الأساسية لتجربة المسافرين، مثل أوقات الانتظار عند كاوتنرات إتمام إجراءات السفر، كان لدى كل شريك من شركاء تقديم الخدمة نظامه وتفسيره الخاص.

< كيف تضمن مؤسسة مطارات دبي عدم ضياع المعلومات والبيانات بين مختلف شركاء تقديم الخدمة ضمن منظومة عملها؟

< وكيف يمكن للمؤسسة استخدام الموارد بالشكل الأمثل لتحسين تجربة المتعاملين؟

< وما هو إطار العمل الذي يمكن استخدامه لتحديد الأسباب الكامنة وراء هذه التحديات؟

”لن يقف مركز نموذج دبي عند عملية التحسين المستمرة للخدمات في دبي، بل سيتعداها إلى تبني رؤية الحكومة الذكية، والسعي للتعرف على الآليات التي سنقوم من خلالها بإشراك المتعاملين عبر التقنيات الحديثة، والتأسيس لعلاقة طويلة الأمد معهم في جميع التعاملات التي يقومون بإنجازها“.

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

دراسة الوضع الراهن للخدمة

بمجرد تشكيل فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي، بدأ الفريق بتنفيذ المرحلة الأولى من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، وهي دراسة وتقييم الوضع الراهن للخدمة في جميع مراحلها، بهدف فهم طريقة تقديم الخدمة، وتحديد نقاط التحسين المحتملة. واشتملت المهام المحددة خلال هذه المرحلة على:

< تقييم المستوى الحالي لأداء الخدمة المراد تحسينها باستخدام أدوات منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، ومن ضمنها: خط الأساس و خارطة المتعامل.

< حضور اجتماعات مع فريق مركز نموذج دبي، الذي قدم بدوره الدعم اللازم، وساعد فريق الابتكار على فهم كيفية تطبيق هذه الأدوات.

فهم احتياجات المتعاملين

قام فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي بدراسة التجارب التي يواجهها المتعاملون، وأدرك أن الوقت الذي يقضيه المسافرون في صفوف الانتظار يؤثر سلباً على تجربتهم في المطار، وبالتالي تم تحديد أوقات انتظار المسافرين باعتبارها واحدة من أهم نقاط التحسين المحتملة. وبفضل أدوات التقييم التي تقدمها منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، جمع الفريق معلومات وافية حول تدفق حركة المسافرين وفترات الذروة.

وبعد تقييم الوضع الحالي للخدمة، أدرك فريق الابتكار ضرورة العمل على تحسين أوقات انتظار المسافرين. وتعاون شركاء تقديم الخدمة المشاركون في المبادرة مع مؤسسة مطارات دبي، حيث قاموا بدراسة مدى الالتزام بمواعيد مغادرة الرحلات، حيث تم اعتبارها مؤشراً رئيسياً لتجربة المسافرين، ووجدوا أن 18% فقط من الرحلات تغادر في الوقت المحدد لها أو خلال

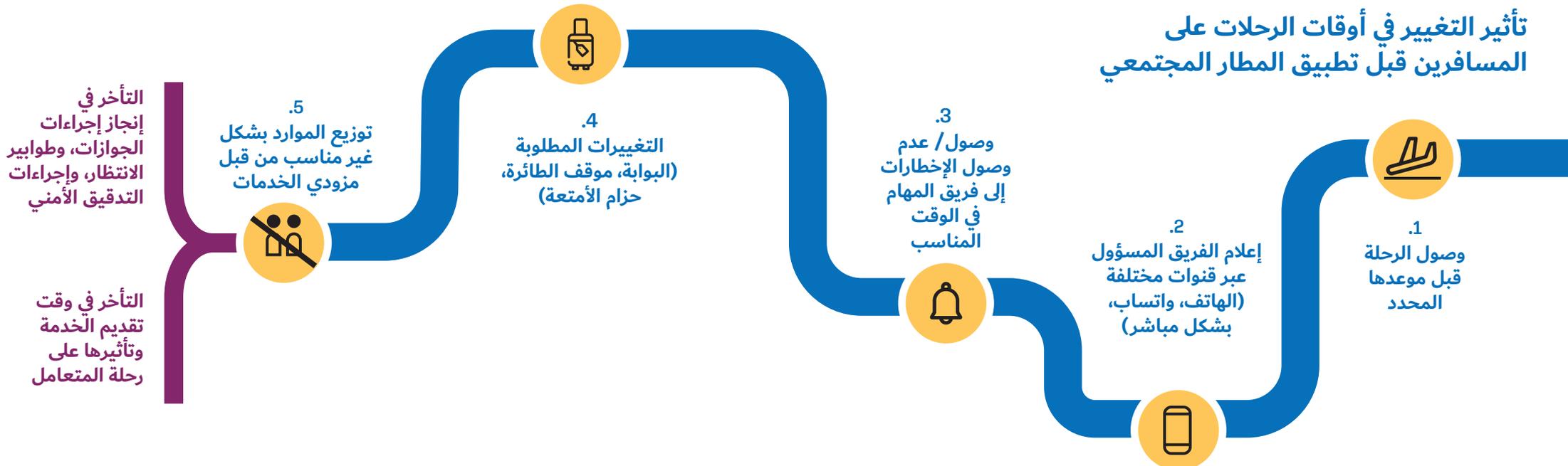
5 دقائق. كما بحثوا الأسباب الداخلية التي تحول دون تحسين خدمة المتعاملين ضمن المطارات، واكتشفوا أن المشاكل المرتبطة بتبادل المعلومات وعدم القدرة على توظيف الكوادر البشرية بطريقة فعّالة كانت من بين الأسباب الرئيسية لتأخر الرحلات وطول فترات انتظار المسافرين.

علاوةً على دراسة أداء الخدمة الحالي، تتطلب المرحلة الأولى من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات فهم احتياجات وتوقعات المتعاملين. ولذلك، قام فريق مؤسسة مطارات دبي بدراسة الخدمة في حال وصول الرحلة قبل موعدها المقرر، وقاموا بتحديد مختلف نقاط تقديم الخدمة للمتعاملين - وهم في هذه الحالة المسافرون. وقد مكّنتهم هذه الخطوة من دراسة تجربة متكاملة ساعدتهم في عملية تقييم تقديم الخدمة.

أوقات انتظار المسافرين قبل استخدام تطبيق المطار المجتمعي:

دقائق	مبنى المسافرين
4	مبنى المسافرين 1 المغادرون: الأمن
8	مبنى المسافرين 1 المغادرون: صالة الجوازات
13	مبنى المسافرين 1 القادمون: صالة الجوازات
12	مبنى المسافرين 3 القادمون: صالة الجوازات
2	مبنى المسافرين 3 المغادرون: الأمن
8	مبنى المسافرين 3 المغادرون: صالة الجوازات
3	مبنى المسافرين 3 أمن رحلات المتابعة

تأثير التغيير في أوقات الرحلات على المسافرين قبل تطبيق المطار المجتمعي



توليد الأفكار والابتكار

المرحلة 2

التخطيط لتحسين الخدمة

1. تحديد الأهداف المستقبلية
2. تعريف قائمة المجالات الممكنة لتحسين الخدمات
3. تحديد أولويات التحسين
4. تطوير خطة التحسين

تهدف المرحلة الثانية من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية إلى تحديد الشكل الذي ستكون عليه الخدمات بعد التحسين وكيف سيتم تحقيق ذلك.

بعد فهم التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها، أصبح فريق الابتكار جاهزاً لتطبيق المرحلة الثانية من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، وبدأ التفكير في حلول واستراتيجيات التحسين. فقام بوضع تصورٍ لكيفية صياغة المبادرة، ودرس الخطوات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

وقام الفريق بالتحضير لوضع خطط التحسين، وعقد اجتماعات لمناقشتها وتحديد نطاقها وأولويات تطبيقها. كما درس التأثير المتوقع للمبادرة، ووضع تصوراً لرحلة المتعامل النموذجية، والعدد الأمثل لنقاط تقديم الخدمة المطلوبة لتحسين تجربتهم.

كان لدى مؤسسة مطارات دبي رؤية واضحة منذ البداية، فقد أرادت تطوير منصة تعاونية لتبادل وتوزيع البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب على جميع شركاء تقديم الخدمة، بهدف الارتقاء بتجربة المتعامل عبر جميع نقاط تقديم الخدمة.

ومن العناصر الرئيسية لمرحلة التخطيط لتحسين الخدمة وفق منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، هو إجراء دراسات ومقارنات مرجعية، وتحليل مخرجات جميع الدراسات والتقارير الحالية بهدف تحديد مجالات التحسين الممكنة. ولذلك، أجرى فريق الابتكار أبحاثاً موسّعة حول أفضل الممارسات والمعايير الدولية، والتقنيات المستخدمة، ومستوى الخدمات المقدمة في المطارات الدولية الأخرى التي تواجه نفس التحديات. وإيماناً منه بدور التكنولوجيا في مواجهة التحديات التشغيلية للمطارات، ركّز الفريق على المبادرات القائمة

على التكنولوجيا. وقد أُعجب الفريق بتجربة مطار جاتويك في لندن في هذا المجال، وبحثوا فرص استخدام منصة مطّورة تناسب احتياجات مؤسسة مطارات دبي.

وخلال إعداد ومناقشة مجالات وخطط التحسين، تبين للفريق ضرورة تطوير منصة مركزية واحدة تجمع كافة أنظمة رصد المعلومات في مؤسسة مطارات دبي، بهدف توفير معلومات مفصلة حول وصول الرحلات، وإجمالي عدد المسافرين، وعدد مسافري الترانزيت، وعدد حاملات الحقائب الأرضية التي سيتعين تفريغها في مطار دبي الدولي. وبدعم من جميع شركاء تقديم الخدمة، مضى فريق الابتكار في تصميم تطبيق المطار المجتمعي، حيث وضع الفريق العناصر التالية له:

يعمل تطبيق المطار المجتمعي بشكل متكامل مع مختلف أجهزة الاستشعار والكاميرات وأجهزة إنترنت الأشياء في جميع أرجاء المطار، مما يوفر مراقبة دقيقة وإخطارات مباشرة في الوقت الحقيقي.



المتابعة والمعلومات الفورية حول طول طوابير الانتظار.



مراقبة أوقات انتظار المسافرين في صالة الجوازات في مبنى القادمين والمغادرين.



عرض المعلومات المتعلقة بعدد الكاونترات الجاهزة لخدمة المسافرين حالياً، وإجمالي عدد الكاونترات عموماً عند كل نقطة تقديم خدمة.



إمكانية إرسال الإخطارات للموظفين حول التغييرات المتعلقة بالبوابات والتحديثات الأخرى التي تؤثر على المسافرين.

مختبر الابتكار في مؤسسة مطارات دبي

يعزز النظام الداخلي في مؤسسة مطارات دبي الابتكار المؤسسي، فالمؤسسة لديها 8 مختبرات للابتكار يُشرف على كل واحدٍ منها نائب رئيس أول من مؤسسة مطارات دبي. وعندما تطلق أي من هذه المختبرات مبادرةً جديدة، يتم عرضها على المختبرات الأخرى للموافقة قبل البدء بتطبيقها. وتتم متابعة جميع مقترحات ومشاريع المختبرات عبر نظام موحد يسمح للمؤسسة بتقصي النقاط المشتركة بين المبادرات، وتجنب ضياع الجهود بسبب التكرار.

طوّر فريق الابتكار نسخاً تجريبية من المنصة خلال مرحلة التصميم، كما حرصوا على عقد اجتماعات منتظمة مع شركاء تقديم الخدمة للحصول على آرائهم وملاحظاتهم. شارك في هذه المرحلة جميع شركاء تقديم الخدمة، بدءاً من شركات الطيران والجهات الحكومية وانتهاءً بالشركات المسؤولة عن نقل الحقائق. وقد ساهم الجميع في تصميم وتطوير المنصة، حيث:

- ◀ أثمر الاجتماع مع الإدارة العامة لأمن المطارات - شرطة دبي عن إطلاق قناة خاصة جديدة لمعلومات الخدمة لتحسين الإجراءات الأمنية.
- ◀ ساهمت ورشة العمل مع الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في توضيح المتطلبات المحددة للمعلومات التي يتم جمعها عن كثافة المسافرين والعدد الأمثل لموظفي الجوازات.

◀ تم إجراء تعديلات على تطبيق المطار المجتمعي لبعض شركاء تقديم الخدمة الرئيسيين مثل الإدارة العامة لأمن المطارات - شرطة دبي، والإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب، وطيران الإمارات، وودانا بما يتناسب مع علامتهم التجارية.

تحديد الأهداف المستقبلية

ووفقاً للمرحلة الثانية من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، ينبغي على الجهات الحكومية أن تحدد الأهداف المستقبلية التي ترمي إلى تحقيقها للخدمات المراد تحسينها. وينبغي لأهداف تحسين الخدمة هذه أن:

◀ تتماشى مع مهمة الجهة الحكومية، وتوجهاتها المستقبلية، وأهدافها الاستراتيجية، وأولوياتها.

◀ تركز على المعايير الرئيسية لتقديم الخدمة بما في ذلك نتائج تجربة المتعاملين، وكفاءة الخدمة، ومعايير تقديم الخدمة، وإمكانيات مراكز الخدمة.. إلخ.

في هذا السياق، قام فريق الابتكار بإجراء اختبارات تجريبية للمنصة، والمعلومات التي ستوفرها، بحيث يستفيد منها جميع شركاء تقديم الخدمة.

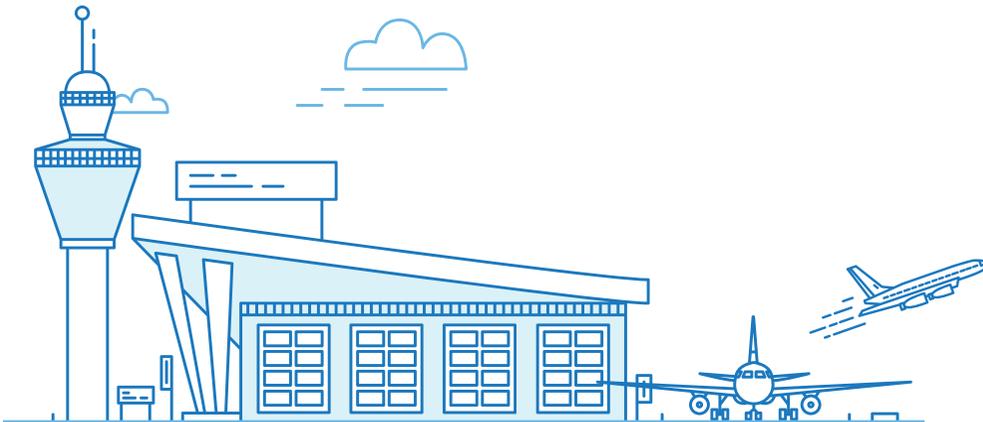
وقال أحد أعضاء فريق الابتكار: "لقد استفدنا على مدى ثلاثة أشهر من آراء وملاحظات شركاء تقديم الخدمة الرئيسيين، ولاسيما الفرق التي تتواصل بشكلٍ مباشر مع المتعاملين، ويمكنها تقديم تقارير مباشرة من أرض الواقع".

تطوير خطة التحسين

تم عرض تطبيق المطار المجتمعي على مختبرات الابتكار الثمانية في مؤسسة مطارات دبي، ونجح في الحصول على جميع الموافقات وأصبح جاهزاً للخطوة التالية من التنفيذ. وقام فريق الابتكار بالتواصل مع شركاء تقديم الخدمة الرئيسيين مرة أخرى للحصول على دعمهم. لم يكن الأمر سهلاً في البداية، لكن الفريق نجح في التغلب على هذا التحدي كما أوضح أحد أعضائه: "في البداية، تردد بعض شركاء تقديم الخدمة في مشاركة المعلومات لأن الجميع يمكنهم الاطلاع عليها من خلال تطبيق المطار المجتمعي". في حين قال عضو آخر: "في القطاعات التنافسية من هذا النوع، عادةً ما تتحفظ شركات الطيران على معلوماتها، وترفض مشاركتها مع أطرافٍ أخرى. لذلك كانوا بحاجة إلى حافزٍ قوي للتغلب على مخاوفهم".

فقام فريق الابتكار بالعديد من حملات التوعية والتواصل، حيث أوضح لشركاء تقديم الخدمة أهمية التعاون لتقديم أفضل خدمة ممكنة لمتعملي المطار والارتقاء بتجربتهم، وبين لهم أن تبادل المعلومات لا ينطوي على أية مخاطر.

ونجح الفريق في الحصول على جميع الموافقات اللازمة، وباشر العمل على تفعيل تطبيق المطار المجتمعي لشركاء تقديم الخدمة في مؤسسة مطارات دبي.



تحويل الفكرة إلى واقع

بحملة تسويقية تهدف لجذب المزيد من المستخدمين من مختلف فرق العمل في المطار. وقام فريق التسويق والاتصال الخاص بالمبادرة بتطوير العروض التقديمية، وتصميم الملصقات والمواد الترويجية الأخرى للتعريف بتطبيق المطار المجتمعي ومميزاته.

تم إطلاق تطبيق المطار المجتمعي في شهر مارس 2016، واستخدمه 300 من موظفي مؤسسة مطارات دبي. وحالما لمس شركاء تقديم الخدمة نتائج التطبيق، أصبحوا متحمسين للمشاركة. وقال أحد أعضاء الفريق من مؤسسة مطارات دبي: "لم يكن شركاء تقديم الخدمة متحمسين لمشاركة معلوماتهم في البداية، لكن تشجعوا على ذلك بعد ما تعرفوا على مميزات التطبيق، وتأثيره الإيجابي على الإنتاجية، وإدارة العمليات، وتسهيل إجراءات المسافرين".

اتبع فريق الابتكار خطوات المرحلة الثالثة من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات، حيث قام بتعميم خطط التحسين وضمان وصولها إلى جميع المعنيين، وتحديد المسؤوليات. كما تأكد الفريق من مرونة خطة التحسين وجاهزيتها لتقبل التغييرات والتعديلات لضمان تنفيذ المبادرة بنجاح. وأخذ المسارات المختلفة للخدمة، والتطورات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات بعين الاعتبار. بالإضافة إلى التغييرات التي قد تؤثر على خطة إدارة المخاطر. وقال أحد أعضاء الفريق عن هذه المرحلة: "أبرز ما يميّز هذه المبادرة هو وجود فرق متعددة الوظائف على أهبة الاستعداد دوماً لحل أي مشكلة بشكلٍ جماعي".

تتميز هذه المرحلة من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية بخطة تواصل واضحة ومفصلة. فبعد إطلاق تطبيق المطار المجتمعي داخلياً، ونتيجة ردود الفعل الإيجابية من الجهات التي تبنته منذ بداية انطلاقه، قام شركاء تقديم الخدمة

3

المرحلة الثالثة

1. تعميم الخطة
2. الإشراف على التنفيذ
3. إدارة التغيير
4. إدارة المخاطر
5. التعامل مع الخطة بمرونة

تهدف المرحلة الثالثة من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية إلى تحويل خطة تحسين الخدمات التي تم إعدادها في المرحلة الثانية إلى واقع ملموس، وتنفيذ ما اشتملت عليه من مبادرات للتحسين.

تم تفعيل تطبيق المطار المجتمعي لأكثر من

100

شريك تقديم خدمة من القطاعين الحكومي والخاص ممن لهم دور جوهري في العمليات اليومية للمطار.



المزايا الرئيسية لتطبيق المطار المجتمعي:

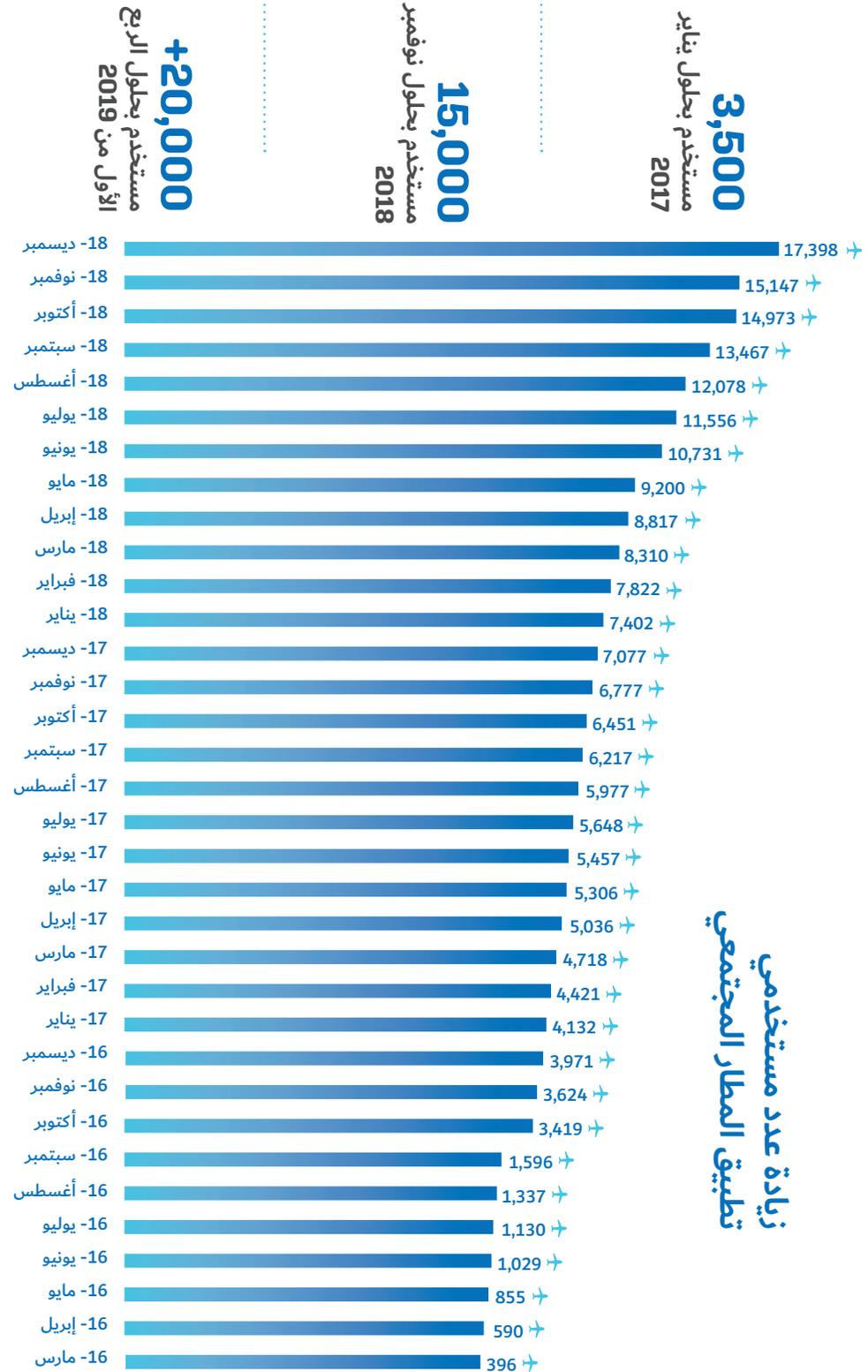


يوفر تطبيق المطار المجتمعي معلومات حول تفاصيل الرحلات الجوية، ومسافري الترانزيت، وتقييمات رضا المتعاملين عن المطار، وتتبع الأمتعة، ومعلومات عن أوقات الانتظار عند صالة الجوازات.

كما ساهم الرئيس التنفيذي لمؤسسة مطارات دبي بالترويج للتطبيق، حيث سلط الضوء على مميّزاته، والكفاءة التي حققها في دعم عمليات المطار من خلال النشرة الإخبارية التي تصل إلى أكثر من 5 آلاف شخص. وشجّع الموظفين على البدء باستخدامه. وكان لهذا الدعم من القيادة تأثير بالغ في جذب المزيد من المستخدمين إلى المنصة.

وتابع فريق الابتكار تطبيق خطوات هذه المرحلة من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، وتأكّدوا أنّ المسؤولين كانت واضحة للجميع. وقاموا أيضاً بتدريب المدربين الذين أسندت إليهم مهمة التعريف بتطبيق المطار المجتمعي وشرح مزاياه؛ وتضمنت الدورات التدريبية هذه كيفية استخدام التطبيق، وميّزاته، وكيف يمكنه المساعدة في حل المشكلات الواقعية التي يعاني منها شركاء تقديم الخدمة في مؤسسة مطارات دبي. وقال أحد أعضاء الفريق في هذا الصدد: "حرصنا على تعريف الناس بمزايا تطبيق المطار المجتمعي، وكيفية استخدامه في حلّ المشكلات التي تواجههم".

بدأ المستخدمون باكتشاف مميزات التطبيق الرائعة، وسرعان ما انتشرت أخباره وازداد عدد مستخدميه بشكل كبير ليصل إلى 3,500 مستخدم بحلول يناير 2017 (أي بعد تسعة أشهر من انطلاق التطبيق مع 300 مستخدم). واستمر هذا العدد بالارتفاع ليصل إلى أكثر من 15 ألف مستخدم في نوفمبر 2018، ثم 20 ألف مستخدم بحلول الربع الأول من عام 2019.



يوفر تطبيق المطار المجتمعي باقة واسعة من المعلومات التي يمكن الوصول إليها بكل سهولة

تخصيص التطبيق:

الإشعارات والتنبيهات لأحداث محددة

سير العمليات اليومية، تحديد عدد الرحلات القادمة / المغادرة

معلومات حركة المطار، تعميم الأخطار (الطوارئ، أماكن النجاة، حالة الطقس، المرافق)

معلومات الرحلات - الإشعارات والبحث (تأخير، إلغاء، تحويل)

مؤشرات الأداء المناسبة، مقسمة حسب الرحلات (أداء

الرحلات القادمة، المغادرة، المحولة)

نشرة توقع أعداد المسافرين في الساعة (الفصل بين المسافرين القادمين ومسافري الترانزيت)

تغيير البوابات، وحزام الأمتعة، وأماكن الانتظار، وتتبع الأمتعة، ومصفوفة اتصالات المسافرين

العرض الحي لحالة طوابير الانتظار في صالات الترانزيت والمغادرين والقادمين

الأحداث المهمة في أجندة المطار، قائمة الاتصال الخاصة بالمطار، دليل مصطلحات الطيران

يمكن لكل مستخدم تخصيص تطبيق المطار المجتمعي بما يتلاءم مع احتياجاته الخاصة. كما يوفر التطبيق قنوات تواصل مخصصة؛ فعلى سبيل المثال وفي الحالات الطبية الخاصة، يجب أن تصل المعلومات إلى المعنيين بالتعامل مع الحالات الطبية فقط مع المحافظة على عامل الشفافية. علاوةً على ذلك، يمكن التحكم بمن يحق له إرسال إشعارات إلى المستخدمين الآخرين. وتكفل هذه الطريقة عدم ضياع المعلومات المهمة مع ضمان صحتها والتحكم في تدفقها.

كما يمكن لأحد الأقسام - عند الحاجة - تفعيل ميزة الدردشة بين الموظفين، عبر إنشاء قناة خاصة لمجموعة ما دون التأثير على عمل التطبيق. وقال أحد موظفي مؤسسة مطارات دبي حول تطبيق المطار المجتمعي: "أكثر ما يعجبني في هذا التطبيق هو مرونته، حيث يمكننا دوماً إجراء تحسينات عليه وتخصيصه كلما تطلب الأمر. لقد طلبت تفعيل ميزة الدردشة لأعضاء فريق خدمة المتعاملين فقط والبالغ عددهم 1,500، وبذلك يمكنني إرسال الإشعارات ورسائل بروكداست إلى فريقي مباشرة".

المستخدمون المستفيدون من تطبيق المطار المجتمعي

يمكنني متابعة التغييرات في البوابات وحزام الأمتعة والرحلات بشكل فوري لدعم العمليات والمسافرين

يمكنني تسهيل رحلة المسافرين عبر تزويدهم بوصول سريع للمعلومات حول التسليم والتخزين، والتأشيرات، والمفقودات، وغيرها.

- الإشعارات والإخطارات خلال الأخطار
- نشرة توقع أعداد المسافرين (في الساعة)
- إشعارات ومعلومات الرحلة
- تغيير البوابات وحزام الأمتعة
- معلومات تأجيل وتحويل الرحلات
- لوحات قياس مؤشرات الأداء
- قسم المساعدة
- حقائق - معلومات الصحة والسلامة والأمن والبيئة
- إرشادات المطار
- دليل المصطلحات
- مخطط الرحلة

يمكنني تتبع رحلات العائلة والأصدقاء بسهولة

أستطيع متابعة عروض جميع الموظفين عبر جوالي

سهولة الوصول إلى الوثائق المهمة المتعلقة بالسياسات والإجراءات

- الإشعارات والإخطارات خلال الأخطار
- إشعارات ومعلومات الرحلة
- تتبع الأمتعة
- لوحات مؤشر الترويج الصافي NPS وجودة خدمة المطار ASQ
- إرشادات المطار
- عروض المطار
- حقائق - معلومات الصحة والسلامة والأمن والبيئة
- مخطط الرحلة

يمكنني متابعة الأداء العام للمطار

- الإشعارات والإخطارات خلال الأخطار
- لوحات قياس مؤشرات الأداء
- عروض المطار
- إرشادات المطار
- معلومات الصحة والسلامة والأمن والبيئة
- مخطط الرحلة

جميع المستخدمين

الإدارة التنفيذية

موظفو الصفا الأمامي

المشرفون على سير العمليات

مديرو العمليات

بإمكاني تسهيل إجراءات المسافرين باستخدام بيانات إجراءات السفر والجوازات

يمكنني معرفة ما يجري في المطار وإدارة التغييرات بشكل فعال

- مديرو العمليات
- تغييرات موارد المطار
- معلومات تأجيل وتحويل الرحلات
- شاشات مكاتب إنجاز إجراءات الجوازات
- توزيع خطة إجراءات السفر
- دليل المصطلحات
- تتبع الأمتعة

بإمكاني تسهيل إجراءات المسافرين باستخدام بيانات الرحلة

بإمكاني اتخاذ قرارات استباقية بناءً على إشعارات مؤشرات الأداء

- نشرة توقع أعداد المسافرين (في الساعة)
- إشعارات ومعلومات الرحلة
- مصفوفة الاتصالات الخاصة بالترانزيت
- مراقبة حركة المسافرين
- دليل استمرارية الأعمال
- حقائق - معلومات الصحة والسلامة والأمن والبيئة

المراقبة والمتابعة

المرحلة 4

المراقبة والمتابعة

1. متابعة التطبيق

2. رفع تقارير المتابعة الدورية وتنفيذ التوصيات

3. تحديث خطة التحسين

تهدف المرحلة الرابعة من منهجية نموذج دي لتحسين الخدمات الحكومية إلى التأكد من أن تنفيذ خطة التحسين تسير في الاتجاه الصحيح وكما هو مخطط لها.

يتطلب تحسين كفاءة الخدمة الاستخدام الأمثل للموارد بكافة أنواعها عند تقديم الخدمات الحكومية. فمن خلال رفع الكفاءة، وزيادة التركيز على المتعاملين، يقدم مركز نموذج دي قيمة إضافية للتواصل بين الجهات الحكومية والمتعاملين، ويقلل من الهدر غير الضروري، ويساهم في خفض التكاليف.

وبعد تنفيذ تطبيق المطار المجتمعي، تعيّن على فريق مؤسسة مطارات دبي الانتقال إلى المرحلة التالية من منهجية نموذج دي لتحسين الخدمات الحكومية، والتي تستوجب مراقبة الخدمة والتأكد من أن خطة التحسين تسير حسب المخطط. حيث جمع الفريق معلومات عن تقييم أداء الخدمة بهدف تطوير خطة التحسين إذا لزم الأمر.

وقد صمّن فريق الابتكار أن تنفيذ خطة التحسين يسير في الاتجاه الصحيح من خلال:

< جمع المعلومات عن تقييم أداء الخدمة بعد التحسين.

< الاجتماع مع فريق مركز نموذج دي لتقديم النتائج الأولية للتطبيق.

وخلال عملية تقييم الخدمة ومتابعة مدى تحقيق أهداف خطة التحسين الرئيسية، قام فريق الابتكار بدراسة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وبالاستناد إلى منهجية نموذج دي لتحسين الخدمات الحكومية، تم تحديد هدفين استراتيجيين لتطوير الخدمة، وهما:

< هل ساهم تطبيق المطار المجتمعي في رفع كفاءة الخدمة؟

< هل ساهم تطبيق المطار المجتمعي في زيادة التركيز على المتعاملين؟

تعزيز كفاءة العمليات لشركاء تقديم الخدمة

خلال مرحلة المراقبة والمتابعة، وجدت مؤسسة مطارات دبي أن عدد مستخدمي التطبيق تجاوز 20 ألف مستخدم من أكثر من 100 مؤسسة مسؤولة عن جميع جوانب تقديم الخدمة للمتعاملين ضمن مؤسسة مطارات دبي. ويتم استخدام تطبيق المطار المجتمعي حالياً نحو 700 ألف مرة في الشهر، أي يتم إجراء أكثر من 8 ملايين معاملة سنوياً من خلاله. فكل استخدام لهذه المنصة يحل محل معاملة كانت تتطلب في السابق اتصالاً هاتفياً، أو بريداً إلكترونياً، أو اتصالاً لاسلكياً، أو بحثاً على شاشات مراقبة منفصلة.

مقاييس مركز نموذج دي للتحسين

يبحث مركز نموذج الجهات الحكومية على استخدام سلسلة من المؤشرات لتقييم أدائها في تقديم الخدمات بما في ذلك:

< جودة الخدمة من حيث:

< سرعة تقديم الخدمة

< سهولة الوصول للخدمة

< احترافية موظفي الصف الأمامي

< سهولة إتمام الخدمة

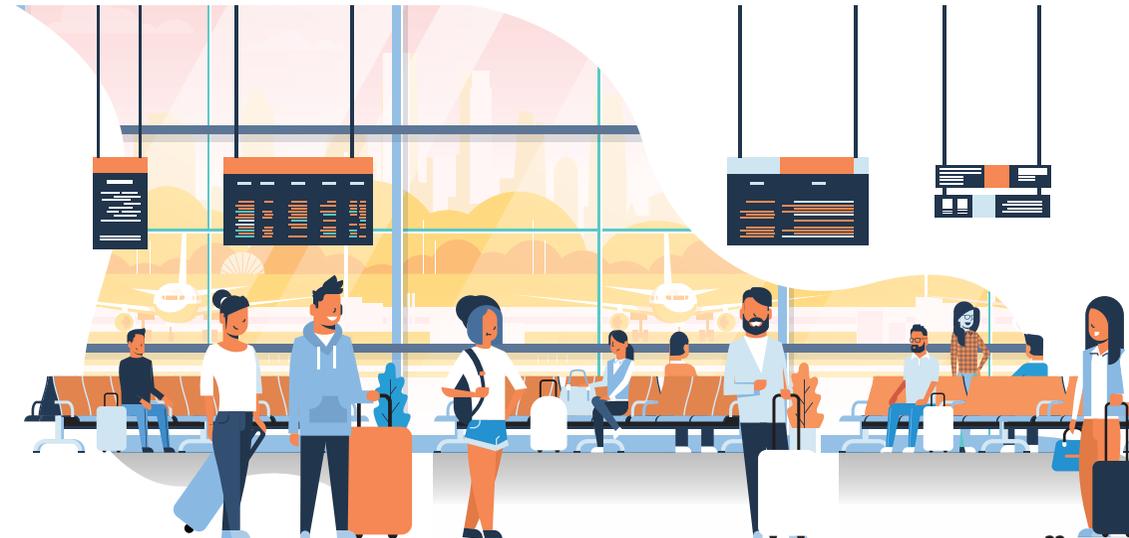
< جودة معلومات الخدمة

< خصوصية المتعاملين

< زمن الانتظار

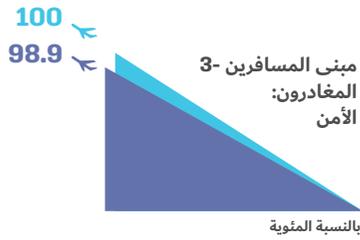
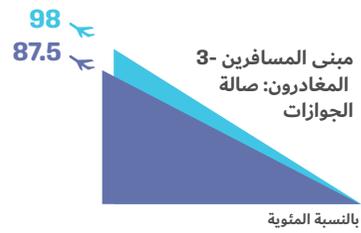
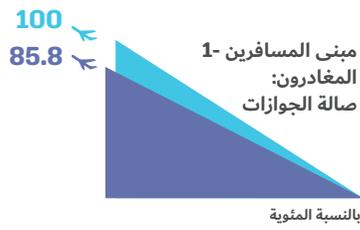
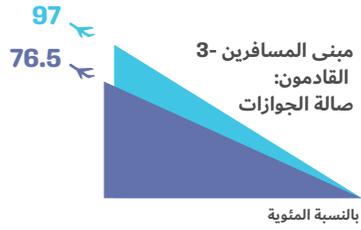
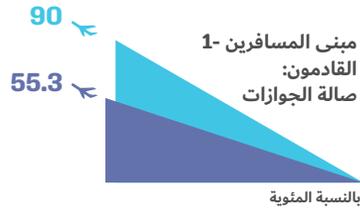
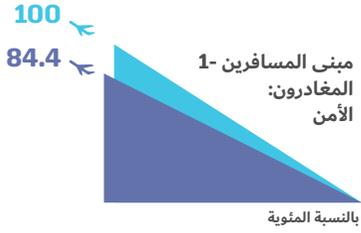
< زمن تقديم الخدمة

< مستوى رضا المتعاملين



أوقات انتظار المسافرين قبل وبعد تطبيق المطار المجتمعي

(بحسب نسبة % المسافرين الذين ينتظرون أقل من 5 دقائق)



بعد تطبيق المطار
المجتمعي

قبل تطبيق المطار
المجتمعي



المطلوب لإتمام إجراءات المسافرين وتلبية الطلب الحالي والمتوقع في المستقبل، مع المحافظة على أقل فترة انتظار ممكنة للمسافرين، وكذلك تحسين تجربتهم ورضاهم عن خدمات مؤسسة مطارات دبي. وأضاف أحد أعضاء الفريق: "كان هدفاً أن نرفع نسبة المسافرين الذين ينتظرون أقل من 5 دقائق إلى 95%. والآن بعد أن تجاوزنا هذا الهدف، سنسعى في العام المقبل إلى خفض مدة الانتظار من 5 إلى 3 دقائق". ويُعزى النجاح الذي حققه التطبيق في تسريع مستويات الاستجابة لخدمات المسافرين إلى كونه مصدر التواصل الموحد لشركاء تقديم الخدمة.

ساهم استخدام تطبيق المطار المجتمعي في خفض أوقات انتظار المسافرين عند كل نقطة تقديم خدمة تقريباً، ووصل انخفاضها في بعض الحالات إلى النصف تقريباً.

وبالحديث عن التأثير الذي أحدثته المنصة على المتعاملين، قال فريق مؤسسة مطارات دبي: "ساهم تطبيق المطار المجتمعي والتنسيق بين شركاء تقديم الخدمة في العمليات التشغيلية بتحسين رحلة المتعامل بأكملها". كما انخفض تأثير تغيير وقت الرحلة على تجربة المتعاملين بعد تفعيل التطبيق.

فترة انتظار المسافرين

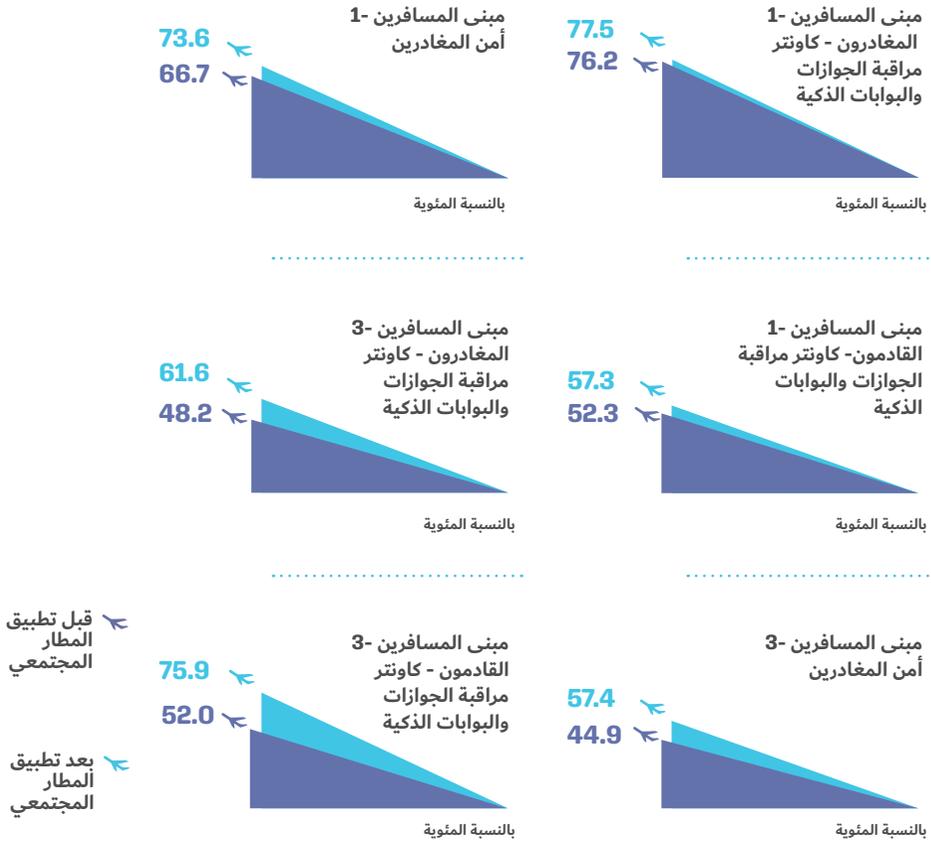
ساهم التطبيق على تحسين تجربة المسافرين من رفع كفاءة العمليات الداخلية ضمن مطار دبي على الرغم من أنهم لا يستخدمون هذا التطبيق بشكل مباشر.

وكانت فترة انتظار المسافرين من أبرز التحديات الرئيسية التي تم تحديدها خلال المرحلة الأولى من تطبيق المنهجية ولذلك وضعتها مؤسسة مطارات دبي كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية للمبادرة. وبشكل عام، يعتبر مركز نموذج دبي فترة انتظار المتعاملين أحد المؤشرات الرئيسية لتقييم أداء الخدمة. وقال أحد أعضاء فريق مؤسسة مطارات دبي: "عندما أطلقنا المبادرة في مارس 2016، كان 68% من المسافرين ينتظرون أقل من 5 دقائق. واليوم نجحنا في رفع النسبة إلى 99.1%". وبالفعل، انعكس التواصل بين شركاء تقديم الخدمة بشكل إيجابي على فترة انتظار المسافرين. فمن خلال دمج أكثر من 100 جهة من القطاعين الحكومي والخاص - ممن لهم دور كبير في العمليات التشغيلية اليومية داخل المطار- تمكّن تطبيق المطار المجتمعي من التعامل مع الأحداث غير المتوقعة خلال فترة زمنية أقل.

وبفضل تطبيق المطار المجتمعي، أصبح من الممكن أيضاً تحديد عدد الموظفين



كفاءة الخدمة من حيث معدل الإشغال



مغادرة الرحلات في الوقت المحدد ومعدل الإشغال

من مؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى التي قام الفريق بقياسها هي مغادرة الرحلات في الوقت المحدد. فبعد اعتماد تطبيق المطار المجتمعي، تمكنت مؤسسة مطارات دبي من زيادة معدل الرحلات التي تغادر في الوقت المحدد إلى أكثر من الضعف: من 18% إلى 41%.

وذلك بفضل التنسيق الأمثل بين شركاء تقديم الخدمة، حيث مكّنتهم التطبيق من التعامل مع التغييرات المحتملة بشكل أسرع. فعلى سبيل المثال، يتم الاستفادة من التطبيق في حافلات موظفي ساحة المطار التي تستخدم نظام تحديد المواقع GPS، حيث يوفر معلومات فورية حول حالة طرقات المدرجات وأوقات المغادرة الفعلية بما يساعد الموظفين على تحديد أسهل وأسرع الطرق للحافلات، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على معدلات مغادرة المسافرين في الوقت المحدد.

كما تتابع مؤسسة مطارات دبي مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات، حيث يتم قياس عدد المسافرين الأقصى الذين يتم إنجاز إجراءاتهم خلال ساعة واحدة عند كل نقطة من نقاط تقديم الخدمة (الأمن، والقادمون، والمغادرون)، ويتم احتساب النسبة المئوية لهذا العدد والتي يطلق عليها اسم "معدل

الإشغال" - وهو الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. وبعد اعتماد تطبيق المطار المجتمعي، ارتفع مستوى كفاءة الخدمة من حيث معدلات الإشغال، في جميع نقاط تقديم الخدمة.

رضا المتعاملين

يعتبر التركيز على المتعاملين أحد الأهداف الاستراتيجية لمنهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، حيث تحث المنهجية على وضع المتعاملين في صميم عملية تقديم الخدمات الحكومية مع التركيز على احتياجاتهم وتوقعاتهم.

وتلتزم مؤسسة مطارات دبي بتحقيق الريادة في تقديم الخدمة للمتعاملين، ولذلك تحرص دوماً على جمع بيانات مفصلة حول مستوى رضا المتعاملين عن مجموعة واسعة من الخدمات. ومع أن المؤسسة سجلت مستويات عالية لرضا متعاملينا، إلا أن تطبيق المطار المجتمعي نجح في زيادة معدلات رضا المتعاملين في 29 من أصل 34 فئة شملها الاستبيان؛ حيث ساهم في تحسين جميع الفئات المرتبطة بالتفاعل مع موظفي المطار والحصول على الخدمات، وأوقات الانتظار وبفضل التركيز على المتعاملين، استطاعت مؤسسة مطارات دبي أن تبني علاقات طويلة الأمد معهم وأن تفهم احتياجاتهم.

تأثير التغيير في أوقات الرحلات على المسافرين بعد تطبيق المطار المجتمعي

1. وصول الرحلة قبل مواعدها المقرر

2. إرسال إشعارات لجميع بنقرة واحدة عبر تطبيق المطار المجتمعي

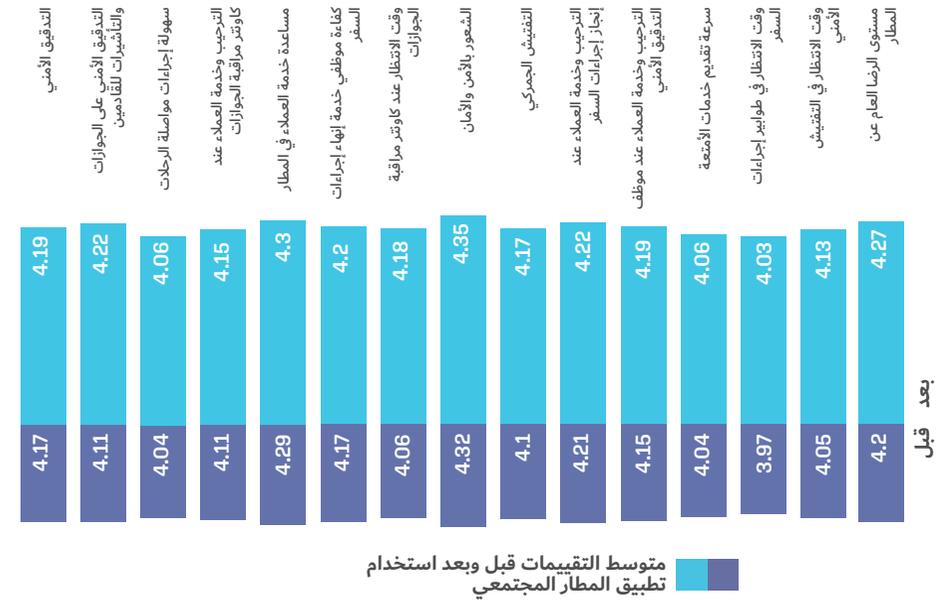
3. استجابة فريق المهام بشكل استباقي للتغيرات مع توزيع مناسب للموارد

تخفيض وقت العمليات، وطوابير الانتظار والإجراءات الأمنية

تحسين مستوى رضا المتعاملين

رضا المتعاملين في مؤسسة مطارات دبي

(تقييم على مقياس من 1 إلى 5)



متوسط التقييمات قبل وبعد استخدام تطبيق المطار المجتمعي

ولأن آراء المستخدمين مهمة جداً في عملية التطوير ولضمان استمرار تطبيق المطار المجتمعي في مواكبة احتياجاتهم، يتيح التطبيق ميزة الحصول على آراء ومقترحات شركاء تقديم الخدمة.

استطاع تطبيق المطار المجتمعي أن يحظى بآراء إيجابية من الإدارة العامة لأمن المطارات - شرطة دبي، والإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب، بالإضافة إلى شركاء تقديم الخدمة الآخرين.

وكان تطبيق المطار المجتمعي واحداً من المبادرات الثمانية المرشحة للفوز برائة برنامج حمدان بن محمد للحكومة الذكية في عام 2017، حيث خضعت هذه المبادرات لعملية تقييم صارمة قائمة على منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية؛

واشتملت معايير التقييم على قياس نتائج الكفاءة، والفعالية والاستدامة، ومدى الالتزام بنهج الحكومة الذكية. وبينت لجنة التقييم أسباب تأهل تطبيق المطار المجتمعي للمرحلة النهائية بالقول: "حققت مؤسسة مطارات دبي من خلال تطبيق المطار المجتمعي ممارسة عالمية تجاوزت مستوى الحلول التي تتبعها المطارات الأخرى في معالجة هذه المسائل. فقد شكّلت المنصة حلاً واحداً مدروساً أليفاً وذا تكلفة منخفضة لمشكلات دمج البيانات واتخاذ قرارات العمل. كان ممكناً أن يكون الحل أعلى تكلفةً وأقل فاعليةً لو تم تطوير منظومة جديدة بالكامل".

وفازت مؤسسة مطارات دبي عام 2017 بجائزة الابتكار في مجال الطيران من الهيئة العامة للطيران المدني بالإمارات ضمن فئة

"تحسين تجربة المسافرين" عن تطبيق المطار المجتمعي.

وأحدث تطبيق المطار المجتمعي تحولاً جذرياً في أسلوب التواصل ضمن مؤسسة مطارات دبي، وأدى إلى تحسينات ملموسة في مستوى تقديم الخدمات.

وقد جمعت المنصة ما يزيد على 100 من شركاء تقديم الخدمة من القطاعين الحكومي والخاص، يلعب جميعهم دوراً حيوياً في إدارة العمليات اليومية داخل المطار.

وفي نهاية المطاف، نجح تطبيق المطار المجتمعي في تحقيق أعلى مستويات التنسيق بين العناصر المختلفة لمنظومة العمل في مؤسسة مطارات دبي، وساهم في بناء علاقات تعاون وتطوير مشاريع رئيسية وفرت حلاً فعالاً للتحديات التشغيلية الأساسية.

أمثلة عن آراء مستخدمي التطبيق:

"تطبيق ممتاز يوفر معلومات مفيدة لدعم العمليات"

"لمساعدة سائقي مركبات الخدمة في المطار، اقترح أن يقوم التطبيق بإطلاعهم على آخر مستجدات حركة الطائرات؛ وأي من المعابر الثلاث للممر الفرعي (taxiway) قد يكون مغلقاً."

"هل يمكن إضافة ميزة التصنيف (Sort) في صفحة الرحلات المغادرة والقادمة بحيث يكون التصنيف بحسب الوقت المتوقع للوصول، والبوابة، ورقم الموقف، ورقم الرحلة؟"

إشادة شركاء تقديم الخدمة الرئيسيين بتطبيق المطار المجتمعي

الإدارة العامة لأمن المطارات - شرطة دبي

"سأهم تطبيق المطار المجتمعي في توفير بيانات دقيقة وتفصيلية عن أماكن الازدحامات حسب الأوقات المختلفة، مما ساهم بإعادة توزيع الموارد البشرية والأجهزة الأمنية لدينا في نقاط التفتيش، حيث أدى ذلك إلى توفير موارد بشرية وأجهزة أمنية تم استغلالها في أماكن أخرى."

الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب، إدارة مراقبة جوازات السفر في مطار دبي:

"سأهم تطبيق المطار المجتمعي في تحقيق نتائج إيجابية وفاعلة على العاملين والمتعاملين بشكل كبير، ولذلك أصبح شيئاً أساسياً في العمل بالنسبة لإدارة مراقبة جوازات السفر. كما ساهم التطبيق في زيادة الرضا الوظيفي بسبب معرفة الموظف عن أوقات استراحته وأوقات الذروة، وهي أحد التحديات الأساسية في بيئة العمل وقد تم تحقيق النجاح في تحسينها."

خطة المبادرات والتحسينات الجديدة التي تمت إضافتها إلى تطبيق المطار المجتمعي في عام 2017



التعلم المستمر

5

المرحلة

التعلم المستمر

1. تقييم النتائج النهائية
2. الاحتفاء بالنجاحات
3. المتابعة المستمرة

تهدف المرحلة الخامسة من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية إلى اختتام تطبيق مبادرات التحسين بما يسهل التعلم الجماعي داخل الجهة الحكومية ويضمن استمرارية التحسين.

بعد إطلاق تطبيق المطار المجتمعي، عمل فريق الابتكار على تطبيق المرحلة الأخيرة من منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية، حيث وأصل العمل على خطط التحسين، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة أداء الخدمات بعد استخدام التطبيق.

كما يواظب أعضاء فريق الابتكار على عقد اجتماعات أسبوعية مع شركاء تقديم الخدمة، يناقشون خلالها ملاحظات المستخدمين حول كيفية تحسين تطبيق المطار المجتمعي، والمعلومات الجديدة التي يوفرها، وكيفية توظيف الموارد على نحو أفضل. بالإضافة إلى اجتماعات شهرية مع المستخدمين من جميع شركاء تقديم الخدمة للحصول على رأيهم بالتطبيق، وكيف ساعدهم في عملهم خلال الشهر السابق، وكيف يستخدم كل فريق التطبيق بحيث تستفيد منه الفرق الأخرى، وكيف يمكن تحسين التطبيق مستقبلاً.

وقد ساعدت هذه المناقشات والاجتماعات فريق الابتكار على تطوير منصة للتعاون واتخاذ القرارات المشتركة بشأن مستقبل المبادرة، حيث تم وضع "خارطة طريق للتحسين" توضح أولويات وخطط العام المقبل. ونتيجة لذلك، تمت إضافة 40 ميزة جديدة إلى تطبيق المطار المجتمعي خلال العام الماضي. واتفق الجميع، بمن فيهم الإدارة العليا لمؤسسة مطارات دبي، اعتبار التعلم المستمر والتنسيق بين الإدارات أحد أهم جوانب هذه المبادرة.

3 المرحلة المقبلة

يتم تطوير تطبيق المطار المجتمعي باستمرار عبر إضافة ميزات ووظائف جديدة ليبقى أداةً قيّمة تستخدمها مؤسسة مطارات دبي وشركاء تقديم الخدمة للأعوام القادمة، ونتيجةً لذلك يزداد عدد الاستخدامات والمستخدمين على نحو مستمر. فعلى سبيل المثال، وبعد نجاح التطبيق في تحسين الخدمات والعمليات، قررت الإدارة العليا لشركة فلاي دبي استخدامه كمنصة لجميع أعضاء طاقمها البالغ عددهم 1,700 موظف، حيث سيستخدمون التطبيق قريباً على متن الطائرات لإنجاز جميع الوظائف المتعلقة بإدارة شؤون الركاب وخدمة المتعاملين.

يُعتبر نجاح مبادرة تطبيق المطار المجتمعي دليلاً ملموساً على رؤية فريق مؤسسة مطارات دبي، وثمرةً لعملهم الدؤوب، وسعيهم للابتكار والإبداع في مجال تقديم الخدمات. كما يشكّل نموذجاً يحتذى به في كيفية تطبيق منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية وتحقيق نتائج إيجابية في مجال الابتكار الحكومي.

كما أن العمل مع مركز نموذج دبي ساعد فريق مؤسسة مطارات دبي على التعامل مع مبادراتهم من منظور أشمل، والتطلع لتحسين الخدمات الحكومية في دبي. وقال عضو من فريق الابتكار بهذا الخصوص: "عندما بدأنا هذه الرحلة، كانت مهمتنا تقتصر على تحسين أداء وفعالية الخدمات في مؤسسة مطارات دبي تحديداً. ثم بدأنا التفكير برؤية مركز نموذج دبي، والفائدة التي ستعود بها هذه المبادرة على دبي بشكل عام، وتعزيز التواصل مع الجهات الحكومية لتستفيد جميعها من مبادرات بعضها البعض. ولهذا بدأنا بتبني رؤية أشمل تخطى نطاق مؤسسة مطارات دبي".

ومن أبرز نتائج تلك الرؤية الشاملة كانت التعاون مع إكسبو 2020 دبي، حيث قال أحد أعضاء الفريق بهذا الخصوص: "لدينا علاقة قوية مع فريق إكسبو 2020 دبي، حيث نعقد اجتماعات دورية معهم. وقد قررنا أن يتم تنفيذ جميع أنشطة المطار المرتبطة بإكسبو 2020 دبي عبر تطبيق المطار المجتمعي". وقام الفريقان باختبار

تتيح مرونة تطبيق المطار المجتمعي إضافة مميزات جديدة بأقل جهدٍ ممكن.

قال أحد أعضاء فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي

"أضف تطبيق المطار المجتمعي قيمة كبيرة، وساهم على نحو غير مباشر في خدمة جميع الأطراف في مؤسسة مطارات دبي، فهو يخفّض تكلفة التواصل وساعات العمل بشكل ملحوظ، ويساعد المسافرين على إتمام رحلاتهم عبر المطار بشكل أسرع نتيجة للتخطيط التشغيلي المناسب. ويعمل أيضاً على تبسيط رحلة المتعامل من خلال تنسيق عمليات جميع شركاء تقديم الخدمة".

"شجعنا هذه المبادرة على اعتماد أسلوب تفكير استباقي، واتخاذ إجراءات لمعالجة التحديات قبل حدوثها".

- عضو في فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي

هذا التعاون خلال زيارة أول وفد دولي لدي لتخطيط مشاركته في إكسبو 2020 دبي؛ حيث استخدم فريق متخصص من مؤسسة مطارات دبي ومراقب من إكسبو 2020 دبي التطبيق لمراقبة وإدارة كافة الجوانب المتعلقة بتجربة المتعامل في المطار لضمان وصولهم بشكل سلس وترك انطباع رائع لديهم. ونتيجةً لهذه التجربة، تم تطوير قناة مخصصة لإكسبو 2020 ضمن تطبيق المطار المجتمعي. وقال أحد أعضاء فريق الابتكار بهذا الصدد: "سيستخدم متطوعو إكسبو 2020 دبي التطبيق لمساعدة المسافرين من ضيوف المعرض في الحصول على الإرشادات الضرورية، وتفصيل الاتصال، وإجابات على الأسئلة الشائعة، ومعلومات عن رحلات الطيران، وتتبع الحقايب، وجميع الجوانب التي تهتم المسافرين من لحظة هبوطهم حتى مغادرتهم المطار وركوبهم وسائل النقل البرية".

"نجحنا بفضل تعاوننا، وبما أننا نجحنا مرة، فيمكننا أن ننجح مرات

- عضو في فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي

وقد ساهم التعاون بين شركاء تقديم الخدمة في زيادة التركيز على المتعاملين، وتعزيز تجربتهم مع الجهات الحكومية، وذلك من خلال التنبؤ باحتياجاتهم وتوقعاتهم، ومعالجة الشكاوى أو التحديات وحلها بشكل استباقي.

إن تجربة العمل على تطبيق المطار المجتمعي بالتعاون مع مركز نموذج دبي، منحت شركاء تقديم الخدمة المعنيين بالمبادرة أدوات قيّمة وثقة كبيرة للتعامل مع أي مشكلة قد تصادفهم. وقال عضو في الفريق: "علمتني هذه التجربة العمل على المشكلات المشتركة بشكلٍ تعاوني، ومن ثم التركيز على النجاح في حلها. وهذا يساعدي كثيراً في مسيرتي المهنية، فقد أصبحت لدي خبرة في التعامل مع أي مشكلة قد تواجهني في المستقبل. وقد أبدى شركاء تقديم الخدمة استعداداً كبيراً للتعاون والعمل معاً بما يخدم المصلحة العامة لدي، وبفضل ذلك تكللت جهودنا بالنجاح. وبما أننا نجحنا مرة، فيمكننا أن ننجح مرات أخرى".

تتبوأ دبي مكانة رائدة في مجال الابتكار الحكومي، وهي تسعى باستمرار لتحسين خدماتها الحكومية وذلك باتباع منهجيات رائدة تفاعلية تعاونية مثل منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية. ويعتبر مركز نموذج دبي إحدى المبادرات المحلية المتميزة في مجال الحوكمة، ويمكنه أن يشكل نموذجاً يُحتذى به للبلدان الأخرى التي تسعى للارتقاء بجودة خدماتها، وتحسين جودة حياة قاطنيها وزوارها.

ونتيجة حرص فريق الابتكار على تحسين التطبيق بشكلٍ مستمر، أصبح مطار دبي من المطارات الرائدة عالمياً في مجال تطوير منصات وتطبيقات ذكية لتبادل المعلومات؛ حيث قصده وفود من مطارات أخرى - بما فيها مطاري هيثرو وستانستيد في لندن، ومطار ناريتا الدولي في طوكيو، ومطار الرياض الدولي - للتعرف على تطبيق المطار المجتمعي، وكيفية استخدام مؤسسة مطارات دبي له.

"ساهمت هذه المبادرة في تكامل العمليات بين جميع شركاء تقديم الخدمة في المطار، حيث بات الجميع يتعاونون في مجال تبادل المعلومات. وهم مستعدون لتقديم المساعدة للمسافرين بغض النظر عن الجهة التي يعملون بها".

- عضو في فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي

"لدينا الآن جميعاً الأهداف نفسها، فقد أصبح شركاء تقديم الخدمة يعملون معاً ويتعاونون جميعاً في سبيل النجاح وتحقيق رؤيتهم".

- عضو في فريق الابتكار في مؤسسة مطارات دبي

ولعبت منهجية نموذج دبي لتحسين الخدمات الحكومية - التي تعطي الأولوية لكفاءة الخدمة والتركيز على المتعاملين - دوراً كبيراً في ذلك. ويحظى المتعاملون اليوم بإمكانيات وخدمات أفضل بفضل الشفافية، وتبادل المعلومات، واستخدام التكنولوجيا.





مركز نموذج دبي
Dubai Model Centre

لمزيد من المعلومات عن مركز نموذج دبي،
يرجى زيارة

@dtmcentre 

@dtmcentre 

dtmc.gov.ae 

dubai.model@tec.gov.ae 