

منهجية بناء المدينة: تحسين خدمة الاحتضان في دبي



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 مكائنها 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 تقلييل 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

وتسلط الدراسة الضوء على أهمية التعاون وإعادة تصميم الخدمات في تقديم تجربة أفضل للمتعاملين. وتوضّح كيف ساهمت منهجية بناء المدينة في تعزيز تواصل موظفي الجهات الحكومية المعنية، وتغيير أساليب تفكيرهم، وتحفيز روح الابتكار لديهم، واستخدام منهجية قائمة على التصميم الإبداعي للخدمات بهدف إبداع حلول جديدة والمساهمة في تقديم خدمات متميّزة للمتعاملين.

”الأسرة الإماراتية صمام أمان وأولوية دائمة والمدرسة الأولى لأجيال المستقبل.“

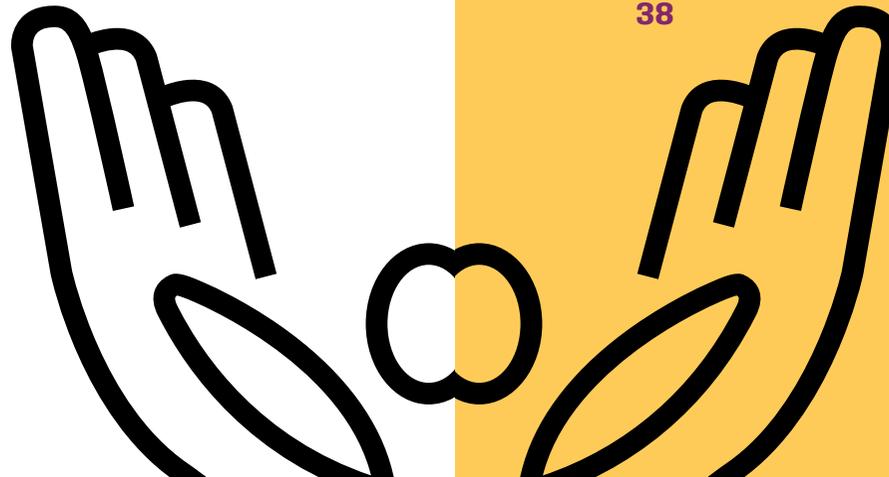
- صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم،
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي
”رعاه الله“

يتبنى بناء المدينة، التابع للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، منهجية التصميم الإبداعي للخدمات، بهدف تحسين الخدمات الحكومية المشتركة، أي الخدمات التي تشارك في تقديمها عدة جهات حكومية، حيث يتولى بناء المدينة توجيه فريق من ممثلي الجهات الحكومية المعنية بتقديم الخدمة، ودعمهم عبر جميع مراحل المنهجية، وبالتالي تمكين هذه الجهات من التعاون معاً لابتكار حلول جديدة تحدث تغييراً إيجابياً ملموساً في الخدمات الحكومية.

وتستعرض الدراسة تجربة فريق من موظفي الجهات الحكومية المعنية بتقديم خدمة الاحتضان في دبي. حيث تمكّن الفريق - من خلال مشاركته في بناء المدينة عام 2017 واتباعه منهجية بناء المدينة - من تبسيط خدمة الاحتضان، ودعم الأسر الحاضنة، وتقليل الفترة الزمنية التي يقضيها الأطفال في مؤسسات الرعاية، وبالتالي تحسين جودة وكفاءة الخدمات الاجتماعية في إمارة دبي.

قائمة المحتويات

1	الملخص التنفيذي
2	لمحة عامة
4	نبذة عن بناء المدينة
8	تحسين خدمة الاحتضان باستخدام منهجية بناء المدينة
8	اكتشاف آفاق الخدمة الحكومية
14	خدمة الاحتضان من وجهة نظر المتعامل
26	ابتكار الحلول
30	اعتماد القادة
34	ترجمة الأفكار على أرض الواقع
38	مخرجات التعلّم
38	خلق التأثير
38	النظرة المستقبلية



لمحة عامة

في أكتوبر 2017، حضر إلى مقر بناء المدينة ممثلون عن 7 جهات حكومية معنية بتقديم خدمة الاحتضان في دبي، مدفوعين بشغفهم وإيمانهم بأهمية الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم، وإصرارهم على بذل قصارى جهدهم للانتقال بها إلى مستويات ريادية غير مسبوقة، وأصبحوا رسمياً أعضاء في فريق خدمة الاحتضان المكلف بتحسين هذه الخدمة الحكومية المشتركة.

خاض فريق خدمة الاحتضان ورشة عمل استمرت لمدة أسبوعين، ركزت على تحسين خدمة الاحتضان، وتقديم منهجيات جديدة في التصميم الإبداعي لهذه الخدمة المهمة.

ومع أن فريق خدمة الاحتضان ضم ممثلين عن جهات حكومية مختلفة، إلا أنهم اجتمعوا سوياً لهدف واحد: وهو التعاون لتقديم أفضل مستوى ممكن لخدمة الاحتضان. وأوضحت بدرية الشامسي، قائد الفريق، ورئيس قسم الرعاية البديلة في هيئة تنمية المجتمع

بدي قائلة: "كان هناك العديد من الوجوه الجديدة التي اجتمعت معاً، تدفعها الرغبة في المساعدة؛ فالجميع متعاطف مع هذه الفئة الاجتماعية، ويسعى لحمايتها وتقديم الدعم الممكن لها".

التزمت جميع الجهات الحكومية باستثمار الوقت والجهد والموارد اللازمة لتحسين تجربة الأطفال والأسر التي تسعى لاحتضانهم، فاختارت كل جهة حكومية الموظفين الأنسب لتمثيلها، والعمل مع بناء المدينة على تصميم مبادرة جديدة. وبالفعل، اكتمل فريق خدمة الاحتضان، وبات الجميع على أهبة الاستعداد لخوض هذه التجربة الجديدة، وتولى مصممو خدمات بناء المدينة تعريف أعضاء الفريق بالمراحل الرئيسية لمنهجية بناء المدينة.

تستعرض دراسة الحالة هذه تجربة الفريق مع منهجية بناء المدينة، وكيف ابتكروا مبادراتهم الخاصة، ومدى تأثيرها على خدمة الاحتضان، وقطاع الرعاية الاجتماعية في دبي عموماً.

"إن تطوير الخدمات المشتركة، وصنع خدمات جديدة جوهرية يتطلب فكراً إيجابياً يتجاوز التحديات بأنواعها، ويعزز العمل المشترك بين الجهات الحكومية، ويعطي الفرصة للجميع من الجمهور للمشاركة، فالجهود الفردية يمكن أن تصل للتميز ولكن الجهود الجماعية الإيجابية من شأنها أن تصنع المعجزات، لأن قوة كل جهة حكومية ستكون بقوة الفريق المكون من عدة جهات حكومية تعمل معاً".

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



تعريف الاحتضان
هو انتقال الطفل إلى أسرة حاضنة تتولى تربيته ورعايته وتوفير الحياة الكريمة له بشكلٍ مستدام.



مقر بناء المدينة

يتميّز مقر بناء المدينة ببيئة عمل إبداعية ومحفزة، ضمن مبنى عصري يواكب أفضل الممارسات العالمية، ويضم قاعات وورش عمل تتيح للفرق التفكير بشكل مبتكر، كما يضم المقر "بيت المتعامل" الذي يوفر البيئة الملائمة للاستماع لآراء المتعاملين وأفكارهم، إلى جانب "استوديو تصميم رحلة المتعامل" الذي تم إعداده بطريقة خلاقة تتناسب مع آلية رسم خرائط المتعاملين والعمل على مبادرات لإعادة تصميم هذه الخدمات.

يعمل بناء المدينة منذ تأسيسه على تحسين الخدمات الحكومية المشتركة عبر مختلف القطاعات من خلال تطبيق منهجية التصميم الإبداعي للخدمات، والتي باتت تشكّل اليوم منهجية رائدة تجمع ممثلي الجهات الحكومية المختلفة في مكان واحد للتعاون فيما بينها على ابتكار حلول لتحسين الخدمات المشتركة،

والمساهمة في تحقيق الريادة في تقديم الخدمات الحكومية وإسعاد المتعاملين، والارتقاء بجودة حياتهم.

دورة حياة الخدمة ضمن بناء المدينة

تركز منهجية بناء المدينة على المتعاملين بالدرجة الأولى، وتعتمد على دراسة جميع مراحل تقديم الخدمة الحكومية المشتركة، وتطبيق أساليب التصميم الإبداعي في تحسينها، بما يضمن تقديم تجربة سلسلة وفعّالة للمتعاملين. ففي البداية، يقوم بناء المدينة بتشكيل فريق ابتكار يضم ممثلين عن الجهات الحكومية المعنية بالخدمة المشتركة المُراد تحسينها، ثم يحضر الفريق ورش عمل لاستكشاف وتحديد التحديات وفرص التحسين، واختبار الخدمة من وجهة نظر المتعامل. لتبدأ بعدها مرحلة وضع الأفكار والحلول المناسبة، ومن ثم تعمل الفرق على تطوير نموذج أولي للمبادرة التي وقع الاختيار عليها. وقبل أن تباشر الفرق بتطبيق مبادراتها، تتيح لهم المنهجية الفرصة لعرضها على مدراء العموم في الجهات الحكومية التي يمثلونها، والحصول على دعمهم وموافقتهم.

وبمرور الوقت، تطوّر سباق بناء المدينة وقدم المزيد من الاستراتيجيات والأدوات، وعدّل من الإطار الزمني ليمنح الفرق المشاركة المزيد من الوقت للعمل على التحديات وابتكار الحلول.

وبعد النجاح الكبير الذي حققه سباق بناء المدينة في إحداث نقلة نوعية في مجال تحسين الخدمات الحكومية المشتركة، والارتقاء برحلة المتعاملين، وإعادة تصميم الخدمات المشتركة بشكل مبتكر، دشّن سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي لإمارة دبي مقر بناء المدينة الدائم في عام 2017.

نبذة عن بناء المدينة

تحتضن دبي أكثر من 3.1 مليون ساكن، حيث تكوّن حكومة دبي الوقت والاهتمام والموارد اللازمة لتقديم خدمات حكومية ريادية متميّزة لهم، من خلال تبني منهجيات مبتكرة تضع المتعاملين في قلب عملية تقديم الخدمة. كما تحرص على تحسين الخدمات بشكل مستمر بما يتناسب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتجعل من سعادتهم أحد مقاييس الأداء الرئيسية لها.

تأسس مركز نموذج دبي، وهو جهة تابعة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، في عام 2011 بهدف بحث وتوثيق ونشر أفضل الممارسات في مجال تنافسية الخدمات الحكومية على المستويين المحلي والعالمي، ويسعى مركز نموذج دبي إلى الارتقاء بجودة الخدمات الحكومية في دبي إلى مستويات غير مسبوقه من الابتكار والكفاءة.

أدرك مركز نموذج دبي الحاجة إلى تبني منهجية مختلفة لتحسين الخدمات الحكومية المشتركة، لذلك أجرى أبحاثاً مستفيضة حول أفضل الممارسات المتعلقة بالخدمات الحكومية المشتركة حول العالم، وكيفية تطبيق منهجيات التصميم الإبداعي لتحسينها. وهكذا تم إطلاق بناء المدينة، ليقدّم طريقة عمل مبتكرة للجهات الحكومية، ويوفر البيئة المناسبة للتعاون بين الجهات الحكومية لإيجاد حلول ومبادرات للخدمات المشتركة.

في البداية، تم إطلاق سباق بناء المدينة على مستوى دبي، حيث عملت فرق ممثلة عن الجهات الحكومية المشتركة على دراسة التحديات التي تواجه الخدمات، وتنافست على تقديم مبادرات وحلول إبداعية.



تتألف منهجية بناء المدينة من خمس مراحل

التحضير للتغيير

- أ. الحاجة إلى التغيير
- ب. تحديد الشركاء
- ت. بناء فريق



الاستكشاف والتعاطف

- أ. استكشاف التحدي
- ب. التنقيب عن البيانات
- ت. التحقق من صحة البيانات من خلال المتعاملين
- ث. المقارنات المرجعية (إجراء مسح أفقي)
- ج. تخطيط رحلة المتعامل
- ح. وضع إطار تعريفي للتحدي وعرض توضيحي للبيانات
- خ. تحديد الأهداف الرئيسية

توليد الأفكار والاختبار

- أ. طرح الأفكار الأولية
- ب. التقييم الأولي ووضع النماذج الأولية والاختبار



عرض الحالة

- أ. إعداد خطة التطبيق
- ب. تطوير العرض التوضيحي
- ت. الحصول على الموافقات والاعتمادات اللازمة

التطبيق والمتابعة

- أ. إطلاق المشروع
- ب. القياس المتوازن



أدوات بناء المدينة

يوفر بناء المدينة كافة الأدوات اللازمة لدعم الفرق المشاركة خلال مرحلتي الاستكشاف والتعاطف، وتوليد الأفكار والاختبار، ويقوم مصممو خدمات بناء المدينة بتعريف الفرق على هذه الأدوات وشرح كيفية استخدام كلٍ منها. وهي تتمثل بـ:



حصص الخيارات
وهي أداة تتيح للفرق وضع قائمة بالتحديات والأفكار، وتنقيحها وتصنيفها لاختيار المناسب منها.



مخطط رحلة المتعامل التفصيلي
رسم مخطط رحلة المتعامل مع إضافة جميع نقاط التواصل، والإجراءات الداخلية في الجهات الحكومية.



رسم الفكرة
رسم مخطط الفكرة الإبداعي بدلاً من سردها.



مصفوفة القيمة
تتيح ترتيب الأفكار بحسب تأثيرها المتوقع، وتقييمها ثم اختيار الأهم منها.

تحسين خدمة الاحتضان باستخدام

منهجية بناء المدينة

اكتشاف آفاق الخدمة الحكومية

من هو فريق خدمة الاحتضان؟

يضم فريق خدمة الاحتضان موظفين من 7 جهات حكومية معنية بتقديم خدمة الاحتضان في إمارة دبي.

المتعامل، والعمل على وضع أفكار ومبادرات لتحسين جودة وكفاءة خدمة الاحتضان في دبي.

فور تشكيل فريق خدمة الاحتضان، تعاون أعضاؤه معاً لمدة 10 أيام، شاركوا خلالها في جلسات الحوار، والعصف الذهني، وتمارين التصميم الإبداعي، بهدف فهم واستكشاف التحديات التي يواجهها



منهجية بناء المدينة المرحلة الأولى التحضير للتغيير

تبدأ مرحلة "التحضير للتغيير" باكتشاف تحدٍ ما في إحدى الخدمات، أو تحديد فرصة معينة للارتقاء بها، وتحضير كافة المتطلبات الأولية لتناولها.

التحضير للتغيير

- الحاجة إلى التغيير
- تحديد الشركاء
- بناء فريق

الجهات الحكومية السبع الممثلة في فريق خدمة الاحتضان:



شرطة دبي

تكون شرطة دبي أحياناً أول جهة تستقبل الطفل المُحتضن، حيث تساعد في إجراءات فحص الحمض النووي للطفل والشخص الذي يُحضره.

النيابة العامة - دبي

تتحقق من أن الطفل مجهول النسب بالفعل.

هيئة الصحة بدبي

تتولى إجراء الفحوصات الطبية وتوفير الرعاية للأطفال في مستشفى لطيفة.

وزارة الصحة ووقاية المجتمع

تُصدر وثائق إشهاد العمر والميلاد للأطفال الذين يتم احتضانهم، وتُسلم العائلات الحاضنة شهادات لياقة نفسية وبدنية في مستشفى الأمل.

محاكم دبي

تصدر وثائق إشهاد كفالة ورعاية للأسر الحاضنة.

مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر

تتولى رعاية وإيواء الأطفال من خلال قرية العائلة وإدارة شؤون القصر؛ حيث توفر قرية العائلة للأطفال بيئة أسرية ومأوى آمناً، في حين تقدم لهم إدارة شؤون القصر جميع الخدمات اللازمة لتلبية احتياجاتهم.

هيئة تنمية المجتمع في دبي

تقدم خدمات للعائلات والأمهات الراغبات في احتضان طفل، وتشرف على عملية طلب الاحتضان، مع متابعته بانتظام ودعم الأسرة/ الأم الحاضنة والطفل المُحتضن.

التي تخدم مصالح الأطفال والعائلات الراغبة باحتضانهم. إضافةً إلى مهاراتها الاستثنائية في مجال القيادة والتواصل، وقد ساعدت هذه السمة تحديداً الأعضاء على تجاوز حواجز التسلسل الوظيفي والعمل معاً كفريقٍ واحد، حيث يتم تقييم مساهمة الجميع على قدم المساواة. وقالت إشراق القاضي، تنفيذي أول في مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر: "لقد حققنا التناغم وكسرنا حواجز التسلسل الوظيفي".

بمدى إلمامهم ومعرفتهم. لقد فهموا المبادرة بالكامل، وقدموا أفكاراً رائعة بالفعل".

ومع اطلاع أعضاء الفريق على منهجية بناء المدينة وتعيين قائد الفريق، أصبحوا جاهزين للانطلاق إلى المرحلة الثانية.

في اليوم الأول، طُلب من أعضاء الفريق اختيار قائد لهم، فأجمعوا على اختيار بديرة الشامسي، رئيس قسم الرعاية البديلة في هيئة تنمية المجتمع.

وعن سبب اختيارهم لها، قال أعضاء الفريق أن انتخابها لم يكن فقط بسبب معرفتها الواسعة بخدمة الاحتضان، وإنما لشغفها بتوفير أفضل الخدمات والحلول

كان العمل عبر جميع مراحل منهجية بناء المدينة بمثابة تجربة تثقيفية لأعضاء فريق خدمة الاحتضان، وعلق أحدهم على اليوم الأول قائلاً: "كان الأمر برمته مفاجئاً، فقد كانت تلك المرة الأولى التي أعمل بها مع مجموعة بهذه الطريقة، لقد شاركنا بفرق ومجموعات من قبل، ولكن لم تكن تعتمد الأساس العلمي الذي يتبناه بناء المدينة، فقد كانت آليات بناء الفريق والعمل معه جديدة كلياً بالنسبة لنا".

وقال المستشار محمد علي رستم بوعبدالله، المحامي العام الأول ورئيس نيابة الأسرة والأحداث: "كان لدي تحفظ بشأن بناء المدينة وقدراتهم. كنت أتساءل كيف يمكن لهم فهم القوانين والمبادرات والخدمات، ظننتُ أننا نمتلك خبرة أكثر منهم في هذا المجال. ولكنني فوجئت

التي تقدمها جهتهم الحكومية، وقدرتهم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمختلف جوانب تقديم الخدمات ضمن مؤسستهم، بالإضافة إلى قدرتهم على اتخاذ مواقف إيجابية، وتبني نهج إبداعي، وإلهام الآخرين لإحداث تغيير إيجابي. إلى جانب تمتع أعضاء الفريق بخبرة واسعة في الجهة الحكومية التي يعمل لديها، في حين تسلم بعضهم مهام عمله منذ فترة بسيطة.

تضمن اليوم الأول للفريق تدريباً على منهجية بناء المدينة. حيث حرص مصممو خدمات بناء المدينة على شرح المراحل الرئيسية الخمس لهذه المنهجية بالتفصيل، وناقشوا مفهوم التصميم الإبداعي للخدمات، ووضحوا للفريق كيف سيساعدهم هذا المفهوم خلال جميع مراحل المنهجية.





منهجية بناء المدينة المرحلة الثانية الاستكشاف والتعاطف

تتمحور مرحلة "الاستكشاف والتعاطف" حول استثمار الوقت والجهد اللازمين للاطلاع أكثر على خلفية وسياق الخدمة قيد الدراسة. ويتم تطبيق ذلك من خلال الاستكشاف وجمع المعلومات بهدف فهم الخدمة والأشخاص المتأثرين بها، أو المؤثرين عليها بشكل أفضل من أجل المساهمة في ابتكار وتطوير الأفكار الأولية.

الاستكشاف والتعاطف

- استكشاف التحدي
- التنقيب عن البيانات
- التحقق من صحة البيانات من خلال المتعاملين
- المقارنات المرجعية (إجراء مسح أفقي)
- تخطيط رحلة التعامل
- وضع إطار تعريفي للتحدي وعرض توضيحي للبيانات
- تحديد الأهداف الرئيسية

خدمة الاحتضان من وجهة نظر المتعامل

استثمر أعضاء فريق خدمة الاحتضان وقتهم وجهودهم على مدار أربعة أيام في معرفة المزيد عن مراحل وخطوات وسياق خدمة الاحتضان من أجل الخروج بأفكار لتحسين هذه الخدمة في المراحل اللاحقة. وطرحوا عدة أسئلة:

ما هو الوضع الراهن لخدمة الاحتضان في دبي؟ وما هي التحديات التي يواجهها المتعامل؟ وكيف تؤثر الخدمة المقدمة حالياً عليهم؟ ما الذي يمكن أن يكشفه التفاعل المباشر مع المتعاملين؟ ماهي فرص التحسين؟

استكشاف التحدي، والتنقيب عن البيانات، وفهم المتعامل

قام فريق بناء المدينة بالتحضير والاستعداد لاجتماعات فريق خدمة الاحتضان قبل أسابيع من تشكيله. حيث اجتمع مع كافة الجهات الحكومية المشاركة في تقديم خدمة الاحتضان، وجمع بيانات كمية حول مختلف جوانب الخدمة المشتركة، كما قام بإجراء أبحاث مستفيضة، ومقارنات مرجعية حول أفضل ممارسات خدمة الاحتضان في مختلف أنحاء العالم، وفهم التوجهات المستقبلية للخدمة، وبدورهم أجرى باحثو بناء المدينة خلال هذه المرحلة مقابلات مع المتعاملين والأسر الحاضنة، واستمعوا بإمعان إلى تجاربهم من بدايتها حتى نهايتها، بما في ذلك التحديات والعقبات التي واجهتهم.

في النهاية، جمع فريق بناء المدينة البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من

الجهات الحكومية، والبيانات النوعية من المتعاملين؛ إضافةً إلى الدراسات والأبحاث ضمن تقرير بحثي شامل لمشاركته مع الفريق.



استهل باحثو بناء المدينة اليوم الثاني من ورشة العمل بمشاركة النتائج الكمية للتقرير البحثي مع فريق خدمة الاحتضان، الأمر الذي أتاح لأعضاء الفريق التعرف على أدوار ومساهمات الجهات الحكومية الأخرى المشاركة في خدمة الاحتضان. وقال أحد أعضاء الفريق: "لم أكن على دراية بجميع تفاصيل خدمة الاحتضان والإجراءات في الجهات الحكومية الأخرى، ولكنني تعلمت الكثير من الأمور من أعضاء الفريق".

وعرض باحثو بناء المدينة في ذلك اليوم أيضاً البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات مع المتعاملين، وكان ذلك ضرورياً لتوضيح تجربة المتعاملين لأعضاء الفريق، وفهم تحديات الخدمة.

وقد أدرك موظفو هيئة تنمية المجتمع مثلاً عدم توفر جميع معلومات الخدمة على الموقع الإلكتروني، وأن الأسر الحاضنة كانت تضطر أحياناً للحضور شخصياً إلى الهيئة للحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمة.

ولمس الفريق أيضاً أن تحويل المستندات بين الجهات الحكومية قد يستغرق وقتاً، مما يشكّل تحدٍ حقيقي للأسر التي غالباً ما تطوق لاحتضان الطفل بأسرع وقت. وقالت إحدى الأمهات اللواتي تمت مقابلاتهن أثناء إعداد التقرير البحثي: "قمت شخصياً بإحضار الملف الخاص بالطفلة

من شرطة دبي، فقد كنا نرغب في احتضان الطفلة بأسرع وقت".

كما لاحظ أعضاء هيئة الصحة بدبي ضرورة تخفيض الوقت الذي تستغرقه الفحوصات في المستشفى. حيث أشارت إحدى الأسر الحاضنة إلى أن "إجراء الفحوصات اللازمة في العيادات الخاصة يتطلب وقتاً أقل مما تستغرقه في مكان آخر".

وأيقن ممثلو محاكم دبي أن الأسر الحاضنة لمن تكن دائماً على دراية بإجراءات الحصول على إشهاد الكفالة والرعاية، وعدم إلمام جميع موظفي محاكم دبي بمختلف إجراءات هذه الخدمة. حيث قال موسى غانم البلوشي، مدير إدارة الأحوال الشخصية في محاكم دبي بهذا الخصوص: "نادراً ما يتعامل موظفو محاكم دبي مع معاملات الإشهاد والكفالة المتعلقة بخدمة الاحتضان، لهذا قد لا تكون لدى بعضهم المعلومات الكافية عنها"، وقد انعكس ذلك على تجارب الأسر الحاضنة، حيث قالت إحدى الأسر الحاضنة: "لم نكن نعلم الإجراءات والأقسام المعنية بهذه الخدمة، لذلك اضطررنا أن نسأل حتى وصلنا للشخص المعني بإتمام المعاملة".

تم إنشاء قرية العائلة في عام 2015، وهي مجمع يضم 16 فيلا تكفي لاستيعاب ما يصل إلى 100 طفل، وتهدف القرية إلى توفير بيئة صحية للأيتام.



أسئلة مهمة لفهم تجربة الأسر الحاضنة

ما نوع الخدمات المقدّمة لهذه الفئة؟

ما هي تجربة التعامل؟

ما التحديات التي تواجه الأطفال
المحتضنين؟

ما الموارد المالية والبشرية اللازمة
حالياً ومستقبلاً؟

ما هي إجراءات متابعة الطفل بعد
الاحتضان؟

ما هي معايير قبول الأسر الحاضنة؟

وحتى بعد الاحتضان لم تتوقف التحديات، حيث اكتشف الفريق حاجة الأسر لدعم إضافي من قبل فرق هيئة تنمية المجتمع بشكل يضمن تجربة جيدة للطفل والأسرة في المنزل، حيث أكدت الأسر الحاضنة أهمية هذه الزيارات بالنسبة لهم للاطمئنان عن حالة الطفل.

في مستشفى البراحة، ومن ثم العودة إلى مبنى قسم الطب الوقائي وتسليم النتائج، ليتم بعدها الحصول على شهادة تقدير عمر الطفل. وقالت إحدى الأمهات الحاضنات: "لقد واجهت بعض التحديات في الحصول على المعلومات والوصول إلى طبيب الأسنان المسؤول عن تحديد عمر الطفلة".

وقالت الدكتورة سعاد العور، مدير إدارة الرعاية الصحية الأولية في وزارة الصحة: "لم نكن نعلم الكثير عن إجراءات بقية الجهات الحكومية المشاركة في خدمة الاحتضان وآلية عملها إلى أن عملنا معاً في فريق واحد. فقد تفاجئنا من عدد الدوائر والجهات المشاركة".

كما أوضح التقرير البحثي أن الأسر الحاضنة تقابل الطفل في قرية العائلة أولاً، ثم يتم إحضاره إلى المنزل بعد الانتهاء من الإجراءات.

وتبين للفريق أيضاً الحاجة إلى توضيح الإجراءات لتفادي بعض الأخطاء في وثائق إشهاد الكفالة والرعاية حتى لا تضطر الأسرة الحاضنة للعودة إلى هيئة تنمية المجتمع ومحاكم دبي من أجل تصحيحها، وبالتالي زيادة وقت الإجراءات.

وأدركت وزارة الصحة ووقاية المجتمع التحدي الذي قد تواجهه الأسر الحاضنة في تقدير عمر الطفل - في الحالات التي يكون العمر فيها مجهولاً - إذ يتوجب عليهم زيارة طبيب الصحة العامة في مبنى إدارة الطب الوقائي، وطبيب الأسنان

لذلك يجب إزالة التحديات التي
تواجهها الأسر الحاضنة

3

الحالات الملغية/ المرفوضة
(من 2016 إلى منتصف 2017)

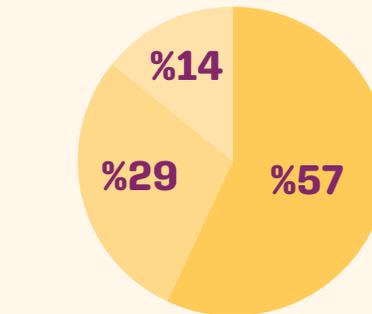
8 عائلات
11 أم

عدد العائلات الحاضنة/ الأمهات
المسجلين (2016-2017)

374

العائلات الحاضنة/ الأمهات المسجلين في
دبي حتى شهر سبتمبر 2017

تحصل الأسر الراغبة
بالاحتضان على معلومات
عن الاحتضان من خلال:



الأسرة والأصدقاء
التواصل مع هيئة تنمية المجتمع
الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية

من هي الأسر الراغبة
بالاحتضان؟

هي أسر ترغب في كفالة طفل مجهول النسب وإعطائه الرعاية المعنوية والمادية المفقودين لديه حتى ينشأ في بيئة سوية وأسرة مستقرة، ويلقى الرعاية التي هي من حق كل طفل، وهي بذلك تعين الحكومة وتخفف عنها عبء الاعتناء، وتمد يد العون في الشراكة المجتمعية.

من هو الطفل المحتضن؟

هو الطفل مجهول النسب الذي يعثر عليه داخل الدولة لوالدين مجهولين بحكم تخليهم عنه. هو طفل حرم دفء الأسرة وفي أشد الحاجة للرعاية لعدم وجود الامتداد العائلي والأقارب.



مخطط تجربة المتعامل

بعد تكوين فكرة شاملة عن السياق الفعلي لخدمة الاحتضان في دبي، بدأ الفريق باستخدام إحدى الأدوات الرئيسية في منهجية بناء المدينة وهي مخطط تجربة المتعامل.

يمكن تعريف مخطط تجربة المتعامل بأنه عملية تتبع وتوثيق لجميع نقاط تواصل المتعامل مع الجهات الحكومية المقدمة للخدمة، وتشمل هذه العملية استجابة المتعاملين في كل نقطة تواصل بما في ذلك بياناتهم وأفكارهم. ويتم استخدام مخطط تجربة المتعامل لمساعدة الجهات الحكومية على فهم منظور المتعامل لتجربته معها، وكذلك مجالات التحسين المحتملة لتبسيط هذه التجربة. وتتيح هذه العملية أيضاً التعرف على الفرص التي من شأنها زيادة كفاءة الخدمة.

وأثناء رسم مخطط تجربة المتعامل في خدمة الاحتضان، طُلب من أعضاء الفريق أخذ تجارب عدة فئات من المتعاملين بعين الاعتبار، مع مراعاة خصائصهم وسلوكياتهم ومواقفهم المختلفة، وقد أسهم التعرف على تفاصيل احتياجات وتطلعات جميع المتعاملين - بما في ذلك التعليقات والصور والقصص - في إجراء محادثات مهمة بين أعضاء الفريق، الأمر الذي زاد فهمهم لاحتياجات المتعاملين وألهمهم لابتكار حلول جديدة.

وساهم تحديد نقاط التواصل التي اختبرها المتعاملون في تحسين قدرة فريق خدمة الاحتضان على التحقق من فرضياتهم واتخاذ قرارات أفضل. وكلما ازداد فهم الفريق للخدمات والمتعاملين، غدا مخطط تجربة المتعامل أفضل.

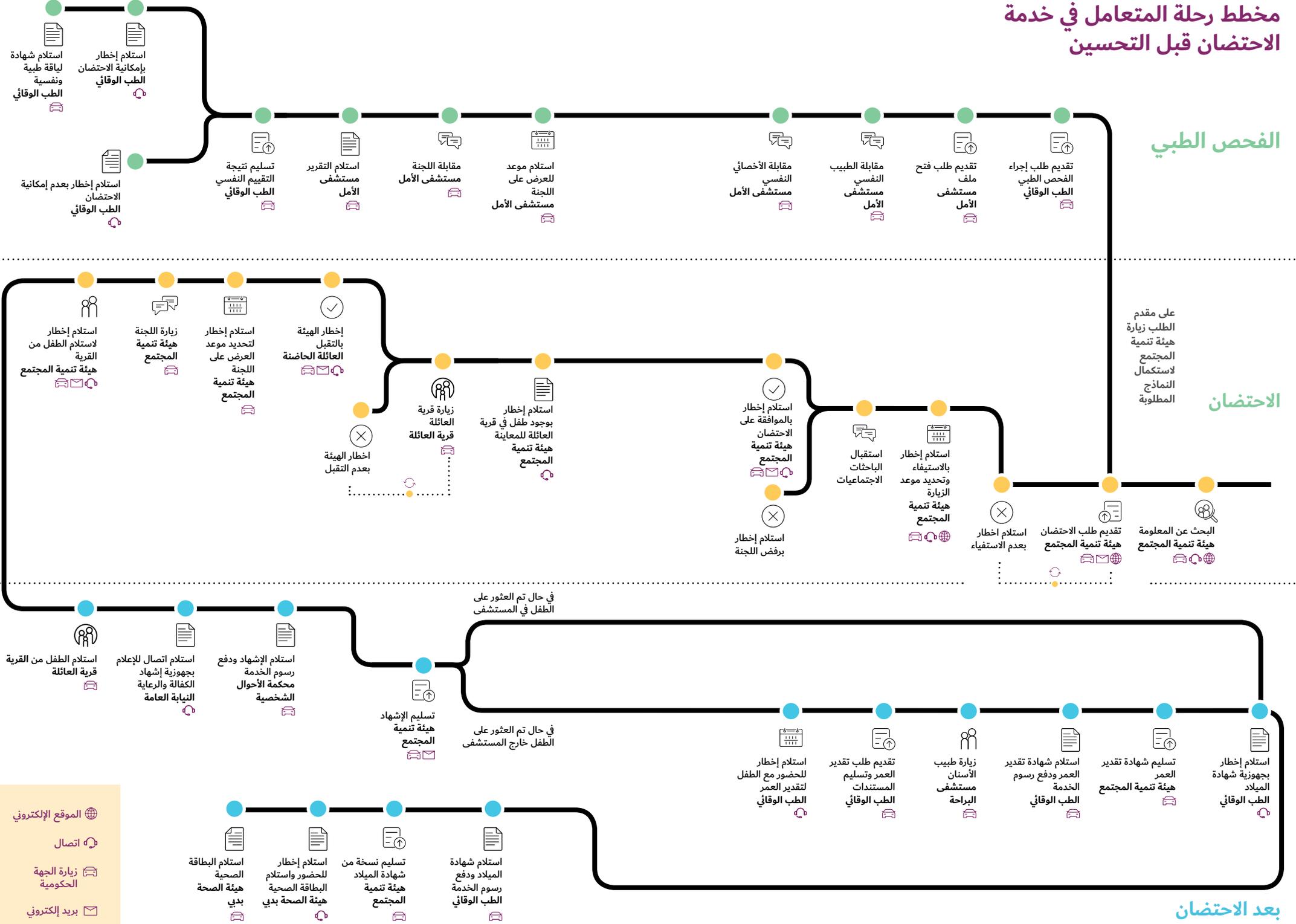
تحتاج إلى تبسيط أكثر، وأن تأخذ الجهات الحكومية بعين الاعتبار إجراءات الخدمة في الجهات الحكومية الأخرى المشتركة معها في تقديم هذه الخدمة. وقال أحد أعضاء فريق خدمة الاحتضان بهذا الخصوص: "تحتاج محاكم دبي يومين لإتمام المعاملة، ولكنني لم أكن على دراية برحلة المتعامل في الجهات الحكومية الأخرى، والوقت الذي تستغرقه الإجراءات في كل منها، لقد استطعنا الآن التعرف على آلية عمل جميع الجهات الحكومية المشاركة في تقديم الخدمة. ففهم مسار المتعامل والتعاطف معه مهم جداً لإحداث التغيير والتطوير المطلوب".

واستقر فريق خدمة الاحتضان على وضع مخططين؛ أحدهما لتجربة الطفل المُحتضن، والآخر لتجربة الأسرة الراغبة بالاحتضان. واشتمل المخططان على جميع نقاط التواصل بدءاً من عدد الطلبات والشهادات والتراخيص اللازمة، والفحوصات التي ينبغي على مقدم الطلب إجراؤها، وصولاً إلى تحديد الجهات الحكومية المعنية بإنجاز هذه الخطوات. وقدم جميع أعضاء الفريق مدخلاتهم حول نقاط تواصل المتعامل في مؤسساتهم. واستمر كل عضو في إضافة التفاصيل حتى تم التوصل إلى صورة شاملة لتجربة المتعامل، واستغرق إتمام وثيقة العمل هذه يومي عمل.

وأثنى أعضاء الفريق على نتيجة هذه المخططات؛ واكتشفوا أن على المتعامل إتمام أكثر من ثلاثين خطوة لاستكمال طلب الاحتضان، وأجمعوا على أن العملية



مخطط رحلة المتعامل في خدمة الاحتضان قبل التحسين



ووقاية المجتمع، وقرية العائلة. كما تصفح أعضاء الفريق المواقع الإلكترونية للجهات الحكومية المعنية، وجربوا نقاط التواصل الإلكترونية في رحلة المتعامل.

دونت كل مجموعة ملاحظات حول التحديات التي واجهتها خلال تجربتها، فذكر البعض الحاجة إلى زيادة عدد مواقف ركن السيارات، أو اللافات المناسبة أو معلومات تدل على الإدارات والأقسام المختلفة. والتقى البعض بموظفين لم يكن لديهم إجابات على جميع الاستفسارات. كما اكتشف أعضاء الفريق المسؤول عن اختبار المواقع الإلكترونية الحاجة إلى توفير معلومات متكاملة عن الخدمة عبر موقع إلكتروني واحد. حيث قالوا: "توزعنا على مجموعات وزرنا جهات عدة، فوجدنا أن تقديم خدمة الاحتضان قد يتطلب وقتاً أكثر مما توقعنا". كما توصل الفريق إلى بعض التفاصيل الصغيرة التي يمكن لها أن تضيف الكثير إلى تجربة المتعامل.



رحلة سفاري الخدمات

في اليوم الرابع، وبعد وضع وصف موجز للتحديات التي أرادوا التركيز عليها، تمت دعوة أعضاء الفريق للمشاركة في إحدى أكثر عناصر منهجية بناء المدينة ابتكاراً، وهي رحلة سفاري الخدمات التي تمنح المشاركين فرصة عيش تجربة المتعامل، ورؤية خدمة الاحتضان بعينه. وتم تقسيم الفريق إلى ثلاث مجموعات قامت بزيارة مراكز الخدمة المرتبطة بتقديم خدمة الاحتضان، وتحدثوا إلى المتعاملين واختبروا خطوات الخدمة بأنفسهم.

قامت كل مجموعة بزيارة إحدى الجهات الحكومية للقيام ببعض الخطوات المطلوبة ضمن مخطط تجربة المتعاملين، حيث تمت زيارة هيئة تنمية المجتمع، ووزارة الصحة



وبمجرد استكمال مخطط تجربة المتعامل، غدا الفريق مستعداً لتحديد تحديات خدمة الاحتضان.

تحديد التحديات

بات الفريق ملماً بمراحل ومتطلبات خدمة الاحتضان بعد المعلومات الأولية التي حصل عليها من التقرير البحثي، والرؤى الإضافية المكتسبة من رسم مخطط تجربة المتعامل. وفي اليوم الثالث من ورشة عمل بناء المدينة - طُلب من جميع أعضاء فريق خدمة الاحتضان التفكير ملياً فيما تعلموه، والبدء بتحديد تحديات خدمة الاحتضان، فقاموا بوضع قائمة التحديات التالية بعد أن صنّفوها بحسب الفئة كما هو موضح أدناه.

فئات التحديات

المجتمع:



< مراعاة مصلحة هذه الفئة من المتعاملين في القوانين والتشريعات.

< قلة الوعي في كيفية التعامل مع الأطفال والأسر الحاضنة.

الأسر الحاضنة:



< عدم توفير معلومات كافية عن خدمة الاحتضان.

< ارتباط رحلة المتعامل بالعديد من الجهات الحكومية مما يتطلب إجراء عدة زيارات.

< قلة البرامج المخصصة لتأهيل الأسر الحاضنة، وتقديم الدعم الفوري بعد قيامها بالاحتضان.

الطفل المحتضن:



< بطء إجراءات الخدمة والتأخر في احتضان الطفل من قبل أسرة.

< يقضي الطفل أيامه الأولى في محيط لا يوفر له متطلباته الأساسية من حيث الإشباع العاطفي والاستقرار النفسي، ويؤدي إلى خسارة ذكريات المرحلة الأولى من حياته.

الجهات الحكومية:



< تعدد إجراءات الخدمة.

< نقص الخبرات المتخصصة في نوعية الخدمة المقدمة للأطفال والأسر الحاضنة.

< ضعف التعاون والتواصل بين الجهات الحكومية المشتركة في تقديم الخدمة.

اليوم 5

تنظيم التحديات وتحديد الأهداف الرئيسية:

بعد رحلة سفاري الخدمات، عادت كل مجموعة بملاحظات وتجاربها، وتمت مقارنة التجارب والقصص، وناقش أعضاء فريق خدمة الاحتضان التحديات الجديدة التي اكتشفوها خلال رحلة سفاري الخدمات، وقاموا بإضافتها إلى القائمة. وجمع فريق بناء المدينة كافة المعطيات التي تمت مناقشتها حتى هذه المرحلة، ووجهوا الفريق إلى كيفية تحليل وتنظيم التحديات التي حددها في اليوم الثالث.

تم مبدئياً تصنيف التحديات ضمن فئات، ومن ثم استخدم الفريق منهجية "تحليل السبب الجذري" لمقارنة التحديات، وتحديد تلك المرتبطة ببعضها. وكان الهدف هو اختزال المعلومات التي جمعها الفريق حتى الآن ضمن وصف موجز بحيث يكون واضحاً ومركّزاً، وقابلاً للتنفيذ، ويستند إلى نظريات تم تحديدها والتحقق منها مسبقاً، ويمكن دعمه بالعديد من الأدلة. وصّح أحد أعضاء فريق خدمة الاحتضان بهذا الصدد: "لم نواجه أي خلافات أو تضارب في الأفكار، بل نجحنا في الاتفاق على التحديات والخطوات"، وكانت لدى الفريق أفكار ووجهات نظر ومحاوّر نقاش مختلفة، ولكن آراءهم ما لبثت أن تقاربت شيئاً فشيئاً، وباتت التحديات وأسبابها واضحة تماماً بالنسبة لهم.

أثمرت جهود الفريق عن ترشيح ثلاثة تحديات رئيسية، هي:



عدم وجود معلومات واضحة عن الخدمة



ازدواجية الإجراءات



تعدد الجهات الحكومية المقدمة للخدمة وطول الإجراءات

ونتيجةً لذلك، قرر الفريق التركيز على مؤشرات الأداء التالية:

زمن تقديم الخدمة



مستوى رضا المتعاملين



عدد الزيارات المطلوبة من قبل الأسرة الحاضنة



عدد المستندات المطلوبة



بعد أن أتفق الجميع على التحديات الرئيسية الثلاثة، ساعد مصممو خدمات بناء المدينة فريق خدمة الاحتضان على تطوير عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم مدى نجاح الخدمة في حال تطبيق المبادرة بنجاح. كما طلب مصممو الخدمات من الفريق أن يتخيل كيف ستبدو الخدمات عند تحسين الأداء.

وفي مرحلة الاستكشاف والتعاطف التي استمرت لأربعة أيام، تقيّد أعضاء الفريق بقاعدة مهمة واحدة وهي: عدم طرح الحلول، والتركيز بدلاً من ذلك على تحديد واستيعاب تحديات خدمة الاحتضان. وبالرغم من صعوبة الأمر في البداية، إلا أن أعضاء الفريق تعلموا كيفية تفادي وضع الحلول.

ومع فهمهم الجديد والمعتمّق لتجربة المتعامل والوصف الموجز للتحديات، بات الفريق جاهزاً لبدء المرحلة التالية من منهجية بناء المدينة والتركيز على تصور الحلول.





منهجية بناء المدينة المرحلة الثالثة توليد الأفكار

ما إن يتكون لدى فريق العمل فهم مشترك وراسخ لتحديات الخدمة المطروحة، وتجربة المتعاملين المتعلقة بها، يمكن أن تبدأ مرحلة "توليد الأفكار" بغية طرح حلول ملموسة ومثالية.

تُعد عملية توليد الأفكار أساسية في عملية التصميم الإبداعي للخدمات، فهي تشتمل على توليد الأفكار والحلول، وتقييمها وتعديلها لمعالجة التحديات التي جرى تحديدها في المراحل السابقة.

توليد الأفكار والاختبار

- أ. طرح الأفكار الأولية
- ب. التقييم الأولي ووضع النماذج الأولية والاختبار

ابتكار الحلول



طرح الأفكار الأولية

في اليوم السادس، وبعد أن حان الوقت لمناقشة الحلول الممكنة بين أعضاء فريق خدمة الاحتضان، طرح مضممو خدمات بناء المدينة الجزء الأخير من التقرير البحثي الذي قاموا بإعداده: وهو المقارنة المرجعية وأفضل الممارسات العالمية في مجال خدمة الاحتضان. وعندها، اكتشف أعضاء فريق خدمة الاحتضان العديد من مجالات التحسين والابتكار المحتملة، مما أثرى تجربتهم ومعارفهم.

وضمن فعاليات اليوم السادس، طلب مضممو خدمات بناء المدينة من أعضاء الفريق طرح حلول محتملة للتحديات الرئيسية الثلاثة التي حددها الفريق سابقاً. وقد حرصوا على الاستماع إلى جميع الأفكار من مختلف الأعضاء، وقاموا بتدوين كافة الحلول والأفكار المطروحة دون استثناء.

الأفكار التي حددها الفريق:



الاستعانة بالشخصيات المؤثرة، ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات (بما في ذلك المسابقات)



تزويد الأسر الحاضنة بمجموعة من المراجع والكُتيبات الإرشادية حول كيفية العناية بالأطفال في مختلف الأعمار



تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للموظفين لإدارة متطلبات ما قبل الاحتضان



تطوير آلية للمتابعة ووضع جدول زمني مع توثيق الزيارات الميدانية لجميع الحالات والأطفال من كافة الأعمار



طرح دليل إرشادي إلكتروني ومطبوع يتضمن إجراءات وقوانين ورسوم خدمة الاحتضان (يشمل ذلك موقعاً إلكترونياً وتطبيقاً للهواتف الذكية)



إجراء مقابلات مع الأسر التي قامت باحتضان طفل من قبل



الاحتضان المؤقت من قبل عائلات مؤهلة لتخفيض مدة بقاء الطفل بلا أسرة حاضنة



عرض المعلومات المتعلقة بالاحتضان على الشاشات المنتشرة في الأماكن العامة



إقامة معارض وتبادل الخبرات مع الدول الأخرى لتحديد أفضل الممارسات بهذا الشأن



إصدار أوراق ثبوتية مؤقتة



إعادة تصميم الخدمات الإلكترونية



مراجعة القوانين والتشريعات



تبسيط الإجراءات ونقل بعضها إلى هيئة تنمية المجتمع



نقل تخصصات قرية العائلة من مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر إلى هيئة تنمية المجتمع

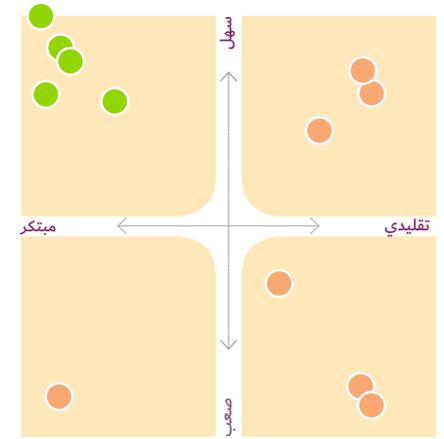


دمج أطفال قرية العائلة ضمن المجتمع



اليوم 7 و 8

وفي اليوم التالي، قسّم فريق بناء المدينة فريق خدمة الاحتضان إلى ثلاث مجموعات تم تكليف كل منها بالعمل على أحد التحديات الثلاثة التي تم تحديدها سابقاً: عدم وجود معلومات واضحة عن الخدمة، وازدواجية الإجراءات، وتعدد الجهات الحكومية المقدمة للخدمة وطول الإجراءات.



وطلب من هذه المجموعات إعادة ترتيب وتنظيم أفكارهم لمعالجة التحديات.

وبعد أن طرح أعضاء الفريق أفكارهم ونظموها، ساعدهم مصممو خدمات بناء المدينة على وضع كل فكرة ضمن مخطط مؤلف من أربعة أقسام: سهل، وصعب، ومبتكر، وتقليدي. وباستخدام إحدى أدوات منهجية بناء المدينة - مصفوفة القيمة - تم تصنيف الأفكار ضمن الخانة التي تلائمها، مع وضع الأفكار المتميزة ضمن خانة "المبتكر والسهل".

وقال أحد أعضاء فريق خدمة الاحتضان: "ساعدتنا المناقشات واستخدام مصفوفة القيمة، على تحليل وتحديد الحلول المبتكرة والقابلة للتنفيذ. وكانت القائمة المبدئية تضم 50 فكرة، حيث قمنا بمناقشة واختزال الحلول من خلال عملية

اليوم 9

مخطط رحلة المتعامل الجديد والتفصيلي، ورسم الفكرة الإبداعي

تعاون مصممو خدمات بناء المدينة في الجزء الأول من اليوم التاسع مع أعضاء فريق خدمة الاحتضان على تحديث مخطط تجربة المتعامل بشكل يتوافق مع أهداف المبادرة. وقد أثبتت هذه الخطوات الأساسية في منهجية بناء المدينة أنها تفاعلية ومفيدة جداً للفريق. حيث تضمن مخطط تجربة المتعامل الجديد خدمات إلكترونية تساهم في تقليل عدد الإجراءات، والمستندات، وعدد الزيارات اللازمة إلى الجهات الحكومية.

وقام الفريق بدراسة خطوات مخطط تجربة المتعامل الجديدة، وحدد الإجراءات الداخلية الواجب إتمامها من قبل كل جهة حكومية. وساهم ذلك بإعداد مخطط أولي للمبادرة يتضمن جميع الإجراءات الجديدة، بما فيها التدريب والمعلومات التي سيحتاجها كل عضو من أعضاء الفريق لتنفيذ المبادرة في مؤسسته.

وبعد تطوير مخطط رحلة المتعامل التفصيلي، انضم إلى ورشة العمل فنان مختص برسم القصص من بناء المدينة،

حيث قام بتصميم رسوم توضيحية مفصلة لعرض خطوات المبادرة بشكل مصوّر. وقال الفريق أن هذه المرحلة الإبداعية كانت الأمتع في المبادرة.

اليوم 10

أمضى فريق خدمة الاحتضان اليوم الأخير من ورشة العمل المكثفة في التعاون مع بناء المدينة على تخطيط المبادرة بشكل مفصّل، وحددوا المؤثرين والمتأثرين ممن يجب التعاون معهم لإنجاح المبادرة.

وشملت هذه الخطوة الجهات الحكومية، والموظفين، والتقنيات اللازمة، والخبرات المطلوبة، وكل ما يتعلق بالتواصل بين الجهات المعنية. كما قام الفريق بوضع خطط العمل والجداول الزمنية خلال المراحل التالية من منهجية بناء المدينة.

ومع انتهاء اليوم العاشر من ورشة عمل بناء المدينة، أصبح الفريق مستعداً لوضع النموذج الأولي لمبادرته واختبارها، حيث عمل أعضاء الفريق في هذه المرحلة على اختبار مدى فعالية الحلول التي توصلوا إليها، وتقييم التحديات التي قد تواجههم أثناء عملية التنفيذ.



تبسيط الإجراءات، بحيث تستطيع الأسر الحاضنة الحصول على جميع الخدمات اللازمة من خلال هيئة تنمية المجتمع.



تقديم دليل شامل مطبوع وإلكتروني يتضمن كافة إجراءات خدمة الاحتضان، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بهذه الخدمة ورسوم تقديم الخدمة.



توفير التدريب والموارد اللازمة لتوعية الأسر الراغبة في الاحتضان بما في ذلك المراجع والكتيبات الإرشادية حول أساليب العناية بالطفل عبر مختلف المراحل العمرية.

ملاحظات المبادرة المقترحة:



منهجية بناء المدينة المرحلة الرابعة عرض الحالة

عند الانتهاء من وضع النماذج الأولية للمبادرات، واختبارها وتنقيحها، يمكن للفريق المضي قدماً نحو المرحلة التالية و"عرض الحالة" على القيادة.

عرض الحالة

- إعداد خطة التطبيق
- تطوير العرض التوضيحي
- الحصول على الموافقات والاعتمادات اللازمة

اعتماد القادة

ومع انتهاء ورشة عمل بناء المدينة التي شارك فيها أعضاء فريق خدمة الاحتضان على مدى أسبوعين، عادوا إلى مؤسساتهم، وحرصوا على عقد اجتماعات دورية لتطوير نماذجهم الأولي والتحضير لعرض المبادرة على مدراء العموم. وقد عملوا بجد لتوضيح ضرورة تبسيط رحلة المتعامل للأسرة الحاضنة والطفل المحتضن، وبعد وضع العديد من المسودات، أصبح الفريق جاهزاً لعرض مبادرته.



اجتمع الفريق مرة أخرى في مقر بناء المدينة لعرض المبادرة التي عمل عليها. زار مدراء عموم الجهات الحكومية المعنية بتوفير خدمة الاحتضان ومدراء عموم من جهات حكومية أخرى مقر بناء المدينة لحضور عروض جميع الفرق المشاركة. واجتمعوا في القاعة الرئيسية بعد أن تم تزويد كل مدير عام ببطاقتين واحدة تحمل كلمة "أوافق" والأخرى "أرفض" للتصويت على كل مبادرة.

استعرض الفريق لمحة عامة عن أهم النتائج التي توصل إليها الفريق خلال أسبوعي العمل مع بناء المدينة، كما عرضوا مبادرتهم. وشارك رؤساء الجهات الحكومية في حلقات نقاش قدموا خلالها ملاحظاتهم ونصائحهم لفريق خدمة الاحتضان. وأعرب الفريق عن شكره وتقديره للفرصة التي أتاحتها لهم بناء المدينة لعرض فكرتهم أمام قادة الجهات الحكومية والحصول على مشورتهم وتشجيعهم.

انطلقت مبادرة الفريق المقترحة تحت عنوان "احتضان من القلب"، وكان الهدف الرئيسي منها هو تحسين الخدمات المتعلقة بالأطفال المحتضنين على مستوى إمارة دبي، وتطوير منظومة تحقق المصالح الفضلى للطفل والعائلة والمجتمع والمؤسسات، وتحقيق أهداف الحكومة في الحماية والدمج والتمكين والاستدامة. واستعرض الفريق أبرز 8 خصائص لمبادرتهم، وهي:

خصائص المبادرة

- ✓ اعتماد هيئة تنمية المجتمع جهةً مركزية للإشراف على خدمة الاحتضان.
- ✓ اعتماد دليل موحد جديد لإجراءات الاحتضان على مستوى الإمارة.
- ✓ اعتماد مشروع الاحتضان المؤقت.
- ✓ اعتماد مشروع الحقيبة التدريبية التخصصية للأسر الراغبة في الاحتضان.
- ✓ اعتماد الميزانية المقدره للتحويل الذكي وبناء نظام إلكتروني لربط الجهات الحكومية السبع ببعضها.
- ✓ توجيه الفريق لدراسة مشروع نقل اختصاصات قرية العائلة إلى هيئة تنمية المجتمع مع تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك.
- ✓ توجيه الفريق لدراسة منح الأطفال المحتضنين تأمين "سعادة" الصحي بالتعاون مع الجهات المعنية في الإمارة.

أهداف المبادرة

الطفل



- احتضان فوري
- احتضان لكل العمار
- إنهاء الحضان غير القانوني

العائلة



- تيسير الحضان
- تمكين السرة

المجتمع



- توعية بالفئة
- توعية بالحقوق

الجهات ذات الصلة



- جهة مركزية واحدة
- نظام موحد



يتمنى نقل مسؤولية الإشراف على قرية العائلة إلى هيئة تنمية المجتمع، بنجاح بناء المدينة في تحقيق المستحيل قائلاً: "النتيجة فاقت توقعاتي".

ومع الحصول على الموافقات اللازمة، أصبح بإمكان الفريق تطبيق المبادرة وترجمتها على أرض الواقع. عاد أعضاء الفريق إلى مؤسساتهم وحرصوا على الاجتماع معاً بشكلٍ دوري. وقاموا بمراجعة مبادراتهم، وتطوير وتجميع جميع المواد اللازمة لتنفيذ مبادراتهم.

بعد عرض المبادرة وخطة التنفيذ والميزانية المقترحة، حصل فريق خدمة الاحتضان على موافقة الجهات المعنية. وأبدى أعضاء فريق خدمة الاحتضان سعادتهم بالموافقة على مبادراتهم، إيماناً منهم بتأثيرها المتوقع على تحسين تجربة المتعامل عموماً، وتبسيط الإجراءات على الأسر الحاضرة. وكان التغيير الأكبر هو الموافقة على نقل مسؤولية الإشراف على قرية العائلة من مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر - التي كانت مسؤولة عن توفير مأوى دائم ومؤقت للأطفال - إلى هيئة تنمية المجتمع - التي كانت مسؤولة عن خدمة الاحتضان والمتابعة.

وقد أشاد أحد أعضاء فريق خدمة الاحتضان الذي اعتاد القول مماًزحاً أنه





منهجية بناء المدينة المرحلة الخامسة التطبيق والمتابعة

بعد اعتماد المبادرة من قبل مدراء العموم، يتولى كل عضو في الفريق مسؤوليته في تنفيذ أو الإشراف على تنفيذ المهام المطلوبة حتى موعد تسليم المشروع.

التطبيق والمتابعة

- إطلاق المشروع
- القياس المتوازن

ترجمة الأفكار على أرض الواقع

كانت مرحلة التطبيق هي الجزء الأطول والأصعب من المنهجية، فبعد مشاركتهم في ورشة عمل بناء المدينة، تابع أعضاء الفريق مهامهم في مؤسساتهم، وعملوا عن كثب مع بعضهم البعض لتطبيق التغييرات التي حددوها في مبادرتهم. كما عمل كل عضو مع فريق داخلي ضمن الجهة الحكومية التي يعمل لديها لتصميم المواد اللازمة وإجراء التعديلات المطلوبة - كبيرة كانت أم صغيرة - للتوصل إلى الإجراءات الجديدة المنشودة.

حافظ أعضاء فريق بناء المدينة على تواصله مع فريق خدمة الاحتضان طوال مرحلة التطبيق، حيث شجعوهم وتأكدوا من حصولهم على الأدوات والدعم اللازمين. وقال عضو من فريق خدمة الاحتضان عن هذه المرحلة: "كانت مرحلة التطبيق هي المرحلة الأصعب على الإطلاق، صحيح أننا طورنا خطة العمل والإجراءات اللازمة، إلا أن فريق بناء المدينة ساعدنا على تحديد أهم التحديات. وأخذ بأيدينا للبقاء على المسار الصحيح منذ المرحلة الأولى للمبادرة وحتى تطبيقها بالكامل."

وقال عضو آخر في الفريق: "حرص شركاؤنا في بناء المدينة على متابعة عملنا بشكل دائم، حيث عقدوا الاجتماعات وقدموا لنا الملاحظات اللازمة، وجعلونا نشعر بأننا جزء مهم من الفريق. وقد كان تأثيرهم إيجابياً دوماً."

مؤشرات التغيير

مع تجربة التعامل الجديدة، وبمساعدة منهجية بناء المدينة، نجح الفريق في تحسين خدمة الاحتضان بشكل كبير وأطلقوا عليها اسم: احتضان من القلب.

أثمرت مبادرة الفريق عن خدمة "احتضان من القلب" مبسطة ومحسنة على نحو كبير؛ حيث سرّعت شرطة دبي إجراءات اختبار الحمض النووي للتحقق من أن الطفل المحضون هو مجهول النسب فعلياً، وبدأت محاكم دبي بإصدار الشهادات خلال فترة أقصر.

ويتم حالياً استصدار إشهاد كفالة ورعاية من قبل القاضي في محاكم دبي، وتقوم هيئة تنمية المجتمع باستلامها نيابة عن الأسرة وتسليمها للأسرة الحاضنة. وقد ساهمت هذه التحسينات في تسهيل تجربة المتعاملين، وإتاحة الفرصة أمام الأسر الحاضنة للاستمتاع بأيامهم الأولى مع الطفل.

وأوضح أحد أعضاء الفريق أن تحسينات الخدمة جاءت نتيجة تطبيق منهجية بناء المدينة: "كان على المتعامل القيام بالعديد من الزيارات إلى وزارة الصحة ووقاية المجتمع ومستشفى الأمل للحصول على شهادة لياقة طبية ونفسية، ولكننا الآن ألغينا جميع إجراءات لجان التقييم النفسي للحاضن، وأصبحت تتم خلال يوم واحد فقط على يد طبيب دون الحاجة إلى لجنة. علاوةً على ذلك، لم يعد على المتعامل استلام التقرير بشكل شخصي، حيث يتم إرساله الآن عبر البريد الإلكتروني."

خطة المبادرة



خدمة احتضان من القلب مبادرة فريق خدمة الاحتضان

بعد التطبيق		قبل التطبيق
18 يوماً	المدة الزمنية لإنجاز الخدمة	94 يوماً
1 يوم واحد	معدل زمن وجود الطفل في الرعاية الصحية	10 أيام
2 يومين	معدل زمن وجود الطفل في الرعاية المؤسسية	70 يوماً
3	عدد الجهات الحكومية التي يزورها المتعامل	6
4	عدد الزيارات التي يقوم بها المتعامل	22
3	عدد المستندات التي يقدمها المتعامل	13
6	عدد الخدمات المستحدثة التي تجري نيابة عن المتعامل	0
6	عدد الخطوات الإجرائية	35
11	عدد الإجراءات المشتركة التي تم إنشاؤها أو تحسينها	0

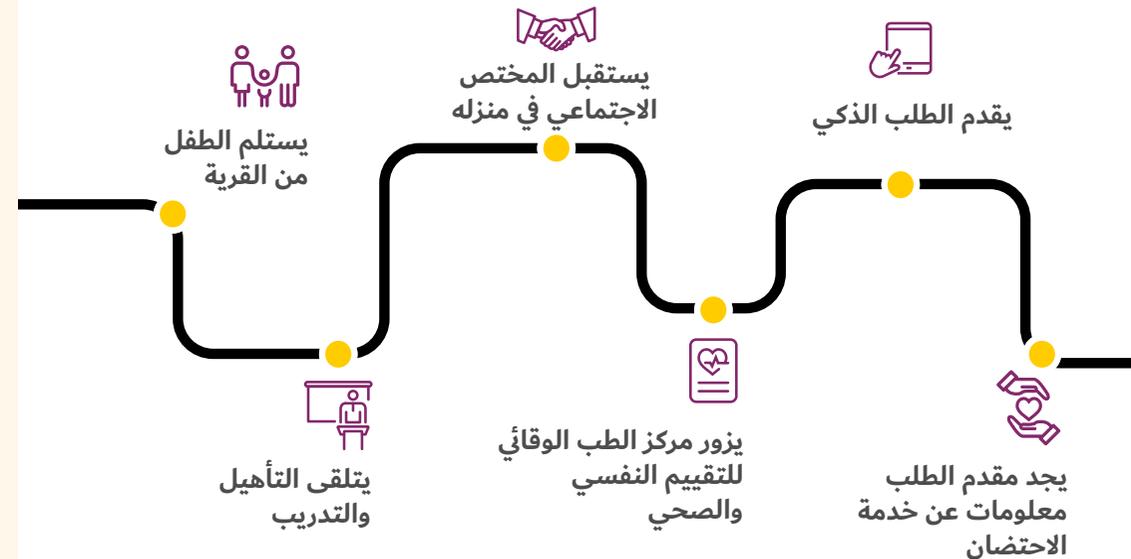
مزيد من المعاملات بالنيابة عن المتعامل، الأمر الذي سرع من الإجراءات، وقلل عدد زيارات المتعامل إلى الجهات الحكومية.

وفي النهاية، كان الجانب الأهم في خطة الفريق هو خفض الفترة الزمنية التي يقضيها الطفل في دور الحضانة الحكومية.

من جانبها قالت صنعاء مبارك، رئيس قسم قضايا القصر والأحداث في النيابة العامة بدبي: "في السابق، كان يتعين على المتعامل الحضور شخصياً إلى مكاتب النيابة العامة للحصول على المستندات المطلوبة، ومن ثم تسليمها شخصياً لمحاكم دبي. أما اليوم، فتقوم النيابة العامة بإعداد نسخة عن المستند وحفظ الصورة ضمن ملف إلكتروني مشترك مع المحاكم".

وأوضح أعضاء الفريق أن "التحسينات التي أجريت بفضل مبادرة فريق خدمة الاحتضان تسمح للجهات الحكومية بإجراء

رحلة المتعامل الجديدة



مخرجات التعلّم

بفضل منهجية بناء المدينة، تعاون أعضاء فريق خدمة الاحتضان معاً على ابتكار مبادرة أدت إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية في دبي، والنظر إلى تلك الخدمات من وجهة نظر المتعامل، وتعزيز التواصل بين مختلف الجهات الحكومية. والأهم من ذلك، ساهم الفريق في تحسين وضع الأطفال المحتضنين ومعالجة واحدة من أهم الأولويات الاجتماعية للإمارة.

وأثبت الفريق بأن أساليب العمل الجماعي والتعاون لتحقيق هدف مشترك هي جوهر النجاح الحقيقي لمنهجية بناء المدينة. وأوضح أحد أعضاء فريق خدمة الاحتضان: "شجعت منهجية بناء المدينة فريق خدمة الاحتضان على عدم التمسك بأرائهم، والتركيز على العمل الجماعي، وهو ما سهّل عملية تحسين الخدمات بشكل أفضل." ووافقه الرأي العديد من المشاركين، فقال أحدهم: "في المجموعات واللجان الأخرى، غالباً ما يحاول ممثلو كل جهة تجميل الواقع والتركيز على إيجابياته

فقط، ولكننا مع بناء المدينة كنا صريحين تماماً ولم نحاول إخفاء الحقائق. وكان مدركين للأهداف التي تسعى حكومة دبي إلى تحقيقها من خلال هذه المبادرة. وكان صدقنا في مواجهة الحقيقة نابعاً من إيماننا برغبة الحكومة في تقديم خدمات حكومية رائدة".

وكانت الصداقات والثقة المتبادلة بين أعضاء فريق خدمة الاحتضان عاملاً أساسياً في نجاح المبادرة، واستمر تأثيرها الإيجابي عليهم حتى بعد المبادرة. وقال أحد أعضاء فريق خدمة الاحتضان بهذا الخصوص: "كنا نتعاون بشكل يومي، ولم



المدينة. وأشاروا كذلك إلى إمكانية إشراك الإدارات الأخرى في هذه المنهجية من أجل إحداث تغييرات إيجابية مماثلة.

وتساهم منهجية بناء المدينة في إلهام موظفي الجهات الحكومية ليكونوا صناع التغيير، والخروج بابتكارات ترتقي بمستوى الخدمات الحكومية المشتركة. ويحثّ بناء المدينة الفرق المشاركة على التعمق في دراسة الخدمات المشتركة التي يقدمونها وفهمها بشكل أفضل. ويشجع

يقتصر تعاوننا على هذه المبادرة فحسب، وإنما تعداها ليشمل مبادرات ومسائل أخرى. وقد انعكست العلاقات الشخصية بين الأعضاء إيجاباً على العلاقات المهنية"، وبذلك كان التعاون أحد أهم مخرجات التعلم لهذه المبادرة.

خلق التأثير

ساهمت مبادرة فريق خدمة الاحتضان في تحسين تجربة الأطفال المحتضنين والأسر الحاضنة في دبي بشكل كبير. وبالإضافة إلى هذه المخرجات المهمة، أشار أعضاء الفريق إلى العديد من التأثيرات الإيجابية الأخرى التي عزوها إلى تفرد منهجية بناء المدينة؛ فقد أدت هذه المنهجية إلى زيادة التواصل والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة، وغيّرت كذلك أسلوب تفكير موظفي الجهات الحكومية من مقدّمي خدمات روتينية إلى مبادرين نشطين يطمحون إلى تحقيق التغيير الإيجابي؛ لقد جعلتهم هذه المنهجية رواداً في مجالات عملهم.

وأثنى أعضاء فريق خدمة الاحتضان على تجربتهم في بناء المدينة؛ فقال أحدهم: "كانت هذه مشاركتي الأولى مع بناء

المدينة، وأستطيع القول أنها كانت 'صدمة إيجابية'. لقد كنت تواقّة خلال السنوات الماضية لخوض تحدٍ حقيقي إلى أن جاءتني الفرصة للانضمام إلى فريق خدمة الاحتضان، وحينها بدأت بتحدي نفسي واستكشاف إمكانياتي خارج نطاق المهام الوظيفية التقليدية، وقد جعلني ذلك أشعر بالحياة وأعدت النظر بالكثير من الأمور، لقد كانت تجربة جميلة وناجحة أوقدت في داخلي حماسة لم أشعر بها منذ فترة طويلة".

وتحدث عضو آخر في الفريق عن تجربته مع بناء المدينة قائلاً: "لا نجلس منتظرين الفرصة حتى تأتينا بالتغيير، وإنما نبادر لابتكارها، وهذا بحد ذاته نقطة تحوّل حقيقية. باختصار، هذه هي دبي ... موطن الفرص".

لقد أثبت بناء المدينة لفريق خدمة الاحتضان كيف يمكن تحسين الخدمات الحكومية المشتركة من خلال اتباع نهج مبتكر قائم على التصميم الإبداعي للخدمات، وقد لمس أعضاء الفريق ذلك بأنفسهم وباتوا تواقين إلى الاستمرار باتباع هذه المنهجية لإحداث المزيد من التأثيرات إيجابية على أرض الواقع.

على جميع المستويات ولمختلف فئات المتعاملين، بدءاً من تسجيل المواليد ودفن الغرامات، وانتهاً بتأسيس وإغلاق الشركات. ولتحقيق ذلك، ينبغي على الجهات الحكومية أن تتعاون فيما بينها. وقد ساهم بناء المدينة في نشر روح التعاون بين الجهات الحكومية، وتقديم خدمات ذات كفاءة عالية للمتعاملين في دبي، ولا سيما الفئات الأضعف في المجتمع - "الأطفال".

النهج التعاوني في الاستكشاف على الابتكار، وتحقيق التغيير الإيجابي المنشود في الخدمات الاجتماعية بدي والمساهمة في تطويرها وتحسينها على المدى الطويل.

إن العالم يتغير بسرعة، وكذلك احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم بشأن مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، فأصبح من المتوقع أن تقدم الحكومات خدمات أكثر سلاسة وسهولة

النظرة المستقبلية

يخطط فريق خدمة الاحتضان لمواصلة العمل على المراحل المستقبلية لمبادرتهم بما في ذلك توفير برامج تدريبية مستمرة للأسر الحاضنة.

لقد أصبح أعضاء الفريق سفراء لمنهجية بناء المدينة في مؤسساتهم. وهم يسعون إلى تطبيقها بغرض تحسين الإجراءات الداخلية والخدمات المقدمة. وحدد أعضاء الفريق عدداً من الخدمات الأخرى التي يمكن تحسينها باستخدام منهجية بناء

