

المجلس التنفيذي
THE EXECUTIVE COUNCIL

مركز نموذج دبي
Dubai Model Centre

مركز نموذج دبي

ركيزة الخدمات الحكومية
الريادية 2021



مستمرون في التطوير والتحسين المستمر
لمواكبة المتغيرات العالمية في مجال
الخدمات الحكومية من خلال إطلاق مبادرات
نوعية تستهدف بالدرجة الأولى تحسين جودة
الحياة.

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



المحتويات

1 الملخص التنفيذي

4

2 نموذج دبي للخدمات الحكومية

5

- المبادئ الأساسية 6
- تنفيذ المنهجية 7
- ملتقى حمدان 8
- المخرجات 8

3 الدراسة والنتائج

9

- الاستبيان 10
- مشاركة المتعاملين 11
- الإبداع 11
- الإنفاق المتعقل 11
- الترايط الحكومي 12
- المقابلات الشخصية
- مع الموظفين 12
 - الخدمة الأكثر تركيزاً على رضا المتعاملين 12
 - التعاون بين الجهات الحكومية .. 13
 - تحقيق كفاءة الخدمة 13
- جهود المركز من منظور خبراء دوليين 14
- الخلاصة 14

4 مستقبل الخدمات الحكومية

15

- الرقمنة وإدارة البيانات 16
- خدمات 360 17
- الخدمات الاستباقية 17

«كيف أثرت منهجيات مركز نموذج دبي على ثقافة الحكومة فيما يتعلق
بتحسين الخدمات والسلوكيات المتّبعة داخل الجهات الحكومية خلال
السنوات العشر الماضية؟»

1

الملخص التنفيذي

يهدف مركز نموذج دبي التابع للأمانة العامة للمجلس التنفيذي إلى تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز التحسين المستمر للجهات الحكومية في الإمارة، وذلك من خلال التركيز على تجربة المتعاملين والارتقاء بالكفاءة الحكومية.

تطرقت هذه الدراسة إلى بيان أثر منهجيات عمل مركز نموذج دبي على تطوير ثقافة تحسين الخدمات الحكومية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية منها إجراء استبيانات ومقابلات مع موظفي الجهات الحكومية. حيث سلّطت الدراسة الضوء على دور دعم القيادة العليا والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة والتغيير في ثقافة التحسين في القطاع الحكومي في دبي. وبشكل عام،

تُفيد النتائج بأن مركز نموذج دبي ساهم بالفعل في دفع عجلة التحوّل الإيجابي وعزّز مسيرة تحسين الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المتعاملين وكفاءة الخدمات الحكومية.

«تستعرض الدراسة النجاح الذي حققه مركز نموذج دبي في مجال ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والإبداع والتركيز على المتعاملين عبر مختلف الجهات الحكومية في دبي. وخير دليل على ذلك هو ارتفاع مؤشرات السعادة لدى المتعاملين والموظفين على حدّ سواء، ناهيك عن المبادرات العديدة في مجال الابتكار في الخدمات الحكومية التي أطلقتها الجهات الحكومية.»

نموذج دبي للخدمات الحكومية

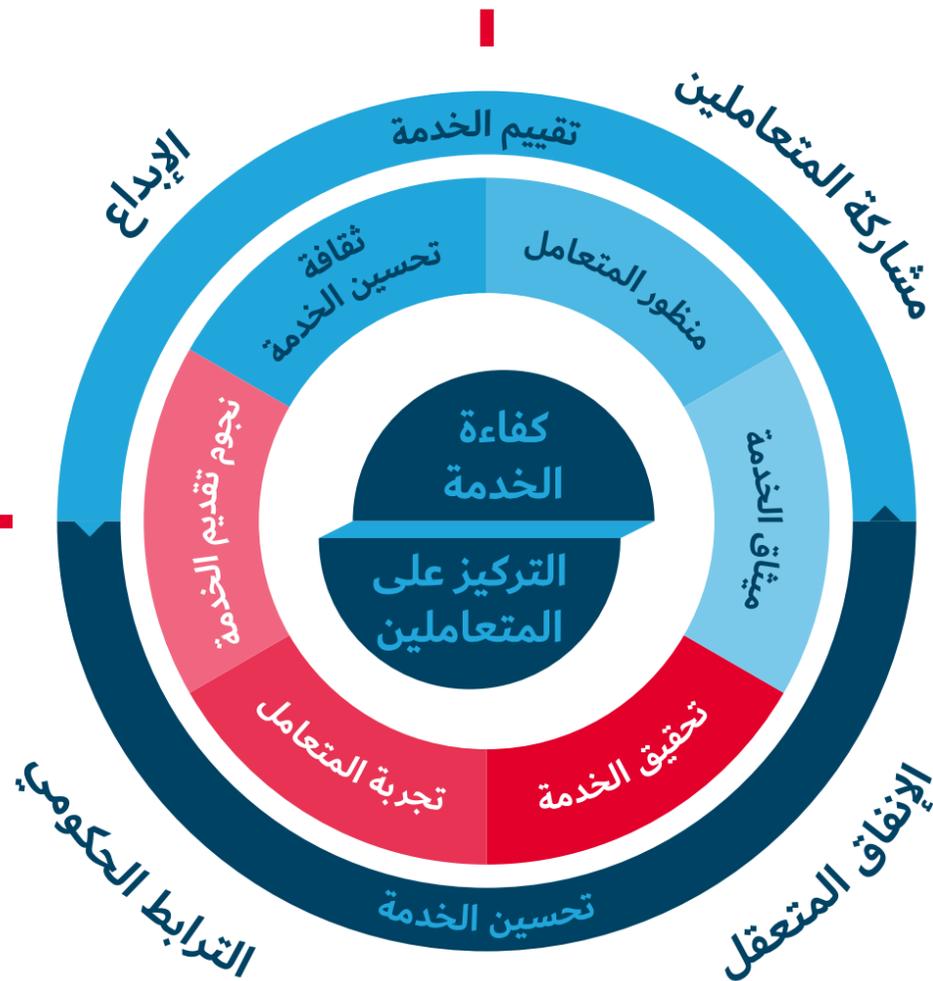


إدراكًا للثورة الرقمية التي نعيشها اليوم، ينبغي للمؤسسات الالتزام بمعايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية ومنح المتعاملين تجربة إيجابية على الدوام. ولتحقيق هذه الغاية، يجب اعتماد ثقافة تركز على المتعاملين وتسعى لتحقيق أعلى مستويات الرضا. كما يجب تحقيق تناغم بين الموظفين والأطراف المعنية التنظيمية بحيث يلتزمون بمجموعة أساسية من الأفكار والعادات والسلوكيات الاجتماعية الضرورية التي تُثمر عن منح المواطنين والمقيمين تجارب استثنائية.

أرسى **صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي**، رؤية واضحة لحكومة دبي تتمثل في الارتقاء بتجربة المتعامل وتعزيز كفاءة الخدمات الحكومية. وقد ساهم مركز نموذج دبي منذ تأسيسه في عام 2011 لغايات تطبيق منهجيات تركز على المتعاملين وتبني ثقافة التحسين المستمر عبر جميع الجهات الحكومية، في ترسيخ أطر عمل قائمة على التحسين المستمر داخل الجهات الحكومية بشكل تدريجي ومنظم. وقاد **صاحب السمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي**، هذه الرؤية من خلال تقديم **منهجية نموذج دبي للخدمات الحكومية ومنهجية التصميم الإبداعي للخدمات** كجزء من مركز نموذج دبي. وساهمت هاتان المنهجيتان في تعزيز مفاهيم خدمة المتعاملين والتركيز على احتياجاتهم وتوقعاتهم وترسيخ ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

يضطلع نموذج دبي للخدمات الحكومية بدور محوري في تعزيز منهجية منتظمة تساعد الجهات الحكومية على تقديم خدمات أكثر تركيزًا على المتعاملين، بالإضافة إلى تبادل المعرفة وأفضل الممارسات التي يمكنهم تطويرها بالتعاون مع جهات حكومية أخرى. وفي تعليقها على ذلك، قالت إيمان السويدي، مدير أول مركز نموذج دبي: «تتمحور منهجية عمل المركز حول ركيزتين أساسيتين، الأولى **تحسين كفاءة الخدمات الحكومية** والثانية **ضمان تجربة متعاملين استثنائية**. وبهدف الوصول إلى حكومة أكثر كفاءة وأكثر تركيزًا على المتعاملين، ينبغي للجهات الحكومية تطوير أفكار إبداعية من شأنها تعزيز جودة الخدمة والمساهمة في ترسيخ مكانة دبي كمدينة رائدة في عالم الخدمات الحكومية الإبداعية».

في المقابل، يدرك مركز نموذج دبي أهمية **منهجية التصميم الإبداعي للخدمات الحكومية**. تمثل هذه المنهجية إطار عمل مرن يربط بين الجهات الحكومية بهدف تحسين الخدمات المشتركة. ومنذ تطبيقها، ساهمت منهجية التصميم الإبداعي للخدمات الحكومية في تحسين الخدمات المشتركة عبر قطاعات مختلفة. وأخيرًا، كان لهذه المنهجية أثر إيجابي على آلية تعاون الجهات الحكومية بين بعضها البعض لتعزيز الخدمات والارتقاء بجودة حياة المواطنين والمقيمين بشكل عام.





المبادئ الأساسية

تستند منهجية نموذج دبي للخدمات الحكومية على أربعة مبادئ أساسية:

مشاركة المتعاملين والتي تعني تمكين المتعامل من المشاركة الفعلية في التعبير عن وجهة نظره في جميع مراحل تطوير وتصميم وتقديم الخدمة وتقييمها لضمان تلبية احتياجاته.



الإبداع ويتمحور حول تحفيز الجهات الحكومية على النظر إلى الخدمات بشكل جديد ومختلف بهدف تحقيق التحول الإيجابي المبدع. وهذا يتطلب من الجهات الحكومية التساؤل عما تقدمه ولماذا تقدمه وكيف يمكن أن تقدمه بشكل أفضل. وبالتالي تشجيع الأفكار الجديدة وتطوير المبادرات الرائدة.



الإنفاق المتعقل وهو المبدأ الذي يدعو الجهات الحكومية إلى تحقيق الانسجام بين أولويات الإنفاق وذلك لتلبية احتياجات المتعاملين والاستجابة لتطلعاتهم.



الترباط الحكومي ويتمحور حول رفع جودة الخدمات الحكومية من خلال التعاون وتنسيق العمل بين الجهات المختلفة التي يمكن أن يكون لها دور بتقديم هذه الخدمات وبالتالي تنفيذ العمل بشكل سلس.



يركز نموذج دبي على إدارة التميز وتجربة المتعاملين في آن واحد، وذلك فيما يتعلق بسلسلة إضفاء القيمة داخل الجهات الحكومية والتي عادةً ما يتم تصنيفها ضمن الأهداف المنشودة. على سبيل المثال، كانت الجهات في السابق تستعين بمنهجيات مثل (Six Sigma) لتقييم تحديات التوافق بين العمليات أو نهج إدارة الجودة (TQM) الكليّة لتعزيز مقاييس الكفاءة على مستوى الجهة. أما الآن، يمكن لمنهجيات مركز نموذج دبي تحقيق التوافق بين هذه المجالات من خلال تكليف الجهات الحكومية للتعامل مع التحسينات التشغيلية التي تستهدف كفاءة الخدمات الحكومية المرتبطة بالعمليات وتقليل الهدر. إضافة إلى ترسيخ دافع ثقافي لرفع جودة تجربة المتعاملين وتعزيز الخدمات الحكومية الأكثر تركيزًا على المتعامل.

تنفيذ المنهجية

في إطار الجهود المبذولة لتحسين الخدمات الحكومية، أوصت منهجيات مركز نموذج دبي (التصميم الإبداعي للخدمات الحكومية ونموذج دبي للخدمات الحكومية) الجهات الحكومية بترشيح وتشكيل فرق ابتكار يكون لها دور أساسي في تطبيق منهجية التحسين في كل جهة من تلك الجهات. ولا يمكن إغفال مدى أهمية الإجراءات التحضيرية التي تُسهم في إنجاح مرحلة تطبيق التحسينات؛ ويمكن حصر تلك الإجراءات في خمس خطوات:

1 تشكيل فريق الابتكار

تتولى الإدارة العليا تشكيل فريق ابتكار يضم أعضاءً من كافة الإدارات المعنية في الجهة الحكومية. ويتولى هذا الفريق قيادة تطبيق منهجية تحسين الخدمة تحت إشراف قائد إبداعي مؤهل لأخذ القرار ويكون على اتصال مباشر بقائد الجهة الحكومية بهدف التغلب على أية عقبات تنشأ خلال إجراءات التحسين. كما يستعين الفريق بخبرات أعضائه لوضع خارطة طريق تحسين الخدمة.

2 دراسة المفهوم الاستراتيجي

أثناء رسم ملامح خارطة الطريق وفهم الخدمات المراد تحسينها، يضمن فريق الابتكار أخذ التوجهات الاستراتيجية للجهة والتعرف على آخر المستجدات في مجال الخدمات التابعة للجهة وقطاع الخدمات الذي تمثله.

3 دراسة الخدمات وفئات المتعاملين والشركاء

تشمل هذه الخطوة دراسة الجهات المعنية، حيث يتم تحديد هذه الجهات الداخلية منها والخارجية مع بيان الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل منها وتوقعات المتعاملين.

4 دراسة جهود تحسين الخدمات السابقة والحالية

وهي خطوة شديدة الأهمية هدفها التحقق من الخطط ومبادرات التحسين السابقة للخدمة (إن وجدت) والأولويات التي تم تحديدها. وتُسهم هذه الخطوة في فهم وضع الخدمات والجهود الحالية التي تبذلها الجهات الحكومية من أجل تطوير الخدمات وتنفيذ المبادرات التي تعمل عليها للاستفادة منها والبناء عليها.

5 تحديد أولويات الخدمات المراد تحسينها

وهي الخطوة الأخيرة، حيث يتم اختيار الخدمات ذات الأولوية للتركيز على تحسينها خلال الفترة القادمة وذلك من خلال تقييمها وفقاً لما يلي:

- هل تصل الخدمة إلى عدد كبير نسبياً من المتعاملين مقارنة بغيرها من الخدمات؟
- هل تتلقى الخدمة ملاحظات مستمرة ومنتزاة من المتعاملين بهدف تحسينها والارتقاء بمستواها؟
- هل يؤثر تحسين الخدمة تأثيراً إيجابياً نسبياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية؟
- هل تُعزز الخدمة القدرة التنافسية للإمارة على الصعيد الدولي؟
- هل تُقدّر تكاليف الخدمة بين متوسطة إلى عالية نسبياً؟
- هل يؤثر تحسين هذه الخدمة على مستوى خدماتٍ أخرى مهمة داخل الجهة الحكومية؟

2 نموذج دبي للخدمات الحكومية

ملتقى حمدان

أطلق صاحب السمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي في عام 2015 ملتقى حمدان والذي يهدف إلى تحفيز الإبداع في الخدمات وتكريم الجهود المرتبطة به عبر مختلف الجهات الحكومية في دبي. كما يوفر منصة مركزية تُتيح لكافة الجهات الحكومية في دبي إمكانية تبادل المعارف والخبرات في مجال تطوير الخدمات. علاوة على ذلك، يسعى ملتقى حمدان للارتقاء بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والتعاون مع الخبراء المحليين

والدوليين لإثراء المشاريع المختلفة. منذ تأسيسه وبالتعاون مع الجهات الحكومية، ساهم ملتقى حمدان في تحقيق زيادة ملموسة في عدد المبادرات الإبداعية الداخلية التي تطلقها الجهات الحكومية لتحسين فعالية الخدمات وتعزيز جودة حياة كل من المواطنين والمقيمين، ومن بين المبادرات الإبداعية التي كرمها الملتقى حديثاً مبادرة «الرخصة الفورية» التي أطلقتها دائرة التنمية الاقتصادية بدبي ومبادرة «التطبيقات الذكية من خلال عدادات وشبكات ذكية» التي أطلقتها هيئة كهرباء ومياه دبي.

المخرجات

تُشير التقارير الحكومية إلى أن المركز ساهم خلال الخمس سنوات الماضية بتوفير نحو 700 مليون درهم إماراتي. كما أكدت البيانات دور المركز في تعزيز جودة الخدمات بنسبة **90%** عبر إطلاق ما يزيد على **1000** مبادرة بالتعاون مع الجهات الحكومية أثمرت عن تحسين جودة الحياة بشكل كبير. وتأتي هذه الإنجازات نتيجة لتطبيق منهجيات مركز نموذج دبي وتحسين ما يصل إلى **370** خدمة حكومية. ويشير تقرير حكومي آخر أجري في عام

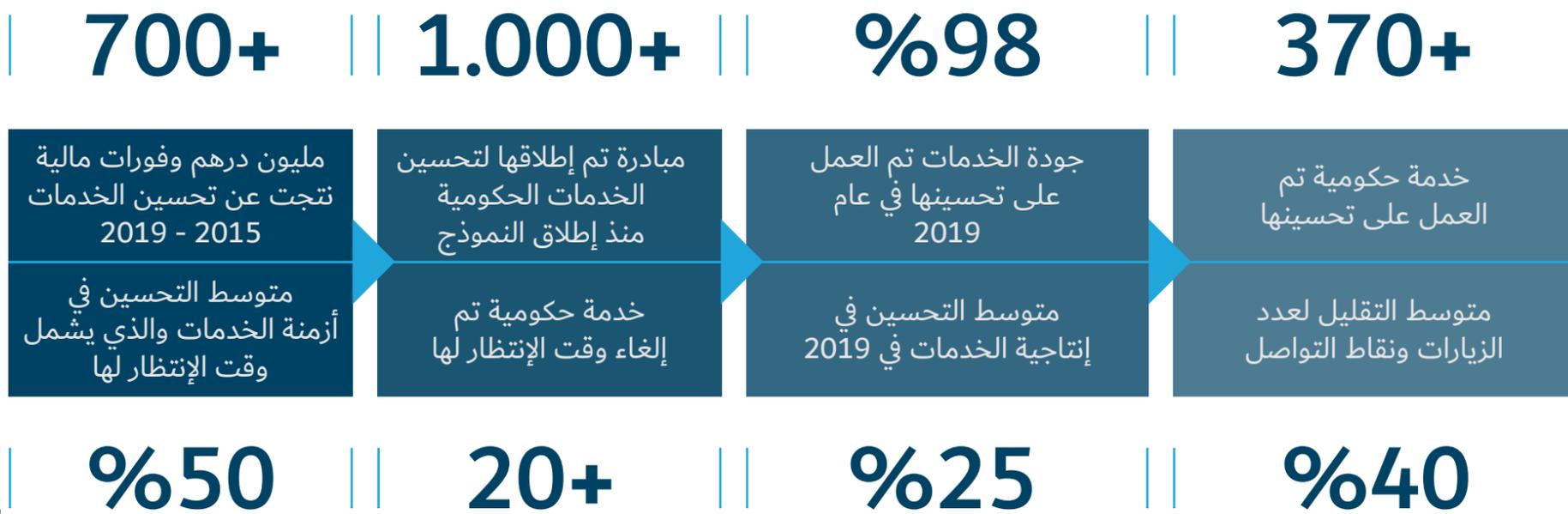
2019 ليؤكد على تحسن إنتاجية الخدمات الحكومية بنسبة **25%**. كما تحسنت الخدمات الحكومية والتي تم قياسها وفق مجموعة كبيرة من المؤشرات الموحدة. وتضمن ذلك تحسّن بنسبة **50%** في الوقت اللازم لتقديم الخدمة، مع تخفيض أوقات الانتظار اللازمة للحصول على أكثر من 20 خدمة حكومية ليتم الحصول عليها فوراً دون انتظار. وبفضل استراتيجية التحول الرقمي التي تستغل بيئات خدمة القنوات المتعددة أو الموحدة، تم تقليل

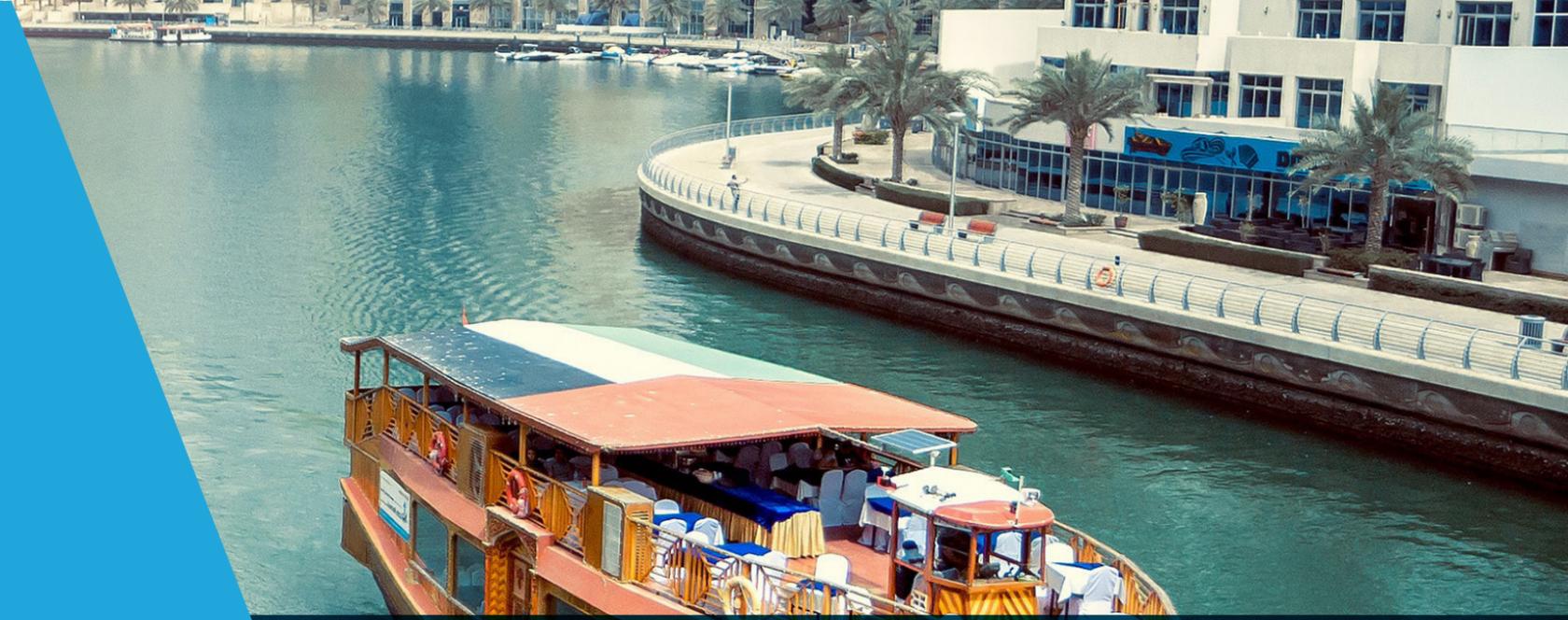
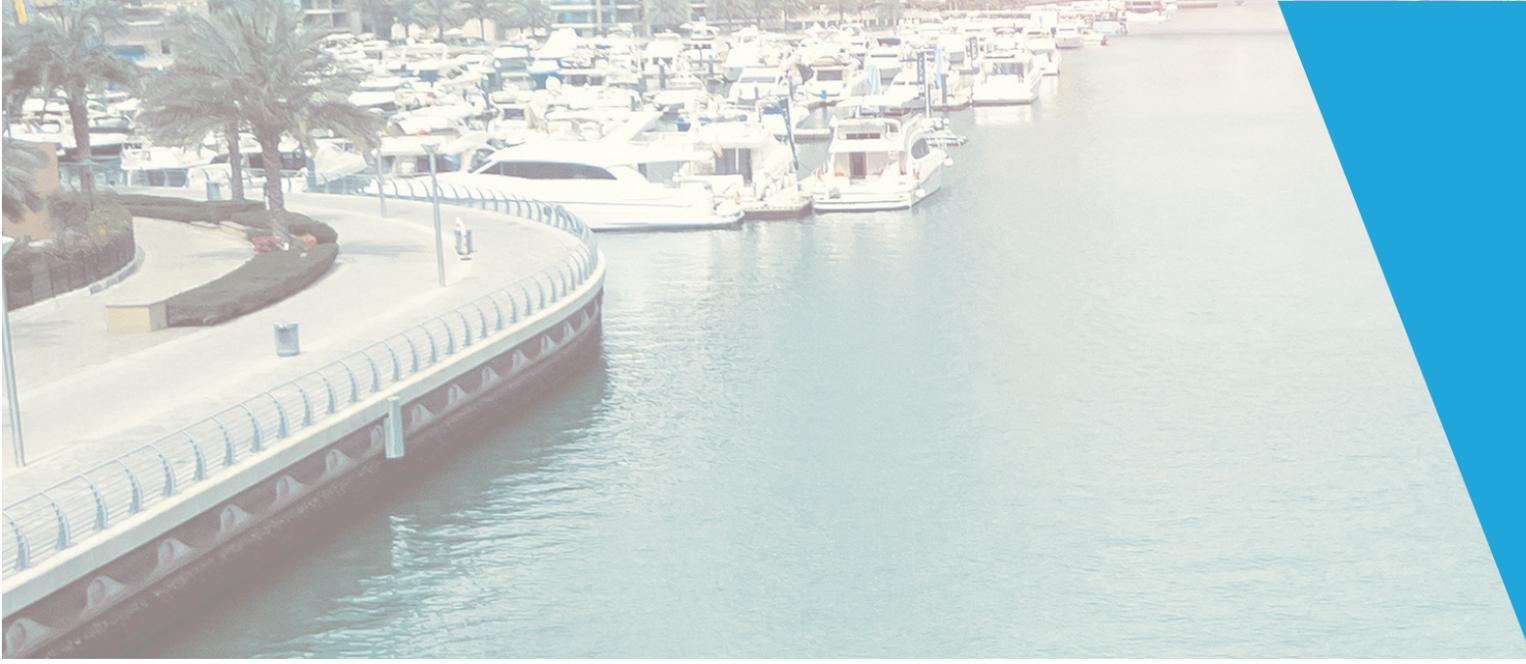
متوسط نسبة زيارات المتعاملين بنسبة **40%**. وآتت هذه التحسينات ثمارها خلال جائحة كورونا، حيث سمحت للمتعاملين بالوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية عبر القنوات الرقمية بدلاً من زيارة مراكز الخدمة.

ومنذ تأسيس مركز نموذج دبي في عام 2011، شهد نهج التركيز الكامل على رضا المتعاملين وكفاءة الجهات الحكومية تحسناً هائلاً، حيث تم إثبات

ذلك عبر قياس مجموعة كبيرة من مؤشرات الأداء الكمية والنوعية المرتبطة بالأداء التشغيلي ورضا المتعاملين. وبحسب ما ورد عن المجلس التنفيذي، فقد حققت العديد من الجهات الحكومية مستويات عالية جداً في مؤشر سعادة المتعاملين في دبي لعام 2020، وعلى رأس هذه الجهات شرطة دبي وهيئة الطرق والمواصلات اللتين حققتا نسبة تجاوزت **90%** على المؤشر، وكان المتوسط الكلي **84%** عبر القطاع الحكومي.

رحلة الخدمات الحكومية 2011 - 2019





3

الدراسة والنتائج

يهدف قياس أثر منهجيات مركز نموذج دبي على ثقافة التحسين في الجهات الحكومية ومستوى أداء خدماتها، أجريت دراسة خلال شهري يوليو وأغسطس من عام 2021 حيث تضمنت استطلاع آراء 500 موظف وإجراء 7 مقابلات مع قياديين ومسؤولين من 25 جهة حكومية، إلى جانب استطلاع آراء نخبة من الخبراء الدوليين.

حيث ركزت الدراسة على فهم منظور أهمية الاهتمام بآراء موظفي تقديم الخدمة ومشاركتهم في عمليات تحسينها ومدى تبني هذه الجهات الحكومية لمنهجيات وأدوات مركز نموذج دبي لتحقيق أهدافه.

3 الدراسة والنتائج

الاستبيان

تمت صياغة أسئلة الاستبيان بحيث تتمحور حول المبادئ الأربعة الأساسية لمركز نموذج دبي والمتمثلة في **مشاركة المتعاملين والإبداع والإنفاق المتعقل والترابط الحكومي**. كما تطرقت الأسئلة إلى وجهات نظر الموظفين بخصوص الأداء المؤسسي ومدى تبنيهم لهذه المفاهيم الأساسية. وبغية تأكيد نتائج الاستبيان وتطوير دراسات الحالة، أجريت مقابلات مع الجهات الحكومية المعنية بهدف تحديد أفضل الممارسات ورؤى التحسين المستمر. وقد بنيت نتائج القياس حول المقاييس الرئيسية للمبادئ الأربعة لمركز نموذج دبي للخدمات الحكومية التي تطرقت إليها الاستبيان ما يلي:

مشاركة المتعاملين



عند التطرق إلى الخدمات الأكثر تركيزاً على المتعامل والتي تعد من المبادئ الأساسية لمركز نموذج دبي، أكد **85%** من المشاركين أن المنهجيات كان لها دور فعال في تحسين مقاييس مشاركة المتعاملين من خلال تصميم آليات وقنوات اتصال أفضل لتتيح للمتعاملين إمكانية الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم.

الإبداع



أفاد **80%** من المشاركين أن الفضل في الجهود الإبداعية التي تبذلها جهاتهم يعود إلى الفهم العميق لمنهجيات التصميم الإبداعي في الخدمات والقدرة على تحديد أهم الخطوات التي تحتاج إلى تحسين في رحلة المتعامل لابتكار حلول جديدة.

الإنفاق المتعقل



يعتقد **75%** من المشاركين في الاستبيان أن الجهات التي يعملون فيها تُجري تحليلات شاملة لبيانات التكاليف والعائد على الاستثمار الناجم عن مبادرات التحسين. والأهم من ذلك هو أنهم أقروا بالجهود التي تبذلها الجهة والتي تهدف إلى تحقيق توافق بين التكاليف والميزانية من جهة ورؤية الجهة الحكومية في التركيز على المتعاملين وتحقيق احتياجاتهم من جهة أخرى.

الترابط الحكومي



عند سؤال رأي المشاركين حول التعاون بين الجهات التي تقدم خدمات مشتركة ومترابطة، أبدى **90%** منهم معدلات مرتفعة من الرضا عن الجهود التي تبذلها جهاتهم في التعاون مع الجهات الحكومية الأخرى. وأفادوا بأن هذا التعاون أثمر عن تبسيط وتسريع تقديم الخدمات للمتعاملين وتحسين القياسات الإنتاجية للحكومة وتقديم الخدمات الحيوية في المقام الأول.

مبادرة بناء المدينة «احتضان»

الهدف

نحو الارتقاء بجودة حياة المواطنين بشكل متساوٍ

فريق احتضان

يضم مجموعة موظفين من سبع جهات مختلفة

وفرت

خدمات الرعاية الطبية اللازمة للأيتام



مستشفى لطيفة

منحت

فرصة للأيتام لكي يصلوا إلى



ملتقى العائلة

أثمرت المنهجية

لمزيد من التواصل بين الجهات الحكومية المختلفة

لمزيد من التعاون والترابط بين الجهات الحكومية المختلفة

للتحول من مقدمي خدمات نمطيين إلى رواد تغيير نشطين وطموحين

3 الدراسة والنتائج

الاستبيان / مشاركة المتعاملين

اتفق غالبية الموظفين الذين شاركوا في الاستبيان على التأثير الإيجابي الشامل لمركز نموذج دبي في تحسين جهودهم المبذولة تجاه مشاركة المتعاملين وذلك بنسبة **81%**. وأكدوا أن المؤسسات التي يعملون لديها تتبنى نهج التركيز على المتعاملين (بنسبة **90%**). ومن هؤلاء المشاركين أجاب **63.8%** بأنهم «موافقون بشدة» على هذا التصريح. أما عن تأثير منهجية مركز نموذج دبي على ثقافة جهاتهم فيما يتعلق بكفاءة تقديم الخدمة والتركيز على المتعامل، فقد اتفق **90.8%** على أن لها تأثيرًا إيجابيًا. وأبدى أكثر من **60%** من إجمالي العينة المشاركة موافقتهم الشديدة على هذا الرأي.

وكذلك كان رأي **90%** من الموظفين من خمس جهات حكومية حققت أعلى معدلات سعادة للمتعاملين في عام 2020 وهي شرطة دبي وهيئة

90%

مستوى الرضا الذي حققته الجهات المعنية فيما يخص أثر منهجيات مركز نموذج دبي على

دعم الإدارة العليا

مشاركة موظفي
الصف الأمامي

التركيز على
المتعاملين

الثقافة

الاستبيان / الإبداع

الطرق والمواصلات وهيئة الصحة بدبي وبلدية دبي وهيئة كهرباء ومياه دبي. وجدير بالذكر أن حوالي **90%** من الأفراد الذين شاركوا في الاستبيان أكدوا على أن استراتيجيات مركز نموذج دبي كان لها تأثيرًا إيجابيًا على مستويات مشاركة موظفي الصف الأمامي (الذين يتعاملون مباشرة مع المتعاملين) والإدارة العليا في تحسين معايير الخدمة.

أيد **9 من كل 10** موظفين مشاركين في الاستبيان بشدة أن مؤسساتهم تجمع ملاحظات المتعاملين بشكل منتظم وتحللها، ومن ثم تستعين بالنتائج لتعزيز مستوى تقديم خدماتها. وأشار **81%** آخرين إلى أن مؤسساتهم تحرص على تعريف المتعاملين بالخدمات الجديدة والمحسنة قبل إطلاقها لزيادة وعيهم وإطلاعهم على أحدث ما تم إحرازه من مستجدات خلال تقديم الخدمة.

أصبح تأثير مركز نموذج دبي الإيجابي على ثقافة الإبداع في الجهات الحكومية من الأمور الواضحة والمُسلم بها بالنسبة لموظفي هذه الجهات. حيث يرى **80%** منهم أن الجهات الحكومية التي يعملون لديها باتت تعتمد منهجيات إبداعية من شأنها تعزيز جودة الخدمات. فعلى سبيل المثال، أوضح **88%** من الموظفين المشاركين أنهم لمسوا تغييرًا في طريقة التعامل مع شكاوى المتعاملين؛ حيث نشأ مفهوم البحث في الشكاوى والتعلم من النقاط التي يتذمرون منها. والمقصود هنا هو المشكلات التي يواجهها المتعاملون والتي يجب على الجهات الحكومية معالجتها من خلال تعزيز الخدمات أو الابتكار في طريقة تقديمها. وفي الإطار ذاته، أفادت نسبة مرتفعة إلى حد ما من الموظفين المشاركين في الاستبيان بلغت **82%** أن الجهات الحكومية تجمع الأفكار وتنفذها بطريقة مرنة وسلسلة مقارنة بالسابق. وقد تركّز هذا الرأي بين الموظفين العاملين لدى جهات حكومية توجد فيها مراكز للابتكار (بمعدل أعلى من **93%**). وعلى مستوى الجهات الحكومية التي شاركت في الاستبيان، أفاد **83%** من الموظفين بأن الجهات الحكومية أجرت مقارنات معيارية على مستوى الجهة بأكملها.

كل هذا يؤكد على الدافع والحرص الشديد على تطوير التكنولوجيا والقدرات التحليلية في كافة الجهات الحكومية في دبي خلال السنوات الأخيرة. وخير دليل على ذلك موافقة **85%** من الموظفين المشاركين في الاستبيان على أن الجهات الحكومية تستثمر في التكنولوجيا الحديثة وتبناها وتعتمد منهجيات ذكاء الأعمال.

الاستبيان / الإنفاق المتعلق

حقق مفهوم الإنفاق المتعلق نتائج أقل مقارنة بالمفاهيم الأساسية الأخرى؛ حيث رأى أقل من **73%** من الموظفين أن الجهات التي يعملون لديها تُطبق ممارسات الإنفاق المتعلق. ولدى سؤالهم عن هذه الممارسات التي تتضمن (1) إجراء تحليل لكافة بيانات التكلفة والتقييم و(2) التحليل لتقييم العائد على الاستثمار و(3) إجراء مقارنة مرجعية للأجور و(4) تخصيص الميزانية، جاءت النسب **78%** و**73%** و**71%** و**75%** على التوالي.

3 الدراسة والنتائج

الاستبيان / الترابط الحكومي

على صعيد آخر، دلّ الاستبيان على وجود إجماع كبير بين الموظفين - بنسبة 81% - على أن الجهات الحكومية في دبي اعتمدت منهجية الترابط الحكومي الخاصة بفضل مركز نموذج دبي. وهذا يشمل مجالات معينة مثل تعريف الشركاء في الخدمة وفهم احتياجاتهم (88%)، والتعاون على مستوى الإدارات الداخلية للجهة (91%)، والاعتماد على فرق مشتركة الوظائف والاختصاصات (92%)، ومشاركة الجهات المعنية الخارجية (90%). وكان مركز نموذج دبي قد ساهم في تشجيع كل ذلك من أجل تطوير التعاون والتكامل بين الجهات الحكومية دعمًا لرؤية الحكومة التي تهدف إلى تكامل الخدمات وتسهيل تقديمها.

على وجه العموم، تشير البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من موظفي الجهات الحكومية في دبي يوافقون على أن المفاهيم والممارسات التي قدمها مركز نموذج دبي أصبحت معتمدة في الجهات التي يعملون لديها وتُشكل جزءًا لا يتجزأ من المنظومة والثقافة المؤسسية.

المقابلات الشخصية مع الموظفين

كشفت المقابلات التي أُجريت مع الموظفين عن تحقيق تحسينات متنوعة على ثقافة الخدمة وطرق تقديمها عبر الجهات الحكومية التي يعملون لديها. الأمر الذي يأتي منسجمًا مع الممارسات التي أطلقها مركز نموذج دبي ويؤكد على حدوث وعي واسع بالتغيير في ثقافة العمل المؤسسي وهو الهدف المنشود من هذه الممارسات.

المقابلات الشخصية مع الموظفين / الخدمة الأكثر تركيزًا على رضا المتعاملين

عن فعاليات الهاكاثون والتي تساعد المتعاملين على اختيار الأجهزة الصديقة للبيئة من خلال مقارنة استخدامها للطاقة.

من الأمثلة الأخرى على تحسين الخدمات الأكثر تركيزًا على المتعاملين مبادرة التقييم الذكي التي أطلقتها دائرة الأراضي والأملاك دبي. تعتمد هذه المبادرة على الذكاء الاصطناعي لتحسين قدرات تقييم العقارات لا سيما وأن هذه من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الدائرة بشكل يومي ومكثف نظرًا لمكانة دبي كمركز عقاري إقليمي حيوي. في السابق، كان يجب على المتعاملين زيارة مكاتب الدائرة وغيرها من الجهات المعنية عدة مرات لإنجاز العملية التي كانت تستغرق عدة أسابيع في أحسن الأحوال. أما اليوم ومع مبادرة التقييم الذكي، أصبح بإمكان المتعاملين الاستفادة من بوابة رقمية يمكنهم الدخول إليها للحصول على خدمات التقييم وإتمام كافة الخطوات المطلوبة خلال يوم واحد في العديد من الحالات.

تحدث موظفو الجهات الحكومية الذين أُجريت معهم مقابلات شخصية عن المبادرات وآليات العمل الاستثنائية التي أطلقتها الجهات التي يعملون لديها لتطبيق مبدأ التركيز على المتعاملين في المقام الأول. وكان من أبرز الفعاليات التي جرت مناقشتها «هاكاثون» الذي أطلقته هيئة كهرباء ومياه دبي. ويتخلل هذه الفعالية السنوية عقد لقاءات بين المتعاملين والموظفين لفهم احتياجاتهم وتحديد مجالات التحسين، وتنظيم ورش عمل التفكير التصميمي الرامية إلى تطوير حلول جديدة مبتكرة تتمركز حول المتعاملين لمواجهة تحديات تقديم الخدمات الأكثر إلحاحًا.

وأشار موظفو هيئة كهرباء ومياه دبي الذين تمت مقابلتهم إلى تركيز الهيئة على الابتكار وتبني ثقافة الترحيب بالأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على الحرص دومًا على تحقيق تجربة إيجابية للمتعاملين.

وتأتي مبادرة «الحياة الذكية» من بين العديد من المبادرات التي انبثقت

3 الدراسة والنتائج

المقابلات الشخصية مع الموظفين / التعاون بين الجهات الحكومية

إذ تضافرت جهود الجهتان لتطوير استراتيجية السيارة الكهربائية وخدمات البنية التحتية في دبي. وتضمن ذلك تطوير شبكة محطات شحن السيارات الكهربائية وصلات العرض وخدمات الصيانة والحوافز مثل الشحن والتسجيل والوقوف المجاني لتشجيع الأفراد على امتلاك السيارات الكهربائية لتزداد نسبتها في دبي إلى **10%** بحلول 2030. وفي الوقت الذي يندرج فيه التعاون بين هيئة كهرباء ومياه دبي وهيئة الطرق والمواصلات ضمن استراتيجية دبي للتنقل الأخضر الأوسع لعام 2030.

ومن الأمثلة الأخرى للتعاون بين الجهات الحكومية التي تم ذكرها في المقابلات مبادرة تكامل إجراءات طلبات الإقامة في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي والتي كانت تلزم المتعامل في السابق بالحصول على البيانات من عدة جهات حكومية. وعادة ما كان ينتج عن الفصل بين قواعد البيانات الحكومية ازدواجية في البيانات وعدم التطابق وتكلفة إدارية عالية. ولكن من خلال ورش عمل التفكير التصميمي بشأن التعاون بين الجهات الحكومية، نجحت الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب والجهات الحكومية المشاركة لها بتحديث قواعد البيانات وربطها ببعض مما أثمر عن الحد من مصادر الخطأ والازدواجية وبالتالي تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة.

أفاد المشاركون في المقابلات الشخصية أن نموذج دبي أثر بشكل ملموس على ثقافة العمل المؤسسي وتحسين الخدمات، وساهم في التخلي عن الأفكار التقليدية التي تعطي الأولوية للجهات الحكومية قبل المتعاملين. ومثال على ذلك التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة للتغلب على الصعوبات التي كان يواجهها المتعامل بالاستجابة إلى المتطلبات والموافقات من جهات متعددة والتي تستدعي من المتعاملين زيارة أكثر من جهة لإتمام معاملاتهم مما يعنى وقت أطول للحصول على الخدمة. وبناء على تحليل المقابلات، تبين أن مركز نموذج دبي كان له دور فعال في تعزيز وتشجيع التعاون بين الجهات الحكومية للتغلب على هذه المشكلة الصعوبات وتقديم نتائج وخدمات أفضل للمتعاملين. يوفر مركز نموذج دبي إطارًا هيكليًا وأهدافًا واضحة لتحسين التعاون بين الجهات الحكومية، الأمر الذي أثمر عن تأسيس مراجعات مشتركة للعمليات وإعادة تصميم لعمليات تقديم الخدمات فيما بينها بشكل تكاملي. كما تم إبرام مجموعة من اتفاقيات مستوى الخدمة لتحقيق التعاون المثمر بين الجهات الحكومية.

ومن الأمثلة المهمة على التعاون بين الجهات الحكومية مبادرة التنقل الإلكتروني التي أطلقتها كل من هيئة كهرباء ومياه دبي وهيئة الطرق والمواصلات.

المقابلات الشخصية مع الموظفين / تحقيق كفاءة الخدمة

لم تقتصر جهود مركز نموذج دبي على تحسين تجربة المتعاملين في الجهات الحكومية والتي كان لها عظيم الأثر في تعزيز ثقافة العمل المؤسسي المذكورة أعلاه فيما يتعلق بالتعاون بين الجهات؛ بل أثمرت أيضًا إلى تحقيق نتائج إيجابية على صعيد كفاءة الخدمة. فقد أشار العديد من الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات إلى دور مركز نموذج دبي في ترسيخ هذه المبادئ في القطاع الحكومي من خلال قيادة الجهات المختلفة وتوجيهها لتنفيذ استراتيجيات تقديم الخدمة المرنة والتي من شأنها تعزيز تجربة المتعاملين بما يتماشى مع رؤية سموه الشيخ حمدان بن محمد آل مكتوم المرتبطة بكفاءة الخدمات الحكومية.

لعل أبرز الأمثلة على تحقيق كفاءة الخدمات مشروع مركز الشرطة الذكي الذي أطلقته شرطة دبي والذي ساهم في رقمنة معظم خدمات الشرطة وقلل من معدلات زيارة المتعاملين إلى المراكز الفعلية بحوالي **80%**. ومن ضمن الخدمات التي يقدمها المركز خدمة الإبلاغ عن شيك مرتجع والأجور غير المدفوعة والمخالفات المرورية وفقدان بطاقات الهوية وحتى جرائم الاتجار بالبشر. كما يتضمن مركز الشرطة الذكي تطبيقًا خاصًا بشرطة دبي صنفه الخبراء بأنه الأكثر نجاحًا ورواجًا بين التطبيقات الحكومية الأخرى في دبي. وتشمل الخدمات التي يقدمها التطبيق الإبلاغ عن المخالفات عبر التحميل الفوري للصور ودفع الغرامات المرورية وعرض البيانات في الوقت الحقيقي لأهم مواقع الحالات الطارئة مثل المستشفيات ومراكز الشرطة.

في عام 2019، حاز مركز الشرطة الذكي على راية برنامج حمدان بن محمد للحكومة الذكية والتي تهدف إلى تشجيع الابتكار في الخدمات الحكومية ورفع معدلات سعادة المتعاملين. علاوة على ذلك، ساعد المركز شرطة دبي على نيل أربع جوائز عالمية في منتدى التحسين المستمر والابتكار.

3 الدراسة والنتائج

الخلاصة

بالنظر إلى نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية، نجد بأن نموذج دبي أثر إيجابيًا على ثقافة عمل الجهات الحكومية في دبي سواء من حيث التركيز على المتعاملين أو تعزيز كفاءة الخدمات. من جهة أخرى، فقد أبرزت هذه النتائج مستويات وعي عالية بمنهجيات مركز نموذج دبي والتعاون بين الجهات والممارسات الموجهة نحو الابتكار، لتبرهن على أنها باتت جزء لا يتجزأ من ثقافة تلك الجهات.

انطلاقًا من سعيه للحفاظ على وتيرة ثابتة في تحسين الخدمات الحكومية على مدى فترات طويلة وترسيخ مبادئ الخدمة التي تركز على المتعاملين ضمن الأنشطة اليومية للجهات الحكومية، نجح مركز نموذج دبي بتحقيق تحوّل ثقافي حقيقي على مدى العشر سنوات الماضية. حيث أوضحت نتائج المقابلات أن موظفي القطاع الحكومي باتوا يؤمنون بهذه المبادئ ويعملون بموجبها.

جهود المركز من منظور خبراء دوليين

استقطب الاستبيان آراء ووجهات نظر نخبة من الخبراء الدوليين المشاركين في ملتقى حمدان فيما يتعلق بالتأثيرات التي أحدثها مركز نموذج دبي ومنهجيته على أداء الجهات الحكومية. ولدى السؤال عن ملتقى حمدان، أشار الخبراء إلى أنه كان أداة فعالة لتشجيع ثقافة التحسين المستمر في الجهات الحكومية. وقال أحد الخبراء أن ملتقى حمدان رفع مستوى معايير الابتكار للجهات الحكومية إذ إنه يحدد مجالًا متكافئًا لعمل الجهات الحكومية من خلال توخي الشفافية في عرض نتائج الابتكار المستمر. كما لاحظ الخبراء أهمية ذلك في تحسين التعاون بين الجهات الحكومية وجعل رحلة المتعامل أكثر سلاسة. وأخيرًا، أشار الخبراء إلى الدور الذي يلعبه إطار العمل الخاص بمركز نموذج دبي في دفع مبادرات التحسين الرئيسية.

«يلهم هذا النهج الريادي المتعلق بآلية تقديم الخدمات الحكومية التفكير الإبداعي والمنظم في حل التحديات التي يواجهها المتعاملون عند تلقي الخدمات».

«عمليات تقييم [مركز نموذج دبي] هي طريقة رائدة لنشر المعرفة في المجتمع حول كيفية عمل الجهات الحكومية باستخدام التقنيات المتقدمة والأفكار الجديدة».



4

مستقبل الخدمات الحكومية

يُخلَص التقرير إلى أن هناك العديد من المبادرات التي أُطلقت عبر مختلف الجهات الحكومية في دبي والتي تشمل أحدث المنهجيات التي تتماشى مع أو تتجاوز المنهجيات المتبعة في غالبية مؤسسات القطاع الخاص الأكثر ابتكارًا على مستوى العالم. غير أن قيمة مركز نموذج دبي باعتباره نموذجًا محوريًا للتنسيق وتطبيق أفضل الممارسات في تقديم الخدمات الحكومية تكمن في قدرته على تشجيع نقل المعرفة والابتكارات ضمن تطبيق منظم ومتسق يتم توظيفه عبر الجهات الحكومية.

توجز الأقسام التالية المجالات التي حددتها الدراسة البحثية والمدخلات التي أثمرت عنها المقابلات الشخصية مع الجهات المعنية باعتبارها مجالات رئيسية لتحسين مستقبل الخدمات الحكومية.

4 الرقمنة وإدارة البيانات

الرقمنة وإدارة البيانات

قبل تسخير الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتطورة، اعتادت الجهات الحكومية إصدار خدماتها مثل التصاريح والموافقات والسجلات العامة أو إثبات مزاوله الأنشطة عبر أنظمة ورقية معقدة وتستهلك وقتًا كبيرًا.

وما زاد من تعقيد تلك الأنظمة الورقية أن بعض الخدمات كانت تحتاج لتدخل أكثر من جهة حكومية لتقديم المدخلات أو الموافقات المطلوبة. الأمر الذي فرض على المتعامل ضرورة زيارة عدة جهات والتنقل من موقع إلى آخر مما زاد من صعوبة المهمة وفرض تحديات لوجستية على المتعاملين.

وساهم نموذج دبي في تقبل التغيير وتعزيز جهود الرقمنة والتعاون بين الجهات الحكومية في دبي. من المعلوم أن وظيفة إدارة البيانات من الوظائف

الأعلى تكلفة بالنسبة لأي جهة. ومع إدراك هذه الحقيقة والعمل بموجب دراسات اقتصادية واعتبارات متعلقة بالكفاءة، بدأت مسيرة التحول من إدخال البيانات يدويًا إلى تفويض مثل هذه الأنشطة لشركاء أقل تكلفة وحتى تحويل مدخلات البيانات إلى المستهلكين.

وعليه، فقد باتت رقمنة قنوات الاتصال هي القاعدة السائدة، حيث يقدم المتعاملون طلباتهم ومعلومات إضافية في نماذج عبر الانترنت لبدء العمليات الآلية دون تدخل موظف حكومي. وتُبرز العديد من مشاريع الدراسة الجديدة أهمية هذه الاستراتيجية لبناء وتعزيز القنوات الرقمية وقنوات المساعدة الذاتية وروبوتات الدردشة الآلية.

سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي، في إطار الإعلان عن إطلاق تحديث نموذج دبي لخدمات 360 في مارس 2020



«تُجسد الرؤية التي تم إطلاقها أجندة عمل جديدة في إمارة دبي وإطار متكامل وموحد لمضاعفة ومتابعة جهود التحسين والوصول للقيمة والحفاظ عليها، ولن يتحقق ذلك إلا بتدريج مبدأ العمل بروح الفريق الواحد في حكومة دبي للارتقاء بالخدمات الحكومية. وجميع خدمات حكومة دبي ستكون: متكاملة وسلسلة ومخصصة واستباقية. كلنا مسؤولون عن تطوير خدمات استثنائية وإسعاد المتعاملين مع حكومة دبي، فهدفنا هو خدمة الناس أولاً وأخيرًا».

4 الرقمنة وإدارة البيانات

الخدمات الاستباقية

تلقي اللقاح، حيث تتم جدولة مواعيد المتابعة والزيارة ورسائل التذكير من خلال طرق الاتصال المختلفة ومنها استبيانات المتابعة المؤتمتة حول الأعراض الجانبية المحتملة وما إلى ذلك.

هناك العديد من الاتجاهات والمجالات الأخرى التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل الخدمات الحكومية، ولكن العوامل المحددة أعلاه تمثل غالبية المواضيع والمخاوف والأمثلة والتوقعات المثارة خلال إجراء الدراسة، والتي تعد مجرد أمثلة. وفي الإطار ذاته، أفادت الجهات المعنية أنه بالرغم من أن الابتكار والرقمنة والخدمات الاستباقية المتكاملة أصبحت اليوم جزءاً لا يتجزأ من ثقافة عمل الجهات الحكومية بدبي؛ إلا أنه لا ينبغي إغفال اللمسة البشرية المتسقة مع جهود الرقمنة.

سينطوي مستقبل الخدمات الحكومية على معالجة المخاوف المتعلقة بالبيانات المتصلة والخدمات المتكاملة من خلال الاستعانة بأليات تخزين البيانات مركزياً بين الجهات الحكومية ودمجها بشكل متكامل (أو على الأقل فهرستها وتحديثها بطريقة مشتركة وموحدة). وتستخدم البيانات في توقع تفاعلات المتعاملين وسلوكياتهم، مما يساعد في إعداد الخدمة بشكل استباقي وتقديمها عندما يكون المتعامل مستعداً لاستخدام الخدمة المطلوبة. كل هذا سيسهم في تعزيز الخطوات والأنشطة اللازمة لتحضير الخدمة بحيث تكون جاهزة قبل أن يطلبها المتعامل؛ الأمر الذي من شأنه تقليل وقت الانتظار اللازم للحصول على الخدمات المتكاملة. وتشمل المبادرات التي تم تحديدها خلال إجراء هذه الدراسة ابتكارات بسيطة مثل الجدولة الاستباقية للمواعيد الطبية ومواعيد

خدمات 360

متكاملة

يتم تقديم الخدمات عبر نقطة اتصال واحدة وجهة واحدة مهما كان عدد الجهات المقدمة للخدمة

سلسلة

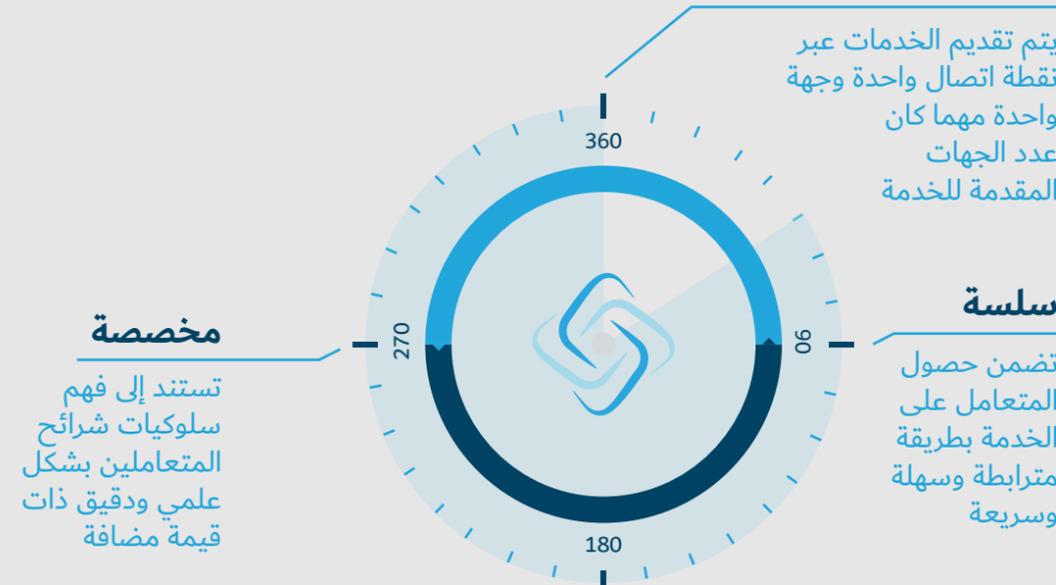
تضمن حصول المتعامل على الخدمة بطريقة مترابطة وسهلة وسريعة

مخصصة

تستند إلى فهم سلوكيات شرائح المتعاملين بشكل علمي ودقيق ذات قيمة مضافة

استباقية

دون طلب المتعامل للخدمة



المجلس التنفيذي
THE EXECUTIVE COUNCIL


مركز نموذج دبي
Dubai Model Centre

مركز نموذج دبي

ركيزة الخدمات الحكومية
الريادية 2021

 tec.gov.ae

 Dubai.model@tec.gov.ae

  [@dtmcentre](https://www.instagram.com/dtmcentre)