



سلسلة بحوث  
القمة الحكومية

## الحكومة المرتكزة على المتعامل

إشراك المتعاملين والقطاع الخاص  
في تصميم وتقديم الخدمات



بالتعاون مع  
**AT Kearney**

إخلاء المسؤولية: محتوى هذا التقرير ووجهات النظر الواردة فيه تعود للمؤلف (مؤلفين) فقط. محتوى التقرير لا يعكس أو يمثل بالضرورة وجهة نظر حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة أو توجهاها و/أو الجهة المنظمة للقمة الحكومية.

## الملخص التنفيذي

إن المشهد الاجتماعي والاقتصادي والتقني الحديث مثل مواقع التواصل الاجتماعي وزيادة توقعات المتعاملين والقطاع الخاص، كلها عوامل تخلق بيئة معقدة ودائمة التغير. لدى المؤسسات الحكومية حالياً الفرصة لتصبح أكثر مرونة وتجاوباً مع المتعاملين والقطاع الخاص مع أنها تواجه تغيرات ديناميكية وطلبات معقدة، ولكنها بحاجة لأن تكون مبادرة ومركزة على تقديم الخدمة ومتحملة لمسئولياتها ومستعدة للقبول والتفاعل مع الآراء والملاحظات البناءة؛ ولا يمكن تحقيق هذا إلا بوجود الإجراءات والأنظمة المطلوبة لتمكين المتعاملين والقطاع الخاص من المساهمة بشكل ممتع وبناءً في وضع السياسات وتحسين الخدمات الحكومية.

إن النقلة التالية للتنمية الاقتصادية والفرصة الأخرى للإمارات العربية المتحدة لرفع تنافسيتها، ستكون مدفوعة بقدرة الحكومة على تطبيق استراتيجيتها، ويتفق الجميع تقريباً على أن الوقت الحالي هو الوقت المناسب لمرونة الحكومة: الوقت المناسب لتبني منهجية "التمحور حول المتعامل" في الخدمة الحكومية وبالتالي استدامة النمو والتطوير.

يعتبر ما حققته دولة الإمارات العربية المتحدة من إنجازات خلال عقد واحد أمراً ملفتاً خاصة إن أخذنا بعين الاعتبار أن تحقيق إنجازات مماثلة استغرق عشرات السنين في الدول الأخرى فدولة الإمارات تتغير بسرعة كبيرة سواء على مستوى شهرتها وجاذبيتها العالمية التي تشهد تنوعاً ملحوظاً مع ارتفاع أعداد الوافدين أو على مستوى القطاع الخاص الذي يشهد نمواً مطرداً.

تتزايد توقعات المتعاملين والقطاع الخاص بسرعة كبيرة ومن أجل الاستمرار في تحقيق النمو الإيجابي والتنافسية وتحقيق رؤية الإمارات 2021، فإن على المؤسسات الحكومية بذل جهود أكبر نحو تحقيق المرونة ومحورية الخدمات حول المتعامل، وأن تتمتع بتنظيم عالٍ وثقافة خدمة المتعامل وإجراءات ونظم صحيحة وفي مكانها المناسب. فبناء مؤسسات حكومية على هذه الأسس أمر أساسي لاستدامة النمو الاقتصادي للدولة وتحقيق أهدافها، ما يتطلب بعض التغييرات الضرورية في الممارسات التشغيلية القائمة.

تؤكد دراسة "حكومة مرتكزة على خدمة المتعامل" التي أعدها شركة إيه تي كيرني "A.T. Kearny" على الحاجة إلى هذا التغيير، فالمشاركون من القطاع الخاص في هذه الدراسة عبروا عن رغبتهم في وجود مؤسسات حكومية تلبي احتياجاتهم وذات سياسات وخدمات موجهة لهم. وفي حين أن التركيز على المتعامل والقطاع الخاص هو مفهوم جديد وربما يتسم بالتحدي بالنسبة لبعض المؤسسات، فإنه يعتبر كذلك فرصة لدولة الإمارات العربية المتحدة لتمييز بشكل أكبر وتزيد تسارع النمو الاقتصادي والتطوير.

خلصت هذه الدراسة المدعومة ببحث ميداني في الإمارات العربية المتحدة وبمشاركة أكثر من 140 مؤسسة من القطاع الحكومي والخاص، أن معظم المؤسسات الحكومية تؤمن بأهمية وضرة إشراك المتعاملين والقطاع الخاص لكن لا تمتلك جميعها القدرات والثقافة والإجراءات التشغيلية المناسبة لترجمة هذه الرغبة إلى واقع عملي.

إن المشهد الاجتماعي والاقتصادي والتقني الحديث مثل مواقع التواصل الاجتماعي وزيادة توقعات المتعاملين والقطاع الخاص، كلها عوامل تخلق

# المحتويات

المؤسسات الحكومية في زمن النمو المتسارع



05

السياسات المرتكزة حول خدمة المتعامل



09

خدمات مرتكزة حول خدمة المتعامل



11

الطريق إلى حكومة مرتكزة حول  
خدمة المتعامل



17

الحكومة ليست سلطة على الناس، ولكنها سلطة لخدمة الناس، لذلك فإن مقياس نجاح الحكومة هو رضا المتعاملين عنها

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

## المؤسسات الحكومية في زمن النمو المتسارع



شهدت دول مجلس التعاون الخليجي تغييراً وتقدماً هائلين في العقد الأخير، وذلك من خلال الانتقال من الاعتماد على المصادر الطبيعية إلى اقتصادات عالمية صاعدة نمت بسرعة مذهلة وبوقت أقل بكثير مما استغرقته نظيراتها من الدول المتقدمة. فقد فتحت السياسات الحكومية الأسواق للتقنيات الحديثة والمشاريع والشركات والكفاءات الأجنبية التي تعمل في المنطقة والتي ساهمت في تغيير التركيبة السكانية. ومن جهة أخرى رفعت مواقع فيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) ومواقع التواصل الاجتماعي الأخرى مستوى التواصل والمشاركة وأصبح لدى الناس قدرة أكبر للحصول على المعلومات.

بات على المؤسسات الحكومية أن توائم نماذج خدماتها مع ما تواجهه من متطلبات جديدة أكثر تغييراً وتعقيداً من قبل المتعاملين والقطاع الخاص، ما يستوجب الانتقال من دور رد الفعل والمركز على المعاملات إلى دور أكثر مبادرة وممكنا للاقتصاد. الآن، وأكثر من أي وقت مضى، يجب على المؤسسات الحكومية أن تكون مرنة وتعمل على خلق التوازن بين الحاجة لدفع استراتيجياتها قدماً وبين تلقيها وتقبلها للآراء والملاحظات الواردة من العديد من الناس ذوي المصلحة في النتائج المأمولة.

يُقصد بالمرونة في المؤسسات الحكومية القيام بالعمل الصحيح وبسرعة في بيئة تتغير باستمرار، وهي تتطلب إشراك المتعاملين وفهم احتياجاتهم والتشارك مع القطاع الخاص لخلق خدمات حكومية وسياسات كفؤة تقدم خدمة أفضل للناس.

### المرونة والتنافسية :

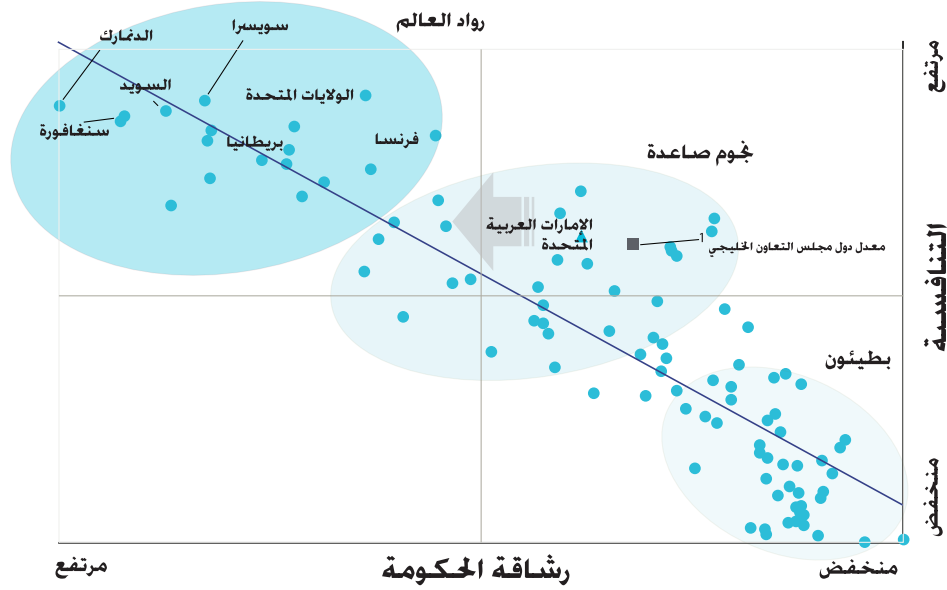
مازال هناك العديد من الفرص لتحسين مرونة الحكومة والانتقال من مجموعة الدول الناشئة إلى قيادة عالمية حقيقية. ولهذا سعت الدراسة للحصول على معطيات حول الأسئلة التالية (راجع الشكل 3)

أظهرت دراسة شركة إيه تي كيرني (A.T. Kearney) وجود علاقة قوية بين المرونة في المؤسسات الحكومية وتنافسية الدولة (راجع الشكل 2). تعد دول مجلس التعاون الخليجي حالياً ضمن أكثر دول العالم تنافسية، ولكن

## الشكل 2

### التنافسية و الرشاقة

تعتبر دول مجلس التعاون الخليجي من بين الدول أكثر تنافسية في العالم ولكنها ما زالت تمتلك الإمكانيات لتحسين مستوى أدائها في الرشاقة



1. المتوسط الحسابي المرجح لأداء دول مجلس التعاون الخليجي في التنافسية وفقه الإنتقال المصدر: تقرير التنافسية العالمي 2009 للمنتدى الإقتصادي العالمي، مؤشرات الحكاميه في العالم 2009، قاعدة بيانات اللغات المؤسسة (IPD) 2009، خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)

## الشكل 3

### أداء المؤسسات الحكومية في دولة الامارات من حيث المركزية على المتعاملين

هذا هو الوقت الملائم لدولة الإمارات العربية المتحدة لرفع مستوي الرشاقة أكثر و الإنتقال إلى المستوى العالمي في جداول التصنيف

- على مقياس من واحد (أدنى المستويات العالمية) إلى عشرة (أعلى المستويات العالمية)، كيف يمكنك تقييم أداء المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة اليوم من حيث إشراك المتعاملين في تصميم وتقديم الخدمات؟

- على مقياس من واحد (متراجع بحدّة) إلى عشرة (متحسن بشدة)، كيف يمكنك تقييم أداء المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات الخمسة الماضية؟



1. معدل درجات وضع السياسات وتقديم الخدمات المصدر: مسح القطاع الخاص في الإمارات العربية المتحدة، خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)

أنا سعيد لأن دولة الإمارات العربية المتحدة تستمر في جمع الآراء والملاحظات وتؤكد بأن جميع الدوائر الحكومية تستمر في الحث على تقديم الآراء والاقتراحات، وخاصةً إشراك الشركات التي تدعم بطريقة ما أو تستعمل الخدمات بدرجة عالية جداً

مدير مبيعات شركة إسناد عالمية في منطقة الشرق الأوسط

إنه من الرائع حقاً أن تفكر حكومة الإمارات العربية المتحدة بمواطنيها والمقيمين فيها، هذا مسح مثير للاهتمام وأمل أن يبرز المزيد من القضايا بعد التنفيذ

مدير موارد بشرية في شركة إعلامية

ولتحديد كيفية إشراك المؤسسات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي للمتعاملين، أجرت شركة إيه تي كيرني (A.T. Kearney) مسحاً لمدراء المؤسسات الحكومية الرئيسية في صنع القرار وتقديم الخدمات، ومدراء شركات القطاع الخاص.

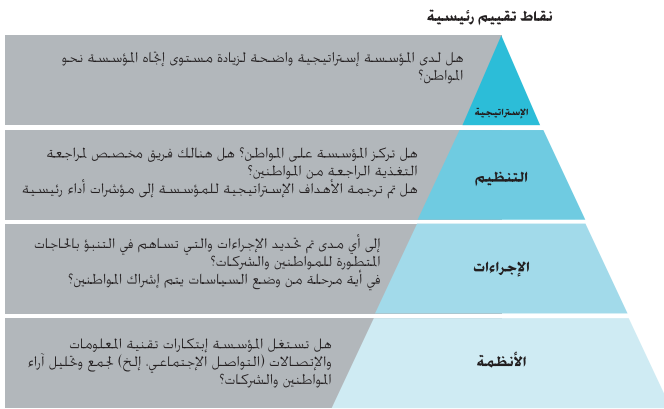
#### ملخص الدراسة

تم تصميم دراسة "الحكومة المرتكزة على خدمة المتعامل" التي أعدتها إيه تي كيرني (A.T. Kearney) بهدف قياس مستوى المرونة في المؤسسات الحكومية والقطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. تركز الدراسة على أربعة أبعاد لتقييم التمرکز حول المتعامل: الاستراتيجية والتنظيم والإجراءات والأنظمة (راجع الشكل 4).

## الشكل 4

### هرم مراحل التميز الحكومي

لقد قمنا بتقييم المؤسسات الحكومية من أربع جهات: الإستراتيجية والتنظيم والإجراءات والأنظمة



المصدر: خليل إيه تي كيرني (A.T. Kearney)

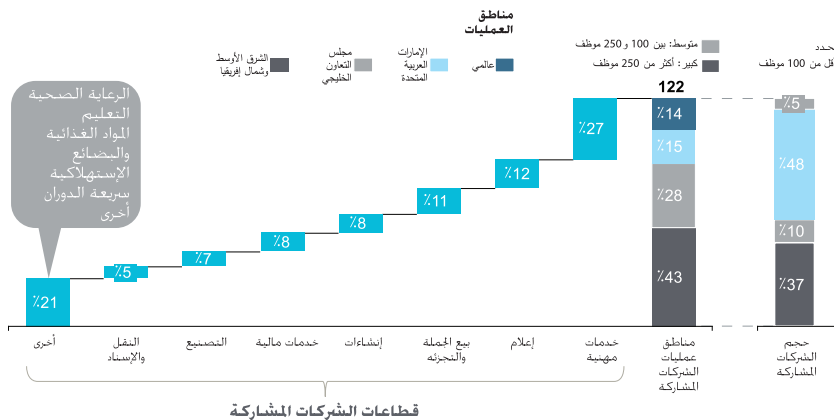
تم إجراء هذه الدراسة مع كبار مدراء الجهات والصف الأول من مقدمي الخدمة الحكومية وصناع السياسات، بمن فيهم الوزارات ومقدمي الخدمة والمتعاملين والبلديات. وجرى مقارنة النتائج مع البيانات العالمية حول أداء القطاع الحكومي، وإجراء مقارنة مرجعية لها مع أفضل الممارسات الدولية. كما قامت الدراسة باستقصاء رأي القطاع الخاص حول مدى التمرکز حول خدمة المتعامل في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد شاركت أكثر من 120 شركة تمثل مختلف القطاعات في دولة الإمارات العربية المتحدة (راجع الشكل 5). وطلب من المشاركين تقييم أداء المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة في إشراك المتعاملين والقطاع الخاص في تصميم وتقديم الخدمات، وذلك لتحديد الممكّنات والعقبات التي تظهر حين التعامل مع المؤسسات الحكومية (وخاصة في ما يتعلق بتأثيرات السرعة والمرونة)، وكذلك للتوصية بطرق زيادة التمرکز حول خدمة المتعامل. وقد جرى هذا المسح من خلال قناتين: البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي بما فيها فيسبوك (Facebook) ولينكدان (LinkedIn).

## الشكل 5

### مسح القطاع الخاص

#### (عدد الإستجابات المقدمة حسب القطاعات ومناطق العمليات)

شارك في هذه الدراسة أكثر من 120 شركة تمثل نطاقاً واسعاً من القطاعات



المصدر: مسح القطاع الخاص في الإمارات العربية المتحدة لخليل إيه تي كيرني (A.T. Kearney)



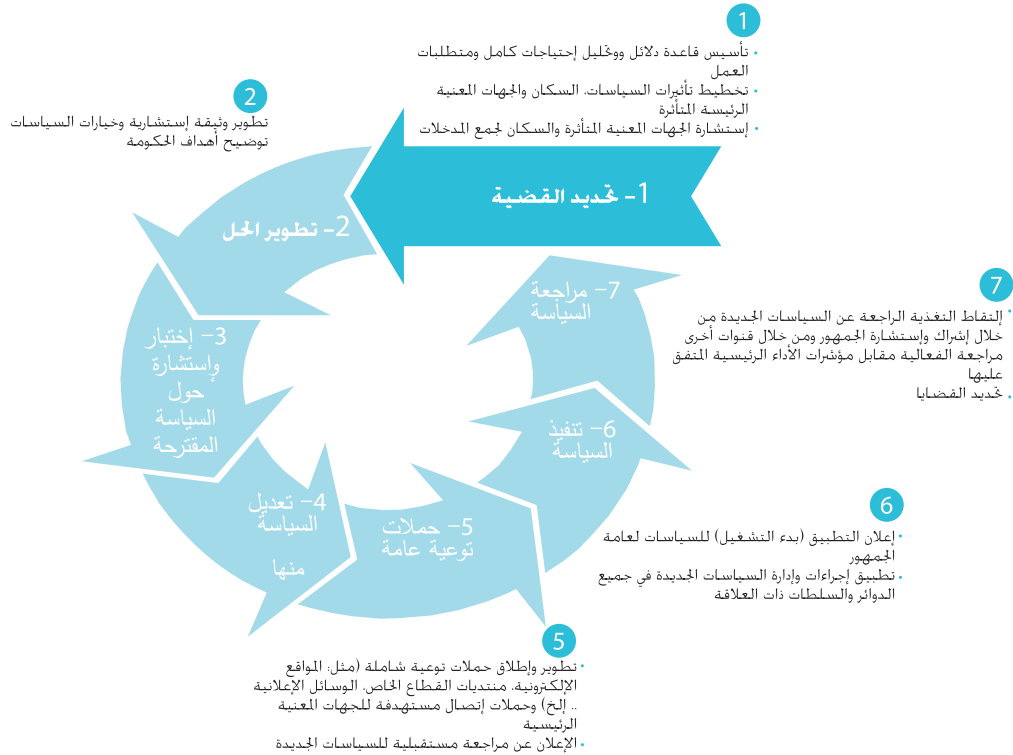
## السياسات المرتكزة حول خدمة المتعامل

كشفت دراستنا أن 23 بالمئة من القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة منخرطون بشكل أو بآخر في وضع السياسات سواءً قبل أو خلال صياغة السياسة، في حين أن 85 بالمئة لديهم اهتمام قوي بالمشاركة ويعتقدون أن بإمكانهم إضافة قيمة كبيرة خلال المراحل المبكرة من صنع السياسات.

إن وضع السياسات عملية دورية تتضمن عدة خطوات، بدءاً بتحديد القضايا حتى برامج المراجعة (راجع الشكل 6). يمكن أن تكون مساهمة المتعاملين والقطاع الخاص ذات أهمية في كل خطوة من العملية والتي تتطلب قنوات اتصال متعددة من المسوحات المستهدفة للجمهور وقادة الأعمال حتى ورش العمل مع أعضاء مراكز دراسات السياسات الداخلية.

### الشكل 6

#### الدورة النموذجية لتطوير السياسات له خطوات متعددة وهي دورية



المصدر: خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)

## دراسة حالة: استراتيجية التربية والتعليم لدولة الإمارات العربية المتحدة 2010

أطلقت حكومة الإمارات العربية المتحدة استراتيجية تعليم جديدة في عام 2010 وطلبت من الجمهور تزويدها بأرائهم، ونشرت على الموقع الإلكتروني لرئيس الوزراء للحصول على مساهمات أوسع من المجتمع، وقد تمّ تنزيل ملف الاستراتيجية 14 ألف مرة وتقديم أكثر من 700 رأي بناءً، وكانت مشاركة الاستراتيجية عبر الإنترنت حالة نادرة في الشرق الأوسط. إضافة إلى ذلك، انعقدت عدة ورش عمل مع الحكام والخبراء والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب للتحقق من الاستراتيجية وتقييمها، وقد تجاوب رئيس الوزراء شخصياً مع بعض الآراء، ما ساهم في تعزيز المشاركة الشعبية. تم استخلاص 954 اقتراحاً بناءً من 756 رأياً مكتوباً، ذلك لأن بعض التعليقات تضمنت عدداً من الاقتراحات، ثم صنفت الاقتراحات ضمن 7 عناصر استراتيجية وتم ربطها بالمبادرات الاستراتيجية.



الشكل: 1 استراتيجية التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

“أعتقد أنها شجاعة، هذه هي المرة الأولى التي توجه لي مثل هذه الأسئلة  
مدير تنفيذي لمزود خدمات تعليمية

# خدمات مرتكزة حول خدمة المتعامل

بالمعامل، ثم إلى محفّز بالمعامل، وأخيراً إلى مستوى متمركز حول المتعامل (راجع الشكل 7). فهي تمتلك استراتيجية ورسالة واضحة تضع رضا المتعامل كنقطة تركيز رئيسة لها. كما أن لديها هيكل تنظيمي يعتمد على التمرکز حول خدمة المتعامل مع فريق مخصص لمراجعة آراء وملاحظات المتعاملين واتخاذ الإجراءات اللازمة عند الضرورة، كما أنها تستخدم مصادرها لتقديم خدمات تلبّي توقعات المتعاملين.

يحتاج مزودو خدمات القطاع الحكومي إلى إشراك المتعاملين في تحسين خدماتهم فالمعطيات التي يقدمها أولئك الذين يستخدمون هذه الخدمات سوف تمكّن القطاع الحكومي من تطوير خدمات مرتكزة على فهم حقيقي لاحتياجات المتعاملين، ويمكن للإصلاح أيضاً أن يزيد من إنتاجية وتنافسية الدولة.

إن المؤسسات الحكومية التي تتقن التعامل مع تحدي التمرکز حول خدمة المتعامل وتحقق الريادة في هذا المجال تتجح في عبور أربع مراحل من التميز، انطلاقاً من مستوى محايد للمتعامّل، ثم إلى مستوى واعي

## الشكل 7 مراحل التميز للمؤسسات الحكومية

المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>المواطنون هم العنصر الرئيسي ومركز الاستراتيجية</li> <li>ربط واضح ومنظم بين الإستراتيجيات والأهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إستراتيجية تدمج المواطن كأحد العناصر الإستراتيجية الرئيسية</li> <li>ربط جزئي بين الإستراتيجيات والأهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إقرار الإستراتيجية باحتياجات المواطنين</li> <li>إستراتيجية قصيرة الأمد بدون رؤية طويلة الأمد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إستراتيجية غير محددة بدقة فيما يتعلق بتوقع إحتياجات المواطنين</li> <li>إنخاذ القرارات منساق بالآزمات</li> </ul>	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>فريق مركزي للعلاقات مع المواطنين في جميع الأقسام ذو أدوار ومسؤوليات محددة بشكل دقيق</li> <li>تعاون ومشاركة معلومات بالحدود القصوى مع المؤسسات الحكومية الأخرى</li> <li>مؤشرات أداء رئيسية محددة بدقة ومكتشفة لأداء الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب خدمة للمواطن ذو أدوار ومسؤوليات محددة</li> <li>تعاون ومشاركة معلومات مع المؤسسات الحكومية الأخرى</li> <li>بعض مؤشرات أداء الرئيسية لبعض عناصر الخدمة يتم قياسها ومتابعتها بانتظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصادر محدودة للتعامل مع اهتمامات المواطنين على أساس كل قضية فردية</li> <li>تعاون / مشاركة معلومات محدودة مع المؤسسات الحكومية الأخرى</li> <li>بعض مؤشرات أداء الرئيسية لبعض عناصر الخدمة يتم قياسها ولكن دون متابعة منهجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد فريق مخصص لإدارة العلاقات مع المواطنين</li> <li>لا يوجد تعاون / مشاركة معلومات مع المؤسسات الحكومية الأخرى</li> <li>لا يوجد مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء خدمات المؤسسة</li> </ul>	التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية مثالية لاستلام و تحليل التغذية الراجعة من المواطنين</li> <li>عملية خسين مستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية محددة جيداً لاستلام و تحليل التغذية الراجعة من المواطنين</li> <li>تنعكس على فعالية وكفاءة المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية محدودة لاستلام و تحليل التغذية الراجعة من المواطنين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد عملية لاستلام و تحليل التغذية الراجعة من المواطنين</li> </ul>	الإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام منهج للإعلام / التواصل الاجتماعي / الإنترنت لالتقاط التغذية الراجعة (نموذج سحب)</li> <li>أدوات وأنظمة متكاملة للتواصل المباشر مع المواطنين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استغلال الفرص لاستخدام محدود للإعلام / التواصل الاجتماعي / الإنترنت للتوعية حول السياسات والخدمات (نموذج دفع)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام محدود للإعلام / التواصل الاجتماعي / الإنترنت أو أية آلية للتواصل مع المواطنين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد استخدام للإعلام / التواصل الاجتماعي / الإنترنت أو أية آلية للتواصل مع المواطنين</li> </ul>	الأنظمة



المصدر: خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)



إن مواقع التواصل الاجتماعي هي إحدى الوسائل لجمع الآراء والملاحظات وتحديد المخاطر والتوجهات والفرص، وجمع المعلومات التي تستخدم لاحقاً لصياغة نموذج تقديم الخدمة. وتتميز هذه الحكومات بأربعة أبعاد: الاستراتيجية والتنظيم والإجراءات والأنظمة، وتقدم نقطة مرجعية يعتمدها الآخرون.

تقوم المؤسسات الحكومية في المرحلة الرابعة بتحويل أهدافها الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء رئيسية ويتم تعميمها في المؤسسة، وفهمها من قبل كافة الموظفين والإفصاح عنها للمتعاملين، كما تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي والإنترنت للتواصل الدائم مع الناس، وتستخدم وسائل الاتصال والقنوات الأخرى مثل المسوحات والاجتماعات العامة غير الرسمية لجمع توقعات المتعاملين والقطاع الخاص

إن تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على الشركات قد أصبح واضحاً وجلياً، فربح نتائج البحث عن أكبر علامات تجارية عالمية يأتي من خلال بيانات ينشئها المستخدمون، ما يعني سيطرة أعلى للمشتريين وأقل بالنسبة للبائعين، وبالتالي فإنه ليس من الغرابة بمكان التوجه السريع للشركات نحو فضاء التواصل الاجتماعي.

أما على المستوى الحكومي، فعلى المؤسسات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي أن تتبنى منهجية أكثر تفاعلاً باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي بحثاً عن مساهمات مباشرة في وضع السياسات الجديدة والحصول على الآراء والملاحظات حول خدمات هذه المؤسسات، ويمكن تعلم أفضل الممارسات من شركات رائدة في هذا المجال. على سبيل المثال، فإن شركة نوكيا وبالإضافة إلى وصف التقنيات الجديدة لهواتفها، تطرح عبر صفحتها على "فيسبوك" أسئلة على المستخدمين عما يريدون فعله بالميزات الجديدة في المنتج الجديد "مرحباً بالجميع، هل جربتم ميزة أون فويس (Own Voice) الموجودة في أوفي مابس (Ovi Maps) صوتي لأوفي مابس (Ovi Maps) على أجهزكم! والآن نريد أن نعلم: صوت من سيكون خياركم الأول وصوت من سيكون خياركم الأخير لهذه الميزة؟" تحتاج المؤسسات الحكومية لاتباع استراتيجيات مماثلة لإعادة إنتاج نموذج تقديم الخدمات الخاص بها.

### مواقع التواصل الاجتماعي تعيد تشكيل "المجالس" في القرن الحادي والعشرين

تمتلك مواقع التواصل الاجتماعي الآن (ومن ضمنها فيسبوك "Facebook" وتويتر "Twitter") أكثر من مليار مستخدم، ما يجعلها الشكل الأكثر شيوعاً للاتصال عبر الإنترنت، ففي معظم الأيام يدخل 175 مليون شخص على موقع "فيسبوك" لمناقشة أمور مختلفة. وكذلك، فإن مواقع التواصل الاجتماعي قد تطور استخدامها إلى حد كبير في دول مجلس التعاون الخليجي مع الزيادة المستمرة للأشخاص الذين يقومون بالاتصال عبرها. فعلى سبيل المثال، تصل نسبة استخدام فيسبوك في الإمارات إلى 70 بالمائة وفي قطر 80 بالمائة، إضافة إلى ذلك، فقد كان ترتيب صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ضمن أعلى عشر قادة في العالم يتم متابعتهم على موقع "تويتر".

إن ضخامة هذه الطفرة الاجتماعية تطرح العديد من الأسئلة: ما هي كيفية انخراط المؤسسات الحكومية في مواقع التواصل الاجتماعي؟ وكيف تستطيع الحكومة معالجة التدفق الضخم للمعلومات الواردة عبر شبكات التواصل الاجتماعي؟

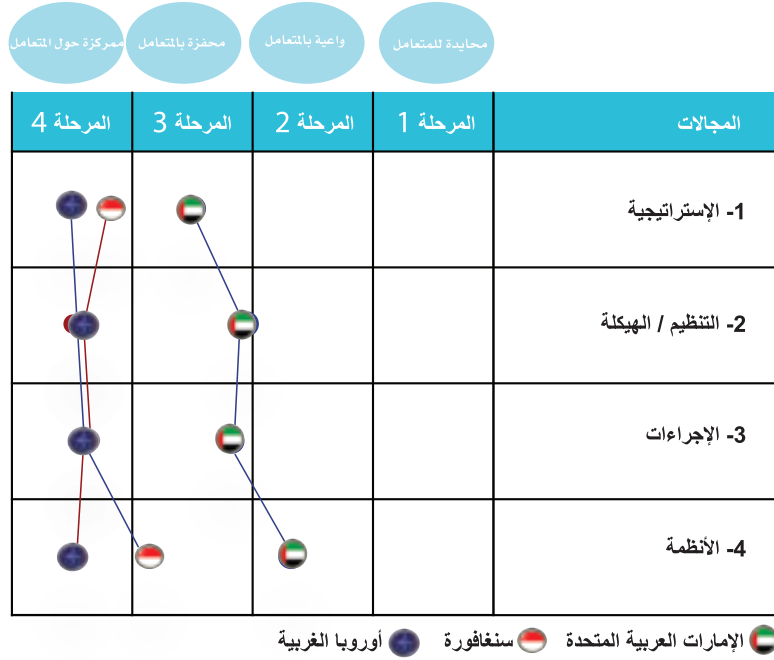
في ما يلي النتائج الرئيسية حول المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

- معظم المؤسسات الحكومية في الإمارات العربية المتحدة تنتقل من المرحلة الثانية (واعية بالمتعامل) إلى المرحلة الثالثة (محفزة بالمتعامل) (راجع الشكل 8)

## الشكل 8

### مقارنة معيارية للتركيز على المتعامل لدى المؤسسات الحكومية

دولة الإمارات العربية المتحدة في الوقت الراهن في إنتقال بين المرحلتين 2 و3 من مراحل التميز الحكومي



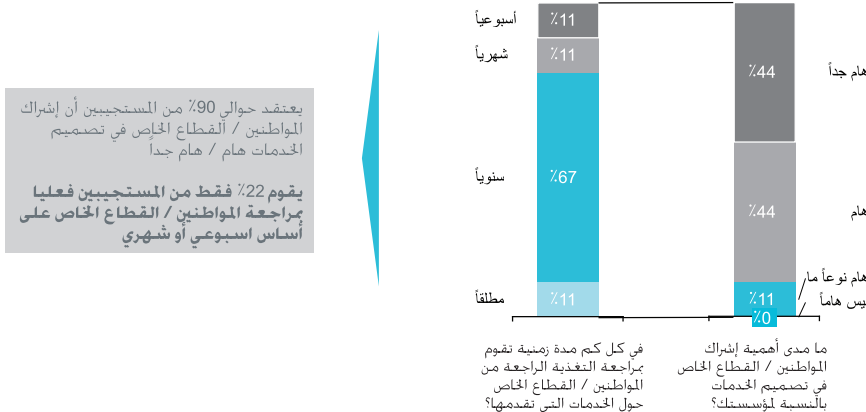
المصدر: خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)

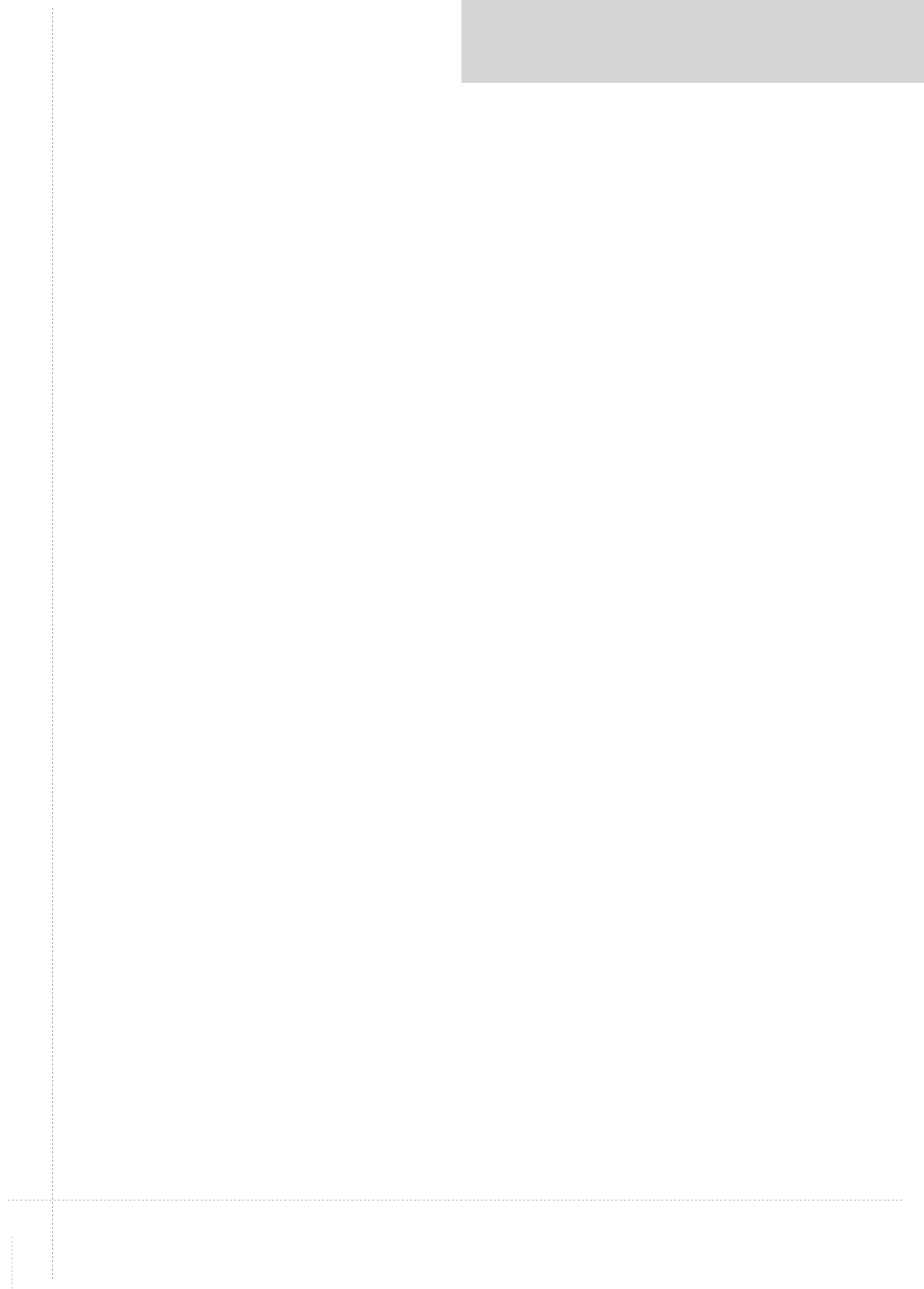
- حوالي 90 بالمئة من المؤسسات الحكومية تعتقد بأن إشراك المتعاملين والقطاع الخاص مهمة أو مهمة جداً، وأن تلبية احتياجات المتعاملين والقطاع الخاص هي النقطة المركزية في استراتيجياتها. ومع ذلك، فإن أقل من ربع المؤسسات فقط تقوم بمراجعة آراء وملاحظات المتعاملين والقطاع الخاص على أساس أسبوعي أو شهري (راجع الشكل 9)

## الشكل 9

### إلتقاط التغذية الراجعة وإشراك المتعامل

يعتقد حوالي 90% من المستجيبين أن إشراك المواطنين /القطاع الخاص في تصميم الخدمات هام /هام جداً

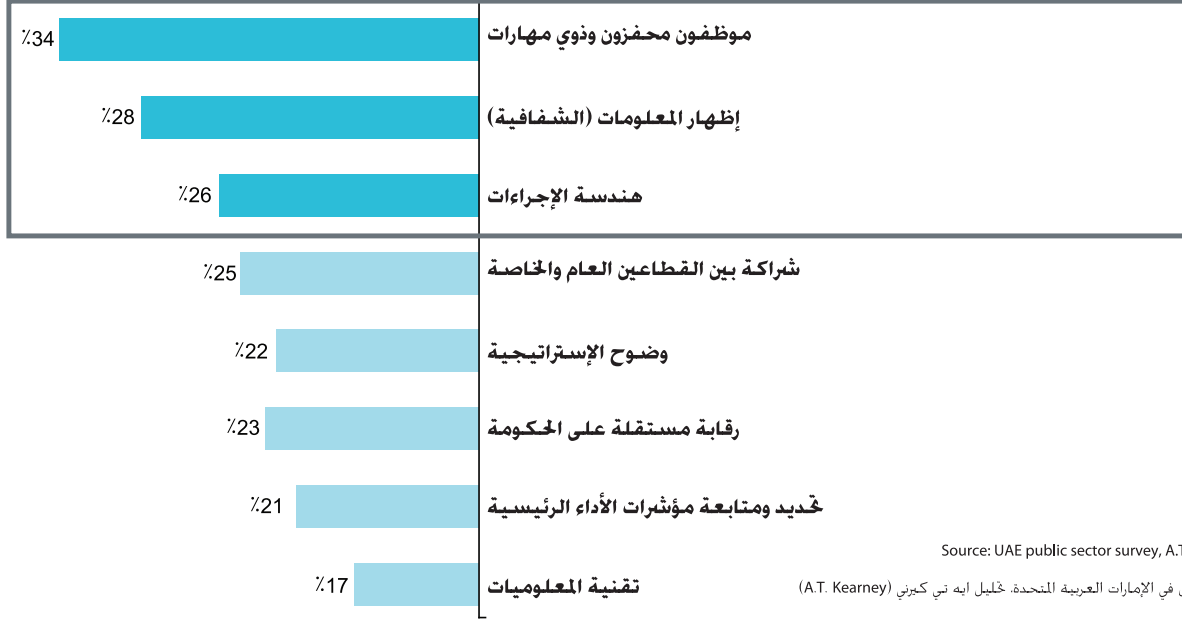




## الشكل 12

### رافعات لزيادة مركزية المتعامل

يعتبر القطاع الخاص أن تطوير مهارات الموظفين و الشفافية و هندسة الإجراءات هي الرافعات الأساسية لزيادة مركزية المتعامل



- كما أن الإفصاح عن مؤشرات الأداء الرئيسية قضية أخرى مهمة حيث صرحت جميع الجهات المشاركة في الدراسة أن أهدافها الاستراتيجية مترجمة إلى مؤشرات أداء رئيسية، ولكن 60 بالمائة منها فقط تم تعميمها بشكل كامل أو تم فهمها من قبل موظفيها، و30 بالمائة فقط تقوم بالإفصاح عن مؤشرات الأداء الرئيسية لخدماتها المقدمة للمتعاملين والقطاع الخاص

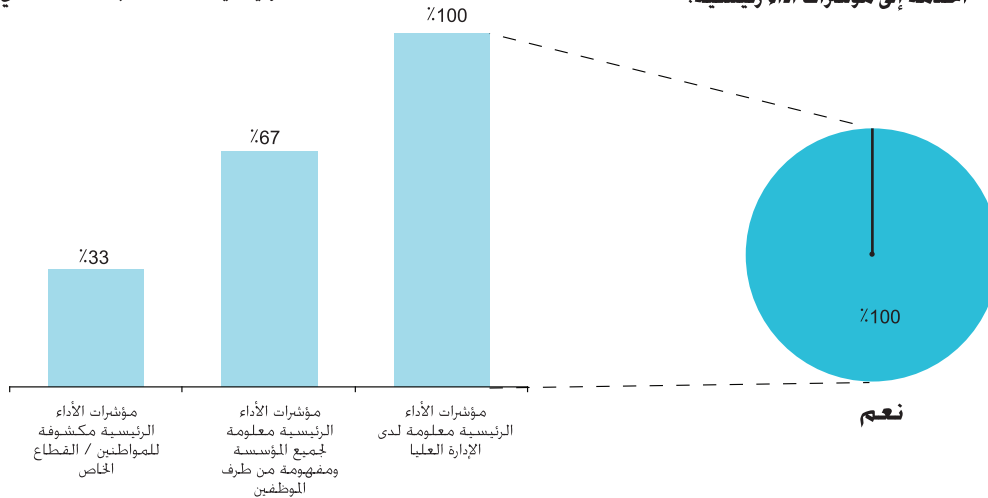
## الشكل 13

### مؤشرات الأداء الرئيسية لتقديم الخدمات

المؤسسات العمومية المشاركة في هذه الدراسة تكشف للمتعاملين عن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالخدمات التي تقدمها

إلى أي مدى يتم الكشف عن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالخدمات التي تقدمها؟

هل يتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية لتقديم الخدمة إلى مؤشرات أداء رئيسية؟



Source: UAE private sector survey, A.T. Kearney analysis

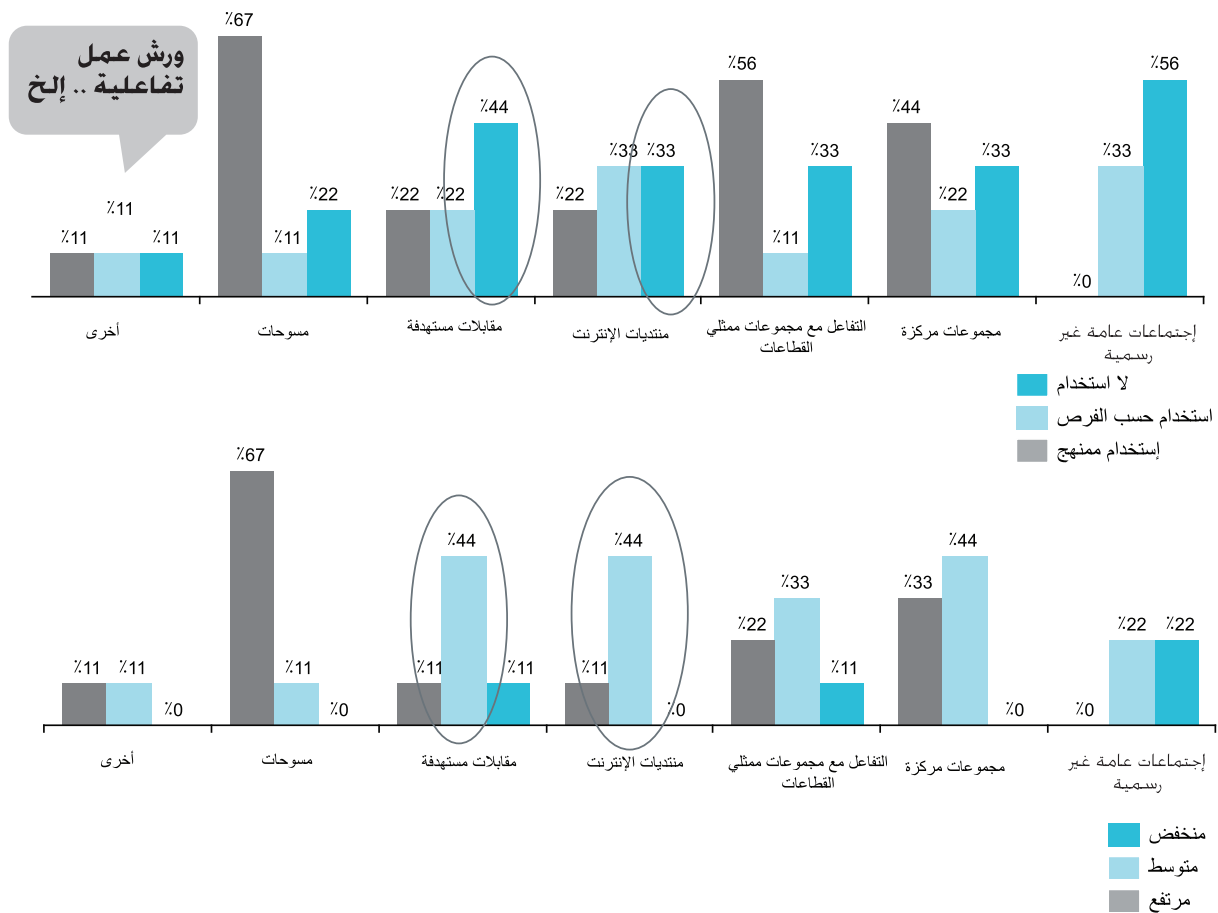
مسح القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، تحليل إيه تي كيرني (A.T. Kearney)

- القنوات الأكثر استخداماً لإشراك المتعاملين والقطاع الخاص لتصميم الخدمات هي المجموعات الممثلة للقطاعات والمسوحات، أما باقي القنوات مثل منتديات الإنترنت والمقابلات المستهدفة والاجتماعات العامة غير الرسمية فهي مستخدمة ولكن على أساس كل قضية على حدة. هذه القنوات ناجحة نسبياً ويمكن استخدامها بل ويجدر ذلك بشكل أكبر، خاصة وأنها أكثر تفاعلاً وتتيح المجال لأسئلة المتابعة التي تبحث بعمق وتقدم آراء أكثر دقة

## الشكل 14

### إشراك المتعاملين في تصميم الخدمات

منتديات الإنترنت و المقابلات المستهدفة لديها مستوى نجاح لا بأس به ويمكن استخدامها بطريقة أكثر حسب الضرورة



المصدر: مسح القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)



## نحو حكومة معتمدة على التمرکز حول خدمة المتعامل

في أستراليا، حيث تتعاون الهيئة الأسترالية لخدمات الموارد البشرية مع المتعاملين لتحسين طريقة تقديم خدماتها.

من أهم مميزات المؤسسات الحكومية التي تعتمد على التمرکز حول خدمة المتعامل هي نماذج الخدمات التي يمكنها أن تقدم نتائج جيدة على المدى القصير مثل رضا المتعاملين، وفي نفس الوقت تجمع الاحتياجات الجديدة للمتعاملين والقطاع الخاص وتوقعاتهم المتغيرة والديناميكيات الجديدة للسوق وتتأقلم معها، وبهذه الطريقة يمكن أن تستجيب المؤسسات الحكومية لمتعاملها بطريقة مرنة وفورية. وفي هذا السياق هنالك مثال يستحق الذكر

### دراسة حالة: إصلاح تقديم الخدمات في أستراليا

نظرة معمقة في تجربة الناس مع خدمات الهيئة والعقبات التي يواجهونها وإحباطاتهم اليومية. كانت المشاركة خطوة مهمة نحو استخدام الإعداد المشترك لتحسين الخدمات التي ستقدم مستقبلاً، وقد اتبعت حزمة الإصلاحات أفضل الممارسات الدولية مع التركيز على كيفية تمكين الخدمات ذات المستوى العالمي على التلاؤم مع البيئة الأسترالية في مجال تقديم الخدمات.

كانت المرحلة الأولى من هذا البرنامج ناجحة جداً، ولذلك تنوي الهيئة مواصلة الإعداد المشترك لإشراك المجتمع في تطوير الخدمات بشكل أوسع في المرحلة الثانية والتي تجري حالياً.

المصدر: الهيئة الأسترالية لخدمات الموارد البشرية

بدأت الهيئة الأسترالية لخدمات الموارد البشرية برنامجاً طموحاً يسمى "إصلاح تقديم الخدمات" يهدف إلى تقديم خدمات أفضل لبرنامج ميديكير (Midcare) وبرنامج سنترلينك (Centrelink) (صرف دفعات الضمان الاجتماعي) وبرنامج تقديم الدعم للأطفال، وذلك لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والصحية والاقتصادية للأستراليين. ومن أجل تحقيق أهدافها، عملت الهيئة مع المتعاملين على إعداد نموذج تقديم خدمات مشترك يلبي احتياجاتهم. وفي عام 2010، عقدت الهيئة سلسلة من المنتديات مع المتعاملين والموظفين ومجموعات المجتمع في أرجاء أستراليا للتوعية حول تطورات جدول إصلاح تقديم الخدمات. قدمت هذه المنتديات

ليس أقوى نوع هو الذي يبقى ولا الأكثر ذكاء بل الأقدر على التأقلم مع التغيرات

مدير تنفيذي لمزود خدمات تعليمية

ألا تكون ذات تسلسل إداري متعدد الطبقات ووظائف مشتتة، الأمر الذي يخلق زيادة في الوظائف الإدارية غير الفعالة ويؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات. ما زال الانطباع لدى البعض أن القطاع الحكومي يأخذ دوراً سلبياً وليس مبادراً وأمامه عقبات تضعها مبادئ تنظيمية غير ملائمة، أكثر مما هو فعال ومساهم في تشكيل الاقتصاد (راجع الشكل 15). إن تخصيص الموارد لتلبية احتياجات المتعاملين والثقافة المتغيرة تفسح المجال للتحسينات خاصة من خلال الاستماع للمتعاملين وتضمين آرائهم وملاحظاتهم البناءة.

**يوصى بأن ينصب تركيز دولة الإمارات العربية المتحدة على: السرعة والمرونة والاستجابة**

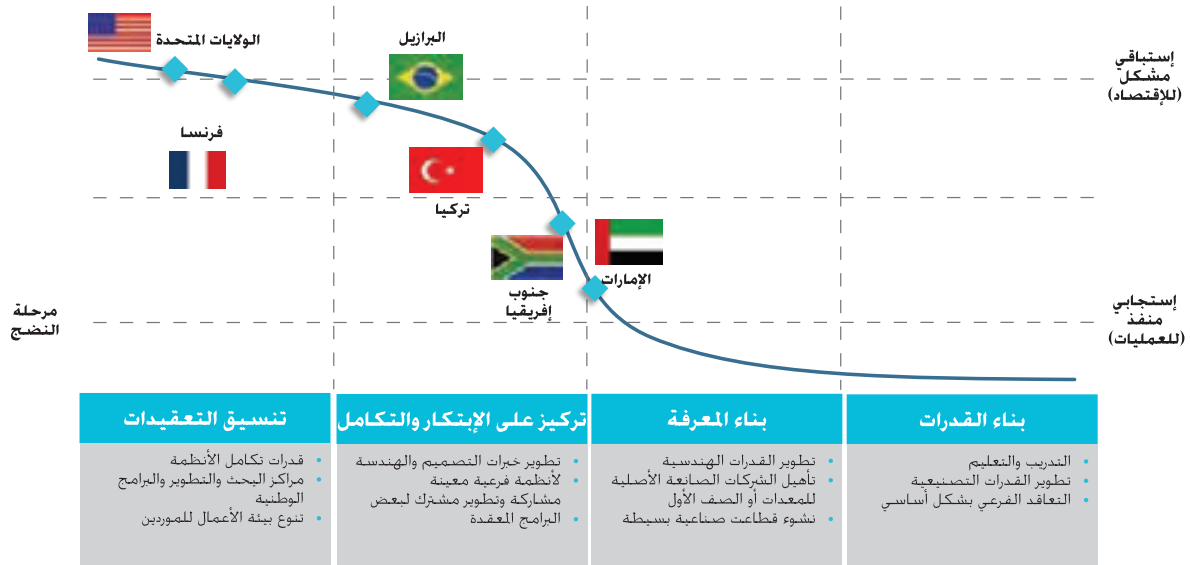
لقد أنجزت دولة الإمارات العربية المتحدة أعمال استراتيجية هائلة من خلال تحديد " رؤية " على مستوى الاتحاد، ووضعت الخطط الاستراتيجية المحلية المختلفة، ومع ذلك، فإن التنظيم والثقافة والإجراءات والأنظمة الصحيحة مطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة مع الاستجابة لتوقعات المتعاملين والقطاع الخاص. ويمكن أن يزيد التركيز على النقاط التالية من سرعتها ومرورتها واستجابتها:

- تصميم هيكل تنظيمي يتيح للقرارات أن تتخذ بسرعة وتطبق بكفاءة. يجدر بالهيكل التنظيمي أن يلتقي مع رؤية الدولة الطويلة الأمد والنظرة العامة الاستراتيجية وتوقعات المتعاملين والتحركات الاقتصادية، كما يجب

## الشكل 15

### تطور الإمارات العربية المتحدة

المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة تدرج حاجتها إلى أخذ دور استباقي في التطوير الاقتصادي وتغطي دورها الحالي المنفذ للعمليات



المصدر: خليل ايه تي كيرني (A.T. Kearney)

• إعادة رسم وتحسين الإجراءات لتلبية احتياجات المتعاملين. إن من الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسات الحكومية أن توحد وتبسط إجراءاتها وتلغي الوظائف المتداخلة وغير الضرورية وتتخلص من الاختناقات المعيقة، وكذلك وربما هو الأهم، التركيز على تمكين ودعم الأهداف الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات والخدمات التي قد تكون مطلوبة في المستقبل. وببساطة فإن إعادة تشكيل أو أتمتة الإجراءات الحالية قد تعمل على المدى القصير، ولكنها حتماً لن تعمل على المدى المتوسط والبعيد. ويعتبر تخطيط مستقبل التنظيم المفترض وتصميم الإجراءات الفاعلة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية هو استراتيجية التحول المثالية. كما تحتاج المؤسسات الحكومية إلى آلية لجمع الملاحظات والآراء من المتعاملين والقطاع الخاص، وعملية للاستمرار بتحليل وتجميع وتحديد فرص التحسين في الإجراءات القائمة.

“ هذه خطوة جيدة وأهنيكم على الجهود المبذولة، وأود القول بأن نظام اللوائح والإجراءات في دول الخليج بحاجة إلى اهتمام خاص

مهندس تصميم داخلي

• تنمية المهارات من خلال التدريب المنتظم لمقدمي الخدمة الحكومية، خاصة في مجال خدمة المتعاملين. يجدر العمل على وضع استثمار أكبر في تأسيس أنظمة تعليم قوية متعلقة بأعمال الحكومة وخلق فرص للمتعاملين وقطاع الخدمة الحكومية، وقد استثمرت دولة الإمارات العربية المتحدة في هذا المجال عام 2005 عندما أنشأت كلية دبي للإدارة الحكومية وذلك لزيادة جودة الإدارة الحكومية وفعالية وضع السياسات، ويمكن إنجاز المزيد من الأعمال لتطوير الفهم الفني للاحتياجات القطاعية الخاصة لدى مقدمي الخدمة الحكومية.

وهناك خيار آخر وهو تطوير آليات التعاون المستمر مع القطاع الخاص لصياغة واختبار نماذج سياسات وتقديم خدمات قبل إطلاقها، ويكتسب هذا الخيار أهمية بالغة الآن نظراً إلى كون دولة الإمارات العربية المتحدة تتجه نحو التنوع الاقتصادي. وعلى نطاق أوسع، فإن التعليم يمر بعملية تحسين من خلال استراتيجية التعليم الجديدة الخاصة بوزارة التربية والتعليم.

• تحسين الأداء من خلال القياس والمتابعة والإفصاح عن مؤشرات الأداء الرئيسية. تعد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة برضا المتعاملين بشكل خاص مهمة للجهات التي تتعامل مع المتعاملين والقطاع الخاص. فبالرغم من قيام المؤسسات الحكومية بتحسينات هائلة في الشفافية وقياس بعض أوجه أدائها، فإن هناك فرص تحسين عديدة وخاصة في مجال المتابعة الفعالة ونشر بعض مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة. إضافة إلى ذلك، بإمكانها نشر بعض أفضل الممارسات المستقاة من المنظمات العالمية، بما فيها مكافأة الأداء العالي إما بمكافأة يتم منحها بشكل علني أو من خلال حوافز مالية أو كليهما معاً، وهذا يؤدي إلى قطع أشواط طويلة في مجال تحسين الفعالية وترسيخ الإحساس بالمسؤولية.



# ATKearney

## معلومات الاتصال:

أبو ظبي  
ماوريسيو سواسوا  
المدير  
+971 2 414 66 80  
mauricio.zuazua@atkearney.com

المكتب الرئيسي: دبي  
أنشو فاتس  
شريك  
+971 4 4575 000  
anshu.vats@atkearney.com

الرياض  
ماتيو دو كليرك  
المدير  
+966 1 211 8040  
matthieu.de.clercq@atkearney.com

المنامة  
لوكا أوليفاري  
المدير  
+973 16 500 733  
luca.olivari@atkearney.com



هذا المنتج مصنوع من ورق معاد التدوير بنسبة 100% بشهادة مجلس حماية الغابات ومحايد للكربون