



نموذج دبي للخدمات الحكومية

الوثيقة الرئيسية

Dubai The Model Centre
The Executive Council
Government of Dubai



مركز نموذج دبي
المجلس التنفيذي
حكومة دبي

“إِنَّا نَدْرُكُ أَنَّ مَا أَنْجَزْنَا هُوَ يُعْتَبَرُ رِيَادِيًّا
بِكُلِّ الْمَقَايِيسِ.. وَنَدْرُكُ أَيْضًاً أَنَّا
مَا زَلْنَا فِي بُدْءِيَّةِ الطَّرِيقِ.. وَأَنَّ الطَّرِيقَ
طَوِيلًا، لَكُنَّا وَاثِقُونَ مِنْ سَلَامَةِ
الْاتِّجَاهِ”

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي



الرؤية...

عندما اخترنا تاريخ 11/11 من عام 2010 لتدشين نموذج دبي للخدمات الحكومية، كنا نضع في فكرنا مقوله من مقولات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي - حفظه الله - «الفريق الناجح هو الذي يجعل من 1+1 = 11». وبهذه المعادلة كنا نضع تحسين الخدمات الحكومية كأولوية تدعم كل أولوياتنا الأخرى، لحكومة أكثر كفاءة وأكثر تركيزاً على المتعاملين.

ولهذا تأتي مبادرة نموذج دبي للخدمات الحكومية لتكون أساساً لتحسين خدماتنا الحكومية، مما يحقق رؤيتنا الاستراتيجية في تعزيز التنمية المستدامة والمكانة العالمية لدبى وجعلها مركزاً مفضلاً للعمال والأعمال والسياحة.

ومن هنا فإننا نعلن عن تعليم نموذج دبي للخدمات الحكومية على كافة الخدمات التي تقدمها حكومة دبي، ونعتمد هذه الوثيقة الرئيسية بمنهجياتها وأدواتها الموددة، لتكون مرجعاً لكافة الجهات الحكومية، وللقيام تقييم الخدمات الحكومية وفقاً لمحتواها؛ وذلك لتنقل خدماتنا الحكومية من الجيد إلى الأفضل، ومن الممتاز إلى ما هو أكثر امتيازاً.

ولأننا نؤمن بأن الاهتمام بتأهيل الكفاءات الداخلية من قيادات وموظفي حكومة دبي سيكون أساساً للارتقاء بمستوى الخدمات، فقد وجهنا بتسمية مفهومي موقع تقديم الخدمات في حكومة دبي بـ«نواحية الخدمة العامة»، وكل واحد منهم هو بمثابة عنصر دافع للتغيير الإيجابي الذي يضع حكومة دبي في المقدمة دائماً.

لقد حققت مبادرة نموذج دبي للخدمات الحكومية نتائج سباقة وتبنت فكراً جديداً يتطلب تضادر كافة الجهود، من أجل تحقيق رؤيتنا في الارتقاء بالخدمات الحكومية في دبي لتكون من ضمن الأفضل في العالم، ولذا نعلن عن تأسيس مركز نموذج دبي، كجهة ملحوظة بالمجلس التنفيذي، محيدة ومستقلة، ومسؤولة عن دعم تحقيق هذه الرؤية... وما هي بعيدة...

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



تمهيد



مثليما أشار سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولدي عهد دبي، رئيس المجلس التنفيذي خلال إطلاقه لمبادرة نموذج دبي للخدمات الحكومية، هنا نحن ذا ننتقل من التشخيص إلى العلاج، وتوجيهات سموه، ننتقل بالخدمات الحكومية إلى فكر جديد يعزز من مكانتها كمحرك أساسى لكافة المحاور الاستراتيجية الأخرى.

إن تحسين الخدمات الحكومية في دبي ليس جديداً، فبعض الخدمات في مختلف الجهات الحكومية حققت تميزاً جعلها من أفضل الممارسات التي يحتذى بها. لكن الجديد هنا هو طريقة تشخيص الخدمات وتقييمها عبر نموذج رائد صنعته دبي، وطبقته دبي، واعترفت به الجهات العالمية المتخصصة. والجديد هو خارطة الطريق الواضحة لتعزيز هذه الممارسات والأدوات على جميع الخدمات الحكومية في دبي وفق توجيهات القيادة. والجديد أيضاً هو البصمة التي أبدعها دبي ووضعتها باسمها في عالم تقديم الخدمات الحكومية، لتكون معنى حقيقياً لتطويرها ومنهجاً يحتذى به.

إن ما تحقق في المرحلة الأولى من تطبيق المبادرة كان تحدياً كبيراً تم كسبه بجهود الجهات المشاركة، وقناعتها بثمار هذه المبادرة ونتائجها الملحوظة. ولكن التحدي الأكبر جاء بعد توجيهات القيادة بتعزيز هذه المبادرة على جميع الخدمات الحكومية، فما يميز دبي أن قيادتها لا تضع حدوداً لتميزها، ولهذا ستكون هذه التوجيهات خطوة أخرى نحو تميز لا محدود للخدمات الحكومية في دبي. وهذه الثقة من قيادتنا هي الأساس الذي ستكتسب به حكومة دبي هذا التحدي من جديد... وهناك المزيد.

نعلم جميعاً أن الانجازات الكبيرة لا تتحقق إلا بالتعاون والمشاركة، ولهذا أتقدم بالشكر إلى الجهات الحكومية التي مثلت المحاور الاستراتيجية المختلفة في المرحلة الأولى من تطبيق نموذج دبي للخدمات الحكومية، وهي القيادة العامة لشرطة دبي، وهيئة الطرق والمواصلات، وبلدية دبي، ودائرة الأراضي والأملاك، وهيئة تنمية المجتمع. هذه جهود جدية بالشكل للتعاون غير المحدود الذي لاقته المبادرة من دراء عموم الجهات، وقادرة التحسين، وفرق التحسين لديها.

عبدالله عبد الرحمن الشيباني
الأمين العام للمجلس التنفيذي

**نموذج دبي للخدمات الحكومية
الوثيقة الرئيسية**

إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي
ص.ب: 72233
دبي
الإمارات العربية المتحدة

الإصدار الأول 2011

الرقم المعياري الدولي: 978-9948-16-214-8

جميع الحقوق محفوظة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي - دبي © 2011

فريق التطوير

رئيس الفريق

إيمان السويدي

المؤلف

د. وفاء أبوسنينة

فريق المراجعة والاعتماد الدولي

بروفيسور أ. باراسورومان
جامعة ميامي، الولايات المتحدة الأمريكية
بروفيسور برفيز أحمد
جامعة موناش، ماليزيا
بروفيسور جولي فيرسن باو
جامعة ويسكونسن ستاوت، الولايات المتحدة الأمريكية
بروفيسور جينس دالفارد
جامعة لينكوبينغ، السويد
بروفيسور سومي بارك
جامعة لوند، السويد
بروفيسور محمد زايرى
المركز الأوروبي لأفضل الممارسات، المملكة المتحدة

فريق المراجعة المحلية وقادة التطبيق التجريبي - حكومة دبي

الرائد / عبدالله الخياط
القيادة العامة لشرطة دبي
د. عائشة البوسميط
هيئة الطرق والمواصلات
مريم الحمادي
بلدية دبي
محمد البدواوى
دائرة الأراضي والأملاك
مهند سعيد
هيئة تنمية المجتمع

فريق الدعم والتنسيق

مشيرة الزرعوني
نوار بالشلالات
سعید الملا

قائمة المحتويات

49	المحور الرابع: تجربة المعامل	7	الرؤية...
54	المحور الخامس: نجوم تقديم الخدمة	9	تمهيد
58	المحور السادس: ثقافة تحسين الخدمة	11	فريق التطوير
63	الجزء الثاني: الأدوات الموحدة لتقدير الخدمات الحكومية	12	قائمة المحتويات
64	المقدمة	14	قائمة الأشكال
65	أداة التقييم الذاتي	15	قائمة الجداول
70	الأداة الموحدة لتجربة المعامل	16	المفاهيم والمصطلحات
77	أداة «كفاءة»	21	الملخص التنفيذي: تعريف بنموذج دبي للخدمات الحكومية
83	الجزء الثالث: منهجية تحسين الخدمات الحكومية	22	المقدمة
84	المقدمة	25	مسؤولية تطبيق المبادرة
87	خمس خطوات تمهيدية	25	نطاق تطبيق المبادرة
91	المرحلة الأولى: تقييم الوضع الراهن	26	وثائق المبادرة
95	المرحلة الثانية: التخطيط لتحسين الخدمات	26	الوثيقة الرئيسية
109	المرحلة الثالثة: التطبيق	33	الجزء الأول: معايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية
114	المرحلة الرابعة: المراقبة والمتابعة	34	المقدمة
119	المرحلة الخامسة: التعلم المستمر	35	المحور الأول: منظور المعامل
125	مراجع ومصادر مفيدة	40	المحور الثاني: ميثاق الخدمة
131	الملحقات	44	المحور الثالث: تحقيق الخدمة

قائمة الأشكال

الشكل أ: نموذج دبي للخدمات الحكومية وخطة دبي الاستراتيجية

الشكل ب: الأهداف الاستراتيجية لغاية تطوير الخدمات

الشكل ج: المبادئ الرئيسية لنموذج دبي للخدمات الحكومية

الشكل د: محاور تقديم الخدمة الحكومية النموذجية

الشكل هـ: الأدوات الموحدة لتقدير الخدمات الحكومية

الشكل وـ: المنهجية المعتمدة لتحسين الخدمات الحكومية

الشكل زـ: إطار العمل العام لنموذج دبي للخدمات الحكومية

الشكل 1.1: موجز عن محاور تقديم الخدمة الحكومية النموذجية

الشكل 2.1: ملامح الجودة الرئيسية لتجربة المتعامل

الشكل 2.2: نموذج سجل الأداة الموحدة لتجربة المتعامل

الشكل 3.1: المنهجية المعتمدة لتحسين الخدمات الحكومية

الشكل 3.2: مصفوفة القيمة

الشكل 3.3: مصفوفة القيمة وسهولة التطبيق

قائمة الجداول

الجدول 1.1: معايير منظور المتعامل

الجدول 1.2: معايير ميثاق الخدمة

الجدول 1.3: معايير تحقيق الخدمة

الجدول 1.4: معايير تجربة المتعامل

الجدول 1.5: معايير نجوم تقديم الخدمة

الجدول 1.6: معايير ثقافة تحسين الخدمة

الجدول 2.1: عدد معايير الخدمة الحكومية النموذجية لكل محور

الجدول 2.2: مستويات مقياس أداة التقييم الذاتي

الجدول 2.3: النسخة الموجزة من أداة التقييم الذاتي

التعريف/الدلالة	المفهوم/المصطلح	التعريف/الدلالة	المفهوم/المصطلح
تخويف بعض أنواع المعاملين صلاحيات خاصة تساعدهم على المشاركة في تقديم الخدمة لأنفسهم (عندما يكون ذلك ممكناً).	تقديم الخدمة بالشراكة مع المعاملين Service Co-delivery	جميع نقاط تواصل المعامل مع الجهة الحكومية التي تقدم الخدمة، بما تشمل عليه من ردود فعل المعامل إزاء كل واحدة من نقاط التواصل.	تجربة المعامل Customer Experience
القيم الأساسية والممارسات والسلوكيات المتبعة من قبل القيادة وجميع الموظفين في الجهة الحكومية للتعبير عن أهمية التركيز على تحسين الخدمات.	ثقافة تحسين الخدمات الحكومية Service Improvement Culture	مجموعة العمليات الداخلية اللازم إنجازها في الصفة الخلفي من موقع تقديم الخدمات قبل تقديم الخدمة بشكلها النهائي في الصفة الأمامي، وكذلك تلك العمليات التي يتم تطبيقها لضمان تقديم الخدمة بشكلها النموذجي، وتتضمن هذه العمليات تصميم وتطوير واختبار الخدمة، وتحديد وتوفير الوارد المختلفة الالزامية لتقديمها، وإجراءات ضمان جودتها.	تحقيق الخدمة Service Realization
مدى تلبية احتياجات وتوقعات المعاملين بأفضل كفاءة ممكنة.	جودة الخدمة الحكومية Government Service Quality	دراسة وتنظيم ومعالجة بيانات المعاملين عن طريق دراسة الاتجاهات و/أو التوقعات و/أو المقارنات و/أو تحليل الأسباب الجذرية و/أو تحليل السبب والسبب، وذلك لفهم سلوكيات المعاملين، وكيفية التأثير على مستويات رضاهem، وفهم أنماط التفاعل مع قنوات تقديم الخدمة المختلفة، ومعدلات استخدامها، أو مقدار الربح المتحقق من المعاملين وكيفية الاحتفاظ بهم (كما كان ذلك قابلاً للتطبيق).	تحليل معلومات المعاملين Customer Data Analysis
مجموعة من الأنشطة أو العمليات ومخرجاتها والتي تقدمها جهة حكومية - أو من ينوب عنها - بالتواصل أو بالتعاون مع المعامل، بهدف تلبية احتياجاته وتوقعاته و/أو إضفاء قيمة ما له.	الخدمة الحكومية Government Service	تقسيم قاعدة المعاملين إلى مجموعات أو فئات بحسب الخصائص المميزة لكل فئة، بحيث يتشاره معاملو كل فئة في خصائص محددة، مثل الخصائص الديمغرافية أو السلوكية أو الاجتماعية إلخ، بما يسمح للجهة الحكومية باستهداف كل من هذه المجموعات بطريقة مختلفة لضمان تلبية احتياجات وتوقعات المعاملين فيها.	تصنيف المعاملين Customer Segmentation
عائلة من الخدمات التي تعبّر عن مهامها عامة تتولى الجهة الحكومية تقديمها بالتوافق أو بالتعاون مع المعاملين من كافة الفئات بهدف تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم و/أو إضفاء قيمة رئيسية لهم، وتدرج تحت الخدمة الرئيسية مجموعة من الخدمات التي تشارك في كثير من الخصائص وتحتاج في خصائص محددة أخرى.	الخدمة الحكومية الرئيسية Government Main Service	شكوى/ملاحظات يتقدم بها الموظف وتكون عادة بشأن الإجراءات المتخذة بحقه، أو جراء عدم إنصافه، أو وقوع غير عليه بسبب القوانين واللوائح المتبعة أو الممارسات المطبقة.	التظلم الوظيفي Employee Grievance
خصائص الخدمة التي من شأنها التأثير على تقييم المعاملين لتجربتهم مع الجهة الحكومية، مثل سهولة الوصول للخدمة، وسرعة تقديم الخدمة، وسهولة إجراءات الخدمة، وجودة معلومات الخدمة، إلخ.	ملامح الجودة Quality Attributes		

التعريف/الدلالة	المفهوم/المصطلح	التعريف/الدلالة	المفهوم/المصطلح
عدد الوحدات المنجزة من الخدمة المقدمة بغض النظر عن المكيال المستخدم للقياس، فقد تناول مخرجات الخدمة بعدد الطلبات المنجزة، أو عدد الحالات المعالجة، إلخ.	مخرجات الخدمة Service Outputs	علاقة تعاون بين الجهة الحكومية وجهة أخرى لتقديم خدمة أو مجموعة معينة من الخدمات، سواءً كان ذلك مع القطاع الحكومي، المحلي أو الإتحادي، أو القطاع شبه الحكومي، أو القطاع الخاص.	الشراكة Partnership
الموارد المالية والبشرية والأصول التي يتم استخدامها حتى تتمكن الجهة الحكومية من تقديم الخدمة للمتعامل.	مدخلات الخدمة Service Inputs	من جميع المعنيين الفرص الكافية للاطلاع والتعرف على معلومات الخدمات والقرارات ذات العلاقة بتحسينها، متضمنة مبررات اتخاذها والجهات المسؤولة عنها والنتائج المرتبطة عليها.	الشفافية Transparency
تفاصيل المتعامل مثل اسمه وعنوانه وعمره وحالته الاجتماعية ومكان سكنه، وكذلك أنشطته والأمور التي يفضلها، وردود فعله في نقاط التواصل مع الجهة الحكومية.	معلومات المتعامل Customer Information	أي اتصال من المتعامل (خطي أو شفهي) يعبر فيه عن عدم رضاه عن الخدمة المقدمة له، و/أو طريقة تقديمها.	شكوى المتعاملين Customer Complaints
الفهم العميق لاحتياجات وتوقعات المتعامل من خلال جمع وتحليل معلوماته خلال تلقيه لخدمة ما، أو عند التشاور معه والاطلاع على وجهة نظره في الخدمات المقدمة أو التي سيتم تقديمها.	منظور المتعامل Customer Insights	الموظفون المسؤولون عن تقديم الخدمة من خلال التعامل المباشر مع المتعاملين، ومشروفهم البالغين. انظر «نجوم تقديم الخدمة».	الصف الأمامي Front-line Staff
مجموعة من مؤشرات الأداء (المقاييس والمستهدفات) التي تغير عن المستوى الذي تعهد الجهة الحكومية بالإلتزام به في تقديم خدماتها الرئيسية. وتشتمل هذه المواصفات على مؤشرات تقديم الخدمة، ومؤشرات التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالخدمة. ويشتمل هذا التعريف على المواصفات المعلن عنها للمعاملين في مواقيع الخدمات، وكذلك المواصفات الداخلية غير المعلن عنها.	مواصفات الخدمة Service Standards	الموظفون المسؤولون عن الأعمال الإدارية الالزمة لتقديم الخدمة، ومن لا يلزمهم التعامل المباشر مع المتعاملين.	الصف الخلفي Back-office Staff
وثيقة تعلن فيها الجهة الحكومية بكل شفافية عن وصف الخدمة وأهم قوائدها للمتعامل، وأهم مواصفات الخدمة وطريقة التعامل مع شكاوى المتعاملين، وطرق تدارك الأخطاء في تقديم الخدمة.	ميناق الخدمة Service / Customer Charter	الوسائل التي يمكن التواصل بها مع المتعاملين لتقديم الخدمة كالهاتف، أو الرسائل النصية، أو البريد الإلكتروني، أو الموقع الإلكتروني، أو أكشاك تقديم الخدمة، أو مراكز تقديم الخدمات، إلخ.	قنوات تقديم الخدمة Service Delivery Channels
الموظفون المسؤولون عن تقديم الخدمة من خلال التعامل المباشر مع المتعاملين ومدرائهم البالغين.	نجوم تقديم الخدمة Service Delivery Stars	المقدار الفعلي لمخرجات مقابل كل وحدة من المدخلات.	الكفاءة Efficiency
كل من يتصل أو يتعامل مباشرة مع الجهة الحكومية من الجمهور، سواءً أفراداً أو شركات، لتلقي خدمة أو منتج. كما يشتمل هذا التعريف على المستفيدين غير البالغين من الخدمة من فئات المجتمع.			المتعامل Customer



المقدمة

وبهذا، ترمي مبادرة نموذج دبي إلى دعم الجهات الحكومية في سعيها لتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية التالية:

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

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



كما سيساهم نموذج دبي للخدمات الحكومية في:

- تعزيز القدرات في مجال تقديم الخدمات من خلال تعريف الجهات الحكومية بأفضل الممارسات في هذا المجال وأهم أساليب تقييم الخدمة وكيفية تحسينها، وذلك بالرجوع إلى إطار عمل عام وأدوات ومنهجيات موحدة قابلة للاستخدام من قبل الجهات الحكومية المختلفة، والاستناد إلى مرجعية موحدة لأفضل التطبيقات في تقديم وتقييم وتحسين الخدمات.

إن تسليط الضوء على أهمية الخدمات العامة الذي يشهده عالمنا اليوم، جاء ليؤكد الدور الهام والرئيسي الذي تلعبه الحكومات في دعم النمو والتطور المستدام للمدن في جميع القطاعات. فالخدمات العامة الرائدة هي ركيزة الاقتصاد في أي مدينة، وهي تعبير عن التزام الحكومة بتوفير حياة أفضل لمعاملاتها من كافة الفئات والشرائح وفي جميع النواحي وال المجالات.

وانطلاقاً من سعي حكومة دبي المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، تم اطلاق نموذج دبي للخدمات الحكومية كمبادرة استراتيجية تهدف إلى تركيز جهود الجهات الحكومية المختلفة لإحداث التحول الإيجابي اللازم في خدماتها، بما يضيف لها أبعاداً جديدةً وغير مسبوقة من التميز، ويساهم في تحقيق غاية تطوير الخدمات في خطة دبي الاستراتيجية (2015).



مسؤولية تطبيق المبادرة

إن تحسين الخدمات الحكومية هو مسؤولية جميع الموظفين في القطاع الحكومي. وتتعقّل مسؤولية إنجاج تطبيق نموذج دبي للخدمات الحكومية على عاتق القيادة العليا في الجهة الحكومية بشكل رئيسي، حيث يتطلّب تطبيق هذه المبادرة دعماً قيادياً متميّزاً والتزاماً ومشاركة مستمررين في دفع عجلة التغيير الناتج عن التطبيق.

وحيث أن الخطوة الأولى الازمة قبل البدء بتطبيق أي برنامج تطويري هي التأكيد من دعم القيادة العليا له، يمكن تحديد دور القيادة العليا في الجهة الحكومية فيما يتعلق بمبادرة نموذج دبي للخدمات الحكومية بالآتي:

- تعزيز وترسيخ ثقافة تحسين الخدمات في الجهة الحكومية وضمان وجود توازن في مستويات التفاعل والمشاركة في مبادرات تحسين الخدمات على جميع المستويات.
- التواصل مع موظفي الجهة الحكومية وتوضيح أهداف مبادرات التحسين قبل البدء بتطبيقها، وإطلاعهم على مستجدات التطبيق بشكل دوري ومتواصل.
- تشكيل فريق لتحسين الخدمات بهدف الإشراف على تطبيق منهجية التحسين داخل الجهة الحكومية، والمتابعة الدورية لعمل الفريق وتوفير الدعم اللازم له.
- متابعة سير مبادرات التحسين ومدى تحقق أهدافها بشكل دوري ومتواصل.
- توفير فرص التدريب المستمر للموظفين حول تطبيق أدوات تقييم وتحسين الخدمات.
- التواصل مع الشركاء من الجهات الحكومية المحلية والاتحادية والمؤسسات من القطاعين شبه الحكومي والخاص حسب ما يتطلبه تطبيق مبادرات التحسين.

ويتولى فريق التحسين دور قيادة تطبيق منهجية التحسين والإشراف على تنفيذها، بما في ذلك تطوير خطة تحسين الخدمات، ومتابعة تنفيذها، ومراقبة تنفيذ التوصيات المترتبة عليها.

نطاق تطبيق المبادرة

على الرغم من إمكانية تطبيق منهجيات وأدوات نموذج دبي للخدمات الحكومية على جميع أنواع الخدمات الحكومية، فقد تم حصر نطاق تطبيقه حالياً على الخدمات التي يتم تقديمها للأفراد من المعاملين (حكومة لأفراد) أو الخدمات التي يتم تقديمها لأصحاب الأعمال التجارية (حكومة لقطاع الأعمال). ويمثل ذلك شريحة كبيرة من الخدمات وكما لا يُستهان به من المعاملات التي يتم إنجازها في حكومة دبي. ولا يغطي نطاق عمل هذا النموذج في الوقت الراهن أيّاً من الخدمات المقدمة من جهة حكومية لأخرى (حكومة لحكومة) أو من جهة حكومية لموظفيها (حكومة لموظفي).

● توفير معلومات دقيقة عن مدى تحسن الخدمات في حكومة دبي، مما سيوفر الفرصة لتطبيق المقارنات المرجعية المثمرة بين الجهات الحكومية المختلفة، والمساهمة الفاعلة في دعم اتخاذ القرار، وتعزيز روح التكامل في حكومة دبي، سواءً داخل الجهة الحكومية الواحدة أو بين الجهات الحكومية المختلفة.

● توثيق أفضل التطبيقات المحلية في تقديم الخدمات، ونشرها محلياً لتميم فائدتها، ونشر الوعي عالياً حول هذه التطبيقات للمساهمة في تعزيز الصورة الإيجابية للإمارة.

وتستند مبادرة نموذج دبي للخدمات الحكومية إلى مبادئ رئيسية تلخص كالتالي:

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

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

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

الشكل ج: المبادئ الرئيسية لنموذج دبي للخدمات الحكومية



الجزء الأول: معايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية

ويشتمل هذا الجزء على المعايير الرئيسية التي أثبتت الأبحاث أهميتها في رفع مستوى جودة الخدمة الحكومية في موقع تقديم الخدمات، وتقسم هذه المعايير إلى ستة محاور مختلفة، وهي:



وثائق المبادرة

تألف وثائق نموذج دبي للخدمات الحكومية من ثلاثة مكونات رئيسية تعمل مجتمعة كنظام متكملاً لتمكن الجهات الحكومية من تقديم خدمات حكومية عالية الجودة، وهي:

- الوثيقة الرئيسية لنموذج دبي للخدمات الحكومية والتي انفرد تفصيلها في الأجزاء الثلاثة اللاحقة.

- تطبيقات عملية للنموذج في القطاعات الاستراتيجية الخمسة لحكومة دبي، والتي تم توثيقها خلال التطبيق الأولي لمبادرة نموذج دبي للخدمات الحكومية، وشاركت فيه بنجاح خمس من الجهات الحكومية، هي: القيادة العامة لشرطة دبي، هيئة الطرق والمواصلات، بلدية دبي، دائرة الأراضي والأملاك، هيئة تنمية المجتمع.

- مجموعة من الأدلة الإرشادية، والتي توضح بشكل تفصيلي بعض أهم المفاهيم التي تم عرضها بإيجاز في الوثيقة الرئيسية لنموذج دبي للخدمات الحكومية لتشكل مواداً علمية إضافية للموظفين المعينين ببعض التفاصيل الدقيقة والخاصة بتطبيقات تقديم وتحسين الخدمات في الجهات الحكومية.

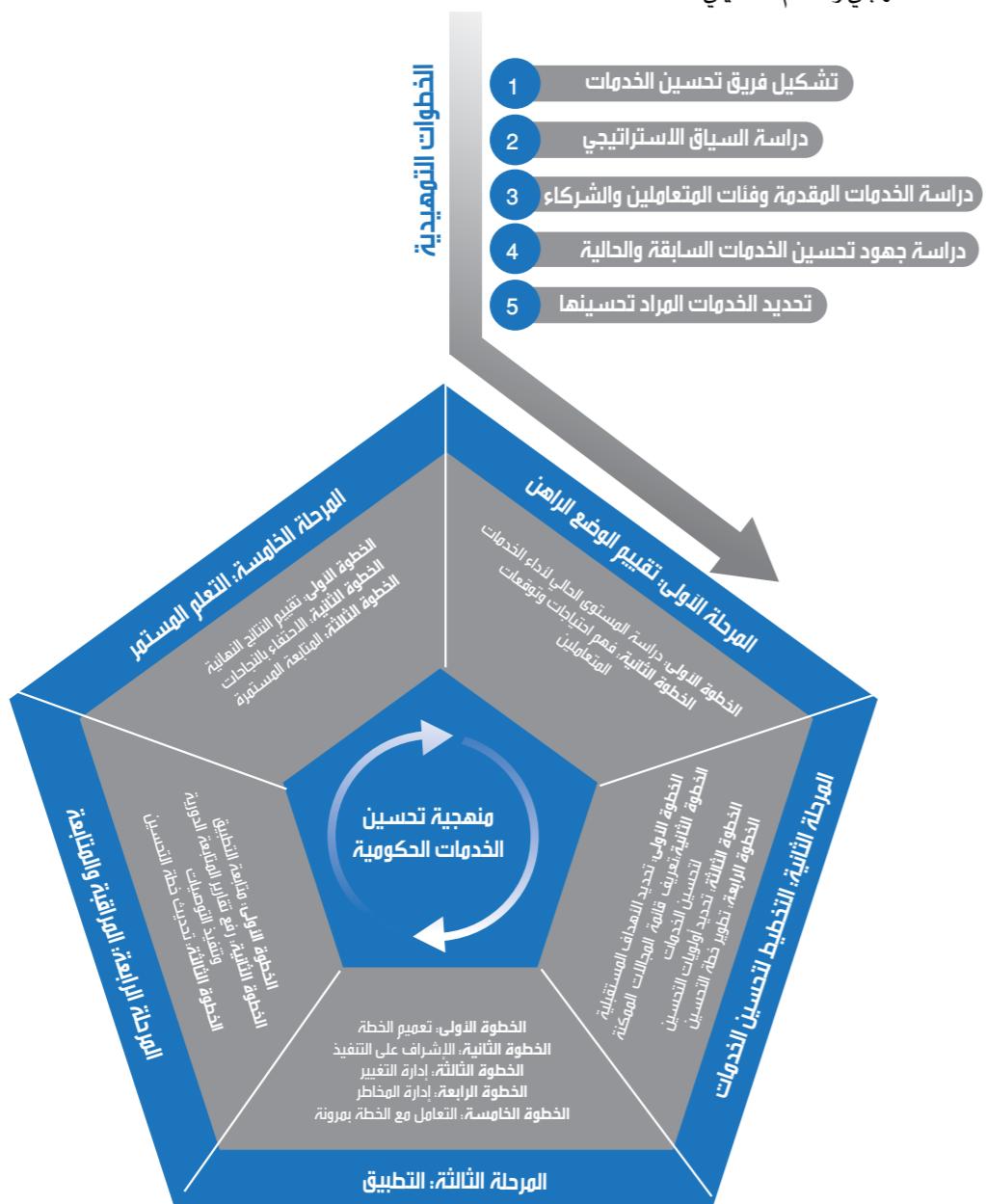
الوثيقة الرئيسية

تم تصميم الوثيقة الرئيسية لاستخدام قيادات وموظفي قطاعات وإدارات تقديم الخدمات من كافة المستويات الوظيفية. كما يمكن أن يتم استخدام هذه الوثيقة من قبل موظفي إدارات التميز والجودة أو إدارات تطوير وتحسين الخدمات.

تناول الوثيقة الرئيسية بشكل تفصيلي جميع المحاور والمعايير الرئيسية المؤثرة في تقديم خدمة حكومية نموذجية، ومجموعة الأدوات الموحدة التي يعتمد عليها نموذج دبي للاستخدام في تقييم الخدمات الحكومية، وكذلك المنهجية المعتمدة لتحسين الخدمات الحكومية والارتقاء بمستواها. وقد فضلت محتويات هذه الوثيقة في ثلاثة أجزاء كالتالي:

الجزء الثالث: منهجية تحسين الخدمات الحكومية

يحتوي هذا الجزء على شرح مفصل وشامل للمنهجية المعتمدة لتحسين الخدمات في نموذج دبي للخدمات الحكومية. وتتألف هذه المنهجية من خمس مراحل متراقبة من شأنها أن تساهم في زيادةوعي موظفي الجهة الحكومية حول كيفية قيادة وتنفيذ جهود تحسين الخدمات بشكل منهجي ومنظم. كما يلي:



الشكل ٩: المنهجية المعتمدة لتحسين الخدمات الحكومية

الجزء الثاني: الأدوات الموحدة لتقدير الخدمات الحكومية

ويشمل هذا الجزء على مجموعة من الأدوات الموحدة لتقدير الخدمات الحكومية. ويهدف الاعتماد على أدوات موحدة إلى تمكين الجهات الحكومية من تطبيق المقارنات المرجعية فيما بينها، خاصة تلك المتعلقة بالعناصر المشتركة من أدوات التقييم. ويمكن تطبيق هذه المقارنات المرجعية بين الإدارات أو القطاعات المختلفة داخل الجهة الحكومية الواحدة أو بين عدد من الجهات الحكومية المختلفة. وبالتالي تساعد هذه الأدوات على زيادة الفهم لأفضل الممارسات المطبقة في الجهات الحكومية المختلفة، ومشاركة الدروس المستفادة، بالإضافة إلى دعم التعلم الجماعي في حكومة دبي.

وتشتمل الوثيقة الرئيسية على شرح مفصل لثلاث أدوات موحدة لتقدير الخدمات الحكومية ومواقع تقديمها بشكل متوازن، وهي:

- أداة التقييم الذاتي:** ليتم استخدامها لتقدير الإمكانيات الداخلية لدى موقع تقديم الخدمات وقدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية، استناداً إلى معايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية الواردة في الجزء الأول من هذه الوثيقة.

- الأداة الموحدة لتجربة المتعامل:** ليتم استخدامها لتقدير تجربة المتعامل عبر جميع نقاط تواصله مع الجهة الحكومية عند الحصول على خدمة ما، وقياس مدى رضاه عن هذه الخدمة.

- أداة «كفاءة»:** ليتم استخدامها لتقدير علاقة مدخلات الخدمة بمحركاتها، والتعبير عن مدى التحسن في كفاءة الخدمات.



«نموذج دبي للخدمات الحكومية... من التشخيص إلى العلاج»

سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم

ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي



الشكل ز: إطار العمل العام لنموذج دبي للخدمات الحكومية

• **المرحلة الأولى:** تقييم الوضع الراهن

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

• **المرحلة الثانية:** التخطيط لتحسين الخدمات

وتحدّف هذه المرحلة إلى تحديد الشكل الذي ستكون عليه الخدمات بعد التحسين وكيف سيتم تحقيق ذلك.

• **المرحلة الثالثة:** التطبيق

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

• **المرحلة الرابعة:** المراقبة والمتابعة

وتحدّف هذه المرحلة إلى ضمان سير تطبيق خطة التحسين في الاتجاه الصحيح وكما هو مخطط له.

• **المرحلة الخامسة:** التعلم المستمر

وتحدّف هذه المرحلة إلى اختتام تطبيق مبادرات التحسين بما يسهل التعلم الجماعي داخل الجهة الحكومية ويضمن استمرارية التحسين.

وتعتمد هذه المنهجية أسلوب القياس المترافق المعتمد على النتائج قبل وبعد عملية التحسين لدفع عجلة التغيير الإيجابي بشكل علمي ومدروس.

وينبغي قبل تطبيق المراحل الخمس من منهجية التحسين، البدء بمجموعة من الخطوات التمهيدية الواجب على الجهة الحكومية اتباعها أولاً، وقد جاء تفصيل هذه الخطوات للتأكد من اتخاذ التحضيرات اللازمة لإعداد الجهة الحكومية لعملية تحسين الخدمات قبل البدء بها. وذلك من خلال تحديد مسؤولية قيادة تطبيق منهجية التحسين، وفهم السياق الاستراتيجي للخدمات، وتكوين تصور عام حول واقع تقديم وتحسين الخدمات في الجهة الحكومية.

ويشتمل هذا الجزء أيضاً على أداة لتحديد أولويات التحسين، ومعايير لاختيار الخدمات المراد تحسينها في فترة زمنية معينة. حيث لا ينصح بأن تخرط الجهة الحكومية في جهود لتحسين جميع خدماتها في نفس الوقت، وإنما يمكن أن تضع خطة لتحسين جميع خدماتها الرئيسية بحيث يتم انهايتها في عدة سنوات، بحسب جدول زمني معين، وبناءً على أهم الأولويات.

الجزء الأول

معايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية

يشتمل هذا الجزء على المعايير الرئيسية التي أثبتت الأبحاث أهميتها في رفع مستوى جودة الخدمة الحكومية في مواقع تقديم الخدمات. وتقسم هذه المعايير إلى ستة محاور مختلفة، هي: منظور المتعامل، مياثق الخدمة، تحقيق الخدمة، تجربة المتعامل، نجوم تقديم الخدمة، وثقافة تحسين الخدمة.

المحور الأول: منظور المتعامل

يعتبر فهم احتياجات وتوقعات المتعاملين محوراً هاماً لرفع جودة الخدمات الحكومية، لما له من تأثير جوهري على المحاور الأخرى. حيث يركز هذا المحور على أهمية تحديد فئات المتعاملين وجمع وتحليل معلوماتهم لتحقيق الفهم العميق لاحتياجاتهم وتوقعاتهم لاستخدام ذلك لاحقاً في تصميم وتقديم وتحسين الخدمات.



المقدمة

يفصل هذا الجزء أهم المعايير الرئيسية التي ينبغي الالتزام بها لرفع مستوى جودة الخدمات الحكومية في موقع تقديم الخدمات. وتنقسم هذه المعايير إلى ستة محاور مختلفة كما بين الشكل أدناه، وقد تم سرد هذه المعايير مصحوبة بأمثلة - كلما لزم - بهدف توضيح بعض المفاهيم وتوفير التفاصيل الهامة.



الشكل 1.1: موجز عن محاور تقديم الخدمة الحكومية النموذجية

الأمثلة	المعايير	الرقم	الأمثلة	المعايير	الرقم
يمكن أن يتم تقييم أساليب جمع وتحليل المعلومات استناداً إلى مجموعة من معايير التقييم مثل: جودة المعلومات، ودرجة اعتماديتها، وجودة توقيت الحصول عليها، وسهولة الوصول إليها، وشموليتها، ومدى الاستفادة المتحققة منها، ومدى فعالية استخدامها.	تقييم وتحسن الأساليب المستخدمة في جمع وتحليل معلومات كل فئة من فئات المعاملين بشكلٍ دوري.	1.5	يمكن تصنيف فئات المعاملين بناءً على اختلافاتهم الديمغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، إلخ)، أو الجغرافية، أو السلوكية، أو حسب الخدمات التي يحصلون عليها، أو حسب الأحوال التي يمرون بها عند حاجتهم للخدمة الحكومية، مثل الدراسة، الزواج، العمل، إلخ.	نستخدم تصنيفياً موظفاً لفئات المعاملين لدينا، بما يشمل الفئات التي يصعب الوصول إليها والفاتات من أصحاب الاحتياجات الخاصة، ونحدد خصائص كل فئة على حدة.	1.1
يمكن أن يشتمل التشاور على مناقشة المعاملين في آرائهم ووجهات نظرهم بخصوص الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية، أو الخدمات الجديدة التي ستقوم ب تقديمها في المستقبل، وكيفية تحسين الخدمات، متضمناً ذلك قنوات التقديم ولامامج جودة الخدمة ومواصفات الخدمة، إلخ. يمكن أن يتم التشاور مع المعاملين من خلال المسوحات الاستطلاعية، والمقابلات، ومجموعات التركيز، وحلقات النقاش على شبكة الإنترنت وباستخدام شبكات المعاملين، إلخ.	تشاور بانتظام مع فئات المعاملين لدينا باستخدام الأساليب المتعددة.	1.6	لا يوجد.	نقوم بتحديث فئات المعاملين لدينا، وخصائص كل فئة على حدة، كلما استجدت لدينا معلومات حول ذلك.	1.2
يمكن أن يتناول تقييم أساليب التشاور مع المعاملين تقييم مدى ملائمة أسلوب التشاور مع فئات المعاملين واحتياجاتهم، ومستويات المشاركة ومستوى تمثيل النتائج، بالإضافة إلى قدرة أساليب التشاور على المراقبة المستمرة للتغيرات في أولويات الخدمة، والتغيرات والتحديثات في شرائح المعاملين واحتياجاتهم وتوقعاتهم، إلخ.	مراجعة أساليب وطرق التشاور مع فئات المعاملين بشكلٍ دوري لضمان فعاليتها.	1.7	يمكن فهم احتياجات وتوقعات المعاملين باستخدام أساليب مختلفة منها: بيانات المعاملين والمعاملات، أنظمة الشكاوى والاقتراحات، نتائج تقييم تجربة المعامل، نتائج التشاور مع المعاملين، إلخ.	نجمع ونحلل معلومات كل فئة من فئات المعاملين لدينا بشكلٍ دوري ومنهجي من أجل الوصول إلى فهم أكبر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.	1.3
			يمكن أن يشتمل تحليل معلومات المعاملين على تحديد الأمور ذات الأفضلية لديهم، وتحديد التمادج المتكررة في ردود أفعالهم عند نقاط التواصل مع الجهة الحكومية، والتمادج المتكررة في الشكاوى والاقتراحات، إلخ.		1.4

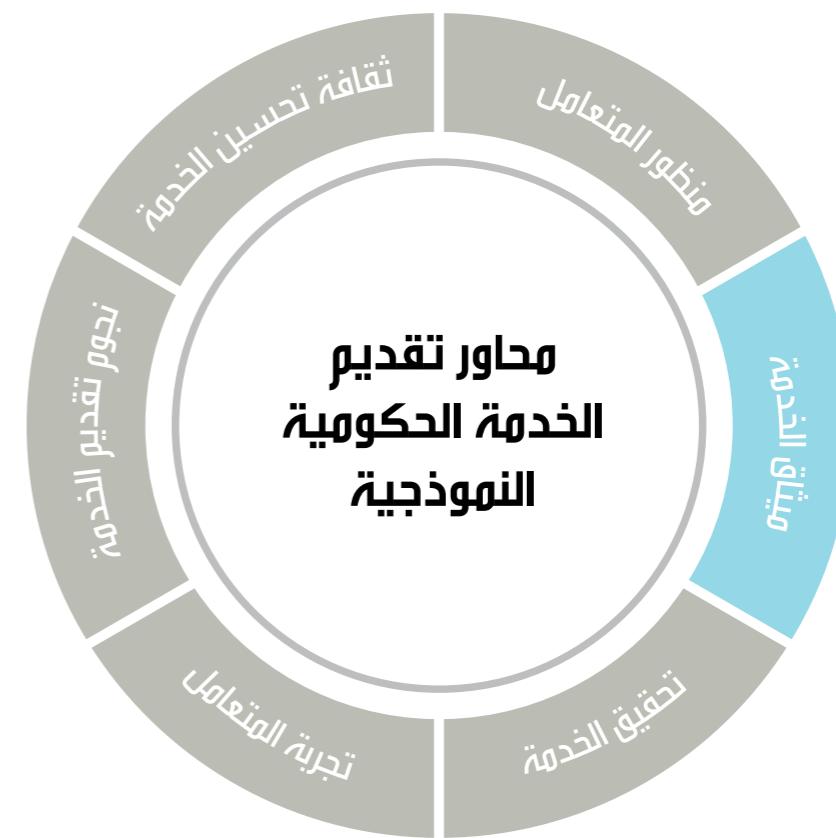
الأمثلة	المعايير	الرقم
<p>نجدول 1.1 معايير منظور للمتعامل</p> <p>يمكن الإعلان للمتعاملين عن طريق النشرات والإصدارات المتوفرة في موقع تقديم الخدمات، ووسائل الإعلام المتاحة، والموقع الإلكتروني للجهة الحكومية، إلخ.</p>	<p>تُعلن للمتعاملين عن الخطوات التي تم اتخاذها لتحسين الخدمات بناءً على الفهم المتزايد لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.</p>	1.12
<p>يمكن عرض الأفكار عن طريق النشرات والإصدارات المتوفرة في موقع تقديم الخدمات، ووسائل الإعلام المتاحة، والموقع الإلكتروني للجهة الحكومية، إلخ.</p>	<p>تُعرض أفكار المتعاملين المميزة والتي ساهمت في زيادة فهمنا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.</p>	1.13

الأمثلة	المعايير	الرقم
<p>يمكن أن تشتمل أساليب تقييم تجربة المتعاملين على المسوحات الاستطلاعية، أو استخدام ردود فعل المتعاملين الخطية أو الشفوية، وكذلك شكاوى المتعاملين واقتراحاتهم، إلخ.</p>	<p>تستخدم أساليب موثقة ومتعددة لتقييم تجربة المتعاملين عند حصولهم على الخدمات الرئيسية التي نقدمها بشكل دوري.</p>	1.8
		1.9
		1.10
		1.11

المحور الثاني: ميثاق الخدمة

تعبرأً عن التزام حكومة دبي بتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة لجميع فئات المتعاملين، وعبر قنوات تقديم الخدمة المختلفة، يُركز هذا المحور على أهمية تطوير ونشر مواقيع الخدمات الرئيسية، والتي ستعهد من خلالها مختلف الجهات الحكومية بالحفاظ على واجباتها تجاه المتعاملين، معلنةً بذلك عن مواصفات خدماتها الرئيسية، وكيفية معالجة الخدمات التي تكون دون المستوى المطلوب، بكل شفافية وموضوعية.

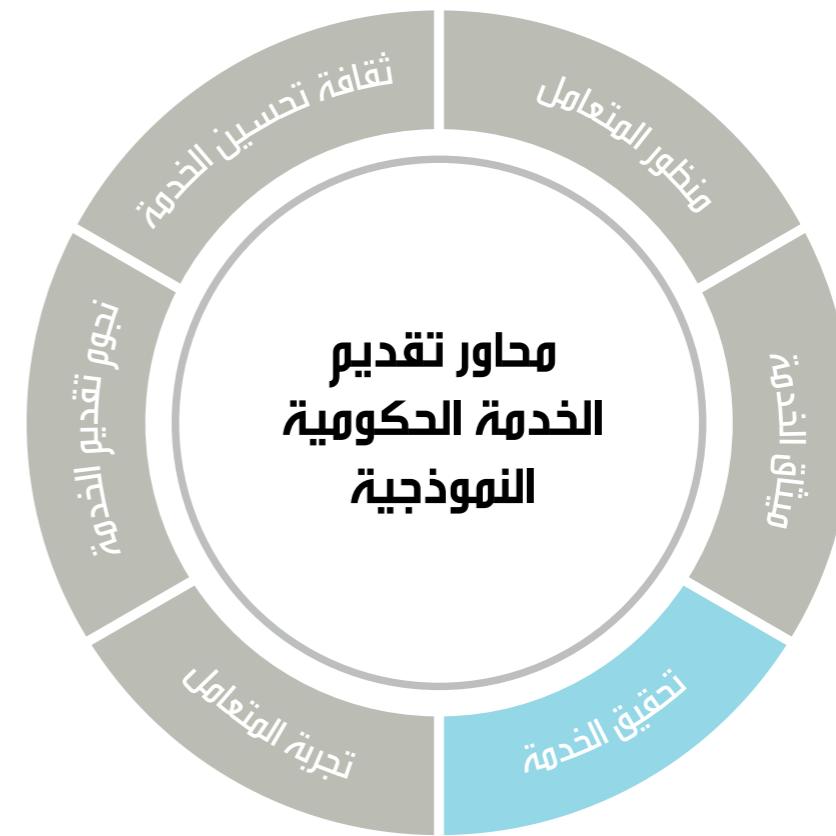
الدالة	المعايير	الرقم
تشتمل العناصر الرئيسية لميثاق الخدمة عادةً على: اسم الخدمة الرئيسية ووصفها، وقائمة قنوات تقديم الخدمة المتاحة، وأوقات تقديم الخدمة عبر مختلف القنوات، وإجراءات الحصول على الخدمة، ورسوم الخدمة، ومواصفات الخدمة (ومنها مواصفات التعامل مع الشكاوى)، وإجراءات بسيطة للتعامل مع شكاوى المتعاملين عن طريق مختلف قنوات تلقى الشكاوى، مثل اسم وعنوان المسؤول عن تلقى الشكاوى (كالهاتف والبريد الإلكتروني)، وإجراءات تسجيل ومتابعة الشكاوى، إلخ. يمكن أن يتم نشر مواقيع الخدمات الرئيسية عن طريق الحملات الإعلامية المناسبة، وموقع تقديم الخدمات، والموقع الإلكتروني، والنشرات التعرifية والإصدارات وغيرها.	نُعد مواقيع الخدمة لخدماتنا الرئيسية ونعلن عنها عبر جميع الوسائل المناسبة.	2.1



الأمثلة	المعايير	الرقم	الأمثلة	المعايير	الرقم
لا يوجد.	لغة مواصفات الخدمة لدينا سهلة وواضحة ذات مغزى لجميع المعنيين من فئات المتعاملين والموظفين والشركاء، إلخ.	2.4	يمكن أن تشير مواصفات الخدمات المتخصصة إلى مدة تقديم الخدمة (مثل الزمن المستغرق لإصدار تصريح لبناء بيت، أو إصدار جواز سفر أو وثيقة الهوية)، أو دقة مخرجات الخدمة كعدد الأخطاء المقبولة، إلخ	تحتوي مواصفات الخدمة لدينا على مواصفات دقيقة وطموحة وقابلة للقياس.	2.2
لا يوجد.	موظفو الصنف الأمامي على علم تام بمحتوى مواصفات الخدمة ذات الصلة بعملهم.	2.5	كما قد تشير مواصفات خدمة المتعاملين إلى مواصفات جودة الرد على استفسارات وطلبات المتعاملين عبر وسائل الاتصال المختلفة، مثل الهاتف والبريد الإلكتروني (مثل مدى سرعة الرد على المكالمات الهاتفية، والرسائل الإلكترونية، أو مدى الدقة في توفير المعلومات).		
يمكن أن تتناول المراجعة شكل وتصميم الميثاق، وسهولة لغة الميثاق، ودقة المعلومات في الميثاق، إلخ.	ُتراجع وتحدد مواصفات الخدمة لدينا بشكلٍ دوري.	2.6	ويجب أن تشتمل مواصفات الخدمة كذلك على مواصفات التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالخدمة، مثل الوقت اللازم للإقرار بالشكوى، وحلها بشكلٍ نهائي والالتزام بتقديم معلومات عن الوضع الحالي للشكوى، إلخ.		
لا يوجد.	ُتنابع مدى الالتزام بمواصفات الخدمة عند تقديمها.	2.7	ُعد مواصفات الخدمة لدينا بطريقة تشاورية شاملة لكافة المعنيين من فئات المتعاملين والموظفين والشركاء، مع الأخذ بعين الاعتبار المقارنات المرجعية لأفضل الممارسات العالمية حيالاً ينطبق ذلك.	لا يوجد.	2.3
لا يوجد.	ُتحليل الفجوات في الأداء الفعلي للخدمة مقارنة بمواصفاتها بالتشاور مع الموظفين المعنيين، وخاصة موظفي الصنف الأمامي.	2.8			
يمكن استخدام هذه المعلومات في تعديل مواصفات الخدمة، وفي تحديد أولويات تحسينها، إلخ.	نستخدم المعلومات عن مدى توافق الأداء الفعلي للخدمة مقارنة بمواصفاتها بشكلٍ فعال.	2.9			

المحور الثالث: تحقيق الخدمة

يشتمل تحقيق الخدمة على جميع الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجهة الحكومية تمهيداً لتقديم الخدمة بشكلها النهائي بعد تحديد احتياجات وتوقعات المتعاملين، كما جاء في المحور الأول؛ ومواصفات الخدمة المثالية، كما جاء في المحور الثاني. لذا، يُركز هذا المحور على مجموعة العمليات الداخلية اللازم تحقيقها في الصف الخلفي من موقع تقديم الخدمات قبل تقديم الخدمة بشكلها النهائي في الصف الأمامي، وكذلك تلك العمليات التي يتم تطبيقها لضمان تقديم الخدمة بشكلها النموذجي. وتتضمن هذه العمليات تصميم وتطوير واختبار الخدمة، وتحديد الموارد المختلفة الازمة لتقديمها، وإجراءات ضمان جودتها.



الأمثلة	المعايير	الرقم
يمكن توثيق قائمة الخدمات باستخدام فهرس للخدمات، ويشتمل فهرس الخدمات عادةً على أسماء الخدمات، ووصفها، وفئات المتعاملين المستفيدين منها، وموقع وأوقات تقديمها، وتكاليف ورسوم تقديمها، إلخ.	نستخدم قائمة موثقة وتفصيلية للخدمات التي نقدمها.	3.1
يمكن مراجعة قائمة الخدمات للتأكد من مدى مواعمتها للتغيرات الداخلية في الجهة الحكومية، والتغيرات الخارجية في احتياجات وتوقعات المتعاملين، مثل دراسة مدى ملائمة أوقات وموقع تقديم الخدمات، ورسومها، وتكاليف الوصول إليها، مع احتياجات المتعاملين المتغيرة.	مراجعة قائمة الخدمات بشكل دوري.	3.2
لا يوجد.	نقيس القدرة الاستيعابية الخدماتية لدينا بشكل دوري ومنهجي.	3.3
تشتمل هذه الأنظمة عادةً على عمليات تسجيل ومتابعة نقاط التواصل مع المتعاملين، وتسجيل وتحليل معلومات المتعاملين، وكذلك ملاحظاتهم وردود أفعالهم.	لدينا أنظمة لإدارة علاقات المتعاملين.	3.4
لا يوجد.	لدينا بنية تحتية تقنية تدعم تكامل الخدمات داخلياً، ومع شركائنا.	3.5

الأمثلة	المعايير	الرقم	الأمثلة	المعايير	الرقم
<p>يمكن أن تشمل نماذج تحسين الخدمات بالشراكة على أشكال متعددة من أهمها: دمج الخدمة في سلة من الخدمات المقدمة من قبل الجهة الحكومية الواحدة، ودمج الخدمات المشتركة بين أكثر من جهة حكومية، وتقديم الخدمة بالتعاون مع الشركاء من القطاع الخاص (التعاقد، التمهيد، الخصخصة، إلخ).</p> <p>يشتمل توضيح المسؤوليات عادةً على تطوير اتفاقيات مستوى الخدمة بين الأطراف المعنية. وتشتمل هذه الاتفاقيات على أهداف واضحة وقابلة للقياس، كما توضح مسؤوليات الدمج والتسليم بما يضمن عدم التأثير السلبي على مستوى جودة الخدمة، وكيفية ومعايير المتابعة والمراقبة، وكيفية تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة والمعاملين المعنيين بما يحافظ على سرية المعلومات حينما يلزم، إلخ.</p>	<p>يُطبق نماذج تحسين الخدمات باستخدام الشراكات الداخلية والخارجية، كلما أمكن، آخذين بعين الاعتبار توضيح المسؤوليات بين الجهات المعنية.</p>	3.9	<p>تشتمل منهجية إدارة قنوات تقديم الخدمات عادةً على معايير لاختيار القنوات وتغييرها، ودمجها وتفاصيل كيفية القيام بذلك.</p>	<p>لدينا منهجية واضحة لإدارة قنوات تقديم الخدمات لدينا.</p>	3.6
					3.7
لا يوجد.	<p>يُطبق نموذج تقديم الخدمة بالشراكة مع المعامل كلما كان ذلك ممكناً لإضافة قيمة للمعاملين وخفض تكاليف تقديم الخدمة.</p>	3.10	<p>يمكن مشاركة المعينين عند رسم مخطط عمليات الخدمة، ومخطط تجربة المعامل، وعند الاختبارات التجريبية أو الاستعراضات الأولية للخدمة، إلخ.</p>	<p>تُصمم خدماتنا الجديدة بمشاركة المعينين من هؤلاء المعاملين، والموظفين، والشركاء، مع الأخذ بعين الاعتبار المقارنات المرجعية لأفضل الممارسات العالمية حيثما ينطبق ذلك.</p>	
سواء الشراكات الداخلية أو الخارجية أو الشراكة مع المعاملين.	<p>تنقيس الفايدة المترتبة من تطبيق نماذج تحسين الخدمات بالشراكة بشكل دوري لاتخاذ القرارات المناسبة.</p>	3.11		<p>يُعيد تصميم خدماتنا المقدمة الحالية باللجوء إلى طرق إبداعية لإضافة قيمة للمعاملين، والتخلص من الخطوات غير الضرورية والمسببة في رفع تكاليف الخدمة.</p>	3.8

المحور الرابع: تجربة المتعامل

تمحور تجربة المتعامل حول جميع نقاط تواصله مع الجهة الحكومية التي تقدم الخدمة. لذا، يؤكد هذا المحور على جميع المجالات التي تؤدي إلى توفير تجربة متعامل إيجابية، مثل سرعة تقديم الخدمة، وسهولة الوصول إليها، واحترافية موظفي تقديم الخدمة، وسهولة اتمام الخدمة، وجودة المعلومات، وغيرها من ملامح الجودة الأخرى التي لها تأثير مباشر على انطباع المتعامل وردود فعله.



الرقم	المعايير	الأمثلة
3.12	تقدير المخاطر بشكل دوري لضمان استمرارية تقديم الخدمة بدرجة عالية من الجودة وعدم الانقطاع المفاجئ لها.	تزيد احتمالية هذه المخاطر عادةً في أوقات تدوير مسؤولية تقديم الخدمة بين الموظفين، وعند التقديم المرحلي للخدمة قبل إغلاقها، وعند البدء في تطبيق تغييرات متعلقة بتقديم الخدمة مثل البدء في تطبيق أحد نماذج تحسين الخدمة، إلخ.
3.13	نوشّق عمليات تقديم الخدمة بطريقة سهلة الفهم ومحدّثة.	يشتمل توقيف العمليات عادةً على تحديد مدخلات ومحركات العمليات، وأهم المسؤوليات، وأهم الخطوات والأهداف ومؤشرات الأداء.
3.14	نحفظ الوثائق المحدثة لعمليات تقديم الخدمة بشكل إلكتروني مع قائمة التغييرات التي طرأت عليها، وضمن إمكانية الوصول إليها من قبل جميع الموظفين المعينين.	لا يوجد.
3.15	نُدقق على مدى الالتزام بتطبيق عمليات تقديم الخدمة بشكلٍ منهجي ودوري.	لا يوجد.
3.16	نحل جميع المشاكل التي تم تحديدها خلال إجراءات التدقيق، ونحدد الأسباب الجذرية لها، ونتخاذل الخطوات الالزامية لمنع تكرارها.	لا يوجد.

ابحث عن معايير تجربة المتعامل

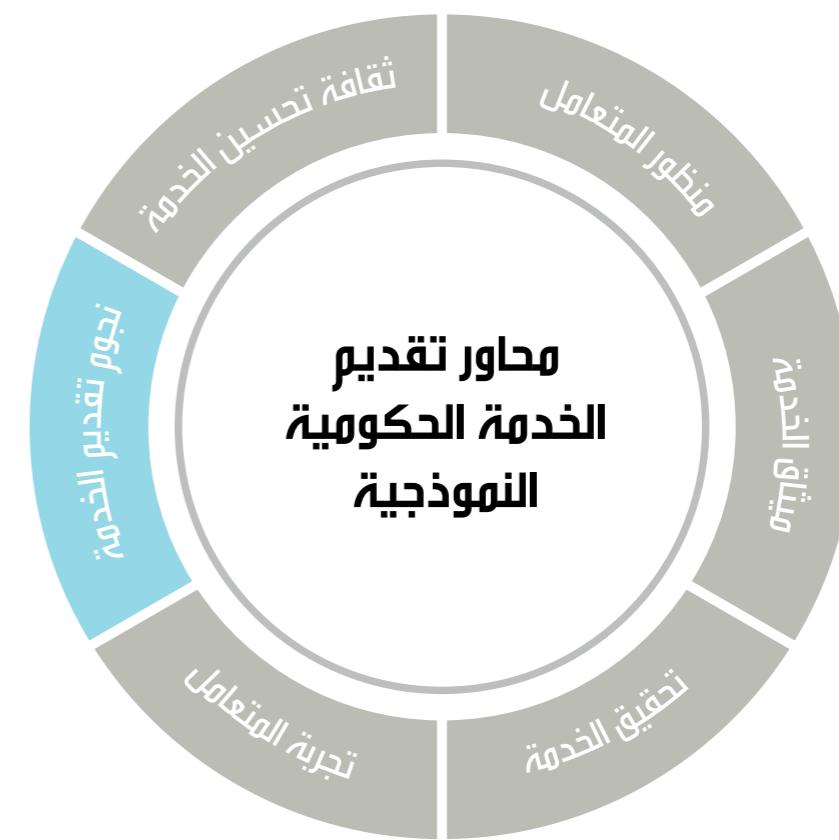
الأمثلة	المعايير	الرقم	الأمثلة	المعايير	الرقم
يمكن أن يشتمل ذلك على مراجعة المعلومات المعروفة مسبقاً عن المعامل.	نُتعرف على احتياجات المعامل الفردية عند أول نقطة تواصل معنا، ونضمن وجود الشخص الأنسب للتعامل معه وتلبية احتياجاته.	4.4	تشتمل معلومات الخدمة عادةً على تعريف بالخدمة وكيفية الوصول إليها، كالتعريف بموقع تقديم الخدمات، بما في ذلك الموقع الإلكتروني، وعنوان المسؤول عن تقديم الخدمة (رقم الهاتف والعنوان الإلكتروني)، والجهة (الجهات) المقدمة للخدمة، وساعات تقديم الخدمة، وإجراءات الحصول على الخدمة، ورسوم الخدمة وطرق الدفع، إلخ.	نوفر معلومات الخدمة للفئات المختلفة من المعاملين بلغة سهلة وواضحة وعن طريق جميع القنوات الممكنة.	4.1
لا يوجد.	في حالة عدم اكتمال الخدمة عند أول نقطة تواصل للمعامل معنا، نشرح الخطوات اللاحقة والزمن المحتعمل لإتمامها.	4.5	يمكن توفير المعلومات عن طريق تعليم رقم مجاني موحد للرد على استفسارات المعاملين، ومن خلال مكتب استعلامات الخدمة، وباستخدام مواقع الخدمة أو الكتب أو المقصات في موقع تقديم الخدمات، وكذلك من خلال الموقع الإلكتروني، إلخ.	نُراجع بشكل دوري جودة معلومات الخدمة، سواءً الشفوية أو المكتوبة، وطريقة نشرها، آخذين بعين الاعتبار آراء المعاملين.	4.2
يمكن استخدام لوائح وإجراءات لحماية خصوصية معلومات المعاملين، مثل ضرورة التأكيد من هوية المعامل قبل تزويده بالخدمة، واستخدام أنظمة كمبيوتر آمنة، وتجهيز مكان تقديم الخدمة بما يحافظ على خصوصية المعامل (عند اللزوم)، إلخ.	نقوم بحماية خصوصية المعاملين لدينا دوماً، سواء خلال التواصل وجهاً لوجه أو عند حفظ ونقل المعلومات.	4.6	يمكن حفظ وتبادل بيانات المعاملين في قاعدة بيانات إلكترونية (مركبة أو متواقة مع قواعد البيانات الأخرى) أو من خلال الأنظمة الذكية لمعلومات المعاملين.	بيانات المعاملين لدينا مرتبطة برقم فريد وموحد.	4.3
يمكن أن يشتمل ذلك على التأكيد من قرب موقع تقديم الخدمات من الطرق الرئيسية، وقرب موقع تقديم الخدمات من محطات المواصلات العامة، وتواجد منطقة وقوف للسيارات، ووجود لافتات على الطرق الرئيسية المؤدية لتدل على موقع تقديم الخدمات، ووجود لافتات عند دخول المبنى أو داخله لتحديد نوافذ تقديم الخدمة المختلفة، ووجود لافتات تشير إلى أماكن وقوف السيارات، وتوفير منافذ خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة، إلخ.	عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على وصول المعاملين من كافة الفئات إلى موقع تقديم الخدمات بسهولة.	4.7			

الرقم	المعايير	الأمثلة
4.8	يمكن أن يتضمن ذلك على الشكل والمظهر العام للمكان ونظافته وترتيبه، وتتوفر الحد الملائم من معايير الراحة مثل مقاعد الانتظار، ومياه الشرب، والأقلام، والكتيبات والاستمرارات الضرورية، وخدمة الإنترنت، وأماكن الصلاة المجهزة، ودورات المياه المجهزة، إلخ.	يمكن ذلك من خلال التصميم الأمثل للموقع الإلكتروني، واستخدام مكاتب تقديم الخدمة المؤقتة، وساعات العمل الممتدة والرنونة، وأرقام هاتف مجانية، ومرافق تقديم الخدمة المشتركة، وترتيبات العمل المشترك مع شركاء داخليين وخارجيين، إلخ.
4.9	عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على توفير بيئة مُرحبة بالمعاملين في موقع تقديم الخدمات.	لا يوجد.
4.10	عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على توفير بيئة تلتزم بمعايير الصحة والسلامة حسب التشريعات والأنظمة المنصوص عليها في الإمارة.	تُقدم خدماتنا بما يتوافق مع المعايير المعلن عنها في مواقيط الخدمة.
4.11	الموقع الإلكتروني لدينا مصمم بطريقة تساهمن في توفير تجربة متعامل إيجابية.	لا يوجد.
4.12	يتمتع موظفو الصف الأمامي بدرجة عالية من الاحترافية عند التعامل مع المعاملين، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني.	تُقدم الخدمة بدرجة عالية من المساواة وبدون تحيز.
4.13	عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على توفير بيئة مُرحبة بالمعاملين في موقع تقديم الخدمات.	تستخدم قنوات متعددة لتقديم الخدمة وتسهيل وصول المعاملين إليها.
4.14	عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على توفير بيئة تلتزم بمعايير الصحة والسلامة حسب التشريعات والأنظمة المنصوص عليها في الإمارة.	لا يوجد.
4.15	عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على تدفق المعاملين في موقع تقديم الخدمات بشكلٍ انسابي.	لا يوجد.
4.16	يرجى الرجوع إلى المعايير التي تم نشرها من قبل دائرة حكومة دبي الإلكترونية بهذا الصدد.	تُقدم الخدمة بطريقة متسقة (بنفس مستوى الجودة) عبر جميع قنوات تقديم الخدمة المتاحة، ول مختلف فئات المعاملين.
4.17	يرجى الاطلاع على الملحق الأول الذي يوفر قائمة بالسلوكيات الاحترافية لموظفي الصف الأمامي.	لا يوجد.
4.18	يرجى الاطلاع على الملحق الأول الذي يوفر قائمة بالسلوكيات الاحترافية لموظفي الصف الأمامي.	تُقدم الخدمة بالشراكة مع المعاملين كلما كان ذلك ممكناً.

المحور الخامس: نجوم تقديم الخدمة

يعتبر الصنف الأمامي من موظفي الجهات الحكومية، والذين يقدمون الخدمة الحكومية باختلاف أنواعها بشكل مباشر للمتعاملين، هم العنصر الأساسي الدافع لعملية تحسين جودة الخدمات الحكومية، والتي لا تتحقق إلا بهم ومن خلالهم. فهم الفئة الأقدر على فهم احتياجات وتوقعات المتعاملين والتجاوب معها، وتحسين تجارب المتعاملين بما يلبي بل ويفوق هذه الاحتياجات والتوقعات. لذلك، يؤكد هذا المحور على أهمية إعداد موظفي الصنف الأمامي، وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم والأخذ برأيهم وتقويضهم، لما ذلك من الأثر الكبير على رفع جودة الخدمات الحكومية.

الأمثلة	المعايير	الرقم
يمكن أن يأخذ التقييم بين الاعتبار السلوك العام، وقدرة الشخص المتوقعة على بناء علاقات جيدة مع المتعاملين، ومهارات الاتصال الشفوية والكتابية، إلخ.	تقييم ثقافة الخدمة العامة لدى موظفي الصنف الأمامي المحتملين أثناء عملية التوظيف.	5.1
يمكن أن يشتمل التدريب التعريفي على معلومات عامة عن خدمات الجهة الحكومية، ولوائح وإجراءات تقديم الخدمة، وطريقة التعامل مع طلبات وشكواوى/اقتراحات المتعاملين، وطريقة التعامل مع معلومات المتعاملين، وطرق وأساليب تحليل معلومات المتعاملين، إلخ.	يتلقى موظفو الصنف الأمامي التدريب التعريفي الكافي عند تعيينهم لضمان استمرارية تقديم الخدمة حسب المعاصفات المعلن عنها.	5.2
يمكن أن يشتمل الإعداد والتدريب على دورات وندوات للتعريف بمهارات خدمة المتعاملين، بما يتاسب مع الدور الذي يلعبه موظف الصنف الأمامي. ومن الأمثلة على مواضيع التدريب: التدريب على كيفية إدارة المشاعر في مكان العمل، وكيفية فهم احتياجات المتعاملين، وكيفية معالجة شكاوى المتعاملين ومهارات تدارك الخدمة، ومهارات الاتصال الشفوية والخطية، ومهارات المحادثة الهاتفية، ومهارات الإصغاء، ومهارات العمل الجماعي، وكيفية التعامل مع المعلومات وتحليلها، وأخلاق العمل، وكيفية التعامل مع معلومات المتعامل بسرية، ومهارات مقابلة المتعامل، وطرق تكيف الخدمة حسب احتياجات المتعامل الفردية، وكيفية التعامل مع المتعاملين من أصحاب الاحتياجات الخاصة، إلخ.	تُعد موظفي الصنف الأمامي وُدُّرِّبُهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية.	5.3

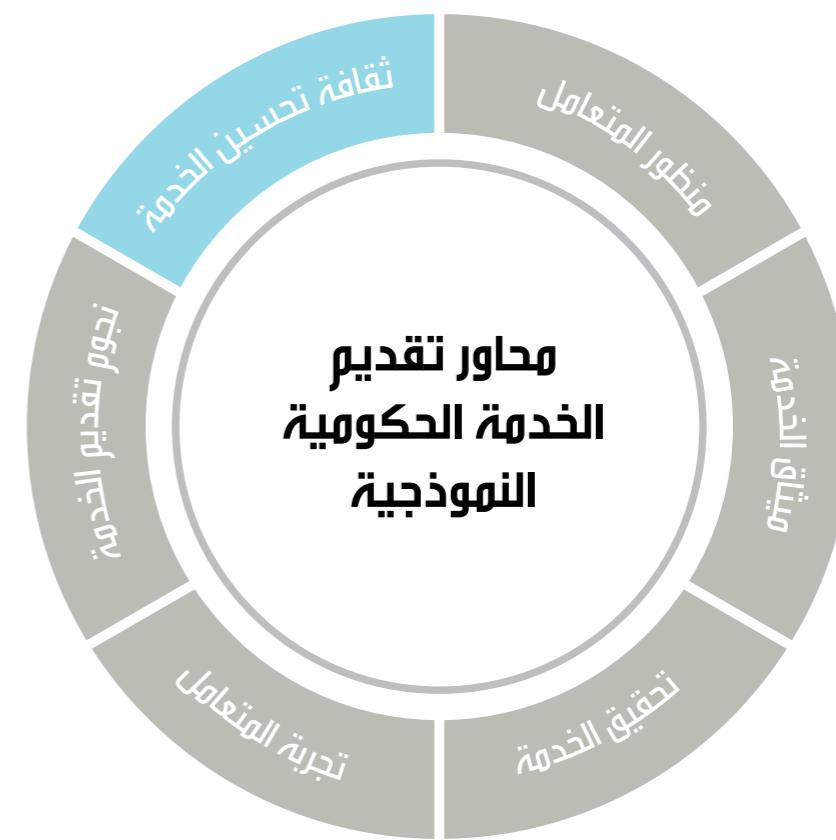


الأمثلة	المعايير	الرقم	
يمكن ذلك من خلال تسهيل وصول موظفي الصف الأمامي لمعلومات المتعامل الضرورية، أو إعطاء الموظف الصالحيات المالية (بمبالغ مالية محددة) وغير المالية لأخذ خطوات مباشرة لحل المشكلات عند وقوعها، إلخ.	تُنْوِّض موظفي الصف الأمامي لأخذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى توفير تجربة متعامل إيجابية.	5.8	يمكن ذلك باستخدام أنظمة الحواجز والتكريم.
يمكن ذلك من خلال تطبيق أنظمة السلامة، وتحضير الموظفين لعمليات التغيير الناجمة عن تحسين الخدمات، وتوفير خدمة الإرشاد لموظفي الصف الأمامي، وإيجاد أنظمة معالجة تظلماتهم، إلخ.	تُعزِّز راحة موظفي الصف الأمامي بشكل دائم.	5.9	يمكن أن يشتمل ذلك على تطبيق أدوات تشجيع الإبداع، مثل دوائر الجودة والإبداع، والعصف الذهني، وفرق تحسين الخدمات، وفرق حل المشكلات، وفرق اقتراحات موظفي الصف الأمامي، وفرق التحسين الأفقي المشتركة بين عدة دوائر حكومية، إلخ.
يمكن أن تشمل استطلاعات رضا موظفي الصف الأمامي على عدة جوانب، مثل: التدريب، والتطوير والنمو الوظيفي، والجاهزية للتغيير الناجم عن تحسين الخدمات، والتقويض من الإدارة، والمشاركة في المعلومات والشفافية، والأمن الوظيفي، والإرشاد الوظيفي، ومرونة الساعات الوظيفية، والمعرفة بالدور الوظيفي، والمعرفة برؤية الجهة الحكومية، إلخ.	تستخدم تحليل نتائج رضا موظفي الصف الأمامي لتحديد أولويات تحسين الخدمة.	5.10	لا يوجد.
لا يوجد.	تَقْوِيم بربط نتائج تقييم الخدمات بالتقسيم الدوري لموظفي الصف الأمامي.	5.11	لا يوجد.

المحور السادس: ثقافة تحسين الخدمة

تشتمل ثقافة تحسين الخدمات على القيم الأساسية، والمارسات والسلوكيات المتبعة من قبل القيادة وجميع الموظفين في الجهة الحكومية للتعبير عن وضع تحسين الخدمات في صدارة الأولويات. لذا، يركز هذا المحور على أهمية دور القيادة في بناء وتشجيع البيئة المحفزة لثقافة تحسين الخدمات، وعلى أهم القيم والسلوكيات التي يجب أن يتزامن بها العاملون من كل الفئات الوظيفية لتحقيق ذلك.

الأمثلة	المعايير	الرقم
<p>يمكن ذلك من خلال التواجد المباشر مع المتعاملين والاستماع إلى احتياجاتهم وملحوظاتهم، وأخذ منظور المتعاملين ونتائج تقييم الخدمات بين الاعتبار عند صنع القرارات الاستراتيجية، والمشاركة في اجتماعات تطوير خطة التحسين وفرق تحسين الخدمات، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، إلخ.</p>	<p>ُشارك قيادتنا العليا في تطوير خطة تحسين الخدمات ودعم تطبيقها والإعلان عنها لجميع الموظفين والشركاء الداخليين والخارجيين.</p>	6.1
<p>يمكن الإعلان عن خطة تحسين الخدمات في الاجتماعات، النشرات، إلخ.</p> <p>تتضمن خطة تحسين الخدمات العناصر الموضحة في الجزء الثالث من هذه الوثيقة.</p>		
<p>لا يوجد.</p>	<p>ُتابع قيادتنا مدى التقدم في تطبيق خطة تحسين الخدمات لدينا بشكلٍ دوري.</p>	6.2
<p>لا يوجد.</p>	<p>ُشجع جميع موظفينا على المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق خطة تحسين الخدمات.</p>	6.3
<p>لا يوجد.</p>	<p>جميع الموظفين المعنيين على وعيٍ تام بمكونات خطة تحسين الخدمات وملتزمون بالمساهمة في تطبيقها.</p>	6.4



الدالة	المعايير	الرقم
نُقيس ونُقيم أداءنا حسب الأهداف الموضوعة في خطة تحسين الخدمات بشكلٍ دوري ومنهجي.	لا يوجد.	6.5
يتم اتخاذ القرارات الهامة لدينا بما يضمن التركيز على المعاملين ورفع كفاءة الخدمات التي تقدمها.	لا يوجد.	6.6
يمكن أن يكون التقدير مادياً أو معنوياً.	تقوم قيادتنا بتقدير ومكافأة مساهمات الموظفين في تحسين الخدمات، سواءً كانوا أفراداً أو فرق عمل، وترتبط هذه المساهمات بالتقدير الدوري لهم.	6.7
	تقوم قيادتنا بفتح قنوات التواصل مع الشركاء وتعزيز روح العمل المشترك.	6.8
يمكن أن يتم ذلك باستخدام وسائل تبادل الخبرات، وتشجيع التجريب، واستخدام الأخطاء كأداة تعليمية، ونشر أفضل الممارسات بين مختلف مواقع تقديم الخدمات وبين الدوائر المعنية، ونشر الحلول والابتكارات المطورة والتحسينات المنفذة والناجحة، إلخ.	نحرص على أن يكون الشارك المعرفي والتعلم الجماعي بين الموظفين ومع الشركاء هو أساس عملنا اليومي.	6.9

الجزء الثاني

الأدوات الموحدة لتقدير الخدمات الحكومية

يشتمل هذا الجزء من الوثيقة على شرح مفصل لثلاث أدوات موحدة يعتمد عليها نموذج دبي للخدمات الحكومية ليتم استخدامها في تقدير الخدمات بشكل متوازن. وهي:

- أداة التقييم الذاتي.
- الأداة الموحدة لتجربة المتعامل.
- أداة «كفاءة».

المقدمة

أ. أداة التقييم الذاتي

إن رفع جودة الخدمات الحكومية يتطلب أولاً فهم معايير الخدمة الحكومية النموذجية وتطبيقاتها بشكل منهجي ومنظم. لذا، توفر هذه الأداة وسيلة لتقييم درجة تطبيق كل من هذه المعايير في موقع تقديم الخدمات المختلفة، وذلك لمساعدة الجهات الحكومية في تقييم الإمكانيات الداخلية لديها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة من ذلك في تحديد أولويات التحسين بطريقة علمية ومدروسة.

مكونات الأداة

تحتوي أداة التقييم الذاتي على المكونات التالية:

معايير التقييم

وهي تمثل جميع معايير الخدمة الحكومية النموذجية والواردة في الجزء الأول من هذه الوثيقة والمقسمة كالتالي:

المحور الثاني: 9 معايير	المحور الأول: 13 معياراً
المحور الرابع: 18 معياراً	المحور الثالث: 16 معياراً
المحور السادس: 9 معايير	المحور الخامس: 11 معياراً

الجدول 2.1. عدد معايير الخدمة الحكومية النموذجية لكل محور

تنوع أدوات تقييم الخدمات الموحدة المعتمدة في نموذج دبي للخدمات الحكومية - وهي ثلاثة - باشتغالها على قياسات رأي وقياسات تشغيلية. فجاءت قياسات الرأي لعبر عن انطباع المعامل عن تجربته عند الحصول على الخدمة في جميع نقاط التواصل مع الجهة الحكومية من خلال «الأداة الموحدة لتجربة المعامل»، وكذلك لعبر عن رأي الجهة الحكومية في قدراتها وإمكانياتها الداخلية من خلال «أداة التقييم الذاتي»، في حين جاءت القياسات التشغيلية لعبر عن علاقة مدخلات الخدمة بمخرجاتها من خلال «أداة كفاءة».

وقد تم تصميم جميع هذه الأدوات بحيث تستلزم تعريف خط الأساس لكل نوع من أنواع القياسات عند استخدام الأداة لأول مرة، وكذلك المستهدف الذي تضبو الجهة الحكومية إلى تحقيقه نتيجة لجهود تحسين الخدمة.

ويهدف تحديد خط الأساس إلى إيجاد نقطة بداية لقياس، للتعبير بما يمثله الوضع الراهن في الجهة الحكومية فيما يتعلق بخدمة ما، ويخدم خط الأساس أيضاً كمرجعية لإظهار مدى التقدم في أداء خدمة معينة بعد الانخراط بجهود معينة لتحسينها. لذا، فإن إتمام عملية القياس لأول مرة يوفر للجهة الحكومية معلومات عن الخط المرجعي لأداء خدماتها، والذي يمكن استخدامه فيما بعد لمقارنة النتائج بهدف تطوير أداء هذه الخدمات.

وأما المستهدف، فيرمي إلى تحديد الهدف الرقمي الذي تسعى الجهة الحكومية إلى تحقيقه فيما يتعلق بخدمة ما بعد تطبيق جهود تحسين معينة. إن تحديد المستهدفات المستقبلية يتأثر برؤية الجهة الحكومية، والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية لديها، وكذلك منظور المعامل وأرائه.

إن لطريقة القياس دور فاعل ومهم في إنجاح عملية تقييم الخدمات الحكومية، حيث تتطلب هذه العملية تطبيق الأدوات المعتمدة بحزم موضوعية، وبشفافية عالية تمكن الجهة الحكومية من إرساء أسس التعلم والتحسين المستمر وتضمن اتخاذ قرارات سليمة و المناسبة.

▣ طريقة استخدام الأداة

يقترح أن تقوم الجهة الحكومية بتطبيق هذه الأداة على النحو التالي:

- 1- تشكيل فريق للقيام بتطبيق هذه الأداة، على أن يتم اختيار هذا الفريق بعناية، من حيث التنوع في الكفاءات ومجالات الخبرة والمهام الوظيفية، بحيث يشتمل الفريق على أعضاء من مقدمي الخدمة، ومن أصحاب المهام الإدارية والقيادية في موقع تقديم الخدمات، والإدارات الأخرى المعنية.
- 2- التأكد من فهم جميع أعضاء الفريق لمعايير تقديم الخدمة الحكومية النموذجية والأمثلة المرافقة لها، ويمكن ذلك من خلال عقد ورشة تدريبية للفريق حول هذه المعايير وكيفية التقييم، قبل البدء بتطبيق الأداة.
- 3- تحديد مستوى التطبيق لكل واحد من المعايير حسب مقياس الأداة الموضح في الجدول 2.2. ويجب أن يتم ذلك بما يتناسب مع المستوى الفعلي لتطبيق كل معيار في موقع تقديم الخدمات، وحسب إجماع أعضاء الفريق. كما يجب أن يتم ذلك بناءً على المعلومات والأدلة المتوفرة في الجهة الحكومية، ليتمكن الفريق من تكوين تصور دقيق حول حقيقة تطبيق كل من المعايير في موقع تقديم الخدمات المعنى بالقياس. فمثلاً، ينصح أن يتم تقييم محور «تجربة التعامل» بعد الاطلاع على نتائج استطلاعات الرأي وشكواوى ومقترنات المتعاملين، فقد يفترض أعضاء الفريق أن خدمات الموقع المعنى بالقياس تقدم سرعة عالية، في حين يأتي رأى المتعامل ليحضر هذه الفرضية.
- 4- تدوين مستوى التطبيق الذي تم اختياره لكل معيار في نموذج الأداة الموضح في الملحق الثاني.

● مقياس الأداة

وهو يعبر عن درجة تطبيق كل من معايير الخدمة الحكومية النموذجية في موقع تقديم الخدمات المعنى بالقياس، ويشمل المقياس على خمسة مستويات مختلفة.

المستوى	الوصف	النتيجة
المستوى 1	عند تطبيق المعيار بشكل دائم في موقع تقديم الخدمات	100%
المستوى 2	عند تطبيق المعيار معظم الأحيان في موقع تقديم الخدمات	75%
المستوى 3	عند تطبيق المعيار أحياناً في موقع تقديم الخدمات	50%
المستوى 4	عند تطبيق المعيار بشكل نادر في موقع تقديم الخدمات	25%
المستوى 5	عند عدم تطبيق المعيار أبداً في موقع تقديم الخدمات	0%
لا ينطبق		عند عدم إمكانية تطبيق المعيار في موقع تقديم الخدمات

المدول 2.2. مستويات مقياس أداة التقييم الذاتي

● خط الأساس

وهو يمثل النتيجة الفعلية التي حصل عليها موقع تقديم الخدمات في الجهة الحكومية عند تطبيق الأداة لأول مرة، وكذلك التاريخ الذي تم فيه هذا القياس.

● المستهدف

وهو يمثل الهدف الرقمي الذي تخطط الجهة الحكومية لتحقيقه في موقع تقديم الخدمات المعنى بالقياس وفي الفترة الزمنية اللاحقة حسب دورية التكرار المعتمدة للقياس. ويتم تحديد المستهدف المستقبلي، حسب عدة عوامل منها:

- رؤية الجهة الحكومية وأهدافها في مجال تقديم الخدمات
- أداء موقع تقديم الخدمات خلال السنوات السابقة
- إمكانيات الجهة الحكومية والموارد المتوفرة
- المقارنات المرجعية المحلية (داخل وخارج الجهة الحكومية) والإقليمية والعالمية

● تكرار عملية القياس:

دورية التكرار المعتمدة لعملية التقييم الذاتي وقد تكون نصف سنوية، أو سنوية حسب إمكانيات واحتياجات الجهة الحكومية.

النسخة الموجزة من أداة التقييم الذاتي

ملاحظة: يمكن للجهة الحكومية أن تختار تطبيق النسخة الموجزة من أداة التقييم الذاتي إذا ارتأت ذلك لتوفير الوقت والجهد وتماشياً مع إمكانياتها الداخلية. وتحتوي هذه النسخة - كما هو مبين في الجدول أدناه - على عدد أقل من المعايير، والتي تمثل الحد الأدنى من متطلبات الجودة في تقديم خدمات حكومية نموذجية في موقع تقديم الخدمات المختلفة.

- 5- اختيار (لا ينطبق) إذا تأول المعيار مجالاً لا يمكن تطبيقه في موقع تقديم الخدمات.
- 6- إضافة ملاحظات تفصيلية حول مستوى تطبيق كل معيار بما يوضح الخدمات وقوافط التقديم التي ينطبق عليها مستوى التطبيق الذي تم اختياره، وأية ملاحظات أخرى مناسبة. ومن المهم التزويد هنا إلى الأهمية الفقصوى لهذه التفاصيل في تحديد مجالات التحسين المحتملة للخدمات، كما سيرد لاحقاً في الجزء الثالث من هذه الوثيقة.

الحد الأدنى من المعايير	المحور
1.11 .1.10 .1.9 .1.8 .1.4 .1.3 .1.2 .1.1	المحور الأول
2.8 .2.7 .2.6 .2.5 .2.4 .2.2 .2.1	المحور الثاني
3.16 .3.15 .3.14 .3.13 .3.12 .3.8 .3.7 .3.5 .3.4 .3.2 .3.1	المحور الثالث
4.14 .4.13 .4.12 .4.11 .4.10 .4.9 .4.8 .4.7 .4.6 .4.5 .4.4 .4.2 .4.1 4.17 .4.16 .4.15	المحور الرابع
5.10 .5.9 .5.8 .5.6 .5.5 .5.3 .5.2 .5.1	المحور الخامس
6.9 .6.8 .6.7 .6.6 .6.5 .6.4 .6.3 .6.2 .6.1	المحور السادس

الجدول 2.3: النسخة الموجزة من أداة التقييم الذاتي

- 7- احتساب النتيجة النهائية لتطبيق الأداة كالتالي:
النتيجة النهائية = حاصل مجموع مستوى التطبيق الفعلى لجميع المعايير التي تم تقييمها.

- 8- إضافة النتيجة النهائية لتطبيق الأداة في خانة خط الأساس إذا كانت الأداة تطبق لأول مرة، أو في خانة النتيجة النهائية في غير ذلك من الحالات. كما يجب إضافة عدد المعايير التي تم تقييمها في الخانة المخصصة لذلك.

- 9- تحليل نتائج التقييم الذاتي بشكل تفصيلي وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة ليتم استخدامها لاحقاً في وضع أولويات التحسين. فعلى الرغم من أن النتيجة النهائية لتطبيق «أداة التقييم الذاتي» تعطي انطباعاً قوياً عن إمكانيات تقديم الخدمات في موقع تقديم الخدمات من وجهة نظر الجهة الحكومية نفسها، إلا أن دراسة نتائج كل محور والمعايير التي تتسمى إليه سيوفر معلومات أكثر دقة عن مسببات النتيجة النهائية، وبالتالي يشير إلى أهم مجالات التحسين فيما بعد.

2. الأداة الموحدة لتجربة المتعامل

الجوانب الفنية للتجربة

تقييم المنتج/المخرج النهائي الذي يحصل عليه المتعامل نتيجة لتواصله مع الجهة الحكومية (مثل أوراق ثبوتية كالهوية الشخصية أو جواز السفر؛ أو بطاقة تنقل من مكان آخر؛ إلخ). وعادةً ما يتم قياس جودة هذا الجانب من تجربة المتعامل من خلال رصد أعداد وتكاليف الأخطاء في المنتج النهائي.

الجوانب الوظيفية للتجربة

تقييم طريقة الحصول على المنتج/المخرج النهائي خلال التواصل مع الجهة الحكومية (كسرعت تقديم الخدمة وسهولة الحصول عليها، إلخ).

إن التركيز على المتعاملين عند تقييم الخدمات الحكومية أمر بالغ الأهمية، وذلك لأن الجهاز الحكومي قد أنشئ لتقديم خدمات للمتعاملين وألصبيط الأساليب التي تحكم بطرق تقديم هذه الخدمات لهم بما يخدم متطلباتهم ومصالحهم. حيث يتوجب على الجهة الحكومية، أن تعمل على فهم تجربة المتعاملين في سعيهم للحصول على الخدمة، لнациادي الواقع في خطأ الافتراض المسبق لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وكذلك لتحديد الفارق العام - إن وجد - بين ما يراه المتعامل وما تراه الجهة الحكومية فيما يتعلق بجودة الخدمات. ولذا، يهدف تطبيق هذه الأداة إلى تمكن الجهات الحكومية من فهم تجربة المتعامل كما يراها، وتحديد أهم نقاط التحسين فيها.

وكم يوضح الشكل 2.1، فإن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن تلبية الاحتياجات الأولية لمتعامل القطاع الحكومي، وبالتالي انطباعاتهم تعتمد على ملامح الجودة الرئيسية التالية:

وتعتمد هذه الأداة أسلوبًا استطلاعياً لآراء المتعاملين الكمية والنوعية من خلال حثهم على تقييم التجربة التي مروا بها عند التواصل مع الجهة الحكومية بهدف الحصول على خدمة معينة أو مجموعة من الخدمات.

لاماح الجودة الرئيسية لتجربة المتعامل

- **سرعة تقديم الخدمة:** وتعنى بشكل رئيسي بمدة انتظار الخدمة، ومدة تقديم الخدمة، وكذلك سرعة استجابة الجهة الحكومية لاستفسارات المتعاملين.
- **سهولة الوصول للخدمة:** وتعنى بتنوع قنوات تقديم وسهولة وصول المتعامل لموقع تقديم الخدمات، ومترونة ساعات العمل، إلخ.
- **احترافية فحوم تقديم الخدمة:** وتشير إلى مهارة موظفي الصنف الأمامي وكفاءتهم وسلوكهم.
- **سهولة إتمام الخدمة:** وتعنى بشكل رئيسي بتبسيط خطوات تقديم الخدمة والنماذج المتعلقة بها.
- **جودة معلومات الخدمة:** وتشير إلى شمولية ووضوح ودقة وحداثة واتساق معلومات الخدمة.
- **خصوصية المتعامل:** وتعنى بسرية التعامل مع معلومات المتعاملين.
- **مظهر بيئه تقديم الخدمة:** وتشير إلى جمالية موقع تقديم الخدمات وملائمتها لاحتياجات المتعامل وطبيعة الخدمة المقدمة.

مكونات الأداة

تشتمل مكونات الأداة الموحدة لتجربة المتعامل على ما يلي:

● وصف تجربة المتعامل

تعنى تجربة المتعامل بجمع ن نقاط التواصل بين المتعامل والجهة الحكومية وردود فعله لها عند حصول المتعامل على خدمة ما أو مجموعة من الخدمات، ولذلك يتأثر تقييم تجربة المتعامل بنوعية المنتج/المخرج النهائي المقدم من الجهة الحكومية، وكذلك بالطريقة التي تم فيها تقديم الخدمة. وعليه، فإن تقييم تجربة المتعامل يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

وفي هذه الحالة، يتوجب على الجهة الحكومية تجربى أفضل ممارسات البحث لضمان التصميم الصحيح للدراسات. فعلى سبيل المثال، إذا وجدت الجهة الحكومية ضرورة إضافة ملائم جودة أخرى للأداة الموحدة لتجربة المعامل، وبالتالي قائمة أسئلة إضافية، يمكنها أولاً الاستماع إلى آراء المتعاملين في حلقات تركيز أو مقابلات لجمع المعلومات النوعية عن ملائم جودة الخدمة الأخرى والعوامل المنشقة عنها، ثم تحويل ما نتج عن هذه العملية إلى أسئلة يمكن استخدامها في الأداة لاحقاً.

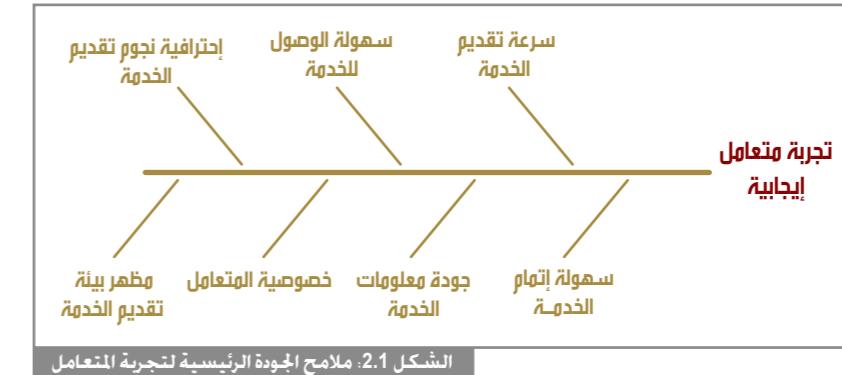
● مستويات الرضا

يتحور مفهوم قياس مستويات الرضا عن تجربة المعامل حول فهم توقعات المتعاملين، والتي تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل: الاحتياجات الشخصية للمعامل، وخبرته السابقة في التعامل مع الجهة الحكومية، والخبرات السابقة المنقولة من متعاملين آخرين، وغيرها من العوامل الأخرى.

ومن المعروف أكاديمياً وجود نظريتين رئيسيتين تستند إليهما قياسات رضا المتعاملين، تسمى الأولى «نظريّة الأداء»، والتي تعتبر أن رضا المعامل يمكن قياسه ببساطة عند سؤال المعامل عن مستوى رضاه بشكل مباشر. وتسمى النظرية الثانية «مطابقة التوقعات» وتعتبر أن رضا المعامل يجب قياسه عن طريق حساب الفرق بين توقعاته لمستوى جودة الخدمة وتقييمه لجودتها الفعلية. وانطلاقاً من سهولة تطبيق النظرية الأولى وصحتها ومتانتها العلمية المثبتة أكاديمياً، تم الاعتماد عليها في الأداة الموحدة لتجربة المعامل.

● مجالات التحسين

يهدف هذا الجزء من الأداة إلى تشجيع المتعاملين على إبداء آرائهم النوعية حول تجربة التواصل مع الجهة الحكومية واختيار أهم المجالات التي يمكن من خلالها تحسين الخدمة. ويساعد هذا الجزء الجهة الحكومية في التخطيط لتحسين خدماتها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لخبرات وأفكار المعامل في تحديد أولويات تحسين الخدمة حسب ما يراه المعامل ضرورياً.



الشكل 2.1: ملامح الجودة الرئيسية لتجربة المعامل

لذا، وبهدف مساعدة الجهات الحكومية في فهم تجربة المتعاملين، تم تصميم هذه الأداة لتحتوي على قائمة شاملة بمجموعة من العوامل - المنشقة عن ملامح الجودة السبعة أعلاه - ذات التأثير على تجربة المعامل والتي تمت صياغتها على شكل أسئلة. وقد تمت مراعاة الشمولية عند تحديد هذه العوامل لعمل كقاعدة بيانات لمساعدة الجهات الحكومية على اختيار ما تراه مناسباً منها. وقد تم اختيار مجموعة من هذه العوامل كأسئلة أساسية يجب استخدامها دائمًا لتساعد في توفير معلومات للمقارنات المرجعية بين موقع تقديم الخدمات المختلفة في الجهة الحكومية أو بين الجهات الحكومية المستخدمة للأداة.

وعلى الرغم من أن تصميم هذه الأداة قد اعتمد على ملامح الجودة السبعة السابقة، بناءً على آخر الأبحاث في هذا المجال، وكذلك بناءً على آخر الأبحاث المطبقة في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي في دبي بهذا الصدد، تُصبح الجهات الحكومية بالقيام بدراسات دورية حول ملامح وعوامل الجودة الأهم لخدماتها الرئيسية وحسب فئات المتعاملين المختلفة، وذلك لإثراء القائمة المعتمدة في هذه الأداة بما يلزم من ملامح وعوامل جودة أخرى توجهاًاحتياجات المتعاملين في كل جهة حكومية على حدة، وبما يتناسب مع الطبيعة الخاصة للخدمات إن لزم.

- 6- إضافة أسئلة خارجية (إن لزم) لتلبية أهداف الاستبيان الخاصة والطبيعة الخاصة للخدمات، على أن يتم ذلك بطريقة علمية ومدروسة كما ورد سابقاً.
- 7- تحديد وإضافة أسئلة المعلومات العامة التي ترغب الجهة الحكومية في الحصول عليها بخصوص الخدمة والمتعامل عند تعبئة المتعامل للاستبيان.
- 8- إنجاز الصيغة النهائية للاستبيان بإضافة مقدمة مناسبة. وتحتوي المقدمة عادة على الغرض من الاستبيان، وتأكيد للتعامل مع المعلومات بسرية، والمدة المتوقعة للانتهاء من الاستبيان، إلخ.
- 9- ومن الضروري كذلك أن يتم تعريف التالي عند تصميم الاستبيان، وتسجيل ذلك في سجل الأداة الموضح أدناه:
 - أ. خط الأساس عند استخدام الأداة للمرة الأولى
 - ب. دورية القياس
 - ج. المستهدف، ويتم تحديد المستهدف بحسب عدة عوامل، منها:
 1. رؤية الجهة الحكومية وأهدافها في مجال تقديم الخدمات.
 2. أداء الخدمة خلال السنوات السابقة.
 3. إمكانيات الجهة الحكومية ومواردها المتوفرة.
 4. المقارنات المرجعية المحلية والإقليمية والعالمية.
- 10- توزيع الاستبيان من خلال القنوات المناسبة (الهاتف، البريد الإلكتروني، المقابلات، النماذج الورقية، إلخ)، مع الأخذ بعين الاعتبار تنوع قنوات توزيع الاستبيان - إن أمكن - وذلك لإعطاء فرصة إبداء الرأي لأكبر عدد ممكن من المتعاملين.
- 11- جمع المعلومات وتحليل النتائج حسب الدليل الإرشادي «تحليل تجربة المتعامل» الصادر عن مركز نموذج دبي .
- 12- تسجيل أهم النتائج في سجل الأداة كما هو موضح في الشكل 2.2.

طريقة استخدام الأداة

يقترح أن تقوم الجهة الحكومية بتطبيق هذه الأداة على النحو التالي:

1- تحديد أهداف استخدام الاستبيان.

2- تحديد نقاط تواصل المتعامل مع الجهة الحكومية عبر جميع موقع وقنوات تقديم الخدمات التي يمر بها المتعامل للحصول على الخدمة.

3- تحديد هئات المتعاملين المستهدفة بالقياس وحجم عينة القياس.

4- اختيار الأسئلة الأساسية للاستبيان من قاعدة بيانات الأداة الموحدة لتجربة المتعامل والواردة في الملحق الثالث من هذه الوثيقة.

وتعتبر الأسئلة الأساسية محور عملية التقييم، لأنها تمثل العوامل الرئيسية التي تؤثر في تقييم المتعاملين لتجربتهم. كما أن الأسئلة الأساسية تسهل عملية المقارنة بين موقع تقديم الخدمات المختلفة داخل الجهة الحكومية، أو بين الجهات الحكومية التي تستخدم الأداة. وإذا كانت تجربة المتعامل للحصول على الخدمة تتضمن على المرور على موقع تقديم متعددة، فمن المهم التنبه إلى ضرورة أن تأخذ عملية اختيار الأسئلة بعين الاعتبار نقاط تواصل المتعامل المختلفة مع الجهة الحكومية عبر قنوات التقديم المختلفة، وكذلك موقع تقديم الخدمات المختلفة بغض النظر عن الحدود التنظيمية داخل الجهة الحكومية (إن وجدت).

5- تعزيز الاستبيان باستخدام الأسئلة المناسبة من قاعدة بيانات الأداة الموحدة لتجربة المتعامل - الواردة في الملحق الثالث من هذه الوثيقة - ذات الصلة بطبيعة الخدمة وتخدم الهدف المرجو من الاستبيان. علماً بأن الاستبيان الفعلي سيستخدم أسئلة أقل بكثير من تلك المشتملة في قاعدة البيانات هذه.

أدلة «كافاعة» .3

يعتمد نموذج دبي للخدمات الحكومية أداة «كفاءة» لقياس وتوثيق مدى الزيادة في كفاءة الخدمات لدى الجهات الحكومية نتيجة تحسينها. وقد تم تصميم «كفاءة» كأداة بسيطة وسهلة الاستعمال، لتمكن الجهات الحكومية من قياس وتوثيق المعلومات المتعلقة بمدخلات ومخرجات خدماتها الرئيسية المراد تحسينها، بما يساعد لاحقاً في مراقبة أدائها والارتقاء به.

مكونات الأداة

وتشتمل أداة «كفاءة»، كما بين النموذج في الملحق الرابع، على مجموعة من المتطلبات التي يجب تعريفها لتسهيل تطبيق عملية التقييم وفق ما يلى:

اسم الخدمة

الاسم المستخدم للخدمة داخل الجهة الحكومية على أن يكون واضحاً ومحدداً ويعكس المنفعة أو القيمة المضافة التي يحصل عليها المتعاملون.

خط الأساس

قياسات مدخلات ومخرجات الخدمة قبل التحسين، وكذلك التاريخ الذي تم فيه قياس خط الأساس.

دورية القياس

دورية التكرار المعتمدة لعملية القياس، ويعتمد تحديدها عادة على امكانيات واحتياجات الجهة الحكومية.

• مستهدف الزيادة في الكفاءة (مستهدف الوفورات)

الهدف الرقمي الذي تخطط له الجهات الحكومية لتحقيقه في الفترة الزمنية اللاحقة بحسب دورية التكرار المعتمدة للقياس.

ويتم تحديد المستهدف، حسب عدة عوامل، منها:

- رؤية الجهة الحكومية وأهدافها في مجال تقديم الخدمات.
 - أداء الخدمة خلال السنوات السابقة.
 - إمكانيات الجهة الحكومية ومواردها المتوفرة.
 - المقارنات المرجعية المحلية والإقليمية والعالمية.

طريقة استخدام الأداة

تم عملية قياس مدى الزيادة في كفاءة الخدمات لدى الجهة الحكومية باستخدام أداة «كفاءة» على الشكل التالي:

1- تعريف الخدمات المشمولة في القياس وخط الأساس ومستهدف الزيادة في الكفاءة وتدوينه في نموذج الأداة الموضح في الملحق الرابع من هذه الوثيقة.

2- حساب نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة بعد تطبيق جهود التحسين، ويتم حسابها وفقاً للطريقة التي اتبعتها الجهة الحكومية في تحسين كفاءة الخدمة. حيث تتمكن الجهة الحكومية من رفع مستوى كفاءة الخدمة لديها باتباع أحد الأساليب التالية:

أ. تقليل مدخلات الخدمة (من الموارد المالية أو الموارد البشرية أو الأصول) لتحقيق نفس المستوى من المخرجات. ويشمل تقليل مدخلات الخدمة أيضاً تقليل أسعار الشراء لمدخلات الخدمة. وتحسب الزيادة في كفاءة الخدمة في هذه الحالة باستخدام المعادلة التالية:

نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة = $\frac{\text{مقدار مدخلات الخدمة قبل التحسين} - \text{مقدار مدخلات الخدمة بعد التحسين}}{\text{مقدار مدخلات الخدمة قبل التحسين}} * 100\%$

ب. زيادة مخرجات الخدمة بما لا يؤثر على المدخلات. وتحسب الزيادة في كفاءة الخدمة في هذه الحالة باستخدام المعادلة التالية:

نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة = $\frac{\text{مقدار مخرجات الخدمة بعد التحسين} - \text{مقدار مخرجات الخدمة قبل التحسين}}{\text{مقدار مخرجات الخدمة قبل التحسين}} * 100\%$

نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة (نسبة الوفورات الفعلية)

وتعبر عن مدى التحسن الفعلي في كفاءة الخدمة، وتعني درجة النقصان في تكلفة الوحدة من الخدمة نتيجة لجهود التحسين، ويعبر عنها علمياً باستخدام المعادلة التالية:

نسبة الانجاز = $\frac{\text{نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة}}{\text{مستهدف الزيادة في كفاءة الخدمة}} * 100\%$

ويجب التنبيه هنا بأن هذا الحال من الأداة لا يعني بحساب تكاليف الخدمة، وإنما بالتغيير الذي يطرأ على مستوى كفاءة تقديمها نتيجة لتطبيق مبادرات التحسين.

نسبة لإنجاز

وتعبر عن مدى تحقق أهداف الزيادة في كفاءة خدمة ما، مقارنة بما تم التخطيط له من قبل الجهة الحكومية مسبقاً.

نسبة الزيادة في كفاءة الخدمة = $\frac{\text{(تكلفة وحدة الخدمة قبل التحسين} - \text{تكلفة وحدة الخدمة بعد التحسين})}{\text{تكلفة وحدة الخدمة قبل التحسين}} * 100\%$

ومن المهم العلم أن وفورات الكفاءة التي تتحققها الجهة الحكومية قد تكون نقدية أو غير نقدية، وتعرف وفورات الكفاءة النقدية بأنها تلك التي تنتج مبالغ نقدية يمكن استخدامها كمدخلات لخدمات أخرى، أو إعادة استخدامها في نفس الخدمة لتحقيق نتائج أفضل. وتتمكن الجهات الحكومية من تحقيق هذا النوع من الوفورات في حالة تقليل مدخلات الخدمة، مع المحافظة على نفس المخرجات.

في حين تعرف وفورات الكفاءة غير النقدية بأنها تلك التي لا تنتج مبالغ نقدية، وإنما تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية نتيجة زيادة مخرجات الخدمة بما لا يؤثر على المدخلات، أو زيادة المخرجات بشكل كبير جداً مع الزيادة الهامشية للمدخلات.

المعاملين الأخرى في الجهة الحكومية. قام الفريق المعني بتطوير الخدمة بتبسيط إجراءات هذه الخدمة من خلال تقليل عدد خطواتها، وأعطيت صلاحية أكبر لموظفي الصنف الأمامي عند تطبيق إجراءات الخدمة المطورة بناءً على توصيات الفريق. ونتيجة لذلك، تمكن نفس عدد موظفي مركز خدمة العملاء من زيادة معدل الطلبات التي يتم انهاؤها في الشهر الواحد إلى 108 طلبات، مما قلل بشكل ملحوظ عدد الشكاوى المتلقاة من المعاملين بخصوص الوقت اللازم لإنتهاء تقديم الخدمة. ما هي نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة هذه الخدمة؟

حل المثال (1):

بما أن زيادة مستوى كفاءة الخدمة قد تم بزيادة مخرجات الخدمة (من 100 إلى 108 طلبات)، بدون التأثير على مدخلات الخدمة. فإن المعادلة التي سيتم استخدامها لحساب الزيادة في كفاءة الخدمة هي كالتالي:

$$\text{نسبة الزيادة في كفاءة الخدمة} = \frac{\text{مقدار مخرجات الخدمة بعد التحسين} - \text{مقدار مخرجات الخدمة قبل التحسين}}{\text{مقدار مخرجات الخدمة قبل التحسين}} * 100\% \\ \text{وعليه فإن نسبة الانجاز} = (108 - 100) / 100 * 100\% = 8\%$$

ويمكن حساب نسبة الانجاز كالتالي:

$$\text{نسبة تحقيق مستهدف الكفاءة للخدمة} = \frac{\text{نسبة الزيادة الفعلية في الكفاءة للخدمة}}{\text{مستهدف الزيادة في الكفاءة للخدمة}} * 100\% \\ \text{وعليه فإن نسبة تحقيق مستهدف الكفاءة للخدمة} = (8 / 8) * 100\% = 100\%$$

مثال (2):

قامت الجهة الحكومية (س) بدمج إحدى خدماتها المقدمة مع الجهة الحكومية (ص). نتج عن عملية الدمج تقليل عمليات الدعم والمساندة التي كان قد تم تعاقد الجهة الحكومية (س) مع أحد الموردين عليها من 1.5 مليون درهم سنويًا إلى مليون درهم، بدون التأثير على مخرجات الخدمة. ما هي نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة هذه الخدمة بالنسبة للجهة الحكومية (س)؟

حل المثال (2):

بما أن زيادة مستوى كفاءة الخدمة قد تم بتقليل أحد مدخلات الخدمة (من 1.5 إلى 1 مليون)، بدون التأثير على مخرجات الخدمة. فإن المعادلة التي سيتم استخدامها لحساب الزيادة في كفاءة الخدمة هي كالتالي:

$$\text{نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة} = \frac{\text{مقدار مدخلات الخدمة قبل التحسين} - \text{مقدار مدخلات الخدمة بعد التحسين}}{\text{مقدار مدخلات الخدمة قبل التحسين}} * 100\% \\ \text{وعليه فإن نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة} = (1.5 - 1) / 1.5 * 100\% = 33.3\%$$

3- حساب نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة بعد تطبيق جهود التحسين، ويتم حسابها وفقاً للطريقة التي اتبعتها الجهة الحكومية في تحسين كفاءة الخدمة. حيث تتمكن الجهة الحكومية من رفع مستوى كفاءة الخدمة لديها باتباع أحد الأساليب التالية:

أ. تقليل مدخلات الخدمة (من الموارد المالية أو الموارد البشرية أو الأصول) لتحقيق نفس المستوى من المخرجات. ويشمل تقليل مدخلات الخدمة أيضًا تقليل أسعار الشراء لمدخلات الخدمة. وتحسب الزيادة في كفاءة الخدمة في هذه الحالة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة} = \frac{\text{مقدار مدخلات الخدمة قبل التحسين} - \text{مقدار مدخلات الخدمة بعد التحسين}}{\text{مقدار مدخلات الخدمة قبل التحسين}} * 100\%$$

ب. زيادة مخرجات الخدمة بما لا يؤثر على المدخلات. وتحسب الزيادة في كفاءة الخدمة في هذه الحالة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة} = \frac{\text{مقدار مخرجات الخدمة بعد التحسين} - \text{مقدار مخرجات الخدمة قبل التحسين}}{\text{مقدار مخرجات الخدمة قبل التحسين}} * 100\%$$

ج. زيادة المخرجات بشكل كبير جداً مع الزيادة الهامشية للمدخلات. وتحسب الزيادة في كفاءة الخدمة في هذه الحالة باستخدام المعادلة التالية:

$$4- \text{حساب نسبة تحقيق مستهدف الكفاءة باستخدام المعادلة التالية:} \\ \text{نسبة تحقيق مستهدف الكفاءة للخدمة} = \frac{\text{نسبة الزيادة الفعلية في كفاءة الخدمة}}{\text{مستهدف الزيادة في كفاءة الخدمة}} * 100\%$$

أمثلة توضيحية

مثال (1):

تعاني الجهة الحكومية (س)، من كثرة تراكم طلبات إحدى خدماتها المقدمة في مركز خدمة المعاملين، والذي يعمل به 6 موظفين، ومن شكاوى المعاملين المتكررة عن طول الوقت اللازم لإنهاء تقديم الخدمة. قامت الجهة الحكومية (س) بقياس معدل طلبات المعاملين التي تم انهاؤها في الشهر الواحد خلال عام 2010، ووجدت أن معدل الطلبات الشهري يبلغ 100 طلب. لاحظ الفريق المعني بتطوير الخدمة أن هناك إمكانية لتحسين كفاءة هذه الخدمة، ووضعوا مستهدفاً أولياً لزيادة الكفاءة بمقدار 10% بناءً على المقارنة المرجعية مع أحد مراكز خدمة

الجزء الثالث

منهجية تحسين الخدمات الحكومية

يحتوي هذا الجزء من الوثيقة على شرح مفصل وشامل لمنهجية تحسين الخدمات المعتمدة في نموذج دبي للخدمات الحكومية، والتي تتالف من خمس مراحل كما يلي، تسبقها مجموعة من الخطوات التمهيدية للتطبيق:

- تقييم الوضع الراهن.
- التخطيط لتحسين الخدمات.
- التطبيق.
- المراقبة والمتتابعة.
- التعلم المستمر.

المقدمة

تتألف هذه المنهجية من خمس مراحل متتابعة من شأنها أن تساهم في زيادة وعي موظفي الجهة الحكومية حول كيفية قيادة وتنفيذ جهود تحسين الخدمات بشكل منهجي ومنظم.

وقد تم تصميم منهجية تحسين الخدمات المتبعة في نموذج دبي للخدمات الحكومية بالاعتماد على التسلسل النموذجي المتبع في أداء التحسين المستمر المعروفة عالمياً (خطط-نقد-راغب-تصرف). ويتبنى نموذج دبي للخدمات الحكومية فلسفة أن عملية التحسين المستمر للخدمات الرئيسية يجب أن تكون مقاسة لتعبر بشكل دقيق وموثوق عن مدى التغيير الإيجابي في أداء الخدمات. لذا اشتملت منهجية التحسين على خمس مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة لتقدير الوضع الراهن، تتبعها مرحلة للتخطيط ثم التطبيق ثم المراقبة والمتابعة وتنهي بمرحلة التعلم المستمر.

وكما يبين الشكل 3.1، تعتمد منهجية تحسين الخدمات المتبعة في هذا النموذج على مراحل خمس، تسبقها مجموعة من الخطوات التمهيدية للتطبيق، كالتالي:

الخطوات التمهيدية، وهي كما يلي:

- تشكيل فريق تحسين الخدمات.
- دراسة السياق الاستراتيجي.
- دراسة الخدمات المقدمة وفئات المتعاملين والشركاء.
- دراسة جهود تحسين الخدمات السابقة والحالية.
- تحديد الخدمات المراد تحسينها.

المرحلة الأولى: تقييم الوضع الراهن

وتتألف من الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** دراسة المستوى الحالي لأداء الخدمات.
- **الخطوة الثانية:** فهم احتياجات ومتطلبات المتعاملين.

المرحلة الثانية: التخطيط لتحسين الخدمات

وتتألف من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تعریف قائمة المجالات الممكنة لتحسين الخدمات.

الخطوة الثالثة: تحديد أولويات التحسين.

الخطوة الرابعة: تطوير خطة التحسين.

المرحلة الثالثة: التطبيق

وتتألف من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تعميم الخطة.

الخطوة الثانية: الإشراف على التنفيذ.

الخطوة الثالثة: إدارة التغيير.

الخطوة الرابعة: إدارة المخاطر.

الخطوة الخامسة: التعامل مع الخطة بمرونة.

المرحلة الرابعة: المراقبة والمتابعة

وتتألف من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: متابعة التطبيق.

الخطوة الثانية: رفع تقارير المتابعة الدورية وتنفيذ التوصيات.

الخطوة الثالثة: تحديث خطة التحسين.

المرحلة الخامسة: التعلم المستمر

وتتألف من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تقييم النتائج النهائية.

الخطوة الثانية: الاحتفاء بالنجاحات.

الخطوة الثالثة: المتابعة المستمرة.

إن التطبيق العملي لنموذج دبي للخدمات الحكومية داخل الجهات الحكومية يجب أن يبدأ حسب تسلسل منهجية تحسين الخدمات الواردة في هذا الجزء من الوثيقة.

خمس خطوات تمهيدية

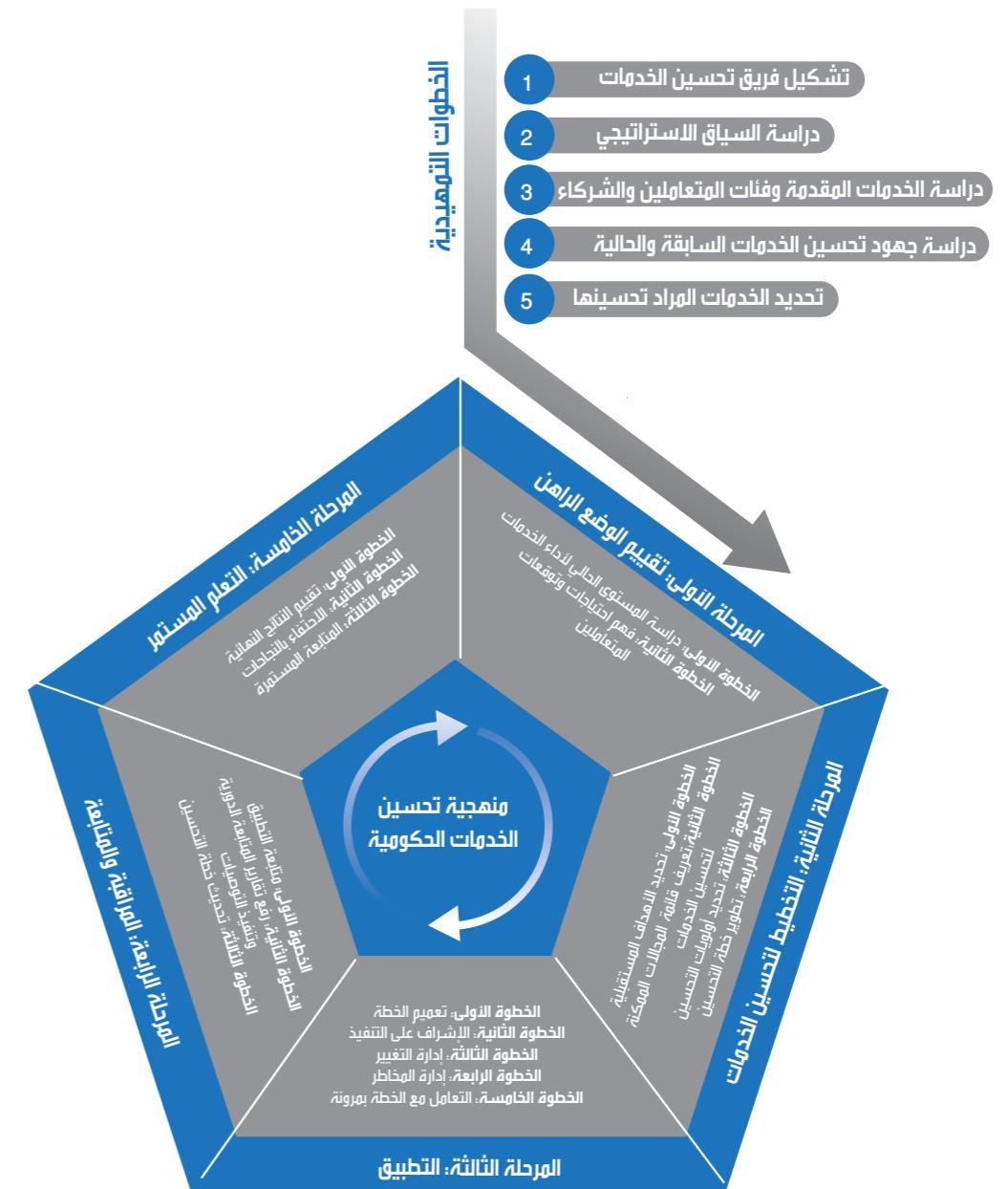
بادئ ذي بدء، يتوقع من الجهة الحكومية أن تقوم بعض الخطوات التحضيرية لتمكن من تنفيذ منهجية تحسين الخدمات بالشكل المطلوب. وتهدف هذه الخطوات إلى توضيح مسؤوليةقيادة تطبيق منهجية التحسين داخل الجهة الحكومية، وتكون صور كامل عن السياق الاستراتيجي لخدمات الجهة الحكومية وواقع تقديم الخدمات لديها، وكذلك دراسة مستوى الجهود المطبقة فعلياً لتحسين الخدمات، والتأكد من الإلزام بالمعلومات اللازمة، واختيار الخدمات المراد تحسينها. وتشتمل الخطوات التمهيدية على ما يلي:

1-تشكيل فريق تحسين الخدمات

من الضروري أن تقوم القيادة العليا في الجهة الحكومية بتشكيل فريق لتحسين الخدمات لقيادة تطبيق منهجية التحسين. وقد تختلف تشكيلة هذا الفريق من جهة حكومية لأخرى حسب هيكلها التنظيمي والمسؤوليات الموكلة لكل إدارة وقسم ووحدة. وينصح بأن يتم اختيار هذا الفريق بعناية، من حيث التنوع في الكفاءة ومجالات الخبرة. كما ينصح بأن يتم اختيار هذا الفريق من الأشخاص الإيجابيين القادرين على قيادة التغيير وإحداثه، ومن المعروفين بإخلاصهم في العمل وحرصهم على إنجازه، ومنهم لهم تأثير إيجابي على زملائهم.

ويجب أن يشتمل الفريق على عضو (أعضاء) من الأقسام (الإدارات) المسؤولة عن تقديم الخدمات المراد تحسينها. وينصح أن يشتمل الفريق كذلك على:

- عضو (أعضاء) من القسم المعنى (الإدارة المعنية) بالتطوير المؤسسي في الجهة الحكومية مثل الجودة أو التميز أو تحسين الخدمات.
- عضو (أعضاء) من الأقسام (الإدارات) المعنية بالدراسات والتحليل لخبرتهم في طرق تحليل المعلومات.
- عضو (أعضاء) من الأقسام (الإدارات) المسؤولة عن رفع تقارير الأداء المؤسسي حتى لا تتم عمليتا تقييم وتحسين الخدمات بمعزل عن الأداء المؤسسي.
- عضو (أعضاء) من قسم (إدارة) تقنية المعلومات.
- عضو (أعضاء) من قسم (إدارة) المالية.



الشكل 3.1. المنهجية المعتمدة لتحسين الخدمات الحكومية

ومن الضروري التأكيد من أن هذه المعلومات دقيقة ومحدثة. وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق ومقابلة بعض مديري قطاعات وإدارات تقديم الخدمات، أو بعض موظفي الصنف الأمامي في مختلف مجالات تقديم الخدمة، وكذلك المتعاملين إن أمكن.

4-دراسة جهود تحسين الخدمات السابقة والحالية

لضمان الاستفادة القصوى من المعلومات في هذه المرحلة، من الضروري الاطلاع على خطط ومبادرات تحسين الخدمات السابقة (إن وجدت) والأولويات التي تم التركيز عليها لفهم جهود الجهة الحكومية الحالية في تطوير الخدمات، والمبادرات التي يتم العمل عليها.

ومن المهم جداً أن يقوم فريق تحسين الخدمات بالاطلاع على نتائج تقديم الخدمات الرئيسية خلال السنوات السابقة، الأمر الذي سيساعد في تشكيل تصور عام عن أداء الخدمات في الجهة الحكومية وسيسهل اختيار الخدمات المراد تحسينها.

كما وينصح بأن يقوم فريق تحسين الخدمات بمقابلة من يلزم من الموظفين المعينين بتحسين الخدمات في الجهة الحكومية، ليتم جمع المعلومات النوعية المتعلقة بهذا الأمر، وتحديد أهم الممارسات والتحديات، وكذلك التعرف على أهم الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في إنجاح تطبيق منهجية التحسين. وقد تشمل قائمة المقابلات على أعضاء من فرق مختلفة في الجهة الحكومية، مثل فريق التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، وخدمة المتعاملين، وقطاعات تقديم الخدمات المختلفة، والموارد البشرية، والفرق المسؤولة عن مبادرات محددة في تحسين الخدمات. ومن الأمور الكثيرة التي يمكن تعلمها خلال هذه الاجتماعات، على سبيل المثال لا الحصر، ممارسات معينة تم تطبيقها بشكل فعال وأظهرت نتائج إيجابية في أحد مواقع الخدمات ويمكن العمل على تعليمها في موقع الخدمات الأخرى؛ أو تحديات التطبيق لإحدى المبادرات والتي يمكنأخذها بعين الاعتبار في المستقبل، إلخ.

وفي حين تقع مسؤولية تحسين الخدمات على عاتق جميع الموظفين في الجهة الحكومية، فإن فريق التحسين يتولى دورقيادة تطبيق منهجية التحسين والإشراف على تنفيذها، وبالتالي تطوير خطة تحسين الخدمات، ومتابعة تنفيذها، ومراقبة تنفيذ التوصيات المترتبة عليها (كما سيأتي لاحقاً). لذا، يجب أن يعطى هذا الفريق الدعم الكامل من القيادات على كافة مستوياتها، ومن القيادة العليا خصوصاً، وأن يوفر له الحضور المطلوب في المحافل المختلفة.

2-دراسة السياق الاستراتيجي

يتوجب على فريق تحسين الخدمات أن يكون مطلاً على الغرض من وجود الجهة الحكومية التي ينتمي إليها وما تصبو إلى تحقيقه، وذلك عن طريق دراسة قانون إنشاء الجهة الحكومية، ورؤيتها ورسالتها، وقيمها المؤسسية وأهدافها وأولوياتها الاستراتيجية، وعلاقة ذلك بتحسين الخدمات، لما لذلك من الأثر الكبير على عملية التخطيط لتحسين الخدمات وتطبيق ذلك بشكل فعال ومتكملاً.

ومن الضروري أن يقوم الفريق بالأخذ بعين الاعتبار آخر المستجدات في القطاع الحكومي، لضمان الاطلاع على المتغيرات الخارجية التي من شأنها التأثير على تقديم الخدمات لديها. والتي قد تؤدي على سبيل المثال إلى نقل خدمة أو ضمها من أو إلى جهة أخرى.

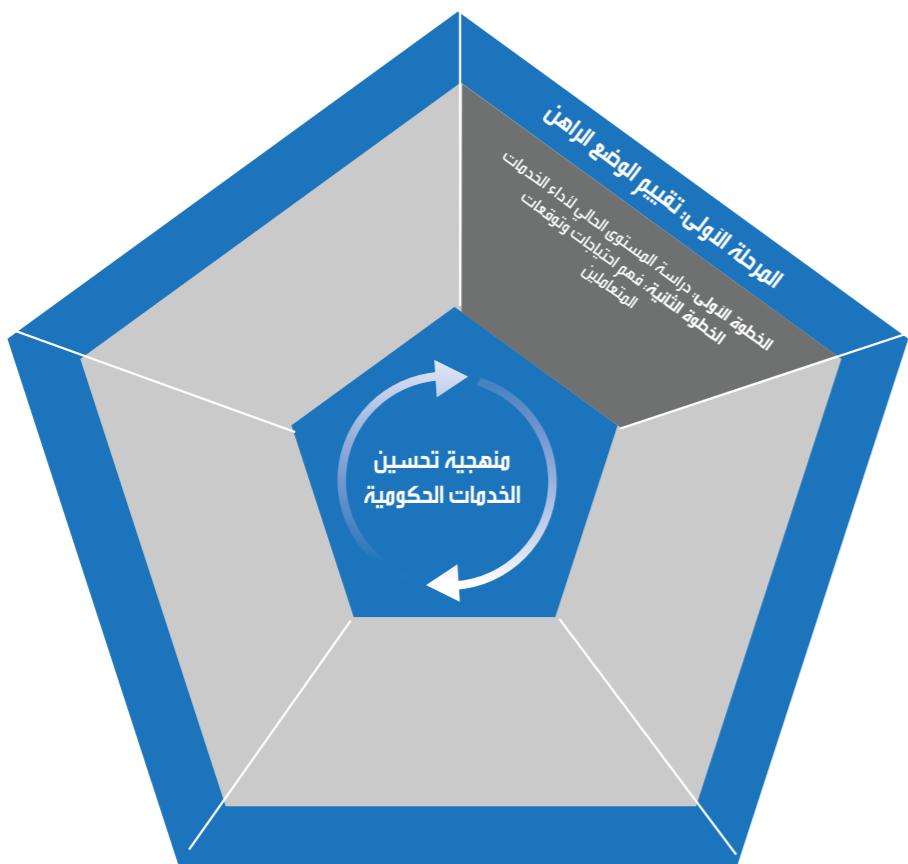
3-دراسة الخدمات المقدمة وفئات المتعاملين والشركاء

يجب أن يطلع فريق تحسين الخدمات على قائمة خدمات الجهة الحكومية، والإدارات أو الأقسام المسئولة عن تقديمها، وفئات المتعاملين الذين يتم تقديم هذه الخدمات إليهم. وقد يلزمه تحديد أوجه الربط بين هذه الخدمات المختلفة، وطرق تقديمها. كما يجب الاطلاع على قائمة الشركاء في تقديم هذه الخدمات سواءً من جهات حكومية أخرى أو من القطاع الخاص أو شبه الحكومي وأدوارهم المختلفة.

المرحلة الأولى: تقييم الوضع الراهن

تهدف هذه المرحلة إلى فهم ما عليه أداء الخدمات المراد تحسينها في وضعها الحالي قبل التحسين، وما هي توقعات المتعاملين بخصوص هذه الخدمات. ولذا تتألف هذه المرحلة من خطوتين هما:

1. دراسة المستوى الحالي لأداء الخدمات.
2. فهم احتياجات وتوقعات المتعاملين.



5-تحديد الخدمات المراد تحسينها

لا ينصح بأن تخرط الجهة الحكومية في جهود لتحسين جميع خدماتها الرئيسية في نفس الوقت، وإنما يمكن أن تضع خطة لتحسين جميع هذه الخدمات بشكل مرحلٍ، بحيث يتم اتمام العمل عليها في عدة سنوات بحسب جدول زمني معين، وبناءً على أهم الأولويات. وعادةً ما تختلف الأسباب الرئيسية التي يتم على أساسها تحديد أهم الخدمات الواجب تحسينها من جهة حكومية إلى أخرى. وتترك حرية اختيار هذه الخدمات للجهة الحكومية الأدرى بإمكاناتها ومطالباتها. ومع ذلك، يمكن الاستنارة بالمعايير التالية لتساعد الجهة الحكومية على اختيار الخدمات المراد تحسينها بما يتاسب مع المعطيات المختلفة، سواء الداخلية أو الخارجية:

- تصل الخدمة إلى عدد كبير نسبياً من المتعاملين مقارنة بغيرها من الخدمات.
- تتلقى الخدمة ملاحظات مستمرة ومتزايدة من المتعاملين بهدف تحسينها والإرتقاء بمستواها.
- يؤثر تحسين الخدمة تأثيراً كبيراً نسبياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.
- تؤثر الخدمة على تنافسية الإمارة الدولية في المجالات المختلفة.
- تكاليف الخدمة متوسطة إلى عالية نسبياً.
- يؤثر تحسين هذه الخدمة على خدمات أخرى مهمة في الجهة الحكومية.

إن ما تعنيه هذه المعايير قد يختلف من جهة حكومية لأخرى. وعليه، يجب تعرف معايير تحديد الخدمات المراد تحسينها وما تعنيه داخلياً في الجهة الحكومية والاتفاق عليها قبل اختيار الخدمات المراد تحسينها.

المخطوة الأولى: دراسة المستوى الحالي لأداء الخدمات

● مدخلات ومخرجات الخدمة
حتى يتضمن لفريق التحسين تكوين تصور حول الكفاءة الحالية للخدمات المراد تحسينها، ينصح الفريق بدراسة كميات مخرجات الخدمات الحالية بأنواعها المختلفة، وكذلك مدخلات الخدمات المختلفة. ومن ذلك دراسة عدد الطلبات المنجزة، أو عدد الحالات المعالجة على سبيل المثال للخدمات المراد تحسينها، وكذلك الموارد المالية والبشرية والأصول التي يتم استخدامها في تقديم الخدمات المراد تحسينها، وبالتالي تكاليف الخدمة الكلية أو أجزاء منها.

● مدى الالتزام بمواصفات الخدمة
كما ينصح الفريق بالاطلاع على المواصفات المتعلقة بالخدمات المراد تحسينها، تلك المعلن عنها في موافق الخدمة أو المواصفات الداخلية غير المعلن عنها، ثم دراسة مدى التزام موقع تقديم الخدمات بمواصفات هذه الخدمات.

المخطوة الثانية: فهم احتياجات وتوقعات المتعاملين

لكي يتمكن فريق التحسين من تحديد الأهداف المستقبلية المرجوة للخدمات المراد تحسينها - كما تتطلب المرحلة اللاحقة -. لابد أولاً من معرفة احتياجات وتوقعات متعاملي هذه الخدمات على اختلاف شرائحهم. ومن الضروري التعرف على احتياجات الفئات المختلفة لمتعاملي هذه الخدمات باستخدام أكثر من أسلوب، حتى لا يقع الفريق في خطأ الاستجابة لأكثر المتعاملين نشاطاً أو حضوراً وإهمال المتعاملين الآخرين. ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا الصدد:

● دراسة المعلومات المتوفرة من التواصل اليومي مع المتعاملين.

● دراسة ملاحظات المتعاملين وشكاؤهم ومفترضاتهم عن طريق الأنظمة المتوفرة.

يتوقع من فريق التحسين أن يقوم خلال هذه المرحلة بدراسة أداء الخدمات المراد تحسينها، باستخدام المعلومات والدراسات المتوفرة، والتي يمكن أن تشتمل على:

● نتائج التقييم الذاتي لواقع تقديم الخدمات

من الفيد أن تعرف الجهة الحكومية على إمكانيات موقع تقديم الخدمات المراد تحسينها - إن أمكن - قبل البدء بتطبيق مبادرات التحسين. لذا، تُنصح الجهات الحكومية بدراسة نتائج تطبيق «أداة التقييم الذاتي» - كما ورد في الجزء الثاني من هذه الوثيقة - على موقع تقديم الخدمات المراد تحسينها، إذا كان ذلك ممكناً.

ويجب أن لا يقتصر اطلاع الفريق على النتيجة النهائية فقط للتقييم، بل من المهم الاطلاع على نتائج تقييم المعايير كافةً ومقارنتها وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف في موقع تقديم الخدمات. كما أنه من الضروري جدًا الاطلاع على التفاصيل النوعية التي تم توثيقها في بند الملاحظات خلال عملية تطبيق أداة التقييم الذاتي، وذلك ليتمكن فريق التحسين من الإلمام بجميع التفاصيل الهامة المتعلقة بالخدمات المراد تحسينها.

● تجربة المتعامل

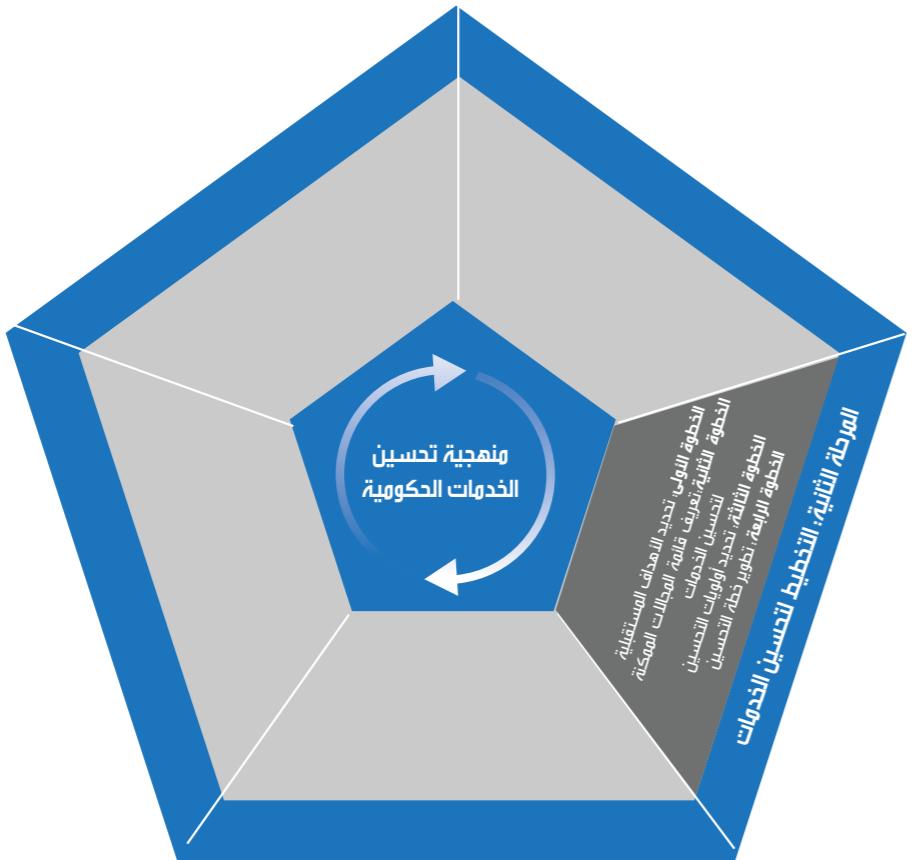
وذلك بالاطلاع على نتائج استطلاعات الرأي السابقة لهذه الخدمات، والتي تم الحصول عليها نتيجة تطبيق أداة تجربة المتعامل - كما ورد في الجزء الثاني من هذه الوثيقة - مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية والنوعية كذلك.

ومن المهم الاطلاع على الإحصائيات المتعلقة بمفترضات وشكاؤي المتعاملين بخصوص الخدمات التي تم اختيارها للتحسين والتي يمكن استخلاصها من أنظمة الشكاوى والاقتراحات المطبقة في الجهة الحكومية.

المراحلة الثانية: التطبيق لتحسين الخدمات

تهدف هذه المراحلة إلى تحديد الشكل الذي ستكون عليه الخدمات بعد التحسين وكيف سيتم تحقيق ذلك. ولذا تتألف هذه المراحلة من أربع خطوات هي:

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



● دراسة ملاحظات المعاملين النوعية التي تم تدوينها في استبيانات الأداة الموحدة لتجربة المعامل. فقد تم تصميم الأداة لتتوفر للمعاملين مساحة لإبداء آرائهم ومقتراحاتهم حول كيفية تحسين مستوى الخدمة بشكل عام، وتحسين ملامح جودة الخدمة الرئيسية بشكل خاص، كسرعة تقديم الخدمة، وسهولة الوصول للخدمة، وسهولة إتمام الخدمة، واحترافية نجوم تقديم الخدمة، وخصوصية المعامل، ومظهر بيئة تقديم الخدمة.

● دراسة ملاحظات المعاملين وشكاوبيهم ومقتراحاتهم المؤقتة في محاضر اجتماعات التشاور مع المعاملين أو المقابلات أومجموعات التركيز، إلخ.

كما ينصح خلال هذه المراحلة بدراسة متطلبات أهم الشركاء في تقديم الخدمات المراد تحسينها، وكذلك متطلبات الموظفين عموماً بشأن هذه الخدمات، وموظفي تقديم هذه الخدمات بشكل خاص.

من الضروري التذكير بأهمية
مراجعة الأساليب المستخدمة
في فهم احتياجات المعاملين
للخدمات المراد تحسينها.
والأساليب المستخدمة في
فهم متطلبات الموظفين
والشركاء للتأكد من مصداقية
المعلومات التي تم الاستناد
إليها بهذا الشأن.

وتجرد الإشارة إلى أن تحضير قائمة مجالات التحسين أو الحلول المطلوب تطبيقها يتطلب تطبيق أساس الإبداع والتفكير الخلاق، وما يلزمه من الانخراط في تطبيق بعض أدوات العصف الذهني أو أدوات حل المشكلات، و يجب اعتبار هذه الخطوة فرصة قيمة للتفكير خارج المألوف. ومن الضروري أن يتبنى الفريق الحلو غير التقليدية لتحسين الخدمات سواءً باستخدام التقنيات الحديثة أو الشراكات مختلفة الأنواع مع القطاعين الحكومي والخاص.

فكرة خارج المألوف!

إن الخل الذي يبدو تقليدياً لمشكلة طول مدة الانتظار للحصول على الخدمة هو زيادة عدد موظفي الصفة الأمامي، ولكن الخل الجذري والأكثر إبداعاً في هذه الحالة قد يكون في تقديم حلول تؤدي إلى التقليل من عدد زيارات التعاملين كطرح قنوات بديلة لتقديم الخدمة.

قد يواجه موظفو مراكز الاتصال الكثير من الاتصالات حول خدمة معينة ويكون الخل الأكثر إبداعاً هو طرح حلول تساعد في توضيح معلومات الخدمة بشكل أكبر، لتقليل حاجة التعامل للدعم والمساندة.

وقد يكون الخل الأمثل لتحسين تقديم خدمة ما هو عدم تقديمها كلياً، ودمجها مع خدمة أخرى تقدمها جهة حكومية أخرى، أو إسناد تقديمها إلى شريك من القطاع الخاص.

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المستقبلية

سيساعد استكمال خطوات المرحلة السابقة في تكوين تصور دقيق حول الوضع الراهن في الجهة الحكومية بخصوص الخدمات المراد تحسينها، وكذلك فهم احتياجات المتعاملين وأهم المعنيين بالخدمة، كالموظفين والشركاء في تقديم الخدمة. ومن الضروري في هذه المرحلة أن تحدد الجهة الحكومية الأهداف المستقبلية التي ترمي إلى تحقيقها للخدمات المراد تحسينها. وينبغي أن تكون هذه الأهداف:

- متواءلة مع رسالة الجهة الحكومية وتوجهها المستقبلي وأهدافها الاستراتيجية وأولوياتها.
- تتمحور حول القياسات الرئيسية للخدمات، مثل نتائج تجربة المتعامل، وكفاءة الخدمة، وإنتجية الموظفين، ومواصفات تقديم الخدمة، وإمكانيات موقع تقديم الخدمات، إلخ.

ويمكن أن تستعين الجهة الحكومية بما يلي عند تحديد الأهداف:

- 1- نتائج دراسة الوضع الراهن، كما ورد في المرحلة السابقة.
- 2- المقارنات المرجعية سواءً الداخلية أو الخارجية، المحلية أو الدولية.
- 3- إمكانيات الجهة الحكومية ومواردها المتوفرة.
- 4- احتياجات وتوقعات المتعاملين.

الخطوة الثانية: تحديد قائمة المجالات الممكنة لتحسين الخدمات

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد قائمة بـمجالات التحسين المحتملة التي يمكن تطبيقها للارتفاع بمستوى الخدمات المراد تحسينها وصولاً للأهداف التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. وتمثل مجالات التحسين جميع الحلول الممكنة، التي يمكن تفزيذها على شكل مشاريع أو مبادرات، بهدف الارتفاع بمستوى الخدمات في مجال ما.

ومن المهم أن يقوم الفريق بتنظيم أهم المعلومات التي تم الحصول عليها خلال مرحلة تقييم الوضع الراهن خلال إعداد قائمة مجالات التحسين المحتملة للخدمات المراد تحسينها. فعلى سبيل المثال، قد يكون حاصل تقييم محور نجوم تقديم الخدمة هو الأقل في موقع لتقديم خدمة مشمولة بالتحسين، والسبب في ذلك هو بندي التدريب (5.2) والتحفيز (5.4). لذا من الطبيعي أن تتصدر الجهة الحكومية هذه المجالات في قائمة مجالات التحسين.

ومن هنا تأتي أهمية مشاركة مقدمي الخدمة في فريق تحسين الخدمات والتأكد من فهمهم الكامل للغرض من هذه الخطوة وما يجب أن تشمل عليه من تحديد مجالات التحسين، لكونهم الأكثر تواصلاً مع المتعاملين، والأكثر معرفة بظروف تقديم الخدمة.

كما يُنصح بالاطلاع على أفضل الممارسات المحلية أو العالمية في مجال تقديم الخدمات المراد تحسينها أو ما يماثلها عند وضع قائمة مجالات التحسين والحلول. ومن المعروف أن إجراء الأبحاث حول آخر المستجدات في مجالات تقديم الخدمات المختلفة هو أمر مستحب ويوصى به، لما له من أثر في توسيع مدارك التفكير بين الموظفين وتقليل وقت اللازم للتعلم.

ومن الطبيعي أن تحتوي المسودة الأولى من قائمة مجالات التحسين على الكثير من المجالات المشابهة أو المتكررة أو التي تتقاطع فيما بينها، لذا يجب مراجعة القائمة النهائية للتخلص من الحلول المتكررة، ودمج الحلول المشابهة، وتنظيم الحلول التي تعتمد على بعضها البعض وترتيبها على شكل مبادرات أو مشاريع محتملة.

مقدار التحسين الأمثل!

ومن المهم التذكير هنا بوجود حدود معينة أحياناً لتحسين أداء خدمة ما في مجال معين. لتتأثر هذا التحسين على خدمات أخرى بشكل سلبي أو ملامح جودة أخرى ينبغي أن يحافظ عليها الجهة الحكومية.

وفي كثير من هذه الحالات، فإن توعية فئات المتعاملين المعنية حول الأسباب الملزمة لعدم إمكانية تحسين الخدمة بشكل أكبر يعد أمراً هاماً.

فقد أثبتت آخر الأبحاث أنه يمكن الحفاظة على رضا المتعامل من خلال ضمان معرفته لظروف وحيثيات تقديم الخدمة. بل ويمكن للمتعاملين أن يضيّعوا للجهة الحكومية الكثير من الأفكار الإبداعية التي قد تساعد في تحسين الخدمة بعيداً عن الحلول المألوفة التي سبق الاطلاع عليها ودراستها.

الخطوة الثالثة: تحديد أولويات التحسين

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد القائمة النهائية لمبادرات التحسين والتي سيتم تعريفها وتحديد أولوياتها بناء على مجموعة من المعايير المحددة.

عند البدء بتطبيق هذه الخطوة، يكون فريق التحسين قد جمع الكثير من المعلومات المتعلقة بالخدمات المراد تحسينها، واحتياجات وتوقعات المعنيين، ومستوى أداء هذه الخدمات في مختلف المجالات. بالإضافة إلى ذلك، يكون الفريق قد حضر قائمة بمجالات تحسين الخدمات المحتملة.

لذا تتحمّل هذه الخطوة حول معالجة هذه المعلومات بطريقة تساعد على تحديد أهم أولويات التحسين التي يجب التركيز عليها، ويعتمد نموذج دبي للخدمات الحكومية مصفوفة أخذ القرار بناءً على القيمة وسهولة التطبيق كأداة لتحديد الأولويات، ويتم تطبيق هذه الأداة على مرحلتين كالتالي.

أولاً: تحديد القيمة المتوقعة

ينبغي تقييم القيمة المتوقعة من تطبيق كل من مبادرات التحسين المحتملة واستخدام ذلك في تحديد أولويات التحسين. وتعني القيمة هنا تأثير المبادرة المحتمل على تحسين الخدمات من حيث محوريين رئيسيين هما تعزيز تجربة المعامل ورفع كفاءة الخدمة كما يلي:

محور تجربة المعامل

تأثير عالٍ: سيكون لتطبيق المبادرة أثر كبير في تحسين تجربة المعاملين مقارنة بمبادرات الأخرى.

تأثير متوسط: سيكون لتطبيق المبادرة أثر متوسط في تحسين تجربة المعاملين مقارنة بمبادرات الأخرى.

تأثير منخفض: سيكون لتطبيق المبادرة أثر صغير في تحسين تجربة المعاملين مقارنة بمبادرات الأخرى.

ويمكن استنباط النتائج أعلاه من خبرات وتجارب الجهة الحكومية السابقة، ومن خلال الرجوع لاحتياجات وتوقعات المعاملين واقتراحاتهم أو آية معلومات أخرى متوفرة تدعم هذا التصور.

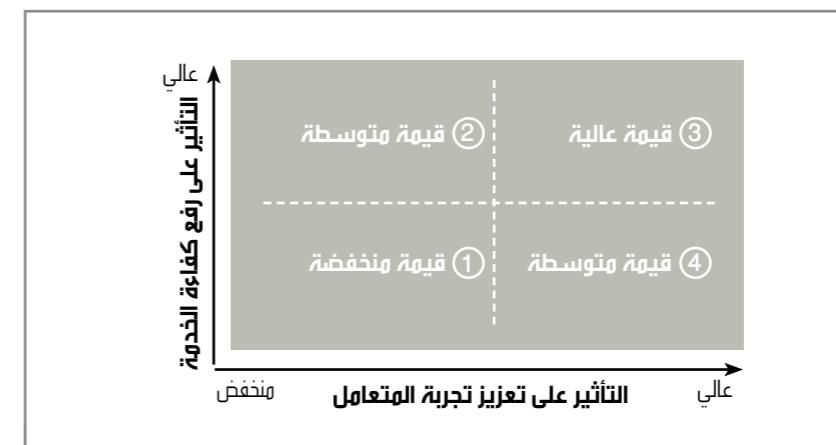
محور الكفاءة

تأثير عالٍ: سيكون لتطبيق المبادرة أثر كبير في زيادة كفاءة الخدمات مقارنة بمبادرات الأخرى. ويمكن استنباط هذه النتيجة من خلال حساب الوفورات المحتملة التي يمكن أن تتحققها الجهة الحكومية بتطبيق المبادرة.

تأثير متوسط: سيكون لتطبيق المبادرة أثر متوسط في زيادة كفاءة الخدمات مقارنة بمبادرات الأخرى. ويمكن استنباط هذه النتيجة من خلال حساب الوفورات المحتملة التي يمكن أن تتحققها الجهة الحكومية بتطبيق المبادرة.

تأثير منخفض: سيكون لتطبيق المبادرة أثر صغير في زيادة كفاءة الخدمات مقارنة بمبادرات الأخرى. ويمكن استنباط هذه النتيجة من خلال حساب الوفورات المحتملة التي يمكن أن تتحققها الجهة الحكومية بتطبيق المبادرة.

والمطلوب من فريق تحسين الخدمات في هذه المرحلة أن يرتب ما ورد في قائمة مجالات التحسين في مصفوفة القيمة الموضحة في الشكل أدناه، بحسب تأثير كل من مبادرات التحسين المتوقع في تعزيز تجربة المتعامل وكذلك رفع كفاءة الخدمة، وذلك كالتالي:



حيث يمكن قراءة مصفوفة القيمة كما يلي:

قيمة عالية: تعتبر مبادرات التحسين في المربع الثالث من هذه المصفوفة ذات قيمة عالية، حيث يتوقع أن يؤدي تطبيقها إلى تأثيرات إيجابية عالية نسبياً من حيث كفاءة الخدمة وتجربة المتعامل.

قيمة متوسطة: تعتبر مبادرات التحسين في المربعين الثاني والرابع من هذه المصفوفة ذات قيمة متوسطة، حيث يتوقع أن يؤدي تطبيقها إلى تأثيرات إيجابية عالية نسبياً على أحد المحورين فقط دون الآخر.

قيمة منخفضة: تعتبر مبادرات التحسين في المربع الأول من هذه المصفوفة ذات قيمة منخفضة، حيث يتوقع أن يؤدي تطبيقها إلى تأثيرات إيجابية متدنية من حيث كفاءة الخدمة وتجربة المتعامل.

ثانياً: تحديد سهولة التطبيق

ينبغي تقييم مدى سهولة التطبيق لجميع مبادرات التحسين المحتملة واستخدام ذلك في أولويات التحسين. وتعنى سهولة التطبيق هنا بـ:

- توفر الفريق التقني اللازم للتطبيق.
- توفر الموارد البشرية والمالية الازمة للتطبيق.
- توفر الوقت اللازم للتطبيق.

وبالتالي فإن المبادرات التي تعتبر عالية القيمة هي تلك التي:

- يتوقع أن تؤثر في زيادة تلبية احتياجات وتوقعات المتعاملين، وبالتالي المساهمة في تعزيز تجربة المتعاملين.
- ويتوقع أن تؤثر في رفع كفاءة الخدمة كذلك.

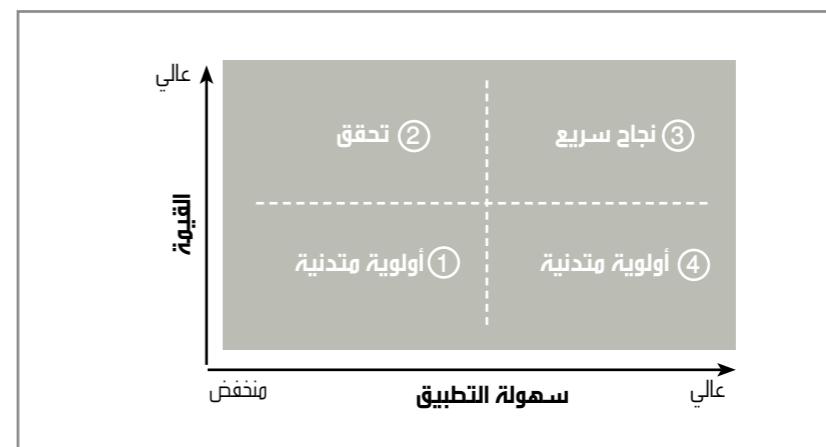
حيث يمكن قراءة مصفوفة القيمة وسهولة التطبيق كما يلي:

نجاح سريع: يتوقع من المبادرات في المربع الثالث من المصفوفة أن تحقق أعلى قيمة نسبياً وهي سهولة التطبيق مقارنة بالمبادرات الأخرى.

تحقق: يتوقع من المبادرات في المربع الثاني من المصفوفة أن تحقق قيمة عالية، مع ذلك فهي صعبة التطبيق نسبياً. ومن المستحسن على الجهة الحكومية التحقق من علاقة التكلفة بالفوائد المترتبة من المبادرات في هذا المربع لضمان اتخاذ قرار سليم بناءً على تحليل أكثر دقة. ويمكن كذلك أن تقوم الجهة الحكومية بتقسيم المبادرات في هذا المربع إلى أجزاء أصغر ليسهل تطبيقها.

أولوية متدنية: يتوقع من المبادرات في المربع الأول والرابع من المصفوفة أن تحقق قيمة منخفضة مقارنة بالمبادرات الأخرى بغض النظر عن درجة سهولة تطبيقها. وفي هذه الحالة، تعطي أولوية منخفضة لهذا النوع من المبادرات، ويكون من المستحسن أن تركز الجهة الحكومية جهودها في مبادرات أخرى تتميز بالقيمة.

وحيث أن بعض مبادرات تحسين الخدمات المحتملة قد تتطلب موارداً أكثر أو وقتاً أطول للتحطيط والتنفيذ مقارنة بغيرها، أو قد تحتاج مهارات وقدرات خاصة أو غير متوفرة، يمكن ترتيب الأولويات الأهم بحسب سهولة تطبيق الابادة مقارنة بالمبادرات الأخرى باستخدام مصفوفة اتخاذ القرار بناءً على القيمة وسهولة التطبيق لتحديد أهم الأولويات كما يبين الشكل أدناه.



الشكل 3.3: مصفوفة القيمة وسهولة التطبيق

وبعد تطبيق مصفوفات اتخاذ القرار، يكون فريق تحسين الخدمات قادرًا على معرفة مبادرات التحسين ذات الأولوية القصوى. كما يجب أن يناقش الفريق الجدول الزمني المبدئي لتطبيق هذه المبادرات، وما إذا كان هناك مبادرات عاجلة أكثر من غيرها. ومن المهم التتبّع إلى كيفية جدولة مبادرات التحسين، وأمكانية التطبيق المتزامن لجميع المبادرات أو تطبيقها كلاً على حدة بشكل متتابع، وأثر تطبيق هذه المبادرات على أنظمة أخرى أو أنشطة أخرى في الجهة الحكومية.

يمكن تعديل مصفوفة اتخاذ القرار، الموضحة أعلاه، من قبل الجهة الحكومية لتتضمن معايير أخرى (بالإضافة إلى القيمة وسهولة التطبيق) حسب طبيعة عمل الجهة الحكومية إن لزم الأمر.

ومن المعروف أن شكل خطة تحسين الخدمات الحكومية قد يختلف من جهة لأخرى بشكل عام، ولكن هناك مجموعة من العناصر المشتركة التي غالباً ما تظهر في معظم هذه الخطط. وتشتمل هذه العناصر المشتركة على:

1-أهداف الخطة

من المعروف أن أي خطة عمل يجب أن تبدأ بمجموعة من الأهداف التي توجه التطبيق، وتحدد مدى نجاح مبادرات التحسين فيما بعد. ويساعد توثيق الأهداف في الخطة على توحيد فهم جميع أفراد فريق تحسين الخدمات، وكذلك الموظفين المعينين بتنفيذ الخطة، حول الغرض من هذه الخطة وما تصبوا إلى تحقيقه.

2-مبادرات التحسين ذات الأولوية

يجب أن تشتمل خطة تحسين الخدمات على المبادرات ذات الأولوية القصوى والتي تم اختيارها في الخطوات السابقة من هذه المرحلة. ويجب على فريق تحسين الخدمات أن يقوم بتحديد التفاصيل الالزامية لكل واحدة من هذه الأولويات، لتسهيل عملية التطبيق من قبل الموظفين المعينين، وأيضاً لتسهيل عملية المتابعة من قبل فريق التحسين. وقد تشتمل هذه التفاصيل على:

- أهم الأنشطة أو خطوات العمل التي يجب تنفيذها لكل مبادرة.
- أسماء الأفراد المسؤولين عن تطبيق كل خطوة عمل.
- الشركاء في تنفيذ خطوات العمل (إن وجد).
- الوقت المحدد اللازم لإنتهاء كل خطوة عمل.
- بيان تدابيرى بالتكليف المتوقعة لتطبيق المبادرة.
- تفاصيل أخرى إن لزمت، مثل كيفية تطبيق خطوات العمل.

المخطوطة الرابعة: تطوير خطة التحسين

في مرحلة التحضير لهذه الخطوة، قام فريق تحسين الخدمات بالتعرف على ما يجب أن تكون عليه الخدمات في الجهة الحكومية التي ينتمي إليها. وكذلك تم خلال الخطوات السابقة تحضير قائمة بكل مجالات تحسين الخدمات المحتملة، وتحديد أهم المبادرات وأولوية تطبيقها. وتأتي هذه الخطوة لتحديد كيفية تطبيق هذه الأولويات على شكل خطة للطريق الواصل بين ما تريد الجهة الحكومية أن تكون عليه وما هي عليه الآن. وأهم ما يميز خطة تحسين الخدمات في نموذج دبي للخدمات الحكومية ما يلي:

- 1- تحقيق التوازن بين الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين والاستخدام الأمثل للموارد.
- 2- الربط بين التوجيه الاستراتيجي للجهة الحكومية وأهم المبادرات التشغيلية لتحسين الخدمات بشكل محدد ومدفوع بالنتائج.

3- الاعتماد على معلومات غنية من مصادر متعددة، والاستناد إلى الفهم العميق لحيثيات تقديم الخدمات في الجهة الحكومية بشكل دقيق، وخاصة تلك المتعلقة بالاحتياجات المتفاقة منها والمتناقضة للمتعاملين ولشركاء تقديم الخدمة وللموظفين.

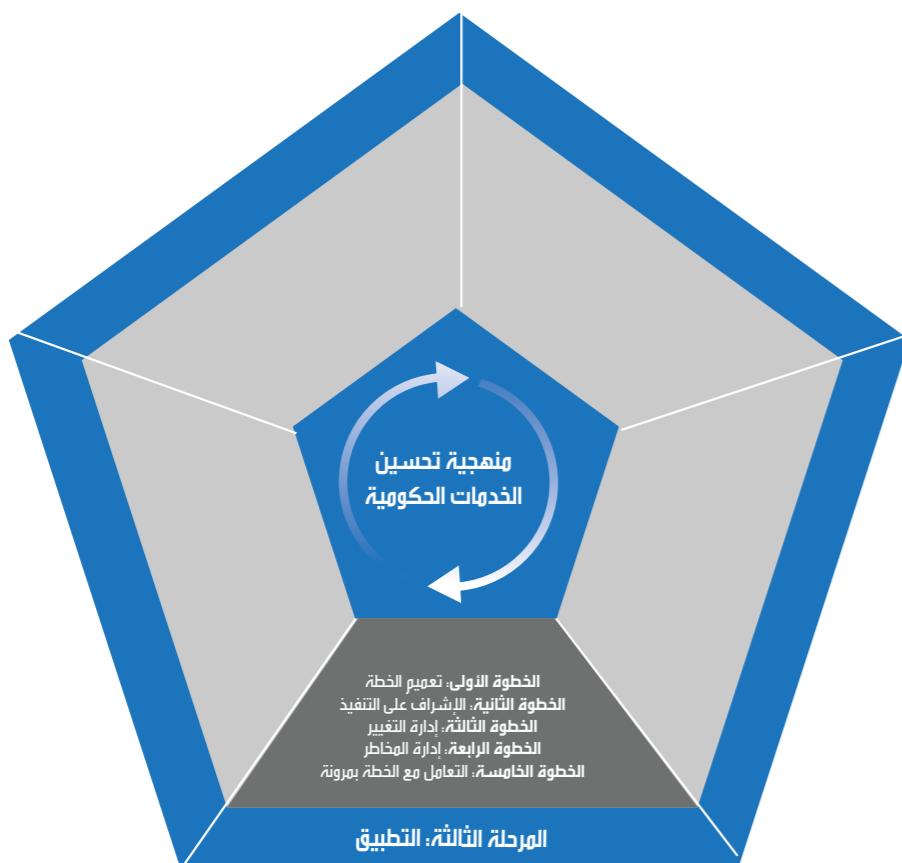
- 4- الجمع بين جهود أكثر من إدارة أو قسم بغض النظر عن الحدود التنظيمية القائمة بين هذه الأقسام والإدارات.
- 5- التركيز على المبادرات ذات الأولوية القصوى والأكثر أهمية، لأن جهود تحسين الخدمات قد تصل إلى درجة مرتبطة من الكثرة والتوع.

المرحلة الثالثة: التطبيق

تهدف هذه المرحلة إلى تحويل خطة تحسين الخدمات التي تم إعدادها في المرحلة الثانية إلى واقع ملموس من خلال تطبيقها. ولذا تتألف هذه المرحلة من ست خطوات هي:

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

ويجب الإشارة إلى أن هذه الخطوات مستقلة، وبالتالي لا ينبغي تطبيقها بشكل تسلسلي.



3- استراتيجية المتابعة

والتي عادةً ما تشتمل على آلية المتابعة، ودورية تكرارها وأهم الأنظمة التي سيتم استخدامها للحصول على المعلومات الازمة، وذلك كما سيتم تفصيله في المرحلة الرابعة من هذه المنهجية.

4- قائمة بالمخاطر المحتملة

كما ينصح أن تشتمل خطة تحسين الخدمات على قائمة بالمخاطر التي من المرجح مواجهتها خلال تطبيق خطة التحسين، والحلول الممكنة لمواجهة هذه المخاطر وإدارتها، وذلك كما سيأتي تفصيله في المرحلة الثالثة من هذه المنهجية.

وقد تم تحرير البساطة وسهولة الفهم والتطبيق في المكونات الرئيسية لخطة تحسين الخدمات، إلا أن حرية التعديل على هذه المكونات، بما يحافظ على العناصر الرئيسية، متاحة للجهة الحكومية بحسب ما يلائم طبيعة عملها وثقافتها المؤسسية.

وينصح في هذه الحالة أن يتم إضافة هذه المهام إلى عقود الأداء السنوية للموظفين المشاركين بحيث تتم مكافأة الموظفين بناءً على مساهمتهم في إنجاح تطبيق الخطة.

ومن المهم أن يتأكد فريق تحسين الخدمات أن جميع الموظفين المسؤولين عن تنفيذ الخطة على علم تام بما عليهم تنفيذه، وألية عملية المتابعة، وكيفية القياس، ولن يتم الجوء إذا واجهوا تحديات وصعوبات.

وكما ورد في محور «ثقافة تحسين الخدمة»، ستساهم خطة تحسين الخدمات في تعزيز أهمية التركيز على تحسين الخدمات في الجهة الحكومية. لذا، فإن توثيق أسماء العاملين على تطوير الخطة والمشاركين في تنفيذها هو أمر مهم، ويمكن استخدامه كعامل تحفيزي داخلي.

دور القيادة

يعتبر دور القيادة العليا في هذه المرحلة مهمًا جدًا للتأكد على الغرض من تطبيق الخطة، ولزرع الثقة في نفوس الموظفين. وتأكيد تحمل الجهة الحكومية مسؤولية إحداث التغييرات المطلوبة لنجاح تطبيق الخطة، مثل تدريب الموظفين، وتوفير أدوات التطبيق اللازمة لإكسابهم المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة بشكل فعال. ومن الجيد أن تبني القيادة على كل المستويات مسؤولية التذكير بخطة تحسين الخدمات وأهمية العمل عليها في المحافل المختلفة.

الخطوة الأولى: تعميم الخطة

بعد الانتهاء من تطوير خطة تحسين الخدمات، يجب أن يقوم الفريق بإعداد تصور لعميم الخطة وضمان وصولها لجميع المعنيين، وقد يستعين في ذلك بأصحاب الخبرات في الجهة الحكومية من موظفي الاتصال أو التسويق للتتأكد من تعميم الخطة بشكل فعال يضمن وصولها إلى جميع المعنيين، وتبنيهم لها، وتطبيقاتها، والمساهمة في تحقيق نتائجها. وينصح أن تستخدم الجهة الحكومية أساليب متعددة ومبكرة لعميم الخطة، للتأكد من إعلام جميع المعنيين بها واطلاعهم على تفاصيلها، وأن تقوم كذلك بتوضيح الوسائل المستخدمة من قبل فريق تحسين الخدمات لاستقبال الملاحظات على الخطة من المعنيين.

تحتفل أساليب تعميم الخطة
باختلاف رسائل الاتصال المراد
توجيهها، وأجمل هموم المستهدف
لكل رسالة، ووسيلة الاتصال،
والمسؤوليات المسندة، والموارد
المتوفرة، والإطار الزمني.

الخطوة الثانية: الإشراف على التنفيذ

تتركز جهود فريق تحسين الخدمات في هذه المرحلة في الإشراف على تنفيذ خطة التحسين والتتأكد من أن يقوم كل قسم بتنفيذ الأنشطة الموكلة إليه في الوقت المحدد وما يحقق الأهداف المرجوة. وقد يضع فريق تحسين الخدمات خلال إعداد الخطة إدارات معينة في خانة المسؤول عن تنفيذ العمل المحدد، ولكن يفضل فيما بعد أن يتم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق لعبر عن المسؤولين الفعليين لتنفيذ كل خطوة، وصولاً إلى أشخاص معينين أو مجموعة من الأشخاص كفرق.

الخطوة الثالثة: إدارة التغيير**الخطوة الرابعة: إدارة المخاطر**

من الطبيعي أن تتتنوع المخاطر التي يمكن أن تواجهها الجهة الحكومية وتختلف باختلاف مبادرات التحسين التي تم اختيارها للتطبيق. وقد كان فريق التحسين قد درس المخاطر التي من الممكن أن تواجهها الجهة الحكومية أثناء تطبيق الخطة، وذلك في مرحلة التخطيط لتحسين الخدمات (المرحلة الثانية)، وأعد قائمة من الحلول لإدارة هذه المخاطر. وفي مرحلة تطبيق الخطة، يتبع على فريق التحسين أن يتابع المخاطر التي تظهر خلال عملية التطبيق ويعمل على إدارتها كما هو مخطط لها.

الخطوة الخامسة: التعامل مع الخطأ بمرنة

من المهم معرفة أن أحد أهم أسباب نجاح خطة تحسين الخدمات يمكن في مرونتها وجاهزيتها لقبول التغييرات والتعديلات كلما توفرت المعلومات التي تقتضي ذلك، ويجب أن يعطى فريق التحسين والمسؤولون عن التنفيذ المساحة الازمة للإبداع وابتکار الأفكار الجديدة في حدود إطار العمل المتفق عليه، وبما يحقق الأهداف المرجوة أو يتتجاوزها للأفضل. فمبدأ التحسين المستمر يجب أن ينطبق على خطة التحسين قبل أي شيء آخر، وبقاء الخطة حية وقريبة من الواقع هو السبب الأول والأهم لنجاح تطبيقها.

إن تطبيق خطة تحسين الخدمات يجب أن يكون جزءاً من العمل اليومي، وهو تكليف ولكن أيضاً جزءاً من الثقافة المؤسسية ورابط مشترك بين الموظفين من مختلف الإدارات والأقسام، وبالتالي يتوقع من القيادة وفريق تحسين الخدمات أن ينشئوا هذه الروح بين الموظفين بطرق إبداعية مختلفة. ليجد الموظفون أنفسهم مستمتعين بالمشاركة في تطبيق هذه الخطة، ورؤيه نتائج تطبيقها على أرض الواقع.

إن للعمل على إحداث التغييرات المؤسسية الداعمة لتطبيق خطة تحسين الخدمات أهمية بالغة، فقد يستلزم تطبيق الخطة تغيير بعض الوائح أو العمليات التشغيلية، أو تغيير وقت العمل في بعض مواقع تقديم الخدمات، أو تدريب بعض الموظفين، إلخ.

ولذلك، يجب أن تمنح الجهة الحكومية فريق تحسين الخدمات السلطة الازمة لطلب ودفع التغييرات المطلوبة لإنجاح تطبيق خطة تحسين الخدمات.

ومن المعروف أن عملية تطبيق أي خطة يلزمها الكثير من دعم القيادة، بالإضافة إلى تعزيز بعض العمليات المساعدة التي تلزم لإدارة التغيير المصاحب لتطبيق الخطة. ومن هنا، يتوجب على فريق تحسين الخدمات أن يعمل على إدارة هذا التغيير والتعامل مع التخوف أو القلق الذي قد يصاحبها، وتحضير الجهة الحكومية له.

وتصبح جهود إدارة التغيير ضرورية جداً في فترة الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق، والتي تعتبر من أدق الفترات، فقد يوفر التعامل مع هذه الفترة بشكل صحيح على الجهة الحكومية الكثير من صور التحفظ أو الرفض، ويستبدل ذلك بأوجه التعاون الضروري لإنجاح تطبيق الخطة.

الخطوة الأولى: متابعة التطبيق

كان فريق التحسين قد أنهى في المراحل السابقة من هذه المنهجية تطوير خطة واضحة الأهداف والمهام لتحسين الخدمات، ولذا فمن البديهي أن يعني الفريق بعد تعميم هذه الخطة وطرحها للتنفيذ بمتابعة تطبيقها، وكذلك بمتابعة مدى تحقق الأهداف المنشودة منها. ويمكن أن تتم عملية المتابعة هذه وفق آليتين مختلفتين، هما متابعة عملية التطبيق، ومتابعة مدى تحقق أهداف الخطة الرئيسية كما يلي:

متابعة تطبيق مبادرات التحسين

إن متابعة تطبيق المبادرات الواردة في خطة تحسين الخدمات هي عملية متابعة معنية بالتدقيق على مستوى الالتزام بتطبيق الأنشطة والخطوات المتعلقة بمبادرات التحسين والمسؤوليات المحددة، ومدى التقدم العام في تطبيق هذه المبادرات والخطوات التي تم تنفيذها أو التي هي بصدور التنفيذ، حسب الأوقات الزمنية المحددة لها.

وتهدف عملية متابعة تطبيق مبادرات التحسين إلى إعطاء الفرصة لفريق التحسين والمسؤولين عن التنفيذ لتحديد أي تحديات أو مخاطر قائمة، والعمل على دراستها والتعامل معها لتسهيل تطبيق مبادرات التحسين كما تم التخطيط لها، وكذلك تسليم الضوء على التغييرات التي ينبغي إضافتها إلى الخطة إن لزم الأمر. وتشبه عملية المتابعة هذه إلى حد كبير عملية متابعة المشاريع بشكل عام، ولذا يمكن استخدام أنظمة إدارة المشاريع المتوفرة لدى الجهة الحكومية لمتابعة عملية تطبيق خطة مبادرات التحسين.

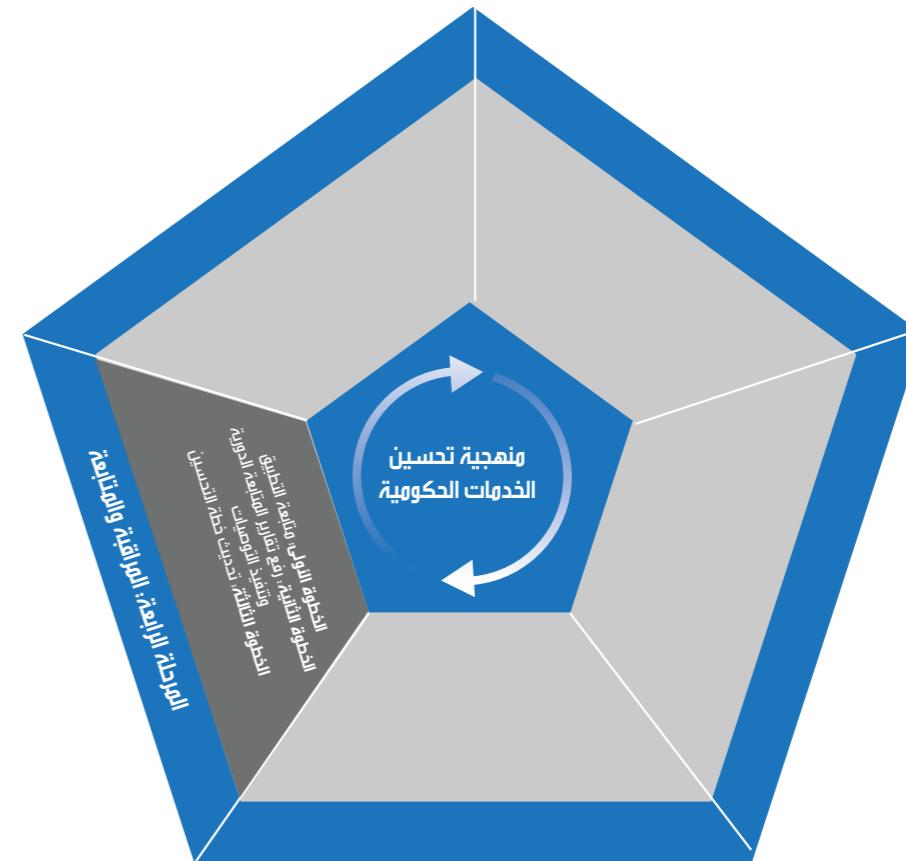
متابعة مدى تحقيق أهداف الخطة

بالإضافة إلى متابعة عملية تطبيق مبادرات التحسين، يجب أن يقوم فريق التحسين بمتابعة دورية لمدى تحقق الأهداف الرئيسية للخطة والتي عادةً ما تكون متعلقة برفع نتائج التقييم الذاتي، وأو رفع نتائج تجربة المتعامل، وأو رفع نتائج الالتزام بتطبيق مواصفات الخدمات، وأو رفع نتائج كفاءة الخدمة.

المراحل الرابعة: المراقبة والمتابعة

تهدف هذه المرحلة إلى ضمان سير تطبيق خطة التحسين في الاتجاه الصحيح وكما هو مخطط له. ولذا تتألف هذه المرحلة من ثلاثة خطوات هي:

1. متابعة التطبيق.
2. رفع تقارير المتابعة الدورية وتنفيذ التوصيات.
3. تحديث خطة التحسين.



كما يجب أن يتم ربط عملية المتابعة هذه ونتائجها بغيرها من أنظمة قياس وتقدير الأداء المؤسسي وأنظمة تقدير التميز المؤسسي الأخرى، لعمل جميع هذه الأدوات في منظومة واحدة وبالمستوى المطلوب من المواءمة.

الخطوة الثانية: رفع تقارير المتابعة الدورية وتنفيذ التوصيات

خلال المتابعة الدورية لدى التقدم في تطبيق خطة تحسين الخدمات، وتحقيق أهدافها، يتوجب على فريق التحسين رفع تقارير المتابعة للقيادة العليا بشكل دوري، بالإضافة إلى التوصيات اللاحقة. وذلك لضمان اطلاع القيادة العليا على سير أمور مبادرات التحسين، ولأخذ الموافقة على التوصيات المطروحة للمضي قدماً، ومعرفة التوجيهات البديلة - إن وجدت - والتي ترتيبها الإدارة العليا.

ويجب رفع التقارير والتوصيات المصاحبة بشأن جميع المبادرات، سواء التي يتم انجازها بنجاح، أو تلك المتعثرة والتي تواجه صعوبات في التطبيق. وتحتفل التوصيات باختلاف مستوى الانجاز المتحقق، وتحديات التطبيق. وقد تشمل التوصيات، على سبيل المثال وليس الحصر، على توسيع أو تضييق نطاق إحدى المبادرات، أو تعديل أحد الأهداف في الخطة، أو زيادة أو تقليل الموارد اللازمة لتطبيق مبادرة ما، أو زيادة أو تقليل الوقت اللازم لتطبيق خطوة عملية ما، أو تعديل خطوات تطبيق إحدى المبادرات، إلخ.

ومن المهم جداً أن يتم مشاركة التقارير مع جميع المعينين في الإدارات المختلفة، مثل رؤساء الموظفين المشاركين في تطبيق الخطة، ليتمأخذ ذلك في عين الاعتبار عند تقدير الموظفين المشاركين في تطبيق مبادرات التحسين.

ويمكن أن يتم متابعة تحقق الأهداف الرئيسية للخطة باستخدام أدوات تقييم الخدمات المختلفة - كما جاء في الجزء الثاني من الوثيقة - حسب أهداف الخطة.

ومن المعلوم أن مرحلة المتابعة يتم بشكل موازٍ زمنياً مع مرحلة التطبيق (المرحلة الثالثة)، وذلك حسب الفترات الزمنية المحددة في الخطة، وكذلك استراتيجية المتابعة التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط لتحسين الخدمات (المرحلة الثانية).

وفضلاً تعميم استراتيجية المتابعة عند تعميم الخطة لضمان اطلاع جميع المعينين عليها قبل البدء بتنفيذ مرحلة المراقبة والمتابعة. وعادةً ما تشتمل استراتيجية المتابعة على المكونات الرئيسية التالية:

● آلية المتابعة مثل الاجتماعات الدورية، أو التقارير الدورية، أو الدراسات، أو الإحصائيات الواردة من قبل بعض الأنظمة الإلكترونية في الجهة الحكومية، إلخ.

● دورية تكرار عملية المتابعة. وعادةً ما تكون دورية تكرار عملية متابعة مدى التقدم في تطبيق مبادرات التحسين أقصر من تلك المتعلقة بمتابعة مدى تحقق أهداف الخطة، لاعتماد الثانية بشكل كلي على الإحصائيات، أو التقارير الدورية أو الدراسات، إلخ.

● أهم الأنظمة المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة عن مدى التقدم في تطبيق المبادرات، مثل أنظمة إدارة المشاريع، وأنظمة المراقبة والمتابعة الداخلية، إلخ.

● أهم الأنظمة أو الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات عن مدى تحقق أهداف الخطة، كالأداة الموحدة لتجربة التعامل، والأنظمة المالية، والأنظمة الإلكترونية الداخلية التي تقيس مدى تحقق مواصفات الخدمة المختلفة كنظام الطابور الإلكتروني، إلخ.

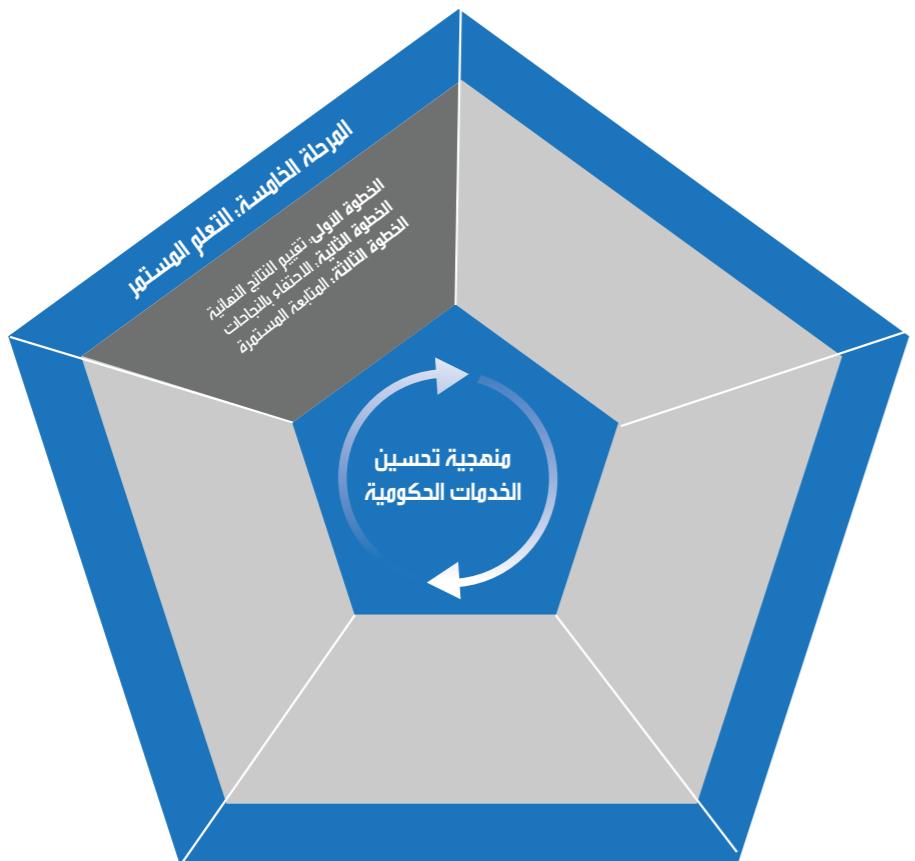
المرحلة الخامسة: التعلم المستمر

الخطوة الثالثة: تحديث خطة التحسين

تهدف هذه المرحلة إلى اختتام تطبيق مبادرات التحسين بما يسهل التعلم الجماعي داخل الجهة الحكومية من النتائج النهائية للتطبيق ويسهل استمرارية التحسين. ولذا تتألف هذه المرحلة من ثلاثة خطوات هي:

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

ومن المهم تحديث خطة التحسين بناءً على جهود المراقبة والمتابعة كلما لزم، وعكس التوصيات التي يتم اعتمادها من القيادة، أو التوجيهات البديلة، في النسخة المحدثة من الخطة والتأكد من إبلاغ جميع المعنيين بالتحديثات وسماع آرائهم، إن وجدت. ولا تقل أهمية تعميم التحديثات في الخطة على المعنيين عن تعميم الخطة للمرة الأولى، ويجب أن تبذل الجهة الحكومية بقيادة فريق التحسين الجهود المناسبة لذلك.



من المهم خلال عملية المتابعة أن يستمر فريق التحسين والمسؤولون من الموظفين عن التنفيذ بمتابعة آخر المستجدات وأفضل الممارسات الأخلاقية والعالية، وعكس ذلك في التوصيات التي ترفع للقيادة العليا، وذلك لتحديث الخطة في حال تم اعتماد هذه التوصيات.

لضمان اطلاع القيادة على أهم المستجدات في تحسين الخدمات وللتأثير الإيجابي في عملية صنع القرار، واستخدام ذلك في زيادة الوعي حول جهود التحسين في الجهة الحكومية سواءً داخلياً أو خارجياً	القيادة العليا والقيادات على مختلف المستويات في الجهة الحكومية
لضمان الإستفادة من المنهجيات والأدوات والنتائج لغایات المقارنات المرجعية الداخلية	المؤسسات الداخلية وموقع تقديم الخدمات
للمساهمة في تعزيز ثقافة تحسين الخدمات لدى الجميع	الموظفين في الجهة الحكومية
لضمان اطلاع الشركاء في تقديم الخدمة على أهم مستجدات الخدمات في الجهة الحكومية	الشركاء في تقديم الخدمة
لزيادة وعي الجمهور حول جهود التحسين في الجهة الحكومية مما له الأثر في رفع مستوى رضاهم	المتعاملين

الخطوة الثانية: الاحتفاء بالنجاحات

إن الاحتفاء بالنجاحات التي تجنبها الجهة الحكومية من تطبيق جهود التحسين بشكل منهجي ومدروس له أثُرٌ كبيرٌ في تعزيز ثقافة تحسين الخدمات لديها، وفي المساهمة في دعم التعلم الجماعي المؤسسي.

يقوم فريق التحسين بعد الانتهاء من تطبيق مبادرات التحسين بدراسة النتائج النهائية الفعلية التي تم تحقيقها، ومقارنتها بذلك التي تم التخطيط لها. وخلال تطبيق هذه الخطوة، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة، يجب أن يقوم فريق التحسين بدراسة وتوثيق الأسباب المؤدية إلى ذلك، والاستفادة من ذلك . ويمكن أن تتعلق هذه الأسباب بأمور عدة مثل صحة تصميم الأهداف، و/أو مدى صحة اختيار الأولويات، و/أو عملية التطبيق، و/أو اختيار الخطوات العملية للمبادرة و/أو المسؤوليات و/أو الوقت اللازم للتطبيق، إلخ.

ويجب أن يتم دراسة هذه الأسباب من خلال الاطلاع على المعلومات الدقيقة والمكملة المتوفرة في الجهة الحكومية. كما يمكن الاستفادة من المعلومات النوعية التي يمكن الحصول عليها من خلال استطلاع آراء الموظفين وأعضاء من الإدارة والمتعاملين والشركاء.

«ليس للنجاح وصفة سحرية ولا يعتريه الغموض. النجاح هو نتيجة طبيعية لتطبيق المفاهيم الأساسية باستمرار»

جييم رون
مفكر وريادي أمريكي

ومن الضروري عرض النتائج النهائية على المعنيين من داخل الجهة الحكومية وخارجها، لضمان الإستفادة منها كما يلزم. وتوضح القائمة التالية أهم المعنيين بالنتائج وسبل الإستفادة منها:

إن متابعة الأثر الذي يتركه تطبيق مبادرات تحسين الخدمات على المدى المتوسط والبعيد لهو أمر في غاية الأهمية. ومن الضروري التنبه أن الإنتهاء من مراسم الاحتفاء بالنجاح لا يعني نهاية الطريق. بل من الضروري أن تبقى الجهة الحكومية متيقظة لآثار مبادرات التحسين التي تم الإنتهاء من تطبيقها، وذلك من خلال الإعتماد على التغذية الراجعة الدورية والاستناد إلى المعلومات ذات العلاقة والتي يمكن استباقها من:

- 1- استطلاعات رأي المتعاملين سواء النوعية أو الكمية
- 2- التقارير المالية ذات العلاقة
- 3- الإحصائيات التي تعبّر عن مدى الالتزام بمواصفات تقديم الخدمة
- 4- أداء المؤشرات الاستراتيجية ذات العلاقة
- 5- غيرها

ولذا كان من الضروري في هذه المرحلة أن يتم:

1- تكريم فرق التحسين المجتهدة والموظفين المسؤولين عن تنفيذ مبادرات التحسين التي حققت نتائج إيجابية.

2- ربط عملية التكريم بالأنظمة المتوفرة في الجهة الحكومية لتقييم أداء الموظفين، والتتأكد من استناد هذه الأنظمة إلى معلومات دقيقة حول إنجازات وطبيعة وحجم مشاركة جميع الموظفين المسؤولين عن تنفيذ مبادرات التحسين، حتى يتم تقييمهم بشكل عادل ومكافأة المجتهدين منهم.

ويفضل أن تتبع صيغة التكريم والكافآت لتناسب مع حجم الإنجازات، حتى ولو كانت صغيرة، من مكافآت معنوية أو رمزية أو مالية، أو حتى الترشيح لمكافآت وجوائز محلية أو عالمية.

وينصح كذلك أن تعلن مكافآت الموظفين المستحقين أمام الجميع، لما لذلك من أثر على تحفيز الآخرين وزيادة قيمة المكافأة في نظر مستحقيها.

«نموذج دبي للخدمات الحكومية... من التشخيص إلى العلاج»

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

مراجعة ومعاشر ومنيرة



تم تطوير هذه الوثيقة بالاستفادة من معارف وخبرات فريق التطوير المطلع على أهم وأحدث الأبحاث العلمية في مجال تقديم وتحسين الخدمات وأفضل التطبيقات الدولية في حكومات رائدة في هذا المجال. وفيما يلي قائمة من المراجع والمصادر المفيدة والتي سوف تكون ذات قيمة لمن يريد الاطلاع على بعض أهم التطبيقات الحكومية الدولية الرائدة أو الاستزادة من أهم النظريات التي استندت إليها أدوات نموذج دبي للخدمات الحكومية.

- Brady, M. K. and Cronin, J. J. Jr. (2001). «Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach.» *Journal of Marketing* 65(3): 34-49.
- Brady, M. K., Cronin, J. J., Brand, R.R. (2002). «Performance-only measurement of service quality: a replication and extension.» *Journal of Business Research* 55: 17-31.
- Brady, M. K. and Robertson, C. J. (2001). «Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study.» *Journal of Business Research* 51(1): 53-60.
- Carman, J. M. (1990). «Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions.» *Journal of Retailing* 66(1): 33-55.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F. and Mulki, J. P. (2007). «The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents.» *International Journal of Service Industry Management* 18(5): 472-490.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992). «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.» *Journal of Marketing* 56(July): 55-68.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1994). «SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality.» *Journal of Marketing* 58(January): 125-131.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D. and Thorpe, D. I. (2000). «A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study.» *Journal of Retailing* 76(2): 139-173.
- Dahlsten, F. (2003). «Avoiding the customer satisfaction rut.» *MIT Sloan Management Review* 44(4): 73-7.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*, Blackwell Publishers.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Garvin, D. A. (1984). «What does product quality really mean.» *Sloan Management Review* 26(1): 25-43.
- Garvin, D. A. (1987). «Competing on the eight dimensions of quality.» *Harvard Business Review* 65(6): 101-109.
- Gentilea, C., Spilleri, N., Nocia, Giuliano (2007). «How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer.» *European Management Journal* 25(5): 395-410.
- Gilmore, J. H. and Pine, II (2002). «Customer experience places: the new offering frontier.» *Strategy & Leadership* 30(4): 4-11.

تطبيقات حكومية رائدة

- Citizens first, A policy framework for service improvement in the government of Canada, 2003, Canada
- Customer service excellence (The government standard), 2008, UK
- Client Service Charter Principles, 2000, Australia
- International customer service standard (ICSS), 2007, Customer Service Institute of America (CSIA), 2007
- Measuring and reporting efficiency gains, HM government, 2007, UK
- QCS (Quality Customer Service) Mark, 2001, The Irish Public Service, Ireland
- Service Excellence (SE) award (Spring), 2006, Singapore
- Sevottam , Service Delivery Excellence Model for improvement in quality of public service delivery , 2007, India
- Singapore Service Class (S-Class), 2003, Singapore
- Service first program (Mark Chartered), 2008, UK
- The Australian Service Excellence Awards, 2007, customer service institute of Australia (CSIA)
- Toward citizen centered serviced delivery, Institute for citizen-centered service, 2004, Canada

أبحاث أكاديمية

- Abu Snieneh, W. (2009), "The Real Customer Experience", In Z. M., (eds), *Quality in e Business, the New DNA* , UK.
- Abu Snieneh, W. (2009), "Best Practice Online Customer Experiences", In Z. M., (eds), *Emotionally Attached, Wooing and Taking vows with Customers* , UK.
- Abu Snieneh, W. (2009), "The Customer Engagement and Empowerment Approach, Redefining Quality, Satisfaction and Loyalty" In Z. M., (eds), *Excellence Tetralogy – Inspired Customers*, UK.
- Anderson, E. W. and C. Fornell (2000). «Foundations of the American customer satisfaction index.» *Total Quality Management & Business Excellence* 11(7): 869-882.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). «Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.» *Journal of Retailing* 64(1): 12-39.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1994). «Reassessment of Expectations as a Comparison standard for Measuring Service Quality: Implications for Future Research.» *Journal of Marketing* 58(January): 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (2005). «E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality.» *Journal of Service Research* 7(3): 213-34.
- Phillips, D. M. (1999). «The role of consumption emotions in the satisfaction response». The Pennsylvania State University, The Pennsylvania State University. Doctoral dissertation.
- Phillips, D. M. (2002). «The Role of Consumption Emotions in the Satisfaction Response.» *Journal of Consumer Psychology* 12(3): 243-252.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004). «Co-creating unique value with customers.» *Strategy & Leadership* 32(3): 4-9.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004). «Co-creation experiences: The next practice in value creation.» *Journal of Interactive Marketing* 18(3): 5-14.
- Rust, R. T. and R. L. Oliver (2000). «Should we delight the customer?» *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): pp. 86-94.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience*. New York, Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. and Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. New York, Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*. New York, Palgrave Macmillan.
- Smith, S. and Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience: Turning Customers Into Advocates*. Financial Times/Prentice Hall.
- Tan, K. C., Xie, M. and Shen, X. X. (1999). «Development of innovative products using Kano's model and quality function deployment.» *International Journal of Innovation Management* 3(3): 271-86.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996). «The Behavioral Consequences of Service Quality.» *Journal of Marketing* 60(April): 3: 1-46.
- Grönroos, C. (1984). «A service quality model and its marketing implications.» *Journal of Marketing* 18(4): pp. 36-44.
- Holzer, M., et al, (2009), Literature Review and Analysis Related to Measurement of Local Government Efficiency, School of Public Affairs and Administration.
- Jain, S. K. and Gupta, G. (2004). «Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales.» *VIKALPA* 29(2): 25.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., Cha, J. (2001). «The evolution and future of national customer satisfaction index models.» *Journal of Economic Psychology* 22(2): 217-245.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984). «Attractive quality and must-be quality.» *The Journal of the Japanese Society for Quality Control April:* 39-48.
- Kristensen, K., J. J. Dahlgaard, Kanji, G.K. (1992). «On measurement of customer satisfaction.» *Total Quality Management* 3(2): pp. 123-8.
- Liljander, V. and Strandvik, T. (1997). «Emotions in service satisfaction.» *International Journal of Service Industry Management* 8(2): 148-169.
- McEwen, W. J. and Fleming, J. H. (2003). «Customer Satisfaction Doesn't Count.» *Gallup Management Journal March*.
- Oliver, R. L. (1980). «A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.» *Journal of Marketing Research* 17: 460-9.
- Oliver, R. L. (1993). «A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts.» *Advances in Services Marketing and Management* 2: 65-85.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). «Whence consumer loyalty?» *Journal of Marketing* 63(Special Issue): 33-44.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., Varki, S. (1997). «Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight.» *Journal of Retailing* 73(3): 311-336.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. (1991a). «Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale.» *Journal of Retailing* 67(4): 420-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. (1991b). «Understanding customer expectations of service.» *Sloan Management Review* 32(3): 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.» *Journal of Marketing* 49(4): 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1986). *Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Marketing Science Institute.



الخدمة المباشرة (وجهًا لوجه)

تقديم الخدمة

- أجعل المتعامل يشعر بأنه موضع ترحيب واستخدم النبرة الودية عند التحدث.
- عليك مواءمة صوتك بحيث يبدو مبهجاً ويعيناً عن الاندفاع والتوتر.
- احرص على استخدام اللغة السلسة والواضحة عند التحدث مع المتعامل.
- احرص على تطبيق إجراء الخدمة وحاول إيجاد الحلول والبدائل الإيجابية إذا صادفت مشكلة.
- احرص على استكمال الخدمة للمتعامل بأسرع وقت (ضمن مواصفات الخدمة المحددة لأوقات الاستجابة).
- في حال اضطر المتعامل للانتظار لوقت أطول، بادر بالاعتذار وشرح الأسباب.
- قم بإبلاغ المشرف فوراً، في حال عدم القدرة على التحكم بانتظام المتعاملين في قائمة الانتظار.
- عند مواجهة مطالب غير معقولة وغير واقعية، عليك اختيار الحل الوسط بين عدم الرد السلبي وتتجنب الوعود التي يستحيل تحقيقها. وفي أغلب الأحيان يكون النهج الأفضل هو تجزئة المشكلة وترتيب الأجزاء حسب أولويتها.
- وجه تركيزك إلى كيفية تقديم أفضل خدمة للمتعامل بدلاً من التركيز على ما لا تستطيع فعله.

الترحيب بالتعاملين

- عند استقبال المتعامل قدم له التحية الرسمية والودية مثل السلام عليكم.....، مرحبا بكم..... ثم عرّف عن اسمك.
- احرص على استخدام شارة تعريف الموظف وبطاقات التعريف عند اللزوم.
- لا تقس أن تبتسم عند استقبال المتعامل.
- من المهم أن يكون هنديك نظيفاً ومناسباً.
- عندما يقوم شخص ما ب تقديم نفسه، تذكر دائماً أن تقف باعتدال بوضع يمكنك من المصادفة (إذا كان هذا ملائماً).

فهم متطلبات المتعامل

- وجّه اهتمامك إلى المتعامل عند التحدث أو الاستماع إليه، فلا تتشغل عنه بشيء آخر (الهاتف، الحاسوب الآلي، ..).
- احرص على فهم طلب المتعامل.
- إن لم تكون متأكداً من ماهية طلب المتعامل، قم بإعادة سرد ما فهمت على مسامعه حتى يكون كلا الطرفين على فهم واضح.
- لا تفترض معرفة طلب المتعامل ولا تقم بمقاطعته من دون ضرورة.

المكالمات الهاتفية

الاستجابة السريعة

- قم بالرد على المكالمة بعد 3 رنات أو أقل، ورحب بالمتصل.

استقبال المكالمة وت تقديم الخدمة

- بادر بقول: «السلام عليكم»، ثم عرف عن مركز تقديم الخدمة الذي تتمي إليه:
«أهلاً بكم في...».

- عُرِفَ عن اسمك: يفضل الناس عموماً التحدث مع أشخاص يعرفون أسماءهم. عُرِفُهم عن نفسك: «معك (فلان)».

- قم بتأدية الخدمة للمتصل.

- احرص على التحدث بلباقة، فأنت تمثل الحكومة.

- احرص على أن يكون صوتك واضحاً وتحدى بنبرة معتدلة.

- احرص على استخدام اللغة السلسة والواضحة في الرد على المتعامل.

- إذا كان المتعامل غاضباً أو يتكلم بصوت مرتفع، تجنب أن يقودك لرفع صوتك. إن التحدث بصوت أخفض سيجعل المتصل يخفض من حدة صوته.

- أبد اهتمامك كاملاً بالمتصل عبر الإنصات إليه، وأجب على طلباته أو تعليقاته.

الشكر والتوديع

- استخدم التحية الرسمية والودية عند شكر المتعامل وتوديعه مثل:

- هل أستطيع خدمتك في شيء آخر؟

- شكرًاً و مع السلامة.

المتابعة

- تأكد من استكمال أي متابعة مطلوبة لإجراءات المتعاملين.

- احرص على إبقاء المتعامل على اطلاع بالمستجدات في حال متابعة إجراءاته.

الاستماع للمتعامل

- لا تقم بتحويل مكالمة المتعامل أكثر من مرة، خذ معلومات عن كيفية التواصل معه واطلب من الجهة المعنية معاودة الاتصال به.
- تذكر اسم المتعامل واستخدمه خلال المكالمة.
- عندما تضع المتعامل في وضعية الانتظار، قم بالتحدث إليه من حين لآخر، وإذا طالت مدة الإنتظار فاعتذر واشرح أسباب التأخير.
- احرص على فهم طلب المتعامل.
- لا تفترض معرفة طلب المتعامل ولا تقم بمقاطعته من دون ضرورة.

المتابعة

إنهاء المكالمة

- احرص على متابعة الإجراء للتأكد من تطبيقه في حالة الحاجة للمتابعة، مع ضرورة إعلام المتعامل بالمستجدات.
- قبل إنهاء المكالمة مع المتعامل، احرص على توديعه بطريقة لبقة وقل «أي خدمة أخرى؟ .. شكرًا على الاتصال .. مع السلامة».
- إذا قمت بتحويل أي استفسار لشخص آخر، يجب المتابعة للتأكد من استكمال تطبيق الإجراء.

تحويل المكالمات الهاتفية

- تأكد من أنك تعرف كيف تضع المتعامل في وضعية الانتظار وكيف تقوم بتحويل المكالمة.
- ضع قلمًا وورقة بجانبك لتدوين اسم المتصل ورقم الهاتف تحسباً لانقطاع الاتصال.
- عندأخذ إجازة من العمل، تأكد من أن هاتفك قد تم تحويله إلى زميل مساند أو ضع رسالة صوتية تفيد بتفاصيل الاتصال بموظف تقديم الخدمة المتوفر.
- عندما تقوم بتحويل مكالمة المتعامل، احرص بأن تُبلغ المتلقى باسمه ونبذه عن طلبه (بعيداً عن مسامع المتصل).

رسائل البريد الإلكتروني

استقبال رسالة إلكترونية

- عند الكتابة باللغة الانجليزية، لا تستخدم الأحرف الكبيرة في كتابة كامل الكلمات، كما لا يجوز الإفراط في استخدام علامات توحى أنك تصرخ بغضب (مثل!!!!)، فقد يعتبر ذلك إساءة كبيرة، وربما يتبر ردوًّا غير مرغوب فيها.
- لا تستخدم خيار الأولوية القصوى عند الرد على الاستفسارات، إلا عند الحاجة الفعلية لذلك.
- عند استلام رسالة من المعامل عبر البريد الإلكتروني، تأكيد من الرد برسالة تأكيد استلام، مع إعلام المعامل بالوقت المحدد للرد المطلوب على الرسالة (ضمن مواصفات الخدمة المحددة لأوقات الاستجابة).

الاستجابة السريعة

- يراعى أن يتم الرد على المعامل بسرعة وفاعلية، (ضمن مواصفات الخدمة المحددة لأوقات الاستجابة)
- قدم تحية مناسبة في أول الرسالة.
- تأكيد من مراعاة الموضوع وسهولة اللغة عند الرد على رسالة المعامل الإلكترونية.
- اعتمد الفقرات القصيرة، والفصل بين الفقرات بسطر فارغ، عند استخدامك التعداد النقطي، يجب اللجوء إلى الترقيم أو تمييز كل نقطة على حدة لضمان وضوحتها.
- دقق على الرسالة قبل أن تضغط على زر «إرسال». وتأكد من عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية أو أخطاء في استخدام علامات الترقيم.

بيان الخدمة			معايير	منظور المتعامل
الملحوظات	مستوى التطبيق			معايير
		تُعد مواثيق الخدمة لخدماتها الرئيسية وتعلن عنها عبر جميع الوسائل المناسبة.	2.1	نستخدم تصنيفاً مؤقتاً لفئات المتعاملين لدينا، بما يشمل الفئات التي يصعب الوصول إليها والفئات من أصحاب الاحتياجات الخاصة، ونحدد خصائص كل فئة على حدة.
		تحتوي مواثيق الخدمة لدينا على مواصفات دقيقة وطموحة وقابلة للقياس.	2.2	نقوم بتحديث فئات المتعاملين لدينا، وخصائص كل فئة على حدة، كلما استجدىت لدينا معلومات حول ذلك.
		تُعد موافق الخدمة لدينا بطريقة تشاورية شاملة لكافة المعنيين من فئات المتعاملين والموظفين والشركاء، مع الأخذ بعين الاعتبار المقارنات المرجعية لأفضل الممارسات العالمية حينما ينطبق ذلك.	2.3	نعم فئات المتعاملين لدينا وخصائص كل فئة على الموظفين المعنيين (لا سيما موظفي الصيف الأمامي).
		لغة موافق الخدمة لدينا سهلة وواضحة وذات مغزى لجميع المعنيين من فئات المتعاملين والموظفين والشركاء.	2.4	نجمع ونحلل معلومات كل فئة من فئات المتعاملين لدينا بشكل دوري ومنهجي من أجل الوصول إلى فهم أكبر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.
		موظفو الصيف الأمامي على علم تام بمحتوى موافق الخدمة ذات الصلة بعملهم.	2.5	نقدم ونحسن الأساليب المستخدمة في جمع وتحليل معلومات كل فئة من فئات المتعاملين بشكل دوري.
		نراجع ونحدث موافق الخدمة لدينا بشكل دوري.	2.6	نتعاون بانتظام مع فئات المتعاملين لدينا باستخدام الأساليب المتعددة.
		نتابع مدى الالتزام بمواصفات الخدمة عند تقديمها.	2.7	نراجع أساليب وطرق التشاور مع فئات المتعاملين بشكل دوري لضمان فعاليتها.
		نحل الفجوات في الأداء الفعلي للخدمة مقارنة بمواصفاتها بالتشاور مع الموظفين المعنيين، وخاصة موظفي الصيف الأول.	2.8	نستخدم أساليب موثوقة ومتنوعة لتقدير تجربة المتعاملين عند حصولهم على الخدمات الرئيسية التي تقدمها بشكل دوري.
		نستخدم المعلومات عن مدى توافق الأداء الفعلي للخدمة مقارنة بمواصفاتها بشكل فعال.	2.9	نعالج ونحل المعلومات الخاصة باحتياجات وتوقعات المتعاملين على وجه السرعة وبدون تأخير.
				نستخدم المعلومات عن احتياجات وتوقعات المتعاملين بشكل فعال.
				نعرض على مشاركة المعلومات الخاصة باحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم مع موظفي الصيف الأمامي بشكل منهجي، وعلى تدفق هذه المعلومات عبر الإدارات المعنية بالوقت المناسب.
				نعلن للمتعاملين عن الخطوات التي تم اتخاذها لتحسين الخدمات بناءً على الفهم المتزايد لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.
				نعرض أفكار المتعاملين المميزة والتي ساهمت في زيادة فهمنا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

تحقيق الخدمة		
المعايير	مستوى التطبيق	ملاحظات
نُطبق نموذج تقديم الخدمة بالشراكة مع المتعامل كلما كان ذلك ممكناً لإضافة قيمة للمتعاملين وخفض تكاليف تقديم الخدمة.	3.10	
تقيس الفائدة المترتبة من تطبيق نماذج تحسين الخدمات بالشراكة بشكل دوري لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.11	
نُقيِّم المخاطر بشكل دوري لضمان استمرارية تقديم الخدمة بدرجة عالية من الجودة وعدم الانقطاع المفاجئ لها.	3.12	
نُوْتِق عمليات تقديم الخدمة بطريقة سهلة الفهم ومحدثة.	3.13	
نحفظ الوثائق المحدثة لعمليات تقديم الخدمة بشكل إلكتروني مع قائمة التغييرات التي طرأت عليها، ونضمن إمكانية الوصول إليها من قبل جميع الموظفين المعنيين.	3.14	
نُدقق على مدى الالتزام بتطبيق عمليات تقديم الخدمة بشكل منهجي ودوري.	3.15	
نُحل جميع المشاكل التي تم تحديدها خلال إجراءات التدقيق، ونحدد الأسباب الجذرية لها، ونتخذ الخطوات اللازمة لمنع تكرارها.	3.16	

تحقيق الخدمة		
المعايير	مستوى التطبيق	ملاحظات
نستخدم قائمة موثقة وتفصيلية للخدمات التي تقدمها.	3.1	
نُراجع قائمة الخدمات بشكل دوري.	3.2	
تقيس القدرة الاستيعابية الخدمية لدينا بشكل دوري ومنهجي.	3.3	
لدينا أنظمة لإدارة علاقات المتعاملين.	3.4	
لدينا بُنية تحتية تقنية تدعم تكامل الخدمات داخلياً، ومع شركائنا.	3.5	
لدينا منهجة واضحة لإدارة قنوات تقديم الخدمات لدينا.	3.6	
نُصمم خدماتنا الجديدة بمشاركة المعنيين من فئات المتعاملين، والموظفين، والشركاء، مع الأخذ بعين الاعتبار المقارنات المرجعية لأفضل الممارسات العالمية حيالما ينطبق ذلك.	3.7	
تُعيد تصميم خدماتنا المقدمة الحالية باللجوء إلى طرق ابداعية لإضافة قيمة للمتعاملين، والتخلص من الخطوات غير الضرورية والمسببة في رفع تكاليف الخدمة.	3.8	
نُطبق نماذج تحسين الخدمات باستخدام الشراكات الداخلية والخارجية، كلما أمكن، آخذين بعين الاعتبار توضيح المسؤوليات بين الجهات المعنية.	3.9	

تجربة المعامل		
المعايير	ملاحظات	مستوى التطبيق
عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على تدفق المعاملين في موقع تقديم الخدمات بشكلٍ انساني.		4.10
الموقع الإلكتروني لدينا مصمم بطريقة تساهُم في توفير تجربة معامل إيجابية.		4.11
يتمتع موظفو الصنف الأكاديمي بدرجة عالية من الاحترافية عند التعامل مع المعاملين، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني.		4.12
نستخدم قنوات متعددة لتقديم الخدمة وتسهيل وصول المعاملين إليها.		4.13
نتعامل مع طلبات المعاملين ونرد على استفساراتهم عبر جميع قنوات الخدمة المتاحة بشكل سريع ودون إبطاء، وفي حال وجود سبب للتأخير تقوم بإخبار المعامل والتحرك بسرعة لمعالجة أسباب التأخير.		4.14
تقدّم خدماتها بما يتوافق مع المعايير المعتمدة في مواصفات الخدمة.		4.15
تقدّم الخدمة بطريقة متسقة (بنفس مستوى الجودة) عبر جميع قنوات تقديم الخدمة المتاحة، ول مختلف فئات المعاملين.		4.16
تقدّم الخدمة بدرجة عالية من المساواة وبدون تحيز.		4.17
تقدّم الخدمة بالشراكة مع المعاملين كلما كان ذلك ممكناً.		4.18

تجربة المعامل		
المعايير	ملاحظات	مستوى التطبيق
تُوفّر معلومات الخدمة للفئات المختلفة من المعاملين بلغة سهلة وواضحة وعن طريق جميع القنوات الممكنة.		4.1
تُراجع بشكلٍ دوري جودة معلومات الخدمة، سواء الشفوية أو المكتوبة، وطريقة نشرها، آخذين بعين الاعتبار آراء المعاملين.		4.2
بيانات المعاملين لدينا مرتبطة برقم فريد وموحد.		4.3
نعرف على احتياجات المعامل الفردية عند أول نقطة تواصل معنا، ونضمن وجود الشخص المناسب للتعامل معه وتلبية احتياجاته.		4.4
في حالة عدم اكتمال الخدمة عند أول نقطة تواصل للمعامل معنا، نشرح الخطوات اللاحقة والزمن المحتعمل لإتمامها.		4.5
نقوم بحماية خصوصية المعاملين لدينا دوماً، سواء خلال التواصل وجهاً لوجه أو عند حفظ ونقل المعلومات.		4.6
عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على وصول المعاملين من كافة الفئات إلى موقع تقديم الخدمات بسهولة.		4.7
عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على توفير بيئة مُرحبة بالمعاملين في موقع تقديم الخدمات.		4.8
عندما تستلزم الخدمة حضور المعامل شخصياً إلى مكاتبنا، نحرص على توفير بيئة تلتزم بمعايير الصحة والسلامة حسب التشريعات والأنظمة المنصوص عليها في الإمارة.		4.9

ثقافة تحسين الخدمة		
المعايير	ملاحظات	مستوى التطبيق
تُشارك قيادتها العليا في تطوير خطة تحسين الخدمات ودعم تطبيقها والإعلان عنها لجميع الموظفين والشركاء الداخلين والخارجيين.	6.1	
تُتابع قيادتها مدى التقدم في تطبيق خطة تحسين الخدمات لدينا بشكلٍ دوري.	6.2	
تشجع جميع موظفيها على المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق خطة تحسين الخدمات.	6.3	
جميع الموظفين المعنيين على وعيٍ تام بمقنونات خطة تحسين الخدمات ولتزامون بالمساهمة في تطبيقها.	6.4	
تفيس وتُقيّم أداءنا حسب الأهداف الموضوعة في خطة تحسين الخدمات بشكلٍ دوري ومنهجي.	6.5	
يتم اتخاذ القرارات الهامة لدينا بما يضمن التركيز على المتعاملين ورفع كفاءة الخدمات التي نقدمها.	6.6	
تقوم قيادتها بتقدير ومكافأة مساهمات الموظفين في تحسين الخدمات، سواءً كانوا أفراداً أو فرق عمل، وترتبط هذه المساهمات بالتقييم الدوري لهم.	6.7	
تقوم قيادتها بفتح قنوات التواصل مع الشركاء وتعزيز روح العمل المشترك.	6.8	
نحرص على أن يكون الشارك المعرفي والتعلم الجماعي بين الموظفين ومع الشركاء هو أساس عملنا اليومي.	6.9	

نجم تقديم الخدمة		
المعايير	ملاحظات	مستوى التطبيق
تُقيّم ثقافة الخدمة العامة لدى موظفي الصف الأمامي المحتملين أثناء عملية التوظيف.	5.1	
يتلقى موظفو الصف الأمامي التدريب التعرفي الكافي عند تعيينهم لضمان استمرارية تقديم الخدمة حسب المواصفات المعلن عنها.	5.2	
تُعد موظفي الصف الأمامي وذريهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية.	5.3	
تشجع التناقض الإيجابي بين موظفي الصف الأمامي، سواءً كأفراد أو فرق عمل، وكذلك التناقض بين موقع تقديم الخدمات المختلفة.	5.4	
تشجع التفكير الإبداعي لدى موظفي الصف الأمامي، سواءً كأفراد أو فرق عمل.	5.5	
ستمع لأفكار موظفي الصف الأمامي، وتحاول معها بطريقة منهاجية ليتمأخذها بعين الاعتبار عند وضع أولويات تحسين الخدمات.	5.6	
تُراجع وتنظر عملية مشاركة موظفي الصف الأمامي في تحسين الخدمات بشكلٍ دوري.	5.7	
تفوّض موظفي الصف الأمامي لأخذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى توفير تجربة متعامل إيجابية.	5.8	
تعزز راحة موظفي الصف الأمامي بشكل دائم.	5.9	
تستخدم تحليل نتائج رضا موظفي الصف الأمامي لتحديد أولويات تحسين الخدمة.	5.10	
تقوم بربط نتائج تقييم الخدمات بالتقييم الدوري لموظفي الصف الأمامي.	5.11	

1 سرعة تقديم الخدمة						
ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى موافقتك على كلٍ من الجمل التالية:						
1.1 * انتظرت مدة معقولة من الوقت قبل الحصول على الخدمة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>
1.2 * استغرق تقديم الخدمة (من غير الانتظار) وقتاً مناسباً						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>
1.3 * تمت الإجابة على استفساراتي على وجه السرعة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>
تم حل مشكلتي على وجه السرعة عندما واجهتني صعوبة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>
1.5 حصلت على الخدمة ضمن المدة الزمنية المعلنة من قبل (الجهة الحكومية)						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>
1.6 حصلت على الخدمة بعد عدد معقول من مرات التواصل مع (الجهة الحكومية)						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>

I	معلومات عامة
I.1 *	ما هي الخدمة (الخدمات) التي حصلت عليها أو أنت بقصد الحصول عليها؟
I.2 *	في نهاية المطاف، هل حصلت على الخدمة التي تحتاجها؟

نعم، حصلت على الخدمة التي تحتاجها

لا، لم أحصل على الخدمة التي تحتاجها

حصلت على جزء من الخدمة فقط

2 سهولة الوصول للخدمة						
ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى موافقتك على كلٍ من الجمل التالية:						
2.1 * وفرت (الجهة الحكومية) عدة قنوات لتسهيل الوصول للخدمة (مثل الموقع الإلكتروني، البريد، الهاتف، أجهزة الخدمة الذاتية، إلخ).						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
2.2 * من السهل الوصول لموقع تقديم الخدمات						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
2.3 وفرت (الجهة الحكومية) عدداً كافياً من ساعات تقديم الخدمة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
2.4 من السهل الحصول على معلومات عن الخدمة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
2.5 مكان موقع تقديم الخدمات مناسب لي						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
2.6 من السهل الحصول على موعد مع موظف الصنف الأمامي						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>

1 سرعة تقديم الخدمة						
حصلت على الخدمة بعد التواصل مع عدد معقول من الموظفين						
1.7 غير موافق أبداً <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> لا ينطبق <input type="checkbox"/>						
1.8 استلمت فاتورة الدفع للخدمة بدون تأخير						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
1.9 @ استغرق إجراء الخدمة الإلكتروني وقتاً معقولاً						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
1.10 استغرق إجراء الخدمة عبر الهاتف وقتاً معقولاً						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
1.11 * ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى رضاك عن سرعة تقديم الخدمة بشكل عام:						
غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	راض <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير راض <input type="checkbox"/>	راض جداً <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
1.12 * يرجى إضافة ما تراه مناسباً من الاقتراحات لتحسين سرعة تقديم الخدمة.						

2 سهولة الوصول للخدمة						
	غير موافق أبداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق	لا ينطبق
2.13 @ يتتوفر الموقع الإلكتروني بشكل دائم وبدون انقطاع	<input type="checkbox"/>					
2.14 @ تعمل محركات البحث في الموقع بشكل جيد	<input type="checkbox"/>					
2.15 من السهل الحصول على رقم هاتف (الجهة الحكومية)	<input type="checkbox"/>					
2.16 من السهل الحصول على عنوان (الجهة الحكومية)	<input type="checkbox"/>					
2.17 من السهل معرفة أية جهة حكومية مسؤولة عن تقديم هذه الخدمة	<input type="checkbox"/>					
2.18 رسوم الخدمة معقولة ومناسبة لي	<input type="checkbox"/>					
2.19 * ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى رضاك عن سهولة الوصول للخدمة بشكل عام:	غير راض أبداً	راض	محايد	غير راض	راض	لا ينطبق
2.20 * يرجى إضافة ما تراه مناسباً من الاقتراحات لتحسين سهولة الوصول للخدمة.	<hr/> <hr/> <hr/>					

2 سهولة الوصول للخدمة						
	غير موافق أبداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق	لا ينطبق
2.7 وفرت (الجهة الحكومية) مكاناً كافياً لصف السيارات تابعاً لموقع تقديم الخدمات	<input type="checkbox"/>					
2.8 وفرت (الجهة الحكومية) إشارات الطريق التي تسهل الوصول لموقع تقديم الخدمات	<input type="checkbox"/>					
2.9 ☎ من السهل الحصول على معلومات عن الخدمة عبر الهاتف	<input type="checkbox"/>					
2.10 ☎ من السهل الحصول على الخدمة عبر الهاتف	<input type="checkbox"/>					
2.11 @ من السهل إيجاد الموقع الإلكتروني (الجهة الحكومية)	<input type="checkbox"/>					
2.12 @ من السهل إيجاد المعلومات التي تلزمني عند دخول الموقع الإلكتروني	<input type="checkbox"/>					

3 احترافية موظفي الصنف الأمامي						
ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى موافقتك على كلٍ من الجمل التالية:						
3.6	يتمتع موظفو الصنف الأمامي باللباقة في التخاطب					
لا ينطبق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>
3.7	يتمتع موظفو الصنف الأمامي بدرجة عالية من المرونة عند تقديم الخدمة					
لا ينطبق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>
3.8	يتمتع موظفو الصنف الأمامي بمهارة الاستماع بشكل جيد					
لا ينطبق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>
3.9 *	ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى رضاك عن احترافية موظفي الصنف الأمامي بشكل عام:					
لا ينطبق <input type="checkbox"/>	راض جداً <input type="checkbox"/>	راض <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير راض <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	غير راض <input type="checkbox"/>
3.10 *	يرجى إضافة ما تراه مناسباً من الاقتراحات لتحسين احترافية موظفي الصنف الأمامي.					

3 احترافية موظفي الصنف الأمامي						
ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى موافقتك على كلٍ من الجمل التالية:						
3.1 *	موظفو الصنف الأمامي على علم بمعلومات الخدمة					
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
3.2 *	تمت معاملتي بعدالة ومساواة مع غيري من المتعاملين					
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
3.3 *	طريقة حديث موظفي الصنف الأمامي سهلة ومفهومة					
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
3.4 *	يبذل موظفو الصنف الأمامي جهداً إضافياً لتسهيل حصولي على الخدمة					
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
3.5 *	يظهر موظفو الصنف الأمامي التقدير والاحترام للمتعاملين					
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>

4 سهولة إتمام الخدمة						
	غير موافق أبداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق	لا ينطبق
4.6 @ من السهل طباعة النماذج والوثائق من الموقع الإلكتروني	<input type="checkbox"/>					
4.7 @ وفر الموقع الإلكتروني مجموعة من الروابط لموقع أخرى هامة	<input type="checkbox"/>					
4.8 إجراءات الدفع سهلة وواضحة	<input type="checkbox"/>					
4.9 طريقة الدفع ملائمة لي	<input type="checkbox"/>					
4.10 المدة الزمنية المحددة للدفع مناسبة لي	<input type="checkbox"/>					
4.11 فاتورة الخدمة سهلة الفهم	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					

4 سهولة إتمام الخدمة						
	غير موافق أبداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق	لا ينطبق
4.1 * إجراءات الخدمة بسيطة وسهلة	<input type="checkbox"/>					
4.2 * من السهل فهم وتعبئة جميع النماذج المطلوبة	<input type="checkbox"/>					
4.3 * كان واضحأً لي كيف أتصرف إذا واجهت مشكلة خلال الحصول على الخدمة	<input type="checkbox"/>					
4.4 @ من السهل فهم طريقة ترتيب معلومات الخدمة على الموقع الإلكتروني	<input type="checkbox"/>					
4.5 @ من السهل التصفح عبر الموقع الإلكتروني للحصول على الخدمة	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					

5 جودة معلومات الخدمة						
ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى موافقتك على كلٍ من الجمل التالية:						
5.1 * وفرت (الجهة الحكومية) معلومات الخدمة الخطية والشفوية بشكل واضح وبسيط						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
5.2 معلومات الخدمة دقيقة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
5.3 * معلومات الخدمة حديثة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>
5.4 * لم يكن هناك أي تناقض في معلومات الخدمة التي حصلت عليها						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>
5.5 * وفرت (الجهة الحكومية) جميع المعلومات الازمة عن الخطوات التي علي القيام بها لإتمام الخدمة وجميع الوثائق المتعلقة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>

4 سهولة إتمام الخدمة						
4.12 * من السهل استخدام نظام الهاتف المؤتمت						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
4.13 * تم طرح خيارات نظام الهاتف المؤتمت بطريقة يسهل فهمها						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
4.14 @ تمكنك من تكيف الخدمة عبر الموقع الإلكتروني حسب احتياجاتي						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
4.15 @ تتمكنك من التحدث مع موظفي (الجهة الحكومية) عبر الموقع الإلكتروني						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
4.16 * ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبر عن مدى رضاك عن سهولة إتمام الخدمة بشكل عام:						
غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	راض جداً <input type="checkbox"/>	راض <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير راض <input type="checkbox"/>	راض جداً <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>
4.17 * يرجى إضافة ما تراه مناسباً مناقتراحات لتحسين سهولة إتمام الخدمة.						

6 خصوصية المتعامل						
ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى موافقتك على كلٍ من الجمل التالية:						
6.1 * قام موظفو الصنف الأمامي باحترام خصوصيتي عند تقديم الخدمة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
6.2 * أنا متأكد أن معلوماتي التي وفرتها (للحاجة الحكومية) ستبقى سرية						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
6.3 @ طريقة الدفع عبر الموقع الإلكتروني (للحاجة الحكومية) آمنة						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
6.4 * ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى رضاك عن خصوصية المتعامل بشكل عام:						
غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	راض جداً <input type="checkbox"/>	راض <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير راض <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
6.5 * يرجى إضافة ما تراه مناسباً من الاقتراحات لتحسين خصوصية المتعامل.						
.....						
.....						
.....						

5 جودة معلومات الخدمة						
وفرت (الجهاز الحكومي) معلومات الخدمة باللغة التي أفضلاها						
غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	موافق جداً <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
5.6 *						
5.7 * ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى رضاك عن جودة معلومات الخدمة بشكل عام:						
غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	راض جداً <input type="checkbox"/>	راض <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير راض <input type="checkbox"/>	غير راض أبداً <input type="checkbox"/>	لا ينطبق <input type="checkbox"/>
5.8 * يرجى إضافة ما تراه مناسباً من الاقتراحات لتحسين جودة معلومات الخدمة.						
.....						
.....						
.....						

7 مظهر بيئة تقديم الخدمة						
	غير موافق أبداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق	لا ينطبق
7.6	توفر (الجهة الحكومية) أماكن انتظار مرحبة في موقع تقديم الخدمات					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	توفر (الجهة الحكومية) نوافذ لتقديم الخدمة تلائم احتياجاتي					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8	تهوية مكان تقديم الخدمة مناسبة وصحية					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9	إنارة مكان تقديم الخدمة مناسبة					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.10	نظافة مكان تقديم الخدمة جيدة وصحية					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.11	توفر (الجهة الحكومية) أماكن لتقديم الاقتراحات والشكاوى والأراء والملاحظات ورسائل الشكر من المتعاملين					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 مظهر بيئة تقديم الخدمة						
	غير موافق أبداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق	لا ينطبق
7.1	* توفر (الجهة الحكومية) أماكن انتظار ملائمة في موقع تقديم الخدمات					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	يتوفر في أماكن انتظار الخدمة حد ملائم من سبل الراحة					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	توفر في أماكن انتظار الخدمة لافتات كافية لتسهيل الحصول على الخدمة					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	يتوفر في أماكن انتظار الخدمة الحد الأدنى من المستلزمات الضرورية مثل الأقلام ومياه الشرب					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	* نظام الانتظار عملي وواضح					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 مظهر بيئة تقديم الخدمة						
	7.18	@ أحب قضاء وقتني في تصفح الموقع الإلكتروني				
	7.19	توفر (الجهة الحكومية) التسهيلات الملائمة في موقع تقديم الخدمات كأجهزة الصراف الآلي، وأجهزة الدفع الإلكتروني				
	7.20	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	محайд	موافق جداً
	7.21	غير راض أبداً	غير راض	راض	راض جداً	لا ينطبق
.....						
.....						

7 مظهر بيئة تقديم الخدمة						
	7.12	توفر (الجهة الحكومية) أماكن لتعبئة البيانات وطباعة المستندات وتصويرها				
	7.13	توفر (الجهة الحكومية) المرافق الصحية في موقع تقديم الخدمات				
	7.14	غير موافق أبداً	غير موافق	محайд	موافق	موافق جداً
	7.15	غير موافق أبداً	غير موافق	محайд	موافق	موافق جداً
	7.16	غير موافق أبداً	غير موافق	محайд	موافق	موافق جداً
	7.17	غير موافق أبداً	غير موافق	محайд	موافق	موافق جداً

10 مقتضيات تحسين الخدمة

10.1 ما هي أهم ثلاثة تغييرات يمكن أن تطبقها (الجهة الحكومية) لتحسين هذه الخدمة؟

.....
.....
.....

8 مستوى الرضا العام

8.1 * ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى رضاك عن الخدمة بشكل عام؟

غير راض أبداً	غير راض	محايد	راض	راض جداً	لا ينطبق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* الحقل اجباري
 @ في حالة تقديم الخدمة أو جزء من الخدمة عبر الموقع الإلكتروني.
  في حالة تقديم الخدمة أو جزء من الخدمة عبر الهاتف.

9 مستوى الثقة العام

ضع إشارة (✓) في أحد المربعات أدناه لتعبير عن مدى موافقتك على الجملة التالية:

أنا على ثقة أن (الجهة الحكومية) حريصة على تلبية احتياجاتي وحماية مصالحي

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	لا ينطبق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

عن المجلس التنفيذي: تشكل المجلس التنفيذي لإمارة دبي بموجب المرسوم رقم 3 لعام 2003، وهو يمثل جهة رئيسة لاتخاذ القرار بشأن السياسات والقوانين الحكومية على التحول المبين في خطة دبي الاستراتيجية 2015. ويرأس المجلس التنفيذي سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي، ويكون المجلس من عدد من مدراء العموم في الجهات الحكومية. يقوم المجلس التنفيذي باقتراح وإقرار السياسات والقوانين الحكومية، كما يشرف على تنفيذ القوانين المحلية والاتحادية، وإنشاء الجهات الحكومية ومتابعة أدائها.

عن الأمانة العامة: تقوم الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بتوفير الدعم الاستراتيجي للمجلس من خلال مراجعة السياسات والاستراتيجيات الحكومية، وتطوير القطاع الحكومي والهيئات الحكومية، وإدارة الأداء، وتنسيق عمل المجلس واللجان القطاعية.

عن مركز نموذج دبي: جهة تابعة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي والتي برأسها سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي، ويسعى المركز إلى الارتقاء بمستوى الخدمات العامة في دبي إلى مستويات غير مسبوقة من الريادة والتميز. وبهدف مركز دبي إلى تحفيز الجهات الحكومية للارتقاء بمستوى الخدمات لديها باستخدام منهجيات وأدوات نموذج دبي للخدمات الحكومية، ويشجع التعاون والتبادل المعرفي بين الجهات الحكومية المختلفة في هذا المجال. كما ويعمل مركز نموذج دبي على بحث وتوثيق ونشر أفضل الممارسات في مجال تنافسية الخدمة العامة على المستويين المحلي والعالمي ويطرح أدوات وأنظمة استراتيجية ذكية لبحث وتوثيق واقع تقديم الخدمة العامة في دبي والارتقاء به للأفضل.

