



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



دراسة حالة

سلطة منطقة عجمان الحرة: الخدمات

مقدمة

أحد السمات البارزة للأسواق التنافسية هي أنه يجب على الكيانات المشاركة أن تجد باستمرار طرقًا جديدة لتحسين أدائها من أجل البقاء في سباق المنافسة، ويستلزم ذلك في كل من القطاعين العام والخاص التأكد من رضا جميع الأطراف المعنية في كيان واحد، بما في ذلك العملاء والموظفين والشركاء الإستراتيجيين والموردين والمجتمع. ويعد التميز في تقديم الخدمة أحد الأساليب المتبعة للحفاظ على القدرة التنافسية، وهو قدرة المؤسسة على فهم وتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية، وتعد منطقة عجمان الحرة - التي حصلت على جائزة الخدمة الحكومية المتميزة في عام 2010 - مثالاً بارزاً على المؤسسة التي حافظت على القدرة التنافسية لها بسبب الخدمة المتميزة.

عرض الحالة

تأسست سلطة منطقة عجمان الحرة في عام 1988 كسلطة عامة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ووفقاً للحبسي وأحمد (2014) أنشئت منطقة عجمان الحرة بغرض تحقيق الأهداف التالية:

- توفير قواعد تجارية وصناعية في عجمان
- جذب الاستثمارات المحلية والعالمية في العديد من القطاعات الاقتصادية
- زيادة فاعلية القطاع الخاص في إنشاء المشاريع الخاصة والمشاركة
- توفير فرص عمل للسكان المحليين وبالتالي تطوير مهاراتهم الفنية

وتوفر سلطة منطقة عجمان الحرة العديد من الخدمات مثل خدمات الترخيص وخدمات التأجير وخدمات التأشيرات. وتعتبر عجمان أصغر إمارة في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما أنها تقع على مقربة من إماراتي الشارقة ودبي والمناطق الحرة بهما، وهما أكثر تطوراً من الناحية الاقتصادية، وبالتالي أكثر جذباً للمستثمرين الأجانب والمحليين. ونتيجة لذلك، قامت منطقة عجمان الحرة بتنفيذ إستراتيجية تميز الخدمة لتظل قادرة على المنافسة في السوق، وبالتالي تتمكن من جذب الاستثمارات التي يمكن أن تعزز التنمية الصناعية في عجمان.

الإدارة والنتائج

من أجل تنفيذ إستراتيجية التميز في الخدمة بشكل فعال، أولت سلطة منطقة عجمان الحرة اهتمامًا باحتياجات المستثمرين، كما تقدم السلطة بعض المزايا للمستثمرين من أجل جذب الاستثمارات، ويتضمن ذلك ما يلي:

- معالجة سريعة وفعالة لطلبات الحصول على التراخيص
- تملك الشركات بالكامل للمستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء
- الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية، وضريبة المبيعات
- استئجار الأراضي لمدة تصل إلى 20 سنة
- تسهيلات تجارية
- أسعار مناسبة لمقرات العمل
- امتيازات خاصة، مثل وجود مكاتب الطباعة ووكلاء السفر وتوفير الصحف اليومية
- انشاء منصة الاقتراحات والشكاوى باسم "صوتك" تسمح بإدخال تحسينات على أساس احتياجات العملاء

ومن خلال تزويد المستثمرين بمثل هذه الخدمات، تستطيع سلطة منطقة عجمان الحرة الحصول على رضا المستثمرين وكسب ثقتهم. ويقال أن إستراتيجية تميز الخدمة في منطقة عجمان الحرة تتجاوز سياسة إرضاء المستثمرين؛ فهي تشمل أيضًا الأطراف المعنية الأخرى مثل الموظفين والشركاء الإستراتيجيين والمجتمع والموردين. ويوضح الجدول 1 الخدمات والمعاملات بين سلطة منطقة عجمان الحرة وبين الأطراف المعنية (الحبسي وأحمد 2014):

الجدول 1: الخدمات والمعاملات مع الأطراف المعنية

الخدمة/ المعاملة	الطرف المعني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التقدير من خلال جائزة التميز الوظيفي والعديد من المنح الدراسية ▪ التعليم و التدريب على المهارات ▪ قضاء أوقات الفراغ خارج مكان العمل لتعزيز روح بناء الفريق ▪ خدمة التواصل الاجتماعي (Chatter.com) لتشجيع التواصل المثمر بين الموظفين ▪ سينما منطقة عجمان الحرة لعرض الإبداع والابتكارات 	الموظفون
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يصدر الدفاع المدني بعجمان الشهادات المتعلقة بتلبية متطلبات الوقاية من الحرائق ومكافحة الحرائق ▪ تصدر غرفة عجمان للتجارة والصناعة شهادة عضوية الغرفة للمستثمرين ▪ بلدية عجمان - تقوم بمعاينة المؤسسات والشركات التابعة لسلطة منطقة عجمان الحرة التي يكون لها تأثير على البيئة - الإشراف على المواد الغذائية للمؤسسات والشركات التابعة لسلطة منطقة عجمان الحرة وفحصها - اعتماد المخططات الهندسية وإصدار تراخيص البناء ▪ يشكل ميناء وجمارك عجمان مركزاً لإتمام المعاملات للمستثمرين 	الشركاء الإستراتيجيون
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التقدير من خلال جائزة التميز الوظيفي ▪ الدخول في شراكة مع جوجل آبس لتنفيذ تقنيات اتصال جديدة ▪ مبادرة "كوب قهوة" لتعزيز التواصل بين المستثمرين وإدارة سلطة منطقة عجمان الحرة 	الموردون
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مبادرة "استثمر جهاز الكمبيوتر الخاص بك" حيث يتم جمع أجهزة الكمبيوتر من المجتمعات المجاورة والتبرع بها للجمعيات الخيرية، لتجنب الإضرار بالبيئة من خلال التخلص غير الآمن ▪ المشاركة في حملة "تنظيف الإمارة" ▪ المشاركة في مشروع "حقيبة الشتاء للعمال" ▪ افتتاح معرض "الابتكار بلا حدود" ▪ تنظم حملات للتبرع بالدم 	المجتمع

المناقشة

بدأت سلطة منطقة عجمان الحرة العديد من الأنشطة والمشاريع والشراكات مع الأطراف المعنية وذلك بهدف تحقيق مستويات عالية من رضا الأطراف المعنية. وفي عام 2012، قامت منطقة عجمان الحرة بإجراء استطلاع لقياس مستوى رضا كل الأطراف المعنية (الحبيسي وأحمد 2014)، واستنادًا إلى نتائج هذا الاستطلاع، كانت أعلى نسبة لرضا العملاء للموردين بنسبة 92٪، يليهم العملاء (المستثمرين) بنسبة 85.90٪. بينما كان للشركاء الاستراتيجيين والموظفين والمجتمع نسبة أقل تتراوح من 76.69٪ إلى 79.80٪. بالإضافة إلى ذلك، ففي الفترة بين عامي 2011 و 2012، ارتفع عدد الشركات المسجلة لدى سلطة منطقة عجمان الحرة من 789 ليصل إلى 948 (الحبيسي وأحمد 2014)، وتشير هذه الأرقام إلى أن إستراتيجية التميز في الخدمة في سلطة منطقة عجمان الحرة كانت الأكثر فعالية في جذب المستثمرين والحفاظ على رضائهم.

ومنذ تأسيسها، تطورت سلطة منطقة عجمان الحرة بشكل ملحوظ، كما ساهمت إلى حد كبير في النشاط الاقتصادي التجاري لدولة الإمارات العربية المتحدة. وعلى الرغم من أنها لا تتمتع ببعض الميزات مثل الحجم والموقع مقارنة بدبي والشارقة، فإن إستراتيجية التميز في الخدمة في سلطة منطقة عجمان الحرة جعل منها وجهة استثمارية جذابة للعديد من الشركات. ومن خلال اكتساب رضا الأطراف المعنية، سمحت إستراتيجية التميز لسلطة منطقة عجمان الحرة أن تصبح منافسًا قويًا في السوق.

المراجع

1- إتش. إس. إتش الحبيسي وإس زد أحمد (2014)، تميز الخدمات الموجهة للأطراف المعنية: دراسة حالة لسلطة منطقة عجمان الحرة بالإمارات العربية المتحدة. دراسات حالة إمبرال للأسواق الناشئة.
كتب كل من مديحة ساياني (madihasayani1@gmail.com) وإيمانويل أازاد مونيسار (Immanuel.moonesar@mbrsg.ac.ae) مختصرًا لخلاصة هذه الحالة استنادًا إلى دراسة حالة تم نشرها في وقت سابق، وقد تم إعدادها باستخدام معلومات المؤسسة وكان الهدف منها توفير مادة علمية للمناقشة الأكاديمية من خلال النشر، ولم يكن لدى المؤلفون نية لتوضيح التناول الفعال أو غير الفعال للوضع الإداري، وربما أخفى المؤلفون بعض الأسماء والمعلومات التعريفية الأخرى من أجل الحفاظ على الخصوصية.

الاسئلة المحتملة للحالة:

- 1- ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بتهيئة التميز الاستراتيجي/ القيادة/ الإدارة؟
- 2- قارن هذه الحالة مع مؤسستك الحالية من حيث العمليات و/أو الإدارة و/أو القيادة. ناقش ذلك.

عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

انطلقت الكلية عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (رعاه الله) لتكون أول مؤسسة أكاديمية بحثية متخصصة في الإدارة الحكومية والسياسات العامة على مستوى الوطن العربي، حيث تسعى الكلية لدعم مسيرة التميز الحكومي في دولة الإمارات والوطن العربي، وبناء قادة المستقبل، وذلك من خلال منظومة متكاملة من البرامج التعليمية والتدريبية والأبحاث والدراسات. تأسس نظام عمل الكلية وفقاً لأفضل المعايير العالمية، بالشراكة مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد، وتعتبر نموذجاً فريداً للمؤسسات الأكاديمية، بتركيزها على الجانب التطبيقي لإدارة الحكومية، كما تتعاون مع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة على المستوى المحلي والعالمي.

تقوم الكلية بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية مدروسة ومستوحاة من واقع الإدارة العربية لتعالج مشكلاتها وتساعد قيادات المستقبل على مواجهة التحديات التي تواجهها في مختلف أنحاء العالم العربي. كما تنظم مؤتمرات دولية وإقليمية وورش عمل متخصصة وتقيم منتديات لتبادل الرأي والفكر والمعرفة بين الوطن العربي والعالم.