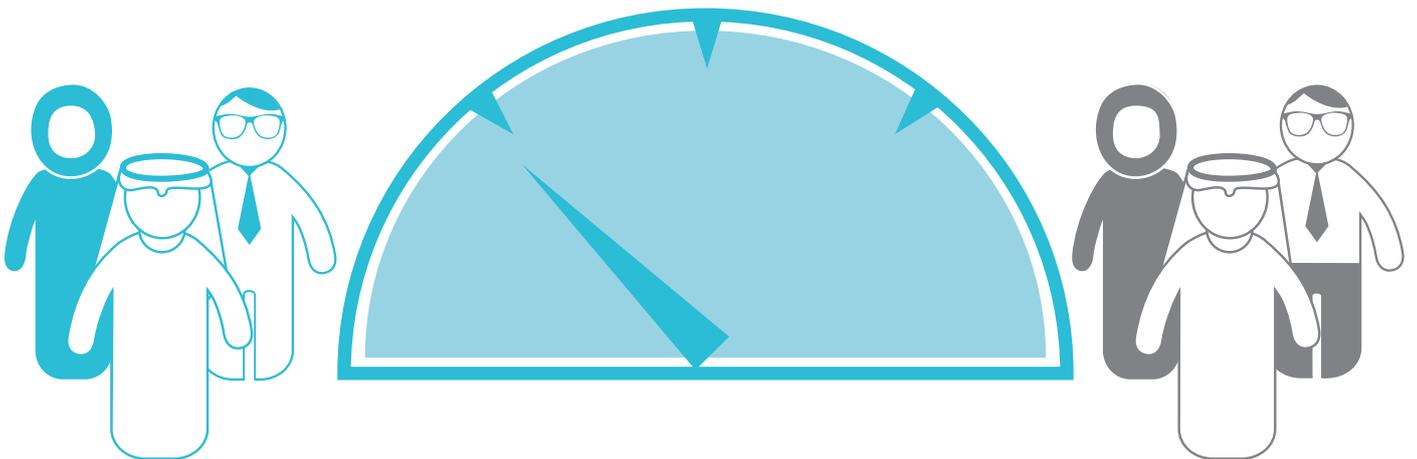




# سلسلة بحوث القمة الحكومية

من قياس رضا المتعاملين  
إلى منهجية متمركزة حول المتعامل  
دروس مستفادة من تجربة أبوظبي



بالتعاون مع



الأمانة العامة للمجلس التنفيذي  
GENERAL SECRETARIAT OF THE  
EXECUTIVE COUNCIL

# الموجز التنفيذي

## نموذج تقديم الخدمة بمنهجية متمركزة حول المتعامل

إذا أزمعت الحكومة على الارتقاء بمستوى رضا المتعامل، يتعين عليها أولاً تولى مهمة التنسيق بين الجهات المختلفة والتحول من منظور التركيز على الجهة إلى النموذج المتمركزة حول المتعامل عند تقديم الخدمة.

إن تعزيز مفهوم « المنهجية المتمركزة حول المتعامل » يهدف للارتقاء بمستوى نضج نموذج تقديم الخدمة الحالي. بحيث يمكن أن يتفاوت مستوى النضج بين الجهات الحكومية بأربع مستويات للنضج:

- لا يوجد ربط: لدى الجهات الحكومية وأجهت مراكز متفرقة توجد مواقع إلكترونية أو أرقام هاتف للاتصال، حيث يتعين على المتعامل التنقل بين الجهات وسرد التفاصيل تكراراً.
- يوجد ربط: لدى الجهات الحكومية مراكز شاملة في نفس الموقع وشبكات إلكترونية مرتبطة بجهات أخرى، ليتمكن المتعامل من البقاء في نفس الجهة مع تكرار السرد التفصيلي.
- يوجد دمج / تكامل: لدى الجهات الحكومية مراكز شاملة مدمجة بخط هاتفي واحد لكافة الخدمات وبوابة إلكترونية لاستخدامات الجمهور وأيضاً نقطة اتصال مشتركة للمتعاملين ودمج وتكامل بيانات المتعاملين والمعاملات على مستوى الجهات.
- توجد شبكة للخدمات: استخدام شبكة الخدمات الحالية بالإضافة إلى المعاملات الحكومية المدمجة/ التكاملة. بحيث تكون هناك نقطة اتصال مشتركة.

يمكن تحسين أداء الجهات الحكومية المعنية بتقديم الخدمات من خلال إعادة تصميم الإجراءات والنماذج التشغيلية على نحو ينشئ نموذجاً لتقديم الخدمات بمنهجية متمركزة حول المتعامل

إن قنوات تقديم الخدمة تشكل الواجهة العامة للحكومات، فمن خلالها يمكن للمتعاملين التواصل على نحو مباشر معها وتشكيل انطباعات دائمة حولها. ويتعذر على الحكومات اكتساب ثقة المتعاملين إذا كان هناك إحساس بعدم الاهتمام والمحاولة لاستيفاء احتياجاتهم ضمن إطار الاحترام والكفاءة.

إن ضعف منظور الخدمات بمنهجية متمركزة حول المتعامل ينعكس سلباً على الإجراءات المعنية لكل من المتعاملين والحكومة على السواء مثل أن تصبح أكثر تعقيداً أو بطأً أو تكلفة

## آلية الثلاث خطوات للتحويل إلى نموذج يتمحور حول المتعامل لتقديم الخدمات

إن التحول من النظام الحالي لتقديم الخدمات إلى آلية بمنهجية متمركزة حول المتعامل تتطلب ثلاث خطوات أساسية. أولاً: إرساء مفهوم عميق وتفصيلي لنموذج الخدمات الحالي، بما في ذلك المستويات الحالية لرضا المتعاملين، والمحفزات وراء ذلك، ضمن هذا السياق يتعين قياس أداء هذه المحفزات لتحديد أولويات التحسين على مستوى الجهات الحكومية. ثانياً: إعداد نموذج مستهدف يعني بتقديم خدمات حكومية تتمحور حول المتعامل وذلك بغية ضمان تنسيق قنوات تقديم الخدمة على مستوى الجهات. ثالثاً: الانتقال من النموذج الحالي إلى النموذج المستهدف.

## فهم نموذج تقديم الخدمات الحالي

في ضوء إحدى البحوث التي تمت مؤخراً، أدركت الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي أن الرضا حيال الموظفين والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز الخدمة، يعدان من أهم محفزات رضا المتعاملين للخدمات المتعلقة بالمعاملات. كما أن الفترة الزمنية التي يقضيها المتعامل في الانتظار قبل الحصول على فرصة التواصل الفعلي مع الموظف المعني في الخدمة تشكل أهم العناصر المحفزة للرضا. هذا في الوقت الذي ينبغي أن تكون هذه المحفزات أهم الركائز التي يستند إليها العمل لتحسين رضا المتعاملين في الجهة.

# محتويات

نماذج حوكمه مختلفة  
تلائم مختلف نماذج تقديم الخدمة



04

التركيز على المتعامل: فرصة لتحسين أداء  
تقديم الخدمات الحكومية



07

منهجية قياس محفزات رضا المتعاملين



10

استعراض النتائج:  
من المفيد استعراض نتائج رضا المتعاملين



12



## نماذج حوكمة مختلفة تلائم مختلف نماذج تقديم

يسعى إلى شراء أو الحصول على ما يريد أو يحتاجه. و بالمثل فإنه عند ارتياده إلى إحدى الجهات الحكومية - سيعتبر تجربته مع الجهة مرضية إذا عومل على نحو محترم ومهني وموقت ( بدون تأخير).

إن مطالبة المتعامل بتوفير خدمات حكومية يكون هو نفسه محورها الأساسي يعتبر أمر بديهي ومألوف. إذ إن هذا التوجه يتيح للحكومة الفرصة لتكون أكثر كفاءة وفعالية إرساء علاقة أفضل مع فمّن خلال إعادة تصميم هيكل تقديم الخدمة في الجهات الحكومية مما يؤدي إلى جعل المتعامل محور الخدمة مما يحسّن أداء الجهات الحكومية.

إن العمل في تحسين جودة تقديم الخدمة يبرز مزايا عديدة للحكومة منها:-

أولاً، إن تقديم الخدمات النوعية يشكل جزءاً كبيراً من وظيفة الحكومة وجزءاً أساسياً من سلسلة القيمة المضافة بها. (معاينة نموذج 1).

• يمكن للجهات المرتبطة استخدام نموذج يتيح لإحدى الجهات تولى "الريادة" والعمل على التنسيق بين مراكز الواجهة والقنوات الأخرى، في حين تحتفظ الجهات غير المرتبطة بمعظم أصولها الخدمية.

• أما بالنسبة لأفضل نماذج تقديم الخدمة بمنهجية متركزة حول المتعامل فإنه يلاحظ أن الجهات المدمجة أو المرتبطة بشبكة الخدمات تتخلى عن بعض أو كافة أصولها وما تتضمنه من ميزانيات - مثل المكاتب الأمامية والخلفية (مكاتب الواجهة والمكاتب الإدارية) أو البنية التحتية لتقنية المعلومات والإتصالات - لتتولاها "هيئة مركزية معنية بتقديم الخدمة" تكون مسؤولة عن إدارة سياسة تقديم الخدمات.

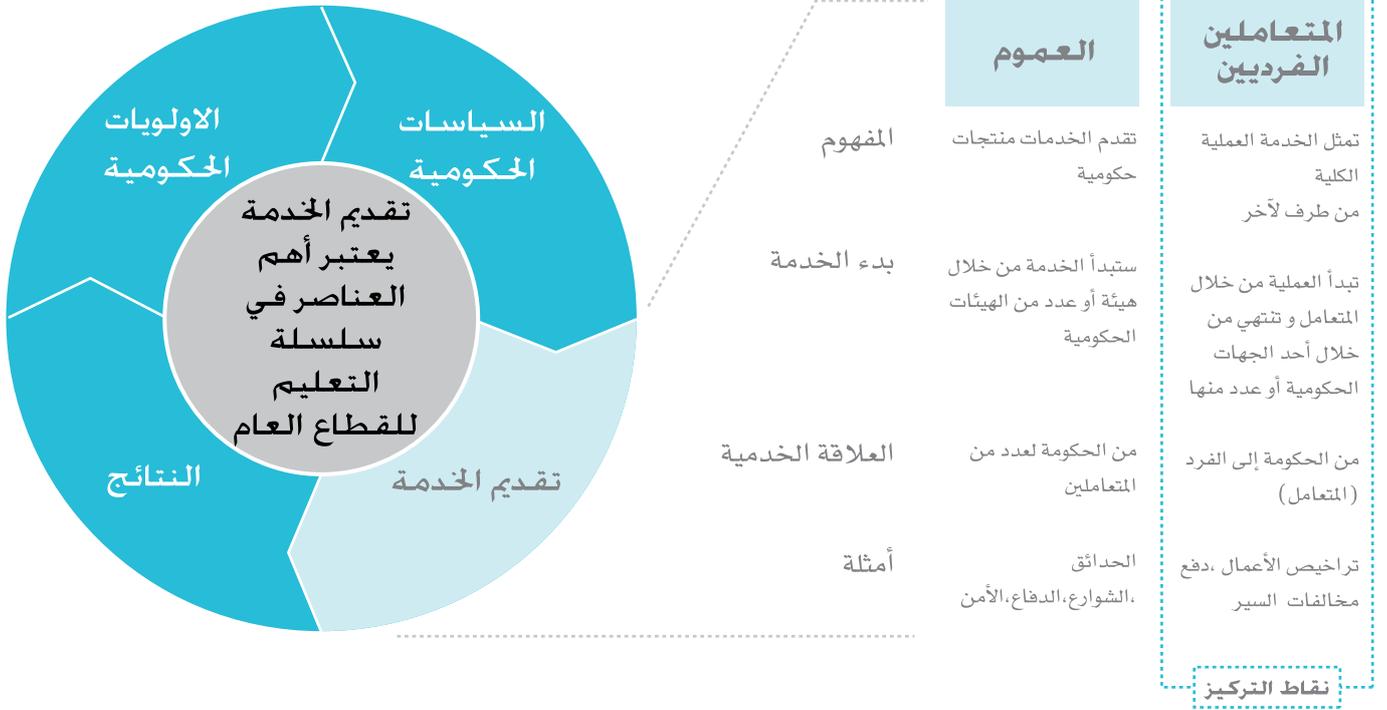
### 2. التركيز على المتعامل: فرصة لتحسين أداء تقديم الخدمات الحكومية

كثيراً ما تسعى الحكومات لإيجاد طرق لجعل عملية تقديم الخدمات أكثر اقتصادية وفعالية لمتعاملها، وهناك عدد وافر من الآليات الفنية التي تشكل تحديات أمام تحقيق هذه الغاية، إن الخطوات الأولى لمعالجة هذه التحديات تعتبر نظرية في طبيعتها: ومنها في إعادة تصور دور المتعاملين في العملية (تقديم الخدمة) ومن ثم أخذ وتبنى وجهة نظرهم من خلال تنظيم العملية أو إعداد تحسينات أخرى لها.

عند قيام أحد من المتعاملين بزيارة إحدى الجهات الحكومية المعنية بتقديم الخدمات مثل استخراج رخصة أو دفع رسوم أو الحصول على إحدى المزايا المستحقة وغيرها- فإنه لا ينظر إلى نفسه كمتعامل بالمفهوم الشامل ( كجزء من الهيكل الحكومي الذي يتمتع بالحقوق والمسؤوليات) بل كمتعامل مع الخدمات الحكومية. مثال: عند توجه المتعامل إلى إحدى المتاجر، فإنه بذلك

## نموذج 1

# تقديم الخدمات النوعية يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة القيم الخاصة بالحكومة

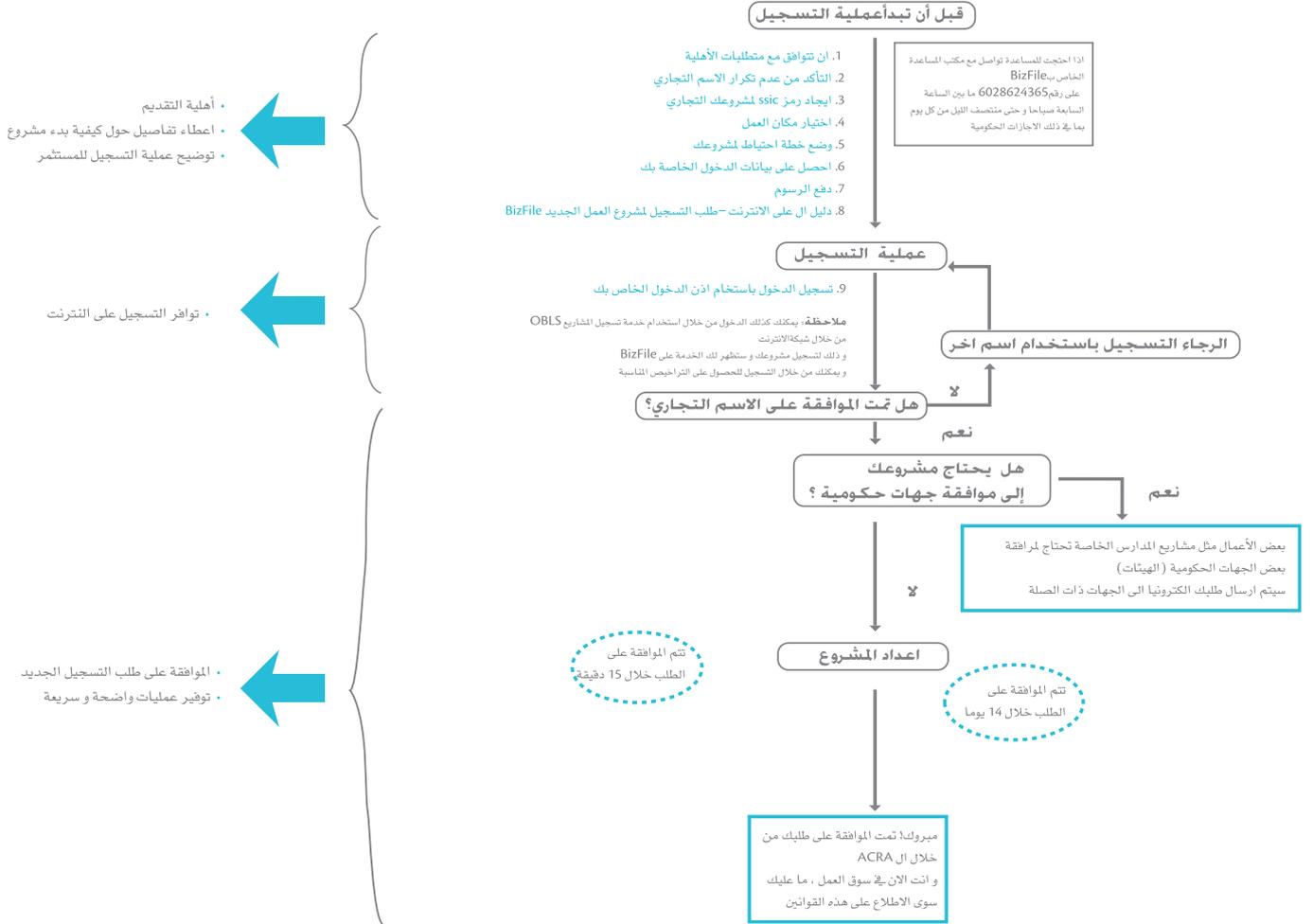


إن ضعف جودة تقديم الخدمات لا يؤثر سلباً على تشغيل الدورة بكاملها فقط، بل أنه يؤثر على مكانة الجهة المعنية بتقديم هذه الخدمات بشكل كبير، إن قناة تقديم الخدمات تشكل الواجهة العامة للحكومة، فمن خلالها يمكن للمتعاملين التواصل على نحو مباشر معها ومن ثم تشكيل انطباعات دائمة حولها، ويتعذر على الحكومات اكتساب ثقة المتعاملين إذا كان لديهم إحساس بعدم اهتمام الحكومة أو محاولتها استيفاء احتياجاتهم فقط ضمن إطار الإعتبار والكفاءة.

في جمهورية سنغافورة، نلاحظ أن تنظيم إجراءات تقديم الخدمة يتم من منظور التركيز على المتعامل وليس الجهات، حيث يتم الانتهاء من جميع الإجراءات التي تتم أكثرها عبر الشبكة الإلكترونية في مدة زمنية لا تتجاوز 14 يوماً (انظر نموذج 2) مما يضع تصنيف جمهورية سنغافورة في المركز الرابع بين دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من حيث "سهولة بدء الأعمال".

## نموذج 2

# بدء الأعمال في سنغافورة يتم في ضوء إجراءات انسيابية وموحدة مما يضمن الانتهاء منها خلال 14 كحد أقصى



إن التحول من النظام الحالي لتقديم الخدمات إلى آلية تتمحور حول المتعامل تتطلب ثلاث خطوات أساسية.

**أولاً:** إرساء مفهوم عميق وتفصيلي لنموذج الخدمات الحالي، بما في ذلك المستويات الحالية لرضا المتعاملين والمحضرات وراء ذلك. ضمن هذا السياق، يتعين قياس أداء هذه المحضرات لتحديد أولويات التحسين على مستوى الجهات الحكومية.

**ثانياً:** إعداد نموذج مستهدف يعني بتقديم خدمات حكومية تتمحور حول المتعامل وذلك بغية ضمان تنسيق قنوات تقديم الخدمة على مستوى الجهات.

**ثالثاً:** الانتقال من النموذج الحالي إلى النموذج المستهدف أعلاه. (وسوف يتم تعرض منهجية تفصيلية وذلك لفهم نموذج تقديم الخدمة الحالي من خلال تحليل مستويات رضا المتعاملين.)

# منهجية قياس محفزات رضا المتعاملين.

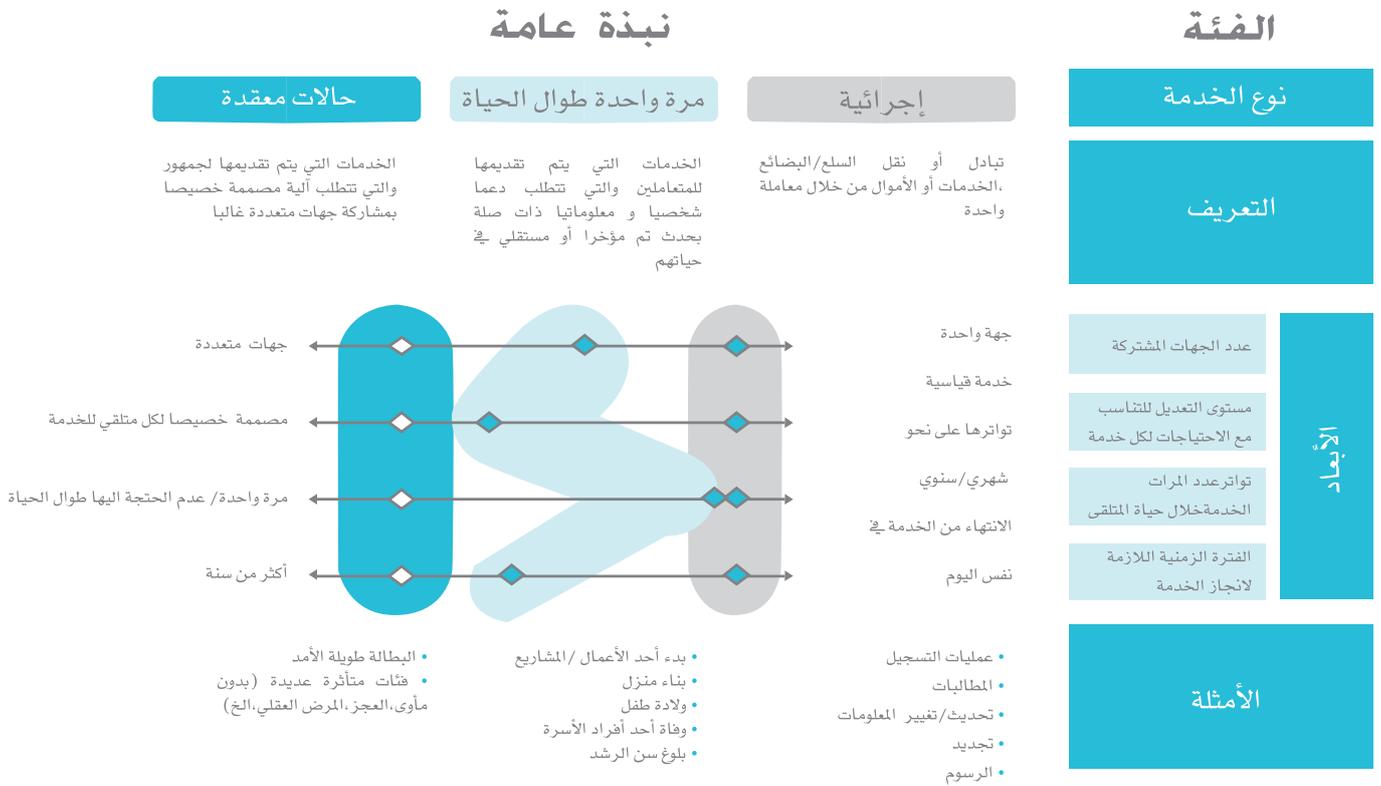
إن تبني منهجية تقديم الخدمات بحيث يكون المتعامل محوراً رئيسياً، تتطلب بحثاً لتحديد مستوى رضا المتعاملين الحالي وهناك محورين يتعلقان برضا المتعاملين وهما: الرضا العام، والأهمية النسبية لمحفزات الرضا، إن إعداد استبيانات المتعاملين والتي تهدف لجمع بيانات دقيقة لهذين المحورين يتطلب فهماً أولاً لمختلف أنواع الخدمات الحكومية.

## أنواع الخدمات

بشكل عام، هناك ثلاثة أنواع رئيسية للخدمات تعنى بمعالجة مختلف احتياجات المتعاملين ( انظر نموذج 3) ويتضمن كل نوع من هذه الخدمات بصفة خاصة تمييز باختلاف احتياجات المتعاملين

### نموذج 3

## الأنواع الرئيسية الثلاثة للخدمات الحكومية حسب احتياجات المتعاملين



## أنواع الخدمات الحكومية:

- إجرائية - تبادل أو نقل البضائع/ السلع والخدمات أو الأموال من خلال إجراء معاملات موحدة مع جهة واحدة (مثل دفع رسوم استخدام موقف السيارات)
- تقدم مرة واحدة طوال الحياة - خدمة تتطلب المساعدة على الصعيد الشخصي بسبب معاصرة المتعامل لحدث أخير أو وشيك، وقد يتضمن ذلك القيام بعدة اتصالات مع جهة واحدة أو أكثر (مثل التراخيص المختلفة أو عمليات الاعتماد والتفتيش اللازمة لإنشاء الأعمال أو المشاريع).
- الحالات المعقدة - خدمة معقدة خصيصاً وتتضمن عادة تكرار الاتصال - بمرور الوقت - مع العديد من الجهات (مثل تلقي العلاج الطبي طويل الأمد).

## المجموعات الأساسية للمتفاعلين

تعمل الحكومة على التميز في خدمة مجموعات المتفاعلين في ضوء احتياجاتهم و مدى تأثرهم واستجاباتهم لمحفزات الرضا المختلفة (انظر نموذج 4) ، حيث عملت الأمانة العامة للمجلس التنفيذي على تحديد مجموعة المتفاعلين في إمارة أبوظبي على النحو التالي

### نموذج 4

## المجموعات أربعة للمتفاعلين في ضوء احتياجاتهم و مدى تأثرهم واستجاباتهم لمحفزات الرضا المختلفة التي تم تحديدها في إمارة أبوظبي

متطلب	كفوؤ و جدير	شخصي	غير فعال	
"لنضم بالأمر بالشكل الأفضل و الأسرع كذلك"	"لنضم بالأمر بالشكل الصحيح"	"استمع إلي"	"أرشدني"	
البحث الفعال عن المعلومات طرق أفضل	متحكم بواجباته و مهامه	متنوع ،متوسط عادة	محدود/ غير موجود ،تفاعلي مع معلومات محدودة	يعدم الفعالية
نسبة مرتفعة نتيجة الحصول على مستويات عالية من الخدمات	توقعات و مطالب متوسطة	متنوع، يعتمد على خلفيته الاجتماعية و الثقافية	محدود /غير موجود، بقدر البساطة و الضيافة/ الترحيب	الرقبي/ التمرس
نسبة مرتفعة، متفاعلين مستقلين و لديهم الخبرة	مرتفع و يلتقط المعلومات بسهولة طرق جديدة	متنوع، و عادة متوسط / أقل	عادة منخفض و مرتبط بقله التواصل	الكفاءة
من متوسط الى منخفض ليست متوقعة و لكن لها قيمتها	متوسط، تقدير للعلاقة الإنسانية دون الحاجة لللاحاح بالطلب	الحاجة الكبيرة لعلاقة إنسانية	الحاجة بدلا من الطلب للإرشاد الشخصي	اللمسة الإنسانية
مستوى تعليمي عالي ، و مستوى فعالية مهنية مع تمثيل مبالغ فيه للوافدين	مستوى تعليمي عالي و مستوى فعالية مهنية هيمنة المواطنين و الوافدين الغير أجنب	يمر عبر الأساسيات ،مدفوعا بالمواقف مع تمثيل مبالغ فيه للسيدات	يمر عبر الأساسيات ،مدفوعا بالمواقف ،اظهار لطيف لتعليم و طيبة اجتماعية أقل	منحنيات فرضية العرض الاجتماعي
الحصول على آخر المعلومات خدمات على الهاتف و الانترنت فعالية العمليات، المواعيد ، التحويلات	موقف الكادر الوظيفي التخصيص تمضية بعض الوقت مع الموظفين	واضحة بسيطة على دليل الموقع الإلكتروني و الإبحار تمضية بعض الوقت مع الموظفين عمليات أبسط	أولويات و دوافع محددة لرضا المتفاعلين	

• أهل الكفاءة والجدارة "الحرص على جودة الإنجاز": متفاعلون منظمون و متمرسون يعيرون كفاءة الإجراءات و المواعيد و المعاملات اهتماماً، ويفضلون استخدام الهاتف و شبكة الإنترنت للحصول على الخدمات عندما يكون ذلك ممكناً.

• المتطلبون "الإنجاز الأفضل والأسرع": عادة ما يكونون على درجة من التعليم والثقافة، والعديد منهم قادمين من بلدان أخرى بحيث يتطلعون إلى أرفع درجات الكفاءة ويسعون للحصول على أحدث المعلومات، وهم أشخاص مستقلون بذاتهم ومهنيون لا يتوقعون "اللمسة الشخصية" في تقديم الخدمة ولكنهم يقدرونها عند عرضها لهم.

## نموذج 4: المجموعات أربعة للمتفاعلين في ضوء احتياجاتهم و مدى تأثرهم واستجاباتهم لمحفزات الرضا المختلفة التي تم تحديدها في إمارة أبوظبي

• المجموعة غير الفعالة "الإذعان وطلب الإرشاد": إن أكثر محفزات الرضا أهمية لهذه المجموعة تتمثل في وجود إرشادات وتوجيهات في موقع تقديم الخدمة والمدة الزمنية التي يقضيها المتعامل مع الموظف المعني وبساطة الإجراءات.

• المجموعة ذات الحضور "فرض الإعتبار": تعتبر هذه المجموعة الأكثر فعالية من حيث الاستجابة لسلوك الموظفين والطابع الشخصي المميز لشكل الخدمة المقدمة والمدة الزمنية التي يقضونها مع الموظفين المعنيين.



## رحلة التعامل

إن الهدف من استبيان الرضى لا يكمن فقط في قياس مستوى الرضا العام، بل وقياس الرضا في كل خطوة من خطوات رحلة التعامل أيضاً (معاينة نموذج 5).

### نموذج 5

تم تصميم كل استبيان على نحو يعنى لفهم محركات رضا التعامل طوال مراحل تجربته قبل الحصول على الخدمة

مستوى الرضا العام						
إدارة الشكاوي	الرسوم	الموظفون	زمن تقديم الخدمة	قنوات الخدمة	الوصول الى الجهة	المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة المتعاملين أصحاب الشكاوي</li> <li>• معدل الاستجابة لشكاوي المتعاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة الخدمة</li> <li>• تكلفة الخدمة السريعة</li> <li>• وضوح الفواتير</li> <li>• سهولة طرق الدفع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كفاءة الموظفين ومعارفهم</li> <li>• تحلي الموظفين بالاحترام والدافعية</li> <li>• السرعة والمرونة</li> <li>• الثقة في عموم الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زمن الانتظار قبل التعامل الأول مع الموظف</li> <li>• عدد الأشخاص الذين يجب التعامل معهم للحصول على الخدمة</li> <li>• الوقت المستغرق لتلقي الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقسيم المتعاملين حسب القناة</li> <li>• القناة المفضلة مستقبلا لتقديم الخدمة</li> <li>• سهولة إجراء الزيارات الشخصية</li> <li>• الكفاءة في المحادثات الهاتفية</li> <li>• توافر المعلومات في الموقع على الانترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلومات حول تلقي الخدمة</li> <li>• عدد الجهات التي يجب الاتصال بها قبل تلقي الخدمة</li> <li>• نتيجة التعامل الأول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دقة المعلومات</li> <li>• اكتمال المعلومات</li> <li>• وضوح الاتصالات</li> <li>• التوافر بلغات مختلفة</li> <li>• وسائل تلقي المعلومات</li> </ul>

## تحليل البيانات

قبل إجراء التحليل، يتعين معايرة البيانات باستخدام منهجيات علمية لاستبعاد تحيز وتفاوت الخصوصيات الثقافية من خلال استخدام طرق إحصائية وتقديرية لإجراء التحليل، بالإضافة إلى التحليل البسيط المنتظم. استخدمت الأمانة العامة للمجلس التنفيذي نموذج Partial Least Square Path Modeling، وهي طريقة حسابية تجمع بين تحليل العناصر الرئيسية والتحليل التراجعي والذي يتعين مقارنة النتائج باستخدام نماذج المقارنة المعيارية العالمية.



## استعراض النتائج:

من المفيد استعراض نتائج رضا المتعاملين باستخدام "شجرة البيانات" التي تمثل القيمة النسبية للعوامل الرئيسية الخاصة برضا المتعاملين (من خلال الرسم البياني). إن استعراض البيانات بهذه الطريقة يمكن أن يساعد في إنشاء قاعدة يتم من خلالها تخصيص الموارد بشكل استراتيجي عند الانتقال إلى نموذج يتمحور حول المتعامل (معانية نموذج 6).

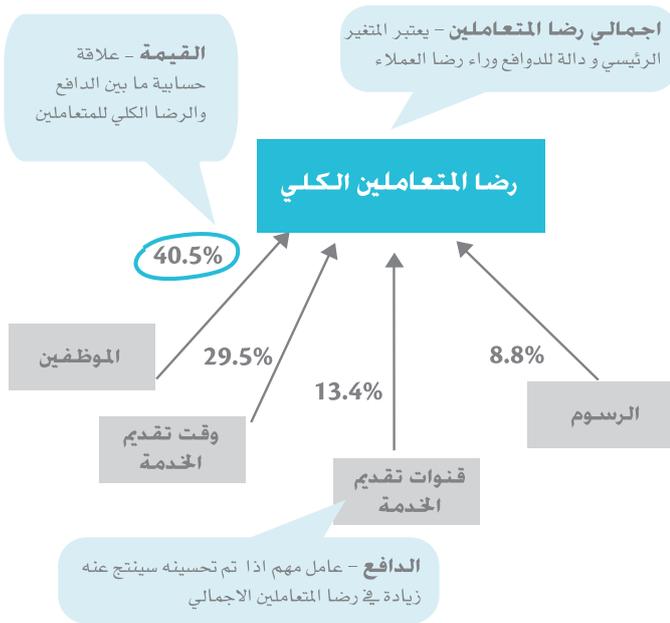
### نموذج 6

شجرة البيانات تمثل القيمة النسبية للعناصر الرئيسية (بيانياً) المتعلقة برضا المتعاملين وتساعد الجهات على التركيز على أهم الأمور

شكل توضيحي يمثل العوامل الرئيسية وراء رضا المتعاملين

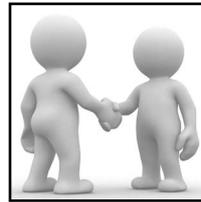
...والتي يترتب عليها آثار على مستويات متعددة

#### مثال توضيحي



#### انشاء قاعدة لتوزيع الموارد استراتيجيا

- إعطاء الحكومة فكرة عن أين يمكنها تركيز مواردها للحصول على أكبر قدر من رضا العملاء



#### التركيز أكثر على المتعاملين

- توفير المعلومات و البيانات للجهات حتى تصبح متمحورة أكثر على المتعامل



#### توفير مدراء يمتلكون فهما اكبر للعمليات التي يديرونها

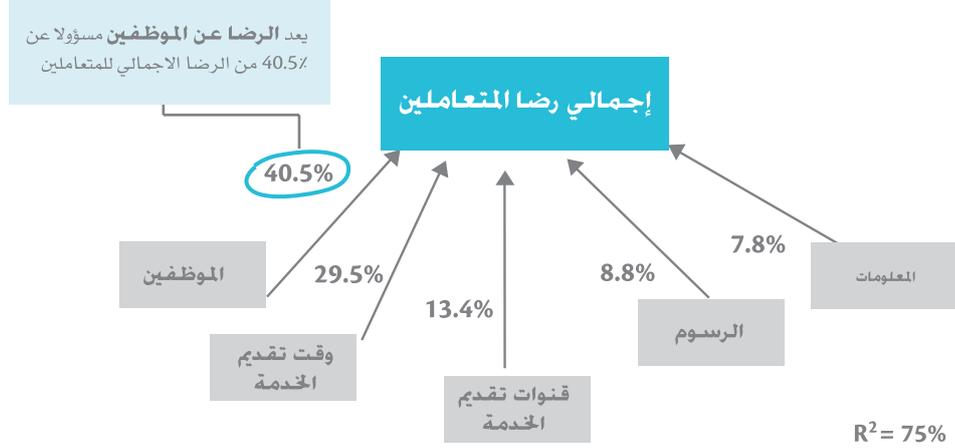
- فهم أعمق للخدمات المقدمة
- تسليط الضوء على فرص الفوز السريعة المحتملة

مثال، عند قيام الأمانة العامة للمجلس التنفيذي مؤخراً بتحليل 18,400 متعامل مع الخدمات الحكومية في أبوظبي، تبين أن الرضا حيال الموظفين والفترة اللازمة لإنجاز الخدمة تعدان أكثر المحفزات أهمية.

## نموذج 7

بالنسبة لخدمات المعاملات. فإن الرضا حيال الموظفين والفترة اللازمة لإنجاز الخدمة تعدان أكثر المحفزات أهمية

### أهم العوامل المسؤولة عن رضا المتعاملين



عند تحليل الأمانة العامة للمجلس التنفيذي للعناصر المستقلة المتعلقة بمحفزات الرضا الرئيسية، تبين أن أكثر العناصر أهمية تتمثل في الفترة الزمنية اللازمة للانتظار قبل التمكن من التوصل الفعلي مع الموظف المعني.

وقد تم تصنيف الناحية المتعلقة بعدد الأشخاص اللازم التعامل معهم والمدة الزمنية (ضمن إطار إنجاز الخدمة العام) في المركز 2 و 3 على التوالي (انظر نموذج 8).

## نموذج 8

إن المدة الزمنية التي تنقضي في الانتظار قبل التوصل الفعلي مع الموظف المعني تشكل أكثر العناصر أهمية

الدافع	المكون	أهمية الرضا العام	التصنيف	
الموظفين	الكفاءة و المعرفة	4.3%	4	
	الثقة في الموظفين	4.0%	5	
	الحافزية	3.9%	6	
	الدقة في المواعيد	3.9%	7	
	العاملية المنصفة	3.9%	8	
	القدرة على الاصغاء الجيد	3.8%	9	
	الإعتراف بالخطأ في حالة ارتكابه	3.6%	10	
	المرونة	3.6%	11	
	توجد رقابة جيدة من قبل الإدارة	3.5%	12	
	يوجد شخص للجوء اليه في حالة وجود مشكلة	3.5%	13	
	الإحترام	2.7%	16	
	وقت تقديم الخدمة	فترة الانتظار قبل التعامل الاول صف الانتظار	12.6%	1
		عدد الأشخاص الذي يجب ان نتعامل معهم	8.9%	2
			8.0%	3
	قنوات تقديم الخدمة	وجود استقبال للترحيب بالمتعاملين /ارشادهم	1.9%	20
		وجود موظف واحد مسؤول عن المعاملات	1.6%	21
يوجد عدد كاف من الأماكن		1.5%	24	
المكتب يوجد في موقع ملائم		1.5%	25	
سهولة خذيد لأقنات المكاتب		1.5%	26	
وجود مواقف ملائمة للسيارات		1.4%	27	
المكاتب و أماكن الانتظار مريحة		1.4%	28	
ساعات الخدمة مناسبة		1.2%	29	
مناضد خاصة للسيدات/ذوي الاحتياجات الخاصة		1.1%	30	
غرفة الصلاة		0.2%	31	
الرسوم		سهولة فهم الفاتورة	3.5%	14
	سهولة طريقة الدفع	3.2%	15	
	تكلفة الخدمة	2.2%	19	
المعلومات	اكتمال المعلومات	2.5%	17	
	دقة المعلومات	2.2%	18	
	وضوح النصوص المكتوبة و الحديث الشفهي	1.6%	22	
	تناسق المعلومات	1.5%	23	

أهم دوافع الرضا العام

# نموذج تقديم الخدمات الحكومية المتمحورة حول المتعامل

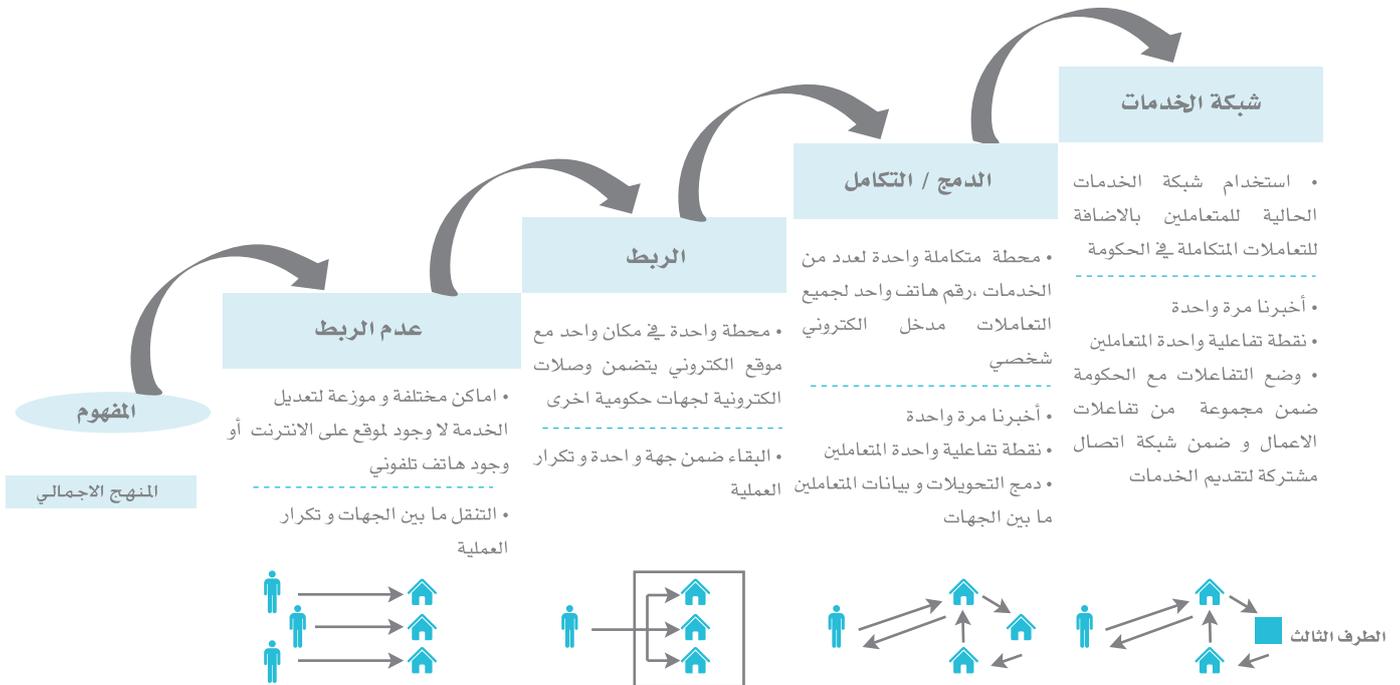
إذا قررت الحكومة على الارتقاء بمستوى رضا المتعامل، يتعين عليها أولاً تولي مهمة التنسيق بين الجهات المختلفة والتحول من منظور التركيز على الجهة إلى المنهجية المتمركزة حول المتعامل عند تقديم الخدمات

## مستوى النضج

إن تعزيز المنهجية المتمركزة حول المتعامل يعني الانتقال نحو نموذج أكثر نضجاً لتقديم الخدمات للمتعاملين. يمكن أن يتفاوت مستوى النضج بين الجهات التابعة للحكومة. هناك أربعة مستويات للنضج وهي في حقيقة الأمر تعني مدى ربط وتكامل الإجراءات بين الجهات. إن الانتقال من مستوى إلى آخر أكثر نضجاً يتطلب تبني نموذج ملائم للحكومة، وإعادة تدريب الموظفين على تحسين أدائهم في ظل النموذج الجديد. توضيح مستويات النضج الأساسي في نموذج رقم 9:

## نموذج 9

هناك أربعة مستويات أساسية لنضج تقديم الخدمات



## تقديم الخدمات

- **عدم الربط:** اماكن تقديم ومراكز متفرقة لتقديم الخدمة، و عدم وجود أي موقع إلكتروني أو رقم هاتف للاتصال. يتعين على المتعامل التنقل بين الجهات وسرد التفاصيل تكراراً لعدد من الموظفين.
- **الربط:** مراكز شاملة على نفس الموقع، شبكات إلكترونية مرتبطة بجهات أخرى. ليتمكن المتعامل من البقاء في نفس الجهة ولكم مع تكرار سرد التفاصيل.
- **الدمج/ التكامل:** في هذا النموذج، قامت الجهات بتطبيق مراكز شاملة مدمجة/ متكاملة بخط هاتفي واحد لكافة الخدمات، وبناء نقطة اتصال مشتركة للمتعاملين من خلال بوابة إلكترونية. دمج وتكامل بيانات المتعاملين والمعاملات على مستوى الجهات حيث يتطلب من المتعامل إلى السرد التفصيلي لمرة واحدة فقط.
- **شبكة الخدمات:** يتم دمج المعاملات المتعلقة بالجهات المختلفة وتقديم الخدمات من خلال شبكة خدمات المتعاملين الحالية (مثال، شركة خاصة للطرف الثالث). تتوفر نقطة تعامل مشتركة/ واحدة أمام المتعامل يسرد من خلالها التفاصيل مرة واحدة فقط.

## نماذج حوكمه مختلفة

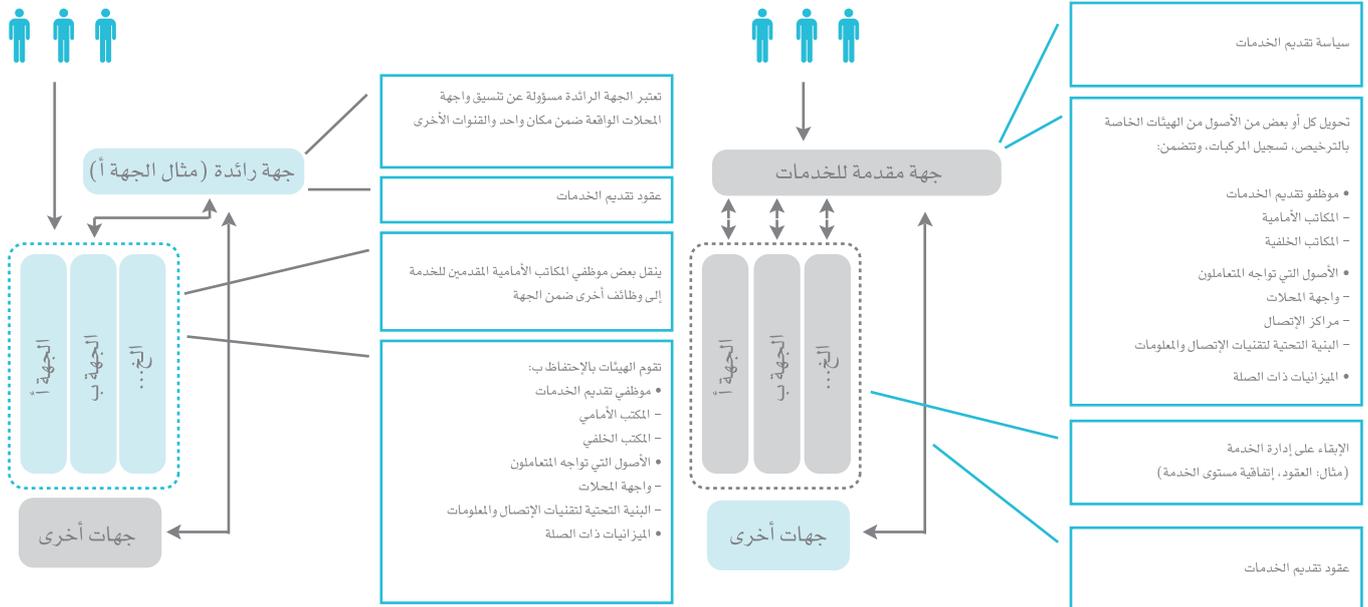
تختلف مستويات نضج "التمحور حول المتعامل" ويجب ان تتوافق مع نموذج الحوكمه الملائم (معاينة نموذج 10).

### نموذج 10

## مختلف مستويات نضج "التمحور حول المتعامل" مع نموذج الحوكمه الملائم

### مفهوم الجهة الرائدة (ملائم للجهات المتصلة)

### جهة تقديم الخدمات المركزية (ملائمة للجهات المدمجة أو الشبكية)



- يمكن للجهات المرتبطة ببعضها البعض استخدام نموذجاً يمكن إحدى الجهات تولى "الريادة" لتنسيق واجهة المراكز والقنوات الأخرى، في حين تحتفظ الجهات غير المرتبطة بمعظم أصولها الخدمية
- بالنسبة لأفضل نماذج تقديم الخدمة المتمحورة حول المتعامل، تتخلى الجهات المدمجة أو المرتبطة بشبكة الخدمات تتخلى عن بعض أو كافة أصولها وما تتضمنه من ميزانيات - مثل المكاتب الأمامية والخلفية (مكاتب الواجهة والمكاتب الإدارية)، البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات - لتتولاها "جهة مركزية معنية بتقديم الخدمة" تكون مسؤولة عن إدارة سياسة تقديم الخدمات.



## الخلاصة

بإيجاز يمكن القول بأن التركيز على المتعامل يستهدف غايتين – تحسين رضا المتعامل وأداء خدمات الجهات الحكومية. ويمكن تحقيق هذه الغايات بدءاً بإعداد مفهوم عميق وتفصيلي حول تجربة المتعامل الحالية باستخدام منهجية منظمة تأخذ في اعتبارها محفزات الرضا المختلفة في ضوء اختلاف أنواع المتعاملين.

إن تطبيق المنهجية المتمركزة حول المتعامل يعني تغيير النموذج التنظيمي والإداري للجهة على نحو يوائم احتياجات المتعامل وأولوياته، بدلاً من الهيكل المؤسسي. على أن الغاية المثلى لهذا التغيير تكمن في زيادة الكفاءة والفعالية مع تنظيم وتعزيز سلسلة القيمة الخاصة بالحكومة.

# شكر وتقدير

نود تقديم شكرنا الجزيل للسيد Martin Manetti (شريك ومدير إداري)، الدكتور Christopher Daniel (مدير) وفريق العمل بمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) على توجيهاتهم الفنية خلال إعداد منهجية قياس رضا المتعاملين والدعم القيم لفريق برنامج أوظيفي للتميز من خلال نقل المعرفة.



الأمانة العامة للمجلس التنفيذي  
GENERAL SECRETARIAT OF THE  
EXECUTIVE COUNCIL

### معلومات الاتصال:

مباشرة هاتف: + 971 2 6688500  
فاكس: + 971 2 6688501  
البريد الإلكتروني: adaep@ECOUNCIL.AE  
P.O.Box 19 Abu Dhabi



هذا المنتج مصنوع من ورق معاد التدوير بنسبة ١٠٠% بشهادة مجلس حماية الغابات ومحايد للكربون