

# تجارب المتعاملين والإنصاف في مجال الخدمات الحكومية

توفير تجارب سلسلة وسهلة  
الاستخدام تلبي المتطلبات  
المتنوعة للسكان

كيف يمكن لقيادة مجال الخدمات الحكومية في جميع أنحاء  
العالم انتهاز الإبداع الرقمي مع التركيز على الإنصاف

القمة  
العالمية  
للحكومات 2023

بالتعاون مع

accenture





# إلهام الجيل القادم من الحكومات وتمكنينه

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية تهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات حول العالم، وتحدد لدى انعقادها سنوياً برنامج عمل حكومات المستقبل مع التركيز على تسخير التكنولوجيا والابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

وتبحث القمة العالمية للحكومات في نقاط الالتقاء ما بين العمل الحكومي واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، وهي منصة لتبادل المعرفة بين قادة الفكر ومركز للتواصل بين صنّاع السياسات والخبراء والروّاد في سبيل تحقيق التنمية البشرية وإحداث تأثيرات إيجابية على حياة المواطنين في جميع أنحاء العالم.

وتعتبر القمة العالمية للحكومات بوابة نحو المستقبل، إذ توفر مساحة لتبادل التوجّهات والمخاوف والفرص المستقبلية، وميداناً لعرض آخر الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكيّة التي تحتل على الإلهام وتحفّز الإبداع من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.



# دفعت جائحة كوفيد-19 العديد من الجهات الحكومية إلى زيادة استثماراتها في التقنيات الرقمية.

فصار هدفهم أن يصبحوا أكثر كفاءة ومرونةً واستعداداً لمواجهة الزيادة المفاجئة في الطلب خلال أوقات الأزمات.

وترجع صعوبة هذه المهمة إلى ضيق الميزانيات، إلى جانب الضغوط الاقتصادية والسياسية، لا سيما بالنظر إلى رسالة القطاع الحكومي ومهمته والتزامه بخدمة قاعدة متنوعة من المتعاملين على نحو منصف، حيث ينبغي على الحكومات تلبية متطلبات الأشخاص بمختلف تفضيلاتهم ومهاراتهم الرقمية وإمكانية استخدامهم للتكنولوجيا. ويتراوح هؤلاء الأشخاص من الشخص البالغ من العمر 80 عاماً والذي يفضل التحدث مباشرةً مع شخصٍ ما على الهاتف، إلى الشخص المحب للتقنيات الرقمية البالغ من العمر 18 عاماً والذي يفضل طلب المساعدة التي يحتاج إليها عبر الإنترنت.

ولمساعدة الجهات الحكومية على وضع نهج أكثر فاعليةً وإنصافاً وتركيزاً على الإنسان من أجل تقديم تجربة خدمات أفضل، أجرت شركة أكستشر للبحوث استبياناً عالمياً لمستخدمي الخدمات الحكومية؛ للتعرف على التحديات التي تواجه أنواعاً مختلفة من المتعاملين وتفضيلاتهم، وقد صنّف المتعاملون إلى ثلاث شخصيات عامة من المستخدمين. وكشفت النتائج عن أربعة إجراءات رئيسية يمكن عند تنفيذها معاً أن تساعد الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها التالية:

1. إدخال الإنصاف ضمن مقاييس الأداء
2. والمشاركة بفاعلية في المجتمعات المحلية المُهمَّشة
3. وتيسير استخدام الأدوات والعمليات الرقمية
4. وإعادة توزيع الموظفين وتوفير التدريب؛ لضمان تقديم الخدمات في إطار من التفهم وتصميمها على نحو يُركِّز على التنوع والإنصاف والشمول.

# جدول المحتويات

08	مقدمة
09	منهجية العمل
10	صفات المستخدم
12	الشخصية الأولى: المواطن الرقمي
14	الشخصية الثانية: المتعلم الرقمي
16	الشخصية الثالثة: المستخدم الحذر
20	الإجراءات الرئيسية
22	1. إدخال الإنصاف ضمن مقاييس الأداء
23	2. المشاركة وفهم متطلبات المتعاملين
24	3. أدوات رقمية تتسم بالبساطة والمرونة
25	4. الارتقاء بمهارات الموظفين لتحقيق أهداف الإنصاف
30	الخاتمة
31	ملحق: منهجية الخوارزمية التصنيفية
32	نبرة عن شركة أكستشر للبحوث
33	المراجع
34	المؤلفون





## وفرت الجهات الحكومية والخاصة قنوات عبر الإنترنت ووسعت نطاقها لإجراء عملياتها وتقديم خدماتها من أجل تلبية متطلبات المتعاملين أثناء جائحة كوفيد-19.

### ولكن هل يجب المفاضلة بين الكفاءة والإنصاف؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكن تخفيف أثر ذلك على الأقل؟

ويعد ذلك ضرورياً للتأكد من عدم اتساع فجوة التفاوت الحالية. يمكن للجهات الحكومية الاستعداد لذلك من خلال ترسيخ الإنصاف ضمن مقاييس الأداء الرئيسية، والاستثمار في التوعية لفهم أنواع المتعاملين المختلفة والتعامل معها، وتيسير استخدام الأدوات والعمليات الرقمية، وإعادة توزيع الموظفين من أجل تقديم خدمات مدروسة وتتسم بالود بأيدٍ بشرية لمن هم في أمس الحاجة إليها.

يهدف بحث شركة أكسنشر الذي أجرته في عام 2022 إلى استكشاف هذه الأسئلة من خلال فهم متطلبات مختلف المواطنين على نحو أفضل والطريقة التي يمكن من خلالها أن توزع الجهات الحكومية الأدوات الرقمية لتحسين تجارب جميع المواطنين مع مواصلة إيجاد حل لمسألة الإنصاف.

ويسلط البحث الضوء على أهمية أن تتخذ الحكومات إجراءات لتحسين إمكانية الحصول على الخدمات قبل حدوث أزمات إضافية.

### منهجية العمل

يسلط استبيان أكسنشر لعام 2022، والذي شمل 7500 مستخدم للخدمة العامة في 14 دولة، الضوء على التحديات والتوقعات والتفضيلات الخاصة بهؤلاء المستخدمين. وبشكل عام، تؤكد النتائج على أهمية أن تتسم الخدمات الحكومية بالبساطة والسهولة والأمان وأن تتمحور حول الإنسان. وبإجراء مزيدٍ من التحليل، وُجد مزيد من الفروق الدقيقة. باستخدام أداة التحليل العنقودي، تمكنت أكسنشر من تصنيف المتعاملين إلى ثلاث فئات واسعة (أو تصنيف شخصيات المستخدمين) وإظهار كيفية تشكيل متطلبات المواطنين من خلال تكرار المشاركة، ومستوى المهارات الرقمية، وإمكانية الوصول إلى الأدوات الرقمية والإنترنت. ومن أجل توفير وتصميم خدمات فعّالة للجميع، يجب على الجهات الحكومية مراعاة هذه العوامل، إضافةً إلى معرفة كيفية ارتباطها بخصائص مثل الدخل والنوع والعمر والعرق. تبدأ خدمة المتعاملين المنصفة بفهم تنوع شخصيات المستخدمين.

العديد من الخدمات الحكومية إلى ضرورة تنفيذ الحلول الفعّالة من أجل تقليل أوقات الانتظار وخدمة أكبر عدد ممكن من المواطنين.

إلا أن تنفيذ الحلول الفعّالة قد يعيق تكافؤ فرص الحصول على الخدمات. وبينما تعطي الجهات المعنية الداخلية (أي قادة الحكومة) في أغلب الأحيان الأولوية للكفاءة في تقييمات الأداء داخل القطاع الحكومي، فإن الجهات المعنية الخارجية (أي المواطنين) تعطي الأولوية للإنصاف (سيبيكو وماستروداسيو، 2021). حيث إن الطريقة التي ينظر بها المواطنون إلى الإنصاف في توزيع خدمات القطاع الحكومي لها تأثير كبير على الثقة في الحكومة. وقد أظهرت البحوث أن الإنصاف في العمليات الإدارية يؤدي مثلاً إلى زيادة الثقة في المحاكم والشرطة (خيمينيز، 2014)<sup>2</sup>. وبيت القصيد هنا أن الجهات الحكومية لا تستطيع تحمّل التنازل عن الإنصاف سعياً إلى تحقيق الكفاءة.

واستيفاءً للطلب المتزايد والمتغير باستمرار، تتعرض جميع الجهات الخدمية لضغوط لكي تصبح أكثر حداثة وفاعليةً وتراعي المتطلبات الشخصية. ومع ذلك، فإن الرسالة العالمية للقطاع الحكومي تتطلب من هذه الجهات خدمة شريحة سكانية أكثر تنوعاً من الشركات التي يحرّكها السوق، مما أدى إلى مواجهتهم تحدياً أكبر عند تحديث العمليات، يتمثل في التأكد من تكافؤ فرص الوصول المتاحة لمجموعات سكانية متعددة ذات خصائص ديموغرافية وجغرافية واقتصادية متنوعة وغيرها من الخصائص.

وقد اكتسبت هذه الضرورة أهمية بالغة لا سيما خلال الأزمات، مثل الجائحة التي شهدناها مؤخراً أو الركود الاقتصادي. وأظهرت البحوث أن مثل هذه الأحداث لها أثر متفاوت على الفئات والأقليات المنخفضة الدخل (جاينور وويلسون، 2020)<sup>1</sup>. وقد يؤدي اعتماد حل "واحد يناسب الجميع" إلى نتائج جيدة في القطاع الخاص، إلا أن الجهات الحكومية قد تخاطر بإهمال الفئات المستضعفة دون إتاحة فرص الحصول على الخدمات التي هم في أمس الحاجة إليها.

ومما يزيد هذه المشكلة تعقيداً هو أن الجهات الحكومية غالباً ما تُجبر على المفاضلة بين الكفاءة والإنصاف عند تطبيق أنظمة إدارة جديدة (خيمينيز، 2014). ينطبق ذلك بصفة خاصة على أوقات الأزمات، مثل الجائحة، لا سيما عندما تؤدي الزيادة المفاجئة والكبيرة في الطلب على

## صفات المستخدم

تتأثر متطلبات المستخدم بالتفضيلات الشخصية والعوامل الديموغرافية، والأهم من ذلك، كيفية تداخل بعضها مع بعض. بينما تبحث الجهات الحكومية عن طرق لتحسين خدمة المتعاملين، من الضروري أن يكون لديها فهم عميق لقاعدة مستخدميها واختلاف متطلباتهم. أجرت شركة أكستشر تحليلًا عنقودياً باستخدام الخوارزمية التصنيفية<sup>1</sup> لتصنيف المشاركين الذين لديهم تفضيلات مماثلة إلى ثلاث شخصيات. يوضح الرسم البياني رقم 1 كيف تختلف الشخصيات الثلاثة وفقاً لدرجة براعتها ومعرفتها الرقمية.

من خلال فحص السمات الديموغرافية الرئيسية والتفضيلات المختلفة لهؤلاء الشخصيات، يمكن للجهات الحكومية اكتساب نظرة ثاقبة حول أفضل السبل لخدمة قاعدة عملائها المتنوعة.

<sup>1</sup> للاطلاع على شرح منهجية تحليل البيانات هذه، انظر الملحق الفني



## المواطن الرقمي

المواطن الرقمي يتمتع بمهارة في استخدام التكنولوجيا الرقمية ولديه خبرة بها.

يملك ثقة أكبر تجاه استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية ويحسن فهمها. يشعر هؤلاء المستخدمون بارتياح كبير نحو استخدام التكنولوجيا ويتطلع 65% منهم إلى زيادة مستوى تفاعلهم الرقمي مع الحكومة (الرسم البياني رقم 2).

وتعد أهم ثلاث قنوات يستخدمونها للحصول على الخدمات الحكومية هي تطبيق الهاتف الذكي والموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني. لكنهم يفضلون بقوة تطبيقات الهواتف الذكية، حيث اختار 100% من المشاركين في هذه المجموعة هذه القناة كأفضلية لديهم. تتكون هذه المجموعة في الغالب من الأفراد ذوي الدخل المرتفع والسن الصغيرة (بلغت أعمار 65% من المخضرمين الرقميين 45 عاماً أو أقل، بينما كانت أعمار 30% منهم 30 عاماً أو أقل).

## المواطن الرقمي سيف

سيف في العشرينيات من عمره ويستخدم القنوات الرقمية في جميع جوانب حياته. فهو يدفع جميع فواتيره باستخدام هاتفه، كما أنه اشترى سيارته باستخدام أحد التطبيقات. عندما جدد سيف مؤخرًا رخصة قيادته، كان عليه أن يسلم نسخاً ورقية من مستنداته إلى أحد المكاتب. وحتى بعد أن تمكّن من حجز موعد عبر الإنترنت، ظل عليه الانتظار في طابور فعلي. فتساءل لماذا لم يتح له إمكانية تحميل المستندات المطلوبة فحسب.

## المتعلم الرقمي

فيما يتعلق بالمتعلم الرقمي، يتمثل أكبر عائق له للحصول على الخدمات الحكومية الرقمية في انخفاض مهاراته الرقمية وثقته بمعرفة استخدامها نسبياً.

قد يرغب الكثيرون في زيادة تفاعلاتهم الرقمية ولكنهم يحتاجون إلى دعم إضافي ليشعروا بالراحة نحو استخدام التكنولوجيا الأحدث مثل الهواتف الذكية أو مواقع التواصل الاجتماعي أو روبوتات الدردشة عبر الإنترنت. وتعد أهم ثلاث قنوات يستخدمونها للحصول على الخدمات الحكومية هي: الذهاب شخصياً لمكان تقديم الخدمة أو عبر البريد الإلكتروني أو من خلال الموقع الإلكتروني. وتضم هذه المجموعة المزيد من أصحاب الدخل المتوسط وفوق المتوسط.

## المتعلمة الرقمية جريتا

جريتا من كبار السن، ولديها سؤال بسيط عن استحقاقات معاشها التقاعدي. وهي تستخدم الكمبيوتر للرد على رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بها، ولكن فيما يتعلق بالمهام الرقمية الأكثر تعقيداً، فإنها تعتمد عادةً على حفيدتها لمساعدتها في ذلك. لدى جريتا إنترنت منزلي، لكن سرعته ليست كبيرة. وهي لا تريد زيادة تفاعلاتها الرقمية مع الحكومة؛ لأنها غالباً ما تستغرق وقتاً أطول وتكون أكثر إحباطاً من الحصول على الخدمات بشكل شخصي. كما تفضل جريتا الرد على أسئلتها شخصياً أو عبر الهاتف.



## المستخدم الحذر

عندما يتعلق الأمر باستخدام الخدمات الحكومية، فإن المستخدمين الحذرين يخشون من العملية نفسها وليس التكنولوجيا.

رغم امتلاك المستخدمين الحذرين المهارات الرقمية، فإنهم يفضلون المزيد من التفاعلات البشرية. وتعد أهم ثلاث قنوات يستخدمونها للحصول على الخدمات الحكومية هي: الذهاب شخصياً إلى مكان تقديم الخدمة أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني. لكنهم يفضلون بشكل قوي الحصول على الخدمات شخصياً. فقد فضل 100% من المشاركين في هذه المجموعة التفاعل الشخصي للحصول على الخدمات؛ لأنهم يميلون أكثر إلى التعامل مع أشخاص فعليين وليست أدوات إلكترونية. تضم هذه المجموعة المزيد من الأفراد ذوي الدخل المنخفض والطبقة الأقل من المتوسطة.

## المستخدم الحذر هنا

”هنا“ من أصحاب الدخل المنخفض وتعتمد على الإعانات الحكومية لإعالة نفسها وابنها. وقد تقدمت بطلب للحصول على إعانات بعد فترة وجيزة من فقدان وظيفتها خلال مرورها بفترة عصيبة للغاية في حياتها. فذهبت إلى المكتب لتقديم طلب للحصول على الإعانة؛ لأنها كانت تشعر بالارتباك ولم تكن متأكدة من كيفية سير العملية. وكانت سعيدة بتمكنها من التحدث إلى أحد الموظفين الحكوميين للحصول على ما تريد من خدمات.



## مستوى الراحة في استخدام التقنيات الرقمية هو ما يحدد اختيار القناة

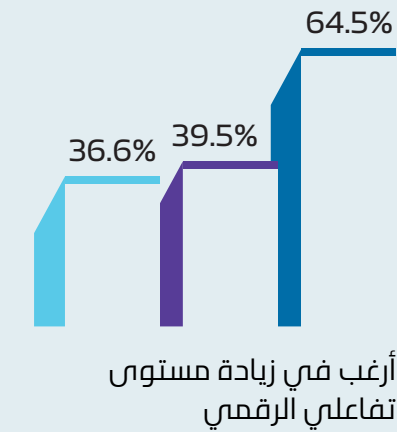
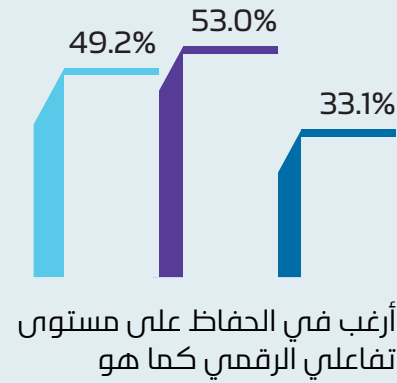
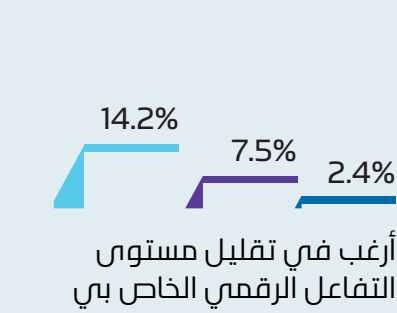
تتمتع الشخصية الأولى، المواطن الرقمي، بمستويات عالية من الراحة الرقمية. \* فليس من المستغرب أن يكون للشعور بالارتياح نحو استخدام التكنولوجيا تأثير حاسم على قنوات المستخدمين المفضلة للحصول على الخدمات الحكومية. يرغب أكثر من نصف المواطنين الرقميين (65%) في زيادة مستوى تفاعلهم الرقمي مع الحكومة في المستقبل، مقارنةً بأقل من 40% ممن ينتمون إلى الشخصيتين الأخرين. وعادةً ما يكون المواطنون الرقميون من الفئات الأصغر سناً أو الأعلى دخلاً.

غالباً ما يكون المتعلمون الرقميون الذين ينتمون إلى الشخصية الثانية والمستخدمون الذرون الذين ينتمون إلى الشخصية الثالثة من الفئات ذات الدخل المنخفض. وغالباً ما يتردد كل منهما في زيادة التفاعلات الرقمية ولكن لأسباب مختلفة. يتسم المتعلم الرقمي بانخفاض ثقته الرقمية، بينما يفتقر المستخدمون الذرون إلى الثقة عندما يتعلق الأمر بالتفاعل مع الخدمات الحكومية. ويتفق 47% فقط من المستخدمين الذرين على أنهم يعرفون عادةً من أين يبدؤون عند الحصول على خدمة حكومية (مقارنةً بـ 68% من المواطنين الرقميين و 58% من المتعلمين الرقميين). بينما يتفق 35% فقط من المستخدمين الذرين على أن عمليات الجهات الحكومية عادةً ما تكون واضحة ومفهومة (مقارنةً بـ 57% من المواطنين الرقميين و 45% من المتعلمين الرقميين).

العمر والدخل من المؤشرات الديموغرافية الرئيسية للراحة والتفضيلات الرقمية. وتحتاج بعض الخدمات العامة، مثل الخدمات الاجتماعية أو هيئات الضمان الاجتماعي، إلى أخذ ذلك في الاعتبار لأنها، بطبيعتها، على الأرجح تخدم عدداً أكبر من المتعاملين ذوي الدخل المنخفض و/ أو كبار السن.

\* ملاحظة: تم إجراء هذا الاستبيان عبر الإنترنت وقد يكون هناك تحيز نحو المستخدمين الذين يشعرون بالراحة تجاه الاستبيانات عبر الإنترنت

## الرسم البياني رقم 2 التفاعل الرقمي المستقبلي المرغوب فيه مع الحكومة حسب الشخصية

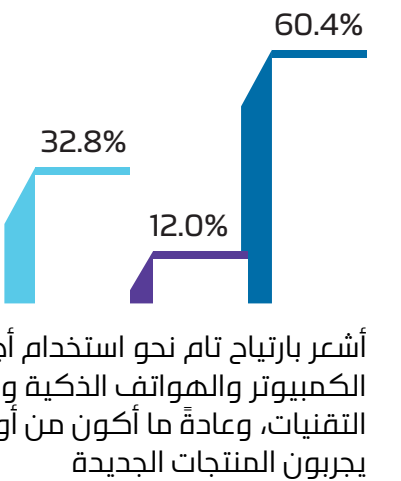
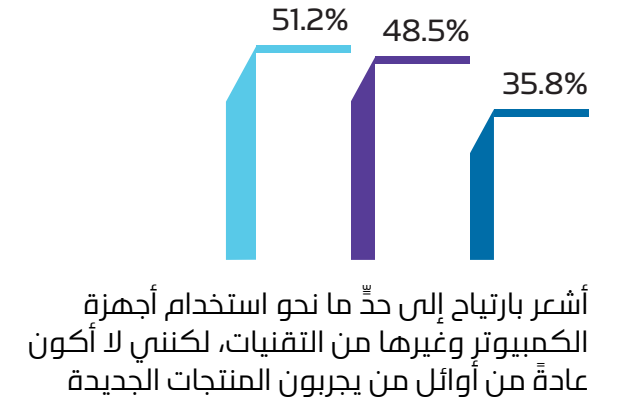
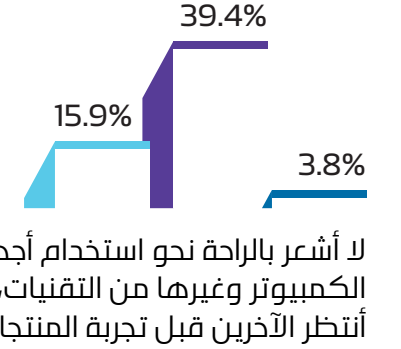


المصدر

استبيان أكستشر عن تجارب المواطنين لعام 2022

الشخصية الأولى ■ الشخصية الثانية ■ الشخصية الثالثة

## الرسم البياني رقم 1 مستوى الراحة في استخدام التقنيات الرقمية حسب الشخصية



المصدر

استبيان أكستشر عن تجارب المواطنين لعام 2022





## الإجراءات الرئيسية

يسلط بحثنا الضوء على أربعة إجراءات رئيسية لتوفير خدمة متعاملين محسنة لجميع المستخدمين

1. تحديد الإنصاف وقياسه بوصفه مقياس أداء رئيسياً

2. الاستثمار في التوعية لفهم متطلبات المتعاملين وتفضيلاتهم، وتسهيل حصول الفئات الضعيفة على الخدمات وتوصيل متطلبات العملية

3. إنشاء منصات خدمة بسيطة ومرنة يمكن لقاعدة متنوعة من المستخدمين فهمها

4. إعادة توزيع الموظفين في القطاع الحكومي وتدريبهم مع التركيز على زيادة الخدمات "البشرية"، حيث تشتد الحاجة إليها وتقديم خدمات منصفة.



## 1. إدخال الإنصاف ضمن مقاييس الأداء

### المساواة بين الإنصاف والكفاءة

وجدت مراجعة أدبية لعام 2021 حول الإنصاف في الخدمات الحكومية أن مفاهيم الإنصاف وقياساته تباينت عبر المنشورات (سيبيكو وماستروداسيو، 2021)<sup>3</sup>. يمكن قياس الإنصاف من خلال المدخلات أو العمليات أو النتائج. ويعرف العديد من الأكاديميين في هذا المجال اليوم الإنصاف على أنه تصحيح للاختلافات القائمة. وعلى النقيض من مجرد تأييد حصول الجميع على معاملة منصفة، فإن هذا الرأي يشير إلى أن مدخلات تقديم الخدمة يجب أن تكون أكبر بالنسبة لأولئك الذين يعانون من أقصى درجة من الإجحاف. وتحدد إحدى المقالات التي نشرت عام 2011 في مجلة أبحاث ونظريات الإدارة العامة بعض جوانب الإنصاف الرئيسية التي يجب مراعاتها (جودن أند بورتيو، 2011)<sup>4</sup>:

- **العدالة الإجرائية:** توفير الإجراءات القانونية الواجبة، والتساوي في الحماية والحقوق لجميع الأشخاص بغض النظر عن خصائصهم الشخصية
- **التوزيع وإمكانية الوصول** (الإنصاف في توافر الخدمات/ المزايا): توزيع الخدمات والمزايا بالتساوي أو بطريقة يحصل فيها الأشخاص الأقل حظاً على مزايا أكبر
- **الجودة** (الإنصاف في عملية تقديم الخدمات والمزايا): ضمان وجود اتساق في جودة الخدمات والمزايا المقدمة لجميع الفئات
- **النتائج:** السعي إلى تحقيق مستوى متكافئ من الإنجاز أو النتائج في الظروف الاجتماعية والاقتصادية لجميع الأفراد والسعي إلى إزالة الفروق في النتائج للمجموعات.

عند إعادة تصور طريقة تقديم الخدمات الحكومية، من الضروري وضع إستراتيجية كلية وشاملة لضمان حصول جميع الفئات السكانية على مستويات مناسبة من الخدمة. ويتفق أغلب القادة في مجال الخدمات الحكومية على أن الإنصاف أمر بالغ الأهمية، إلا أن زيادة التشديد على الكفاءة والفاعلية غالباً ما يطغى على الإنصاف (سيبيكو وماستروداسيو، 2021)<sup>3</sup>.

لذا؛ يجب ألا تنظر الجهات الحكومية للإنصاف على أنه مقياس مهم للنجاح في جميع المبادرات والإصلاحات الجديدة فحسب، بل يجب عليها أيضاً قياسه؛ لأنها إذا لم تفعل ذلك، فمن المرجح أن يتردى حال الإنصاف. وقد كان في السابق للإصلاحات الإدارية وإصلاحات الأداء في القطاع الحكومي تأثير سلبي على حقوق الملكية (كرول، 2016)<sup>5</sup>. إلا أن وضع نظام قياس أداء أكثر توازناً مدعوماً من قادة الجهات الحكومية، يمكن أن يحسن مستوى الإنصاف. ولقياس الإنصاف ومراقبته، يجب على هذه الجهات تعريفه أولاً.

### تحتاج الجهات الحكومية إلى وضع مقاييس محددة للإنصاف تتوافق مع وظائفها وأهدافها التشغيلية.

## 2. المشاركة وفهم متطلبات المتعاملين

يجب على الحكومات الاستثمار في التوعية لفهم متطلبات المتعاملين وتفضيلاتهم، وتشجيع تلقي التعليقات، لا سيما من الجماعات المهمشة والأقليات، من أجل تقديم الخدمات على نحو منصف. حيث يتيح ذلك للجهات الحكومية توفير القنوات المفضلة للمستخدمين من أجل الوصول إلى الخدمات التي يحتاجون إليها. تساعد حملات التسويق الإستراتيجية في زيادة الوعي بالقنوات وعمليات الحصول على الخدمات المتاحة للمتعاملين. وقد يساهم ذلك في تقليل الأخطاء وتخفيف عبء دعم المتعاملين الإضافي المطلوب من العمليات غير الواضحة. وتعد المشاركة مهمة أيضاً للتعريف بمتطلبات العملية والمواعيد النهائية المحددة والتغييرات، مما يجعلها حاجة ضرورية، لا سيما للمواطنين الذين ليس لديهم اتصال بالإنترنت يمكن الاعتماد عليه.

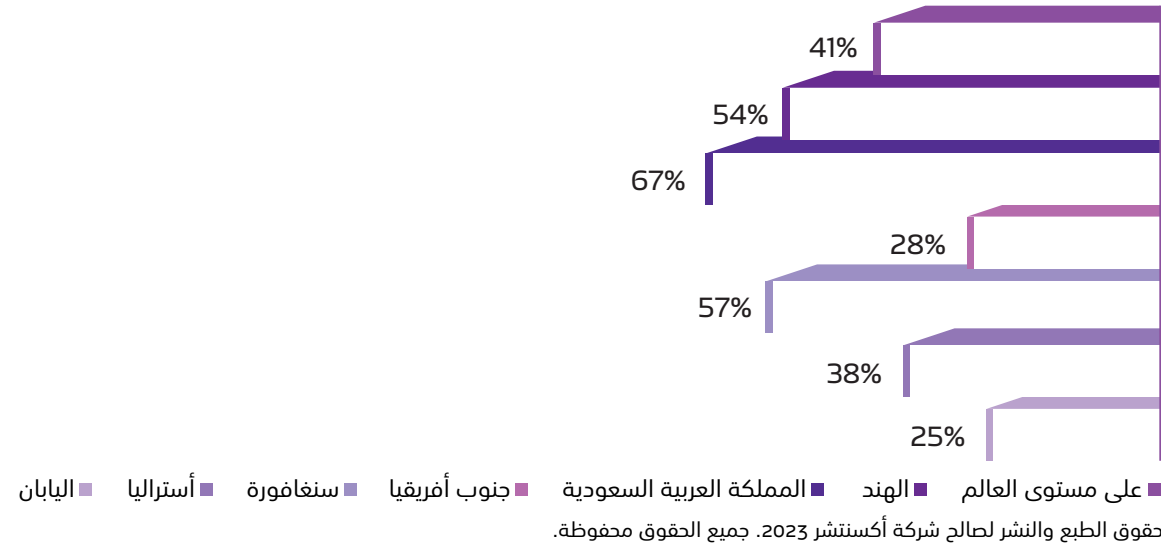
وقد تحتاج الجهات الحكومية إلى صقل مهارات موظفيها أو إعادة تنظيمهم لتلبية متطلبات المتعاملين بإنصاف. حيث تعاني العديد من الجهات الحكومية من سوء توزيع الموظفين والافتقار إلى الخبرات اللازمة للمشاركة بفاعلية في المجتمعات المحلية المهمشة التي قد يكون الوصول إليها أمراً صعباً للغاية.

من الضروري أن تحدد الجهات الحكومية ملفات تعريف المستخدمين ممن يحتاجون إلى الحصول على الخدمات وجهاً لوجه أو عبر الهاتف، مثل المتعلمين الرقميين أو المستخدمين الحذرين، حتى يتمكنوا من توجيه الموارد المحدودة نحو هؤلاء المستخدمين.



احتلت الإمارات العربية المتحدة مكانة رائدة على مستوى العالم في تطعيم المواطنين ضد فيروس كوفيد-19، حيث جرى تطعيم أكثر من 70% من السكان بالكامل بحلول سبتمبر 2021 (سليمان وآخرون، 2021).<sup>6</sup> ويرجع هذا النجاح إلى جهود المشاركة الموحدة، حيث حرصت حكومة الإمارات العربية المتحدة على تزويد السكان بالمعلومات ذات الصلة حول عمليات التطعيم والأهلية الصحية. استخدمت الحكومة العديد من المواقع الإلكترونية والتطبيقات والقنوات الإعلامية إلى جانب توفير الموارد للسكان والحفاظ على فيروس كوفيد-19 في صدارة اهتماماتهم. وفرت الحكومة المعلومات والأسئلة الشائعة بعدة لغات، بما في ذلك الإنجليزية والعربية والأردية والفلبينية والمندرينية، لضمان تمكن جميع السكان من فهم مصادر اللقاح بكل سهولة. حتى يتلقى المواطنون معلومات موحدة أيًا كانت القناة التي يستخدمونها (القناوي، 2021).<sup>7</sup>

## الرسم البياني رقم 3 سهولة استخدام الخدمات الحكومية حسب الدولة



## دراسة حالة: منصة الضمان الاجتماعي في سنغافورة

ليس من المفترض أن يكون التخطيط للتقاعد أمراً مرهقاً، لهذا السبب طَبَّقَ مجلس إدارة صندوق الادخار المركزي (CPF)، وهو أحد مؤسسات الضمان الاجتماعي في سنغافورة، المعادلة المثالية بين التكنولوجيا والمهارات في تجربتها عبر الإنترنت، مما جعل خدماتها الرقمية أبسط وأسهل في الوصول إليها وأكثر مراعاةً لتلبية المتطلبات الشخصية. ومن ثم أجرى مجلس صندوق الادخار المركزي تحديثاً لتطبيقات الحاسوب المركزي، ونقلت الخدمات الإلكترونية إلى الخدمات السحابية من أجل وضع حجر الأساس لمنصات وواجهات نظام متطورة. وبالتزامن مع ذلك، أعادت المؤسسة وضع العمليات التجارية وركزت على بذل جهود شاملة لتدريب موظفي مجلس صندوق الادخار المركزي على العمل بطرق جديدة. وفي الوقت الحالي، يحظى الجميع بتجربة تلبية متطلباتهم الشخصية، سواء أتيحت المعلومات لهم عبر الإنترنت أو الأجهزة المحمولة. ويمكن للنظام الجديد التعامل مع عدد هائل من المستخدمين، ويتميز بسهولة صيانته وتحديثه، مما يعزز من عمره الافتراضي ليقدم خدمة آمنة للمستخدمين على المدى الطويل. كانت تقييمات رضا المستخدمين ثابتة حول 90% بعد التحول (شركة أكستشر، "الضمان الاجتماعي: تأمين أهداف الحياة")<sup>8</sup>.

## الحصول على الحقوق الأساسية

عندما يتعلق الأمر بالخدمات العامة، يرغب المستهلكون في أن تُستخدم عمليات بسيطة وفعالة بدلاً من الأدوات الرقمية المُبالغ فيها. ويعد ذلك أمراً جيداً للجهات الحكومية المحدودة الميزانية، فهي لا تحتاج سوى الاستثمار في سبل توفير الأساسيات الرقمية على النحو الصحيح، بدلاً من الاستثمار في أحدث التقنيات المكلفة. ويرجح ما لا يقل عن 45% من الأشخاص بأنهم سيكونون أكثر إقبالاً على استخدام التكنولوجيا الرقمية للوصول إلى الخدمات الحكومية إذا أصبحت التكنولوجيا أبسط في الاستخدام. بينما صرح 90% تقريباً من المشاركين في الاستبيان أنهم بالكاد يواجهون صعوبات في استخدام التكنولوجيا أو لا يجدون صعوبة على الإطلاق في ذلك. إلا أنه لا يزال 39% من المشاركين يفضلون

الخدمات المقَدَّمة وجهاً لوجه بدلاً من 17 طريقة أخرى

للحصول على المعلومات من الحكومة. وترتفع هذه النسبة بين مجموعات معينة من المستخدمين. تشجع العمليات المبسطة المزيد من المتعاملين، ممن لديهم إمكانية الاتصال بالإنترنت ويتمتعون بالمهارات الرقمية، على استخدام القنوات الإلكترونية، مما يفسح المجال أمام العاملين لخدمة الأفراد الذين يحتاجون بشكل أكبر إلى المساعدة وجهاً لوجه.

من المستهلكين يشعرون بالإحباط عند استخدام الخدمات الحكومية

51%

## 3. أدوات رقمية تتسم بالسهولة والمرونة

## الاستثمار في الإنصاف لا يعني التخلي عن قنوات الخدمات الرقمية.

بل على النقيض من ذلك، تعد الأدوات الرقمية الموزعة على نحو إستراتيجي ضرورية لتحقيق رسالة الخدمات الحكومية. حيث يمثل المواطنون الرقميون نسبة كبيرة من السكان ممن يفضلون استخدام الخدمات الرقمية. لذا؛ فإن إتاحة قنوات عبر الإنترنت والهواتف الذكية لهم يمكن أن يفسح المجال أمام العاملين لتقديم خدمات أكثر تعقيداً والخدمات التي تحتاج إلى التواصل المباشر، حيث تشتد الحاجة إليها. ويمكن للمنصات الرقمية الموجودة على الخادم إدارة طلبات الخدمة وجهود الموظفين على نحو أكثر فاعلية. يمكن استخدام تحليلات البيانات لتحديد القنوات الأكثر فاعلية في تقديم الخدمات والذكاء الاصطناعي، والتي يمكن أن تساعد في تحديد المتعاملين ذوي المخاطر العالية ممن قد يحتاجون إلى "دعم إنساني" إضافي للحصول على الخدمات التي يحتاجون إليها. كذلك ستحتاج الحكومات إلى الاستثمار في منصات الواجهات الأمامية الرقمية المرنة والتي تمكن المستخدمين والعاملين من التنقل بكل سلاسة بين التفاعلات الرقمية والتفاعلات الشخصية مع الحفاظ على جودة الخدمة.

وللنجاح في تحقيق كل ذلك، يجب أن تجري الجهات الحكومية عمليات رقمية تتسم بالسهولة والبساطة لتنفيذ الطلبات النموذجية. إلا أن الحال قد يختلف تماماً في الخدمات العامة، فقد وافق أقل من نصف إجمالي المشاركين (41%) في الاستبيان على أن عمليات الجهات الحكومية والتفاعلات عادةً ما تكون سهلة الاستخدام. وقد نتج عن ذلك شعور المتعاملين بالإحباط وزيادة الطلب على الموارد البشرية لدعم المتعاملين، عما لو كانت العمليات أكثر وضوحاً من البداية. وقد حدد مستخدمو الخدمات الحكومية ثلاثة جوانب أدت إلى شعورهم بالإحباط وهي:

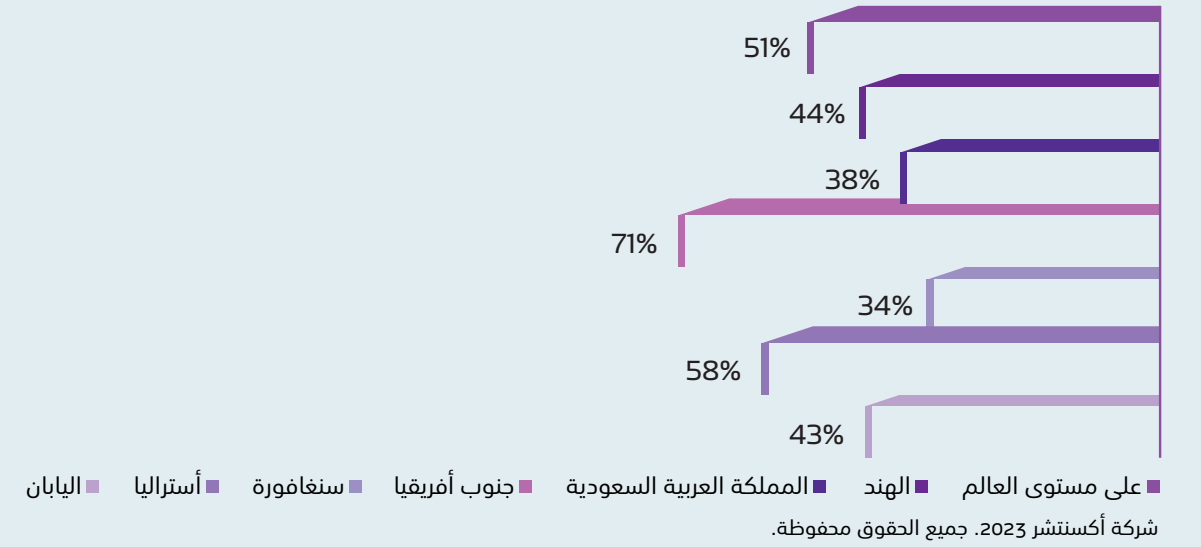
- العملية طويلة للغاية ومربكة
- جهل المستخدمين بالمواد التي يحتاجون إليها
- جهل المستخدمين بكيفية البدء.



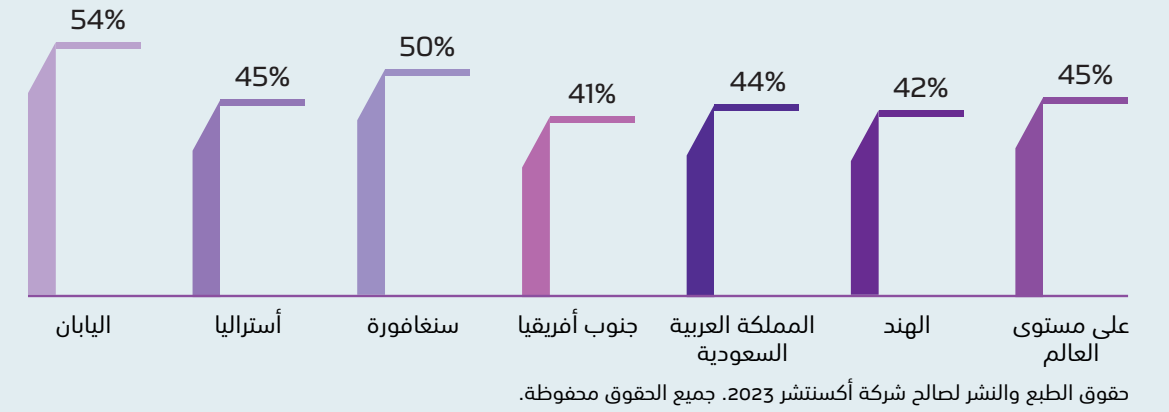
إن توزيع الأدوات الرقمية على نحو إستراتيجي يتيح للجهات الحكومية تقديم خدمات أفضل وجهاً لوجه لمن هم في أمس الحاجة إليها، دون تكبد تكاليف باهظة. لذا، يجب على الجهات الحكومية تطبيق الطول الرقمية بهدف تيسير المهام التي لا تتطلب مهارات متقدمة على المستخدمين وتيسيرها، وتخفيف الطلب على قنوات دعم المتعاملين لأداء أيسر المهام. ويعود هذا النوع من إعادة توزيع الموارد بالنفع على المتعاملين إلى جانب الموظفين الحكوميين، إذ يتيح لهم التركيز على مهام مثمرة ترتبط مباشرة بتحقيق رسالة المؤسسة.

إن تيسير العمليات ما هو إلا نقطة الانطلاق، ومن ثم فإن تصميم الخدمات يجب أن يأخذ أيضاً إمكانية الوصول والمساواة بعين الاعتبار أيضاً. إذ كيف يمكن للجهات أن تتيح الخدمات للمتعاملين أصحاب مهارات القراءة والكتابة المحدودة أو ممن تواجههم حواجز لغوية أو أصحاب الهمم أو ممن يفتقرون إلى المهارات التقنية؟

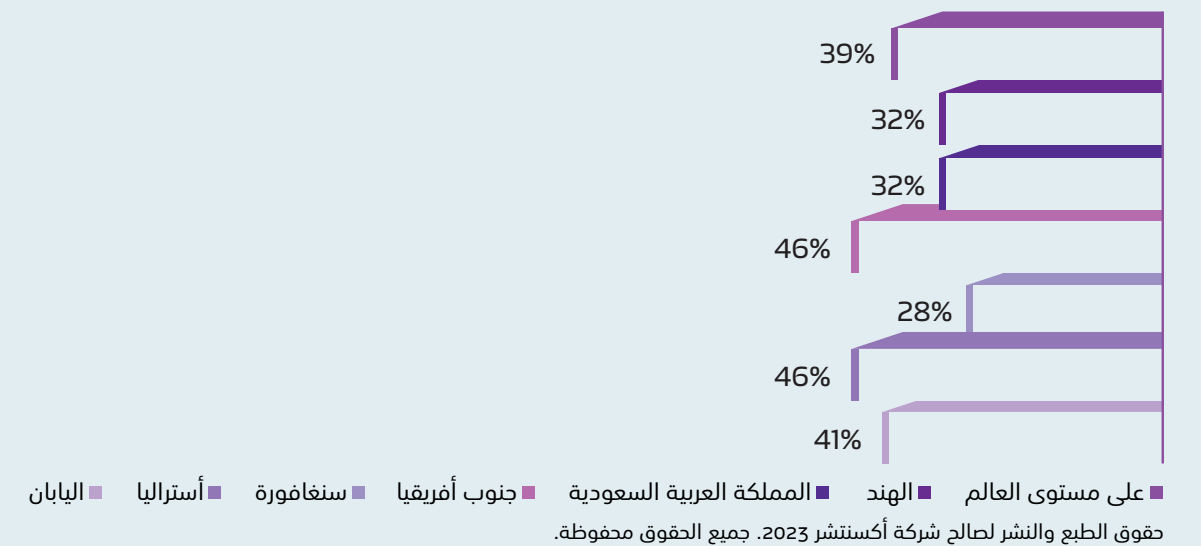
## الرسم البياني رقم 4 مستوى الإيجاب من الخدمات الحكومية حسب الدولة



## الرسم البياني رقم 5 احتمالية زيادة استخدام الخدمات الرقمية



## الرسم البياني رقم 6 أفضلية الحصول على المعلومات من الحكومة حسب الدولة





## 4. الارتقاء بمهارات الموظفين لتحقيق أهداف الإنصاف

يمكن للأدوات الرقمية أن تُمكن الجهات الحكومية من إعادة توزيع الموظفين بطرق أكثر تأثيراً، لكنها لن تحقق هذه الفائدة إلا في حال العاملين على الأداء الجيد لمهامهم الجديدة، إلى جانب الحفاظ على استمرار تفاعلهم مع الجمهور من أجل توطيد الثقة.

حيث تعتمد ثقة الأشخاص في الجهات الحكومية على جودة تفاعلهم مع الموظفين والخدمات الحكومية. لذا؛ ستحتاج الحكومات إلى توفير برامج للتدريب على كيفية العمل بفاعلية إلى جانب استخدام المنصات الرقمية، وبناء المهارات الشخصية التي تعزز التفاعلات مع المستخدمين عبر الإنترنت وذلك من أجل تقديم خدمات فعّالة ومناسبة تلي متطلبات الأشخاص.

### خدمات تضع مصلحة المتعاملين في المقام الأول

غالباً ما تقدم الحكومات خدمات للأشخاص في أوقات الأزمات، مثل الأشخاص الذين فقدوا وظائفهم مؤخراً أو من يحتاجون إلى خدمات اجتماعية. فهذه هي لحظات الحياة التي يحتاج فيها الناس إلى دعم وتوجيه إضافيين للتعامل مع الخدمات الحكومية. ومن ثم يجب أن تكون هذه التفاعلات سهلة الاستخدام وغير مجحفة. يتمتع موظفو الخدمات الحكومية في الخطوط الأمامية بالقدرة على رفع مستوى العدالة الاجتماعية وتعزيز ثقة المواطنين في الحكومة (لي، 2021).<sup>10</sup>

إلا أن ثلث المشاركين في الاستبيان صرحوا بأن التعامل مع هيئة حكومية يشعرهم بأنهم يعاملون معاملة جافة تخلو من الطابع الإنساني. ويشير ذلك إلى وجود حاجة ماسة إلى توفير خدمة المتعاملين ومراعاتهم والتدريب على التحيزات غير الواعية. لذا؛ يجب تدريب الموظفين على مراعاة اعتبارات الإنصاف لكي تصبح مستعدة للعمل مع الإلمام بالصعوبات التي يواجهها مختلف المتعاملين. ويحتاج قادة القطاع الحكومي إلى تدريب الموظفين وتحفيزهم على السعي إلى تحقيق الإنصاف في جميع جوانب الخدمات المُقدّمة.

## دراسة حالة: حلول التدريب المبتكرة في الولايات المتحدة

كثيراً ما يُطلب من موظفي الحكومة دعم الناس في أضعف حالاتهم أو عندما يكونون في أمس الحاجة إلى المساعدة. فمثلاً قد يُطلب من الأخصائيين الاجتماعيين تقدير ما إذا كان يتعين على الأسرة أو الفرد تلقي مساعدة مالية أو إذا كان الطفل يحتاج إلى رعاية خارج المنزل. ومن ثم استعانت مقاطعة سان دييغو بنهج تدريب الواقع الافتراضي من أجل اتباع طريقة أفضل لتدريب أخصائيين اجتماعيين على الجانب الإنساني للعمل الاجتماعي. يُجرى هذا التدريب من خلال تنشيطه صوتياً ودون استخدام اليدين، ويضع مواقف افتراضية تفاعلية يدخل فيها المتدربون في عالم افتراضي لمقابلة المتقدمين من أجل الحصول على المعلومات والتحقق منها لاتخاذ قرارات نافعة على نحو خالٍ تماماً من المخاطر. ليجد المتدربون أنفسهم في حجرة مع عائلة تجلس أمامهم، بمجرد ارتداء سماعة الرأس. وقد صرح أكثر من 90% من المشاركين بأن التدريب حسّن مهاراتهم في التفاعل مع الناس وقدم تصوراً واقعياً لدورهم الجديد. بينما رشح 100% من المشاركين التجربة لزميل في العمل (شركة أكسنشر، "إعادة تصور تدريب الأخصائيين الاجتماعيين")<sup>9</sup>.



من الضروري أن تستثمر الجهات الحكومية بقوة في مبادرات الإنصاف، وإلا فلن ينجم عن المبادرات الرقمية ومبادرات الأداء الجديدة إلا مزيد من الإجحاف.

يبدأ ذلك بتحديد مقاييس الإنصاف وأهدافه لدى الهيئة لضمان تصميم جميع الخدمات على أساس الشمول والتنوع والإنصاف. إضافة إلى ذلك، يجب على الجهات الحكومية التواصل مع المجتمعات التي تعاني نقص الخدمات لفهم متطلباتها وتوفير قنوات خدمية ملائمة لها، فمن خلال هذا التواصل، يمكن للجهات أن تفهم بشكل أفضل قاعدة مستخدميها المحددة.

يجب بذل الجهود لتبسيط الأدوات والعمليات الرقمية لتقليل الأخطاء وطلبات خدمة المتعاملين، بما يتيح للمتعاملين المتمرسين رقمياً باستخدام قنوات أقل كثافة في استخدام الموارد. وستعمل هذه الإستراتيجية أيضاً على منح الموظفين مزيداً من الوقت للتركيز على المتعاملين الذين يحتاجون إلى أكبر قدر من الدعم، مثل أولئك الذين يحصلون على الإعانات العامة، وكبار السن، وأولئك الذين يواجهون أحداثاً مرهقة في الحياة. وأخيراً، يجب على قادة الخدمات الحكومية توفير التدريبات لضمان أن يكون لدى جميع الموظفين فهم عميق لأهداف الإنصاف وكيفية تقديم أعلى مستوى من خدمة المتعاملين للجمهور.

## منهجية التحليل العنقودي بالخوارزمية التصنيفية

### ملخص التحليل العنقودي والخوارزمية التصنيفية

التحليل العنقودي هو أحد أكثر تقنيات تحليل البيانات الاستكشافية شيوعاً المستخدمة للحصول على معرفة أولية لبنية البيانات. هدفه هو تحديد المجموعات الفرعية في البيانات بطريقة تكون فيها نقاط البيانات في نفس المجموعة الفرعية (مجموعة عنقودية) متشابهة للغاية بينما نقاط البيانات في المجموعات المختلفة مختلفة تماماً، بمعنى آخر، نحاول إيجاد مجموعات فرعية متجانسة داخل البيانات وفقاً لمقياس التشابه. يمكن إجراء التحليل العنقودي على أساس السمات، حيث نحاول العثور على مجموعات فرعية للعينات بناءً على السمات أو على أساس العينات، حيث نحاول العثور على مجموعات فرعية للسمات بناءً على العينات.

فيما يتعلق بهذا المشروع، استخدمنا الخوارزمية التصنيفية التي تحاول تقسيم مجموعة البيانات إلى مجموعات فرعية (مجموعات عنقودية) غير متداخلة محددة القيمة، حيث تنتمي كل نقطة بيانات إلى مجموعة واحدة فقط. تحاول الخوارزمية أن تجعل نقاط البيانات داخل المجموعة متشابهة قدر الإمكان مع الحفاظ أيضاً على اختلاف المجموعات بقدر الإمكان. كلما قل التباين داخل المجموعات العنقودية، زاد تجانس (تشابه) نقاط البيانات ضمن المجموعة نفسها.

### النموذج

من أجل البدء في العمل على النموذج، كان علينا تحديد أسئلة الاستبيان التي سيتم إنشاء المجموعات العنقودية من خلالها. كانت كل هذه الأسئلة المحددة عبارة عن متغيرات فئوية وبما أن نموذج الخوارزمية التصنيفية يعمل فقط مع البيانات العددية، كان علينا تحويل قيمنا الفئوية إلى قيم عددية. على سبيل المثال، إذا كانت الإجابات عن أي سؤال محدد ضمن الاستبيان هي "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق" و"لا أوافق ولا أعترض" و"أوافق" و"أوافق بشدة"، فسنقوم بتغيير هذه القيم إلى: 0 و 1 و 2 و 3 و 4.

ونظراً لأن خوارزميات التجميع بما في ذلك الخوارزمية التصنيفية تستخدم القياسات القائمة على المسافة لتحديد التشابه بين نقاط البيانات، فمن المستحسن توحيد البيانات للحصول على متوسط يساوي صفراً وانحراف معياري يساوي واحداً؛ نظراً لأن السمات الموجودة في أي مجموعة بيانات دائماً ما يكون لديها وحدات قياس مختلفة. في النموذج الذي لدينا، نظراً لأن الأسئلة التي اخترناها لخوارزمية التحليل العنقودي تحتوي على إجابات مختلفة (بمعنى مجموعة مختلفة من القيم)، كان علينا أيضاً تطبيق صيغة سكالر (مينماكس)، بحيث تلي جميع قيمنا هذه المتطلبات.

بعد الانتهاء من جميع عمليات معالجة البيانات، أجرينا بعض اختبارات ما قبل المعالجة النموذجية لتحديد العدد الأمثل للمجموعات العنقودية في البيانات. لهذا؛ استخدمنا "طريقة إلبو" والصيغة الرياضية التي قدمتها مكتبة ساي كيت ليرن. وكانت النتيجة استخدام 3 مجموعات عنقودية، وهو ما يعني فيما يتعلق بمشروعنا 3 شخصيات مختلفة.

وبعد الحصول على النتائج من النموذج، بدأنا بعد ذلك في العمل على كل مجموعة عنقودية لتحديد أنماط كل "شخصية". تم ذلك في الغالب عن طريق إنشاء جداول ترافقية ومقارنة كل مجموعة عنقودية لمعرفة الاختلافات في التفضيلات والخصائص الديموغرافية.



## المراجع

1. <https://doi.org/10.1111/puar.13264>
2. <https://doi.org/10.1177/0275074014550703>
3. <https://doi.org/10.1111/puar.13402>
4. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq067>
5. <https://doi.org/10.1111/padm.12289>
6. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2021.09.015>
7. <https://www.orfonline.org/expert-speak/the-uaes-vaccine-drive-togetherwererecover>
8. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-177/Accenture-Central-Provident-Fund-Board.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-177/Accenture-Central-Provident-Fund-Board.pdf)
9. <https://www.accenture.com/us-en/services/public-service/caseworker-virtual-reality>
10. <https://doi.org/10.1177/21582440211029227>

## نبذة عن شركة أكسنشر للأبحاث

تقوم شركة أكسنشر للأبحاث بصياغة الاتجاهات وإنشاء رؤى تعتمد على البيانات حول القضايا الأكثر إلحاحاً والتي تواجه المنظمات العالمية. من خلال الجمع بين فاعلية تقنيات البحث المبتكرة والفهم العميق لمجالات عملنا، فإن فريقنا المكون من 300 باحث ومحلل يمتد إلى 20 دولة وينشر مئات التقارير والمقالات ووجهات النظر كل عام. أبحاثنا المحفزة للتفكير والمدعومة ببيانات الملكية والشراكات مع المنظمات الرائدة، مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وجامعة هارفارد توجه ابتكاراتنا وتسمح لنا بتحويل النظريات والأفكار الجديدة إلى حلول واقعية لعملائنا.

## المؤلفون

### جيانماريو بيسانو

رئيس الفريق الاستشاري بالأسواق النامية بشركة أكستشر  
gianmario.pisanu@accenture.com

### حاسة التشلبي

مدير أول بأكستشر الشرق الأوسط  
masa.al.chalabi@accenture.com

### جيني برودي

الرئيس العالمي للقطاع العام بشركة أكستشر للأبحاث  
Jennifer.brodie@accenture.com

### أليكسا جايجر

أخصائية بشركة أكستشر للأبحاث  
Alexa.jaeger@accenture.com



القمة  
العالمية  
للحكومات



@WorldGovSummit



#WorldGovSummit

شارك في النقاش  
worldgovernmentsummit.org