



بالتعاون مع



# تطبيق نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات



# المحتوى

حكومة الشعب، من الشعب، وتعمل  
من أجل مصلحته **04**

دوافع التغيير **05**

إجادة تقديم الخدمات **07**

قياس تأثير نظام النجوم العالمي  
لتصنيف الخدمات **10**

ماذا بعد؟ **16**

المراجع: **17**

# حكومة الشعب، من الشعب، وتعمل من أجل مصلحته

## حكومة الشعب، من الشعب، وتعمل من أجل مصلحته

تشهد سبل تقديم الخدمات تحولاً كبيراً في مختلف أنحاء العالم. وقد امتد هذا التحول ليشمل القطاعات والمؤسسات والعمليات والموارد البشرية. كما بات التحسين المتواصل لسبل تقديم الخدمات ضرورة استراتيجية في العديد من الأعمال المعتمدة على توفير الخدمة، واكتسب أهمية قصوى لمساعدة هذه الأعمال على تحقيق النجاح. وفي ضوء ذلك، لا تدخر المؤسسات جهداً لتحسين التجربة التي توفرها للمتعامل لتتمكن من الحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال الصعبة والتنافسية التي نشهدها اليوم، الأمر الذي قد يجسد تحولاً في التركيز بالنسبة إلى العديد من الشركات، إذ لظالما أديرت مؤسسات خدمة المتعاملين على اعتبار أنها مراكز للتكلفة، تفصل الاستراتيجية عن العمليات التشغيلية الأخرى.1

وقد أثر التنامي المتزايد في أهمية تقديم الخدمات بشكل خاص على المؤسسات والدوائر الحكومية، فقد كشف تقرير أصدرته مؤسسة "إيرنست أند يونج" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2013 عن انخفاض رضا المتعاملين عن الخدمات التي تقدمها دوائر الحكومة الفدرالية بنسبة 4,3%، وفقاً لمؤشر رضا المتعامل الأمريكي بعد عامين من تحقيق المكاسب في قطاع الأعمال.2

لطالما كان القطاع العام متأخراً عن القطاع الخاص فيما يتعلق بمجال تقديم الخدمات، الأمر الذي يعود إلى الطبيعة الاحتكارية التي تتسم بها الخدمات الحكومية، إلى جانب النظر بصورة ضيقة الأفق لأهمية تجربة المتعامل. بالإضافة إلى ذلك، تعاني المؤسسات الحكومية من نقص في أطر العمل والأدوات والمنهجيات التي تصمم خصيصاً للقطاع العام، وذلك بما يحد من قدرتها على تقديم "خدمات بمستوى عالمي" للمتعاملين. إلا أنه في الوقت الراهن، باتت التوقعات والمتطلبات المتزايدة للمتعاملين، كما تعد التطورات التقنية والتوجه نحو خدمات أكثر تكاملاً عوامل محفزة بالنسبة إلى الحكومات وتدفعها إلى إعادة التفكير في مفاهيم تقديم الخدمات العامة.

بالنسبة إلى العديد من المتعاملين، تمثل الحكومة المحلية الصورة الأقرب للحكومة، فهي الشريحة الحكومية التي يتواصلون معها بشكل أكبر وعلى صعيد يومي.3. ومن هذا المنطلق، يتوجب على المؤسسات الحكومية بصفتها مزود لخدمات أساسية للمتعامل أن تأخذ على عاتقها توفير خدمات يعتمد عليها بصورة سريعة وموثوقة، مع الحرص على أن تتسم هذه الخدمات بالكفاءة والجدوى من الناحية الاقتصادية بالنسبة للدوائر الحكومية لتتمكن من الحفاظ على استقرارها ومواصلة تقديم هذه الخدمات.

يستعرض هذا التقرير أهمية تقديم الخدمات في القطاع الحكومي وي طرح إطار عمل وأداة لتقييم جودة تقديم الخدمات، كما يضم دراسات تحليلية للمؤسسات التي قامت بتطبيق "نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات"، وهو عبارة عن منهجية لتقديم الخدمات أطلقتها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، وتهدف من خلالها إلى تقييم قنوات تقديم الخدمة بالاعتماد على معايير مختلفة تتعلق بتجربة المتعامل والتميز في الأداء التشغيلي.

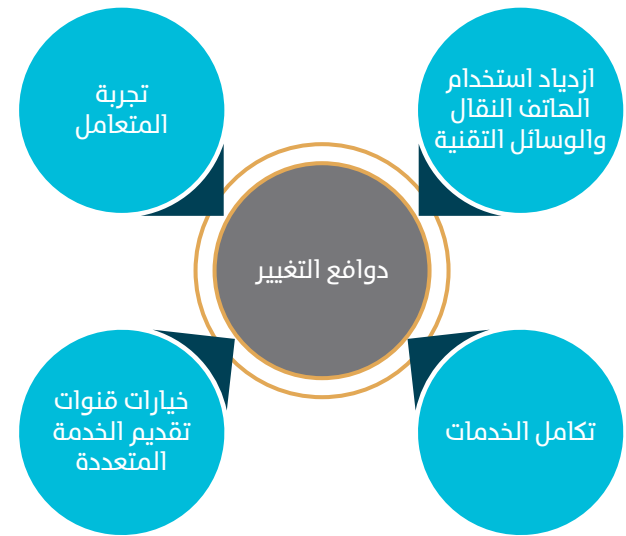
1. "الضروريات الخمس لخدمة المتعاملين المتميزة"، شركة فورستر للاستشارات، مايو 2013
2. "المتعامل أولاً، تحسين تجربة المتعامل في مختلف الدوائر الحكومية"، إيرنست أند يونج، 2014
3. "تقديم الخدمات، تحدي الحكومات المحلية"، رابطة البلديات الهولندية، 2007



## دوافع التغيير

أصبح المتعاملون اليوم أكثر اطلاعاً وقدرة على التواصل والتأثير مما يصعب على مقدمي الخدمات فهم حاجاتهم وتجاوز تطلعاتهم. وفي جميع أنحاء العالم تواجه الحكومات تحديات متعلقة بزيادة احتياجات وتوقعات المتعاملين؛ تتمثل في توفير الخدمات في الوقت المناسب على نحو يضاها ما يقدمه القطاع الخاص. يطالب المتعاملون بحكوماتهم ببذل المزيد من الجهود بشكل مستمر، وثمة عدد من القوى التي تقود هذا التحول وتجبر الحكومات على إعادة التفكير في طريقة تقديم الخدمات للمتعاملين. يبين الشكل 1 عدداً من الدوافع الرئيسية لهذا التغيير.

الشكل 1. دوافع التغيير في توقعات المتعاملين حيال عملية تقديم الخدمات الحكومية



### تجربة المتعامل:

خلال السنوات الأخيرة، حقق القطاع الخاص تطورات سريعة في مجال تجربة المتعامل. فقد أدى مبدأ "التركيز على المتعامل" إلى تحقيق رضا واستحسان المتعامل، وبالتالي أثر بشكل كبير على السعادة في غالبية المؤسسات التي وصلت إلى النضوج من الناحية الإدارية. حيث أصبح التركيز على المتعامل وسيلة تتبعها المؤسسات لتمييز عن بقية منافسيها. ونتيجة ذلك هي تطلع المتعاملين للحصول على نفس المستوى في تقديم الخدمات من قبل حكوماتهم. ونظراً لقدرة المتعاملين على التسوق بشكل آمن وسهل عبر الإنترنت، وإمكانية استخدام بطاقتهم الائتمانية لدفع الفواتير عبر الإنترنت أيضاً؛ فإنهم يتطلعون إلى إتاحة الخدمات نفسها فيما يتعلق بفواتير الخدمات والأوراق الرسمية وغيرها.

### ازدياد استخدام الهاتف النقال والوسائل التقنية:

شهد العقد الأخير استخدام الوسائل التقنية المتقدمة بصورة متزايدة وارتفاع معدلات استخدام الهاتف النقال. وفي خضم هذا التحول التقني، ازدادت التطلعات حيال تقديم الخدمات في جميع القطاعات على حد سواء. وتعد هذه ثورة من قبل المتعاملين على الوسائل التقليدية في تقديم الخدمات، فيما يتطلعون إلى إتاحة الاتصال بحكوماتهم في أي وقت وفي أي مكان.

### خيارات قنوات تقديم الخدمة المتعددة:

يتوقع المتعاملون توافر قنوات عديدة للوصول إلى مقدمي الخدمات والحصول على المعلومات والخدمات. ويتراوح نطاق قنوات تقديم الخدمات ما بين الخدمات المادية والتقليدية كمراكز الخدمات ومراكز الاتصالات، وقنوات تقديم الخدمة الإلكترونية وقنوات تقديم الخدمة الذكية كوسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل القصيرة وتطبيقات الهاتف الذكي. حيث يتطلع المتعاملون لدمج جميع هذه القنوات، وضمان استمرارية التوافق والكفاءة بغض النظر عن القناة الخاضعة للتطوير. كما يتطلع المتعاملون لتوحيد التجربة في جميع قنوات التواصل، ولن تستطيع الهيئات التي لا تتبنى استراتيجية جيدة للتعامل مع المتعاملين المعتادين على التعامل مع قنوات متعددة أن تقدم خدماتها لهم على نحو فعال وسينتهي بها الأمر بتكبد المزيد من التكاليف.4

"ثمانية خطوات نحو تحقيق تجارب رائعة للمتعاملين بالأجهزة الحكومية"، أوراكل، مارس 2012

### تكمال الخدمات:

تحتاج الحكومات إلى تحقيق التكامل الفعال فيما بين العمليات، والأنظمة والمعلومات لتنظيم الخدمات بين الهيئات والمؤسسات المختلفة. حيث يؤدي تكامل العمليات إلى رفع الإنتاج وتجاوز التحديات التي يواجهها المتعاملين. ولتقديم تجربة مميزة للمتعامل، على المؤسسات مراجعة القيمة المرجوة ضمن جميع نقاط الاتصال وأنواع التواصل.5. إن امتلاك الموظفين لرؤية شاملة يعمل على زيادة الفعالية عند التعامل مع متعامل ما.

"المؤسسة المتمحورة حول رضا المتعاملين"، مجموعة سترايافيتي، 2009

وقد استجابت الحكومات الناجحة حول العالم لهذه الدوافع من خلال مراجعة آليات تقديم الخدمات وتعزيز الثقافة التي تقضي إلى التركيز على المتعامل. ويوفر التعامل مع هذه القوى من خلال الرؤية الخارجية (تجارب المتعاملين) والرؤية الداخلية (قدرات المؤسسة) للهيئات المزايا التالية ويساعدها على خلق ثقافة ناجحة في تقديم الخدمات:



## النجوم العالمي لتصنيف الخدمات

حيث يساعد "نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات" الهيئات الحكومية على تحقيق التحول في طريقة إدارة وتشغيل وتقديم الخدمات للمتعاملين. كما أن له دوراً رئيسياً في تحفيز الموظفين. ورغم أن "نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات" يقدم حوافز مادية كالجوائز النقدية، إلا أن جوهر البرنامج يكمن في العامل التحفيزي المعنوي؛ وهو التقدير الذي يحظى به مركز الخدمات من القيادات العليا في الدولة.

استجابت حكومة الإمارات العربية المتحدة لدوافع التغيير التي نتحدث عنها من خلال المبادرة إلى إطلاق التحول المرتكز على المتعامل في جميع الهيئات الحكومية.

كما تستهدف الحكومة بأن تصبح دولة الإمارات العربية المتحدة إحدى البلدان الرائدة في العالم بحلول عام 2021، وذلك من خلال تقديم خدمات عالمية المستوى لمتعاملها. ولتحقيق هذه الرؤية، وضعت الحكومة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لتحقيق "الحكومة المرتكزة على المتعامل" و"الحكومة المتصلة والفعالة" بهدف تحسين كل من رضا المتعامل ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، أطلقت الحكومة نظام الـ "7 نجوم" لتصنيف المراكز الحكومية الخدمية عام 2011 والذي يهدف إلى تطوير آلية تقديم الخدمات في المراكز الحكومية، وقد كان البرنامج فعالاً في تشجيع المنافسة النزيهة فيما بين هيئات القطاع الحكومي. يعتمد البرنامج على نظام النجوم كما هو مطبق في تصنيف الفنادق، حيث تصنف المراكز الحكومية على مقياس يتراوح ما بين نجمتين إلى سبع نجوم.

وقد شجع نجاح البرنامج دولة الإمارات العربية المتحدة على توسيع نطاقه ليشمل القطاعين العام والخاص وقنوات تقديم الخدمات الأخرى. وقد تم إطلاق البرنامج مرة ثانية عام 2014 بـ "نظام



**"نريد للحكومة أن تتفوق على الفنادق في حسن الاستقبال، وعلى البنوك في دقة الإجراءات؛ فهدفنا هو منافسة القطاع الخاص والتفوق عليه في جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين"**

القمة الحكومية 2013

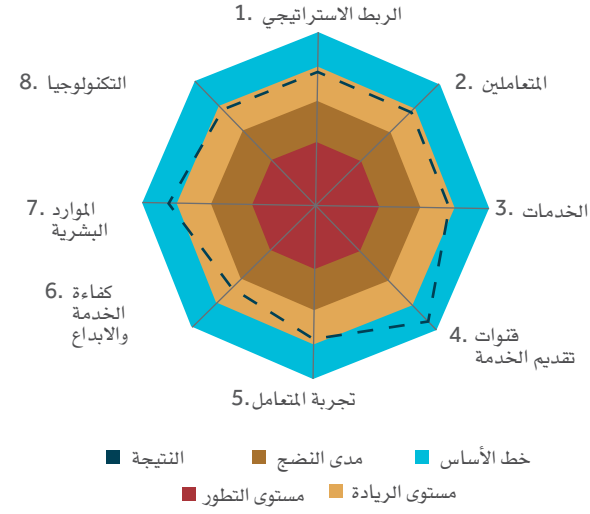
ورغم ذلك، لا تزود جميع الحكومات الهيئات التابعة لها بمنصات مناسبة لتقديم الخدمات النموذجية أو خلق ثقافة يسودها التركيز على المتعامل وكفاءة الأداء. وقد يعود ذلك لقلة الحوافز، أو أطر العمل المخصصة لتقديم خدمات القطاع العام، أو المرونة والاستجابة السريعة للتغيير، أو قيود الميزانية، أو قلة الوعي حيال أهمية ثقافة تقديم الخدمات للقطاع الحكومي.

كما ينبغي على الحكومات تزويد الهيئات التابعة لها برؤى متتابعة متعلقة بتقديم الخدمات، وذلك بهدف إعداد برنامج يتم من خلاله قياس مستويات الخدمة ومتابعتها وتحسينها بشكل مستمر مع مرور الوقت بالإضافة إلى مكافأة وتحفيز الموظفين.

- تعزيز التركيز على المتعاملين: تتمتع المؤسسة التي تجعل المتعامل محور اهتمامها بفهم عميق للمتعاملين وقيمتهم، مع محافظتها على الاهتمام والنمو والتنافسية. حيث ستكون مثل هذه الهيئات قادرة على اتباع منهجية مرتكزة على المتعامل لتحسين تجربة المتعاملين والتزام ورضا الموظفين.
- تحسين الكفاءة والمهارة التشغيلية: في ظل المناخ الاقتصادي الحالي والقيود المفروضة على الميزانيات، أصبح توفير الخدمات الحكومية عبر جميع قنوات التواصل أمراً ملحاً، مما يقود المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية.



الشكل 3: شكل توضيحي لنتيجة التقييم. تلقت الهيئة الحكومية درجة إجمالية تبلغ 82% وتصنف ضمن فئة الأربع نجوم.



يتم تقييم الهيئات الحكومية كل عامين وتستمر مراقبتها بشكل دوري من خلال دراسات التسويق السري وقياسات رضا المتعاملين بشكل غير معلن. ولا توجد إجراءات تأديبية رسمية لعدم الالتزام أو تراجع جودة الخدمات. ولكن إن لم تتمكن الهيئة من المحافظة على تصنيفها السابق، فقد تتضمن التبعات قرارات داخلية في الجهات بنقل أو استبدال بعض الموظفين المسؤولين عن البرنامج في الهيئة.

لكل ركيزة من هذه الركائز سلسلة من الأبعاد:

1. الربط الاستراتيجي: يصف هذا البعد مستوى تقبل القيادة والالتزام والتنسيق وقدرتها واستعدادها لتنفيذ التغييرات.
2. المتعاملين: يصف هذا البعد مدى فهم الهيئات والمؤسسات لمتعاملها وكيفية استخدام بيانات المتعاملين وأرائهم لتقديم الخدمات بشكل أفضل.
3. الخدمات: يتناول هذا البعد مسألة تحديد وتصنيف الخدمات المقدمة ومعايير الخدمة بالشكل المطلوب وتسويقها لتوفير القيمة المرجوة للمتعاملين.
4. قنوات تقديم الخدمة: يبين هذا البعد مدى كفاءة وفعالية تواصل الهيئات والمؤسسات مع متعاملها ووصولها إليهم.
5. تجربة المتعامل: يصف هذا البعد الأنواع المختلفة لتواصل المتعامل مع الهيئة الاتحادية، وكيف يمكن استخدامها لتقديم تجربة إيجابية ومتناسقة للمتعاملين.
6. كفاءة الخدمة والابداع: يصف هذا البعد كيفية تصميم الهيئات الاتحادية لآليات العمل وإدارتها وتطويرها (بما فيها إدارة الأداء والابتكار) والاتفاق على مستوى الخدمة.
7. الموارد البشرية: يصف هذا البعد مدى توافر ثقافة الخدمة والموارد البشرية للهيئات الاتحادية بإنشاء وتقديم الخدمات والوصول إلى المتعاملين وخدمتهم.
8. التكنولوجيا: يصف هذا البعد مدى دعم الهيئات الاتحادية للتقنيات والأنظمة لتقديم الخدمات المتكاملة والمرتكزة على المتعامل.

يعتمد إطار عمل تقديم الخدمات على أداة تقييم تقيس قدرات تقديم الخدمات وفق مقياس بأربع درجات للنضج من خلال سلسلة من الأسئلة الاستكشافية (بناءً على ثمان معايير). تكون الأسئلة ذات طبيعة عامة حتى تتمكن جميع الهيئات الحكومية من فهمها، كما أنها تخضع لتحسينات مستمرة في كل دورة لتتناسب مع طبيعة الأعمال.

بناءً على التقييم ومستوى النضج، تحصل كل هيئة حكومية على تقرير يتضمن علامات التقييم وتصنيف النجوم الخاص بكل منها. ويطلب من الهيئات عرض تصنيف النجوم في المراكز الحكومية لتشجيع التزامها بخدمة المتعاملين.



## الاستراتيجية - "السبب"

تضع الهيئة أهداف واسعة لتقديم الخدمات وتحدد المراكز الحكومية اتجاهها بناءً على هذه الأهداف لتضع أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية الخاصة بها.

## تقديم الخدمات - "ماذا"

تستقبل المراكز الحكومية أنواعاً مختلفة من المتعاملين ممن يتلقون خدمات وفق معايير محددة ومن قنوات متعددة، وهذا يساهم في التجربة الكلية المقدمة للمتعاملين.

## عناصر التمكين - "كيف"

لتحقيق تجربة رائعة للمتعامل، على المراكز الحكومية أن تتبنى عمليات تشغيلية مناسبة إلى جانب القدرات البشرية وأنظمة إدارة المعلومات.

عند إطلاق البرنامج في البداية، كانت المشاركة فيه اختيارية؛ ولتجاوز ممانعة الهيئات الحكومية في بداية الأمر، طبقت الحكومة عددًا من برامج التوعية كالحملات الترويجية وورش العمل. ومع بلوغ البرنامج عامه الثالث، أصبحت المشاركة فيه إلزامية لجميع مراكز الخدمات الحكومية.

ويجري تقييم الهيئات المشاركة في البرنامج مرة كل عامين، ومن ثم منحها درجة تصنيف بناءً على التقييم. ولمساعدة ودعم الهيئات الحكومية، حددت الحكومة معايير الخدمات التي تشمل الكتيبات الإرشادية للخدمات والأدوات والتدريب. البرنامج مدعوم بإطار عمل لتقديم الخدمات كما في (الشكل 2)، والذي يعد بمثابة دليلًا للهيئات فيما يتعلق بتقديم الخدمات. حيث يتكون إطار العمل من ثلاث ركائز:

الشكل 2. إطار عمل تقديم الخدمات



نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات  
Global Star Rating System for Services

## الاستراتيجية (لماذا؟)

### الربط الاستراتيجي

## تقديم الخدمات (ماذا؟)

## عناصر التمكين (كيف؟)

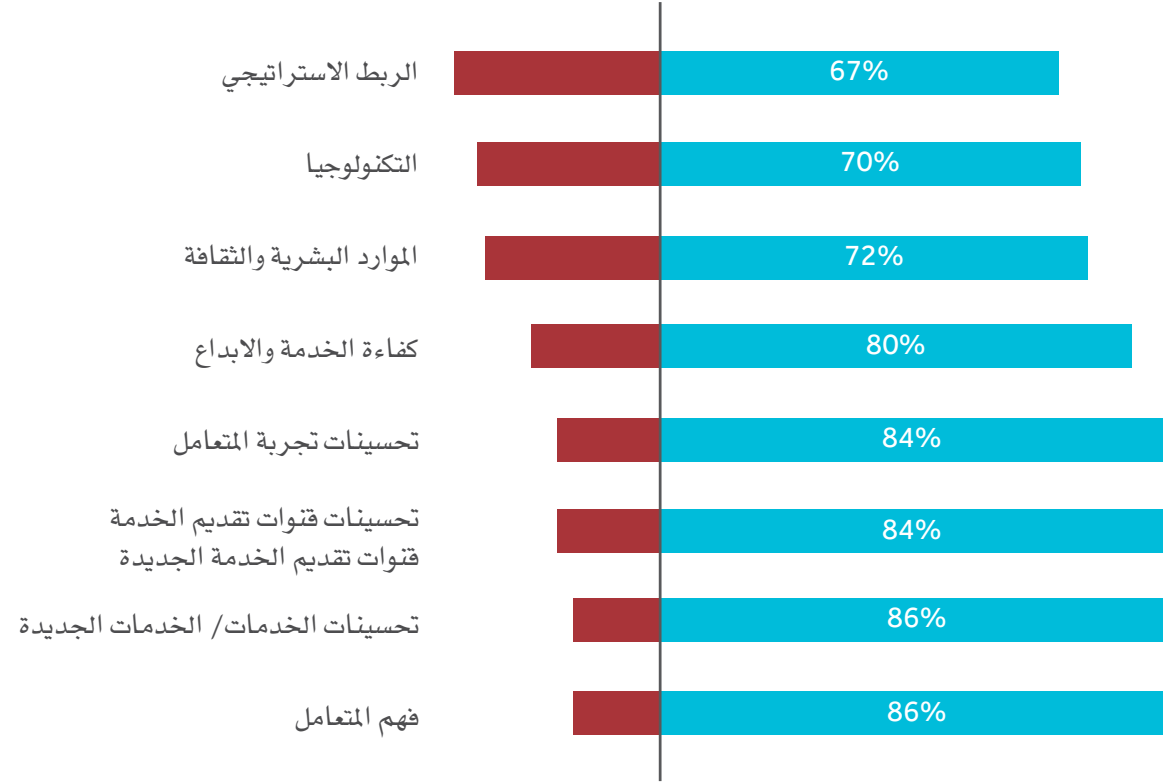




# قياس تأثير نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات

## أوجه التحسين في تقديم الخدمة التي تم ذكرها من المعنيين بتطبيق النظام

ينطوي نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات على ثمانية أبعاد كجزء من إطار عمله الخاص بتقديم الخدمات. حيث طُلب من الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات اختيار جميع الخيارات المنطبقة التي شهدوا تحسناً فيها بعد الانضمام للبرنامج.



## النقاط الرئيسية المستخلصة

- حسبما تظهر نتائج الاستطلاع، فقد ركز غالبية المشاركين على تطوير العناصر التشغيلية لتوفير الخدمة مع بلوغ تصنيف فهم المتعامل وتحسينات الخدمة/الخدمات الجديدة لنسبة 86%.
- فيما يتعلق بفهم المتعامل، أجمع 60% من المشاركين على أن مؤسساتهم أصبحت تمتلك فهماً أفضل لفئات المتعاملين المختلفة بسبب البرنامج. (حسبما يتبين لنا عندما سُئل الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات عن آرائهم حول "فهم المتعامل")
- أجمع ما نسبته 90% من المؤسسات على أنها تستخدم تقنيات جديدة لتحسين مستويات الخدمة (قدم الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات متوسط 3, 4 من أصل 5 نقاط عندما طلبنا آراءهم حول "التكنولوجيا"). بالإضافة إلى أن جمع البيانات مكون مهم لقياس تحسينات تجربة المتعامل (بلغ متوسط الإجابات 2, 4 من أصل 5 نقاط).

استطاعت وزارة العدل في دولة الامارات العربية المتحدة تحسين تجربة متعاملها من خلال تبني تكنولوجيا جديدة، وذلك بعد تحقيقها تصنيف 5 نجوم عام 2013. وبعد تنفيذ نظام انتظار إلكتروني يسمح للمتعاملين بحجز الموعد المناسب لهم وهم في منازلهم وتجنب الوقوف في الصف، ساعد ذلك الهيئة على تحسين مُجمل تجربة المتعامل بشكل كبير.

- تلقينا 60 إجابة من 19 هيئة حكومية غالبيتها ذات طبيعة اتحادية (79%). وشملت الدراسة مجموعة متساوية إلى حد ما من المؤسسات الكبيرة (أكثر من 500 موظف) والصغيرة (1-500 موظف).
- المقابلات النوعية: أجريت سبع مقابلات مستقلة مع المشاركين في البرنامج. وتضمنت المقابلات عدداً من المشاركين الذين تلقوا تصنيفات بنجوم مختلفة
- للحصول على رؤية مستقلة حول البرنامج، أجرت شركة "إرنست أند يونغ" أبحاثاً على الجهات المشاركة في الإمارات العربية المتحدة ممن شاركوا في نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات. وكان الهدف من الدراسة هو تقييم البرنامج، وقياس التأثير على الهيئات المعنية وفهم الانطباعات حيال البرنامج. حيث تشكل الدراسة جزءاً حيوياً من وثائق التقييم لأنها توفر وجهة نظر مباشرة من المعنيين بتطبيق النظام في الجهات والمؤسسات وتتضمن مصدرين أساسيين لنتائجها:
- الاستطلاعات: أجريت الاستطلاعات الإلكترونية لمدة 14 يوم بين 24 ديسمبر 2016 و 8 يناير 2017. وأظهرت النتائج أن الاستطلاع وصل لجمهوره المستهدف بمشاركة غالبية الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات ممن يشغلون مناصب إشراف أو مناصب أعلى من ذلك.

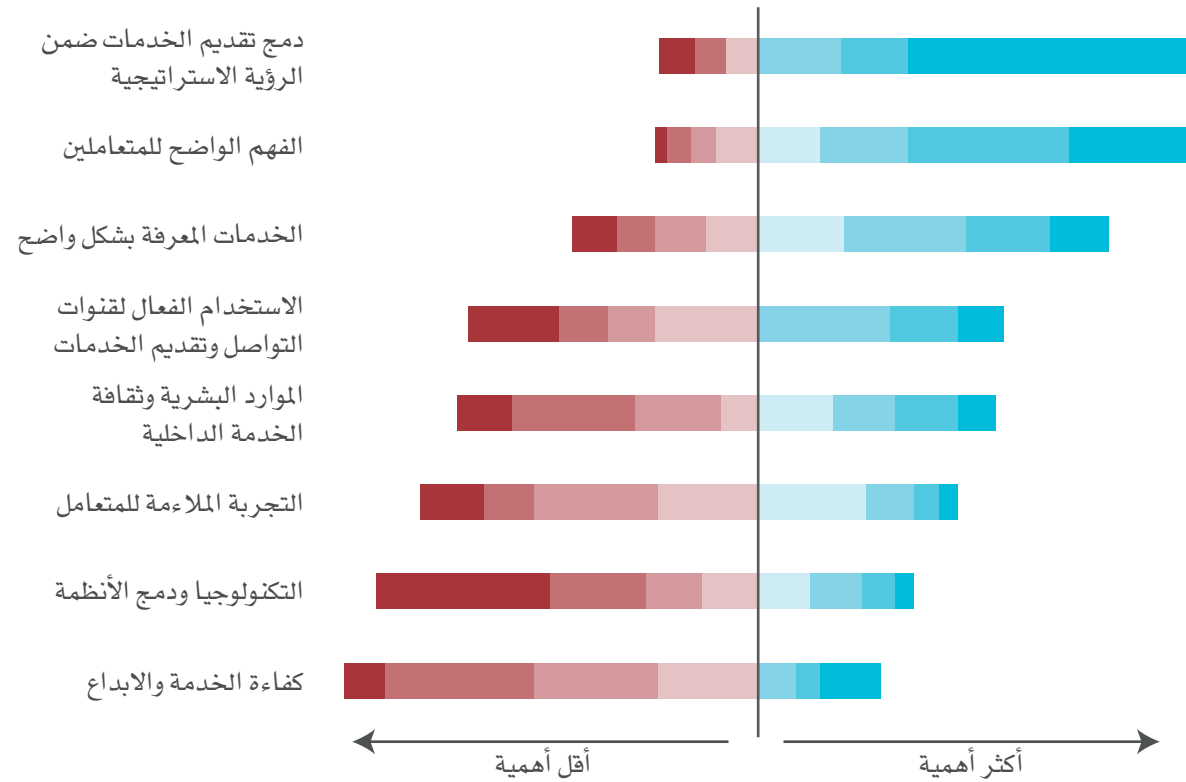


أوضح أحد المسؤولين التنفيذيين الكبار في إحدى الهيئات الاتحادية الإماراتية كيف حققت الهيئة التي يعمل بها تغيرات كثيرة في استراتيجيتها منذ إطلاق نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات. حيث ركزت الاستراتيجية في البداية على الكفاءة التشغيلية وتمت مراجعتها للتركيز على "سعادة المتعامل".

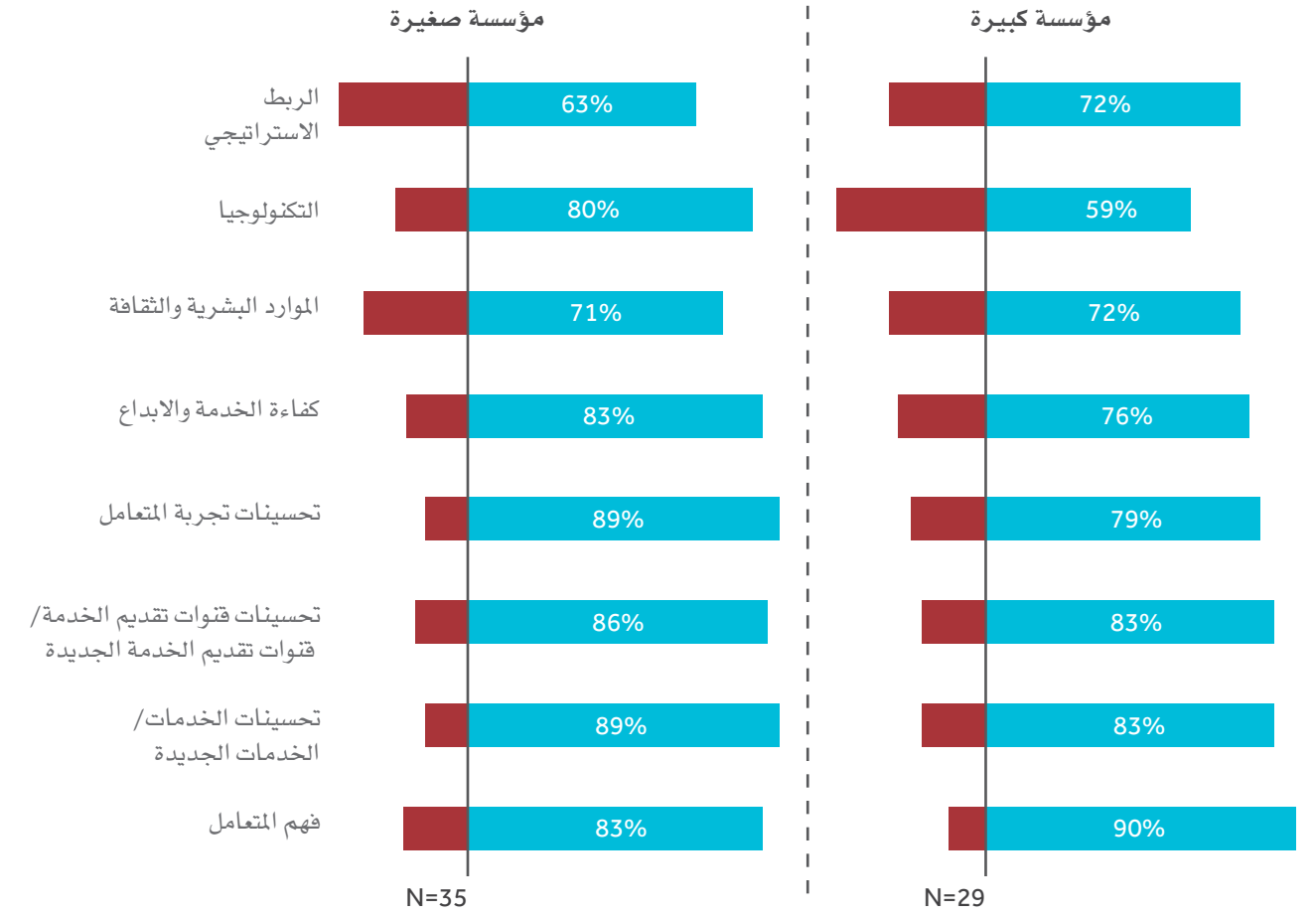
## تصنيف عناصر تقديم الخدمات

تميل المؤسسات إلى التركيز على تحسين العناصر التشغيلية عند تطبيق إطار عمل تقديم الخدمات لنظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات. إلا أنه عند تصنيف أبعاد البرنامج حسب الأهمية، اتفقت المؤسسات على اتباع منهجية تنازلية مبنية على دمج التركيز على المتعامل في رؤيتها الاستراتيجية وترتيبها عبر المؤسسة.

طلب من الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات تصنيف ثمانية أبعاد لإطار عمل تقديم الخدمات، بناءً على مستوى أهميتها في تحسين تقديم الخدمات.



N=64



ركزت المؤسسات الصغيرة أكثر من نظرائها على تطوير العناصر التقنية وتحسين دمج التكنولوجيا داخلها (80% من المؤسسات الصغيرة قامت بتحسين الجانب التكنولوجي مقابل 59% من المؤسسات الكبيرة)

لاحظنا بعض الاختلافات البسيطة ما بين المؤسسات الأكبر حجمًا (500 موظف فما فوق) والأصغر حجمًا (1-500 موظف) فيما يتعلق بأبعاد التحسين. ورغم أن الربط الاستراتيجي كان أقل العوامل تحسناً ما بين الأبعاد الثمانية، فإن المؤسسات الكبيرة ركزت بشكل أكبر على وضع استراتيجية مرتكزة على المتعامل من نظرائها (72% للمؤسسات الكبيرة مقابل 63% للمؤسسات الصغيرة)



## النقاط الرئيسية المستخلصة

- صنف الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات فهم المتعامل (81%) والخدمات المعرفة بشكل واضح (65%) كمناصر هامة في إطار عمل تقديم الخدمات. وينعكس هذا من خلال سعي المؤسسة لتحسين فهمها للمتعامل (حققت 86% من المؤسسات تحسينات في هذا المجال) وتعريف خدماتها وقنوات تقديم الخدمة المتوفرة بشكل واضح (حققت 84% من المؤسسات تحسينات في هذين المجالين)
- أما المؤسسات الأكبر حجمًا (500 موظف فما فوق) والمؤسسات الأصغر حجمًا (1-500 موظف) فقد صنفت عناصر متعددة بشكل مختلف. حيث منحت المؤسسات الكبيرة «تجربة المتعامل» أهمية أكبر بالنسبة لنظرائها (46% مقابل 29%). وتجدر بنا الإشارة إلى أنه عند تطبيق البرنامج، حققت المؤسسات الصغيرة تحسنًا أكبر في هذا العنصر تحديدًا (89% مقابل 79%).
- حظيت التحسينات في الجوانب التكنولوجي (الآراء، وتحليل البيانات، وتكامل الأنظمة) بقدر أقل في الأهمية من ناحية التنفيذ كما كان تصنيفها منخفضًا عند مقارنتها بالعناصر الأخرى. جدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة طبقت تحسينات أكبر في هذا المجال مقارنة بالمؤسسات الكبيرة (حققت 80% من المؤسسات الصغيرة تحسينات مقابل 57% من المؤسسات الكبيرة). ويعود هذا إلى اختلاف مستوى النضج في كلٍ من الفئتين فيما يتعلق بمجالات إدارة البيانات وتكامل الأنظمة.

## مثال على التقدم نحو تقديم الخدمات بشكل أفضل - هيئة الإمارات للهوية (EIDA)

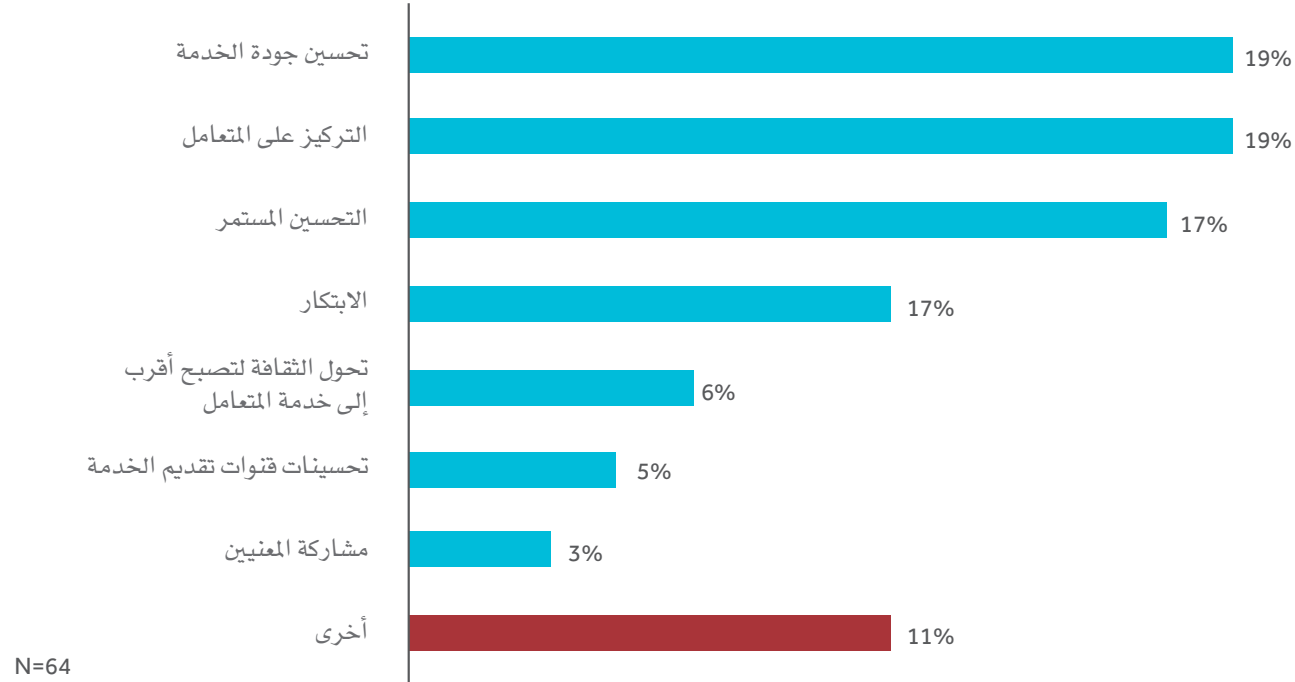
تأسست هيئة الإمارات للهوية عام 2004 وتعتبر هيئة اتحادية مستقلة في الإمارات العربية المتحدة. تتكون هذه الهيئة من 65 مركز خدمة شارك العديد منها في نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات. وكان مركز البرشاء واحد من مراكز الخدمة التي تقدمت من تصنيف 4 نجوم إلى 5 نجوم خلال دورة متتالية. وأهم العوامل التي ساعدت مركز الخدمة على الحصول على تصنيف 5 نجوم هي:

- الربط الاستراتيجي من جانب القيادة باتباع منهجية تازلية من القيادة إلى أصغر موظف
- تحقيق فعالية وكفاءة الخدمة من خلال وضع وقت مستهدف (يبلغ 10 دقائق) لموظفي المكاتب الأمامية الذين يقدمون الخدمات للمتعاملين
- تحسين تجربة المتعامل من خلال مبادرات متعددة، مثل توفير ركن المعرفة لتمكينهم من القراءة خلال أوقات الانتظار، وإتاحة استخدام الحواسيب وآلات الطباعة لهم داخل المركز من خلال ركن الأعمال.

تبني التقنيات الجديدة كتطبيقات الهاتف النقال التي تتيح للمتعاملين الاطلاع على مستوى الازدحام في مركز الخدمة خلال وقت معين. وقد ساعدت تقييمات الخدمة وتقارير التقييم التي أجرتها الحكومة المركز على الانتقال إلى تصنيف أعلى حيث قدمت الآراء والمقترحات التي يمكن تطبيقها حيال أبعاد متعددة من تقديم الخدمة. ستعمل هيئة الإمارات للهوية على مقارنة مركز البرشاء الحائز على تصنيف 5 نجوم مع مراكزها الأخرى للحفاظ على اتساق مستوى الخدمة في كافة المراكز.

## الدروس المستفادة

انتهت الدراسة بسؤال مفتوح حول ما تعلمه الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات من تطبيق نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات. ثم قسمت الإجابات إلى ثمان فئات بناءً على طبيعتها.



## النقاط الرئيسية المستخلصة

- من النتائج الرئيسية التي ذكرها الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات هو التحسن العام في جودة الخدمات بناءً على فهم المتعامل واحتياجاته.
- بينما يعترف الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات بأهمية دمج التميز في تقديم الخدمات مع الرؤية الاستراتيجية (صنفها الأشخاص الذين أجريت معهم الاستطلاعات بأعلى درجة في تحسين تقديم الخدمات)، إلا أن 3% فقط هم من تحدثوا عن مشاركة الجهات المعنية ومشاركة الإدارة التنفيذية كدرس مستفاد من تقدمهم للجائزة

## مما قالوا

"إن الجانب الأكثر أهمية هو فهم المتعامل حتى تتمكن من خدمته بشكل جيد، وعلينا تحديد احتياجاته والانتباه لما يقول حتى نتمكن من توفير الخدمات المناسبة له"

"يجب أن يكون تحسين مستويات الخدمة متوافقًا مع توقعات المتعامل كما يجب تطبيقه باستمرار لتحقيق رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2021"

"ساعد نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات مؤسستنا على تعزيز الارتباط الواضح ما بين استراتيجيتنا والخدمات التي نقدمها للمتعاملين، بالإضافة إلى استهداف تحسين تجربة المتعامل من خلال متابعة وتطوير رحلة وتجربة المتعامل"



## ماذا بعد؟

إن الاتجاه القوي والمتزايد نحو تقديم الخدمات سيتضاعف خلال السنوات القادمة مع سعي المزيد من الهيئات إلى تقديم خدمة أفضل للمتعامل مع المحافظة على الكفاءة الحكومية.

يمكن نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات الحكومات من توفير الخدمات على نحو يرضاهي ما يقدمه القطاع الخاص وتوفير التقييم المستمر لجودة الخدمات. كما أنه يتيح للهيئة سبلاً جديدة لتسويق نجاحها في تقديم الخدمات. حيث يشير استخدام تصنيف النجوم المقنن والمتبع على الفنادق إلى مدى التزام المؤسسة بتقديم الخدمة. فعندما تعرض مراكز الخدمة تصنيفها، يعمل ذلك على تحسين انطباع المتعامل حيال المركز ويثبت التزام الهيئة بخدمة المتعامل. كما تتحمل الهيئات مسؤولية الحفاظ على تصنيفها مع تزايد وعي الجمهور حول هذه الجوائز من خلال الصحف والتلفاز.

حقق البرنامج نجاحاً هائلاً في دولة الإمارات العربية المتحدة حيث يتزايد عدد الهيئات التي تشارك به كل عام. وفي عام 2017، تستعد أكثر من 400 هيئة من القطاع الخاص والعام في دولة الإمارات العربية المتحدة للمشاركة (قطاع المنشآت التجارية، البنوك، قطاع الاتصالات، وغير ذلك)

وحيث أن البرنامج يقدم مجموعة من المبادئ التوجيهية المشتركة، فإنه يقيس الخدمات من خلال مجموعة موحدة من المعايير وبما أن التقييم يجري بمعرفة طرف محايد، فإنه يرفع مستوى الخدمة إلى أعلى المعايير الدولية. سيحصل البرنامج على معيار ISO/IWA لتمكين الحكومات / الهيئات الخاصة الأخرى من تبنيه وتطبيقه بسهولة.

ومن الأهمية بمكان أن تعمل الحكومات حول العالم على تلبية وتجاوز توقعات المتعامل حول تقديم الخدمة. فالمتعاملون هم من يدفعون مقابل الخدمة ويتوقعون الحصول على خدمات سريعة وموثوقة. أما خذلان هذه التوقعات فإنه يؤدي إلى تراجع الثقة، والتأثير على سعادة المتعاملين وشعورهم بالإحباط تجاه المؤسسات الحكومية. لا يتحقق تحسين تقديم الخدمة إلا من خلال دورة مستمرة من التقييم. ولكن على الحكومات أن تتخذ الخطوة الأولى نحو نشر ثقافة تقديم الخدمة لدى هيئاتها، فعليها أن تبادر دون إبطاء لتحقيق مزايا تقديم الخدمات.

لمعرفة المزيد عن نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات وكيف يمكن أن يساهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لبرنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة [www.egsep.ae](http://www.egsep.ae)



عنوان التقرير

## المراجع:

- "الضروريات الخمس لخدمة المتعاملين المتميزة"، شركة فورستر للاستشارات، مايو 2013
- "المتعامل أولاً، تحسين تجربة المتعامل في مختلف الدوائر الحكومية"، إيرنست أند يونج، 2014
- "تقديم الخدمات، تحدي الحكومات المحلية"، رابطة البلديات الهولندية، 2007
- "ثمانى خطوات نحو تحقيق تجارب رائعة للمتعاملين بالأجهزة الحكومية"، أوراكل، مارس 2012
- "المؤسسة المتمحورة حول رضا المتعاملين"، مجموعة سترايفيتي، 2009



عنوان التقرير

