serco INSTITUTE

التحول والرقمنة والسعادة:

الرأي العام بشأن الخدمات المقدمة من حكومة دولة الإمارات

٢٠٢١

ExperienceLab
powered by serco

serco INSTITUTE

مؤسسة سيركو عبارة عن فريق بحث دولي يعمل على مساعدة الحكومات في تطوير الجيل الجديد من حلول الخدمات العامة للمواطنين.

نعمل في أنحاء الشرق الأوسط بالتعاون مع الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والمواطنين لتطوير مستقبل سياسة الخدمات العامة وتصميمها وتنفيذها.

info@sercoinstitute.com

ExperienceLab
powered by serco

أطلقت مؤسسة سيركو مختبر "إكسبيرينس لاب" في الشرق الأوسط عام ٢٠٢٠، وباعتبارها شركة خدمات عامة تُعنى بإدارة الأشخاص والأصول والبيانات، فإن مختبر إكسبيرينس لاب يعمل بصفة أساسية كغطاءٍ يشمل هذه الأمور الثلاثة للتركيز فعليًا على التميّز في الخدمات المقدمة وتجربة المستخدم النهائي.

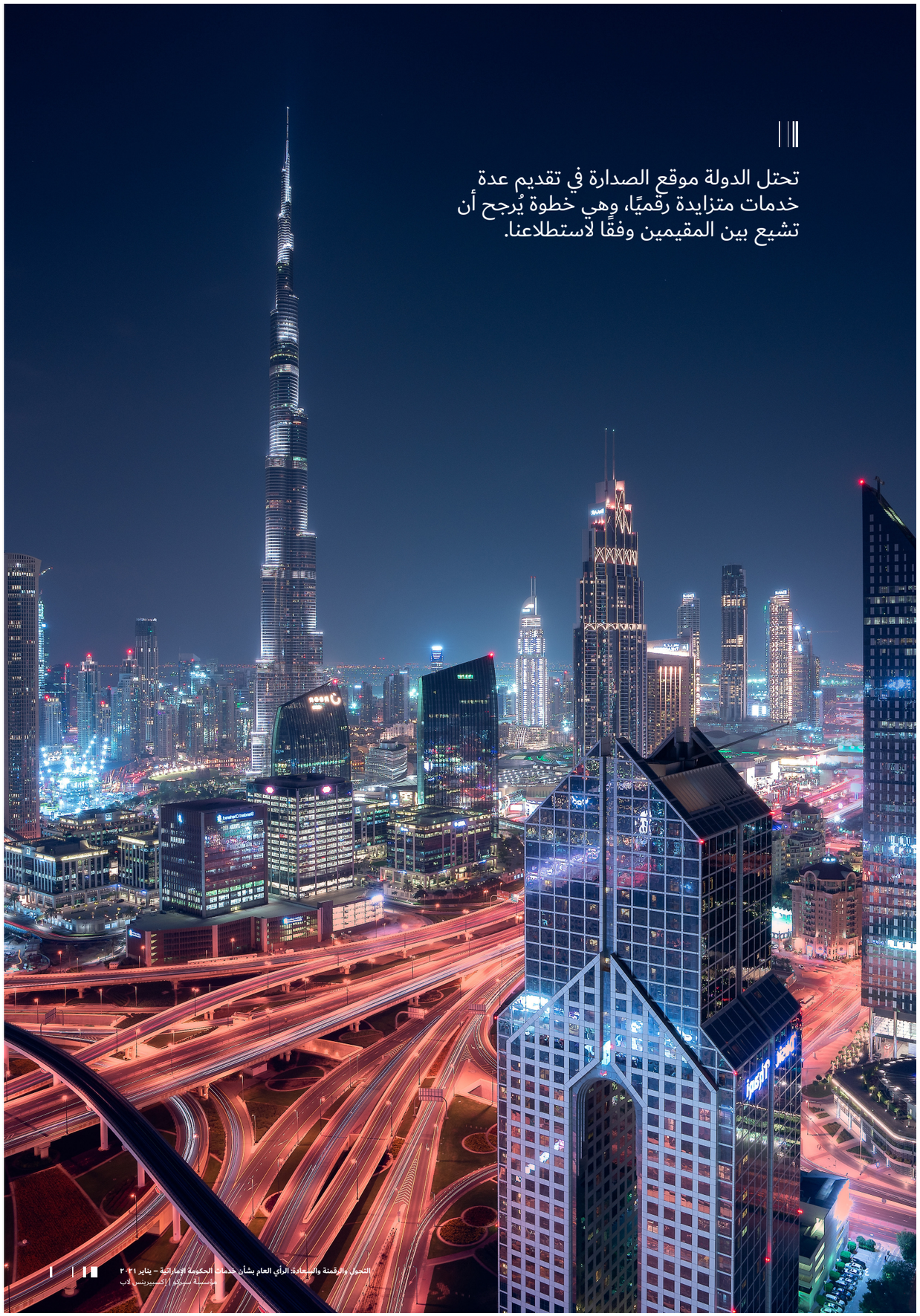
يساعد "إكسبيرينس لاب" العملاء على تطوير فهمٍ فريد للبيانات ورؤى التصميم والتطوّر وتكييف الخدمات بحيث تلبي احتياجات المستخدم النهائي وتقدم تجارب عالمية الطراز.

info@serco.ae

وقد أُجريت الدراسة الاستطلاعية عبر الإنترنت في الفترة بين ٠٧,٠١,٢٠٢١ - ١٥,٠١,٢٠٢١ من قِبل شركة سينساسوايد (CENSUSWIDE)، وهي وكالة أبحاث سوق مستقلة ومعتمدة من قِبل جمعية أبحاث السوق (MRS).

طرح سلسلة مكونة من ١٠ أسئلة على عينة من ٥٠٦ أشخاص يمثلون العمر والجنس والجنسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتلتزم شركة سينساسوايد بمبادئ الجمعية الأوروبية لأبحاث الرأي والسوق (ESOMAR) وتوظّف أعضاءً من جمعية أبحاث السوق التي تستند إلى هذه المبادئ.

لتوفير سياق إضافي للدراسة الاستطلاعية، أجرى إكسبيرينس لاب مقابلات هاتفية مع مجموعة مركزة من ١٠ أشخاص من الإمارات العربية المتحدة.



تحتل الدولة موقع الصدارة في تقديم عدة خدمات متزايدة رقميًا، وهي خطوة يُرجح أن تشيع بين المقيمين وفقًا لاستطلاعنا.

تمهيد

خلّف وباء كوفيد-١٩ أثرًا حادًا وكبيرًا على الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، سواء في كيفية الوصول إليها أو في الضغوط التي تعرضت لها.

ومع ذلك، خضعت الخدمات الحكومية في الشرق الأوسط لعملية التحوّل لبعض الوقت.

وتوجد عوامل دولية ومحلية حافزة على التغيير في كيفية تعامل الحكومات مع مواطنيها والمقيمين.

في هذا التقرير، سنلقي نظرة على ما يعتقده مستخدمو الخدمات وكيف يريدون تغيير الأمور وما يمكن للحكومات فعله لتقديم خدمات قادرة على مواكبة المستقبل. ومن خلال تنظيم استطلاعات الرأي والمقابلات مع الخبراء في جميع أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة، استطعنا إنشاء تحليلٍ مدروس وموضوعي لآراء مستخدمي الخدمات.

نبحث في كيفية تلبية توقعات المقيمين، مع الكشف عن مستويات رضا مذهلة للغاية. تحتل الإمارات موقع الصدارة في تقديم عدة خدمات متزايدة رقميًا، وهي خطوة يُرجح أن تشيع بين المقيمين وفقًا لاستطلاعنا. ومن أهم الأولويات الأخرى للمقيمين أولويتان رئيسيتان، هما توحيد الخدمات وتخصيصها بإضفاء طابعٍ شخصي عليها، بمعنى إتاحة الخدمات في مكانٍ ما بمزيدٍ من التحكم والاهتمام من هؤلاء الذين يقدمونها.

ولا يقتصر تنفيذ هاتين الأولويتين على تحقيق فوائد لمستخدم الخدمات فحسب، بل قد تستفيد الحكومة أيضًا بخفض التكاليف وزيادة الكفاءة.

والسؤال الرئيسي الذي يواجه الإمارات هو كيف لها أن تحافظ على معاييرها الرفيعة أثناء مرورها بفترة تحويل الخدمات التي يمكن أن ترتقي بها إلى قمة جداول التصنيف الدولي للخدمات الحكومية؟

الثقة أمرٌ هش سرعان ما يمكن أن يفقدها مستخدمو الخدمات إذا ما تعرضوا لتجربة سيئة. ومن الصعب ضمان الحفاظ على الثقة أثناء تطوّر الخدمات. ولكن مع حرص الإمارات الشديد على ضمان سعادة المقيمين بها، فإن تطوير وتقديم أحدث الخدمات الحكومية أثناء المضي قدمًا يتطلب إدارة واعية لعملية التحول.

السؤال الذي يواجه الإمارات هو كيف لها أن تحافظ على معاييرها الرفيعة أثناء مرورها بفترة تحويل الخدمات التي يمكن أن ترتقي بها إلى قمة جداول التصنيف الدولي للخدمات الحكومية؟

المحتويات

تمهيد ٥
المحتويات ٧
الملخص التنفيذي ٩
مقدمة ١١
السياق ١١
لمحة عن الخصائص الاجتماعية الاقتصادية ١٢
دوافع التغيير ١٣
قياس رضا المواطن عن الخدمات العامة - أسباب تجعلك مبتهجا؟ ١٤
النتيجة الرئيسية ١ ١٥
التوقعات مرتفعة ومعدلات السعادة مرتفعة والمعايير مرتفعة للغاية
الجنسية ١٧
الوضع المهني والعمر ١٨
الثقة والتوقعات ٢٠
النتيجة الرئيسية ٢ ٢١
التحدي: رقمنة الخدمات وتوحيدها وتخصيصها
الرقمنة ٢٣
التوحيد ٢٦
التخصيص ٢٨
النتيجة الرئيسية ٣ ٣١
التغيير: لماذا وكيف يمكن القيام بذلك
توازن المخاطر - الثقة والتحول ٣٣
عدم نسيان أي خدمة - الحفاظ على معايير مواتية في الخدمات التي لا تخضع للتحول الرقمي ٣٤
الاستنتاج والتوصيات ٣٥

تمر الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بفترة تحوّل رقمي، محفَّزة بالاتجاهات الدولية، شاملة وباء كوفيد-١٩ بالإضافة إلى العوامل المحلية.

الملخص التنفيذي

خلص استطلاعنا الشامل على مستوى الدولة إلى أن ٩٠٪ من الأشخاص وصفوا أنفسهم بأنهم "سعداء جدًا" أو "سعداء إلى حدٍ ما" بخدمات الحكومة الإماراتية التي استخدموها على مدار السنتين الماضيتين. وهذا رقم مرتفع للغاية، ومتسق رغم تعدد الشرائح السكانية – ومنها اختلاف الجنسية والسن والوضع المهني.

على الرغم من ذلك، تمر الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بفترة تحوّل رقمي، محفَّزة بالاتجاهات الدولية، شاملة وباء كوفيد-١٩ بالإضافة إلى العوامل المحلية.

كشفت بيانات الاستطلاع -إلى جانب المقابلات المتعمقة- أن الحكومة الإماراتية تسير على الطريق الصحيح، حيث تسعى إلى زيادة فرص الوصول إلى الخدمات الحكومية عبر المنصات الرقمية.

وينبغي أن يساهم هذا أيضًا في استيفاء أهم طلبين آخرين من المقيمين؛ ألا وهما ضمان أن تكون الخدمات الحكومية أكثر توحيدًا (أي جمعها وإمكانية الوصول إليها في منصةٍ واحدة)، وأن تكون أكثر تخصيصًا.

قد يكون من فوائد خطة الرقمنة الحالية خفض التكلفة وزيادة فرص الوصول ورفع مستوى الكفاءة فضلًا عن تحسين التجربة لمستخدمي الخدمات.

بيد أننا وقفنا على خطرٍ كبير في عملية التحول. فإن مستخدمي الخدمات سرعان ما يفقدون الثقة في الخدمات الحكومية -و"السعادة" بوجهٍ عام- إذا ما تعرضوا لتجربة سيئة واحدة فقط. ولذلك من الضروري حسن إدارة عملية تحويل سُبل إتاحة الخدمات الحكومية وتوصيلها.

ولهذا الغرض لا بد من تحقيق فهمٍ شامل لكيفية تفاعل المقيمين مع الخدمات، بإدارة تصميم وتنفيذ المنصات الخدمية الجديدة، فضلًا عن ضمان الحفاظ على المعايير المحققة في المنصات الحالية.

لتحقيق هذه الغاية، نورد سبع توصيات رئيسية:

- المضي قدمًا في مسار رقمنة الخدمات
- تهيئة القدرة على إيصال الخدمات بطريقة مخصصة وواعية
- الارتقاء بمهارات موظفي الدعم وإعادة تأهيلهم
- توحيد الخدمات يساهم في إسعاد المستخدمين
- الحصول على الخبرة اللازمة لإدارة تحويل الخدمات
- ضمان تحقيق أعلى المعايير في المنصات التي لا تطالها عملية "التحول"
- يجب أن يكون تصميم الخدمة موجهًا بتجربة المستخدم

مقدمة

السياق

ما الذي يريده المواطنون عندما يتعلق الأمر بالخدمات الحكومية؟

استنادًا إلى استطلاعٍ شامل على مستوى الدولة وسلسلة من المقابلات المركزة، يستكشف هذا التقرير الرائد ما يعتقده المقيمون في الإمارات العربية المتحدة بشأن الخدمات الحكومية التي يستخدمونها والتغيير الذي يرغبون فيه.

وبالاستعانة بخبرة فريقي "إكسبيرينس لاب" و"سينساسوايد" في التصميم واستطلاعات الرأي، تم استطلاع رأي ٥٠٦ مقيم في الإمارات العربية المتحدة، عبر مختلف الإمارات والجنسيات والمهن. وإضافة إلى هذه البيانات الكلية الناتجة عن هذا الاستطلاع، تم إجراء عددٍ أقل من المقابلات مع المقيمين في أنحاء الدولة لاستقصاء رأيهم بشأن الخدمات الحكومية وكيفية تحسينها.

لقد كانت الأشهر الاثنا عشر الماضية فترة عصيبة للحكومات والمواطنين على الصعيد العالمي، ووقعت الخدمات التي تقدمها السلطات العامة تحت ضغوطٍ لم يسبق لها مثيل. وقد أدى وباء كوفيد-١٩ إلى حدوث تغيّر سريع في كيفية تفاعل الأشخاص مع الخدمات الحكومية. وتتوازى هذه التحوّلات مع دوافع التغيير طويلة الأجل التي تحفّز رفع مستوى الخدمات الحكومية الإماراتية إلى مرحلة جديدة من التطوير والتقديم.

عند إعادة تصوّر الخدمات الحكومية، لا بد أن يتحلّى صناع السياسات بفهم الأفكار والآراء الحالية لأولئك الذين يستخدمونها. تنشئ هذه الدراسة الاستطلاعية خط أساسٍ يمكن من خلاله لأولئك الذين يصممون الخدمات العامة فهم المستقبل وتشكيله على نحوٍ أفضل. وعلاوة على ذلك، توضح هذه الورقة سلسلة من التوصيات المتميزة فيما يتعلق بالسياسات التي ستساعد على ضمان بقاء دولة الإمارات العربية المتحدة في مواقع الصدارة من حيث تقديم الخدمات وإرضاء المواطنين والابتكار في الخدمات العامة.

لمحة عن الخصائص الاجتماعية الاقتصادية

الناتج المحلي الإجمالي

تتميّز الإمارات العربية المتحدة بأنها دولة ذات دخل مرتفع ولديها ثاني أكبر اقتصاد في المنطقة بناتج محلي إجمالي يبلغ ٤٠٢,٨ مليار دولار أمريكي [١].

الاقتصاد

تشمل الصناعات الرئيسية في الإمارات العربية المتحدة إنتاج الألمنيوم وإنشاء السفن وإصلاحها والبناء وصيد الأسماك والضيافة والسياحة والتمويل والمنسوجات والبترول.

كما تتميّز الدولة بقطاعها التكنولوجي سريع النمو.

الجنس والسن

غالبية العمال المهاجرين من الذكور، الأمر الذي يترك أثرًا ملحوظًا على التوازن بين الجنسين في الدولة حيث تبلغ نسبة الذكور ٧٢٪ في حين تبلغ نسبة الإناث ٢٨٪ [٢]. ومن بين أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين ٠ و١٤ سنة، يعد التوازن بين الجنسين أقرب إلى المناصفة، حيث يبلغ عدد الإناث ٠,٦٦ مليون أنثى وعدد الذكور ٠,٦٩ مليون ذكر [٢]. ويبلغ متوسط الأعمار في الإمارات العربية المتحدة ٣٣,٥ سنة، وهو أعلى قليلًا من المتوسط العالمي، ولكن تفسره هيمنة الذكور البالغين سن العمل بين ٢٥ و٥٤ سنة [٢].

الجنسيات

تعد الدولة وجهة شهيرة للعمال المهاجرين الدوليين الذين يتوافدون إلى الدولة بسبب انتشار فرص العمل والتخفيضات السخية في معدلات الضرائب. وقد أدت هذه الشهرة إلى تزايد عدد العمال المهاجرين إلى ما يقرب من ٨,٦ مليون يمثلون، مع أسرهم، نحو ٨٨٪ من السكان، أغلبهم من المهاجرين الوافدين من الهند وباكستان. ويشكل الإماراتيون نحو ١١,٤٨٪ من السكان [٢].

[١] الأمم المتحدة - الإمارات العربية المتحدة. "تحليل الأمم المتحدة للوضع الاجتماعي الاقتصادي لدولة الإمارات العربية المتحدة في ظل تفشي وباء كوفيد-١٩"، سبتمبر ٢٠١٩. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/UAE%20COVID%20Socio-Economic%20Analysis%20-%20September%202020%20final%20pdf.pdf.

[٢] إحصاء عدد سكان الإمارات ٢٠٢١ (مخطط معلومات بياني) | جلوبال ميديا إنسايت - [عبر الإنترنت] متاح على الرابط التالي: https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/

دوافع التغيير

لقد تسارعت وتيرة التغيير في تقديم الخدمات العامة في شتى أنحاء العالم. وأصبحت توقعات المواطنين تزداد أكثر فأكثر. وبسبب التغيّر التكنولوجي ووجود قوى عاملة عالمية أكثر ترابطًا وابتكارات القطاع الخاص، صارت الطريقة التي تقدم بها الحكومات خدماتها وكيفية تفاعل المستخدمين معها في حالة تغيّر متواصل.

كما أدى وباء كوفيد-١٩ إلى تسريع وتيرة التغيير في تقديم الخدمات العامة، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالرقمنة. وفي جميع أنحاء العالم، أوجبت تدابير التباعد الاجتماعي على الحكومات الابتكار فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها.

بجانب هذه الدوافع العالمية، تواجه الإمارات مجموعة من العوامل المحددة التي تؤثر على الخدمات الحكومية. فبعد عقود من النمو الاقتصادي المذهل، واجه الاقتصاد الإماراتي بعض التأثيرات المعاكسة في السنوات الأخيرة، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى عوامل خارجية خارجة عن إرادة الحكومة. ولكونها إحدى الدول الكبرى المنتجة للنفط في منظمة الأوبك، أدى الانخفاض المستمر في أسعار النفط إلى تراجع الإيرادات الحكومية. ومما زاد من تفاقم الأزمة تفشي كوفيد-١٩، الذي أدى إلى فرض قيود على السفر والنقل بجميع أنواعه وزيادة الضغوط في اتجاه تخفيض أسعار النفط. كما أدت قيود السفر العالمي إلى تدهور الأوضاع في قطاع السياحة، الذي يمثل نحو ١٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي [٣].

على الرغم من ذلك، تمتلك الإمارات بعض القدرات القوية الهائلة التي من شأنها أن تسمح للدولة بالتغلب على هذه التحديات ومواصلة الازدهار. ولقد استطاعت الحكومة تحقيق إنجازات هائلة في الارتقاء بمهارات الشباب الإماراتي وتدريبهم، عن طريق تنشئة قوة عاملة بارعة تكنولوجيًا ومستعدة لعشرينيات القرن الحادي والعشرين وما يليها. وإضافة إلى ذلك، تواصل الإمارات تنويع اقتصادها، وتقليل اعتمادها على إنتاج النفط.

لا ينبغي الاستهانة بالتحديات الخارجية للاقتصاد. فإنها قد تشكل ضغوطًا هائلة على الإنفاق الحكومي، لتشمل الاستثمار في الخدمات العامة. ومع ذلك، تتمتع دولة الإمارات العربية المتحدة بميزة كبرى من شأنها أن تساعد في التخفيف من هذه الضغوط - باعتبارها دولة صغيرة نسبيًا وسكانها مثقفون تكنولوجيًا. وسيسمح ذلك لحكومات الإمارات بمواصلة إنجازاتها المذهلة في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية، سواء بتسهيل توفير خدمات أفضل أو تقليل الضغط على الموارد المالية العامة.

[٣] بي إن بي باريبا. "الإمارات العربية المتحدة: هل تتجه نحو أزمة جديدة في دبي؟" الربع الثاني من عام ٢٠٢٠. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://economic-research.bnpparibas.com/Views/DisplayPublication.aspx?type=document&IdPdf=38891

قياس رضا المواطن عن الخدمات العامة -

أسباب تجعلك مبتهجا؟

تُقدَّم الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة على المستوى الاتحادي أو على مستوى الإمارات أو البلديات من خلال مختلف الهيئات والوكالات. ويعني هذا أن هناك مزيجًا متنوعًا من المؤسسات التي تقدم الخدمات للمواطنين والمقيمين. ومن ثم يعني هذا وجود مجموعة متنوعة من "نقاط الاتصال" بالمستوى نفسه تتيح للمواطنين التفاعل مع الخدمات العامة.

هناك نية واضحة لتحديث الخدمات وترشيدها وتقديمها بشكلٍ مركزي. وقد تجلى ذلك في الإعلان الأخير عن الموافقة على هيكل حكومي جديد لدولة الإمارات العربية المتحدة، بما في ذلك إغلاق ٥٠٪ من مراكز الخدمة الحكومية وتحويلها إلى مراكز تؤدي خدماتها عبر الإنترنت في غضون عامين. كما أنه من المقرر دمج نصف الهيئات الاتحادية مع هيئات أو وزارات أخرى [٤].

يتمثل السؤال الرئيسي الذي يحتاج إلى إجابة في ظل توجه الحكومة إلى تغيير طريقة تقديمها للخدمات، هل يشعر الناس بالسعادة بشأن بما يُقدَّم لهم؟

كانت السعادة محورًا أساسيًا للحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة منذ عدة أعوام، وتم التركيز عليها في *الميثاق الوطني للسعادة لعام ٢٠١٦* والمبادرات المتعلقة به. وعلى هذا النحو، يُعد التفاعل بين تقديم الخدمات الحكومية وسعادة المواطن مفهومًا متطورًا في السياسة العامة الإماراتية [٥].

من أكثر التعابير المباشرة للعلاقة بين السعادة والخدمات العامة هو التحويل المستمر لمراكز خدمة العملاء إلى مراكز سعادة المتعاملين. وغالبًا ما تطلب هذه المراكز إلى جانب المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات عامة -بما في ذلك المنصات الرقمية- من المستخدمين تقييم تجربتهم باستخدام نظام "وجه مبتسم" ثلاثي المستويات والاختيار من بين "سعيد" أو "حيادي" أو "غير سعيد". وتستند هذه المبادرة إلى *بوابة السعادة لدبي الذكية* و*مقياس السعادة* والتطبيقات المرتبطة بها [٦].

بالإضافة إلى ذلك، نجد أن قياس مستويات السعادة مُطبَّق أيضًا على المستوى الاتحادي. فمقياس السعادة للحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة هو نظام للتعقيب والتقييم يمكِّن جميع الخدمات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة من جمع تعقيبات العملاء (المواطنين والمقيمين والزائرين) والاستجابة لها في الوقت الفعلي. كما يمكِّن خدمات حكومة الإمارات العربية المتحدة من تحقيق أهداف السعادة بسرعة وكفاءة. [أ٦]

لهذا السبب، يتناول هذا التقرير مفهوم "السعادة" ويعتمد عليه كوسيلة لقياس رضا المواطنين وتوقعاتهم فيما يتعلق بالخدمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

[٤] وكالة أنباء الإمارات، "رئيس الدولة يوافق على الهيكل الجديد لحكومة الإمارات"، ٥ يوليو ٢٠٢٠. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://wam.ae/en/details/1395302853277.

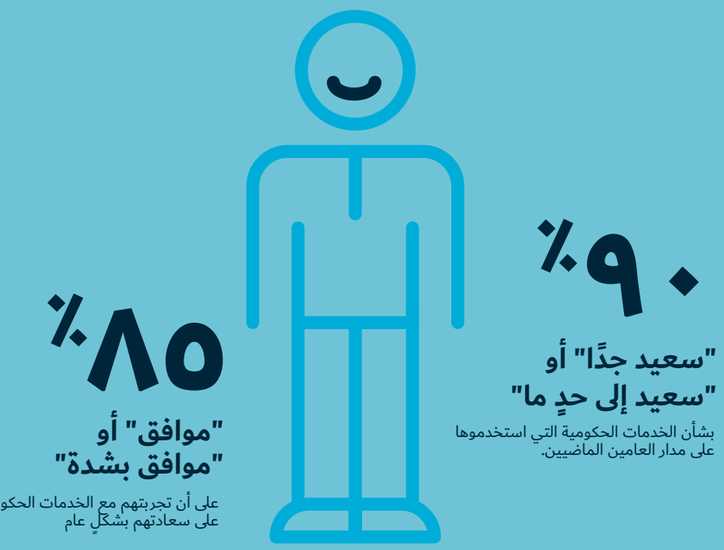
[٥] حكومة الإمارات العربية المتحدة، "السعادة"، ١٣ ديسمبر ٢٠٢٠. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/happiness.

[٦] دبي الذكية، "بوابة السعادة"، ٢٠١٦. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://happinessportal.dubai.ae/en/Pages/default.aspx.

[أ٦] تجربة الحكومة [عبر الإنترنت]. متاحة على الرابط التالي: https://gx.ae/en/resource/download-attachment/197.

النتيجة الرئيسية ١

التوقعات مرتفعة ومعدلات السعادة مرتفعة والمعايير مرتفعة للغاية

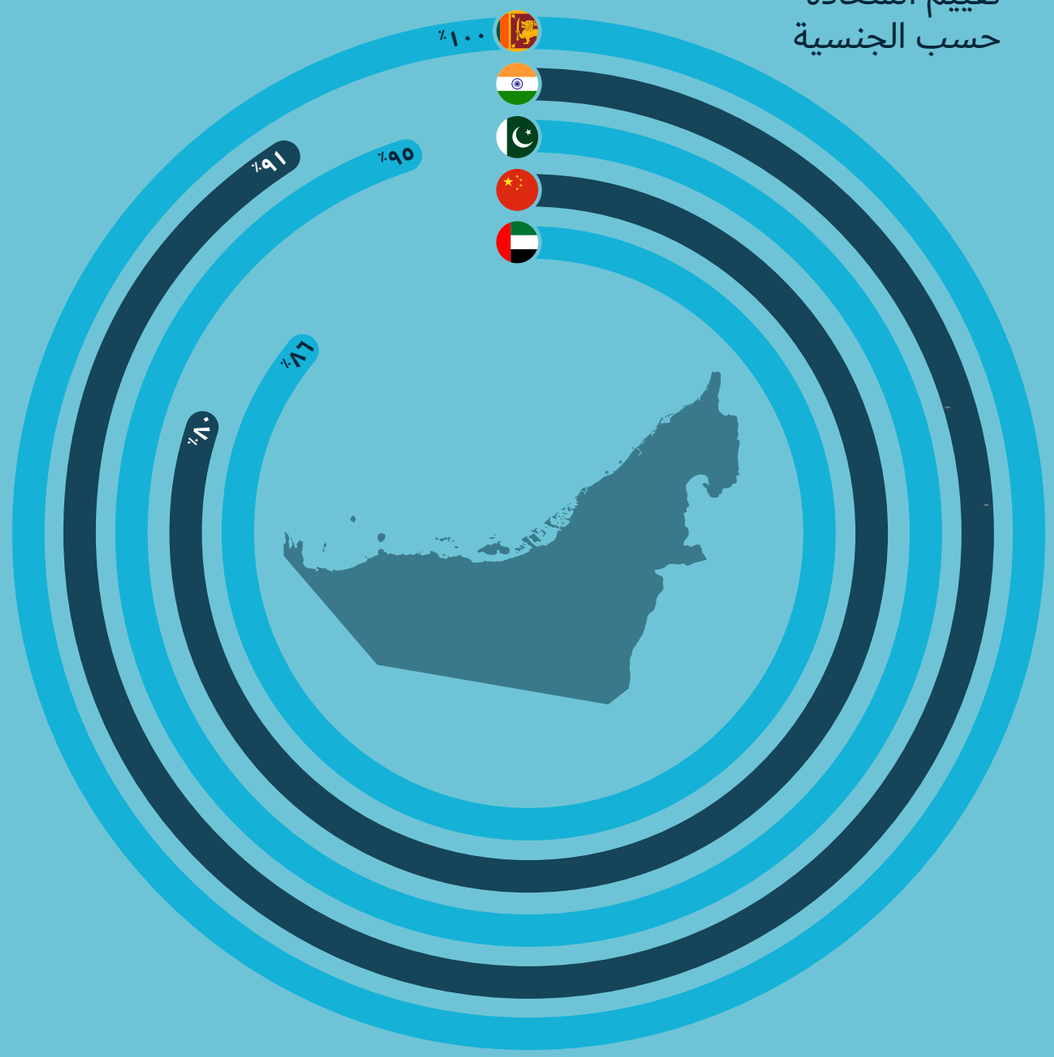


أفاد بحثنا بشكلٍ واضح أن **٩٠٪ من الأشخاص وصفوا أنفسهم بأنهم "سعداء جدًا" أو "سعداء إلى حدٍ ما"** بشأن الخدمات الحكومية التي استخدموها على مدار العامين الماضيين. وهذا له مدلول كبير على جودة الخدمات الحكومية واتساقها في الإمارات العربية المتحدة.

فمع استمرار تحول الخدمات، يمنح هذا المستوى من الرضا الإدارات الاتحادية والمحلية أساسًا قويًا يمكنهم من خلاله مواصلة تطوير خدماتهم. ومع ذلك، يعني هذا أن التوقعات مرتفعة للغاية. حيث يُطمح المقيمين في أن تظل الخدمات عند مستوى معين حتى أثناء التحول.

ففي حالة عدم نجاح الخدمات في مواكبة التوقعات، سترتفع الآثار المترتبة على السعادة العامة للمقيمين بشكلٍ عام. وهذا ما أكده الاستطلاع الذي أجريناه، والذي أوضح أن ٨٥٪ من المواطنين أو المقيمين "يوافقون" أو "يوافقون بشدة" على أن تجربتهم مع الخدمات الحكومية تؤثر على سعادتهم بشكلٍ عام.

تقييم السعادة حسب الجنسية



الجنسية

تُعد نسبة السعادة البالغة ٩٠٪ متسقة على نحوٍ مثير للإعجاب بين الجنسيات المختلفة. فقد كان المشاركون السريلانكيون هم الأكثر رضاءً، وهم يمثلون عددًا صغيرًا من العينة، ممن أبلغوا عن معدل سعادة بنسبة ١٠٠٪، في حين كان المشاركون الصينيون هم الأقل رضاءً بمعدل سعادة بنسبة ٨٠٪؛ لكن مرة أخرى، شكّل هؤلاء المشاركون عددًا صغيرًا من العينة.

ومن بين مجموعات المشاركين الأكبر، سجل الهنود معدلاً بلغت نسبته ٩١٪ والباكستانيون ٩٥٪. وقد يُفسّر البعض مستويات السعادة المرتفعة على أنها نتيجةً للخدمات الحكومية المقدّمة في الإمارات العربية المتحدة كونها أكثر تطورًا من تلك المقدّمة في البلدان الأصلية للمشاركين. وقد يؤثر هذا على النتائج بشكلٍ نسبي، إلا أن **٨٦٪ من الإماراتيين أفادوا أيضًا أنهم سعداء بالخدمات الحكومية المقدّمة**.

هذا أمر مهم لأنه من المرجح أن يكون لمجموعة المشاركين هذه تجارب مطولة مع الخدمات الحكومية المقدّمة في الإمارات العربية المتحدة.

تم تقسيم المشاركين في الدراسة الاستطلاعية البالغ عددهم ٥٠٦ شخصًا على الجنسيات التالية وممثلي سكان الإمارات العربية المتحدة:

١٥٧ هنديًا و٦٧ إماراتيًا و٦٥ فلبينيًا و٥٩ باكستانيًا و٤٠ مصريًا و٧ بنغلاديشيون و٦ سريلانكيون و٥ صينيون و٥ أوروبيون و١ نيبالي و١ إيراني و٧٨ من جنسيات "أخرى" في حين فضّل ١٥ شخصًا عدم الكشف عن جنسيتهم.

الوضع المهني والعمر

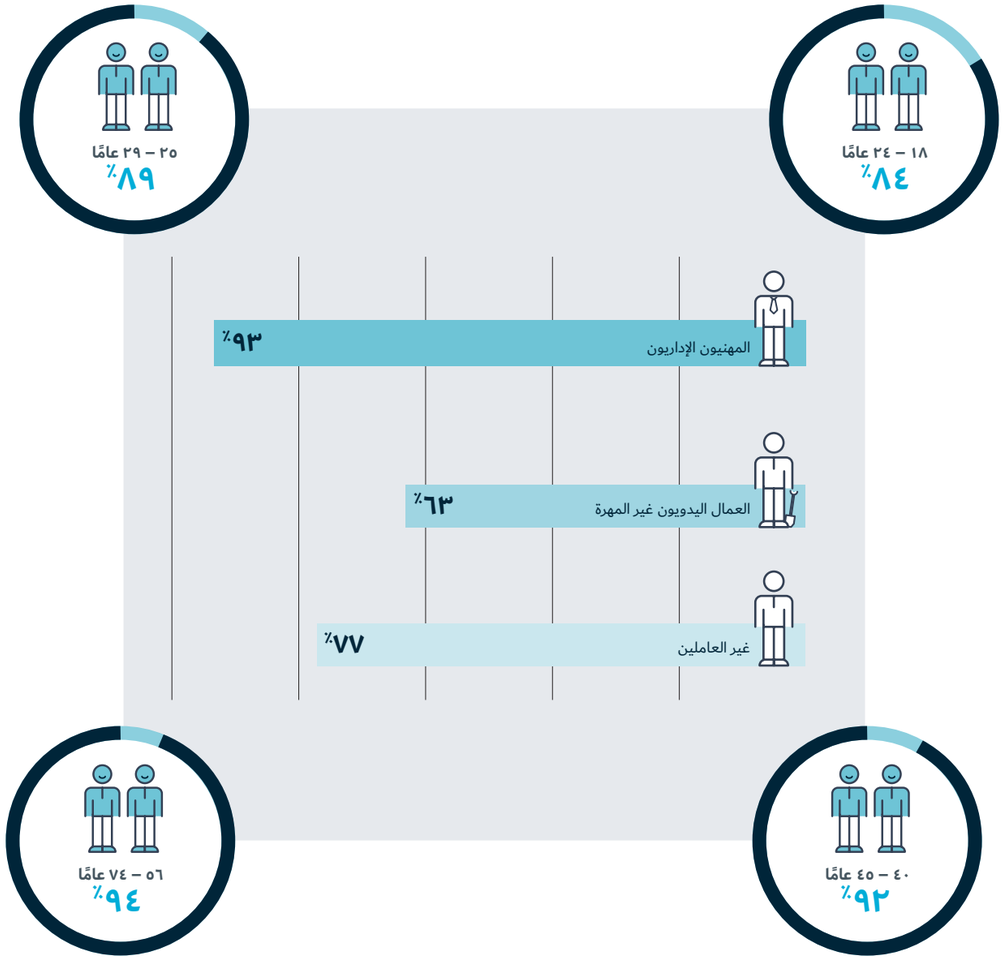
كما هو الحال مع الجنسية، هناك أيضًا مستوى قوي من الاتساق وفقًا للوضع المهني. **فقد سجَّل المهنيون الإداريون المتوسطون أعلى تقييم للسعادة بنسبة ٩٣٪، بينما سجل العمال اليدويون متوسطي المهارة أدنى تقييم عند ٦٣٪.**

يبدو أن مجموعة المشاركين الأخيرة هذه من المغتربين، حيث يأتي ثاني أدنى تقييم من أولئك الذين لا يعملون والذين بلغ تقييمهم للسعادة نسبة ٧٧٪.

يمكن أن ترتبط مستويات السعادة المنخفضة بين العمال اليدويين متوسطي المهارة وغير المهرة بحقيقة أن هذه المجموعة تتكون إلى حدٍ كبير من العمال المهاجرين الذين قد يواجهون عوائق إضافية للوصول إلى الخدمات - مثل حواجز اللغة.

يوضح تحليل البيانات من حيث صلته بالفئات العمرية المختلفة أن السعادة بالخدمات الحكومية تزداد كلما تقدم العمر. ومع ذلك، شاركت جميع الفئات العمرية بمستويات مرتفعة من السعادة: **فقد كان ٨٤٪ من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨ و٢٤ عامًا سعداء، وكان ٨٩٪ من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و٢٩ عامًا سعداء، وكان ٩٢٪ من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و٤٥ عامًا سعداء، وكان ٩٤٪ من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٥٦ و٧٤ عامًا سعداء.**

قد يكون أحد التفسيرات المحتملة للتقييم المنخفض قليلاً بين الفئة العمرية الأصغر هو رغبتهم في الحصول على خدمات حكومية أكثر توجهًا نحو التكنولوجيا الرقمية - وهذا الشعور ينعكس أيضًا في مكان آخر في الاستطلاع (راجع القسم ٢).

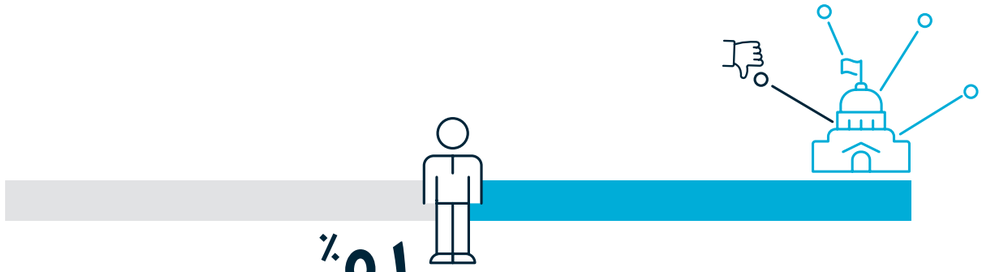


الثقة والتوقعات

كما هو موضح، تكشف بيانات الاستطلاع عن وجود علاقة واضحة بين "السعادة" العامة للفرد وجودة الخدمات الحكومية المقدّمة. كما أن هناك نتيجة رئيسية أخرى للبيانات تتعلق بالعلاقة بين "ثقة" الفرد في الخدمات الحكومية وجودة التسليم. **وقال أكثر من ٥١٪ (٦٣٪ باستثناء الأشخاص الذين أجابوا بـ "لا أعرف") إنهم "وافقوا بشدة" أو "إلى حد ما" على أن "تجربة سلبية مع خدمة واحدة تؤثر على ثقتهم في الخدمات الحكومية بشكلٍ عام".**

لذا تؤكد حقيقة أن غالبية الذين شملهم الاستطلاع أوضحوا أن ثقتهم في الخدمات الحكومية تنخفض بعد التعرض لتجربة واحدة دون المستوى على أهمية التفاعل بين المواطن والحكومة.

ونظرًا لمستوى التوقعات المرتفع بالفعل، يجب إيلاء اهتمام كبير لإدارة عمليات إصلاح الخدمات الحكومية أثناء تحولها إلى أنماط جديدة لضمان عدم فقدان المواطنين ثقتهم في الخدمات في تلك الأثناء. وهذا الأمر شديد الأهمية عندما يتعلق بتوسيع نطاق الوصول الرقمي. فإذا شعر أولئك الذين يفضّلون الوصول إلى الخدمات من خلال القنوات التقليدية أن الوصول الرقمي لا يقدم المستوى نفسه من الجودة، فقد تفقد هذه المجموعات تحديدًا ثقتها في الخدمات الحكومية المقدّمة.



٥١٪

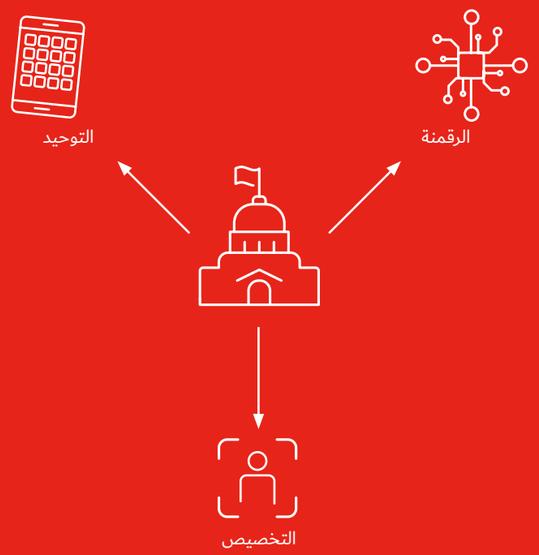
(٦٣٪ باستثناء الأشخاص الذين أجابوا بـ "لا أعرف")

قالوا إنهم "وافقوا بشدة" أو "إلى حد ما" على أن "تجربة سلبية مع خدمة واحدة تؤثر على ثقتهم في الخدمات الحكومية بشكلٍ عام".

النتيجة الرئيسية ٢

التحدي:
رقمنة الخدمات وتوحيدها وتخصيصها

تشير دوافع التغيير، فضلاً عن الرأي العام المستقَى من الاستطلاع، إلى وجود ثلاثة تحديات رئيسية تواجه الخدمات العامة في الإمارات العربية المتحدة:



يتناول هذا القسم من التقرير هذه المسائل والعوامل الأساسية التي ينتج عنها هذه التحديات.

تتضح إمكانات الخدمة العامة الرقمية الحالية
في الإمارات العربية المتحدة ورغبة مواطنيها في
رؤية المزيد منها بوضوح في بيانات الاستطلاع.

الرقمنة

تعد الإمارات العربية المتحدة من أوائل الدول التي تقدم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، ومع ذلك تتسارع وتيرة التغيير على المستوى الدولي، كما أن الإقبال العام عليها آخذٌ في النمو.

من خلال ١٢٠ خدمة تقدمها المدينة من أكثر من ٣٠ مزودًا من القطاعين الحكومي والخاص، يُعد تطبيق *DubaiNow* (*دبي الآن*) مثالًا عالميًا رائدًا لرقمنة الخدمات الحكومية [٧]. وقد تم التأكيد على أنه يجري حاليًا توسيع نطاق الرقمنة في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة مع الإعلان مؤخرًا عن تطوير بوابة وتطبيق واحد على مستوى الدولة سيتمكن المقيمون من خلالهما من الوصول إلى جميع الخدمات التي تقدمها الهيئات الاتحادية [٨].

تتماشى هذه الجهود مع مساعي الحكومات حول العالم لرقمنة الخدمات التي تقدمها للمواطنين. فقد التزمت ألمانيا على سبيل المثال، من خلال قانون الوصول عبر الإنترنت (Onlinezugangsgesetz)، بإتاحة الوصول إلى جميع الخدمات العامة عبر القنوات الرقمية بحلول نهاية عام ٢٠٢٢ [٩]. وفي إستونيا، يُتاح ما نسبته ٩٩٪ من الخدمات العامة بالفعل عبر الإنترنت [١٠].

تتضح إمكانات الخدمة العامة الرقمية الحالية في الإمارات العربية المتحدة ورغبة مواطنيها في رؤية المزيد منها بوضوح في بيانات الاستطلاع. **فقد أشار ٨٨٪ من المشاركين إلى ارتياحهم تجاه استخدام الخدمات الرقمية؛ وترتفع هذه النسبة إلى ٩٠٪ عند السؤال عن الخدمات الرقمية بشكلٍ عام (على سبيل المثال، تلك التي تقدمها الشركات الخاصة).**

[٧] دبي الذكية، "بوابة السعادة"، ٢٠١٦. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://happinessportal.dubai.ae/en/Pages/default.aspx.

[٨] الخليج تايمز، "الإمارات العربية المتحدة تطلق تطبيقًا واحدًا لجميع الخدمات"، ٨ ديسمبر ٢٠٢٠. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://www.khaleejtimes.com/technology/uae-to-launch-one-app-for-all-services.

[٩] حكومة ألمانيا الاتحادية، وزارة الداخلية، "تطبيق قانون الوصول إلى الإنترنت"، [عبر الإنترنت].
متاح على الرابط التالي: https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/EN/ozg/ozg-node.html;jsessionid=16040DBDAEE1F18C416CB65039304D74.2_cid364.

[١٠] بوابة إستونيا الإلكترونية، "الحكومة الإلكترونية" [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://e-estonia.com/solutions/e-governance/.

أشار أولئك الذين كانوا "سعداء جدًا" أو "سعداء إلى حد ما" بالخدمات الحكومية بشكلٍ عام أيضًا إلى مستوى مرتفع من التفضيل أو الراحة في الوصول إلى تلك الخدمات رقميًا. **فقد أوضح ٧٥٪ من الأشخاص الذين قالوا إنهم "سعداء جدًا" بالخدمات الحكومية إنهم تمكنوا من الوصول إليها رقميًا حيثما أمكن ذلك.** وبالتالي يشير هذا إلى علاقتين محتملتين - أولاً، أن أولئك الذين يستخدمون الخدمات العامة عبر الإنترنت سعداء جدًا بالخدمة التي يتلقونها؛ ثانيًا، كلما زاد عدد الأشخاص الذين يستخدمون المنصات الرقمية بدلاً من الوسائل الأخرى للوصول إلى الخدمات، كلما حصلوا على نتائج أفضل وكانوا "أكثر سعادة" بالخدمات الحكومية بشكلٍ عام.

علاوةً على ذلك، عملت إجراءات التباعد الاجتماعي التي فرضتها جائحة كورونا (كوفيد-١٩) على تسريع رقمنة الخدمات الحكومية. فلا يقتصر الأمر على تحويل العديد من الخدمات عبر الإنترنت فحسب، بل من المرجح بشكلٍ عام أن يزداد قبول المواطنين وراحتهم وحرصهم على الوصول إلى الخدمات عبر المنصات الرقمية. **كما أشار ٧٤٪ من المشاركين في الإمارات العربية المتحدة إلى أنهم كانوا أكثر عرضة لاستخدام الخدمات الحكومية الرقمية بسبب جائحة كورونا (كوفيد-١٩).**

ومع ذلك، كشفت المقابلات التي أُجريت مع المواطنين أنه رغم تفضيلهم للخدمات الحكومية عبر الإنترنت، إلا أن المشكلات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والشعور بأن بعض البوابات "قديمة" كانت محبطة.

ويؤكد ذلك بيانات الاستطلاع التي أوضحت أن ٣٧٪ من المقيمين وجدوا أن الخدمات الحكومية معقدة. فقد وصف عدد قليل من الأشخاص الذين قالوا إنهم "غير سعداء بالمرة" تجاه الخدمات الحكومية الخدمات بأنها "قديمة" أكثر من كونها "حديثة".

> أنا لستُ في غاية السعادة، إما أنها قديمة أو عملية طويلة أو ستواجه خطأً في النهاية.
>
> تعليق شخص أُجريت معه مقابلة

من المحتمل أن يكون هذا الاستياء جزئيًا نتيجة مقارنة المواطنين بين الخدمات الحكومية الرقمية ومثيلاتها المقدّمة من القطاع الخاص. لذا، لا تحتاج الحكومات إلى مواكبة رقمنة الخدمات الحكومية على مستوى العالم فحسب، ولكن عليها أيضًا مواكبة أجندة الرقمنة للقطاع الخاص - بدءًا من سيارات الأجرة وتطبيقات طلب الطعام وصولاً إلى أنظمة البيع بالتجزئة والمنازل الذكية.

إلى جانب تلبية الطلب وزيادة رضا العملاء، يمكن للحكومات والمواطنين أيضًا الحصول على مجموعة من المزايا الإضافية من خلال رقمنة الخدمات، بما في ذلك:

التكلفة

يمكن حدوث تخفيضات هائلة في التكاليف من خلال رقمنة الخدمات الحكومية. ومع ذلك، في حالة تنفيذها بشكلٍ سيئ، يمكن أن تتأثر التكاليف المالية إلى جانب رضا العملاء بدرجة كبيرة (تمت مناقشة هذه النقطة بمزيدٍ من التفصيل في القسم ٣).

إمكانية الوصول

تُتاح الخدمات عبر الإنترنت للمواطنين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، بغض النظر عن الجغرافيا أو البنية التحتية المادية واسعة النطاق. كما تتيح الخدمات الرقمية سهولة الوصول إلى الخدمات بمجموعة مختلفة من اللغات. فبالنظر إلى التنوع التي تحويه الإمارات العربية المتحدة، تُعد هذه ميزة كبيرة أيضًا. بالطبع، يحتاج الأفراد إلى جهاز يتيح لهم استخدام الخدمات الرقمية، ومع ذلك، يتمتع ٩٧٪ من المواطنين الإماراتيين بإمكانية الوصول إلى هاتف ذكي في العمل أو المنزل [١١].

الكفاءة

يمكن تحقيق مكاسب كبيرة من حيث الكفاءة والإنتاجية من خلال رقمنة الخدمات. حيث تُقدِّر إستونيا أن انخفاض البيروقراطية قد وفّر لها ٨٤٤ عامًا من وقت العمل [١٢]. ومن المرجح أن يتم تعزيز المكاسب المتحققة من حيث الكفاءة والإنتاجية بفضل الرقمنة من خلال مواصلة التقدم المحرز في الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

[١١] ديلويت، "استبيان ديلويت العالمي لآراء مستهلكين الجوال، اصدارالشرق الاوسط ٢٠١٩: استهلاك الجوال في عالم ما بعد النمو"، نوفمبر ٢٠١٩. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xe/Documents/technology-media-telecommunications/GMCS-whitepaper.pdf.

[١٢] بوابة إستونيا الإلكترونية، "الحكومة الإلكترونية" [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://e-estonia.com/solutions/e-governance/

التوحيد

إن الانتقال إلى الرقمنة يعني توحيد الخدمات الحكومية - مما يتيح للمواطنين الوصول إلى أكبر عددٍ ممكن من الخدمات من خلال منصة واحدة.

في أسئلة الاستطلاع المفتوحة، قال المشاركون، وهي الإجابة الأكثر شيوعًا عند سؤالهم ماذا لو كان لديهم "رغبة واحدة في كيفية تغيير الخدمات الحكومية؟"، إن رغبتهم ستكمن في أن تكون الخدمات الحكومية متاحة عبر الإنترنت في تطبيق أو منصة واحدة.

مع استعداد دولة الإمارات العربية المتحدة لإنشاء تطبيق واحد يضم جميع خدمات الحكومة الاتحادية (كما هو موضح أعلاه)، بات من الواضح أن عملية التوحيد قيد التجربة.

سيكون هذا جنبًا إلى جنب مع نظام الهوية الرقمية *UAE Pass* الذي تم نشره في جميع أنحاء الدولة - ليحل محل نظامي *DubaiID* و*SmartPass* بنهاية عام ٢٠٢٠ - ويعمل على إنشاء بيانات اعتماد موحدة لتسجيل الدخول بالنسبة لجميع المعاملات الحكومية عبر الإنترنت في جميع أنحاء البلاد، بما في ذلك دفع فواتير المياه والكهرباء وتقديم طلب تأشيرة الإقامة.

من المرجح أن يعالج هذا بعض الانتقادات التي تم تحديدها خلال المقابلات مع سكان الإمارات الذين، على سبيل المثال، أعربوا عن إحباطهم من الحاجة إلى الإدخال المتكرر للمعلومات من أجل الوصول إلى الخدمات الحكومية المختلفة.

> تقتضي كل جهة حكومية وجود قناة تسجيل وكانت مواصفات المستخدم والمرور مختلفة بين الجميع. وليس لديها اسم مستخدم وكلمة مرور موحدة ويجب علي أن أتذكر جميع بيانات الاعتماد الخاصة بي.
>
> تعليق شخص أجريت معه مقابلة

> إن نظام الهوية الكندي مرتبطًا بكل شيء في الدولة حتى بطاقة الائتمان... أتمنى أن نطبق ذلك هنا في دولة الإمارات.
>
> تعليق شخص أجريت معه مقابلة

> لماذا لا يمكن أن تكون بطاقة الترخيص الخاصة بي رقمية؟ مثلها مثل بطاقة نول؟ فاليوم، استخدم هاتفي في القيام بكافة الأشياء ولا أرغب في حمل محفظة، فبدلاً من حمل بطاقتي الائتمانية، استخدم تطبيق ApplePay.
>
> تعليق شخص أجريت معه مقابلة

تتجه الإمارات العربية المتحدة مرة أخرى نحو صدارة السباق العالمي لتوحيد الوصول إلى الخدمات الحكومية. ومع ذلك، قطعت دول أخرى خطوات كبيرة في هذا المجال، بما في ذلك كوريا الجنوبية التي لديها بوابة وطنية تسمح بالوصول إلى أكثر من ٣٠٠ خدمة حكومية [١٣]. ويعمل القطاع الخاص أيضًا على تسريع محاولات إنشاء منظومة خدمات واحدة يمكن للعملاء من خلالها الوصول إلى المنتجات والمعلومات.

لخص أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم هذا الشعور بالقول إن الخدمات الحكومية يجب أن تتبع الاتجاه الذي حددته شركات الهاتف المحمول في إنشاء تطبيقات مثل ApplePay، والتي زعم أنه جعل حاجته لحمل محفظة أمرًا قديمًا بطل استعماله. وكما هو متبع مع عملية الرقمنة، فإن مواكبة الاتجاهات الدولية في توحيد الخدمات الحكومية ستتطلب أيضًا من الإدارات الحفاظ على معايير متوافقة مع القطاع الخاص.

في الوقت الحالي، يحصل المقيمون في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكلٍ أساسي على الخدمات الحكومية من خلال مراكز سعادة المتعاملين أو الأكشاك أو مراكز الاتصال أو المنصات الرقمية. وقد تم الاعتراف بهذا التنوع في المنصات من قبل المشاركين في الاستطلاع، **حيث وافق ٨٥٪ "بشدة" أو "إلى حدٍ ما" على حقيقة وجود "مجموعة متنوعة من القنوات" يمكنهم من خلالها التواصل مع الحكومة.**

من المرجح أن يُنظر إلى هذا "النطاق" من نقاط الوصول على أنه ميزة. ومع ذلك، تشير الغالبية - ٥٤٪ (باستثناء الأشخاص الذين لم يبدوا أي تفضيل) - من المشاركين أيضًا إلى أنهم سيختارون طريقًا رقميًا حيثما كان ذلك متاحًا، ومن المحتمل أن يكون هناك فائض كبير في الإنفاق من قبل الحكومات الاتحادية والمحلية على صيانة القنوات المادية وتطويرها (مراكز سعادة المتعاملين والأكشاك) والتي تعتبر أقل تفضيلاً بالنسبة للأشخاص الذين يسعون للوصول إلى الخدمة.

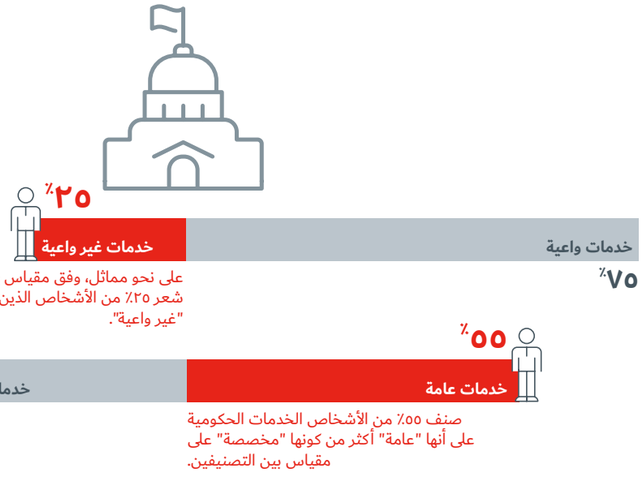
ستظل نقاط الوصول البديلة إلى المنصات الرقمية مطلوبة بالطبع بالنسبة للأشخاص الذين لا يمكنهم الاستفادة من الخدمات عبر الإنترنت. ويجب ألا يحول ذلك دون توحيد الخدمات التي يمكن الوصول إليها من خلال المنصات الشخصية. ومن المرجح أيضًا أن يؤدي السعي المستمر إلى تجميع الخدمات معًا في منصات غير رقمية أخرى، مثل مراكز سعادة المتعاملين، إلى تحقيق نتائج أفضل لمستخدمي الخدمة، فضلاً عن تقليل تكاليف المكاتب الخلفية للحكومة.

[١٣] M. Daub, A. Domeyer, A. Lamaa and F. Ren "الخدمات الحكومية الرقمية: كيفية تحقيق التحول السريع على نطاق واسع" McKinsey & Company ، يوليو ٢٠٢٠. [عبر الإنترنت]. متاح: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Digital%20public%20services%20How%20to%20achieve%20fast%20transformation%20at%20scale/Digital-public-services-How-to-achieve-fast-transformation-at-scale-vF.

التخصيص

في إطار المعايير التي حددها الاستطلاع، كان السبب الأكبر لعدم الرضا يتعلق بالخدمات التي يُنظر إليها على أنها "عامة" وليست "مخصصة" بشكلٍ كافٍ. ونشير في هذا الصدد أن ٥٥٪ من الأشخاص صنفوا الخدمات الحكومية على أنها "عامة" أكثر من كونها "مخصصة" على مقياس بين التصنيفين.

وعلى نحو مماثل، وفق مقياس بين الخدمات "الواعية" و"غير الواعية"، شعر ٢٥٪ من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع أن الخدمات تعتبر "غير واعية".



على نحو مماثل، وفق مقياس بين الخدمات "الواعية" و"غير الواعية"، شعر ٢٥٪ من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع أن الخدمات تعتبر "غير واعية".

صنف ٥٥٪ من الأشخاص الخدمات الحكومية على أنها "عامة" أكثر من كونها "مخصصة" على مقياس بين التصنيفين.

بالتعمق في هذه القضايا من خلال المقابلات، لاحظ الأشخاص أن مستوى الخدمة يعتمد على "التقلبات المزاجية" للأفراد الذين يقدمون الخدمة. وذهب أحد الذين أجريت معهم المقابلة إلى حد القول بأنه "مجرد أن تضطر إلى رفع الهاتف، فإنك ستمر بتجربة سلبية".

عندما لا تكون [الخدمة] رقمية
فإن سعادتي تتوقف على الشخص.
والأشخاص يتصفون بعدم الاستقرار،
[فلا بد لي من التعامل مع] تقلباتهم المزاجية.

تعليق شخص أُجريت معه مقابلة

بمجرد أن تضطر إلى رفع الهاتف،
فإنك [بالفعل] تمر بتجربة سلبية.

تعليق شخص أُجريت معه مقابلة

من الواضح أن الإحصائيات تبين أن هذه التصريحات تعتبر خارجة عن المألوف لدى مقارنتها بمتوسط تجربة مستخدمي الخدمة، لكنها توضح المشكلات المحتملة التي تواجهها هذه المجموعة الصغيرة من الأشخاص الذين يواجهوا تفاعلاً سلبيًا مع مقدمي الخدمات الحكومية.

قد يتم تصحيح بعض هذه المشكلات من خلال نقل الخدمات إلى المنصات الرقمية. فإذا تم تطويرها باستخدام أساليب تصميم تركز على المستخدم، ستوفر الخدمات الرقمية مزيدًا من التحكم والمرونة، هذا إضافة إلى تفاعلات أسرع وأكثر كفاءة بين الحكومة والمواطنين. وبشكلٍ فعال، سوف يتيح العمل على رقمنة الخدمات الحكومية وتوحيدها بمزيد من التحكم للفرد، مما يؤدي بدوره إلى تخصيص الخدمات بصورة أكبر. وسيتمكن مستخدم الخدمة من تصميم كيفية وصوله إلى الخدمات ووقته والأسباب التي تدعوه لذلك بما يلبي احتياجاته الشخصية، بدلاً من الاعتماد على العملية أو أوقات العمل أو قدرات القنوات الشخصية.

بطبيعة الحال، سوف تظل هناك حاجة إلى وجود القنوات الشخصية، ولكن في حالة اختيار المسار الرقمي من جانب نسبة أكبر من المستخدمين، سيكون هناك ضغط أقل على هذه القنوات (وربما المزيد من الموارد المتاحة لها بشكلٍ نسبي). وفي المقابل، يمكن أن يؤدي هذا إلى تجربة أكثر تخصيصًا وانتباهًا لعدد أقل من المستخدمين الذين يختارون الوصول إلى الخدمات بصورة شخصية.

إن وتيرة التغيير الحاصل على المستوى الدولي ـ
وفي القطاع الخاص ـ فيما يتعلق بالخدمات المماثلة
تعني أنك إذا كنت لا تتطور، فإنك تتراجع إلى الوراء.

النتيجة الرئيسية ٣

التغيير:
لماذا وكيف يمكن القيام بذلك

في عالم متغير، فعدم التطور لا يزال يعني التراجع إلى الوراء

على الرغم من أن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم حددوا عددًا صغيرًا من المجالات التي يمكن أن تؤدي التحسينات فيها إلى تحسين تجربة العملاء، إلا أن بيانات الاستطلاع تظهر أن الأشخاص يشعرون بالسعادة بشكلٍ عام تجاه الخدمات الحكومية. ومع ذلك، سيكون من الخطأ تفسير ذلك على أنه مبرر لعدم إجراء سوى مجموعة طفيفة من التعديلات على الطريقة الحالية المتبعة في تقديم الخدمات.

إن وتيرة التغيير الحاصل على المستوى الدولي ـ وفي القطاع الخاص ـ فيما يتعلق بالخدمات المماثلة تعني أنك إذا كنت لا تتطور، فإنك تتراجع إلى الوراء.

سيتفاعل المواطنون والمقيمون مع خدمات الدول والشركات الأخرى، ويقارنوها مع الخدمات التي تقدمها دولة الإمارات العربية المتحدة. وإذا أصبحت هذه المقارنة غير مواتية، فمن المرجح أن تتضاءل سريعًا الإحصاءات المثيرة للإعجاب حول "السعادة" التي كشف عنها هذا الاستطلاع.

ومع ذلك، يتضح من المبادرات المختلفة الجارية بالفعل، والتصريحات الأخيرة الصادرة عن كبار المسؤولين في حكومة الإمارات العربية المتحدة، أنه لا توجد نية "للوقوف" عندما يتعلق الأمر بتطور الخدمات الحكومية. وقد صرح بذلك مؤخرًا صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، قائلاً:

هدفنا من التغييرات الهيكلية اليوم هو حكومة أسرع في اتخاذ القرار وأكثر مواكبة للمتغيرات وأفضل في اقتناص الفرص وفي التعامل مع المرحلة الجديدة في تاريخنا... حكومة مرنة وسريعة هدفها تعزيز منجزات ومكتسبات الوطن.
[١٤]

[١٤] جلف بيزنس، "الشيخ محمد يعلن هيكل حكومي جديد مع دمج عدد من الوزارات"، ٥ يوليو ٢٠٢٠. [عبر الإنترنت]. متاح على الرابط التالي: https://gulfbusiness.com/sheikh-mohammed-announces-new-government-structure-with-merged-ministries/

توازن المخاطر - الثقة والتحول

تنطوي عملية تحويل الخدمات الحكومية نفسها على مخاطر كبيرة، ومن الأهمية بمكان أن تخضع للإدارة بفعالية. وتتوافر قائمة طويلة من الأمثلة الدولية لمشاريع التحول الحكومية الفاشلة، والتي كلفت وزارات المالية المليارات. فهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تتسبب في إفساد أفضل المشاريع الحكومية المقصودة، بدءًا من عدم فهم احتياجات المستهلك وصولاً إلى عدم توافر الخبرة الداخلية. **ووجدت الأكاديمية الملكية للهندسة وجمعية الحاسبات البريطانية أن ٨٤٪ من مشاريع القطاع العام أدت إلى فشلٍ من نوع ما.** كما كشفت دراسة حكومية نيوزيلندية أن ٣٨٪ من المشاريع الحكومية كانت ناجحة، بينما ٥٩٪ كانت تنطوي على عددٍ من المشكلات و٣٪ كانت فاشلة تمامًا [١٥].

إن الآثار المترتبة على سوء التعامل مع عملية تحويل الخدمات تتجاوز ما هو أبعد من الجوانب المالية. فكما نعلم من بيانات الاستطلاع، من المرجح أن يفقد جزء كبير من مستخدمي الخدمة الثقة في الخدمات الحكومية بشكلٍ عام إذا ما مروا بتجربة واحدة سيئة. وتظهر بيانات المسح كذلك أن تجربة الأشخاص في الخدمات الحكومية لها تأثير كبير على سعادتهم بشكلٍ عام. وهذا يعني أن السعادة العامة لمن يستخدمون الخدمات الحكومية يمكن أن تتأثر بشدة بسبب وجود مشكلة ما في أي مشروع معين من مشاريع التحول.

هناك أيضًا تأثير أوسع على المنصات المحتملة التي قد يختارها مستخدم الخدمة للمضي قدمًا إذا ما واجه مشكلة ما - على سبيل المثال، إذا وجد مستخدمو الخدمات أنه من الصعب التعامل مع الخدمة الحكومية الرقمية الجديدة أو أنها غير فعالة، فمن المرجح أن يصلوا إلى هذه الخدمة عبر منصة مختلفة أكثر تكلفة (ربما من خلال مركز سعادة المتعاملين). وهذا لا يعمل على الحد من أي مكاسب فيما يتعلق بخفض التكاليف أو زيادة الكفاءة فحسب، بل يمكن أن يؤدي أيضًا إلى تقويض الثقة على نطاق أوسع في تحويل الخدمات الحكومية الأخرى.

لذلك، من الأهمية بمكان أن تضمن الحكومات إجراء عملية التصميم والانتقال إلى خدمات أكثر رقمنة وتوحيدًا وتخصيصًا بشكلٍ فعال، دون إحداث أي تأثير سلبي على تجربة المستخدم وبالتالي اكتساب الثقة في الخدمات الحكومية بصورة عامة.

من أجل تحقيق ذلك، سوف يتعين على الحكومات الحصول على خبرة الشركاء ورؤيتهم ومهاراتهم للمساعدة في تصميم الخدمات المعاد تصورها وتنفيذها. وينبغي أن يبدأ هذا الأمر بداية من أسس رؤية المتعامل وتجربة المستخدم، ويمتد حتى التدريب وإدارة خدمات دعم المكاتب الخلفية التي ستحافظ على الخدمة الحكومية وتقدمها.

[١٥] PricewaterhouseCoopers International (PwC) "هل المشاريع العامة محكوم عليها بالفشل منذ البداية؟" ٢٠١٧. [عبر الإنترنت]. https://www.pwc.ch/en/publications/2017/pmi_are_public- projects-doomed-to-failure_en_2017_web.pdf

عدم نسيان أي خدمة -

الحفاظ على معايير مواتية في الخدمات التي لا تخضع للتحول الرقمي

تجدر الإشارة أيضًا إلى أن عملية تحويل الخدمات - ونقلها إلى منصات جديدة - ينبغي ألا يعني أنه يمكن نسيان تلك التي سيستمر تقديمها من خلال وسائلها الحالية.

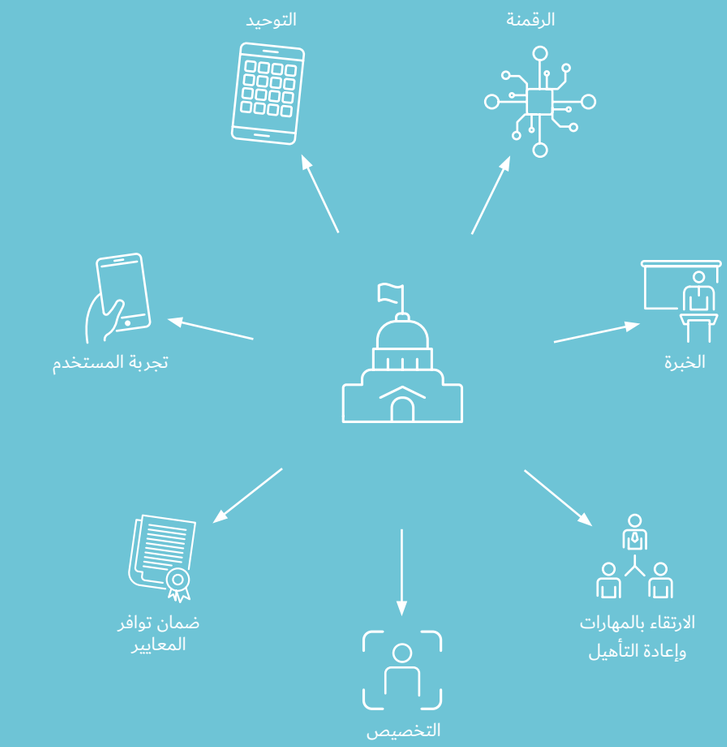
كما هو موضح سابقًا، يجب أن يؤدي نقل الخدمات منصات رقمية إلى إنشاء بعض القدرات في المنصات المادية الأخرى (مثل مراكز سعادة المتعاملين)، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين نتائج خدمة العملاء.

ومع ذلك، يُشكل التدريب المستمر للموظفين وتحقيق الإدارة الفعالة لهذه المنصات عنصرًا أساسيًا، إذ من الممكن أن تقع نفس مشكلة "الثقة" التي يمكن أن تؤثر على الخدمات المحولة التي تم تنفيذها بصورة سيئة بين الأشخاص الذين يستخدمون المنصات المادية إذا لم تعد المعايير مواتية. بمعنى آخر، إذا سقطت المعايير في مراكز سعادة المتعاملين بسبب إلغاء ترتيب الأولويات الناتج عن زيادة التركيز على الخدمات الرقمية، فقد يفقد الأشخاص الذين يستمرون في استخدامها الثقة لدى المرور بأي تجربة سيئة، مما يُحدِث، كما نعلم، أثرًا على مشاعرهم تجاه الخدمات الحكومية والسعادة بشكلٍ عام.

الاستنتاج والتوصيات

يوضح هذا البحث أن التوقعات العالية يتم تلبيتها بمعايير عالية عندما يتعلق الأمر بتقديم الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومع ذلك، تستمر الخدمات في التطور والتحول بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية وطلب المستخدمين.

السؤال المركزي الذي يواجه دولة الإمارات هو كيف يمكنها المحافظة على معاييرها العالية طوال فترة تحويل الخدمات؟



من خلال بحثنا المكثف المستند إلى البيانات، حددنا سبع توصيات رئيسية للسياسة:

توصية السياسة الرئيسية ١:

المضي قدمًا في مسار رقمنة الخدمات

سيستفيد الأشخاص الذين يقدمون الخدمات الحكومية ويستخدمونها من التحرك المستمر نحو خلق فرص أفضل للوصول الرقمي. ومن بين الدوافع الواضحة لاستمرار الحكومات على المسار الحالي من أجل تعزيز عروضها الرقمية، التكلفة الكبيرة وإمكانية الوصول إلى المعلومات وزيادة الكفاءة، إلى جانب الرغبة لدى سكان دولة الإمارات في رؤية المزيد من عمليات الرقمنة.

سوف يتعين على الحكومتين الاتحادية والمحلية في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى دمج أحدث الابتكارات في مجال التكنولوجيا ـ على سبيل المثال الذكاء الاصطناعي والأتمتة ـ بحيث تحافظ الخدمات (أو تتفوق) على المنصات المماثلة سواءً الحكومية أو المنتمية للقطاع الخاص، التي سيتفاعل معها مستخدمو الخدمات.

وهذا بشكلٍ خاص يعد صحيحًا في دولة الإمارات العربية المتحدة نظرًا لطبيعة التنقل العالية لسكانها، الذين من المرجح أن يتفاعلوا مع مجموعة من مختلف الخدمات الرقمية الحكومية والتي يقدمها القطاع الخاص ويقارنوا فيما بينها.

توصية السياسة الرئيسية ٢:

توحيد الخدمات يساهم في إسعاد المستخدمين

إلى جانب الرقمنة، يجب أن يصبح الوصول إلى الخدمات الحكومية موحدًا قدر الإمكان.

نشير مجددًا إلى أن هذا الأمر قيد التجربة في الوقت الحالي، ولكن من الواضح أن سكان دولة الإمارات العربية المتحدة لديهم الرغبة في توافر أكبر عددٍ ممكن من الخدمات على منصة واحدة.

وهذا يعني كذلك أن الخدمات يجب أن تكون "مرتبطة ومشتركة" قدر الإمكان - مما يعني عدم الاضطرار إلى إعادة إدخال المعلومات أو التنقل بين مختلف المنصات الأساسية للوصول إلى الخدمات. ويعد هذا الأمر صحيحًا فيما يتعلق بالخدمات التي يتم الوصول إليها رقميًا، وكذلك عبر المنصات الأخرى، مثل مراكز الاتصال.

توصية السياسة الرئيسية ٣:

تهيئة القدرة على إيصال الخدمات بطريقة مخصصة وواعية

على الرغم من أنه تبين من خلال الاستطلاع والمقابلات أن الأشخاص كانوا يشعرون "بالسعادة" بصورة عامة تجاه الخدمات الحكومية، إلا أن أحد الانتقادات الأكثر شيوعًا هو أنها كانت "عامة" مع من يقدمون الخدمات التي تفتقر إلى "الوعي".

ينبغي أن تساعد رقمنة الخدمات في حل هذه المشكلة. ومع ذلك، من المستحسن إجراء مزيد من الفحص حول كيفية جعل الخدمات التي يتفاعل فيها السكان مع موظفي الخدمات الحكومية أكثر تخصيصًا ووعيًا. وقد يؤدي ذلك إلى تحسين إجراءات التدريب وأنظمة الكتابة النصية والعمليات التي يستخدمها موظفو الخدمات الحكومية.

توصية السياسة الرئيسية ٤:

اكتساب الخبرة اللازمة لإدارة عملية تحويل الخدمات

تُشكل الإدارة الفعالة للتحول عنصرًا أساسيًا بالنسبة لجميع التغييرات التي تطرأ على الخدمات الحكومية في دولة الإمارات. ويحدد هذا البحث بوضوح أن تفاعلًا واحدًا سيئًا مع أي خدمة حكومية يمكن أن يكون له تأثيرًا كبيرًا على مواقف الفرد تجاه الخدمات الحكومية وسعادته بشكلٍ عام.

لن يؤدي التنفيذ السيئ لعملية تحويل الخدمات إلى تكبد تكاليف مالية كبيرة فحسب، بل سيعمل أيضًا على تقويض الهدف الأساسي من المشروع - تقديم تجربة أفضل للمقيمين.

لذلك من الأهمية بمكان أن تضمن حكومة الإمارات الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية، بالاعتماد على القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين لضمان إدارة عملية الانتقال إلى طرق جديدة للوصول إلى الخدمات الحكومية بشكلٍ فعال.

توصية السياسة الرئيسية ٥:

يجب أن يكون تصميم الخدمة موجهًا بتجربة المستخدم

سوف يقدم الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات أفضل الأفكار عندما يتعلق الأمر بكيفية تصميمها. وينبغي لصانعي السياسات استشارة مستخدمي الخدمة لفهم الكيفية التي يريدون بها الحصول على الخدمات الحكومية وما هي سبل الوصول إليها.

سيعمل اختبار تجربة المستخدم وفهم الرؤى قبل نشر الخدمات أو الأنظمة الأساسية الجديدة على ضمان إمكانية تحديد المشكلات وإجراء التحسينات اللازمة قبل استخدامها من قبل السكان بشكلٍ عام. ولن يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج أفضل من حيث سعادة المتعاملين فحس، بل سيسفر أيضاً عن خفض التكاليف على المدى البعيد مع تضاؤل الحاجة إلى إعادة التصميم على نطاق واسع.

توصية السياسة الرئيسية ٦:

الارتقاء بمهارات موظفي الدعم وإعادة تأهيلهم

على الرغم من أن رقمنة الخدمات وتوحيدها من المرجح أن يعمل على تقليل الحاجة إلى بعض الخدمات الشخصية، إلا أن الحاجة تقتضي وجود وظيفة رئيسية للمكتب الخلفي بغرض توفير الدعم اللازم لهذه المنصات. ومن الأهمية بمكان توافر عمليات وتدريبات فعالة بحيث يتم تطبيقها على هؤلاء الموظفين منذ البداية.

لن تعمل أي منصة رقمية مصممة جيدًا للخدمات الحكومية بفعالية إذا لم يتم تزويد موظفي الدعم الذين يعملون فيها بالمهارات المناسبة لإدارتها.

توصية السياسة الرئيسية ٧:

ضمان تحقيق أعلى المعايير في المنصات التي لا تطالها عملية "التحول"

على الرغم من إجراء تحول كبير في الخدمات الحكومية بالفعل، فمن الأهمية بمكان إدراك أن بعض الأشخاص سيستمرون في الوصول إليهامن خلال المنصات الحالية - على سبيل المثال، مراكز الاتصال ومراكز سعادة المتعاملين. ولذلك، يجب تطبيق أعلى المعايير عبر جميع المنصات القائمة.

ينبغي الاستمرار في تطوير المرافق عبر جميع الخدمات الحكومية، جنبًا إلى جنب مع تزويد الموظفين بما يلزم من فرص تطوير المهارات والتدريب.

sercoinstitute.com

serco.com/me