

# قيادة تحسين تجارب المواطنين

منظومة رقمية تُساعد حكومات دول مجلس  
التعاون الخليجي في تحسين تجارب المواطنين  
بشكل مستدام.



# قائمة المحتويات

المقدمة	4
ملحة عامة	6
ما الذي يُحفّز حكومات دول مجلس التعاون الخليجي من أجل تحسين تجارب المواطنين؟	8
ما الذي تقوم به الحكومات في مختلف أنحاء العالم من أجل تحسين تجارب المواطنين؟	10
كيف يمكن لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي تحقيق تجارب أفضل للمواطنين بشكل مستدام؟	16
ما هي نقطة البداية بالنسبة لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي؟	22
كيف ستقوم إرنست ويونغ بمساعدتكم في تحسين تجارب المواطنين؟	24
المفاهيم والمصطلحات الرئيسية	25
المصادر	26



# المقدمة

على مدى العقد الماضي، حصلت نقلة نوعية في الطريقة التي يحدد فيها المواطنون توقعاتهم وتصوراتهم حول تلقي الخدمات العامة، إذ أدى تزايد الأزمات الاستهلاكية بفضل التقنيات الحديثة إلى رفع توقعات المواطنين المتعلقة بنوعية الخدمة التي يريدونها إلى مستوى لم يسبق من قبل، كما أصبحوا يتوقعون من المؤسسات الحكومية أن تعاملهم كمستهلكين وتفي بالوعد التي تقطعها لهم.

وقد كانت المؤسسات الحكومية سابقاً تقدم «الخدمات الجاهزة» والتي كانت تعتبرها من وجهة نظرها ملائمة لمواطنيها، أما الآن فيتوقع المواطنون من تلك المؤسسات الحكومية أن تتفهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم عبر مختلف مراحل حياتهم، فقد اعتادوا الآن على الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص وبالتالي فهم يتوقعون نفس الجودة والمعايير من القطاع الحكومي.

ولتلبية هذه التوقعات وتحقيق تجارب أفضل للمواطنين بشكل مُستدام؛ يتعين على الجهات الحكومية أن تبدأ برفع جودة الخدمات التي تقدمها وتحسين طرق عملها تدريجياً. و وضع المواطنين في صدارة جدول أعمال الحكومات واستبدال فكرة «نحن نعرف ما هو الأفضل للمواطن» بفكرة «التعاون وإشراك المواطن»، وهو نموذج عمل يشارك فيه المواطنون ليتم فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطوير الخدمة المقدمة إليهم بناءً على فهم تلك الاحتياجات بشكلٍ أوضح.

وفي هذا التقرير، سنتطرق إلى ما تقوم به الحكومات في كافة أنحاء العالم لإعداد جداول أعمال تتمحور حول المواطنين بشكل أساسي، فضلاً عن تبادل وجهات نظرنا وتوقعاتنا بشأن المنظومة الرقمية التي يجب أن يتم تطبيقها على حكومات دول مجلس التعاون الخليجي لتوفير تجارب أفضل للمواطنين على نحو مستدام.



علي بيرينكيغلو

رئيس قسم الاستشارات الاستراتيجية واستشارات العملاء  
إرنست ويونغ، منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا



محمد سير

شريك مسؤول مساعد، قسم استشارات العملاء  
إرنست ويونغ، افريقيا والهند والشرق الأوسط



# ملحة عامّة

تسعى الحكومات إلى تغيير توقعات المواطنين بشأن الخدمات التي تقدمها إليهم، ولتحقيق ذلك لا بد لهذه الحكومات أن تضع مواطنيها في صدارة جدول أعمالها عند إعداد السياسات المتعلقة بهم وعند تقديم الخدمات، وذلك لتطوير الخدمات وتحسينها، وتقوم الحكومات حالياً بالنظر في آراء المواطنين واستخدامها كأداة لتحسين المجتمعات المحلية واتخاذ قرارات أفضل وأكثر ثقة.

ومن وجهة نظرنا، إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الحكومات هو خدمة المواطنين وتوفير سُبل العيش الآمنة والهادفة والمُرضية والمُريحة من كافة الجوانب.

وفي اعتقادنا أنه من أجل تحقيق هذا الهدف بفعالية وبغض النظر عن الاستراتيجية التي تعتمدها الحكومات؛ فلا بد لهذه الحكومات أن تهدف إلى وضع المواطنين على رأس أولوياتها، كما لا بد أن يتم التعامل مع الاحتياجات الأساسية للمواطنين بطريقة تجعلهم يشعرون بالسعادة والرضا.

ويُعد تغيير النهج القائم على وجهة النظر التقليدية مفتاحاً رئيسياً للحكومات ليُمكنها من وضع المواطنين في صميم النهج الذي تعمل به، ويتطلب تغيير هذا النهج ما يلي:

- ◀ الاستماع إلى المواطنين.
- ◀ إشراك المواطنين ومنحهم المزيد من الإمكانات.
- ◀ إعداد تصميم مُسبق وإدارة تجارب المواطنين بطريقة من شأنها تلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية بشكل مُستدام.
- ◀ تخطيط تجارب المواطن.

وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، قامت حكومات دول مجلس التعاون الخليجي بإطلاق عدد من المبادرات لتحسين تجربة المواطنين. وقد حان الوقت لاتخاذ نهج أكثر حداثة وشمولية لجعل تجربة المواطنين أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لكل مؤسسة حكومية وإنشاء منظومة رقمية وطنية لخدمة المواطن مع وجود مجموعة من التوجهات والعوامل التمكينية والحوافز. وسوف تؤثر هذه المنظومة الرقمية في العلوم السلوكية، كما سيُحفّز كافة الجهات المعنية على القيام بدورها في ضمان تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات العامة وفقاً لتوقعاتهم على الدوام.

لقد تغيرت احتياجات المواطنين وزادت تطلعاتهم على مدى العقود السابقة نظراً لتحسن مستوى الخدمات الأساسية المقدمة إليهم من القطاع الخاص. وقد استثمرت الشركات موارد كبيرة في تقديم أفضل الخدمات وتحقيق تجارب أفضل لعملائها، وكان ذلك واضحاً من خلال زيادة المنتجات والخدمات المقدمة حسب الطلب وتعدد قنوات الخدمة وكفاءتها العالية.

وقد أدى ارتفاع مستوى الخدمات الآن إلى زيادة توقعات المواطنين بشأن حكوماتهم، حيث يتوقعون أعلى مستويات من الجودة والخدمة تماماً كما يوفرها لهم القطاع الخاص.

ويرغب المواطنون بأن يتم منحهم القوة والإمكانية وأن يتم إشراكهم في عملية تطوير الخدمات وتحسينها. ومع ارتفاع مستوى الخدمات المتوقعة، يشعر المواطنون بقلق بالغ إزاء الخدمة التي يتلقونها في كل مرحلة خلال تجربتهم. ومن جهة أخرى، يعد العملاء من جيل الألفية وما بعده العملاء الأكثر طلباً، وذلك لامتلاكهم خبرة ومعرفة واسعة فيما يتعلق بالتكنولوجيا بخلاف أي جيل آخر، فهم يريدون أن يكونوا على دراية بكل ما يدور حولهم، كما انهم يفضلون المشاركة والتشاور بشأن كل مشكلة اجتماعية.

ولتلبية هذه التوقعات بشكل فعلي؛ تقوم الحكومات بمراجعة الطريقة التي تعمل بها وتقدم من خلالها الخدمات إلى مواطنيها. وهذا يُثير سؤالاً رئيسياً، وهو: كيف يمكننا جعل النظام الحكومي «متصلاً» بالمواطنين في الوقت الحالي وفي المستقبل؟ تتطلب الإجابة على السؤال السابق إجراء نقلة نوعية من النهج التقليدي «نحن نعرف ما هو الأفضل للمواطنين» من خلال النظر في بعض الأسئلة الأساسية التي يطرحها المواطنون في الوقت الحالي وفي المستقبل، ومنها ما يلي:

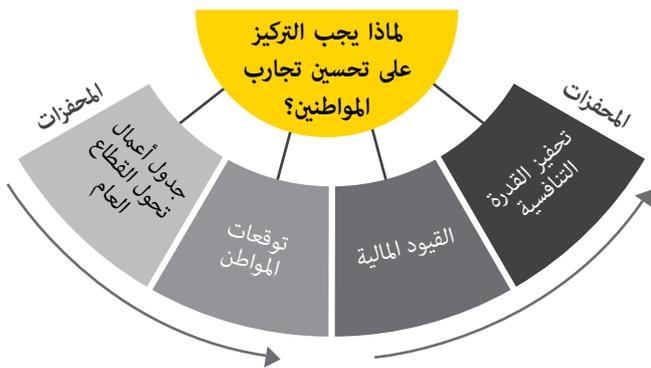
- ◀ لماذا توجد الحكومات؟
- ◀ ما هو الغرض الأساسي للحكومة؟
- ◀ كيف يمكن للحكومات تحقيق هدفها الأساسي بشكل فعلي؟



## ما الذي تقوم به الحكومات في مختلف أنحاء العالم من أجل تحسين تجارب المواطنين؟

يقف مجلس التعاون الخليجي على أعتاب التحولات الكبرى التي أحدثتها الاحتياجات الاقتصادية والتغيرات السكانية، ويعد كل من الوضع المالي الحالي والعدد المتزايد من المواطنين ذوي المعرفة الواسعة وتحديد رؤية مستقبلية متطورة من أهم العوامل التي تدفع حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى جعل تجربة المواطنين تحتل الصدارة في جدول أعمالهم الاستراتيجي.

### الشكل رقم 1: العوامل التي تُحفِّز حكومات دول مجلس التعاون الخليجي لتعزيز تجربة المواطن وتحسينها.



كانت الحكومات مدى العقد الماضي في جميع أنحاء العالم تعمل على تحسين الخدمات التي تقدمها لتلبية التوقعات المتزايدة للمواطنين من أجل تقديم خدمات عالية الجودة. وهناك مجموعة كبيرة من التقنيات المنتشرة في كل مكان ومجموعات البيانات التي يمكن الوصول إليها بسهولة، بالإضافة إلى زيادة الطلب على تحقيق تجربة أفضل للمستخدم، وكل ذلك من شأنه أن يضمن للحكومات تقديم خدمة أفضل لمواطنيها أكثر من أي وقت مضى.

لا تعتبر منطقة مجلس التعاون الخليجي حالة استثنائية في سعيها نحو التركيز على تحسين تجارب المواطنين، وفي حين أن العوامل الأساسية لتحسين تجربة المواطنين متشابهة في جميع أنحاء العالم، إلا أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السكانية الحالية في المنطقة تجعل العوامل أكثر تحديداً ووضوحاً فيها. ومن خلال بحثنا وخبرتنا في العمل مع المؤسسات الحكومية في المنطقة وفي مختلف أنحاء العالم، وصلنا إلى تحديد أربعة عوامل رئيسية تدفع الحكومات إلى التركيز على المواطنين وتحسين تجاربهم، كما هو موضح في الشكل رقم<sup>1</sup>.

## جدول أعمال التحول في القطاع العام

لقد كانت فكرة تجديد القطاع العام واردة في المنطقة منذ العقد الماضي، إلا أن الانخفاض الأخير في أسعار النفط كان بمثابة الحافز للبدء بتنفيذ هذه الفكرة، وبعض دول مجلس التعاون الخليجي لا زالت تفكر بإجراء التحول وبعضها الآخر قد بدأ بالفعل بإجراء تحولات واسعة النطاق.

يوضح الجدول أدناه بعض برامج التحول الرئيسية في المنطقة.

الدولة	البرنامج
	الرؤية السعودية 2030 وخطة التحول الوطنية 2020
	رؤية الإمارات 2021، رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030 وخطة دبي 2021
	رؤية قطر الوطنية 2030
	رؤية البحرين الاقتصادية 2030
	الكويت الجديدة 2035
	رؤية عمان 2020 والبرنامج الوطني لتعزيز التنوع الاقتصادي

تهدف هذه البرامج إلى توفير حياة ذات جودة عالية للمواطنين، وقد تم من خلالها تقديم وعود مضمونة وواضحة تتضمن ما يلي:

- ◀ تقديم الخدمات العامة المتجاوبة وعالية الجودة
- ◀ توفير تعليم ذو جودة عالية
- ◀ توفير السكن بأسعار معقولة
- ◀ توفير رعاية صحية أفضل
- ◀ تحسين الدعم الاجتماعي
- ◀ تحسين وسائل النقل والاتصالات
- ◀ زيادة فرص الاستثمار
- ◀ توفير وظائف للمواطنين

وللوفاء بهذه الوعود على نحو فعال والنجاح في تنفيذ برامج التحول هذه؛ يجب على الحكومات أن تهدف إلى تحسين تجربة المواطنين وجعلها في مقدمة أولوياتها.

## توقعات المواطنين

أدى ارتفاع مستوى التخصيص الذي تقدمه الشركات في القطاع الخاص إلى تلبية توقعات مواطني دول مجلس التعاون الخليجي بالكامل من خلال تقديم الخدمات. وعلاوة على ذلك، يُشكل الوافدين أكثر من 48% من إجمالي السكان في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تبلغ نسبتهم 89% في الإمارات العربية المتحدة و86% في قطر على التوالي. ويتوقع هؤلاء المغتربون الحصول على الخدمات بنفس طريقة وجودة الخدمات المقدمة في بلدانهم الأصلية.

وقد شهد عدد مواطني دول مجلس التعاون الخليجي المسافرين إلى بلدان أخرى نمواً كبيراً على مر السنين. وتُشير أبحاث مؤشر BMI إلى أن عدد المسافرين من دول مجلس التعاون الخليجي بلغ نحو 63 مليون شخص في عام 2015، ومن المتوقع أن ينمو إلى 82 مليون في عام 2020.

ويؤدي انتشار وسائل التواصل الاجتماعي في المنطقة إلى زيادة توقعات المواطنين، إذ هناك ما يُقارب 90% من سكان الشرق الأوسط يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي بشكل يومي<sup>2</sup>. وقد أدى هذا الاتصال المُحسّن إلى زيادة الوعي بحقوق المواطنين والوصول إلى المعلومات، مما أدى إلى مواطنة واضحة لا تجعل المواطنين يشعرون بالحرج من انتقاد الحكومة ويعبرون عن استيائهم من الخدمات العامة.

## القيود المالية

تواجه الحكومات في جميع أنحاء العالم تحديات عند تقديم الخدمات بسبب تناقص الموارد، بالإضافة إلى حكومات دول مجلس التعاون الخليجي. وقد دفع انخفاض أسعار النفط حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى اعتماد نظام مالي حريص ودقيق. ومن هذا المنطلق، من المهم أن تصبح المؤسسات العامة أكثر كفاءة في تقديم الخدمات التي تلي توقعات المواطنين. وتُشير الأدلة المستمدة من المسؤولين عن تجارب المواطنين، مثل سنغافورة، إلى أن التركيز على المواطنين في تصميم السياسات كثيراً ما أدى إلى إعادة هيكلة الخدمات التي توفر تجارب أفضل لهم وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف. وفي كثير من الأحيان، يكون تعزيز تجارب المواطنين وتحفيز الكفاءة التشغيلية وجهين لعملة واحدة. ويُمكن للحكومات، من خلال استخدام نهج استراتيجي، أن تستخدم نفس طرف الاستثمار للحصول على المنافع المرجوة. وأخيراً، من المتوقع أن يؤدي إدخال الضرائب وتخفيض الدعم إلى زيادة التوقعات المنتظرة من الحكومات.

## تحفيز القدرة التنافسية

يُمكن لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي أن تحدد مكانتها كأحد الاقتصادات العالمية الناشئة من خلال سلسلة من مبادرات التنويع الاقتصادي، وبالتالي الابتعاد عن كونه اقتصاد قائم على الموارد.

وتتطلب استدامة جدول أعمال التنويع الاقتصادي في المنطقة وجود بيئة ملائمة للاستثمار لتحسين عملية جذب المستثمرين الأجانب إلى السوق. وتنعكس تجربة المواطن الإيجابية فعالية الأجهزة الحكومية والتي تعد أحد أهم العوامل التي تغرس الثقة في المستثمرين.



## ما الذي تقوم به الحكومات في مختلف أنحاء العالم من أجل تحسين تجارب المواطنين؟

تتخذ الحكومات في جميع أنحاء العالم تدابيراً استباقية لتحسين التكنولوجيا والعمليات في القطاع العام لتناسب مع التوقعات المتزايدة لمواطنيها، وقد كان الابتكار والإبداع وإعادة تصميم الخدمات مدعوماً بتحليلات شاملة للعملاء والخدمات كشرط مسبق لتحفيز التحول الذي يركز على المواطنين.

وقد أجرينا دراسة حول أفضل الممارسات لفهم واستكشاف المزيد من المبادرات التي تجريها الحكومات في جميع أنحاء العالم لتصبح أكثر تركيزاً على المواطنين وتقدم تجارب أفضل لهم. ولغرض دراستنا هذه، اعتبرنا أستراليا وكندا وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة والمملكة المتحدة هي البلدان الأنسب من حيث تقديم رؤى قابلة للتطبيق في دول مجلس التعاون الخليجي. ويوضح الشكل رقم 2 لمحة عن المبادرات التي اتخذتها حكومات هذه البلدان.

انطلاقاً من الحاجة الماسة إلى إجراء التحول وبدء التغيير، تتخذ الحكومات في جميع أنحاء العالم المبادرات التي تغير القطاع العام وتحسن تجارب المواطنين. فعلى سبيل المثال، انخفض الوقت الذي تستغرقه عمليات المعالجة في المملكة المتحدة للحصول على طلب رخصة القيادة عبر الإنترنت من ساعتين إلى 20 دقيقة، وهذا أدى إلى تحسين كبير وملحوظ في تجربة المواطنين. وقد تم تخفيض هذه المدة الزمنية من خلال استخدام تطبيق بسيط يسحب المعلومات تلقائياً من جواز السفر. ويعد هذا التغيير في تجربة المواطنين نتيجة لإعداد جدول أعمال يقوم على رقمنة حكومة المملكة المتحدة والذي تم إطلاقه لتغيير الطريقة التي يقدم بها القطاع العام الخدمات إلى مواطني المملكة المتحدة.

## الشكل رقم 2 : المبادرات الحكومية لتحسين تجارب المواطنين

ملاحظة - فيما يلي عينة عشوائية من البلدان وليست عرضاً شاملاً لكافة المبادرات العالمية.

### 1 كندا

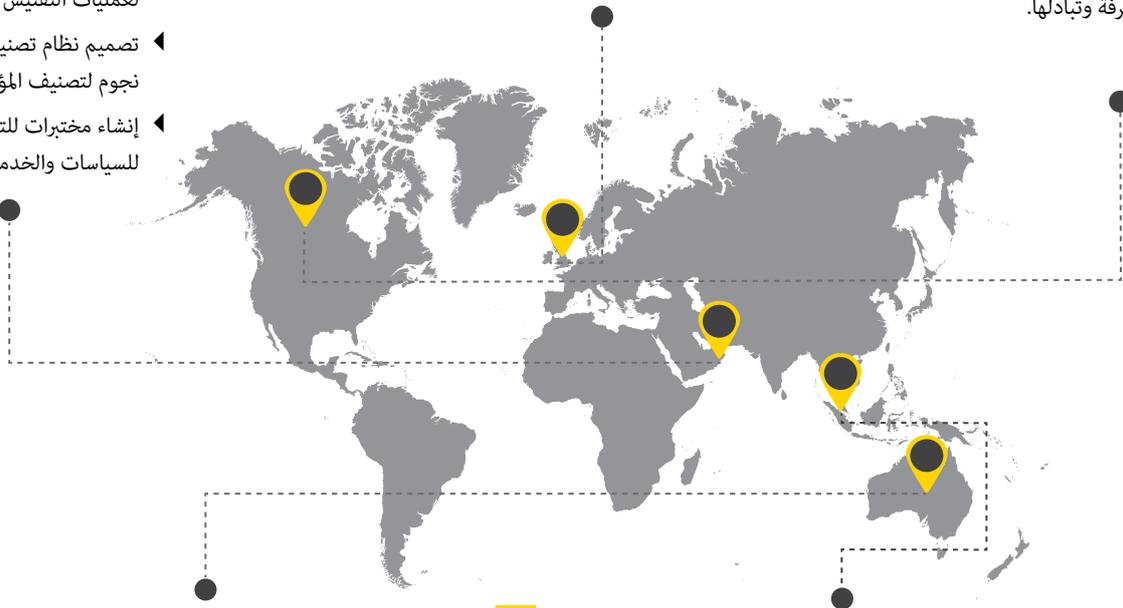
- معهد الخدمات التي تركز على المواطن (ICCS) وهو مركز للتميز ودعم جداول أعمال الحكومة التي تركز على المواطن، وذلك من خلال:
- قياس الأداء.
- قياس تصور المواطن والشركات تجاه المؤسسات العامة.
- بناء القدرات.
- مشاركة المعرفة وتبادلها.

### 2 المملكة المتحدة

- استخدام أساليب وقواعد محددة لتحفيز ثقافة الخدمة والابتكار.
- استخدام تقنية "الخدمات الرقمية الافتراضية" لنقل جميع الخدمات الممكنة إلى القنوات الرقمية.
- إجراء استبيانات حول مدى رضا المواطن.
- توفير تطبيقات لطلب الخدمة عبر الهواتف الذكية وشبكة الويب، مثل تطبيق FixMyStreet.
- مشاركة المواطنين في الخدمة وتصميم السياسات من خلال مختبرات التصميم والابتكار وإعداد البرامج، مثل برنامج Compact.

### 3 الإمارات العربية المتحدة

- تعيين وزير السعادة وتطوير مؤشر السعادة.
- تنفيذ برامج التميز لزيادة كفاءة الهيئات العامة.
- تصميم بوابة MyGov الإلكترونية لتلقي آراء المواطنين بالخدمات المقدمة إليهم.
- برنامج «Mystery Shopper» لعمليات التفتيش المفاجئة.
- تصميم نظام تصنيف مؤلف من سبع نجوم لتصنيف المؤسسات العامة.
- إنشاء مختبرات للتصميم المشترك للسياسات والخدمات.



### 4 أستراليا

- تستخدم إدارة الخدمات الإنسانية نهجاً مشتركاً في تصميم نماذج تقديم الخدمات الجديدة التي تشرك المواطنين بفعالية.
- تنظم إدارة الحكومة المحلية والمجتمعات المحلية منتديات مجتمعية وتجارية تتيح للمواطنين فرصاً لمعرفة المزيد عن أي مشروع حكومي وآثاره المحتملة.
- تقوم مختبرات الابتكار الاجتماعي، مثل المركز الأسترالي للابتكار الاجتماعي (TACSI)، بتطوير حلول تركز على المواطنين من أجل المشكلات الاجتماعية المعقدة.

### 5 سنغافورة

- إشراك المواطنين من خلال وحدة التفكير التصميمي والتعهد الجماعي.
- تشكيل فريق لتنفيذ مشاريع تحسين العمل على مستوى الوزارة، حيث تتعاون فرق من الموظفين العموميين في تنفيذ مشاريع الابتكار.
- اعتماد سياسة ومنهجية «No Wrong Door» لتحسين وقت الاستجابة.
- مبادرة المستجيب الأول، والتي صممت من أجل الحالات التي يتم المشاركة فيها في أكثر من مؤسسة؛ بحيث تقوم المؤسسة التي تتلقى الآراء بالتنسيق مع المؤسسات الأخرى لتحسين الاستجابة العامة.

وتشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن هذه البلدان قد اتخذت مبادرات متعددة تشمل الموظفين والعمليات والتقنيات لإصلاح الطريقة التي تعمل بها المؤسسات العامة وللمطابقة التوقعات المتزايدة للمواطنين خلال العقد الماضي مع الخدمات الفعلية المقدمة. ويمكن تلخيص هذه المبادرات ضمن ثنائي فئات على النحو المذكور أدناه في الشكل رقم 3.

يستند اختيار هذه البلدان المميزة إلى درجة عالية من الفعالية الحكومية ونوعية حياة مواطنيها والقدرة التنافسية الشاملة للبلد، حسب ما أفادت به مؤشرات الحوكمة العالمية ومؤشر التنافسية العالمية الذي نشره البنك الدولي والمنتدى الاقتصادي العالمي على التوالي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الانتشار الجغرافي أيضاً يُعد سبباً لمعرفة أفضل الممارسات في مختلف المناطق.

### أفضل الممارسات العالمية لتحسين تجربة المواطن



### دمج تجربة المواطن مع الرؤية الوطنية لإعداد نهج متطور

تهدف سنغافورة إلى «إقامة شراكة مع المواطنين السنغافوريين من أجل خدمتهم وتحقيق الحوكمة الجيدة» باعتبارها أحد أهم الركائز للرؤية الاستراتيجية للمواطنين<sup>3</sup>. وتشدد هذه الركائز على تصميم السياسات التي تركز على المواطنين في المقام الأول وتقديم الخدمات لهم وإجراء الاتصالات النشطة وإشراكهم والأخذ بأرائهم. وقد ساعد دمج تجربة المواطنين في الرؤية الوطنية لحكومة سنغافورة على تحفيز الفكرة ورفعها إلى مستوى الحكومة ككل وجعل تقديم الخدمات التي تركز على المواطنين أولوية لكافة المؤسسات العامة.

### إعداد برنامج تحويل كامل للحكومة لإعداد جداول أعمال

### تتمحور حول المواطنين

لقد قامت كافة الدول التي أُجريت فيها في هذه الدراسة بإعداد برامج تحويل واضحة لتحسين تجربة المواطنين، مع التركيز بقوة على أهم العناصر التي تحقق ذلك، مثل التعاون والابتكار وثقافة الخدمات. فعلى سبيل المثال، قبل تحديد القواعد، كان مخطط أستراليا يقوم على تحويل الخدمة الأسترالية العامة، والآن هو يعمل على تقديم خدمة أفضل للمواطنين في قلب برنامج التحويل.

وتسعى الدولة إلى تحقيق ذلك من خلال توفير خدمات عامة عالية الجودة ومخصصة من خلال إشراك المواطنين في تصميم السياسات والخدمات. ويتضمن هذا المخطط خطة عمل حول كيفية تقديم الخدمات من وجهة نظر المواطن عبر المؤسسات العامة.

ويشمل ذلك اعتماد التقنيات الحديثة والعمليات الناشئة ورفع مستوى رأس المال البشري ونماذج أفضل للشراكة مع المواطنين والشركات والدول والحكومات المحلية.

لقد قامت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة بإعداد البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية الذي يتماشى مع كافة المستويات الإدارية<sup>4</sup>. ويعكس البرنامج التزام حكومة الإمارات العربية المتحدة بتوفير بيئة تُساهم في رفع مستوى السعادة لمواطنيها وللمجتمع من خلال السياسات والخطط والمشاريع والخدمات التي تقدمها.

وتشمل بعض المبادرات الاستراتيجية الرئيسية في إطار هذا البرنامج تعيين رئيس تنفيذي لمجلس السعادة والإيجابية، وإنشاء مجالس للسعادة والإيجابية في كافة الكيانات.

وبالإضافة إلى ذلك، يُركز البرنامج تركيزاً قوياً على التغيير الثقافي لتحسين تجارب المواطنين، كما يشتمل على برنامج الصحة الوطنية الذي يتضمن وضع المؤشرات وإجراء الدراسات الاستقصائية وإعداد التقارير التي توضح مستوى السعادة في مختلف القطاعات. ويشمل نطاق البرنامج أيضاً على تحقيق السعادة لموظفي القطاع العام.

### إعادة تصميم الخدمات الحكومية بناءً على آراء المواطنين

بدأت الحكومات باتخاذ نهج تدريجي لإجراء إصلاحات شاملة للخدمات، ويعد هذا التحول ضرورياً لتفادي العمليات والممارسات القديمة جداً ولتصميم الخدمات التي تعكس الاحتياجات الحالية لمختلف فئات المواطنين. فعلى سبيل المثال، اتخذت المملكة المتحدة تحولاً نحو تقديم الخدمات «الرقمية الافتراضية» المدعومة باستراتيجية التحول الرقمي والمعايير الرقمية التي توفر توجيهات للمؤسسات العامة.

وقد كان لازماً، منذ أبريل 2014، أن تكون كافة خدمات المعاملات الجديدة أو المُعاد تصميمها مُعدة من أجل أن تتوافق مع معيار الخدمة الافتراضي. وعلاوةً على ذلك، يُطلب من كافة الإدارات الحكومية إعادة تصميم الخدمات التي يتم تقديمها وتنفيذ أكثر من 100,000 معاملة في السنة<sup>5</sup>. ويكمن الأساس المنطقي وراء هذه العملية في جعل عملية تقديم الخدمات للمواطنين بسيطة وسريعة، وفعالة من حيث التكلفة بالنسبة للحكومة في الوقت نفسه. وبالإضافة إلى الميزات التي حققها تطبيق «FixMyStreet» للحصول على رخصة القيادة والمذكور في هذا التقرير سابقاً، فهناك ميزات أخرى له توضح أهمية التغييرات التي أحدثتها الرقمنة على تجربة المواطنين في المملكة المتحدة، حيث يسمح هذا التطبيق للمواطنين بالإبلاغ عن المشكلات الموجودة في موقعهم مع تحديد المواقع الجغرافية على الخريطة وتحميل الصور من خلال هواتفهم النقالة.

ويعد تعديل العمليات والسياسات يلعب دوراً حاسماً في إصلاح طريقة تقديم الخدمات، فعلى سبيل المثال، أدى إدخال سياسة «No Wrong Door» واتفاقية المستجيب الأول في سنغافورة إلى إجراء تغيير كبير في طريقة تجربة المواطنين للخدمات الحكومية في البلاد<sup>6</sup>، حيث أنه مع تطبيق سياسة «No Wrong Door»، فإن المواطن لو تعامل مع مؤسسة لا تقدم الخدمة التي يريد، فلن يتم تحويله من مؤسسة إلى أخرى، بل سيتم التواصل مع المؤسسة المناسبة أو القسم الصحيح. وبالمثل، فإنه في الحالات التي يشترك المواطن فيها بأكثر من مؤسسة، فسيتم من خلال مبادرة المستجيب الأول مطالبة المؤسسات العامة بالتنسيق فيما بينها بدلاً من مطالبة المواطنين بالتواصل مع كل واحدة منها على حدى.

### قياس مدى فهم المواطنين لفعالية السياسات والبرامج

هناك توجه رئيسي آخر لوحظ بين الحكومات يتمثل في زيادة التركيز على قياس تصور المواطنين ومدى فهمهم للتغيرات القائمة، ويُمكن ملاحظة نتائج هذا التركيز في مختلف الدراسات الاستقصائية والدراسات التي تركز على تقييم رضا المواطنين، مثل مبادرة المواطن أولاً في كندا وإجراء قياس شامل لتقييم تجربة المواطنين وإدارة صاحبة الجلالة للإيرادات والجمارك (HMRC) وتقييم تجربة العملاء ودرجة السعادة في لندن في المملكة المتحدة ومؤشر السعادة في دولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى مؤشرات رضا العملاء في أنحاء مختلفة من العالم.

ولقياس رضا المواطنين وتصوراتهم، تستثمر الحكومات في جميع أنحاء العالم في أدوات قياس تجارب المواطنين. فعلى سبيل المثال، ابتكر مركز الدراسة الدولية للتربية المدنية والمواطنة (ICCS) أداة المقاييس المشتركة (CMT) لقياس أداء المؤسسات العامة المرتكزة على المواطنين<sup>7</sup>، كما يُمكن للمؤسسات العامة أن تستخدمها لفهم تقدمها في مؤشرات الأداء الرئيسية. وتساعد خدمة قياس البيانات الخاصة بمركز الدراسة الدولية للتربية المدنية والمواطنة أيضاً الهيئات العامة على مقارنة نتائجها مع المنظمات النظرية وتحديد أفضل الممارسات وتبادل الدروس المستفادة. وقد لاقت أداة المقاييس المشتركة (CMT) استحساناً كبيراً في السوق الدولية، الأمر الذي أدى إلى أن تقوم الهيئات الحكومية في كل من أبوظبي وسنغافورة وأستراليا باستخدامها. وبالإضافة إلى ذلك، قامت حكومة الإمارات العربية المتحدة بتطوير البوابة الإلكترونية (MyGov) الخاصة برصد ردود المواطنين<sup>8</sup>، والتي يُجرى عليها استطلاعات رأي حول مواضيع مختلفة قد تؤثر على تجربة المواطن، مثل تصميم الموقع الإلكتروني للمؤسسة الحكومية.

وساعد التوجه الرئيسي نحو رقمنة الحكومات في جميع أنحاء العالم في قياس وتقييم تجربة المواطنين، إذ أن الرقمنة لا تساعد الهيئات العامة على جمع البيانات وتحليلها بطريقة أسهل وأسرع نسبياً فحسب، بل إنها تسمح للحكومات بتعزيز الآراء والردود من مصادر مختلفة على مستويات مختلفة من الحكومة. وتعد منصات البيانات المفتوحة من الأمثلة الرئيسية حول كيفية قيام الحكومات بإصدار رؤية موحدة لضمان رضا المستخدمين<sup>9</sup>. ومن هذه المنصات: GOV.UK's Performance و GOV.AU's Performance Dashboard

### تقديم الدعم من خلال إنشاء بنية تحتية مادية وتنظيمية لتسريع عملية التحول

ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية الناشئة، تستثمر الحكومات في إنشاء بنية تحتية تنظيمية رقمية تُمكن الكيانات العامة من اعتماد التقنيات الحديثة بسرعة. فعلى سبيل المثال، أنشأت حكومة المملكة المتحدة وحدة متخصصة، وهي الخدمة الرقمية الحكومية، لتسريع وتسهيل رقمنة عمليات تقديم الخدمات من قبل مختلف الكيانات العامة. ومن أجل تحفيز التنفيذ، يستثمر نظام التصميم العالمي في منصات رقمية مشتركة، مثل لوحة تحكم الأداء والبنية الأساسية السحابية الحكومية المخصصة ومنصة المشتريات المركزية. ويُمكن للهيئات العامة في جميع أنحاء الحكومة الاستفادة من هذه المنصات من أجل إجراء التحول السريع على خدماتها، دون الحاجة إلى البدء من الصفر. كما قامت دول مثل الولايات المتحدة وأستراليا وسنغافورة بتطوير مؤسسات حكومية ماثلة، حيث أعلنت كندا مؤخراً عزمها على أن تسير خطاها نحو تحقيق ذلك.

وتظهر مختبرات التصميم ومراكز الابتكار كمراكز رئيسية لتنمية القدرات، حيث يتطلب استخدام التفكير التصميمي ومكوناته. مثل تخطيط تجربة المواطنين وإعداد النماذج الأولية، برامج تعليمية مركزة للغاية، وتعد هذه المختبرات المكان الأنسب لإجراء ذلك. فعلى سبيل المثال، يقدم مركز «TACSI» وحدات تعليمية مثل مقدمة للابتكار والتصميم المشترك والتنفيذ وتغييرات إعداد النماذج وتجربة المستخدم وتجربة إعداد النماذج الأولية. وبالمثل، فإن مختبر نيستا، وهو منظمة تدعم الأفكار الجديدة لحل التحديات الاجتماعية، يُقدم أدلة إرشادية عن تصاميم الخدمة العامة وأطر النماذج الأولية ومجموعة أدوات اعتمد على نفسك (DIY).

### إشراك المواطنين في التصميم المشترك والمشاركة في إيجاد الحلول:

إن إشراك المواطنين في إعداد الخدمات والسياسات والحلول للتحديات الاجتماعية المعقدة والمشاركة في تصميمها يُشكّل عنصراً أساسياً في جداول أعمال الحكومات التي تركز على المواطنين في جميع أنحاء العالم.

وبالتالي؛ فإن الحكومات تستثمر باستمرار في تحديد نماذج وقنوات جديدة لتحسين فعالية المشاركة، إذ أن المشاركة الأفضل هي المفتاح الأساسي لتصميم الحلول الأفضل التي تكون فعالة من حيث التكلفة وتحسن من تجربة المواطنين في الوقت نفسه.

وعلى سبيل المثال، ساعد مختبر تعزيز التجربة الإنسانية سكان بونغول في سنغافورة التعامل مع النفايات العادية ومخلفات الحيوانات كجزء من برنامج يسمى مشروع «Love Punggol». وقد قامت وحدة التفكير التصميمي في المختبر بإشراك السكان في بونغول لفهم معاناتهم وسلوكهم للوصول إلى جذور المشكلة والتمكين من حلها. ويُصور المختبر أنواعاً مختلفة من الاحتياجات والسلوكيات الأساسية للسكان ويوزعها على ستة شخصيات، وقد ساعد ذلك الموظفين العموميين على اعتماد نهج مخصص أثناء التفاعل مع مجموعات مختلفة من المواطنين. وقد ساعد ذلك أعضاء المشروع الذين اجتمعوا بأعضاء المجتمع لسماعهم بشكل مباشر وإنشاء نماذج منخفضة التكلفة للحصول على ردود فعل سريعة.

وأدت جلسات التفكير وتطبيق مخططات تجربة المواطنين إلى إعادة هيكلة الخدمات العامة في البلدة، والتي بدورها أدت إلى تحسين المعيشة وأثارت شعوراً بالفخر بين السكان بسبب مشاركتهم النشطة والفعالة في المشروع، إضافةً إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين قسم الخدمة العامة في سنغافورة والسكان المقيمين في بونغول.

وقد أعدت سنغافورة أيضاً تطبيق التعهيد الجماعي "Pull'n'Post"، وهو تطبيق يُمكن موظفي القطاع العام من تبادل الأفكار وتقديم حلول نموذجية لمشكلات الخدمة من خلال إنشاء ورش عمل للابتكار. ويُمكن للمؤسسات العامة استخدام هذا التطبيق عبر الهواتف الذكية أيضاً لتقديم حلولاً جديدة واختيارها وتنفيذها.

هناك توجه متزايد نحو إنشاء بنية تحتية مادية ومبتكرة، مثل المواقع التجريبية والمؤسسات والمختبرات، التي تعزز الابتكارات الاجتماعية في جميع أنحاء العالم. فعلى سبيل المثال، أنشأت سنغافورة وحدة للتفكير التصميمي، وهي عبارة عن مختبر لتعزيز التجربة الإنسانية (تجربة المواطنين)، من أجل تسريع جدول أعمالها الذي يتمحور حول المواطنين والذي يُحفزه برنامج التحول في الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين (PS21). ويعد المختبر جزءاً من قسم الخدمات العامة (PSD) التابعة لمكتب رئيس الوزراء، حيث يتم فيه استخدام تقنيات التفكير التصميمي لإدخال آراء المواطنين ووجهات نظرهم في تصميم السياسات وتسهيل التعاون بين المؤسسات من أجل تقديم خدمات عامة مبتكرة ومتجاوبة. وعلاوةً على ذلك، فإنه يساعد الحكومة في تصميم الحلول ومشاركتها مع المواطنين، وقد ساعد المختبر منذ إنشائه المؤسسات العامة على إعادة تصميم خدماتها وجعلها أكثر ملاءمة للمواطنين. وقد ظهرت مختبرات مماثلة في جميع أنحاء العالم، مثل مختبر (TACSI) في أستراليا ومركز الابتكار المركزي (ICCS) في كندا ومختبر نيستا للخدمات العامة في المملكة المتحدة، حيث استخدمتها الحكومات كأداة رئيسية للنهوض باستراتيجياتها التي تركز على المواطنين.

### تطوير رأس المال البشري لتلبية توقعات المواطنين

أصبح تحسين مهارات موظفي القطاع العام أمراً بالغ الأهمية نظراً للوضع التكنولوجي المتغير باستمرار وطريقة التواصل مع المواطنين وتلقي الخدمات من القطاع الخاص. وتشمل الدورات التي اكتسبت استحساناً بشكل خاص مواضيع هامة، مثل تنمية المهارات القيادية والتغيير الثقافي والأداء التنظيمي والتطور الشخصي والقدرات التقنية والرقمية والتفكير التصميمي.

وفي كندا، يقدم المركز ثلاث دورات متخصصة تهدف إلى تشجيع استخدام نهج يركز على المواطنين وإضفاء الطابع المهني على ممارسة تقديم الخدمات<sup>10</sup>. وتتوافر هذه الدورات بالإضافة إلى الموارد التعليمية التي توفرها المدرسة الكندية للخدمات العامة. أما في سنغافورة، تقدم كلية الخدمة المدنية (CSC) عدة برامج وتُدير المعرفة من أجل رفع مستوى موظفي القطاع العام لتحفيز إعداد جداول أعمال محورها المواطنين في قسم الخدمات العامة. وتقدم الكلية دورات مخصصة لمستويات مختلفة من الموظفين على أساس الحوافز السلوكية ومتطلباتها الوظيفية وإبقائها ذات صلة وفعالية.

وتستفيد كلية الخدمة المدنية أيضاً من الأفكار الجديدة، مثل فكرة «Gamification» التي تقوم على استخدام الألعاب للتحفيز، وهناك أيضاً فكرة التعلم السريع أو المباشري «Learning-Micro» لتطوير الكفاءات. وقد قامت الكلية بوضع أكثر من 10 مخططات تقوم على مبدأ استخدام الألعاب للتعلم والتنمية، كما تقدم الكلية ورش عمل لموظفي الخدمة العامة الجُدد في تصميم العناصر التي تدخل فيها الألعاب للتعلم أو كحل للمشكلات. بالإضافة إلى ذلك، هناك بوابة موارد إلكترونية للمدراء المتوسطين، حيث توفر لهم موارد التعلم السريع أو المباشري.

علاقة إيجابية مع إنتاجية الموظفين وتغيير موقفهم.

وقد دفعت الدراسات العلمية مثل هذه الحكومات إلى استخدام نظام المكافآت كأداة رئيسية للتأثير على السلوك وتحفيز ثقافة الخدمة بين الهيئات العامة. وعادةً ما تتماشى موضوعات الجائزة مع أهداف محددة، مثل المكافأة على الابتكارات العلمية أو التميز بسماة جيدة كالقيادة والتعاون. فعلى سبيل المثال، تشمل جائزة التميز في الخدمة العامة في كندا موضوعات مختلفة مثل التميز الإداري وابتكارات الموظفين والتميز في تقديم الخدمات التي تركز على المواطنين والتميز في إعداد السياسات وغيرها، كما أن هناك توجهاً متزايداً نحو تقديم برامج تطويرية ودعم التمويل من أجل تفعيل الأفكار والمفاهيم المبتكرة. فعلى سبيل المثال، أنشأت حكومة ولاية فيكتوريا في أستراليا صندوق الابتكار في القطاع العام الذي يقدم مساعدات مالية تتراوح بين 40,000-50,000 دولار أسترالي لدعم المشاريع التي تحسن تقديم الخدمات لسكان ولاية فيكتوريا.<sup>12</sup>

ويُعد إشراك المواطنين مجالاً آخر تلعب فيه الحوافز دوراً حاسماً، حيث وتستخدم الحكومات حوافز لزيادة مشاركة المواطنين في حل المشكلات الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، يشجع مختبر نيستا سكان المملكة المتحدة على تقديم حلول للتحديات الاجتماعية التي تؤثر على الحياة اليومية لمواطنيها. ويمكن لأفضل لمفاهيم المختارة والمُدرجة أن تستفيد من البرامج التطويرية والمساعدة التقنية والمساعدة في إيجاد الدعم المالي لتقديم الأفكار الجديدة. وهناك أيضاً جائزة التحدي التي سيتم منحها إلى أي شخص يستطيع التعامل مع التحديات المحددة أولاً أو التوصل إلى حلول فعالة من أجلها. وتعد جائزة «Longitude» مثالاً على جائزة التحدي التي تشجع الأفكار على إجراء اختبار تشخيصي يساعد في حل مشكلة المقاومة العالمية للمضادات الحيوية. وسيتم منح الفائز جائزة نقدية قيمتها 10 مليون جنيه إسترليني.<sup>13</sup>

تعد التحديات المفتوحة وفعاليات الحلول المبتكرة من الأمور التي تجذب المواطنين والقطاع الخاص أيضاً. فعلى سبيل المثال، تهدف فعالية Blockchain Virtual GovHack في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى فتح إمكانات تقنية بلوك تشين في القطاع العام. وقدمت هذه الفعالية خمسة تحديات في مجالات إعادة تحديد الهوية العالمية والحد من البصمة التقليدية ومكافحة الغش وعائدات الجرائم ومستقبل القطاع الصحي وبناء المدن الذكية. في حين أن التمهيد الجماعي يعزز قدرة القطاع العام على حل المشكلات الاجتماعية إلى حد كبير، وهو يوفر أيضاً فرصة لتحسين التعاون بين كيانات القطاع العام والمواطنين.

### مكافأة موظفي القطاع العام على جهودهم المبذولة لتحسين تجربة المواطنين

من الجدير بالأهمية أن يكون لدى موظفي القطاع العام حوافز تشجعهم على الأداء بشكل أفضل ومواصلة السعي لتحقيق التميز، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمواطنين وتجاربهم. وتعد برامج المكافآت وتقدير الجهود من البرامج المفيدة في تحقيق هذا التحسين والتعزيز. ويساعد هذه التقدير والمكافأة العامة الملحقه بالمكافآت على توفير المحفزات الذاتية، في حين أن إضافة عنصر نقدي إلى الجوائز يساعد مع المحفزات الخارجية.

وكانت طبيعة هذه المكافآت والحوافز في القطاع العام موضع نقاش. ومع ذلك، فإن دراسة مبدأ أرنه المال وبرنامج العلوم السلوكية للمكافأة من قبل المعهد المعتمد لشؤون الموظفين والتنمية في المملكة المتحدة وحوافز موظفي الخدمة العامة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) قد أشارت إلى أن الحوافز الأساسية والسماة السلوكية لها





## كيف يمكن لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي تحقيق تجارب أفضل للمواطنين بشكل مستدام؟

تحتاج حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى إحياء منظومة رقمية من التوجيهات والعوامل التمكينية والحوافز التي تعزز باستمرار الابتكار وتسمح بإجراء تغييرات جذرية تضمن تقديم واستدامة أفضل التجارب للمواطنين. ويتضمن ذلك الربط بين وثائق الرؤية والأنظمة والعمليات من أجل الابتكار والتصميم المشترك للخدمات ومكافأة موظفي القطاع العام للاحتفال بالنجاح وخلق بيئة تشجع الابتكار المستمر.

ويوضح الشكل رقم 4 ملحة عامة حول المنظومة الرقمية وعناصرها الرئيسية التي ستم مناقشتها بشكل مُفضل في الأقسام اللاحقة. ومن شأن هذه المنظومة مساعدة الحكومات على مزامنة جهودها واستثماراتها في كافة العناصر الثمانية المحددة في الدراسة المرجعية.

إن الدروس المستفادة من دراستنا حول الممارسات الرائدة لتحسين تجارب المواطنين من قبل الحكومات في جميع أنحاء العالم توفر فكرة موضوعية عن العناصر التي تحتاج حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى التركيز عليها من أجل تقديم تجارب أفضل للمواطنين على نحو مستدام. ومع ذلك، فإننا نوصي بإنشاء منظومة رقمية تحقق التوازن الصحيح وتتضمن أفضل التوجيهات والعوامل التمكينية والحوافز؛ وذلك لضمان قدرة دول مجلس التعاون الخليجي على تسريع عملية التحول في القطاع العام في ظل رؤيتها الوطنية الطموحة.

## الشكل رقم 4 : المنظومة الرقمية الحكومية لتجارب المواطنين

تتضمن التوجيهات الرؤية الوطنية التي تركز على المواطن، فضلاً عن وعود تحسين تجارب المواطنين. وستقوم كافة المنظمات الحكومية الأخرى باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لمواءمة وتنفيذ وعودهم الخاصة بتحسين تجارب المواطنين.

وإضافةً إلى ما سبق؛ فإن التوجيهات توفر إمكانيات لإدارة تجارب المواطنين على المستويات الاتحادية ومستوى المقاطعات والحكومات المحلية التي من شأنها أن تحفز المواءمة وتحقيق الوعود في سبيل تحسين تجربة المواطنين وقياس الأداء وتنفيذ الوعود ومؤشرات الأداء الرئيسية.

### 1 التوجيهات

تستخدم الحوافز مبادئ العلوم السلوكية لتشجيع المنظمات الحكومية والموظفين على تجسيد وتقديم تجارب أفضل للمواطنين. وتشجع أيضاً على مشاركة عامة المواطنين والقطاع الخاص والقطاع الثالث (المؤسسات الخيرية وغير الربحية) على تقديم مساهمات تسعى إلى تحسين تجارب المواطنين. ويجب أن تكون الحوافز مزيجاً من المكافآت وتقدير الجهود، وأن تشمل على المكافآت النقدية كذلك.

### المنظومة الرقمية لتحسين تجارب المواطنين

### 2 العوامل التمكينية

تتمثل العوامل التمكينية بشكل رئيسي في تصميم تجربة المواطن وقيادة الفكر والبحث والمعرفة والتحليلات المتقدمة والخبرة والبنية التحتية والقدرات التي يمكن أن تستفيد منها جميع المنظمات الحكومية لتصميم السياسات والخدمات.

### 3 الحوافز

## 1. تحديد التوجهات

يجب على حكومات دول مجلس التعاون الخليجي أن تبدأ بوضع رؤية استراتيجية واضحة تركز على المواطنين وتدعمها التشريعات ذات الصلة، وذلك من أجل تحقيق ركيزة توجيه قوية. ومن شأن ذلك أن يضع توجهاً للحكومة بأكملها، بما فيها الحكومات الاتحادية والإقليمية والمحلية، للبدء بتنفيذ وإجراء التحول بشكل جماعي. وكثيراً ما تكون الأجهزة الحكومية معقدة وغير متغيرة. ويساعد التوجه الاستراتيجي الذي تنشره القيادة العليا والتغيير في التشريع على إيجاد التوجيه الأولي اللازم لإعادة ترتيب أولويات المؤسسات العامة.

ولتتميز هذه الحكومات بالقوة، تحتاج حكومات دول مجلس التعاون الخليجي إلى إنشاء وحدات محددة لإدارة تجارب المواطنين على مختلف مستويات الحكومة. ومن شأن وجود كيان قوي على المستوى الاتحادي في مختلف الإدارات والمؤسسات أن يساعد الحكومات على تعزيز مشاريعها التحويلية الخاصة بالمواطنين. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك، قيام الإمارات العربية المتحدة مؤخراً بتعيين رئيس تنفيذي لمجلس السعادة والإيجابية وإنشاء هذه المجالس في جميع الكيانات.

ويجب أن تكون فكرة «تركيز الحكومة على تحسين تجارب المواطنين» جزءاً لا يتجزأ من الرؤية الوطنية والوعد الصريحة بتحسين تجارب المواطنين. وتنقسم فوائد تقديم وعود للمواطنين إلى قسمين، فمن ناحية، تقوم الحكومات بتحديد توقعات الأداء لأقسامها والهيئات العامة فيها، ومن ناحية أخرى، فإنها تحافظ على تحقيق توقعات المواطنين من حيث ما يمكن توقعه منها في الوضع الاعتيادي. ويعد هذا الربط بين التوقعات أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الاتساق والتوافق في قياس وتقييم النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، يجب دعم الرؤية ببرنامج للتحويل، بحيث يتم وضع آليات واضحة للوفاء بالوعد التي قطعها الحكومة للمواطنين. وينبغي أن يوفر هذا الاتجاه أيضاً مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تجربة المواطنين لفهم التقدم الذي تحرزه المؤسسات الحكومية في جدول الأعمال الذي يركز على المواطنين.

ومع أن غالبية حكومات دول مجلس التعاون الخليجي تمر بسلسلة من البرامج التحويلية على مدى العقد القادم؛ فإن الفرصة مواتية لجعل تجربة المواطنين على رأس أولويات جدول أعمال الحكومة وبدء التنفيذ.

### حالة دراسية: استراتيجية قياس التجربة الوطنية للمواطنين

تساعد إرنست ويونغ أحد المؤسسات الحكومية الرئيسية في دول مجلس التعاون الخليجي لتطوير وتفعيل استراتيجية وطنية لقياس تجربة المواطنين. وقد اعتمدت في ذلك نهجاً يتألف من أربع مراحل، وهي:

- ◀ تحديد نطاق قياس تجربة المواطن.
- ◀ التعرف على أفضل الممارسات وتجارب المواطنين وفهم وجهات نظرهم من خلال البحوث واستطلاعات الرأي ووسائل التواصل الاجتماعي ومجموعات التركيز.
- ◀ تطوير الاستراتيجية، بما في ذلك منهجية قياس تجربة المواطنين ومتطلبات التشغيل التي تشمل ما يتم قياسه وكيفية قياسه.
- ◀ إعداد خطة لتنفيذ الاستراتيجية ضمن الجداول الزمنية المحددة ونقاط التحول.

### حالة دراسية: استراتيجية وحدة سعادة العملاء

لقد عملت إرنست ويونغ مع كيان حكومي رئيسي في دول مجلس التعاون الخليجي لمساعدته على إنشاء وحدة سعادة العملاء وإعداد خطة لتنمية القدرات. وقد قمنا بتصميم وحدة السعادة والاستراتيجية التي تشمل أربعة مجالات رئيسية، وهي:

- ◀ حوكمة تجربة العملاء
  - ◀ إدارة وتمكين تجربة العملاء
  - ◀ قياس تجربة العملاء ومعرفة آرائهم
  - ◀ التحول الثقافي المرتكز على العملاء
- تقوم إرنست ويونغ حالياً بتصميم نموذج التشغيل الكلي لوحدة سعادة للعملاء مع تقييم المؤسسة وتقييم الحجم المطلوب.

## 2. تفعيل العوامل التمكينية

تتطلب الركيزة الثانية للمنظومة الرقمية من حكومات دول مجلس التعاون الخليجي التركيز على البنية التحتية الضرورية والمؤسسات والأدوات والأطر والقدرات والعمليات والتقنيات التي تساعد على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

وليتم إجراء تحول في الحكومة بأكملها، من الجدير بالأهمية أن تقوم الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي بتطوير منصات وبرامج وبنية تحتية مشتركة على المستوى الاتحادي، والتي يمكن الوصول إليها من قبل المؤسسات العامة على جميع المستويات. ويتضمن ذلك بناء منصة مشتركة للمشتريات وتطوير البنية التحتية السحابية ومراكز البيانات ولوحات التحكم في الأداء ومراكز التميز لتنمية القدرات والمراكز المادية التي يمكن استخدامها في تصميم الخدمات من قبل كيانات مختلفة.

وبناءً على خبرتنا فإننا نعتقد بأن إنشاء ورشة عمل لتصميم تجربة المواطنين على المستوى الوطني أصبح أمراً ضرورياً جداً، حيث ستكون هذه الورشة مكاناً مجهزةً بالأدوات اللازمة لدعم الابتكار الاجتماعي وتصميم السياسات والخدمات، ومن الجدير بالأهمية أن يتم فهم احتياجات المواطنين لإعادة تصميم الخدمات بناءً على هذا الفهم. ويمكن لعملية تصميم السياسات التي تركز على المواطنين من خلال مختبرات التصميم أن تُساعد حكومات دول مجلس التعاون الخليجي على فهم التركيبة السكانية والسلوكيات النفسية وسلوك الفئة المُستهدفة من المواطنين. وبعيداً عن ذلك، يُمكن للحكومات أيضاً تنفيذ ونشر استراتيجياتها لتلبية احتياجات المواطنين وفهم توقعاتهم ذات الصلة بالخدمة الحكومية في مرحلة التصميم، وذلك من خلال إجراء المسابقات والدراسات الاستقصائية وتشكيل مجموعات التركيز ومنتديات الأعمال وإجراء التحليلات المتقدمة وفعاليات الحلول المُبتكرة.

وثمة مجال آخر يتطلب الاهتمام وهو تحديد الأطر المعرفية والإمكانيات التي يستند إليها قياس وتقييم تجربة المواطنين وإدارتها. ويجب إنشاء مركز للتميز لكي يتم تكليفه بإجراء وتقديم البحوث وتحديد الإمكانيات ذات الصلة وقياس مدى التقدم في القطاع العام ورسده وتعزيزه في تجربة المواطن.

وسيُساعد الدعم المقدم من هذه المنصات والمبادرات المؤسسات العامة على إعادة توزيع مواردها، إضافةً إلى تعزيز الابتكار. وعلاوةً على ذلك، فمن المهم أن تكون العوامل التمكينية مصممة بطريقة تفصل بين أقسام المؤسسات وتعزز التعاون، وهو عنصر أساسي لتحقيق الرؤية المشتركة.

### حالة دراسية: تحسين الخدمات والتحول الرقمي

تم تكليف إرنست ويونغ بإعداد جدول أعمال يركز على المواطنين لإحدى الجهات الحكومية الرئيسية في دول مجلس التعاون الخليجي، وكان ذلك يتضمن ما يلي:

- ▶ تحسين الخدمات عبر جميع قنوات التفاعل مع المواطنين والشركات.
- ▶ دعم مراكز الخدمة في التصنيف العالمي للتميز الحكومي.
- ▶ تسليم 80% من الخدمات إلى القنوات الرقمية بحلول يناير 2018 والمساهمة بشكل فعّال في إنشاء كيان اتحادي لزيادة مؤشر سعادة المواطنين في جميع أنحاء البلاد.

ويشمل نطاق البرنامج إنجاز أمور هامة، مثل:

- ▶ تقييم تجارب العملاء الحالية.
- ▶ فهم آراء ووجهات نظر العملاء من خلال إجراء استطلاعات رأي شاملة عبر جميع القنوات.
- ▶ تطوير الحالة المستقبلية لتجارب العملاء.
- ▶ تصميم مركز للخدمة التي سيتم تقديمها في المستقبل.
- ▶ إعداد خطة التحول لكافة الخدمات والقنوات.

وعلاوةً على ذلك، قامت إرنست ويونغ بوضع نهج متطور لتسريع مرحلة التصميم وبناء المستقبل وتحسين تجارب العملاء من خلال مختبرات الابتكار والتفكير المرئي والتعاون المكثف مع العميل.

### حالة دراسية: ورشة عمل تصميم تجارب العملاء الوطنية

قامت إرنست ويونغ بإنشاء ورشة عمل لإحدى الكيانات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي من أجل تصميم التجارب الوطنية للمواطنين وتحسينها، والتي سيتم من خلالها إدارة تجربة المواطنين عبر الحكومة ودعم الكيانات الحكومية للاستفادة من قدرتها على تصميم الخدمات وتعزيزها على المستوى الوطني. ويشمل هذا المشروع ما يلي:

- ▶ تحديد الفكرة وتعريفها.
- ▶ تصميم المكان المخصص وتهيئة البيئة المناسبة.
- ▶ إعداد الاستراتيجية ونموذج التشغيل وهيكلة المنظمة.
- ▶ إعداد خطة التنفيذ ضمن الجداول الزمنية المحددة وتحديد العناصر الرئيسية.

### 3. تحديد الحوافز

لا بد من دعم التوجيهات والعوامل التمكينية بالحوافز الملائمة لتشجيع منظمات القطاع العام وموظفيه. وفي حين أن الاستراتيجيات والأدوات التي يتم تجهيز المؤسسات بها تتغير باستمرار؛ إلا أن الموظفين هم من يحفزون على التغيير. وعلاوةً على ذلك، فإنه من الواضح جداً أن إحداث تغيير في المجال الحكومي غالباً ما يكون أمراً مُعقداً وصعباً. وهذا هو السبب في أهمية دور الحوافز بوصفها الركن الثالث للمنظومة الرقمية.

ويتعين على حكومات دول مجلس التعاون الخليجي وضع أطر مفصلة للحوافز التي تركز بشكل خاص على تحسين تجربة المواطنين بدلاً من التركيز على تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية الداخلية فقط من حيث حجم وتكلفة الخدمات. وينبغي أن تعكس الحوافز تصوّر المواطنين وتوقعاتهم، وليس تصور القطاع العام. فعلى سبيل المثال، قد تقوم مؤسسة عامة بإنشاء تطبيق للهواتف المحمولة من شأنه أن يؤهلها إلى الحصول على جائزة، ولكن من الأهم أن يجد المواطنون أن هذا التطبيق سيكون نافعاً ومفيداً بالفعل. ومن المهم أيضاً أن تكون الحوافز متعمقة في السمات السلوكية وشاملة لمختلف فئات الموظفين في القطاع العام. ومن المرجح أن تكون احتياجات المدير الرئيسي في الدور القيادي مختلفة جداً عن احتياجات الفرد الذي لا يزال في المرحلة الأولى، كما ستختلف الحوافز أيضاً بناءً على ما إذا كانت مصممة للفرد أو الفريق أو الكيان.

ويجب أن يكون إطار الحوافز شاملاً بما يكفي لتشجيع مشاركة المواطنين العاديين والقطاع الخاص والقطاع الثالث في عملية المشاركة في إنشاء الخدمات وإيجاد الحلول، كما يجب على الحكومات ألا تقتصر على كونها الجهة الوحيدة التي توفر الحلول للتحديات الاجتماعية وأن تمكّن المجتمعات وتشجعها على تناول المشكلات التي تؤثر على نوعية حياتها ضمن بيئة تعاونية.

وتتمثل الطريقة الأكثر شيوعاً لتحفيز القطاع العام في إعداد وتطوير برامج المكافآت وتقدير الجهود التي ترتبط مباشرة ببرنامج تحويل وتحسين تجربة المواطنين. ومع ذلك، فإنه يجب تشكيل مجموعة واسعة من الحوافز واستخدامها من أجل إنشاء نظام يشجع بالفعل على الابتكار الاجتماعي المُستدام والتميز في تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى كيان أو فريق أو فرد فكرة مبتكرة؛ فيجب أن يكون هناك نظام للاعتراف بها وتقديم الدعم المادي الأساسي وتقديم التوجيه لتوسيع نطاقه وإبراز رؤيته.

وسيكون لإنشاء الصناديق التمويلية وأدوات الابتكار ومراكز البرامج التطويرية دوراً مساهماً في إتمام برامج المكافآت وتقدير الجهود ومساعدة حكومات دول مجلس التعاون الخليجي على وضع نهج شامل لإطار الحوافز.

#### حالة دراسية: برنامج جوائز الحكومة الوطنية

قامت إرنست ويونغ بإعداد وتطوير برنامج جوائز حكومية وطنية لكيان حكومي رئيسي في دول مجلس التعاون الخليجي لمساعدته في زيادة التركيز على المواطنين والتميز التشغيلي في جميع الجهات الحكومية. وشمل المشروع ما يلي:

- ◀ تحديد المبادئ التوجيهية للبرنامج والسلوكيات المرغوبة التي يجب تشجيعها.
- ◀ إعداد إطار الجوائز والفئات.
- ◀ تحديد الجوائز لكل فئة والحوافز المرتبطة بها.
- ◀ تصميم معايير التأهيل والقياس وعملية التقييم والتقدير.
- ◀ إعداد نموذج التشغيل والحكومة والهيكل التنظيمي لوحدة الجوائز.
- ◀ إعداد استراتيجية الاتصالات.
- ◀ إعداد خطة للعمل والتنفيذ.





## ما هي نقطة البداية بالنسبة لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي؟

وللوصول إلى تقييم يعكس الصورة الواقعية لحالة الحكومة، فإننا نقترح عقد جلسة للتفكير تحضرها القيادة العليا من داخل الحكومة للإجابة عن الأسئلة المطروحة، ويعد ذلك أمراً في غاية الأهمية لكي يتم التوصل إلى إجابات مقنعة ومنطقية على الأسئلة التحليلية والموضوعية بطبيعتها.

قد ترغب حكومات دول مجلس التعاون الخليجي، كخطوة أولى، في النظر في استخدام النسخة المبسطة من إطار اكمال تجربة المواطن. وعن طريق ذلك، فسيكون بالإمكان تقييم كافة استطلاعات الرأي في المنظومة الرقمية المقترحة لتجربة المواطنين، كما يُمكن أن تساعد على تحديد وترتيب أولويات المجالات للتركيز على أن تصبح الحكومة الأفضل في تركيزها على المواطنين. وقد تم إنشاء إطار العمل هذا نتيجةً لعملية تقييم مرجعية واسعة النطاق، تبعتها الاختبارات التي أُجريت في جلسات التفكير. الرجاء النظر في الشكل رقم 5.

		التوجيهات
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>هل تركز الرؤية الوطنية على المواطن؟</p> <p>هل هناك أي وعود تم قطعها للمواطنين بشأن تحسين تجاربهم؟</p> <p>هل هناك برنامج تحول لتحقيق وعود تجربة المواطن بشكل فعلي؟</p> <p>هل هناك نهج حكومي كامل للتوجه؟</p> <p>هل هناك مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً لقياس تجربة المواطن؟</p>	العوامل التمكينية
<p>1 2 3 4 5</p>	<p>هل هناك وحدات وظيفية محددة لإدارة تجربة المواطن؟</p> <p>هل توجد بنى تحتية مادية، مثل مختبرات التصميم و منافذ الخروج؟</p> <p>هل توفر الحكومة الأطر والمبادئ التوجيهية والأدوات الخاصة بإدارة وقياس تجربة المواطنين؟</p> <p>هل هناك إطار عمل لإدارة المعرفة من أجل دعم الرؤية الخاصة بتجربة المواطن؟</p> <p>هل تسهل الحكومة بناء القدرات والإمكانيات للخدمات التي تركز على المواطنين؟</p>	الحوافز

يتطلب إطار العمل هذا من الحكومات أو أحد مقيمي الردود الإجابة عن مجموعة من الأسئلة لكل ركيزة من ركائز المنظومة الرقمية المقترحة. ويوضح الشكل رقم 5 بعض هذه الأسئلة في نسخة مبسطة، وسيتم تعيين درجة مرجحة لكل سؤال على أساس أهميته لتفعيل المنظومة الرقمية.

ويمكن استخدام الدرجة التراكمية لكل مجموعة لفهم قوة استطلاعات الرأي.



## كيف ستقوم إرنست ويونغ بمساعدتكم في تحسين تجارب المواطنين؟

- ◀ **التحول الرقمي للعميل:** نقوم بتطبيق الاتجاهات والتقنيات الرقمية الرئيسية لإعداد خطة عمل فعّالة تتماشى مع الأولويات الاستراتيجية لتعزيز العملاء.
- ◀ **تصميم استراتيجية وسياسة المواطنين والخدمات:** نضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ ونساعد المؤسسات العامة في إعادة تصميم الخدمات لتبادل علاقات أفضل مع المواطنين ولنموها والمحافظة عليها.
- ◀ **إجراء تحليلات متقدمة:** يمكننا تحديد الرؤى ووضع استراتيجيات لتحديد الثغرات وتوقعات العملاء، وإشراك المواطنين بشكل أفضل.
- ◀ **استراتيجية قناة Omni:** نقوم بتحديد نقاط الاتصال والقنوات الرئيسية في وقت واحد من أجل تقديم تجربة متسقة ومتزامنة، بحيث تعكس أهدافكم والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- ◀ **آراء المواطن:** نقوم بوضع منهجية صارمة وقائمة على الواقع الذي يحلل التفاعلات والمعاملات التي تشكل أساس تجربة المواطن.
- ◀ **مختبر الابتكار في التصميم:** نساعد على تفعيل القدرة على أساس التفكير التصميمي، ليتم استخدامها من قبل كافة الجهات الحكومية لتطوير وتعزيز الخدمات وتصميم تجربة أفضل.
- يسرنا أن نمنحونا الفرصة بان نكون شريككم الاستراتيجي في السعي إلى تحسين تجارب المواطنين وجعلها أفضل بشكل مستدام.

- لقد كانت إرنست ويونغ، على مدى عقود، تقوم بتقديم الخدمات الاستشارية ومساعدة الحكومات في جميع أنحاء العالم فيما يتعلق بتحويل بيئة العمل التي تعمل بها وتطويرها باستمرار، خصوصاً فيما يتعلق بتلبية توقعات المواطنين المتغيرة.
- ونحن نسعى دوماً إلى طرح أسئلة أفضل واستكشاف إجاباتها بهدف مساعدة المتعاونين معنا في القطاع العام على تحقيق طموحاتهم لخدمة المواطنين بشكل أفضل ومعالجة التحديات المعقدة والملحة والهامة. وفي سعينا لبناء عالم أفضل، فإننا ندرك ضرورة الحاجة إلى أن يصبح تركيز الحكومات متمحوراً حول المواطنين وأن نساعدنا على تحسين سياساتها وفهم الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية، وإيجاد الحلول وتنفيذ نهج أفضل.
- وبإمكاننا مساعدتكم في التحول نحو المنظومة الرقمية التي تركز على المواطنين والتي قد حددناها من خلال إجراء تقييم شامل ومفصل وإعداد برنامج التحول والمساعدة في إدارته ودعم تنفيذ المبادرات وقياس الأثر المترتب على ذلك.
- كما ساعدنا الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي، على مدى السنوات القليلة الماضية، في مواجهة مجموعة من التحديات وإجراء المبادرات التي تركز على المواطنين بشكل خاص. ويمكننا مساعدتكم في مجموعة واسعة من المجالات، بما فيها:
- ◀ **تحويل تجارب العملاء وتحسينها:** نقوم بتصميم تجارب المواطنين الرائدة مع منظور «أكثر شمولية وواقعية» يركز على العملاء.

# المفاهيم والمصطلحات الرئيسية

المصطلح	المعنى
جيل الألفية	هو اسم يُطلق على جيل الأشخاص الذين ولدوا خلال الثمانينات وأوائل التسعينات.
الخدمة الرقمية الافتراضية	يُشير هذا المصطلح إلى التحول في موقف الحكومة، حيث تم تصميم الخدمات من خلال التفكير الرقمي كخيار أول. وهذا يعني أيضاً أن الخدمات الرقمية التي يتم إنتاجها سهلة الاستخدام ولافتة للنظر بما يكفي لتشجيع المستخدمين على اختيار القناة الرقمية (الذين بإمكانهم ذلك).
فعاليات الحلول المُبتكرة (Hackathon)	يُشير هذا المصطلح إلى الأحداث التي يجتمع الناس فيها معاً من أجل حل المشكلات، وعلى الرغم من أن المصطلح يشير للوهلة الأولى إلى ترميز يُستخدم في سباقات الجري حيث يجتمع المبرمجون الحاسوبيون معاً لإنشاء التطبيقات، فإن المصطلح يستخدم الآن على نطاق واسع في أي حدث يسعى إلى حل التحديات والمشكلات.
الشخصيات	يُشير هذا المصطلح إلى تمثيل أهداف وسلوكيات مجموعة من الأفراد تطويرها على أساس التفاعل مع المواطنين.
التفكير التصميمي	هو نهج يركز على الأشخاص من أجل تحفيزهم على الابتكار من خلال الاستفادة من عناصر التصميم، مثل التعاطف والمشاركة والتجربة، لتصميم حلول فعلية لمشاكل الحياة الحقيقية. وهو يُمكن المنظمات من اتخاذ القرارات على أساس ما يريده المستخدمون النهائيون.
التعهد الجماعي	هو الاستعانة بمصادر خارجية من الأفراد الذين يعملون بشكل مستقل في أداء مهمة ذات هدف مشترك أو لإيجاد حلول للتحديات المشتركة.
المحفزات الذاتية	هي العوامل التي تؤثر على رغبات الشخص الداخلية للقيام بشيء ما، فعلى سبيل المثال، الشعور بالإنجاز يُحدث فرقاً وتحسيناً للذات.
المحفزات الخارجية	هي المحفزات التي تؤثر على السلوك البشري من خلال المكافآت الخارجية، مثل المكافآت النقدية والهدايا والعلاوات.
دمج كافة أقسام الحكومة	يُشير هذا المصطلح إلى الأداء التعاوني والمتكامل للإدارات والمؤسسات العامة عبر مختلف أقسام الحكومة لتحقيق هدف مشترك أو حل مسألة محددة.
التصميم والإنشاء المُشترك	يُشير هذا المصطلح إلى نهج التصميم الذي يحاول إشراك جميع أصحاب المصلحة، مثل المستخدمين النهائيين والموظفين والشركاء التجاريين، في مرحلة التصميم لتقديم منتج أو إيجاد حل يلبي متطلبات المستخدم.
تقنية التعاملات الرقمية «بلوك تشين»	تقنية بلوك تشين هي تقنية تُمكن من إنشاء دفتر الأستاذ العام بشكل غير مركزي، ولديها القدرة على تبسيط العمليات الحكومية وإعطاء المواطنين الحقوق في البيانات الخاصة بهم وتوفير الوقت والمال للمؤسسة.
التفكير	هو طريقة لتوليد وتطوير ونقل الأفكار الجديدة من خلال عملية خلاقية ومبدعة. وعادةً ما يشير إلى كافة المراحل التي يمر بها، بما في ذلك التنمية والتنفيذ.
مختبرات التصميم والتجربة	هي المراكز المادية لتعزيز الابتكار، والتي تحتوي على أدوات لإشراك كافة أصحاب المصلحة الرئيسيين والجهات المعنية، وتسهيل جلسات العصف الذهني واختبار النماذج لغايات إجراء دراسة الجدوى وتطبيقها بشكل فعلي.
تخطيط تجربة المواطن	يعد تخطيط تجربة المواطن بمثابة تصورات مرئية لتجربة المواطن مع مؤسسة عامة أو مع الخدمات التي تقدمها. ويشمل ذلك تجربته قبل وبعد إجراء المعاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار المواقف والعواطف والاحتياجات.
استخدام الألعاب للتحفيز	يُشير هذا المفهوم إلى آليات تطبيق الألعاب وتقنيات تصميمها لإشراك الناس وتحفيزهم على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.
النهج الذي يركز على المواطن	يُشير هذا المصطلح إلى وضع متطلبات المواطنين على رأس أولويات السياسات والخدمات الحكومية.
البنية التحتية التنظيمية	يُشير هذا المصطلح إلى القدرات والمؤسسات اللازمة للحفاظ على الاقتصاد أو التنظيم أو النظام.
البنية التحتية المادية	يُشير هذا المصطلح إلى البنى التحتية المادية، مثل شبكات البناء أو الطرق أو الألياف البصرية.

1. Gulf Labour Markets and Migration website, [www.gulfmigration.eu/total-population-and-percentage-of-nationals-and-non-nationals-in-gcc-countries-latest-nationalstatistics-2010-2015](http://www.gulfmigration.eu/total-population-and-percentage-of-nationals-and-non-nationals-in-gcc-countries-latest-nationalstatistics-2010-2015).
2. "Internet Usage In The Middle East - Statistics and Trends [Infographic]," GO-Gulf website, [www.go-gulf.ae/blog/internet-usage-middle-east/](http://www.go-gulf.ae/blog/internet-usage-middle-east/).
3. "Singapore public Sector outcomes review," Ministry of Finance Singapore website, [www.mof.gov.sg/Portals/0/SPOR%202016/SPOR%202016.pdf](http://www.mof.gov.sg/Portals/0/SPOR%202016/SPOR%202016.pdf).
4. United Arab Emirates Cabinet website, [www.uaecabinet.ae/en/details/news/mohammed-bin-rashid-happiness-positivity-are-lifestyle-government-commitment-and-aspirit-uniting-uae-community](http://www.uaecabinet.ae/en/details/news/mohammed-bin-rashid-happiness-positivity-are-lifestyle-government-commitment-and-aspirit-uniting-uae-community).
5. "Government Digital Strategy," OFTi website, [ofti.org/wp-content/uploads/2013/03/Government-Digital-Strategy.pdf](http://ofti.org/wp-content/uploads/2013/03/Government-Digital-Strategy.pdf).
6. "PS21: Building a Future-Ready Public Service," PSD website, [www.psd.gov.sg/what-we-do/ps21-building-a-future-ready-public-service](http://www.psd.gov.sg/what-we-do/ps21-building-a-future-ready-public-service).
7. "About the CMT," ICCS website, [www.iccs-isac.org/resources-tools/common-measurements-tool/about-the-cmt](http://www.iccs-isac.org/resources-tools/common-measurements-tool/about-the-cmt).
8. "MY GOV," The UAE Federal Feedback Gateway website, [www.mygov.ae/mygov/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.mygov.ae/mygov/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1).
9. "Performance Dashboard," GOV.AU Performance Dashboard, [dashboard.gov.au/](http://dashboard.gov.au/).  
"Performance - GOV.UK," UK Government website, [www.gov.uk/performance](http://www.gov.uk/performance).
10. "Learning - Institute for Citizen-Centred Service (ICCS)," Institute for Citizen-Centred Service (ICCS) website, [www.iccs-isac.org/certification-and-learning](http://www.iccs-isac.org/certification-and-learning).  
"Programmes," CSC Singapore website, [www.cscollege.gov.sg/Programmes/Pages/Default.aspx](http://www.cscollege.gov.sg/Programmes/Pages/Default.aspx).
11. "The He(Art) Of Designing Policies," Challenge, [www.challenge.gov.sg/print/feature/the-he\(art\)-of-designing-policies](http://www.challenge.gov.sg/print/feature/the-he(art)-of-designing-policies).
12. "Innovation in Motion," State Government of Victoria website, [www.vic.gov.au/publicsectorinnovation.htm](http://www.vic.gov.au/publicsectorinnovation.htm).
13. "Challenge," Longitude Prize website, [www.longitudeprize.org/challenge](http://www.longitudeprize.org/challenge).



## جهات الاتصال في إرنست ويونغ

### غلين توماس

رئيس قسم الاستشارات الاستراتيجية واستشارات العملاء،  
إرنست ويونغ، منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقي  
البريد الإلكتروني: ali.pirincioğlu@ae.ey.com



### محمد سير

شريك مسؤول مساعد، قسم استشارات العملاء إرنست  
ويونغ، افريقيا والهند والشرق الأوسط  
البريد الإلكتروني: mohammad.sear@ae.ey.com



### سيجي سودارسنان

قسم المعرفة، إرنست ويونغ



### أوتساف فاتسيان

قسم المعرفة، إرنست ويونغ



### نبذة عن إرنست ويونغ (EY)

إرنست ويونغ (EY) هي شركة رائدة عالمياً في مجال التدقيق المالي والاستشارات الضريبية والمعاملات التجارية والخدمات الاستشارية، وتساعد الخدمات عالية الجودة التي نقدمها لعملائنا في شتى المجالات على زيادة الثقة في أسواق المال والمساهمة في بناء الاقتصادات حول العالم. ونحن نعمل على تطوير القادة المتميزين الذين يتعاونون معاً من أجل الوفاء بالوعود التي قطعناها لكافة مساهمينا. ومن أجل تحقيق ذلك، فقد لعبنا دوراً حاسماً في بناء عالم أفضل للعمل لموظفينا وعملائنا ومجتمعاتنا.

تُشير EY إلى المؤسسة العالمية أو إلى إحدى الشركات الأعضاء في إرنست ويونغ العالمية المحدودة، حيث تعتبر كل شركة كياناً قانونياً مستقلاً، وكونها شركة بريطانية محدودة بالتزامن فإنها لا تقدم أية خدمات للعملاء. للمزيد من المعلومات حول منظماتنا يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني ey.com

بدأت EY العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عام 1923 ، وعلى مدى أكثر من 90 عاماً، واصلت الشركة النمو حتى وصل عدد موظفيها إلى أكثر من 6,000 موظف في 20 مكتب موزعاً في 15 دولة تجمعهم قيم مشتركة والتزام ثابت بأعلى معايير الجودة. ونحن مستمرون في تطوير قادة أعمال مميزين لتقديم خدمات استثنائية لعملائنا وللمساهمة في دعم المجتمعات التي نعمل بها، كما أننا فخورين بما حققناه على مدى الأعوام الماضية؛ لنؤكد من جديد على مكانة EY الرائدة باعتبارها أكبر مؤسسة للخدمات المهنية المتخصصة والأكثر رسوخاً في المنطقة.

©2018 مجموعة إرنست ويونغ المحدودة  
جميع الحقوق محفوظة

EYG no. 06225-174Gbl

ED None

تم إعداد هذه الوثيقة لأغراض عامة فقط، ولا يُقصد منها أن تكون معتمدة بشكل رسمي في استشارات الشؤون المحاسبية أو الضريبية أو غيرها من الاستشارات المهنية. وفي حال وجود أي استفسار؛ يُرجى الرجوع إلى الاستشاريين المعيّنين للحصول على المشورة اللازمة.

ey.com/mena