

النهج اللين لرقمنة خدمات القطاع الحكومي

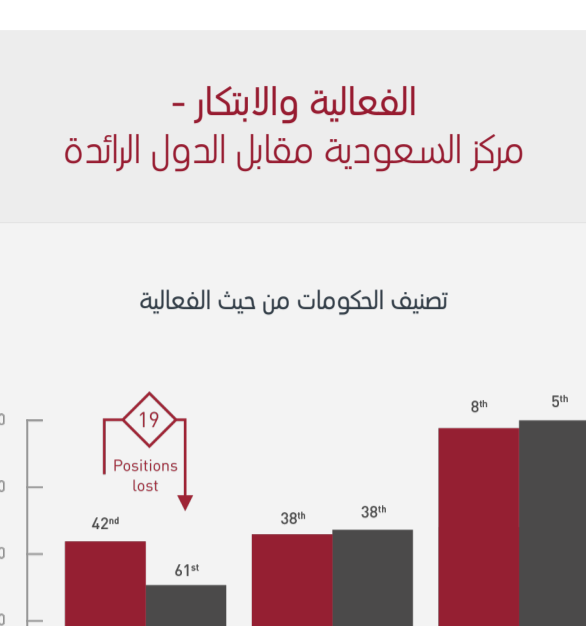
وضعت المملكة العربية السعودية "رؤية 2030"، وهي عبارة عن مخطط طموح، يهدف إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى لتطوير خدمات القطاع الخاص بما فيها الصحة والتعليم والبنية التحتية والترفيه والسياحة، وذلك بغية تحسين جودة الخدمات التي يتلقاها المواطنون، مع الحفاظ على ميزانية متوازنة.

ويمكن للحكومة السعودية الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف الضخمة حول التحول الرقمي، التي ساهمت في تحقيق تحسين هائل في كفاءة الخدمات، وذلك من خلال اعتماد نهج الإدارة اللينة الذي يجمع ما بين مبادئ التحسين المستمر والابتكار في العمل الرقمي.

يعد النهج اللين لرقمنة خدمات القطاع الحكومي نهجاً شاملاً تقدمه شركة المبادئ الأربعة لدعم الوكالات الحكومية في تبني أساليب الإدارة اللينة لتحقيق نتائج مستدامة وفعالة وكفؤة.

الأهداف الرئيسية لرؤية 2030 - خفض التكاليف وتعزيز جودة الخدمات العامة

إطلاق مركز تحقيق كفاءة الإنفاق



أقدمت الحكومة السعودية في العام 2016 على إنشاء مركز تحقيق كفاءة الإنفاق الذي يسهل فهم التحديات في الحد من التكاليف التشغيلية. يوضح الرسم البياني المتغيرات المستهدفة التي تم تحديدها لوزارة الصحة ووزارة الخارجية ووزارة الشؤون البلدية والقروية.

رفع تصنيف المملكة العربية السعودية في مؤشر صبح الحكومة الإلكترونية من المركز 20 إلى المركز 36

تحدي رؤية 2030 إلى تعزيز تجربة المستخدم وضمان الخدمات المقدمة من خلال تحسين جودة الخدمات العامة وتقليل الفجوة الرقمية الفاصلة بين عميلك طلب الخدمات وتمديدتها.

يجب على جميع المؤسسات الحكومية السعودية أن تتبنى رؤية 2030 من خلال تحسين كفاءة العمليات واعتماد حلول مبتكرة بشكل مستمر.

الفعالية والابتكار - مركز السعودية مقابل الدول الرائدة

تصنيف الحكومات من حيث الفعالية



يقوم مؤشر الابتكار العالمي بتصنيف البلدان حسب قدرة القطاع العام فيها على الابتكار ومدى نجاحه في ذلك. المصدر: إنسباد

مؤشر الابتكار العالمي



بين العامين 1996 و 2016، تقدمت الإمارات العربية المتحدة 23 مركزاً، مما زاد الفجوة بين الأداء بينها وبين المملكة العربية السعودية.

سابقاً لم تكن الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية لتحسين الخدمات العامة كافية، بل وسعت الفجوة بينها وبين الدول الرائدة عالمياً التي اعتمدت حلولاً مبتكرة لتحسين كفاءة العمليات واعتماد حلولها ومؤسساتها الحكومية.

النهج اللين في التحول الرقمي للحكومات - أمثلة من دول الخليج والعالم

دبي، الإمارات العربية المتحدة - برنامج حكومة دبي الذكية

4.3 مليار درهم
ومخرجات في التكاليف التشغيلية

- مخدرات سنوية بقيمة 358 مليون درهم إماراتي بين عامي 2003 و 2015
- يتم تحقيقها بشكل رئيسي من خلال العمليات اليومية والتكاليف الشخصية

10 - 20%
تقليص وقت دورة العملية

- الكفاءة التشغيلية من خلال العمليات الآلية والرقمية
- التركيز على العمليات المالية وإدارة سلسلة التوريد ومعالجة المدفوعات

81%
معدل رضا العملاء

- تم معالجة 98٪ من طلبات المواطنين ضمن مهلة زمنية تتساوى لمعايير اتفاق مستوى الخدمة
- اعتماد تطبيقات محددة غيرت طريقة تفكير المواطنين

واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية - مشروع "الامتياز التشغيلي في الحكومة"

33 مليون دولار
سنوياً
مخدرات في التكاليف التشغيلية

- الاقتصاد في التكاليف بقيمة تبلغ 33 مليون دولار سنوياً
- تم تحقيق المخدرات في المطارات من خلال نقل الممتلكات والأخطاء والمدفوعات الزائدة، بالإضافة إلى أنظمة العمل

50% - 20%
تقليص وقت دورة العملية

- تجنب ساعات غير ضرورية من العمل من خلال اعتماد عمليات مبسطة
- السماح بمشاركة البائعات وإعادة التفكير داخلياً ومع الجمهور من خلال منصة الرقمية

89%
معدل رضا العملاء

- أدت عدة مبادرات إلى تصميم منصات متخصصة للمستخدمين
- تحقيق تفاعل مع المستخدمين من خلال إقامة اجتماعات متاحة للجمهور والاستماع لآرائه

تعد "حكومة دبي الذكية" و"مشروع واشنطن للامتياز التشغيلي في الحكومة" من أفضل الأمثلة على البرامج الشاملة للإدارة الرقمية للخدمات الحكومية، إذ إنهما نجت في تعزيز رضا المواطنين مع تقليل التكاليف، وذلك من خلال اعتماد عمليات مبتكرة والحرص الدائم على التطوير والتحسين.

منظمات عالمية المستوى تجمع ما بين استراتيجيتي الكايكاو والكابن*



تجمع المنظمات عالمية المستوى ما بين استراتيجيتي الكايكاو والكابن* بهدف وضع الجهات سوقية جديدة أو بهدف تعظيم الأسواق وتحسين مستوى الكفاءة والفعالية التشغيلية.

نتائج مثبتة



1 الولايات المتحدة الأمريكية
قضت الولايات المتحدة العدة اللازمة لإصدار تعاريف أممية من 446 يوماً إلى 40 يوماً، مما وفر الوقت والتكاليف الإضافية.

2 المملكة المتحدة
قام مكتب حكومي في المملكة المتحدة بتقليص المهلة الزمنية اللازمة لمعالجة الرسائل البريدية الواردة من 15 يوماً إلى يومين، مع رفع مستوى الجودة في خدمة العملاء.

3 السويد
قام مجلس الهجرة السويدي بتقليص المهلة الزمنية اللازمة للمعالجة من 85 يوماً، مما ساهم بتوفير أكثر من 160 مليون دولار أمريكي سنوياً.

4 سنغافورة
ساهم برنامج سنغافورة للوصول الشخصي (SingPass) في احراز ما يقارب 17 مليون دولار أمريكي سنوياً لصالح حكومة سنغافورة

5 أستراليا
أخضرت مدينة ميلبورن الأسترالية 800,000 دولار أسترالي من خلال عمليات متعلقة بخدمات مواقف السيارات، بالإضافة إلى تقليص نسبة الاتصالات الواردة إلى مراكز خدمة العملاء بـ 30٪.

هو تعبير ياباني يعني "التعبير الجذبي" 改善 كايكاو
** برنامج سنغافورة للوصول الشخصي (Sing Pass) و Personal Access (هو بوابة إلى مجموعة من الخدمات الرقمية التي تقدمها الوكالات الحكومية).

أثبتت استراتيجيتي الكايكاو والكابن* قدرتهما على زيادة الفعالية والكفاءة، مما يضمن تحقيق مخدرات في التكاليف بقيمة ملايين الدولارات لصالح المؤسسات الحكومية.

التجربة العملية للمبادئ الأربعة في المملكة العربية السعودية - تحديات التنفيذ

إمكانيات محدودة

تشكل الإمكانيات المحدودة لموظفي الخدمة المدنية إحدى التحديات الكبرى، وهي تتجلى في:

- الافتقار إلى المهارات والأدوات والأساليب اللازمة لإتمام المهام بدرجة عالية من الكفاءة
- معايير تعليمية متدنية
- قيادة إدارية ضعيفة تمنع حصول تغييرات بشكل مستمر

جودة منخفضة

الافتقار إلى ثقافة عمل تركز على خدمة العملاء

إن غالبية الموظفين الحكومي لا يعملون في أسواق حقيقية، بل يتصرفون كمحتكرين يقومون فقط بمعالجة المعلومات فقط بدلاً من التركيز أولاً على خدمة المواطنين باعتباره الزبائن الأساسيين.

نتيجة منخفضة

ارتفاع مستوى توقعات المواطنين

ارتفاع مستوى توقعات المواطنين الذين يتولون خدمات عامة عالية الجودة ومصممة وفقاً لأصنافهم وتمثل مع أفضل الممارسات في القطاع الخاص و/أو دول الخليج وغيرها من الدول الرائدة.

بناء على ذلك، يشكل هذا تحدياً للخدمات التشغيلية الحكومية ويفرض عليه القيام بالتحديات المتغيرة للمواطنين.

انخفاض مستوى الرضا

عقبات الصعوبة

غالباً ما يشكل التقسيم غير الواضح للمهام والأدوار والمسؤوليات سبباً رئيسياً في العمل الرائد والمكرر داخل القسم أو الكيان عينه، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى منظمات تفترق إلى الكفاءة والفعالية.

تكاليف مرتفعة

تعتبر مبادرات الإدارة اللينة غاية في الأهمية للكيانات الحكومية السعودية من أجل تحسين جودة الخدمات وإنتاجيتها، بالإضافة إلى تلبية التوقعات المتزايدة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق المزيد من القيمة للمواطنين بكلفة أقل.

مقارنة المبادئ الأربعة للنهج اللين لرقمنة خدمات القطاع الحكومي

النظام قياس الأداء

1 - تبسيط العمليات من البداية حتى النهاية

- البدء من احتياجات المواطنين
- تصميم أدوات لقياس تجربة المواطنين
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة
- تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها

2 - تطوير طريقة تفكير المواطنين

- إزالة العوائق البيروقراطية
- اعتماد نظام من التحسين التصاعدي والتشاركي لحل المشاكل
- تفكير الموظفين من الحفاظ على المنتج
- تعزيز الابتكار

3 - الأنظمة والرقمنة

- جمع معلومات عن المواطنين وتحليلها بهدف توليد الأفكار
- تعزيز رضا المواطنين من خلال توفير خدمات رقمية
- التشجيع على الابتكار أفكار جديدة في العمل وتطبيقها
- الابتكار والتحسين بشكل مستمر

كايكاو وكابن

إن إنشاء ثقافة تشجع على قياس الأداء والابتكار والتحسين بشكل مستمر يعد أمراً أساسياً للتحسين المستمر في الخدمات العامة. يهدف الحفاظ على التغييرات التي تم تحقيقها.

من أجل تنفيذ "النهج اللين لرقمنة الحكومات" بشكل ناجح، يجب تحديد الأولويات ووضع في مقدمتها خطة تبسيط العمليات من البداية حتى النهاية، بالإضافة إلى الاستثمار في مهارات الأفراد والتغيرات السلوكية، وفي النهاية أتممة العمليات ورقمنتها.

فوائد تطبيق النهج اللين لرقمنة الحكومات - المتوسط العالمي

رفع مستوى رضا العملاء بنسبة **40%**

تحسين إنتاجية العاملين من الخط الأمامي بنسبة تتراوح بين **15%** و **30%**

ارتفاع مستوى التزام كبار المديرين بتنفيذ استراتيجيات المنظمة بنسبة تتراوح بين **30%** و **40%**

تقليل وقت دورة العمليات (من البداية حتى النهاية) بنسبة تتراوح بين **30%** و **50%**

رفع مستوى تفاعل الموظفين وتبنيهم بنسبة تتراوح بين **10%** و **20%**

بلوغ نسبة العائد على الاستثمار **400%**

تقليل فترة إنجاز العمل **66%-**

تقليص الفجوة الكاملة اللازمة لخدمة المواطنين

تحديد فرص للحصول على مردود سريع **47**

تحديد 47 فرصة للحصول على مردود سريع إلى فترة العمل من تحليل المشروع

رفع قدرات فريق العمل **3000%+**

رفع قدرات فريق العمل من خلال تقليص فترات إنجاز العمل والضغط من أنشطة العمل التي تصف العمل بقيمة العمل

تقليل تكاليف اللوجام الكامل **20%-**

ارتفاع إنتاجية فريق العمل من خلال دمج الأثر على جودة العمل بشكل سلبي

ارتفاع رضا المواطنين **26%+**

ارتفاع مستوى رضا المواطن بنسبة 26% حسب "ناتج مقياس المبادئ الأربعة للعميل" على مقياس صافي (Net Promoter Score)

تعزيز الإنتاج **2 مليار ر.س**

ارتفاع دخل إلى 53 في المائة من الإيرادات السنوية المتوقعة نتيجة عن التغييرات الهائلة في متطلبات الطلب

نتائج تطبيق النهج اللين التابع للمبادئ الأربعة لرقمنة خدمات القطاع الحكومي

وفرت شركة المبادئ الأربعة الدعم اللازم لكبرى الكيانات الحكومية السعودية لتبسيط فرص الحصول على مردود سريع وتحقيق تحسينات فورية و ملموسة

تقليل فترة إنجاز العمل **66%-**

تقليص الفجوة الكاملة اللازمة لخدمة المواطنين

تحديد فرص للحصول على مردود سريع **47**

تحديد 47 فرصة للحصول على مردود سريع إلى فترة العمل من تحليل المشروع

رفع قدرات فريق العمل **3000%+**

رفع قدرات فريق العمل من خلال تقليص فترات إنجاز العمل والضغط من أنشطة العمل التي تصف العمل بقيمة العمل

تقليل تكاليف اللوجام الكامل **20%-**

ارتفاع إنتاجية فريق العمل من خلال دمج الأثر على جودة العمل بشكل سلبي

ارتفاع رضا المواطنين **26%+**

ارتفاع مستوى رضا المواطن بنسبة 26% حسب "ناتج مقياس المبادئ الأربعة للعميل" على مقياس صافي (Net Promoter Score)

تعزيز الإنتاج **2 مليار ر.س**

ارتفاع دخل إلى 53 في المائة من الإيرادات السنوية المتوقعة نتيجة عن التغييرات الهائلة في متطلبات الطلب

نتائج تطبيق النهج اللين التابع للمبادئ الأربعة لرقمنة خدمات القطاع الحكومي

وفرت شركة المبادئ الأربعة الدعم اللازم لكبرى الكيانات الحكومية السعودية لتبسيط فرص الحصول على مردود سريع وتحقيق تحسينات فورية و ملموسة

تقليل فترة إنجاز العمل **66%-**

تقليص الفجوة الكاملة اللازمة لخدمة المواطنين

تحديد فرص للحصول على مردود سريع **47**

تحديد 47 فرصة للحصول على مردود سريع إلى فترة العمل من تحليل المشروع

رفع قدرات فريق العمل **3000%+**

رفع قدرات فريق العمل من خلال تقليص فترات إنجاز العمل والضغط من أنشطة العمل التي تصف العمل بقيمة العمل

تقليل تكاليف اللوجام الكامل **20%-**

ارتفاع إنتاجية فريق العمل من خلال دمج الأثر على جودة العمل بشكل سلبي

ارتفاع رضا المواطنين **26%+**

ارتفاع مستوى رضا المواطن بنسبة 26% حسب "ناتج مقياس المبادئ الأربعة للعميل" على مقياس صافي (Net Promoter Score)

تعزيز الإنتاج **2 مليار ر.س**

ارتفاع دخل إلى 53 في المائة من الإيرادات السنوية المتوقعة نتيجة عن التغييرات الهائلة في متطلبات الطلب