

الإدارة بالتركيز على الاحتياجات:

نهج يركز على الإنسان
في السياسة العامة

**WORLD
GOVERNMENTS
SUMMIT 2024**

in collaboration with

SIAPARTNERS

إلهام الجيل القادم من الحكومات وتمكينها

توفر القمة العالمية للحكومات منصة عالمية مخصصة لمناقشة مستقبل الحكومات في جميع أنحاء العالم، حيث تحدد القمة جدول أعمال الجيل القادم من الحكومات سنوياً وترتكز على مواجهة التحديات العالمية بالاعتماد على الابتكار والتكنولوجيا.

وتعتبر القمة العالمية للحكومات مركزاً لتبادل المعرفة ومناقشة مستقبل الحكومات والابتكار والاعتماد على التكنولوجيا، وتوفر منصة للقيادة الفكرية تتيح لصانعي السياسات والخبراء والقادة مناقشة قضايا التنمية البشرية.

وتمثل القمة بوابة للمستقبل، حيث يتم فيها تحليل التوجهات والمواضيع الأساسية والفرص المستقبلية التي تواجه البشرية. كما تعد مركزاً لعرض الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية لمواجهة التحديات المستقبلية.


القمة WORLD
العالمية GOVERNMENT
للحكومات SUMMIT



الفهرس

المواضيع

06	تحويل السياسة من خلال التصميم.
10	الاعتماد على تصميم الخدمة في السياسات العامة.
16	الخيار الأفضل في تصميم الخدمة.
22	تنفيذ نهج تصميم الخدمة وفق أربعة مستويات
23	الارتقاء بالتجربة من المختبرات إلى الحكومات
24	1. مستوى السياسة: تنفيذ التصميم لتشكيل السياسة
28	2. مستوى القدرة التشغيلية: تشغيل مؤسسات القطاع الحكومي بالاعتماد على تصميم الخدمة
30	3. مستوى توفير الخدمة: ربط السياسة بخدمات المستخدم النهائي
30	4. مستوى التقييم: تقييم عوامل النجاح
32	اغتنام الفرص
34	المراجع
35	نبذة عن المؤلفين

تحويل السياسة من خلال التصميم

مواجهة التعقيدات في السياسات المعاصرة

تواجه التكنولوجيا والمجتمعات والسياسة العامة وآليات الإدارة تحديات تعيق تطوير المجتمعات التي يتزايد فيها التعقيد في عالم يتجه إلى العولمة بشكل متسارع، لا سيما وأن السياسات التقليدية التي تعتمد على مؤسسات القطاع الحكومي أصبحت غير قادرة على تلبية متطلبات المستخدمين النهائيين. وأدى الترابط المتزايد بين الدول بفضل تطور الاتصالات إلى توفير فرص كبرى للحكومات لكي تتعلم من بعضها وتعتمد الاستراتيجيات والابتكارات التي تم تطويرها في مختلف الدول (1)، ولكن تطور الاتصالات أدى كذلك إلى نشوء اعتبارات إضافية يركز عليها صانعو السياسات في مختلف مستويات الإدارة، مثل الانقسامات الاجتماعية وعدم المساواة والاضطرابات السياسية، وهي اعتبارات تزايدت على مدار الأعوام الماضية، حيث أدى تزايد عدد سكان المدن - على سبيل المثال - إلى تزايد الضغط على البنية التحتية والموارد والخدمات في المدن.

لذلك، يجب على صانعي السياسات اتخاذ القرارات الملائمة بكفاءة. إذ لم تعد الأساليب التقليدية في تنفيذ السياسات تلبية المتطلبات الحالية، وبات من الضروري تناول القضايا بشكل أكثر شمولاً، مع وضع الاحتياجات المستقبلية في الاعتبار من أجل مواجهة التعقيدات بكفاءة وتحقيق مصالح أصحاب المصلحة في المجتمعات المعاصرة (3).

تصميم الخدمات يفتح آفاقاً جديدة

يعتبر النهج المنظم من المقومات الأساسية التي يعتمد عليها صانعو السياسات لمواجهة الأنظمة المتغيرة والمعقدة (4). وقد تزايد الاعتماد على منهجيات التفكير التصميمي في السياسة، وهو ما يعني التحول من التركيز على الاحتياجات التنظيمية إلى التركيز على تجربة المستخدم النهائي، لا سيما في تصميم الخدمات الجديدة (5).

ونتيجة لذلك، تستثمر مؤسسات القطاع الحكومي في أبحاث المستخدمين والإبداع المشترك والنماذج الأولية بشكل أكبر في الوقت الحالي من أجل تعزيز جودة الخدمات وتمكين الوصول إليها بسلاسة. وساهم التطور التقني في دعم هذا التحول، حيث وفر البيانات المطلوبة وأتاح تحليلها من أجل دعم النهج القائم على الأدلة في تصميم السياسات.

تصميم الخدمة هو نهج يجمع بين التفكير التنظيمي والتركيز على تجربة المستخدم من خلال التفكير التصميمي، مما يوفر للجهات وصانعي السياسات نهجاً منظماً لتحسين جودة الخدمة وتوفيرها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة. وهذا يعني تصميم الخدمة هي نهج متعدد التخصصات يركز على تحديد أولويات السياسة وفقاً لاحتياجات المستخدمين وتطلعاتهم وتجاربهم. وتوفر منهجيات تصميم الخدمة رؤى شاملة لسلوكيات المستخدم النهائي وتفضيلاته ونقاط الضعف التي يمكن التعبير عنها من خلال النماذج الأولية من أجل تحسين الخدمات، مما يقدم لصانعي السياسات معلومات دقيقة تركز على الأشخاص وتساهم في تعزيز السياسة العامة بالتعاون مع المواطنين وأصحاب المصلحة من أجل تلبية احتياجات السياسة المعقدة بكفاءة.

ويوفر تصميم الخدمة طريقة لتعزيز مشاركة المواطنين في مؤسسات القطاع الحكومي التي تواجه المزيد من المشاكل المعقدة. كما يساهم في تخصيص الموارد مع الاعتماد على التكنولوجيا من أجل تحقيق التحولات المطلوبة. ويتيح الاعتماد على تصميم الخدمة في تحديد السياسات فرصة كبيرة لتحويل تصميم السياسات وتنفيذها من أجل مواجهة التعقيدات المتغيرة بكفاءة في عالمنا المعاصر.

تصميم الخدمة لإلهام مجموعة العمل السياسي، كوريا الجنوبية

تعاون المعهد الكوري لتعزيز التصميم مع وزارة الداخلية والسلامة الكورية على تنفيذ مشروع تصميم سياسات المواطنين، حيث عمل في المشروع موظفو القطاع الحكومي والمواطنون "للمشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات والتنفيذ والتقييم والمراجعة" (36). وتم إطلاق 23 مشروعاً واستكمال 172 آخر مع التركيز على الرعاية الاجتماعية والسلامة وأسلوب الحياة والراحة والثقافة والسياحة ورعاية الأطفال والتعليم، مما أدى إلى تقديم مقترحات سياسية مهمة بشأن المرافق في المستشفيات والحد من استخدام البلاستيك.

الاعتماد على تصميم الخدمة في السياسات العامة

النظر إلى العملية بشكل شامل من أجل فهم متطلبات الأشخاص بشكل أفضل

يركز نهج تصميم الخدمة على فهم احتياجات وتجارب المستخدمين النهائيين وتجاربهم خلال عملية توفير الخدمة. ولذلك، يجب على صانعي السياسات اعتماد أساليب متنوعة لفهم احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بالقرارات السياسية (6). ومن خلال إشراك الأطراف المتأثرة بالسياسة في جميع مراحل تصميم السياسات، يمكن للحكومة وضع القرارات على مختلف المستويات لتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة وتطلعاتهم.

وينبغي فهم احتياجات الأطراف التي يتم تصميم السياسة من أجلها لكي تتمكن من تحديد التحديات المتوقعة وفهمها واستكشاف طرق مواجهتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية: : من هم الأشخاص المتأثرون بالسياسة؟ وما هي تجاربهم مع الموضوع المطروح؟ وما هي آمالهم ومخاوفهم؟ وعلى صانعي السياسات الإجابة عن هذه الأسئلة لأنها الخطوة الأساسية في تصميم الخدمة بأفضل شكل.

نظرة على عملية صنع السياسات العامة



1. تحديد التحديات والطموحات

- تحليل البيانات والتوجهات بما يتماشى مع التوجيهات الاستراتيجية
- تحديد الأولويات ومجالات التركيز الأساسية والعامة

2. تحليل الواقع العام

- تحديد الأطراف الفاعلة الرئيسية والتعامل معها
- استنتاج الأفكار والترابط على مختلف المستويات
- هل تتوافق الأبحاث الخارجية مع التوقعات العالمية؟

3. تصميم السياسة

- اقتراح الحلول واختيارها
- تحليل القدرات والجدول الزمنية
- تصميم الحلول وتحسينها
- تحديد الفئات المستهدفة والأثر المتوقع

4. الاختبار

- تحديد الأطراف المسؤولة وأدوارها
- إعداد خطة الاختبار
- الاختبار
- مراجعة الحل

5. التنفيذ الكامل

- تحديد الأطراف المسؤولة وأدوارها
- تحديد آليات الإبلاغ والسلطات المسؤولة
- الإطلاق والاتصال

6. مراقبة الأداء

- تتبع العمليات الأساسية للتسليم والسياسة
- تحديد الثغرات وإجراء التعديلات
- دمج الدروس المستفادة في مراجعات خريطة الطريق

صنع السياسات هو نهج منظم يتم تنفيذه لمواجهة التحديات الاجتماعية وإدارة الأحداث، ولكن هذه العملية معقدة ومتعددة الأوجه ولا يمكن تصميمها بالشكل التقليدي المتبع في تصميم المشاريع (27).

يمثل وضع الأجندة أو تحديد التحديات / الطموحات أولى خطوات العملية التي يتم من خلالها تحليل البيانات والتوجهات وفق التوجيهات الاستراتيجية من أجل تحديد مجالات التركيز الأساسية والعامة. ويتم إجراء تحليل شامل للواقع العام من خلال تحديد الأطراف الفاعلة الأساسية وطريقة التعامل معها سواء داخل الحكومة أو خارجها لجمع الأفكار وفهم أوجه الترابط متعددة المستويات. ويتم اقتراح الحلول وتقييمها بدقة وتحديد الجدول الزمنية للتنفيذ خلال مرحلة تصميم السياسات. وغالباً ما يتم اعتماد نهج من الداخل إلى الخارج خلال تصميم السياسات، حيث يتم البدء بتحديد النتائج المطلوبة ثم تحديد الإجراءات اللازمة. وخلال هذه العملية، يجب التركيز على العديد من العوامل منها الجدوى الفنية والقانونية والسياسية والتوافق مع بقية السياسات والكفاءة وغيرها من العوامل (28). كما يجب النظر في الخيارات المتعددة وتحليل الآثار المنفصلة والمشاركة قبل اعتماد خطة العمل النهائية.

تحديات السياسة المعاصرة تتطلب قدرات مبتكرة

يعتمد العمل السياسي على الأدلة والسياسات المتبعة والأهداف لتحديد النهج الذي يتعين اتباعه (7). ويجب أن يمتلك المسؤولون القدرة على التفكير النقدي الشامل والمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الإجراءات البيروقراطية المعقدة، وتخصيص الموارد المتاحة واستخدامها، وقيادة عملية التغيير لكي يتمكنوا من تنفيذ السياسة بكفاءة، الأمر الذي يتطلب مجموعة من الإمكانيات التحليلية القوية والقدرة على التفكير الاستراتيجي ومهارات الاتصال والتعاون مع أصحاب المصلحة. وتعتبر هذه العوامل من المقومات الأساسية لمعالجة البيانات ووضع الرؤى وبناء القدرات والعلاقات من خلال اعتماد وجهات النظر المتنوعة، مع مراعاة الظروف الحالية وتحديد الفرص المتاحة.

دور التفكير التصميمي في الصحة الذهنية في مكان العمل، سنغافورة

اعتمدت حكومة سنغافورة مبادئ التفكير التصميمي لتحسين إرشادات الصحة الذهنية في مكان العمل. واعتمدت وحدة الابتكار (Co-Lab) التابعة لوزارة القوى العاملة على التفكير التصميمي والرؤى السلوكية وتحليل البيانات لوضع إرشادات عملية من أجل مواجهة تحديات التوظيف المتعلقة بالصحة الذهنية (35). وتركز التوجيهات على الكشف عن مشاكل الصحة الذهنية أثناء مقابلات العمل، وتؤكد على الحاجة إلى توفير طرق سرية للدعم وتحسين التواصل والحد من الارتباك وتعزيز السلامة.

ومن خلال اعتماد هذا النهج والتركيز على الأولويات الأساسية، أشارت الحكومة إلى التزام سنغافورة بالتحول إلى "دولة مصممة" ونشر السياسات بما يتجاوز البنية التحتية الفعلية لضمان تلبية احتياجات المواطنين بكفاءة.

القسم الثالث

الخيار الأفضل في تصميم الخدمة

تصميم الخدمة يوفر وسائل متنوعة

يوفر تصميم الخدمة العديد من الوسائل والأساليب والأفكار التي تسهم في تعزيز مبادرات السياسة وتضمن توافق الخدمة مع المتطلبات اللازمة لتحسين نتائج التسليم للمستخدمين النهائيين. ويمكن لصانعي السياسات الاعتماد على تقنيات البحث الإثنوغرافي (دراسة الشعوب والثقافات) من أجل فهم الروابط ضمن مجموعات أصحاب المصلحة وما تعنيه سياسة أو خدمة ما لشريحة معينة من المستخدمين النهائيين، مما يساعد الحكومة على تلبية احتياجات مختلف الفئات المستهدفة ويسهم في تعزيز الثقة بالقطاع الحكومي.

ويمكن لصانعي السياسات الاعتماد على رسم خرائط للعمليات المعقدة بما فيها من منظمات وأشخاص معينين عبر مختلف المراحل - كجزء من تصميم الخدمة - من أجل تصور العلاقات والتفاعلات بين وظائف العمل المختلفة. كما يتيح رسم الخرائط تحديد المشاكل ويساعد في تسهيل العمل وتحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة. وبالتالي، يمكن تحويل الأساليب التقليدية ودمجها بمبادئ ووسائل تصميم الخدمة لحل المشاكل وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة من أجل تعزيز الابتكار لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

والإخفاقات المبكرة التي لا بد منها كجزء أساسي من عملية تطوير السياسات التي تحقق نتائج ممتازة.

وهذا لا يعني أن الأساليب التقليدية في وضع السياسات لم تعد صالحة، بل يعني أن البيانات المعرفية والعاطفية والسلوكيات البشرية لا تقل أهمية عنها عندما يكون الهدف تحسين النتائج لمجموعة مستهدفة من المستخدمين النهائيين. ومن خلال الجمع بين التحليل العلمي وفهم تصرفات الأشخاص ودوافعهم وسلوكياتهم، يمكن لصانعي السياسات تطوير سياسات أكثر كفاءة (تالر وسنشتاين، 2008). وبفضل هذا النهج متعدد الأبعاد، يمكن لأصحاب القرار تصميم مبادرات لا تعالج التحديات الاجتماعية فحسب، بل تتوافق مع التجارب والتطلعات الشخصية والاجتماعية.

تحويل الخلافات إلى فرص

على الرغم من التشابه بين طريقة التفكير في تصميم الخدمة وأساليب صنع السياسات التقليدية، مثل النماذج التفسيرية والتشاركية، فإنه ما زالت هناك بعض الخلافات بشأن التنفيذ (12).

إسهامات تصميم الخدمة

لا ترقى السياسات التقليدية إلى مستوى تعقيد القضايا الصعبة التي يواجهها صانعو السياسات على الرغم من سهولة تصميمها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، ولكن لا يمكننا افتراض القدرة على اعتماد تصميم الخدمة بسهولة في ممارسات تطوير السياسات، لا سيما بين صانعي السياسات التقليديين الذين اعتادوا العمل بطريقة أكاديمية محددة، على الرغم من أن تصميم الخدمة يوفر العديد من المزايا مثل السرعة والسلاسة وإمكانية التعديل. ووفقاً لفرضية أن صانعي السياسات يحتاجون إلى فهم سلوكيات ودوافع المستخدمين النهائيين وأنه يجب عليهم التعاطف مع المجموعات المستهدفة لتحقيق نتائج أفضل، فإن تصميم الخدمة يتعارض مع هذه الأساليب (9).

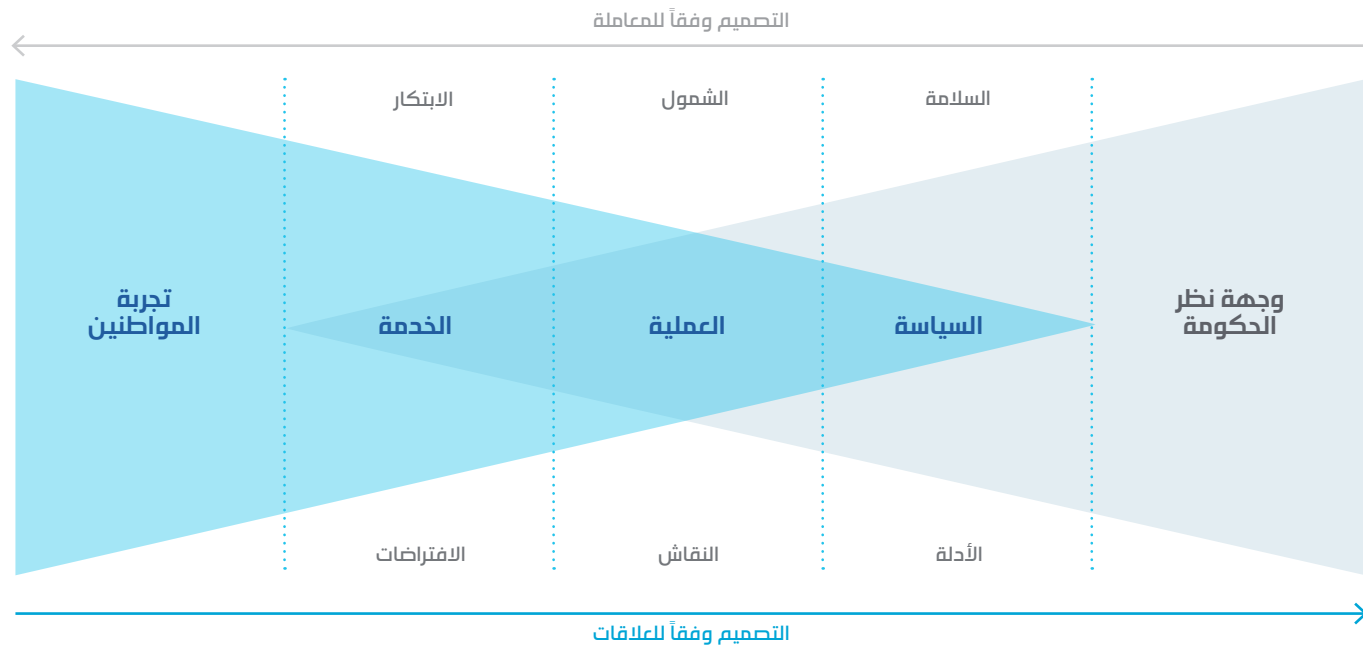
ويقدر المستخدمون النهائيون أن تصميم الخدمة يتطلب مشاركة أصحاب المصلحة منذ البداية وتجاوز الأساليب التقليدية والإجراءات البيروقراطية (5)، وهو ما يسلط ضوءاً أكبر على صانعي السياسات ويجعلهم عرضة للمساءلة. وبالتالي، فإن تصميم الخدمة يتطلب استعداد الموظفين الحكوميين للخروج من منطقة الراحة المألوفة واعتماد أساليب ومنهجيات جديدة.

تحقيق قيمة إضافية من خلال تقدير الاختلاف بين التفكير النظري والواقع العملي

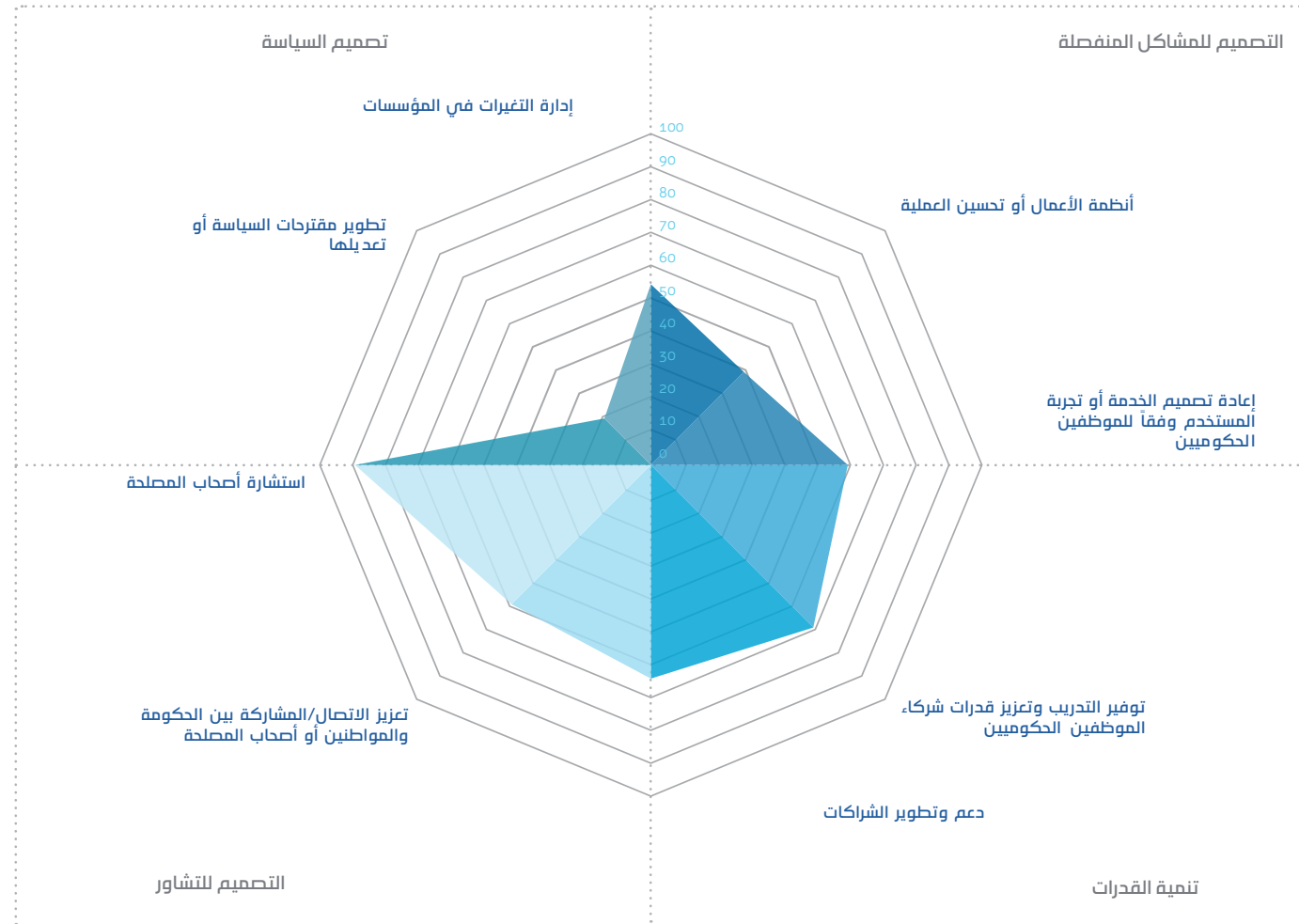
لا يقتصر تصميم الخدمة على اعتماد الأساليب المبتكرة، بل يتطلب تحولاً في طريقة التفكير لدى الحكومة حيث يتعلم صانعو السياسات والموظفون الأساسيون كيفية اعتماد مبادئ تصميم الخدمة من خلال التركيز على المستخدمين (11). ويجب على صانعي السياسات تجاوز التركيز المقتصر على النظام والاعتماد على البيانات الواقعية والنظر في القضايا والحلول بطريقة تركز على الإنسان، ما يعني الانفتاح على البحث عن المعلومات ووجهات النظر المختلفة واستكشاف الأمور "بعقلية المبتدئين" دون تصورات مسبقة (10).

تصميم الخدمة لتوجيه سياسات العنف المنزلي والأسري، أستراليا

اعتمدت إدارة سلامة الأطفال والشباب والنساء في كوينزلاند بأستراليا التفكير التصميمي من أجل تحسين تجربة الضحايا الناجين من العنف الأسري وتوجيهات السياسات ومعالجة قضايا السلامة والضغط ومواجهة الأزمات (29). وتم تحليل خدمات العنف المنزلي والأسري من منظور إنساني بالاعتماد على تقنيات البحث عن المستخدمين وتصميم الخدمة. وبالجمع بين ممثلي مجموعات أصحاب المصلحة، من الأمن والشرطة ومؤسسات الإسكان وأصحاب العقارات، تم تنظيم ورش عمل للتصميم المشترك من أجل تعزيز الاستجابة للأزمات وتحسين الخدمات المتعلقة بها مع ضمان الاستدامة. كما تم دمج آراء الضحايا واحتياجاتهم لتوجيه عملية صنع السياسات بكفاءة وتعزيز الفهم والنهج الشامل للإدارة.



الشكل 2: تصميم الخدمات العامة (17، 12)



الشكل 3: الأنشطة العامة التي غالباً ما تتم دراستها في مختبرات

على احتياجات المستخدم النهائي ونقاط الضعف والتوقعات.

ويقدم مختبر السياسات الذي أسسه مكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة عام 2014 نموذجاً بارزاً لإمكانات هذه المختبرات. وقد تم استخدامه بنجاح في تصميم أكثر من 200 حل سياسي معقد بهدف تحسين نتائج الصحة العامة وتعزيز مشاركة المواطنين (18). وتواصل مختبرات المملكة المتحدة تحقيق نتائج واعدة وتمكين التدخلات السياسية المبتكرة والتي تلبي احتياجات المواطنين وتطلعاتهم. ومن خلال مشاركة المستخدمين النهائيين في جميع مراحل تطوير السياسات، أثبتت المختبرات قدرتها على تعزيز الشعور بالملكية العامة والتمكين، مما ساهم في زيادة قبول السياسات عند تنفيذها.

ومع ذلك، فإن مختبرات السياسة لا تمثل حلاً نهائياً، وما زالت هناك تحديات تتعلق بالإدماج التام لهذا النهج عبر دورة السياسة، رغم أن هذه المختبرات تسهم في تمكين نهج تصميم الخدمة في الحكومات. كما أن النقص في فهم نهج تصميم الخدمة لدى بعض مؤسسات القطاع الحكومي ومواصلة الاعتماد على أنظمة الإدارة التقليدية قد يعيقان تنفيذ مختبرات السياسات. ويعتبر نشر المبادرات التجريبية الناجحة على نطاق واسع من أكبر التحديات، نظراً للحاجة إلى معالجة حالات الترابط المعقدة وتحقيق التوافق بين مصالح أصحاب المصلحة والتغلب على القيود السياسية.

قد يؤدي التشجيع على اتباع الأساليب التكرارية والتصحيح الذاتي واتخاذ القرارات المبتكرة إلى الاعتقاد الخاطيء بأن نهج تصميم الخدمة لا يتمتع بالكفاءة أو القدرة على تلبية المتطلبات (13)، مما قد يعيق قبول هذا النهج لدى صانعي السياسات المعتادين على الأساليب المحددة والتسلسل الهرمي لتصميم السياسات (14). ويمكن لصانعي السياسات تحسين كفاءة السياسة وتنفيذها من خلال فهم مشاعر المجموعات المستهدفة تجاه قضية أساسية والاعتماد على تجاربهم السابقة في سياسات مشابهة، بالإضافة إلى تقييم الإحصاءات السكانية، وبتعيين تحديد متلقي السياسات وكيفية إشراكهم والتعاون معهم ومع أصحاب المصلحة لجمع البيانات الأساسية من أجل تمكين الاعتماد على نهج تصميم الخدمة في السياسات التقليدية (15). ويمكن أن تسهم عملية تحليل التداخلات والتعامل مع قيود السياسة والمؤسسات في تعزيز وتكامل وتحويل مناهج صنع السياسات التقليدية، بما يتيح الاطلاع على المزيد من وجهات نظر المستخدمين ودعم التعاون والقدرة على التكيف مع التغييرات.

اعتماد نموذج مختبر السياسات لتحقيق التكامل

أثبت مفهوم مختبر السياسات أنه من المقومات الأساسية لتمكين التكامل بين مبادئ تصميم الخدمة في صنع سياسات القطاع الحكومي في جميع أنحاء العالم. وتم تأسيس هذه المختبرات كبيئات مركزية من أجل دمج نهج تصميم الخدمة في عملية تطوير واختبار السياسات الجديدة. ومن خلال تعزيز النهج الشامل، تسهم هذه المراكز التجريبية في تمكين التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة وصانعي السياسات للبحث والتصميم ووضع النماذج الأولية وتطوير حلول القطاع الحكومي، حيث تفتح آفاقاً جديدة لعملية صنع القرار بالاعتماد على الأدلة مع التركيز على الإبداع المشترك. وغالباً ما يتم الاعتماد على مختبرات السياسات في المبادرات التي تركز على الخدمة بفضل تأكيدها على احتياجات المستخدم النهائي وتحدياته ووجهات نظره.

القسم الرابع

تنفيذ نهج تصميم الخدمة وفق أربعة مستويات

الارتقاء بالتجربة من المختبرات إلى الحكومات

يتم صنع السياسات العامة على عدة مستويات من التدخل، بدءاً من المؤسسات والهيئات الحكومية المركزية وصولاً إلى المؤسسات الحكومية المحلية. وتسهم مبادئ تصميم الخدمة في عملية صنع السياسات بمختلف مستوياتها حتى لو اختلف أصحاب المصلحة، ابتداءً بتصميم السياسات وانتهاءً بتنفيذ الخدمات أو القوانين.



الطبقات	تصميم الخدمة
 تصميم السياسة	كيف يمكن تصميم السياسات التي تحافظ على حياة المواطنين وتغيرها نحو الأفضل؟
 مستوى القدرة التشغيلية	كيف يمكن توفير القدرة اللازمة لتشغيل المؤسسة التي تركز على المستخدم؟
 مستوى تسليم الخدمة	كيف يتم توفير الخدمات التي تلبي احتياجات المستخدمين؟
 مستوى التقييم	كيف يمكن تحسين المشاريع والخدمات الحالية للإيفاء بوعود السياسات؟

(الشكل 4: مستويات صنع السياسة الأربعة، شركة Sia Partners)

1. مستوى السياسة: تنفيذ التصميم لتشكيل السياسة

تتطلب عملية صنع السياسات التقليدية تحديد هدف السياسة كشرط أساسي لتحليل السياسات والتخطيط (19)، حيث يحدد المحلل "أفضل الوسائل لتحقيق غاية معينة". أما مبادئ تصميم الخدمة، فتتبنى نهجاً مغايراً من خلال المطالبة بإجراء تحليل شامل للموضوع في بداية كل مرحلة من مراحل المشروع. ويقترب مصممو الخدمات من الحياة اليومية للمواطنين - ليس باعتبارهم مستخدمين للخدمة أو متلقين للسياسة بل كأشخاص مندمجين في الأنظمة الاجتماعية المعقدة. ومن خلال هذا النهج، يمكن للمحللين فهم أهداف الفئات التي يتم تصميم السياسات من أجلها ونقاط الضعف بشكل دقيق وتفصيلي.

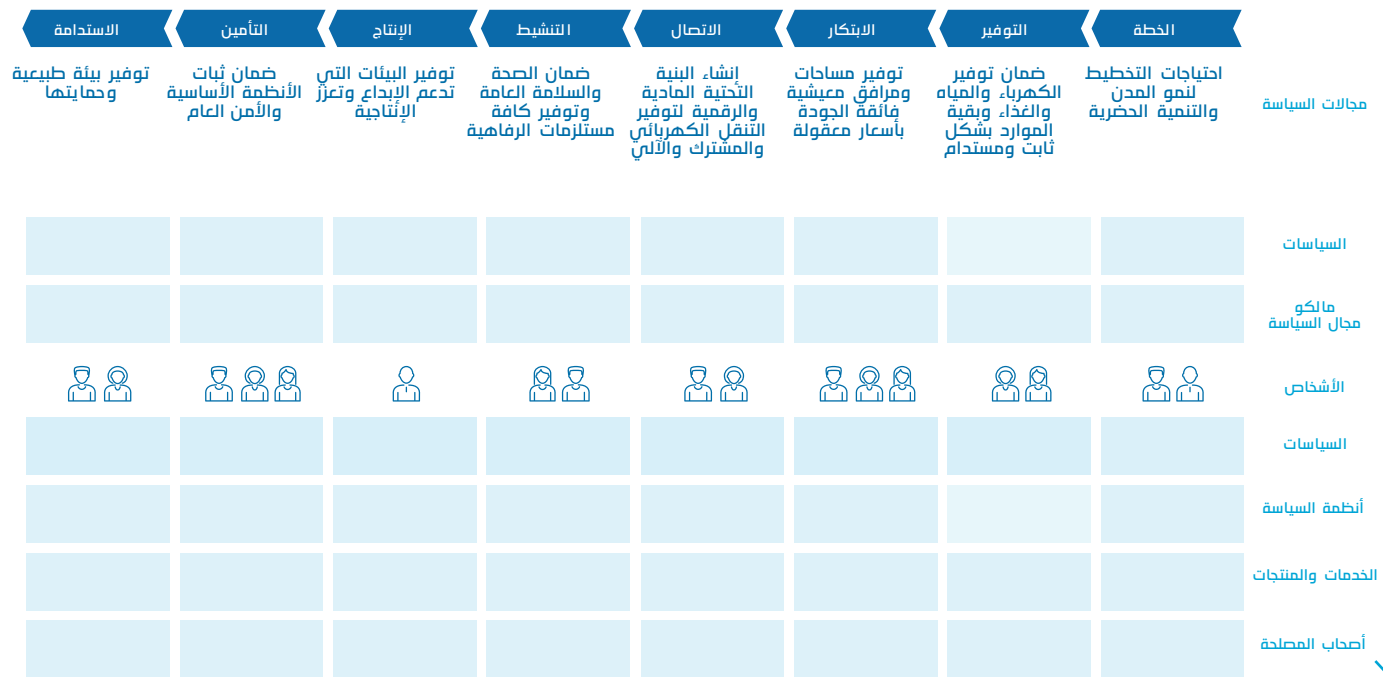
غالباً ما يتم تصميم السياسات الحكومية التقليدية انطلاقاً من وجهة نظر موفر الخدمة، لا المواطن أو الشركة أو غيرهما من المستخدمين النهائيين (20). ومن خلال التحول إلى طريقة تفكير "مصمم السياسات"، يمكن تحويل هذا النهج للتركيز على متطلبات الجمهور من أجل تعزيز التخصيص، وهو ما قد يتطلب التعاون مع مختلف الأطراف، بمن فيهم الباحثون، وعلماء الإثنوغرافيا وغيرهم من متخصصي البيانات، ومراكز الفكر، والمنظمات غير الحكومية،

والمسؤولون، وكبار الشخصيات، من أجل تحديد طريقة العمل لتحقيق التغيير المنشود في السياسات.

ويهدف نهج تصميم الخدمة إلى فهم التركيبة السكانية للمجموعات المستهدفة، التي تعتبر من المؤثرات الأساسية في نتائج عملية التصميم، على الرغم من تعذر الحصول على مدخلات جميع المستخدمين. وإذا اعتبرنا السياسة رحلة عميل وحددنا الخطوات اللازمة، سيتمكن صانعو السياسة من فهم أسباب وطرق بحث المستخدمين النهائيين عن الخدمة والتفاعل معها والأسباب التي قد تدعوهم إلى تركها. ويتم تحديد تصرفاتهم من خلال المزاج العام والقضايا والاحتياجات التي يمكن لمصممي السياسات الاعتماد عليها لتعزيز كفاءة السياسات وتمكين الوصول إليها واستخدامها بسهولة. ويسهم نهج تصميم الخدمة في تحديد العواقب غير المقصودة أو الفوائد الإضافية أو العوامل الخارجية السلبية، كما يمكن الاعتماد على مخرجات الخرائط في إنشاء نظام مرئي للإجراءات المطلوبة من أجل تحقيق هدف السياسة (21).

ويمكن تعزيز هذا الإجراء من خلال إنشاء أطر عمل للبيئة الاجتماعية من منظور المستخدمين النهائيين وتقييم الإجراءات والاستراتيجيات وفقاً لأهداف المؤسسة وقيمها (22). ويوفر هذا النهج للمؤسسات الحكومية نظرة شاملة على السياق الاجتماعي المعقد ويتيح تقييمه وتعديل طرق استجابة السياسة.

ويمكن مواءمة المبادرات الفردية لتصميم خريطة موحدة "لتجربة المواطن" توفر لمحة عالمية عن رؤية الحكومة وجهودها، حيث يمكن الاعتماد على مخطط تصميم الخدمة - على سبيل المثال - لربط المجموعات المستهدفة والسياسات وصانعي السياسات والعمليات والأدوات والأنظمة والوسائط، من أجل توضيح العلاقة بين السياسات التي تغذي التوجهات الوطنية أو المحلية المشتركة. ويمكن لأصحاب القرار التركيز على مجالات معينة لتحديد الثغرات أو الفرص، مع ضمان التوافق مع السياسات والمبادرات القريبة.

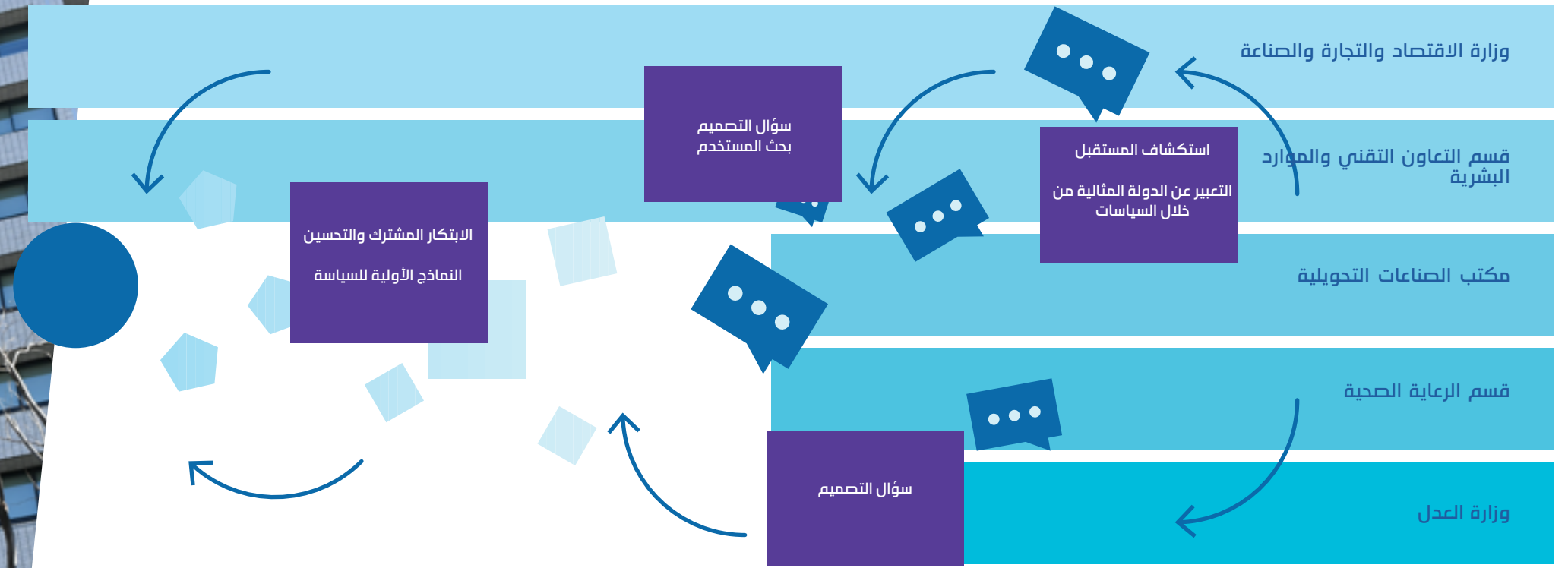


(الشكل 6: مثال توضيحي لخريطة رؤية السياسة المحلية، Sia Partners)

وتعد النماذج الأولية من المخرجات البارزة الأخرى لنهج تصميم الخدمة، والتي قد تسهم في نجاح السياسات الجديدة. حيث يمكن للنماذج الأولية توضيح آلية تنفيذ السياسة بحيث تحظى بالقبول، من خلال فهم تجربة المستخدم النهائي، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف السياسة (23). وتعتمد النماذج الأولية على الأساليب التجريبية لاختبار المبادرات مع التركيز على المتعاملين، ومنها التوقعات الفائقة، والتفاعل عبر "ميتافيرس"، والمسرح التشريعي، والتوائم الرقمية، والعصف الجسدي، والافتراضات الأخلاقية، وغيرها (24).



(الشكل 5: مثال توضيحي لخريطة رحلة العميل التي تمت ملاءمتها مع تجربة مستخدم السياسة، Sia Partners)



القسم الخامس:
تنفيذ، تسليم السياسات
للجمهور

القسم الرابع:
تحسين، اختبار نماذج أولية
للسياسة

القسم الثالث:
تعاون، صياغة السياسات
بالشراكة مع أصحاب
المصلحة

القسم الثاني:
تساؤل، التعاطف مع
الجمهور

القسم الأول:
استكشاف، سبر أغوار
المستقبل

الشكل 7: رحلة تصميم السياسة، JAPAN+D [32]

اعتماد وسائل تصميم الخدمة لتصميم السياسات، اليابان

أطلقت وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة اليابانية مؤسسة (JAPAN+D) التي تعمل على تحسين صنع السياسات من خلال دعوة المستخدمين النهائيين للمشاركة في ابتكار حلول السياسات (33). وبالاعتماد على أفضل الممارسات العالمية، تم تعديل الوسائل الحالية لاستخدام الخدمات على نطاق أكبر من خلال دورة تصميم السياسات. وبدءاً من رحلة العملية وصولاً إلى تحديد الرؤى وتنفيذها ومراجعتها، تدعم JAPAN+D الجهود الحكومية لتحقيق أهداف السياسات الملائمة للمواطنين.

経済産業省

2. مستوى القدرة التشغيلية: تشغيل مؤسسات القطاع الحكومي بالاعتماد على تصميم الخدمة

تشمل عملية اتخاذ القرار تحديد الهياكل الإدارية والمؤسسات التي ستنفذ السياسة الجديدة. وتؤثر الممارسة العملية في مختلف المستويات الحكومية على نجاح التنفيذ. وعلى مدار العقود الماضية، أدت النماذج التنظيمية والإدارية الجديدة، مثل الإدارة المنهجية والمرونة على نطاق واسع وغيرهما، إلى تغيير طريقة عمل القطاع الحكومي وتنظيم العلاقات داخل الإدارات وفيما بينها.

لطالما حظيت الاحتياجات التشغيلية باهتمام أكبر من احتياجات المستخدمين النهائيين، حيث تكمن أكبر التحديات في التنقل بين المعاملات المادية والرقمية (25). ويمكن الاعتماد على الطبيعة التشاركية للتصميم من أجل تعزيز مشاركة الموظفين في جميع مراحل تصميم العمليات وتنفيذها بشكل شامل عبر مختلف القنوات.

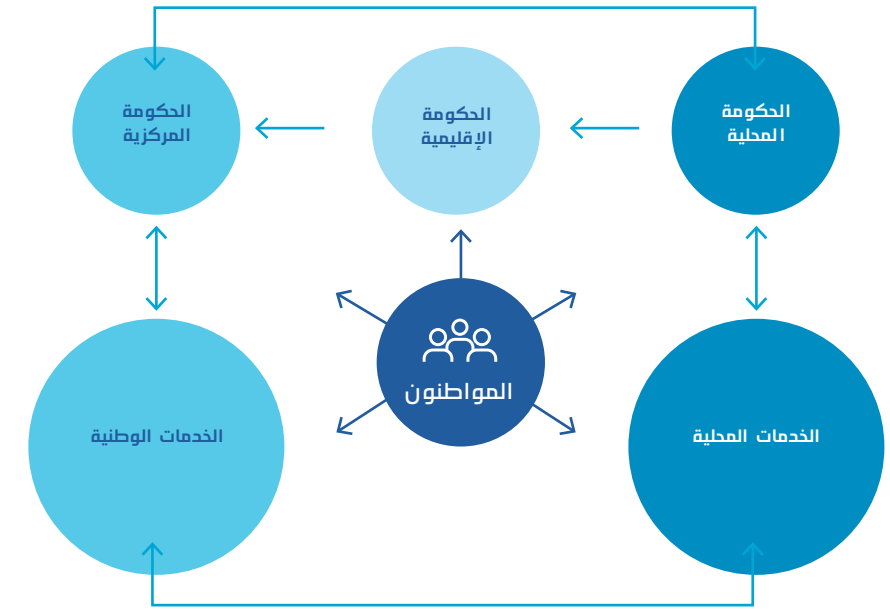
ويتضمن تصميم الخدمة نمذجة جميع التفاعلات بين المستخدمين النهائيين والمؤسسات الحكومية. ويمكن لهذه التفاعلات، المنظمة ضمن مخططات خدمة توضح متطلبات مهام المواطنين من المؤسسات الحكومية بمختلف مستوياتها (سواء كان ذلك على شكل طلب أو خدمة)، أن تسهم في ضمان كفاءة العلاقة وقدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المواطنين.

وسائل التصميم التي تساعد على ضبط الأنظمة والحلول الحالية، الدنمارك

في عام 2021، أطلق مركز التصميم الدنماركي مبادرة (New Days) لمعالجة مشاكل الشبخوخة في البلاد من أجل تحسين حياة كبار السن (34). وباستخدام نهج تصميمي يركز على الهدف ويرتكز على السيناريوهات، اجتمع أصحاب المصلحة في عدة ورش عمل لاستكشاف نماذج ذهنية مختلفة للسيناريوهات المستقبلية المحتملة. وتم إنشاء مجموعة أدوات تضم سيناريوهات وعناصر مادية وأجزاء للاعتماد عليها كخطة عمل لرعاية كبار السن. كما قامت البلديات بتكييف هذا النهج، مما أدى إلى اختبار أنظمة وحلول محلية جديدة. وتم استخدام هذه الأدوات المستقبلية "Future Kit" من قبل المنطقة الجنوبية في الدنمارك لتقييم استراتيجية التكنولوجيا الصحية المستدامة. وتعتمد المؤسسات الحكومية والشركات والمنظمات على هذه التجربة المحلية.

3. مستوى توفير الخدمة: ربط السياسة بخدمات المستخدم النهائي

إن القرارات الحكومية، المصممة من خلال التحليل الاستراتيجي وصنع السياسات، تترجم عبر السياسة إلى عمليات وخدمات يتم توفيرها للمواطنين والشركات.



الشكل 8: خريطة التأثير والأطراف المشاركة في السياسة القائمة على المكان (26)

4. مستوى التقييم: عوامل النجاح

أثبتت مبادئ صنع السياسات على مدار العقود الماضية الحاجة إلى مراقبة الأداء وتقييمه لضمان تنفيذ الخدمات الجديدة على النحو الأمثل، من أجل تمكين التصحيح عند الضرورة وتحقيق النتائج المرجوة. غير أن معظم جهود التقييم ركزت على العناصر الإدارية والتنظيمية، وعلى إيجاد مؤشرات للتكلفة والعائد قابلة للقياس وما إلى ذلك، وهو ما مكّن الحكومة من تحديد قدرة الخدمات على تحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن جعلها أقل إلاماً بالعوامل التي تحدد مدى قبول المستخدمين النهائيين للخدمات.

ويعتمد استخدام أساليب تصميم الخدمة وأدواته اعتماداً مباشراً على طبقة تنفيذ السياسات، ولا يسهم تحسين تجربة المستخدم في تمكين السكان من تنفيذ المهام الشخصية فحسب، بل يساعد أيضاً في تعزيز ارتباطهم بالحكومة. وتعتبر النتائج الثلاث الرئيسية لتجربة المستخدم ضرورية لضمان كفاءة الخدمات وقابليتها للاستخدام وسهولة الوصول إليها. ويجب أن يكون المواطنون قادرين على تنفيذ مهمة معينة بسهولة عند الوصول إلى الخدمة الحكومية، كما يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها من البوابة الحكومية بسهولة وسرعة. كما ينبغي أن تكون التجربة الشاملة سلسة ومجزية قدر الإمكان. وبعد اتباع نهج منظم لتصميم الخدمة واختبارها وتحسينها وتعزيزها بالاعتماد على آراء المستخدمين أمراً ضرورياً لتحسين عملية توفير الخدمة.

ويوفر تصميم الخدمة العديد من التقنيات التي تعتمد على منظور المستخدم المتلقي من أجل تقييم السياسة والاختبار التجريبي وجمع البيانات لتحقيق التحسين المتواصل. ويعتبر إنشاء "رحلات المواطنين" مثالاً على تقنية تصميم الخدمة التي تتيح تحديد تطلعات المستخدم واحتياجاته ونقاط الضعف. ومن خلال فهم سلوك المستخدم ودوافعه بشكل شامل، يمكن لصانعي السياسات تطوير الحلول المبتكرة التي تركز على المستخدم، مع ضمان قبول الجمهور المستهدف لها. وتعزز أساليب تصميم الخدمة الكفاءة والقدرة على التكيف من خلال التركيز على تلبية احتياجات المستخدمين. وباعتبار تجربة المستخدم مقياساً رئيسياً للتقييم، يوفر تصميم الخدمة طريقة جديدة تتكامل مع طرق تقييم الأداء التقليدية، مما يؤدي إلى سياسات أكثر استجابة وكفاءة وتركيزاً على المستخدم.

ويمكن لإنشاء نماذج أولية للمشاريع أن يساعد في استكشاف القيمة المتوقعة للمشروع، فضلاً عن تسليط الضوء على الأداء أو الجدوى أو التكامل ضمن خطط العمل الحالية. كما يمكن لاعتماد نماذج أولية منخفضة الدقة أن يفيد بشكل خاص في عملية صنع السياسات. وفي إطار دعم الإطلاق الكامل للمشاريع التجريبية التي تختبر المبادرات في الظروف الفعلية، قد تساعد النماذج الأولية ضئيلة التكلفة وسهلة التصميم في التحقق من صحة الافتراضات في المراحل الأولية بتكاليف أقل من التكاليف اللازمة لإجراء التعديلات عندما تكون السياسات جاهزة للتنفيذ.

القسم الخامس

اغتنام الفرص

يوفر تصميم الخدمة فرصاً كبيرة للابتكار والتحسين في السياسة العامة، واعتماده على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والخدمية والتقييمية يتيح لصانعي السياسات قيادة عملية التغيير والتحول. ولاغتنام جميع الفرص التي يوفرها تصميم الخدمة، يجب على القادة دعم النهج الذي يركز على المستخدم لتطوير السياسات وتوفير بيئة تشجع الممارسات التي يحددها تصميم الخدمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال بناء علاقات وثيقة بين أصحاب المصلحة وتعزيز الفهم المشترك لنهج تصميم الخدمة.

ويواجه نهج تصميم الخدمة تحديات في بعض الجهات الحكومية، خصوصاً المؤسسات المعتادة على أساليب عدم التدخل التقليدية. وقد يتطلب الأمر من هذه المؤسسات اعتماد البيانات المتنوعة من أجل الاستفادة من المعلومات الكمية والنوعية، بالإضافة إلى الاستثمار في تعزيز الخبرة لاختيار الخطة الملائمة لمشاكل محددة أو تحقيق التكامل مع بقية الأساليب، مثل الرؤى السلوكية والتفكير التنظيمي. ويجب أن يكون صانعو السياسات منفتحين على مواجهة التحيزات الداخلية، ومستعدين للاطلاع على وجهات النظر المتنوعة داخل إدارتهم وخارجها، لا سيما عندما يتعلق الأمر بموظفي الخطوط الأمامية وأصحاب المصلحة من المنظمات غير الحكومية، ممن يمتلكون خبرة مباشرة ورؤية واضحة لسلوكيات المستخدمين النهائيين ودوافعهم. كما يتعين على صانعي السياسات اعتماد أساليب تصميم الخدمة بدقة من أجل الاقتراب من احتياجات المواطنين، بصرف النظر عن القيود وضغوط الوقت المرتبطة بصنع السياسات.

ولا تقتصر مهمة الحكومة على دعم اعتماد تصميم الخدمة في الممارسات العملية فحسب، بل تشمل أيضاً تحسين مهارات المتخصصين في هذه الأساليب. ومن خلال تجميع دراسات الحالة الداخلية وتعزيز مجتمعات الممارسة وتقديم التوجيه والموارد، يمكن توقع نتائج أفضل على المستوي التنظيمي بالاعتماد على قاعدة أدلة يتم تطويرها مع الوقت. ومن خلال اعتماد تصميم الخدمة، يمكن لصانعي السياسات وضع السياسات والخدمات التي تعطي الأولوية للمستخدمين وتتسم بالفعالية والكفاءة. ويمكن التأثير على المجتمع بشكل إيجابي وتحويل التفاعل بين الحكومة والمواطنين من خلال اعتماد تصميم الخدمة في السياسة العامة.

المراجع

- [1] World Bank, «World Development Report 2021: DATA FOR BETTER LIVES,» 2021.
- [2] UNDP, «Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene,» UNDP (United Nations Development Programme), New York, 2020.
- [3] United Nations, «World Urbanization Prospects: The 2018 Revision,» United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York, 2019.
- [4] A. C. C. & R. O. Stefano, «Policy modeling as a new area for research: perspectives for a systems thinking and system dynamics approach,» January 2014.
- [5] M. Mintrom J. Luetjens, «Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges: Mintrom and Luetjens,» Australian Journal of Public Administration, . 75, 1 July 2016.
- [6] H. V. Carstensen C. Bason, «Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?,» The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, . 17, № 1, 2012.
- [7] P. Maltby, «One Team Government: a short guide to policy for government digital professionals,» 27 June 2017. Available: <https://medium.com/@maltbyps/one-team-government-a-short-guide-to-policy-for-government-digital-professionals-c3cc1e421406>.
- [8] V. Chari, «What's the role of design in policy?,» 7 February 2018. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2018/02/07/whats-the-role-of-design-in-policy/>.
- [9] V. Chari, «What does it mean to be a designer in policy?,» 20 April 2018. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2018/04/20/what-does-it-mean-to-be-a-designer-in-policy/>.
- [10] DPMC, «Design thinking,» 5 July 2022. Available: <https://www.dPMC.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/design-thinking>.
- [11] GDS Digital Engagement, «Periscope about service design in government,» 14 April 2016. Available: <https://gdsengagement.blog.gov.uk/2016/04/14/periscope-about-service-design-in-government/>.
- [12] J. M. Lewis, M. McGann E. Blomkamp, «When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking,» . 48, № 1, pp. 111-130, 26 August 2019.
- [13] J. Kolko, «The divisiveness of design thinking,» Interactions, . 25, № 3, pp. 28-34, 2018.
- [14] S. O'Rafferty, A. de Eyto H. J. Lewis, «Open practices: lessons from co-design of public services for behaviour change,» DRS 2016: Design + Research + Society, Brighton, 2016.
- [15] R. Forman, «Policy By Design - Emerging Themes From Policy Practitioners,» 18 March 2019. Available: <https://www.aucklandco-lab.nz/the-lab-blog/policy-by-design-symposium-6dy5r-2wm7g>.
- [16] A. Clarke J. Craft, «The twin faces of public sector design,» Governance, . 32, № 1, pp. 5-21, 2018.
- [17] K. Duggan, I. Roberts S. Dahl, «Designing for Public Services: a Practical Guide,» Nesta, 2017.
- [18] GOV.UK, «UK Policy Lab,». Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/about/>. [6 June 2023].
- [19] P. Bridgman G. Davis, «What Use is a Policy Cycle? Plenty, if the Aim is Clear,» Australian Journal of Public Administration, . 62, № 3, pp. 98-102, 18 November 2003.
- [20] L. Allio, «Design Thinking for Public Service Excellence,» UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2014.
- [21] S. Bennett, «Tools for climate policy: 2) systems mapping,» 24 January 2022. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2022/01/24/tools-for-climate-policy-2-systems-mapping/>.
- [22] L. Kimbell, «Ethnography in policymaking: Barriers and opportunities,» 27 March 2015. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2015/03/27/ethnography-in-policymaking/>.
- [23] C. Buchanan, «Prototyping for policy,» 27 November 2018. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2018/11/27/prototyping-for-policy/>.
- [24] S. Sabherwal N. Sharma, «Launching our experimental policy design methods,» 18 May 2022. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2022/05/18/launching-our-experimental-policy-design-methods/>.
- [25] L. Downe, «What we mean by service design,» 18 April 2016. Available: <https://gds.blog.gov.uk/2016/04/18/what-we-mean-by-service-design/>.
- [26] A. Norman, «What can innovation bring to place-based policymaking?,» 28 September 2022. Available: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2022/09/28/what-can-innovation-bring-to-place-based-policymaking/>.
- [27] L. Topp, D. S. L. Mair P. Cairney, «Chapter 4 - Skills for Co-creation,» Science for Policy Handbook, Elsevier, 2020, pp. 32-42.
- [28] European Commission, «Better Regulation Guidelines,» Brussels, 2021.
- [29] Portable, «Keeping victim-survivors at home, and safe,» Available: <https://www.portable.com.au/work/keeping-victim-survivors-safe>. [5 June 2023].
- [30] K. Bartels, «Using interpretive policy analysis (IPA) to drive positive change,» 2021. Available: <https://hub.birmingham.ac.uk/resources/article/interpretive-policy-analysis-to-drive-positive-change/#:-:text=IPA%20is%20an%20approach%20to,reaction%20to%20%E2%80%93%20a%20particular%20policy.>
- [31] F. S. Rodriguez N. Komendantova, «Approaches to participatory policymaking process: technical report,» United Nation's Industrial Development Organisation, 2022.
- [32] JAPAN+D, «Toward friendly policies that are close to people: Possibilities of Design Approach in Policy Making,» Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan, 2023.

نبذة عن المؤلفين

الدكتور رافايل ليمائتر

شريك
الشرق الأوسط

تيموفاي سيدني

المدير المساعد للاستراتيجية والتنمية والابتكار

الشرق الأوسط

أنطوان غويلمين-بوتيه

كبير مستشاري القطاع الحكومي

فرنسا

محمد الأشقر

كبير مستشاري الاستراتيجية والتنمية والابتكار

الشرق الأوسط

About Sia Partners

Sia Partners is a next-generation management consulting firm and pioneer of Consulting 4.0. We offer a unique blend of AI and design capabilities, augmenting traditional consulting to deliver superior value to our clients. With 2,800 consultants in 19 countries and expertise in more than 30 sectors and services, we optimize client projects worldwide. Through our Consulting for Good approach, we strive for next-level impact by developing innovative CSR solutions for our clients, making sustainability a lever for profitable transformation.



JOIN THE CONVERSATION

 @WorldGovSummit
www.worldgovernmentssummit.org