



نهج اللين للقطاع الحكومي

لمحة عامة

تحسين التعليم، وتحسين الرعاية الصحية، وتحسين المعاشات التقاعدية، وتحسين خدمات النقل... تسعى الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى تقديم خدمات أفضل لمواطنيها. وعلى مدى عقود، صبت الوكالات الحكومية اهتمامها على قدراتها المؤسسية والبشرية بغية تحسين سبل معيشة شعوبها، وتقديم الخدمات العامة الأساسية، والثقة في المؤسسات التنظيمية. وكجزء من الإصلاحات الواسعة، قامت بلدان كثيرة بتطوير ومراجعة مؤسساتها الحكومية وأطر عملها وأدواتها الإدارية.

وفي ظل تزايد توقعات المواطنين، فإن الحاجة للحصول على القيمة مقابل المال من جميع المستويات الحكومية باتت بالتالي تخضع للتدقيق أكثر من أي وقت مضى. بيد أن برامج خفض التكاليف تنطوي على مخاطر لأنها قد تعرض نوعية الخدمة للخطر. وفي مواجهة الحاجة الملحة لفعل المزيد بتكلفة أقل، يمكن لاستراتيجيات اللين أن تحافظ بدلاً من ذلك على الخدمات والبرامج الحكومية. في العادة، لا تركز الهياكل الحكومية الحالية على احتياجات مواطنيها، مما يؤدي إلى عدم رضا المواطنين وموظفي الخدمة المدنية، وأوقات عمليات طويلة، وإجباط، وإعادة العمل، وعدم المساءلة، وتقييد القدرات.

وتنطبق أساليب اللين على مجموعة واسعة من العمليات الحكومية والإدارية، بدءاً من وضع القواعد وصولاً إلى تجهيز المنح والعقود. ولذلك فإن العديد من الوكالات الحكومية تشارك الآن في برامج التحوّل اللين، وتحقق نتائج مثيرة للإعجاب من خلال تحسين نوعية عملياتها وشفافيتها وسرعتها بشكل كبير. ويساعد استخدام استراتيجيات اللين المؤسسات الحكومية على إعادة تصميم أساليب عملها، وخلق قدرات ومهارات جديدة، فضلاً عن زيادة قدرتها التنظيمية لخدمة مواطنيها على نحو أفضل.

ونتيجة لمنهج اللين المذكورة، يتم تحرير الموارد، مما يمكّن المؤسسات الحكومية من التركيز على الأنشطة ذات القيمة العالية وخفض النفقات الرأسمالية (CAPEX). وهذا بدوره يتيح للحكومات اكتساب المرونة والطاقة التي تحتاجها لزيادة الاستثمار والابتكار. وفي بعض الحالات، يعتمد البلد اعتماداً كبيراً على الدخل من سلعة واحدة. وتواجه هذه البلدان التحدي المتمثل في تنويع اقتصادها من خلال تنمية قطاعات وخدمات أخرى، بهدف إيجاد فرص عمل جديدة واستدامة طويلة الأجل؛ ورؤية السعودية ٢٠٣٠ هي مثال على ذلك، فالإلى جانب تحسين كفاءة خدماتها الحكومية، قررت المملكة العربية السعودية تنويع المجالات الاقتصادية الأخرى وتعزيزها، مثل التعدين والسياحة الدينية والبنوك والخدمات المالية، بهدف الحد من اعتمادها على قطاع الطاقة والتخفيف من بطالة الشباب. وسيكون نهج اللين الوسيلة الرئيسة لتحرير رأس المال من العمليات الحكومية الحالية للاستثمار في بناء مجالات التركيز الاقتصادي الجديدة. وفي الوقت نفسه، سوف يساعد اللين في إرساء ثقافة التحسين المستمر اللازمة لدعم إصلاحاتها المستدامة طويلة الأجل.

أستراليا وكندا والدانمرك وفنلندا وفرنسا وأيرلندا وهولندا وجنوب أفريقيا والسويد وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية هي عيّنة من البلدان التي تروّج حكوماتها حالياً لبرامج اللين بنجاح.

التحديات

هناك العديد من التحديات أمام تطبيق اللين في القطاع الحكومي، وهي تشمل هيكل القوى العاملة البيروقراطي والهرمي للغاية، والعزوف عن المخاطرة على جميع الصعد، وتقييد الموارد. أما المشاكل الأخرى فتتضمن العمليات وعلاقات العملاء المعقدة، والتغييرات المتكررة في القيادة وأهداف السياسة العامة، وإحجام عام عن مواجهة الوضع الراهن، ومقاومة أصحاب المصلحة للتغيير. إن مقاومة القطاع الحكومي لنهج اللين تتبع أساساً من سوء الفهم بأن اللين هو مجرد منهجية التصنيع. في الواقع، تنطبق مبادئ اللين على أي عملية أو صناعة - ولا سيما في القطاع الحكومي، حيث تكون العمليات معقدة، وغالباً ما يكون الهدر كامناً وراء البيروقراطية وعبر أشخاص متعددين ومتباينين. لهذا السبب، يمكن أن يكون تطبيق مناهج اللين على العمليات الحكومية فاعلاً للغاية.

إن أحد أصعب التغييرات التي تواجه الوكالات الحكومية هي التحوّل إلى مؤسسة تتمحور حول العملاء. وهناك تحدّي كبير آخر أمام التحوّل اللين في القطاع العام ألا وهو البيروقراطية، التي تصبح مشكلة خاصة عندما تتقاطع العملية ما بين الوكالات الحكومية. على سبيل المثال، اتخذت حكومة ولاية برلين التي يحظر عليها القانون طرد عمالها، نهجاً مبتكراً مفاده أن الموظفين الذين لم يعد هناك حاجة إليهم في منطقة ما، تم وضعهم في مجتمعات عمل حيث يمكن اختيارهم للقيام بمهام جديدة في مناطق أخرى. حتى في بريطانيا حيث تُعتبر القوانين المتعلقة بالقوى العاملة أكثر مرونة، تعيد الحكومة توظيف الكثير من الأموال التي يتم توفيرها من خلال تحقيق الكفاءة في الخدمات الجديدة، مع عمال يكلفون غالباً بمهام جديدة.

وعندما نتحدث عن إصلاح القطاعات الحكومية، فإن القياس الواحد لا يلائم الجميع؛ ومن الضروري التمعّن بالتاريخ الفريد لكل بلد وخلفيته الاجتماعية. وفي الوقت نفسه، يجب أن يصاحب السعي إلى إصلاحات اقتصادية واسعة النطاق إعادة هيكلة تنظيمية. مع أخذها هذه العوامل بعين الاعتبار، فإن الإدارة اللينة هي واحدة من الطرق الأكثر عملية وفاعلية بالنسبة للقادة بغية إرساء التغيير الإيجابي والمستدام.

أماكن التركيز

رغم أن الحكومات تنتج بالأساس منتجات وخدمات غير ملموسة، إلا أنه يمكن تحديد الهدر في العمليات الحكومية وتصنيفه والحد منه وإلغاؤه. إن تحديد القيمة من وجهة نظر المواطن، المقترن مع تطبيق مبادئ اللين وأساليب كايزن ومناهج إعادة الهندسة سوف يحسّن تدقّق المعلومات الحكومية ويقلّص من مهل العملية بالإجمال. وستؤدي هذه الاستراتيجيات أيضًا إلى تعزيز جودة الخدمات، مما يسمح بالنهاية للحكومات بتحقيق التميز في الخدمة بالتزامن مع إجراء تخفيضات مستدامة في تكاليفها التشغيلية، وبالتالي تحرير الميزانيات العامة من الضغوط. إن مناهج اللين قابلة للتكيف بدرجة كبيرة ويمكن استخدامها في مطلق عدد من العمليات، بدءًا من وضع القواعد وصولاً إلى تجهيز المنح والعقود. وباستخدام نهج اللين، تمكّنت الوكالات الحكومية من تحسين الجودة وفاعلية التكلفة وتقديم الخدمات والاستجابة لمواطنيها. وفي ما يلي أمثلة تفصيلية لمجالات التطبيق:

مكامن الهدر التي غالبًا ما يتم تحديدها في الإدارات الحكومية:

- **العيوب:** الأخطاء في احتساب الضرائب أو الفوائد، والأخطاء في شحن اللوازم والمعدات الصحيحة، والصيانة غير المكتملة، وسوء الاستجابة للحالات الطارئة، والأضرار التي تلحق بالمرافق والمعدات، والإصابات التي يتعرض لها الموظفون أو الجمهور. على سبيل المثال، قبل بضع سنوات عانت البرتغال من فوضى توزيع المعلمين في المدارس الحكومية. فنظام تكنولوجيا المعلومات الذي تم إطلاقه حديثًا من دون اختياره بشكل كافي، ألحق المعلمين الأفراد في أكثر من مدرسة واحدة – وهو أمر فيه استتالة جسدية – في حين ترك العديد من المدرسين من دون الالتحاق بمدرسة، وبعض المدارس من دون معلمين على الإطلاق.
- **الإفراط في الإنتاج:** يحدث ذلك عندما يتم توفير منتج أو خدمة بكميات أكبر من اللازم أو قبل أن يصبح لها لزوم؛ على سبيل المثال، التقارير والنسخ غير الضرورية، والرسائل الإلكترونية الفائضة، وأداء العمل غير المطلوب. وفي الإطار الحكومي، قد يكون هناك خدمات غير مستخدمة أو فائض من الوثائق والنماذج التي تكون تكلفة طباعتها باهظة ولا يتم استخدامها أو سرعان ما يمر عليها الزمن. كما يمكن النظر إلى البريد الإلكتروني الكثيف على أنه إفراط في الإنتاج إن لم يكن له غرض أو إن كان يجري استخدامه عندما تكون الاجتماعات أو المؤتمرات عن بعد أكثر جدوى.

وكمثال آخر، واجهت وكالة حكومية أمريكية مشكلة في أوقات الانتظار الطويلة بالنسبة إلى الصرافين الذين يحتاجون إلى توجيهات في الحالات التي تتطلب استثناء من العمليات القياسية. وكان السبب الجذري للمشكلة هو أن هذه الاستثناءات تتطلب موافقة شخص معين في إدارة ومبنى مختلفين. ويزيد الطين بلة، كان الموظف المعني منهمكًا بالكثير من المسؤوليات الوظيفية الأخرى، مما أدى إلى تأخير كبير وانتظار مفرط للصرافين والمواطنين على السواء.

الحركة: الرحلات إلى الطابعات والآلات الناسخة، والحركة غير الضرورية للعثور على الملفات أو اللوازم، و«السفر» إلى الاجتماعات... والتأخير الذي يحدث عندما يذهب موظف حكومي (أو مواطن) من مكان إلى آخر للحصول على المعلومات أو معالجة أوراق العمل أو إخبار القصة نفسها لأشخاص عدة من أجل الحصول على قرار.

- **النقل والمناولة:** نقل أي شيء لا يضيف قيمة مباشرة إلى المنتج النهائي أو الخدمة النهائية هو شكل من أشكال الهدر. وسواء كان نقل للناس أو المعدات بحرًا أو جواً، فإن النقل يمكن أن يكون مكلفًا وعرضة للتأخير والحركة غير الضرورية وفقدان المواد أو تلفها وعدم إيصال الطلبات بشكل صحيح. وعلاوة على ذلك، يجب على كل وكالة أن تراجع عملياتها الخاصة بالنسبة للأماكن التي يمكن تبسيطها وتحسينها. وقد يكون تخطيط المكتب السيئ سببًا لهذا النوع من الهدر. على سبيل المثال، في الوكالة الحكومية نفسها، كان الصرافون ينقلون الودائع النقدية إلى الإدارة المالية الموجودة في جناح آخر من المبنى، حيث قامت سيارة مصفحة باستلامها.
- **المخزون:** تكّدس رخص العمل والمصادقة على الخطط، وفائض المواد والمعلومات، ومرور الزمن على قواعد البيانات والملفات والمجلدات. وكمثال على ذلك، وضع أحد مرافق فرز البريد نصب عينيه التعامل مع البريد الوارد، مما أدى إلى صرف الانتباه عن البريد الصادر الذي قبع في صواني الصادر لأكثر من يومين. ويشمل هذا النوع من الهدر أيضًا المخزون المادي. على سبيل المثال، هناك جهد في الولايات المتحدة لبيع المرافق الفائضة والأصول الأخرى أو تأجيرها. ويمكن لكل وكالة حكومية أن تجري مراجعة داخلية لتحديد العقارات والمستودعات واللوازم والمعدات وغيرها من أنواع الأصول التي قد يكون مر عليها الزمن أو لم يعد هناك حاجة إليها.
- **الإفراط في العمليات:** يؤدي الإفراط في العمليات إلى العمل أكثر من اللازم في منتج أو خدمة بغية تلبية متطلبات العملاء. والفحص والتدقيق هو أحد أشكال الهدر الشائعة بشكل خاص، ولا سيما في القطاع الحكومي حيث يتجلى في الخطوات العملية التي لا لزوم لها، ومستويات التوقيع الزائدة عن حدّها، والوصف غير الواضح للوظائف. على سبيل المثال، وجد أحد مجالس المدن الأمريكية أن موظفيه في المكتب الخلفي يعيدون إعداد جدول بيانات موظفي الصندوق من أجل تحقيق التوازن ما بين المبالغ النقدية والإيصالات لكل إيداع.
- **المهارات غير المستغلة:** إن الفشل في توظيف مواهب الموظفين ومهاراتهم ومعرفتهم الكاملة، وضعف تحديد المهام والتطلعات، وافتقاد روح العمل الجماعي، وسوء الإدارة، يؤدي إلى عدم استغلال مهارات موظفي الخدمة المدنية. وأحد الأمثلة في أقسام الشرطة هو استخدام ضباط الشرطة المحلفين لأداء المهام الإدارية التي يمكن أن يضطلع بها الموظفون المدنيون. ويشمل هذا النوع من الهدر أيضًا عدم استغلال قدرات المواطنين بشكل كافٍ. وتعدّ الخدمة الذاتية عبر الإنترنت مثالاً شائعًا على حسن توظيف المواطنين لإنجاز العملية بنجاح، حيث يتيح هذا الخيار للمواطنين إدخال بياناتهم الخاصة، واختصار الوقت على الموظفين، وتقليل الأخطاء في إدخال البيانات.

الحلول الليّنة

يركّز نهج اللين على العمليات الرئيّسة لكل الوكالات الحكومية، وعلى الخدمات التي تقدّمها، وتحديد مقدار ما يتم القيام به هو إضفاء القيمة (أو ما يحتاجه المواطن فعلاً) بدلاً من عدم إضفاء القيمة. وينصبّ التركيز على تلبية احتياجات العملاء. إن رسم خرائط تدفق القيمة على سبيل المثال، يساعد الخبراء المنخرطين بالعملية أن يفهموا بأنفسهم احتياجات ومتطلبات المراحل التمهيديّة والنهائيّة للمجموعات. وبهذه الطريقة، يمكنهم أن يتعلموا كيف يمكن تنسيق العمليات بشكل أفضل لإلغاء حالات الاختناق وإعادة العمل.

ومن الضروري إعادة التصميم التنظيمي من أسفل إلى أعلى بغية تسهيل تدفق العمليات الأمثل وتحسين تأمين الخدمة للعملاء، على أن يتم دعم هذه الخطوة بنظام تتبع للأداء يحوّل الأهداف العليا إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس بحيث يمكن للعاملين على جميع الأصعدة أن يفهموها ويتقبلوها ويلتزموا بها.

وتشمل الحلول الليّنة التي غالباً ما تستخدم في القطاعات الحكومية، تحسين تدفق المعلومات ما بين الفرق من خلال إعداد خرائط العمليات وإعادة تصميمها وإلغاء الهدر وتوحيد المهام والعمليات. وتشمل استراتيجيات اللين أيضاً حل المشاكل البنيوية، وأدوات الجودة للخدمات المقدّمة، فضلاً عن إعداد الخرائط وتحسين تجربة المواطنين وتفاعلهم.

نحن نقوم بتنفيذ الحلول الليّنة في العمليات الحكومية بطريقة مماثلة للوظائف الأخرى، على أن تتناسب الحلول مع التحديات، وبالتالي تحسين تجربة المواطن.



السحب

- تمكين نهج «ما يدخل أولاً يخرج أولاً» (FIFO) على مستوى الكمية المعدّة
- خفض مستويات المخزون في جميع العمليات
- تجنب الفائض في الإنتاج
- زيادة رؤية الاختناقات في العملية

تدقيق القطعة الواحدة

- تمكين نهج «ما يدخل أولاً يخرج أولاً» (FIFO) على مستوى منتج / خدمة واحدة
- خلق الشفافية في المهلة الحقيقية للعملية
- تقليل المهلة
- خفض مستويات المخزون طوال العملية
- تعزيز الجودة
- إعادة تنظيم العمليات في التسلسل الصحيح

النبض

- شفافية العملية
- التوزيع المتوازن لعبء العمل عبر الموارد
- مرونة العملية
- القدرة على تخطيط قدرة الموارد و/ أو تحسين التوقعات
- الكفاءة المثلى في استخدام الموارد

صفرة الأخطاء

- تتيح تحليل سبب جذور المشكلة وحلّها
- تجنّب المشاكل المتفاقمة خلال العملية
- تزيد من الجودة
- تتيح ثقافة مفتوحة من حل المشاكل مقابل توجيه أصابع الاتهام

عند القيام بالتحسين فإن الأداء على المدى الطويل هو الهدف، وتغيير العملية أو نظام التشغيل لا يكفي، بل يجب تغيير ثقافة المؤسسة أيضًا. نهج اللين هو ذهنية أو فلسفة للتحسين المستمر، والسعي نحو حالة من الكمال حيث يخلق كل عمل القيمة للعملاء والمواطنين.

التحسينات الملموسة

المهلة

- مجلس الهجرة السويدي استخدم الإدارة اللينة لتقليص متوسط أوقات المعالجة من ٦٧ يومًا إلى ٨٥ يومًا، مما وُفّر ما يزيد عن ١٦٠ مليون دولار أمريكي سنويًا في تمويل التقديمات المعيشية وخفض تكاليف المعالجة المباشرة من ١١٥ مليون إلى ١٠٠ مليون دولار أمريكي.
- في مدينة إيرفينغ بولاية تكساس، أدى التحوّل اللين إلى خفض مدة مراجعة الخطط لعملية الترخيص التجاري بنسبة ٧٦٪ (من ١٥,٧ يومًا إلى ٤,٧ أيام). وتقليص دورة الوقت لطلب الخدمات القانونية بنسبة ٧٢٪ (من ١٨,٥ يومًا إلى ٥ أيام)، وتخفيض إعادة تصحيح الأخطاء بنسبة ٥٠٪. بالإضافة إلى ذلك، تم تقليص دورة الوقت في إصلاح الشوارع من متوسط ١٤ أسبوعًا إلى أقل من ٦ أسابيع.
- في مقر الحكومة البريطانية الذي يعالج كميات كبيرة من الوثائق القياسية، أسهمت تقنيات اللين بتحسين خدمة العملاء من خلال تقليص المهل الزمنية من ٤٠ يومًا إلى أقل من ١٢ يومًا، في حين ارتفعت نسبة الوثائق المنجزة بشكل صحيح من المحاولة الأولى بنسبة ٣٪ تقريبًا. وتقلصت المهل اللازمة لمعالجة البريد الوارد من ١٥ يومًا إلى يومين.
- خفضت الحكومة الأمريكية عملية المخالفات الأمنية من ٤٤٦ يومًا إلى ٤٠ يومًا.
- في قسم المشتريات المركزية في إحدى المدن الأوروبية، أدى تنفيذ نهج اللين إلى تقليص مهل عمليات الشراء بنسبة ٣٠٪، بينما انخفضت مهلة استصدار الرواتب ودفعها بنسبة ٥٠٪.
- في ولاية أيوا، خفضت إدارة الموارد الطبيعية مدة تصريح جودة الهواء من ٦٢ يومًا إلى ٦ أيام.
- في جورجيا، خفضت فرق كايزن موافقة الرعاية الصحية للأطفال من ١١٣ إلى ١٥ يومًا.

الجودة

- في مدينة إيرفينغ بولاية تكساس، طبّق عمال المرافق العامة تقنية اللين «٥S» على شاحنات المرافق العامة الخاصة بهم، مما زاد من ساعات الإنتاجية السنوية بمعدل ٣٣ ساعة لكل موظف.
- في بريطانيا، أدى التحوّل اللين في ورشة لتصليح المركبات المدرعة إلى زيادة بنسبة ٤٤٪ في توقّر المعدات، وخفض بنسبة ١٦٪ في أوقات التبديل، وارتفاع يزيد عن ٤٠٪ في الإنتاج «الصحيح من المحاولة الأولى». وتطوّرت ورشة التصليح من تفويت المواعيد المحددة لتسليم المركبات دائمًا إلى عدم تفويت هذه المواعيد مطلقًا.
- قامت وزارة الخدمات الاجتماعية والصحة الأمريكية بإعادة هيكلة مكاتب الخدمة المجتمعية، ونقل الموظفين إلى الخطوط الأمامية بغية خدمة العملاء، في حين تم دمج ٦٣ مركز اتصال في مركز اتصال واحد على مستوى الولاية. ومنذ ذلك الحين، شهدت الوزارة المذكورة انخفاضًا بنسبة ٩٩٪ في أوقات الانتظار للخدمات المجتمعية وذلك من ٤ أسابيع إلى ما بين ٥ دقائق و٤٥ دقيقة، بينما انخفض عدد العملاء غير الراضين من ٩٨٪ إلى أقل من ١٪.
- في إحدى كبريات المدن الأوروبية، جرى تحسين مستوى الخدمة للمواطنين الذين يزورون المتاحف عبر زيادة بنسبة ١٣٪ في ساعات الدوام من دون زيادة متطلبات الموظفين. وقد تحقّق ذلك من خلال إدخال تحسينات على تخطيط الهيكل التنظيمي وإعادة تصميمه، وخلق مؤشرات كميّة تبقى الفرق على اطلاع.
- في الولايات المتحدة، حقّق برنامج اللين الخاص بالهيئة الفدرالية للإسكان التابعة لوزارة الإسكان والتنمية الحضرية الأمريكية (MFHA) تحسّنًا في الإنتاجية بنسبة ٣٥٪ (القرارات حسب مكافأة الموظفين المتفرغين لكل شهر)، وانخفاضًا بنسبة ٧٠٪ في القروض الجارية التي تزيد عن ٩٠ يومًا، وزيادة بنسبة ١٠٪ في علامات مشاركة الموظفين.

التكاليف

- عززت وزارة الخدمات الاجتماعية والصحة الأمريكية تواصلها لتشجيع المزيد من الأهالي على استخدام موارد الإنترنت في تسديد المدفوعات وتلقي تحويلات إعالة الأطفال. ونتيجة لذلك، فإن المزيد من العملاء يتحولون إلى المدفوعات والتوزيع عبر الإنترنت مما وقر على الوكالة ٦٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي وحسّن الدقة والكفاءة.
- تجنبت وزارة السجون الأمريكية إنفاق ١,٣ مليون دولار أمريكي على تكاليف طعام إضافية من خلال توحيد قائمة الطعام للسجون الـ ١٢١ كافة في جميع أنحاء الولاية.
- دخلت وكالة للتمويل السكني في إحدى المدن بمشروع تحسين مستمدّ من كازين، مما وفر عليها ١٦,٠٠٠ دولار سنويًا في المواد واليد العاملة.
- تم تخفيض المساحة التي يشغلها سرفر إحدى وكالات المدن الأوروبية الكبرى بنسبة ٢٠٪ من خلال التوحيد القياسي وتطبيق تقنية الين «OS» في قاعدة البيانات.
- في مدينة روانوك بولاية فرجينيا، حوّلت عملية الحسابات المستحقة أكثر من ١٥٠ بائعًا من مدفوعات الشيكات إلى مدفوعات تحويل الأموال الإلكترونية، مما أسفر عن وفورات قدرها ٦٣,٠٠٠ دولار أمريكي في السنة. أما التصريح التي كانت تستغرق سابقًا ١٨ يومًا لإصدارها باتت تصدر حاليًا خلال ستة أيام.
- في قسم المشتريات بإحدى الوكالات الحكومية الأوروبية، تم تخفيض وقت التشغيل في عمليات الشراء بنسبة ٣٠٪، بينما تم خفض تكاليف العمليات بنسبة ٢٠٪ من خلال إلغاء المهام غير الضرورية.

لمعرفة المزيد عن الطول الحكومية اللينة، تواصل مع شركة المبادئ الأربعة اليوم.

الهاتف

+971 4 368 2124

البريد الإلكتروني

info@fourprinciples.com

دبي الامارات العربية المتحدة

مدينة دبي للاعلام

ميني رقم 8

مكتب رقم 212

P.O. Box 502621

دبي - الامارات العربية المتحدة