المملكة الاردنية الهاشمية

رئاسة الوزراء

إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات

الدليل الارشادي لوضع معايير ومؤشرات الخدمات في الدوائر الحكومية

2019

إعداد:

مديرية تطوير الخدمات والإجراءات الحكومية

جميع الحقوق محفوظة لدى إدارة التطوير المؤسسي والسياسات / رئاسة الوزراء

المحتويات

المقدمة 3

أهداف الدليل 4

نطاق تطبيق الدليل 4

أهمية وضع معايير ومؤشرات الخدمات 5

تعريفات 6

الأدوار والمسؤوليات 7

المبادئ الرئيسية لمعايير تقديم الخدمات 10

معايير الخدمة (بطاقة الخدمة) 11

آلية وضع معايير الخدمة 17

مؤشرات أداء الخدمات 20

معايير وضع المؤشرات 24

مصادر البيانات 26

المقارنات المعيارية 26

آلية القياس ودوريته 27

متابعة أداء المؤشرات 28

خطوات عملية المتابعة والإجراءات التصحيحية 28

المرفقات 30

المقدمة

انطلاقاً من التوجهات الحكومية في التركيز على تطوير وتحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، تضمنت حزمة القرارات الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 2076 تاريخ 2018/11/26 أن تقوم الدوائر والمؤسسات الحكومية بحصر جميع الخدمات المقدمة ووضع معايير تقديم الخدمة ومؤشرات لقياس فعالية وكفاءة وجودة هذه الخدمات مع اقتراح مستهدفات لجميع المؤشرات وفقاً لدليل ارشادي يتم تعميمه من قبل وزير دولة لتطوير الأداء المؤسسي. على أن يتم رفع تقرير بذلك إلى رئاسة الوزراء في موعد أقصاه نهاية شهر أيار 2019 لغايات تحليل تلك المؤشرات والتوافق عليها مع وزير دولة لتطوير الاداء المؤسسي تمهيداً لبدء المتابعة عليها.

وبناء عليه تم تشكيل فريق عمل من مديرية تطوير الخدمات والاجراءات الحكومية في رئاسة الوزراء والشركاء (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ديوان الخدمة المدنية، ومعهد الادارة العامة) وعدد من الجهات الحكومية الرائدة في هذا المجال(وزارة الصناعة والتجارة، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المديرية العامة للدفاع المدني، دائرة الجمارك العامة) وذلك لإعداد دليل ارشادي لوضع معايير ومؤشرات الخدمات الحكومية، حيث تم الاطلاع على الممارسات الفضلى الدولية والعربية والمحلية وعقد عدد من الاجتماعات، وتم الخروج بهذا الدليل الذي يقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

- المحور الاول: مدخل إلى الدليل: ويوضّح أهداف الدليل، الأدوار والمسؤوليات والمفاهيم ونطاق التطبيق.
- المحور الثاني: معايير الخدمات : تعريفها والمبادئ الرئيسية لها وبطاقة الخدمة.
- المحور الثالث: مؤشرات أداء الخدمات: منهجية وضع المؤشرات والمستهدفات والمقارنات وقياسها ومتابعة تحقيقها.

وتأمل ادارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء أن يمثل هذا الدليل عوناً للدوائر والمؤسسات الحكومية في تفعيل عملية وضع معايير ومؤشرات الخدمات واستدامتها في الدوائر والمؤسسات الحكومية، مع التأكيد على تقديم الدعم الفني والاستشاري لمساعدة الدوائر الحكومية، حيث سيتم العمل على عقد برامج تدريبية بهدف بناء القدرات والرد على الاستفسارات، تمهيداً لاستقبال تقارير الدوائر الحكومية والتي ستخضع للتقييم والمراجعة حيث سيتم التوافق مع تلك الدوائر حول المؤشرات التي تم اعتمادها لمجموعة الخدمات التي تعمل على تقديمها.

وسيمثل هذا الجهد مدخلاً لمشروع السجل الوطني للخدمات الحكومية والذي يجري العمل على إعداده من خلال توفير قاعدة بيانات تسهم في توفير البيانات والمعلومات لصانع القرار ولجميع الجهات ذات العلاقة حول الخدمات الحكومية.

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى بناء وتعزيز قدرات الدوائر والمؤسسات الحكومية بتقديم الخدمات وتمكينها من تطبيق معايير ومؤشرات أداء الخدمات التي تقدمها وضبط جودة الخدمات المقدمة من خلال:

- توفير وثيقة مرجعية ارشادية وتنظيمية توضّح للدوائر الحكومية الممارسات المؤسسية الجيدة لتطبيق متطلبات معايير ومؤشرات أداء الخدمات وبما يضمن جودة الخدمات المقدمة.
- تعريف العاملين بالدوائر الحكومية بالمفاهيم الاساسية، والارشادات العامة، والاجراءات التفصيلية لكيفية التطبيق الفعّال لمتطلبات معايير ومؤشرات أداء الخدمات.
- مأسسة عمليات تطبيق معايير ومؤشرات أداء الخدمات في الدوائر الحكومية. وتوفير الادوات والاليات والنماذج اللازمة لبناء المعايير والمؤشرات ومتابعتها.
- بناء قدرات وحدات التطوير المؤسسي على آليات وإجراءات تطبيق معايير ومؤشرات أداء الخدمات في دوائرهم ومؤسساتهم بإكسابهم المعلومات والإرشادات حول تقييم العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وتحديد فرص التحسين وتطوير خطط العمل لسدّ الثغرات على المستوى المؤسسي وتحديد الاولويات في مجال تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء المستهدفة.
- تحديد الادوار والمسؤوليات داخل الدائرة الحكومية والمتطلبات اللازمة لذلك. وتحديد الادوار والمسؤوليات بين جميع الشركاء المعنين بالإشراف والتعاون مع الجهات الحكومية.
- تقديم آلية للتقييم تقيس مدى كفاءة وفعالية تطبيق معايير الخدمات، وتساعد الدوائر والمؤسسات المعنية بتقديم الخدمات على تقييم أدائها وتطويره بالاستناد الى نتائج التقييم.
- تعتبر وثيقة الدليل الارشادي لوضع معايير ومؤشرات الخدمات مدخلاً لمشروع السجل الوطني للخدمات الحكومية حيث تخدم هذه الوثيقة السجل بوضع المعلومات الأساسية والتي تتعلق بالخدمة في إطار منظّم ليتم لاحقاً تحويله إلى نظام إلكتروني يمكن القراءة منه وتزويد صاحب القرار بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالخدمات ومستوى أدائها ولمتلقي الخدمة لتزويده بالمعلومات حول متطلبات الخدمة وإجراءات الحصول عليها.

نطاق تطبيق الدليل

1. يعد هذا الدليل أداة استرشادية لجميع العاملين في الدوائر الحكومية على مختلف مستوياتهم الإدارية، وعلى وجه أكثر تخصيصاً، يستهدف هذا الدليل:

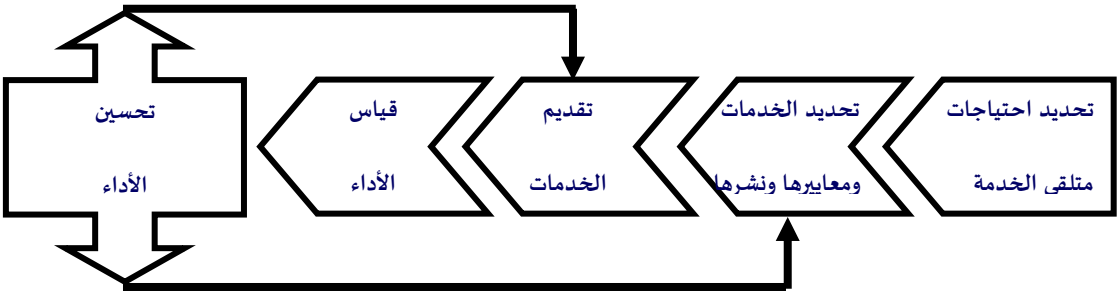
- الادارة العليا المعنية بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وادارة الخدمات، وتقييم الأداء.
- المعنيون بإدارة وتقديم الخدمات.
- أخصائيو التطوير المؤسسي وتحسين الأداء في الدائرة.

- مسؤولو وموظفو ادارات الموارد البشرية.

2. يرتبط الدليل بمنهجية اعادة هندسة العمليات ومنهجية وضع الاهداف المؤسسية والفردية.

أهمية وضع معايير ومؤشرات الخدمات

تتكون منظومة إدارة الخدمات الحكومية من خمس مراحل لتطبيقه، تهدف إلى تحديد احتياجات متلقي الخدمات ومحاولة تلبيتها، كما تعتمد على مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن المؤسسات تقيس الأداء باستمرار وفق المعايير الموضوعة للخدمات، وتبحث باستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير، كما هو مبين في الشكل (1):



الشكل (1): مراحل منظومة إدارة الخدمات الحكومية

حيث تعتبر عملية تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالخدمات من المراحل الهامة التي يجب التركيز عليها واعتبارها المحرك الرئيسي لعملية ادارة الخدمات في الدائرة، حيث تكمن الغاية من وضع معايير ومؤشرات للخدمات في مؤسسات القطاع العام بهدف تحقيق النقاط التالية:

1. تطوير مستوى جودة الخدمات التي تقدّمها مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضا متلقي الخدمة.
2. المساعدة على قياس فعالية وكفاءة وجودة الخدمات المقدمة.
3. تحديد المستهدفات المناسبة لتلبية احتياجات وتطلعات متلقي الخدمة من خلال إجراء المقارنات المعيارية والاطلاع على الممارسات الفضلى في هذا المجال.
4. تعزيز عمليات المتابعة والمساءلة حيث تضمن تقديم مستوى أداء محدد وقابل للقياس.
5. المساعدة على تحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة بشكل واضح.
6. توفير معلومات تساعد على تحديد مواطن المشكلات في الخدمة بحيث يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية عليها.
7. إنشاء بيئة يمكن من خلالها منح المكافآت والحوافز بناء على تحقيق تلك المعايير ومدى الالتزام بها.
1. الوصول الى فهم مشترك بين متلقي الخدمة ومقدمها حيث تحدد ما هو مطلوب من مقدم الخدمة وما يتطلع اليه متلقيها.

2. تمكين الادارة من اتخاذ اجراءات تصحيحية بالوقت المناسب لضمان تحقيق الاهداف المخطط لها.

تعريفات

المصطلح	التعريف
الخدمة	هي عملية او سلسة من العمليات التي توفرها الدائرة الحكومية أو من ينوب عنها في تقديم الخدمة وتهدف الى تلبية حاجة متلقي الخدمة عبر قنوات تقديم الخدمات المختلفة وتكون مبنية على التفاعل من قبل متلقي الخدمة ومقدم الخدمة.
العملية	هي مجموعة الانشطة اللازمة لتحويل المدخلات من أي نوع إلى مخرجات وفقاً لضوابط معيّنة (كالسياسات والأسس والمعايير والإجراءات) حيث يتم توظيف الموارد اللازمة على كافة الاصعدة (مثل الموظفين والوقت والمال) لأداء تلك العملية.
بطاقة الخدمة	نموذج يحتوي على المعلومات الاساسية المتعلقة بالخدمة مثل اسم الخدمة، ووصفها، الفئة المستهدفة منها، اماكن وشروط واجراءات الحصول عليها، الجهات الشريكة بتقديمها، والوقت المستغرق لإنجازها، والرسوم المطلوبة.
دليل الخدمات	وثيقة عامة تتضمن وصفاً لمجموعة الخدمات التي تقدمها الدائرة الحكومية وإيضاحات للمتطلبات والخطوات التي يجب على متلقي الخدمة اتخاذها للتقدم بطلب الحصول على الخدمة للاستفادة من هذه الخدمات. ويحتوي على المعلومات الاساسية المتعلقة بالخدمة مثل اسم الخدمة، الفئة المستهدفة منها، اماكن وشروط واجراءات الحصول عليها، الجهات الشريكة بتقديمها، والوقت المستغرق لإنجازها، والرسوم المطلوبة.
السجل الوطني للخدمات الحكومية	هو قاعدة بيانات إلكترونية يجري تطويرها من قبل إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات وذلك لتوفير المعلومات المتعلقة بالخدمات الحكومية كافة واستخراج التقارير المتعلقة بالخدمات لغايات التطوير والتحسين.
معيار تقديم الخدمة	هي المقاييس التي يتم استخدامها لتقييم خدمة ما أو الحكم عليها مثل الوقت أو التكلفة أو غيرها من جوانب تقديم الخدمة التي يلمسها متلقي الخدمة مباشرة وهي تشكل في مجموعها جوانب للحكم على جودة الخدمة المقدمة بمفهومها الشامل، حيث تتعهد وتلتزم الدائرة من خلالها على الاستمرار بتقديم خدماتها بالمستوى ذاته من الجودة والذي اعلنت عنه لمتلقي الخدمة في بطاقة الخدمة بغض النظر عن المكان والوقت الذي تقدم به الخدمة أو الأشخاص المعنيين في تقديم الخدمة.
المؤشر	المقياس الكمي أو النوعي الذي يستخدم لقياس أداء محدد خلال فترة زمنية معينة ويعبر عن مدى تطبيق الدائرة لاستراتيجياتها ومدى تطور أداء الدائرة بشكل إيجابي بحيث يعكس عوامل النجاح الرئيسية للدائرة.
مؤشرات أداء الخدمة	مؤشرات مرتبطة بقياس بمعايير تقديم الخدمات التي توفرها الدائرة الحكومية لكافة شرائح المجتمع، وتشكل نقطة انطلاق للدائرة للتحسين والتطوير على خدماتها، إضافة إلى كونها تستخدم لمراقبة ومتابعة كفاءة أداء هذه الخدمات، وتهتم هذه المؤشرات بقياس معايير ومحاور

المصطلح	التعريف
	أداء الخدمات من خلال رحلة متلقي الخدمة.
المستهدفات	هي قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول اليها في وقت محدد لتحقيق الهدف.
تحليل فجوة الأداء	هي اداة تساعد على فحص النتائج المراد الوصول اليها من خلال تحليل الوضع القائم وتحديد ما يلزم من إجراءات وخطوات لتحقيق الوضع المستقبلي والمرغوب.
المقارنة المعيارية	عملية مقارنة مستوى أداء دائرة ما إلى جهات مماثلة في دول أخرى عالمية أو إقليمية مما يساعد في اكتساب رؤى جديدة لتحديد مستهدفات مؤشرات الأداء. وتشير القيمة المرجعية الإقليمية إلى البلدان في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، في حين تشير القيمة المرجعية الدولية إلى البلدان الأخرى (غير الإقليمية) مثل أوروبا وأمريكا الشمالية وشرق آسيا وغيرها.
خط الأساس	القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة للتقرير الحالي لقياس الأداء، وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات.

الأدوار والمسؤوليات

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات	▪ وضع الأدوات والسياسات الخاصة بمعايير ومؤشرات الخدمات وتحديثها. ▪ بناء قدرات وحدات التطوير المؤسسي على هذا الدليل بالتنسيق مع معهد الادارة العامة ومركز الملك عبدالله الثاني للتميز. ▪ التوافق مع الدوائر الحكومية حول معايير ومؤشرات اداء الخدمات الموضوعة ليصار لمراجعتها واعتمادها من قبل المختصين بالإدارة. ▪ المتابعة والتقييم لإنجاز الدوائر الحكومية ومدى تحقيقها للمؤشرات المستهدفة والتي تم اعتمادها من خلال المتابعة على الخطط التحسينية المعدّة لهذه الغاية. ▪ رفع التقارير الدورية بشأن التزام الدوائر الحكومية بمؤشرات أداء خدماتها وفاعلية الخدمة المقدمة وكفاءتها.
معهد الإدارة العامة	▪ إعداد المواد التدريبية في مجال وضع معايير ومؤشرات أداء الخدمات بالتنسيق مع ادارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات. ▪ التوافق مع إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات لاعتماد المواد التدريبية بخصوص وضع معايير ومؤشرات أداء الخدمات. ▪ عقد برامج بناء القدرات لموظفي القطاع العام المسؤولين عن وضع معايير ومؤشرات الخدمات ومساعدتهم على تطبيق الدليل الارشادي بشكل عملي ممنهج.

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	▪ تضمين مفهوم معايير ومؤشرات الخدمات ضمن جائزة الخدمة الحكومية المتميزة وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية. ▪ تسليط الضوء على الممارسات الفضلى في مجال تطوير معايير ومؤشرات الخدمات بالتنسيق مع إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات. ▪ عقد البرامج التدريبية الخاصة بمؤشرات ومعايير الخدمات.
ديوان الخدمة المدنية	▪ تضمين مفهوم المؤشرات لتقديم الخدمات ضمن المؤشرات التي يتم قياسها في نماذج سجلات الأداء السنوي ووضع مؤشرات أداء سلوكية على المستوى الفردي لتقييم الأداء الفردي بناءً على مدى مساهمته في تحقيق تلك المؤشرات. ▪ ربط أسس منح المكافآت والحوافز لموظفي القطاع العام بتحقيق تلك المعايير والمؤشرات ومدى الالتزام بها.
الدوائر الحكومية	▪ اعتماد معايير الخدمات التي تقدمها الدائرة ورفعها لإدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات لاعتمادها. ▪ اعتماد المستهدفات والعمل على تحقيقها من خلال دعم القيادة وتحفيز أداء العاملين في الدائرة. ▪ الاعلان عن معايير ومؤشرات الخدمات المعتمدة لدى الدائرة لمتلقي الخدمة ونشرها من خلال قنوات الاتصال والموقع الالكتروني للدائرة. ▪ الالتزام بمعايير الخدمات المعتمدة وبناء قدرات مقدمي الخدمة على تحقيقها. ▪ متابعة الانجاز وفقاً لمعايير الخدمة ورفع التقارير الخاصة بذلك لإدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات/ رئاسة الوزراء. ▪ تقييم أداء الدائرة الكلي والعمل على اعتماد ومراجعة تقارير الانجاز. ▪ تحديد ثغرات الأداء بالتعاون مع إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
الوحدة التنظيمية المعنية بالتطوير المؤسسي في الدائرة	▪ تصميم وتطوير وتوثيق العمليات والإجراءات والخدمات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة. ▪ العمل على استطلاع رضا متلقي الخدمة من خلال عقد مجموعات تركيز واجتماعات دورية. ▪ الاستفادة من مخرجات دراسات قياس صوت متلقي الخدمة والمتسوق الخفي في تطوير الخدمات المقدمة وذلك بوضع مؤشرات اداء لتطويرها. ▪ وضع المعايير ومؤشرات الأداء التي يتم على أساسها قياس أداء الدائرة و الوحدات التنظيمية فيها وبالتعاون مع وحدات الدائرة كافة ورفعها لإدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات. ▪ التعاون مع الشركاء في تقديم الخدمة والتوافق معهم لتحقيق المؤشرات من خلال توقيع

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
	مذكرات (Service Level Agreement) معهم. ▪ العمل على وضع مستويات مستهدفة (المستهدفات) للمؤشرات الموضوعة وذلك من خلال إعداد المقارنات المرجعية على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي وبما يتناسب مع الموارد المتاحة في الدائرة. ▪ المتابعة على الخطط المعّدة لتحقيق المعايير والمؤشرات والعمل على تحديد الثغرات في الأداء والعمل على اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة بهذا الخصوص. ▪ التقييم الدوري لتحقيق معايير ومؤشرات الأداء وعكسها من خلال التخطيط للتحسين المستمر على أداء الخدمات المقدمة. ▪ العمل على إعداد تقارير متابعة دورية لقياس مدى تحقيق المؤشرات الموضوعة والالتزام بها.

المحور الثاني

معايير الخدمات

تعتبر معايير الخدمات من المحاور الرئيسة والداعمة لعملية تقديم الخدمات، وفي هذا الفصل سيتم استعراض المبادئ الرئيسية لمعايير الخدمات، و المعايير الواجب توفرها في بطاقة الخدمة، وآليات إعداد هذه المعايير.

تقوم الدوائر الحكومية بتقديم مجموعة من الخدمات الحكومية وتكون مسؤولة عن أدائها، وبما ينسجم مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية .وذلك بالتنسيق مع شركائها في تقديم تلك الخدمات وضمن إطار القوانين والإجراءات التي تحكم عملها، كما أنها مسؤولة عن توفير المعلومات اللازمة للتقدم بطلب الحصول على الخدمة وتقديمها على جميع القنوات وحسب طبيعة كل خدمة.

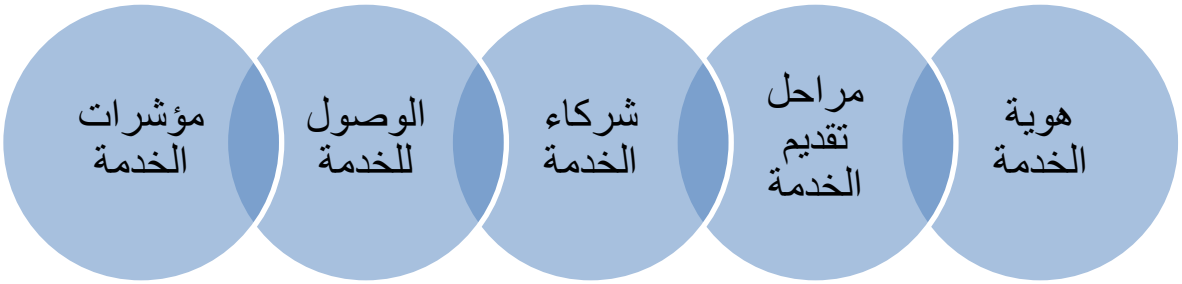
المبادئ الرئيسية لمعايير تقديم الخدمات

- أن تكون قابلة للقياس والرصد وبكلف معقولة.
- أن تكون المعايير ذات علاقة وثيقة بجوانب الخدمة التي تهم متلقي الخدمات وينبغي التعبير عنها بلغة واضحة وبسيطة يمكن فهمها من قبل مختلف فئات متلقي الخدمات.
- أن يتم تطوير المعايير بناءً على توقعات متلقي الخدمات من خلال استطلاع آراء متلقي الخدمات حول مستويات الخدمة المقبولة لديهم عند قيامها بوضع معايير لخدماتها.
- أن تحظى بالدعم المناسب والتأييد من قبل موظفي تقديم الخدمات من خلال التأكد أن الأشخاص المسؤولين عن تقديم الخدمة ملتزمون ويقدمون الدعم الكامل لتحقيق المستويات المطلوبة من معايير الخدمة، وإلا سيكون من الصعب عليها الوفاء بالتزاماتها تجاه متلقي الخدمات.
- أن تلتزم الدائرة بتقديم مستوى معين من الأداء على مدار الوقت.
- أن تضمن الدائرة لمتلقي الخدمات الحصول على جودة الخدمات نفسها بغض النظر عن مكان وتوقيت تقديم الخدمة.
- أن تكون قابلة للتحقيق: يجب أن تكون واقعية وتأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة للدائرة، وقدرات الموظفين ومهاراتهم.
- أن تكون منشورة ومعلن عنها لمتلقي الخدمات: ينبغي أن يتم نشر معايير الخدمة ومستوياتها التي تلتزم بها الدائرة من أجل ضمان معرفة متلقي الخدمات بمستوى الخدمة الذي يتوقعون الحصول عليه وتقديمه من قبل الدائرة.

معايير الخدمة (بطاقة الخدمة)

تقوم الدوائر الحكومية بتوثيق إجراءات الخدمات التي تقدمها ضمن بطاقات الخدمات وإعداد أدلة الخدمات بحيث تتضمن البيانات الخاصة بالخدمات وهي (اسم الخدمة، الفئات المستفيدة، أماكن تقديمها، شروط الحصول على الخدمة، الوثائق المطلوبة، إجراءات تقديم الخدمة، المؤسسات الشريكة في تقديمها، رسوم الخدمة، ووقت إنجاز الخدمة).

وتشكل بطاقة الخدمة المصدر الرئيسي لمعلومات الخدمة وإجراءاتها وفيما يلي المحاور الرئيسية للبطاقة والتي ستكون مدخلاً للسجل الوطني للخدمات الحكومية الذي سيتم توفيره خلال الفترة القادمة(مرفق بطاقة الخدمة):



وفيما يلي استعراض لهذه العناصر:

أولاً: هوية الخدمة

وتشمل عدد من البنود

هوية الخدمة			
*رمز الخدمة			
اسم الخدمة			
هيكلية الخدمة	☐ خدمة رئيسية ☐ خدمة فرعية		
التشريع الناظم للخدمة			
شروط تقديم الخدمة			
الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة	الوثيقة	الدائرة	شكل الوثيقة
فئة متلقي الخدمة	☐ المواطنين ☐ المقيمين ☐ الاعمال ☐ الحكومة		

* يتم ترميز الخدمة آلياً من خلال النظام الالكتروني للسجل الوطني للخدمات الحكومية.

وفيما يلي توضيح لهذه البنود:

1. **رمز الخدمة :** رمز خاص بالخدمة يتم اعداده بشكل تسلسلي لغايات تصنيف وتوثيق الخدمات في دليل الخدمات والسجل الوطني للخدمات.
2. **اسم الخدمة :** يتم تسمية الخدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة ولا تعكس العمل الإداري التي تقوم به الدائرة بشكل مباشر يحتوي على وصف المخرج الذي يتم تقديمه لمتلقي الخدمة. وعلى سبيل المثال:

تقوم الدائرة بترخيص السائقين فبالتالي لا يكون اسم الخدمة " ترخيص"	×
طلب إصدار رخصة قيادة	√

توجد طريقة مثالية لصياغة اسم الخدمة وهي بتحديد إجراء وناتج الخدمة أولاً ومن ثم موضوع الخدمة ومثال على ذلك:

#	إجراء الخدمة	ناتج الخدمة	موضوع الخدمة
مثال1:	إصدار	بطاقة	تأمين صحي
مثال2:	إصدار	شهادة	عدم محكومية
مثال3:	منح	شهادة	ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي

<u>هيكلية الخدمة :</u> تنقسم الخدمات من حيث الهيكلية إلى:

الخدمات الرئيسية: وهي مجموعة من الخدمات تقوم الدائرة الحكومية بتقديمها وتعتبر المظلة التي تجمع في نطاقها الخدمات الفرعية.

الخدمات الفرعية: هي الخدمات التي تلتحق بالخدمات الرئيسية وفقاً لنوع متلقي الخدمة أو غرض الخدمة.

	الخدمة الرئيسية	الخدمات الفرعية
مثال 1:	اصدار دفتر عائلة لأول مرة	تجديد دفتر عائلة
		اصدار بدل فاقد
		اصدار بدل تالف
مثال 2:	اصدار رخصة مركبة لأول مرة	تجديد رخصة مركبة
		اصدار بدل فاقد
مثال3:	تسجيل علامة تجارية	تجديد تسجيل العلامة التجارية
		نقل ملكية العلامة التجارية
		شطب تسجيل العلامة التجارية

3. **التشريع الناظم للخدمة :**

يجب ان تستند الخدمات على تشريع محدد وذلك تعزيزاً لمبدأ سيادة القانون.، حيث ترتبط الخدمات بأحد التشريعات (قانون ، نظام ، تعليمات ، قرار وزاري أو قرار مجلس وزراء). وقد ترتبط الخدمة العامة بأكثر من نظام واحد. هنا يُطلب أن يتم تحديد التشريع الرئيسي الذي يحكم الخدمة.

4. **شروط الخدمة**

هي عبارة عن المتطلبات والاشتراطات القانونية التي تحددها الدائرة والمتعلقة بالحصول على الخدمة (مثال : اشتراط بلوغ سن الثامنة عشر للحصول على رخصة قيادة).

5. **الوثائق المطلوبة**

هي عبارة عن المستندات التي تقوم الدائرة بطلبها من متلقي الخدمة للحصول على الخدمة حيث يتم الحصول على تلك الوثائق او المستندات من دوائر أخرى، يجب تحديد تلك المستندات من خلال ذكرها وذكر الدائرة المختصة بإصدارها وصورة تلك المستندات المطلوبة على شكل صورة مصدقة أو نسخة أصلية أو صورة. وهنا لا بد من ضرورة توضيح أهمية الربط البيني بين الدوائر الحكومية للتسهيل على المواطنين حيث لا يضطر لمراجعة اكثر من دائرة للحصول على هذه الوثائق.

6. **فئة متلقي الخدمة**

تهدف الخدمات إلى تلبية حاجة متلقي الخدمة. ويتم تحديد المستفيدين من الخدمة كالتالي:

الخدمة	المستفيد	أمثلة
من الحكومة إلى الأفراد	مواطن	خدمات التعليم والصحة
من الحكومة الى الأعمال	قطاع العمال	خدمات تسجيل الشركات
من الحكومة الى الحكومة	القطاع الحكومي	خدمات دائرة الشراء الموحد خدمات دائرة العطاءات الحكومية خدمات دائرة اللوازم العامة
من الحكومة الى المقيمين	مقيم	خدمات الاقامة

ثانياً: مراحل تقديم الخدمات

مراحل تقديم الخدمة		
المدة الزمنية المعيارية للإجراءات الرئيسية (مرتبطة بعدد الاماكن والموظفين)	إجراءات رئيسية تقديم الخدمة	معدل المدة الزمنية المستغرقة لكل إجراء

مراحل تقديم الخدمة		
الزمن المعياري المستغرق لتقديم الخدمة		
قيمة الرسوم		
آلية الدفع	☐ نقداً ☐ دفع الكتروني	
مخرج الخدمة	شكل مخرج الخدمة	مدة صلاحية الوثيقة

1. **إجراءات تقديم الخدمة**

مجموعة الخطوات الرئيسية المتسلسلة التي تمر بها عملية تقديم الخدمة من بدايتها وحتى نهايتها ويتم الاستدلال عليها بتتبع سير معاملة الخدمة من حيث الوظائف أو الجهات المطلوب مراجعتها.

2. **الزمن المعياري المستغرق لتقديم الخدمة**

ويتم احتسابه من لحظة تقديم متلقي الخدمة طلب الحصول على الخدمة ولغاية استلامه المخرج النهائي للخدمة التي يريد الحصول عليها، مع مراعاة انطباق الشروط واكتمال الوثائق المطلوبة منه.

مع الاشارة الى وجود فترة انتظار لمتلقي الخدمة قبل حصوله على الخدمة من قبل موظف مكتب الاستقبال، وتشمل هذه الفترة حصول متلقي الخدمة على بطاقة الدور الآلي ولغاية البدء بأول إجراء في الحصول على الخدمة

3. **رسوم الخدمة**

هو المبلغ المالي الذي يقوم بتسديده متلقي الخدمة للحصول على الخدمة.

4. **آلية الدفع**

طريقة الدفع المعتمدة لدى الدائرة وهي إما نقداً لدى المحاسبة أو الصندوق أو إلكتروني عن طريق قنوات الدفع الإلكتروني. وهنا يتوجب على الدوائر الحكومية تفعيل قنوات الدفع الالكتروني تسهيلاً على المواطنين وللحد من ممارسات وخطورة السيولة النقدية.

5. **المخرج الرئيسي من الخدمة**

هو عبارة عن الناتج النهائي الذي يحصل عليه متلقي الخدمة بعد استكمال الإجراءات المطلوبة، يجب تحديد شكل المخرج فيما اذا كان شهادة أو وثيقة أو بطاقة مع ذكر مدة صلاحية ذلك المخرج للتأكد من صلاحيتها عند التقدم بطلب الحصول على خدمات اخرى. في حالة عدم وجود مدة محددة، يتم استخدام مصطلح "غير محددة المدة".

ثالثاً: شركاء الخدمة

شركاء الخدمة		
الخدمات ذات العلاقة		
تصنيف الخدمة	☐ خدمة افقية ☐ خدمة عامودية	
الشـريك ودوره في تقـديم الخدمة	الشريك	دور الشريك
سلسلة القيمة		

1- تصنيف الخدمة

يتم تصنيف الخدمات حسب ارتباط الخدمة بدوائر حكومية أخرى كالتالي:

- **خدمات عمودية** :وهي الخدمات التي يتم الحصول عليها مباشرة من الدائرة المقدمة للخدمة دون موافقات أو متطلبات من دائرة أخرى، حيث تكون ضمن إجراءات الدائرة الداخلية مثل خدمة اصدار شهادة لمن يهمه الأمر.
- **خدمات افقية** :هي الخدمات التي يشترك في تقديمها دائرتين أو أكثر حيث يتم الحصول على الخدمة من خلال السير بإجراءات الخدمة داخل الدائرة وخارجها في الدوائر الشريكة وفي بعض الحالات قد يتطلب الربط الالكتروني مع الشركاء لاستكمال إجراءات الخدمة، ومثال على ذلك خدمة الرقابة على البضائع المستوردة.

2- الخدمات ذات العلاقة

قد تتطلب إحدى الخدمات الاستفادة من ناتج أو مخرج واحدة أو أكثر من الخدمات الحكومية الأخرى كمدخل لها. في هذه الحالة يجب تنفيذ الخدمة الحكومية الأخرى قبل تنفيذ الخدمة المطلوبة.

3- المؤسسات الشريكة في تقديم الخدمة ودورها

هي الدوائر التي يتم مخاطبتها أو إحالة متلقي الخدمة إليها أثناء تقديم الخدمة للحصول على معلومات أو موافقات أو غير ذلك، وبدون الحصول على ردود منها لا تكتمل المعاملة.(في حال عدم وجود أي دوائر يتم كتابة عبارة " لا يوجد")، في حال وجود عدة شركاء يجب ذكر كل شريك في الخدمة على حدا وتوضيح دوره في اتمام الحصول على الخدمة.

4- سلسلة القيمة

وهي سلسلة القيمة التي تنتمي اليها هذه الخدمة على سبيل المثال خدمة شهادة الميلاد تنتمي لباقة " مولود جديد " التي تضم خدمات (تسجيل حالة ولادة، شهادة ميلاد، دفتر عائلة جديد، اضافة إلى جواز السفر

للراغبين، بطاقة تأمين صحي، كرت المطاعيم..)" وهكذا، وتعمل إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات على حصر وإعداد قائمة بالباقات بالتعاون مع الدوائر الحكومية.

رابعاً: الوصول للخدمة

وتتكون من أربعة حقول هي مكان تقديم الخدمة ومعلومات الاتصال والتواصل وقنوات تقديم الخدمة وأوقات تقديم الخدمة وحسب ما هو موضّح أدناه:

الوصول للخدمة	
مكان تقديم الخدمة	☐ مركزي ☐ لا مركزي
الفروع المقدمة للخدمة	
قنوات تقديم الخدمة	☐ مكتب خدمة الجمهور ☐ مركز خدمة المواطن ☐ الموقع الالكتروني للدائرة ☐ مركز الاتصال الوطني ☐ تطبيق هاتف ذكي ☐ فاكس ☐ بريد الكتروني ☐ هاتف
معلومات الاتصال والتواصل	☐ رقم هاتف ☐ بريد إلكتروني ☐ فاكس
اوقات تقديم الخدمة	أيام الدوام الرسمي + وقت الدوام (من --إلى --)

1- مكان تقديم الخدمة

المكان الذي يمكن لمتلقي الخدمة التوجه بطلب الحصول على الخدمة مركز الدائرة فقط أو المركز والفروع، حيث يشير هذا الحقل الى مركزية تقديم الخدمة، أو عدم مركزية تقديمها.

2- الفروع المقدمة للخدمة

في حال لا مركزية تقديم الخدمة يتم تحديد الفروع المقدمة للخدمة.

3- قنوات تقديم الخدمة

قناة تقديم الخدمة هي وسيلة تواصل بين متلقي الخدمة والدوائر الحكومية حيث تنقسم حسب توفر القنوات وطبيعة الخدمات كالتالي:

القنوات التقليدية : هي مجموعة القنوات التي يقوم من خلالها متلقي الخدمة بالتقدم بطلب الحصول على الخدمة وتشمل الحضور الشخصي إلى الدائرة الحكومية، الهاتف أو الفاكس أو البريد الالكتروني.

القنوات الرقمية : هي القنوات التي يتم تقديم طلب الحصول على الخدمة فيها من خلال قنوات رقمية مثل الموقع الإلكتروني للدائرة أو الأجهزة الذكية أو الأكشاك التفاعلية في الأماكن العامة وغيرها. في هذه الحالة يتوجب على الدائرة توفير المعلومات اللازمة سواء كانت لوحات تعريفية أو بروشورات أو أدلة ارشادية تساعد متلقي الخدمة على تقديم طلب الحصول على الخدمات عبر هذه النافذة.

4- معلومات الاتصال والتواصل

تكون معلومات الاتصال للخدمة مفيدة دائمًا. ستكون القيمة لهذا الحقل رقم هاتف أو /و بريد إلكتروني أو/وفاكس للشخص أو الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمة. لاحظ أن معلومات الاتصال يجب أن تكون ذات صلة بالخدمة والتي قد لا تكون مشابهة لمعلومات الاتصال الخاصة بالدائرة المسؤولة عن تقديمها.

5- أوقات تقديم الخدمة

تمثل هذه الخاصية ساعات العمل العادية لقناة تقديم الخدمة، حيث يجب ذكر أيام الاسبوع المتاحة لتقديم الخدمة مع الوقت.

خامساً: مؤشرات الخدمة(ضمن بطاقة الخدمة)

هو المؤشر الذي تم تحديده لقياس معايير الخدمة وذلك لضمان متابعة سير إجراء الخدمة حسب الأهداف المحددة من قبل الدائرة، وستعرض هذه الفقرة بعض المؤشرات الخاصة بالخدمة، وسيتم في المحور الثالث استعراض كافة البنود السابقة والتي يتم قياسها والتعامل معها كمؤشرات.

	اسم المؤشر	القيمة الحالية للمؤشر	الوضع المستهدف
مؤشرات الاداء	معدل وقت الانتظار		
	معدل وقت تقديم الخدمة		
	معدل رضا متلقي الخدمة		
	نسبة الاخطاء في تسليم الخدمة		
	معدل الشكاوى على الخدمة		

آلية وضع معايير الخدمة

تقع مسؤولية تحديد معايير الخدمات وتحديد المستويات المستهدفة للخدمة المقدمة من حيث الوقت والكلفة والجودة وغيرها على عاتق الدائرة، كما تشمل المدخلات المطلوبة لتطوير المعايير النتائج التي تم الحصول عليها من قياس رضا متلقي الخدمة والقياس المقارن، كما يجب أن تنشر معايير الخدمات بعد اعتمادها على نطاق واسع، وفيما يلي آلية وضع معايير الخدمات:

1. استطلاع آراء متلقي الخدمات
2. التشاور مع الموظفين والمدراء المعنيين بتقديم الخدمة
3. وضع المسودة الأولية لمعايير الخدمة
4. إقرار معايير الخدمة
5. تدريب الموظفين على الآليات اللازمة لتحقيق المعايير
6. نشر معايير الخدمة والإعلان عنها لمتلقي الخدمات
7. تحديثها على سجل الخدمات الوطني
8. قياس مستوى الخدمة المقدمة إزاء المعايير الموضوعة

1- استطلاع آراء متلقي الخدمة

استخدام وسائل قياس صوت متلقي الخدمة للتعرف على معايير الخدمات المقبولة لديهم وعن الجوانب التي تهمهم في الخدمات لأخذها بعين الاعتبار عند تحديد المعايير. وتشمل عملية تحليل واستطلاع آراء متلقي الخدمات الخطوات التالية:

- تحديد الجهات المعنية واهداف الاستطلاع (مستوى الرضا، التوقعات، أولويات التحسين).
- اختيار وسائل الاستطلاع (مسح ميداني، مقابلات منظمة).
- جمع وتحليل البيانات والمعلومات، إعداد التقرير بالنتائج.

كما يمكن تطوير الشراكة مع متلقي الخدمة لتحسين الخدمات المقدمة من خلال مصنع ومختبر الخدمات والتي تقوم فكرتها على جمع الجهات الحكومية مع متلقي خدماتها في مكان واحد للنقاش والخروج بتوصيات تطويرية للنهوض بمستوى تقديم الخدمات حيث تعد من الممارسات الفضلى في هذا المجال.

كما تقوم مختبرات الابداع على جمع كافة الجهات المعنية وتسليط الضوء على التحديات التي تواجه تحقيق المستهدفات ووضع الخطط التنفيذية بأطر زمنية ومسؤوليات واضحة لمعالجة تلك التحديات.

2- التشاور مع الموظفين والمدراء وإعداد مسودة المعايير

يجب أن يتم إشراك مقدمي الخدمة في عملية وضع المعايير وتحديد مستوياتها، واطلاعهم على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة الأولى ليتعرفوا على توقعات متلقي الخدمة ولإبداء آراءهم حول إمكانية تحقيقها مع مراعاة العمليات الحالية والإجراءات والموارد. في هذه الخطوة يتم عقد ورش عمل لاقتراح ومناقشة مسودة معايير جديدة للخدمات من قبل مقدمي الخدمة والمدراء في ضوء توقعات متلقي الخدمات وإمكانيات الدائرة وما يترتب عليها من تحسينات ومتطلبات.

3- **وضع المسودة الأولية للمعايير**

بعد الانتهاء من مرحلة التشاور ينبغي التوصل إلى مسودة أولية لمجموعة من معايير الخدمة التي اتفقت مجموعات العمل على الالتزام بها، والخروج بمجموعة من الإجراءات التي سوف تساعد الدائرة على تقديم خدماتها وفقاً للمعايير المقترحة.

4- **إقرار معايير الخدمة**

بعد إعداد مسودة المعايير بصورتها النهائية، يتم رفعها للإدارة العليا ولجنة التخطيط لاعتمادها واقرارها لضمان الدعم اللازم للالتزام بها والعمل على تحقيقها من قبل الدائرة ولإعطائهم فرصة لتحديد أية عوائق محتملة قد تظهر عند تطبيقها والعمل على وضع حلول للتعامل معها.

5- **تدريب الموظفين على الآليات اللازمة لتحقيق المعايير**

بعد الحصول على الموافقة على المعايير يتم تدريب الموظفين قبل بدئهم في تقديم الخدمات ويجب إعداد البرامج التدريبية المناسبة.

6- **نشر معايير الخدمات والإعلان عنها لمتلقي الخدمة**

يجب نشر معايير الخدمات التي تم الاتفاق عليها كي يعرفها متلقي الخدمة من خلال توظيف جميع قنوات الاتصال والإعلام المتاحة بما فيها النشر الالكتروني.

7- **تحديثها على سجل الخدمات الوطني**

يتم إدخال المعلومات المتعلقة بمعايير ومؤشرات أداء الخدمات على قاعدة البيانات الخاصة بالسجل الوطني للخدمات الحكومية بالإضافة الى تحديثها بشكل دوري حتى يتسنى لصانع القرار الحصول على معلومات دقيقة فيما يتعلق بالخدمة ومستوى أدائها.

8- **قياس مستوى الخدمة المقدمة إزاء المعايير المعتمدة**

من المهم جداً مراقبة مدى جودة أداء الدائرة تجاه تطبيق معايير الخدمة المعتمدة، حيث أنه لا جدوى من الاتفاق على المعايير إذا لم يتم قياس ما إذا كانت الدائرة تعمل على تحقيقها، وينبغي الاتفاق على فترات زمنية منتظمة لقياس أداء الدائرة تجاه المعايير، ومن ثم التأكد من استخدام الآليات المناسبة لتجميع المعلومات اللازمة لذلك.

المحور الثالث

مؤشرات أداء الخدمات

تعتبر الخدمات المحرك الرئيسي لعمل الدوائر الحكومية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية والوطنية وبما ينسجم مع توقعات ورضا متلقي الخدمة، لذلك لا بد من تسليط الضوء على تحديد ما هي المؤشرات التي سيتم التركيز عليها وماهي آلية قياسها.

وتعرف مؤشرات أداء الخدمات على أنها مؤشرات مرتبطة بقياس جودة تقديم الخدمات التي توفرها الدائرة الحكومية لكافة شرائح المجتمع، وتشكل نقطة انطلاق للدائرة للتحسين والتطوير على خدماتها، إضافة إلى كونها تستخدم لمراقبة ومتابعة كفاءة أداء هذه الخدمات، وتهتم هذه المؤشرات بقياس محاور أداء الخدمات من خلال رحلة متلقي الخدمة.

وهنا لا بد من توضيح العلاقة بين المؤشرات الوطنية والاستراتيجية ومؤشرات الخدمات:

1- المؤشرات الوطنية: تقيس نسب تحقيق مستهدفات الأجندة الوطنية ومستوى تحقيق تلك الاستراتيجيات.
2- المؤشرات الاستراتيجية: تقيس مدى تحقيق أهداف الدوائر الحكومية والغرض الذي أنشئت له.
3- مؤشرات الأداء التشغيلية: تقيس وتتابع مخرجات مشاريع وأنشطة الدوائر الحكومية.
4- مؤشرات أداء الخدمات: تقيس مستوى جودة تقديم الخدمات التي توفرها الدوائر الحكومية لمتلقي الخدمات.

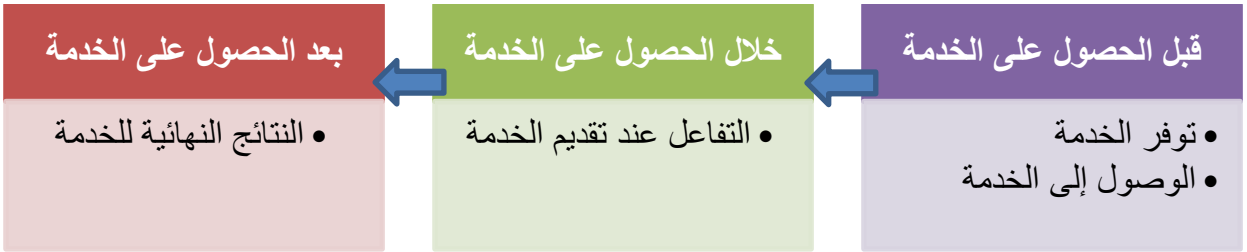
محاور قياس مؤشرات اداء الخدمات

من اشهر النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمة والمؤشرات الخاصة بتقديم الخدمة هو نموذج SERVQUAL المكون من خمس أبعاد رئيسية (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والمصداقية، التعاطف) حيث تم اعتماده في الدليل كما تم اضافة بعدين للنموذج لأهميتهما وهما الوصول الى الخدمة والكفاءة والفاعلية وكما هو موضّح بالجدول التالي:

المعيار	المؤشرات الفرعية للمعيار
الجوانب الملموسة(TANGIBLES)	TAN1- حالة البنية التحتية / المباني (قاعة الانتظار ذات المقاعد الكافية / أماكن وقوف السيارات / النظافة / الضوضاء). TAN2- الحالة العامة للأجهزة والمعدات. TAN3- مظهر كادر الموظفين.
الاعتمادية (RELIABILITY)	REL1- التوقيت (يتم توفير الخدمة في الوقت المحدد) REL2- المصداقية (يتم تسليم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى) REL3- المطابقة (الخدمة موحدة وجميع المتطلبات التقنية والإدارية يتم اتباعها بدقة).
الاستجابة (RESPONSIVENESS)	RES1 - حل المشكلات (الموظفون دائما على استعداد لحل المشكلة) RES2 - خدمة سريعة (يعطي الموظفون خدمة سريعة وفورية) RES3- الإتاحة (الموظفون لا ينشغلون أبدا عن الرد على طلب متلقي الخدمة).
الثقة والمصداقية (ASSURANCE)	ASS1- المعرفة (الموظفون على درجة جيدة من العلم). ASS2 - الكفاءة (الموظفين لديهم الخبرة والمهارات والمواقف والسلوكيات اللازمة لتقديم الخدمة كما هو متوقع ومعالجة القضايا الناشئة) ASS3- المجاملة (موقف وسلوك مقدم الخدمة في تقديم الخدمات مهذبة وودية وتقوم على تعزيز الاحترام المتبادل والشرف) ؛
التعاطف (EMPATHY)	EMP1- الفرديّة (يُظهر الموظفون الاهتمام لكل متلقي خدمة على وجه الخصوص وبشكل فردي، الموظفون يفهمون احتياجات متلقي الخدمة الخاصة). EMP2- العدالة (العدالة في الخدمة، إنه يسمح بتقديم الخدمة دون تمييز بين فئة أو حالة اجتماعية).
الوصول الى الخدمة (ACCESSIBILITY)	ACC1- القرب المكاني (يمكن الوصول إلى الخدمة بالقرب من العمل / الإقامة). ACC2- القنوات (توجد قنوات متعددة للوصول إلى الخدمة). ACC3- ساعات العمل (ساعات العمل للوصول للخدمة كافية). ACC4- المعلومات (المعلومات عن الخدمة متوفرة ومحدّثة ، الشروط واللوائح المتعلقة بالخدمة يسهل الوصول إليها وفهمها).
الكفاءة والفاعلية (EFFECTIVENESS & EFFICIENCY)	EFF1- وقت المعالجة (الوقت الذي يتم تخصيصه من وقت تقديم متلقي الخدمة الطلب حتى الانتهاء من الخدمة، بما في ذلك الشكاوى). EFF2- البساطة (عملية تقديم الخدمة بسيطة وسهلة (الزيارات والإجراءات والموظفين). EFF3- التكلفة (تكلفة الخدمة عادلة وملائمة للجودة. حتى رسوم الخدمة تمثل قدرة متلقي الخدمة على تحمل التكاليف العامة مقابل الرسوم التي تفرضها الدوائر على خدمة معينة ؛).

المعيار	المؤشرات الفرعية للمعيار
	EFF4- الأعباء الإدارية (الأعباء الإدارية منخفضة) EFF5- الناتج (عدد الشكاوى على الخدمة منخفض ، ناتج الخدمة ذو نوعية جيدة ، نتائج الخدمات التي يتم استلامها بما يتماشى مع الشروط القانونية)

ويمكن عكس هذه المؤشرات على محاور رحلة متلقي الخدمة وهي: توفر الخدمة، الوصول إلى الخدمة، وتفاعل الخدمة والنتائج النهائية للخدمة، ويؤثر ارتفاع أو انخفاض هذه المؤشرات على رضا متلقي الخدمة وفيما يلي توضيح لكل منها:



المحور	التعريف	امثلة على المؤشرات التي تهتم بقياس محاور أداء الخدمات خلال رحلة متلقي الخدمة
توفر الخدمة	مدى قابلية توفر الخدمة في جميع المناطق ومواقع ومراكز تقديم الخدمة، سواء بشكل إلكتروني أو على النطاق الجغرافي بحسب طبيعة متلقي الخدمة وحاجاتهم.	▪ توفر الخدمة من خلال قناة واحدة على الأقل. ▪ توفر الخدمة في نطاق جغرافي محدد. ▪ توفر الكوادر البشرية بالنسبة لعدد متلقي الخدمة. ▪ حجم الطلب على الخدمة
الوصول إلى الخدمة	سعة وكفاية قنوات تقديم الخدمة واستجابتها لحجم الطلب وذلك من حيث تنوع القنوات بما يتناسب مع طبيعة متلقي الخدمة والزمن اللازم للحصول عليها، وحجم المستفيدين من الخدمات.	▪ تعدد قنوات تقديم الخدمة. ▪ ملائمة قنوات تقديم الخدمة لإحتياجات وطبيعة المجتمع. ▪ سعة وكفاية القنوات واستجابتها لحجم الطلب. ▪ نسبة استخدام الخدمات الالكترونية الحكومية. ▪ نسبة التحول الالكتروني للخدمات الالكترونية.
التفاعل عند تقديم الخدمة	يبدأ قياس هذا المحور عند أول نقطة التقاء لمتلقي الخدمة بالخدمة، بزمن الانتظار الذي استغرقه للوصول الى مقدم الخدمة، ومن ثم زمن التقدم لطلب الخدمة ، و الزمن الكلي لإنجاز المعاملة من تاريخ التقدم بالطلب وحتى تسليم المخرج النهائي لمتلقي الخدمة، ويتخلل ذلك قياس مستوى كفاءة وقدرات موظفي تقديم الخدمة.	▪ الوقت المستغرق للانتظار للتواصل مع مقدم الخدمة. ▪ الوقت المستغرق لتقديم الخدمة. ▪ سلوك وكفاءة وقدرات مقدم الخدمة.

المحور	التعريف	امثلة على المؤشرات التي تهتم بقياس محاور أداء الخدمات خلال رحلة متلقي الخدمة
النتائج النهائية للخدمة	يبدأ قياس هذا المحور عند انتهاء متلقي الخدمة من التقدم بطلب الخدمة ويشمل قياس رضا متلقي الخدمة عن الخدمة المقدمة وسرعة وجودة إغلاق الشكاوى الواردة على الدائرة ومقاييس أخرى تعبر عن جودة المخرج النهائي للخدمات.	▪ جودة مخرج الخدمة ومستوى الرضا عنها. ▪ التعامل مع أي تحديات أو مشكلات. ▪ معدل رضا متلقي الخدمة ▪ معدل الاستجابة للشكاوى ومعالجتها ▪ معدل تكرار الشكاوى

أمثلة عن قياس خدمات قطاع الصحة

الخدمة	توفر الخدمة	الوصول للخدمة	تفاعل تقديم الخدمة	النتائج النهائية للخدمة
العيادات الطبية	– نسبة توفر الخدمة لكافة المحافظات. – نسبة توفر العيادات الطبية في كافة المراكز الصحية.	– معدل زمن الحصول على موعد للعيادة. – نسبة المواعيد التي تم توفيرها في الوقت المحدد.	– معدل زمن الانتظار للخدمة. – نسبة الالتزام بمتوسط زمن الانتظار للخدمة.	– معدل زمن معالجة الشكوى. – نسبة الشكاوى المعالجة في الوقت المحدد. – تكرار الشكاوى. – نسبة رضا متلقي الخدمة. – جودة الرد على الشكاوى.
خدمات الطوارئ	– نسبة توفر الخدمة لكافة المحافظات. – نسبة التغطية للسكان. – نسبة توفر الخدمة في كافة المستشفيات.	– متوسط زمن رحلة متلقي الخدمة للوصول الى خدمة الطوارئ.	– معدل زمن الانتظار للخدمة. – نسبة الالتزام بمتوسط زمن الانتظار للخدمة. – معدل زمن الحصول على معالجة حالة الطوارئ.	– معدل زمن معالجة الشكوى. – نسبة الشكاوى المعالجة في الوقت المحدد. – نسبة رضا متلقي الخدمة.

مثال عن خدمات المديرية العامة للدفاع المدني:

الخدمة	توفر الخدمة	الوصول للخدمة	تفاعل تقديم الخدمة	النتائج النهائية للخدمة
الإبلاغ عن الحوادث(الإسعاف، الإطفاء، الإنقاذ) ومعالجتها	- نسبة تغطية أو انتشار المراكز. - عدد المراكز/محافظة. - عدد الكادر البشري/حادث.	- معدل زمن الإبلاغ عن الحادث.	1- معدل زمن الاتصال مع الطوارئ وتحويل البلاغ. 2- معدل زمن الحركة والوصول لموقع الحادث. 3- معدل زمن تقديم الخدمة (معالجة الحادث). 4- معدل الزمن الكلي لإنجاز الخدمة. 5- نسبة الالتزام بزمن الاستجابة العالمي للوصول الى موقع الحادث 8.35 . 6- نسبة الملاحظات الواردة على معالجي الحوادث.	- نسبة رضا متلقي الخدمة عن خدمات العمليات. - نسبة الشكاوي المعالجة في الوقت المحدد.

معايير وضع المؤشرات

يتم تحديد مؤشرات الأداء بكافة مستوياتها بناءً على عدد من المعايير وهي:

1- مرتبطة بالمؤشرات الوطنية.

2- يتم تحديدها بناءً على مقارنات معيارية دولية.

3- تعكس كافة مهام الدائرة الحكومية وتمثل جميع مستويات الأداء التشغيلية والاستراتيجية في الدائرة.

تعتبر النقاط أدناه من أهم خصائص مؤشرات الأداء الفعّالة:

محددة	• أن تكون المؤشرات محددة وواضحة.
قابلة للقياس	• أن تكون المؤشرات قابلة للقياس ويمكن أن تحدد مستوى الأداء المنجز وقد تكون كمية أو نوعية.
يمكن تحقيقها	• أن تكون المستهدفات المحدةة منطقية ويمكن تحقيقها وواقعية وأن تتسم بالطموح.
ملائمة وطموحة	• أن تكون المؤشرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للدائرة واحتياجات متلقي الخدمة وتم وضعها بناءً على أفضل الممارسات.
محددة بإطار زمني	• أن يكون للمؤشرات إطار زمني واضح ومحدد وضوابط للقياس تمثل الأداء خلال فترة زمنية محددة.

كيف يتم وضع مستهدفات المؤشرات

توصف المستهدفات بأنها مستويات الأداء المستقبلية المراد الوصول إليها وتتم مقارنة نتائج أداء المؤشر الفعلية بمستويات الأداء المرجوة للتحقق من الوصول إليها وإنجازها من عدمه.

ويجب أن تضمن المستهدفات بعين الاعتبار التدرج والتطور في أداء المؤشر لسنوات القياس اللاحقة ويجب تحديد المستهدفات على أسس علمية مراعية التسلسل أدناه:

	آلية تحديد المستهدف
إذا كان المؤشر جديد ويقاس لأول مرة	استنباط المستهدف من مستهدفات الخطط الوطنية أو التوجهات الحكومية.
	إجراء مقارنات معيارية مع أفضل المؤسسات الرائدة المحلية أو العالمية.
إذا كان المؤشر مستكمل من العام السابق	الاستناد إلى النتائج التدريجية التاريخية للدائرة والتطور التدريجي بناءً على الأداء التاريخي بالاضافة الى المقارنات المعيارية.
إذا لم يتوفر أي من النقاط السابقة	يتم تحديد سنة الأساس (نقطة ارتكاز) مرجعية في اول سنة قياس للمؤشر ويتم تحديد المستهدف بعد انقضاء فترة زمنية محددة من مراقبة الأداء.

- **خطوات تحديد المستويات المستهدفة لتقديم الخدمات (Targets)**

➢ تحديد أهم مؤشرات الأداء ذات الحاجة لوضع مستويات مستهدفة لها.

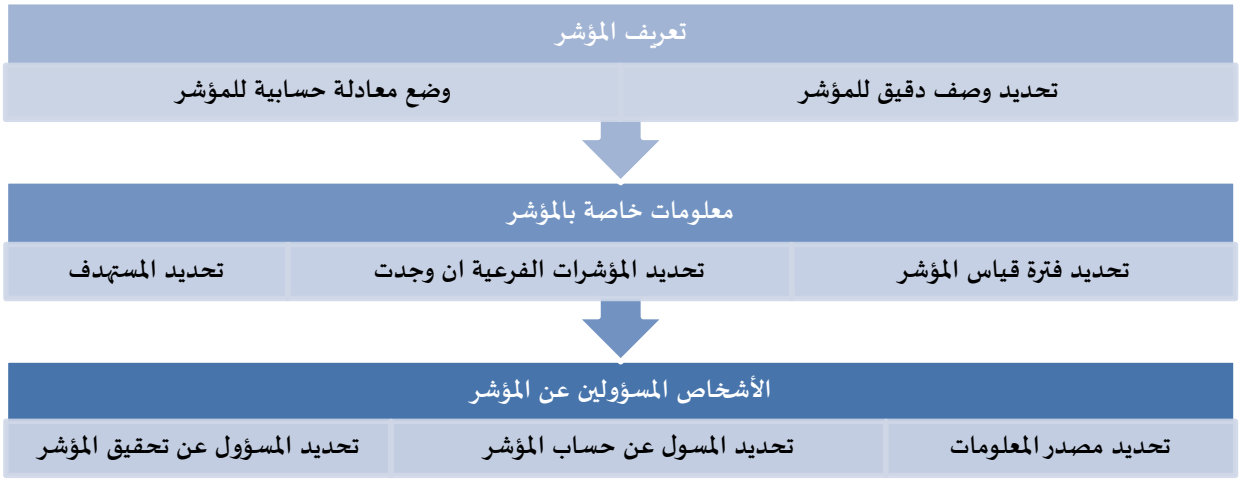
➢ استطلاع آراء متلقي الخدمة من خلال تطبيق أدوات "صوت متلقي الخدمة".

➢ جمع المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات المشابهة حول مؤشرات الأداء التي تم تحديدها سابقاً .

➢ صياغة المستويات المستهدفة بشكلها الأولي (مقارنة توقعات متلقي الخدمة مع معلومات سابقة عن مستويات أداء المؤسسة والمؤسسات المشابهة).

➢ اعتماد المستويات المستهدفة ووضعها بصيغتها النهائية.

عند وضع مؤشر الأداء للخدمة يجب مراعاة وضع وصف دقيق للمؤشر يساعد الدائرة على قياس المؤشر بدقة وتحديد المعلومات الخاصة بذلك المؤشر وكما هو موضّح بالشكل التالي:



مصادر البيانات

من أكثر التحديات التي تواجه قياس مؤشرات الأداء هو توفر البيانات ووجود قواعد بيانات شاملة ودقيقة ومحدّثة بشكل منتظم، كما أن توفر بيانات تاريخية لأداء الدائرة لهذه المؤشرات يعتبر تحدياً آخر للدائرة في التنبؤ والتخطيط المستقبلي. وتمثل المصادر أدناه أكثر المصادر اعتمادية لبيانات مؤشرات الأداء من حيث الحاجة للتخطيط لبناء المؤشرات أو الحصول على البيانات لمساعدة الدائرة في عملية القياس.

1. دراسات رضا متلقي الخدمة.
2. التقارير والمؤشرات الدولية ذات العلاقة بمؤشر الخدمة.
3. البيانات الخاصة بأنظمة تقديم الخدمة(تصيفات متعددة للمعاملات المقدمة).
4. تقارير الشكاوى.
5. تقارير منصة بخدمتكم.
6. الدراسات والأبحاث العلمية.
7. التقارير الاعلامية.
8. نتائج التعداد السكاني والاحصائيات المرتبطه به.
9. دراسات المتسوق الخفي.
10. المقابلات ومجموعات التركيز.

المقارنات المعيارية

تعرف المقارنات المعيارية على أنها أداة التحسين المستمر، تقوم من خلالها الدائرة بمقارنة أنظمة وعمليات وإجراءات العمل الخاصة بها مع غيرها من الدوائر المتميزة على المستوى المحلي والعربي والدولي، بهدف وضع مؤشرات ذات تخصصية ومستهدفات طموحة تقيس الأثر الفعلي لخدمات الدائرة وتحقق التنافسية والريادة في تحسين الأداء.

الهدف من إجراء المقارنات المعيارية:

1- تحقيق الأهداف التي تسعى الدائرة إلى الوصول إليها وتحقيقها.
2- تحديد الفجوة في أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة مع الممارسات العالمية.
3- التطور السريع وتطبيق منهجيات التحسين والتطوير.
4- الحاجة لمعرفة أساليب وطرق أكثر تميزاً في أداء الخدمات..

مراحل اجراء المقارنات المعيارية

1. **التخطيط** : تعتبر هذه المرحلة النقطة المرجعية من خلال تحديد مجال المقارنة مثال (رحلة متلقي الخدمة، نتائج الرضا، كفاءة الخدمة، الوقت اللازم للحصول على الخدمة،..)

2. **البحث**: تحليل الوضع الحالي بشكل أكثر دقة ومن ثم اختيار شريك المقارنة.
3. **إجراء المقارنة**: تنفيد عملية المقارنة وجمع المعلومات وتحليلها
   - ما هي أبرز نقاط الضعف على مستوى الإجراءات والأنظمة الداعمة لإدارة الخدمات لدى الدائرة؟
   - ما هي نقاط القوة التي فيها مقاربة مع شريك المقارنة؟
   - ما هي التحديات التي تعامل مع شريك المقارنة وهل يوجد تحديات مشابه؟
   - ما هي الفرص التي استفاد منها شريك المقارنة وهل تتوفر لدى الدائرة ظروف مشابهة؟
4. **التنفيذ**: خطة تنفيذ لأفضل الممارسات والدروس المستفادة.
5. **التقييم**: تقييم مخرجات التحسين.

آلية القياس ودوريته

تعرف دورية القياس بأنها الفترة الزمنية التي يتم فيها قياس المؤشر (شهري، أو ربعي، أو نصف سنوي أو سنوي) ويتم تحديد دورية قياس المؤشر وفق المشاريع والبرامج المرتبطة بالمؤشر والإطار الزمني المحدد لتنفيذ هذه البرامج لتحقيق أهدافها.

وتتطلب عملية تطوير المؤشرات من أجل تقييم الأداء في الحقول المحددة مسبقًا وصف لنظام متكامل لتصميم المؤشرات ورصدها وتقييمها يتضمن تحديد من يفعل، ما، ومتى:

من	▪ من المسؤول عن تطوير المؤشر لكل خدمة. ▪ من الذي سيقوم بجمع البيانات، الى من سيصدر التقرير. ▪ من الذي سيقوم بإجراء التحليل والقياس. ▪ من سيقوم بمراجعة البيانات والتحقق من صحتها. ▪ من سيقوم بتقييم الأداء.
ما	▪ ما هو وصف كل مؤشر. ▪ ما هي البيانات المطلوبة. ▪ ما هي الأداة التي سيتم استخدامها لجمع البيانات. ▪ ما هو مقياس التصنيف الذي سيتم استخدامه. ▪ ما هو الأداء المطلوب. ▪ ما هي طريقة الحساب. ▪ ما هو نوع المؤشر المستخدم.
متى	▪ متى سيتم جمع البيانات. ▪ متى وعدد المرات التي يتم فيها إعداد التقارير. ▪ متى سيتم التقييم. ▪ متى سيتم التدقيق.

وتقوم الدوائر الحكومية بقياس مستويات الأداء مقارنةً بالمعايير التي تم تحديدها في مرحلة وضع المؤشرات، فإذا كانت مستويات الأداء متدنية مقارنةً بالمستهدفات تقوم الإدارة العليا في الدائرة بتحديد أسباب الانحراف عن تحقيق المستهدفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من خلال تطبيق السياسات والإجراءات التي تساعد على تحقيقها، وتقديم تغذية راجعة فعّالة لتعزيز وتطوير الأداء المؤسسي، وإذا اتضح ان الدائرة حققت مستويات أداء مرتفعة فهذا يتطلب مراجعة المستهدفات لتصبح طموحةً أكثر والاستمرار بتحسين مستويات أداء الدائرة.

معادلة نسبة تحقيق المستهدف: (المحقق÷ المستهدف)× 100%

معادلة نسبة الانحراف: نسبة الانجاز المخطط - نسبة الانجاز الفعلي

متابعة أداء المؤشرات

تعرف عملية متابعة الأداء بخطوات تجميع وتحليل مستمرة للبيانات بهدف التعرف على مدى التقدم والتطور في الأداء والمقارنة بالأداء المستهدف.

يجب أن تقوم الدائرة الحكومية بتنفيذ عمليات المتابعة بشكل منتظم ودوري، للمراجعة والوقوف على التحديات في تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للموارد ومدى اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحقيق الإنجاز بكفاءة وفعالية ومن أهداف عملية متابعة الأداء:

- التحديد السريع لمواطن الضعف.
- التعرف المبكر على التحديات المتوقعة ووضع خطة متضمنة الحلول الاستباقية.

وتعمل الإدارة العليا في الدائرة على متابعة تحقيق الاهداف من خلال المراجعة المستمرة لمؤشرات الأداء التي تقيس الأداء مقارنة بالأهداف، ومن الممارسات الجيدة قيام الإدارة العليا في الدائرة بعقد اجتماعات دورية حول إدارة الأداء، يتم خلالها مراجعة مؤشرات الأداء ويناقش فيها مدى التقدم في الإنجاز. وتعتبر التقارير الدورية التي ترفع للإدارة العليا بهذا الخصوص نوع من أنواع المتابعة على أداء المؤشرات.

خطوات عملية المتابعة والإجراءات التصحيحية

بعد وضع وتحديد معايير الخدمة بناءً على احتياجات متلقي الخدمة، وتحديد المستويات المستهدفة لها فإنه سيتم متابعة قياس الأداء الفعلي إزاء المعايير وإعداد تقارير الخاصة بذلك بشكل منتظم ومن ثم سيصار إلى تحديد الثغرات في الأداء ورفع التقارير بشأنها مرفقة بالخطط اللازمة لسد هذه الثغرات، حيث تضمن هذه

الخطوات ضمان التحسين المستمر في مستوى فعالية وكفاءة الخدمة المقدمة، كما سيتم لاحقاً الربط ما بين قياس أداء الخدمة المقدمة وإجراءات تقييم وترقية الموظفين.

حيث أن الهدف من عملية المتابعة هو التأكد من أن الأداء الفعلي والمتحقق يتطابق مع المعايير التي قامت الدائرة باعتمادها، واتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان الوصول إلى المستهدفات وتحقيقها.

تحليل الفجوة هي أداة تستخدم بهدف مقارنة الوضع الحالي لمستوى الخدمة المقدمة مع معايير الخدمة الموضوعة ومتطلبات متلقي الخدمات, وتعتبر الخطوة الأولى لتحديد مجالات العمل التي يجب أخذها بالحسبان خلال مرحلة تحسين أداء الخدمة من أجل تحقيق معايير الخدمة الموضوعة.

يمكن أن تمثل نماذج تحليل الفجوة في فحص ما تريد الوصول إليه من نتائج من خلال تحليل الوضع القائم وتحديد ما يلزم من إجراءات وخطوات لتحقيق الوضع المستقبلي.

الهدف	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي	تحديد الفجوة	وصف الفجوة	الإجراء التصحيحي

انتهى بحمد الله

المرفقات

هوية الخدمة			
*رمز الخدمة			
اسم الخدمة			
هيكلية الخدمة	☐ خدمة رئيسية ☐ خدمة فرعية		
التشريع الناظم للخدمة			
شروط تقديم الخدمة			
الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة	الوثيقة	الدائرة	شكل الوثيقة
فئة متلقي الخدمة	☐ المواطنين ☐ المقيمين ☐ الاعمال ☐ الحكومة		
مراحل تقديم الخدمة			
المدة الزمنية المعيارية للإجراءات الرئيسية (مرتبطة بعدد الاماكن والموظفين)	إجراءات رئيسية تقديم الخدمة	معدل المدة الزمنية المستغرقة لكل إجراء	
الزمن المعياري المستغرق لتقديم الخدمة			
قيمة الرسوم			
آلية الدفع	☐ نقداً ☐ دفع الكتروني		
مخرج الخدمة	شكل مخرج الخدمة	مدة صلاحية الوثيقة	
شركاء الخدمة			
الخدمات ذات العلاقة			
تصنيف الخدمة	☐ خدمة افقية ☐ خدمة عامودية		
الشريك ودوره في تقديم الخدمة	الشريك	دور الشريك	
سلسلة القيمة(باقة الخدمة)			
الوصول للخدمة			
مكان تقديم الخدمة	☐ مركزي ☐ لا مركزي		
الفروع المقدمة للخدمة			
قنوات تقديم الخدمة	☐ مكتب خدمة الجمهور ☐ مركز خدمة المواطن ☐ الموقع الالكتروني للدائرة ☐ مركز الاتصال الوطني ☐ تطبيق هاتف ذكي ☐ فاكس ☐ بريد الكتروني ☐ هاتف		

الوصول للخدمة		
معلومات الاتصال والتواصل	☐ رقم هاتف ☐ بريد إلكتروني ☐ فاكس	
اوقات تقديم الخدمة	أيام الدوام الرسمي + وقت الدوام (من --إلى --)	
مؤشرات الاداء		
اسم المؤشر	**القيمة الحالية للمؤشر**	**الوضع المستهدف**
معدل وقت الانتظار		
معدل وقت تقديم الخدمة		
معدل رضا متلقي الخدمة		
نسبة الاخطاء في تسليم الخدمة		
معدل الشكاوى على الخدمة		

* يتم ترميز الخدمة آلياً من خلال النظام الالكتروني للسجل الوطني للخدمات الحكومية.