



جمهورية مصر العربية
وزارة الدولة للتنمية الإدارية

دليل تعريفي

عن

معايير جودة الخدمات الحكومية

المحتوى

- أولاً: منهجية تحديد وتطبيق معايير الجودة بالخدمات الحكومية.....5
- مقدمة 6
- الهدف من وضع معايير لرفع مستوي جودة الخدمات الحكومية في مصر7
- الغرض من الدليل.....8
- الفئات المستهدفة من لدليل8
- المرجعية 8
- الإطار العام للنموذج المصري.....10
- المحاور والمعايير الرئيسية للنموذج المصري10
- علاقة مفاهيم وعناصر التميز بمعايير الجودة11
- آليات التطبيق.....13
- دور المجتمع المدني في تطبيق معايير جودة الخدمات الحكومية.....13
- ثانية: معايير وأنشطة الجودة بالخدمات العامة14
1. القيادة والإدارة15
- 1.1. الرسالة والرؤية والقيم17
- 1.2. المتابعة والتقييم والتحسين19
- 1.3. تعزيز ثقافة التميز21
- 1.4. الاتصال والتواصل22
2. العاملون24
- 2.1. تخطيط حركة العاملين - للموائمة مع الأهداف25

- 2.2. تدريب وتطوير مهارات العاملين - بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية 27
- 2.3. إدارة التوظيف والتطوير المهني - لتحقيق سياسات توظيف عادلة ومحفزة وشفافة 29
- 2.4. تعزيز رضا العاملين 34
3. الشراكات والموارد 37
- 3.1. إدارة الشراكات 38
- 3.2. إدارة المالية 40
- 3.3. إدارة المنشآت والمعدات والموارد 41
- 3.4. إدارة المعرفة 43
4. إدارة العمليات 49
- 4.1. شمولية التصميم العام للخدمات 51
- 4.2. إدارة العمليات الداخلية (المكتب الخلفي) وتبسيطها 57
- 4.3. إدارة العمليات الأمامية للخدمات (واجهة التقديم) - وتحقيق القيمة المثلي لمتلقي الخدمات . 59
- 4.4. مراقبة وتقييم العمليات 65
5. النتائج 69
- 5.1. نتائج القيادة 70
- 5.2. نتائج العاملون 71
- 5.3. نتائج الشراكات والموارد 72
- 5.4. نتائج إدارة العمليات 72
- 74 ... ثالثاً: دليل متابعة جهات تقديم الخدمات الحكومية للمراقبين غير الرسميين (المجتمع المدني)
- 75 ... معايير جودة تقديم الخدمات الحكومية (علاقة مقدم ومتلقي الخدمة)

- 75المعلومات والبيانات.1
- 76سلوكيات مقدم الخدمة.2
- 77بيئة وموارد العمل.3
- 78نظام استطلاعات الرأي والشكاوى والمقترحات.4
- 78مؤشرات خاصة بتميز المنفذ.5
- 79آلية مراقبة سير العمل.6
- 79التقييم العام للخدمة.7
- 81استمارة/نموذج متابعة جهات تقديم الخدمات الحكومية.
- 85رابعاً: نماذج ومرفقات
- 86مرفق (أ): سياسات تلقي شكاوى المواطنين

أولاً: منهجية تحديد وتطبيق معايير

الجودة بالخدمات الحكومية

معايير الجودة هي مبادئ عامة يتم وضعها كمرجعية لمستوي جودة الخدمات المقدمة. تعمل هذه المعايير عن طريق تحديد مستوى الجودة المتوقع أن تحققها وحدات تقديم الخدمات للمواطنين ورجال الأعمال والأجانب.

ويهدف وضع معايير الجودة في تقديم الخدمات الحكومية إلى:

- العمل علي توفير الخدمات الحكومية بجودة أفضل
- الاستمرار في الارتقاء بمستوى الجودة وتحقيق الابتكار
- تعزيز مبدئي الشفافية والمساءلة في الجهاز الإداري للدولة
- الاستجابة لمطالب الجماهير واحتياجاتهم
- بناء الثقة بين المواطنين والجهاز الإداري للدولة
- تشجيع المستثمرين المحليين والأجانب على الاستثمار في مصر

كما تتميز هذه المعايير بكونها قابلة للقياس والمتابعة، ممنهجه وقابلة للتوثيق، ومحددة بشكل يسهل على الجميع فهمها واستيعابها مهما اختلفت ثقافاتهم.

من خلال تطبيق هذه المعايير واستمرارية متابعتها وتوثيق وتحليل النتائج، يمكن:-

- تحديد نقاط الضعف والقوة في تقديم الخدمات الحكومية على نطاق واسع من المنافذ
- إمداد صانعي السياسات ومساعدتهم بالمعلومات اللازمة لأنشطة التطوير في قطاع الخدمات الحكومية
- تعزيز منهجية وسياسة متابعة نتائج التطوير بمؤشرات غير مضملة
- نشر ثقافة استمرارية الجودة وذلك من خلال التأكيد على المراقبة المستمرة
- تحقيق رضا المواطن في تقديم خدمات أفضل له من حيث عدد الخدمات وحالة المكان المتاحة وجودة الخدمات ووسائل الدفع واستيعاب مطالبه وشكواه

وبهذا الصدد تعمل أمانة وزارة الدولة للتنمية الإدارية علي وضع معايير لجودة الخدمات الحكومية لتكون وظيفتها تحديد إطار ومبادئ عامة لتحكم مستوي جودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي، ذلك لتمكين صانعي القرار من ضمان مؤشرات دقيقة وموثقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات التطوير وتحديد أولويات العمل مع الأخذ في الاعتبار أنه يمكن من خلال نفس المنظومة الحصول علي قياس دوري لمدى التطوير والتحديث، وسيكون ذلك إضافة فعالة وسريع تساعد الجهاز الإداري في الوصول الي تلبية احتياجات المواطنين.

الهدف من وضع معايير لرفع مستوي جودة الخدمات الحكومية في مصر

- الارتقاء بمنظومة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للدولة
- تحقيق رضا المواطن في الحصول على خدمات جيدة
- تعزيز الشراكة وإعادة ثقة المواطن والمجتمع المدني في الجهاز الإداري للدولة
- إرساء مرجعية علمية وعملية للجودة و في الجهاز الإداري للدولة ووحدات تقديم الخدمات التابع لها
- نشر الوعي بالجودة في الأداء من خلال دعم مدروس لعملية النمو والمنافسة و الشفافية بين مؤسسات القطاع العام.
- دعم الاستثمار في العنصر البشري وتأهيله للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء
- تنمية روح الفريق وتحفيز قدرة العاملين في القطاع الحكومية الخدمي على الأداء التنافسي الإيجابي
- رفع إنتاجية القطاع الحكومية الخدمي عن طريق ربط نظام الحوافز بالكفاءة وحسن الأداء
- رفع وعي المجتمع المصري من خلال منظمات المجتمع المدني بحق المواطن في الحصول على خدمات حكومية ذات جودة عالية
- تبني وتشجيع مبادرات منظمات المجتمع المدني في مجال تقييم الأداء الحكومي ومكافحة الفساد

الغرض من الدليل

يقوم هذا الدليل بتقديم إرشادات لإعداد وتطبيق ومتابعة وتحسين الجودة داخل الجهاز الإداري للدولة ووحدات تقديم الخدمة التابعة له من خلال وضع معايير الجودة وتحديد نطاقها. وسوف يستخدم مقيمو ومتابعو الجودة هذا الدليل كوثيقة أساسية لتحديد قيام الجهة بإتباع نظم الجودة داخل وحدات تقديم الخدمات العامة من عدمه استنادا الي المحاور الخمس والتسعة عشر معيار الموجودون بالقسم الثاني من هذا الدليل.

يتمثل الغرض من مبادئ التوجيه بهذا الدليل تزويد جميع المستخدمين بالمعلومات الضرورية ليست فقط عن معايير الجودة بل وأمثله توضيحية للأنشطة الي يمكن من خلالها الوصول الي تحقق المعايير وإعمالها وذلك بهدف الوصول للجودة داخل وحدات تقديم الخدمات الحكومية.

يعتبر رفع وتحسين جودة الخدمات الحكومية من الأهداف والأولويات الإستراتيجية التي تعمل عليها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بهدف الوصول الي رضا متلقي الخدمات الحكومية، والتي قامت بدورها بوضع هذه المعايير كخطوة من خطوات تنفيذ برنامج لإصلاح منظومة تقديم الخدمات الحكومية وتطبيق ومتابعة الجودة بها.

تعتبر هذه المسودة الأولى للدليل، والذي سوف يتم تحديثها بشكل دوري بعد مناقشتها مع كافة الأطراف المعنية وتعديلها للوصول الي أفضل النتائج التي تعكس المتطلبات الحقيقية للمجمع المصري وتلبي احتياجات مستخدمو الخدمات العامة.

الفئات المستفيدة من الدليل

المراقبين الرسمين - القائمين علي تطبيق المعايير في الجهات الحكومية - منظمات المجتمع المدني - بالإضافة الي موظفي الجهاز الإداري للدولة في مواقع تقديم الخدمات الحكومية

المرجعية

عن كيفية تحديد إطار ومحاور ومعايير جودة الخدمات الحكومية المصرية، فقد تم إتباع منهجية علمية لتضمين النماذج الدولية وأفضل الممارسات العالمية والإقليمية والمحلية. وتستند النموذج

والمعايير بهذا الدليل في معظمها الي نموذج الجودة الأوربي. ولضمان شمولية النموذج المصري فلقد تم تضمين معايير جودة أداء الخدمات الاجتماعية (كالصحة والتعليم) بكل من دولة هونج كونج والاتحاد الأوربي لتحديد وتغيير معايير المحور الربع (الخدمات) عن النموذج الأصلي " نموذج الجودة الأوربي" لكونهما أكثر تفصيلا وشمولا. كما انه تم تضمين معظم معايير ومخرجات التجربة المصرية في مجال مسابقة التميز في المنافذ الحكومية "المتميزون" والتي كانت قد قامت بتنفيذها وزارة الدولة للتممية الإدارية منذ عام 2006.

والقائمة التالية تحدد بالتفصيل المراجع التي استندت إليها لتصميم النموذج المصري والتي تنقسم الي نماذج جودة وتميز عالمية، ممارسات دولية، ممارسات إقليمية وممارسات محلية

1. نماذج جودة وتميز عالمية

يستند نموذج الجودة المصري الي نموذج الجودة الأوربي مع عمل التعديلات اللازمة ليناسب الاحتياجات المصرية، كما تم تضمين بعض المعايير الإضافية التي تنتمي الي نموذج التميز الأمريكي "Malcom Baldrige" ونموذج الجودة الكندي.

2. ممارسات دولية

تم أيضا تضمين معايير جودة الخدمات الاجتماعية بكل من تجربة هونج كونج والاتحاد الأوربي، وتركزت هذه المعايير في المحور الرابع الخاص بالخدمات وبالأخص في المعيار الثاني " معايير إدارة العمليات الأمامية للخدمات" والخاص بتحديد العلاقة بين الوحدات مقدمة الخدمات العامة ومتلقيها.

ممارسات إقليمية

من أهم الممارسات الإقليمية التي تم الأخذ بها كانت تجربة كل من دولة الإمارات و الأردن والبحرين، والذين يهدفوا الي تحسين جودة الخدمات العامة عن طريق بث روح الجودة ونشر ثقافة التميز.

ممارسات محلية

علي مستوى المعايير الفرعية والأنشطة التوضيحية بهذا الدليل، فقد لعبت معايير ونتائج تجربة مسابقة المتميزون دورا أساسيا علي هذا النطاق. وجدير بالذكر أن هذه المسابقة قد بدأت في مصر منذ عام 2006 وهدفت الي نشر روح التميز والجودة والمنافسة بين الوحدات ومنافذ تقديم الخدمات العامة من

خلال الإعلان عن أفضل وأسوء الممارسات المصرية (منافذ). من ناحية أخرى تم الاستعانة بتقرير الجودة والتميز لأفضل الممارسات المصرية في تصميم الأنشطة التوضيحية لكل معيار، وذلك لكونها تجارب واقعية من المجتمع المصري مما يثبت إمكانية تعميم هذه الأنشطة وتطبيقها في جميع وحدات ومنافذ تقديم الخدمات العامة في مصر.

الإطار العام للنموذج المصري

يتكون نموذج الجودة بالخدمات الحكومية المصري والموضح تفصيلا بهذا الدليل من خمسة محاور تحتوى على تسعة عشر معيارا رئيسيا وأكثر من سبعون معايير فرعيا، هذا بالإضافة الي عدد من الأنشطة التوضيحية لكل معيار فرعي لتكون بمثابة إرشادات توجيهية علي كيفية تطبيق المعايير. ويشرح الرسم التوضيحي التالي الإطار العام للنموذج المصري والمكون من خمس محاور رئيسيا :



المحاور والمعايير الرئيسية للنموذج المصري

1. القيادة والإدارة

1.1. المتابعة والتقييم والتحسين

1.2. تعزيز ثقافة التميز

- 1.3 .الاتصال والتواصل
- 2 . الموارد البشرية
 - 2.1 . تخطيط حركة العاملين
 - 2.2 . تدريب وتطوير مهارات العاملين
 - 2.3 . إدارة التوظيف والتطوير المهني
 - 2.4 . تعزيز رضاء العاملين
- 3 . الشراكات وإدارة الموارد
 - 3.1 . إدارة الشراكات
 - 3.2 . إدارة الماليات
 - 3.3 . إدارة المنشآت والمعدات والموارد
 - 3.4 . إدارة المعرفة
- 4 . الخدمات
 - 4.1 . شمولية التصميم العام للخدمات
 - 4.2 . إدارة العمليات الداخلية (المكتب الخلفي) وتبسيطه
 - 4.3 . إدارة العمليات الأمامية للخدمات (واجهة التقديم) - وتحقيق القيمة المثلي لمتلقي الخدمات
 - 4.4 . مراقبة وتقييم العمليات
- 5 . الناتج العام
 - 5.1 . نتائج القيادة
 - 5.2 . نتائج العاملون
 - 5.3 . نتائج الشراكات وإدارة الموارد
 - 5.4 . نتائج إدارة العمليات (الخدمات)

علاقة مفاهيم وعناصر التميز بمعايير الجودة

يوضح الرسم التوضيحي التالي أهم عناصر التميز والعلاقة التي ترتبط بمعايير الجودة.



العناصر
الموضحة بالرسم
هي العناصر

تعتبر

أعلاه

الأساسية للتميز، وفيما يلي مصفوفة توضح علاقة هذه المفاهيم بالمعايير الموضوعية لرفع جودة الخدمات الحكومية المصرية:

النتائج	الخدمات	إدارة الموارد الشركات	الموارد البشرية	القيادة	مفاهيم وعناصر التميز
√		√		√	تحقيق نتائج متوازنة
√	√			√	القيمة المضافة للمتعاملين
√			√	√	القيادة برؤية وإلهام ونزاهة
√	√	√	√	√	الإدارة من خلال العمليات
√			√	√	النجاح من خلال العاملين
√	√	√	√	√	رعاية الإبداع والابتكار
√	√	√		√	بناء الشركات
√	√	√	√	√	التنمية المستدامة

آليات التطبيق

1. المرجعية العلمية
2. المتابعة والقياس الدوري
3. التدريب
4. نشر ثقافة الجودة والوعي العام بها
5. ضمان تحقيق الاستمرارية والاستدامة
6. تقييم النتائج وتحديث المعايير وأدوات التطبيق

دور المجتمع المدني في تطبيق معايير جودة الخدمات الحكومية

سيتم تضمين مشاركات المجتمع المدني في متابعة تطبيق المعايير في وحدات تقديم الخدمات (المنافذ). وفي هذا السياق قامت وزارة الدولة للتنمية الإدارية بوضع معايير¹ مفصلة لتغطي علاقة المستخدم مع مقدم الخدمة ولتلبى الحقوق التالية:

- أن تكون هناك معلومات عن تفاصيل الخدمات المقدمة مثل أماكن تقديمها، تكلفتها ، إجراءاتها، المستندات المطلوبة وكل ما يهم المستخدم عن الخدمة
- أن تُعرض هذه المعلومات بشكل واضح ويكون الوصول إليها سهل، كما يجب عرضها من خلال أكثر من وسيلة عرض
- أن يتم التعامل مع طالب الخدمة ومقدم الخدمة بشكل لائق، بما يحترم حقوقه الإنسانية وسرية بياناته
- أن يعمل مقدم الخدمة علي تيسير الحصول علي الخدمة
- أن يكون مكان تقديم الخدمة مجهز لاستقبال مستخدمي الخدمات بمختلف احتياجاتهم وأعدادهم
- أن تكون عوامل الأمان والسلامة متوفرة لكل من المواطنين والعاملين
- أن يتم دراسة وتضمين رأي متلقي الخدمة كمدخل أساسي في عملية تطوير الخدمات
- أن يتم متابعة ومراقبة سير العمل بالجهات مما يضمن سهولة ويسر سير تقديم الخدمات

¹ هذه المعايير المخصصة للمتابعة من المجتمع المدني موضحة بالقسم الثالث من هذا الدليل

ثانية: معايير وأنشطة الجودة بالخدمات العامة

1. القيادة والإدارة

التعريف

وهي القدرة على صناعة تطبيقات قيادية و فرق قيادية لديها تطبيقات التميز والتحسين المستمر، والتعامل مع فئات المتعاملين، ومكافأة الجهود الفعالة، وامتلاك منهج مدروس لإدارة التغيير من خلال الاستحداث والتطوير، والمشاركة الشخصية والفاعلة في أنشطة التحسين.

يتناول هذا المحور قدرة القيادة على توجيه الجهة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك. كما يقيس إلى أي مدى قامت القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة و تحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، من خلال:

- تحديد الهدف من وجود الوزارة/المؤسسة من خلال الرؤية والرسالة وبما يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة/المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة.
- ضمان النزاهة المؤسسية والبعد عن الفساد والتزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- تبني منظومة قيم مؤسسية من شأنها تعزيز قدرة الوزارة/المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة.
- إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية والمحافظة عليها.
- تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين بهدف القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.

- وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر.
- الالتزام بثقافة التميز وتحفيزها لدى موظفي الوزارة/المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.
- قيام الوزارة/المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية.

المعايير

يقوم هذا المحور بالتركيز علي أربع معايير هم:

1.1 الرسالة والرؤية والقيم والأخلاقيات

1.2 المتابعة والتقييم والتحسين

1.3 تعزيز ثقافة التميز

1.4 الاتصال والتواصل

1.1. الرسالة والرؤية والقيم

التعريف

إن تحديد الهدف من وجود وحدة تقديم الخدمة يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لهذه الوحدة. وتعتبر الرؤية كبوصلة لتوجيه هذه الوحدة وتعبيراً موجزاً لتطلعاتها المستقبلية، فيما تهدف الرسالة إلى تحديد كيفية قيام الوحدة بتحقيق رؤيتها.

على القيادة ضمان النزاهة والبعد عن الفساد إلى جانب التأكد من التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لترسيخ أسس التعامل مع متلقي الخدمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وللحفاظ على المال العام وسرية المعلومات.

إن القيم الموضحة بمدونة السلوك الوظيفي "افعل ولا تفعل"² هي المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والسلوكيات التي تود وزارة الدولة للتنمية الإدارية تتميتها بين موظفي الخدمة العامة. هذه القيم تعزز قدرة وحدات تقديم الخدمات على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال ترسيخ ثقافة الجودة بين موظفيها.

الأنشطة

❖ وضع توجه واهتمام واضح والعمل على نشرهما (من خلال الرؤية والرسالة)

- صياغة رؤية وأهداف واضحة وموثقة وموحدة بالوحدة
- نشر الرؤية والأهداف من خلال المنشورات الداخلية للوحدة ودليل عمل الوحدة وعرضها بالاجتماعات الدورية
- إذا كان هناك موقع اليكتروني للجهة التي تتبعها الوحدة، يجب نشر هذه الأهداف والرؤية من خلاله

❖ العمل على توحيد جهود العاملين سعياً لمشاركة الجهة غرضها وأهدافها الرئيسية

وتحقيقها

² يمكن الاطلاع والحصول على نسخة من مدونة السلوك الاخلاقي "افعل ولا تفعل" من خلال الموقع الالكتروني لوزارة التنمية الادارية www.ad.gov.eg

- تلقين جميع العاملين بأهمية دورهم في تحقيق هذه الرؤية من خلال المنشورات الداخلية أو الاجتماعات الدورية
- توعية العاملين بأهمية ومقومات الأداء المتميز في مختلف مجالات العمل بالوحدة ومناقشتها ضمن أجندة الاجتماعات الدورية
- ربط مخرجات عمل كل وظيفة/موظف بالأهداف العامة للوحدة

❖ متابعة تطبيق القيم الحاكمة لتقديم الخدمة العامة، والواردة بمدونة سلوك الوظيفي

والخدمة العامة (قيم تتضمن النزاهة والبعد عن الفساد كالرشوة والوساطة، وأولوية

إرضاء العملاء.....) 3

- نشر منشورات داخلية دورية تحت على السلوك الأخلاقي في كل التعاملات مع متلقي الخدمة
- وضع لائحة داخلية والإعلان عنها للجزاء المتعلقة بانتهاكات السلوك الأخلاقي في كل التعاملات مع متلقي الخدمة⁴
- إثابة وتحفيز الملزمين بإتباع السلوك الأخلاقي في كل التعاملات مع متلقي الخدمة
- الإعلان عن نظام تلقي الشكاوى وقنوات تلقيها
- حث متلقي الخدمة على عدم التردد في تقديم شكوى في حالة وجود أي انتهاكات للسلوك الأخلاقي في التعاملات
- وضع معايير للاختيار الأمثل لموظفي تقديم الخدمات الذين يتعاملوا مباشرة مع الجمهور (موظفي الخط الأول) وذلك بناء علي معايير سلوكية محددة وفهم المبادئ الأخلاقية للخدمة

- المتابعة الدورية لموظفي الخط الأول وإجراء استبدال لهم في حالة حدوث انتهاكات للسلوك الأخلاقي⁵
- ربط نظام الحوافز والمكافآت للموظفين بعدم وجود انتهاكات للسلوك الأخلاقي واتباع معايير التعامل المثلى مع متلقي الخدمة

إيضاحات:

- الاجتماعات الدورية بما فيها من ملاحظات ومقترحات بناءة تعتبر من قنوات الاتصال مع الموظفين من أجل تحقيق أداء متميز.
- الاختيار الأمثل لموظفي الخط الأول هو أحد وسائل محاربة الفساد.

1.2. المتابعة والتقييم والتحسين

التعريف

يتناول هذا المحور النظام المطبق في وحدات تقديم الخدمات لمتابعة وتقييم أدائها وقياس مستوى تحقيقها للأهداف، ومراجعة فاعلية الاداء، بهدف تحديد التحديات وفرص ومجالات التحسين.

الأنشطة

❖ التعرف علي مواطن القوة والضعف وتخطي العقبات

- عقد اجتماعات دورية "مرة شهريا" لتحديد
 - متطلبات العمل
 - التحديات وأهم المشكلات والسلبيات
 - تعيين التقدم والانجازات والمستهدف
- إجراء تقييم ذاتي قائم علي احد النماذج الدولية أو المحلية للجودة والتميز
- تطبيق سياسة الباب المفتوح
- قياس دوري لمستوى الأداء ب الوحدة، عن طريق مؤشرات الأداء
- وضع خطط متكاملة وفعالة للتحسين وتخطي العقبات والسلبيات

5 يمكن المتابعة من خلال التواجد الدائم والمنتظم بين موظفي الخط الأول او من خلال اساليب أخرى كمرقابة المكان الإلكتروني (كامرات مراقبة) او التواجد داخل حجرة زجاجة تكشف الوحدة بوضوح

- رفع التقارير إلى الجهات المعنية لتداول الحلول المقترحة للمشاكل المطروحة

❖ المراقبة والتحسين الداخلي للمنفذ

- تقييم وتحسين العمليات:
 - تقييم كفاءة الإجراءات والعمليات المختلفة الخاصة بتقديم الخدمات وعمل التوصيات اللازمة للتحسين ورفعها للجهات المعنية التي تتبعها الوحدة
 - عمل التعديلات اللازمة للإجراءات وتيسيرها بحيث يتم إنجاز الخدمة في أسرع وقت وبالشكل المناسب
 - إعلام متلقي الخدمة عن الموعد المحدد لإنجاز الخدمة
- تقييم وتوزيع العاملين:
 - عمل تقييم دوري للعاملين وتحديد نقاط الضعف والقوة
 - توزيع دوري للعاملين على الأقسام المختلفة للوحدة بما يتوافق ومتطلبات العمل ومؤهلات العاملين
- تعيين مراقب جودة بالوحدة لمتابعة وتطوير وتحسين جميع عملياته ولضمان الشفافية في التعامل مع متلقي الخدمة
- مراقب الجودة يرفع تقارير مباشرة إلى مدير الوحدة

إيضاحات:

- ثقافة التميز هي أن يسعى منفذ الخدمة إلى أن تكون جميع العمليات والإجراءات فعالة بحيث تنعكس أثارها على أداء أفضل وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة
- عادات ثقافة التميز هي أن تصبح روح التميز دائمة وتلقائية ومتوفرة بصورة شخصية لدى الموظف، وقد يتحقق ذلك من خلال برامج التوعية والتحفيز بجانب التدريب والتنقيف الدائم لمؤدي الخدمة، والتعميمات المكتوبة، ونظم رقابة الأداء....الخ.
- التقييم الشامل والتحسين المستمر داخل الوحدة يمكن أن يكون عن طريق القيام بمراجعة وتقييم داخلي باستخدام أسئلة التقييم الشخصي لمعايير التميز والجودة المتداولة

1.3. تعزيز ثقافة التميز

التعريف

يتناول هذا المحور كيفية إظهار القادة الالتزام بثقافة التميز وتحفيز موظفي الوحدة علي تطبيقها وتشجيعهم على الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.

الأنشطة

❖ الإلتزام بثقافة التميز

من خلال

- العمل بمبادئ القيادة وخصوصا القيادة الرشيدة
- جعل القائد مثال يحتذى به في تطبيق مبدأ القيادة والجودة وقيم تقديم الخدمة
- إشراك الوحدة في أي من شهادات أو جوائز الجودة والتميز: مثال الحصول علي شهادات الأيزو ISO- الحصول علي جوائز التميز "كمسابقة المتميزون"
- إصدار تقرير جودة دورية يقوم علي التقييم الذاتي المبني علي احد مناهج الجودة والتميز

❖ نشر ثقافة التميز

- تواصل القائد مع العاملين حول كيفية ترسيخ معايير الجودة داخل الوحدة وتطبيقها
- تعميق ثقافة تحسين الأداء وتطوير الخدمة
- توعية العاملين بأهمية ومقومات الأداء المتميز في جميع المجالات المختلفة عن طريق توضيح وعرض أنشطة التميز بالاجتماعات الدورية لتحويل الجيد منها والممكن إلي أنشطة

- ممارسة أنشطة تحفيزية لتفعيل ثقافة التميز، مثل:

- بناء على نتائج متابعة وتقييم أداء، يتم تحديد وإثابة وتحفيز الموظفين المتميزين والإعلان عن أسماءهم

- عمل مسابقة داخلية للموظف المتميز بشكل دوري
- صرف الحافز بناء علي التميز في الأداء

1.4. الاتصال والتواصل

التعريف

يوضح هذا المحور الأنشطة المتعلقة بتنمية وتقوية التواصل والاتصال بين القائد وفريق العمل من جهة، وبين فريق العمل من جهة أخرى. يشير "الاتصال" الي قنوات وآليات التواصل، أما "التواصل" نفسه فيحدد طبيعة المشاركة والتفاعل. ويهدف هذا المحور ليس فقط لتعزيز وتفعيل الاتصال والتواصل، بل وربطهما بتحقيق الجودة والتميز.

الأنشطة

- ❖ فتح قنوات للاتصال والتواصل بين القيادات والموظفين من أجل تحقيق أداء متميز
- تواجد مدير الوحدة الدائم بين صفوف الموظفين واتباع سياسة الباب المفتوح
- تمكين أي موظف من عرض المشاكل العاجلة على قيادة الوحدة خلال ساعات العمل
- تحديد مواعيد يومية لمقابلة أي موظف يرغب في إبداء أي شكوى أو مقترح
- الالتزام بنظام دوري للاجتماعات مع تحديد أجندة للاجتماع وفتح نطاق المناقشات
- ❖ تشجيع الموظفين على المساهمة في عرض أفكار ومقترحات التحسين بما يفيد متلقي

الخدمة

- وضع أهمية مشاركة العاملين ومقترحاتهم في سياسة الجودة الخاصة ب الوحدة
- اشتمال أجندة الاجتماعات علي بند أفكار ومقترحات التحسين وتوفير صندوق ونموذج أو استمارة لتلقي مقترحات الموظفين
- اتباع نظام لتوثيق محاضر الاجتماعات والتوصيات الصادرة (خاصة بشأن المقترحات والافكار) ومتابعة تنفيذها

- اتباع نظام وتحديد دورة عمل لتجميع وتصنيف ودراسة وتقييم أفكار ومقترحات الموظفين لتحسين الخدمة وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لمتلقي الخدمة ، مع توفير أساليب لجمع وتسجيل آراء

- توافر أساليب لتحفيز الابتكار والمشاركة

مثل

- تخصيص حوافز مادية أو معنوية لمن يتقدم باقتراح أفكار تحسين
- ربط الحوافز والمكافآت بتقديم الأفكار الجيدة للتحسين
- الإعلان عن أفضل صاحب فكرة للتحسين في لوحة الشرف

❖ ترسيخ روح الأسرة الواحدة بين فريق العمل بما في ذلك القيادات منهم

- تدريب جميع العاملين لتنمية وتطوير مهارات التواصل بينهم
- هذا التدريب يتم في جو ومكان غير أماكن العمل اليومي وذلك بهدف زرع روح الأسرة الواحدة

- إقامة بعض الأنشطة الاجتماعية الدورية لفريق العمل وأسرههم يكون خارج نطاق ومكان العمل اليومي (مثال: بأحد النوادي) حتى يتم التقريب بين العاملين ومدرائهم

❖ تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق

- مشاركة الموظفين في الحوار والمناقشات والمساهمة في القرارات بشكل جماعي
- عقد الندوات والاجتماعات وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق الواحد
- تحديد المهام التي يمكن انجازها من خلال إشراك العاملين في الأعمال الجماعية

2. العاملون

التعريف

تقوم المؤسسات المتميزة بتقييم العاملين بها، وتعمل على تطوير قدراتهم إلى جانب تعزيز روح العدالة والمساواة. هذا إلى جانب الاعتناء بهؤلاء العاملين والتواصل معهم ومكافأتهم وتقدير مجهوداتهم، بطريقة تهدف إلى تحفيزهم وبناء روح الالتزام لديهم، مع تمكينهم من استخدام المعرفة والمهارات التي يتمتعون بها لصالح الجهة.

يتناول هذا المحور منهجيات التخطيط والتنمية والتقييم للمورد البشري والتركيز على أهمية الكفاءات المناسبة، مع الاهتمام بالمبادرات الإبداعية وقياس مدى رضا الموظفين فضلا عن منهجيات العناية بالموارد البشرية المتميزة على المستويين الشخصي والمؤسسي والمحافظة عليه والدفع نحو العمل بروح الفريق الواحد.

المعايير

يقوم هذا المحور بالتركيز علي أربع معايير هم:

- 2.1 : تخطيط حركة العاملين - لتحقيق وخدمة الأهداف
- 2.2 تنفيذ برامج تدريب وتطوير مهارات العاملين - بشكل يلبي الاحتياجات
- 2.3 إدارة التوظيف والتطوير المهني - لتحقيق سياسات توظيف عادلة ومحفزة وشفافة
- 2.4 تعزيز رضا العاملين

2.1. تخطيط حركة العاملين - للموائمة مع الأهداف

التعريف

يتضمن هذا المحور إجراءات الوحدة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومدى دقة توقعاتها في مجال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية الضرورية مستقبلاً. بهدف استقطاب المزيد من الموظفين المؤهلين، والتأكد من توفر العدد الكافي منهم لتحقيق أهداف الوحدة، كما يتضمن هذا المحور فعالية برامج الإحلال الوظيفي (التعاقب) التي تتبناها الوحدة لتطوير قيادات المستقبل.

الأنشطة

❖ التخطيط التنبؤي/التوقعي للاحتياجات البشرية

ربط وموائمة خطة الموارد البشرية مع الاحتياجات بناء على:

- حساب الاحتياجات البشرية وتحليل عبء العمل بهدف تحديد الفائض والعجز من الوظائف طبقاً لمعدلات زيادة الحمل الخدمي وأهداف التطوير
- مراجعة الوظائف الموجودة حالياً بالهيكل التنظيمي للموظفين ودراسة اتجاهات الزيادة في حجم الخدمات والتطوير
- تتبع التطورات والحركات التي قد تؤدي إلى خلق وظائف جديدة أو شواغر لوظائف قائمة (إعادة التوزيع) أو إلغاء بعضها، وتشمل هذه التطورات والحركات:
 - الترقيات
 - الاستقالات
 - التقاعد
 - انتهاء العقود
- مشاركة الوحدات الإدارية بالوحدة في وضع خطة الموارد البشرية قصيرة المدى ومتوسطة المدى

❖ تحقيق التوزيع المناسب للموظفين من أجل تحقيق خدمة متميزة لمتلقي الخدمة

- تحديد الفجوة بين الخبرات والمؤهلات والمواصفات الشخصية وبين متطلبات/احتياجات كل وظيفة
- رسم خريطة التوزيع المناسب للموظفين لاختيار الأنسب لكل مركز وظيفي والتأكد من مدى ملائمة التوزيع أو إذا كان يحتاج إلى إجراء بعض التغييرات (إعادة توزيع)

❖ الإحلال والتعاقب الوظيفي

- وضع قواعد تحدد المدد الزمنية المسموح بها لشغل الوظائف الحساسة⁶ والقيادية وذلك لضمان الشفافية
- تحديد الوظائف الشاغرة في المستقبل على المستوى الإداري والإشرافي والقيادي
- إعداد وتأهيل أفراد لتسلم مناصب وأدوار قيادية في الوحدة قبل أن تصبح هذه الوظائف شاغرة
- اتباع نظام تدوير الموظفين (تبادل المواقع الوظيفية) لتزويد كل موظف بخبرات عمل الأخر وذلك لضمان توافر صف ثان جاهز دائماً

إيضاحات:

- حساب الاحتياجات البشرية من أجل متطلبات العمل والتطوير يتم من خلال توافر إحصائيات ومؤشرات تربط بين حجم الخدمات الفعلي والساعات والطاقات المتوفرة ثم مقارنتها بالأهداف المرجوة للعمل أو التطوير
- القدرات والخبرات والمؤهلات بالإضافة إلى الصفات الشخصية هي العناصر الرئيسية لرسم خريطة التوزيع المناسب للموظفين من أجل تحقيق خدمة متميزة لمتلقي الخدمة
- التدريب أثناء العمل وتوافر دليل التصنيف الوظيفي يعتبر من المتطلبات الضرورية قبل أو أثناء فترة الإحلال / التعاقب الوظيفي
- توجد قواعد زمنية لشغل الوظائف القيادية بجانب إتباع نظم لتدوير الموظفين في دعم ثقافة الإحلال الوظيفي من أجل توافر الشفافية

⁶ مثل وظائف التعامل مع الجمهور والتي تتطلب مواصفات خاصة

2.2. تدريب وتطوير مهارات العاملين - بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية

التعريف

يتناول هذا المحور برامج وأنشطة الوحدة في مجال تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات لدى كافة الموظفين وقدرة الوحدة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير بدقة وربطها باهداف الوحدة، وإلى أي مدى يتم وضع الأولويات لهذه الاحتياجات بهدف مساعدة الوحدة على تحقيق النتائج المرجوة. كما يتضمن هذا المحور مدى فعالية تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب من أجل تعزيز الأداء العام للوحدة.

الأنشطة

❖ تدريب الموظفين

- تحديد خطة الاحتياجات التدريبية وتنفيذها استنادا إلى:
 - أهداف الوحدة
 - تقييم أداء العاملين
 - تحليل الفجوة لكل وظيفة حيث يتم مقارنة طبيعة واحتياجات الوظيفة ومتطلباتها مع مؤهلات/إمكانيات القائم بها (بيانات الموظفين لتحديد الاحتياجات والموضوعات التدريبية، مثال: الرجوع إلي ملفات الموظفين لمعرفة الدورات التدريبية السابقة المدرجة بسجل التدريب الشخصي للموظف - مقارنة المؤهلات والخبرات المتوفرة لديه والمهام المكلف بها مع التوصيف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها)
 - تحليل نماذج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد نقاط الضعف وفرص التحسين الأكثر تكرارية ومدى إمكانية التغلب عليها بالتدريب
- عمل دراسة لقياس المنفعة التي سيحققها البرامج التدريبية مقارنة بالتكلفة

❖ تطوير الإدارة العليا

- إعداد الصف الثاني وتحديد وتنفيذ خطة الاحتياجات التدريبية له استنادا إلى:

○ أهداف الوحدة

○ حركة الترقيات وتحديد الوظائف الشاغرة في المستقبل على المستوى الإداري الإشرافي

والقيادي

○ الاحتياجات الحالية علي المستوى الإداري والإشرافي والقيادي بناء علي تحليل

الفجوة لكل وظيفة حيث مقارنة احتياجات وطبيعة الوظيفة ومتطلباتها مع

مؤهلات/إمكانيات القائم بها (بيانات الموظفين لتحديد الاحتياجات والموضوعات

التدريبية، مثال: الرجوع إلي ملفات الموظفين لمعرفة الدورات التدريبية السابقة

المدرجة بسجل التدريب الشخصي للموظف - لمقارنة المؤهلات والخبرات المتوفرة

لديه والمهام المكلف بها مع التوصيف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها)

● عمل دراسة لقياس وتقييم المنفعة التي ستحققها البرامج التدريبية مقارنة بالتكلفة

❖ تعزيز مفهوم التعلم لدى الموظفين وتشجيعهم عليه

● العمل على تعزيز مفهوم ثقافة التعلم من خلال الاجتماعات والدورات التنقيفية والتدريبية

● تشجيع وحث الموظفين على ترسيخ مفهوم التعلم عن طريق تدريبهم على إعداد وتقديم

عروض تقديمية لزملائهم بالتناوب عن طريق اختيار الموظف لمواضيع ذات علاقة

بطبيعة العمل

❖ تقييم فاعلية التدريب

● تقييم فاعلية العملية التدريبية ومدى تأثيرها على التحسين والتطوير الإيجابي في الأداء

● استخدام نماذج لتقييم أداء المتدرب، وتقييم المدرب، وتقييم المادة والدورة التدريبية

إيضاحات:

○ التركيز على متلقي الخدمة والشفافية والتركيز على تحسين الأداء ودقة وجودة النتائج هي أحد

أسس تحديد احتياجات التدريب للموظفين

- من أهم مدخلات تحديد التدريب والتطوير للموظفين هي نتائج تحليل كلا من تقييم أداء الموظفين وتقييم أداء الخدمات
- المعلومات المذكورة في الملفات الخاصة بالموظفين ونماذج التقييم الدورية هي من مصادر بيانات الموظفين لتحديد التدريب والتطوير
- التحسين والتطوير الإيجابي في الأداء يعتبر من عناصر تقييم فاعلية التدريب

2.3. إدارة التوظيف والتطوير المهني - لتحقيق سياسات توظيف عادلة ومحفزة وشفافة

التعريف

يتضمن هذا المحور سياسات الوحدة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوحدة بما يضمن تكافؤ الفرص، حيث يُقيّم مدى ملائمة هذه السياسات لاستقطاب وتعيين أشخاص أكفاء في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب. ويتناول مدى استخدام الوصف الوظيفي وجدول التصنيف لتخطيط الأنشطة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الموظفين، ومدى دقة وشفافية وعدالة سلم الرواتب ونظام الدرجات (التصنيف) وسياسات التعويض والمكافآت وأنظمة تقييم أداء الموظفين المعتمدة على النتائج وغيرها من السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

الأنشطة

❖ سياسات التوظيف - عن طريق التنسيق مع المؤسسة العليا

- تضمن سياسات التوظيف السليمة
- تحديد و تلبية احتياجات الوحدة من الموظفين المؤهلين
- تعبئة الشواغر في الوقت المناسب بمرشحين أكفاء يتمتعون بالمهارات والكفاءات المحددة في الوصف الوظيفي مع مراعاة تكافؤ الفرص بينهم
- اختيار كوادر بناء علي تطابق خبراتهم ومؤهلاتهم مع بطاقة التوصيف الوظيفي والتصنيف بالهيكل التنظيمي ونظام توزيع الموظفين ونظام وضع الدورات التدريبية

- ضمان موثمة هذه السياسات مع :

- الغايات والأهداف المؤسسية
- التشريعات (قوانين و لوائح العمل) ذات الصلة

❖ وصف وتصنيف الوظائف - عن طريق التنسيق مع المؤسسة العليا

- القيام بتحليل وظيفي لكل وظيفة
- تحديد المواصفات الوظيفية المطلوبة، و إنشاء نموذج أو بطاقة شاملة للتوصيف الوظيفي لكل وظيفة يشتمل على مواصفات شاغل الوظيفة من (مؤهلات علمية ، خبرات ، مهارات و قدرات ومعلومات مهنية وصفات شخصية ، مسؤوليات ، سلطات ، المسؤوليات والواجبات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفةالخ) و يراعى في تلك المواصفات انعكاساتها بالإيجاب على متلقي الخدمة.
- توضيح لأهم المخرجات المتوقعة للوظيفة
- تصنيف الوظائف وفقاً لسلم وظيفي شامل

❖ الاتصالات الداخلية والتواصل والمشاركة

- إعداد خطط وقنوات التواصل بناء على احتياجات التواصل (مثال تحديد أوقات للتواصل - مناخ للتواصل - بيئة وقناة للتواصل كالاجتماعات أو المنتديات أو اللقاءات الودية المفتوحة)
- إبقاء الموظفين على إطلاع دائم بالأمر الإداري الحالية والمستقبلية وذلك في إطار منهجية الاتصالات الداخلية للمنفذ (منشورات دورية - موقع اليكتروني داخلي - الخ)
- تحديد واستيعاب احتياجات التواصل وتطلعات العاملين من خلال استطلاع دوري لاحتياجاتهم بهذا الشأن
- نشر توجه وتركيز واضح بما يضمن استيعاب العاملين لرسالة الجهة ورؤيتها وقيمتها وأهدافها ضمن إطار التواصل

- ضمان إمكانية استيعاب العاملين وقدرتهم على إظهار إسهاماتهم ومشاركاتهم وأفكارهم
- تمكين العاملين وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات وأفضل الممارسات، مما يضمن بناء حوار متبادل وفعال

❖ تقييم أداء الموظفين

- تقييم دوري لأداء العاملين، من خلال استخدام نموذج دوري لتقييم الأداء الوظيفي يشمل بنود ومعايير لقياس مستوي الأداء الوظيفي الذي يعود بالإيجابية علي متلقي الخدمة ويراعي ملاءمتها مع توقعات ومتطلبات متلقي الخدمة مثل:
 - الشفافية
 - أسلوب التعامل مع متلقي الخدمة
 - السلوك الشخصي
 - الأداء الوظيفي (وتحديد مؤشرات للإنجاز كمية وكيفية - مؤشرات لقياس سرعة وجودة ودقة الإنجاز)
 - عدم ورود شكاوى ضده
 - تحقيق أفضل النتائج من خلال تطبيق معايير الجودة والتميز
 - المشاركة الفعالة في شتي أعمال الوحدة
 - الإبداع والابتكار
 - عمل نظام المتابعة اليومية حيث يقوم كل موظف بإرسال ما أنجزه من أعمال إلى مدير الوحدة يومياً بالبريد الإلكتروني او تسليمها باليد
 - ربط تقييم العاملين بالتقييم العام لأداء للمنفذ
 - تضمين تقييم العاملين بمنهج تحسين الخدمة
- من خلال وجود نظام لمراجعة وتحليل التقارير الدورية لتقييم الأداء الوظيفي لتحديد أوجه القصور ونقاط القوة والضعف، بحيث تستخدم مخرجاته لتحسين فاعلية الأداء، و التي قد تظهر الحاجة إلى:

- دورات تدريبية مناسبة لرفع مستوى الأداء
- تنقلات وظيفية وإعادة توزيع الموظفين في وظيفة أخرى تتناسب مع إمكانياته
- بعض التعديلات بالدورة المستندية أو خطوات تقديم الخدمة
- إشراك الأطراف المعنية في تقييم العاملين (بالأخص عن طريق استخدام تقييم المستفيدين من الخدمات لأداء العاملين)
- إبلاغ ومناقشة الموظفين بنتائج تقييم الأداء الوظيفي
- تخصيص جزء من كل تقرير لأداء الموظفين يحدد فيه تحليل نتائج التقييم من نقاط القوة أو فرص التحسين للتعرف على أوجه القصور أو الضعف للأداء وتحديد الإجراءات المطلوبة للتحسين
- يوقع الموظف بالعلم على التقارير الخاصة به مع تسلم كل موظف صورة من كل تقرير
- اعتبار التقييم الدوري لأداء العاملين أساساً لتعيين وتحديد نسبة الإثابة (الحوافز والمكافآت)

❖ سياسة الإثابة (المكافآت والحوافز)

- ضمان شفافية منظومة المكافآت والحوافز من خلال نشرها وتعميمها
- التطبيق العادل لهذه السياسة لضمان تكافؤ الفرص
- ربط نظام المكافآت والحوافز بتقييم العاملين السالف ذكره والمرتكز على:
 - الشفافية
 - أسلوب التعامل مع متلقي الخدمة (إدراج أسلوب التعامل مع متلقي الخدمة ورضائه وعدم وجود شكاوي أو انتهاكات خلال أداء الخدمة في التقييم الدوري الخاص بالأداء الوظيفي للعاملين وربط التحفيز بالمستوي المتحقق من رضاء متلقي الخدمة والتحسن في الأداء العام للمنفذ وتحقيق الأهداف الموضوعية)
 - السلوك الشخصي

- الأداء الوظيفي (وتحديد مؤشرات للإنجاز كمية وكيفية - مؤشرات لقياس سرعة وجودة ودقة الإنجاز)
- عدم ورود شكاوى ضده
- تحقيق أفضل النتائج من خلال تطبيق معايير الجودة والتميز
- المشاركة الفعالة في شتى أعمال الوحدة
- الإبداع والابتكار
- تتوع أنواع التحفيز إما ماديا أو معنوياً، و إتاحة بعض الأنشطة بغرض الإثابة والإشادة المعنوية مثل مسابقة الموظف المتميز- موظف الشهر- حائط الشهرةالخ، بغرض بث روح المنافسة بين الموظفين
- وجود حوافز أو مكافآت للعمل الجماعي من أجل بث روح الفريق

إيضاحات:

- الخبرات والمعلومات المهنية، الصفات الشخصية، والمسئوليات ،.. الخ .هي من بنود الوصف الوظيفي التي يجب أن يراعى عند وضعها أهمية انعكاسها على أساليب التعامل مع متلقي الخدمة للوصول إلى رضاه
- نظم الحوافز والمكافآت توضع بناء على معايير تقييم الأداء والذي يفضل أن يكون تقييم جماعي بجانب الفردي من أجل بث روح الفريق
- خلق سياسة حوافز مبنية على السلوك الأخلاقي للموظف، ونتائج أداء الموظف ونتائج رضاه متلقي الخدمة هو أحد سبل الربط بين نظام الحوافز والسلوك الإبداعيللموظف وأدائه لعمله
- يقوم الوحدة بتقييم أداء الموظفين من خلال بنود تقييم معلنة بجانب المتابعة الدورية للنتائج والشكاوى المقدمة من متلقي الخدمة
- يفضل تخصيص جزء من تقرير تقييم أداء الموظفين ليتم استخدامه في تحليل مستوى أداء كل الموظف وذكر نقاط القوة وفرص التحسين الخاصة به ويناقش فيه الموظف ويوقع عليه بالعلم وذلك كأسلوب متبع لإبلاغه بمستوى أدائه
- مخرجات نموذج تحليل تقييم أداء الموظفين يساعد على التحسين المستمر للخدمة

- تسهم سياسات المكافآت والحوافز التي تتسم بالشفافية في زيادة إنتاجية الموظفين وترفع من مستوى جودة أدائهم من خلال تحفيزهم على السعي نحو التميز.

2.4. تعزيز رضا العاملين

التعريف

يتناول هذا المحور سياسات الوحدة لتعزيز رضي الموظفين والاحتفاظ بهم، وقدرتها على تحديد وتلبية احتياجات الموظفين والتعرف على اهتماماتهم، ومدى مساهمة هذه الجهود في تحفيز الموظفين على الاستمرار في العمل لدى الوحدة.

الأنشطة

- ❖ توفير مناخ عمل سليم
- تأمين الاحتياجات والمزايا الاجتماعية، ومنها:
 - التأمين الصحي
 - تأمين معاشات التقاعد
 - تأمين علي الحياة
 - توفير بدل إصابات العمل
 - تسهيل الحصول علي قروض
 - تأسيس جمعية للعاملين توفر بعض المزايا الاجتماعية (كالرحلات ودعم الحج والعمرة)
- تأمين البيئة المحيطة والبنية التحتية من خلال:

- القيام بتحديد المتطلبات والاحتياجات البيئية والعمل علي توفير التمويل اللازم لتحقيق تلك المتطلبات والاحتياجات البيئية
- التأكد من أن البنية والبيئة ملائمة وتمتثل لمعايير صحة وسلامة العاملين، ولمتطلبات البيئية
- تجهيزات السلامة والأمان، بما في ذلك أجهزة ومعدات الإطفاء، متاحة في الإمكان المخصصة لها وتعمل بكفاءة
- قياس القدرة على التعامل مع الطوارئ
- تدريب العاملين علي بإجراءات الأمان الصناعي وكيفية التعامل مع الحالات الطارئة والحرائق والحوادث، وعمل اختبارات الحريق بشكل دوري
- ضمان سلامة والاستخدام الآمن للأجهزة والمعدات وصيانتها بشكل دوري
- استقصاء دوري لرأي الموظفين وأيضاً لرأي متلقي الخدمة من خلال استخدام نماذج استطلاع رأي
- تحليل نتائج الاستقصاء الدوري لرأي الموظفين و أيضاً لرأي متلقي الخدمة
- تحليل نتائج شكاوي الموظفين و أيضاً متلقي الخدمة في هذا الشأن دراسة لتحديد المتطلبات والاحتياجات البيئية
- بيان بمؤشرات الرضاء تتضمن العناصر السابقة
- إتاحة سياسات عمل مرنة ومزايا إضافية، مثل:
 - العمل بنظام ساعات العمل المرنة، وإذا أمكن تطبيق إمكانية العمل من المنزل بما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين واحتياجات العمل
 - توفير الإجازات والأذون التي نص عليها قانون العمل
 - إذا أمكن، توفير وسائل المواصلات المناسبة أو البدائل كمنح تخفيضات علي المواصلات العامة

❖ دعم وتعزيز العلاقات بين الموظفين

- تعزيز العلاقات بين الموظفين وبعضهم وبين الموظفين ورؤسائهم، حيث توفير قنوات الاتصال المفتوحة، ومنها:

- تحديد ساعة للراحة والتواصل
- تحديد مكان للتواصل
- فتح قنوات وإتاحة أدوات تكنولوجيا لتمكين العاملين من التواصل (كالمدونات، الشبكات الداخلية، آخر....)

- تشجيع العمل بروح الفريق وروح الأسرة الواحدة
- إتباع سياسة الباب المفتوح في إشاعة جو من الثقة
- قياس دوري لرضاء العاملين والعمل علي تحسينه

إيضاحات:

- حساب سعة مكان انتظار متلقي الخدمة ومستلزماتها في مقابل معدلات أداء الخدمة بالإضافة إلى توفير ما يلزم من أدوات مساعدة كالتصوير والنماذج والمرفقات وخلافه، وكذلك معدات ووسائل مقاومة الحريق وتعليماتها كذلك يضمن راحة وسلامة متلقي الخدمة.
- يجب قياس القدرة في التعامل مع الطوارئ بهدف حماية الموظفين ومتلقي الخدمة وسلامة المكان والمحافظة على البيئة وصحة وأمن الموظفين ومتلقي الخدمة
- لوائح العلاج والقروض لتعليم الأبناء والمشروعات الخدمية للموظفين تعد من المزايا التي تحفز الموظفين

3. الشراكات والموارد

التعريف

تطوير تقديم الخدمات يتطلب مشاركة فعالة وتعاون مستمر بين جميع الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص بما في ذلك السلطات المحلية، ومستخدمي الخدمة، مقدمي الخدمات، ومنظمات المجتمع المدني العاملة في المجتمع المحلي، وكافة الجهات الحكومية والعامّة. هذه الشراكة ضرورية لتحسين كفاءة وفاعلية الخدمات العامة بحيث تستجيب للاحتياجات المحلية، وتضمن الاستخدام الفعال للموارد والخبرات، فضلاً عن تحقيق المنفعة العامة.

ويتعلق هذا المحور بمجموع المنهجيات والآليات والمبادرات لإدارة الموارد والكيفية التي تخطط بها المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية ومواردها الداخلية علي نحو يدعم سياستها وإستراتيجيتها ويضمن سير عملياتها علي نحو سليم. تشمل هذه الشراكات الشراكة مع المجتمع أولاً، ثم الشراكة مع الموردين، ثم الشراكة مع المؤسسات التخصصية العالمية في نفس مجال المؤسسة. أما في إدارة الموارد فمن المتوقع أن تكون هناك منهجيات واضحة تحدد سبل الإدارة التقنية والإدارة المالية وإدارة المنشآت وإدارة موارد الخدمات الفنية المساندة بداية من عملية التخطيط الإستراتيجي بحيث يتم التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ضماناً لتحقيق أهدافها من جهة، وتلبية احتياجات المجتمع من جهة أخرى.

المعايير

يقوم هذا المحور بالتركيز علي خمس معايير فرعية هم:

3.1: إدارة الشراكات

3.2: إدارة الماليات

3.3: إدارة المنشآت والموارد

4.3: إدارة المعرفة

3.1. إدارة الشراكات

التعريف

إن التعاون الفعال للوزارة/المؤسسة مع الجهات المعنية الرئيسة عامل أساسي لتحقيق الأهداف المؤسسية لكل من الطرفين بما يلاءم توقعات أصحاب العلاقة لكل منهما، حيث تعمل الوزارات والمؤسسات الحكومية مع وزارات ومؤسسات حكومية أخرى لتحقيق أهداف كل منها، كما تتعاون مع القطاع الخاص لدعم عملية النمو الاقتصادي، ومع المجتمع المدني لضمان تحقيق نتائج تركز على متلقي الخدمة. إن تشجيع هذا التعاون على كافة المستويات داخل الوزارة/المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال توحيد وتضافر جهودها وانسجامها مع جهود شركائها الآخرين.

الأنشطة

❖ تفهم احتياجات كافة الأطراف المعنية والتجاوب معها

من خلال :

- تحديد وتعيين قائمة بالأطراف المعنية وتصنيف كل مجموعة
 - متلقي الخدمات
 - الجهات الحكومية ذات الصلة
 - الجهات التابعة
 - الممولين
 - المجتمع المدني
 - أخرى

• آليات لتحديد احتياجات كل من الأطراف المعنية

• رفع مقترحات عن كيفية تلبية هذه الاحتياجات إلي الجهات المعنية

❖ تبادل المعلومات والتواصل وتأسيس شراكات مع الأطراف المعنية بالأخص النظراء في

الجهات الأخرى

- تحديد آليات للتواصل بين الوحدة والأطراف المعنية (إستراتيجية الاتصال)، مثل:
 - بحوث رأى عام أو استقصاءات
 - باحثين
 - عقد لقاءات
- العمل علي التعاون بين الوحدة والأطراف المعنية
 - العمل المشترك
 - تبادل البيانات والخبرات
 - المشاركة في التقييم المتبادل
 - تبادل التدريب

❖ التشارك في التقييم والتحسين المتبادل

- المشاركة في تقييم الأداء الخاص بالمؤسسات الأخرى
- إشراك المؤسسات الأخرى في تقييم أداء الوحدة
- مشاركة متلقو الخدمات والمجتمع المدني في تقييم أداء الوحدة
- المشاركة في التدريب والندوات والمؤتمرات المختلفة الخاصة بالمؤسسات الحكومية والخاصة والمجتمعية الأخرى

❖ تحفيز وإثابة الشركاء

- البرامج والأنشطة التي تعمل علي الإشادة بالجهات المعنية ، بناء على
 - التعاون بين صفوف العاملين
 - المشاركة المتبادلة علي المستوى القيادي
 - مشاركة وتبادل المعلومات والبيانات

3.2. إدارة المالية

التعريف

يتناول هذا المحور الإدارة المالية للوزارة /المؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يُقيّم مدى فاعلية الوزارة / المؤسسة بما يلي:

- إعداد موازنتها وتوزيع المخصصات المالية لتحقيق أهدافها
- تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- تحليل أدائها المالي وعكس مخرجات عملية المراقبة والتدقيق بهدف التحسين المستمر لعملية إعداد الموازنة والإدارة المالية

الأنشطة

❖ التخطيط المالي

- عمل التقديرات والمساهمة بالمعلومات لإعداد مشروع الموازنة
 - وضع تقديرات دقيقة للإيرادات /تحصيل الإيرادات والنفقات لسنة قادمة واحدة أو أكثر
 - توفير بيانات موثقة عن الإيرادات /تحصيل الإيرادات المتوقعة
 - عمل تقديرات دقيقة ومدروسة عن تكلفة التحسينات التي يرفع بها تقرير توصيه إلي الجهات المختصة
 - إرفاق التكلفة التقديرية لأنشطة التحسين ضمن تقرير التوصية للتحسين

❖ إدارة المالية

- وضع نظام محاسبي (وفقاً لمعايير دولية) يؤكد ويضمن استخدام الموارد المالية وفقاً للمخصصات المرصودة

❖ إدارة المشتريات

- وضع نظام واضح ومحدد بدقة لشراء اللوازم والخدمات من مصادر خارجية

- التوثيق المناسب لعمليات الشراء والاستخدام الفعال للسجلات
- تنسيق أنشطة المشتريات وإدارة المخازن، لضمان توفر اللوازم باستمرار، والاستخدام الكفء للموارد المالية

❖ المراقبة والتدقيق

- وجود أنظمة مراقبة وتدقيق فاعلة لتقييم الأداء المالي وتخصيص موارد بشرية لها
- القيام بعملية المراقبة والتدقيق بشكل دوري ومنتظم على الإدارة المالية
- استخدام مخرجات عملية المراقبة والتدقيق في مراجعة وتحديث أولويات الوحدة ورفع تقرير بها إلى الجهة الرئيسية

❖ الشفافية والمساءلة

- عمل كشوف مالية مختصرة معلنة ومتاحة عن المعاملات المالية (المدخل والمنصرف)
- نشر الكشوف المالية المختصرة وتحديثها بشكل دوري (ربع سنوي) علي موقع الوزارة التي يتبعها الوحدة أو علي موقع اليكتروني حكومي آخر يكون متفق عليه مسبقاً

3.3. إدارة المنشآت والمعدات والموارد

التعريف

يتناول هذا المحور النظام المطبق في الوحدة لضمان إدارة فعالة وكفاء للمنشآت والأجهزة والمعدات مما ييسر سير العمل ب الوحدة ويساعده علي سرعة وتحسين أداءه. كما يتضمن هذا المحور سلامة وأمان المباني والأجهزة مما لا يؤثر علي صحة وسلامة العاملين والمحيطين ب الوحدة.

الأنشطة

- ❖ أعمال الصيانة الدورية للأبنية والأجهزة والمعدات
- المتابعة الدورية والتنسيق مع الجهات المعنية لتأكيد أعمال صيانة المنشآت بما في ذلك عمل صيانة الكهرباء وأعمال صيانة الصرف الصحي

- رفع تقرير دوري (سنوي) بحالة المباني إلي الجهة التي يتبعها الوحدة
- رفع تقرير طارئ بأي قصور في المنشآت ومحتوياتها الحيوية
- المتابعة الدورية والتنسيق مع الجهات المعنية لتأكيد أعمال صيانة الأجهزة من أجهزة الحواسب الآلية، هواتف، فاكسات أو أي أجهزة أخرى تدخل في العمل اليومي للمنفذ ويمكنها التأثير علي كفاءة أداء المركز في حالة تعطلها
- رفع تقرير دوري (سنوي) بحالة الأجهزة والمعدات إلي الجهة التي يتبعها الوحدة
- رفع تقرير طارئ بأي قصور في الأجهزة أو المعدات

❖ تأمين المنشآت والأجهزة

- تحديد مسئولية تأمين المباني (مسئول أمن) والمنشآت الخاصة ب الوحدة
- متابعة قيام مسئول الأمن بمهامه بشكل فعال
- وضع خطة طوارئ تحاكي كيفية التعامل مع أي حادثة اعتداء علي أمن المبني والعاملين
- متابعة أي حالة طوارئ بأمن المبني ورفع تقرير بها

❖ قياس الأثر البيئي والمجتمعي لهذه المنشآت والأجهزة علي محيطها (بما في ذلك

قياس الأثر الصحي وعوامل الأمان)

- متابعة المنشآت والأجهزة وضمان سلامتها وأنها أمنه علي صحة العاملين والمواطنين المحيطين
- أو المترددين علي الوحدة
- استخدام بعض التقنيات والأساليب العلمية والعالمية بمجال تحليل المخاطر الممكنة، مثل

(Hazop, Hazcon, Coshh approaches)

❖ تأكيد فاعلية وكفاءة عملية التخزين

- وضع معايير لكفاءة مكان التخزين (تتواءم مع المعايير العالمية المستخدمة في هذا الشأن)
- وضع معايير لضمان كفاءة عملية التخزين (تتواءم مع المعايير العالمية المستخدمة في هذا الشأن)
- عمل مطابقة بين التطبيق ب الوحدة والمعايير المحددة مسبقاً
- عمل تقرير سنوي بنسبة الهالك أو التالف من المخزون ورفع التقرير إلي الجهة التي يتبعها الوحدة

❖ تقليل الفاقد والمستهلك بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد سارية الصلاحية

- استخدام الأوراق السابق استخدامها كمسودات
- استخدام أجهزة الحاسب الآلي والطرق الاليكترونية لتبادل المعلومات والمستندات كبديل للتعاملات الورقية
- استخدام أدوات صحية صديقة للبيئة توفر في هدر المياه
- استخدام أدوات كهربائية صديقة للبيئة توفر من استخدام الكهرباء مثل اللمبات الموفرة
- عدم طباعة أي مستند إلا في الحالات التي تستلزم ذلك

3.4. إدارة المعرفة

التعريف

يتناول هذا المحور إدارة المعرفة في الوزارة /المؤسسة واستراتيجياتها، كما يُقيّم قدرة الوزارة /المؤسسة على:

- الالتزام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها
- فهم الاحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية
- جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها

- إدارة الموجودات المعرفية الداخلية
- نشر وتعميم المعرفة والحفاظ على سرية وأمن المعلومات
- التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة
- مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

الأنشطة

❖ نظم إدارة المعرفة

- تبادل المعلومات بين الموظفين لخلق ثقافة لتوعية جميع الموظفين
- نشر المعرفة والمستندات والمعلومات الوظيفية للموظفين بما يؤدي إلى إجابة متطلبات أعمالهم والوصول إلى رضا متلقي الخدمة، حيث يتم:
 - تصنيف مصادر المعرفة (القوانين - اللوائح - القرارات - التعليمات) إلى مجموعات نوعية بجانب عمل قائمة بالمطبوعات والمستندات المتوفرة
 - تحديث مصادر المعرفة دورياً و توزيعها على جميع الموظفين كل في اختصاصه والتوقيع عليها بالعلم
 - الربط بين متطلبات العمل و بين مستندات العمل المطلوب نشرها من خلال عمل دراسة تحديد متطلبات الخدمة وحصر مستندات المعرفة المتصلة بنوع الخدمة
 - نشر المعرفة المتوائمة معها من خلال تقسيم العاملين إلى مجموعات تخصصية طبقاً لطبيعة عملهم ثم تصنيف مصادر المعرفة (القوانين - اللوائح - القرارات - التعليمات) إلى مجموعات نوعية وعمل مخطط يضمن وصول النوعيات المناسبة من المعلومات إلى كل مجموعة تخصصية من الموظفين ويتم دورياً مراجعة هذا المخطط لضمان فاعليته في نشر المعرفة للموظفين
 - تحديد متطلبات كل وظيفة من خلال توفير توصيف لمهام ومسئوليات كل وظيفة علي بطاقات الوصف الوظيفي مع المراجعة الدورية لها

○ توفير دليل العمل لشرح خطوات تنفيذ الخدمة لكل وظيفة والكتيبات والمطبوعات والكتب والنشرات الدورية والقرارات الإدارية ونصوص القوانين والوثائق الالكترونية في مكان معروف وفي متناول جميع العاملين بجانب نشر المطبوعات والمنشورات والإصدارات الواردة من الإدارة العليا بجانب نشر القرارات والمراسلات المؤثرة على خدمة الوحدة

- تواجد المدير الدائم بين الموظفين وإتباع سياسة الباب المفتوح لتلقي أي استفسارات أو إعطاء معلومات لجميع الموظفين وتخصيص وقت للاستشارة والتشاور
- استغلال إدارة المعرفة/ المعلومات لدى الموظفين لإضافة قيمة إلى متلقي الخدمة خلال مراحل تقديم الخدمة

○ تسجيل و حصر استفسارات متلقي الخدمة و تحليلها

○ معرفة المتكرر منها لتحديد المعلومات الإضافية التي لها أهمية لمتلقي الخدمة

○ تعديل و تحديث اللوحات الإرشادية أو المعلومات في نماذج الخدمة ، شاشة عرض الخدمة ...الخ مع التركيز علي الإلمام التام بتلك المعلومات المهمة في تدريب الموظفين و بالأخص موظفي الخط الأول

○ اختيار موظفي الخط الأول الواقع على عاتقهم مسئولية تقديم الخدمة المباشرة لمتلقي الخدمة بناء علي تنوع الدورات التدريبية الحاصلين عليها وخبراتهم المكتسبة وقدراتهم المعرفية الجيدة على مستوى الخدمات المقدمة مثل المعرفة بالقوانين والنماذج المستخدمة والمعرفة الجيدة بخط سير العمل ب الوحدة وارتباطه بالمنافذ الأخرى

○ وجود دليل الأوراق المطلوبة لكل خدمة وأيضا الرسوم لكل خدمة ويستخدم لخلق ثقافة لتوعية جميع الموظفين ويكون كل موظف على دراية كاملة بكافة متطلبات الخدمات من أوراق ورسوم ومدة أداء الخدمة

- نظام تدوير الموظفين وتدريبهم على جميع الأعمال واكتساب الخبرات والمعلومات الشاملة

- استخدام قاعدة البيانات بأجهزة الحاسب الآلي لتسجيل جميع الأعمال والمعلومات وترتبط بشبكة مع الإدارة وأجهزة الوزارة لسهولة الحصول على وتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين

- جعل بيانات ومستندات المعرفة متوفرة ومناسبة ومتاحة لمتلقي الخدمة

- التأكد من ملائمة الوسائل - مثل موظفي الاستقبال والكتيبات والمعلقات واللوحات الإرشادية وشاشات العرض - لتوفير المعلومات والإجراءات عن جميع العمليات والخدمات المختلفة المقدمة بجودة عالية في الوقت المناسب بما يتناسب مع جميع فئات متلقي الخدمة (ذوي الاحتياجات الخاصة - الأميين الخ) من حيث العدد - طرق وأماكن العرض والإعلان - المحتوي وطرق ودورية التحديث - التوقيتات الخ

- الإعلان في أكثر من مكان داخل الوحدة وبأكثر من وسيلة - مثل الكتيبات والمعلقات واللوحات الإرشادية المحدثة وشاشات العرض - عن إجراءات تنفيذ الخدمة وزمن تأديتها والرسوم المقررة والمستندات والبيانات المطلوبة بجانب توزيع الكتيبات الإرشادية علي متلقي الخدمة وعمل دراسة عن مدى وضوح الإجراءات وفرص لجوء متلقي الخدمة إلي طرح استفسارات علي مؤدي الخدمة

- عمل دراسة مستمرة للوسائل الأخرى البديلة والحديثة التي تسهم في رفع كفاءة وضمن توفير المعلومات والإجراءات عن جميع العمليات والخدمات المختلفة المقدمة بجودة عالية في الوقت المناسب بما يتناسب مع جميع فئات متلقي الخدمة والعمل على إدخالها

❖ تحديث وتحسين إدارة المعرفة والتأكيد علي جودتها

- مراجعة وتحديث ثم توفير جميع البيانات والمعلومات والمستندات المستخدمة لتكون متماشية مع الاحتياجات والاتجاهات الطارئة للخدمة

- حصر الاتجاهات الحديثة للخدمات دوريا مثل التكنولوجيات الجديدة - الأساليب المتلى الحديثة - دمج الخدمات والمنافذ والوزارات وما شابة - صدور قانون

جديد - استحداث خدمة جديدة...الخ وبناءً عليه يتم تحديد الاحتياجات المناسبة والمطلوبة لكل خدمة والعمل على توفير الموارد المطلوبة للتنفيذ (تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لكل مرحلة - تحديد أسلوب ومصادر توفيرها - التأكد من مناسبتها) ومراجعة البيانات والمستندات للتحديث والتعديل وفقاً للمستجدات مع مراجعة ملائمة وسائل إتاحة البيانات والمعلومات للموظفين ولملتقي الخدمة

○ إتباع نهج لإدارة الوثائق والموارد المعرفية من خلال مراحل: إصدار - توزيع - مراجعة - تحديث مؤرخ - إلغاء وسحب القديمة والملغاة، مع تحديد الأشخاص المسؤولين عن كل مرحلة

● ضمان خصائص (الدقة، والثقة، والتكامل، والأمن) في بيانات ومستندات المعرفة

○ الدقة :- عن طريق الاستقصاء الجيد للبيانات والمعلومات والحصول عليها من مصادر معتمدة موثوق بها مع ضمان توافر استخدام التكنولوجيا الحديثة وذكر المراجع وتحديد أسلوب **الأعداد** مع وجود نظام لمراجعة هذه البيانات والمعلومات بواسطة أحد العاملين من بين غير المسؤولين عن إعدادها بغرض ضمان دقتها

○ الثقة :- أن يحقق الوحدة الثقة في البيانات والمعلومات مثلاً عن طريق التحري الجيد من مصدر تلك البيانات والمستندات والتأكد من أن لها أساس مرجعي ويتم تحديثها بشكل دوري وإتباع نظام موثوق للتعديل في اللوحات والكتيبات، بجانب التأكد من تطابق البيانات مع المبادئ والقوانين المنظمة لتقديم الخدمات من خلال تحليل مدى التطابق، ومتابعة وتصحيح أي حياض مع اعتمادها بتوقعات وأختام، ثم التأكيد على مرجعيتها إلى اللوائح والقوانين التي تحكم تقديم الخدمة، مع المراجعة الدورية على حالة ونوع وتواريخ إصدارات الوثائق والمستندات والقوانين المتوافرة

- التكامل :- ويمكن أن يضمن الوحدة تكامل البيانات والمعلومات مثلاً من خلال إعداد قوائم بكل الخدمات موضح أمام كل خدمة مجموعة البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذها ومراجعة هذا البيان مع ما هو متاح، واستكمال النقص في المعلومات المطلوبة لأداء الخدمة وضمان عدم التناقض وإتباع الأساليب المناسبة لتصنيفها وأرشفتها، كذلك عن طريق استخدام المعلومات كجزء من شبكة الاتصال وترتيب الخطوات والبيانات التي يتم الحصول عليها وربطها وشمولها لجميع الخطوط العريضة للعمل وتوافقها مع سابقها من المنشورات والمعلومات، والمحافظة على تحديثها ونقل المعرفة بين الموظفين بعضهم البعض وبينهم وبين متلقي الخدمة والتأكد من شمولها على معظم العناصر التي تحقق توقعات العميل من تكامل الخدمة وعدم حدوث تعارض
- الأمن :- لضمان أمن المعلومات فإنه يتم عن طريق تأمين طريقة حفظ المستندات والمعلومات بالدفاتر والحاسب الآلي وتأمين الأماكن والأجهزة والحفاظ على سرية المعلومة وأسلوب الحصول عليها وحمايتها من التلغ أو الفقد أو السرقة أو العبث، وعدم إتاحة دخول شبكة المعلومات إلا بتصاريح وحفظها بوسائل إلكترونية يصعب الدخول عليها أو تعديلها إلا بمعرفة شخص معين لديه كلمة سر خاصة به والسماح للنظام الإلكتروني بتسجيل من يدخل لتعديل هذه المنشورات والبيانات، مع التحفظ على أصول الوثائق والمستندات التي تحوى المعلومات في الخزينة المخصصة لذلك وتوفير نسخ للاستخدام يتم مراجعتها دورياً مع هذه الأصول وتوفير نسخ احتياطية

4. إدارة العمليات

التعريف

يختص هذا المحور بالكيفية التي تقوم بها الوحدة بتصميم وإدارة وتحسين عمليات تقديم الخدمة لديها بغرض دعم ومساندة وتحقيق رؤية الجهاز الإداري وسياسته وأهدافه التي تتركز علي رضا العميل. ويعكس هذا المحور كفاءة عمل المحاور السابقة كبحيث يعتبر المؤشر الأساسي عمل سبيل المثال لقياس نتائج الإبداع والتعلم والشفافية، وهو المحور الذي يحقق من خلاله كفاءة وفاعلية تبسيط الإجراءات للمستفيد من الخدمة.

يتناول هذا المحور كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوحدة لتقديم خدماتها، كما يتناول فاعلية الوحدة في المجالات التالية:

- إدارة عملياتها وتبسيطها لتتمكن من تحقيق أهدافها
- تحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها
- جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة من هذه المعلومات عند إعادة أو مراجعة تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة
- إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاجها الوزارة /المؤسسة بطريقة كفؤ.
- رفع الجاهزية الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العمليات والخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة
- تحقيق علاقة متوازنة بين مقدم الخدمة ومتلقيها
- احترام حقوق وخصوصية متلقي الخدمة
- مراقبة وتحسين الخدمة

المعايير

يقوم هذا المحور بالتركيز علي خمس معايير فرعية هم:

4.1 شمولية التصميم العام للخدمات

4.2 إدارة العمليات الداخلية (المكتب الخلفي) وتبسيطها

4.3 إدارة العمليات الأمامية للخدمات (واجهة تقديم الخدمة) - وتحقيق القيمة المثلى

لمتلقي الخدمات

4.4 المراقبة الدورية للعمليات

4.1. شمولية التصميم العام للخدمات

التعريف

يتناول هذا المحور مدى شمولية تقديم الخدمة من حيث التوافر والإتاحة وتناسب التكلفة المادية وتمحورها حول متطلبات المستفيد ومرونتها لتلبي كافة احتياجات مستخدميها بمختلف فئاتهم. كما تحكم أيضا مدى تحقيق التكافؤ والمساواة في الحصول على خدمة ذات **الجودة والسعر المناسب** لمختلف الفئات المستفيدة والمستخدمة واستمرارية (المدد الزمنية) تقديم هذه الخدمة/الخدمات لتلبي الغرض والاحتياج.

الأنشطة

تصميم عملية تقديم الخدمات لتضمن:

- ❖ **تلبية احتياجات وأفضلية المستخدم - عن طريق التنسيق مع المؤسسة العليا**
 - استخدام البيانات الآتية كمدخلات لعملية التصميم الأولية (النظري):
 - نتائج ودراسة لتحديد من هو العميل (الفئات المستهدفة/المستفيدة من الخدمة)
 - تحديد وتقسيم الفئات
 - تحديد خصائص كل منهم
 - دراسة الإمكانيات المتاحة حالياً
 - دراسة القوانين واللوائح المنظمة
 - إدراج وتضمين مداخلات مستخدمي الخدمة/الخدمات في عملية تقييم وتطوير الخدمات، وذلك من خلال
 - تحديد احتياجات كل فئة من خلال عمل مسح واستقصاءات دورية، ومثال هذه الاحتياجات:
- **احتياجات معلوماتية وإجرائية:** دراسة مدى وضوح الإجراءات، ودراسة الدورة المستندية للخدمة والعمل علي تبسيطها

- **احتياجات جودة وسرعة ودقة:** أساليب اختيار وتدريب موظفي الخط الأول والذي يتعامل مباشرة مع الجمهور، دراسة مدى سرعة تأدية الخدمة، ودراسة قدرة وطاقة وعدد مؤدي الخدمة، والتقليل من أو تيسير حركة متلقي الخدمة، ووضع نظام لتلقي شكاوى متلقي الخدمة والعمل علي حلها
- **احتياجات بيئية:** دراسة إمكانيات المكتب من سعة الاستقبال وجودة الإضاءة والتهوية والنظافة العامة وعدد شبابيك تأدية الخدمة وإجراءات الأمن والسلامة ونظام الصيانة الوقائية - مع مراعاة ملاءمتها لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة

- عمل خطة ومنهجية لمواءمة الخدمات مع الاحتياجات
- تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه المستخدمين
 - دراسة الإمكانيات المتاحة حالياً (موارد مادية- موارد بشرية)
 - دراسة القوانين واللوائح المنظمة
- عمل مقترح لتصميم العملية يتم به تحديد وشرح معايير ومواصفات محددة وتشمل:
 - مدخلات ومخرجات محددة
 - مخطط سير خطوات إجراءات العملية (خريطة إجرائية توضح دورة عمل تقديم الخدمة مقسمة الي مراحل وخطوات)
 - المستندات المطلوبة
 - نماذج الخدمة
 - المدة الزمنية للانتهاء من الخدمة
 - توزيع المسؤوليات والمهام
 - وضع مؤشرات قياس الأداء (مؤشرات كمية)
 - دورية وآليات المتابعة
- دراسة الإمكانيات والموارد المطلوبة - مالية و بشرية والإطار الزمني والعمل على توفيرها لتحقيق تلك المعايير

- تشغيل تجريبي للعملية على نطاق محدود لفترة اختبار محددة المدة يتم فيها الآتي:
 - القيام بالمتابعة الدورية لمعرفة كفاءة وفاعلية التصميم
 - مقارنة نتائج قياس مؤشرات أداء العملية بالمتطلبات والمستهدفات الموضوعة عند التصميم
 - التأكد من مناسبة المدة الزمنية المحددة لأداء الخدمة
 - نتائج استطلاع رأى الموظفين عن مستوى أداء الخدمة والمعوقات
 - تحليل البيانات السابقة ودراستها لمعرفة نقاط القوة وفرص التحسين ورصد أي مشاكل تظهر، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة والمناسبة لتصويب المسار إذا حاد عن المعايير والقضاء على السلبيات التي ظهرت لتلافي المشكلات مستقبلياً
 - متابعة جودة تنفيذ الخدمة مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة
- بدء إطلاق الخدمة للتنفيذ بعد ما يتم اعتماد الإجراءات المعدلة الجديدة لأداء الخدمة للتأكد من عدم وجود مشاكل بها مع المتابعة الدورية

❖ التوافر والإتاحة

- توفير الخدمة في منافذ عديدة أو من خلال قنوات عديدة لضمان تغطية شاملة كل الفئات المستهدفة/المستفيدة من الخدمة كل بحسب احتياجاته واولوياته، مثال توفير الخدمات من خلال:

- الأكشاك الجماهيرية
- موقع الحكومة الاليكترونية
- الهاتف (الثابت او الجوال)
- مكاتب البريد
- وحدات تقديم الخدمات النقالة
- أخرى

- تتناسب قنوات إتاحة الخدمات مع كافة الاحتياجات المختلفة لهذه الفئات

- توفر منافذ لتقديم الخدمة في المواقع النائية إذا كانت الفئات القاطنة في هذه المواقع من المستفيدين المحتملين للخدمة
- تمكين المواطن من اختيار أنسب القنوات أو الأماكن التي تقدم الخدمات
- أماكن انتظار العملاء مناسبة ومنظمة
- المكان مجهز لاستقبال الأعداد المحتملة للمستخدمين
- البيئة المكانية مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن (و في حالة المنافذ التي تستوجب حضور المستفيد كوحدات تقديم الخدمة والاكشاك ومكاتب البريد ، يجب تخصيص شباك أو أكثر لكبار السن وذوي الاحتياجات)
- توافر التكنولوجيا والتقنيات اللازمة والمناسبة لتسهيل الحصول علي الخدمة، وعمل الصيانة الدورية لها وتأكيد عملها بكفاءة وبشكل مستمر دون انقطاع
- سهولة الوصول إلى الخدمة بحيث يمكن لكل الفئات المستهدفة/المستفيدة من الخدمة الوصول/الحصول على الخدمات بشكل يسير ويناسب احتياجاتهم، متضمنة، دليل بأماكن وعناوين الوحدات والمنافذ التي تؤدي الخدمة ، وإمكانية الاستعلام الهاتفي.
- أكد من توفر وسائل النقل المناسبة من وإلى أماكن تقديم الخدمة

❖ سعر الخدمة

- تتناسب السعر، بحيث ينبغي توفير الخدمات العامة لكل الفئات المستفيدة/المستهدفة إما مجاناً أو بالسعر الذي يناسب مختلف هذه الفئات
- الإعلان عن سعر كل خدمة في مكان واضح
- توفير بدائل للدفع (مثل كروت الائتمان او التحويل البنكي)

❖ احترام الخصوصية والسرية

- وضع سياسات وإجراءات محددة للتأكيد علي احترام حقوق المستخدم فيما يتعلق بالخصوصية والسرية، تتعهد فيها الجهة بالتالي:
 - الحفاظ علي سرية بيانات العملاء
 - حفظ الملفات الخاصة بهم في مكان أمن وفي سرية تامة
 - الحصول على موافقة كتابية من متلقي الخدمات قبل الشروع في استخدام البيانات الخاصة بهم
 - حصر استخدام بيانات العملاء في أضيق الحدود وعند الحاجة فقط
 - تأمين خصوصية المناقشات والمحادثات

❖ الاستمرارية

- ضمان استمرارية تقديم الخدمة في المدة الزمنية اللازمة لتلبية حاجة المستخدمين، وهذا يستلزم
- تحديد التغطية الزمنية المناسبة لكل خدمة
 - وجود دورة عمل تضمن عدم انقطاع الخدمة مع
 - تحديد بدائل للتيار الكهربائي في حالة الانقطاع
 - تحديد عماله بديلة في حال تغيب أحد القائمين على تقديم الخدمات
 - عمل ورديات عمل في حالة الحاجة إلى خدمات تستمر أكثر من ساعات العمل العادية
 - دورة دعم ومتابعة ومراقبة لاستمرارية تقديم الخدمة في المدد زمنية المحددة

❖ التكامل والربط مع الجهات الحكومية

- ربط وحدات تقديم الخدمة بالجهة المركزية والقنوات الأخرى لتقديم الخدمة (الانترنت-الوحدات-الأكشاك-الهاتف-الخ....)، بقاعدة بيانات مركزية وشبكة ربط وذلك بهدف
 - إتاحة عملية تتبع للخدمة مع علي اي من قنوات (الانترنت-الوحدات-الأكشاك-الهاتف-الخ....)

- ضمان تحديث البيانات
- إتاحة الخدمة من أي مكان ودون الالتزام بمكان جغرافي بعينه
- ربط قواعد البيانات ذات الصلة
- ربط وحدات تقديم الخدمة بالجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة⁷ بقاعدة بيانات مشتركة وشبكة ربط وذلك بهدف الحد من تنقلات متلقي الخدمة بين الجهات الحكومية المختلفة للحصول علي خدمة واحدة

❖ تضمين وتعزيز مشاركات المستخدمين والتواصل معهم

- تشجيع مشاركة وتفاعل المستخدمين
 - إتاحة نموذج "ابدي رأيك" وتقييم الخدمات والمقترحات في كل منافذ تقديم الخدمات (سواء اليكترونية أو يدوية)
 - حث المواطن وتشجيعه علي ملئ النموذج بعد إتمام الخدمة (وذلك إما من خلال التتويه عن وجود الخدمة، او الطلب الصريح من متلقي الخدمة ببذل بعض الوقت في إتمام عملية التقييم وإبداء المقترحات)
 - جمع آراء ومقترحات المستخدمين وعمل إحصائيات وتقرير بها لتضمينها في خطة التحسين
 - الإعلان عن سياسة إدراج هذه الآراء والمقترحات في عملية التحسين
 - الحفاظ على سرية هوية المشارك
- الدخول في مناقشات وحوارات متبادلة مع المستخدمين وممثليهم والمنظمات الغير حكومية ومنظمات المجمع المدني وإشراكهم في شتى العمليات ونظام اتخاذ القرار الخاص بوحدات تقديم الخدمة، من خلال
 - عمل منتديات ومدونات للتحاور
 - عمل مؤتمرات وحلقات نقاش

⁷يعنى هنا بالجهات ذات الصله أي الجهات التي تصدر وثيقة يجب تضمينها في دورة الحصول علي الخدمة

4.2. إدارة العمليات الداخلية (المكتب الخلفي) وتبسيطها

التعريف

يتناول هذا المحور كيفية قيام الوزارة /المؤسسة بتصميم وتنفيذ ومراجعة عملياتها الداخلية الرئيسية والمساندة لضمان تقديم خدمات أفضل لمتلقيها، وفاعلية الوزارة /المؤسسة في استخدام التكنولوجيا ورفع الجاهزية الالكترونية، تنسيق العمليات لتقليل الازدواجية وخفض التكاليف إلى الحد الأدنى، التنبؤ بالمشكلات ووضع الإجراءات لتجنب حدوثها والالتزام بالأطر الزمنية المحددة.

الأنشطة

❖ تبسيط وتطوير العمليات الداخلية

- مراجعة وتقييم العمليات الداخلية
 - دورة عمل الإدارات والأقسام
 - الدورة المستندية
 - الدورة التنظيمية والإجرائية
- تشجيع الموظف القائم بالخدمة على المشاركة في عملية تبسيط الإجراءات
 - إتباع نظام لتجميع وتصنيف ودراسة وتقييم أفكار ومقترحات الموظفين لتبسيط الإجراءات وتحسين الخدمة وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لمتلقي الخدمة
 - اشمال أجندة الاجتماعات على بند أفكار ومقترحات تبسيط الإجراءات والتحسين وتوفير صندوق ونموذج أو استمارة لتلقي مقترحات الموظفين
 - توافر أساليب للتحفيز مثل تخصيص حوافز مادية أو معنوية لمن يتقدم باقتراح أفكار تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات وربط الحوافز والمكافآت بتقديم الأفكار الجيدة والإعلان عن أفضل صاحب فكرة لتبسيط الإجراءات في لوحة الشرف
- إشراك المستفيدين في عملية التقييم للوضع الحالي لمختلف دورات العمل
- تحديد المعوقات من حيث

- الوقت اللازم لإتمام الخدمة
- الجهد وعدد التنقلات اللازمة
- التكاليف اللازمة لتقديم الخدمات
- بحث ما يمكن الاستغناء عنه من خطوات ومستندات لتقليل خطوات دورة العمل واختصار الوقت اللازم لإتمام الخدمة - مثل
 - استخدام شباك واحد للخدمة
 - تعديل تصميم بعض نماذج العمل
 - التعامل مع مؤدي واحد للخدمة وتقليل حركة متلقي الخدمة
- التنسيق مع المؤسسة العليا لإجراء عملية التبسيط والاختصار

❖ الجاهزية الالكترونية

لضمان فاعلية العمليات وفاعلية تقديم الخدمة لمتلقيها بالتركيز على تبني مبادرة الحكومة الالكترونية على النحو التالي:

- جاهزية البنية التحتية
 - توفر عدد ملائم من أجهزة الحاسب الآلي داخل الوزارة / المؤسسة
 - توفر أنظمة وقواعد بيانات تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب
 - تطوير أنظمة لربط وميكنة العمليات الداخلية اليكترونية
- إتاحة الخدمات اليكترونيا على موقع الحكومة الاليكترونية
- توفير قنوات اتصال بين الوحدة والجهات الداخلية والخارجية
- زيادة دقة المعلومات المتوفرة من خلال الربط مع نظم تكنولوجياية لدعم صناعة واتخاذ القرار

4.3. إدارة العمليات الأمامية للخدمات (واجهة التقديم) - وتحقيق القيمة المثلى لمتلقي الخدمات

التعريف

يتضمن هذا المحور سياسة لضمان احترام الحقوق والحريات الأساسية المنصوص عليها في قوانين ومبادئ حقوق الإنسان القومية والدولية وكيفية التزام مقدم الخدمة بحقوق المتلقي المنصوص عليها في مدونة السلوك الوظيفي، بما يحفظ كرامة المستخدم/المستخدمين باختلاف فئاتهم وانتمائهم وخلفياتهم. كما يتضمن أيضا تعزيز وتفعيل مبادئ حقوق الإنسان في تقديم الخدمات من حيث المساواة، تكافؤ الفرص، حرية الاختيار واتخاذ القرارات، والسيطرة على حياتهم الخاصة دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الأصل أو المعتقد أو النوع أو العجز أو السن أو التوجه، ومنع الإساءة أو الإيذاء البدني والعقلي والمالي لمستخدمي الخدمة/الخدمات بكل فئاتهم مع وجود عقوبات كافية لردع مثل هذه الحالات.

الأنشطة

❖ إتاحة المعلومات

- توفير آليات ووسائل لعرض البيانات، وتكون المعلومات معروضة من خلال أكثر من وسيلة من الوسائل التالية:
 - مكتب استعلام، ويكون على النحو التالي:
 - ظاهر وواضح مباشرة عند الدخول
 - وجود موظف مدرب يلتقي طالب الخدمة عند دخوله للمنفذ ويوجهه لتسهيل وصوله إلى الموظف المتخصص
 - مظهر الموظف لائق ومناسب
 - موظف الاستقبال يعمل على تيسير وتسهيل تلقي الخدمات
 - توفير ونشر وتداول دليل أو نشرة أو كتيب إرشادي بين فئة/فئات مستخدمي الخدمة/الخدمات، والعاملين بالوحدة وكل الأطراف المعنية في مكان واضح وسهل

- توفير مطبوعات/ لوحات/ ملصقات إرشادية في مكان واضح وسهل الوصول إليه، وتكون مكتوبة بشكل واضح وبخط كبير ويمكن قراءتها بسهولة، وتكون اللغة المستخدمة واضحة وسهلة الفهم
- توفير شاشات عرض في مكان واضح وسهل الوصول إليه، وتكون المادة المعروضة واضحة

● يتاح المحتوى التالي في أكثر من وسيلة عرض مما سلف ذكره أو أخرى:

- قائمة بالخدمات التي تتيحها وتقدمها الجهة
- إجراءات وخطوات تقديم الخدمات وأماكن تقديم كل خطوة من الخدمة داخل الوحدة
- المستندات والوثائق المطلوبة
- النماذج اللازمة للخدمات
- المدة الزمنية أو متوسط المدة الزمنية المحدد لإنهاء كل خدمة (في حالة استيفاء الوثائق المطلوبة)
- رسوم كل خدمة وتفاصيلها
- مواعيد العمل والتعامل مع الجمهور
- خريطة وصفية وإرشادية للمكان
- أسماء الإدارات والوحدات
- أسماء العاملين
- الخيارات والبدائل المتاحة
 - التعريف بقنوات إتاحة الخدمة وكيفية الوصول إلى كل منهم
 - التعريف بأفرع المنافذ المختلفة مع توضيح العناوين
 - تحديد الجهات الأخرى التي تقوم بتقديم نفس الخدمات
 - نشر هذه المعلومات على أكثر من قناة (موقع الوزارة الإلكتروني، والمطبوعات والمنشورات المتاحة بالوحدة، أخرى...)

- جميع البيانات التي يحتاجها متلقي الخدمة والأسئلة الشائعة في كتيب وتوفيرها لموظف الخط الأول الذي يتعامل مع الجمهور وموظف الاستعلامات للرجوع إليها عند الاحتياج
- الالتزام بنشر أي معلومات جديدة يمكنها التأثير على متلقي الخدمة في اختيار القناة التي سيتلقى بها الخدمة (مثال: عمل إصلاحات إنشائية للمنفذ في فترة معينة - نقل منفذ - تغيير مواعيد العمل استحداث خدمة من خلال الهاتف- ...الخ) وذلك في توقيت مناسب وبشكل مستمر
- استيفاء وحفظ سجلات دقيقة ومحدثة للعمليات والمعاملات التي تتعلق بالخدمة/الخدمات التي تقدمها الوحدة
- توفير إمكانية تتبع الخدمة ومعرفة المرحلة التي تمر بها الخدمة في لحظة تتبعها
- توفير إحصائيات وتقارير دورية عن أداء الوحدة وإعلانها ونشرها وإتاحتها للجمهور

❖ توفير التجهيزات المكانية والبيئة المواتية والمؤمنة

- ينبغي توفير الخدمات في بنية مجهزة وبيئة مواتية لكافة المستخدمين :
 - المكان مجهز لاستقبال أعداد كبيرة من المواطنين من حيث السعة
 - عدد شبابيك تقديم الخدمة يلاءم الكثافة العددية لمتلقي الخدمات
 - عدد دورات المياه يتناسب مع الكثافة العددية
 - عدد شبابيك تحصيل الرسوم يناسب الكثافة العددية
 - هناك جهاز ترقيم الدور الآلي
 - هناك مكان مناسب للجلوس والانتظار
 - المكان ملائم ومجهز للموظف لتسهيل أداء عمله
 - هناك دورات مياه متوفرة للجنسين ولذوي الاحتياجات الخاصة مع تسمية كل منهم (تميز كل منهم)
 - هناك دورات مياه متوفرة لذوي الاحتياجات الخاصة
 - هناك مياه متوفرة صالحة للشرب وسهلة الوصول إليها (مثال مبرد مياه)

○ توفر ماكينة تصوير مستندات لاستخدام الموظف ومتلقي الخدمة سواء كانت مجانية أم لا

○ تخصيص شباك لذوي الإعاقة وكبار السن للحصول علي الخدمة بسهولة

● بحيث تتناسب البيئة المحيطة مع معايير الصحة والسلامة للمستخدمين وتمتثل لمعايير

صحة وسلامة المستخدمين والعاملين، ولمتطلبات البيئية **ISO environment**

standards ويتضمن أن يكون :

○ المكان نظيف وصحي

○ درجة حرارة المكان ملائمة للعمل ولإستقبال المواطنين صيفا وشتاء

○ التدخين ممنوع ومعلن

○ تحديد مكان للمدخنين خارج المنفذ (في الهواء الطلق ومجهز)

● تطبيق معايير الإتاحة المكانية بحيث يكون تصميم البنية المكانية والبيئة التي تقدم فيها

الخدمة مناسبة لمختلف فئات المستخدمين، بما في ذلك الفئات ذوي الاحتياجات الخاصة

وكبار السن

● التأكد من أن تجهيزات السلامة والأمان، بما في ذلك

○ أجهزة ومعدات الإطفاء، متاحة في الأماكن المخصصة لها وتعمل بكفاءة ويتم

صيانتها بشكل دوري

○ نشرة وإجراءات الأمن الصناعي الوقائية والتحذيرية والإرشادية معلنة في مكان واضح

لجميع المترددين على الجهة

○ هناك أكثر من مخرج للطوارئ (مدخل/مخارج طوارئ)

○ عمل تدريبات دورية للعاملين ومستخدمي الخدمات على إجراءات الأمن الصناعي

وكيفية التعامل مع الحالات الطارئة والحرائق والحوادث

● تحديد المخاطر الممكنة مع خطة للتدخل المبكر لتجنب الآثار السلبية لهذه المخاطر

○ معدل الانقطاع الكهربائي

○ الكوارث البيئية المحتملة بناء على الطبيعة الجغرافية للمنفذ

○ حالات الطوارئ المحتملة

○ أخرى

- تسجيل أي حوادث أو إصابات يتعرض لها العاملين بالوحدة أو مستخدمى الخدمة/الخدمات المترددين على الوحدة، وتوضيح إجراءات الاستجابة والتعامل مع مثل هذه الحوادث

❖ سلوكيات مقدم الخدمة

- الإطار العام التي حددته مدونة السلوك الوظيفي "أفعل ولا تفعل" بحيث يجب علي الموظف أن:

○ يكون متحلي بالصبر عند التعامل مع المواطنين

○ يكون سريع في الرد على الاستفسارات وتقديم الخدمات وانجاز المهام

○ يكون لديه قدرة على حل المشاكل

○ يفهم احتياجات/طلبات متلقي الخدمة

○ يقدم معلومات دقيقة

○ يحافظ على خصوصية معلومات متلقي الخدمة

○ يجيد التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن

○ يتعامل مع الجميع باحترام و بشكل لائق وبيحايدة

○ يكون لديه وسائل للتواصل مع رؤسائه

○ يكون مظهر الموظف لائق

○ يحترم الآداب العامة

- يجب على وحدة تقديم الخدمة تحديد ووضع سياسات وإجراءات لضمان خلو منظومة

تقديم الخدمة خاصتها من أي صورة للإساءة أو الإيذاء المحتمل

○ يحدد بها نوعيات الإساءات التي تلتزم الوحدة بمنعها (إساءة لفظية أو

جسدية أو جنسية) مع تعريف تفصيلي لكل منها

- موظفي وحدة الخدمة على علم بسياسات وإجراءات الوحدة فيما يتعلق بحماية المستفيدين ومستخدمي الخدمات من سوء المعاملة أو الإساءة بثتى صورها
- تلتزم الوحدة بوضع وتفعيل آليات وعقوبات لردع أي إساءة أو إيذاء، بثتى أنواعه
- الموظفون والمستفيدون من الخدمات يتم تشجيعهم على رفع أية مخاوف أو شكاوى حول تعرضهم للعنف اللفظي أو الجسدي أو الجنسي، وتتاح لهم الفرص المناسبة للقيام بذلك
- متابعة تنفيذ هذه السياسات والإجراءات
- عمل استقصاءات دورية لمسح رأي العملاء بهذا الشأن

❖ قنوات وآليات لتلقي ومتابعة الشكاوي والاستفسارات

- وضع سياسات وإجراءات فيما يتعلق بعملية تلقي ومتابعة الشكاوى والرد على الاستفسارات، بحيث
- يكون جميع العاملين على علم تام بحق متلقي الخدمات في رفع شكاوى أو عمل استفسار في أي وقت
- يكون جميع العاملين على علم تام بحقهم في رفع شكاوى أو عمل استفسار في أي وقت دون خوف أو تردد
- تتعهد الوحدة بأن تكون جميع الطلبات والشكاوى والاستفسارات محل للدراسة وعمل اللازم
- تحدد الوحدة قنوات ودورة عمل⁸ لتلقي والرد على تلك الشكاوى والاستفسارات، وتكون هذه المعلومات معلنة ومتاحة لمستخدمي الخدمة/الخدمات، العاملين بالوحدة وكل الأطراف المعنية
- تلتزم وتتعهد وحدة تقديم الخدمة بالرد السريع والفعال على شكاوى واستفسارات العملاء/أصحاب المصلحة مع تحديد مدة زمنية مناسبة للرد عليها

⁸ مرفق (أ) سياسات تلقي شكاوي واستفسارات الموظفين

- إتاحة امكانية لمتابعة وتتبع سير الشكاوى والمرحلة التي تمر به لحظة التتبع
- تلتزم الوحدة بضمان حق الشاكي في الاحتفاظ ببياناته غير معلنه إذا طلب
- تكون إجراءات تلقي ومتابعة الشكاوى والاستفسارات على النحو التالي:
 - تحديد إطار زمني للرد على شكاوى واستفسارات المتلقي
 - تحديد وتسمية الإجراءات ودورة العمل اللازمة، مع تحديد من المسئول عن التعامل مع هذه الشكاوى
 - تحديد كيف ومتى سيتم تزويد الشاكي بالرد عل شكواه وإبلاغه

إيضاحات:

- يمكن للمناقشات والحوارات المثمرة أن:
 - تغني عن الكثير من الشكاوى
 - تحد من تصعيد بعض المشاكل والشكاوى
 - تسهم في حل الكثير من الشكاوى

4.4. مراقبة وتقييم العمليات

الأنشطة

❖ قياس رضا متلقي الخدمة

- تقييم مستوى رضا متلقي الخدمة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة وتحديد توقعاته
 - عمل إحصائيات للاستفسارات والشكاوى
 - استخدام مخرجات التحليل الإحصائي لعدد ونوع وطبيعة الشكاوى والاستفسارات المقدمة للوقوف على مستوى رضا متلقي الخدمة (شكاوى متلقي الخدمة من الإجراءات و من أداء الموظفين أو تأخير العمليات)
 - جمع وتسجيل المعلومات الواردة من موظفي الخط الأول ومؤدي الخدمة الخاصة بتوقعات متلقي الخدمة

- عمل استقصاء رأي عن مدى رضاء أو عدم رضاء متلقي الخدمة عن كل الموضوعات والعناصر التي تهمة و تؤثر على رضاء
- وضع نموذج شامل ودورية مناسبة للقيام باستقصاء رأي متلقي الخدمة وجمع المعلومات وكذلك التغذية العكسية من متلقي الخدمة
- تحليل وتصنيف هذه المعلومات والخروج بنتائج للاستجابة لتوقعات ومتطلبات متلقي الخدمة
- بحث إمكانية الاستجابة لتوقعات ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال خطة التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة
- آليات تحليل مستوى رضاء متلقي الخدمة، لوضع أولويات لإدخال تحسينات على الخدمات
 - بناء قاعدة بيانات تحفظ بها البيانات المتراكمة مما يعكس مستوى الخدمة:
 - مخرجات نتائج تحليل بيانات ومؤشرات قياس رأي ورضاء متلقي الخدمة ومعرفة نقاط القوة وفرص التحسين
 - مخرجات تحليل نتائج شكاوى متلقي الخدمة في هذا الشأن
 - تصميم دورة عمل لإدارة هذه المعلومات والبيانات
 - جمع
 - تسجيل
 - توثيق
 - حفظ
 - أرشفة
 - تداول
 - تحديث
 - تأمين

❖ المراقبة وتأكيد الجودة

- تحديد مؤشرات قياس كميته محددة ومناسبة- ذات مرجعية ولها قياسات مستهدفة لأداء كل عملية، مثل:
 - مدة التنفيذ وزمن أداء الخدمة
 - كمية الانجاز وعدد الخدمات التي تم انجازها
 - متطلبات الخدمة من نماذج واضحة
 - الفجوة بين متوسط مدة أداء الخدمات مع مثيلتها محليا أو إقليميا أو عالميا
 - مؤشرات رضا المستخدم
- وضع نظام للمراقبة الدورية باستخدام مؤشرات قياس أداء العمليات السابق تحديدها
- توفير وسائل وأدوات المراقبة
- تسجيل وتوثيق القياسات
- تعيين وتدريب مسئولين للمراقبة والجودة لخلق كوادر من المراجعين على جميع الأنشطة والعمليات

❖ تحليل مؤشرات الأداء وتقييم أداء العمليات مع التركيز على تلبية متطلبات متلقي الخدمة

- تحليل مؤشرات البيانات
 - تسجيل وتوثيق القياسات
 - حصر وتحليل معطيات متلقي الخدمة التي يتم التعرف عليها من خلال:
 - توقعات ومقترحات وأراء متلقي الخدمة المذكورة باستطلاعات الرأي
 - مؤشرات رضا المستخدم
 - الشكاوى واستفسارات متلقي الخدمة
 - بجانب ما يطرأ من مشاكل ومعوقات أثناء أداء الخدمات
 - مقارنة القياسات الفعلية المسجلة للمؤشرات بالمستهدف
 - تحديد إذا كان قد تم الحياد عن المخطط، ونقاط التميز والضعف لتلافيها

- تشكيل فريق عمل لعمل دراسة بالوضع الحالي للخدمات باستخدام البيانات الآتية كمدخلات :
 - نتائج تحليل بيانات ومؤشرات قياس أداء العمليات وأداء الموظفين ومعرفة نقاط القوة وفرص التحسين
 - نتائج تحليل شكاوى واستفسارات متلقي الخدمة
 - نتائج تحليل استطلاع رأى متلقي الخدمة عن مستوى أداء الخدمة ومعرفة توقعات ومتطلبات متلقي الخدمة
 - نتائج تحليل استطلاع رأى الموظفين عن مستوى أداء الخدمة
 - نتائج دراسة القوانين واللوائح المنظمة
 - دراسة التتابع المطلوب ومخطط سير العمل والمدخلات والمخرجات
 - دراسة تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وأوقاتها وتسلسلها ومتطلباتها من المستندات المطلوبة - نماذج الخدمة - المدة الزمنية لإنهاء الخدمة - الدورة المستندية
 - دراسة معوقات العمل
 - دراسة الإجراءات المتبعة في الخدمات المماثلة سواء في نفس المؤسسة أو مؤسسة منافسة
 - دراسة الإجراءات المقترحة بطريقة موضوعية للحصول على نتائج تحليل ودراسة مقترحات التحسين أو التطوير
- تحليل البيانات ودراستها لمعرفة نقاط القوة وفرص التحسين ورصد أي مشكلات تظهر

❖ تحسين العمليات من أجل تقديم خدمة مميزة لمتلقي الخدمة

- مشاركة العاملين في وضع خطة عامة متكاملة للتحسين ومواجهة التحديات
- وضع الاقتراحات وخطط العمل لتحديد أهداف ومعايير ومواصفات تحسين العملية وإجراء الدراسة اللازمة لتحديد التعديلات في سير الإجراءات في عملية التعامل التي قد تتمثل في:
 - مواضع شكاوى متكررة
 - اختناق الأداء وعدم سريانه بانسيابية
 - نقاط الارتباك وعدم ارتياح متلقي الخدمة

- نقاط ضغط عصبي وذهني على مقدمي الخدمات
- الإمكانيات والموارد المتاحة - مالية و بشرية والمعرفية
- بحث ما يمكن الاستغناء عنه من خطوات ومستندات لتقليل خطوات دورة العمل واختصار الوقت اللازم لإتمام الخدمة - مثل:
 - استخدام شباك واحد للخدمة
 - تعديل تصميم بعض نماذج العمل
 - التعامل مع مؤدي واحد للخدمة و تقليل حركة متلقي الخدمة
- البحث عن البدائل المتاحة في حل هذه المشكلات بطريقه سليمة ومختصرة ويتم اختيار انطب هذه الحلول
- إجراء التصحيحات اللازمة والمناسبة لتصويب المسار في حالة الحياد عن المعايير والقضاء على السلبيات التي ظهرت لتلافي المشكلات مستقبليا
- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ تلك التحسينات الإضافية (بشرية — معلوماتية - تدريبية - تجهيزات) و العمل على توفير تلك الموارد
- و من ثم وضع وتوزيع المسؤوليات ووضع مؤشرات أداء يمكن قياسها والقيام بالمتابعة الدورية للتنفيذ

5. النتائج

يعبر هذا المحور عن المخرجات المرجوة نتيجة للأربع محاور المكونين لمداخلات العملية وهم القيادة والموارد البشرية والشراكات وإدارة الموارد والخدمات. كما يقوم هذا المحور علي تقسيم كل معيار الي قسمين، الأول لقياس التصورات "الإدراكية" والتي تتعامل في معظمها مع الكيف، أما القسم الثاني فهي مؤشرات قياسية وبطبيعة الحال هي تعبر عن الكم. الهدف من كل معيار هو وضع أهداف محددة للمخرج يمكن قياسها لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا.

المعايير

يقوم هذا المحور بالتركيز على أربع معايير هم:

5.1 نتائج القيادة

5.2 نتائج العاملون

5.3 نتائج الشركات والموارد

5.4 نتائج العمليات

5.1. نتائج القيادة

الأنشطة

❖ الاستقصاءات

- استمارة استقصاء رأي العاملين حول كفاءة وفاعلية نظم الإدارة والقيادة ب الوحدة
- ربط استقصاء رأي العاملين باستقصاءات رضا العملاء

❖ المؤشرات القياسية

- انخفاض عدد شكاوى متلقي الخدمة الخاصة بانتهاكات للسلوك الأخلاقي
- انخفاض عدد المخالفات للتعليمات
- انخفاض أو انعدام عدد الانتهاكات الأخلاقية مع متلقي الخدمة
- رصد الانعكاس الايجابي على تطور رضا متلقي الخدمة
- تحسن مستوى الجودة (بالدرجات) من خلال تقارير الجودة
- تحسن نسبة رضا العملاء
- الحصول على جائزة تميز
- الوصول للنتائج المستهدفة لرضا الموظفين عن وسائل ومستوى الاتصال داخل الوحدة
- المتابعة والمراجعة المستمرة والدورية لبنود استمارة استقصاء الرأي ولنظم الاجتماعات
- مخرجات الاجتماعات

5.2. نتائج العاملون

الأنشطة

❖ الاستقصاءات

- استمارة استقصاء رأي العاملين حول كفاءة وفاعلية نظم إدارة الموارد البشرية
- استقصاءات رضا القيادات عن مستوى أداء العاملين
- الربط باستقصاءات رضا العملاء

❖ المؤشرات القياسية

- انخفاض عدد شكاوى متلقي الخدمة
- التحسن في سرعة تقديم الخدمة
- رصد التطور الإيجابي لنتائج تقييم الأداء للموظفين
- انخفاض عدد الأخطاء أثناء تنفيذ الخدمة أو ارتفاع عدد الخدمات الوحدة بدون أخطاء
- انخفاض عدد المخالفات للتعليمات
- انخفاض أو انعدام عدد الانتهاكات الأخلاقية مع متلقي الخدمة
- رصد الانعكاس على التطور الإيجابي لرضا متلقي الخدمة
- رصد الانعكاس على التطور الإيجابي لرضا الموظفين
- ارتفاع عدد الخدمات الوحدة بدون أخطاء
- التحسن في مستوى رضا الموظفين

5.3. نتائج الشراكات والموارد

الأنشطة

❖ الاستقصاءات

- استقصاءات رأي الشركاء
- استقصاءات رأي الموردين
- استقصاءات رأي العاملين
- استقصاءات رأي متلقي الخدمات

❖ المؤشرات القياسية

- ارتفاع نسبة رضا الشركاء
- ارتفاع نسبة رضا متلقي الخدمات
- زيادة عدد المشاركات من المجتمع المدني
- زيادة نسبة المداخلات والمدخلات من الشركاء
- انخفاض زمن تقديم الخدمة
- زيادة نسبة رضا العاملين
- زيادة فائض المخزون
- انخفاض العجز في الموارد

5.4. نتائج إدارة العمليات

الأنشطة

❖ الاستقصاءات

- استقصاءات رأي العاملين
- استقصاءات رأي متلقي الخدمات

- استقصاءات رأي المواطنين المحيطين ب الوحدة

❖ المؤشرات القياسية

- انخفاض في عدد شكاوى متلقي الخدمة
- التحسن في سرعة تقديم الخدمة
- التحسن في مستوى رضاء متلقي الخدمة
- التحسن في مستوى رضاء الموظفين
- انخفاض في عدد شكاوى الموظفين
- انخفاض مدة التنفيذ وزمن أداء الخدمة
- زيادة كمية الخدمات المنجزة
- انخفاض عدد تنقلات متلقي الخدمة بين الموظفين والإدارات
- انخفاض عدد النماذج المطلوبة لإتمام الخدمة
- انخفاض الفجوة بين متوسط مدة أداء الخدمات مع مثيلتها محليا أو إقليميا أو عالميا

ثالثاً: دليل متابعة جهات تقديم

الخدمات الحكومية للمراقبين

غير الرسميين (المجتمع المدني)

معايير جودة تقديم الخدمات الحكومية (علاقة مقدم ومتلقي الخدمة)

1. المعلومات والبيانات

1.1 وسائل عرض البيانات:

يجب علي كل وحدة تقدم الخدمات الحكومية توفير آليات لعرض البيانات والمعلومات، لتكون متوفر من خلال أكثر من وسيلة من الوسائل التالي ذكرهم:

1.1.1. مكتب استعلامات (وعلي يتم إتاحة خدمة الاستعلام الهاتفي من خلال نفس المكتب)

- يكون المكتب في مكان واضح وظاهر عند الدخول الي المبني

1.1.2. موظف استعلامات

- يكون قادر علي توجيه المواطنين الي أماكن تقديم الخدمات
- يستقبل متلقي الخدمة بمجرد وصوله
- مظهره لائق

1.1.3. دليل /كتيب إرشادي

علي أن يكون:

- متاح ومتوفر داخل الجهة
- يسهل الوصول إليه
- واضح (مكتوب بشكل واضح)
- اللغة المستخدمة سهلة الفهم
- شامل علي كل احتياجات المستخدم من معلومات، كما هو موضح ببند المحتوى لاحقاً

1.1.4. هل يوجد مطبوعات/لوحات/ملصقات إرشادية

علي أن يكون:

- معلق بمكان واضح
- مكتوب بشكل واضح (الكتابة واضحة وبخط كبير ويمكن قراءتها بسهولة)
- اللغة المستخدمة سهلة الفهم

1.1.5. شاشات عرض

علي أن يكون:

- في مكان واضح
- المادة المعروضة واضحة ويمكن قراءتها بسهولة

1.2. المحتوى والبيانات:

يجب علي كل جهة تقدم الخدمات الحكومية إتاحة البيانات والمعلومات التالية من خلال أكثر من وسيلة من الوسائل السابق ذكرها :

- 1.2.1. قائمة بالخدمات التي تتيحها وتقدمها الجهة
- 1.2.2. إجراءات وخطوات تقديم الخدمات وأماكن تقديم كل خطوة من الخدمة داخل الوحدة
- 1.2.3. المستندات والوثائق المطلوبة
- 1.2.4. النماذج اللازمة للخدمات
- 1.2.5. المدة الزمنية أو متوسط المدة الزمنية المحدد لإنهاء كل خدمة (في حاله استيفاء الوثائق المطلوبة)
- 1.2.6. رسوم كل خدمة وتفاصيلها
- 1.2.7. عناوين المنافذ الأخرى التي تتيح نفس الخدمة/الخدمات
- 1.2.8. القنوات الأخرى التي تتيح نفس الخدمة⁹
- 1.2.9. مواعيد العمل والتعامل مع الجمهور
- 1.2.10. أسماء الإدارات والوحدات
- 1.2.11. أسماء العاملين

2. سلوكيات مقدم الخدمة

يجب علي الموظف بوحدة تقديم الخدمة الحكومية أن :

- 2.1. يتحلى بالصبر عند التعامل مع المواطنين
- 2.2. يكون سريع في الرد علي الاستفسارات وتقديم الخدمات وانجاز المهام
- 2.3. يستقبل متلقي الخدمة متحمس للمساعدة ومتعاون
- 2.4. يكون لديه قدرة علي حل المشاكل
- 2.5. يتفهم احتياجات / طلبات متلقي الخدمة
- 2.6. يقدم معلومات دقيقة

9 ذكر القنوات الأخرى التي يمكن للمواطن الحصول من خلالها علي الخدمة، مثال: بوابة الحكومة الإلكترونية- الهاتف - الأكشاك الجماهيرية - منافذ البريد- أخرى

- 2.7. يحافظ علي خصوصية معلومات متلقي الخدمة
- 2.8. يجيد التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن
- 2.9. يتعامل مع الجميع باحترام و بشكل لائق و بحيادية
- 2.10. لا يقبل أي مقابل مادي
- 2.11. يكون لديه وسائل للتواصل مع رؤسائه
- 2.12. يكون مظهره لائق
- 2.13. يحترم الآداب العامة

3. بيئة وموارد العمل

يجب أن يكون:

- 3.1. المكان مجهز لاستقبال أعداد كبيرة من المواطنين
- 3.2. هناك جهاز ترقيم الدور الآلي
- 3.3. هناك مكان مناسب للجلوس والانتظار
- 3.4. المكان مجهز بتجهيزات السلامة والأمان من أجهزة ومعدات الإطفاء، و هي متاحة في الأماكن المخصصة
- 3.5. نشرة وإجراءات الأمن الصناعي الوقائية والتحذيرية والإرشادية معلنه في مكان واضح للجميع
- 3.6. المكان ملائم ومجهز للموظف لتسهيل أداء عمله
- 3.7. هناك دورات مياه متوفرة للجنسين ولذوي الاحتياجات الخاصة مع تسمية كل منهم (تميز كل منهم)
- 3.8. هناك مياه متوفر صالحة للشرب وسهله الوصول إليها (مثال مبرد مياه)
- 3.9. هناك ماكينة تصوير مستندات للاستخدام الموظف ومتلقي الخدمة سواء كانت مجانية أو لا
- 3.10. المكان يوفر الدمغات
- 3.11. درجة حرارة المكان ملائمة للعمل ولاستقبال المواطنين صيفا وشتاء
- 3.12. المكان نظيف وصحي
- 3.13. التدخين ممنوع ومعلن
- في حالة المنافذ ذات الكثافة العالية يرجى الإجابة عن الآتي:**
- 3.14. عدد شبابيك تقديم الخدمة يلاءم الكثافة العددية لمتلقي الخدمات
- 3.15. عدد دورات المياه يتناسب مع الكثافة العددية

3.16. عدد شبائيك تحصيل الرسوم (الخرائن) يناسب الكثافة العددية

4. نظام استطلاعات الرأي والشكاوى والمقترحات

يجب أن يكون :

- 4.1. هناك قنوات لتلقي الشكاوى ومعلنه (مثال أرقام تليفونات- فاكس- بريد اليكتروني- بريد - رسائل قصير - أخرى)
- 4.2. وجود صندوق لتلقي الشكاوى يسهل الوصول إليه
- 4.3. طلب/نموذج تقديم الشكاوى متوفر في الجهة
- 4.4. نموذج "ابدي رأيك" متاح بوضوح لمتلقي الخدمات

5. مؤشرات خاصة بتميز المنفذ

يجب أن يكون :

- 5.1. الجهة والخدمة مجهزة لإتاحة أكثر من طريقة للدفع للخدمة (كروت ائتمان - ماكينات بنكية - تحويلات بنكية - الخ)
- 5.2. المكان مجهز لاستقبال جميع فئات المستخدمين بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن
- 5.3. هناك دورات مياه متوفرة لذوي الاحتياجات الخاصة
- 5.4. هناك أكثر من مخرج للطوارئ (مدخل/مخارج طوارئ)
- 5.5. مقدم الخدمة لديه جهاز حاسب يعمل بكفاءة
- 5.6. مقدم الخدمة لديه اتصال بشبكة ربط اليكتروني (system) إذا استلزم تقديم الخدمة ذلك والشبكة تعمل بكفاءة
- 5.7. الموظف يجيد التعامل مع التكنولوجيا (الحاسب الآلي وقواعد البيانات) بسرعة ودقة
- 5.8. هناك بيان بإجراءات وتعليمات تقديم الشكاوى ومدة تلقي الرد عليها، وهذا البيان معلن للمستخدمين
- 5.9. استمارات استطلاع الرأي متاحة بوضوح لمتلقي الخدمات

- 5.10. الموظفون يحثون ويشجعون متلقي الخدمة على إبداء آرائهم
- 5.11. هناك بيان لحماية خصوصية وسرية بيانات المستخدمين
- 5.12. مقدم الخدمة يقوم بالحصول علي موافقة كتابية من متلقي الخدمات قبل الشروع في استخدام البيانات الخاصة بهم
- 5.13. قواعد السلوك الوظيفي (افعل ولا تفعل) موضحة خلف مقدمي الخدمات
- 5.14. تحديد مكان للمدخنين خارج المنفذ (في الهواء الطلق ومجهز)

6. آلية مراقبة سير العمل

يجب أن يكون مدير المنفذ موجود بصفة مستمرة بين العاملين لمراقبة سير العمل ، علي أن يتم إضافة بعض الآليات الأخرى للمراقبة سير العمل (مثل المدير لدية شاشات مراقبة - حجرة المدير زجاجيه بحيث تكشف المنفذ - أخرى).

7. التقييم العام للخدمة:

- يقوم التقييم العام للخدمة/ الخدمات التي تقدمها الجهة بناء على البنود الآتية:
- 7.1. مراعاة كبار السن و ذوي الاحتياجات الخاصة
- 7.2. مدى وضوح الإجراءات (النماذج، المستندات، المدة اللازمة لإتمام الخدمة والخطوات)
- 7.3. مدى سرعة تأدية الخدمة
- 7.4. عدد المراحل/الخطوات المطلوبة من متلقي الخدمة لإتمام الخدمة (تبسيط الإجراءات داخل الجهة)
- 7.5. عدد المراحل/الخطوات المطلوبة من متلقي الخدمة لإتمام الخدمة (التكامل والربط مع الجهات الخارجية)
- 7.6. عدد النماذج المطلوبة لإتمام الخدمة
- 7.7. أسعار الخدمات
- 7.8. كفاءة مقدم الخدمة (دقة وسرعة)
- 7.9. نظام تلقي الشكاوى والرد عليها

7.10. كفاءة خدمة الاستعلام الهاتفية

7.11. عدد شبابيك تقديم الخدمة/الخدمات

7.12. إجراءات الأمن والسلامة بالمكان

7.13. نظام الصيانة (عن طريق ملاحظة أي قصور أو أعطال في الأجهزة أو الأثاثات)

7.14. ملائمة المكان كجودة الإضاءة والتهوية والنظافة العامة

7.15. وسائل واختيارات سداد قيمة الخدمة

استمارة/نموذج متابعة جهات تقديم الخدمات الحكومية

1. المعلومات والبيانات

آليات عرض المعلومات

ملاحظات	لا	نعم	
			1.1. هل يوجد مكتب للإستعلامات؟
			1.2. هل يوجد موظف للإستعلامات؟
			في حالة الإجابة بنعم - يرجى الإجابة على التالي
			1.2.1. مكتب الاستعلامات ظاهر وواضح عند الدخول إلى المبنى
			1.2.2. موظف الاستعلامات يستقبل متلقي الخدمة بمجرد وصوله
			1.2.3. موظف الاستعلامات يتفهم احتياجات متلقي الخدمة جيدا ويقوم بالمساعدة (قادر على توجيه المواطنين إلى أماكن تقديم الخدمات)
			1.2.4. هناك خدمة للاستعلام الهاتفي متاحة وتعمل بكفاءة
			1.2.5. مظهر موظف الاستعلام لائق
			1.3. هل يوجد دليل/كتيب إرشادي
			في حالة الإجابة بنعم - يرجى الإجابة على التالي
			1.3.1. الدليل يمكن الحصول عليه بسهولة
			1.3.2. الدليل واضح وشامل واللغة المستخدمة سهلة الفهم
			1.4. هل يوجد مطبوعات/ لوحات/ ملصقات إرشادية
			في حالة الإجابة بنعم - يرجى الإجابة على التالي
			1.4.1. توجد في مكان واضح
			1.4.2. الكتابة واضحة وبخط كبير ويمكن قراءتها بسهولة
			1.4.3. اللغة المستخدمة واضحة و سهلة الفهم
			1.5. هل يوجد شاشات عرض
			في حالة الإجابة بنعم - يرجى الإجابة على التالي
			1.5.1. شاشات العرض كبيرة وفي أماكن واضحة
			1.5.2. المادة المعروضة واضحة

المعلومات المتاحة

يرجى التكرم بذكر إذا كانت هذه المعلومات معلنه بالجهة ومن خلال الخيارات المتاحة، مع العلم بأنه يمكن اختيار أكثر من خيار عرض إذا كانت الجهة تعرض المعلومة بأكثر من طريقة

ملاحظات	نعم					لا
	أخرى (برجاء ذكرها)	شاشات عرض	معلقات/لوحات إرشادية	مطبوعات	دليل الجهة	
						1.6. قائمة بالخدمات التي تتيحها وتقدمها الجهة
						1.7. خريطة وصفية وإرشادية للمكان
						1.8. إجراءات وخطوات تقديم الخدمات وأماكن تقديم كل خطوة من الخدمة داخل الوحدة
						1.9. المستندات والوثائق المطلوبة
						1.10. النماذج اللازمة للخدمات
						1.11. المدة الزمنية أو متوسط المدة الزمنية المحدد لإنهاء كل خدمة (في حالة استيفاء الوثائق)

المطلوبة						
						1.12. رسوم كل خدمة وتفاصيلها
						1.13. عناوين المنافذ الأخرى التي تتيح نفس الخدمة/ الخدمات
						1.14. القنوات الأخرى التي تتيح نفس الخدمة ¹⁰
						1.15. مواعيد العمل والتعامل مع الجمهور
						1.16. أسماء الإدارات والوحدات
						1.17. أسماء العاملين

2. سلوكيات مقدم الخدمة

ملاحظات	لا	نعم	
			2.1. الموظف يتحلى بالصبر عند التعامل مع المواطنين
			2.2. الموظف سريع في الرد على الاستفسارات وتقديم الخدمات وانجاز المهام
			2.3. الموظف يستقبل متلقي الخدمة متحمس للمساعدة ومتعاون
			2.4. الموظف لديه قدرة على حل المشاكل
			2.5. الموظف يفهم احتياجات/طلبات متلقي الخدمة
			2.6. الموظف يقدم معلومات دقيقة
			2.7. الموظف يحافظ على خصوصية معلومات متلقي الخدمة
			2.8. الموظف يجيد التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن
			2.9. الموظف يتعامل مع الجميع باحترام و بشكل لائق وبحيادية
			2.10. الموظف لا يقبل أي مقابل مادي
			2.11. الموظف لديه وسائل للتواصل مع رؤسائه
			2.12. مظهر الموظف لائق
			2.13. الموظف يحترم الآداب العامة

3. بيئة وموارد العمل

ملاحظات	لا	نعم	
			3.1. المكان مجهز لاستقبال أعداد كبيرة من المواطنين
			3.2. هناك جهاز ترقيم الدور الآلي
			3.3. هناك مكان مناسب للجلوس والانتظار
			3.4. المكان مجهز بتجهيزات السلامة والأمان من أجهزة ومعدات الإطفاء، وهي متاحة في الأماكن المخصصة
			3.5. نشرة إجراءات الأمن الصناعي الوقائية والتحذيرية والإرشادية معلقة في مكان واضح للجميع
			3.6. المكان ملائم ومجهز للموظف لتسهيل أداء عمله
			3.7. هناك دورات مياه متوفرة للجنسين ولذوي الاحتياجات الخاصة مع تسمية كل منهم (تميز كل منهم)
			3.8. هناك مياه متوفرة صالحة للشرب وسهلة الوصول إليها (مثال مبرد مياه)
			3.9. توفر ماكينة تصوير مستندات لإستخدام الموظف ومتلقي الخدمة سواء كانت مجانية أم لا
			3.10. المكان يوفر الدمغات

10 ذكر القنوات الأخرى التي يمكن للمواطن الحصول من خلالها علي الخدمة، مثال: بوابة الحكومة الإلكترونية- الهاتف - الأكتشاك الجماهيرية -منافذ البريد- أخرى

			3.11. درجة حرارة المكان ملائمة للعمل ولإستقبال المواطنين صيفا وشتاء
			3.12. المكان نظيف وصحي
			3.13. التدخين ممنوع ومعلن
			3.14. في حالة المنافذ ذات الكثافة العالية يرجى الإجابة على الآتي:
			3.14.1. عدد شبابيك تقديم الخدمة بلاعم الكثافة العددية لمتلقي الخدمات
			3.14.2. عدد دورات المياه يتناسب مع الكثافة العددية
			3.14.3. عدد شبابيك تحصيل الرسوم يناسب الكثافة العددية

4. التواصل (نظام استطلاعات الرأي والشكاوى والمقترحات)

ملاحظات	لا	نعم	
			4.1. هناك قنوات لتلقي الشكاوى ومعلنه (مثال أرقام تليفونات- فاكس- بريد اليكتروني- بريد - رسائل قصيرة - أخرى)
			4.2. وجود صندوق لتلقي الشكاوى يسهل الوصول إليه
			4.3. طلب/نموذج تقديم الشكاوى متوفر في الجهة
			4.4. نموذج "ابدي رأيك" متاح بوضوح لمتلقي الخدمات

5. آلية مراقبة سير العمل

ملاحظات	لا	نعم	
			5.1. مدير الجهة/المنفذ موجود بصفة مستمرة بين العاملين لمراقبة سير العمل
			5.2. يرجى ذكر أية آلية أخرى لمراقبة سير العمل (مثال المدير لديه شاشات مراقبة - حجرة المدير زجاجية بحيث تكشف المنفذ - أخرى)

.....

.....

6. مؤشرات خاصة بتميز المنفذ

ملاحظات	لا	نعم	
			6.1. الجهة والخدمة مجهزة لإتاحة أكثر من طريقة للدفع للخدمة (كروت ائتمان - ماكينات بنكية - تحويلات بنكية - الخ)
			6.2. المكان مجهز لاستقبال جميع فئات المستخدمين بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن
			6.3. هناك دورات مياه متوفرة لذوي الاحتياجات الخاصة
			6.4. هناك أكثر من مخرج للطوارئ (مدخل/مخارج طوارئ)
			6.5. مقدم الخدمة لديه جهاز حاسب يعمل بكفاءة
			6.6. مقدم الخدمة لديه اتصال بشبكة ربط اليكتروني (system) إذا استلزم تقديم الخدمة ذلك والشبكة تعمل بكفاءة
			6.7. الموظف يجيد التعامل مع التكنولوجيا (الحاسب الآلي وقواعد البيانات) بسرعة ودقة
			6.8. هناك بيان بإجراءات وتعليمات تقديم الشكاوى ومدة تلقي الرد عليها، وهذا البيان معلن للمستخدمين
			6.9. استمارات استطلاع الرأي متاحة بوضوح لمتلقي الخدمات
			6.10. الموظفون يحثون ويشجعون متلقي الخدمة على إبداء آرائهم
			6.11. هناك بيان لحماية خصوصية وسرية بيانات المستخدمين

			6.12 .مقدم الخدمة يقوم بالحصول علي موافقة كتابية من متلقي الخدمات قبل الشروع في استخدام البيانات الخاصة بهم
			6.13 .قواعد السلوك الوظيفي (افعل ولا تفعل) موضحة خلف مقدمي الخدمات
			6.14 .تحديد مكان للمدخنين خارج المنفذ (في الهواء الطلق ومجهز)

7. تقييم الخدمة

كيف تقييم الخدمة/ الخدمات التي تقدمها الجهة بناء على البنود الآتية:

ملاحظات	غير مقبول	مقبول	جيد	
				7.1 .مراعاة كبار السن و ذوي الاحتياجات الخاصة
				7.2 .مدى وضوح الإجراءات (النماذج، المستندات، المدة اللازمة لإتمام الخدمة والخطوات)
				7.3 .مدى سرعة تأدية الخدمة
				7.4 .عدد المراحل/الخطوات المطلوبة من متلقي الخدمة لإتمام الخدمة (تبسيط الإجراءات داخل الجهة)
				7.5 .عدد المراحل/الخطوات المطلوبة من متلقي الخدمة لإتمام الخدمة (التكامل والربط مع الجهات الخارجية)
				7.6 .عدد النماذج المطلوبة لإتمام الخدمة
				7.7 .أسعار الخدمات
				7.8 .كفاءة مقدم الخدمة (دقة وسرعة)
				7.9 .نظام تلقي الشكاوى والرد عليها
				7.10 .كفاءة خدمة الاستعلام الهاتفي
				7.11 .عدد شبابيك تقديم الخدمة/الخدمات
				7.12 .إجراءات الأمن والسلامة بالمكان
				7.13 .نظام الصيانة (عن طريق ملاحظة أي قصور أو أعطال في الأجهزة أو الأثاثات)
				7.14 .ملائمة المكان كجودة الإضاءة والتهوية والنظافة العامة
				7.15 .وسائل واختيارات سداد قيمة الخدمة

8. ملاحظات عامة

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

رابعاً: نماذج ومرفقات

مرفق (أ): سياسات تلقي شكاوى المواطنين

1. الإعلان عن وحث متلقي الخدمة على عدم التردد في تقديم شكوى في حالة وجود أي مشكلة أو تقديم مقترح للتحسين
2. الإعلان عن إتباع سياسة الباب المفتوح في التعامل مع متلقي الخدمة عند وجود استفسار أو شكوى أو مشكلة تستلزم التدخل الفوري أو تقديم مقترح للتحسين
3. وجود أسلوب معن وممتع لإدارة الشكاوى والاستفسارات (تلقني وجمع - صندوق للشكاوى أو نموذج لتقديم شكوى أو تحديد موظف لتلقي الشكاوى - تحديد الفترة الزمنية لإنهاء الشكوى بجانب تصنيف الشكاوى والاستفسارات ودراستها تفصيلاً لتحليلها - تحديد طرق التعامل وإيجاد الحلول لها ثم اتخاذ الإجراء المناسب ومخاطبة صاحب الشكوى بالنتيجة كتابياً أو تليفونياً أو شفويًا أو ... في جميع الأحوال - دراسة نوعيات الشكاوى أو الاستفسارات المتكررة واتخاذ إجراءات لضمان عدم تكرارها)
4. إثابة الموظف الذي يجيد التعامل مع مشكلات واستفسارات متلقي الخدمة
5. حصر وتسجيل جميع استفسارات وشكاوي متلقي الخدمة في جميع المجالات والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية
6. جمع كافة البيانات التي يحتاجها متلقي الخدمة في كتيب و توفيرها لموظف الخط الأول للرجوع إليها عند الحاجة
7. تحويل كل شكوى إلى الإدارة المختصة ومتابعة الرد عليها من خلال موظف المتابعة بجانب وجود باحثين لمتابعة شكاوى متلقي الخدمة ووضع الحلول المثلى
8. إتاحة امكانية لمتابعة وتتبع سير الشكوى والمرحلة التي تمر به لحظة التتبع
9. تواجد مدير الوحدة الذي يتولى الرد على استفسارات متلقي الخدمة
10. رفع كفاءة موظفي الخط الأول وتوفير المعلومات اللازمة للرد على استفسارات أو شكاوى متلقي الخدمة
11. عمل دورات تدريبية للموظفين على أساليب التعامل والرد على الشكاوى واستفسارات.
12. جمع وتحليل الاقتراحات بهدف تقليل استفسارات أو شكاوى متلقي الخدمة والعمل على تنفيذها
13. استبيان رأي العميل في ملائمة الزمن المستغرق لإنهاء الشكوى بعد حلها