



برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية
e - Government Program

خطط الدعم و المنهجيات:

(ح) منهجية إعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية

رقم الإصدار: ١,٠

إخلاء مسؤولية

يبدل برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" أقصى جهوده لتحقيق مستوى عالي من الجودة والدقة لمحتويات هذه الوثيقة، إلا أنه لا يتحمل أية مسؤولية أو تبعات قد تنتج إثر الاستفادة من المعلومات الواردة فيها. ويسرُ البرنامج تلقي مشاركاتكم بالإبلاغ عن أية مقترحات لتحسين وتطوير هذه الوثيقة من خلال وسائل الاتصال المنشورة في صفحة ["اتصل بنا"](#) على موقع البرنامج.

منهجية إعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية

- خطة عمل لإعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية

أربع خطوات لمنهجية إعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية



الأنشطة

- مقابلة المسؤولين عن العملية.
- مقابلة الخبراء وذوي العلاقة إذا استدعى الأمر.
- تحديد وتوثيق إجراءات العملية ومعايير قياس الأداء.
- فهم محركات الأداء:
 - خطوات العملية.
 - القواعد والأنظمة.
 - الدعم التقني.
 - البيئة القانونية.

المخرجات

- محدّدات كل خطوة في العملية (مدخلات ومخرجات).
- مسار العملية على مستوى بيئة العمل

- وضع فرضية أولية للعملية المراد تحسينها.
- إشراك المعنيين الرئيسيين بالعملية في فريق إعادة التصميم.
- اختبار صحة الفرضية الأولية بالنسبة لمجموعة المستخدمين منها وذوي العلاقة.
- صقل وتعديل الفرضية بناء على التغذية الراجعة من ذوي العلاقة.
- تجميع النتائج والحصول على التزام ذوي العلاقة.
- قياس الفجوة بين الوضع الحالي للعملية والصيغة المقترحة وفق معايير الأداء مثل:
 - الوقت.
 - عدد مرات التفاعل مع المستخدمين.
 - عدد الموظفين.
- قياس وتقييم الفجوة في محركات الأداء:
 - خطوات العملية.
 - البنية التحتية التقنية.
 - القواعد والأنظمة.
 - البيئة القانونية.
- تحديد الخطوات اللازم اتخاذها لتقليل الفجوة في الأداء.

- مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة وعمل ورش عمل لاختبار وتوحيد الفرضيات.
- توثيق الفروقات والفجوات وفق سلسلة محركات الأداء.

- مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة وعمل ورش عمل لاختبار وتوحيد الفرضيات.
- رسم مخطط سير للعملية بعد التحسين.

أحد أهم عوامل النجاح هو إشراك المسؤولين عن العملية والتخلي عن الانطباع بأن المشروع مجرد مشروع لتقنية المعلومات.

① توثيق مكونات كل خطوة في العملية

توضيحي

الشرح	الطلب	تسجيل البيانات وتدقيقها	مطابقة الوظيفة	المقابلة للوظيفة و القرار	التغذية الراجعة/ المزيد من الدعم
<ul style="list-style-type: none"> يشرح صاحب العملية الجهات الأخرى ذات العلاقة واجهات التواصل المنتجات النهائية الإداء 	<ul style="list-style-type: none"> يطلب صاحب العمل مكتب العمل- إدارة خدمات التوظيف يحصل على طلب العمل بشكل: <ul style="list-style-type: none"> - طلب ورقي من مكتب العمل - طلب إلكتروني من الموقع الإلكتروني نموذج يعاد لطلب إيجاد وظيفة ملائمة س عدد الطلبات باليوم الواحد ص عدد الموظفين للقيام بالإجراءات اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة خدمات التوظيف طالب العمل مكتب الاستقبال في إدارة خدمات التوظيف أجهزة حاسب مرتبطة بقاعدة بيانات معلومات عن طالب العمل مدخلة في النظام س عدد الطلبات باليوم الواحد ص عدد الموظفين للقيام بالإجراءات اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة خدمات التوظيف طالب العمل مكتب الاستقبال في إدارة خدمات التوظيف آلية البحث في نظام الحاسوب توصيه للحصول على الوظيفة (مطبوعة) س عدد رسائل التنسيب لكل ص طالب وظيفة كل اسبوعين 	<ul style="list-style-type: none"> طالب العمل صاحب العمل الهاتف لتحديد الموعد المقابلة الشخصية عقد عمل موقع أو رسالة توضيح تحتوي على أسباب رفض طلب التوظيف ٩٥% من التوصيات تؤدي الى الحصول على وظيفة جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> يحق لصاحب العمل طلب منحة لمساعدته على تطوير مهارات الموظف لمدة ٢٤ شهراً إذا تم تعيين صاحب الطلب، وإذا لم يعين طالب الوظيفة يحق لإدارة خدمات التوظيف طلب إبداء الأسباب من قبل الشركة إدارة خدمات التوظيف /صاحب العمل نموذج طلب منحة لتطوير المهارات الهاتف نموذج طلب منحة لتطوير المهارات معاً و موقع فهم لأسباب رفض التوظيف س % من الموظفين الجدد يحصلون على المنحة المساعدة س % من الوظائف التي ما تزال شاغرة
<p>قيود قانونية</p> <p>متطلبات تقنية المعلومات</p>	<ul style="list-style-type: none"> موقع إلكتروني يسمح بتنزيل نماذج الطلبات 	<ul style="list-style-type: none"> جهاز حاسوب متصل مع قاعدة بيانات 	<ul style="list-style-type: none"> جهاز حاسوب متصل بقاعدة بيانات مع برنامج للبحث 	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد 	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد

القواعد المحددة من قبل الوزارة مع بعض الاستثناءات

② عرض تفصيلي لمسار العملية في بيئة العمل

توضيحي

خدمة مطابقة الوظيفة (٢/١)

مطابقة الوظيفة

تسجيل البيانات و تدقيقها

الطلب

صاحب العمل

- تعينة الطلب بما يلي:
- عدد الوظائف.
 - المسمى الوظيفي.
 - المؤهلات المطلوبة.
 - الموقع.
 - الراتب.
 - الفوائد.
 - رقم التسجيل التجاري.

تنزيل نموذج إلكتروني أو الحصول على طلب ورقي.

طالب العمل

تسليم الطلب والشهادات الخاصة بالتعليم، التدريب، والخبرة العملية.

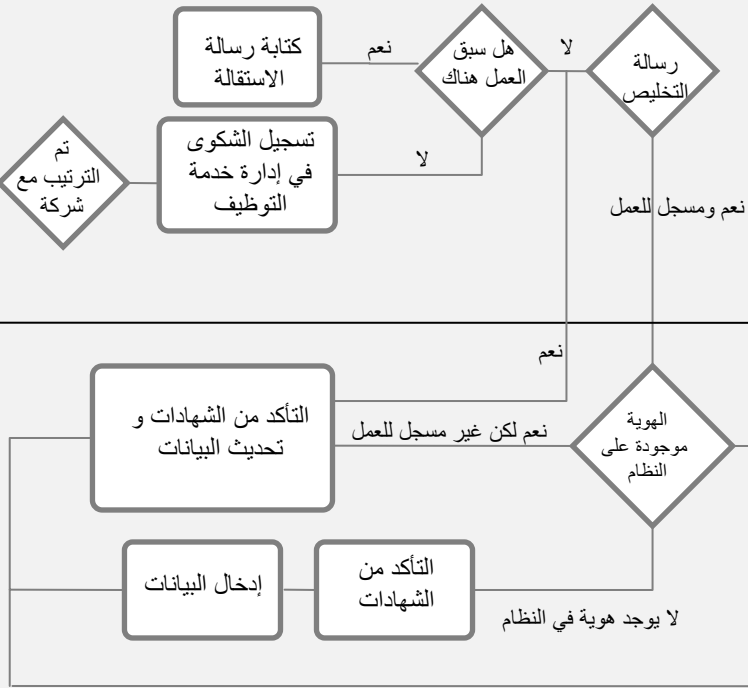
تعينة النموذج.

تنزيل نموذج إلكتروني أو الحصول على طلب ورقي من مكتب العمل.

إدارة خدمة التوظيف

دخول النظام

التأكد من الهوية على النظام



تحديث ملفات النظام

إعلام نائب وزير العمل

البحث عن وظيفة شاغرة يدوياً (٣٠% من الحالات)

البحث عن وظيفة شاغرة آلياً (٧٠% من الحالات)

فقط جزء من العملية تم توضيحه هنا

② مبادئ إرشادية لمرحلة تحديد العمليات المراد الوصول إليها، الفاعلية سهولة الاستخدام والشفافية

المبادئ	مضامين التصميم
التنفيذ الفعال للخدمة.	<ul style="list-style-type: none">• عملية تصميم تركز على المخرجات.• إلغاء التكرار أو ما لا يلزم.• استخدام هيكلية تقنية حديثة، والمشاركة في المعلومات بفاعلية بين الجهات الحكومية.
سهولة الاستخدام من قبل المستفيدين.	<ul style="list-style-type: none">• إنجاز المعاملات في مكان واحد.• خيار تنفيذ العمليات عن طريق الإنترنت.• خطوات واضحة وسهلة للعملية.
الشفافية.	<ul style="list-style-type: none">• عمليات معرّفة مسبقاً تلغي حرية التصرفات الفردية.• قواعد واضحة للقرار وتوزيع الصلاحيات.

② مصادر معلومات متعددة وضرورية لرفع مستوى الأداء في العمليات المراد الوصول إليها

توضيحي

قائمة التحقق بوساطة الأسئلة الرئيسية

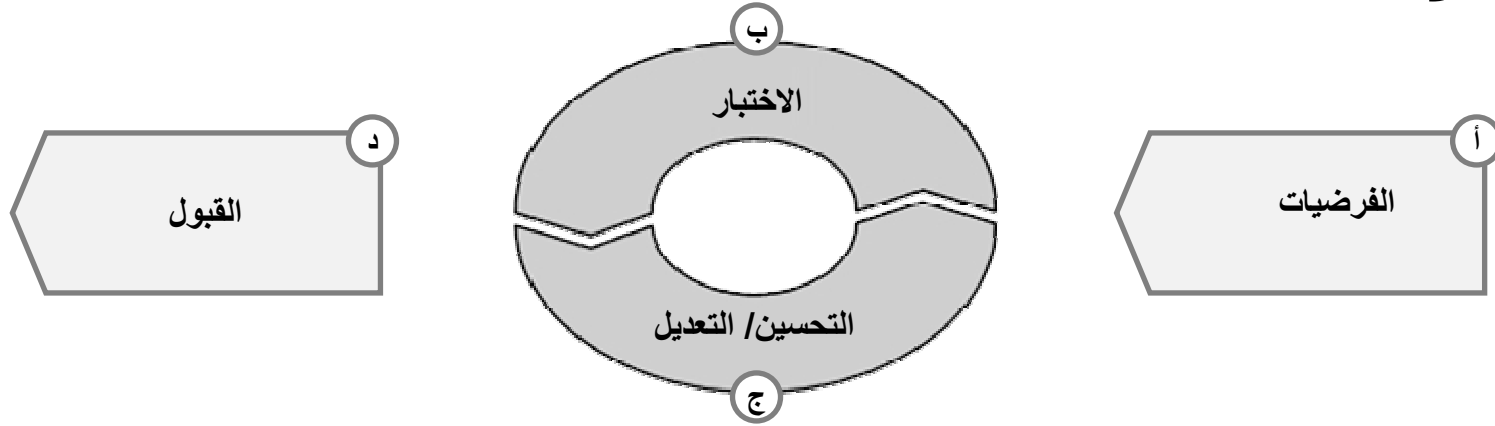
معززات التغيير

- ما الفائدة من الإجراء المحدد؟
 - هل نستطيع إلغاء خطوة من خطوات العملية بكاملها؟
 - كيف سيزيد استخدام تقنية المعلومات من سرعة الإجراء؟
 - أي أقسام العملية يمكن أتمتها؟
 - كيف يمكن ربط تحفيز الأفراد بالأهداف ليصبح عاملاً في تحسين الإنتاجية؟
 - هل تبطئ الأنظمة والإرشادات الداخلية العملية؟ كيف يمكن جعل القوانين أكثر مرونة مع الإبقاء على تكاملية العملية في نفس الوقت؟
 - هل يبطن الفرق في مهارات الفنيين والكوادر عملية التسليم؟
 - هل ما تزال مستويات الصلاحية مناسبة؟ هل نستطيع تعزيز صلاحيات خط العمل الأمامي إزالة التصعيدات غير الضرورية؟
 - كيف يفيد استخدام قنوات اتصال بديلة مع المستخدمين في تجنب التأخيرات والاستفسارات؟
- الإجراءات/ خطوات العملية.
 - دعم تقنية المعلومات.
 - أنظمة الحفز.
 - الأنظمة الداخلية / الإرشادات.
 - التدريب/ المؤهلات.
 - مستويات الصلاحية.
 - قنوات التواصل مع المستخدمين.

المدخل المتوقع

- مرئيات من قبل مسؤولي العملية.
- مرئيات من ذوي العلاقة(المستفيدين، الموردون).
- مقابلة الممارسين.
- المقارنة بالقياس مع أفضل التجارب العالمية.
- نتائج البحوث الأكاديمية.
- التحليل الرباعي (القوة، الضعف، الفرص والتهديد) (SWOT).

② تعريف العمليات المراد الوصول إليها بصورة مستمرة وبمشاركة ذوي العلاقة



وصف	أ	ب	ج	د
إعداد مجموعة من الفرضيات الأولية بالاعتماد على المدخلات التالية:	<ul style="list-style-type: none"> مسؤولي العملية. ذوي العلاقة. أفضل الممارسات. الخبراء. 	<p>تجريب الفرضيات الأولية مع ذوي العلاقة بشكل مستمر:</p> <ul style="list-style-type: none"> مع مسؤولي العملية في جهة واحدة. مع مسؤولي العملية في الجهات المتعددة (إذا تطلب الأمر). مع ذوي العلاقة المشاركين (إذا تطلب الأمر)، أمثلة: المستفيدين/العملاء، المزودين). 	<p>تجميع الملاحظات والمرئيات حول العملية المنشود تطويرها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على قبول ودعم المشاركين من ذوي العلاقة. التأكيد على صانعي القرار بضرورة الالتزام.
مقابلات تفصيلية معمقة.	<ul style="list-style-type: none"> مقابلات تفصيلية معمقة. مقارنة. بحث. طريقة الحل استناداً إلى الفرضية. 	<ul style="list-style-type: none"> ورش عمل مع أدوات ومنهجيات محددة لجمع الملاحظات والمرئيات، مثل: <ul style="list-style-type: none"> - جلسة العصف الذهني. - محاكاة العملية. - تسجيل فيديو حول خبرة المستفيد. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مخططات سير العملية مع توصيف لحوافز الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> مقابلات فردية مع صانعي القرار. التزام واضح وبصورة رسمية، مثال: أجندة التغيير الموقعة.

② في الختام، يجب أن تمر العملية المراد الوصول إليها من خلال ستة مرشحات

القوة الكامنة في مبادئ عمل التصميم

- جمع المهام والمسؤوليات المترابطة في خطوة واحدة من العملية من أجل التغلب على صعوبة التنسيق بين هذه المهام -إذا كانت موزعة على أكثر من خطوة- حيث يحقق جمع المهام قيمة أعلى للعملية لوجود تنسيق أعلى.
- التأكد من معالجة العلاقات المهمة والمعقدة بين خطوات العملية بآليات تنسيق أخرى إذ لم تنجح الأطر الإدارية .

حلقات وصل صعبة



- جمع المهام والمسؤوليات في خطواته واحدة من العملية ذات الحاجة إلى تخصص مهني عالي. على سبيل المثال في حالة المهام ذات طبيعة عمل استقلالية.
- التأكد من توفير احتياجات العمل ذو الطبيعة الاستقلالية من خلال آليات عمل أخرى إذ لم تنجح ادارات الوحدات و أطرها الادارية بتوفيرها.

الثقافات المتخصصة



- منح المهام والمسؤوليات للوحدة (أو الفرد أو الفريق) الأنسب لتجميع المعلومات والمعرفة والقدرات.
- الإبقاء على المهام والمسؤوليات في مستويات الإدارية العليا في حال امتلاكها لمعلومات واضحة وأفضلية بالمعرفة والقدرة.

الهيكلية المتكررة



- عملية التصميم للعمليات يجب توفر أسس مناسبة لضبط وقياس الأداء وذلك بحدود كلفة معقولة من أجل التأكد من الالتزام بالتعهدات والتحكم بها.

المساواة



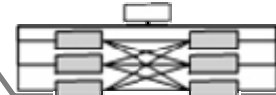
- التأكد من أن المؤسسات لديها المرونة الكافية في مواجهة المجهول للحفاظ على مستويات الأداء الحالية وتطوير المهارات والموارد اللازمة لاستغلال الفرص طويلة الأجل.

المرونة



- الاهتمام بتصميم بسيط للعمليات كخيار أولي، واللجوء إلى التعقيد في التصميم من خلال تداخل وتكامل العمليات عندما تكون الفوائد واضحة وهامة.

تعقيد عالي الدرجة



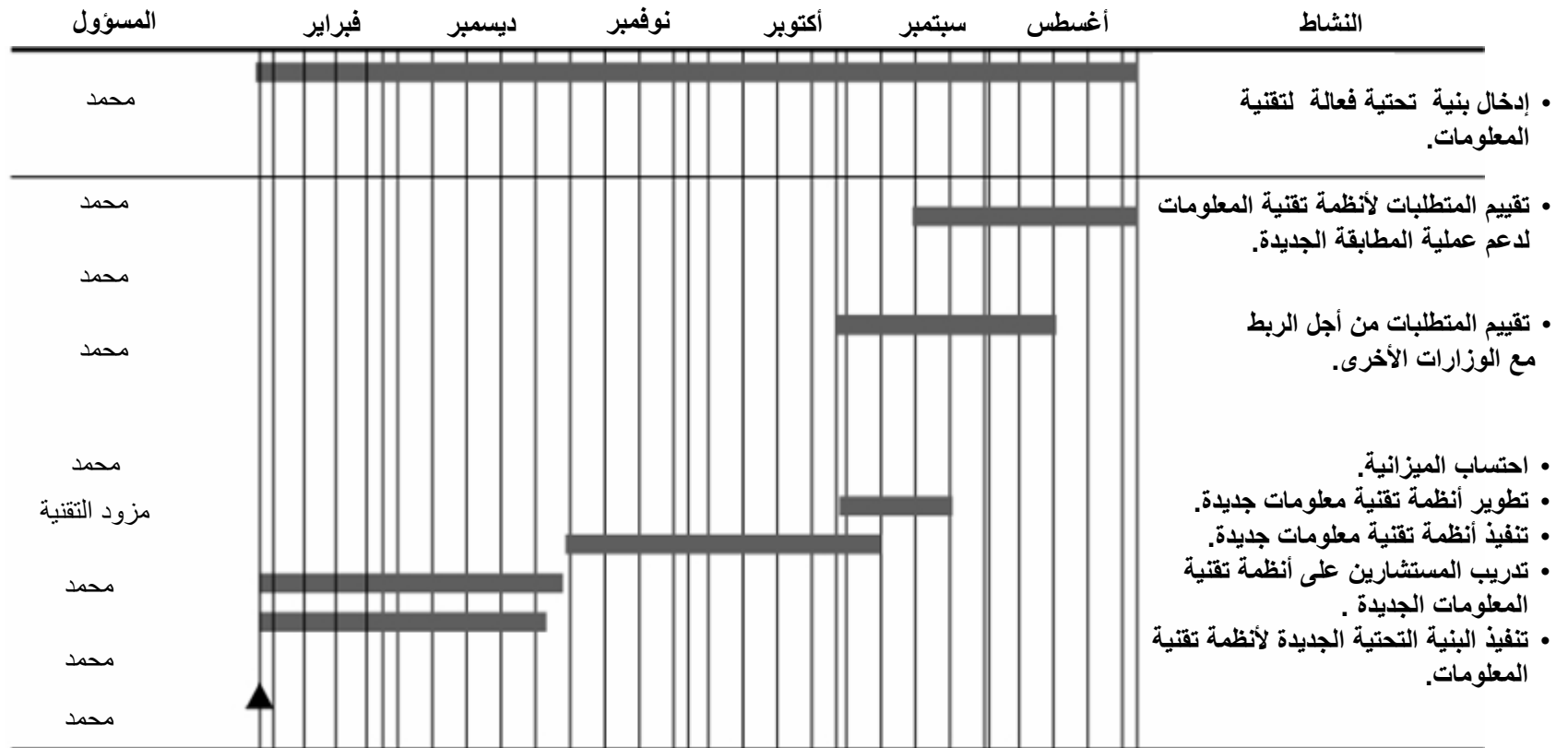
3 تحليل الفجوة يشير الى درجة التغيير المطلوب

مثال: خدمة الاستقدام من بلدان اخرى

معززات التغيير	جَسْرُ الفجوات
الإجراءات/ خطوات العملية	<ul style="list-style-type: none">إلغاء خمس خطوات من مسار العملية مثل: (التأشيرات، تصريح الإقامة، حصة المواطنين).
الأنظمة المعلوماتية	<ul style="list-style-type: none">ربط تسع وزارات بنظم معلوماتية خاصة لمعالجة البيانات في قاعدة بيانات مركزية.أتمتة خطوات العملية (التصاريح الأمنية).
نظام التحفيز	<ul style="list-style-type: none">تعريف و قياس معايير الأداء.تعويض موظفي الخطوط الأمامية (مراكز خدمة العملاء) استناداً إلى الأداء.
الأنظمة الداخلية / الإرشادات	<ul style="list-style-type: none">إعادة النظر في قوانين الهجرة للسماح للأفراد بتأشيرة عمل.تعديل الإرشادات الداخلية.
مستويات الصلاحيات	<ul style="list-style-type: none">منح موظفي الخطوط الأمامية صلاحية اتخاذ المزيد من القرارات (مثلًا بالنسبة للشكاوى).
قنوات الاتصال مع المستفيدين	<ul style="list-style-type: none">فتح قنوات تواصل مع العملاء من خلال الإنترنت وعرض حوافز لاستخدامها من قبل المستفيدين (مثلاً: تعرفه مخفضة).
مؤهلات التدريب	<ul style="list-style-type: none">تطوير مشروع تدريب وتوظيف كفاءات جديدة.

الوصف:

أنظمة تقنية المعلومات قديمة ولم يتم تعديلها منذ عام ١٩٩٦، وهذا يقود إلى العديد من العمليات اليدوية وبالتالي يؤدي إلى تضارب في تدفق المعلومات.
قواعد البيانات غير مترابطة بين الوزارات وهذا بدوره يؤثر على الفاعلية.
أنظمة تقنية المعلومات الجديدة تدعم عملية المطابقة الجديدة التي تم تحديدها بمقياس التطوير "قاعدة المطابقة بالاعتماد على مدى واسع من معايير التتطبيق".



في خطة التنفيذ، الحل الطموح يجب أن يوضع ضمن جدول زمني محدد

مثال : نظام الدفع

الأفق الثاني

الأفق الاول

دوافع/ عوامل التغيير

إجراءات /
خطوات العملية

أنظمة / إرشادات

دعم تقنية
المعلومات/البنية التحتية

المنظمة
(الهيكل التنظيمي)

- بداية، أربع جهات حكومية (وزارة الصحة، وزارة الداخلية، وزارة التربية والتعليم، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات) ترسل كافة طلبات الشراء إلكترونياً.
- الرواتب (باب ٣٠١) مع/دون تدقيق يدوي من قبل وزارة المالية.
- باقي الدفعات بحاجة للتدقيق من قبل موظفي وزارة المالية.

- لجميع الجهات الحكومية الأخرى بيانات طلبات الشراء بحاجة لأن يتم إدخالها لدى وزارة المالية ولكن مع تدقيق إلكتروني جديد لطلبات الشراء.
- الرواتب (باب ٣٠١) مع/دون تدقيق يدوي من قبل وزارة المالية.
- باقي الدفعات بحاجة للتدقيق من قبل موظفي وزارة المالية.

- تعديل التعليمات المالية للميزانية والمحاسبة، وتعديل قوانين طلبات الشراء من أجل استخدام عمليات إلكترونية جديدة.

- بداية، أربع جهات حكومية سترتبط من خلال خط الترابط للوصول إلى وزارة المالية، ومؤسسة النقد، ووزارة الداخلية، ووزارة التجارة والصناعة.
- تأسيس نظام جديد لوزارة المالية مع تدقيق منطقي.

- تقوية التدقيق الداخلي المالي عن طريق اتمتة المراجعة من خلال الوصول الآلي للميزانية، إلخ.
- تمكين المدققين الماليين من الوصول الدائم إلى قاعدة البيانات للميزانية وتوفير وقت أكبر لمراجعة طلبات الشراء.

لغاية ١٢ شهر

من ١ إلى ٤ سنوات

- بداية، أربع جهات حكومية مع بعض الدفعات الإضافية دون تدقيق مالي من وزارة المالية.
- معظم بقية الجهات الحكومية يجب أن ترسل كافة طلبات الشراء إلكترونياً.
- الرواتب (باب ٣٠١) دون تدقيق يدوي من قبل وزارة المالية.
- باقي الدفعات بحاجة للتدقيق من قبل موظفي وزارة المالية.

- لا يوجد مزيد من التعديلات المطلوبة.

- معظم الجهات الحكومية سترتبط من خلال تطبيق قناة التكامل للوصول إلى وزارة المالية، ومؤسسة النقد، ووزارة الداخلية، ووزارة التجارة والصناعة.

- نظام مراجعة ألي لدعم التدقيق الداخلي.
- اعتبار زيادة في عدد المدققين الماليين بناء على الخبرة.

من أجل الحفاظ على التغيير، تحتاج الجهات الحكومية المعنية تغيير العقليات والسلوكيات

الإزام، قصص تشجيعية
تعميق الفهم و التقبل.

- ضمان انسجام الطموح مع التصميم الجديد من خلال النجاح، قصة عظيمة.
- ضمان الفهم الدقيق للتصميم، تبني دور في العمل وما يترتب عليه.
- ضمان حوار باتجاهين يمكّن المديرين وذوي العلاقة من التعبير عن همومهم.
- الاستفادة من وسائل التواصل الشفوي.

”... عرفت ما هو المنتظر مني وأوافق عليه“

دور النموذج الايجابي.

”... رأيت المسؤولين الأعلى مني، والزملاء من هم دوني في المسؤولية يتصرفون بطريقة جديدة“

- على قادة التصميم الجديد تقديم نموذج السلوك المطلوب.
- تغيير الوكلاء.



سوف أغير
عقليتي وسلوكي
إذا ...

”... عززت الهيكليات ، والعمليات والأنظمة تغيير السلوك الذي طلب مني أن أقوم به“

”... امتلكت المهارات والكفاءة اللازمة لاتصرف بالطريقة الجديدة“

- ”فحص“ التصميم والعمليات الرئيسية قبل الإطلاق.
- معالجة فورية للموارد و الفجوات في الإمكانيات من خلال تحسين المواهب وبناء المهارات.

التعزيز بواسطة الآليات الرسمية.

الإمكانات الصحيحة:
تطوير المواهب والمهارات.

- تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية.
- قياس تحسن الاداء.
- مراجعة الاداء.
- مكافأة الموظفين من أجل تحسين الأداء معنوياً وليس مادياً فقط.

- منهجية إعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية

خطة عمل لإعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية

خطة عمل نموذجية لإعادة تصميم الخدمات

