تطوير الإجراءات والخدمات

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G06-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/service-improvement/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 6 من 8 | حلول المؤسسات

تطوير الإجراءات والخدمات

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

منهج عملي لتحسين رحلة المستفيد والإجراء الذي يدعمها، بدءاً من تحديد المشكلة وقياس الوضع الحالي، وصولاً إلى تبسيط العمل وتجربة الحل ومراقبته. يخدم الوزارات والهيئات والمؤسسات التي تواجه تأخر المعاملات أو تكرار الطلبات أو كثرة المراجعات. يركز على النتيجة التي يحتاجها المستفيد، مع الحفاظ على الضوابط اللازمة، ويحول أفكار التحسين إلى قرارات محددة المسؤولية يمكن اختبار أثرها قبل التوسع.

المستفيدون

- مالكو الخدمات ومديرو العمليات ومراكز خدمة المستفيدين
- فرق التطوير المؤسسي والجودة والتحول الرقمي
- المختصون بالإجراءات والبيانات والتنسيق بين الإدارات

ما الذي ستنجزه؟

- خريطة موثقة للرحلة الحالية ومواطن التأخر وإعادة العمل
- تصميم إجراء محسن مع مسؤوليات وضوابط واستثناءات
- تجربة محدودة تقارن الأداء قبل التغيير وبعده
- دليل تشغيل ولوحة متابعة وخطة تحسين مستمر

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- تعريف الخدمة وبدايتها ونهايتها وفئات المستفيدين وقنوات الحصول عليها

- عينات معاملات مؤرخة تتضمن الحالات المكتملة والمعلقة والمنسحبة
- الإجراءات المعتمدة وأسباب متطلبات المستندات والموافقات
- شكاوى ومقابلات وملاحظات موظفي الواجهة والصف الخلفي
- مالك للخدمة وفريق يضم التشغيل والتقنية والشؤون القانونية عند الحاجة

2. المنهج الذي يحكم العمل

رؤية الرحلة كاملة

تبدأ الرحلة عندما يحاول المستفيد تحقيق غرضه، وقد تسبق تقديم الطلب وتستمر بعد استلام المخرج. افحص ما يفعله خارج شاشة المؤسسة: استخراج مستند أو زيارة جهة أخرى أو إعادة الاتصال. يلفت دليل الخدمات الحكومي البريطاني إلى فهم المشكلة والسياق واختبار الافتراضات، ويُستفاد منه هنا كمبدأ عام؛ أما إجراءات التطبيق والنماذج التالية فمنهج مقترح من الاتحاد.

قيمة وضبط وإتاحة

صنف كل خطوة: تحقق غرضاً للمستفيد، أو تحقق ضبطاً لازماً، أو لا يظهر لها غرض مبرر. لا تحذف الضبط آلياً لتقصير الزمن؛ افحص إمكان دمجه أو أدائه مرة واحدة أو توجيهه للحالات التي تستدعيه ضمن الصلاحيات. قارن الحلول عبر القنوات المختلفة، لأن تحسين القناة الرقمية قد ينقل العبء إلى الهاتف أو الموظف أو مستفيد يحتاج مساعدة.

تحسين قابل للتحقق

لكل تغيير فرضية قابلة للاختبار ومؤشر تحسن ومؤشر حماية. مثال: توضيح قائمة المستندات قد يخفض الاستكمال، بينما تراقب نسبة الرفض الخاطئ حتى لا يبدو التسريع نجاحاً على حساب العدالة. المدد والأحجام الواردة أدناه أمثلة تخطيطية، وليست حدود خدمة ملزمة أو نتائج مضمونة.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

اختيار خدمة وتحديد نجاحها

ابدأ بخدمة ذات مشكلة واضحة وأثر ملموس ومالك يستطيع اتخاذ القرار. اكتب من يخدمها، وما الناتج النهائي، وأين تبدأ وتنتهي، وما القنوات والاستثناءات الداخلة في النطاق. عرّف النجاح بمزيج من الزمن والجودة والجهد والإنصاف. سجل ما لا يشمله المشروع، والقيود التي تحتاج موافقة جهة أخرى، حتى لا تتوسع المبادرة دون قدرة تنفيذ.

راعي التطوير ومالك الخدمة	**المسؤول المقترح**
ميثاق تحسين مختصر	**المخرج المطلوب**
يتفق الفريق على تعريف واحد للطلب المكتمل والنتيجة	**شرط الانتقال**

2

بناء خط أساس موثوق

اسحب معاملات من فترة تمثل نمط الطلب العادي، ثم راجع اكتمال الطوابع الزمنية وتعريف حالات المعاملة. افصل الحالات البسيطة عن المعقدة، ولا تستبعد المتأخر تلقائياً. قس الزمن من البداية المتفق عليها إلى النتيجة، وبيّن ما إذا كان تقويمياً أو أيام عمل. سجل حجم الطلب والموارد والتغييرات المتزامنة، واعرض المفقود والمعلق لتجنب صورة مضللة عن الأداء.

محلل الأداء ومدير التشغيل	**المسؤول المقترح**
خط أساس وبيان جودة البيانات	**المخرج المطلوب**
يمكن إعادة حساب الأرقام من عينة السجلات	**شرط الانتقال**

3

توثيق الرحلة والإجراء الفعلي

اتبع عدداً من المعاملات من منظور المستفيد، وراقب العمل الفعلي مع الموظفين. ارسم لكل خطوة المدخل والمخرج والمنفذ والنظام والانتظار والتسليم إلى الجهة التالية. سجل الرسائل الغامضة وإعادة إدخال البيانات ونقاط توقف الأشخاص ذوي الاحتياجات المختلفة. قارن الممارسة بالدليل المكتوب؛ فالفرق بينهما قد يفسر المشكلة أكثر من شكل النموذج نفسه.

محلل الإجراءات وممثل المستفيدين	**المسؤول المقترح**
خريطة رحلة وخريطة إجراء حالية	**المخرج المطلوب**
راجع أصحاب الخطوات الخريطة وأكدوا أنها تمثل الواقع	**شرط الانتقال**

4

تحليل الأسباب وترتيب فرص التحسين

صنف أسباب التأخر والإعادة بحسب التكرار والأثر، ثم اختبر السبب المحتمل على سجلات وملاحظات. إذا كانت المعاملة تنتظر موافقة، اسأل عن سبب الموافقة وتوقيت طلبها وحدود التفويض. قيّم فرص التحسين وفق فائدة المستفيد وجهد التنفيذ والمخاطر والاعتماد على أطراف أخرى. افصل الحقائق عن الافتراضات، وحدد البيانات المطلوبة لحسم كل افتراض مؤثر قبل تبني الحل.

فريق التحسين ومالك العملية	**المسؤول المقترح**
قائمة أسباب موثقة وفرص مرتبة	**المخرج المطلوب**
لكل فرصة سبب مستهدف وشاهد وليس انطباعاً فقط	**شرط الانتقال**

5

تصميم الإجراء المحسن

ابدأ بأبسط تغيير يعالج السبب: توحيد التعليمات، إزالة تكرار، إجراء تحقق مبكر، أو نقل قرار إلى المستوى المخول. اكتب المسار الطبيعي والاستثناءات وحدود الصلاحية ومسار التصعيد. لكل مستند مطلوب سجل غرضه والجهة المخولة بتغييره. ثم حدد ما يمكن أتمتته بعد التبسيط. راجع أثر التصميم على السجلات والخصوصية وإتاحة الخدمة واستمرارية التشغيل.

مالك الخدمة والتشغيل والمختصون	**المسؤول المقترح**
إجراء محسن ونماذج وتعريف صلاحيات	**المخرج المطلوب**
لا يختفي ضبط لازم دون بديل معتمد	**شرط الانتقال**

6

تجربة الحل مع المستفيد والموظف

اختبر النموذج أو التعليمات مع أشخاص يمثلون الفئات المستهدفة، واطلب منهم إنجاز مهمة حقيقية الصياغة دون شرح يقودهم للإجابة. سجل التعثر والأسئلة والزمن. نفذ تجربة تشغيل محدودة في نطاق معلوم مع مسار رجوع إذا ظهرت مشكلة مؤثرة. قارن الحالات المتشابهة، وراقب الجودة والتراكم في الإدارات التالية كي لا ينتقل الاختناق خارج الجزء الذي تقيسه.

قائد التجربة ومسؤول الجودة	**المسؤول المقترح**
تقرير تجربة وقرار تعديل أو توسع	**المخرج المطلوب**
توجد معايير استمرار وتوقف متفق عليها قبل التجربة	**شرط الانتقال**

7

اعتماد الإجراء وتهيئة التشغيل

حدّث دليل الخدمة وتعليمات الموظف والنماذج والرسائل والمدة المعلنة إذا اعتمد تعديلها. حدد تاريخ نفاذ الإصدار وكيف تعالج المعاملات التي بدأت قبله. درّب الموظفين على الحالات العادية والاستثنائية، وافحص القنوات كافة للتأكد من اتساق المعلومات. أرشف الإصدار السابق للرجوع المصرح به، وأوقف استخدام نسخه التشغيلية كي لا يعمل فريقان بقواعد مختلفة.

مالك الإجراء وإدارة التشغيل	**المسؤول المقترح**
إصدار تشغيلي معتمد وخطة انتقال	**المخرج المطلوب**
تعليمات الموقع والواجهة والهاتف والدليل متسقة	**شرط الانتقال**

8

متابعة الأداء وإغلاق دورة التحسين

راجع المؤشرات مع شكاوى المستفيدين وعينات جودة القرار. إذا تحسن المتوسط وبقيت فئة تتأخر، حلل التوزيع قبل إعلان النجاح. اربط كل انحراف بمسؤول وإجراء وموعد، ثم تحقق من أثر الإجراء عند المراجعة التالية. أعد تقييم التصميم عندما يتغير التشريع أو حجم الطلب أو النظام. احتفظ بسجل القرارات لتعرف الجهة لماذا أضيفت خطوة أو ألغيت.

مالك الخدمة ومحلل الأداء	**المسؤول المقترح**
لوحة متابعة وسجل قرارات تحسين	**المخرج المطلوب**
تعتمد قرارات المراجعة على بيانات وملاحظات مستخدمين	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/service-improvement/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

سجل فحص خطوات الإجراء

صف تطبيقي افتراضي وصف فارغ. يطلب الفريق دليلاً لغرض الخطوة قبل اقتراح إلغائها، ويضع المسؤول صاحب الصلاحية أمام القرار.

الخطوة	المشكلة والدليل	غرض الخطوة	التغيير المقترح	شرط الاعتماد
مراجعة اكتمال المستندات	استكمال متكرر في عينة الطلبات	منع نقص البيانات الأساسية	قائمة تحقق مفهومة قبل الإرسال	مراجعة مالك الخدمة واختبار المستخدم

تنزيل النموذج CSV

بطاقة تجربة تحسين

تُستخدم قبل بدء التجربة كي لا تُختار معايير النجاح بعد ظهور النتائج. يفصل الفريق التحسن المطلوب عن مؤشر يحمي جودة القرار.

الفرضية	النطاق	مؤشر التحسن	مؤشر الحماية	قرار التوسع
قائمة واضحة تقلل إعادة الاستكمال	خدمة واحدة وفرع محدد	نسبة الاستكمال	رفض غير صحيح بعينة مراجعة	مراجعة التحسن والجودة والعبء قبل الاعتماد

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: تبسيط طلب خدمة بلدية

وجد فريق افتراضي أن 80 من 200 طلب احتاجت استكمالاً في فترة الأساس. بينت مراجعة العينة أن التعليمات لا تشرح المستند البديل في حالة شائعة، وأن موظفي القنوات يقدمون إجابات مختلفة.

- وحد الفريق التعليمات وكتب مثالاً للحالة الاستثنائية وراجعه مع المختصين.
- اختبر فهمها مع مستفيدين ثم طبقها في فرع واحد مع متابعة الرفض والشكوى.
- قارن دفعة لاحقة مماثلة الحجم والتكوين، وسجل تغير أعداد الموظفين وحجم الطلب.

قراءة النتيجة

في الأرقام الافتراضية، احتاج 40 من 200 طلب لاحق إلى استكمال؛ فانخفض المعدل من 40% إلى 20%، أي 20 نقطة مئوية، وانخفاض نسبي 50%. هذا وصف للتغير المرصود في المثال، ولا يثبت وحده أن التعليمات سببت كل الفرق.

ما الذي نتعلمه؟

تفسير التحسن يحتاج مقارنة حالات متشابهة ومراقبة جودة القرار والتغييرات المصاحبة.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
وسيط زمن إنجاز الخدمة	القيمة الوسطى لأزمنة المعاملات المكتملة بعد ترتيبها؛ الزمن من بداية محددة إلى تسليم النتيجة، مع عرض المعلق منفصلاً	سجل المعاملات والطوابع الزمنية	أسبوعياً أو شهرياً بحسب الحجم
نسبة طلبات الاستكمال	عدد الطلبات التي طُلب استكمالها مرة على الأقل ÷ إجمالي الطلبات المستلمة في الدفعة المحددة × 100	حالات المعاملة وسجل الاستكمال	لكل دفعة متابعة ثابتة

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
الإنجاز ضمن الزمن المعلن	عدد المعاملات المكتملة ضمن الزمن المعتمد ÷ إجمالي المعاملات المكتملة في الفترة × 100؛ تُعرض أعمار المعلق بجانبه	سجل الخدمة وتعريف المهلة المعتمد	شهرياً
سلامة القرار في العينة	عدد القرارات التي اجتازت مراجعة الجودة ÷ عدد القرارات المراجعة × 100؛ توثق طريقة اختيار العينة	مراجعة مستقلة لعينة مكتملة	مع كل تجربة ثم دورياً

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
المرحلة الأولى: أسبوعان مقترحان	تحديد النطاق وجمع خط الأساس وتوثيق الرحلة	خريطة حالية وأسباب وفرص تحسين
المرحلة الثانية: أسبوعان إلى أربعة مقترحة	تصميم الحل وتجربته ومراجعة أثره	تقرير مقارنة وقرار اعتماد أو تعديل
المرحلة الثالثة: دورة تشغيل مناسبة	تحديث الإجراء والتدريب والمتابعة بحسب حجم المعاملات	إصدار نافذ ولوحة متابعة؛ المدد تقديرية

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

رقمنة الإجراء المعقد كما هو

عالج التكرار وغموض القرار قبل بناء الأتمتة.

قياس الجزء السهل من الرحلة

حدد بداية ونهاية تعكسان ما يحتاجه المستفيد.

تحسين السرعة على حساب الجودة

اربط الزمن بعينة سلامة القرار والشكاوى.

حذف خطوة ضبط بلا صلاحية

حدد غرض الضبط واحصل على اعتماد البديل المناسب.

استبعاد المعاملات المعلقة من الصورة

اعرض عددها وأعمارها وأسبابها مع مؤشرات المنجز.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

☐ عُرفت الخدمة من منظور المستفيد.

☐ تأكدت جودة بيانات خط الأساس.

☐ تضمنت الخريطة الانتظار والاستثناءات.

☐ راجعت الجهات المختصة التغييرات.

☐ اختُبر الحل عبر الفئات والقنوات المناسبة.

☐ حُدد مالك الإصدار وخطة المتابعة والرجوع.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **GOV.UK — Understand users and their needs**

مرجع عام لفهم سياق المستفيد وبحث احتياجه واختبار الافتراضات.

https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-1-understand-user-needs

2. **GOV.UK — Measuring the success of your service**

مرجع للتمييز بين قياس المعاملة والرحلة الكاملة والجمع بين البيانات وبحث المستخدم.

https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service

3. **GOV.UK — Define what success looks like and publish performance data**

مرجع لتحديد النجاح واستخدام مؤشرات الأداء في تحسين الخدمة؛ ليس اشتراطاً قانونياً محلياً.

https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-10-define-success-publish-performance-data