



## وزارة تطوير القطاع العام

### ملخص الدليل الإرشادي لوضع معايير الخدمات في الدوائر الحكومية

#### معايير الخدمات

معايير الخدمات يقصد بمعايير الخدمات تلك المقاييس التي يتم استخدامها لتقييم خدمة ما أو الحكم عليها مثل الوقت أو التكلفة أو غيرها من جوانب تقديم الخدمة التي يلمسها متلقي الخدمة مباشرة وهي تشكل في مجموعها جوانب للحكم على جودة الخدمة المقدمة بمفهومها الشامل.

قد يحدث أحيانا الجمع بين مفهوم معايير الخدمات ومفهوم مستويات الأداء المطلوبة لكل معيار بحيث يقصد بالمعايير نفس المستويات المطلوبة للأداء لكل معيار على الرغم من أن الفصل بين المفهومين يعطي توضيحا وفهما أفضل عند العمل بمنهجية وضع المعايير .

#### ما هو وضع معايير الخدمات؟

وضع معايير الخدمات هي الطريقة التي يتم من خلالها تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم الخدمات والحكم عليها وتحديد مستوى أداء معين لكل معيار منها لغايات نشرها والالتزام بتقديمها على نحو ثابت لمتلقي الخدمة

#### أهداف وضع معايير الخدمات

- تطوير رؤية وفهم مشترك بين متلقي الخدمة ومقدمها.
- تحديد الوضع الأولي ( baseline ) لمعايير الخدمة التي تقدمها الدائرة.
- المراقبة والتقييم لغايات التحسين المستمر.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.

#### المبادئ الرئيسية لمعايير الخدمة

- أن تلتزم الدائرة بتقديم مستوى معين من الخدمات على مدار الوقت: المغزى الرئيسي من وراء وضع معايير الخدمات هو التزام الدائرة بتقديم مستوى محدد من الأداء والذي يمكن تحديده في ضوء إمكانات الدائرة نفسها
- أن تضمن الدائرة لمتلقي الخدمات الحصول على جودة الخدمات نفسها بغض النظر عن مكان وتوقيت تقديم الخدمة : ينبغي أن ينطبق المعيار على الخدمة بأكملها، بحيث يستطيع متلقي الخدمات

الحصول على المستوى نفسه من الخدمة بغض النظر عن المكتب أو الموقع الذي يقصدونه للوصول إلى الخدمة.

• أن تكون المعايير ذات علاقة وثيقة بجوانب الخدمة التي تهتم متلقي الخدمات: يجب أن يكون معيار الخدمة ذو معنى لمتلقي الخدمة، كما يجب أن يرتبط بجوانب الخدمة التي تعتبر مهمة من وجهة نظره. ففي معاملة إصدار جوازات السفر، فإن متلقي الخدمة غير مهتم بالعمليات الداخلية للدائرة بقدر اهتمامه بنتائج هذه العمليات التي يلمسها أثناء حصوله على الخدمة. وينبغي التعبير عن معايير الخدمة بلغة واضحة وبسيطة يمكن فهمها من قبل مختلف فئات متلقي الخدمات.

• أن يتم تطوير المعايير بناءً على توقعات متلقي الخدمات: ينبغي على الدائرة استطلاع آراء متلقي الخدمات حول مستويات الخدمة المقبولة لديهم عند قيامها بوضع معايير لخدماتها.

• أن تحظى بالدعم المناسب والتأييد من قبل الأشخاص المعنيين من جانب مقدم الخدمة: ينبغي على الدائرة التأكد من أن الأشخاص المسؤولين عن تقديم الخدمة ملتزمون ويقدمون الدعم الكامل لتحقيق المستويات المطلوبة من معايير الخدمة، وإلا سيكون من الصعب عليها الوفاء بالتزاماتها تجاه متلقي الخدمات.

• يوجد بها نوع من التحدي ولكنها قابلة للتحقيق: ينبغي عدم وضع المستويات المطلوبة لمعايير الخدمة بناء على ما تستطيع الدائرة القيام به بسهولة وإنما يجب وضعها بحيث تقدم حافز للموظفين من أجل التحسين. ومع ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وتأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة للدائرة، وقدرات الموظفين ومهاراتهم. وبخلاف ذلك، فإن توقعات متلقي الخدمات سوف تتصاعد ولن تستطيع الدائرة مقابلتها مما سينعكس سلباً على الروح المعنوية للموظفين بسبب عدم مقدرتهم على تقديم مستوى الخدمة المطلوب.

• أن تكون منشورة ومعلن عنها لمتلقي الخدمات: ينبغي أن يتم نشر معايير الخدمة ومستوياتها التي تلتزم بها الدائرة من أجل ضمان معرفة متلقي الخدمات بمستوى الخدمة الذي يتوقعون الحصول عليه وتقديمه من قبل الدائرة. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على الدائرة التأكد من تطوير واستخدام الآليات المناسبة للتحقق من قدرتها على تلبية معايير الخدمة المعتمدة والمستويات المستهدفة لكل معيار من هذه المعايير.



## وزارة تطوير القطاع العام

الهاتف 30 ثانية أمر مقبول، بينما يعتقد 70% منهم أن الانتظار دقيقة واحدة أو أكثر أمر غير مقبول.

التشاور مع الموظفين والمدراء وإعداد مسودة المعايير

2

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

وضع المسودة الأولية للمعايير

3

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

إقرار معايير الخدمة

4

بعد إعداد مسودة المعايير يفضل التشاور مع متلقي الخدمة لمعرفة مستوى رضاهم عن المعايير المقترحة وكذلك التشاور مع مقدمي الخدمة على نطاق أوسع للتأكد من إدراكهم لما تتطلبه المعايير المقترحة قبل أن يتم وضعها بصورتها النهائية، ولإعطائهم فرصة لتحديد أية عوائق محتملة قد تظهر عند تطبيقها، بعد ذلك يجب إقرار المعايير من الإدارة العليا لضمان الدعم اللازم للتقيد بها.

تدريب الموظفين على الآليات اللازمة لتحقيق المعايير

5

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

نشر معايير الخدمات والإعلان عنها لمتلقي الخدمة

6

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

### متى يتم وضع معايير الخدمات

- عندما ترغب الدائرة بالالتزام تجاه متلقي الخدمات بمستوى الخدمة الذي سيحصلون عليه.
- عندما تكون مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالدائرة تتعلق بجودة الخدمة المقدمة.
- عندما ترتبط مؤشرات أداء الدائرة بمجالات ذات أهمية بالنسبة لمتلقي الخدمات.

### خطوات وضع معايير الخدمات

- 1 • استطلاع آراء متلقي الخدمات
- 2 • التشاور مع الموظفين والمدراء المعنيين من جانب مقدم الخدمة
- 3 • وضع المسودة الأولية لمعايير الخدمة
- 4 • إقرار معايير الخدمة
- 5 • تدريب الموظفين على الآليات اللازمة لتحقيق المعايير
- 6 • نشر معايير الخدمة والإعلان عنها لمتلقي الخدمات
- 7 • قياس مستوى الخدمة المقدمة إزاء المعايير الموضوعية

### استطلاع آراء متلقي الخدمة

1

استخدام وسائل قياس صوت متلقي الخدمة للتعرف على معايير الخدمات المقبولة لديهم وعن الجوانب التي تهمهم في الخدمات لأخذها بالاعتبار عند تحديد المعايير. مثلاً يعتقد 90% من متلقي الخدمة أن الانتظار على



## وزارة تطوير القطاع العام

### قياس مستوى الخدمة المقدمة إزاء المعايير المعتمدة

7

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

بعد الانتهاء من الخطوة السابقة، يجب على الدائرة أن تقوم بنشر نتائج أداءها تجاه المعايير المعتمدة أمام متلقي الخدمة بهدف اطلاعهم على مستوى أداء الدائرة وانجازاتها.