

وحدة متابعة تنفيذ  
رؤية عُمان 2040

# الدليل الاسترشادي لتطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean)

إصدار: يونيو 2024



# جدول المحتويات

01 المقدمة 4

02 إطار عمل تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean) 6

2.1 المرحلة الأولى: رسم المسار الحالي للخدمة 8

2.2 المرحلة الثانية: تحديد الهدر وإزالته 9

2.3 المرحلة الثالثة: رسم المسار المستقبلي 10

2.4 المرحلة الرابعة: التوثيق 11

2.5 المرحلة الخامسة: التطبيق التجريبي 13

03 القائمة المرجعية لضمان الجودة 14

04 ملحق (1) النماذج المستخدمة لكل مرحلة 15

4.1 المرحلة الأولى: رسم المسار الحالي للخدمة 15

4.2 المرحلة الثانية: تحديد الهدر وإزالته 18

4.3 المرحلة الثالثة: رسم المسار المستقبلي 19

4.4 المرحلة الرابعة: التوثيق 20

4.5 المرحلة الخامسة: التطبيق التجريبي 21

05 ملحق (2) قائمة المفاهيم والمصطلحات 22

## إطار عمل تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean)

دورة التنفيذ	دورة الاعتماد	دورة التطوير	دورة التقييم	المرحلة الأولى (رسم المسار الحالي)	المرحلة
المرحلة الخامسة (التطبيق التجريبي للمسار وفقاً للمستهدفات)	المرحلة الرابعة (توثيق المسارات وتحديد المؤشرات)	المرحلة الثالثة (رسم المسار المستقبلي)	المرحلة الثانية (تحديد الهدر وإزالته)	المرحلة الأولى (رسم المسار الحالي)	المرحلة
التحقق من تلبية الخدمة للوقت المستهدف والمؤشرات المستهدفة	وجود دليل عملي يسهل استخدامه في مرحلة الأتمتة ومتابعة التنفيذ التجريبي للنموذج المستقبلي	تحديد الاتجاه والرؤية لتطوير وتحسين الخدمة في المستقبل	التعرف على الإجراءات التي تسبب هدراً للوقت والموارد دون تحقيق قيمة مضافة للعملاء أو المؤسسة	تحديد تفاصيل الخدمة والتسلسل الإجرائي والموارد والتقنيات المستخدمة والتحديات والفرص	الهدف الأساسي من المرحلة
1. تحديد التحسينات السريعة التي يمكن تطبيقها بدون استخدام الأنظمة	1. تحديد مواضيع المحتوى لكتابة دليل الخدمات الموحد 2. تنظيم هيكل الملف الرئيسي لدليل الخدمة 3. كتابة المحتوى بأدق التفاصيل وبنسبة عالية 4. إضافة كافة الرسومات الخاصة بالوضع الراهن والوضع المستقبلي 5. وضع المستهدفات والمؤشرات التي يمكن من متابعتها تنفيذ الخدمة 6. مراجعة وتحديث الدليل 7. اعتماد الدليل من مدراء العموم (أو من في حكمهم)	1. تحديد كيفية تقديم الخدمة 2. كتابة كافة الخطوات/الإجراءات المستقبلية للخدمة بدون المهدرات واستبدالها بالفرص التحسينية التي تم تحديدها في المسار الحالي للخدمة 3. تحديد الوقت المستغرق لكل عملية/إجراء 4. مراجعة المسار مع المستفيد 5. مراجعة المسار وضبط جودة المخرج النهائي 6. استعراض المسار ومدراء العموم/ رؤساء الوحدات	1. تحديد المهدرات/التحديات/ العوائق الموجودة في كل خطوة في مسار الخدمة 2. تحليل المهدرات لتسهيل تحديد الفرص التحسينية	1. تحديد الخدمة المراد تبسيطها وطاقتها وأهدافها الرئيسية 2. تحديد أصحاب المصلحة والمعنيين ونجربة المستخدم 3. جمع البيانات المتعلقة بالخدمة 4. تحديد/رسم الخطوات والإجراءات التفصيلية لمسار الخدمة 5. تحديد الأدوار والمسؤوليات المتقاطعة داخلياً أو خارجياً في المسار وفقاً للنموذج للرسم swimlane 6. تحديد الملفات والمستندات لكل خطوة في المسار 7. تحديد الوقت والتكلفة/الرسم لكل خطوة	خطوات المرحلة
1. ملف تتبع العمل التجريبي للخدمة 2. قائمة بالملاحظات والنتائج التجريبي	1. دليل عملي مفصل للخدمة 2. قائمة بالمؤشرات المستهدفة	1. مسار خدمة محدد وواضح 2. قائمة بالتحسينات المقترحة للمدى المتوسط والبعيد	1. قائمة بالمهدرات 2. قائمة بالفرص التحسينية	1. مسار خدمة محدد وواضح 2. قائمة بالمعنيين بالخدمة 3. قائمة بالتحديات/المهدرات 4. قائمة بالفرص التحسينية/التوصيات	المرحلة
1. قالب متابعة مؤشرات الأداء عن طريق الإدارة البصرية	1. قالب دليل الخدمة الموحد	1. نموذج رسم المسار المستقبلي 2. قالب إرشادات ضبط الجودة والمعيارية 3. قالب اعتماد مدراء العموم للمقترح النهائي	1. قالب تحديد أنواع المهدرات 2. قالب تحديد الفرص التحسينية	1. نموذج رسم المسار الحالي 2. قالب تحديد أصحاب المصلحة والمعنيين بالخدمة SIPOC 3. قالب إرشادات رسم المسار	النماذج والقوالب والأدلة الاستراتيجية للمرحلة

### الشكل 1: إطار عمل تطبيق منهجية التحسين المستمر (lean)

## المقدمة

# 01

يهدف هذا الدليل إلى توضيح آلية تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean) لتحسين وتبسيط الخدمات، وضمان الخروج بخدمات محسنة يسهل تطبيقها وأتمتها.

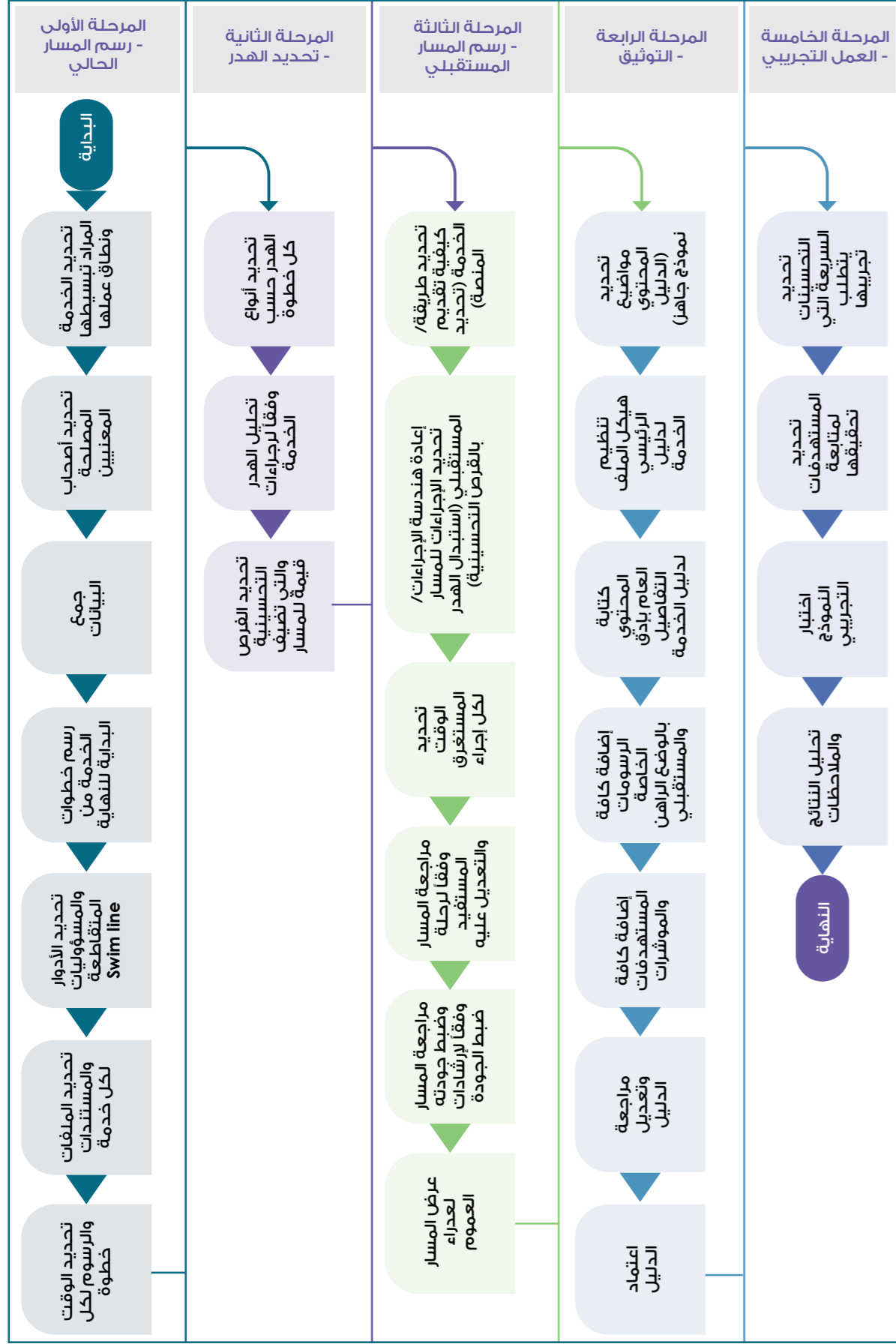
ويحدد الدليل أيضاً المراحل الخمسة لتطبيق منهجية Lean والقوالب التي سيستخدمها فريق تبسيط الإجراءات وإعادة هندستها في الجهة لتطبيق المنهجية. وسيتم استخدام القوالب المعبأة لضمان جودة تنفيذ كل مرحلة من مراحل تطبيق المنهجية.

وتُطبق الإجراءات الواردة في الدليل على جميع المؤسسات وذلك لضمان استخدام نهج علمي وعملي في تطوير وتحسين كافة الخدمات لتحقيق أهداف ومؤشرات التحول الرقمي في الرؤية المستقبلية، بالإضافة إلى توحيد آليات العمل وقياس مدى مطابقتها للمؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات العملية.

وتجدر الإشارة إلى أنه ستتم مراجعة هذا الدليل سنوياً؛ لضمان التحسين المستمر وإشراك مستخدميه في تحسين الآلية التي ستساهم في تطوير استخدام منهجية Lean وتطبيقها بفعالية أكبر.

وجاء العمل على هذا الدليل وفقاً لاختصاصات وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040 الصادرة بالمرسوم السلطاني رقم 2020/100، المتمثلة في متابعة الخدمات التي تُقدم للجمهور للتأكد من جودتها وفق المعايير المعتمدة، ووضع النظم والإجراءات الكفيلة بحصول المتعاملين مع الجهات الحكومية الخاصة بتبسيط الإجراءات وتسهيل الخدمات. وتم الأخذ في عين الاعتبار بأفضل الممارسات المتبعة في تطبيق المنهجية وفقاً للشركات الحكومية في قطاع النفط والغاز. كما تم تطبيق المنهجية وأهم الخطوات المتبعة في تحسين الخدمات داخل مختبرات منجم.

## خطوات استكمال مراحل تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean)

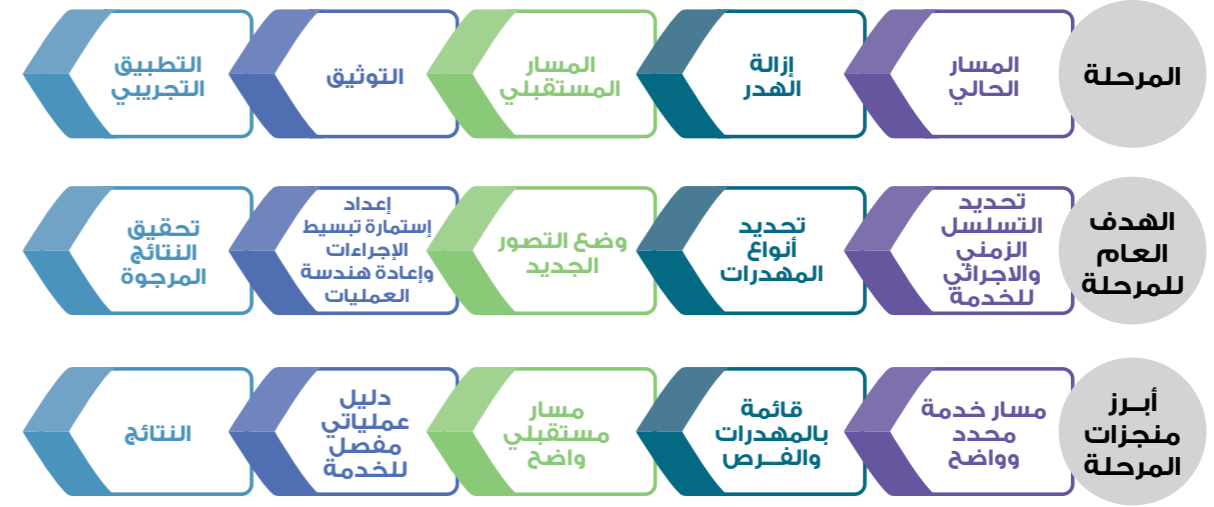


الشكل 3: خطوات استكمال مراحل تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean)

## إطار عمل تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean)

# 02

تم اعتماد منهجية التحسين المستمر (Lean) لتحسين أي خدمة في المؤسسة الحكومية المسؤولة عن تنفيذها. ويتم ذلك عن طريق اتباع خطوات استكمال مراحل المنهجية باستخدام القوالب الموصى بها في كل مرحلة، كما أن الخروج بمنجزات كل مرحلة يعتبر إلزامياً لضمان جودة تنفيذ المرحلة.



الشكل 2: مراحل تطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean)

## 2.1 المرحلة الأولى: رسم المسار الحالي للخدمة

منجزات المرحلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسار خدمة محدد وواضح</li> <li>• قائمة بالأطراف المعنية بالخدمة</li> <li>• مؤشرات الأداء</li> </ul>
----------------	---

## 2.2 المرحلة الثانية: تحديد الهدر وإزالته

الهدف الأساسي من المرحلة	تحليل الوضع الراهن للخدمة وتحديد أنواع الهدر الموجودة في الإجراءات والتي لا تضيف أي قيمة لمقدم الخدمة والمستفيد منها.
خطوات استكمال المرحلة + القوالب الموصى بها في كل خطوة	<p>1. تحديد أنواع الهدر / التحديات / العوائق في كل خطوة: وفقاً للوقت المستغرق في كل خطوة والمستندات المطلوبة، يتم تحديد أنواع الهدر الموجودة في الخطوة والتي يعاني منها كلاً من المستفيد ومقدم الخدمة، علماً بأن تجربة المستفيد لا بد أن تكون حاضرة لمعرفة مواضع الهدر والعوائق التي تواجه المستفيد، مما يستوجب تحليل المستندات والخوض في تفاصيلها ومعرفة مكامن الهدر فيها. وهناك سبعة أنواع من المهدرات كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الانتظار</li> <li>• الإنتاج الزائد</li> <li>• الإجراءات الزائدة</li> <li>• الحركة</li> <li>• التنقل</li> <li>• العيوب</li> <li>• التخزين</li> </ul> <p>✓ القالب الموصى به: شرح أنواع الهدر</p>
منجزات المرحلة	<p>2. تحليل أنواع الهدر لسهولة تحديد الفرص التحسينية: بعد تحديد أنواع الهدر، يتم وضع المقترحات والفرص التحسينية للإجراءات الحالية والاطلاع على تجارب الخدمات في الدول المجاورة، لسهولة تصميم مسار الخدمة في الوضع المستقبلي، مع النظر لتجربة المستخدم ومقترحاته في حل تحديات المسار الحالي.</p> <p>3. قائمة بالمهدرات</p> <p>4. قائمة بالفرص التحسينية</p>

الهدف الأساسي من المرحلة	تحديد نطاق الخدمة بشكل متكامل (دورة حياة الخدمة من البداية وحتى النهاية) لتسهيل معرفة التسلسل الزمني والإجرائي للخدمة، وتقاطعها مع الجهات المعنية في حال تشارك أكثر من جهة في تقديم الخدمة، ومعرفة أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية.
خطوات استكمال المرحلة + القوالب الموصى بها في كل خطوة	<p>1. تحديد الخدمة المراد تبسيطها ونطاقها وأهدافها الرئيسية: معرفة الخدمات المستهدفة للتبسيط ونطاقها بشكل متكامل من بداية تقديم الطلب وحتى الانتهاء منه، وأهم الأهداف المراد تحقيقها من تحسين الخدمة.</p> <p>2. تحديد أصحاب المصلحة والمعنيين وتجربة المستخدم: تحديد مقدمو الخدمة وفريق الأتمتة والقانونيون من كافة الجهات المرتبطة بالخدمة والمستفيدون من الخدمة والذين سبق لهم تجربة الخدمة.</p> <p>✓ القالب الموصى به: نطاق الخدمة باستخدام SIPOC</p> <p>3. جمع البيانات المتعلقة بالخدمة: جمع كافة البيانات والتفاصيل المتعلقة بالخدمة والتسلسل الإجرائي لها، حتى في حال كانت الخدمة مشتركة مع أكثر من جهة، ليكون مسار الخدمة واضحاً ودقيقاً.</p> <p>4. رسم الخطوات والإجراءات التفصيلية لمسار الخدمة: رسم مسار الخدمة وفقاً لتسلسل الخطوات والإجراءات المرتبطة بها بشكل مفصل وتوضيح ما إذا كانت الخدمة مشتركة مع أكثر من طرف، وتحديد الوقت المستغرق لكل خطوة.</p> <p>✓ القوالب الموصى بها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسار الخدمة الحالي ببرنامج Visio</li> <li>• إرشادات رسم المسار الحالي</li> </ul> <p>5. تحديد الأدوار والمسؤوليات المتقاطعة داخلياً أو خارجياً في المسار وفقاً لخارطة التدفق swimlane: تحديد الخطوات المرتبطة بالجهات المعنية عند رسم مسار الخدمة ليكون تسلسل الإجراءات والمسؤول عن تنفيذها واضحاً باستخدام خارطة التدفق swimlane.</p> <p>✓ القوالب الموصى بها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسار الخدمة الحالي ببرنامج Visio</li> <li>• إرشادات رسم المسار الحالي</li> </ul> <p>6. تحديد الملفات والمستندات لكل خطوة في المسار: بعد الانتهاء من تحديد التسلسل الإجرائي للخدمة، يتم تحديد الملفات والمستندات الخاصة بكل خطوة.</p> <p>7. تحديد الوقت والرسوم لكل خطوة: تحديد الوقت المستغرق لكل خطوة في أسوأ الاحتمالات (أمثلة: عدد الطلبات في نفس الوقت كثيرة، الموارد البشرية التي تقدم الخدمة قليلة، تتم الخدمة على مدار أيام العمل فقط، إلخ) والرسوم التي يدفعها المستفيد في كل خطوة إن وجدت.</p>



## 2.3 المرحلة الثالثة: رسم المسار المستقبلي

<p>7. استعراض المسار لمدراء العموم / رؤساء الوحدات: بعد رسم المسار المستقبلي والاتفاق عليه وضبط جودته، يتم عرضه على المدراء المعنيين للاعتماد والموافقة، ومن ثم رفعه للاعتماد من قبل رئيس الجهة.</p> <p>✓ القالب الموصى به: اعتماد مدراء العموم/رئيس الوحدة للمقترح النهائي</p>	
	<p><b>الهدف الأساسي من المرحلة</b></p>

- مسار خدمة محدد وواضح
- قائمة بالتحسينات المقترحة للمدى المتوسط والبعيد
- اعتمادات مدراء العموم / رئيس الوحدة

## 2.4 المرحلة الرابعة: التوثيق

<p>وجود دليل متكامل حول الخدمة قبل التحسين وبعد التحسين، ليكون مرجعاً سهل الاستخدام ويرفع من جودة العمل، كما أنه يضمن في مرحلة لاحقة سهولة أتمتة الخدمة.</p>	<p><b>الهدف الأساسي من المرحلة</b></p>
<p>1. <b>تحديد مواضيع المحتوى لكتابة دليل الخدمة:</b> تحديد أهم البنود التي تتطلب توثيق مرجعي وبشكل مفصل للخدمة.</p> <p>✓ ملاحظة: ملف التوثيق للخدمات الخاصة بالمؤسسة يجب أن يكون موحداً.</p>	
<p>2. <b>تنظيم هيكل الملف الرئيسي لدليل الخدمة:</b> وضع هيكلية وتسلسل واضح للدليل ليسهل على أي شخص سواء كان من نفس المنظومة أو خارجها فهم الدليل، كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل الوضع الراهن للخدمة</li> <li>• رسم مسار الوضع الراهن للخدمة</li> <li>• تحليل الوضع المستقبلي للخدمة</li> <li>• رسم المسار المستقبلي للخدمة</li> <li>• بيانات التكامل والارتباط</li> <li>• مؤشرات الأداء</li> <li>• التوصيات / المقترحات</li> </ul>	<p><b>خطوات استكمال المرحلة القوالب الموصى بها في كل خطوة</b></p>
<p>3. <b>كتابة المحتوى بأدق التفاصيل وبجودة عالية:</b> سرد الخدمة بطريقة واضحة وتفصيلية لتشمل كافة البيانات المتعلقة بها ومن منظور الجميع، ومن المهم أن يكون السرد مواكباً للمسارات المرسومة لتسهيل قرائته.</p>	

<p>تطوير وتحسين المسار الحالي للخدمة وتصميم مسار مستقبلي يواكب ويلبي متطلبات المستفيد باستخدام التقنيات والتحسينات المباشرة.</p>	<p><b>الهدف الأساسي من المرحلة</b></p>
<p>1. <b>تحديد كيفية تقديم الخدمة:</b> يتم الاتفاق مع المعنيين والفنيين حول طريقة تقديم الخدمة إلكترونياً وأنسب منصة لتقديم الخدمة ومدى جاهزيتها وفعاليتها، مع الاهتمام برأي المستفيد، ليتم تقديم الخدمة في قناة تسهل العمل على المستفيد لاحقاً، على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التركيز على المنصات الموجودة ودراسة كيفية الاستفادة منها (المنصات المركزية).</li> <li>✓ ضرورة تجنب إنشاء منصات جديدة.</li> <li>✓ إذا كانت الخدمة مرتبطة بقطاع الأعمال، يُفضل تقديمها مباشرة من المنصة المركزية الخاصة ببوابة الأعمال.</li> <li>✓ رسم المسار المستقبلي بعد إزالة الهدر والأخذ بالفرص التحسينية.</li> </ul> <p>ملاحظة: إذا كان التوجه للأتمتة واضحاً من البداية، يُطبق المسار كلياً بطريقة رقمية، ولكن إذا كان التوجه إلى إحداث تغيير سريع بدون أتمتة، فيمكن رسم المسار المستقبلي ومباشرة تطبيقه بقياس الأثر من إزالة الهدر.</p>	
<p>2. <b>كتابة كافة الخطوات / الإجراءات المستقبلية للخدمة بدون المهدرات واستبدالها بالفرص التحسينية التي تم تحديدها في المسار الحالي للخدمة:</b> يتم الاتفاق على خطوات المسار المستقبلي وفقاً لتحليل الوضع الراهن والفرص التحسينية المقترحة للمسار مع ضرورة استبعاد كافة الإجراءات المتعلقة بالهدر.</p> <p>✓ القالب الموصى به: نموذج رسم المسار المستقبلي</p>	<p><b>خطوات استكمال المرحلة القوالب الموصى بها في كل خطوة</b></p>
<p>3. <b>تحديد الوقت المستغرق لكل خطوة / إجراء:</b> وضع تقدير زمني للخطوات المستقبلية في المسار المحسّن.</p>	
<p>4. <b>تحديد مؤشرات الأداء:</b> التي سيتم استخدامها لقياس الأثر وفقاً للمسار المستقبلي.</p>	
<p>5. <b>مراجعة المسار مع المستفيد:</b> التأكد من وجود تجربة المستخدم لضمان تلبية المسار الجديد لاحتياجات المستفيد وبدون أي تحديات وبطريقة أسرع وأسهل.</p>	
<p>6. <b>مراجعة المسار وضبط جودة المخرج النهائي:</b> بعد رسم المسار المستقبلي وفقاً للمقترحات والفرص التحسينية، تتم مراجعة المسار مع ضرورة أن يضع مقدم الخدمة وجميع المعنيين بها أنفسهم مكان المستفيد للتأكد من أن جميع الخطوات في المسار صحيحة ومتكاملة ويتم تقديمها من مكان واحد، وأن يتم دفع الرسوم في مكان واحد بغض النظر عن تقاطع الخدمة مع أكثر من مؤسسة، والتأكد من مواكبة التحسينات التقنية الموحدة التي تتطلع إليها سلطنة عُمان مثل:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصديق الإلكتروني باستخدام البطاقة الشخصية أو الهاتف النقال</li> <li>- استخدام المنصات المركزية</li> <li>- التكامل التقني بين الحقول والبيانات اللازمة بين المؤسسات</li> </ul> <p>✓ القالب الموصى به: إرشادات ضبط الجودة والمعاينة</p>	

## 2.5 المرحلة الخامسة: التطبيق التجريبي

الهدف الأساسي من المرحلة	الهدف الأساسي من المرحلة
التأكد من تنفيذ الخدمة وفقاً للتحسينات المقترحة وتقييم مدى نجاحها وإلى أي مدى يمكن أن يتم تحسينها قبل نقلها لمرحلة الأتمتة.	
<p>1. تحديد التحسينات السريعة التي يمكن تطبيقها بدون استخدام الأنظمة: في المرحلة التجريبية، يتم تطبيق التحسينات السريعة وقياس الأداء قبل مرحلة الأتمتة للتأكد من فاعلية تطبيق الخدمة.</p> <p>2. تحديد المستهدفات التي سيحققها التطبيق التجريبي: ضرورة تحديد المؤشرات التي تقيس أداء التطبيق التجريبي للخدمة لسهولة قياس أداء الخدمة.</p> <p>3. اختبار النموذج التجريبي لمدة معينة يتم تحديدها سابقاً: يجب تحديد الفترة الزمنية للتطبيق التجريبي للتحسينات السريعة على الخدمة، على أن تكون المدة الزمنية كافية لقياس التجربة ومعرفة النتائج وذلك يختلف من خدمة لأخرى حسب تعقيدها وتقاطعها وتكرار استخدامها (من المهم تحديد المدة وعدد مرات التطبيق التجريبي).</p> <p>4. تحليل الملاحظات والنتائج بعد التطبيق التجريبي: تحليل النتائج النهائية بعد فترة التطبيق التجريبي.</p> <p>✓ القالب الموصى به: متابعة مؤشرات الأداء</p>	خطوات استكمال المرحلة + القوالب الموصى بها في كل خطوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملف تتبّع التطبيق التجريبي للخدمة</li> <li>• قائمة بالملاحظات والنتائج</li> </ul>	منجزات المرحلة

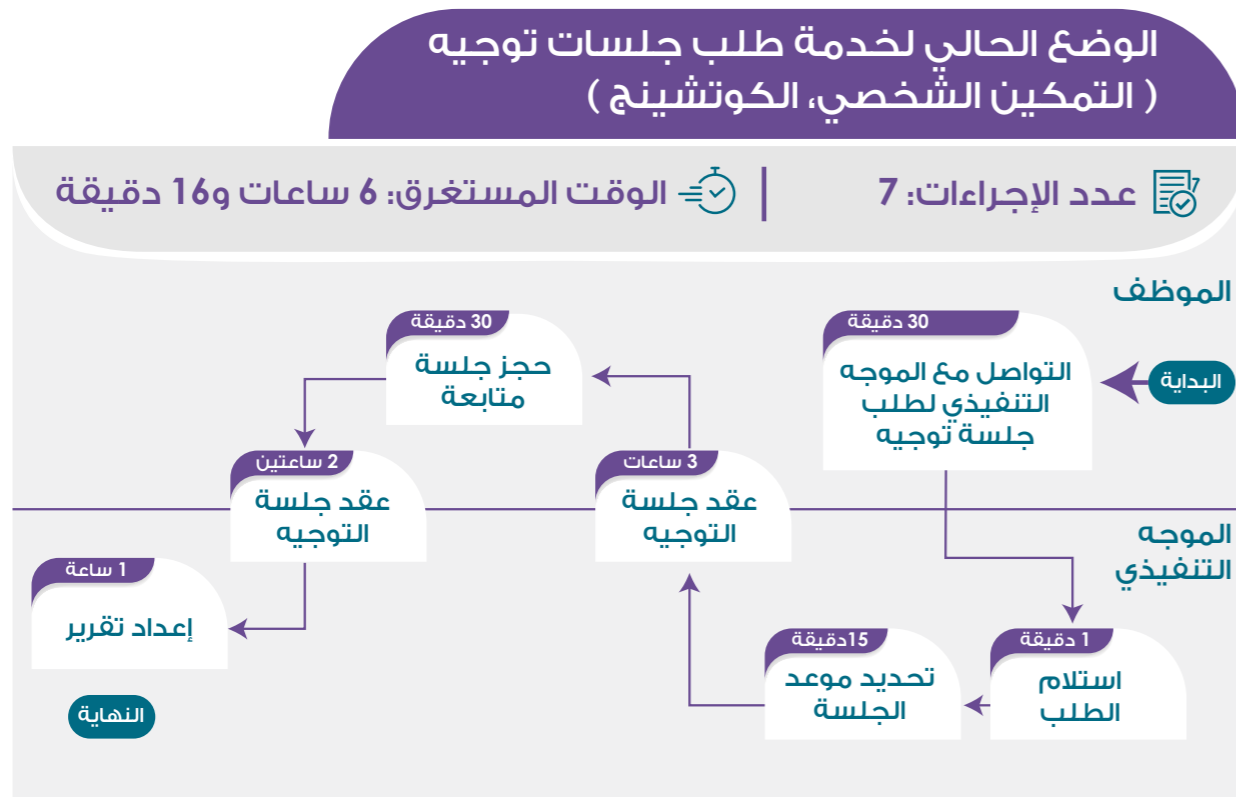
4. إضافة كافة الرسومات الخاصة بالوضع الراهن والوضع المستقبلي: يتم إرفاق مسارات الرسم في دليل الخدمة قبل التحسين وبعده، ليكون ملفاً متكاملًا للخدمة والرسومات التي تشرح مسارها.	
5. وضع المؤشرات ومستهدفاتها لمتابعة تنفيذ الخدمة: ضرورة تسجيل المؤشرات ومستهدفاتها التي تقيس أداء الخدمة قبل وبعد التحسين، كالتالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الوقت المستغرق قبل وبعد التحسين</li> <li>✓ عدد الإجراءات قبل وبعد التحسين</li> <li>✓ عدد الزيارات قبل وبعد التحسين</li> <li>✓ عدد المستندات قبل وبعد التحسين</li> <li>✓ عدد الموظفين قبل وبعد التحسين</li> <li>✓ عدد التنقلات قبل وبعد التحسين</li> </ul>	خطوات استكمال المرحلة
6. مراجعة وتحديث دليل الخدمة: إتاحة الملف لجميع المعنيين لتتم مراجعته بدقة للتأكد من صحة المعلومات والصياغة وتطابقها مع الجهات المعنية بالخدمة.	
7. اعتماد الدليل من مدراء العموم (أو من في حكمهم): يتم اعتماد الدليل النهائي بعد المراجعة من قبل مدراء العموم / رئيس الوحدة لسهولة البدء في مرحلة أتمتة الخدمة.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دليل عملياتي مفصل للخدمة</li> <li>• قائمة بالمؤشرات ومستهدفاتها</li> <li>• لوحة بصرية لمتابعة المنجزات</li> </ul>	منجزات المرحلة

# 04

## ملحق (1) النماذج المستخدمة لكل مرحلة

### 4.1 المرحلة 1: المرحلة الأولى: رسم المسار الحالي للخدمة

◆ نموذج رسم المسار الحالي للخدمة



# 03

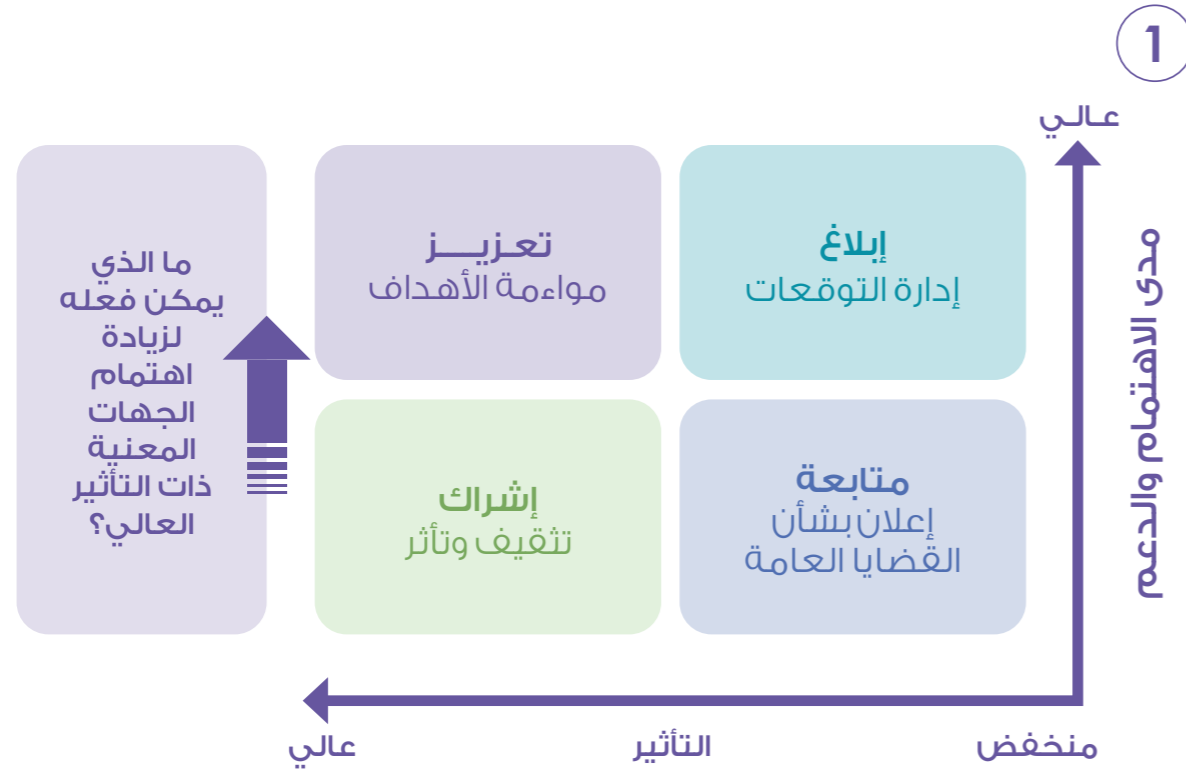
## القائمة المرجعية لضمان الجودة

يتم فيما يلي سرد المنجزات والتي ستستخدم لقياس جودة الخدمات ومستوى التوافق مع معايير الجودة المحددة من قبل الوحدة واتباع الدليل الاسترشادي لتطبيق منهجية التحسين المستمر (Lean).

المرحلة	المنجز	الوصف
المسار الحالي	مسار خدمة محدد وواضح يتضمن التسلسل الزمني للإجراءات	رسم خطوات الخدمة من بداية تقديم الطلب إلى أن يتم الانتهاء من الخدمة
	قائمة الأطراف المعنية بالخدمة	قائمة بمقدمي الخدمة/فريق الأئمة / القانونيون/المستفيدين من الخدمة
تحديد وإزالة الهدر	قائمة بالمهدرات	شرائح توضح أنواع الهدر
	قائمة بالفرص التحسينية	دليل الخدمة (الخانة الخاصة برصد التحسينات / التوصيات)
المسار المستقبلي	مسار خدمة محدد وواضح يتضمن التسلسل الزمني للإجراءات	رسم خطوات الخدمة المستقبلية وفقاً للتحسينات المقترحة بشكل دقيق وواضح
	قائمة بالتحسينات المقترحة للمدى المتوسط والبعيد	دليل الخدمة (الخانة الخاصة برصد المقترحات)
التوثيق	دليل مفصل للخدمة	توثيق المسار الحالي والمستقبلي للخدمة بكافة التفاصيل في دليل الخدمة
	قائمة بالمؤشرات ومستهدفاتها	رصد كافة مؤشرات قياس الأداء المستهدفة للتحسين
التطبيق التجريبي	ملف تتبّع التطبيق التجريبي للخدمة	سجل متابعة التطبيق التجريبي للخدمة
	قائمة بالملاحظات والنتائج	سجل الملاحظات والنتائج



## نموذج تحديد أصحاب المصلحة



نموذج تحديد أصحاب المصلحة ونطاق الخدمة SIPOC (أداة تعطي نظرة شاملة على العملية وتتضمن: (الموردون، المدخلات، الأنشطة أو الإجراءات، المخرجات، المستفيدون).

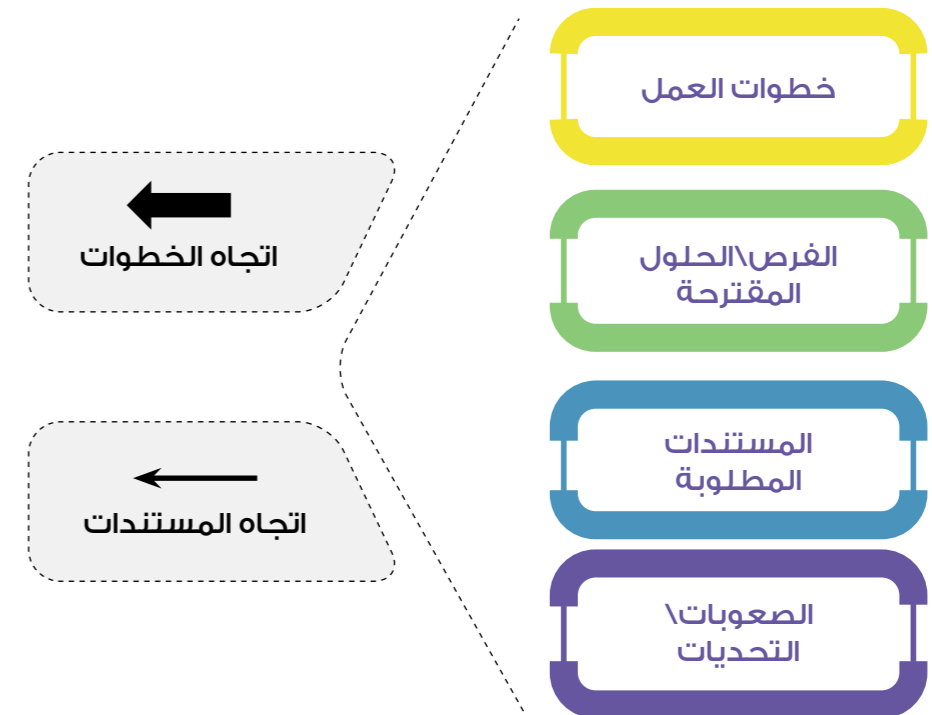
المستفيدون	المخرجات	الإجراءات	المدخلات	الموردون
مقدم الطلب	المستندات والبيانات في نظام استثمر بسهولة	تقديم الطلب	المستندات والبيانات مثل (رقم السجل التجاري/رسالة رسمية من البنك/ سند قانوني)	مقدم الطلب
مقدم الطلب	توثيق وإرفاق المستندات في النظام	توثيق البيانات	البيانات والمستندات	موظف من أمانة السجل التجاري
مقدم الطلب - الموظف	المبلغ في الحساب واستلام الإيصال	سداد الرسوم	إيداع المبلغ إلكترونياً	مستلم الطلب
مقدم الطلب	نسخة من التسجيل/ اكمال الطلب والتسجيل	تسجيل الرهن بالسجل التجاري	السجل التجاري	موظف من أمانة السجل التجاري

المصدر: شركة تنمية نبط عمان

## 2

م	الجهات المعنية	الاحتياجات	المصالح	المخاوف	التوقعات	المبادرة
1						
2						
3						

## نموذج إرشادات رسم المسار الحالي



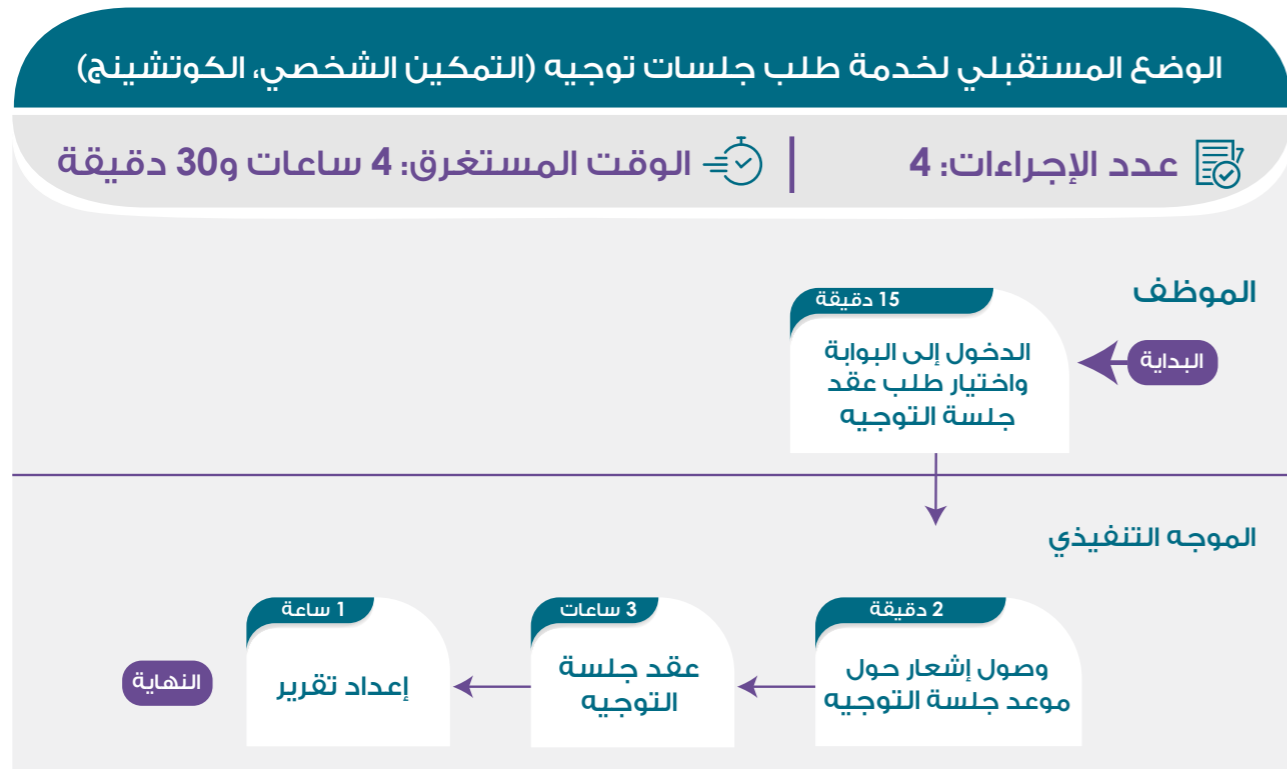
## نموذج تحديد التحديات في الوضع الراهن للخدمة

الرقم	نوع المستفيد	التحدي
1	المستفيد النهائي	
2	مالك الخدمة	
3	الجهات المشاركة في تقديم الخدمة	
4	آخر	

مرجعية النموذج: وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات

## 4.3 المرحلة الثالثة: رسم المسار المستقبلي

### مثال على مسار خدمة محدد وواضح



## 4.2 المرحلة الثانية: تحديد الهدر وإزالته

### قالب تحديد أنواع الهدر



المصدر: شركة تنمية نفط عُمان

## قائمة بالتحسينات المقترحة للمدى المتوسط والبعيد

رقم	التوصيات	الأهمية (مرتفعة - متوسطة - منخفضة)	نوع التصنيف
1			
2			

مرجعية النموذج: وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات

### 4.4 المرحلة الرابعة: التوثيق

#### دليل تشغيلي مفصل للخدمة

### استمارة تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering (BPR)

اسم الخدمة: .....

المؤسسة المالكة للخدمة: .....

مرجعية النموذج: وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات

## قائمة بالمؤشرات ومستهدفاتها

مقياس الأداء (KPI)	قبل إعادة الهندسة وتحسين العمليات	بعد إعادة الهندسة وتحسين العمليات
المتوسط الزمني لإنجاز الخدمة		
عدد الإجراءات		
عدد الموافقات		
عدد المستندات والوثائق المطلوبة		
عدد مرات زيارة المستفيد للمديريات		
طرق التواصل وإشعار المستفيد		
عدد المؤسسات الداخلية والخارجية المرتبطة بإنجاز الخدمة		
عدد الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز الخدمة		

مرجعية النموذج: وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات

### 4.5 المرحلة الخامسة: التطبيق التجريبي

- ملف تتبع العمل التجريبي للخدمة
- قائمة بالملاحظات والنتائج
- ملف الإدارة البصرية لمتابعة نتائج المؤشرات

# 05

## ملحق (2) قائمة المفاهيم والمصطلحات

### التعريف

### المصطلح

#### التحسين المستمر

هي عملية مستمرة لتحسين إجراءات الخدمات في المؤسسات. ويتم فيها تحليل وتقييم الإجراءات الحالية وإجراء التغييرات التي تهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف.

#### رسم المسار الحالي

هي عملية رسم وتوثيق التسلسل الزمني للإجراءات/الخطوات الخاصة بالخدمة من بداية تقديم الطلب من قبل المستفيد وحتى انتهاء الخدمة. ويستخدم المسار الحالي لتحليل التحديات والفرص التحسينية وتحسين تجربة المستفيد.

#### الهدر

هو أي إجراء لا يضيف قيمة لمقدم الخدمة والمستفيد منها، مثل: الإنتاج الزائد، الانتظار الزائد، الهدر في النقل والتحرك، الهدر في الإجراءات الزائدة، الهدر في التخزين، الهدر في العيوب، الهدر الفكري.

#### رسم المسار المستقبلي

رسم الإجراءات بعد التطوير والتحسين (الوضع المرغوب به) بحيث يكون المسار المستقبلي رشيق يواكب التطورات ويوفر تجربة أفضل للعميل.

#### إعادة هندسة الإجراءات

إعادة تصميم وتحسين الإجراءات بشكل جذري وذلك بإعادة هيكلة الخدمة بطريقة تحسن كفاءتها وتجعلها أكثر فاعلية ومرونة، مع تطبيق الربط والتكامل الرقمي وإضافة الحلول الرقمية والتقنيات الذكية.

#### تبسيط الخدمات

تبسيط الخدمة بتقليص الوقت المستغرق والإجراءات من خلال إزالة الهدر.

#### توثيق الخدمة

هي عملية توثيق جميع تفاصيل وخطوات وإجراءات الخدمة لضمان توفر المعلومات المطلوبة في مرحلة الأتمتة، وتسهيل إدارة الخدمات وتحديد المسؤوليات في المنظومة، وتوحيد الإجراءات والتأكد من تنفيذها بشكل صحيح من قبل أي موظف.

#### المؤشرات

أداة تستخدم لقياس الأداء أو التقدم في تحقيق المستهدفات المحددة.

#### التحسينات السريعة

هي التحسينات التي لا يتطلب تنفيذها وقتاً طويلاً وتكاليف عالية وتساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

#### التطبيق التجريبي

تجربة واختبار الخدمة المحسنة بتنفيذ التحسينات السريعة قبل الانتقال للأتمتة، وذلك لتحديد مدى فعالية المسار المستقبلي المقترح للخدمة وإمكانية تحسينه وتطويره قبل أتمتته أو إطلاقه رسمياً.

للتواصل والاستفسار



[continuousimprovement@oman2040.om](mailto:continuousimprovement@oman2040.om)

  @2040\_om  
[www.oman2040.om](http://www.oman2040.om)