

دليل منهجية تدقيق الحوائق لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية



دليل منهجية تدقيق العوائق لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

منهجية سلوكية لتحسين تجربة العميل ودعم تقديم الخدمات الحكومية
الشاملة

تاريخ النشر: 2025



دليل منهجية تدقيق العوائق لوزارة
الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
تاريخ النشر: 2025

يأتي هذا الدليل ثمرة لجهود تعاونية بين وحدة المورثيات السلوكية بولاية نيو ساوث ويلز ومركز
الرياض للسياسات السلوكية، استهدفت توطيد أفضل الممارسات بما يتناسب مع سياق
المملكة العربية السعودية والعالم العربي.

إذا كانت لديكم أي تعليقات أو أسئلة أو ملاحظات حول الدليل، فيرجى التواصل معنا عبر البريد
الإلكتروني: rbic@hrs.gov.sa

جدول المحتويات

4	التعريف بالعوائق ومنهجية تدقيقها	1
7	فهم العوائق وأثرها على العملاء	2
11	استراتيجيات التعامل مع العوائق	3
15	كيفية تدقيق العوائق	4
19	الخطوة الأولى: إنشاء خريطة الرحلة السلوكية	
26	الخطوة الثانية: جمع البيانات اللازمة لتدقيق العوائق	
31	الخطوة الثالثة: تقدير الوقت والتكلفة اللازمين للإجراءات	
35	الخطوة الرابعة: تقييم تجربة العميل باستخدام مقاييس العوائق	
38	الخطوة الخامسة: التحقق من شمولية الإجراءات وعدالتها	
40	الخطوة السادسة: تحليل النتائج المستخلصة من تدقيق العوائق	
43	الخطوة السابعة: إزالة العوائق	
49	طرق قياس التغيير واستدامته	5
53	الملحق	
54	الحواشي الختامية	
54	قائمة المراجع	

01

التعريف بالعوائق ومنهجية تدقيقها

التعريف بالعوائق ومنهجية تدقيقها



مرحبًا بكم في دليل منهجية تدقيق العوائق لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

أعدَّ هذا الدليل في الأصل من جانب وحدة المبريات السلوكية بولاية نيو ساوث ويلز، وتم العمل على توطينه ومواءمته بما يناسب السياق المحلي من خلال مركز الرياض للسياسات السلوكية. والهدف من هذا التعاون هو مواءمة أفضل الممارسات العالمية بما يناسب السياق السعودي والعربي بوجه أعم وبما يضمن تطبيقها العملي في مختلف أنحاء المنطقة.

قد لا يكون مصطلح العوائق (sludge) شائع الاستخدام، ولكن لا شك أنها واجهتكم شخصيًا وعملاءكم في تجارب مختلفة. ومن أمثلة العوائق الإجراءات الصعبة، والنماذج الطويلة، والمواقع الإلكترونية المربكة، والتأخيرات غير المبررة.

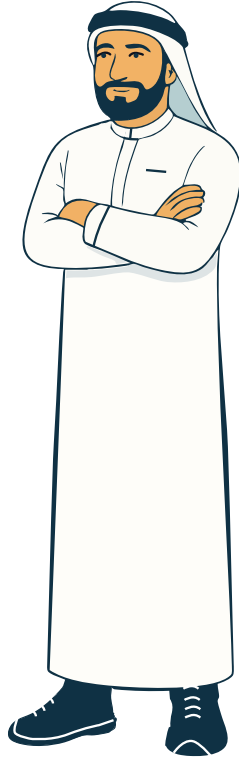
تؤثر العوائق على رضا العميل وثقته وإمكانية حصوله على الخدمات الحكومية؛ فهي تكلف العملاء وقتًا ومالًا وجهدًا، وتزيد من صعوبة تحقيقهم لأهدافهم.

يقدم هذا الدليل شرحًا للعوائق ومنهجية تدقيقها، ويساعد على فهم الخدمات الحكومية، وقياس أثر العوائق على العملاء، وتصميم حلول لتحسين تجربة العميل.

من الموصى به للمسؤولين الحكوميين في المملكة العربية السعودية استخدام هذا الدليل مع أداة تحديد العوائق المبسطة (المتاحة عند الطلب) لإجراء عمليات تدقيق العوائق. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول هذه الأداة وكيفية استخدامها في القسم الرابع من هذا الدليل.

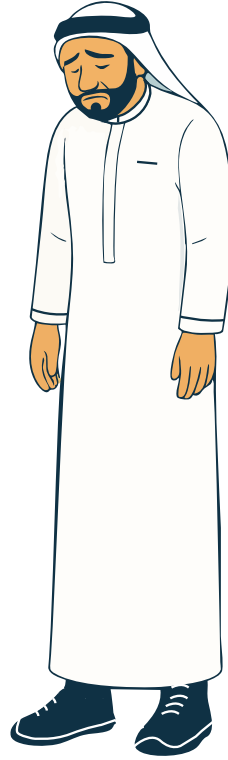
المحفزات

إدخال تغييرات على طريقة عرض الخيارات بما يساعد العملاء على تحقيق أهدافهم



العوائق

تعقيدات تزيد من صعوبة تحقيق العملاء لأهدافهم



ما هي العوائق؟

العوائق (أو Sludge بالإنجليزية) هي مصطلح يصف "التعقيدات المفرطة أو غير المبررة" التي تزيد من صعوبة تحقيق العملاء لأهدافهم، فهي تضيق تعقيدًا وإرباكًا وتوترًا لا داعي له إلى الإجراءات، مما يؤدي إلى إبطاء التنفيذ من جانب العملاء أو مرورهم بتجربة سيئة أو منعهم من التفاعل على الإطلاق. وقد تؤدي العوائق أيضًا إلى عدم تكافؤ في الحصول على الخدمات الحكومية، وغالبًا ما يقع أثرها الأكبر على العملاء الأكثر احتياجًا للخدمات الحكومية.

وقد نشأ مفهوم العوائق من مفهوم المحفزات (Nudge) المستخدم في مجال العلوم السلوكية. وتُعرّف المُحفّزات بأنها التحسين في عملية أو سياق أو طريقة عرض الخيارات (المعروفة باسم "هندسة الاختيار") الذي يساعد العملاء على تحقيق أهدافهم²، بينما تُعرّف العوائق بأنها القوى المعاكسة التي تزيد من صعوبة تحقيق العملاء لأهدافهم. ولا شك أن إزالة العوائق تعتبر في حد ذاتها خطوة تلقائية للتمهيد بإضافة المحفزات. ومن الأمثلة على هذه المحفزات التعليمات الواضحة، والتذكيرات النصية بالمواعيد، وقوائم التحقق من الوثائق المطلوبة.

ما هي منهجية تدقيق العوائق؟

دليل منهجية تدقيق العوائق لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هو عبارة عن خطوات عملية وموحدة لتحديد العوائق في رحلة العميل وتقدير كميتها وإزالتها وقياس أثرها. ويهدف الدليل إلى مساعدة الجهات الحكومية السعودية على تحسين الخدمات وتسهيلها وزيادة شموليتها لمختلف الفئات.

يؤدي تدقيق العوائق إلى التمكين من الآتي:

- فهم الجوانب التي تزيد فيها العوائق من صعوبة تحقيق العملاء لأهدافهم.
- الحصول على بيانات توفر تقديرًا كميًا لأثر العوائق على العملاء.
- معرفة الجوانب التي يمكن إدخال تغييرات عليها لتحسين تجربة العملاء باستخدام المبريات السلوكية.

من شأن إزالة العوائق أن تدعم تقديم الخدمات الحكومية بصورة شاملة وإتاحتها للجميع بما يسهل الحصول عليها والاستفادة منها.

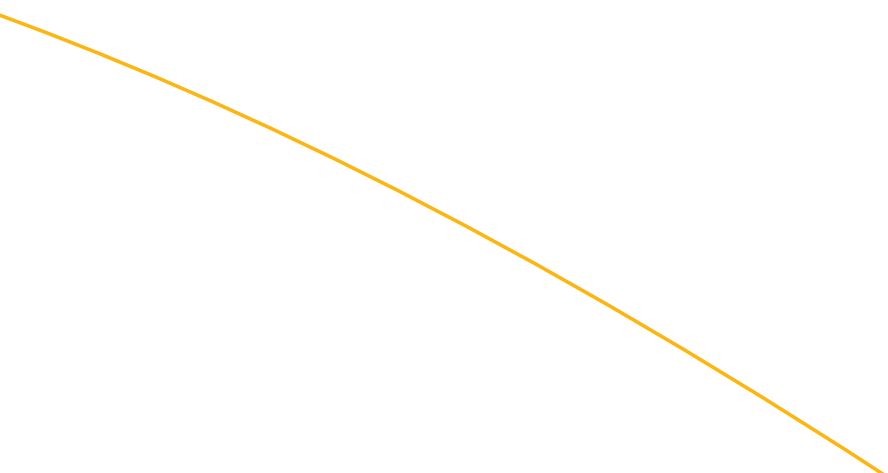
أعدت منهجية تدقيق العوائق في الأصل من جانب وحدة المبريات السلوكية بولاية نيو ساوث ويلز، وتم العمل على توطيئها ومواءمتها بما يناسب السياق المحلي من خلال مركز الرياض للسياسات السلوكية. وتركز هذه النسخة على مشاركة نماذج المبريات السلوكية القيمة مع المملكة العربية السعودية والعالم العربي بوجه أعم، مما يضمن مواءمة أفضل الممارسات العالمية بما يناسب السياقات والتحديات المحلية.





02

فهم الحوائق وأثرها على العملاء



فهم العوائق وأثرها على العملاء



ما هي أشكال العوائق؟

تأخذ العوائق في القطاع الحكومي أشكالاً عديدة، وفيما يلي بعض الأمثلة:

النماذج والمواقع والإجراءات الطويلة	- الإجراءات التي تشتمل على خطوات غير ضرورية - النماذج التي تُجبر المستخدم على تقديم معلومات غير ضرورية - المواقع الإلكترونية التي تحتوي على معلومات كثيرة جداً وبدون تلخيص لها - الإجراءات التي تُجبر المستخدم على تكرار المعلومات ذاتها مرات عديدة
المعلومات التي يصعب إيجادها	- المواقع الإلكترونية التي يصعب تصفحها - التعليمات التي يصعب الوصول إليها - الروابط المعطلة أو القديمة للمواقع والصفحات الإلكترونية
المعلومات التي يصعب فهمها	- الصياغة المعقدة والمصطلحات المتخصصة والعامية - الجمل والفقرات الطويلة والتنسيق المزدهم بالعناصر - المعلومات غير المتسقة أو القديمة
أوقات الانتظار المفرطة وغير المبررة	الانتظار لفترة طويلة جداً بدون الإحاطة بالمستجدات
متطلبات إثبات الهوية أو الأهلية المفرطة	الإلزام بتقديم أشكال متعددة من إثباتات الهوية بدون سبب وجيه
اللوائح التنظيمية المعقدة	التشريعات واللوائح التنظيمية التي يصعب فهمها أو الامتثال لها، والإجراءات التي تتطلب موافقات عديدة (من مسؤولين حكوميين مختلفين على سبيل المثال) دون سبب وجيه.
نقاط اتخاذ القرار المعقدة	- القرارات التي تتطلب من العملاء مقارنة العديد من الخيارات المختلفة بدون وجود معلومات كافية. - نقاط اتخاذ القرار التي لا يُفصّل عندها عن معلومات مهمة قد تؤثر على قرار العميل (مثل الرسوم ومتطلبات الامتثال المستمرة والمقايضات). - الإفصاحات التي تستخدم صياغة معقدة وبصعب رؤيتها لأسباب مثل الحجم، والموضع، والتنسيق)، أو التي تُقدم في وقت متأخر جداً. - الخيارات الافتراضية التي لا تكون في مصلحة العميل.
الإجراءات الغامضة أو غير المرنة	- الإجراءات التي تتسبب في شعور العملاء بالتوتر أو القلق. - النماذج التي لا تسمح للعملاء بالتراجع وتصحيح الأخطاء. - حالات الرفض المقدمة بدون تفسير. - الإجراءات التي تنقصها الشفافية والتي تتسبب في عدم تأكد العملاء من مضمونها أو المدة التي ستستغرقها.
التصميم الذي يتسبب في الشعور بعدم الثقة والإحراج والخجل	- الطلبات غير المتوقعة التي تتسبب في عدم الثقة. - الإجراءات التي تطلب من العملاء الإفصاح عن معلومات حساسة أو تعرّضهم للإحراج. - متطلبات الامتثال غير الضرورية أو المربكة التي تسبب القلق. - الشروط والأحكام الخفية.
التصميم بدون مراعاة مختلف الفئات	- المواقع الإلكترونية غير المتوافقة مع برمجيات قراءة الشاشة. - المعلومات غير المتاحة سوى باللغة العربية أو بلغة واحدة - الخطوات التي لا يستطيع العملاء إكمالها إلا حضورياً أو عبر الإنترنت فقط.

قد توجد العوائق أيضاً في الإجراءات الحكومية الداخلية، مثل التوظيف أو المشتريات. وبحسب الإجراء المراد تدقيقه، فقد يكون العميل فرداً أو شركة أو حتى فريقاً داخلياً أو غير ذلك.

كيف تؤثر العوائق على العملاء؟

قد تؤثر العوائق على العملاء بطرق مختلفة، حيث حدد الأكاديميان شهاب ولاديس أربع تكاليف رئيسية للعوائق: تكلفة البحث، وتكلفة التقييم، وتكلفة التنفيذ، والتكلفة النفسية.³



تكاليف التقييم

الوقت والجهد والمال والموارد الأخرى المبذولة في اتخاذ القرارات.

- عندما يقضي العملاء وقتًا طويلاً في تحديد الخيار المناسب أو عندما يحددون خياراً ليس في مصلحتهم بسبب عدم وضوح الاختلافات بين الخيارات.
- عندما يقضي العملاء وقتاً طويلاً لاتخاذ قرار بشأن جدوى رفع نزاع من عدمها بسبب عدم وضوح النتائج المحتملة.



تكاليف البحث

الوقت والجهد والمال والموارد الأخرى المبذولة في البحث عن معلومات حول الخدمات الحكومية.

- عندما يؤدي التعقيد في متطلبات استحقاق المنفعة إلى طول المدة اللازمة لفهمها، ما يترتب عليه عزوف الأفراد عن تقديم الطلبات.
- عندما يضطر العملاء إلى بذل جهد إضافي للحصول على معلومات حول خيارات الخدمة (على سبيل المثال، الاستقطاع من وقت العمل لإجراء مكالمات لمعرفة المزيد من المعلومات).



التكاليف النفسية

التجارب السلبية مثل الشعور بالتوتر والإحراج والعجز وعدم الاستقلالية بسبب المشاركة في الإجراءات الحكومية.

- عندما يتعرض العملاء للإحراج بسبب أنهم تقدموا بطلب للمشاركة في برنامج لا يحظى بشعبية وشاركوا فيه.
- عندما يشعر العملاء بالقلق بشأن النتائج المحتملة لطلب أو نزاع، لا سيما عند الانتظار بدون الحصول على أي مستجدات.



تكاليف التنفيذ

الوقت والجهد والمال والموارد الأخرى المبذولة في استيفاء المتطلبات.

- عندما يضطر العملاء إلى بذل وقت وجهد في استكمال نماذج معقدة بدون مبرر ضروري حتى يحققوا أهدافهم.
- عندما يضطر العملاء إلى الاتصال بالدعم لإكمال طلب ما بسبب عدم وضوح التعليمات.

قد تكون تكاليف العوائق مباشرة أو غير مباشرة. ومن الأمثلة على التكاليف المباشرة الوقت المستغرق لإكمال طلب والرسوم المدفوعة للجهة الحكومية، بينما تشمل التكاليف غير المباشرة على خسارة الدخل بسبب استقطاع وقت من العمل لإكمال إجراء ما أو التوتر الناتج عن الانتظار لاستلام نتيجة طلب ما.

علينا أن نُقلل تكاليف العوائق إلى أدنى حد ممكن

تقع على عاتقنا مسؤولية تقليل التكاليف التي يتحملها عملاؤنا عند إتمام الخطوات التي نطلبها منهم إلى أدنى حد، حتى وإن كانت تكاليف غير مباشرة، لأنها ستزيد من صعوبة وصول العملاء إلى الخدمات التي يحتاجونها. وبغرض تحقيق الشمولية في القطاع الحكومي، علينا العمل كلما استطعنا على تقليل أي تكلفة يتحملها العملاء إلى أدنى حد ممكن.

توفر منهجية تدقيق العوائق طريقة لتحديد تكاليف الإجراءات على العملاء وفهمها، ويمكننا باستخدام هذه المعلومات تحسين الإجراءات وتقليل تلك التكاليف.

تؤثر العوائق على الوصول العادل إلى الخدمات الحكومية

يجب أن يحصل جميع العملاء على الخدمات الحكومية التي يحتاجونها بطريقة عادلة. ولا شك أن تأثير العوائق على جميع العملاء غير متساو، وقد يقع أثرها الأكبر على العملاء الأكثر احتياجًا للخدمات الحكومية.

ملاحظة إرشادية

الاستجابة لاحتياجات العملاء بما يناسبهم

لضمان حصول جميع العملاء على خدماتنا بطريقة عادلة ومنصفة، يلزم علينا الاستجابة لهم بما يناسب احتياجات كل منهم. وهذا يعني ضرورة قبول أن ما يصلح لمعظم العملاء قد لا يصلح لجميعهم؛ فلا يوجد حل واحد يناسب الجميع، لأن لكل منهم احتياجات وظروف مختلفة، ويجب أن تلبى خدماتنا هذه الاحتياجات والظروف.

تساعد منهجية تدقيق العوائق على مراعاة أن العملاء لا يملكون بتجربة واحدة عند تنفيذ الإجراء وأن رحلتهم مختلفة أيضًا، وإذا كانت هناك حاجة للتركيز على توفير وصول أكثر إنصافًا لمجموعة معينة من العملاء (مثل العملاء المقيمين في الأقاليم)، فيمكن توجيه التركيز في تدقيق العوائق على تحسين الفهم حول كيفية تأثير العوائق على تجربتهم. وبعد ذلك، يمكن استخدام المعلومات المستخلصة من تدقيق العوائق لبناء حلول تلبى احتياجاتهم وظروفهم.

على سبيل المثال، غالبًا ما يكون للعوائق تأثير أكبر على العملاء الذين يعانون من "انشغال فكري"، أي عندما يكون لدى الفرد أشياء كثيرة يتعين عليه التفكير فيها أو قرارات كثيرة يجب عليه اتخاذها، مما يزيد من انخفاض تركيزه وقدرته على التذكر ومعالجة المعلومات. والعملاء المشغولون أو الذين يعانون من ضغوطات مالية أو شخصية أو من وعكة صحية هم أكثر عرضة للوقوع في الانشغال الفكري، وهذا يعني أن العملاء المنشغلين فكريًا غالبًا ما يجدون صعوبة أكبر في التغلب على المتطلبات المعرفية في الإجراءات التي تشكل عائقًا، مثل فهم المتطلبات المعقدة.

وقد يكون للعوائق أيضًا تأثير أكبر على العملاء عندما تفترض الخدمات أن لديهم موارد أو معرفة أو خبرة محددة. فعلى سبيل المثال، إذا صممنا نموذجًا يفترض أن جميع العملاء لديهم بعض المعرفة القانونية، فإن العملاء الذين ليس لديهم تلك المعرفة القانونية سيجدون صعوبة أكبر في فهم هذا النموذج وإكماله. وبالمثل، إذا صممنا إجراءً بافتراض أن جميع العملاء لديهم جهاز كمبيوتر، فإن العملاء الذين ليس لديهم هذا الجهاز سيجدون صعوبة أكبر في إكمال الإجراء.

ويمكن دعم هؤلاء العملاء وتمكينهم من تحقيق أهدافهم باستخدام منهجية تدقيق العوائق لتسهيل الحصول على الخدمات والاستفادة منها. ويمكن أيضًا استخدام منهجية تدقيق العوائق لقياس أثر العوائق على عدالة الإجراء أو الخدمة. وقد تساعد "محوصات الوصول والعدالة" خلال عملية تدقيق العوائق على تحديد الجوانب التي قد تضر بالعملاء الذين يمرون بالانشغال الفكري وغيره من العوائق.

التعقيدات ليست كلها عوائق

لا شك أن التعقيدات ليست كلها غير مبررة؛ فعندما يكون شخص ما على وشك إجراء تحويل مصرفي كبير على سبيل المثال، يجب عليه تأكيد صحة تفاصيل التحويل. وهذه الخطوة الإضافية المتمثلة في التأكيد قد تشكل تعقيدًا لكنها تساعد على منع التحويلات الخاطئة أو الاحتيالية، وبذلك تعد في مصلحة العميل.

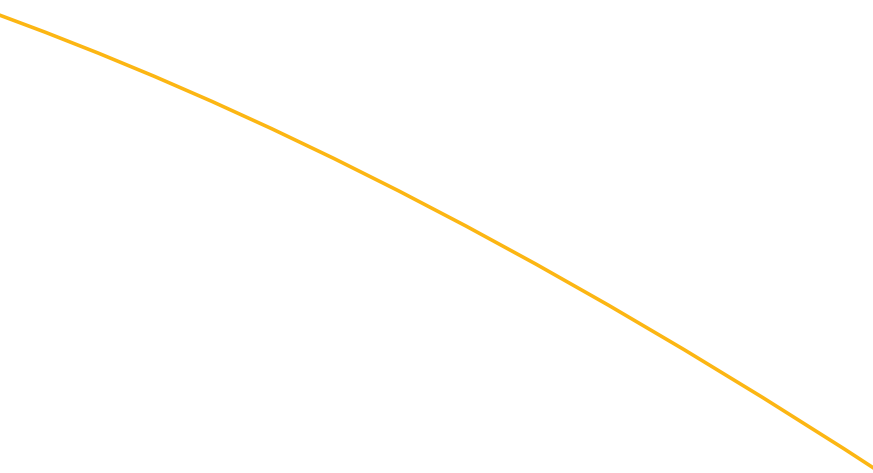
في القطاع الحكومي، يمكن استخدام التعقيدات لضمان حصول العملاء على المزايا أو الخدمات أو الموافقات التي تناسب احتياجاتهم على أفضل وجه أو التي يمنحها لهم القانون أو السياسة. وقد تُفرض أيضًا تدابير أمنية مثل التحقق من الهوية والمصادقة الثنائية للحد من الاحتيال أو الأنشطة غير اللائقة الأخرى.



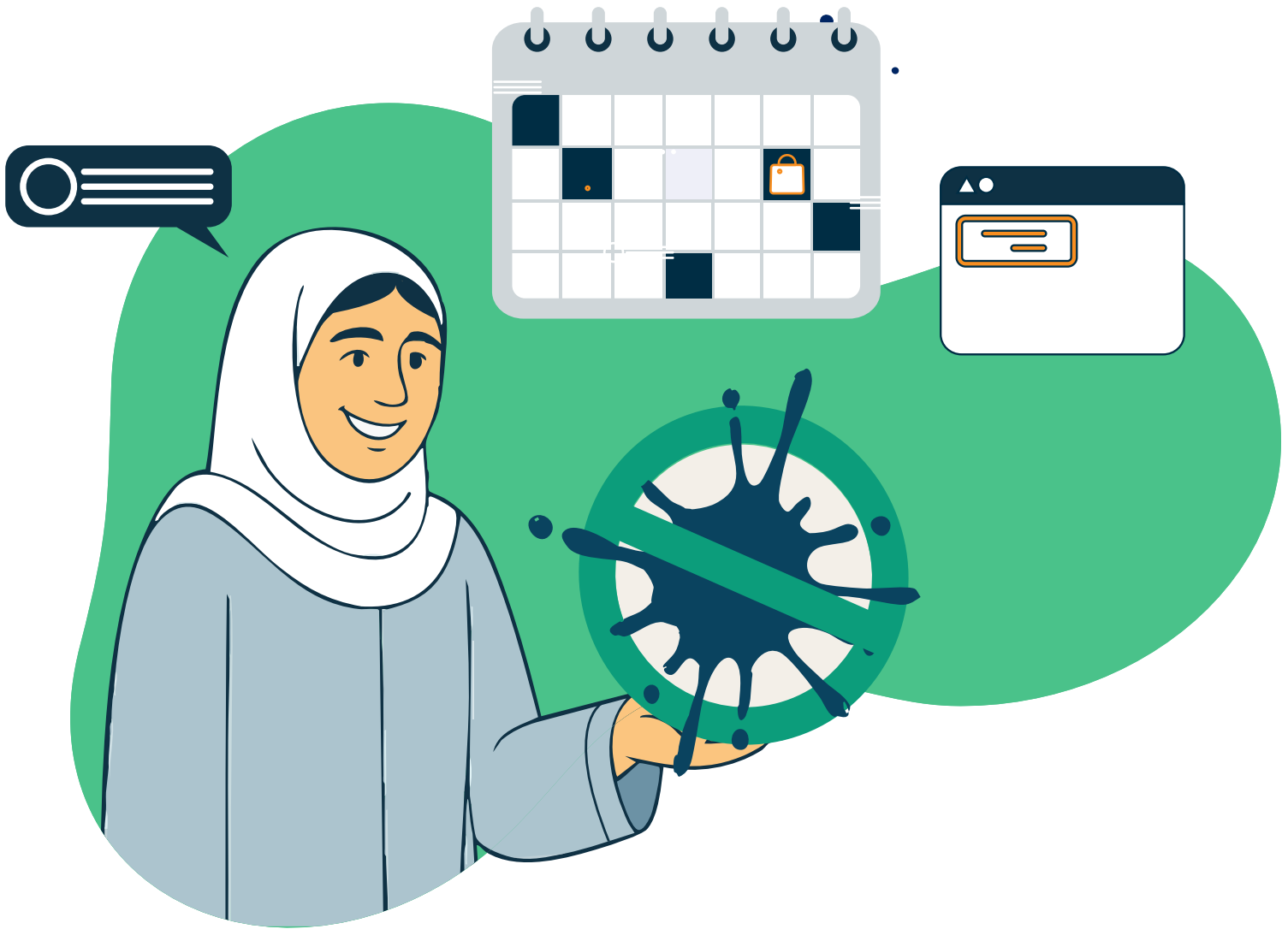


03

استراتيجيات التعامل مع العوائق



استراتيجيات التعامل مع العوائق



تتمثل الرؤية السعودية في بناء حكومة تتمحور حول العميل؛ أي وضع المواطنين والمقيمين والشركات في المقام الأول عند تصميم الخدمات وتقديمها وتحسينها. وتحقيق هذا الهدف يتطلب ضمان إتاحة الخدمات الحكومية لمختلف الفئات وتسهيل الاستفادة منها. وللوصول إلى هذا المستوى، يجب علينا تحديد العوائق التي تخلق أعباء غير ضرورية على الأفراد ومن ثم استئصالها بكفاءة وفعالية.

عمل مركز الرياض للسياسات السلوكية على مواءمة منهجية تدقيق العوائق لإمداد المسؤولين الحكوميين بطريقة منظمة للكشف عن العوائق وقياسها والحد منها في الإجراءات الحكومية. وعند تطبيق هذه المنهجية، سيصبح لدى الجهات الحكومية فهم أفضل حول كيفية تأثير التعقيدات على العملاء ومن ثم تستطيع تطوير حلول مسترشدة بالمرئيات السلوكية.

لماذا يجب تدقيق العوائق؟

توجد 5 فوائد رئيسية لتنفيذ تدقيق العوائق:

1. كشف التعقيدات الخفية في الإجراءات



تساعد عمليات تدقيق العوائق في اكتشاف التعقيدات "الخفية" من خلال التحفيز على تحديد وتقييم السلوكيات التي يمارسها العملاء "خلف الكواليس" (أي عندما لا يتفاعلون بشكل مباشر مع الجهة الحكومية) - مثال: نقاط اتخاذ القرار أو الوقت المستغرق في جمع الوثائق لتقديم الطلبات.

2. التحديد الكمي لأثر التعقيدات على العملاء



تستخدم عمليات تدقيق العوائق أربعة مقاييس (الوقت، والتكلفة، وتجربة العميل، والشمولية) من أجل تحديد أثر التعقيدات على العملاء بصورة كمية. وثقاس تجربة العميل باستخدام "مقاييس العوائق" التي تحول البيانات النوعية، مثل الملاحظات والتعليقات، إلى درجات كمية للتجربة التي مر بها العميل. وتأتي نتائج تدقيق العوائق في صورة كمية، مما يسمح بالتحديد السريع للجوانب الأكثر تأثيراً على العملاء.

3. تقييم الإجراءات باستخدام معايير موحدة



تستخدم عمليات تدقيق العوائق معايير موحدة لتقييم الإجراءات، مما يوفر طريقة متسقة لفهم التحديات التي تواجه العملاء، وتوفر أيضاً الموضوعية، لأنها تحدد بوضوح "مواصفات الأداء الجيد" وتمكن من إزالة التحيز عند تقييم تجربة العميل.

4. تصميم حلول مستنيرة بالمرئيات السلوكية



توفر مجموعة أدوات تدقيق العوائق موارد مستنيرة بالمرئيات السلوكية للمساعدة في إزالة العوائق التي تم العثور عليها. وتحتوي هذه المجموعة على أدلة إرشادية - بحسب الوسيلة المستخدمة - مليئة بالأساليب العملية المستندة إلى الأدلة والبراهين لتحسين تجربة العميل.

5. قياس التحسين والأثر



توفر عمليات تدقيق العوائق نهجاً متسقاً للتقييم، ويمكن رصد التحسن بمرور الوقت وإظهار أثر الحلول من خلال تنفيذ عمليات تدقيق لاحقة، ويمكن أيضاً استخدام النتائج المستخلصة من تدقيق العوائق للمساعدة في صياغة دراسة لبيان الحاجة إلى التغيير.

دراسة حالة

أمثلة عملية للحد من العوائق في مجالي تخضير المدن وبناء المنازل

استخدمت فرق عمل من جهات حكومية مختلفة في ولاية نيو ساوث ويلز منهجية تدقيق العوائق بهدف الحد من هذه العوائق في إجراءاتها منذ عام 2020.

بناء المنازل

دخلت وحدة المرئيات السلوكية بولاية نيو ساوث ويلز في شراكة مع هيئة التجارة العادلة في الولاية بهدف مراجعة إجراءات طلب ترخيص مزاولة النشاط في مجال بناء المنازل. وباستخدام النتائج المستخلصة من تدقيق العوائق والمرئيات السلوكية، أعاد الفريق تصميم اتصالاته بالعملاء. وأدت التغييرات إلى انخفاض بنسبة 32% في الاستفسارات اللاحقة من ممارسي بغرض استيضاح المتطلبات، مما ساعدهم في الحصول على تراخيصهم بشكل أسرع.

تخضير المدن

دخلت وحدة المرئيات السلوكية بولاية نيو ساوث ويلز في شراكة مع وزارة التخطيط والصناعة والبيئة في الولاية لتنفيذ تجربة تهدف إلى زيادة الاستفادة من برنامجها "الأشجار المجانية". وتولت الوحدة تدقيق العوائق بالتعاون مع الوزارة بهدف تصميم تحسينات للخدمة. وأدت هذه التحسينات إلى تقليل الوقت الذي يستغرقه العملاء لإتمام الإجراءات بنسبة 73% وزيادة كبيرة في الاستفادة من البرنامج.

عمليات التدقيق تحدد كمية العوائق باستخدام 4 مقاييس رئيسية

تساعد منهجية تدقيق العوائق على قياس وتحديد العوائق في رحلة العميل من خلال تحديد الكمي للوقت والتكلفة وتجربة التفاعل مع الخدمات الحكومية. ويتم ذلك باستخدام أربعة مقاييس رئيسية:



التكلفة

قياس قيمة وقت العميل معبراً عنه بتكلفة نقدية، وتُحسب التكلفة بناءً على متوسط الأجور في المجال للعملاء والموظفين الحكوميين المشاركين في الإجراء.



الوقت

المدة التي يستغرقها العميل في العادة لإكمال كل خطوة في رحلته. ويسمح ذلك بوضع تقدير للوقت الإجمالي المعتاد لتنفيذ إجراء ما والاختلافات في الوقت بناءً على احتياجات العملاء المختلفة.



الشمولية

مجموعة من "فحوصات الوصول والعدالة" تساعد على تحديد الجوانب التي تؤثر سلباً على الإجراء، وتشمل اعتبارات مثل التكاليف النفسية وقابلية الاستخدام.



تجربة العميل

درجة توضح مدى صعوبة إكمال العميل لكل خطوة في رحلته، وتُحسب باستخدام معايير تقييم تستند إلى الأدلة والبراهين ("مقاييس العوائق"). وتعتمد مقاييس العوائق على العلوم السلوكية وتساعد في تقييم تجربة العميل والتحديد الكمي لأثر التعقيدات في الإجراء.

تساعد عمليات تدقيق العوائق على تحسين تقديم الخدمات وتجربة العميل

تساعد منهجية تدقيق العوائق على معرفة الجوانب التي يمكن تحسين الخدمة فيها لتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين والشركات في المملكة على نحو أفضل. وتبرز هذه التوقعات التزام المملكة بتحقيق رؤية 2030، وذلك في ضمان إتاحة جميع الخدمات الحكومية وكفاءتها وتمحورها حول العميل.

تستند معايير التقييم لتدقيق العوائق إلى أفضل الممارسات الدولية وعمل مركز الرياض للسياسات السلوكية إلى مواءمتها بما يناسب السياق المحلي، مما يسمح برؤية مدى تلبية الخدمة لتوقعات العملاء والجوانب التي يمكن تحسينها.

إطار التزامات العملاء

مقتبس بتعديل من أفضل الممارسات المتبعة في ولاية نيو ساوث ويلز

بأستراليا)

سهولة
الاستخدام



يجد العملاء سهولة في الاستفادة من خدماتنا عندما تكون التفاعلات بسيطة والخدمات متوفرة على الدوام.

التعامل بتقدير



تركز خدماتنا على تقدير مواقف عملائنا واحتياجاتهم ووجهات نظرهم والتعامل معهم وفقاً لذلك.

احترام الوقت



احترام وقت عملائنا هو السر لإمداد المستفيدين من خدماتنا بتجربة إيجابية.

توضيح
التوقعات



يحتاج العملاء إلى فهم الخطوات المتضمنة والاتصال بهم عندما يحتاجون إلى معرفة شيء ما.

حل الموقف



يتوقع العملاء منا تحقيق نتيجة وأن نكون مسؤولين عن أفعالنا طوال الرحلة.

إشراك المجتمع



يتوقع العملاء منا التفاعل معهم بطريقة هادفة بشأن تفضيلاتهم لكيفية تلقي الخدمات.

تكوين صورة سريعة عن أداء الخدمة

تشهد الجهات الحكومية السعودية استخداماً متزايداً لاستبيانات رضا العملاء، وطرق تلقي الملاحظات والتعليقات، وأدوات المراقبة الرقمية لمتابعة جودة الخدمات.

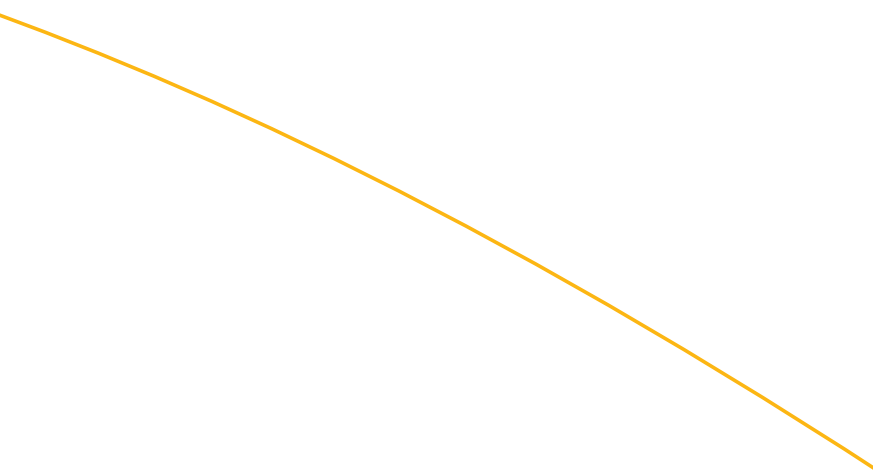
يمكن استخدام منهجية تدقيق العوائق لتكوين فهم أكثر تفصيلاً للجوانب التي تنطوي على تعقيدات في الإجراءات والجوانب التي تحتاج إلى تحسينات.

لمزيد من المعلومات أو الدعم، يمكن التواصل مع مركز الرياض للسياسات السلوكية على البريد التالي rbic@hrsd.gov.sa



04

كيفية تدقيق الحوائق



كيفية تدقيق العوائق



يوفر هذا القسم إرشادات حول تدقيق العوائق خطوة بخطوة. من المستحسن استخدام هذا الدليل مع أداة تحديد العوائق المبسطة عند تنفيذ عملية تدقيق العوائق.

كيفية الوصول إلى أداة تحديد العوائق المبسّطة لإكمال تدقيق العوائق

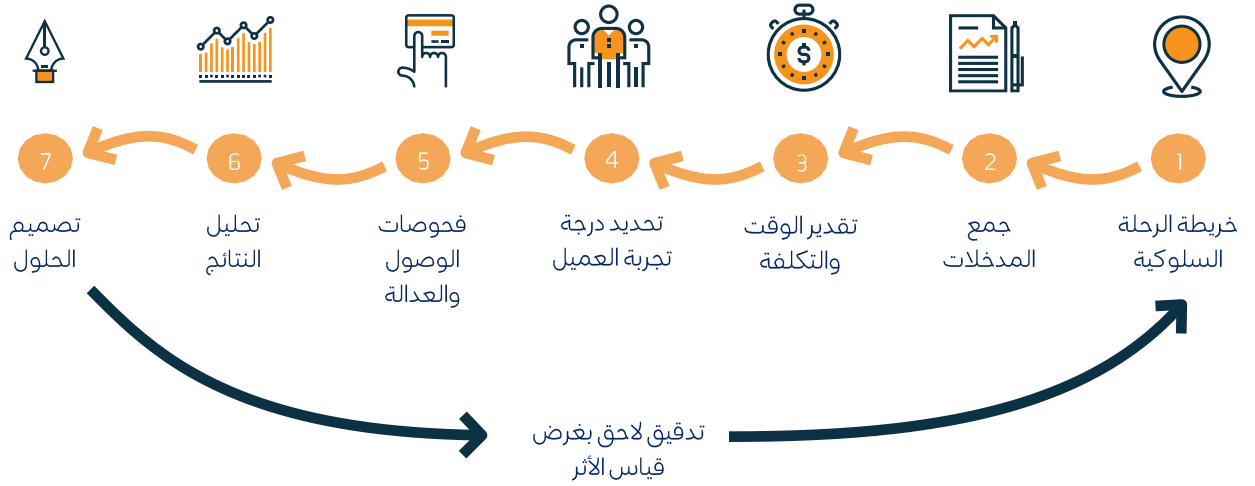
أداة تحديد العوائق هي أداة مبسّطة تم مواءمتها بما يناسب سياق المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مركز الرياض للسياسات السلوكية. وهذه الأداة ترشد المستخدم خلال عملية تدقيق العوائق خطوة بخطوة، وتوفّر له تعليمات مخصصة للسياق السعودي.

وستتولى الأداة أتمتة الباقي، وحساب النتائج، وإنشاء لوحات معلومات ومخططات يمكن مشاركتها مع الأطراف المعنية.

يبدأ تدقيق العوائق بإنشاء مُدخل جديد في الأداة وإكمال البيانات اللازمة في قسمي فريق التدقيق وتفاصيل التدقيق، ومن ثم يتم التعاون مع فريق العمل لإدخال خريطة الرحلة السلوكية، وتقديرات الوقت والتكلفة، ودرجات تجربة العميل، وفحوصات الوصول والشمولية.

الوصول إلى أداة تحديد العوائق المبسّطة <<

تنطوي عملية تدقيق العوائق على 7 خطوات



يمكن اعتبار كل خطوة بمثابة إجابة عن هذه الأسئلة:

1. ما الخطوات التي يتخذها العميل لإكمال الإجراء؟
2. ما البيانات اللازمة لتدقيق العوائق؟
3. ما المدة التي يستغرقها العميل لإكمال الإجراء؟ ما تكلفة إكمال الإجراء على العميل (تُحسب نفداً مقابل وقته)؟
4. ما مدى صعوبة إكمال الإجراء على العميل؟
5. ما مدى شمولية الإجراء؟
6. ما الجوانب التي تحتوي على أكبر قدر من العوائق في الإجراء؟
7. ما آلية إزالة العوائق؟

يمكن أيضاً إجراء عمليات تدقيق لاحقة لقياس أثر الحلول.

كما هو واضح، صُممت منهجية تدقيق العوائق لتصبح تقييمًا شاملاً بغرض تحديد العوائق في الإجراءات وتنفيذ التدسيّنات وقياس الأثر. ويمكن استخدامها أيضاً بالاقتران مع طرق أخرى قد تكون قيد الاستخدام، مثل التفكير التصميمي، حيث يمكن أن يشكل تدقيق العوائق جزءاً من مرحلة "الاستكشاف" قبل إعداد بيان المشكلة.



تدقيق العوائق لا يتطلب مهارات أو قدرات محددة

صُمِّمت منهجية تدقيق العوائق ليستخدّمها المسؤولون عن الخدمات وإعداد السياسات والمصممون في مختلف أقسام الجهات، ولا يتطلب إكمال التدقيق مهارات تقنية متقدمة، لكن من المفيد توافر المعرفة والموارد في هذه الجوانب الثلاثة:

الوصول إلى البيانات

لا شك أن مستوى الأداء يتحسن كلما زادت البيانات المتوفرة حول الإجراء. فعلى المستوى الأساسي، من المفيد معرفة عدد المستفيدين من الخدمة والجوانب التي قد يتوقفون عندها عن الاستفادة من الخدمة. ويسمح تدقيق العوائق أيضا بالتعمق أكثر من خلال جمع بيانات محددة في كل خطوة من رحلة العميل، مما يساعد على رؤية العقبات بوضوح.

وجود اتصال بالعملاء

تتمحور منهجية تدقيق العوائق حول مساعدة العملاء وفهم تجاربهم، وكلما زادت المعرفة بهم وبرحلتهم، كان من الأسهل على المسؤول تحديد العوائق. ويمنح التدقيق أيضا فرصة لإشراك الموظفين الميدانيين والمواطنين لتقديم ملاحظات حول كيفية تقديم الخدمات على أرض الواقع.

معرفة طبيعة الخدمة

يصبح التدقيق أسهل عند الإلمام بكيفية عمل الخدمة على أرض الواقع، بما يشمل السياسات والإجراءات وآليات التنفيذ. وفي حال عدم إلمام المسؤول عن التدقيق بقدر كاف، فمن الموصى به أن يعمل بالتعاون الوثيق مع الموظفين الميدانيين والزلاء ذوي الخبرة حتى تصبح الصورة كاملة أمامه. ويمنح تدقيق العوائق أيضا فرصة لتجربة الإجراء بصورة مباشرة ومماثلة لتجربة العميل.

ما المدة التي تستغرقها عملية تدقيق العوائق؟

تستغرق معظم عمليات تدقيق العوائق حتى اكتمالها مدة تتراوح من 4 إلى 6 أسابيع، لكن العمليات البسيطة قد تستغرق وقتاً أقل. ويمكن اعتبار هذه المدة إطاراً إرشادياً عاماً عند التخطيط لتنفيذ التدقيق في السياق السعودي.

ستعتمد مدة تدقيق العوائق على الآتي:

مدى الدقة المطلوبة

سيعتمد تدقيق العوائق النمطي على التقديرات، وستؤثر مدى الدقة المطلوبة على المدة المستهدفة استغراقها في التدقيق. وإذا كانت هناك رغبة في الحصول على مرنّيات سريعة، يمكن دائماً تسريع إكمال التدقيق باستخدام تقديرات تقريبية جداً ومن ثم تحديثها لاحقاً عند جمع المزيد من البيانات.

لا يسعى تدقيق العوائق إلى تحقيق دقة بنسبة 100%، لأن الأولوية تُعطى للتناسب، ولذلك، ينبغي السعي للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الموثوقة حول الإجراء، ولكن في حال كان جمع كل التفاصيل غير عملي أو غير ممكن، فلا بأس من قبول حلول وسط والمضي قدماً. ويجب الاحتفاظ بسجل لمصادر البيانات لمعرفة الافتراضات التي تستند إليها تقديرات البيانات (يمكن تدوينها في أداة تحديد العوائق المبسطة).

مدى تعقيد الإجراء

عادة ما تستغرق عملية تدقيق الإجراءات التي تحتوي على خطوات كثيرة أو تتضمن موافقات متعددة أو تعتمد بشكل كبير على أطراف ثالثة وقتاً أطول. وتتطلب الإجراءات الأكثر تعقيداً جهداً إضافياً لرسم خريطة رحلة العميل الكاملة وجمع بيانات دقيقة.

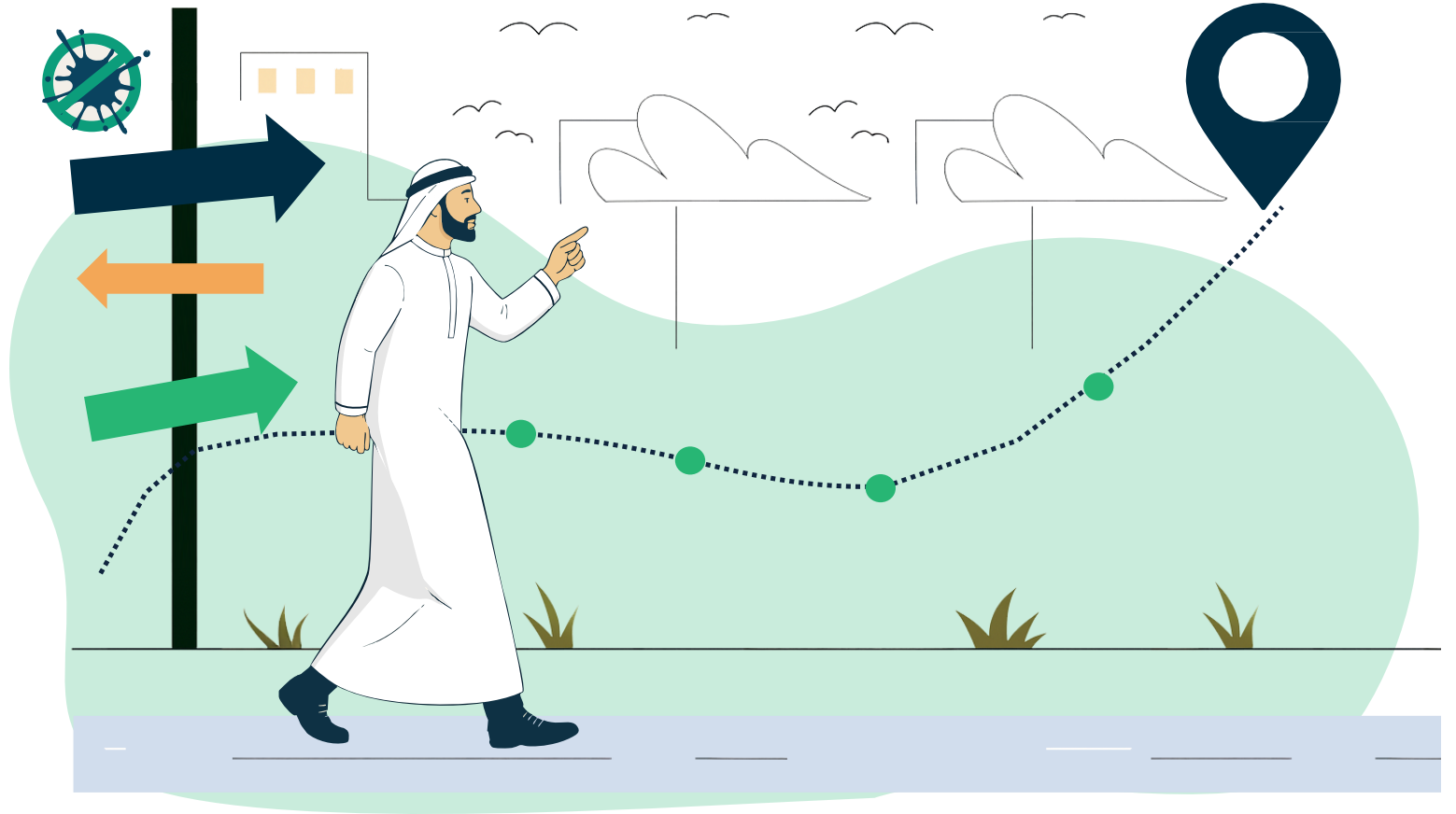
كمية البيانات المتاحة

في حال توفر الوصول إلى بيانات شاملة حول خطوات الإجراء، ففي هذه الحالة يمكن إكمال التدقيق فيما لا يزيد على ساعة واحدة ساعتين (لا يشمل ذلك بناء الحلول وتنفيذها). وإذا لم تكن هذه البيانات متوفرة بالفعل، فقد يلزم جمعها، وهو ما سيستغرق وقتاً. وتشمل أنواع البيانات التي قد يلزم جمعها بيانات حول كيفية انتقال العملاء بين خطوات الإجراء، والوقت الذي يستغرقه لإكمال كل خطوة، وملاحظات وتعليقات العملاء والموظفين.



الخطوة الأولى

إنشاء خريطة الرحلة السلوكية



ما هي خريطة الرحلة السلوكية؟

خريطة الرحلة هي خريطة تُظهر المسار الذي يمر به الفرد إلى أن يحقق هدفه. وفي القطاع الحكومي، تُستخدم خرائط الرحلة عادة لإظهار الإجراءات التي يتفاعل فيها العميل مع جهة حكومية سعياً إلى تحقيق هدفه. مثال: الحصول على رخصة قيادة، أو الإجراءات الخاضعة للتنظيم الحكومي مثل شراء منزل أو مزاوله نشاط تجاري.

قد تختلف خرائط الرحلة السلوكية عن الأنواع الأخرى من خرائط الرحلات بطريقتين رئيسيتين:



2. لا تقتصر هذه الخرائط على نقاط الاتصال التي يمكن رؤيتها، بل تتضمن أيضاً الخطوات التي يتخذها العملاء "خلف الكواليس" وليس فقط خلال تفاعله المباشر مع الجهة. وقد يشمل ذلك على الخطوات التي يقوم فيها العملاء بالآتي:

- اتخاذ القرارات
- جمع الوثائق
- انتظار الردود

1. تركز هذه الخرائط على السلوكيات "الدقيقة" وتُقسّم الخطوات الكبيرة إلى سلوكيات صغيرة، ويمكن على سبيل المثال تقسيم "إكمال نموذج الطلب" إلى السلوكيات التالية:

- البحث عن نموذج الطلب عبر الإنترنت
- تصفح الموقع الإلكتروني
- قراءة الموقع الإلكتروني
- اتخاذ قرار بالتقديم
- جمع الوثائق المطلوبة
- إكمال الطلب
- تقديم الطلب

الموارد

قالب خريطة الرحلة السلوكية

قبل إدخال خريطة الرحلة السلوكية في أداة تحديد العوائق المبسّطة، قد يكون من المفيد بناء وتحسين خريطة الرحلة في قالب خريطة الرحلة السلوكية الذي أعده مركز الرياض للسياسات السلوكية. ويحتوي هذا القالب على تعليمات وإرشادات لإنشاء خريطة الرحلة، ويساعد أيضاً في تحديد البيانات التي يمكن جمعها لسد الفجوات المعرفية. ومن ثم، يمكن نسخ خريطة الرحلة إلى أداة تحديد العوائق المبسّطة لبدء تدقيق العوائق.

للحصول على القالب، يرجى التواصل مع مركز الرياض للسياسات السلوكية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على البريد التالي: rbic@hrs.gov.sa

خريطة الرحلة السلوكية ترشد عملية تدقيق العوائق

تمثل خريطة الرحلة السلوكية عنصراً أساسياً في منهجية تدقيق العوائق؛ وهي تحدد الإجراء وهيكل باقي مراحل تدقيق العوائق، وتُحسب درجات الوقت والتكلفة وتجربة العميل لكل سلوك.

تساعد خريطة الرحلة السلوكية أيضاً في تحديد البيانات التي يجب جمعها لتوجيه عملية تدقيق العوائق. كلما زادت المعرفة بالإجراء، يمكن الاستمرار في بناء وتحسين خريطة الرحلة.

ما هي معالم خريطة الرحلة السلوكية؟

تنقسم خريطة الرحلة السلوكية إلى مراحل وسلوكيات، والمراحل هي خطوات أكبر في الإجراء تتكون من العديد من السلوكيات الأصغر.

فيما يلي مثال على خريطة لرحلة طلب الحصول على ترخيص:

المرحلة الأولى:

البحث عن معلومات

1. الموقع الإلكتروني - الوصول والتصفح: يبحث العميل عبر الإنترنت عن معلومات حول الترخيص.
2. قراءة الموقع الإلكتروني: يقرأ العميل معلومات حول الترخيص وخطوات تقديم الطلب.
3. التحقق من أهلية الاستحقاق: يتحقق العميل من أهليته للحصول على الترخيص
4. الاتصال بالدعم: يتصل العميل بالدعم لاستيضاح معلومات متعلقة بالترخيص وخطوات التقديم
5. خطوة من الجهة الحكومية: يجيب الموظف على المكالمة ويقدم الدعم
6. القرار: يقرر العميل تقديم طلبه للحصول على الترخيص

المرحلة الثانية:

إكمال الطلب

1. الموقع الإلكتروني - الوصول والتصفح: يتصفح العميل الموقع الإلكتروني للوصول إلى نموذج الطلب
2. إكمال النموذج: يكمل العميل نموذج الطلب عبر الإنترنت
3. جمع الوثائق: يجمع العميل الوثائق المطلوبة للطلب
4. قراءة الأسئلة الشائعة على الموقع الإلكتروني: يقرأ العميل الأسئلة الشائعة للحصول على إرشادات حول اشتراطات الطلب والوثائق
5. رفع الوثائق: يعمل العميل على رفع الوثائق
6. تقديم النموذج: يقدم العميل النموذج بعد إكمال بياناته
7. قراءة بريد التأكيد: يقرأ العميل رسالة البريد التي تؤكد استلام نموذج طلبه

المرحلة الثالثة:

انتظار الرد

1. الانتظار (الخامل): ينتظر العميل تلقي الرد بنتيجة طلبه
2. الاتصال بالدعم: يتصل العميل بالدعم لمعرفة مستجدات طلبه
3. الانتظار (النشط): ينتظر العميل على الخط عندما يتصل للحصول على الدعم
4. خطوة من الجهة الحكومية: يجيب الموظف على المكالمة ويحيط العميل علماً بالمستجدات

المرحلة الرابعة:

تقديم المعلومات الإضافية

1. خطوة من الجهة الحكومية: يتولى الموظفون مراجعة الطلب والبت فيه
2. خطوة من الجهة الحكومية: يتصل الموظفون بالعميل لطلب مزيد من المعلومات
3. استقبال المكالمة: يتلقى العميل مكالمة هاتفية تطلب مزيداً من المعلومات
4. خطوة من الجهة الحكومية: يكتب الموظفون بريداً إلكترونياً يطلبون فيه مزيداً من المعلومات
5. قراءة البريد الإلكتروني: يقرأ العميل البريد الإلكتروني الذي يطلب مزيداً من المعلومات
6. جمع الوثائق: يجمع العميل الوثائق المطلوبة
7. إرسال الوثائق: يرسل العميل الوثائق المطلوبة عبر البريد الإلكتروني

المرحلة الخامسة:

النتيجة وفرصة المراجعة

1. خطوة من الجهة الحكومية: يوافق الموظفون على الطلب أو يرفضونه
2. خطوة من الجهة الحكومية: يرسل الموظفون بريداً إلكترونياً لإبلاغ العميل بنتيجة الطلب
3. قراءة البريد الإلكتروني: يقرأ العميل البريد الإلكتروني المرسل بشأن نتيجة الطلب
4. إتمام الدفع: يدفع العميل ثمن الترخيص
5. قراءة بريد التأكيد: يقرأ العميل البريد الإلكتروني بشأن تأكيد الدفع
6. الانتظار (الخامل): ينتظر العميل استلام الترخيص بالبريد العادي
7. خطوة من الجهة الحكومية: يطبع الموظفون الترخيص ويرسلون خطاباً مع الترخيص إلى العميل
8. قراءة الخطاب: يتلقى العميل الترخيص ويقرأ الخطاب

صُممت خريطة الرحلة هذه في صورة جدول، ولكن يمكن إعدادها بأي تنسيق مناسب (مثل قائمة أو مخطط انسيابي). ويمكن أيضاً إعداد خريطة الرحلة في قالب خريطة الرحلة السلوكية، أو مباشرة في أداة تحديد العوائق المبسطة.

للحصول على القوالب والإرشادات، يرجى التواصل مع مركز الرياض للسياسات السلوكية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على البريد

التالي: rbic@hrs.gov.sa

قبل إنشاء خريطة الرحلة السلوكية، يجب تحديد الإجراء

يبدأ تدقيق العوائق بتحديد الإجراء المراد تدقيقه، والذي من المفترض أن يتضمن عميلًا يتفاعل مع خدمة حكومية سعيًا إلى هدف معين (مثال: تجديد ترخيص، والتسجيل في برنامج، ودفع غرامة). وقد يكون الإجراء أيضًا إجراءً داخليًا (مثال: المشتريات، والتوظيف)، وفي هذه الحالة يكون العميل من داخل الجهة أو الإدارة.

ويجب أن ينتهي الإجراء بتحقيق العميل لهدفه، ويجب النظر إلى الخدمة من منظور العميل، حيث قد يختلف هدفه عن نتيجة الإجراء. فعلى سبيل المثال، إذا كان العميل يتقدم بطلب للحصول على منحة إغاثة من الكوارث، فقد يكون هدفه هو إصلاح التلف الذي لحق بمنزله أو عمله بسبب الكارثة، وليس مجرد الحصول على المنحة.

ومن المستحسن استخدام هدف العميل للمساعدة في تحديد نقطة منفصلة لكل من البداية والنهاية. وعلى سبيل المثال، يمكن البدء عند نقطة "البحث عن معلومات حول منحة الإغاثة من الكوارث" والانتهاء عند نقطة "استخدام منحة الإغاثة من الكوارث لإصلاح التلف". ويمكن تحسين نقطة البداية ونقطة النهاية في خريطة الرحلة أثناء تجميعها.

تكوين فهم بشأن العميل

لا شك أن العملاء ليسوا جميعًا على شاكلة واحدة. لذا، ينبغي مراعاة التباين في رحلاتهم واحتياجاتهم وتجاربهم. فقد يحتاج بعض العملاء إلى دعم أكبر لإكمال الإجراء مقارنة بغيرهم. وسيساعد فهم العوائق التي تواجههم في تحديد الخطوات التي يتخذونها عندما يترددون أو يحتاجون إلى دعم. ومن المعلوم أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع، ولذلك يتعين الاستجابة لاحتياجات العملاء بما يناسبهم.

والسؤال الذي يتعين طرحه: من هو العميل؟

التفكير في الخصائص السلوكية للعميل.

- ☐ كم من الوقت يتوفر لديهم؟
- ☐ ما مقدار الخبرة التي لديهم في التفاعل مع الخدمة؟
- ☐ هل لديهم الوعي المفترض (مثال: الوعي الرقمي، واللغة المكتوبة أو غيرها)؟
- ☐ إذا كان العميل شركة، فمن الذي سيعمل الإجراء في الشركة وما هو دوره؟

يمكن اختيار عميل "تمطي" أو التركيز على مجموعة عملاء محددة (مثال: العملاء المقيمون في الأقاليم). وبغض النظر عن يتم التركيز عليه، فإن الطريقة التي يُعرّف بها العميل وخصائصه السلوكية ستوجّه كيفية إكمال تقديرات الوقت والتكلفة، ودرجات تجربة العميل، وفحوصات الوصول والعدالة.

كيف قد يكون شعورهم؟

بماذا يشعر العملاء وبماذا يمرون أيضًا عند مباشرتهم للإجراء؟ هل يشعرون بالتعب أو التوتر أو القلق؟ ما هي تجربتهم (أو تجربة مجتمعهم) مع الخدمات الحكومية؟

سيساعد فهم شعور العميل في تقدير أثر العوائق على تجربته، واستعداده أو قدرته على إكمال الإجراء.

ما الذي قد يفعلونه أيضًا؟

هل لدى العملاء التزامات أخرى؟ ما الأمور الأخرى التي سيعملون عليها وقت الإجراء؟

سيساعد فهم الأولويات المتنافسة للعميل في فهم تجربته، وتحديد الجوانب التي قد يحتاج فيها إلى دعم إضافي.

ملاحظة إرشادية

يجب التحديد الدقيق للسلوكيات أو نقاط اتخاذ القرار.

يجب في كل سلوك تحديد الفاعل ("من" يمارس السلوك) والفاعل ("ماذا" يمارس و"كيف" يمارسه) على سبيل المثال.

يجب تحديد الفعل المختار بدقة - مثال: إذا كان العميل بحاجة إلى إكمال طلب، فبدلاً من تعريف السلوك بأن "العميل يكمل الطلب"، يجب التفكير فيما يجب على العميل فعله لإكمال هذا الطلب، مثل العثور على المعلومات اللازمة لإكمال الطلب أو طباعته.

ما الواجب فعله عندما توجد رحلات متعددة للإجراء الواحد؟

قد يلاحظ أن العملاء المختلفين يسبرون في رحلات مختلفة لإكمال الإجراء، وقد يستخدمون وسائل مختلفة أو قد تكون لديهم احتياجات مختلفة أو قد يحصلون على نتائج مختلفة. وعلى سبيل المثال، قد يكمل بعض العملاء عملية تقديم الطلب بنجاح، بينما قد ينسحب عملاء آخرون من الإجراء، أو قد يكمل بعض العملاء الإجراء عبر الإنترنت، بينما يكمله آخرون حضورياً.

ويمكن تمثيل هذه الرحلات في عملية تدقيق عوائق واحدة وتحديد عدد العملاء الذين يكملون كل خطوة (مثال: 90% من العملاء يتلقون تأكيداً بطلبهم، بينما 10% لا يتلقونه)، أو يمكن تضيق النطاق والتركيز على رحلة عميل واحدة فقط. وإذا كان هناك المزيد من الوقت، يمكن أيضاً إجراء عمليات تدقيق عوائق مستقلة لرحلات العملاء المختلفة.

تحديد النطاق

بمجرد معرفة هوية العميل والسياق الذي يعمل فيه، يمكن تحديد نطاق الإجراء المستهدف تدقيقه على نحو أفضل.

إذا كان من المعروف وجود مجموعة محددة من العملاء يتعين التركيز عليها (مثال: العملاء المقيمون في مكان ناء مع وصول غير موثوق إلى الإنترنت)، فيجب منحهم الأولوية. ولكن إذا لم توجد أي مجموعة عملاء محددة يرغب في التركيز عليها، فيمكن اختيار الرحلة التي تمثل العدد الأكبر من العملاء.

الأمر نفسه ينطبق على مجموعات العملاء المختلفة التي تفضل استخدام وسائل مختلفة لإكمال الإجراء نفسه. على سبيل المثال، قد يفضل بعض العملاء استخدام الهاتف، بينما يفضل آخرون التعامل وجهاً لوجه. وإذا كانت هناك ضرورة للتركيز على وسيلة معينة، فيجب منحها الأولوية. وعند عدم وجود ضرورة، فيتم اختيار الوسيلة التي يستخدمها معظم العملاء أو التي تشهد أكبر تحديات معروفة.

صياغة خريطة الرحلة السلوكية

عند معرفة هوية العميل ونطاق الإجراء المستهدف تدقيقه، يمكن البدء في ملء مراحل وسلوكيات خريطة الرحلة السلوكية. ويجب العمل مع الفريق لإنشاء مسودة أولى لخريطة الرحلة السلوكية.

في هذه المرحلة، من المفيد إجراء استعراض إدراكي لتخيل الخطوات التي سيمر بها العميل عند تنفيذ الإجراء. ويجب تحديد السلوكيات، لا سيما أي سلوكيات "خفية" عندما لا يتفاعل العميل مع الجهة الحكومية (مثال: عند جمع الوثائق). وتدخل هذه السلوكيات في خريطة الرحلة.

يجب أن تتضمن السلوكيات في خريطة الرحلة أي إجراءات يمكن ملاحظتها (مثل زيارة مركز خدمة أو قراءة صفحة ويب) ونقاط اتخاذ القرار وفترات الانتظار. ولا يلزم إعداد المسودة الأولى بصورة تفصيلية، لأن الغرض منها هو إعطاء نظرة عامة على الإجراء والمساعدة في تحديد الجوانب التي يمكن فيها جمع البيانات لإرشاد عملية تدقيق العوائق. ويمكن تحسين خريطة الرحلة كلما زادت المعرفة بالإجراء.

ولا يلزم إعداد المسودة الأولى بصورة تفصيلية، لأن الغرض منها هو إعطاء نظرة عامة على الإجراء والمساعدة في تحديد الجوانب التي يمكن فيها جمع البيانات لإرشاد عملية تدقيق العوائق. ويمكن تحسين خريطة الرحلة كلما زادت المعرفة بالإجراء.



ملاحظة إرشادية

تحديد بداية الرحلة ونهايتها، ومن ثم استكمال ما يتوسطهما

عند إعداد خريطة رحلة سلوكية، قد يكون من المفيد تحديد نقطتي البداية والنهاية للرحلة قبل استكمال ما يقع بينهما.

البدء بتحديد السلوك الأخير:	ومن ثم تحديد السلوك الأول:	وأخيرًا استكمال ما يقع بينهما:
- ما هدف العميل؟ - كيف يبدو تحقيق هذا الهدف في الواقع؟ - ما السلوك المتوقع من العميل؟ - متى يُعرّف أنهم قد حققوا هدفهم ولم يعودوا بحاجة إلى دعم الجهة له؟ - على سبيل المثال، بالنسبة للعميل الذي يتقدم بطلب للحصول على ترخيص، هل ينتهي الإجراء عندما يتلقى الترخيص أم عندما يستخدم الترخيص؟	- ماذا يفعل العميل عندما يتخذ قرارًا بالوصول إلى الخدمة؟ وما الإجراء الملحوظ الذي يتخذه؟ - ما الذي رآه أو سمعه العميل حتى يتخذ هذا القرار؟ - أين ومتى يجب أن تبدأ الرحلة؟ - على سبيل المثال، بالنسبة لعميل يسجل في برنامج تدريبي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، هل يُراد أن تبدأ الرحلة عندما يبحث العميل في خيارات الدورات المختلفة؟ أم هل تبدأ بمجرد أن يقرر العميل التسجيل في دورة معينة؟	- ماذا يفعل العميل في الخطوات التي تقع بينهما؟ - ماذا يحدث إذا كان من الصعب إكمال إحدى الخطوات؟ وماذا يفعل العميل؟ - ما الذي قد يمنع شخصًا ما من الانتقال إلى الخطوة التالية في رحلته؟ - ما الخطوات التي يصبح للجهة الحكومية فيها دور خلال الرحلة؟ وما الذي تفعله؟ - هل توجد أي أطراف أخرى مشاركة؟ وما الذي تفعله؟

إدخال خريطة الرحلة السلوكية في أداة تحديد العوائق المبسّطة

ملاحظة إرشادية

الانتباه إلى التحولات الصغيرة بين السلوكيات

كلما بدأ العميل إجراءً أو خطوة جديدة، فإنه يبدأ سلوكاً جديداً. لذا، يجب الانتباه جيداً للخطوات الصغيرة التي يتخذها العميل. على سبيل المثال، إذا كان العميل يتصفح موقعاً إلكترونياً للعثور على معلومات، فيجب التفكير في المكان الذي قد يتوقف فيه عن التصفح ويبدأ في القراءة، أو يبدأ سلوكاً آخر مثل اتخاذ قرار. وهذه التحولات الصغيرة هي سلوكيات جديدة يجب فصلها في خريطة الرحلة.

إذا لم تتم صياغة خريطة الرحلة السلوكية مباشرة في أداة تحديد العوائق المبسّطة، فسيُلمزم إدخالها قبل إكمال بقية الخطوات في عملية تدقيق العوائق.

في قسم "خريطة الرحلة" من أداة تحديد العوائق المبسّطة، تُضاف مراحل وسلوكيات خريطة الرحلة السلوكية. ولكل سلوك، سيُلمزم تحديد الآتي:

- **الفاعل** - تحديد من يمارس السلوك. ستعتمد الخيارات المعروضة هنا على ما تم إدخاله في قسم "تفاصيل التدقيق" في أداة تحديد العوائق عند إنشاء تدقيق العوائق لأول مرة.
- **نوع السلوك** - البحث في الخيارات المتاحة واختيار السلوك الذي يتطابق على أفضل نحو مع كل نوع.

تنقسم أنواع السلوك إلى 9 فئات

فئة السلوك	أنواع السلوك
القراءة والفهم	- قراءة موقع إلكتروني - قراءة بريد إلكتروني - قراءة خطاب - قراءة رسالة نصية - قراءة تأكيد (عبر رسالة نصية أو بريد إلكتروني) - قراءة إشعار - قراءة لافتات - قراءة صحيفة حقائق أو كتيب - التحقق من أهلية الاستحقاق - استخدام الأسئلة الشائعة على الموقع الإلكتروني
البحث والتصفح	- البحث عن موقع إلكتروني - تصفح موقع إلكتروني - استخدام تطبيق الهاتف
الإعداد وتقديم المعلومات	- إكمال النموذج - جمع الوثائق - تقديم الوثائق - التقدم بطلب للحصول على خصم - تقديم الموافقة - تسجيل الدخول أو إدخال كلمة السر
التفاعل	- التفاعل وجهًا لوجه - تلقي مكالمة هاتفية من الجهة الحكومية - عملية التفاوض - التفاعل حضوريًا - الدفع مقابل شيء ما - تقديم شكوى
طلب المساعدة	- الوصول إلى المساعدة (عبر البريد الإلكتروني) - الوصول إلى المساعدة (عبر الهاتف)
الانتظار	- الانتظار (النشط) - الانتظار (الخامل)
اتخاذ القرار	اتخاذ القرار ذي الصلة
سلوكيات متنوعة	خطوات متنوعة
إجراءات غير متعلقة بالعمل	- إجراء حكومي - إجراء أو قرار من طرف ثالث

الخطوة الثانية

جمع البيانات اللازمة لتدقيق العوائق



ستوفر المسودة الأولى لخريطة الرحلة السلوكية قاعدة أساسية للبيانات التي يلزم جمعها لتوجيه المتبقي في عملية تدقيق العوائق.

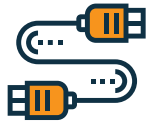
ستساعد البيانات التي يتم جمعها لتدقيق العوائق في فهم الوقت والتكلفة والجهد الذي يستغرقه العملاء لإكمال الإجراء. ويمكن أن تساعد أيضًا في تحديد جوانب الإجراء التي قد لا تكون شاملة لمختلف الأطياف. وسيلزم توفر هذه المعلومات لإكمال الخطوات التالية من تدقيق العوائق: تقديرات الوقت والتكلفة، ودرجات تجربة العميل، وفحوصات الوصول والعدالة.

لكل سلوك في خريطة الرحلة السلوكية بوجه عام، يجب أن يتمثل الهدف في جمع البيانات للإجابة عن هذه الأسئلة الأربعة:

1. كم عدد العملاء الذين يكملون السلوك؟
2. ستساعد معرفة ذلك في فهم الجوانب التي ينسحب فيها العملاء من الإجراء، وستوفر إرشادًا بخصوص تقديرات الوقت والتكلفة.
3. ما الوقت الذي يستغرقه العملاء لإكمال السلوك؟
4. ستوفر معرفة ذلك إرشادًا بخصوص تقديرات الوقت.
5. ما كيفية تجربة العملاء للسلوك؟ ما الذي يجده العملاء سهلاً أو صعباً أو مرهقاً أو مربكاً أو غير شامل، إلخ؟ ولماذا؟
6. ستوفر معرفة ذلك إرشادًا بخصوص درجات تجربة العميل وفحوصات الوصول والعدالة.
7. ماذا يفعل العملاء عندما يواجهون صعوبة أو يشعرون بالارتباك؟
8. ستساعد معرفة ذلك في تحديد السلوكيات الخفية عندما يبحث العملاء عن الدعم أو المعلومات.

يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة باستخدام مجموعة من المدخلات المختلفة. واعتماداً على الوقت والموارد، قد لا يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة لكل سلوك. وعندما لا تتوفر كل التفاصيل، فيجب وضع تقدير وتسجيل الافتراضات في أداة تحديد العوائق.

ما مدخلات البيانات التي يمكن جمعها لإرشاد عملية تدقيق العوائق؟



المعلومات الحالية حول الإجراء

جمع ومراجعة خرائط العملية الحالية، وأدلة إجراءاتها، ومخططات الخدمة، والسياسات والتشريعات ذات الصلة، والمعلومات العامة (مثل المواقع الإلكترونية، وصحائف الحقائق، والوسائط الإعلامية).

تستخدم هذه المعلومات للمساعدة في فهم الآتي:

- الخطوات التي يتخذها العملاء لإكمال الإجراء.
- ما الذي يتم إخبار العملاء به عن الإجراء.
- القيود - عند انطباقها - على جوانب الإجراء التي يمكن تغييرها (على سبيل المثال، بسبب المتطلبات التشريعية).

الموارد

قالب قائمة التحقق من البيانات

هل لست متأكدًا من كيفية جمع البيانات المطلوبة؟ تشتمل أداة تحديد العوائق المبسطة على قائمة تحقق مدمجة للبيانات (التبويب 3)، والتي يمكن أن تساعدكم وفريقكم في التخطيط للبيانات اللازم جمعها، وتفويض المسؤوليات، ومتابعة التقدم المحرز.

باستخدام قائمة التحقق في أداة تحديد العوائق المبسطة، يمكن ضمان اتساق التدقيق واستناده إلى الأدلة والبراهين وجهوزيته للدعم في اتخاذ القرار.

لمزيد من الإرشادات، يمكنكم التواصل معنا عبر البريد التالي: rbic@hrsd.gov.sa

البيانات الحالية حول الإجراء

جمع ومراجعة أي بيانات متاحة حول العملاء والإجراء.



وفيما يلي بعض الأمثلة:

مدخلات البيانات	أمثلة	تستخدم هذه البيانات للمساعدة في فهم الآتي
البيانات بحسب الوسيلة المستخدمة	عدد مرات تسجيل الدخول، والمشتريين، والنقرات، إلخ.	- كم عدد العملاء الذين يكملون كل سلوك - ما الوقت المستغرق في إكمال كل سلوك - ما الخطوات التي يفعلها معظم العملاء
البيانات النوعية	بيانات الاستبيانات، والشكاوى، والملاحظات والتعليقات، والأسئلة الشائعة، إلخ.	ما الذي يجده العملاء صعباً أو مرهقاً أو مربكاً؟
بيانات النتائج	نسبة العملاء الذين يكملون الإجراء، والمنسحبين منه، والأخطاء، إلخ.	- كم عدد العملاء الذين يكملون كل سلوك - ما الوقت المستغرق في إكمال كل سلوك
أبحاث المستخدم الحالية	أبحاث المستخدم المكتملة سابقاً، والمقابلات، وتقارير مجموعات التركيز مع العملاء والموظفين	- من هم العملاء، وما هي أهدافهم واحتياجاتهم؟ - ما الذي يجده العملاء صعباً أو مرهقاً أو مربكاً؟

الاستعراضات الإدراكية

الاستعراضات الإدراكية هي عملية يحاكي فيها الفرد سلوكيات العميل في إجراء ما، ويسجل تجربته، بما تشمل الخطوات التي اتخذها والمدة التي استغرقها



الموارد قالب الاستعراض الإدراكي

يمكن أن يساعدك نموذج التجول المعرفي في تصميم وإجراء عمليات التجول المعرفي مع الأشخاص غير المؤلفين بعملياتك لإثراء مراجعة العوائق الخاصة بك. يوجهك النموذج حول كيفية كتابة التعليمات التي ستقدمها للمشارك ويحتوي على جدول للمشاركة لاستخدامه في تسجيل تجاربه وملاحظاته طوال عملية التجول

لمزيد من الإرشادات، يمكنكم التواصل معنا عبر البريد التالي: rbic@hrsd.gov.sa

يمكن للقائم على التدقيق تنفيذ الاستعراضات الإدراكية بنفسه، ولكن ستكون لديه على الأرجح دراية معقولة بالإجراء الذي يعمل على تدقيقه. ولذلك قد لا ينتبه لبعض الخطوات - على سبيل المثال - التي يواجهها العملاء صعوبة في العثور على معلومات بسبب أنها معروفة لديه بالفعل.

يمكن للقائم على التدقيق استيفاء الخطوات التي تفوته في خريطة الرحلة من خلال إكمال استعراض إدراكي مع شخص ليس على دراية بالإجراء (على سبيل المثال مع موظف جديد أو فرد في فريق مختلف). ويجب الجلوس معهم أثناء استعراض الإجراء لهم أو يمكن الطلب منهم تقديم تقرير عنه. ويجب تسجيل المدة التي يستغرقونها لإكمال كل خطوة وإضافة أي خطوات أو سلوكيات مفقودة إلى خريطة الرحلة.

تستخدم الاستعراضات الإدراكية للمساعدة في فهم الآتي:

- الخطوات التي يتخذها العملاء لإكمال الإجراء، بما تشمل "السلوكيات الخفية" عندما لا يتفاعل العميل مباشرة مع الجهة الحكومية
- الوقت الذي يستغرقه العملاء لإكمال الخطوات



مقابلات الموظفين

يمكن للموظفين الميدانيين وغيرهم من موظفي تقديم الخدمات توفير ملاحظات قيمة حول الإجراء وتجارب العملاء الذين يتفاعلون معهم. ويمكن التحدث إلى الموظفين على نحو مستقل، أو تسهيل ورشة عمل بحيث يمكن لمختلف الموظفين (مثل موظفي مركز الخدمة، وموظفي مركز الاتصال، والموظفين المتخصصين) مشاركة معارفهم حول جوانب مختلفة من الإجراء.

تستخدم مقابلات الموظفين للمساعدة في فهم الآتي:

- الخطوات التي يتخذها العملاء لإكمال الإجراء.
- الجوانب التي يجدها العملاء صعبة أو مرهقة أو مربكة وأسباب ذلك.
- توجيهات الموظفين للعملاء بخصوص الخطوات الواجب اتباعها أو النتائج المتوقعة

الموارد

قالب مقابلات الموظفين

يمكن أن يساعدك نموذج مقابلة الموظفين في التخطيط لمقابلات الموظفين وتنظيمها وإجرائها. ثوالم النماذج أسئلتك مع المراحل والسلوكيات في خريطة رحلتك. كما تتضمن بنك أسئلة لمساعدتك في كتابة أسئلة تركز على الحصول على المعلومات التي تحتاجها لإثراء مراجعة العوائق الخاصة بك.

لطلب القالب، يرجى التواصل مع البريد التالي:
rbic@hrsd.gov.sa



مقابلات العملاء

لا أحد يعرف ما يمر به العملاء أفضل منهم أنفسهم. لذا، يجب التحدث مع العملاء الذين أكملوا الإجراء مؤخرًا لزيادة الفهم حول تجربتهم، ويجب مراعاة تنوع العملاء والسعي لإتاحة الفرصة أمام أصوات الفئات المهمشة.

تستخدم مقابلات العملاء للمساعدة في فهم الآتي:

- الخطوات التي يتخذها العملاء لإكمال الإجراء، بما تشمل "السلوكيات الخفية" عندما لا يتفاعل العميل مباشرة مع الجهة الحكومية
- الوقت الذي يستغرقه العملاء لإكمال الخطوات
- الجوانب التي يجدها العملاء صعبة أو مرهقة أو مربكة وأسباب ذلك.

الموارد

قالب مقابلات العملاء

يمكن أن يساعدك نموذج مقابلة العميل في التخطيط لمقابلات العملاء وتنظيمها وإجرائها. ثوالم النماذج أسئلتك مع المراحل والسلوكيات في خريطة رحلتك. كما تتضمن بنك أسئلة لمساعدتك في كتابة أسئلة تركز على الحصول على المعلومات التي تحتاجها لتحسين خريطة رحلتك وتقييم تجربة العميل بدقة.

لطلب القالب، يرجى التواصل مع البريد التالي:
rbic@hrsd.gov.sa

ملاحظة إرشادية

جمع البيانات لفهم قاعدة العملاء بأكملها

لكل عميل رحلة مختلفة عن غيره، بل وتؤثر العوائق على كل منهم بطريقة مختلفة، مما يستلزم أن نجمع البيانات بحيث تصبح لدينا معرفة عنهم جميعًا بدون أن نقتصر على مجموعة واحدة منهم.

قد يلاحظ وجود بيانات كثيرة حول مجموعة واحدة من العملاء مع ندرة المعلومات المتوفرة حول تجارب مجموعات أخرى من العملاء مع الإجراء، فعلى سبيل المثال، قد ترتبط المعلومات كلها بعملاء المناطق الحضرية، بدون أي معلومة عن العملاء في الأقاليم.

وإذا وضعنا ذلك في الحسبان، فيمكننا عند جمع البيانات أن نستهدف البحث عن معلومات حول تجربة مجموعات عملاء معينة عبر عقد مقابلات مع عملاء من الأقاليم، أو التحدث إلى الموظفين الميدانيين من تلك المناطق، أو البحث عن مستخدمين من المنطقة ذاتها لاختبار الإجراء، وما إلى ذلك.

تذكير!

يتعين البحث عن العوائق الخفية

بعض الأمثلة على العوائق الخفية التي يجب مراعاتها:

- **العوائق غير المرئية** - العوائق في الخطوات التي لا يتفاعل فيها العملاء مع الجهة الحكومية (على سبيل المثال، عندما يبحث العملاء عن وثائق الهوية). ويجب البحث عن الخطوات التي يطلب فيها العملاء المساعدة أو ينسحبون من الإجراء لأنها قد تنطوي على عوائق غير مرئية.
- **العوائق المترابطة** - العوائق التي لها تأثيرات متوالية في جميع مراحل الإجراء، مما يسبب عوائق في جوانب أخرى (على سبيل المثال، عندما تتسبب التعليمات غير الواضحة للعملاء في حدوث أخطاء يتعين عليهم إصلاحها لاحقًا).
- **الاعتماد على الآخرين** - عندما يحتاج العملاء إلى دعم من الآخرين لإكمال خطوة ما (على سبيل المثال، العملاء الذين يحتاجون إلى دعم قانوني لفهم متطلبات الامتثال). قد يواجه العملاء صعوبة في الحصول على الدعم الذي يحتاجونه، أو قد لا يرغبون في طلب الدعم، مما يدفعهم إلى تجنب بدء الإجراءات أو إكمالها.
- **العوائق العاطفية** - العوائق التي ليست بالضرورة صعبة أو مستهلكة للوقت، ولكنها تتسبب في شعور العملاء بالتوتر أو الإحباط أو القلق أو الإحراج (على سبيل المثال، عندما يطلب من العملاء مشاركة معلومات شخصية مع الجهة الحكومية).
- **نقاط اتخاذ القرار** - الخطوات التي يجب على العميل تحديد الخيار المناسب، أو اتخاذ قرار بدء الإجراء أو مواصلته، أو اتخاذ قرار بالانسحاب منه.
- **الوقت المستغرق في البحث** - الخطوات التي يجب على العميل فيها البحث عن معلومات قبل أن يتمكن من بدء الإجراء أو المتابعة إلى الخطوة التالية.
- **إعداد الوثائق** - الخطوات التي يجب على العميل فيها العثور على الوثائق وإعدادها وربما التحقق منها.
- **الانتظار** - الخطوات التي يجب على العميل فيها انتظار الرد. ومن المهم مراعاة المدة التي يتوقع العملاء انتظارها، وهل تم إخبارهم بالمدة التي يجب أن يتوقعوا انتظارها أو لا، وهل تصلهم مستجدات طوال فترة الانتظار أو لا.

الخطوة الثالثة

تقدير الوقت والتكلفة اللازمين للإجراء



تقدير الوقت المستغرق في إكمال كل سلوك

بمجرد توفر بعض البيانات حول السلوكيات المختلفة في خريطة الرحلة السلوكية، يمكن البدء في تقدير الوقت الذي يستغرقه العملاء لإكمال الإجراءات.

وللقيام بذلك، يتم استعراض خريطة الرحلة وتقدير مقدار الوقت الذي يستغرقه العملاء لإكمال كل سلوك (بالدقائق). ومن ثم إدخال التقديرات في أداة تحديد العوائق المبسطة.

ويجب التحلي بالواقعية عند وضع تقديرات تستند إلى مصادر بيانات مختلفة. على سبيل المثال، إذا كانت بعض المصادر تفيد بأن مهمة ما تستغرق وقتاً يتراوح من ساعة إلى ساعتين، بينما تفيد مصادر أخرى بأنها تستغرق 6 ساعات، فيمكن استخدام:

- الوقت القياسي بناءً على متوسط جميع التقديرات.
- تقدير زمني بحد أعلى وحد أدنى، مما سيسمح باستيعاب التنوع في تجارب العملاء.



تقدير نسبة العملاء الذين يكملون كل سلوك

لن يكمل كل عميل السلوكيات كلها في خريطة الرحلة السلوكية، مما يستلزم تقدير نسبة العملاء الذين يكملون كل سلوك، والتي تشكل جزءاً من العملية الحسابية التي تسمح بتقدير التكلفة والوقت لتنفيذ الإجراء.

وقد تكون البيانات الإدارية وبيانات النتائج مفيدة هنا (على سبيل المثال، عدد العملاء الذين يقدمون شكاوى، أو يقدمون الطلبات أو الوثائق بطريقة غير صحيحة، أو لا يصلون إلى نهاية الإجراءات).

وقد يكون وضع هذه التقديرات أمراً يسيراً. فعلى سبيل المثال، إذا أكمل الإجراء 9,000 عميل سنوياً، وقدم 1,800 منهم معلومات إضافية من خلال نموذج، فيمكن حينئذ وضع "20%" لتقدير عدد العملاء الذين يكملون السلوكيات المرتبطة بذلك النموذج.

وإذا كانت البيانات أقل وضوحاً، ولكن هناك فكرة عن نسبة العملاء الذين يكملون سلوكاً معيناً، فيجب وضع نسبة مئوية على أي حال - فهي تقدير وليس من الضروري أن تكون دقيقة إذا لم تتوفر أرقام محددة.

الهدف من تدقيق العوائق ليس قياس العائد على الاستثمار

في حين أن تدقيق العوائق يحدد تكلفة للوقت الذي يقضيه كل من العملاء والجهة الحكومية على الخدمة، لكنه لا يعتبر حساباً للعائد على الاستثمار؛ فالهدف من جمع هذه المعلومات هو تحديد حجم العوائق في الإجراءات حتى يمكن تحديد الأولويات وتصميم التحسينات - وليس لتقييم الأداء.

ملاحظة إرشادية

يجب الانتباه إلى عدد العملاء الذين يطلبون مساعدة أو يقعون في أخطاء أو يخرجون عن المسار الأسهل

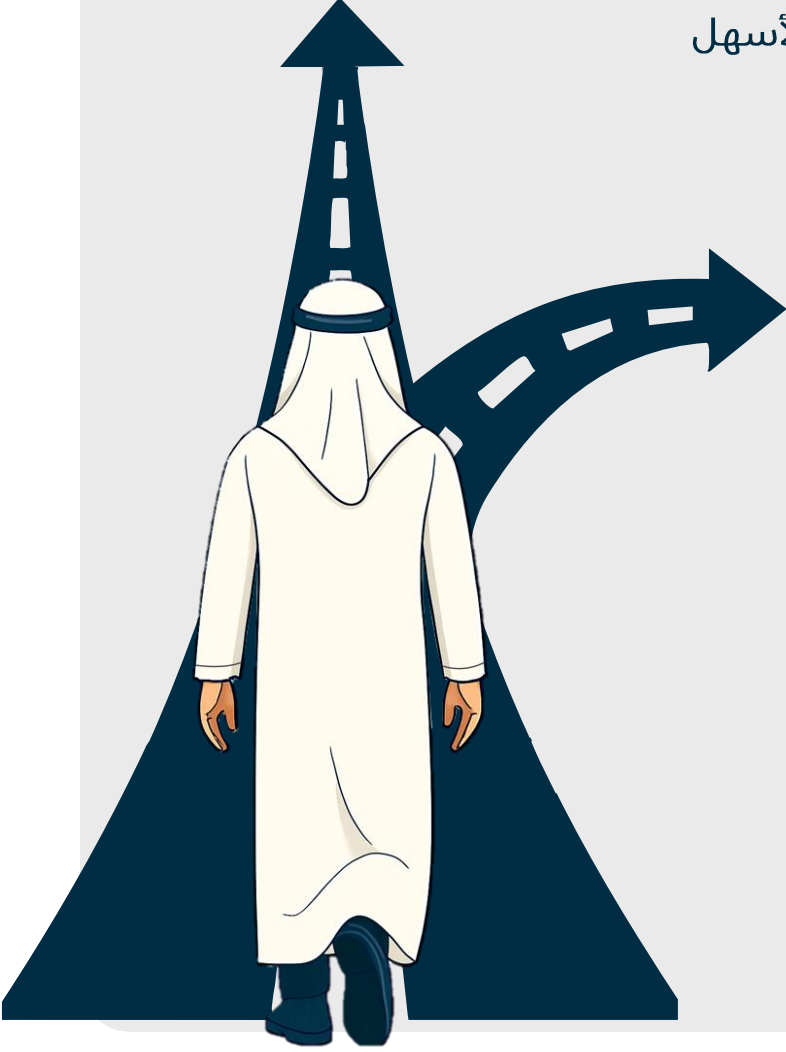
عندما يطلب العملاء مساعدة أو يقعون في أخطاء أو يخرجون عن المسار الأسهل، فقد يشير ذلك إلى وجود عوائق "خفية" في إحدى الخطوات الأولى في الإجراء. ويجب التحقق من البيانات لمعرفة عدد العملاء الذين يمارسون هذه السلوكيات والبحث في أسبابها المحتملة.

فعلى سبيل المثال، عند تدقيق إجراء يتقدم من خلاله العملاء بطلب للحصول على شيء ما، فقد يظهر سلوك في خريطة الرحلة السلوكية يتمثل في اتصال الموظفين بالعملاء الذين ارتكبوا أخطاء في نموذج طلبهم.

إذا كانت البيانات تفيد بأن الموظفين يتصلون بـ 80% من العملاء بخصوص أخطاء في نماذج طلباتهم، فقد يشير ذلك إلى وجود مشاكل - في النموذج أو في تعليماته - قد تكون مربكة أو غير واضحة.

وبهذه الطريقة، يمكن لنسبة العملاء الذين يطلبون المساعدة أو يقعون في أخطاء أو يخرجون بشكل عام عن المسار الأسهل أن تكشف عن العوائق الخفية.

ويمكن استخدام هذه النتائج لتشجيع فريق العمل على التساؤل عن أجزاء الإجراءات التي تؤدي إلى وقوع العملاء في أخطاء (بدلاً من اعتبار الأخطاء مسؤولية العملاء وحدهم).



ملاحظة إرشادية

تسجيل التوقعات الأولية ومقارنتها بالنتائج

قد يكشف تدقيق العوائق عن مشاكل في جوانب غير متوقعة. وقبل البدء في تدقيق العوائق، من المهم تقدير وتحويل الوقت الذي يُعتقد بأن العملاء يستغرقونه لإكمال الإجراء.

وبعد الانتهاء من التدقيق، ينبغي إعادة النظر في التقديرات. وهذه الاستراتيجية ستوضح لفريق العمل وشركائه ما كشفه التدقيق والفارق بين النتائج والتوقعات.

وقد تكون النتائج المتوصل إليها بمثابة نقطة انطلاق مفيدة لمناقشات تحسين السياسات والخدمات داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعبر الجهات الحكومية.

إدخال تقديرات الأجور لحساب تكلفة الفرصة لكل سلوك



تُحسب أداة تحديد العوائق المبسّطة تكلفة كل سلوك في رحلة العميل بصورة آلية، وذلك باستخدام مدخلات تقديرات الوقت، بما تشمل تقديرات عدد العملاء الذين يكملون كل سلوك، بالإضافة إلى تقديرات الأجور للأطراف الفاعلة (العملاء أو الموظفون أو الأطراف الثالثة) المشاركة في الإجراء.

على الرغم من أن بعض العملاء قد لا يتقاضون أجرًا، لكن الغرض من تقديرات الأجور هو ترجمة الوقت الذي تستهلكه التعقيدات الإجرائية إلى قيمة مالية. ولتعديل تقديرات الأجور، يُرَجَى الانتقال إلى قسم "تفاصيل التدقيق" في أداة تحديد العوائق المبسّطة واستكمال التفاصيل اللازمة لكل طرف فاعل، وستتولى الأداة تنفيذ الباقي.

كيف تُوضع تقديرات الأجور؟ (تقدير تكلفة الفرصة الضائعة)

- توجد طرق متعددة لوضع تقديرات الأجور، ومن المستحسن اختيار ما يناسب كل سياق بناءً على العملاء والمعلومات المتوفرة عنهم.
- إذا كان من المعلوم أن معظم العملاء يعملون في قطاع معين، فعند وضع التقدير يُستخدم متوسط الأجور في ذلك القطاع.
 - إذا لم يكن العملاء يعملون في قطاع معين، أو لا يتقاضون أجرًا، فيستخدم متوسط الأجور الوطني.
 - إذا توافرت بيانات توضح متوسط الأجور الفعلي للعملاء، فيتم إدخالها يدويًا في أداة تحديد العوائق المبسّطة.

مثال

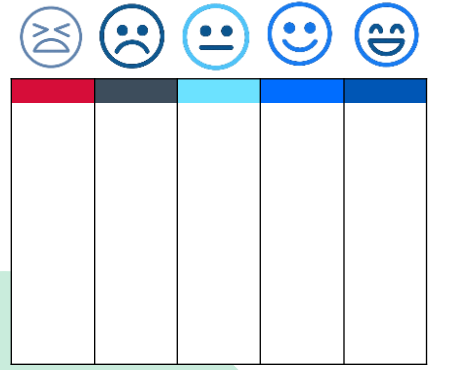
الإجراء بصورة عامة هو لعميل يتقدم بطلب للحصول على ترخيص. والمعادلة التالية تحسب تكلفة السلوك السنوية، علماً بأن 50% من العملاء يقرأون البريد الإلكتروني الذي يطلب منهم تصحيح الأخطاء في طلباتهم:

البيانات	تقدير الوقت	أجر العميل	إجمالي العملاء سنويًا	نسبة العملاء	تكلفة السلوك السنوية
مثال لأحد السلوكيات	الوقت اللازم لقراءة البريد الإلكتروني	متوسط الأجور في القطاع هو 0.59 ريال في الدقيقة.	10,000 عميل يتقدمون بطلب للحصول على الترخيص سنويًا	50% من العملاء يتلقون البريد الإلكتروني ويقرؤونه	
المدخل	60 دقيقة	0.59 ريال	10,000 X	50% X	177,000 ريال

تذكير - أداة تحديد العوائق المبسّطة تجري كل هذه الحسابات بصورة آلية.

الخطوة الرابعة

تقييم تجربة العميل باستخدام مقاييس العوائق



بمجرد إكمال تقديرات الوقت والتكلفة، يمكن البدء في تقييم التجربة النوعية للعوائق باستخدام مقاييس العوائق.

ما هي مقاييس العوائق؟

مقاييس العوائق هي معايير يمكن استخدامها لتقييم تجربة العميل وتحديد تأثير العوائق كمياً. ولكل سلوك في خريطة الرحلة السلوكية، توفر هذه المقاييس درجة توضح مدى صعوبة إكماله على العملاء. ولكل مقياس درجة تتراوح من "سهل" (أفضل درجة) إلى "صعب جداً" (أسوأ درجة). وستساعد هذه الدرجة في تحديد الجوانب الأصعب على العملاء إكمالها في الإجراء، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين في تجربة العميل.

مثال على أحد المقاييس - قراءة رسالة نصية / المحتوى والخطوات التالية

😊	😊	😐	😞	😞	
سهل	سهل إلى حد ما	صعب إلى حد ما	صعب	صعب جداً	الاعتبارات
المحتوى واضح وذو صلة جداً - كل المحتوى ذو صلة ومنظم بوضوح. - الجزء الأكبر من الرسالة النصية مكتوب بصياغة بسيطة مع استخدام المبنى للمعلوم والتخصيص حسب الاهتمامات الشخصية واستخدام الجمل القصيرة وبدون استخدام للمصطلحات المتخصصة. - مؤشر فليش - سهولة القراءة: أكثر من 80 (أكثر من 70 إذا كان الموضوع تقنياً).	المحتوى واضح وذو صلة - كل المحتوى ذو صلة ومنظم بوضوح. - الرسالة النصية مكتوبة بصياغة بسيطة مع استخدام المبنى للمعلوم والتخصيص حسب الاهتمامات الشخصية واستخدام الجمل القصيرة. ومع ذلك، قد يجد بعض العملاء صعوبة في فهمها. - مؤشر فليش لسهولة القراءة: 70-80.	المحتوى واضح وذو صلة في أغلبه - معظم المحتوى ذو صلة ومنظم بوضوح. - الجزء الأكبر من الرسالة النصية مكتوب بصياغة بسيطة مع استخدام المبنى للمعلوم والتخصيص حسب الاهتمامات الشخصية واستخدام الجمل القصيرة. ومع ذلك، يصعب فهم بعض الأجزاء. - مؤشر فليش لسهولة القراءة: 60-70.	المحتوى ليس واضحاً جداً وليس له صلة - معظم المحتوى ليس له صلة أو غير منظم بوضوح. - تستخدم الرسالة النصية صياغة بسيطة مع استخدام المبنى للمعلوم والتخصيص حسب الاهتمامات الشخصية و/أو الجمل القصيرة. ومع ذلك، يصعب فهمها. - مؤشر فليش لسهولة القراءة: 50-60.	لا - معظم المحتوى ليس له صلة وغير منظم بوضوح. - يصعب فهم الرسالة النصية جداً (على سبيل المثال، جمل وكلمات طويلة، ومصطلحات متخصصة، وصياغة مبنية للمجهول، وعدم التخصيص حسب الاهتمامات الشخصية). - مؤشر فليش لسهولة القراءة: أقل من 50.	الصلة هل تشمل الرسالة النصية على محتوى واضح وذو صلة؟
نعم وبوضوح تام - تتضمن الرسالة النصية قائمة واضحة بالخطوات التالية. - تتضمن الرسالة النصية رابطاً ينقل العميل مباشرة إلى الخطوة التالية و/أو مزيد من المعلومات (حيثما ينطبق ذلك).	نعم وبوضوح - تتضمن الرسالة النصية قائمة بالخطوات التالية. - تتضمن الرسالة النصية رابطاً لموقع إلكتروني يستطيع العميل من خلاله إيجاد الخطوة التالية و/أو مزيد من المعلومات بسهولة، ولكن الأمر يستغرق نقرة أو نقرتين.	نعم - تتضمن الرسالة النصية شرفاً موجزاً للخطوات التالية، ولكنه قد يكون غير واضح. - تتضمن الرسالة النصية رابطاً لموقع إلكتروني يستطيع العميل من خلاله إيجاد الخطوة التالية و/أو مزيد من المعلومات، ولكن الأمر يستغرق نقرتين أو أكثر.	نعم، ولكنها غير واضحة - تتضمن الرسالة النصية شرفاً موجزاً للخطوات التالية، ولكنه غير واضح. - لا تتضمن الرسالة النصية أي روابط للمزيد من المعلومات.	لا - لا تتضمن الرسالة النصية قائمة أو شرفاً للخطوات التالية. - لا تتضمن الرسالة النصية أي روابط للمزيد من المعلومات.	الخطوات التالية هل الرسالة النصية تُحدد الخطوات التالية بوضوح؟

كيفية استخدام مقياس العوائق

ستربط أداة تحديد العوائق المبسّطة السلوكيات تلقائيًا بالمقاييس والمعايير ذات الصلة بناءً على أنواع السلوك التي تم تحديدها عند إنشاء خريطة الرحلة السلوكية.

لاستخدام مقاييس العوائق، يُوصى بالتنقل بين السلوكيات في خريطة الرحلة السلوكية وتقييمها مقارنة بمقاييس العوائق ذات الصلة، وسيصبح من الممكن رؤية ما يعادل درجة "سهل" وما يعادل درجة "صعب جدًا"، وجميع الدرجات بينهما. ويجب النظر إلى كل خطوة في الرحلة ومقارنتها بالأوصاف الخاصة بكل اعتبار لتحديد الدرجة، ويمكن أيضًا الاستعانة بالبيانات التي تم جمعها، خاصة من الاستعراضات الإدراكية والمقابلات مع العملاء.

مثال



إذا كان الإجراء يتضمن أن يقرأ العميل موقعًا إلكترونيًا، فيمكنها يتم الرجوع إلى مقياس "قراءة الموقع الإلكتروني". يمكن بعد ذلك تقييم تجربة العميل بناءً على المعايير الثلاثة لذلك السلوك: التصميم والصياغة والمحتوى.

حساب الدرجة الإجمالية لتجربة العميل

بمجرد إدخال درجة لكل مقياس من مقاييس العوائق، ستحسب أداة تحديد العوائق المبسّطة الدرجة الإجمالية لتجربة العميل لكل مرحلة وسلوك في الإجراء. وستُصبح هذه الدرجات محورية في تحليل نتائج تدقيق العوائق.

مثال

كيفية تنفيذ مقاييس العوائق في الواقع

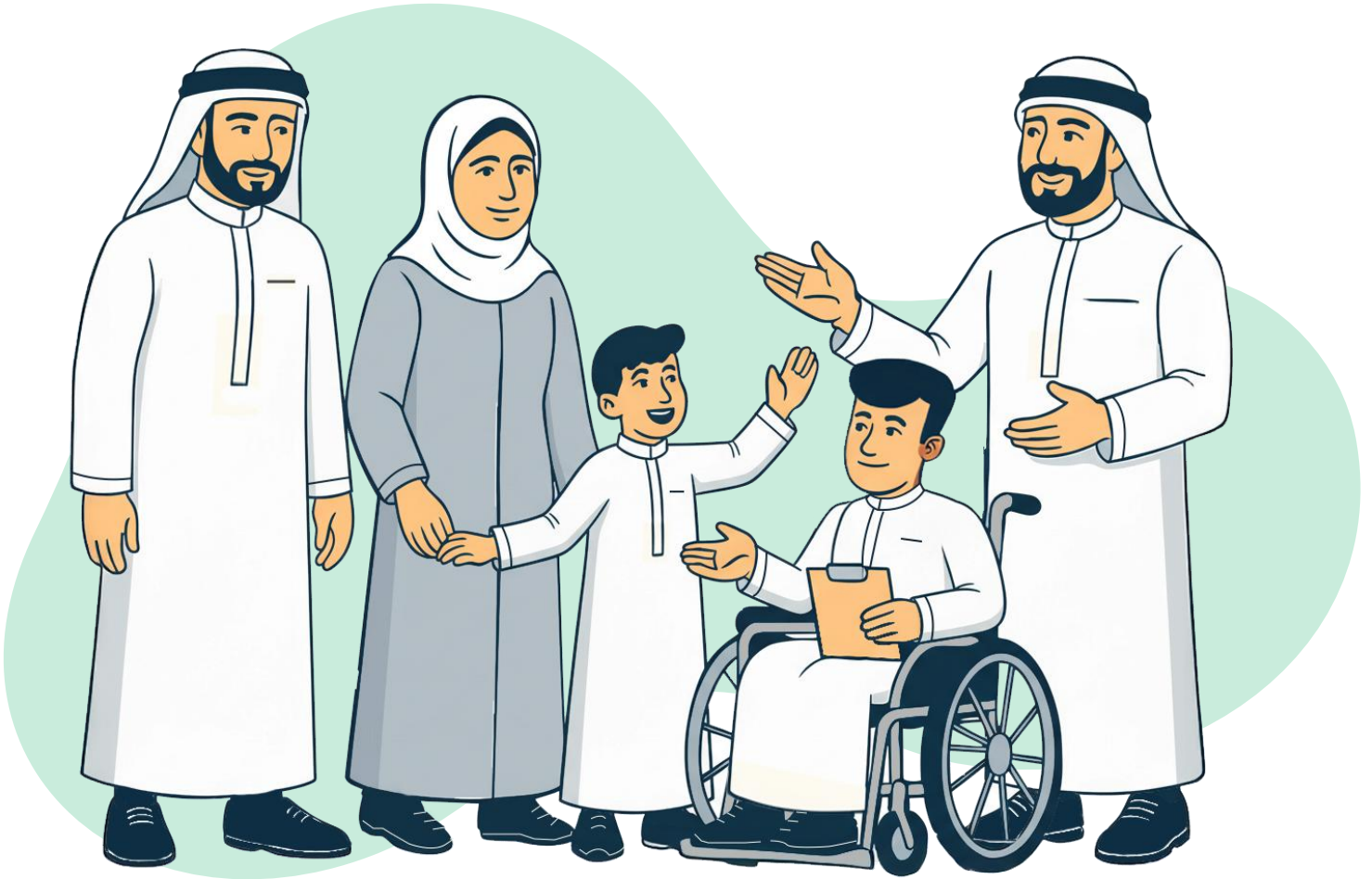
لنفترض أن فريقكم مسؤول عن الرد على طلبات تراخيص العملاء، وأنتم تعملون على تدقيق العوائق في إجراءات طلب الترخيص، بما تشمل المراحل التي ينتظر فيها العميل تأكيد طلبه والردود على أي أسئلة قدمها.

في هذه الحالة، ستساعدكم مقاييس العوائق المتعلقة بأوقات الانتظار والرسائل النصية على تقييم ما إذا كانت رسائل التأكيد واضحة وسهلة الاستخدام وتحترم وقت العميل وتفي بتوقعاته.

وبهذه الطريقة، تُسهم مقاييس العوائق في تفعيل التحسينات على تجربة العميل.

الخطوة الخامسة

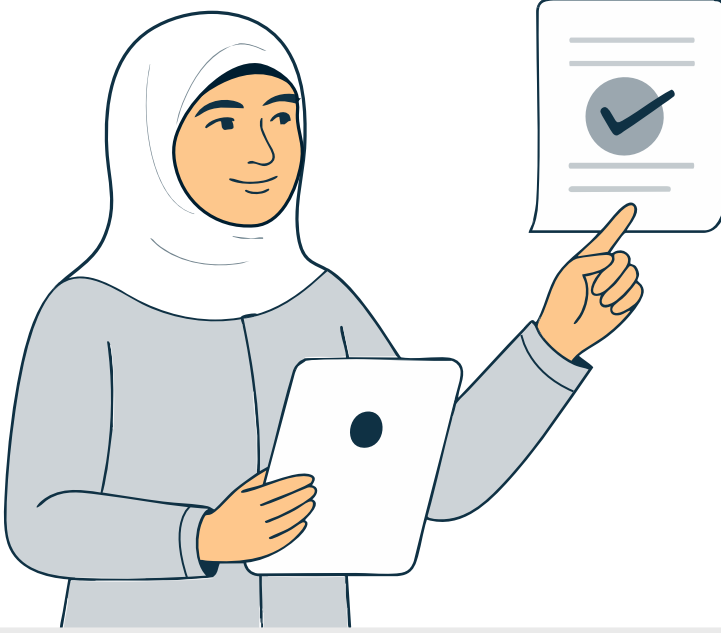
التحقق من شمولية الإجراءات وعدالتها



في الجهات الحكومية، تقع على عاتقنا مسؤولية ضمان حصول جميع العملاء على خدماتنا بطريقة منصفة وعادلة. ومن الأنسب تدقيق العوائق لكل فئة من العملاء يُحتمل بوجود عقبات تحول دون وصولها إلى الخدمة (مثل العملاء الذين يعانون من صعوبات في القراءة والكتابة، والعملاء ذوي الإعاقة، والعملاء الذين يمرون بضغطات مالية). ومن الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها معرفة مدى شمولية الإجراءات هي استخدام فحوصات الوصول والعدالة.

كيفية استخدام فحوصات الوصول والعدالة

فحوصات الوصول والعدالة هي سلسلة من الأسئلة في أداة تحديد العوائق المبسطة تساعد على تحديد جوانب الإجراءات التي قد لا تكون شاملة أو منصفة لجميع العملاء. وتحث هذه الفحوصات على التحقق من اعتبارات الإجراء بأكملها مثل التكاليف النفسية، حيث يتم تحديد الجوانب التي قد يشعر فيها العملاء بالتوتر أو القلق أو الإحراج.



وأثناء استخدام فحوصات الوصول والعدالة، ينبغي مراعاة المسارات المختلفة التي قد يسلكها العملاء أثناء تنفيذ الإجراء. فعلى سبيل المثال، قد يكون العميل الذي يثق بالجهة الحكومية ثقة عالية مرتاحاً للإفصاح عن المعلومات الشخصية، ولكن العميل الذي لديه ثقة منخفضة في الجهة الحكومية قد يتردد في الإفصاح عن المعلومات الشخصية، أو يشعر بالقلق، أو حتى ينسحب من الإجراء تمامًا. ولاستيعاب هذه التجارب المختلفة، يجب النظر إلى الأنشطة السابقة بهدف تعريف العملاء والاستفادة من بيانات العملاء التي تم جمعها.

بمجرد إكمال فحوصات الوصول والعدالة، يمكن الانتقال إلى الجزء الأخير من عملية تدقيق العوائق وهو "تحليل النتائج وترتيب التعقيدات حسب أولوية التعامل مع كل منها".

ملاحظة إرشادية

يمكن لفحوصات الوصول والعدالة أن تساعد في معرفة الجوانب التي قد يفقد فيها العملاء الثقة في الإجراء

العملاء الذين يجدون الإجراء صعباً ومربكاً هم أكثر عرضة لفقدان الثقة فيه، أو تأخير إكماله، أو التخلي عنه تمامًا.

يمكن بناء الثقة عن طريق إزالة العوائق وخلق "الشفافية التشغيلية". وهذا يعني التأكد من أن العميل يعرف خطواته الحالية والقادمة أيضاً قادم في كل مرحلة من مراحل الإجراء.

وستساعد فحوصات الوصول والعدالة على تقييم مستوى الشفافية في الإجراءات والثقة التي يشعر بها العملاء.

وفي كل خطوة، يجب أن يعرف العملاء المرحلة التي يمرون بها، وماذا يحتاجون إلى القيام به ولماذا، وماذا سيحدث بعد ذلك.

على سبيل المثال، إذا قدم العميل شيئاً للمراجعة، فيجب أن يعرف: ما الذي قدمه، ولماذا تتم مراجعته، وكم من الوقت ستستغرق مراجعته، والنتائج المحتملة للمراجعة.

الخطوة السادسة

تحليل النتائج المستخلصة من تدقيق العوائق



عقب إتمام فحوصات الوصول والعدالة، تأتي مرحلة تحليل النتائج المستخلصة من تدقيق العوائق. ويتيح هذا التحليل تحديد الأولويات في جهود إزالة العوائق عبر الكشف عن السلوكيات والمراحل الأكثر تعقيداً واستهلاكاً لوقت العميل.

يتم إنشاء نتائج تدقيق العوائق تلقائياً

تعمل أداة تحديد العوائق المبسطة على إنشاء مخططات بيانية تلقائياً لعرض نتائج تدقيق العوائق. وتُظهر هذه المخططات الوقت الذي يستغرقه العملاء لإكمال كل خطوة، بالإضافة إلى الدرجة النوعية (على مقياس العوائق لكل خطوة).

باستخدام المخططات البيانية، يتم تحديد جوانب الرحلة التي تستغرق وقتاً أطول والتي تسجل أسوأ درجة لتجربة عميل. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد العوائق التي يجب معالجتها أولاً، ويمكن للمخططات البيانية أيضاً أن تكشف عن نقاط العوائق التي قد لا يكون العملاء على دراية بها.

تذكيراً

يتعين البحث عن العوائق الخفية

عند تحليل نتائج تدقيق العوائق، يجب البحث عن العوائق "الخفية" في الإجراء، مع الانتباه جيداً للخطوات التي لا يتفاعل فيها العملاء مع الجهة الحكومية، لأنها غالباً ما تكون الأكثر استهلاكاً للوقت وإحباطاً في رحلة العميل وبالتالي يتعين عدم إغفالها.

بعض السلوكيات التي يجب الانتباه إليها:

- **نقاط اتخاذ القرار** - الخطوات التي يجب على العميل تحديد الخيار المناسب، أو اتخاذ قرار ببدء الإجراء أو مواصلته، أو اتخاذ قرار بالانسحاب منه.
- **الوقت المستغرق في البحث** - الخطوات التي يجب على العميل فيها البحث عن معلومات قبل أن يتمكن من بدء الإجراء أو المتابعة إلى الخطوة التالية.
- **إعداد الوثائق** - الخطوات التي يجب على العميل فيها العثور على الوثائق وإعدادها وربما التحقق منها.
- **الانتظار** - الخطوات التي يجب على العميل فيها انتظار الرد. ومن المهم مراعاة المدة التي يتوقع العملاء انتظارها، وهل تم إخبارهم بالمدة التي يجب أن يتوقعوا انتظارها أو لا، وهل تصلهم مستجدات طوال فترة الانتظار أو لا.

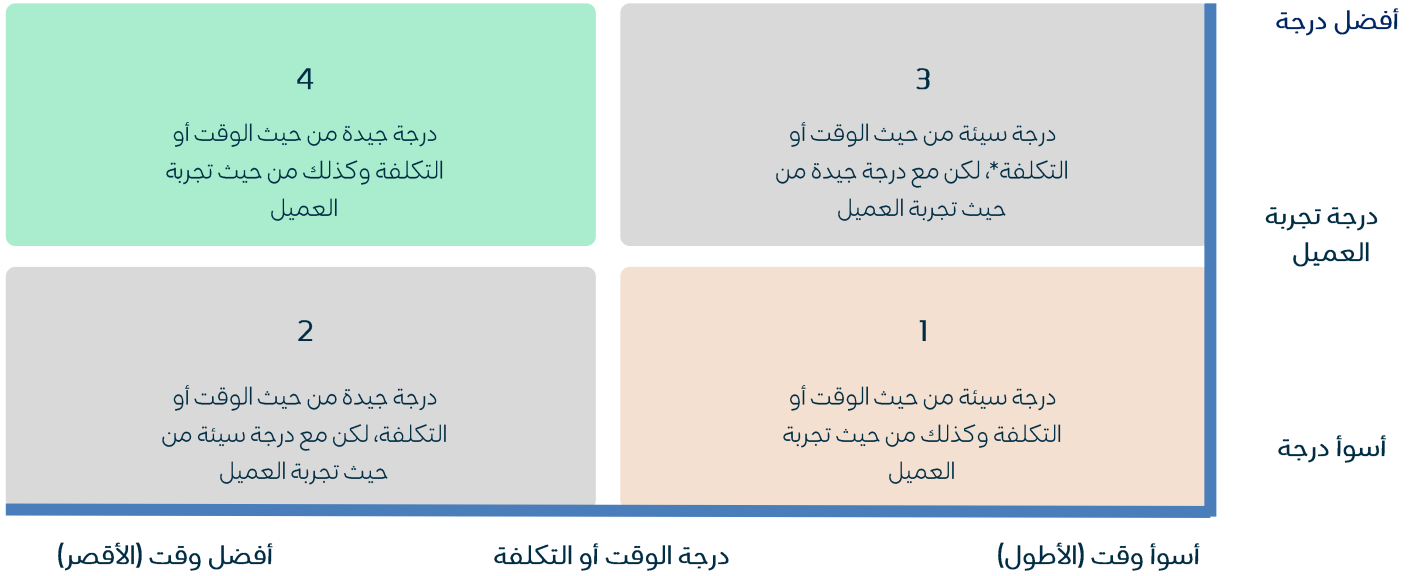
بعض الأمثلة على العوائق الخفية التي يجب مراعاتها:

- **العوائق غير المرئية** - العوائق في الخطوات التي لا يتفاعل فيها العملاء مع الجهة الحكومية (على سبيل المثال، عندما يبحث العملاء عن وثائق الهوية). ويجب البحث عن الخطوات التي يطلب فيها العملاء المساعدة أو ينسحبون من الإجراء لأنها قد تنطوي على عوائق غير مرئية.
- **العوائق المترابطة** - العوائق التي لها تأثيرات متوالية في جميع مراحل الإجراء، مما يسبب عوائق في جوانب أخرى (على سبيل المثال، عندما تتسبب التعليمات غير الواضحة للعملاء في حدوث أخطاء يتعين عليهم إصلاحها لاحقاً).
- **الاعتماد على الآخرين** - عندما يحتاج العملاء إلى دعم من الآخرين لإكمال خطوة ما (على سبيل المثال، العملاء الذين يحتاجون إلى دعم قانوني لفهم متطلبات الامتثال). قد يواجه العملاء صعوبة في الحصول على الدعم الذي يحتاجونه، أو قد لا يرغبون في طلب الدعم، مما يدفعهم إلى تجنب بدء الإجراءات أو إكمالها.
- **العوائق العاطفية** - العوائق التي ليست بالضرورة صعبة أو مستهلكة للوقت، ولكنها تتسبب في شعور العملاء بالتوتر أو الإحباط أو القلق أو الإحراج (على سبيل المثال، عندما يُطلب من العملاء مشاركة معلومات شخصية مع الجهة الحكومية).

تحديد العوائق التي يجب معالجتها أولاً

الآن بعد معرفة الجوانب التي تشكل عائقاً، تتمثل الخطوة التالية في تحديد العوائق التي يجب معالجتها أولاً.

قد يُكتشف أن بعض السلوكيات "الأكثر إعاقة" ناتجة عن عوائق أخرى في مرحلة مبكرة من الإجراء. على سبيل المثال، قد يقضي العملاء وقتاً طويلاً في إكمال الطلب، وذلك لأن التعليمات التي اطلعوا عليها مسبقاً أربكتهم ولم توضح ما سيحتاجون إليه عند إكمال الطلب. وهذا ما يجب وضعه في الاعتبار أثناء العمل على ترتيب الأولويات الموصى به أدناه.



*قد تكون درجة الوقت أو التكلفة السيئة (المرتفعة) مبررة، ولذلك يجب التحقق من السياق

ترتيب الأولويات الموصى به

الدرجة السيئة من حيث الوقت أو التكلفة، لكن مع درجة جيدة من حيث تجربة العميل - قد يشير هذا المزيج إلى وجود مشاكل، ولكن قد يكون التعقيد مُبرّراً، ولذلك يجب النظر إلى السياق قبل إجراء تغييرات وعدم إعطاء الأولوية لهذه الحالات على حساب الحالات التي تسجل درجات أقل في تجربة العميل.

3

الدرجة السيئة من حيث الوقت أو التكلفة وكذلك من حيث تجربة العميل - يجب إعطاء الأولوية لهذه السلوكيات أولاً لأنها مكلفة على العميل وتضر بتجربة العميل.

1

درجة جيدة من حيث الوقت أو التكلفة وكذلك من حيث تجربة العميل - يشير هذا المزيج إلى أن السلوك يسهل على العملاء اتباعه ولا يستغرق وقتاً طويلاً؛ وهذه الحالات لا تتطلب في الغالب أي تغيير.

4

الدرجة الجيدة من حيث الوقت أو التكلفة، لكن مع درجة سيئة من حيث تجربة العميل - يجب تحديد هذه الحالات كأولوية ثانية على الرغم من أنها قد لا تستغرق وقتاً أو تكلفة مرتفعة، لكن درجة تجربة العميل لا تزال تشير إلى مستوى متدنٍ.

2

تذكير: ليست كل التعقيدات غير مُبرّرة

بعض التعقيدات لها مبررات معقولة. ومجرد أن خطوة ما تتطلب وقتاً أو تكلفة كبيرة، لا يعني أنها سيئة التصميم أو ضرورة تغييرها. وهو ما ينطبق بشكل خاص على الخطوات التي تتطلب تكلفة أو وقتاً كبيراً لكنها تسجل درجة عالية في تقييم تجربة العميل.

يجب النظر إلى سياق الإجراء والتفكير فيما إذا كانت اللوقت أو التكلفة مبررات قبل اتخاذ قرار بضرورة تغييره. وأيضاً، قد تحدّ المتطلبات التشريعية أو التبعيات على أطراف ثالثة من القدرة على تغيير جوانب معينة من الإجراء، لذا يجب التركيز على جوانب الإجراء التي يمكن تغييرها بشكل واقعي.

الخطوة السابعة

إزالة العوائق



تُستخدم هذه الأسئلة للمساعدة في بناء الحلول

- توجد أربعة أسئلة رئيسية يجب مراعاتها عند النظر في الحلول الممكنة لمعالجة العوائق في أي سلوك:
1. هل السلوك سهل؟
 2. هل السلوك شامل لمختلف الأطياف؟
 3. هل السلوك مُقنع لممارسته؟
 4. هل يتلقى العميل تشجيعاً على متابعة مسعاه؟
- يتضمن الجدول التالي بعض التوجيهات للمساعدة في كل سؤال.
- في كل من السلوكيات ذات الأولوية، يجب النظر إلى الأسئلة الموجهة وتدوين الجوانب التي قد يكون فيها السلوك أسهل، وأكثر شمولية وإقناعاً وأفضل في التحفيز على المتابعة.
- يجب استخدام تلك الملاحظات كنقطة انطلاق لبناء الحلول.
- وإذا كانت الإجابة "نعم" على جميع الأسئلة الأربعة، فعندها يمكن الوثوق إلى حد معقول بأن الإجراءات الموجودة جيدة.

هل السلوك سهل؟	هل السلوك شامل لمختلف الأطياف؟	هل السلوك مُقنع؟	هل السلوك يشجع على المتابعة؟
- هل يفهم العملاء ما هو المطلوب منهم؟ هل الدعوة إلى اتخاذ إجراء واضحة؟ - هل من السهل على العملاء تنفيذ كل خطوة بسرعة وببساطة؟ - هل لدى العملاء ما يكفي من الوقت أو الموارد لإكمال الإجراء إلى جانب التزاماتهم الأخرى؟ - هل هناك أي شيء يمكن طلبه لاحقاً، أو التكفل به بالكامل نيابة عن العملاء؟ - هل هناك أي عوائق لا شعورية (على سبيل المثال، التحيزات المعرفية) قد تجعل الإجراء أكثر صعوبة؟ - كيف يمكن أن تؤثر العوامل البيئية على سلوك العملاء (على سبيل المثال، هل لديهم إمكانية الاتصال بالتكنولوجيا، أو مكان هادئ لإجراء مكالمة)؟	- هل الإجراء متاح للعملاء من مجتمعات متنوعة والقبائل المحلية؟ - هل المراسلات والتعليمات والنماذج مكتوبة باللغة العربية؟ - هل الإجراء متاح للعملاء ضعاف البصر؟ هل تُطبّق المراسلات إرشادات قابلية الاستخدام؟ - هل هناك أي أجزاء من الإجراء قد تتسبب في شعور العملاء بالقلق أو الإحراج أو الانزعاج؟ هل يطلب الإجراء أي معلومات قد يُشعر العملاء بعدم الارتياح لمشاركتها؟ - هل يضع الإجراء أي افتراضات حول ما يستطيع أو ما لا يستطيع العملاء القيام به؟ ما مدى صعوبة إكمال العملاء للإجراء إذا لم يتمكنوا من استقطاع وقت له خلال ساعات العمل العادية؟	- هل يدرك العملاء سبب الأهمية أو الضرورة لكل خطوة؟ - هل يعرف العملاء ما الفائدة التي تعود عليهم من إكمال الإجراء شخصياً (أي، ما الذي سيحصلون عليه)؟ - هل هناك أي مشاعر أو ضغوط قد يشعر بها العملاء وقت إكمال الإجراء (على سبيل المثال، التوتر أو ضيق الوقت أو ضغوطات مالية أو إرهاق ما بعد العمل)؟ - هل هناك دوافع متنافسة قد تؤثر على اتخاذ العملاء للقرارات؟ هل يشعر العملاء بأن ما يفعلونه أمر طبيعي؟ - هل يأتي الطلب من الجهة المناسبة (على سبيل المثال، جهة ذات صلة، وذات مصداقية، وموثوقة)؟	- هل يبدأ العملاء بنية إكمال الإجراء؟ - هل يبدو الإجراء قابلاً للتحقيق بالنسبة للعملاء؟ - هل هناك أي خطوات في الإجراء قد تبدو أكثر صعوبة مما هي عليه في الواقع؟ هل يتم تشجيع العملاء على وضع خطة لكيفية إكمال الخطوة التالية أو الإجراء كله؟ هل يتلقى العملاء تذكيرات بالتزاماتهم أو خططهم، حتى لا ينسوها؟ هل تُرسل التذكيرات في وقت مناسب؟ هل يمكن تبسيط القرار (على سبيل المثال، باستخدام خيار افتراضي)؟

ستساعد الأدلة الإرشادية للتعامل مع العوائق في بناء حلول مناسبة لكل وسيلة

ملاحظة إرشادية

تقليل الغموض

إدارة التوقعات الزمنية لا تقل أهمية عن تسريع الإجراءات، فالعملاء يُدركون أن بعض الإجراءات الحكومية تستغرق وقتًا، وكل من العوائق والتوتر ينبع من عدم العلم بالمدة التي سيستغرقها الإجراء و ماهية النتيجة المتوقعة منه. لذا يجب عند مراجعة النتائج البحث عن فرص لتقليل الغموض.

لا يقتضي تقليل العوائق دائمًا إلغاء إحدى الخطوات، بل يمكن تحقيق ذلك ببساطة عن طريق إعلام العملاء بالخطوات القادمة ومددها الزمنية.

دراسة حالة

التغيير البسيط يمكن أن يحدث أثرًا كبيرًا!



أدى هذا التغيير في النظام الأساسي إلى تحوّل هائل وفوري في سلوك العملاء.

وقد أعلنت الشركة، خلال السنة الأولى من إطلاق البرنامج، عن تسجيل أكثر من 9 ملايين عميل في خدمة الفاتورة الإلكترونية الجديدة.

أسهم هذا التحول الفعال إلى انتقال كامل قاعدة عملائها السكنية إلى نظام رقمي أكثر كفاءة، مع تحقيق وفورات كبيرة وتقديم وصول أسرع وأكثر موثوقية لمعلومات الفواتير.⁴

شرعت الشركة السعودية للكهرباء، بصفتها المزود الوطني للكهرباء، في مشروع تحوّل رقمي واسع للتخلي عن الفواتير الورقية التقليدية.

جاءت هذه الخطوة لمعالجة العوائق في النظام السابق، بما في ذلك تكاليف الطباعة والتوزيع، والتأخيرات، والآثار البيئية.

وبدلاً من الاكتفاء بدعوة العملاء للتبديل اختياريًا، استغلت الشركة مفهوم الخيارات الافتراضية، حيث جعلت من الفاتورة الإلكترونية، التي تصل فوراً عبر الرسائل النصية القصيرة وتطبيقها الرسمي (الكهرباء)، الخيار الأساسي لجميع العملاء المقيمين.

وهكذا، انتهى العمل بنظام الفواتير الورقية الأقل كفاءة، ليصبح النظام الرقمي الجديد هو التجربة الأساسية. وكل ما هو مطلوب من العملاء هو التأكد من تحديث بيانات الاتصال الخاصة بهم في النظام.

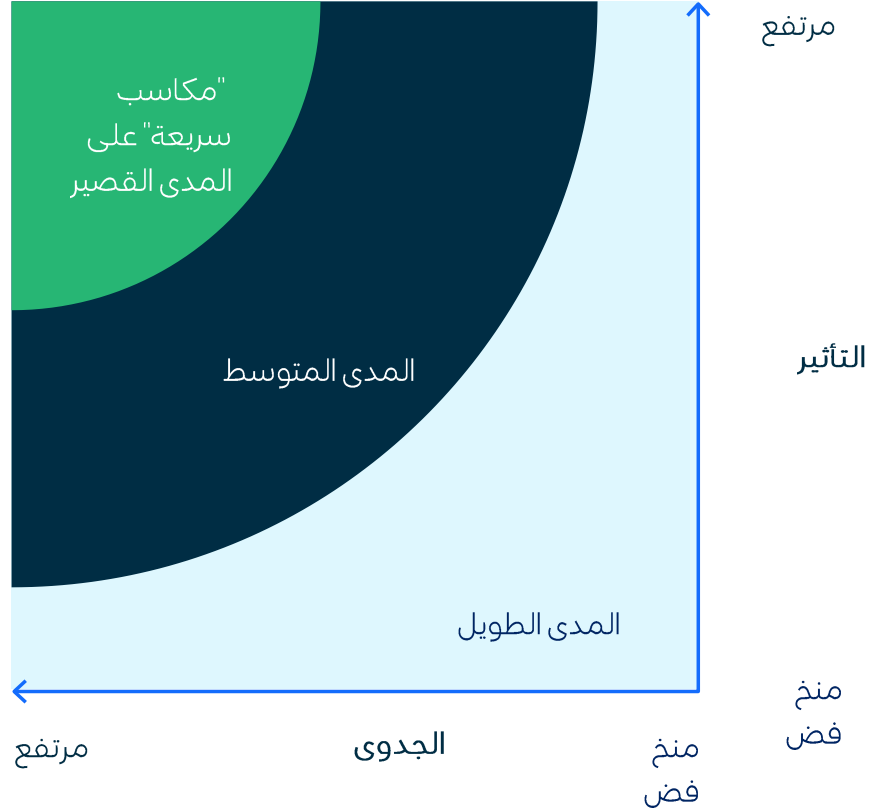
يتطلب إعداد الحلول دراسة تأثيراتها المحتملة على شرائح العملاء المختلفة. فمثلاً، قد يكون تحويل الإجراء بالكامل إلى بيئة رقمية أكثر سهولة للغالبية، ولكنه قد لا يخدم العملاء الذين يواجهون صعوبات في الاتصال بالإنترنت أو لديهم معرفة رقمية محدودة.

التخطيط للنجاح

بعض الحلول أسهل في التنفيذ من غيرها. ولذلك، يجب التعاون مع فريق العمل لوضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للحلول المراد بناؤها. ويمكن استخدام مصفوفة ترتيب الأولويات للمساعدة في تحديد الحلول التي يجب بناؤها أولاً، والتي عادة ما تتمثل في الحلول ذات التأثير الأكبر على تجربة العميل بل والأكثر جدوى أيضاً.

لا شك أن التخطيط المسبق وتوزيع المهام والمتابعة الدورية كلها عوامل تُسهم في تحقيق أفضل النتائج من تدقيق العوائق.

مصفوفة ترتيب الأولويات



القواعد الأخلاقية

يجب وضع القواعد الأخلاقية في الاعتبار الرئيسية طوال خطوات تدقيق العوائق وبناء الحلول، ويُفترض بجميع العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الالتزام بالعمل الأخلاقي الذي يخدم الصالح العام. وهذا يعني التصرف بطرق تُجسّد مبادئ النزاهة والثقة والمسؤولية في الخدمة.

وعند إجراء الأبحاث، ينبغي الحرص على الإلمام بـ [القائمة المرجعية للعمل الأخلاقي الخاصة بمركز الرياض للسياسات السلوكية] (يتم إدراج رابط تشعبي)، التي توفر توجيهات حول الممارسات الأخلاقية المطلوبة في البحث في سياق الإدارة أو الخدمة. وعند بناء الحلول، ينبغي ضمان استمرارية اتساقها مع إطار السياسات والإطار التشريعي الذين يحكمان سياق الخدمة.

وبصرف النظر عن الإجراء الجاري تدقيقه، ينبغي طوال عملية التدقيق وبناء الحلول التأكد من عدم تعرض العملاء (بما يشمل أيًا من المشاركين في المقابلات أو الاستبيانات) لأي ضرر أو مضايقة أو إزعاج. ويجب أيضاً حماية بيانات العملاء وخصوصيتهم عند تنفيذ عمليات التدقيق.

كيف يسهم المركز في تقليل العوائق

يعمل مركز الرياض للسياسات السلوكية على دعم العاملين بالجهات الحكومية في مختلف مناطق المملكة بهدف تحديد العوائق والحد منها في إجراءاتهم،

ويقدم المركز دعماً متنوعاً يشمل الآتي:

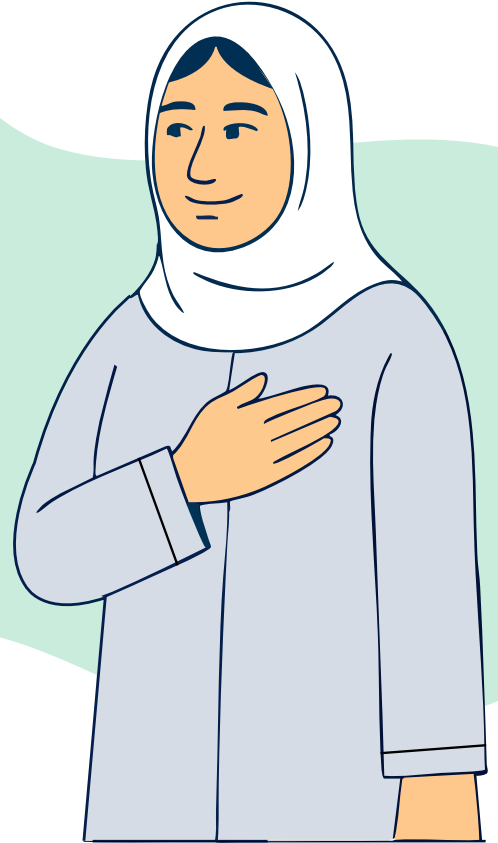
مجموعة أدوات تدقيق العوائق

تحتوي مجموعة أدوات تدقيق العوائق على موارد مفيدة لتحديد العوائق وإزالتها، بما يشمل أدلة تدقيق العوائق ومقاييسها، وسبواظب المركز على تحديث هذه المجموعة بالمستجدات التي تنشأ في مجال تدقيق العوائق.

الدعم المتخصص

يقدم المركز دعماً للفرق الراغبة في الحد من العوائق في إجراءاتها، بما يشمل الآتي:

- تقديم النصائح والموارد.
 - عقد اجتماعات مع فرق العمل لشرح المنهجية وكيفية استخدام أداة تحديد العوائق أداة المبسطة.
 - مراجعة التقدم الذي يحرزه الفريق في عملية التدقيق.
 - توفير دعم مخصص خلال اجتماعات دورية (بحسب اللزوم).
- للحصول على الدعم المتخصص، يُرجى التواصل معنا على البريد التالي: rbic@hrs.gov.sa



الموارد أخرى المفيدة في إزالة العوائق

- الرسومات المعلوماتية: أعد مركز الرياض للسياسات السلوكية رسومات معلوماتية للقطاع العام السعودي تشرح آلية العوائق وتوفر خطوات عملية للمسؤولين في الجهات الحكومية لمساعدتهم في دمج المبررات السلوكية ودفع عجلة الإصلاحات المتمحورة حول العميل. الرابط
- مجموعات الأدوات: عمل المركز أيضًا على إعداد أدوات عملية وتوطينها بما يناسب السياق السعودي للاستفادة منها بشكل مباشر في عمليات تدقيق العوائق. وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:
 - مجموعة أدوات تدقيق العوائق في المواقع الإلكترونية، والتي تهدف إلى الحد من التعقيدات في البوابات والمنصات الخدمية عبر الإنترنت.
 - مجموعة أدوات تدقيق العوائق في الرسائل النصية، والتي تهدف إلى تصميم إشعارات وتنبيهات نصية واضحة وفعالة.
 - مجموعة أدوات تدقيق العوائق في التطبيقات، والتي تهدف إلى تبسيط رحلات المستخدمين في تطبيقات الهواتف المحمولة وتشجيع استخدامها.
- كتاب " العوائق - العوامل التي تحول دون الإنجاز وكيفية التغلب عليها" للكاتب: كاس سنشناين
يستعرض هذا الكتاب تحليلًا جوهريًا لمفهوم العوائق (Sludge) في الأنظمة الحكومية والخاصة، مبينًا كيف تحول التعقيدات غير المبررة دون حصول الأفراد على الخدمات، وما هي الإجراءات التي يمكن لمسؤولي إعداد السياسات اتخاذها لإزالة هذه العوائق.
- تقرير " معالجة العوائق: عمليات تدقيق العوائق حول العالم (2024)" الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقريرًا بارزًا يوثق كيفية تنفيذ عمليات تدقيق العوائق في مختلف البلدان. ويسلط التقرير الضوء على أفضل الممارسات العالمية ودراسات الحالة والدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها لتحسين الخدمات المقدمة في المملكة العربية السعودية.
- موارد وحدة المبررات السلوكية بولاية نيو ساوث ويلز: تتوفر عدة أدوات عملية ضمن مجموعة أدوات الخدمات الرقمية على البوابة الرقمية للولاية (Digital.NSW) والتي تعد بمثابة مجموعة موارد شاملة لمساعدة الموظفين الحكوميين على تصميم تجارب رقمية أفضل تتماشى مع معايير التصميم في ولاية نيو ساوث ويلز.
 - الأنشطة والقوالب: تستضيف البوابة أيضًا مكتبة متنامية من الأنشطة والقوالب المخصصة لحل المشكلات البحثية، ومنها على سبيل المثال نماذج الموافقة والأدلة الإرشادية للمناقشات، مما يساعد في إجراء أبحاث المستخدمين واختبار الحلول.
 - موارد المشاريع: مكتبة من الأساليب المخصصة لعمليات التخطيط والإدارة والتصميم والاختبار والتنفيذ لكل من المنتجات والخدمات الرقمية. وتضم المكتبة محتوى عمليًا حول تخطيط المشاريع والأبحاث وتصميم الخدمات، وغير ذلك الكثير.



05

طرق قياس التخيير واستدامته

طرق قياس التغيير واستدامته



عند اكتمال عملية تدقيق العوائق تصبح لدينا حُجة قوية لضرورة التغيير لأنها توفر تقييماً عددياً

لا بد من الإشارة إلى أن مجرد عرض النتائج بمفردها لا يعتبر أقوى حُجة لضرورة التغيير، فالأمر يتطلب بدلا من ذلك سرد قصة العوائق من خلال توضيح هوية العملاء، وتحديد احتياجاتهم، وكيف تؤثر العوائق عليهم. ومن الموصى به استخدام تدقيق العوائق لإظهار أثرها على العملاء والفوائد المتوقعة عند إزالتها.

وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها استخدام نتائج تدقيق العوائق كحُجة لضرورة التغيير في العمل:

- **بيان الحاجة إلى التغيير** - يمكن استخدام نتائج تدقيق العوائق كمكون رئيسي في بيان الحاجة إلى التغيير، إما كحُجة رئيسية أو كمعلومات داعمة.
- **توجيه اجتماعات التصميم** - قد توفر النتائج المستخلصة من تدقيق العوائق معلومات أساسية مفيدة لعرضها قبل عقد اجتماعات التصميم لتحسين الإجراءات. وقد تساعد العوائق التي تم تحديدها وإعطائها الأولوية في تركيز الجهود عند بناء الحلول على الجوانب التي يجب تحسينها أولاً.

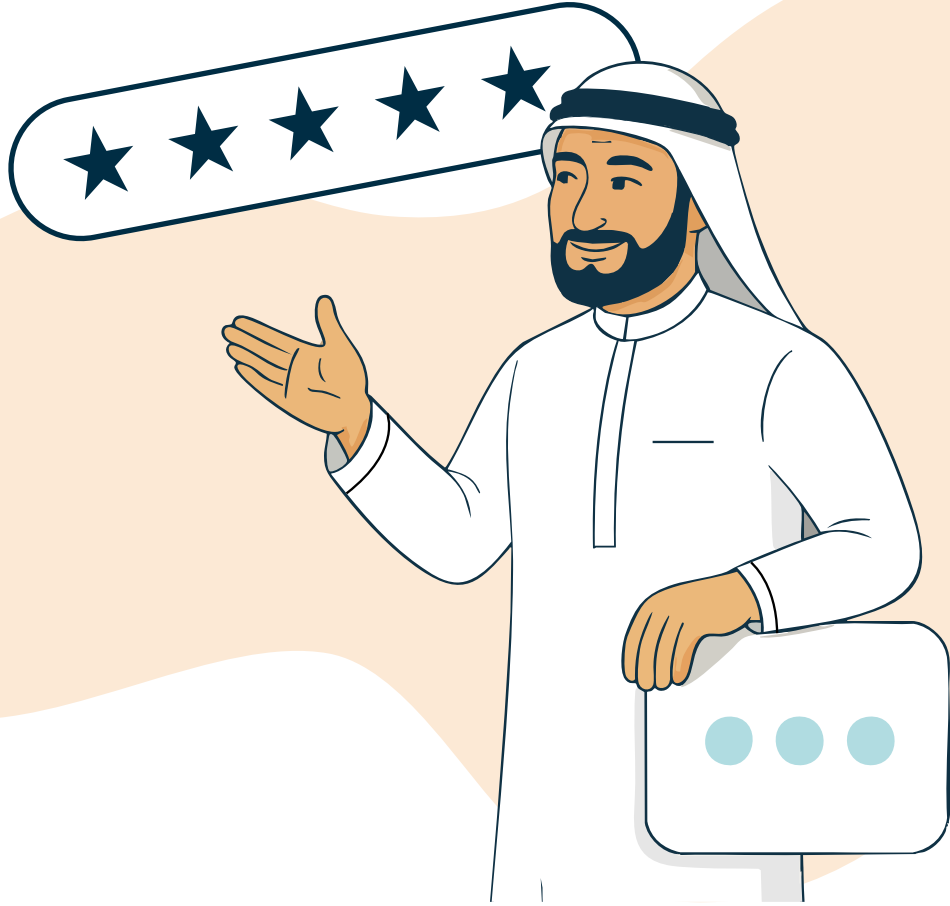
دمج تدقيق العوائق كعملية دورية

ينبغي عدم الاكتفاء بعملية تدقيق واحدة، ومن الموصى به لجميع الممارسين والجهات الحكومية دراسة تكرار القياس والتقييم.

ويُوصى أيضا بإنشاء عمليات دورية لتدقيق العوائق، ويمكن على سبيل المثال تدقيق إجراء مختلف كل ربع سنة، مما سيساعد في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، واكتشاف أي مشكلات ناشئة، ودعم احتياجات العملاء المتغيرة.

سيساعد دمج منهجية تدقيق العوائق في مسارات العمل على تحسين الفهم بشأن العملاء، وقياس أثر التحسينات في الخدمة على وقتهم وتجربتهم، وتقديم حجج متسقة ومبنية على الأدلة والبراهين لمزيد من التحسين.





قياس أثر الحلول

بعد إكمال تدقيق العوائق وبناء الحلول، من المهم التفكير في كيفية قياس الأثر بمرور الوقت. وفيما يلي بعض العوامل التي يتعين مراعاتها عند التخطيط لقياس الأثر:

نوع المقياس

يتطلب اختبار فعالية الحل المقترح لإزالة العوائق تحديد النتيجة المراد قياسها. وبما أن تجربة العميل هي محور عملية تدقيق العوائق، فمن الضروري إيجاد طريقة لقياسها. وأضف إلى ذلك أن اختيار النتيجة يعني تحديد متغير قابل للقياس وله صلة مباشرة بالحل. وعند الاختبار، علينا ألا نكتفي بسماع آراء العملاء بل علينا أن نركز أيضًا على ملاحظة سلوكهم.

بيانات المقارنة

للتأكد من أن الحل المقترح يحقق فرقًا ملموسًا، من المفيد توفير بيانات للمقارنة بين الإجراء قبل التغييرات وبعدها (على سبيل المثال، عدد نقاط التواصل في خريطة الرحلة السلوكية). ومن المفيد في هذه المرحلة استخدام البيانات المجمعة ضمن عملية تدقيق العوائق. وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان الغرض اختبار التحسينات في الإجراء عبر تجربة عشوائية محكمة (RCT) أو اختبار تقسيم (A/B)، فإن بيانات المقارنة سيتم الحصول عليها من المجموعة المرجعية - لمزيد من المعلومات حول التجارب العشوائية المحكمة واختبارات التقسيم (A/B)، يمكن قراءة دليلنا الإرشادي القصير حول كيفية اختبار فاعلية التدخلات السلوكية.

عمليات تدقيق العوائق اللاحقة

من الطرق الرائعة لقياس التحسن إدخال تغييرات على الإجراء، ومنحها فترة تجريبية لجمع البيانات، ومن ثم معاودة التدقيق. وعند استخدام المنهجية نفسها، يمكن مقارنة النتائج ورؤية التغييرات التي تؤدي إلى تأثير إيجابي (أو سلبي) على العملاء.

هل لديكم تجربة سابقة في تدقيق العوائق؟ شاركونا تجربتكم!

يسعدنا في مركز الرياض للسياسات السلوكية أن نسمع آراءكم عن تجاربكم السابقة مع عمليات تدقيق العوائق. يمكن التواصل معنا على البريد التالي:

rbic@hrs.gov.sa

ونرجو إخبارنا عن الآتي:

- نطاق عملية التدقيق
- نتائج عملية التدقيق.
- تجربتكم لعملية التدقيق.
- التغييرات المنفذة أو المستهدفة تنفيذها بناءً على النتائج.
- أثر التغييرات.

يسعدنا دومًا أن نتناقش معكم حول العوائق والأثر وتجربتكم لها. لا تزال منهجية تدقيق العوائق في تطور مستمر، وستساعدنا ملاحظاتكم وتعليقاتكم على تحسين فعالية المنهجية ومواردنا.

الملحق

الإطار الزمني المقترح للخطوات المبسطة لعملية تدقيق عوائق

الإطار الزمني	التركيز	الأنشطة المقترحة
الأسبوع الأول	التخطيط للتدقيق وتحديد نطاقه، وإعداد مسودة خريطة الرحلة	- تحديد العميل والنطاق والإجراء المراد تدقيقه. - تحديد الأطراف المعنية الرئيسية (مثال: الموظفون الميدانيون) للمساعدة في إكمال التدقيق وإنشاء خريطة الرحلة السلوكية. - إجراء استعراض إدراكي لتكوين فكرة عن المراحل والسلوكيات في رحلة العميل. - البدء في إعداد مسودة خريطة الرحلة. - جمع الوثائق للمساعدة على فهم رحلة العميل.
الأسبوع الثاني	إعداد النسخة النهائية لخريطة الرحلة، والبدء في جمع البيانات	- العمل مع الأطراف المعنية ذات الصلة (مثال: الموظفون الميدانيون) لبناء وتجويد خريطة الرحلة وتقديم تقديرات زمنية لكل سلوك، ويمكن إجراء ذلك في سلسلة من ورش العمل. - التخطيط لكيفية جمع مدخلات البيانات وتعيين الأدوار المرتبطة بجمع البيانات. - كتابة الأدلة الإرشادية لإجراء المقابلات مع العملاء والموظفين. - إجراء استعراض إدراكي مع شخص غير ملم بالإجراء.
الأسبوع الثالث	مواصلة جمع البيانات، ووضع التقديرات المرتبطة بالوقت المستغرق والأجور وتجربة العميل	- إدخال خريطة الرحلة في أداة تحديد العوائق المبسطة. - إدخال العدد الإجمالي للعملاء وتقديرات الأجور في أداة تحديد العوائق المبسطة. - إدخال التقديرات الأولية للوقت ونسبة العملاء في أداة تحديد العوائق المبسطة. - مراجعة جميع التفاعلات ونقاط التفاعل لإثراء درجات تجربة العميل. - إجراء المقابلات مع العملاء والموظفين.
الأسبوع الرابع	التقديرات المرتبطة بالوقت وتجربة العميل	- تنفيذ أي تعديلات ضرورية على خريطة الرحلة بناءً على المقابلات مع العملاء. - إدخال تقديرات الوقت في أداة تحديد العوائق المبسطة وتحديد الفجوات المعرفية. - إدخال درجات تجربة العميل في أداة تحديد العوائق المبسطة بناءً على مراجعة السلوكيات والتفاعلات في خريطة الرحلة والمقابلات مع العملاء والموظفين.
الأسبوع الخامس	وضع التقديرات النهائية المرتبطة بالوقت وتجربة العميل	- تحديد الفجوات المعرفية وإكمال جمع أي بيانات نهائية. - وضع التقديرات النهائية للوقت وتجويدها في أداة تحديد العوائق المبسطة. - وضع الدرجات النهائية لتجربة العميل وتجويدها في أداة تحديد العوائق المبسطة. - إكمال التحقق النهائي من تقديرات الوقت ودرجات تجربة العميل.
الأسبوع السادس	فحوصات الوصول والعدالة تحليل النتائج ترتيب فرص التحسين 'الأولوية'	- إكمال فحوصات الوصول والعدالة في أداة تحديد العوائق المبسطة. - مراجعة النتائج وتحديد السلوكيات التي تتطلب وقتاً وجهذاً كبيرين من العميل، والعوائق الخفية، والعقبات أمام الوصول والإنصاف. - تحديد فرص التحسين وترتيب أولوياتها.

الحواشي الختامية

1. Sunstein, C. R. (2020). Sludge Audits. Behavioural Public Policy, 6(4), 654-673. <https://doi.org/10.1017/bpp.2019.32>
2. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Penguin Books.
3. Shahab, S., & Lades, L. K. (2021). Sludge and transaction costs. Behavioural Public Policy, 1-22. <https://doi.org/10.1017/bpp.2021.12>
4. Argam. (2018, January 2). Saudi Electricity Co. launches electronic bill service, phases out paper bills. Argam Media [Link](#)

قائمة المراجع

1. Bell, E., Christensen, J., Herd, P., & Moynihan, D. (2022). Health in citizen-state interactions: How physical and mental health problems shape experiences of administrative burden and reduce take-up. Public Administration Review, 83(2), 385-400. <https://doi.org/10.1111/puar.13568>
2. Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). Administrative burden: Policymaking by other means. Russell Sage Foundation.
3. Keizer, A. G., Tiemeijer, W., & Bovens, M. (2019). Why Knowing What to Do Is Not Enough: A Realistic Perspective on Self-Reliance. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-024-1725-8>
4. Martin, L., Delaney, L., & Doyle, O. (2022). Everyday Administrative Burdens and Inequality (No. WP2022/02), University College Dublin.
5. Masood, A., & Azfar, N. M. (2021). Administrative Capital and Citizens' Responses to Administrative Burden. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(1), 56-72. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa031>
6. Soman, D. (2020). Sludge: A Very Short Introduction. Behavioural Economics in Action at Rotman.
7. Soman, D., Cowen, D., Kannan, N., & Feng, B. (2019). Seeing Sludge: Towards a Dashboard to Help Organizations Recognize Impedance to End-User Decisions and Action. Behavioural Economics in Action at Rotman. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3460734>
8. Sunstein, C. R. (2021). Sludge: What stops us from getting things done and what to do about it. The MIT Press. <https://doi.org/10.1111/puar.13578>
9. Sunstein, C. R. (2019). Sludge and ordeals. Duke Law Journal, 68(8), 1843-1883. <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol68/iss8/6>
10. Thaler, R. H. (2018, August 3). Nudge, not sludge. Science, 361(6401), 431. <https://doi.org/10.1126/science.aau9241>

دليل منهجية تدقيق العوائق لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

تاريخ النشر: 2025

هذه النسخة من وثيقة دليل منهجية تدقيق العوائق الصادرة عن حكومة نيو ساوث ويلز هي ترجمة للمادة الأصلية المكتوبة باللغة الإنجليزية والتي أعدتها وحدة الممرات السلوكية التابعة لحكومة نيو ساوث ويلز. وتهدف هذه الترجمة إلى نقل المادة الأصلية المكتوبة باللغة الإنجليزية نقلًا أمينًا ودقيقًا مع توظيفها بما يناسب السياق المحلي لزيادة وضوحها وملاءمتها للقارئ العربي.

تظل النسخة الإنجليزية الأصلية هي المصدر الرسمي. وفي حال وجود أي تعارض أو غموض أو سوء تفسير، تُعطى الأولوية للنسخة الإنجليزية.

تحتفظ حكومة نيو ساوث ويلز بجميع حقوق الملكية الفكرية فيما يخص دليل منهجية تدقيق العوائق، بما في ذلك المادة الأصلية المكتوبة باللغة الإنجليزية. ويحتفظ مركز الرياض للسياسات السلوكية بحقوق الملكية الفكرية فيما يخص التعديلات الثقافية ودراسات الحالة الإقليمية، ويأتي ذلك ضمن إطار الاعتراف المتبادل بين الطرفين بالعمل الجماعي الذي أثمر عن هذه الترجمة إلى اللغة العربية. وهنا ننوه إلى أن استخدام هذه الترجمة يقتصر على الأغراض التعليمية والبحثية وما يحقق المصلحة العامة، ولا يجوز استخدامها لأي أغراض تجارية، أو إعادة إنتاجها بهدف الربح، أو توزيعها على نحو يدر مكسبًا تجاريًا دون الحصول على إذن كتابي مسبق من حكومة نيو ساوث ويلز.

بإطلاعكم على هذه الترجمة واستخدامها، فإنكم تقررون وتقبلون بشروط الاستخدام وقيوده الواردة أعلاه.

إذا كانت لديكم أي تعليقات أو أسئلة أو ملاحظات حول الدليل، فيرجى التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني: rbic@hrsd.gov.sa