

الجمهورية التونسية

الوزارة الأولى

البرنامج الوطني لجودة الخدمات الإدارية

"نريد من إدارة الغد أن تواكب التطور وأن تعزز
قدرتنا على التنافس وتحمي مصالحنا الوطنية وتساعد
الخواص على دخول الأسواق الخارجية وتحمي مصالحهم
ولا تعطلها أو تغرقها في الإجراءات المعقدة "

من خطاب سيادة رئيس
الجمهورية
بمناسبة تقديم البرنامج
المستقبلي لتونس الغد
قرطاج 10 أكتوبر 1999

الفهرس

- رسالة البرنامج: الجودة برنامج عمل وطني متكامل
- الرؤية
- الأهداف العامة للبرنامج
- الهيكل التنظيمي وآليات تنفيذ البرنامج
- المرجعية الوطنية لجودة الخدمات الإدارية
- معايير تقييم الأداء حسب الإطار المرجعي لجودة الخدمات الإدارية
- خطة التنفيذ

الجودة برنامج عمل وطني متكامل لتطوير ثقافة الإدارة

تكثسي جودة الإدارة بعدا استراتيجيا في سياسة الرئيس زين العابدين بن علي من خلال تأكيده المتواصل على ضرورة تسريع نسق تحديث الإدارة والارتقاء بها إلى دور الشريك الفاعل في عملية التنمية حتى تكون في خدمة المواطن وتساهم في دعم القدرة التنافسية والتشغيلية للمؤسسات.

إنّ التحولات الاقتصادية الإقليمية والدولية واحتدام المنافسة العالمية وتطور المجتمع وتنامي حاجيات المواطنين وتطلعاتهم حتمّ على الإدارة إيلاء مكانة محورية لثقافة الجودة والالتزام بالأداء نظرا لما تكتسيه من أهمية بالغة في تحسين صورة المرفق العمومي وفي توفير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة، وهي مزيد الارتقاء بالبلاد وتحسين نوعية حياة المواطن وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وتسريع نسق التنمية.

وقد حرصنا في هذا الإطار على الاستفادة من التمشي المنهجي العالمي والاعتماد على المرجعيات المتداولة والمعترف بها ، والعمل في إطار مرجعية علمية للجودة بالإدارة العمومية لتحسين الخدمات الإدارية والاقتراب من المقاييس العالمية للأداء وتعميم نظام الجودة بالمصالح العمومية الإدارية.

وقد تم في هذا المجال الاستئناس بإطار التقييم المشترك للمصالح العمومية الذي تمّ تطويره من قبل الاتحاد الأوروبي، والبناء على منواله لوضع إطار مرجعي وطني للجودة مطابق للمعايير الدولية ويأخذ في الاعتبار خصوصيات الإدارة التونسية وواقعها.

إن الجودة قيمة إستراتيجية ومقاربة شاملة للتصرف والتحسين المستمر، وهي آلية للرصد والتقييم تعتمد على مؤشرات قابلة للقياس بهدف التطوير والتدخل للتعديل والتصحيح في الوقت المناسب.

ونحن نؤكد بالأساس على عمق الالتزام والحس الوطني لمواردنا البشرية وعلى عمق إيمانها بأهمية مشروعنا الاجتماعي والحضاري، كي يساهم، كل من موقعه، في نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر والرفع من كفاءة الأداء الإداري للتلاقح مع المقاييس والمؤشرات الدولية.

الوزير المعتمد لدى الوزير الأول

المكلف بالوظيفة العمومية والتنمية الإدارية

الرؤية

البرنامج الوطني لجودة الخدمات الإدارية برنامج عمل تطويري متكامل يندرج ضمن الرؤية الشاملة لإستراتيجية التنمية الإدارية 2007-2011 ويهدف إلى الارتقاء بجودة الخدمات والأداء الإداري إلى مستوى عالمي ودعم قدرة الإدارة على تطبيق مفاهيم الأداء الحديثة والمتطورة التي تركز على خدمة المواطنين وتحقيق رضاهم والاستجابة لتطلعاتهم الآنية والمستقبلية ولحاجتهم إلى خدمة أفضل وأسرع وأكثر بساطة و نجاعة وقربا، وتفعيل دور الإدارة كشريك فاعل في دعم جهود واستراتيجيات التنمية ومساندة القطاع الخاص وتوفير الظروف الملائمة لتشجيع الاستثمار، وذلك من خلال تشريك الأطراف الفاعلة في عملية التحسين المستمر وخلق بيئة عمل تنافسية ووضع مؤشرات معيارية لقياس مدى تقدّم الأداء، واعتماد آليات التقييم وتنمية الموارد البشرية وتشجيع الإبداع وإطلاق القدرات.

الأهداف العامة للبرنامج

يهدف البرنامج الوطني لجودة الخدمات الإدارية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

الأهداف الاستراتيجية

1. تحسين جودة الخدمات العمومية وتحقيق رضا المواطنين والتواصل معهم والتجاوب مع حاجياتهم.
2. تفعيل دور الإدارة في دفع النشاط الاقتصادي وتهيئة المحيط الملائم لتحسين جاذبية الاستثمار ومساندة القطاع الخاص وتحسين الخدمات المسداة إلى المؤسسة ودعم القدرة التنافسية الإجمالية للبلاد.

3. تطوير المردودية المؤسساتية والارتقاء بمؤشرات جودة الإدارة العمومية إلى مستوى المقاييس الدولية.

الأهداف المباشرة

1. توفير مرجعية إرشادية تعتمد المرجعيات والمواصفات الدولية وأفضل الممارسات العالمية.
2. تحقيق الانخراط الجماعي وتنمية قدرات الموارد البشرية والارتقاء بأداء المصالح العمومية وبخبرات الأفراد ومهاراتهم وتشجيع الابتكار والتجديد.
3. وضع معايير لتقييم مستويات الجودة وضبط مؤشرات لقياس مدى التقدّم في أداء المؤسسة والأفراد والخدمات وصياغة استراتيجيات التحسين والتطوير.
4. تنسيق المبادرات القطاعية وتنمين الممارسات والتجارب الناجحة والاستفادة من تبادل الخبرات والتواصل بين مختلف الفاعلين.
5. التوظيف الأمثل للموارد والتحكم في كلفة الخدمات وإعادة هندسة الإجراءات.

الهيكـل التنظيمي وآليات تنفيذ البرنامج

الهيكـل التنظيمي

وحدة جودة الخدمات الإدارية بالوزارة الأولى

تتولى وحدة جودة الخدمات الإدارية التي أحدثت بالوزارة الأولى بمقتضى الأمر عدد 2938 المؤرخ في 19 نوفمبر 2007، تنسيق برنامج تعميم نظام الجودة

بالمصالح الإدارية العمومية ووضع برنامج وطني للتصرف في الجودة يهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المسداة إلى المتعاملين مع الإدارة وإلى الارتقاء بمؤشرات جودة الإدارة العمومية إلى مستويات البلدان المتقدمة وضبط مؤشرات وطنية وقطاعية للجودة، ومتابعة تقدم إنجاز برامج الجودة القطاعية والسهر على ضمان التناسق بينها وتقديم الدعم والمساندة للوزارات والمؤسسات من خلال التعريف بالبرنامج والتشبيك والتحسيس والتكوين وتعزيز تبادل الخبرات والممارسات الناجحة.

وحدات الجودة بالوزارات: تشرف على إنجاز برامج الجودة القطاعية ومتابعة الأهداف والنتائج المنتظرة وهي تعمل وفق نظام شبكي يضم مسؤولي الجودة على المستوى الوطني قصد تيسير تبادل الرؤى والأفكار والخبرات العملية.

لجنة القيادة تضم كفاءات استشارية تتولى النظر في أوليات خطة العمل ودراسة مقترحات المتعلقة بآليات تنفيذ البرنامج ومتابعة المؤشرات الوطنية لتحسين جودة الخدمات الإدارية، والمعطيات الإحصائية حول برنامج الجودة.

المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية

أبرمت وحدة جودة الخدمات الإدارية اتفاقية شراكة وتعاون مع المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية يشمل التكوين والتدريب وإصدار علامة مميزة لجودة الاستقبال بالمصالح العمومية.

المجلس الوطني للاعتماد: يقدم خدمات الاعتماد الدولي لتمكين الإدارات والمصالح والمؤسسات العمومية المنخرطة في البرنامج والتي تتقدم بطلب التقييم من الحصول على شهادات المصادفة والاعتماد بما يطابق المعايير المؤسسية المتفق عليها دولياً بالنسبة لمختلف مستويات الجودة.

بيت الخبرة في مجال الجودة: تضم مجموعة من الخبراء والكفاءات الجامعية المتخصصة تتولى توفير الدعم والتوجيه ومساندة المصالح العمومية في إرساء أنظمة

التصرّف حسب الجودة وتعميق الانخراط الجماعي في عملية التحسين.
الشركاء الدوليون: يحظى البرنامج الوطني لجودة الخدمات الإدارية بدعم العديد من الشركاء الدوليين مثل الإتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية... وذلك في إطار اتفاقيات مشتركة للدعم المادي و الإحاطة الفنية.

المرجعية الوطنية لجودة الخدمات الإدارية

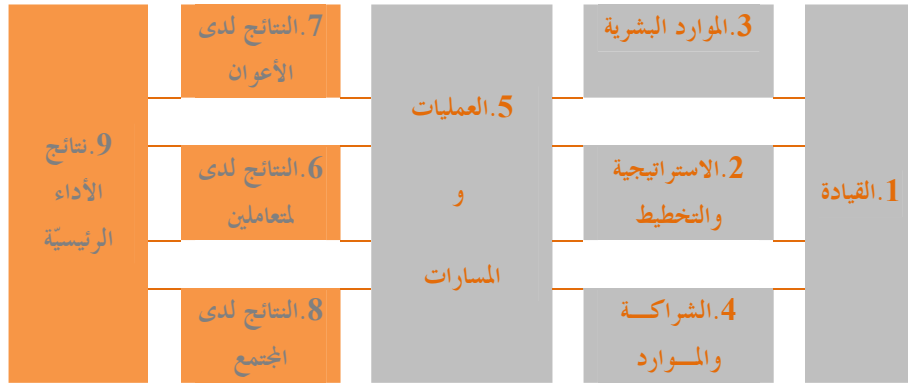
تم اقتباس المرجعية الوطنية لجودة الخدمات الإدارية من المرجعية الأوروبية للتقييم المشترك بالمصالح العمومية **Common Assessment Framework (CAF)** التي توفر إطارا عمليا للتقييم المشترك وأتمودجا متكاملا للتصرّف حسب الجودة على المستويين المؤسسي والفردى في القطاع العمومي، مع الحرص على مراعاة خصوصيات الإدارة التونسية فيما يتعلق بخطة التنفيذ.

وتهدف هذه المرجعية التي صيغت خصيصا للقطاع العام إلى مساعدة الهياكل العمومية على اعتماد تقنيات التصرف حسب الجودة للارتقاء بالأداء، وإرساء ثقافة التحسين المستمر من خلال منهجية التقييم المشترك لمدى نجاعة منظومة التصرف الإداري بمختلف مراحلها وتشجيع تبادل المعارف والتجارب بين مختلف المصالح العمومية على المستويين الوطني والدولي واعتماد المقارنة بينها.

يتميّز الإطار المرجعي للتقييم المشترك بالمصالح العمومية بأبرز الخصوصيات التالية:

1. المرونة والتدرج في التطبيق إذ يمكن استخدامه بالنسبة لجميع أنواع المصالح العموميّة كل حسب خصوصياته بغض النظر عن القطاع أو مجال الخدمات.
2. الشمولية إذ يأخذ بعين الاعتبار كل المراحل المتعلقة بمنظومة التصرف (التخطيط ثم الإنجاز فالمرقبة فالتقييم والتعديل والتكيف) بهدف تشخيص الوضع وتحديد مجالات التطوير وإجراءات التحسين اللازمة.
3. الشراكة والتبني: مساهمة كل الأطراف (الموظف والمواطن/الحريف والمؤسسة الاقتصادية والمجتمع المدني) في عمليّة التقييم وتشخيص الصعوبات وتحديد نقاط القوّة وفرص التحسين والتطوير. بما يضمن تبني الإصلاحات المقترحة والانخراط في عمليّة التحسين المستمرّ.
4. تشجيع تبادل المعارف والتجارب بين مختلف هياكل القطاع العام وتوفير قاعدة للاقتداء بالتجارب الناجحة والتعلّم من أفضل الممارسات الدولية.
5. التحكم في الكلفة إذ تدرج الأهداف أو التحسينات المقترحة في إطار التصرف العادي للمصلحة المستهدفة وفي حدود الإمكانيات المتوفرة.
6. القياس والترقيم والمقارنة: يعتبر نظام الترقيم أحد المكونات الأساسية التي يركز عليها نظام الجودة، كما أنّ استعمال معايير موحّدة لقياس الأداء من شأنه أن يضمن مصداقية التقييم ويسر المقارنة مع البلدان المنافسة وبالتالي الاعتراف الدولي بالنتائج المسجلة.

معايير تقييم الأداء حسب الإطار المرجعي لجودة الخدمات الإدارية



الابتكار والتعلم

بالاعتماد على نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية للتصرف حسب الجودة

يمكن التقييم حسب الإطار المرجعي لجودة الخدمات الإدارية من فحص المصلحة أو جزء منها باستخدام تسعة معايير أساسية، خمسة منها تتعلق بممكّنات الأداء أي العوامل والمنهجيات المعتمدة لبلوغ الأهداف (القيادة، الاستراتيجية والتخطيط، الموارد البشرية، الشراكة والموارد) وأربعة تتعلق بنتائج الأداء أي المخرجات المتعلقة بجميع الأطراف المعنية (الموارد البشرية، المتعاملين، المجتمع، الأداء المؤسسي)، و28 معياراً فرعياً مدعّمة بأمثلة توضّح متطلبات الأداء الجيد وعمؤشّرات قياس جودة الأداء، وذلك في علاقة ديناميكية تبرز دور الابتكار والتعلم في تطوير معايير الممكّنات وتحسين نتائج الأداء.

المعايير المتعلقة بممكّنات الأداء

وهي العوامل الممكنة، من موارد وشراكات ومنهجيات وعمليات، التي تتيح للهيكل تحقيق الأهداف المؤسسية والنتائج بكفاءة وفعالية.

المعيار الأول: القيادة

وهو يقيّم كفاءة اصطلاح قيادة الهيكل بدورها الأساسي المتمثل في تطوير الرسالة والقيم وتحديد الرؤية العامة للهيكل وتوحيد أهدافه وتوفير المناخ الملائم لتحسين الأداء والإعداد للمستقبل.

المعايير الفرعية:

1. تطوير الرسالة والرؤية ونشر القيم المحورية ورسم توجهات الهيكل والاستعداد لمتطلبات المستقبل
2. تطوير أنظمة العمل والتصرف الناجع وتطبيقها وتحسينها باستمرار.
3. تحفيز الأعوان ودعمهم وإعطاء القدوة.
4. إدارة العلاقات مع الأطراف المتدخلة لضمان التوزيع الأمثل للمسؤوليات.

المعيار الثاني: الإستراتيجية والتخطيط

وهو يقيّم كفاءة تطبيق الهيكل المعني لرسائله وكفاءة ترجمته للرؤية التي ضبطها إلى إستراتيجية عملية لتحسين أدائه تركز على أهداف وخطط قابلة للقياس وتضمن التناسق بين مختلف الأنشطة وتراعي حاجيات كل الأطراف الفاعلة.

المعايير الفرعية:

1. تجميع المعلومات حول الحاجيات الراهنة والمستقبلية للأطراف المتدخلة.
2. بلورة إستراتيجية وخطط عمل ومراجعتها وتحسينها وفقا لتطور حاجيات الأطراف المتدخلة والموارد المتاحة.
3. تطبيق الإستراتيجية وخطط العمل صلب الهيكل.

4. التخطيط لعمليات التحديث والتجديد وتنفيذها وتقييم انعكاسها على جودة الأداء.

المعيار الثالث: الموارد البشرية

وهو يقيّم مدى نجاعة الهيكل في تطوير سياسات التصرف في الموارد البشرية وإدارتها واستثمارها. بما يتيح تطوير مؤهلات العاملين به والاستغلال الأمثل للكفاءات ويضمن الانخراط الجماعي والالتزام بثقافة الجودة والتميز.

المعايير الفرعية:

1. التخطيط بشفافية لإدارة الموارد البشرية وتطوير قدراتها بما يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للهيكل.
2. التعرف المبكر على الكفاءات واستخدامها الاستخدام الأمثل وتطوير مؤهلات المنظرين بما يحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للهيكل.
3. تحقيق انخراط الأعوان من خلال تعزيز التواصل والحوار والتمكين وتفويض المسؤولية.

المعيار الرابع: الشراكة والموارد

وهو يقيّم كيفية إدارة الهيكل للشراكات الخارجية ولمواردها المالية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتطوير نجاعة العمليات وفعاليتها.

المعايير الفرعية:

1. تطوير الشركات الرئيسية وفرص الشراكة الإستراتيجية.
2. تطوير علاقات الشراكة مع المواطن/الحريف واستثمارها.
3. إدارة الموارد المالية واستخدامها لمساندة الأهداف الإستراتيجية.
4. إدارة المعلومات والمعارف وتطوير أنظمة المعطيات واستثمارها وتشجيع نشرها وتبادلها لمساندة الأهداف الإستراتيجية.
5. تطوير التصرف في الوسائل التكنولوجية واستخدامها لابتكار الحلول لتحسين الأداء.
6. تحسين إدارة المنشآت والتجهيزات بما يستجيب لحاجيات المتعاملين وتوقعاتهم.

المعيار الخامس: العمليات و المسارات

وهو يقيّم كفاءة تصميم الهيكل لعملياته الأساسية وإدارتها وتطويرها لمساندة الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.

المعايير الفرعية:

1. تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها والعمل على تحسينها باستمرار.
2. تصميم وتوفير خدمات تستجيب لحاجيات المواطن/الحريف.
3. استنباط عمليات مبتكرة تأخذ في الاعتبار تطلعات المواطن/الحريف وتشريكه في بلورتها.

المعايير المتعلقة بنتائج الأداء

تشمل قياس الصورة التي يحملها المواطن/الحريف والعون والمجتمع عن الهيكل والتي ترتبط بنتائج الأداء ككل. ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على مؤشرات داخلية لقياس النتائج ومدى التقدم في إنجاز الأهداف المرسومة من خلال تقييم مستوى رضا المتعاملين والموظفين وكذلك رضا المجتمع.

المعيار السادس: النتائج لدى المواطن الحريف

وهو يتعلّق بقياس الصورة والانطباع الذي التي يحمله المواطن الحريف والأعوان والمجتمع عن المصلحة ودرجة رضاهم على الخدمات المقدمة.

المعايير الفرعية:

1. نتائج قياس درجة رضا المواطن/الحريف.
2. المؤشرات المعتمدة لقياس نتائج الأداء لدى الحرفاء.

المعيار السابع: النتائج لدى الأعوان

يقيّم هذا المقياس النتائج التي حققها المصلحة فيما يتعلّق برفع قدرات مواردها البشرية و تحقيق رضاهم وتحفيزهم وتحسين أداءهم.

المعايير الفرعية:

1. نتائج قياس درجة رضا الأعوان ومدى انخراطهم.
2. المؤشرات المعتمدة لقياس نتائج الأداء لدى الأعوان.

المعيار الثامن: النتائج لدى المجتمع

يقيم هذا المقياس النتائج التي حققها الهيكل فيما يتعلّق بالاستجابة لحاجيات وتطلّعات المجتمع المحلي والوطني والدولي ومدى مساهمته في تحسين جودة الحياة والحفاظ على البيئة والموارد العامّة.

المعايير الفرعية:

1. نتائج قياس الأداء وفقا لانطباع الأطراف الفاعلة.
2. المؤشرات التي يستخدمها الهيكل لقياس نتائج الأداء لدى المجتمع.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

يقيم هذا المقياس النتائج التي حققها الهيكل فيما يتعلّق بمدى استجابة الإستراتيجية وخطط العمل لحاجيات وتطلّعات الأطراف المعنية (النتائج الخارجيّة) والنتائج التي حقّقها الهيكل على مستوى التسيير وتحسين الأداء (النتائج الداخليّة).

المعايير الفرعية:

1. مقارنة النتائج الخارجيّة بالأهداف الإستراتيجية المرسومة.
2. مقارنة النتائج الداخليّة بالأهداف الإستراتيجية المرسومة.

خطة التنفيذ

يختلف تطبيق برنامج الجودة باختلاف طبيعة كل قطاع وتبعاً لتنوع خصوصياته. ونظراً لتباين مستويات الهياكل الإدارية تمّ اعتماد تمش تدريجي يتضمن ثلاثة مستويات ويتيح لجميع الهياكل الانطلاق من المستوى الذي يقابل مستوى آدائها وتنظيمها أو الذي تخوله لها مؤهلاتها وقدراتها.

يمكن ألا تشمل عملية التقييم لإرساء نظام الجودة جميع مصالح الهيكل في الآن نفسه، إذ يمكن ضبط أهداف ذات مستويات مختلفة تتلاءم مع وضع كل مصلحة.

وتتولى المصلحة المنخرطة إجراء تقييم ذاتي لأدائها حسب تمش علمي، وتضع أهدافاً مرحلية للتحسين قابلة للتجسيم حسب قدرتها على الإنجاز وحسب ما يتوفّر لديها من موارد مالية وكفاءات بشرية، وذلك على خلاف الأنظمة الأخرى التي تضبط جملة من الشروط يجب التقيد بها.

وهو المستوى الأولي للجودة، ويتمثل في تحسين العلاقة المباشرة بالمواطن والمؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين الاستقبال وتطوير الإرشاد وتقليص مدة الانتظار واختصار آجال الرد. ويتم في هذه المرحلة قياس النتائج التي حققها الهيكل فيما يتعلق بنوعية الخدمة المسداة دون النظر في جدوى المسارات التي انتهجها.	المستوى الأول
وهو مستوى وسيط لبلوغ الجودة الشاملة ويقيم مدى	المستوى

<p>نجاعة المسالك الداخلية، ويوفر إجراءات المساندة والتسيير في مجال إسداء الخدمة من خلال إعداد تصور لتحسين المسارات الداخلية وإعادة هندسة الإجراءات وتطوير أساليب التصرف والإنتاج (التصرف حسب الأهداف، التصرف في الموارد البشرية، التصرف في المعلومات، الاتصال الداخلي، التقييم، تهيئة الفضاءات الإدارية).</p>	<p>الثاني</p>
<p>وهو مستوى التطابق مع الإطار المشترك للتقييم بالمصالح العمومية، والذي يقابل إرساء مبادئ الجودة الشاملة والتلاقي مع مؤشرات جودة الإدارة بالبلدان المتقدمة، وبلوغ مرحلة الاعتراف الدولي، ويقتضي مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في عملية التحسين المستمر.</p>	<p>المستوى الثالث</p>

جوان 2009

وحدة جودة الخدمات الإدارية بالوزارة الأولى

jawda@pm.gov.tn

www.ubm.org.tn/jawda/



بدعم من مكتب برنامج الأمم المتحدة للتنمية بتونس