

مستويات نظام التقييم حسب المرجعية الوطنية لجودة الخدمات الإدارية

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|--|--|
| 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. | وهو مستوى وسيط لبلوغ الجودة الشاملة ويقيم مدى 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). | 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. |

1. القيادة الإدارية

1.1. تطوير الرسالة والرؤية ونشر القيم المحورية ورسم توجهات الهيكل والاستعداد لمتطلبات المستقبل

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|--|--|
| 1. إعداد وثيقة تتضمن وصفا للمهام الموكولة للهيكل (حسب المراجع الرسمية والناشير والمذكرات). | 1. بلورة المهام وصياغة الرؤية وتوضيح الأهداف. | 1. بلورة المهام وصياغة الرؤية وتوضيح الأهداف بمشاركة الأطراف المتدخلة والأعوان المعنيين بتطبيقها. |
| | 2. ترجمة المهام والرؤية إلى أهداف عملية (أهداف قابلة للتجسيم في الحين وعلى المدى القصير) وإلى عمليات | 2. ترجمة المهام إلى أهداف استراتيجية قابلة للتجسيم على المدى المتوسط والبعيد وإلى عمليات قابلة للتنفيذ حينياً. |
| | 3. وضع ميثاق للجودة | 3. تطوير قاعد السلوك والقيم وإرساء مبادئ الشفافية وأخلاقيات العمل والالتزام بخدمة المواطن ووضع ميثاق تعامل يأخذ في الاعتبار حاجيات الأطراف المتدخلة. |
| | | 4. دعم علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين المؤطرين والأعوان (ضبط طرق ومقاييس التأطير الناجع) |
| 5. وضع الوثيقة المذكورة على ذمة الأعوان (طباعتها بالعدد الكافي) وتوزيعها في الإبان وإثر كل تغيير. | 5. تبليغ المهام والأهداف إلى جزء من الأعوان (الإطارات) | 5. إرساء قنوات للتواصل الناجع كتبليغ الأهداف الاستراتيجية والعملية والرؤية والقيم للأعوان ولكل الأطراف المتدخلة. |
| | 6. مراجعة الأهداف الإستراتيجية بصفة دورية وتعديلها بما يتلاءم مع تغييرات المحيط الخارجي. | 6. مراجعة المهام والرؤية والقيم بصفة دورية وتعديلها بما يتلاءم مع تغييرات المحيط الخارجي. |
| | | 7. التحكم في تضارب المصالح بتشخيص مصادرها وأسبابها وتوجيه الأعوان لتفاديها. |

2.1 تطوير أنظمة العمل والتصرف الناجع وتطبيقها وتحسينها باستمرار

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|--|---|--|
| | 1. تطوير مسارات التسيير والتنظيم باستعمال التكنولوجيا المتوفرة | 1. تطوير مسارات التسيير والتنظيم باستعمال التكنولوجيا المتوفرة بما يتلاءم والأهداف الاستراتيجية والسياسات وحاجيات الأطراف المتدخلة وانتظاراتها |
| | 2. تحديد مستويات التأطير (التسلسل الإداري، الوظائف والمسؤوليات). | 2. تشخيص مستويات التأطير اللازمة والوظائف والمسؤوليات والكفاءات ووضع نظام للتصرف في المسارات. |
| 3. ترجمة المهام الموكولة للمصلحة إلى أهداف دقيقة ومؤشرات جملية مرقمة. | 3. ترجمة المهام إلى أهداف دقيقة ومؤشرات مرقمة على جميع المستويات. | 3. التشاور مع الأطراف المتدخلة لضبط أهداف قابلة للقياس بصفة في كل مستويات الإدارة. |
| 4. ضبط نتائج تتعلق بالمنتوج أو الخدمة قابلة للقياس على جميع المستويات التنظيمية للمصلحة. | | 4. ضبط أهداف تتعلق بالخدمة والمنتوج مع تحقيق التوازن بين حاجيات الأطراف المتدخلة وانتظاراتها. |
| | 5. ضبط الاستراتيجية الجديدة للإدارة الإلكترونية. | 5. تعديل استراتيجية الهيكل في مجال الإدارة الإلكترونية بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية والعملية. |
| | 6. وضع نظام إعلامي يخول التمكن من عمليات المراقبة الدورية. | 6. وضع نظام إعلامي للتصرف يتضمن المراقبة والتدقيق الداخلي. |
| | 7. إرساء الإطار الملائم للعمل الجماعي | 7. إرساء الإطار الملائم لإدارة المشاريع وللعمل الجماعي |
| | 8. وضع تمس ملائم للإدماج التدريجي للمرجعية الوطنية للجودة. | 8. الاعتماد على مرجعية للتصرف حسب الجودة الشاملة كأطار التقييم المشترك، بصفة دائمة. |
| 9. استعمال جدول قيادة يبرز مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. | 9. تطوير آليات لقياس الأداء. | 9. إرساء أنظمة التصرف حسب النتائج وقياس الأداء مثل اعتماد جداول قيادة لتابعة تحقيق الأهداف. |
| | 10. إرساء أنظمة التصرف حسب الجودة بصفة تدريجية. | 10. إرساء أنظمة التصرف حسب الجودة الشاملة |
| | 11. تحديد أولويات أنشطة التحسين. | 11. تحديد أولويات أنشطة التحسين على مستوى التنظيم والأداء |
| | 12. تبليغ مبادرات التغيير والأسباب المبررة لها إلى الأعوان. | 12. تبليغ مبادرات التغيير وأسبابها ومبرراتها إلى الأعوان وكل الأطراف المتدخلة. |

3.1. تحفيز الأعوان ودعمهم وإعطاء القدوة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | | 1. إعطاء القدوة والتصرف بما يتماشى والقيم والاهداف المرسومة . |
| | | 2. إبداء الاستعداد الذاتي لإحداث التغيير والاستجابة للمقترحات البناءة. |
| | 3. الحرص على إعلام الأعوان بصفة منتظمة بكل المسائل الهامة المتعلقة بالهيكل. | |
| | | 4. مساعدة الأعوان على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم وخططتهم بما يتلاءم مع أهداف الهيكل. |
| | | 5. تشجيع الأعوان وتحفيزهم إيجاد المناخ الملائم لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمساءلة. |
| | 6. الإصغاء لمقترحات التحسين الصادرة عن الأعوان | 6. دعم ثقافة التجديد والتحديث وتشجيع الأعوان على المشاركة في أنشطة التحسين والتجديد وحثهم على أداء مهامهم بأسلوب تفاعلي |
| | | 7. الاعتراف بالجهد ومكافأة جهود الفريق والأفراد. |
| | 8. الاستجابة للحاجيات الشخصية للأعوان ومعالجة الوضعيات الخاصة بالطريقة الملائمة. | |

4.1. إدارة العلاقات مع الأطراف المتدخلة لضمان التوزيع الأمثل للمسؤوليات

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|----------------|
| | 1. تشخيص السياسات العامة التي لها أثر على أداء الهيكل. | |
| | 2. إرساء علاقات تفاعلية ومنتظمة الأطراف المتدخلة. | |
| | 3. ضمان انسجام أهداف الهيكل مع السياسات العامة. | |
| | 4. التأسيس للشراكات والشبكات مع الأطراف المتدخلة والجهات المستفيدة. | |
| | 5. تشريك الجهات المستفيدة. الأطراف المتدخلة في تحديد خاصيات المنتج أو الخدمة المطلوبة وضبط النتائج. | |
| | 6. العمل على تحسين صورة الهيكل والاعتراف العام به وبالخدمات التي يسديها. | |
| | 7. وضع استراتيجية لتطوير الإعلام حول المنتج أو الخدمات التي تستهدفها الأطراف المتدخلة. | |
| | 8. المساهمة في الأنشطة التي تقوم بها الجمعيات المهنية والمنظمات التمثيلية والمجموعات ذات المصلحة المشتركة. | |

2 . الإستراتيجية والتخطيط

1.2 تجميع المعلومات حول الحاجيات الراهنة والمستقبلية للأطراف المتدخلة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|--|
| | 1 .تحديد كل الأطراف المتدخلة المعنية | |
| | 2 . تشخيص حاجيات الأطراف المتدخلة وتوقعاتها. | 2 . جمع المعلومات الخاصة بالأطراف المعنية وبحاجياتها وتوقعاتها بصفة دورية وتحليلها |
| | | 3 . جمع المعلومات الخاصة بالمتغيرات الهامة بصفة منتظمة (الاجتماعية والمناخية والاقتصادية والقانونية والديمقراطية وتحليل مصادرها والتحقق من صحتها |
| | 4 . تحليل مواطن القوة والضعف داخل الهيكل | 4 . تحليل مواطن القوة والضعف داخل الهيكل بصفة آلية |

2.2 بلورة إستراتيجية وخطط عمل ومراجعتها وتحسينها وفقا لتطور حاجيات الأطراف المتدخلة وللموارد المتاحة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | | |
| | 1 . وضع آليات لتقييم الأداء وقياسه وتطبيقها. | 1 . اعتماد آليات لتقييم الأداء وقياسه في أهم مستويات التنظيم لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية. |
| | 2 . تحليل المخاطر والفرص | 2 . تحليل المخاطر والفرص وتحديد عوامل النجاح الأساسية من خلال التقييم المنتظم للمحيط والهيكل |
| | | 3 . تقييم أداء الهيكل من حيث الخدمات المسداة والنتائج وجودة الخطط الاستراتيجية والعملية. |
| | | 4 . تحقيق التوازن بين المهام والموارد وبين الضغوط على المدى البعيد وتوقعات الأطراف المتدخلة. |
| | | 5 . مراجعة الاستراتيجيات وتطوير أساليب التخطيط |

3.2 تطبيق الإستراتيجية وخطط العمل صلب الهيكل

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|--|
| | 1 . تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط مع ضبط الأولويات والآجال والمسارات الملائمة والهيكل التنظيمي. | 1 . تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط مع ضبط الأولويات والآجال والمسارات الملائمة والهيكل التنظيمي وذلك بالتشاور مع كل الأطراف المتدخلة. |
| | | 2 . تشريك الأطراف المتدخلة في تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط وترتيب أولويات وحاجيات الأطراف المتدخلة. |
| | 3 . ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مخططات عمل. | 3 . ترجمة الأهداف الاستراتيجية والعملية إلى مخططات عمل وأنشطة بالنسبة إلى مصالح الهيكل والعاملين بها. |

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

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | | 1. إرساء ثقافة جديدة قائمة على الانفتاح وتطوير والتشجيع على الابتكار والتجديد من خلال التكوين والتعلم من تجارب الآخرين والتدريب على التفكير والتخطيط الاستراتيجي. |
| | | 2. ضمان المتابعة الآلية للمؤشرات ولعوامل التحسين الداخلية ولطالب التحسين الصادرة عن المحيط الخارجي. |
| | 3. التخطيط للتغيرات المؤدية إلى التجديد والتحديث (إدخال الأنترنات وتعميمها). | 3. التخطيط للتغيرات المؤدية إلى التجديد والتحديث (إدخال الأنترنات وتعميمها) على أساس احتياجات الجهات المستفيدة |
| | | 4. اعتماد آليات قياس الأداء (العوامل المؤثرة والنتائج) وتطبيق مبادئ التصرف حسب الجودة الشاملة |
| | | 5. اعتماد نظام ناجع لإدارة التغيير يضمن متابعة مدى التقدم في مجال الابتكار. |
| | 6. الحرص على توفير الموارد اللازمة لإدخال التغييرات المبرمجة حيز التنفيذ. | |

3. الموارد البشرية

1.3. التخطيط بشفافية لإدارة الموارد البشرية وتطوير قدراتها بما يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمهيكل

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | 1. تحليل الحاجات الآنية والمستقبلية للموارد البشرية بصفة منتظمة. | 1. تحليل الحاجات الآنية والمستقبلية للموارد البشرية بصفة منتظمة مع مراعاة حاجيات الجهات المستفيدة وتطلعاتها. |
| | | 2. بلورة سياسة للتصرف الاستراتيجي في الموارد البشرية تركز على التخطيط ونشرها. |
| | 3. توفير الموارد البشرية اللازمة (الانتدابات، تطوير الكفاءات وإعادة التوزيع...). لإنجاح الإصلاحات وتحقيق التوازن | |
| | | 4. ضمان متابعة خاصة للموارد البشرية التي التزمت بتطوير التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية. |
| | | 5. إرساء سياسة تشاركية تقوم على مقاييس موضوعية في مجال الانتداب والترقية المهنية والمكافأة وإسناد الخطط القيادية والامتيازات. |
| | 6. توفير ظروف عمل ملائمة بكامل الهيكل (قواعد النظافة والسلامة). | |
| | 7. إحكام التصرف في الانتدابات ومراعاة الإنصاف و ضمان شفافية عمليات التوظيف وتنمية المسار المهني | |
| | 8. توفير الظروف الملائمة للأعوان للتوفيق بين الحاة المهنية والأسرية. | |
| | 9. توفير الإحاطة اللازمة لذوي الاحتياجات الخصوصية | |

2.3. التعرف المبكر على الكفاءات واستخدامها الاستخدام الأمثل وتطوير مؤهلات المنظرين بما يحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للهيكل

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|-------------------------|---|
| | | 1. تشخيص الكفاءات على المستوى الذاتي والتنظيمي (المعارف وإدارةالمواقف). |
| | | 2. ملاءمة برنامج التكوين لحاجيات الأعوان وأهداف الهيكل (برامج إجبارية وبرامج اختيارية) |
| | 3. بلورة مخططات التكوين | 3. التشاور مع الأعوان لوضع مخططات التكوين وتنمية القدرات المهنية لكل العاملين (بما في ذلك الجوانب التقنية للإدارة الإلكترونية). |
| | | 4. تطوير القدرات القيادية والكفاءات في مجال علاقة التصرف بالأعوان وبالمواطنين/ الحرفاء وبمختلف الشركاء. |
| | | 5. مساندة الأعوان الجدد ومساعدتهم بمن خلال التدريب والإحاطة وتطوير المهارات. |
| | | 6. التشجيع على الحراك الداخلي والخارجي للأعوان. |
| | | 7. تنمية تقنيات التكوين الحديثة وتطويرها (كالتكوين متعدد الوسائط التدريب عن بعد). |
| | 8. برمجة أنشطة التكوين | 8. برمجة أنشطة التكوين وتطوير تقنيات الاتصال في مجال إدارة المخاطر وتضارب المصالح والأخلاقيات العامة. |
| | | 9. المتابعة المستمرة لتقييم أثر برامج التكوين وتنمية القدرات وجدواها. |

3.3 تحقيق انخراط الأعوان من خلال تعزيز التواصل والحوار والتمكين وتفويض المسؤولية

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|----------------|---|
| | | 1. ترسيخ ثقافة الانفتاح والاتصال والحوار والتشجيع على العمل الجماعي. |
| | | 2. الإنصات المستمر للمساعدين للتعرف على أفكارهم واقتراحاتهم ووضع آليات للغرض (نظام الاقتراحات، فرق العمل، حصص التفكير). |
| | | 3. تشريك الأعوان وممثليهم في بلورة المخططات والاستراتيجيات والأهداف وتصور المسالك وتحديد عمليات التحسين الممكنة. |
| | | 4. ضبط الأهداف وتقييم الإنجازات بالاتفاق بين رؤساء العمل ومساعدتهم. |
| | | 5. استطلاع رأي الأعوان بصفة دورية ب ونشر النتائج والاستنتاجات. |
| | | 6. تمكين الأعوان من تقييم رؤسائهم في العمل. |
| | | 7. استشارة ممثلي الأعوان (مثل النقابات المهنية). |

4. الشراكات والموارد

1.4. تطوير الشراكات الرئيسية وفرص الشراكة الإستراتيجية

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|----------------|---|
| | | 1. تحديد الشركاء الاستراتيجيين الرئيسيين المحتملين وطبيعة العلاقة معهم (مثال: المشترون ، المزودون الشراكة في إنتاج الخدمة وإسداء الخدمات على الخط). |
| | | 2. إرساء الشراكات الملائمة مع مراعاة طبيعة العلاقة (المشترون، المزودون الشراكة في إنتاج الخدمة وإسداء الخدمات على الخط). |
| | | 3 . تحديد المسؤوليات في إدارة الشراكات بما في ذلك عملية المراقبة. |
| | | 4 . مراقبة المسارات والنتائج ونماذج الشراكة وتقييمها بانتظام. |
| | | 5 . إرساء شراكات لإنجاز مهام معينة وإنجاز مشاريع مشتركة مع هياكل عمومية أخرى. |
| | | 6 . مبادلة الأعران مع الشركاء. |
| | | 7. تشجيع الأنشطة التي لها تأثير في المجتمع والهيكلة المعني. |

2.4. تطوير علاقات الشراكة مع المواطن/الحريف واستثمارها

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | | 1. تشجيع عملية تشريك المواطنين/ الحرفاء في المواضيع المتعلقة بالتصرف العمومية وفي مسار القرار السياسي باعتماد الاستجواب وسير الآراء وحلقات بالجوذة. |
| | 2. الإصغاء لاقتراحات وشكاوى المواطن/ الحريف وتوفير الآليات الضرورية (صناديق الاقتراحات، قياس الرضا). | 2. الإصغاء لاقتراحات وشكاوى المواطن/ الحريف وتوفير الآليات الضرورية (صناديق الاقتراحات، قياس الرضا، سبر آراء، مجالس حرفاء). |
| | 3. وضع سياسة إعلامية تفاعلية | |
| | | 4. ضمان شفافية معاملات وقرارات الهيكل (بنشر التقارير السنوية وتنظيم المؤتمرات الصحفية ونشر المعلومات على شبكة الأنترنات). |
| | | 5. تشجيع المواطنين الحرفاء على احترام حسن التنظيم والتعبير عن حاجياتهم وتطلعاتهم ومساندة الجمعيات الممثلة لهم. |

3.4. إدارة الموارد المالية واستخدامها لمساندة الأهداف الإستراتيجية

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|---|----------------|
| | 1. التصرف الناجع في الموارد المالية للهيكل لمساندة الأهداف الإستراتيجية. | |
| | 2. ضمان شفافية التصرف في ميزانية الهيكل. | |
| 3 . التصرف الناجع في الموارد المالية للهيكل | | |
| | 4. اعتماد أنظمة مبتكرة للتخطيط في مجال الميزانية (مثال : ميزانية لعدة سنوات وميزانية حسب البرامج | |
| | 5. متابعة كلفة المنتج ومواصفات جودة المنتج والخدمات التي يوفرها الهيكل مع مراعاة حجم العمل المنجز من قبل مختلف المصالح. | |
| | 6. تفويض المسؤوليات المالية ودعم اللامركزية مع الحرص على تحقيق التوازن من خلال الرقابة المركزية. | |
| | 7. إقرار الاستثمارات والرقابة المالية بالاعتماد على تحليل الكلفة/ المزايا. | |
| | 8. وضع أنظمة متطورة للرقابة المالية (مثال: التدقيق المالي الداخلي) وتشجيع شفافية الرقابة المالية لكل الأعوان. | |
| | 9. إرساء أنظمة موازية للمحاسبة المالية والتحليلية تقدّم موازنات (حسابات الأموال). | |
| | 10. ترتيب النفقات الداخلية. | |
| | 11. إدراج المعطيات المتعلقة بالأداء غير المالي بوثائق الميزانية. | |
| | 12. اعتماد تحاليل تقوم على مقارنات بين مختلف المتدخلين والمصالح. | |

4.4. إدارة المعلومات والمعارف وتطوير أنظمة المعطيات واستثمارها وتشجيع نشرها وتبادلها لمساندة الأهداف الإستراتيجية

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|---|----------------|
| | 1. تطوير أنظمة للتصرف في المعلومات والمعارف وتخزينها وتقييمها لمساندة الأهداف الاستراتيجية والعملية للهيكل. | |
| | 2. توفير المعلومات الخارجية ومعالجتها بنجاحة. | |
| | 3. ضمان المتابعة الدائمة لمعلومات ومعارف الهيكل للتأكد من صحتها ودقتها وجداؤها ودرجة سلامتها والحرص على مطابقتها مع التوجهات الاستراتيجية للهيكل والحاجيات الآنية والمستقبلية للجهات المستفيدة. | |
| | 4. تطوير قنوات اتصال داخلية لضمان نفاذ كل الأعوان إلى المعلومات والمعارف الأساسية بما يتيح لهم أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم. | |
| | 5. إتاحة الفرصة لكل الجهات المستفيدة لتنفيذ المعلومات والاطلاع على المعارف وتقديمها بشكل سهل الاستعمال. | |
| | 6. استثمار الممتلكات المعرفية والفكرية للأعوان الذين يغادرون الهيكل والاستفادة منها. | |

5.4. تطوير التصرف في الوسائل التكنولوجية واستخدامها لابتكار الحلول لتحسين الأداء

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|---|---|
| | 1. وضع سياسة مندمجة لإحكام التصرف في الموارد التكنولوجية لمساندة الأهداف الاستراتيجية والعملية للهيكل. | |
| | | 2. تحسين استخدام التقنية الملائمة: <ul style="list-style-type: none">- لإدارة العمليات،- للتصرف في المعارف،- للتدريب ومساندة عمليات التحسين،- للتفاعل مع الأطراف المتدخلة والشركاء،- لتطوير الشبكات الداخلية والخارجية وصيانتها. |

6.4. تحسين إدارة المنشآت والتجهيزات بما يستجيب لحاجيات المتعاملين وتوقعاتهم

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|---|---|
| | | 1. مدى جدوى ونجاعة اختيار مقرّ الهيكل ومدى استجابته لحاجيات المستعملين وتطلّعاتهم (مثال: مركزية أو لامركزية المقرات). |
| | 2. ضمان الاستغلال الأمثل للفضاءات الإدارية (تأمين السّلامة الصحية والميزات الجماليّة والاقتصادية (مكاتب متنقلة، مكاتب جماعية أو فردية) وتوفير التجهيزات التقنيّة (عدد الحواسيب الشخصية وآلات الطباعة والنسخ في كلّ مصلحة). بما يساند الأهداف الاستراتيجية والعملية للهيكل وبما ييسر نفاذ وسائل النقل العموميّة إلى الفضاء ويستجيب لحاجيات الأعوان ولتأثيرات الثقافة المحليّة وللمقتضيات الماديّة. | |
| 3. صيانة المباني والمكاتب الإدارية والتجهيزات | 3. صيانة المباني والمكاتب الإدارية والتجهيزات بانتظام وبنجاعة وفاعليّة | 3. ضمان الاستعمال الناجع والفعال والمستدم لوسائل النقل والموارد الطاقية. |
| 5. تيسير النفاذ إلى الهيكل بما يتلاءم وحاجيات الأعوان والمواطن/ الحريف وتطلّعاتهم (علامات التوجيه). | 5. سهولة النفاذ إلى الفضاء الإداري بما يستجيب لحاجيات الأعوان المواطن/الحريف (سهولة نفاذ الأشخاص المعوقين إلى مآوي للسيارات ومحطات النقل). | 5. وضع سياسة متكاملة للتصرف في التجهيزات تأخذ في الاعتبار رسكلتها أو التخلّي عنها بدون مخاطر (مثال: التصرف المباشر أو بالمناولة). |

5. العمليات و المسارات

1.5. تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها والعمل على تحسينها باستمرار

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|--|----------------|
| 1. تحديد المسارات العملية الرئيسية وتصميمها وتدوينها | 1. تحديد المسارات العملية الرئيسية وتصميمها وتدوينها باستمرار | |
| 2. تعيين المسؤولين على إنجاز العمليات | 2. تعيين مسيري العمليات وتحديد مسؤولياتهم | |
| | 3. تشريك الأعوان والأطراف المتدخلة الخارجية في تصميم العمليات الرئيسية وتطويرها. | |
| 4. توفير الموارد اللازمة لإنجاز العمليات الرئيسية. | 4. توفير الموارد اللازمة لإنجاز العمليات الرئيسية حسب أهميتها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيكل | |
| | 5. تجميع الأحكام والشروط القانونية والترتيبية المنظمة لعمليات الهيكل وتحليلها والتقديم باقتراحات لتبسيطها. | |
| 6. وضع مؤشرات لإنجاز العمليات الرئيسية وأهداف محددة للأداء. | 6. وضع مؤشرات لإنجاز العمليات الرئيسية وأهداف محددة للأداء تركيز على خدمة المواطن/الحريف | |
| | 7. تنسيق العمليات وضمان التناسق بينها. | |
| | 8. متابعة أثر الإدارة الإلكترونية وتقييم انعكاسها على عمليات الهيكل (من حيث الجدوى والفاعلية والجودة). | |
| | 9. التعاون مع الأطراف المتدخلة المعنية لتحسين العمليات بالقياس إلى الجدوى ونتائج إسداء الخدمات أو تقديم المنتوجات. | |

| | | |
|--|---|--|
| | 10. تحليل العمليات الرئيسيّة وتقييمها وتحديد عوامل النجاح الأساسيّة مقارنة مع أهداف الهيكل وتطوّرات المحيط الخارجي | |
| 11. تحديد أولويات تحسين العمليات وتصميمها وتطبيقها في اتجاه تقديم خدمات الشباك الموّحد. | | |
| 12. قياس جدوى تحسين العمليات والتعلم من خلال تبادل التجارب لتحقيق الاستفادة القصوى. | | |

2.5. تصميم وتوفير خدمات تستجيب لحاجيات المواطن/الحريف

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | | 1. تشريك المواطنين / الحرفاء في تصميم الخدمات والمنتجات وفي تحسين جودتها (من خلال الاستفتاءات وسبر الآراء وتحليل رجوع الصدى وتنظيم فرق التفكير حول نجاعة الخدمة أو المنتج |
| | | 2. تشريك المواطنين/ الحرفاء والأطراف الفاعلة الأخرى في تحديد مواصفات الجودة الخاصة بالمنتجات والخدمات والمعلومات. |
| | | 3. صياغة الخطوط التوجيهية وتدوين الأحكام الترتيبية بلغة واضحة ومبسطة. |
| | | 4. تشريك المواطنين / الحرفاء في تصميم مصادر وقنوات المعلومات وتطويرها. |
| | 5. ضمان النفاذ إلى المعلومة الموثوق بها والمفيدة للمواطن/ الحريف. | |
| | 6. تيسير النفاذ إلى الهيكل (مرونة توقيت العمل ، توفر الوثائق بعدد اللغات، على الأنترنات وعلى شكل معلقات و بخط براي). | |
| | | 7. التشجيع على التواصل والتفاعل الإلكتروني مع المواطنين. |
| | 8. وضع نظم تصرف عملية لمعالجة العرائض والمطالب والردّ على طلبات الإرشاد. | |

3.5. استنباط عمليات مبتكرة تأخذ في الاعتبار تطلعات المواطن/الحريف وتشريكه في بلورتها

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|----------------|---|
| | | 1. رصد تجارب وابتكارات الهياكل الوطنية الأخرى والاستئناس بها لتحسين العمليات. |
| | | 2. تشريك الأطراف المتدخلة في تحسين العمليات باستخدام أفكار مبتكرة (تجربة خدمات وحلول جديدة تعتمد الإدارة الإلكترونية) |
| | | 3. تشريك المواطنين/الحرفاء والأطراف المتدخلة في تحسين العمليات باستخدام أفكار مبتكرة. |
| | | 4. توفير الموارد اللازمة لتحسين العمليات باستخدام أفكار مبتكرة. |
| | | 5. تشخيص العراقيل التي تعيق الابتكار وتحليل أسبابها والعمل على تجاوزها. |

6. النتائج لدى المواطن الحريف

1.6. نتائج قياس درجة رضا المواطن/الحريف

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|----------------|---|
| 1. تقييم الصورة الكاملة للهيكل (حسن الاستقبال، الإنصاف، المرونة، الاستجابة للحالات الفردية). | | |
| | | 2. النتائج المتعلقة بتشريك المواطنين / الحرفاء ومدى انخراطهم. |
| 3. سهولة النفاذ إلى الهيكل (توقيت العمل، مدة الانتظار، الشبايك الموحدة للخدمات) | | |
| 4 . المنتوجات والخدمات (الجودة، الوثوقية، المطابقة للمقاييس، آجال التنفيذ مصداقية الاستشارة). | | |

2.6 المؤشرات المعتمدة لقياس نتائج الأداء لدى الحرفاء

1.2.6 المعايير المتعلقة بالصور الجميلة للمصلحة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|--|---|----------------|
| 1 . عدد العرائض ومدة معالجتها ونسبة تسوية النزاعات | | |
| | 2 . مدى ثقة المتعاملين في خدمات الهيكل ومنتجاته | |
| 3 . آجال إنجاز الخدمة ومدة الانتظار | | |
| 4 . آجال الإنجاز والمعالجة لإسداء الخدمة | | |
| | 5 . مدى الحرص على تكوين الأعوان لتحسين حرفيتهم وجودة تواصلهم مع المواطنين | |
| 6 . اعتماد مؤشرات مقارنة | 6 . اعتماد مؤشرات مقارنة بصفة آلية | |

2.2.6. المعايير المتعلقة بالمشاركة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|----------------|--|
| | | 1. مدى تشريك الجهات المستفيدة في تصميم الخدمات والمنتجات وتقديمها و / أو في تصميم عمليات أخذ القرار. |
| | | 2. مدى مراعاة الاقتراحات المسجلة |
| | | 3. مدى اعتماد طرق مبتكرة للتواصل مع المواطنين الحرفاء |

3.2.6. المعايير المتعلقة بالمنتجات والخدمات

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|--|----------------|---|
| 1. احترام المواصفات المحددة (في ميثاق المواطن مثلاً) | | |
| 2. عدد الملفات المرفوضة بسبب خطأ وعدد الحالات التي تقتضي إعادة النظر | | |
| | | 3. مدى الحرص على تحسين تدفق المعلومات ودقتها وشفافيتها. |

7. النتائج لدى الأعوان

1.7 نتائج قياس درجة رضا الأعوان ومدى انخراطهم

1.1.7 نتائج قياس درجة الرضا العام حول النقاط التالية:

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|----------------|
| | 1. الصورة التي يحملها المواطن والمجتمع والمتدخلون عن الهيكل وعن مستوى أدائه. | |
| | 2. مدى وعي المساعدين بإمكانية تضارب المصالح بين زملاء العمل. | |
| | 3. مدى انخراط المساعدين في رؤية الهيكل ورسالته. | |

2.1.7 نتائج قياس درجة الرضا حول مقاربة ونظم التصرف

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|---|----------------|
| | 4. مدى قدرة الهيكل على التنظيم والتصريف وإدارة الأنظمة (ضبط الأهداف وتوفير الموارد) | |
| | 5. مكافأة الجهود الفردية وجهود الفريق . | |
| | 6. المقاربة التي يعتمدها الهيكل لتنمية الابتكار. | |

3.1.7 نتائج قياس درجة الرضا حول ظروف العمل

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|---|
| | 7. مناخ العمل وثقافة الهيكل (مثال : كيفية إدارة النزاعات والخلافات والمشاكل الشخصية) . | |
| | | 8. مقارنة الرهانات الاجتماعية (مرونة توقيت العمل والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية و السلامة الصحيّة) . |

4.1.7 نتائج قياس درجة الرضا حول المسار المهني ونظام تنمية الكفاءات

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|---|---|
| | 9. مدى قدرة فريق الإدارة على تطوير استراتيجية التصرف في الموارد البشرية وتشجيع تنمية الكفاءات ومدى إلمام المساعدين بأهداف الهيكل. | 9. مدى قدرة فريق الإدارة على تطوير استراتيجية التصرف في الموارد البشرية وتشجيع تنمية الكفاءات بصفة آلية ومدى إلمام المساعدين بأهداف الهيكل. |

5.1.7 نتائج قياس درجة تقبّل الأعوان للتغيير

2.7 المؤشرات المعتمدة لقياس نتائج الأداء لدى الأعوان

| المستوى الثالث | المستوى الثاني | المستوى الأوّل |
|--|---|---|
| | | 1. اعتماد مؤشرات لقياس درجة الرضا (معدّلات الغياب والحالات المرضيّة والتظلمات). |
| | 2. اعتماد مؤشرات لقياس مستوى الأداء (المردوديّة ونتائج التقييم). | |
| | 3. معدّلات استخدام المساعدين لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. | |
| | 4. اعتماد مؤشرات لقياس مدى التقدّم في مجال تنمية الكفاءات (نسبة المشاركة والنجاح في برامج التكوين ونجاعة استخدام الاعتمادات المخصّصة للتكوين) | |
| 5. إثبات النجاح في التواصل مع المواطنين/الحرفاء والاستجابة لحاجياتهم. | | |
| 6. الحراك المهني للأعوان داخل الهيكل. | | |
| 7. اعتماد مؤشرات لقياس مستوى التحفيز والمشاركة (مثال : معدّلات استجابة الأعوان لاستطلاعات الرأي وعدد اقتراحات التحسين ومعدّل المشاركة في فرق التفكير الداخلية) | | |
| 8. تقدير المجموعات. | | |

8. النتائج لدى المجتمع

1.8. نتائج قياس الأداء وفقا لانطباع الأطراف الفاعلة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---------------|--|----------------|
| | 1. مدى وعي المجتمع بأثر إنجازات الهيكل على نوعية حياة المواطن/ الحريف | |
| | 2. الصورة العامة للهيكل كمشغل وكمساهم في التنمية المحلية والوطنية. | |
| | 3. قياس المردود الاقتصادي للهيكل على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والدولية . | |
| | 4 . مراعاة الجوانب البيئية (الحماية ضد الضجيج والتلوث ...) | |
| | 5. الآثار البيئية على المجتمع على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والعالمية. | |
| | 6. الآثار البيئية على المجتمع في مجال التنمية المستدامة على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والعالمية. | |
| | 7. الآثار على المجتمع : مدى مشاركة المواطنين في تصميم السياسات العمومية. | |
| | 8. الأي العام بخصوص انفتاح الهيكل وشفافيته. | |
| | 9. القواعد السلوكية للهيكل . | |
| | 10. حجم التغطية الاعلامية. | |

2.8. المؤشرات التي يستخدمها الهيكل لقياس نتائج الأداء لدى المجتمع

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|--|---|----------------|
| 1. العلاقات مع السلطات المحليّة والمجموعات وممثلي المجتمع. | | |
| 2. حجم التغطية الاعلامية. | | |
| 3. مساعدة ذوي الحاجيات الخصوصية. | | |
| | 4. دعم مشاريع التنمية الدولية | |
| | 5. مدى مساندة الهيكل للالتزام المدني للأعوان والمتعاملين. | |
| | 6. نجاعة تبادل المعارف والمعلومات مع الأطراف الأخرى . | |
| | 7. برامج الوقاية من المخاطر الصحية والحوادث لفائدة المواطنين / الحرفاء والمرؤوسين. | |
| | 8. أنشطة الهيكل الرامية إلى الحفاظ على الموارد (مثل مدى مطابقة المواصفات البيئية واستعمال المواد المرسكلة واستخدام وسائل نقل تحافظ على البيئة وخفض العادم والمخاطر والضوضاء والاقتصاد في استهلاك الماء والكهرباء والغاز). | |

9 . نتائج الأداء الرئيسية

1.9 . مقارنة النتائج الخارجية بالأهداف الإستراتيجية المرسومة

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|---|--|----------------|
| 1.مدى نجاح الهيكل في تحقيق الأهداف المرسومة فيما يتعلّق بالمنتجات والخدمات. | | |
| 2. مدى تحسين جودة المنتج وأداء الخدمة بالاعتماد على نتائج التقييم. | | |
| | 3. الجدوى و النجاعة (خدمات ومنتجات بأقل كلفة) . | |
| | | |
| 5.نتائج عمليات التفدّد والرقابة. | 5. نتائج المشاركة في المنافسات والحصول على جوائز الجودة وشهادات المطابقة لأنظمة التصرف حسب الجودة. | |
| | 6. نتائج أنشطة التحليل باعتماد المقارنة والتعلّم من خلال تبادل التجارب . | |
| | 7. الجدوى و النجاعة : تحقيق النتائج بأقل كلفة. | |

2.9. مقارنة النتائج الداخلية بالأهداف الإستراتيجية المرسومة

1.2.9. النتائج المتعلقة بالتصرف والابتكار

| المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث |
|-----------------------------------|--|--|
| | | 1. تشريك كل الأطراف المتدخلة |
| | | 2. نتائج إرساء الشراكات والأنشطة المشتركة. |
| | | 3. القدرة على تلبية حاجيات كل الأطراف المتدخلة وتحقيق التوازن بينها. |
| | | 4. النجاح في تحسين الاستراتيجيات الهيكلية وأداء الوحدات و/أو العمليات وتطوير الابتكار. |
| 6. نتائج عمليات التفقّد والرقابة. | 5. إثبات الاستخدام الأمثل لتكنولوجيات المعلومات في مجال التصرف في المعارف والاتصال الداخلي والخارجي وفي توظيف الشبكات. | |
| 7. جدوى المسارات العملية. | 7. جدوى العمليات. | |

2.2.9. النتائج الماليّة

| المستوى الثالث | المستوى الثاني | المستوى الأوّل |
|--|----------------|---|
| 7. مدى اعتماد الهيكل على موارده ومداحيله الماليّة الذاتية المتأثية من تسويق خدماته أو منتوجاته . | | 8. مدى نجاح الهيكل في التقيّد بينود الميزانيّة وبالأهداف الماليّة |
| 8. القدرة على تلبية حاجيات كل الأطراف المتدخلّة وتحقيق التوازن بين المصالح الماليّة. | | |
| 9. قياس نجاعة استعمال الاعتمادات المخصّصة . | | |
| | | |
| | | 12. نتائج عمليات التفقّد والرقابة. |

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