

دليل استخدام «بطاقة تقييم الخدمة» في البلديات التونسية

برنامج «مبادرة الـلا مركزية الفعالة والبلديات الجذابة»

أفريل 2020

برنامج «مبادرة اللا مركزية الفعالة والبلديات الجذابة»

دليل استخدام «بطاقة تقييم الخدمة» في البلديات التونسية

فهرس المحتويات

5	1 مقدمة
7	2 الأنشطة التحضيرية
7	2. 1 أسباب استخدام آلية "بطاقة تقييم الخدمة"
9	2. 2 اختيار البلديات المشاركة
9	2. 3 اختيار الخدمات المستهدفة
10	2. 4 معايير اختيار المشاركين في جلسات جمع المعلومات
11	2. 5 ممثلو فريق عمل برنامج "إدامة"
12	3 أمثلة لنماذج يمكن استخدامها في تطبيق آلية "بطاقة تقييم الخدمة"
13	3. 1 نموذج ملف تعريفى لأحد الخدمات
13	3. 2 تحليل SWOT للخدمة المختارة
14	3. 3 مخطط تتبع مدخلات الخدمة لموظفي البلدية ومقدمي الخدمات
15	3. 4 تقييم الأداء من خلال المؤشرات طبقاً للواقع الفعلي (بطاقة تقييم الخدمة)
17	3. 5 خطط عمل تحسين الخدمات الثلاثة المختارة
18	4 تقييم أنشطة تطبيق بطاقة تقييم الخدمة من خلال المشاركين
19	5 متابعة ورصد تنفيذ خطة العمل
19	5. 1 التزام البلدية بتنفيذ خطة العمل المشتركة
21	5. 2 متابعة التنفيذ بواسطة المواطنين

1 مقدمة

تحتل قضية الديمقراطية التشاركية اليوم في نظام سياسي يعتمد على اللامركزية موقعاً محورياً لإرساء نظام حكم محلي ناجع وفعال ، وهذا التركيز والاهتمام بمبادئ الديمقراطية التشاركية نجده في النصوص التشريعية والسياسات العامة للسلطة التنفيذية وخاصة ممارسة المجالس المحلية ، حيث تتزايد أهمية مبدأ إدماج المواطنين في ممارسات الحكومة كجزء من العملية الديمقراطية ، خاصة في الدول التي تشهد انتقالاً ديمقراطياً يعتمد على نظام لامركزي .

وبالنسبة للتجربة التونسية ، فقد انطلقت عملية إرساء سلطة محلية تعتمد نظام لامركزي بعد المصادقة على دستور سنة 2014 ، والذي تضمن باباً كاملاً مخصصاً للسلطة المحلية . وجرت في أعقاب ذلك الانتخابات البلدية الأخيرة في شهر ماي من عام 2018 . وينتظر من المجالس البلدية المنتخبة أن تلعب دوراً محورياً في مسار الانتقال الديمقراطي الذي تسير عليه تونس ، نظراً لكون المجالس البلدية هي المؤسسات الديمقراطية الأقرب للمواطن وللشؤون التي تمس حياته بشكل مباشر ، حيث تتولى البلديات مسؤولية تقديم الخدمات العامة الحيوية مثل رفع النفايات تعبيد الطرقات ، والإنارة العمومية ، . . إلخ ، إلى جانب إدارة مشاريع الأمثلة العمرانية والتنمية الاقتصادية المحلية .

ومع المضي قدماً في عملية ارساء اللامركزية ، فمن المتوقع أن تتزايد مساحة الدور الذي تلعبه كل من المجالس الجهوية والبلدية . لذلك فإن تعزيز إمكانيات الجماعات المحلية في تقديم خدمة أفضل يمثل بالأساس فرصة لرفع جودة معيشة المواطنين .

من جانب آخر ، فإن الواقع الحالي يشير إلى وجود حاجة ملحة إلى تحسين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين التونسيين . ولا تزال عملية الإصلاح الإداري في تونس تخطو في مراحلها الأولى ، ولا تسير بالسرعة المأمولة في كل الجهات . في أثناء ذلك ، فإن مسائل مثل التوسع في الحوكمة الإلكترونية واستهداف حزمة من الخدمات العامة ذات الأولوية بالتحسين تقع في صدارة اهتمامات الجماعات المحلية . بناء عليه ، فإن المركز الدولي للتنمية المحلية والحكم الرشيد ، من خلال برنامج "إدامة" ، يقوم بالتعاون مع مجموعة مختارة من البلديات بأخذ زمام المبادرة للمساهمة في رفع جودة الخدمات البلدية .

بداية ، فإن مشاركة المواطنين بأرائهم وانطباعاتهم عن الخدمات التي يتلقونها هي أحد مقتضيات اللا مركزية ، بالنظر إلى أن المواطن نفسه هو الأجدر بالتعبير بشكل مباشر عن احتياجاته وتقييمه للخدمات المقدمة إليه ، وبالتالي فمن الضروري التعرف على انطباع المواطن عن الخدمة من حيث سهولة الحصول عليها ، وجودة ويسر ووضوح إجراءات تقديمها ، وجودة وشفافية العملية الخدمائية بشكل عام . وتبعاً لذلك فإن هناك مسؤولية تقع على السياسيين المحليين والأطر التنفيذية المسؤولة عن تقديم الخدمات في إدراك أن المواطن في الحقيقة يمثل لهم عنصراً ثميناً ومصداً قيماً للمعلومات إذا ما أرادوا رفع جودة الخدمات المحلية ، فبدون مشاركة فاعلة من المواطنين ستكون عملية التغيير للأفضل شديدة الصعوبة .

من هذا المنطلق ، يهدف برنامج "إدامة" إلى تقوية جسور التواصل والثقة بين المواطنين ومؤسسات الحكم المحلي في تونس ، سعياً إلى تحقيق مبدأ الحكم الرشيد ، والإسراع بالتنمية الاقتصادية ، والدفع بجهود مكافحة الفساد للأمام ، وتعزيز مفهوم الديمقراطية الشاملة في تونس . في هذا الإطار ، فإن البرنامج يخطط لتنفيذ تجربة استرشادية لاستخدام "بطاقة تقييم الخدمة - Community Score (CSC Card)" كوسيلة لتقييم مستوى الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين ورفع جودتها ، وذلك في بلديات دوار هيشر ، والكريب ، وبن قردان .

يقدم هذا الدليل شرحاً للجوانب المنهجية والتطبيقية لاستخدام "بطاقة تقييم الخدمة" ، وطريقة تفعيلها ، والنتائج المنتظرة منها ، بالإضافة إلى خطة لمتابعة التطور في عملية استخدام هذه الآلية ، والنتائج المتحققة من هذا الاستخدام .

2 الأنشطة التحضيرية

2.1 أسباب استخدام آلية "بطاقة تقييم الخدمة"

تمثل "بطاقة تقييم الخدمة" أداة لتفعيل الحكم الرشيد من خلال إتاحة المشاركة للمواطنين، وتأكيد الشفافية، والمساءلة، واتخاذ القرارات بناء على معلومات وافية. تجمع هذه الأداة بين أفراد المجتمع المحلي، ومقدمي الخدمات العامة، ومسؤولي الجماعات المحلية، بغرض تحديد الإشكاليات التي تواجه عملية تقديم الخدمة أو الاستفادة منها. وتهدف هذه الأداة إلى المساعدة في التوصل إلى حلول متفق عليها لتفادي الصعوبات في العملية الخدمية، والعمل من خلال شراكة بين المواطن، والجماعات المحلية، ومؤسسات تقديم الخدمة، من أجل تنفيذ الحلول المتفق عليها، ومتابعة درجة فاعليتها بشكل مستمر من أجل ضمان ديمومة تحسن جودة الخدمات

- "بطاقة تقييم الخدمة" هي أحد الأدوات المستخدمة في المساءلة الاجتماعية، حيث أنها تتيح للمواطنين وسيلة لتفعيل المساءلة، والشفافية، وضمان الاستجابة من الأجهزة الخدمية.
- "بطاقة تقييم الخدمة" هي أيضاً أداة تشاركية تستخدم من أجل إحداث تأثير إيجابي على جودة، وكفاءة، وفاعلية عملية تقديم الخدمة على المستوى المحلي.

تعتبر المنهجية التي سيتم تفصيلها لاحقاً واحدة من عدة منهجيات يمكن اتباعها من أجل تطبيق هذه الآلية، وبناء على السياق الخاص بكل حالة فقد تكون هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات في أسلوب التطبيق، وهذه المرونة تعطي "بطاقة تقييم الخدمة" قوة إضافية. ومن المستهدف في برنامج "إدامة" ألا تتوقف تجربة استخدام "بطاقة تقييم الخدمة" عند إصدار وثيقة بمعايير التقييم ثم متابعة تنفيذها، ولكنها ستشمل كذلك الاتفاق على خطة عمل واضحة لتحسين الخدمات بناء على نتائج التقييم، على أن يتم هذا الاتفاق بين المواطنين، ومسؤولي البلدية، وممثلي المؤسسات الخدمية، بناء على تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه عملية تقديم الخدمة، وعلى أن تتضمن خطة العمل المذكورة مؤشرات لقياس الأداء في كل خدمة من الخدمات المختارة.

تمر عملية تطبيق "بطاقة تقييم الخدمة" بست خطوات أساسية :

1. الأنشطة التحضيرية
2. إعداد بطاقة متابعة المدخلات
3. إعداد بطاقة تقييم الأداء (مخصصة لاستخدام المواطنين)
4. إعداد بطاقة التقييم الذاتي (مخصصة لجهة تقديم الخدمة)
5. لقاء ممثلي الأطراف الثلاثة من أجل وضع خطة عمل لتحسين الخدمة
6. تحويل خطة العمل إلى إجراءات مؤسسية ثابتة



شكل رقم (1) : عملية تطبيق "بطاقة تقييم الخدمة"

2. 2 اختيار البلديات المشاركة

لا يوجد أسلوب محدد يحكم عملية اختيار البلديات المشاركة في التطبيق الاسترشادي لهذه التجربة من خلال برنامج "إدامة"، غير أن البداية ستكون بثلاثة بلديات هي: دوار هيشر، والكريب، وبن قردان. بناء على النتائج التي ستتحقق فسيتم توسيع التجربة في المرحلة التالية لتشمل 12 بلدية أخرى من البلديات المشاركة في برنامج إدامة.

2. 3 اختيار الخدمات المستهدفة

تحدد الخدمات المستهدفة في هذه التجربة بناء على المعايير التالية :

- أن تكون من الخدمات الأساسية ذات الأولوية للمواطنين، وهو ما سيتم التعرف عليه من خلال اللقاءات التمهيدية مع مسؤولي البلديات وممثلين عن المتساكنين؛

- وجود إمكانية لتحسين مستوى الخدمة من خلال الاعتماد على الجهود الذاتية للبلدية بالاشتراك مع المواطنين دون الحاجة لتدخل من جهات أخرى؛

- نتائج المناقشة مع رؤساء البلديات ومديري الإدارات التنفيذية بالبلدية .

تبدأ الأنشطة التحضيرية بورشات عمل أو جلسات يتم تنظيمها على مستوى كل بلدية بغرض جمع المعلومات الأساسية. تضم هذه الجلسات ممثلين عن البلدية، وجهات تقديم الخدمة، ومجموعة مختارة من المتساكنين، والذين سيقومون سويًا بتحديد الخدمات الأساسية وترتيبها من حيث الأولوية، على أن يتم تنظيم الجلسات وتوجيه الحوار بواسطة فريق عمل برنامج "إدامة".

أمثلة للخدمات ذات الأولوية التي قد يقع الاختيار عليها :

- الإزالة السريعة للنفايات الصلبة وفرزها وتصنيفها

- توفير معلومات وافية حول حقوق وواجبات المواطنين في عملية تقديم الخدمات، وأسعار تلك الخدمات، والوثائق التي ينبغي على المواطنين تقديمها عند طلب الحصول على كل خدمة، ومعلومات الاتصال بالمؤسسات الخدمية، وعناوينها، ومواقيت العمل بها... إلخ.

4. 2. معايير اختيار المشاركين في جلسات جمع المعلومات

بالنسبة إلى المجموعة الممثلة للمتساكنين ، فيجب الحرص على أن تكون تركيبها متوازنة بما يؤهلها لوضع تقييم صائب سواء لجودة الخدمة أو سهولة الحصول عليها ، أو وصولها لجميع المستخدمين .

يتراوح العدد المستهدف لحضور جلسات جمع المعلومات بين 40 و60 شخصاً ، وبالنسبة لممثلي المتساكنين فينبغي الحرص على تحقيق معايير عامة تضمن التمثيل العادل ، مثل المساواة في العدد بين السيدات والرجال ، والحرص على تمثيل الفئات العمرية المختلفة .

إلى جانب ذلك ، فإن طبيعة الخدمة محل التشاور قد تؤثر على هوية المواطنين المدعويين للحوار ، حيث ينبغي ضمان التمثيل الكافي للفئات المستفيدة بشكل أساسي من الخدمة المختارة ؛ فإذا كانت الخدمة المستهدفة على سبيل المثال موجهة بالأساس لكبار السن ، فمن البديهي أن يتم التركيز على هذه الفئة العمرية عند دعوة المواطنين للمشاركة .

نفس الأمر ينطبق أيضاً على الخدمات الموجهة لذوي الإعاقة . وإذا كانت هناك جمعيات أو منظمات غير حكومية تنشط في جهود متصلة بالخدمة المستهدفة فمن المنطقي أيضاً أن تتم دعوة ممثلين عنها لجلسات جمع المعلومات .

أما فيما يتعلق بممثلي البلدية ، فمن المهم دعوة أعضاء المجلس البلدي الذين لهم خلفية أو خبرة مرتبطة بالخدمات التي ستتم مناقشتها ، علاوة على الإطارات الفنية ومديري الإدارات البلدية ذات الصلة بتقديم الخدمات المستهدفة . وإذا كانت إحدى أو بعض الخدمات يتم تقديمها من خلال جهة غير خاضعة بشكل مباشر للسلطة البلدية (مثل خدمات المرافق) فينبغي دعوة المسؤولين عن المؤسسات المسؤولة عن تقديم تلك الخدمات للمشاركة في الحوار .

5. 2. أسلوب تطبيق "بطاقات تقييم الخدمة"

الخطوة الأولى في تطبيق آلية "بطاقة تقييم الخدمة" هي تنظيم لقاء إعلامي للمواطنين والعاملين بالبلدية وممثلي المؤسسات الخدمية .

الهدف الرئيسي من هذا اللقاء هو مناقشة احتياجات المواطنين من الخدمات ، وتحديد نطاق الخدمات التي يمكن العمل عليها في هذه التجربة ، ثم ترتيب هذه الخدمات من حيث الأولوية .

من المستهدف أن ينتهي هذا اللقاء إلى اختيار ثلاث خدمات لتطبيق هذه الآلية عليها، وهو الاختيار الذي ينبغي اعتماده لاحقاً بواسطة رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي .

الخطوة الثانية هي إعداد مخطط لتتبع المدخلات التي تقوم بها جميع الجهات المتداخلة في عملية تقديم الخدمة، وذلك لكل خدمة من الخدمات الثلاثة المختارة بشكل منفصل، ثم تقديم اقتراحات لتحسين هذه الخدمات بواسطة موظفي البلدية أو مقدمي الخدمة الآخرين. ويمكن إنجاز هذه الخطوة من خلال ورشة عمل تمتد إلى يومين .

خلال اليوم الأول من هذه الورشة، سيقوم موظفو البلدية ومقدمو الخدمات بإعداد ملف تعريف متكامل لإجراءات كل خدمة، وإجراء تحليل SWOT لها. وبناء على هذه الصورة التفصيلية التي سيتم رسمها لكل خدمة في اليوم الأول، سيعمل المشاركون بالورشة في اليوم الثاني على إعداد مخطط تتبعي للمدخلات والاتفاق على مقترحات لتحسين جودة الخدمة بناء على هذا المخطط، ويمكن اعتبار تلك المقترحات كمسودة خطة عمل لتحسين الخدمة من منظور مقدميها .

الخطوة الثالثة هي تنظيم لقاء لمدة يومين مع المواطنين . يحدد المواطنون في هذا اللقاء مؤشرات الأداء الرئيسية لبطاقة التقييم الخاصة بكل خدمة من الخدمات الثلاثة المختارة، مع تقييم كل مؤشر من هذه المؤشرات عن طريق إعطاء درجة على مقياس من عشر درجات . و كما تم مع موظفي البلدية ومقدمي الخدمات، فسوف يقوم المواطنون أيضاً بتقديم مقترحات لتحسين جودة الخدمة من وجهة نظرهم، لتكون تلك المقترحات بمثابة مسودة خطة عمل من منظور المواطنين .

الخطوة الرابعة هي إقامة لقاء ختامي يجمع المواطنين مع موظفي البلدية ومقدمي الخدمات . ويكون الإجراء الأول في هذا اللقاء هو مطالبة موظفي البلدية ومقدمي الخدمات بتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية لبطاقة تقييم الخدمة التي أعدها المواطنون في اللقاء السابق، بنفس الطريقة (إعطاء درجة على مقياس من عشر درجات) .

بعد مناقشة نتائج التقييم الواردة في البطاقات من الطرفين وتحليلها، يواصل المواطنون وموظفو البلدية / مقدمو الخدمة تطوير خطة عمل مشتركة ونهائية لتحسين جودة كل من الخدمات الثلاثة . يجب أن تكون الأولوية في خطة العمل المشتركة للاقتراحات التي من شأنها أن تحقق نتائج إيجابية سريعة، إلا أن الخطة يجب أن تتضمن أيضاً إجراءات ذات مردود على المدى المتوسط والبعيد . علاوة على ذلك، فينبغي أن تنقسم الخطة إلى مراحل أو محطات لكل منها مدى

زمني محدد، مع تحديد المسؤوليات بدقة عن كل خطوة أو إجراء تشتمل عليه الخطة، سواء كانت المسؤولية تقع على المواطنين، أو موظفي البلدية أو مقدمي الخدمة.

وخلال هذا اللقاء التفاعلي، سيرشح المشاركون أيضًا ممثلين عن المواطنين وموظفي البلدية ليكونوا مسؤولين عن متابعة ورصد تنفيذ خطة العمل المشتركة.

الخطوة الخامسة هي عرض نتائج بطاقات تقييم الخدمة وخطة العمل المشتركة لتحسين الخدمات الثلاثة على رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي لتأكيد التزامهم بدعم تنفيذ هذه الخطة واعتمادهم لها رسميًا.

الخطوة السادسة هي متابعة تنفيذ خطط العمل وإضفاء الطابع المؤسسي على نتائج تحسين الخدمات. وتعد أحد الطرق الجيدة للقيام بذلك هي تشكيل لجنة تسيير تتألف من ممثلين عن المواطنين وموظفي البلدية ومقدمي الخدمات، تكون مهمة هذه اللجنة هي مراقبة التقدم في تنفيذ خطة العمل وتحقيق نتائجها المحلية في التوقيتات المحددة خلال مدة التنفيذ.

3 أمثلة لنماذج يمكن استخدامها في تطبيق آلية "بطاقة تقييم الخدمة"

من أجل امتلاك رؤية كافية حول التحديات التي تواجه عملية تحسين الخدمات المختارة، سيطلب من المشاركين في ورش العمل الخاصة بموظفي البلدية ومقدمي الخدمات إعداد ملف تعريف لكل خدمة، وإخضاعها لتحليل SWOT. ويمكن وضع نتائج الملف والتحليل في الجدولين (3.1) و(3.2) المعروضين أدناه.

يمكن استخدام كل من ملف التعريف وتحليل SWOT في اللقاءات التالية المخصصة للمواطنين، من أجل تعريفهم بشكل موضوعي على كل ما يحيط بالخدمة من ظروف وتحديات وجوانب فنية ومالية وبشرية. يمكن لهذه التحليلات أيضًا المساهمة في تحديد مؤشرات الأداء المستخدمة في بطاقة تقييم الخدمة.

1. 3 نموذج الملف تعريفى لأحد الخدمات

ملف تعريف لخدمة

مخصص للوضع الحالي والجوانب المؤثرة في عملية تقديم الخدمة

التحديات

تحدي 1 • شرح

تحدي 2 • شرح

تحدي 3 • شرح

تحدي 4 • شرح

2. 3 تحليل SWOT للخدمة المختارة

سوف يُطلب من موظفي البلدية ومقدمي الخدمات أن يقوموا بإجراء تحليل SWOT لكل خدمة من الخدمات الثلاثة المختارة، وذلك بغرض تكوين رؤية أعمق عن تحديات وظروف تقديم هذه الخدمات، على أن تتم مناقشة وتعديل نتائج هذا التحليل في ورش العمل المخصصة للمواطنين.

سوف تشكل نتائج تحليل SWOT الأساس لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل من مخطط تتبع المدخلات، و«بطاقة تقييم الخدمة»، لكل خدمة من الخدمات الثلاثة.

نموذج لجدول نتائج تحليل SWOT

نقاط ضعف Weaknesses	نقاط قوة Strengths	عوامل داخلية
•	•	
مخاطر / تهديدات Threats	فرص Opportunities	عوامل خارجية
•	•	

بناء على نتائج هذا التحليل يقوم المشاركون في مجموعة العمل بصياغة مجموعة من الإجراءات يمكن للبلدية أن تقوم بها سعياً لتحسين الوضع الحالي للخدمة المختارة:

إجراء (1) :

إجراء (2) :

إجراء (3) :

إلخ . . .

3.3 مخطط تتبع مدخلات الخدمة لموظفي البلدية ومقدمي الخدمات

يستخدم مخطط تتبع المدخلات في توثيق المعلومات ذات الصلة بالمدخلات المختلفة اللازم توافرها من أجل سير العملية الخدمية بحسب ما هو مخطط لها .

سوف يتم تشكيل مجموعة عمل على مستوى كل خدمة من ممثليين عن الجهاز التنفيذي للبلدية والمؤسسات أو الشركات المقدمة للخدمة، على أن تقوم كل مجموعة بفتح نقاش داخلي بين أعضائها لتحديد المستوى الحالي لجودة الخدمة على أرض الواقع من كل الجوانب، ثم تحديد المستوى المستهدف أو المفترض أن تكون عليه الخدمة .

في نفس المخطط ، يتم أيضاً تضمين اقتراحات للتدابير الواجب اتخاذها من أجل سد الفجوة بين المستوى الحقيقي والمستوى المأمول ، وما يمكن تدبيره من موارد مالية من الميزانية المتاحة ، أو من مصادر تمويل أخرى غير مدرجة في الميزانية .

يعد مخطط تتبع المخدلات هو القطعة الأخيرة المكتملة لخريطة العملية الخدمية ، إلى جانب الملف التعريفي للخدمة وتحليل SWOT الخاص بها ، وتوافر هذه العناصر الثلاثة ، فيمكن على أساسها تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي سيتم قياسها في بطاقة تقييم الخدمة . يمكن لمخطط تتبع المخدلات أيضاً أن يوفر معلومات مفيدة من أجل خطة العمل التي سيتم وضعها بغرض تحسين مستوى الخدمة (انظر الجدول) .

جدول لمخطط تتبع المخدلات لأحد الخدمات

المؤشر (مُدخل أو مورد)	بيانات وصفية (غير خاضعة للقياس)	المستوى الحالي	المستوى المستهدف	الفجوة بين المستوى الحالي والمستهدف	التدابير التي يمكن اتخاذها لسد الفجوة	حجم التمويل من الميزانية	حجم ومصادر التمويل من خارج الميزانية

4. 3. تقييم الأداء من خلال المؤشرات طبقاً للواقع الفعلي (بطاقة تقييم الخدمة)

بعد تحديد مؤشرات رئيسية دقيقة من أجل استخدامها كأداة قياس في بطاقة تقييم الخدمة وخطة العمل الخاصة بتحسين مستوى الخدمة ، يتم أولاً قياس جميع المؤشرات طبقاً للوضع الحالي ، وقبل البدء في تنفيذ أي إجراءات تستهدف التحسين . ستكون قياسات أو درجات ما قبل التحسين بمثابة خط الأساس لدرجات بطاقة تقييم الخدمة ، وبناء على هذا الخط يمكن قياس أو تسجيل مدى التحسن ، بعد ستة أشهر ، ثم سنة ، وهكذا .

خلال ورش العمل ، سيطلب من المواطنين أن يقوموا بتقييم المؤشرات بشكل منفصل عن موظفي البلدية ومقدمي الخدمات ، الذين سيقومون بدورهم بإجراء تقييم ذاتي للخدمة باستخدام نفس المؤشرات .

يمكن تقسيم دلالة الدرجات المعطاة لكل مؤشر إلى 3 مستويات من أجل تسهيل عمليتي التقييم والمقارنة :

- مستوى ضعيف جداً إلى ضعيف (من 1 إلى 3.4 - اللون الأحمر)
- مستوى متوسط (من 3.5 إلى 6.6 - اللون الأصفر)
- مستوى جيد إلى ممتاز (من 6.7 إلى 10 - اللون الأخضر)

جدول لنموذج بطاقة تقييم خدمة حيث يتم تقييم كل مؤشر على مقياس من 10 درجات (1 = ضعيف جداً > 10 = ممتاز)

درجة التقييم		المعلومات المتوفرة	
البلدية تقييم ذاتي	المواطنون	المؤشرات	
		مؤشر رقم (1) :	
7,9	3,4		1. 1
6,7	2,3		1. 2
4,4	2,9		1. 3
		مؤشر رقم (2) :	
1,0	2,7		2. 1
1,1	1,0		2. 2
2,0	1,0		2. 3
		مؤشر رقم (3) :	
4,0	2,3		3. 1
3,7	1,5		3. 2
		مؤشر رقم (4) :	
1,6	1,7		4. 1
1,6	1,7		4. 2

3.5 خطط عمل تحسين الخدمات الثلاثة المختارة

خلال اللقاء التفاعلي النهائي بين مختلف الأطراف ، يقدم المواطنون وموظفو البلدية ومقدمو الخدمات بطاقات التقييم الخاصة بهم ، ويناقشون الطرق التي يمكن من خلالها تحسين جودة الخدمات المختارة .

يعتبر هذا اللقاء فرصة للبلدية والمؤسسات الخدمية تتيح لهم عرض تقييمهم الذاتي لمستوى الأداء الخدمي ، إلى جانب النقاط التي تثير اهتمامهم أو تشكل أولوية من منظورهم فيما يتعلق بأداء الخدمة .

وسوف تتاح هذه الفرصة أيضاً لجميع أصحاب المصلحة حتى يتمكنوا من عرض آرائهم ومخاوفهم والقيود التي يعانون منها وأولويات الخدمة من منظورهم .

من خلال الحوار ، يقوم المواطنون وموظفو البلدية ومقدمو الخدمات بالتفاوض وإعداد خطة عمل متفق عليها من كل الأطراف من أجل تحسين الخدمات المختارة ، وهي الخطة التي سيتشاركون جميعاً في مسؤولية تنفيذها .

الهدف من هذا الجزء من عملية تطبيق بطاقة تقييم الخدمة هو بناء الثقة والتواصل والشراكات بين جميع الأطراف المعنية ، وإيجاد حلول جماعية متفق عليها وتنفيذها بشكل مشترك .

في نهاية هذا اللقاء الجماعي يقوم المشاركون باختيار "سفراء" عن مجموعة العمل . يتطوع هؤلاء السفراء لتحمل مسؤولية متابعة عملية تطبيق آلية بطاقة تقييم الخدمة ومراقبة تنفيذ خطة العمل .

نموذج لجدول لخطة عمل مقترحة لتحسين أحد الخدمات

اسم النشاط	قائمة بالإجراءات / التدابير المزمع تنفيذها	المدى الزمني للتنفيذ	الشخص المسؤول	الموارد المطلوبة	تعليقات إضافية

4 تقييم أنشطة تطبيق بطاقة تقييم الخدمة من خلال المشاركين

بنهاية اللقاء الجماعي الختامي بين ممثلي جميع الأطراف المعنية ، سيُطلب من المشاركين في اللقاء أن يقوموا بملء استمارة التقييم الموضحة أدناه .

موضوع التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد / غير متيقن	غير موافق	غير موافق تمامًا
الهدف من تطبيق هذه الآلية - وهو تحسين الخدمات المحلية المقدمة للمواطنين - قد تم توضيحه بشكل كاف	%	%	%	%	%
أرى أن بطاقة تقييم الخدمة آلية جيدة لرفع مستوى مشاركة المواطنين في الإدارة البلدية					
الأنشطة التي تم تنفيذها في إطار هذه الآلية ارتقت إلى مستوى توقعاتي					
كان هناك تشجيع للمشاركة والتفاعل					
ورش العمل التي شاركت بها كانت وثيقة الصلة باحتياجاتي					
تم تنظيم موضوعات الجلسات بشكل جيد وسهل للمتابعة					
تم تخصيص وقت كاف للجلسات					
تم تخصيص وقت كاف لطرح الأسئلة وتلقي الإجابات					
القاعة المستخدمة كانت مناسبة ومريحة					
تم تنظيم الانتقالات والجوانب اللوجستية بشكل جيد					
تم توفير احتياجات المشاركين من الأطعمة والمشروبات بشكل لائق وجودة مرضية					

5 متابعة ورصد تنفيذ خطة العمل

سوف تكون المخرجات الرئيسية لورش العمل واللقاءات التي ستعقد في إطار تطبيق آلية بطاقة تقييم الخدمة هي خط الأساس لقياس مؤشرات جودة الخدمة ووضع خطة العمل التي تستهدف التحسين .

ويمكن أن يتم تقييم جودة هذه المخرجات من خلال مدى ملاءمة مؤشرات الأداء الرئيسية والصياغة الدقيقة لأهداف التحسين من حيث كونها محددة ، وقابلة للقياس ، وواقعية ، ومستجيبة لاحتياجات المواطن ، ومربوطة بجدول زمني محدد للتنفيذ ، وهو ما يمكن اختصاره في قاعدة SMART باللغة الإنجليزية (- Specific - Measurable - Attainable - Relevant - Time-bound).

من أهم الشروط الرئيسية لنجاح هذه التجربة هو ألا تتوقف عملية قياس المؤشرات وتسجيل نتائج القياس في بطاقات التقييم بعد الانتهاء من بطاقة التقييم الأولى وما يليها من وضع خطة عمل مشتركة . فمن الضروري إعادة استخدام تلك البطاقة في قياس الأداء بشكل دوري ومتكرر في المستقبل لإضفاء الطابع المؤسسي على هذا النهج في مشاركة المواطنين مع البلدية . يجب استخدام المعلومات التي يتم جمعها على أساس مستدام ، كما تنبغي مراقبة التقدم المحرز في التنفيذ بطريقة موثوقة .

يمكن الجمع بين استخدام آلية بطاقة تقييم الخدمة مع آلية "بطاقة تقرير المواطن" CRC . وتمثل الأخيرة نهجاً كمياً يعتمد على استطلاع رأي المواطنين حول احتياجاتهم من الخدمات العامة ومدى رضاهم عن جودتها .

1. 5 التزام البلدية بتنفيذ خطة العمل المشتركة

يعتمد نجاح تجربة تطبيق "بطاقة تقييم الخدمة" إلى حد كبير على دعم الإدارة البلدية . سينتج عن ورش العمل التمهيدية تطوع مجموعة من المواطنين وموظفي البلدية لأخذ زمام المبادرة والمسؤولية ، ولكن قبل ذلك فيجب على كل من رئيس البلدية ، ومجلسها المنتخب ، وإدارتها التنفيذية أن يتخذوا قراراً بالالتزام باستمرارية هذا النهج ومتابعة تنفيذه .

ويفضل أن يتم ذلك من خلال قرار أو اعتماد رسمي من البلدية لتنفيذ خطة العمل واستخدام بطاقة التقييم ، وإدخالهما كجزء من دورة تنفيذ السياسة البلدية ، سواء كانت تلك السياسة سنوية أو أنها تعكس استراتيجية ذات مدى زمني أبعد .

وعلى الرغم من أن المشاركين في وضع خطة العمل سيكونوا حريصين على وضع إجراءات وتدابير ذات جدوى عالية مع مكاسب سريعة تتطلب مدخلات مالية محدودة، فإن الموافقة الرسمية من البلدية يجب أن تكون مقرونة أيضاً ببعض الدعم المالي لتسهيل عملية التنفيذ وضمان الإدارة الجيدة للتجربة .

مما يمكن أن ننصح به البلديات أن يقوموا بتكليف أحد خبراء البلدية ليكون مديراً للمشروع، مدعوماً بوحدة تنسيق من موظفي البلدية، تكون مهمتهم هي قيادة تنفيذ خطة العمل داخل المنظومة البلدية . فبدون فريق متخصص سيكون من الصعب التحكم في عملية التنفيذ .

ومن أجل ضمان استمرارية مشاركة المواطنين في هذه العملية، يُنصح أيضاً بإنشاء لجنة تسيير من أصحاب المصلحة، تجمع ممثلين عن مجلس البلدية وجهازها الإداري، وممثلين عن مقدمي الخدمات، وممثلين عن المواطنين الذين تطوعوا ليكونوا سفراء للتنفيذ، وذلك لكل خدمة من الخدمات المختارة .

توصيات لعملية المتابعة بواسطة البلدية

- 1 . اعتماد خطة العمل بقرار رسمي من البلدية
- 2 . تكليف أحد الخبراء العاملين بالبلدية ليكون مديراً للمشروع، إلى جانب تركيز وحدة للتنسيق
- 3 . إنشاء لجنة تسيير من أصحاب المصلحة
- 4 . توفير الدعم المالي المطلوب لتنفيذ خطة العمل
- 5 . الاحتفاء بنجاح المشروع (إذا تحقق) مع نشر النتائج عبر منصات التواصل الاجتماعي وغيرها من المنافذ الإعلامية



5.2 متابعة التنفيذ بواسطة المواطنين

لضمان المراقبة الدقيقة لمدى التحسن المتحقق من خلال تنفيذ خطة العمل ، يجب تكرار قياس المؤشرات بواسطة المواطنين كل 6 أشهر .

أما من جانب الإدارة البلدية ، فيوصى بأن يقوم مدير المشروع بإعداد تقرير متابعة مرحلي عن التقدم المحرز في خطة التنفيذ كل 3 أشهر . يتم عرض هذا التقرير المرحلي في اجتماعات لجنة التسيير المشكّلة من ممثلي الأطراف المعنية ، وهذه للجنة بدورها ينبغي أن تنعقد كل 3 أشهر .

خلال اجتماعات اللجنة المشار إليها ، ستتم مناقشة التقدم المحرز ، واتخاذ قرارات بتطبيق تدابير إضافية إذا لزم الأمر للحفاظ على سير خطة العمل في المسار الصحيح .

بطاقات التقييم التي سيجري جمعها كل 6 أشهر من المواطنين ستضيف بعداً إضافياً إلى التقارير المرحلية وهو رأي المواطن في مدى التقدم الذي تم إنجازه ، والذي يمكن اعتباره بمثابة رأي مستقل لأحد أهم أصحاب المصلحة .

توصيات لعملية المتابعة بواسطة لجنة التسيير

1 . تكرار جمع بطاقات التقييم من المواطنين كل 6 أشهر

2 . إرسال تقارير متابعة مرحلية من مدير المشروع أو وحدة التنسيق للجنة التسيير كل 3 أشهر

3 . انعقاد لجنة التسيير لمناقشة تقارير المتابعة كل 3 أشهر

4 . اتخاذ تدابير إضافية للحفاظ على وتيرة سير خطة العمل إذا اقتضت الحاجة

IDEMA

INITIATIVE POUR UNE DÉCENTRALISATION
EFFICACIE ET DES MUNICIPALITÉS ATTRACTIVES

Immeuble IRIS, 3ème étage rue du Lac Malären, Tunis, Tunisie

Tel : +216 71 860 245 / +216 71 860 243 / Fax : +216 71 860 242

Email : cilg@cilg-international.org - Site web : www.cilg-international.org